

جامعة سعد دحلب البلدية

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة ماجستير

التخصص: إدارة أعمال

إشكالية إدارة الأزمات التنظيمية

في المؤسسة الجزائرية

- دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز" -

من طرف

كسيلى سلمى

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا	أستاذ محاضر، جامعة البلدية	درحمن هلال
مشرفا و مقررا	أستاذ محاضر، جامعة البلدية	كشاد رابح
عضوا	أستاذ محاضر، جامعة الجزائر	علي عبد الله
عضوا	أستاذ محاضر، المعهد الوطني للصحة العمومية	سايجي عبد الحق
عضوا	أستاذ مكلف بالدروس، جامعة البلدية	منصوري زين

البلدية، أكتوبر 2007

ملخص

تُعدّ إدارة الأزمات ميدانا بحثيًا جديدًا ، و قد حظي بالاهتمام الأكاديمي منذ أوائل الستينيات و على وجه التحديد عقب أزمة الصّواريخ الكوبيّة عام 1962، أمّا مدخل "إدارة الأزمات التنظيميّة " فهو مُعترف به بصفة عامّة على أنّه بدأ في عام 1982 بعد حادثة منتج "تايلينول" و الذي تمّ تعرّضه إلى أزمة عندما وجدت شركة "جونسون آند جونسون" أقراص دواء مسمّمة عن طريق أشخاص مجهولين . و تُمثل إدارة الأزمات التنظيميّة المنهجية العلميّة في التّعامل مع الأزمات التنظيميّة قبل و أثناء و بعد حدوثها ، و التي تهدف إلى الوقاية منها ، الاستعداد لها ، مواجهتها ، و التّعلم منها .

و هي تعتمد على وظائف الإدارة الأساسيّة و هي : التّخطيط ، التنظيم ، التّوجيه و الرّقابة، و تعتمد أيضا على آليات تعمل على ضمان نجاحها و تتمثل أهمّ هذه الآليات في : فريق إدارة الأزمات ، نظام معلومات الأزمات ، اتصالات الأزمات.

و تعتمد الشركة الجزائريّة للكهرباء و الغاز "سونلغاز" في تعاملها مع الأزمات على الخطوات التالية:

*إدارة ما قبل الأزمة :حيث تهتمّ الشركة الجزائريّة للكهرباء و الغاز "سونلغاز" بإدارة أزماتها قبل حدوثها و ذلك باتّباع ما يلي:
-الوقاية من الأزمات :و ذلك باتّباع إجراءات ك:الصيانة ، التّدقيق والتّقييم ، الاتّصال ، الأمن الصناعى ، التّأمينات ...الخ
-الإعداد لإدارة الأزمات :و ذلك ب :إنشاء جهاز للإنذار ، إنشاء خلية التّأهب و التّحليل، إنشاء خلية الأزمة (أو فريق إدارة الأزمات).
*إدارة الأزمة :فبعد انفجار الأزمة تقوم اللجنة الوطنيّة للأزمة بإنشاء الخلية العمليّة وخلايا الأزمة المتخصّصة.
*إدارة ما بعد الأزمة :و ذلك بأخذ الدّروس من الأزمة .

و اتّباع الشركة الجزائريّة للكهرباء و الغاز "سونلغاز" لمختلف هذه الخطوات يُبرز تطبيقها للمنهج العلمي في إدارة الأزمات.

و عن أزمة الكهرباء و التي تمثّلت في ارتفاع استهلاك الكهرباء ، و في نفس الوقت نقص في القدرة الإنتاجيّة فقد عملت على إدارتها وذلك باتّباع ما يلي:
*إدارة ما قبل الأزمة :وذلك بإنشاء مسير المنظومة و مسير السّوق إضافة إلى الجهود التّحسينيّة من أجل الاقتصاد في الكهرباء.

*إدارة الأزمة :و ذلك باتّباعها للإجراءات التالية :إنجاز مخطط صيانة منظم ، التّجديد و إعادة الاعتبار ، إنجاز مراكز جديدة للتزويد بالطاقة ، تقوية الشبكة بإدراج خط 400كيلو فولط ، تطوير إدارة التّوزيع ، تعديل أسعار الكهرباء ، تطوير التّرابط الكهربائي ، إدخال مصابيح للتقليل من استهلاك الطاقة LBC ، اتّصالات الأزمة عن طريق إجراء نشاط اتّصالي ضخم و كذا الإشهار.
*إدارة ما بعد الأزمة : وذلك بمحاولة التّعلم من الأزمة والاستعداد الجيّد لها مستقبلا.

شكر

يسرّني أن أتقدّم بخالص الشكر و عظيم الامتنان لكلّ من ساهم في إعداد هذه الرّسالة و على رأسهم المشرف الدكتور " كشّاد رابح " على ما قدّمه من جهد لإظهار هذه الرّسالة بالشكل المطلوب.

كما يسعدني أن أتقدّم بوافر الشكر و التقدير للآنسة " لناصرى " و السيّدة " إيسعد " من مديريّة الاتصالات في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " اللّتين ساعدتاني على التّحصّل على مختلف المعطيات المتعلّقة بالشركة.

و أتقدّم بالشكر أيضا إلى أختاي " عفاف " و " حسناء " اللّتين ساعدتاني في تحرير هذه الرّسالة.

ولا يفوتني في الأخير أن أتقدّم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة.

قائمة الجداول

الصفحة	الرقم
32	1 أنواع الرقابة
48	2 مقارنة بين المدخل الظرفي و المدخل التدرجي للأزمات
50	3 الفرق بين الأزمة و الكارثة
54	4 مراحل الأزمة حسب " قريل برونال Grille Brunel "
55	5 مراحل الأزمة حسب " أبو النصر مدحت محمد "
55	6 تقسيمات لمراحل الأزمة
61	7 خصائص الأزمات المفاجئة و الأزمات الكامنة
64	8 تصنيف الأزمات حسب " ميتروف Mitroff " ، " بيرسون Pearson "
	" و " هارينغتون Harington "
72	9 آثار الأزمة التنظيمية في المنظمة
91	10 أهم الحجج التي يستند عليها المسيرين في عدم اتباعهم مدخل التخطيط لإدارة الأزمات
92	11 الرد على أهم الحجج التي يستند عليها المسيرين في عدم اتباعهم مدخل التخطيط لإدارة الأزمات
97	12 خصائص فريق إدارة الأزمات
108	13 مثال عن طريقة تقييم الأزمات المحتملة حسب " كاتلين فيرن- بانكس Katheline Fearn-Banks "
110	14 مستويات خطورة الأزمة
122	15 عناصر فريق إدارة الأزمات حسب "ميتروف Mitroff"
	و "بوشون Pauchant"
168	16 مستويات التعلم من الأزمات

الصفحة		الرقم
180	التطور التاريخي للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز"	17
230	أكبر مشاريع نقل الكهرباء بالنسبة للفترة 2004-2009	18
231	برنامج الاستثمار في شبكة توزيع الكهرباء بالنسبة للفترة 2004-2009	19
241	آثار LBC على المستهلكين	20
242	آثار LBC على سونلغاز	21
242	آثار LBC على البيئة	22

قائمة الأشكال

الصفحة	الرقم
34	1 المنظمات كأنظمة مفتوحة
53	2 مراحل الأزمة حسب " كريستوف روكس دوفور Christophe Roux Dufort "
63	3 تصنيف الأزمات حسب "ميتروف Mitroff و " شريفاستافا Shuvastava "
68	4 أسباب الأزمات حسب " فورنت فانا Vaurent Vanat "
70	5 منحنى الأداء / القلق
71	6 آثار الأزمة على الأطراف التي لها صلة بالمنظمة
81	7 نموذج " روبر ليتلجون Robert F.Litteljohn " لإدارة الأزمات
82	8 الهيكل التنظيمي المصنوفي لإدارة الأزمات
84	9 نموذج " محمد رشاد الحملوي " لإدارة الأزمات
88	10 مراحل إدارة الأزمات
68	11 إجراءات التعامل مع الأزمة عن طريق فريق إدارة الأزمات
100	12 نموذج اتصالات الأزمة حسب " هورسلاي Horsley " و " باربر Barber "
105	13 مثال(1) عن تصوّر منظمة للأزمات المحتملة
106	14 مثال (2) عن تصوّر منظمة للأزمات المحتملة
111	15 مصفوفة تقييم الأزمات المحتملة
113	16 أهمّ الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة
116	17 مصفوفة احتمالات اكتشاف إشارات الإنذار المبكر
135	18 نظام الأزمة

الصفحة	الرقم
140	19 نموذج " ميتروف Mitroff " ، "بيرسون Pearson " و "هارنفتون Harrington " لإدارة الأزمة
146	20 فارق الإدراك للأزمة
172	21 مصادر التعلم من الأزمات
192	22 الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز "
197	23 أرقام أعمال و استثمارات الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز"
198	24 مبيعات الكهرباء في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز"
199	25 مبيعات الغاز في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز"
200	26 هيكل العمال لسنة 2005
218	27 انقطاع الكهرباء يوم 3 فيفري 2003
220	28 نمو الطلب على الكهرباء في الفترة الممتدة من 1990 - 2004
221	29 تطور الوقت المتوسط لانقطاع الكهرباء بالدقائق في الفترة 2000-2004
222	30 النمو السنوي للطلب على الكهرباء
225	31 صورة من كتيب سونلغاز التحسيبي بخصوص اقتصاد الطاقة
238	32 توزيع استهلاك الكهرباء
239	33 استهلاك الكهرباء في المنازل
246	34 لقطة من إشهار لسونلغاز

الفهرس

ملخص

شكر

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الفهرس

مقدمة

14	1.مدخل إلى إدارة الأزمات التنظيمية
15	1.1. أساسيات في الإدارة و المنظمة
19	1.1.1. أساسيات في الإدارة
19	1.1.1.1. ماهية الإدارة
24	2.1.1.1. وظائف الإدارة
33	2.1.1. أساسيات في المنظمة
33	1.2.1.1. ماهية المنظمة
37	2.2.1.1. بيئة المنظمة
42	2.1. الأزمات التنظيمية
43	1.2.1. ماهية الأزمة التنظيمية
43	1.1.2.1. مفهوم الأزمة التنظيمية
51	2.1.2.1. مراحل الأزمة التنظيمية
57	2.2.1. جوانب أساسية في الأزمة التنظيمية
57	1.2.2.1. أنواع الأزمات التنظيمية
65	2.2.2.1. أسباب الأزمات التنظيمية و آثارها
73	3.1. أساسيات إدارة الأزمات التنظيمية
73	1.3.1. ماهية إدارة الأزمات التنظيمية
73	1.1.3.1. نشأة إدارة الأزمات التنظيمية و مفهومها
81	2.1.3.1. مراحل إدارة الأزمات التنظيمية
90	2.3.1. وظائف إدارة الأزمات التنظيمية و آلياتها
90	1.2.3.1. وظائف إدارة الأزمات التنظيمية
95	2.2.3.1. آليات إدارة الأزمات التنظيمية
102	2. المنهج العلمي في إدارة الأزمات التنظيمية
102	1.2. إدارة ما قبل الأزمة
102	1.1.2. الوقاية من الأزمات المحتملة
103	1.1.1.2. التنبؤ بالأزمات المحتملة
111	2.1.1.2. الإجراءات الوقائية من الأزمات المحتملة
120	2.1.2. الإعداد لإدارة الأزمات
120	1.2.1.2. إعداد خطة إدارة الأزمات

127	2.2.1.2. التدريب على خطة إدارة الأزمات
131	2.2. إدارة الأزمة
132	1.2.2. مراحل إدارة الأزمة
132	1.1.2.2. إدراك الأزمة
138	2.1.2.2. تسوية الأزمة
141	2.2.2. الاتصالات أثناء الأزمة
142	1.2.2.2. دور الاتصالات أثناء الأزمة ، مبادئها و مميّزاتها
147	2.2.2.2. إعلام الأزمات
153	3.2. إدارة ما بعد الأزمة
153	1.3.2. ماهية التعلم من الأزمات
153	1.1.3.2. مفهوم التعلم من الأزمات
158	2.1.3.2. كفاءة التعلم من الأزمات
163	2.3.2. مستويات التعلم من الأزمات و مصادره
163	1.2.3.2. مستويات التعلم من الأزمات
171	2.2.3.2. مصادر التعلم من الأزمات
176	3.دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز"
176	1.3. الإطار المنهجي للجانب الميداني
176	1.1.3. المنهج المتبع في الدراسة و التقنيات
177	1.1.1.3. المنهج المتبع في الدراسة
177	2.1.1.3. التقنيات
178	2.1.3. مصادر المعطيات و طرق التحليل
178	1.2.1.3. مصادر المعطيات
179	2.2.1.3. طرق التحليل
179	2.3. تقديم الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز "
179	1.2.3. لمحة عن تاريخ الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز" و التعريف بها
179	1.1.2.3. لمحة عن تاريخ الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز"
184	2.1.2.3. التعريف بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز"
188	2.2.3. التنظيم في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز" و الأرقام الأساسية لها
188	1.2.2.3. التنظيم في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز"
196	2.2.2.3. أرقام أساسية للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز"
201	3.3.إدارة الأزمات في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز"
201	1.3.3. نظرة على الأزمات في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز" و كفاءة التعامل معها
201	1.1.3.3. تصنيف الأزمات في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز" و منهج إدارتها
213	2.1.3.3. أمثلة لأزمات في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز "
219	2.3.3. أزمة الكهرباء في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز"
219	1.2.3.3. التعريف بأزمة الكهرباء في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز"
222	2.2.3.3. إجراءات التعامل مع أزمة الكهرباء في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز"
249	خاتمة
254	قائمة المراجع

مقدمة

يُعدّ مفهوم إدارة الأزمات مفهوما حديثا نسبيا ، خاصة من حيث تأصيله كفرع ينتمي إلى علوم الإدارة ، أما من حيث الجانب العملي فقد كان موجودا منذ القدم ، فالبشرية أفرادا و منظمات و مجتمعات كانت و لا تزال تستغلّ كلّ جهودها عند تعرضها لأيّ نوع من الأزمات، و كلما تقدّم الإنسان و تطوّرت أدواته و آليّاته و أساليبه استغلّت هذه الأدوات و الآليّات و الأساليب لمواجهة أزماته و بتعبير أكاديمي كلما طوّر إدارته للأزمات.

و تُعدّ إدارة الأزمات مطلبا أساسيا للمنظمات ، خاصة في وقتنا الحاضر و الذي تكاثرت و تنوّعت فيه الأزمات ، ممّا يفرض عليها ضرورة البحث على الأساليب الناجعة لمواجهتها بطريقة تسمح لها بالمحافظة على بقائها و استمرارها ، فإدارة الأزمات تهتمّ أساسا بالاستجابة للتحديات و الأوضاع و الأحداث التي تعصف بالكيانات الإداريّة -و من بينها المنظمات -في مرحلة من مراحل تطورها ، من خلال استخدام كافة الإمكانيّات المتاحة لاكتشاف الأزمات و أسبابها و السيطرة عليها قبل استفحالها و انفجارها أو مواجهتها و التّعامل معها بعد انفجارها بهدف استعادة السيطرة على الأوضاع و تقليل الخسائر و تعظيم الفوائد الماديّة و المعنويّة ، و ذلك من خلال تفعيل وظائف الإدارة التقليديّة : التخطيط، التنظيم ، التوجيه ، و الرقابة.

و تحتاج إدارة الأزمات إلى تطبيق المنهج العلمي الذي يضمن نجاحها و يجعل منها إدارة رشيدة و واعية ، ونجد في هذا المنهج العلمي جانبان متكاملان و متلازمان ، الجانب الأوّل هو الجانب الوقائي أو الإدارة الوقائيّة التي تهدف إلى اكتشاف العلامات و العوامل و الأسباب المؤدّيّة إلى نشوء الأزمات، و محاولة إزالة هذه الأسباب و التّعامل معها قبل ميلاد الأزمة أو انفجارها ، و الجانب الثاني لإدارة الأزمات يتعلّق بكيفيّة مواجهة الأزمات بعد ظهورها إلى سطح الأحداث في مرحلة من مراحل تطورها و هذا ما يمكن أن يُطلق عليه الإدارة العلاجيّة للأزمات. و الإدارة الوقائيّة تستلزم أدوات و أساليب علاجيّة و الإدارة العلاجيّة هي إدارة وقائيّة بدرجة ما ، و لذلك فإنّ هذين الجانبين من الإدارة مكملان لبعضهما و ضروريّان بالدرجة نفسها للإدارة الناجحة للأزمات. و من هنا يجب التّفريق بين مفهوم إدارة

الأزمات و مفهوم إدارة الأزمة ، فالأول يهتم بالكيفية الإدارية المستمرة للتعامل مع الأزمات و أسبابها و مواجهتها و الثاني بكيفية مواجهة أزمة معينة من مراحل تطورها ، كما أن الأول أعمّ و أشمل من الثاني .

إنّ الإدارة الوقائية من الأزمات هي جوهر المنهج العلمي في إدارة الأزمات و هي الإدارة الأكثر فعالية لأنها تهتمّ بالبيئة الكلية التي يمكن أن تُفرز الأزمات بكافة أنواعها بصفة مستمرة ، و يعدّ هذا النوع من الإدارة فعل أو رد فعل متقدّم يستبق ميلاد الأزمة و تفاعمها ، و نجاح الجهود الوقائية يتحدّد بقدر ما يتحقّق من نجاح في المنع و الاكتشاف و استباق نشوء أو ميلاد أو تفجّر الأزمات . كما أنّ الإدارة الوقائية هي إدارة عقلانية رشيدة لأنها تمنع أو تقلل من الخسائر و لأنّ تكاليفها أقلّ من تكاليف إدارة مواجهة الأزمات بعد تفجّر ها ، إضافة إلى حسن استخدام المعلومات و عامل الزمنّ مما يحقّق أعظم الفوائد. و تنطلق الإدارة الوقائية من معلومات و تجارب و تحليلات الماضي و الحاضر ، ليس فقط لمنع أسباب الأزمات و اكتشافها بل لتحسين الأداء في مواجهة الأزمات عموما.

و المؤسسة الجزائرية تحتاج بلا شك إلى تبني مفهوم إدارة الأزمات في تسييرها ، باعتبارها وظيفة من وظائف الإدارة المعاصرة والتي تعمل على تسيير مختلف الظروف و المواقف مهما وصلت درجة تعقدها، و لذا فهي ضرورية للمؤسسة الجزائرية حتى تكون مؤسسة عصرية تواكب مختلف التطورات التي تحدث في مجال الإدارة .

و تُعد الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " واحدة من المؤسسات الجزائرية الرائدة ، و تُبرز نظرة خاطفة لتاريخ الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " الفتى المجهود المتواصل في تنمية و تطوير هياكلها و قدراتها الإنتاجية ، بيد أن دخول القانون رقم 02-01 حيّز التنفيذ قد أوجد محيطا قانونيا أكثر ملاءمة للحركة العالمية لتغيير قطاع الكهرباء و صناعات الغاز، و من فضائل القانون الرئيسية منحه سونلغاز رؤية أفضل ، و تموقعا جديدا يسمح لها باتخاذ عدد من القرارات، وهذا يتطلب من سونلغاز أن تنمو بشكل يسمح بتحسين نجاعتها و مردوديتها. و في هذا الصدد ، يُنتظر أن تتسارع عملية إعادة انتشار سونلغاز بفضل التسيير الرّاشد للمجمّع ، و فلبلوغ هذه المرتبة انتهجت إدارة الشركة منذ نشأتها سبلا علمية باستعمال مختلف الأساليب التي تتيح لها فرصا أفضل لتحقيق الغايات المنشودة، و من بين هذه الأساليب نجد أسلوب إدارة الأزمات الذي عملت الشركة على محاولة تطبيقه في تعاملها مع الأزمات التي تتعرض لها.

أهمية الموضوع :

تتجلى أهمية الموضوع في أهمية إدارة الأزمات في حد ذاتها ، باعتبارها أداة أساسية للمنظمات من أجل تسيير ناجع و فعال ، فهي تعدّ من العلوم الإدارية الحديثة التي أولى لها الباحثون اهتماما بالغا خاصة في ظلّ تطوّر بيئة المنظمات ، ز فلقد أصبحت المنظمات مهدّدة بحدوث أزمات فيها أكثر ممّا قبل ، و هذا ما يُجبرها أكثر على انتهاج إدارة رشيدة مبنية على أسس علمية ، تبتعد عن العشوائية و الارتجالية في التعامل مع الأزمات.

و تعدّ إدارة الأزمات مطلبا أساسيا في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " و ذلك نظرا لكثرة المخاطر التي تحيط بها ، و الناتجة عن خطورة القطاع الذي تنشط فيه وهو قطاع الطاقة ، و كذا تأثيرها الكبير بالأزمات نظرا لأنها تدخل ضمن القطاع العامّ و الذي يزيد من درجة مسؤوليتها ، إذ يمكن للأزمات أن تؤثر على المواطنين مما يشكل تهديدا كبيرا لشرعيتها .

أسباب اختيار الموضوع:

- لقد وقع اختيارنا على هذا الموضوع للأسباب التالية :
- الارتباط الوثيق بين الموضوع و تخصص إدارة الأعمال.
- حداثة الموضوع باعتبار أن إدارة الأزمات هي من العلوم الإدارية الحديثة.
- قلة الدراسات العربية المتعلقة بهذا الموضوع.
- شيوع هذا الموضوع في الدول الأجنبية و بعض الدول العربية و غيابه في الجزائر.
- اعتبار إدارة الأزمات كتخصص للدراسة في بعض الدول الأجنبية ممّا يبرز أهميته و مدى الاهتمام به من طرف هذه الدول.

أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدفين رئيسيين هدف علمي و آخر عملي و هما على النحو التالي :
- تهدف الدراسة على المستوى العلمي إلى إلقاء الضوء على الأطر النظرية لإدارة الأزمات التنظيمية ، و التعرف على ضرورة تطبيق المنهج العلمي الذي تقوم عليه و كيفية تطبيقه ، و إلى

توجيه الباحثين لإعطاء مزيد من الاهتمام بهذا الموضوع و بيان أهميته و انعكاساته على المنظمة.

- أمّا على المستوى العملي فتهدف هذه الدراسة إلى لفت نظر المسيرين في المؤسسة الجزائرية لإيلاء الاهتمام بالمنهج الذي تقوم عليه إدارة الأزمات التنظيمية .

الإشكالية :

لقد تعرّضت الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز " سونلغاز " منذ نشأتها إلى أزمات متعدّدة ، و قد استعملت مختلف الأساليب للتعامل معها و محاولة القضاء عليها .
و الإشكالية الأساسية التي سيحاول بحثنا هذا الإجابة عنها تتمحور حول السؤال الجوهرى التالي :
ما هي المنهجية التي تعتمدها الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز " سونلغاز " في التعامل مع أزماتها ؟

الأسئلة الثانوية :

و الإشكالية السابقة تفودنا إلى طرح الأسئلة الثانوية التالية :
- هل يساعد السياق التاريخي لتطور الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز " سونلغاز " على اعتماد المنهج العلمي في حلّ الأزمات ؟
- هل تمتلك الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز " سونلغاز " ثقافة تنظيمية في إدارة الأزمات ؟
- هل تعتمد الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز " سونلغاز " على الإدارة الوقائية في حلّ أزماتها؟

الفرضيات:

ولإجابة على هذه التساؤلات اعتمدنا على جملة من الفرضيات تتمثل فيما يلي:
- السياق التاريخي لتطور الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز " سونلغاز " ينعكس على كيفية تعاملها مع أزماتها ؟
- الثقافة التنظيمية في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز " سونلغاز " لا تساعد على اعتماد المنهج العلمي في حلّ الأزمات.

- تعتمد الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز " سونلغاز " على المقاربة العلاجية أكثر من الوقائية في التعامل مع أزماتها التنظيمية.

المفاهيم الأساسية:

- الأزمة التنظيمية:

- *موقف يُهدد الأهداف الأساسية لوحدة اتخاذ القرار ، و يؤثر على الوقت المتاح لاتخاذ القرار حيث يكون الحادث مفاجئا على المسيرين .
- *موقف يتصف بالفجائية و التهديد الكبير للأهداف الأساسية ، و وقت قصير لأخذ القرار .
- * الأزمة هي نقطة تحوّل إلى الأحسن أو الأسوأ .
- * تهديد للمنظمة بحيث يمنعها من تحقيق أهدافها أو يقلل من قدراتها على تحقيق أهدافها كما يمكن أن تكون فرصة للمنظمة لتحقيق أهدافها.
- * حالة تحوّل في أوضاع غير مستقرّة يمكن أن تؤدي إلى نتائج سلبية إذا لم تعتمد أساليب جديدة لاحتوائها "
- * حادثة هامة غير متنبأ بها ، ويحتمل أن يكون لها نتائج سلبية ، هذه الحادثة و تأثيراتها يمكن جدًا أن تؤدي المنظمة ، مستخدميها ،منتجاتها ،خدماتها ، ماليتها ، و سمعتها "
- *يرى " كريستوف روكس دوفور **Christophe Roux Dufort** " و هو أستاذ في مدرسة إدارة الأعمال في " ليون **Lyon** " بفرنسا ، أنّ هناك أسلوبين لتعريف الأزمة :
- تعرّف : " كحادث نادر يتفجّر في المنظمة ، و يحدث اضطرابا ، توثرا أو قلعا " .ويركّز هذا التعريف أيضا على الحادثة المفجّرة للأزمة و آثارها.
- كما يمكن تعريفها: " كترامك لمسببات و الذي تحت تأثير الحادثة المفجّرة يحدث سلسلة من الإختلالات في المنظمة " .

و نعرّف الأزمة التنظيمية إجرائيا كما يلي:

"الأزمة التنظيمية هي حادث فجائي أو تراكم لمجموعة من المسببات يؤدي إلى إحداث اختلالات بالمنظمة."

- إدارة الأزمات التَّنظيميَّة:

- * إدارة الأزمات هي مجموعة من الاستعدادات و الجهود الإداريَّة التي تُبذل لمواجهة أو الحدّ من الدَّمار المترتّب على الأزمة .
- * مجموعة من الخطط و الأساليب و الاستراتيجيات و التَّشاطات الإداريَّة الملائمة لأوضاع استثنائيَّة بغية السَّيطرة على الأزمات و احتوائها و الحفاظ على التوازن .
- * فنّ القضاء على المخاطر.
- * إدارة الأزمات تعني منهجيَّة التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعداد ، المعرفة ، الوعي ، الإدراك ، الإمكانات المتوافرة و المهارات.
- * استعمال الأساليب و الأدوات العلميَّة و الإداريَّة المختلفة للتغلب على الأزمة و تجنّب سلبياتها و الاستفادة من إيجابياتها .
- * التعامل الفعّال للقيادة مع جانبي الأزمة السَّلبى و الإيجابى عن طريق العمل من أجل تقليل المخاطر و الخسارة المحتملة و عن طريق اغتنام الفرص لتحقيق فائدة .
- * إدارة الأزمات تشتمل على إجراءات اكتشاف الأزمات و التَّحكم فيها .
- * تكثّل إداري يعالج حالة الأخطار المفاجئة و غير المحدودة التي تهدّم استمرار بقاء المنظمة .
- * كافة الوسائل و الإجراءات و الأنشطة التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة و أثناءها و بعد وقوعها و التي تهدف من خلالها إلى تحقيق الآتي :
- منع وقوع الأزمة كلما أمكن .
- مواجهة الأزمة بكفاءة و فعّالية .
- تقليل الخسائر في الأرواح و الممتلكات إلى أقلّ حدّ ممكن .
- إزالة الآثار السَّلبية على البيئة المحيطة .
- تحليل الأزمة و الاستفادة منها في منع وقوع الأزمات المشابهة و تحسين و تطوير قدرات المنظمة و أدائها في مواجهة تلك الأزمات .
- * إنّ إدارة الأزمات عمليَّة إراديَّة مقصودة تقوم على التَّخطيط و التَّدريب بهدف التنبؤ بالأزمات و التَّعرف على أسبابها الدَّاخلية و الخارجيّة ، و استخدام كلّ الوسائل و الإمكانات المتاحة للوقاية منها أو مواجهتها بما يحقّق الاستقرار ، و يجنّب التَّهديدات و المخاطر مع استخلاص الدُّروس و اكتساب خبرات جديدة تحسّن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل
- * العمليَّة الإداريَّة المستمرة التي تهتمّ بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار و رصد المتغيّرات البيئيَّة الدَّاخلية و الخارجيّة المولدة للأزمات ، و تعبئة الموارد و الإمكانات المتاحة

لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة و الفاعلية،و بما يحقق أقلّ قدر ممكن من الأضرار للمنظمة و للبيئة و العاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعيّة في أسرع وقت و بأقلّ تكلفة ممكنة ، و أخيرا دراسة أسباب الأزمة و استخلاص التّائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلا مع محاولة تنظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة.

و نعرّف إدارة الأزمات التنظيميّة إجرائيًا كما يلي:

"هي المنهجية العلميّة في التعامل مع الأزمات التنظيميّة قبل و أثناء و بعد حدوثها ، و التي تهدف إلى الوقاية منها ، الاستعداد لها ، مواجهتها ، و التّعلم منها " .

- فريق إدارة الأزمات:

مجموعة الأفراد الذين تمّ اختيارهم من طرف المنظمة من أجل الحدّ من خطورة الأزمات و معالجتها .

- اتصالات الأزمات:

تُمثل اتصالات الأزمة كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة ، و تندرج في إطارها كلّ أنواع الاتصال بغضّ النظر عن المضامين و الوسائل المستخدمة ، و الهدف منها هو إقامة صورة جيّدة للمنظمة ، اكتساب تأييد و علاقات ثقة مع الجمهور، و ذلك يكون سواء قبل الأزمة، أثناءها أو بعدها .

الفصل 1

مدخل إلى إدارة الأزمات التنظيمية

تُعتبر إدارة الأزمات من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتمّ بالتعامل مع مختلف أنواع الأزمات و من بين هذه الأزمات تلك التي تتعرّض لها المنظمات و التي تدعى بالأزمات التنظيمية.

و التعرف على كلّ ما يتعلّق بإدارة الأزمات التنظيمية يستوجب معرفة بعض الأساسيات في الإدارة باعتبارها أداة التعامل مع الأزمات التنظيمية، و كذا معرفة بعض الأساسيات في المنظمة باعتبارها الكيان الإداري الذي تحدث به الأزمات، إضافة إلى معرفة ماهية الأزمة التنظيمية و مختلف الجوانب الأساسية المتعلقة بها، و هذا ما يسمح بالإلمام و فهم مختلف أساسيات إدارة الأزمات التنظيمية.

1.1. أساسيات في الإدارة و المنظمة

تُعتبر الإدارة المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات المتاحة للمجتمع، و تحقيق الرفاه الاقتصادي و الاجتماعي له، و المنظمة كجزء من المجتمع يرتبط نجاحها بمستوى أداء إدارتها، إذ أنّ الجهاز الإداري الذي يقوم بإدارة شؤونها هو الذي يحدّد مدى نجاح أو فشل هذه المنظمة في الوصول إلى أهدافها. و من هذا المنطلق سيتمّ تناول مفهومي الإدارة و المنظمة .

1.1.1.1. أساسيات في الإدارة

عند الإطلاع على المراجع الخاصة بالإدارة نجد اختلافا في مفهوم مصطلح " الإدارة "، و نجد اختلافا أيضا في اعتبارها علما أو فنا، إلا أنّ أهمية الإدارة تبقى أمرا متّفقا عليه، و ذلك ما يبديه الاهتمام الواضح بها عبر مختلف مدارس الفكر الإداري و الذي استقرّ على الوظائف الأساسية لها و لتوضيح كلّ ما سبق نتطرق إلى ماهية الإدارة و وظائف الإدارة.

1.1.1.1. ماهية الإدارة

سنحاول التّعريف فيما يلي على مفهوم الإدارة، الإدارة بين العلم و الفنّ، أهميّة الإدارة، إضافة إلى تطوّر الفكر الإداري .

1.1.1.1.1. مفهوم الإدارة

لقد تعدّدت التعاريف الخاصة بالإدارة، و عليه سوف نعرض مجموعة منها علنا نصل إلى رؤية واضحة لمفهوم الإدارة :

- عرّف " دونالد كلو Donald J.Clough " في كتابه " مفاهيم في علم الإدارة " الإدارة بأنّها :
" فنّ قيادة و توجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك " [1] ص 04 .

- أمّا " هنري فايول Fayol " فقد عرّف الإدارة في كتابه " الإدارة العامّة و الصناعيّة " كما يلي : " أن تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ و أن تخطّط و أن تنظّم و أن تصدر الأوامر و أن تتسّق و أن تراقب " [2] ص 01 .

- و يعرفها " د. خليل محمد حسن الشماع " بأنّها: [3] ص 01 " عملية التّخطيط، اتخاذ القرار، و التّنظيم، و القيادة، و التّحفيز ، و الرّقابة التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشريّة و الماديّة و الماليّة و المعلوماتيّة، و مزجها و توحيدها، و تحويلها إلى مخرجات، بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها و التّكيف مع بيئتها " .

بناءً على ما سبق يمكن أن ندرك بأن الإدارة هي : "النشاط الذي يهدف إلى الوصول إلى الهدف بأفضل الوسائل و أقلّ التكاليف في حدود الموارد المتاحة " .

2.1.1.1.1. الإدارة بين العلم و الفنّ

كثرت الآراء حول الإجابة على هذا السؤال: " هل الإدارة علم أم فنّ ؟ " أي هل هي مجموعة من المبادئ و القوانين يتمّ تطبيقها دون أن يكون لطبيعة الشخصيّة الإداريّة دور في ذلك أم الأمر عكس ذلك ؟

إنّ الإدارة لها صفات العلم و تتمثل فيما يلي : [4] ص 11

- إنّها تحتوي على تعميمات و قوانين و نظريّات ثابتة نسبياً تنطبق في الكثير من الظروف المحدّدة لها .

- إنّها تؤدّي إلى نفس النتائج في أوقات مختلفة .

- إنّها مكتسبة و يمكن نقلها من شخص لآخر .

إذن فالإدارة علم يتضمّن مجموعة من القواعد النظريّة الناتجة عن التراكم التاريخي للمعارف و التجارب في هذا المجال .

و لكنّ الإدارة فنّ أيضاً ، فهي تحتاج إلى الإبداع و الابتكار و الذكاء و قدرة التصور و كذلك الخبرة و الممارسة .

و بالتالي فإنّ الإدارة علم و فنّ، فهي تقوم على فنّ استخدام العلم، فالعلم يوضّح للإداري ما ينبغي أن يلتزم به من قواعد، و الفنّ يتيح له تطبيق تلك القواعد بأكثر قدر من الفاعليّة.

3.1.1.1.1. أهميّة الإدارة

تعدّ الإدارة القاعدة التي يعتمد عليها نجاح الفرد ، فالفرد يحتاج إلى الإدارة لكي يقوم بتدبير أموره حتّى يستطيع العيش بنوعيّة حياة مقبولة .

و تُعدّ الإدارة القاعدة التي يعتمد عليها نجاح المنظمة ، فالإدارة هي المحرك الذي يجعل المنظمة تعمل بكفاءة من أجل تحقيق الأهداف التي تصبو إليها . و نوّد أن نوّكد هنا أنّه مهما توقّر للمنظمة من الأموال و المقوّمات المادّية الأخرى من آلات و موادّ خام ، فإنّه لا يمكن أن تحقّق هدفها دون وجود الإدارة السّليمة .

و الدّولة ككلّ، لا يمكنها أن تنفّذ الخطط في مجال التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و تحقّق أهدافها في غياب الإدارة، فزيادة الصّادرات و إنشاء المشاريع في كافّة المجالات في الدّولة، و زيادة الدّخل القومي يحتاج للإدارة النّاجحة التي تدير أمور المشاريع و المرافق العامّة التي تشرف عليها الدّولة [5] ص 14.

4.1.1.1.1. تطور الفكر الإداري

تعدّدت المدارس الإداريّة التي أسهمت في نشأة و تطوّر الفكر الإداري، و يمكن تقسيمها إلى:

- المدرسة الكلاسيكيّة.
- المدرسة السلوكيّة .
- المدرسة الكميّة .
- المدرسة الحديثة .

1.4.1.1.1.1. المدرسة الكلاسيكيّة

يندرج تحت هذه المدرسة ثلاث نظريّات:

- النّظرية البيروقراطية :

ترتبط هذه النّظرية بعالم الاجتماع الألماني "ماكس ويبر Max Weber" ، و قد حدّدت هذه النّظرية إطارا واضحا للمنظمة في بناء هيكلها التنظيمي ، و توزيع الأعمال فيها حسب التخصّص الوظيفي ، و تحت السّلطة المشرفة و العلاقة بين شاغلي الوظائف . و بالرغم من ذلك فإنّ هذه النّظرية لم تسلم من الانتقادات لعلّ أهمّها عدم اهتمامها بالفرد و دوره في التنظيم، تركيزها على التنظيم الرّسمي، و عدم امتلاكها الوسائل المختلفة لحلّ الخلافات بين المستويات الإداريّة المختلفة [6] ص 28 32 .

- نظريّة الإدارة العلميّة:

يُعدّ " فريديريك تايلور Frédéric Taylor " رائد الإدارة العلميّة ، و قد اهتمّت هذه الأخيرة بالطرق و الأدوات العلميّة لتحديد أساليب أداء العمل ، فكان اهتمام روادها مُنصبًا على تحديد المفاهيم و وضع المبادئ الخاصّة بدراسة الحركة و الزّمن ، و تخطيط مكان العمل ، و الرّقابة على الإنتاج ، و تحديد طرق الأجر [7] ص 58 .

و أهمّ الإنتقادات الموجّهة للإدارة العلميّة هي إهمالها للتّواحي الإنسانيّة و معاملة العامل على أساس أنّه آلة، و إهمال التّنظيم غير الرّسمي [8] ص 28 .

- نظريّة المبادئ الإداريّة:

يُعتبر " هينري فايول Henry Fayol " أهمّ مؤسّسي هذه النّظرية، و قد حدّد عناصر الإدارة في التّخطيط ، التّنظيم، التّوجيه، التّنسيق، و الرّقابة. و اعتُبرت المبادئ العامّة للإدارة التي اقترحها عام 1961 من الضّروريّات الأساسيّة لنجاح المنظّمات الحديثة، و تتلخّص هذه المبادئ في التّقاط التّالية: تقسيم العمل، السّلطة، النّظام، وحدة التّوجيه، إخضاع المصلحة الشّخصية للمصلحة العامّة، المكافأة، المركزيّة، التّسلسل الإداري، التّرتيب، العدالة، استقرار العمالة، المبادأة، روح الجماعة [9] ص 413.

2.4.1.1.1.1. المدرسة السلوكيّة

لقد جاءت هذه المدرسة للردّ على المدرسة الكلاسيكيّة بتفرّعاتها متّهمة إيّاها بإهمالها العنصر الإنساني، و تقوم هذه المدرسة على أساس مبدأ الزّيادة في الإنتاج و الكفاءة الإداريّة من خلال فهم طبيعة الأشخاص.

و يعزو تطوّر هذه المدرسة و شهرتها إلى " ألتون مايو Elton Mayo " ، و تجاربه لتقرير تأثير المنشآت الماديّة الأفضل على إنتاجيّة العمّال ، و التي أظهرت أنّ البيئات الماديّة الأفضل أو الفوائد الاقتصاديّة المتزايدة لا تعدّ دوافع حافزة بدرجة كافية لزيادة الإنتاجيّة ، لذا تحوّل التّركيز إلى القوى السيكولوجيّة و الاجتماعيّة بالإضافة إلى القوى الاقتصاديّة [10] ص 64.

إذن اهتمت المدرسة السلوكية بتطوير أدوات تساعد المديرين بأن يكونوا أكثر فعالية و كفاءة في إدارة المرؤوسين، و لقد تمّ استخدام مجموعة من العلوم و المفاهيم تساعد في تحقيق مزيد من الفعالية كعلم النفس، علم الاجتماع، علم النفس الاجتماعي [11] ص 26.

3.4.1.1.1.1.1 المدرسة الكميّة

تؤكد هذه المدرسة على استخدام الأساليب الرياضية في حلّ الكثير من المشكلات الإدارية، و المبدأ الأساسي لها يتمثل في المقدّمة المنطقية القائلة بأنّه: [10] ص 66 " طالما أنّ العمليات الإدارية و التنظيمية تقوم على أساس عملية عقلية، فمن الممكن إذن التعبير عنها بالعلاقات و الرموز الرياضية ".

4.4.1.1.1.1.1 المدرسة الحديثة

لقد ظهرت مجموعة من النظريات الحديثة في مجال الإدارة تتمثل أهمّها في :

- نظرية النّظم:

ترى هذه النظرية أنّ المنظمة كيان ترتبط بعلاقات مع البيئة الخارجية و تؤثر و تتأثر بها، و المنظمة نفسها هي مجموعة من العلاقات المتفاعلة، و بالتالي فهي تنظر إليها على أنّها مجموعة من النّظم و الأجزاء الفرعية التي تتكامل فيما بينها و تتعاون لتحقيق الهدف العامّ للإدارة.

و يُعتبر " لقون بيرتلانفي Landw Von Bentalanffy " مؤسس نظرية النّظم، و وفقاً له يوجد نوعان من الأنظمة: الأنظمة المغلقة و الأنظمة المفتوحة، و هو يرى أنّه يجب أن ينظر إلى النّظام ككلّ و أن يعدّل من خلال تغيير أو تعديل الأجزاء المكوّنة له، فمن خلال معرفة العلاقات المتداخلة بين الأجزاء. و- كيفية عمل كل جزء. يمكن إجراء التعديلات. على هذه الأجزاء لمصلحة النّظام. ككلّ [12] ص 22.

- النظرية الموقفية:

ترى هذه النظرية أنّه يجب دراسة كل موقف تواجهه الإدارة و التّعامل معه على حدى، و استخدام الأساليب الإدارية الملائمة لهذا الموقف، و من ثمّ ليس هناك مبادئ و أساليب إدارية مناسبة لكلّ المواقف.

و لقد ساعدت هذه النظرية على حلّ الخلافات بين النظريات المتعارضة ، من خلال التعرف على نقاط القوة و الضعف في هذه المدارس و من ثمّ وضع مدخل شامل لاختيار التصرف الملائم في مختلف الظروف [9] ص 419، 420. و لهذه النظرية تطبيقات إدارية مفيدة في مختلف المجالات الإدارية، و أكثر هذه التطبيقات وضوحا هي في مجال التنظيم، و في اختيار و تدريب المشرفين و المدراء لتأهيلهم لمواقف معينة، و كذلك في مجال القيادة الإدارية [9] ص 424 .

2.1.1.1. وظائف الإدارة

لقد استقرّ الفكر الإداري على أربع وظائف أساسية للإدارة تتمثل في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، و الرقابة.

1.2.1.1.1. التخطيط

يُعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة و سنتعرّف عليها من خلال ما يلي:

1.1.2.1.1.1. مفهوم التخطيط

يقول " هنري فايول Henry Fayol " : " إنّ التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد التام لهذا المستقبل " [2] ص 106.

أمّا " د. السيد عليوة " فيرى أنّ : [13] ص 24 " التخطيط عملية فكرية تعتمد على المنطق و الترتيب ، يعمل على توضيح الأهداف التي تريدها الإدارة و البحث عن أفضل الوسائل و الأساليب لتحقيقها و كذا محاولة التنبؤ بالمعوقات التي يمكن أن تعترضها و كيفية التغلب عليها " .

و عليه يمكن أن نُعرّف التخطيط كما يلي : " التخطيط هو عملية تحديد الأهداف و كيفية تحقيقها " .

2.1.2.1.1.1. أهمية التخطيط

إنّ التخطيط من الوظائف الضرورية للإدارة، فبدونه تصبح عشوائية و غير هادفة، و تتمثل أهميته فيما يلي: [14] ص 102

- توجيه الجهود المبذولة داخل المنظمة نحو الهدف المباشر.
- تجنب الأنشطة المتشابهة و منع التضارب في الأداء.
- تحديد النمو أو خطوات إنجاز الأعمال تدريجيًا.
- تسهيل عملية الرقابة.

3.1.2.1.1.1. أنواع التخطيط

يمكن تقسيم التخطيط إلى ما يلي :

- تخطيط استراتيجي : هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل ، و توفير الإمكانيات و الموارد الحالية في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة، و هو يُركّز على ميدان واحد من ميادين العمل، و يشترك فيه رجال الإدارة العليا. و من أهم أهدافه: [15] ص 33، 35 تطوير و تحسين أداء المنظمة، مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة، تحديد و توجيه قرارات الاستثمار في المنظمة، التعامل مع المشكلات و إدارة الأزمات.

- تخطيط تكتيكي : يختصّ بتقييم صلاحية المبدائل المختلفة من الأهداف. و-الاستراتيجيات و اقتراح الجديد منها ، و يحتاج إلى التنسيق بين الإدارة العليا و الإدارات التشغيلية [16] ص 132.

- تخطيط تشغيلي : يختصّ بوضع الخطط للأنشطة المتكررة و القابلة للقياس و ذلك على شكل نتائج متوقعة ، و يتمّ في المستويات الدنيا للمنظمة [16] ص 132 .

4.1.2.1.1.1. خطوات التخطيط

تتمثل خطوات التخطيط فيما يلي :

- تحديد الأهداف: حيث تُحدّد هذه الأهداف ما ينبغي تحقيقه.
- التنبؤ: يعرف التنبؤ على أنّه : " تقدير لنشاط مستقبلي " [17] ص 65 ، و تتمثل خطواته في :
[16] ص 128
- تحليل الإنجازات السابقة و دراسة الدّروس المستفادة من الخبرة الماضية .
- تحليل الموقف السائد وقت إعداد التنبؤ و تقدير احتمالات تطوره في المستقبل .
- استخلاص عدد من العوامل الأساسية المؤثرة في النشاط المطلوب التنبؤ به .
- وضع الخطة: الخطة هي تفصيل للمراحل الواجب القيام بها و تحديد للاختصاصات و المهامّ و توقيت إتمام كل مرحلة من المراحل للوصول إلى الهدف المنشود .
- اعتماد الخطة: تبقى الخطط قبل عمليّة اعتمادها من قبل الإدارة العليا عبارة عن مشاريع خطط و لا تأخذ صفتها الرّسمية إلا حين اعتمادها [18] ص 73 .
- تنفيذ الخطة: يتمّ إعلام المعنيين بعمليّة التنفيذ لإنجاز أعمالهم وفقا لهذه الخطة .
- متابعة الخطة و تعديلها: من خلال الخطة تظهر نقاط القوة و الضعف فيها، و بالتالي لابدّ من متابعتها، فإن وجدت فيها بعض الثغرات فيجب العمل على تعديلها حتى تكون أكثر ملاءمة.

2.2.1.1.1. التنظيم

يأتي مصطلح التنظيم في كثير من الأحيان بمعنى كلمة "منظمة" ، و هذا دليل على شموليّة و اتساع مفهومه ، و لكن نودّ معالجته على أنّه وظيفة من الوظائف الأساسية للإدارة .

1.2.2.1.1.1. مفهوم التنظيم

يعود جذر الكلمة في الإنجليزية إلى "Organ" ، و هي بمعنى عضو أو عضوي ، و تُفضي إلى الشّيء المؤلف من أعضاء توفّر نظاما متكاملًا . و في العربيّة فإنّ " نظم " : نظم الأشياء نظاما : ألّفها و ضمّ بعضها إلى بعض ، أي جعل بينهما التآلف و الاتساق [19] ص 146.

و تتعدّد التعاريف التي يتبناها الكُتّاب ، و يمكن عرض بعض منها كما يلي :

- التّنظيم هو تنسيق الجهود البشريّة في المنظّمة بقصد تحقيق الأهداف و السّياسات المرسومة بكفاءة عالية و بأقلّ تكلفة ممكنة [20] ص 75 .

- التّنظيم هو عمل اجتماعي مستمرّ يتمّ عن وعي و إدراك لتنسيق أوجه النّشاط البشري في مجال معيّن من أجل تحقيق هدف متفق عليه [2] ص 120.

بعد هذه التعاريف يمكن أن نقول أنّ: " التّنظيم هو عمليّة تحديد العلاقات بين الأفراد و المهامّ بطريقة تؤدّي إلى إحداث التّنسيق بين مختلف الموارد من أجل إنجاز الأهداف بكفاءة و فعاليّة " .

2.2.2.1.1.1. أهمية التّنظيم

تتمثّل أهميّة التّنظيم فيما يلي :

- تحسين و رفع كفاءة و نوعيّة العمل .
- تسهيل عمليّة المساءلة ، حيث تصبح مشاركة الأعضاء أكثر فاعليّة إذا ما كانت المسؤوليّات محدّدة.
- تسهيل عمليّة الاتّصال ، فعند معرفة الفرد لرئيسه و مرؤوسيه فإنّ هذا يحدّد خطوط اتّجاهات الاتّصال الرّسمي .
- الاستخدام الأمثل للطّاقات البشريّة ، و ذلك عن طريق تحديد الواجبات و المهامّ المناطة بالأفراد.

3.2.2.1.1.1 عناصر التّنظيم

تتمثّل العناصر الجوهريّة لوظيفة التّنظيم فيما يلي:

- تقسيم العمل : يجب أن تحدّد الإدارة مدى الحاجة إلى التخصّص في مختلف الأعمال التي يقوم بها الأفراد .

1.3.2.1.1.1. تعريف التوجيه

ويُعرّف أيضا بأنه : " عملية إرشاد نشاطات أفراد المنظمة في الاتجاهات المناسبة ، و الاتجاهات المناسبة بالطبع هي تلك التي تقود إلى تحقيق أهداف المنظمة " [22] ص 564 .

كما يُعرّف بأنه : " النشاط الذي بمقتضاه يتمّ إرشاد المرؤوسين و تعليمهم و قيادتهم نحو أهداف المنظمة " [7] ص 394 .

بعد هذه التعاريف يمكن أن نقول أنّ : " التوجيه هو إصدار التعليمات و الإرشادات من جانب المدير إلى المرؤوسين ، بما يضمن فهمهم لما هو مطلوب منهم ، و قيامهم به بالشكل السليم ، مما يحقق النتائج المرجوة " .

2.3.2.1.1.1. أهمية التوجيه

يستمدّ التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها ، فبعد أن يتمّ تحديد الأهداف ، و توزيع الواجبات ، و وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ، لا بدّ من إعلام الأفراد و إرشادهم و تشجيعهم و قيادتهم نحو تحقيق الأهداف . و تظهر أهمية التوجيه في تحقيقها للتفاعل و المشاركة بين الرئيس و المرؤوسين ذاتهم محققا توحّد الجهود اتّجاه الهدف .

3.3.2.1.1.1. أسس التوجيه

تتمثل أسس التوجيه فيما يلي : [19] ص 195

- قاعدة تحديد الأهداف : التعرف على أهداف المنظمة ، ومدى اتساقها مع أهداف الأفراد .
- قاعدة وحدة الأمر : الحرص الشديد على أن يتلقّى المرؤوس أوامره من رئيس إداري واحد .
- قاعدة العلاقات الأخلاقية التنظيمية : لا بدّ من تنمية علاقات التعاون بين الأفراد ، و توفير علاقات العدالة بين الرئيس و مرؤوسيه .

4.3.2.1.1.1. أدوات التوجيه

تتمثل أدوات التوجيه فيما يلي :

- القيادة :

تُعرّف القيادة بأنها : [23] ص 311 " توجيه لأنشطة جماعة ما بغرض إنجاز أهداف المنظمة " ،
و هذا يعني أنّ القيادة هي عملية التحكم في الجهود البشرية من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية .

و المشكلة الأساسية للقيادة هي تنمية القدرة على التأثير في المرؤوسين ، و تنمية هذه القدرة
تتطلب من المدير أن يدرس نفسه و يدرس مرؤوسيه و العمل الذي يجمع بينه و بينهم ، و كذا وسائل
الاتصال المختلفة التي يمكن استخدامها للتأثير فيهم [24] ص 25 .

- الاتصال :

يُعرّف الاتصال على أنه : " إنتاج ، أو توفير ، أو تجميع البيانات و المعلومات الضرورية
لاستمرار العملية الإدارية ، و نقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير
بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد أو الجماعات ، أو التغيير أو التعديل في
هذا السلوك أو توجيهه نحو وجهة معينة " [25] ص ص 19 20 . إذن فعلمية التوجيه في حدّ ذاتها
أو في جوهرها هي عملية اتصال ، فهي علاقة بين مرسل و مستقبل ، فإذا لم يكن المدير مرسلا جيّداً ،
و الرسالة واضحة ، و الوسيلة مناسبة فإن عملية الاتصال لن تتم بنجاح و من ثمّ تفقد عملية التوجيه
فاعليتها .

- الدافعية :

تُعرّف الدافعية على أنّها : " مجموعة من القوى الكامنة داخل الفرد و التي توجّه و تدفع الفرد
للتصرف بطريقة معينة " [26] ص 109 .

و تُعرّف أيضا على أنّها : " قوة الدفع التي تثير السلوك و توصله و تسهم في توجيهه إلى غايات
و أهداف معينة " [6] ص 200 .

من هذه التعاريف نلاحظ أنّ الدافعية هي وسيلة لتوجيه الأفراد في المنظمة ، و لكن ما تجدر الإشارة إليه هو أنّه ليس هناك طريقة واحدة تصلح لتوجيه جهود الأفراد ، فما يثير أحد العاملين في وقت معيّن و ظروف معيّنة ، قد لا يكفي لإثارة دافعية عامل آخر في نفس الوقت و نفس الظروف.

4.2.1.1.1. الرقابة

تعدّ الرقابة آخر الوظائف الأساسية للإدارة التي يجب أدائها و نوضّحها فيما يلي :

1.4.2.1.1.1 مفهوم الرقابة

عرّف "هنري فايول Henry Fayol" الرقابة كما يلي : " الرقابة تشتمل على اكتشاف ما إذا كان كلّ شيء تمّ و يتمّ وفقا للخطط الموضوعة و التعليمات الصادرة و المبادئ السارية " [22] ص 293.

و عرّفها " د. أبو بكر مصطفى بعيرة " بأنها عبارة عن : " قياس و تصحيح أداء المرؤوسين للتأكد من أنّ الأهداف و الخطط الموضوعة لبلوغ هذه الأهداف قد تمّ تنفيذها بشكل مرض " [27] ص 93.

استنادا لما سبق ، يمكننا تعريف الرقابة كما يلي : " الرقابة هي الوظيفة التي تسعى إلى التأكد من أنّ الخطط قد تمّ تنفيذها كما سبق تحديدها و أنّ الأهداف الموضوعة قد تحققت ".

2.4.2.1.1.1 أهمية الرقابة

تظهر أهمية الرقابة من حقيقة أنّ الأهداف و الخطط و السياسات التي يقوم على أدائها الأفراد ، قد يؤدونها في ظروف مختلفة بأدوات مختلفة و في مناطق مختلفة و في أوقات مختلفة ، لذلك من المحتمل أن لا تتشابه الأمور التي يتمّ فيها أداء العمل ، أي أنّ هناك احتمالات لظهور الانحرافات [7] ص 437. لذا فإنّ وظيفة الرقابة تسعى إلى تلافي هذه الانحرافات و تصحيحها إن حدثت .

3.4.2.1.1.1. أنواع الرقابة

توجد أنواع متعدّدة للرقابة و ذلك وفقا للعديد من العوامل و هي : [11] ص 358
 التوقيت (الزمن) - الأسلوب المتبع - النطاق - الوظيفة - المجال - الجهة القائمة بالرقابة -
 التنفيذ ، و الجدول التالي يبيّن مختلف أنواع الرقابة وفقا لهذه العوامل :

جدول رقم(1) : أنواع الرقابة [11] ص ص 358 360

التنفيذ	المجال	الجهة القائمة بالرقابة	الوظيفة	النطاق	الأسلوب المتبع	التوقيت	عوامل التصنيف
- رقابة تشغيلية.	- رقابة على الإنتاج.	- رقابة داخلية.	- رقابة إدارية.	- رقابة شاملة.	- رقابة بالملاحظة.	- رقابة مبدئية(مانعة).	أنواع الرقابة
- رقابة تخطيطية.	- رقابة على المخزون.	- رقابة ذاتية.	- رقابة محاسبية.	- رقابة بالاستثناء.	- الرقابة الشخصية.	- رقابة متزامنة(جارية).	
	- رقابة مالية.				- رقابة بتقارير الأداء.	- رقابة بالتغذية العكسية.	
	- رقابة على الأفراد.						

4.4.2.1.1.1. خطوات الرقابة

تتمثل خطوات الرقابة فيما يلي :

- وضع المعايير : و المعيار هو الناتج المرغوب تحقيقه.
- قياس الأداء الفعلي: و تتطلب هذه الخطوة توافر نظام معلومات يوفر معلومات عن نتائج التنفيذ.
- تقييم الأداء الفعلي : و ذلك عن طريق مقارنته بالأداء المخطط أي المعايير .
- تشخيص الانحرافات و تصحيحها : فإذا كانت الانحرافات ذات أهمية يجب البحث عن أسبابها و القيام بتصحيحها .

2.1.1. أساسيات في المنظمة

المنظمات تمثل ضرورة أوجدتها الحاجة إليها ، و ذلك لمقابلة احتياجات الناس ، فقد أصبح أعضاء المجتمع يقضون معظم أوقاتهم في منظمات ، و سنحاول التعرف على أهمّ الجوانب و المفاهيم المتعلقة بموضوع المنظمة و ذلك من خلال التعرف على ماهية المنظمة و على بيئة المنظمة .

1.2.1.1. ماهية المنظمة

تُهيمن المنظمات على غالبية مرافق الحياة ، و لقد كانت و لازالت موضوع دراسات مستفيضة ، و سنحاول إيضاح ماهيتها فيما يلي :

1.1.2.1.1. مفهوم المنظمة

يشير مفهوم المنظمة إلى مجموعة العلاقات المتبادلة بين الأفراد و الجماعات و التي تؤدي إلى تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف المحددة سلفا [1] ص 118 .

و تُعرّف المنظمة أيضا على أنّها: "كيان أو ترتيب اجتماعي يُشيد بطريقة مقصودة، لتحقيق أهداف جماعية مشتركة من خلال طابع بنائي و ممارسات إدارية" [7] ص 17.

و المنظمة أيضا: " بناء اجتماعي منظم يتكوّن من جماعات و أفراد يعملون معا بغرض تحقيق أهداف متفق عليها " [28] ص 20 .

أمّا " د. علي الشريف " فكان تعريفه كالتالي: " هي مجموعة من الناس تربطهم علاقات رسمية لتحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئت المنظمة " [1] ص 119 .

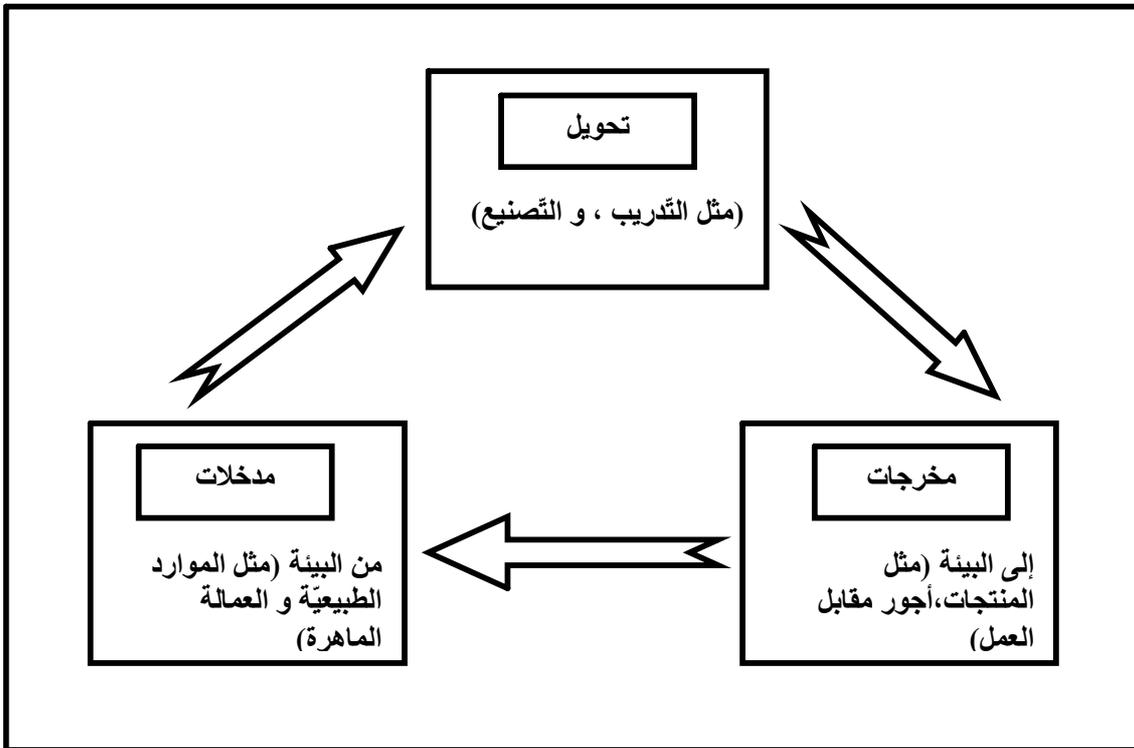
و حسب هذا التعريف فإنّ للمنظمة ثلاث خصائص هي :

- أنّ جميع المنظمات تضمّ جماعات من الناس .
- أنّ جميع المنظمات تعمل لتحقيق هدف ما .
- أنّ جميع المنظمات تتضمن درجة من الرسمية تحدّد الاتجاه السلوكي للعاملين .

ويقول "جستر بارنارد Chester Barnard " بأنّ : "المنظمة ما هي إلا نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف معيّن، وهي تمثّل نظاماً مفتوحاً " [6] ص 10.

بعد هذه التعاريف يمكننا القول أنّ المنظمة ما هي إلا مجموعة من الأفراد، فردين أو أكثر، تعمل بشكل موحد و وفق إدارة معيّنة منسّقة الجهود لتحقيق هدف معيّن.

و قد سبق الإشارة في أحد التعاريف إلى أنّ المنظمات أنظمة مفتوحة أي أنّها ليست وحدات ساكنة و لكنّها ديناميكيّة و دائمة التّغير، و الشّكل التالي يوضّح ذلك:



شكل رقم(1) : المنظمات كأنظمة مفتوحة [28] ص 21

كما هو موضّح في الشّكل السابق تقوم المنظمة باستقبال المدخلات من بيئتها و تقوم بتحويلها إلى مخرجات ، و تتحوّل هذه المخرجات مرّة أخرى إلى مدخلات .

2.1.2.1.1. أنواع المنظمات

يمكن أن نصنّف المنظمات على النحو التالي :

1.2.1.2.1.1. المنظمات الدولية

و هي المنظمات التي تتجاوز في أنشطتها و علاقاتها الحدود الإقليمية للأقطار التي أسست فيها أو تعمل فيها ، حيث أنّ خدماتها تمتدّ إلى أقطار متعدّدة [29] ص26. و تسعى هذه المنظمات إلى تحقيق التناغم و الانسجام بين أعضائها (وهم الدّول) ، مما يوفّر السّلم و الأمن الدّوليين عن طريق التعاون و نبذ الخلافات و الصّراعات مثل : منظمة الأمم المتّحدة ، منظمة الوحدات الإفريقية و غيرها من المنظمات [19] ص28 ، و يُطلق على الإدارة في هذه المنظمات بـ "الإدارة الدولية" .

2.2.1.2.1.1. المنظمات الخيرية

تنهض هذه المنظمات. على نشاطات كثيرة. في مجالات متعدّدة مستهدفة تحقيق الخير ناشدة الثواب، من خلال الكيانات التي تعمل على تحقيق النّواحي الاجتماعية و الثقافيّة مثل : دور العجزة و الأيتام [19] ص28.

3.2.1.2.1.1. المنظمات العامّة

و هي تتمثّل في المنظمات التي تقوم الدّولة بإنشائها حسب طبيعة نظامها السّياسي و الاقتصادي ، و هي تضمّ مجموعتين أو لاهما منشآت القطاع العام و هي منظمات تستهدف أساسا تحقيق المردود الاقتصادي أو المادّي من عمليّاتها ، و ثانيهما دوائر الدّولة التي تستهدف تقديم الخدمة العامّة للجمهور. [29] ص23 تستهدف هذه المنظمات تحقيق إشباع المواطن ، و المحافظة على حياته و تنظيمها من خلال تقديم مختلف المنافع ، و يُطلق على الإدارة في هذه المنظمات بـ " الإدارة العامّة " .

4.2.1.2.1.1. منظمات الأعمال

هي منظمات تستهدف بالدرجة الأولى تحقيق أهداف اقتصادية (الرّبح، النّمو، الاستقرار) [9] ص21 ، و يُطلق على الإدارة في هذه المنظمات بـ "إدارة الأعمال" .

3.1.2.1.1. وظائف المنظمة

إن تحقيق الهدف النهائي للمنظمة هو نتيجة لمجموعة كبيرة من النشاطات التي تُنظَّم في وحدات بعد تجميعها على أساس الوظائف فتشكّل الوظائف الأساسية التالية :

- وظيفة الإنتاج .
- وظيفة القوى البشرية .
- الوظيفة المالية .
- وظيفة التسويق .

و تجدر الإشارة إلى أنّ هناك وظائف أخرى يمكن أن تُفرد لها المنظمة وحدة مستقلة مثل وظيفة العلاقات العامة و الوظيفة الهندسية ، كما أنّ مسميات هذه الوظائف قد تتباين باختلاف طبيعة المنظمات، و باختلاف أهدافها ونشاطاتها [19] ص20.

4.1.2.1.1. خصائص المنظمات الفعالة

أشار "موت Mott" (1972) في كتابه عن خصائص المنظمات الفعالة إلى أنّ هناك ثلاث خصائص مشتركة تُميّز المنظمات الفعالة عن غيرها و هذه الخصائص هي: [30] ص ص 59 60

1.4.1.2.1.1. الكفاءة

تُمثّل النهج الذي تستخدمه المنظمات للتعامل مع المشكلات الروتينية.

2.4.1.2.1.1. القابلية للتكيف

تُمثّل الأسلوب الذي تتبّعه المنظمة من أجل تغيير المهام الروتينية.

3.4.1.2.1.1. المرونة

تشير إلى النهج أو الأسلوب الذي تتبناه المنظمة من أجل التكيف مع المواقف الطارئة (كالأزمات) أو الأعمال الزائدة.

2.2.1.1. بيئة المنظمة

تعدّ دراسة البيئة في المنظمة أمراً ضرورياً باعتبارها أهم مصدر للمشكلات التي تواجه الإدارة في أيّ منظمة ، حيث يتواجد في البيئة المحيطة بالمنظمة عناصر و مؤثرات تعمل على جذبها أو دفعها في اتجاهات تتناسب و مصالحها التي تسعى إلى تحقيقها بوسائل شتى [31] ص40.

1.2.2.1.1. مفهوم بيئة المنظمة

البيئة هي المجال الذي تحدث فيه الإثارة و التفاعل لكلّ وحدة حيّة أو هي كلّ ما يحيط بالإنسان (أو المنظمة) من طبيعة و مجموعات بشريّة و علاقات شخصيّة [32] ص11.

أما بيئة المنظمة فهي : [9] ص152 "مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة ، و بالتالي يجب على الإدارة أن توجّه جهودها لإدارة البيئة و المنظمة معا".

و هي أيضا : [9] ص152 "مجموعة من القيود التي تُحدّد سلوك المنظمة ، و تحدّد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح و بقاء المنظمة أو تحقيق أهدافها".

بعد هذه التعاريف يمكننا القول أنّ بيئة المنظمة هي قوى تؤثر على أداء المنظمة ككلّ ، حيث تؤثر على أداء المديرين و العاملين فيها ، و على المدير التعامل مع تلك المؤثرات و استخدام الوسائل الممكنة للاستفادة منها و تفادي العقبات التي تفرضها .

2.2.2.1.1. العوامل التي ساعدت على الاهتمام ببيئة المنظمة

لقد ساعد على الاهتمام ببيئة المنظمة مجموعة من العوامل أهمها ما يلي: [1] ص ص 125 127

1.2.2.2.1.1. ظهور فكرة النظم المفتوحة

لقد كان يعتقد في الماضي بأن المنظمات تُعتبر نظاماً مغلقاً ، و لكن هذا الاعتقاد بدأ يتغير بظهور نظرية النظم المفتوحة . و يعتمد النظام المفتوح على خواص ثلاثة هي :

- استيراد الطاقة : هذه الطاقة تُعتبر لازمة لبقاء النظام ، و من أشكال هذه الطاقة : الأموال ، المعلومات ، العمال ، و يتم استيرادها من البيئة الخارجية .

- التحويل الداخلي : أي تحويل الطاقة المتاحة إلى منتجات أو خدمات .

- المخرجات : أي المنتج النهائي و الذي يتم بتصديره للبيئة ، و الذي يمكن أن يكون مدخلات بالنسبة لنظم أخرى .

نستنتج من هذا علاقة البيئة بالمنظمات سواء في استيرادها للطاقة من البيئة أو تصديرها للمنتج أو الخدمة إلى البيئة .

2.2.2.2.1.1. التدخل الحكومي و قوى البيئة الأخرى

لقد تزايد تدخل الحكومات في أعمال المنظمات بشكل واضح من خلال التشريعات لها ، كما أصبح للتنظيمات الاجتماعية و السياسية و الشعبية تأثيراً ضخماً على المنظمات ، و من أمثلة هذه التنظيمات : النقابات العمالية ، الاتحادات التجارية ، و الأحزاب السياسية ، بحيث أصبح لها دور فعال و تأثير كبير في تحديد أهداف المنظمة و سياستها .

3.2.2.2.1.1. إيمان رجال الإدارة بأن المنظمة لا تعمل في فراغ

لقد كان من نتيجة ظهور فكرة النظم المفتوحة و تزايد تأثير البيئة بأشكالها المختلفة ، أن آمن رجال الإدارة بأن المنظمات التي يعملون بها لا يمكن فصلها عن البيئة التي تعمل فيها ، و لكنها تتأثر بما يحدث في هذه البيئة ، و كذلك تؤثر هذه المنظمات في تلك البيئة .

4.2.2.2.1.1. فشل الأنظمة الإدارية التي تقتبس من بيئة معينة و تطبقها في بيئة أخرى

فقد يحقق نظام إداري نجاحا في بيئة معينة ، و على إثر ذلك يتجه التفكير إلى اقتباس هذا النظام الإداري و تطبيقه في بيئة أخرى استنادا إلى ما حققه هذا النظام من نجاح في البيئة الأولى ، و لكن قد لا يصادف بل نادرا ما يصادف هذا النظام نفس النجاح الذي صادفه في البيئة الأولى و ذلك لاختلاف البيئات.

3.2.2.1.1. تصنيف بيئة المنظمة

ليس هناك تصنيف متفق عليه للبيئة التي تتعامل معها المنظمة ، حيث تتباين آراء الباحثين في الأسس المعتمدة في التصنيف ، و من أهم تلك الأسس ما يلي :

1.3.2.2.1.1. البيئة العامة و البيئة الخاصة

يتضمن مفهوم البيئة العامة الحيز أو الإطار الإقليمي (الجغرافي) الذي تعمل فيه المنظمة المعنية بجميع متغيراته الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و غيرها . أما البيئة الخاصة فتشمل المتغيرات الأكثر أو الأقرب صلة بها و الأكثر تفاعلا و- علاقة معها في ميدان تفاعلها مع المجتمع مثل : المنافسين، و الموردّين ، و الزبائن ... إلخ [29] ص189.

2.3.2.2.1.1. البيئية الفعلية و البيئية المدركة

إنّ أيّ محاولة لتعريف البيئة بشكل سليم ينبغي أن تفرّق بين البيئة الفعلية و البيئية المدركة من قبل المديرين . إنّ بيئة المنظمة ليست واحدة بالنسبة لجميع العاملين ، فالبعض يرى البيئة مضطربة و معقدة، و البعض الآخر يراها ساكنة و مستقرّة ، أضف إلى ذلك أنّ الإدراك و التصور هو الذي يقف وراء القرارات الإداريّة و ليست الحقيقة المطلقة [32] ص 111 .

3.3.2.2.1.1. البيئية المستقرّة و غير المستقرّة

فهناك بيئة مستقرّة أو غير متغيّرة بشكل مستمرّ، كما هو الحال بالنسبة للقيم الاجتماعيّة الرّاسخة التي يتّسم تبدّلها في المجتمع بالبطء الشديد ، أمّا البيئة غير المستقرّة أو المتغيّرة فإنّها تعيش تغيّرا متواصلًا و تخضع لمتغيّرات سريعة التأثير ، كما هو الحال بالنسبة للأسعار و المنافسة و التّطورات التكنولوجيّة و غيرها [29] ص 190 .

4.3.2.2.1.1. البيئية الخارجيّة و البيئية الداخليّة

من جملة التّصنيفات التي استخدمت لتصنيف أنواع البيئية و الأكثر شيوعا هي تقسيمها إلى : بيئة خارجيّة و بيئة داخليّة :

- البيئية الخارجيّة :

و هي البيئية التي تقع خارج المنظمة ، و تحيط بها و تؤثر عليها ، و يمكن تقسيمها إلى بيئة خارجيّة عامّة و بيئة خارجيّة خاصّة :

- البيئية الخارجيّة العامّة :

و تشمل هذه البيئية على متغيّرات كثيرة أهمّها :

المتغير الاجتماعي (المتغيرات السكانية ، الأطر الأخلاقية ..)، المتغيرات الفنية (كالتطور التكنولوجي ..)، المتغيرات السياسية (درجة التدخل الحكومي) ، المتغيرات القانونية (العلاقة مع العاملين ، حماية المستهلك..)، المتغيرات الاقتصادية (نظام الضرائب و الجمارك) ، المتغيرات الدولية (الاختلافات الحضارية ، العلاقات على مستوى الدول ..) [33] ص 216 .

- البيئة الخارجية الخاصة :

تشمل البيئة الخارجية الخاصة كلا من المنافسين ، الموردّين ، المستهلكين ، الحكومة ، النقابات المهنية و العماليّة [34] ص 84 .

- البيئة الداخليّة :

البيئة الداخليّة هي البيئة التي توجد داخل إطار المنظمة و تؤثر فيها من الداخل و تتمثل في :

[6] ص ص 151 153

- ظروف العمل الماديّة : و من ضمنها طرق العمل و تصميم الآلات و الأدوات و الظروف الطبيعيّة للعمل من ضوء و تهوئة.... إلخ .

- جمهور الموظّفين : إنّ إدراك الموظّفين لنظم المنظمة و سياساتها ، و تفهمهم للدور الذي تؤديه سيجعلهم خير سفراء لتحسين سمعتها .

- النّظم الداخليّة للمنظمة : فسلامة نظام الإنتاج ، و قدرة الإدارة على تحقيق أهدافها الإنتاجيّة إلى جانب قدرة المنظمة و كفاءتها في تطبيق نظام التّسويق و تحقيق أهدافه و غيرها لها مردودها في تحقيق نجاح المنظمة .

4.2.2.1.1. تأثير البيئة على المنظمة

هناك مدخلان يمكن استخدامهما لقياس تأثير البيئة على المنظمة و هما : [35] ص ص 109 112

1.4.2.2.1.1. مستوى تغيّر و مستوى تعقّد البيئة

طبقاً لهذا المدخل فإنّ بيئة المنظمة يمكن وصفها من خلال بعدين هما: درجة التغيّر و درجة التجانس. و يُقصد بدرجة التغيّر مدى الثبات النسبي للبيئة أو مدى ديناميكيّتها ، أمّا البعد الثاني و هو درجة التجانس ، فيُقصد به المدى النسبي لبساطة البيئة (عدد قليل من المتغيّرات) أو مدى تعقدها (عدد كبير من المتغيّرات).

إنّ البعدين السّابقين يتداخلان مع بعضهما البعض لتحديد مستوى عدم التأكّد الذي تواجهه المنظمة في تعاملها مع البيئة . و يُعتبر مستوى عدم التأكّد القوة الدافعة و المؤثرة في العديد من قرارات المنظمة، و ارتفاع هذا المستوى يعني تعقّد البيئة و صعوبة التنبؤ بها .

2.4.2.2.1.1. اضطراب البيئة

على الرّغم من أنّ المدخل السّابق يبدو منطقيّاً ، و يحظى بقبول شبه عام إلا أنّ بيئة المنظمة ليس من الضّروري أن تستقرّ على نمط واحد لفترة طويلة ، فقد تتحوّل من الاستقرار إلى الديناميكيّة ، و من البساطة إلى التّعقد . علاوة على ذلك فإنّ المنظمات عادة ما تواجه ظروفًا تؤدّي إلى اضطراب البيئة دون سابق إنذار ممّا يؤدّي إلى مواجهة أزمة ما . و من أمثلة ذلك ما حدث في شركة البيبسي كولا عند اكتشاف إبر خياطة داخل الزجاجات ممّا أثار الرّأي العام الأمريكي .

إنّ تأثير أزمات من هذا النوع يمكن أن يكون مدمراً للمنظمة ، خصوصاً إذا كانت الإدارة غير مهياًة لمواجهتها .

2.1. الأزمات التّنظيميّة

يظهر من مصطلح الأزمات التّنظيميّة أنّ هذه الأزمات تتعلّق بالمنظّمات ، حيث أن هناك أزمات فرديّة تصيب فرداً ما ، أزمات محلّيّة تصيب دولة ما أو أزمة عالميّة تصيب العالم ككلّ ... إلخ ، أمّا دراستنا فتنحصر على الأزمات التّنظيميّة و التي سنقوم بدراستها من خلال التطرق إلى ماهية الأزمات التّنظيميّة و جوانب أساسيّة في الأزمات التّنظيميّة .

1.2.1. ماهية الأزمة التنظيمية

يحظى مصطلح " أزمة " بغضّ النظر عن الكيان المتضرر بتعاريف عديدة و يمكن إسقاط مختلف هذه التعاريف على " الأزمة التنظيمية " ، ذلك أن الفرق الوحيد هو معرفة الكيان المتضرر بهذه الأزمة و هو " المنظمة " ، كما أنّ الأزمة في المنظمة أو أيّ كيان آخر تمرّ بمراحل متعدّدة ، و هذا ما سيتمّ توضيحه من خلال التعرض إلى مفهوم الأزمة التنظيمية و مراحل الأزمة التنظيمية .

1.1.2.1. مفهوم الأزمة التنظيمية

سنحاول توضيح مفهوم الأزمة بإعطاء مختلف التعاريف الممكنة لها و التي جاء مختلف الكتاب بها ، ثمّ استخلاص التعريف الذي سيتمّ تبنيه حسب وجهة نظرنا ، كما سيتمّ توضيحه أكثر بمقارنته مع مختلف المصطلحات الشبيهة به.

1.1.1.2.1. تعريف الأزمة

سنعرّف الأزمة من الجانب اللغوي و الجانب الاصطلاحي:

1.1.1.1.2.1. لغة

- إنّ كلمة "أزمة" جاءت من اللفظ الإغريقي "Krinein" و الذي يعني تفريق، اختيار ثم تقرير [36] ص 227 .

- أمّا في اللاتينية فتعود إلى كلمة "Discrimen" و التي توافق الفترة التي تتطلب أخذ القرار [37] ص 11 .

- و في الصينية نجدها مكوّنة من حرفين :حرف يرمز للخطر و الآخر يرمز للفرصة [38] ص 55 .

- أمّا في اللغة العربيّة فإنّ الأزمة تعني الضيق و الشدّة [39] ص47.

2.1.1.1.2.1. اصطلاحا

سندرج فيما يلي تعاريف مختلف الكتاب و الخبراء للأزمة التنظيميّة ، و لكن نشير و كما سبق الذكر أنّ مختلف التعاريف المتعلقة بمصطلح "الأزمة" يمكن إسقاطها على مصطلح "الأزمة التنظيميّة " ، فنجد بعض الكتاب يتناولون الأزمة بصفة عامّة كما نجد كتابا آخرين يختصّون بالأزمة التنظيميّة لذا سنجمع مختلف التعاريف و ذلك من أجل الإثراء و التوضيح أكثر:

- في 1972 عرّف " شارلز هارمان Charles Hermann " خبير في الأزمات الدوليّة الأزمة على أنّها : " موقف يهدّد الأهداف الأساسيّة لوحداث اتخاذ القرار ، و يؤثّر على الوقت المتاح لاتخاذ القرار حيث يكون الحادث مفاجئا على المسيرين " . [40] ص51 و بالتالي فإنّه يعرف الأزمة من خلال ثلاث عناصر : [41] ص05
- وضع الأهداف الأساسيّة للمنظمة في خطر . - نقص الوقت للاستجابة . - المفاجأة .

و تعتبر هذه العناصر الثلاث خصائص للأزمة و سيتمّ التفصيل فيها فيما بعد .

- في 1976 عرّف " إدقار موران Edgar Morin " العالم الاجتماعيّة الأزمة بأنّها : " الغموض و الفترة التي تتسم بالاضطراب و عدم التأكد " [42] ص04، و نجد في هذا التعريف خصائص أخرى للأزمة .

- و في 1978 أعطى " هولستي Holsti " تعريفا للأزمة مشابهة لتعريف "هرمان Hermann" حيث يرى أنّ الأزمة هي : "موقف يتّصف بالفجائيّة و التهديد الكبير للأهداف الأساسيّة، و وقت قصير لأخذ القرار " [43] ص363 و بالتالي نلاحظ أنّ هذا التعريف يوضّح نفس خصائص الأزمة التي جاءت في تعريف "هرمان Hermann".

- و في 1982 اقترح " فينك Fink " التعريف التالي للأزمة : " الأزمة هي نقطة تحوّل إلى الأحسن أو الأسوأ " [44] ص11 و يوضّح هذا التعريف أنّه كما أنّ للأزمة جانب سلبي فإنّه يمكن أن يكون لها جانب إيجابي .

- و في 1984 عرّف "ميلبورن Milburn" الأزمة التنظيمية بأنها: " تهديد للمنظمة بحيث يمنعها من تحقيق أهدافها أو يقلل من قدراتها على تحقيق أهدافها ، كما يمكن أن تكون فرصة للمنظمة لتحقيق أهدافها " [43] ص 363 و يوضّح هذا التعريف أيضا الجانبين السلبي و الإيجابي للأزمة .

- و في 1987 اتفق "شريفاستافا Shrivastava" و "ميتروف Mitroff" على أنّ الأزمة هي: " تهديد للأهداف الأساسية للمنظمة من أجل البقاء و تحقيق المكاسب " [43] ص 365 ، و يبيّن هذا التعريف التأثير الهامّ للأزمة على المنظمة .

- و في 1988 عرّف "بيبر Bieber" الأزمة بأنها: "حالة تحوّل في أوضاع غير مستقرّة يمكن أن تؤدي إلى نتائج سلبية إذا لم تعتمد أساليب جديدة لاحتوائها " [45] ص 04 ، يعني أنّ الأساليب العادية لا يمكن الاعتماد عليها للقضاء على الأزمة و تفادي نتائجها السلبية.

- و في 1990 عرّف المعهد الأمريكي الخاصّ بإدارة الأزمات الأزمة بأنها: [46]"اختلال متميّز في الأعمال يثير الحاجة إلى تغطية مكثفة في الأخبار الإعلامية و يمكن أن يكون لهذا أثر سياسي و قانوني و مالي و رسمي على أعمال المؤسسة " ، يركّز هذا التعريف على أزمات الأعمال بصفة خاصّة ، و يبرز جانبا جدّ مهمّ في الأزمة ألا و هو الإعلام سواء باعتباره وسيلة لزيادة حدّة الأزمة و ذلك بسبب نشره الواسع و السريع لمضمون الأزمة في المؤسسة ممّا يسبّب لسماحتها ، أو أيضا كوسيلة لاحتواء الأزمة و التقليل من حدتها و ذلك بالوقوف أمام الحملات الإعلامية المضادّة لها .

- و في 1993 اقترح " لورونس بارتون Laurence Barton " التعريف التالي للأزمة التنظيمية: " حادثة هامة غير متنبأ بها ، ويحتمل أن يكون لها نتائج سلبية ، هذه الحادثة و تأثيراتها يمكن جدّا أن تؤدي المنظمة ، مستخدميه ،منتجاتها ،خدماتها ، ماليّتها ، و سمعتها " [47] ص 05 ، و يركّز هذا التعريف على آثار الأزمة على المنظمة .

- في 1997 عرّف " جاكس Jm Jaques" و " قاتوت Gatot" الأزمة على أنّها: " ظاهرة معقّدة و ديناميكية ، تشكّل تهديدا لبقاء المنظمة أو أجزائها ، و تستوجب وقتا قصيرا لاحتوائها، كما تُحدث عدم توازن في النظام " [48] ص 26 ، و يعتمد هذا التعريف على توضيح خصائص و آثار الأزمة .

- في 2000 اتفق " هوانغ Hwang " و " ليشتانثال Lichtenthal " على أن : " الأزمة هي نقطة تحوّل للأحسن أو للأسوأ ، و التي تُحدث تغييرًا جذريًا يؤثر على حياة المنظمة ، و في أحسن الظروف يمكن أن تتحوّل إلى فرصة . " [43] ص 370 ونلاحظ أنّ هذا التعريف يتفق مع تعريف " فينك Fink " باعتبار أنّ الأزمة يمكن أن تكون لها آثار سلبية أو إيجابية و هذا يتفق مع معنى مصطلح " أزمة " في الصينية و الذي يتكوّن من حرفين كما سبق الذكر حيث يرمز حرف للخطر و حرف للفرصة.

- في 2001 عرّف " زيغليدوبولوس zyglidopoulos " الأزمة بأنها " حادثة غير مرغوبة و مؤسفة ، و التي تحدث بصفة غير منتظرة في المنظمة و تُحدث أضرارًا على الجماعات التي لها علاقة بالمنظمة [49] ص 04 ، و يبيّن هذا التعريف أنّ الأزمة تؤثر على كلّ من له علاقة بالمنظمة كالزبائن و الموردّين ... الخ.

من خلال سلسلة التعاريف التي تمّ ذكرها نستخلص أنّ للأزمة التنظيمية الخصائص التالية :

- المفاجأة : و ذلك نظرا لعدم توقع حدوث الأزمة .
- التهديد : حيث تهدّد الأزمة المنظمة بوقوع خسائر مادية و معنوية لها .
- الاضطراب : حيث تُحدث الأزمة خلا و اضطرابا و فقدانًا للتوازن في المنظمة ممّا يشكّل صعوبات بالنسبة للمسير .
- ضغط الوقت : فالحدث المفاجيء لا يتيح وقتًا كافيًا للردّ عليه و الإستجابة له و إنّ الردّ عليه يجب أن يكون سريعًا لما يمثله من تهديد للمنظمة . [50] ص 247 إنّ ضغط الوقت لاثخاذ القرارات يحدث قلًا ممّا يزيد الإحساس بهذا الضّغط [51] ص 35.
- عدم التأكّد : فتصاعد الأزمة المفاجيء يؤدّي إلى درجات عالية من عدم التأكّد (الشك) في مختلف الكيفيات لمجابهة الأحداث المتسارعة ، نظرا لأنّ ذلك يتمّ تحت ضغط نفسي عال و في ظلّ ندرة المعلومات أو نقصها [52] ص 06.
- إنّ مواجهة الأزمة تتطلّب خروجًا عن الأنماط التنظيمية المألوفة ، و ابتكار نظم تمكّن من استيعاب و مواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات الفجائية [52] ص 06 .
- جلب انتباه وسائل الإعلام : حيث تُعتبر خاصية أخرى أضيفت لخصائص الأزمة منذ عشرين سنة [53] ص 06 .

و يُبدي بعض الكتاب تحفظهم بشأن بعض الخصائص حيث أنه : [54] ص 405

- ليس بالضرورة أن ينتج عن الأزمة فقدان للتوازن ، حيث يتوقف ذلك على قدرة المنظمة وكفاءتها في التعامل مع الأزمة .

- ليس بالضرورة أن ترتبط الأزمة بالأحداث المفاجئة ، حيث يؤكد الواقع أنّ ما من أزمة تحدث إلا و يسبقها مؤشرات تؤكد من اقتراب وقوع أزمة .

من خلال هذه النقطة الأخيرة ، و كذا تعاريف الأزمة التي سبق ذكرها - و التي ركزت في معظمها على الحادثة المفجرة للأزمة و آثارها على المنظمة - نُشير إلى وجهة نظر " كريستوف روكس دوفور Christophe Roux Dufort " و هو أستاذ في مدرسة إدارة الأعمال في " ليون Lyon " بفرنسا ، حيث يرى أنّ هناك أسلوبين لتعريف الأزمة : [55] ص 18

- فنعرّف : " كحادث نادر يتفجر في المنظمة ، و يحدث اضطرابا ، توترا أو قلقا " .

- كما يمكن تعريفها: " كترامك لمسببات و الذي يحدث تحت تأثير الحادثة المفجرة لسلسلة من الاختلالات في المنظمة " .

وقد رفض " كريستوف روكس دوفور Christophe Roux Dufort " الأسلوب المتبع في التعريف الأوّل للأزمة و الذي يُطلق عليه "المدخل الظرفي Approche événementuelle" بالرغم من أنّ المختصين يتبنون هذا المدخل. و يأخذ هذا المدخل بعين الاعتبار عنصر " المفاجأة " و يرى أنّ الأزمة مقترنة بالحادثة المفجرة لها [53] ص 20 ، لكنّ " كريستوف روكس دوفور Christophe Roux Dufort " يرى أنّ "المفاجأة " ليست خاصيّة من خصائص الأزمة ، هذه الخاصيّة التي تدلّ على أنّ الأزمات تكون غير متوقعة ، فبالنسبة له فإنّ الأزمة لا تكون غير متوقعة بالضرورة ، و يشير إلى أنّ " عدم التوقع " في الأزمة يمكن أن نلمسه فقط في تاريخ حدوثها ، فكلّ منظمة تنتمي إلى قطاع معيّن يمكن لها أن تتخيل وتتوقع الأزمات التي يمكن أن تصيبها [56] ص 18.

من جهة أخرى فإنّ عدة بحوث دلت أنّ الأزمات لها أسباب و عوامل مكوّنة لها ، و استنتجت هذه البحوث أنّ الأزمات ليست ظواهر عرضيّة ، ولكنها تظهر بصورتها النهائية بعد عدّة مراحل من

التحضير لها ، و بالتالي فإنّ الأزمات لها دائما إمكانية إظهار إشارات منذرة تسبق مرحلتها الحادة، [57] ص 04 و هذا ما يؤكد إلغاء عنصر المفاجأة كخاصية من خصائص الأزمة.

و يضيف " كريستوف روكس دوفور Christophe Roux Dufort " بأنّ الأزمات ملازمة للمنظمات ، فنظرا لتعقد المنظمات و اندماجها في عدّة مجالات في المجتمع (اجتماعية ، سياسية ، اقتصادية ، بيئية) و تفاعلاتها المتوقعة و غير المتوقعة بين العناصر المكوّنة للمنظمة و بيئتها ، فإنّ الأزمات هي خاصية حتمية للمنظمات المعاصرة [51] ص 30 .

و بالتالي يؤيد " كريستوف روكس دوفور Christophe Roux Dufort " الأسلوب الثاني في تعريف الأزمة و الذي يطلق عليه " المدخل التدرّجي Approche processuelle " .

و يوضّح الجدول التالي الفرق بين هذين المدخلين:

جدول رقم (2) : مقارنة بين المدخل الظرفي و المدخل التدرّجي للأزمات [51] ص 29

الخصائص	المدخل الظرفي	المدخل التدرّجي
طبيعة حدوث الأزمات	فجأة / أزمة غير متوقعة .	مراحل/تدرّج في الشدة و الوضوح /تسبق الأزمة إشارات للإنذار المبكر.
التكرار	الأزمة غير محتملة .	الأزمات نادرة و لكنها عادية و ملازمة للنظم.
زوايا ملاحظة الأزمات	آثار الأزمة .	ديناميكية الحدوث و التوسع .
مصادر الأزمات	الحادثة المفجّرة .	تفاعل غير خطّي .
تفسير الأزمات	مبدأ الحتمية.	مدخل النظم .

و حسب رأينا فإنّ الأزمة تعرّف حسب كلا المدخلين و ذلك حسب نوعها سواء كانت فجائية أو كامنة، و بالتالي نعرّفها كما يلي :

"الأزمة التنظيمية هي حادث فجائي أو تراكم لمجموعة من المسببات يؤدي إلى إحداث اختلالات بالمنظمة".

2.1.1.2.1. مصطلحات شبيهة بمصطلح أزمة

سنورد بعض معاني المصطلحات التي قد تختلط مع مفهوم الأزمة و التي تشترك جميعها في الحاجة إلى الإدارة:

- المشكلة : تُعرّف المشكلة بأنها: " قيد يؤدي إلى مصاعب و آثار سلبية تتطلب حلاً في غضون فترة زمنية و لكنه ليس عاجلاً بالضرورة ، غير أنها تحتاج إلى جهد منظم للتعامل معها" [58] ص 309 ، و المشكلة قد تكون باعنا للأزمة أو تمهيدا لها ، كما أنها يمكن أن تحتل الوقت الطويل لحلها بعكس الأزمة .

- الكارثة : تُعتبر الكارثة حالة مدمرة ينجم عنها ضرر في الماديات أو غير الماديات أو كلاهما معا (زلازل ،براكين....إلخ) [59] ص 80 ، و هي أيضا عبارة عن نكبة مفاجئة و ضخمة [60] ص 126 .

إنّ الأزمة أعمّ و أشمل من الكارثة ، فعندما نقول أزمة فهي تعني كافة الأزمات الصغيرة و الكبيرة ، و أيضا تعني بشكل عام الكوارث، أمّا الكوارث فإنّ مدلولها يكاد ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل [61] ص ص 40 41 .

و الكارثة قد تكون سببا لحدوث الأزمة ، و لكنها لا تكون هي الأزمة في حدّ ذاتها ، فمثلا قد تحدث كارثة طبيعية كزلازل أو فيضان ، و ما ستسفر عليه هذه الكارثة من الأضرار هي التي تسبب أزمة كأزمة المأوى و أزمة التغذية ، كما أنّ الأزمة قد تفضي إلى كارثة كقيام المتظاهرين حول مشكلة ما بإضرار التياران في المصانع أو تحطيم شبكات المياه و الكهرباء، و الجدول التالي يوضّح الفرق بين الأزمة و الكارثة:

جدول رقم (3) : الفرق بين الأزمة و الكارثة [61] ص 42

عناصر المقارنة	الأزمة	الكارثة
المفاجأة	تصاعديّة.	كاملة.
الخسائر	معنويّة و قد يصاحبها خسائر ماديّة و بشريّة.	بشريّة و ماديّة كبيرة.
الأسباب	إنسانيّة.	غالبًا طبيعيّة و أحيانا انسانيّة.
التنبؤ بوقوعها	إمكانية التنبؤ.	صعوبة التنبؤ.
الضّغط على متخذ القرار	ضغط و توتر عالين.	تفاوت في الضّغط تبعاً لنوع الكارثة.
المعونات و الدّعم	أحيانا و بشريّة.	غالبًا و معلنة.

- الحادث : يعبر الحادث عن شيء فجائي غير متوقع تمّ بشكل سريع ، و انقضى أثره فور إتمامه، و لا يكون له صفة الامتداد بعد حدوثه الفجائي[62] ص 221 222، و الأزمة قد تكون نتيجة للحادث أيضا و لكنّها لا تمتلئه فعلا ، و هي تمتدّ لفترة بعد نشوئه.

- الصّراع : يُعرّف الصّراع على أنّه أحد أشكال السلوك الذي يظهر عندما يكون هناك طرفين أو أكثر متعارضين[63] ص 296 ، و يعود الصّراع في المنظّمة إلى تعارض الأهداف الفرعيّة للإدارات داخل المنظّمة ، و تداخل العلاقات ، و اختلاف المفاهيم و القيم لدى الأشخاص داخل الإدارة ، و يتداخل مفهوم الصّراع مع مفهوم الأزمة باعتبار أنّ بعض الأزمات تعبّر عن تصارع إرادتين و تضادّ مصالحهما و تعارضهما .

- الصّدمة : تعني الصّدمة شعورا فجائيا حادًا نتيجة تحقّق حادث غير متوقع ، و هو شعور مرگب من الغضب و الدّهول و الخوف [62] ص 218 ، و تكون أحد عوارض الأزمة أو أحد نتائجها التي تولدت عنها.

2.1.2.1. مراحل الأزمة التنظيمية

إنّ الأزمة التنظيمية و كأىّ أزمة أخرى هي كباقي الظواهر ، تمرّ بمراحل معيّنة و تكون لها دورة حياة . و تبدو أهميّة متابعة دورة نشوء الأزمة التنظيمية من جانب صانع القرار في المنظمة، في أنّه كلما كانت هناك سرعة في التنبيه ببداية ظهور الأزمة أو بتكوين عواملها كلما كان القرار المتخذ أقدر على علاجها و التعامل معها بكفاءة.

و لقد ظهرت عدّة تقسيمات لمراحل تطوّر الأزمات ، ولعلّ من أولى التقسيمات التقسيم الذي يحاكي دورة حياة الكائن الحيّ ، فالأزمة أيّ أزمة تمرّ بالمراحل التالية : [64] ص36

1.2.1.2.1. مرحلة ميلاد الأزمة

و يُطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر للأزمة ، حيث تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم و تُنذر بخطر غير محدّد المعالم ، بسبب غياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي سوف تخضع لها و تتطوّر إليها ، و من العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في هذه المرحلة هو حسن إدراك متخذ القرار لمرتكزات النمو و من ثمّ القضاء عليها في هذه المرحلة [65] ص32 .

2.2.1.2.1. مرحلة نموّ الأزمة

تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء فهم لدى متخذ القرار في المرحلة الأولى (ميلاد الأزمة) ، و في هذه المرحلة يتزايد الإحساس بها و لا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها للضغوط التي تسببها الأزمة [65] ص32 .

3.2.1.2.1. مرحلة نضج الأزمة

إذ تتطوّر الأزمة من حيث الحدة و الجسامة ، و تبرز هذه المرحلة عندما يخفق متخذ القرار في التعامل مع العوامل التي حرّكت الأزمة أو لأنّه لم يستطع السيطرة عليها بسرعة مناسبة [64] ص37 .

4.2.1.2.1. مرحلة انحسار الأزمة

بعد أن تصل الأزمة إلى ذروتها تبدأ في التراجع تدريجياً حتى تعود الأوضاع إلى مرحلة التوازن العادي [64] ص 37 .

5.2.1.2.1. مرحلة اختفاء و تلاشي الأزمة

لا بدّ لكلّ أزمة مهما بلغت قوتها أو ظلت لفترة زمنية أن تنتهي ، حيث تفقد الأزمة قوة الدّفع المولدة لها [65] ص 33 و بالتالي تمثل هذه المرحلة آخر مراحل تطوّر الأزمة.

و هناك من يُقسّم الأزمة إلى أربع مراحل ، و إن كانت أسماء هذه المراحل ذات جذور طبّية ، فذلك لأنّ الأزمة يمكن النّظر إليها على أنّها مرض ، و نوضّح هذه المراحل في :

- مرحلة الأزمة التّحذيرية :

و هي مرحلة الإنذار المبكر و تمثل مرحلة ميلاد الأزمة في التقسيم السّابق ، ونشير فقط إلى أنّ السّبب في أهميّة رصد المؤشّرات التّحذيرية الأولى يعود إلى أنّه من الأسهل كثيراً مواجهة الأزمة في هذه المرحلة . كما أنّه بالرّغم من التّعرف على المؤشّر التّحذيري دون القدرة على القضاء عليها لأيّ سبب ، فإنّ مجرد العلم بما يوشك أن يحدث أو الإحساس به سوف يساعد على التّأهب لمواجهة الأزمة الحادّة [66] ص 27 .

- مرحلة الأزمة الحادّة :

و تقابل هذه المرحلة مرحلة نموّ الأزمة في التقسيم السّابق ، و من الصّعوبات الرّئيسية التي يتمّ مواجهتها أثناء التّعامل مع الأزمة في هذه المرحلة هي السّرعة و الشّدّة اللتان تصحبان مرحلة الأزمة الحادّة ، التي عادة ما تكون أقصر كثيراً من مرحلة الإنذار المبكر [67] ص 135 .

- مرحلة الأزمة المزمنة:

تقابل هذه المرحلة مرحلة نضج الأزمة في التقسيم السّابق ، و من الممكن أن تدوم هذه المرحلة إلى أجل غير مسمّى.

- مرحلة تسوية الأزمة:

و تقابل هذه المرحلة مرحلتي انحسار و اختفاء الأزمة في التقسيم السابق ، و في هذه المرحلة تسترجع المنظمة توازنها ، و بالتالي تمثل هذه المرحلة آخر مراحل تطوّر الأزمة .

و يقسم " كريستوف روكس دوفور Christophe Roux Dufort " الأزمة إلى المراحل الأربع التالية:

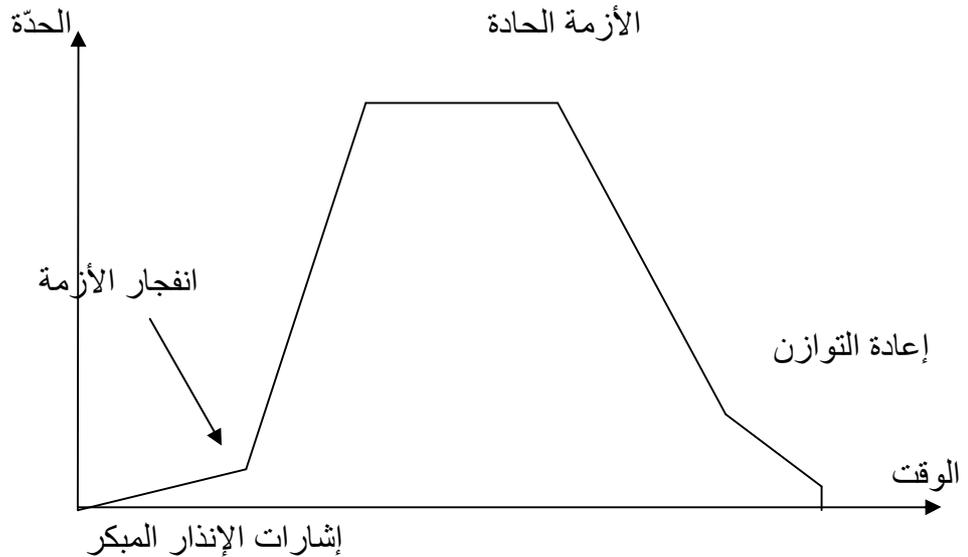
- مرحلة الإنذار المبكر .

- مرحلة انفجار الأزمة.

- مرحلة الأزمة الحادة.

- مرحلة إعادة التوازن.

و يمكن أن نوضح هذه المراحل في الشكل التالي :



شكل رقم (2): مراحل الأزمة حسب " كريستوف روكس دوفور

Christophe Roux Dufort " [56] ص 19

و نفس الشيء نلاحظه في التقسيم الذي اقترحه " باتريك لافاداك Patrick Lagadec " حيث

يرى أنّ هناك أربع مراحل للأزمة و هي : [40] ص 53

- مرحلة ما قبل الأزمة.

- مرحلة الانفجار.

- مرحلة الأزمة المزمّنة.

- مرحلة حلّ الأزمة.

و نلاحظ أنّ هذا التقسيم يشبه التقسيم السابق لكن مع اختلاف بسيط في تسمية المراحل .
و نجد أيضا تقسيما آخر لـ " عزّ الدين أحمد جلال " حيث يوضّح مراحل الأزمة كالتالي :

[68] ص ص 25 26

- مرحلة الحضانة : و هي المرحلة التي تمهّد لوقوع أزمة.

- مرحلة الاجتياح : و هي المرحلة التي تبدأ الأزمة فيها في الوقوع أي لحظة بداية الأزمة.

-- مرحلة الاستقرار: و هي المرحلة التي تتبلور فيها أبعاد الأزمة ، و هي الفترة ما بين بداية الأزمة و نهايتها.

- مرحلة الإنسحاب : و هي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة بالانحسار و تمتدّ حتى تنتهي تماما.

-- مرحلة التعويض : و يتمّ فيها عمليّة التقويم و تلافّي الآثار.

و الجدول التالي كذلك يوضّح شكلا آخر لتقسيم مراحل الأزمة حسب " قريل برونال Grille

: " Brunel

جدول رقم (4) : مراحل الأزمة حسب " قريل برونال Grille Brunel" [69] ص 86

الكمون	الأزمة في حالة كامنة.
إشارات الإنذار المبكر	المنظمة تستقبل إشارات لإمكانية حدوث أزمة.
الحادثة المفجّرة (المرحلة الحادّة للأزمة)	الأزمة تقع بسبب حادث أو عدّة حوادث متجمّعة.
الرّد الفوري	المنظمة تتفاعل سريعا مع الأزمة.
الرّد المنظم	بعد الصدمة و ردّة الفعل الأولى تعمل المنظمة على الرّد المنظم على الأزمة.
الرّهانات الأولى	عندما تخفي مرحلة الأزمة الحادّة تبرز الرّهانات الأولى و يتعلّق الأمر بتقييم الموقف.
الإعداد على المدى الطويل	تعمل المنظمة على المتعامل مع الآثار- المجانيّة العميقة التي تركتها الأزمة.
الرّجوع إلى نقطة الإنطلاق	الخروج من الأزمة.

و نلاحظ أن هذا التقسيم يوضّح كيفية تعامل المنظمة مع الأزمة في مراحلها المختلفة.

و الجدول التالي يوضّح تقسيم آخر لمراحل الأزمة و ذلك حسب " أبو النَّصر مدحت محمد" :

جدول رقم(5) : مراحل الأزمة حسب " أبو النَّصر مدحت محمد" [68] ص 22

1- مرحلة ما قبل الأزمة	ما قبل الأزمة.
2- مرحلة الميلاد	ظهور أو حدوث الأزمة.
3- مرحلة التّمو	زيادة حدّة الأزمة.
4- مرحلة التّضج	تفاقم الأزمة.
5- مرحلة الإنكسار	كسر حدّة الأزمة.
6- مرحلة الانحسار و الوهن	تقلص و ضعف الأزمة.
7- مرحلة الوفاة	ما بعد الأزمة.

و حسب الجدول فإن "أبو النَّصر مدحت محمد" يقسّم الأزمة إلى سبع مراحل ، أي أنه أعطى تقسيما أكثر تفصيلا بالمقارنة مع التقسيمات الأخرى.

و هذا جدول آخر يوضّح تقسيمات الأزمة حسب بعض الكتاب :

جدول رقم(6): تقسيمات لمراحل الأزمة [70] ص 24

" مايبيرس و هولوشا " Meyers et Holusha (1986)	" سميث Smith (1990)	" بوث Booth (1986)	" فينك Fink (1993)
ما قبل الأزمة الأزمة ما بعد الأزمة	أزمة في الإدارة أزمة في العمليّات أزمة شرعيّة	صدمة الإعتراف التكيف	الإنذار الأزمة (حادّة و مزمنة) حلّ الأزمة

و نلاحظ من الجدول أنّ كلا من هؤلاء الكتاب قد قام بتقسيم الأزمة إلى ثلاث مراحل فقط ،
و لكن كلّ حسب طريقته :

- فبالنسبة لـ " فينك Fink " فقد أشار إلى مرحلة الإنذار التي تسبق حدوث الأزمة ،
و لخصّ مراحل الأزمة بعد حدوثها بالجمع بين المرحلة الحادّة و المرحلة المزمنة ، و أخيرا مرحلة حلّ
الأزمة و التي هي أمر طبيعي عند وقوع أيّ أزمة.

- أمّا "بوث Booth " فقد قسمّ الأزمة اعتبارا من وقت وقوعها أي عند حدوث الصدمة الناتجة
عنها ، و لم يتطرقّ إلى مرحلة الإنذار المبكر التي تطرقت إليها مختلف التقسيمات ، كما اعتبر أنّ بداية
التعامل مع أيّ أزمة تبدأ بالاعتراف بها أولا ثم محاولة التكيّف معها.

- أمّا " سميث Smith " فقد اعتبر أنّ أيّ أزمة هي ناتجة عن سوء الإدارة في المنظمة ممّا
يؤدّي إلى حدوث أزمة في العمليات ، و تؤدّي هي الأخرى إلى تهديد شرعيّة المنظمة أي حدوث أزمة
شرعيّة .

- و بالنسبة لـ " مايبيرس و هولوشا Meyers et Holusha " فقد أعطيا تقسيما أكثر بساطة
و وضوحا بالمقارنة مع جميع التقسيمات المختلفة التي تمّ ذكرها ، و هو أفضل تقسيم حسب وجهة نظرنا
و ذلك للأسباب التالية:

- نلاحظ أنّ أغلب تقسيمات مراحل الأزمة تُعتبر وجود مرحلة الإنذار المبكر أي أنّها تركز على
" المدخل التدرجي " ، كما أنّ هناك بعض التقسيمات التي تعتبر أنّ الأزمة تظهر فجأة أي أنّها تركز على
" المدخل الطّرفي " مثل تقسيم "بوث Booth " ، و بالتالي فنرى أنّ تسمية المرحلة الأولى من مراحل
الأزمة بـ " مرحلة ما قبل الأزمة " سيكون أكثر منطقيّة و ذلك للجمع بين الحالتين.

- تختلف تسميات مراحل الأزمة بعد حدوثها و قبل أن تنتهي تماما أي بين بداية الأزمة و نهايتها،
فهناك من يسمّيها : " مرحلة النّمو ، مرحلة النّضج " ، و هناك من يسمّيها: " مرحلة الأزمة الحادّة ،
مرحلة الأزمة المزمنة " ، و هناك من يسمّيها : مرحلة الانفجار ، مرحلة الأزمة المزمنة " ... الخ ،
و لكن يجب معرفة أنّ الأزمة لن تمرّ بالضرورة على مختلف هذه المراحل بل يتوقف الأمر على كفيّة
و سرعة القضاء عليها قبل أن تستفحل أكثر ، كما أنّ هناك من يقسمها على أساس كفيّة التعامل مع
الأزمة مثل ما هو موضّح في الجدول رقم(4) بالرغم من أنّ هناك اختلافا في كفيّة التعامل مع الأزمة

من منظمة إلى أخرى ، و لذلك فمن الأحسن تسمية هذه المرحلة بـ " مرحلة الأزمة " بغض النظر عن مختلف المراحل التي يمكن أن تمرّ بها.

- تتعدّد أيضا التسميات التي تعبّر عن زوال الأزمة و نهايتها فهناك من يسمّيها " مرحلة الاختفاء"، "مرحلة إعادة التوازن"، " مرحلة تسوية الأزمة " أو " مرحلة حلّ الأزمة " ، و يمكن استخدام مصطلح يعبّر عن مختلف هذه المعاني ألا و هو "مرحلة ما بعد الأزمة ".

و بالتالي فأبسط تقسيم نراه ملائما لمراحل الأزمة هو:

- مرحلة ما قبل الأزمة .

- مرحلة الأزمة .

- مرحلة ما بعد الأزمة .

2.2.1. جوانب أساسية في الأزمة التنظيمية

تتعدّد و تتنوّع الأزمات التي تتعرّض لها المنظمات و ذلك حسب الميدان الذي تعمل فيه و حسب البيئة المحيطة بها، و هذه الأزمات ليست وليدة ذاتها ، و لكثتها وليدة مجموعة من الأسباب التي أدّت إلى نشوئها و تفاقمها، لذا فإنّ معالجة أيّ أزمة تتطلب معرفة دقيقة لأسبابها و ذلك للحدّ من الآثار التي قد تتجم عنها، و بالتالي سنتعرّف على أنواع الأزمات التنظيمية و أسباب الأزمات التنظيمية و آثارها .

1.2.2.1. أنواع الأزمات التنظيمية

سنشير إلى مجموعة من التصنيفات للأزمات و التي تشمل أيضا الأزمات التنظيمية.

1.1.2.2.1. تصنيف الأزمات حسب عمق الأزمة

تنقسم الأزمات وفقا لمقدار عمقها و تغلغلها في المنظمة إلى نوعين أساسيين هما:

[62] ص ص 238 239

1.1.1.2.2.1. أزمات سطحية

و هي أزمات لا تشكل خطورة شديدة، و تنتهي بسرعة بالتعامل مع أسبابها غير العميقة.

2.1.1.2.2.1. أزمات عميقة

و هي أخطر أنواع الأزمات ذات الطبيعة شديدة القسوة، و من ثمّ فإنّ المنظمة سوف تتأثر بشدّة بحدوث هذه الأزمة، وبناء على مقدار التغلغل أو عمق الأزمة في هذه المنظمة سيكون تأثير هذه الأخيرة.

2.1.2.2.1. تصنيف الأزمات حسب الأداء السلوكي للأزمة

تقسّم الأزمات حسب الأداء السلوكي للأزمة إلى الأنواع التالية: [71] ص 104

1.2.1.2.2.1. أزمات صريحة علنية

و هي أزمات. لها مظاهرها المصريحة العلنية الملموسة، بحيث يشعر بها كلّ المحيطين بها منذ نشأتها. و الأزمة الصريحة هي أكثر أنواع الأزمات انتشارا ، و مسلكها الطبيعي هو الإعلان عنها ، بل يصعب على أيّ جهاز إعلامي تجاهلها ، و من ثمّ تستقطب إليها مجموعات متنوّعة من المهتمّين .

2.2.1.2.2.1. أزمات ضمنية أو مستترة

و هي أخطر أنواع الأزمات و أشدها تدميرا للمنظمة ، فهي أزمة غامضة ، غريبة في أسبابها و عناصرها و العوامل التي ساعدت على تفاقمها ، و إن كانت خفية فهي محسوسة و ملموسة الآثار بشكل كبير ، و أهمّ مثال على هذا النوع من الأزمات " أزمة الثقة " في الجهاز المصرفي ، و ما يترتب عليها من انصراف المودعين و العملاء عن التعامل مع بنك من البنوك ، أو سحب أموالهم منه بشكل تدريجي ، و إذا لم يكتشف القائمون على إدارة البنك بسرعة الأسباب الحقيقية لهذه الأزمة و معالجتها ، فسوف يُحكم على البنك بالإفلاس.

3.1.2.2.1. تصنيف الأزمات حسب محور الأزمة

وفقا لهذا التصنيف يتم تقسيم الأزمات إلى الأنواع التالية :

1.3.1.2.2.1. أزمات مادية

تدور حول محور ماديّ مثل : أزمة السيولة ، أزمة انخفاض المبيعات ... الخ ، و هي جميعها أزمات تدور حول شيء ماديّ ملموس ، يمكن التحقق منه و دراسته و التعامل معه ماديا و طبيعيا بأدوات التعامل المختلفة ، و قياس مدى توافق أدوات التعامل في إدارة الأزمة بنجاح و معرفة ذلك بالنتائج المادية المترتبة عن هذا التدخل [62] ص 245. و تسمى بالأزمات المادية أيضا لأنها تعود بخسائر مادية على المتضرر سواء في الموجودات و الأموال أو في الأفراد [72] ص 652 .

2.3.1.2.2.1. أزمات معنوية

و هي أزمات تدور حول محور معنويّ غير ملموس ، بمعنى أنه لا يمكن الإمساك به ماديا ، و إنما يتم التعامل معه من خلال إدراكه المضموني و ذلك مثل : أزمة الصراع في المنظمة [62] ص 245، و تسمى بالأزمات المعنوية أيضا لأنّ الضرر الناجم عن الأزمة يكون معنويّ الطابع [72] ص 652.

3.3.1.2.2.1. أزمات تجمع بين المادية و المعنوية

و هي أزمات ينتج عنها خسائر تحمل بين طياتها خسائر مادية و معنوية للمنظمة . و التداخل بين الأثر الماديّ و المعنويّ وارد ، إذ قد يكون أحدهما سببا لنشوء الثاني [72] ص 652. فعلى سبيل المثال فإنّ أزمة " الثقة " في بنك ما _ و هي تبدو للوهلة الأولى " أزمة معنوية " _ يكون لها جانبها الماديّ المتمثل في سحب المودعين لأموالهم التي أودعوها في البنك و حرمان البنك من أيّ ودائع جديدة ، و جانبها المعنويّ المتمثل في انهيار سمعة البنك بين جمهور المتعاملين .

4.1.2.2.1. تصنيف الأزمات حسب درجة شدتها

وفقا لهذا الأساس يتم تصنيف الأزمات إلى نوعين أساسيين هما : [62] ص ص 240 241

1.4.1.2.2.1. أزمات عنيفة

و هي أزمات بالغة الشدة و العنف على المنظمة و تكون لها آثار جسيمة .

2.4.1.2.2.1. أزمات هادئة

على الرغم من أنّ هذا النوع من الأزمات يبدو عنيفا بعض الشيء بالنسبة للقائمين به ، إلا أنّ تأثيره على الرّأي العام يكون خفيفا ، و يسهل معالجته بشكل فوريّ و سريع بمجرد معرفة أسبابه و أهمّ مثال على هذا النوع من الأزمات : الأزمات الناتجة عن الإشاعات .

5.1.2.2.1. تصنيف الأزمات حسب البعد الزمّني

يمكن تصنيف الأزمات حسب البعد الزمّني إلى نوعين أساسيين و هما : [68] ص 45

1.5.1.2.2.1. أزمات فجائية

و هي الأزمات التي تحدث فجأة و دون سابق إنذار مثل تعرّض المنظمة لحادث حريق أو انفجار أو هزّة أرضية.

2.5.1.2.2.1. أزمات متراكمة (كامنة)

و هي تلك الأزمات التي يكون بالإمكان توقع حدوثها ، حيث أنّ عملية تشكيلها و تفاعل أسبابها قد تأخذ وقتا طويلا قبل أن تنفجر و بالتالي فهذه الأزمات تتطوّر و تنمو مع مرور الزّمن كإضراب العمّال مثلا و الذي يحدث عادة بعد فترة طويلة من المناقشات و المفاوضات بين العاملين و الإدارة و بالتالي

يكون هناك فرص كثيرة لدى الإدارة لمنع وقوع الأزمة أو التخفيف من آثارها قبل أن تصل الأزمة إلى مرحلة حاسمة .

و يوضّح الجدول التالي خصائص الأزمات المفاجئة و الأزمات الكامنة :

جدول رقم (7): خصائص الأزمات المفاجئة و الأزمات الكامنة [43] ص 376

الأزمات الكامنة	الأزمات المفاجئة	أنواع الأزمات الأبعاد الأساسية للأزمة
تدرجية	سريعة	سرعة الحدوث
مرتفعة	ضعيفة	قابلية التنبؤ
غامضة	بؤرة	الميزة
مشوش	واضح	تمييز الأزمة

6.1.2.2.1. تصنيف الأزمات حسب نوع الجمهور المتأثر بالأزمة

يمكن تصنيف الأزمات حسب نوع الجمهور المتأثر بالأزمة إلى نوعين أساسيين و هما:

[68] ص 41

1.6.1.2.2.1. أزمات داخلية

و هي الأزمات المتعلقة بالجمهور الداخلي للمنظمة ، مثل : حالات الوفاة بسبب المخاطر المهنية .

2.6.1.2.2.1. أزمات خارجية

و هي الأزمات المتعلقة بالجمهور الخارجي للمنظمة ، مثل : وجود عيب في المنتج .

أما بالنسبة لتصنيف الأزمات التنظيمية بشكل خاص، فنجد عدة تصنيفات وُضعت من طرف عدة باحثين ، و فيما يلي أهم هذه التصنيفات :

- حسب "جيلاد مييرس Gerald Meyers" (1986):

فإنّ هناك تسع أنواع للأزمات في عالم الأعمال و هي : [73] ص 11

- الإدراك العام .
- التحول السّوقي المفاجيء .
- فشل المنتج .
- إحلال الإدارة العليا .
- أزمة التقديّة .
- العلاقات الصّناعيّة .
- الاستيلاء العدائي .
- الأحداث الدّولية السّلبيّة .
- التّنظيم و إلغاء القيود التّنظيميّة .

- حسب " ميتروف Mitroff " و " شريفاستافا Sharivastava" (1987):

تصنّف الأزمات حسب هذين الباحثين حسب بعدين أساسيين : [43] ص 372

- مصدر الأزمة (داخلي أو خارجي) .
- العوامل المسبّبة (تقنيّة / اقتصاديّة و انسانيّة / تنظيميّة) .

و الشّكل التّالي يوضّح ذلك :

تقنيّة / اقتصاديّة

مصدر داخلي	* حادث صناعي . * تعطل أو فيروس معلوماتي . * عيب في المنتج أو الخدمة.	* مقاطعة المنتج . * أداء اقتصادي سيء . * ظهور فجائي لمنتج بديل . * إغلاق المحلّ .	مصدر خارجي
	* صراع اجتماعي . * اختفاء شخص أساسي . * تخريب . * كلّ أنواع الاحتيال . * انتشار المعلومات السريّة .	* إرهاب . * تخريب / ابتزاز . * مشاغبات مدنية . * احتمالات متعددة . * إشاعات . * سلوكات منحرفة .	

اجتماعية / إنسانية

شكل رقم (3): تصنيف الأزمات حسب "ميتروف Mitroff و شريفاستافا Sharivastava "

[56] ص 34

يفرّق التصنيف الموضّح في الشكل رقم (3) بين الأزمات التي تنشأ من داخل المنظمة و الأزمات التي تنشأ من خارج المنظمة و التي لا يكون لها دخل في نشوئها ، و يفرّق بين الأزمات التي نشأت بسبب عوامل تقنيّة / اقتصاديّة ، و تلك التي نشأت بسبب عوامل إنسانية / اجتماعيّة .

- حسب " ميتروف Mitroff " ، " بيرسون Pearson " و " هارينغتون Harington " :

يوضّح الجدول التالي تصنيف الأزمات الذي جاء به هؤلاء الباحثون :

جدول رقم(8):تصنيف الأزمات حسب"ميتروف "Mitroff"،"بيرسون Pearson" و" هارينغتون

Harington [56] ص 38

أمثلة	مجموعة الأزمات
* تخريب * إرهاب	عنف جنائي
* انهيار عنيف في البورصة * إضرابات	عنف اقتصادي
* تزوير * شائعات * تجسس صناعي	تبدد معلومات
* فيضان * زلزال	كوارث طبيعية
* تعطل في أجهزة الإعلام الآلي أو أنظمة الاتصال * عيب في المنتج * عيب معتبر في الجودة	عجز أو تدمير جزئي أو كلي للموقع أو التجهيزات
* غش * دعوى قضائية	أزمة قانونية
* إشاعة طاعنة * فضيحة إعلامية	السّمة
* حجز * صراع اجتماعي * عنف في مقر العمل	أزمة اجتماعية
* حادث عمل * تلوث المنتج * اختفاء شخص أساسي (مهم)	الصحة
* تغيير القواعد المطبقة	القواعد

- حسب " سوزان أرنولد Susanne Arnold " و " ريني ساتر Rainer Suter " تصنيف الأزمات حسب هذين الباحثين إلى : [74] ص ص 02 03

- الأزمات الناتجة عن الظواهر الطبيعية أو الحوادث:

إنّ الكوارث الطبيعية ، الأخطاء التقنيّة يمكن أن تتلف أو توقف أجهزة الإنتاج ، و يمكن أن تشكل خطرا على الأفراد .

- أزمات المنتج :

عندما يُهدّد المنتج الأشخاص أو الأشياء يجب أن يسحب من السوق ، و يشكل ذلك أزمة قويّة على المنظمة .

-أزمات ماليّة :

إنّ تغيّرات السّوق العنيفة أو الأخطاء الاستراتيجية في التّقييمات أو مخاطر الاستثمارات يمكن أن تضع ماليّة المؤسسة في مشاكل عويصة و تهدّد وجودها .

-أزمات شخصيّة :

فالإضراب. مثلا ، أو رحيل مسؤول هام ، أو- تسيير غير كفؤ يمكن أن تشكل ضررا على إنجازات المنظمة و صورتها.

- أزمات إعلاميّة:

حيث يمكن أن تتأثر المنظمة بالإشاعات مما يؤثر على صورتها.

2.2.2.1. أسباب الأزمات التنظيميّة و آثارها

تنتج الأزمات التنظيميّة لأسباب عدّة ، وتنتج عنها آثار مختلفة منها ما هو سلبي و منها ما هو

إيجابي ، و سنتعرّف على هذا فيما يلي :

1.2.2.2.1. أسباب الأزمات التنظيمية

عدة تقسيمات لأسباب الأزمات التنظيمية قد تمّ وضعها انطلاقاً من ملاحظات الباحثين ، والتقسيم الأكثر انتشاراً هو التقسيم الذي جاء به " ميتروف Mitroff " ، " شاريفاستافا Sharivastava " و " أدواليا Udwadia " (1987) . هذا التقسيم يسمح بالتفريق بين الأسباب الداخلية و الأسباب الخارجية التي تفجّر الأزمة ، و بالتالي يسمح بالتفريق بين الحالة التي تكون فيها المنظمة ضحية للأزمة (الأسباب الخارجية) أو مسؤولة عنها (الأسباب الداخلية) [75] ص 04 .

و عليه تتمثل أسباب الأزمات التنظيمية فيما يلي :

1.1.2.2.2.1. الأسباب الداخلية

تتمثل الأسباب الداخلية للأزمات التنظيمية في :

- سوء الإدراك :

يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي تمّ الحصول عليها و الحكم التقديريّ على الأمور المعروضة ، فإذا كان الإدراك غير سليم ، أو نجم عن تداخل في الرؤية فإنه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد ممّا يؤدي إلى إمكانية حدوث أزمات [65] ص 02 .

- ضعف الإمكانيات المادية و البشرية :

حيث يؤدي ذلك إلى تفاقم الوضع ، و مضاعفة الخسائر و يتسبّب في تفجّر مجموعة من المشاكل التابعة و التي لم تكن لتظهر لو تمّ معالجة الوضع مبكراً [72] ص 638 .

- التهورين في المشاكل :

حيث تؤدي اللامبالاة في مواجهة المشاكل إلى تفاقمها بدرجة يصعب بعد ذلك مواجهتها [58] ص 328 .

- تجاهل إشارات الإنذار المبكر :

و التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة مثل شكاوى العملاء ، التي يمكن أن تكون مؤشرا لوجود فشل أو جوانب قصور في المنظمة ككل [54] ص 407 .

- الأخطاء البشرية :

تأتي الأخطاء البشرية كسبب أساسي لانفجار الأزمات ، و تحاول العديد من المنظمات في حال وقوع أزمة بها نتيجة هذا السبب إعطاء تفسيرات خادعة ، و إبعاد الشك في أن تكون الأخطاء البشرية سببا لوقوع الأزمة [56] ص 23.

- الإدارة العشوائية :

إنّ هذا ليس فقط مُسببا للأزمات بل يمكن أن يكون مدمرا للمنظمة ككل ، فالإدارة العشوائية تقوم على الجهل و الاعتماد على التوجيهات الشخصية للرؤساء و افتقاد الرؤية المستقبلية [65] ص 28.

و قد أفاد تقرير إحصائي أجراه المعهد الخاص بإدارة الأزمات أنّ 62 % من الأزمات التي تحدث في منظمات الأعمال يمكن أن تعود إلى سوء الإدارة ، بينما يمكن أن يرجع حدوث نسبة 25 % من الأزمات إلى الموظفين [76] ص 80 .

- صراع المصالح بين العاملين و ما يترتب عليه من : [54] ص 408

- انهيار نظام الاتصالات داخل المنظمة .

- عدم التزام العاملين بتعليمات الإدارة العليا .

- عدم وجود فرق عمل فعّالة.

و هذا ما يمكن أن يؤدي إلى حدوث أزمات في المنظمة .

2.1.2.2.1. الأسباب الخارجية

تتمثل الأسباب الخارجية للأزمات التنظيمية في :

- الكوارث الطبيعية :

مثل : الزلازل ، الأعاصير ، الفيضانات ... الخ التي يصعب التنبؤ بها و التحكم فيها، ويمكن أن تلحق أضراراً جسيمة بالمنظمة .

- التغييرات العامة في البيئة الخارجية : [77] ص18

و ذلك مثل : - التغيير في تكاليف المواد الأولية أو النقل .

- التغيير في تكنولوجيا الإنتاج .

- التغيير في التشريعات الوطنية و الرأي العام .

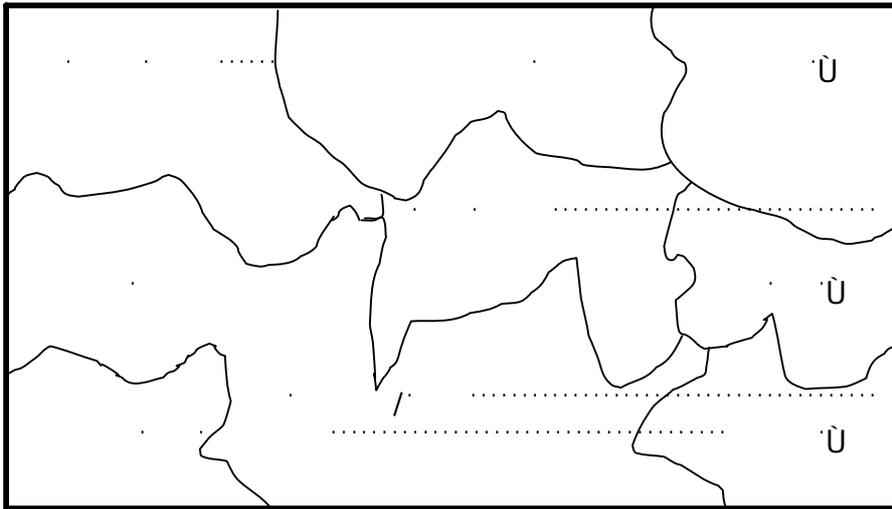
- الشائعات :

الشائعة هي الترويج لخبر مخلق لا أساس له في الواقع ، أو هي المبالغة في سرد خبر يحتوي جزء ضئيلاً من الحقيقة [78] ص215. و بالتالي يمكن للإشاعة أن تشوّه صورة المنظمة أمام الجمهور مما يلحق بها أضراراً.

- الأزمات المخططة :

حيث تعمل بعض القوى المنافسة للمنظمة على تتبّع مسارات عملها و اصطناع أزمة فيها و هو ما يعرف بـ " الإدارة بالأزمات " [65] ص29 ، و يمكن أن تكون الشائعات وسيلة في ذلك .

و يوضّح الشكل التالي أسباب الأزمات في المنظمة حسب " فورنت فانا Vaurent Vanat " :



شكل رقم (4): أسباب الأزمات حسب " فورنت فانا Vaurent Vanat " [79] ص05

و للتوضيح سُدرج أمثلة لأسباب الأزمات حسب " فورنت فانا Vaurent Vanat " :

- أخطار طبيعِيّة : مثل الزّلازل و الفيضانات و التي يمكن أن تُلحق ضررا كبيرا بالمنظمة .
- نقص تقني : مثل تعطل أجهزة الإعلام الآلي في المنظمة أو الآلات المستخدمة في الإنتاج .
- أعمال إجرامية : مثل التخريب .
- أفعال غير قانونيّة : مثل التّجسس الصّناعي ، التزوير .
- مخاطر المهنة : مثل حوادث العمل .
- التّصرفات الإنسانيّة : مثل الأخطاء المهنيّة .
- أفعال اجتماعيّة : مثل الصّراع التّنظيمي .
- إعلام / معلومات : مثل الشائعات ، و انتشار معلومات سرّية .
- البيئة الاقتصاديّة : مثل تغيّر في التكنولوجيا .

و مهما كانت الأسباب التي تؤدي إلى حدوث أزمات فإنّ الآثار الناتجة عنها غالبا ما تكون متشابهة ، و سنحاول التّعرف على هذه الآثار فيما سيأتي.

2.2.2.2.1. آثار الأزمات التّنظيميّة

إنّ للأزمات التّنظيميّة أثارا سلبية و أخرى إيجابية سنتعرّف عليها فيما يلي:

1.2.2.2.2.1. الآثار السلبية

إنّ للأزمات التّنظيميّة أثارا سلبية متعدّدة الأشكال تشمل كلا من الأفراد ، الأطراف التي لها صلة بالمنظمة و المنظمة ككلّ ، و سنوضّح هذه الآثار فيما يلي :

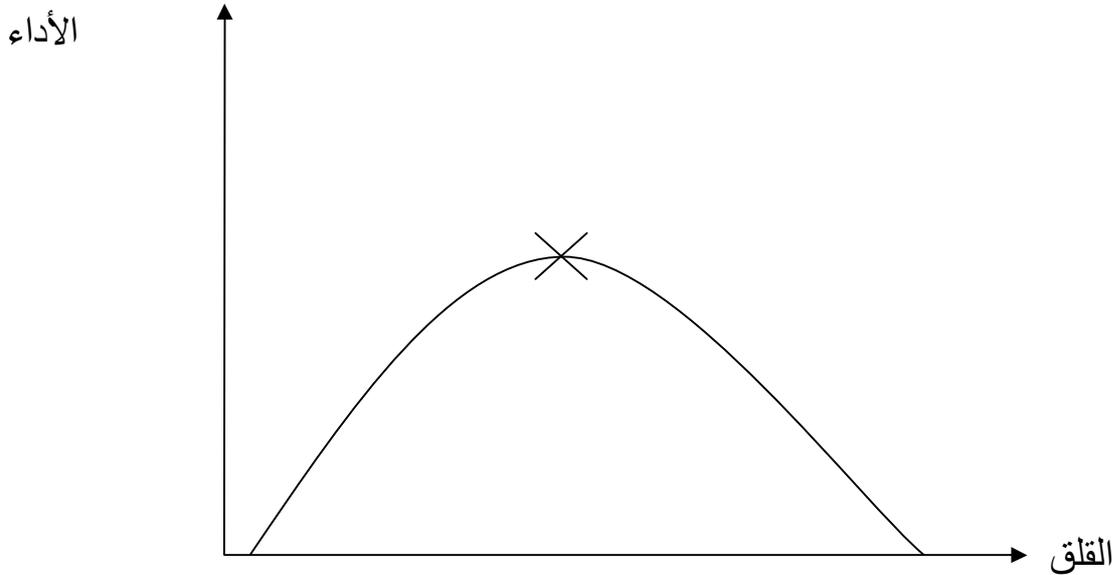
- آثار الأزمات التّنظيميّة على الأفراد :

بمواجهة الأزمة يجد الفرد نفسه في وضع معقّد ، أين تكون المعلومات ضئيلة جدّا لديه، كما عليه المواجهة بسرعة و أخذ القرار في ظروف عدم التّأكد ممّا يؤثر على كفاءته ، و ما يزيد على ذلك كته ضغط الوقت الذي يزيد هو الآخر من حدّة القلق .

إذن تبعث الأزمة على التوتر النفسي بدرجة مرتفعة ، لذا فعند مواجهتها يجب معرفة كيفية التعامل معه و بالتالي التعامل مع الأزمة بكل يقظة و انتباه .

و يشرح " د .بريكر Briker " العالم النفسي الإكلينيكي و مدير مجموعة براكسي التدريبية أنّ هناك قطبين لحالة اليقظة : القطب الأوّل يكون مستوى الإستثارة عنده مرتفعا أكثر من اللازم ، أمّا القطب الثاني فيكون مستوى الاستثارة عنده منخفضا أكثر من اللازم ، و لا تناسب أيّ من هاتين الحالتين الأزمة . وينسب " د .بريكر " الفضل في المساعدة على فهم أهميّة التوتر النفسي بالنسبة لاتخاذ القرار لبحث أجراه " د.إيرفنج جانيس " و " د .ليون مان " حول هذا الموضوع ، و قد أوضح " د.بريكر " في كلمة ألقاها خلال ندوة عن " إدارة الأزمات " أنّ مستوى التوتر إذا كان مرتفعا أكثر من اللازم عند شخص ما فإنّ ذلك الشخص ينتابه شعور بالفزع و الهلع حيال الأزمة فيبذل محاولات بائسة للإفلات من الموقف بأسرع ما يمكنه [66] ص ص 119 120.

و يوضّح الشّكل التّالي علاقة التوتر النفسي أو القلق بالأداء عند الأزمة :

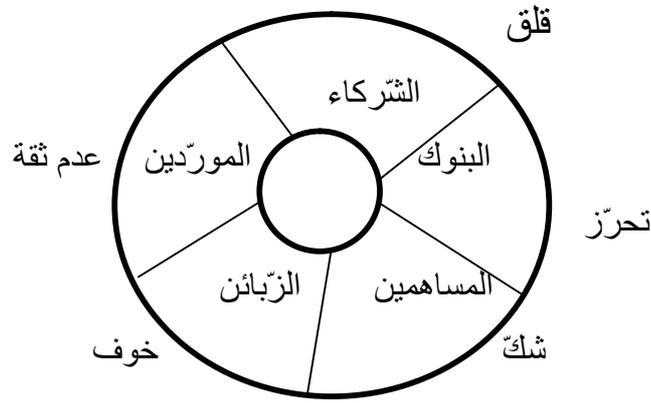


شكل رقم (5) : منحنى الأداء / القلق [66] ص 121

يوضّح الشّكل رقم (5) أنّ المستوى المنخفض للتوتر أو القلق يؤثر سلبيا أيضا على الأداء عند الأزمة ، حيث لا تتوفر استثارة كافية لدى الشخص بل أنّه لا يبالي بالعواقب .

و تشير العلامة (x) إلى موضع التقاء الأداء و القلق عند مستوياتها المثلى ، أي أنّ القلق المعتدل مثالي لتحقيق حالة اليقظة و الانتباه و بالتالي ارتفاع الأداء ، و عندما يزداد القلق متجاوزا العلامة (x) أو يتناقص إلى ما دون العلامة (x) يبدأ الأداء في التآثر ، و بالتالي نستنتج أنّ التوتّر النفسي الذي ينتج عن الأزمة لن يكون سلبياً بالضرورة ، بل يجب فقط معرفة كيفية استخدامه بصورة معتدلة للاستجابة للأزمات استجابة سليمة و فعّالة .

- آثار الأزمات التنظيمية على الأطراف التي لها صلة بالمنظمة :
نوضح آثار الأزمات التنظيمية التي لها صلة بالمنظمة من خلال الشكل التالي :



شكل رقم (6): آثار الأزمة على الأطراف التي لها صلة بالمنظمة [79] ص10

إضافة إلى الأطراف التي تمّ ذكرها في الشكل رقم (6) نجد طرفاً آخر و هو وسائل الإعلام حيث تعمل الأزمة على جلب انتباه قويّ من طرف وسائل الإعلام ممّا يشكل خطراً على المنظمة .

- آثار الأزمات التنظيمية على المنظمة :
نلخص آثار الأزمات التنظيمية على المنظمة نفسها في الجدول التالي :

جدول رقم (9) : آثار الأزمة التنظيمية في المنظمة [51] ص 42

مستويات التحليل	الآثار
المنظمة كوحدة اقتصادية	* فقدان موارد هامة . * تهديد مستويات الربح. * تهديد الأهداف الأولية للنمو . * وضع المركز التنافسي في خطر .
المنظمة كوحدة اجتماعية	* قلب هوية المؤسسة
المنظمة كمجموعة من النشاطات الروتينية	* التركيز الممكن للسلطة. * تدقق متواصل للمعلومات. * تراكم المعلومات . * ترقب المعلومات . * سلوكيات انتهازية (المنافسين) . * فقدان الثقة.

2.2.2.2.2.1. الآثار الإيجابية

و كما أنّ للأزمات التنظيمية آثار سلبية فإنّ لها آثارا إيجابية حيث يمكن أن ينتج عن الأزمة :

[66] ص ص 103 115

- ميلاد أبطال :

يخرج القادة الجدد من وسط دخان و ضجيج الأزمة ، فالأشخاص الموهوبون يمكن أن يبرهنوا على قدرتهم على الإنجاز عند حدوث أزمة إذ تمثل فرصة كبيرة لإبراز مواهبهم .

- ظهور استراتيجيات جديدة :

إن الأزمة تفرض إعادة النظر حتى في الخطط التي تبدو ثوابت ، فالتهديد الذي يواجه ازدهار المنظمة و عدم التأكد و الضغوط و فقدان السيطرة ، كلها أمور تسمح بظهور أفكار جديدة و دراسة اتجاهات مغايرة ، ففي مثل هذه الأوقات تبرز استراتيجيات جديدة .

- مزايا تنافسيّة جديدة :

إذ يمكن للأزمة أن تجعل المنظمة أكثر ذكاءً ممّا يجعلها قادرة على تحقيق مزايا تنافسيّة جديدة .

- تسريع التغيير :

إذ تعتبر الأزمة مجردّ ثمن صغير للتّقدم .

و نلاحظ أن الآثار الإيجابية للأزمات التنظيميّة تبرز بعد انتهاء الأزمة و تتحقّق في حالة إدارتها

بشكل سليم .

3.1. أساسيات إدارة الأزمات التنظيميّة

يُعتبر مدخل إدارة الأزمات أحد مداخل الفكر الإداري الحديث الذي يختصّ بدراسة المواقف و التغيّرات السريعة ، و لازال الإسهام في هذا المجال محدوداً ممّا يترك الباب مفتوحاً أمام الباحثين و الدارسين من أجل اكتمال صرح البنيان الخاصّ بهذا المدخل للتّوصل إلى نظريّة يُعتدّ بها .

و دراستنا ستتركز على إدارة الأزمات التنظيميّة و التي سنتعرّف على أساسياتها من خلال معرفة ماهيتها و آلياتها .

1.3.1. ماهية إدارة الأزمات التنظيميّة

تتعرّض المنظمات إلى العديد من الأزمات ، و أغلب هذه المنظمات تنتهج ردّ الفعل العشوائي عند مواجهتها لها ، و هذا الأسلوب لا يحقّق الهدف المرجوّ ، و من هنا تنبع الضّرورة الملحة لقيام المنظمات بتطبيق منهج " إدارة الأزمات التنظيميّة " الذي سنتعرّف على ماهيته من خلال التطرّق إلى نشأة إدارة الأزمات التنظيميّة و مفهومها و مراحل إدارة الأزمات التنظيميّة.

1.1.3.1. نشأة إدارة الأزمات التنظيميّة و مفهومها

سنتعرّف أوّلاً على بداية نشأة إدارة الأزمات التنظيميّة ثم سنتطرّق بالتّفصيل إلى توضيح مفهوم إدارة الأزمات التنظيميّة حسب آراء مختلف الخبراء و الكتاب ثم التّوصل إلى تعريف إجرائي.

1.1.1.3.1. نشأة إدارة الأزمات التنظيمية

لقد شهدت السنوات العشرون الأخيرة كثيرا من الدراسات و الأبحاث الخاصة بالأزمات، أسبابها، طريقة تناولها ، استعادة النشاط بعد حدوثها ، و قد اتجه أكثر الكتاب و الباحثين إلى منهج دراسة الحالات المعتمدة على الخبرة مثل " أليزون Allison " (1971) ، " مييرس Meyers " ، " هولوشا Holusha " ، " بولتون Boulton " (1988) ، " شاريفاستافا Sharivastava " (1987) ، و اتخذ بعض الكتاب منهج دراسة المقارنة مثل " ميلر Miller " (1988) ، " بيراو Perrow " (1984) ، و اتخذ آخرون المنهج التجريبي المبني على الملاحظة و الاختبار مثل " فينك Fink " (1988) ، " بوشون Pauchant " و " ميتروف Mitroff " (1992) [68] ص52 .
و لقد اهتمّ الباحثون بثلاث مجالات رئيسية في إدارة الأزمات : [68] ص53

1.1.1.1.3.1. من حيث المنظور السيكولوجي (النفسى)

كانت الإسهامات مركزة على الأفراد و ردود الأفعال اتجاه الأزمة.

2.1.1.1.3.1. من حيث المنظور الاقتصادي و السياسى

كانت الإسهامات من باحثين مثل " هارمان Harmann " في مجال العلاقات الدولية حيث تناولوا تطوّر الأزمات و كيفية إدارتها بالمبادرة السياسية ، و بعض الكتاب و الباحثين مثل " ساشتر " الذين ركزوا على التحليل الاقتصادي للمنظمات و حاولوا تطوير نظريات تنبئية تعطي مؤشرات للأزمات المحتملة في قطاع المنظمات.

3.1.1.1.3.1. من حيث المنظور الاجتماعى

ركّز الباحثون في هذا المجال على ردود الفعل الاجتماعية للأزمات البيئية ، مثل الزلازل ، البراكين و الحرائق من أهمها إسهامات " كارانتلي E.Quarantelli " .

وبالتالي لم تتطور بحوث إدارة الأزمات كحقل معرفي جديد أو علم مستقل بل نشأت و تطوّرت ضمن كل العلوم الاجتماعية المختلفة، بمعنى أنّ علماء الاجتماع على سبيل المثال اهتموا بدراسة الأزمات و الكوارث ، كما تناول علماء النفس الآثار النفسية و الاجتماعية للأزمات ، كذلك الحال بالنسبة لعلماء السياسة و العلاقات الدوليّة و علماء الإدارة و غيرها من العلوم ، بعبارة أوضح نشأت و تطوّرت بحوث إدارة الأزمات في إطار كلّ علم من العلوم الاجتماعية ، و ظهرت كأحد مجالات أو موضوعات هذا العلم أو ذلك من العلوم الاجتماعية ، و هنا تكمن الصّعوبة في تحديد المسارات المختلفة لنشأة إدارة الأزمات [64] ص33.

و ممّا لا شكّ فيه هو أنّ إدارة الأزمات تعدّ ميداناً بحثياً جديداً و قد حظي بالاهتمام الأكاديمي منذ أوائل السّتينيات و على وجه التّحديد عقب أزمة الصّواريخ الكوبية عام 1962 ، حيث أظهرت هذه الأزمة أهميّة مفهوم إدارة الأزمات ، فكانت إدارة هذه الأزمة هي نقطة الإنطلاق للبحث الأكاديمي في علم إدارة الأزمات ، و قد اعتمد هذا العلم على عدّة مناهج كان من أهمّها منهج القياس التاريخي حيث تصبح التجربة التاريخيّة هي المصدر الرّئيسي و المعتمد لدراسة " إدارة الأزمات " مع الأخذ في الاعتبار المتغيّرات الرّاهنة و ما يطرأ على الأزمة من مستجدّات [68] ص27.

و حتى إذا كان الاهتمام بإدارة الأزمات قد برز في سنوات السّتينيات ، إلا أنّ قليلاً من المؤلفات نُشر خلال هذه السّنوات ، ففي بحث أجري مؤخّراً ، تبين بأنّ 80% من المؤلفات التي ذكرت مصطلح " تسيير الأزمات " أو " إدارة الأزمات " قد نشرت بعد 1985 مؤكّدة بذلك حداثة الموضوع [51] ص ص 10 09 .

و قد ازدهر اصطلاح " إدارة الأزمات " في أحضان علم الإدارة أيضا ، و كان ذلك حين استخدم للتلويح بأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكوميّة و المنظمات العامّة لإنجاز مهامّ عاجلة أو لحلّ مازق طارئة ، و على سبيل المثال ظهرت " قوّة المهامّ الخاصّة " أو " الإدارة بالاستثناء " أو فكرة " غرفة العمليّات " لإدارة المشاكل الحادّة المتفجّرة ، و هو بذلك بمثابة إدارة أزمويّة ، أي أحد فروع أو أدوات الإدارة مثله مثل الإدارة بالأهداف [52] ص16 . و لمّا تبلورت معالم هذا الأسلوب " الإدارة الأزمويّة " ثار التساؤل حول إمكانيّة تحويله إلى نمط متكامل سمّي " إدارة الأزمات " يعمل كوحدة وظيفيّة لمعالجة موضوعات محدّدة هي الأزمات ، و ذلك بوضع القواعد و الأسس النّظامية له ليصبح نمطاً إدارياً محدّد الخصائص له آليّاته المتميّزة في مواجهة الأزمات المتعدّدة [50] ص14 .

أمّا مدخل "إدارة الأزمات التنظيمية" فهو بصفة عامة مُعترف به على أنه بدأ في عام 1982 بعد حادثة منتوج "تايلينول" و الذي تعرّض إلى أزمة عندما وجدت شركة "جونسون آند جونسون" أقراص دواء مسمّمة عن طريق أشخاص مجهولين . منذ هذه الحادثة أصبحت إدارة الأزمات التنظيمية حقلاً أكاديمياً للدراسة ، حيث تمكنت شركة "جونسون آند جونسون" من مواجهة الأزمة بطريقة ملائمة و حسنة أصبحت القاعدة المرشدة للمؤسسات منذ ذلك الحين [43] ص 357 .

و تُعدّ الحصلة النظرية المتعارفة حتى الآن عن إدارة الأزمات محدودة نسبياً بسبب حداثة هذا المجال ، كما أنّها مجزأة بين علوم مختلفة ، و في الواقع نجد أنّ أدبيات الإدارة لم تقدّم حتى الآن نظرية متكاملة عن الأزمة و إدارة الأزمة ، و إنّ ما قام به عدد من الباحثين هو عبارة عن نماذج لا ترقى لمستوى النظريات ، و إن كان البعض يطلق عليها نظريات [68] ص 52 .

و لقد كان للولايات المتحدة الأمريكية فضل الريادة و الاهتمام بإنشاء العديد من المراكز و الهيئات المتخصصة في بحوث إدارة الأزمات [64] ص 35 ، و يعتزّ المعهد الأمريكي الخاص بإدارة الأزمات بما لديه من قاعدة معلومات تتضمن سئين ألف قصة عن أخبار أزمات الأعمال [76] ص 79 . بينما لم يظهر سوى عدد محدود من مراكز و هيئات بحوث إدارة الأزمات في الوطن العربي من بينها وحدة البحوث و الأزمات بكلية التجارة بجامعة عين شمس بمصر .

2.1.1.3.1 مفهوم إدارة الأزمات التنظيمية

من النادر أن تحقق أيّ منظمة أهدافها أو تنجز أعمالها دون أن تواجه أزمة تعيق تحقيق الأهداف أو تؤخرها أو تقلل من كفاءة تحقيقها ، إلا أنّ تأثير هذه الأزمات على تحقيق الأهداف و إنجاز الأعمال يتوقف بدرجة أساسية على مهارات متخذ القرار في المنظمة و قدرته على التعامل معها ، و لهذا فهو يحتاج إلى استعمال ما يسمى بـ "إدارة الأزمات التنظيمية" . و نشير فقط إلى أن هذه الأخيرة نقصد بها إدارة الأزمات بالمنظمة و لذلك فلن يكون هناك أيّ فرق عند الأخذ بالتعريف الخاصة بإدارة الأزمات .

وقبل أن نتطرّق إلى مفهوم إدارة الأزمات التنظيمية ، نشير إلى أنّ هناك فرقا بين " الإدارة بالأزمات " و " إدارة الأزمات " ، إذ تقوم الإدارة بالأزمات بافتعال الأزمات و إيجادها كوسيلة للتغطية و التمويه على المشكلات القائمة بالفعل [65] ص 35 .

و يُطلق البعض على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمات للتحكم و السيطرة على الآخرين ، و هي عملية تحتاج إلى إحكام السيطرة حتى لا تفلت الأوضاع و تنقلب [71] ص35. فعلى مستوى منظمات الأعمال مثلا يستخدم بعض متخذي القرار أساليب الإدارة بالأزمات بشكل متعمد عند الرغبة في تحقيق أرباح طائلة ، فقد يقوم أحد باستغلال ما تتمتع به شركته من مركز احتكاري بالسوق ، و يقوم بتقليل المعروض من منتوجاتها ، و تخزين جانب كبير منها لتعطيش السوق ، و افتعال أزمة لرفع أسعار المنتجات بالسوق ، و خلق طلب مغالي فيه على السلعة التي تنتجها شركته ، تمكنه من التخلص من المخزون الرائد لديه .

إنّ الإدارة بالأزمات لا تخرج عن كونها أسلوبا من أساليب التآمر التي تحتاج إلى مهارات معيّنة للأخذ بأسلوب الأزمات المفصلة ، و إن لم ينجح الإداري في كيفية تطبيق هذا الأسلوب فقد يجلب من المشاكل ما لا يحمد عقباها .

أما فيما يتعلق بإدارة الأزمات فيمكن أن ندرج لها عدّة تعاريف و هي كالآتي :

- إدارة الأزمات هي مجموعة من الاستعدادات و الجهود الإدارية التي تُبذل لمواجهة أو الحدّ من الدمار المترتب عن الأزمة [80] ص110. و إذا نظرنا إلى هذا التعريف نجد أنّه ينظر إلى عملية إدارة الأزمات بمنظور سلبي ، حيث أنّ الجهود و الاستعدادات يتمّ توجيهها بعد حدوث الأزمة بالفعل.

- و عرفها " د. نائل عبد الحفيظ العواملة " على أنّها "مجموعة من الخطط و الأساليب و الاستراتيجيات و النشاطات الإدارية الملائمة لأوضاع استثنائية توضع بغية السيطرة على الأزمات و احتوائها و الحفاظ على التوازن " [81] ص49 .

- و عرفها " فينك Fink " بأنّها : " فنّ القضاء على المخاطر " [44] ص11. و قد ركّز هذا التعريف على الجانب السلبي للأزمة ، و لم يبيّن ضرورة الاستفادة منها .

- و عرفها كلّ من " د. سعيد يس عامر " و " د. علي محمد عبد الوهاب " كما يلي : " إدارة الأزمات تعني منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعداد ، المعرفة ، الوعي ، الإدراك ، الإمكانيات المتوافرة و المهارات " [72] ص634. و نلاحظ من خلال هذا التعريف أنّ إدارة الأزمات ليست إدارة عشوائية ، بل هي عملية قائمة على منهج علمي و هذا ما يؤيّد التعريف الموالي .

- لقد عرفها " د.حبيب بن مصطفى زين العابدين " بأنها : " استعمال الأساليب و الأدوات العلميّة و الإداريّة المختلفة للتغلب على الأزمة و تجنب سلبيّاتها و الاستفادة من إيجابيّاتها " [82] . و قد وضّح هذا التعريف ضرورة الاستفادة من الجانب الإيجابي للأزمة .

- و يقول " ميلبورن Milburn " إنّ إدارة الأزمات تعني : " التعامل الفعّال للقيادة مع جانبيّ الأزمة السّلبّي و الإيجابي عن طريق العمل من أجل تقليل المخاطر و الخسارة المحتملة و عن طريق اغتنام الفرص لتحقيق فائدة " [45] ص04 . و يبيّن هذا التعريف المفتاح الأساسي لإدارة الأزمات ألا و هو القيادة الفعّالة.

- و ترى "سوزان أرنولد Susanne Arnold " و " ريني سوتر Rainer Suter " أنّ " إدارة الأزمات تشتمل على إجراءات اكتشاف الأزمات و التّحكم فيها " [74] ص04 . و يوضّح هذا التعريف أنّ اكتشاف الأزمات أمر هامّ في إدارة الأزمات و ذلك قبل استفحالها و زيادة حدّتها ممّا يُصعّب من عمليّة التّحكّم فيها و زيادة الخسائر النّاجمة عنها .

- و يعرفها " د. هاشم الغبري " بأنها : " تكثّل إداري يعالج حالة الأخطار المفاجئة و غير المحدودة التي تهدّد استمرار بقاء المنظمة " [83] ص82 ، و يبيّن هذا التعريف أنّ إدارة الأزمات تهدف إلى بقاء المنظمة .

- و تعرف " د. عفاف محمد الباز " إدارة الأزمات بأنها : [84] ص64 " كإحدى الوسائل و الإجراءات و الأنشطة التي تنقّذها المنظمة بصفة مستمرّة في مراحل ما قبل الأزمة و أثناءها و بعدها و التي تهدف من خلالها إلى تحقيق الآتي :

- منع وقوع الأزمة كلّما أمكن .
- مواجهة الأزمة بكفاءة و فعّالية .
- تقليل الخسائر في الأرواح و الممتلكات إلى أقلّ حدّ ممكن .
- إزالة الآثار السّلبيّة على البيئة المحيطة .
- تحليل الأزمة و الاستفادة منها في منع وقوع الأزمات المشابهة و تحسين و تطوير قدرات المنظمة و أدائها في مواجهة تلك الأزمات .

يضيف هذا التعريف نقطة أساسية في إدارة الأزمات ألا وهي الاستفادة و التعلم من الأزمات لمواجهة الأزمات المشابهة لها مستقبلا و منع حدوثها إن أمكن ، و هذه النقطة يؤيدها التعريف الموالي أيضا .

- فيقول " د.محمد شومان " : [85] " إن إدارة الأزمات عملية إرادية مقصودة تقوم على التخطيط و التدريب بهدف التنبؤ بالأزمات و التعرف على أسبابها الداخلية و الخارجية ، و استخدام كل الوسائل و الإمكانيات المتاحة للوقاية منها أو مواجهتها بما يحقق الاستقرار ، و يجنب التهديدات و المخاطر مع استخلاص الدروس و اكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل " .

- أما " الشعلان " فيعرف إدارة الأزمات كما يلي : " هي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار و رصد المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية المولدة للأزمات ، و تعبئة الموارد و الإمكانيات المتاحة لمنعها أو الإعداد للتعامل معها بأكثر قدر ممكن من الكفاءة و الفعالية ، و بما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة و للبيئة و العاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت و بأقل تكلفة ممكنة ، و أخيرا دراسة أسباب الأزمة و استخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلا مع محاولة تنظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة " [61] ص 33 .

من خلال هذه التعاريف نلاحظ أنّ هناك من يتحدّث عن إدارة الأزمات عند وقوع الأزمة ، كما أنّ هناك من يتحدّث عنها قبل وقوع الأزمة ، أثناءها و بعدها ، و هذا يرجع إلى اختلاف المداخل التي يعتمد عليها الكتاب في تعريفهم لإدارة الأزمات .

فلقد سبق الذكر عند تناولنا لمفهوم الأزمة أنّ هناك مدخلين هما : "المدخل الظرفي " و " المدخل التدرّجي " و اللذان تناولا مفهوم الأزمة بطريقتين مختلفتين و ذلك حسب الوجهة التي يركز عليها كل مدخل و نفس الشيء بالنسبة لمفهوم " إدارة الأزمات " .

فحسب " المدخل الظرفي " تهتمّ إدارة الأزمات بالمدخل عند وقوع الأزمة و تركز على الآثار الناتجة عنها ، و هذا المدخل لا يحتوي على جانب الوقاية و الإستعداد و التعلم لإدارة الأزمات، بل يهتم فقط بمواجهة الأزمة و إصلاح ما نتج عنها، و بالتالي تستلزم إدارة الأزمات هنا الوسائل التي تسمح بالحدّ من الأضرار .

أما حسب " المدخل التدرجي " تركز إدارة الأزمات على الأسباب المؤدية لحدوث أزمات ، و التحليل هنا نظمي إذ يأخذ في الحسبان كل مكونات " النظام " . و تستلزم إدارة الأزمات في هذا المدخل الوسائل التي تسمح بالوقاية و الاستعداد لتجنب الأضرار الناجمة عن الأزمة ، و بالتالي المواجهة الفعالة لها ، كما تركز إدارة الأزمات على جانب آخر ألا و هو التعلم من الأزمات [53] ص20.

و بالتالي ستعتمد دراستنا على المدخل التدرجي و عليه نعرف إدارة الأزمات التنظيمية كما يلي:

" هي المنهجية العلمية في التعامل مع الأزمات التنظيمية قبل و أثناء و بعد حدوثها ، و التي تهدف إلى الوقاية منها ، الاستعداد لها ، مواجهتها ، و التعلم منها . "

و نستنتج من التعريف ما يلي:

- استخدام إدارة الأزمات للمنهج العلمي – و الذي يبين بأنها علم- إلا أن هذا لا ينفي بأنها فن أيضا و ذلك لأنها تتعلق بموهبة القيادة التي لا يمكن أن تُكتسب بالمعرفة ، و إن كانت المعرفة تصقلها و تعمقها ، فإن إدارة الأزمات تعتمد على إتقان مجموعة من المهارات فضلا عن الابتكار و الإبداع . و باختصار فإن إدارة الأزمات هي علم و فن في آن واحد و ذلك باعتبار أن الإدارة في حد ذاتها بغض النظر عن مجالاتها هي علم و فن و ذلك كما سبق و أن أشرنا إليه .

- إن إدارة الأزمات جانبان متكاملان و متلازمان و متداخلان و هما: [86] ص22

الجانب الأول: هو الجانب الوقائي أو الإدارة الوقائية ، التي تهدف إلى اكتشاف العلامات و العوامل و الأسباب المؤدية إلى نشوء الأزمات ، و محاولة إزالة هذه الأسباب و التعامل معها قبل ميلاد الأزمة أو انفجارها.

الجانب الثاني : يتعلق بكيفية مواجهة الأزمات بعد ظهورها على السطح ، و في مرحلة من مراحل تطورها ، و هو ما يمكن أن يطلق عليه الإدارة العلاجية للأزمات.

و لكن تجدر الإشارة إلى أن الإدارة الوقائية تستلزم أدوات و أساليب علاجية ، و الإدارة العلاجية هي إدارة وقائية لدرجة ما ، و لذلك فإن هذين الجانبين من الإدارة مكمّان لبعضهما البعض.

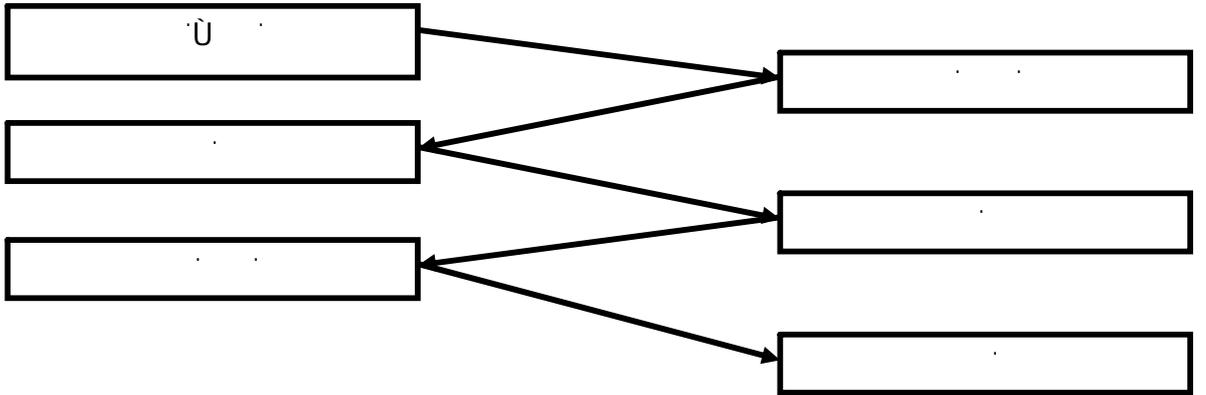
- يوضّح التعريف مراحل إدارة الأزمات ، و هذا لأنّ إدارة الأزمات بحدّ ذاتها ما هي إلا مجموعة من الخطوات التي يودّي تطبيقها إلى حسن التعامل مع مختلف الأزمات التي يمكن أن تمرّ بها المنظمة و تعتمد هذه الخطوات على المنهج العلمي ، و لكن نشير فقط إلى أنّ العديد من الكتاب و الباحثين قد تطرّقوا إلى مراحل إدارة الأزمات ، و نلاحظ اختلافا واضحا بين وجهات نظرهم ، و لكن لا بأس أن نتطرّق إلى بعض منها.

2.1.3.1. مراحل إدارة الأزمات التنظيمية

توجد عدّة نماذج لتقسيم مراحل إدارة الأزمات ، و فيما يلي بعض هذه النماذج:

1.2.1.3.1. نموذج " روبرت ليتلجون Robert F.Litteljohn " لإدارة الأزمات

النموذج يتكوّن من ستّ خطوات ، و هي موضّحة في الشكل التالي:

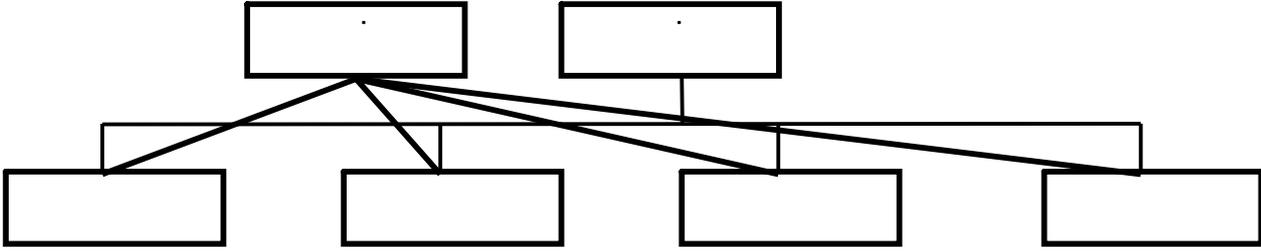


شكل رقم (7): نموذج " روبرت ليتلجون Robert F.Litteljohn " لإدارة الأزمات [68] ص 54.

و تتمثل مراحل إدارة الأزمات حسب هذا النموذج فيما يلي: [68] ص ص 54 57

1.1.2.1.3.1. تصميم الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي المصفوفي لإدارة الأزمات هو أحد الأساليب الفاعلة لتصميم الهيكل التنظيمي ، و يتكوّن من وحدة دائمة يمكن تعزيزها بخبراء من الأقسام الوظيفية المختلفة، و هذه الوحدة تتميز بالمرونة و سرعة التكيف مع تغيّر الظروف ، و بمجرد تحديد و تعريف الأزمة و درجة التهديد المصاحبة لها يمكن لمدير الأزمة أن يختار مع جميع الأقسام الوظيفية أفضل الأفراد ذوي القدرة و المهارة اللازمتان للتعامل مع الأزمة ، و هذا ما يوضّحه الشكل التالي:



شكل رقم (8) : الهيكل التنظيمي المصفوفي لإدارة الأزمات [68] ص 55.

2.1.2.1.3.1. اختيار فريق الأزمة

يمكن أن تتشابه سياسات اختيار أعضاء الفريق مع تلك المستخدمة عند اختيار الأفراد ، و يمكن لأعضاء الفريق الدائم أن يقرروا المهارات الإضافية المطلوبة لإدارة الأزمة الوشيكة الحدوث.

3.1.2.1.3.1. تطوير الفريق

بعد اختيار أعضاء فريق الأزمة ، يصبح مدير الفريق مسؤولاً عن تطوير الفريق ليصبح وحدة متماسكة و ذات كفاءة ، و يجب أن يكون واضحاً أن الغرض هو تطوير فريق ذو خبرة في معالجة الأزمة ، بينما يستمر باقي الأفراد في المنظمة في مزاولة و أداء أعمالهم الروتينية ، و يتحقق تطوير الفريق بتحليل الأهداف و القواعد و العمليّات و بمجرد فهم الفريق لهذه المبادئ سيبدأ في التحول إلى وحدة لها أهداف واضحة.

4.1.2.1.3.1. فحص البيئة

يعدّ فحص الأزمة مهمًا جدًا في إدارة الأزمات ، و يمثل أداة تساعد المديرين في عمل تحليل البيئة و تحديد القضايا و الأزمات المحتملة و معرفة تأثيرها و احتمالات حدوثها و وضع أولويات لأغراض التخطيط ، و تقسم التهديدات إلى مستويات مختلفة حسب نتائجها ، المستوى الأوّل له تأثير خطير على قدرة المنظمة على البقاء ، بينما التهديد في المستوى الثاني يسبّب اضطرابا و لكن لا يهدّد العمليّات بالتوقف ، مع التأكيد بأنّ أهداف إدارة الأزمات و أولوياتها ليست منفصلة عن أهداف المنظمة و لكنهما متوازنان ، فأهداف إدارة الأزمات تصمّم للمساعدة في تحقيق الأهداف التنظيميّة.

5.1.2.1.3.1. تطوير خطة الطوارئ

بمجرد تحديد الأولويات و أهداف الفريق يصبح الوقت مناسباً للبدء في إعداد خطة الطوارئ.

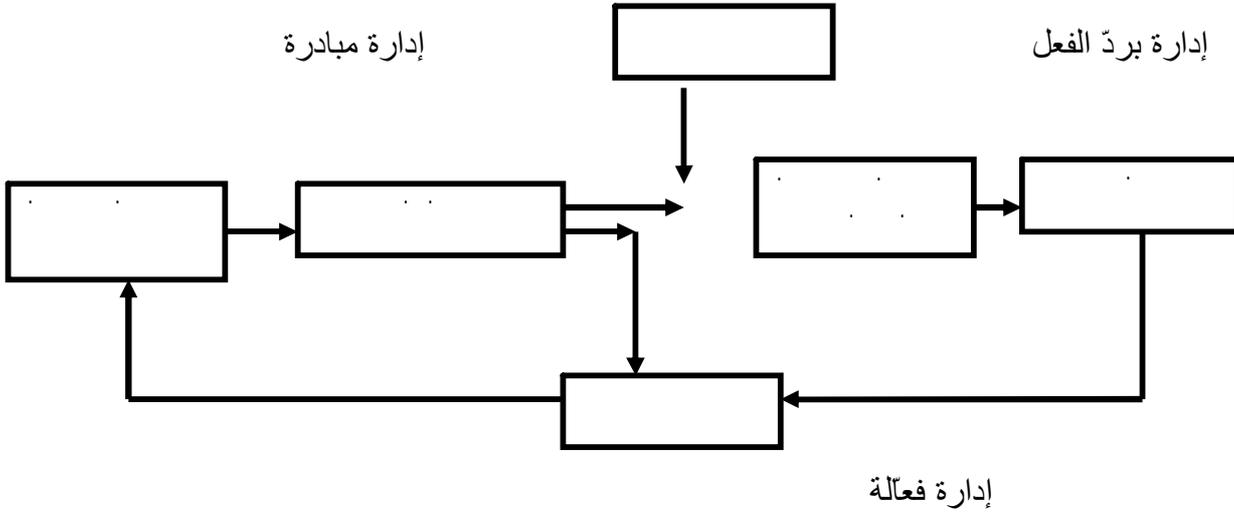
6.1.2.1.3.1. إدارة الأزمة

و هنا يصبح من اللازم وضع بعض المرشحات لكيفية إدارة الأزمة و من سيديرها ، و سيتوقف هذا بالطبع على شخصيّة و سمات المديرين ، فالبعض يفضل أن يدير الأزمة بنفسه ، و آخر قد يفضل وجود مدير لفريق الأزمة يتعامل مع الموقف على أن يتمّ إبلاغه بتطوّرات الأحداث.

نلاحظ من نموذج " روبر لیتلجون Robert F.Litteljohn " لإدارة الأزمات أنّه لا يتناول مراحل أساسيّة لإدارة الأزمات و التي – حسب نظرنا- تعتبر الضامن لنجاحها ، و تتمثل هذه المراحل في مرحلة الوقاية أي تجنّب حدوث الأزمات و كذا مرحلة الإستفادة من الأزمات .

2.2.1.3.1. نموذج " محمد رشاد الحملاوي " لإدارة الأزمات

لقد تبنت وحدة بحوث الأزمات و الكوارث بكلية التجارة بجامعة عين شمس هذا النموذج ، و هو موضّح في الشكل التالي:



شكل رقم (9): نموذج " محمد رشاد الحملاوي " لإدارة الأزمات [64] ص 38.

إذن يوضّح الشكل رقم (9) مراحل إدارة الأزمات حسب " محمد رشاد الحملاوي " و يمكن عرضها باختصار فيما يلي : [64] ص 39 ص 40

1.2.2.1.3.1. اكتشاف إشارات الإنذار

إذ يتم اكتشاف الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع أزمة ، و ما لم يُوجّه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جدًا أن تقع الأزمة.

1.2.2.1.3.1. الاستعداد و الوقاية

يجب أن يتوافر لدى المنظمة استعدادات و أساليب كافية للوقاية من الأزمات ، و يؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر ، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تنتبأ باحتمال وقوعه.

1.3.2.2.1.3.1. احتواء الأضرار و الحدّ منها

و ذلك بإعداد وسائل للحدّ من الأضرار و منعها من الانتشار.

4.2.2.1.3.1. استعادة النشاط

و تتضمن مرحلة استعادة النشاط عدّة جوانب منها : استعادة الأصول الملموسة و المعنوية التي فُقدت.

5.2.2.1.3.1. التّعلم

و هو عبارة عن التقييم لتحسين ما تمّ إنجازه في الماضي.

نلاحظ من نموذج " محمّد رشاد الحملاوي " لإدارة الأزمات أنّه ينطلق من مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر ، و بالتالي فنرى أنّه يعتمد على المدخل التدرّجي لإدارة الأزمات ، أي أنّ لكلّ أزمة إشارات تدلّ على احتمال وقوعها ، و بالتالي فباقي المراحل تأتي بعد اكتشاف تلك الإشارات بالرغم من أنّه يمكن لبعض الأزمات أن تحدث فجأة ، و بالتالي فحسب هذا النموذج لن نتوقّر استعدادات ملائمة لها . و منه فإنّ هذا النموذج لا يُناسب أساسا تعريف الأزمة الذي تمّ تبنيه و لا تعريف إدارة الأزمات و اللذان تمّ الاعتماد فيهما على كلا المدخلين الظرفي و التدرّجي.

3.2.1.3.1. نموذج " منى شريف " لإدارة الأزمات

قدّمت " منى شريف " نموذجا عامّا لإدارة الأزمات مكوّنا من أربع عشرة خطوة و فيما يلي شرح لهذا النموذج: [68] ص 57 58

- تبدأ عمليّة إدارة الأزمات برصد و مراقبة البيئة الدّاخلية و الخارجيّة للمنظمة عن طريق نظام معلومات.
- تقييم المتغيّرات البيئية و تحديد أولويّاتها عن طريق دراسة احتمالات التّغيير في تلك المتغيّرات.
- تنتج عن عمليّة تقييم المتغيّرات البيئية تحديد المخاطر و الأزمات المحتملة المتولّدة من البيئة الدّاخلية و الخارجيّة للمنظمة أو كليهما معا.
- وضع أولويّات للمخاطر و الأزمات المحتملة باستخدام ما يُعرّف بمصفوفة الأزمات.
- البدء في التّخطيط و إعداد السيناريوهات للمواجهة.

- يتمّ عن طريق توفير نظم للإنذار المبكر بالأزمات لرصد و تسجيل و تحليل الإشارات التحذيرية التي ترسلها الأزمات بصفة مستمرة و متكررة و لفترة طويلة قبل وقوعها.
- فحص الإشارات التحذيرية و تقييمها للتأكد من أنّها تمثل إنذارا مبكرا حقيقيا.
- في هذه المرحلة يتمّ الاستعداد و تنشيط خطط المواجهة.
- تقوم المنظمة باتخاذ مجموعة من الإجراءات الوقائية كمحاولة أخيرة لمنع وقوع الأزمة أو تحجيم آثارها، أو تأخير حدوثها لكي تكتمل تجهيزات المواجهة.
- تخصيص الموارد اللازمة لمواجهة الأزمة ، و كذا التهيئة النفسية للعاملين و استعداد فريق إدارة الأزمات.
- في هذه المرحلة تبدأ المنظمة في مواجهة الأزمة عن طريق تحديد أولويات المواجهة، حيث تبدأ في تحقيق استجابة تنظيمية مناسبة ، و اختيار الأسلوب الإداري المناسب للمواقف ، و العمل على تخفيض الضرر الذي تحدثه الأزمة إلى أقلّ ما يمكن، و في هذه المرحلة تعمل المنظمة على تنظيم عملية الاتصال داخليا و خارجيا مع جميع الأطراف المعنية المتأثرة و المؤثرة في الأزمة.
- تحاول المنظمة في هذه المرحلة احتواء الأزمة و عزلها لمنع امتدادها لباقي أجزاء المنظمة و في نفس الوقت محاولة منع تصاعدها، و إذا لم تنجح المنظمة في احتواء الأزمة يتمّ تخصيص مزيد من الموارد و تحسين أساليب المواجهة لرفع قدرة المنظمة على التعامل مع الأزمة و احتوائها .
- بعد انتهاء الأزمة و انحسارها تبدأ مرحلة العودة للأوضاع الطبيعية و استعادة النشاط ، في هذه المرحلة تسعى المنظمة لإصلاح و ترميم ما حدث و علاج أيّ خسائر أو أضرار سببتها الأزمة.
- بعد انتهاء الأزمة و استعادة النشاط تبدأ مرحلة التحليل و التقييم و التعلّم.
- نلاحظ من نموذج " منى شريف " لإدارة الأزمات أنّه جدّ مفصّل و يوضّح مراحل إدارة الأزمات بطريقة جدّ دقيقة، كما نلاحظ أنّه يحتوي على المراحل الأساسية التي يجب أن تمرّ بها إدارة الأزمات من وجهة نظرنا.

4.2.1.3.1. نموذج " أوجستين نورمان R.Augustine Norman لإدارة الأزمات:

تتمثل مراحل إدارة الأزمات حسب " أوجستين نورمان R.Augustine Norman " فيما يلي:

1.4.2.1.3.1. مرحلة تفادي أو تجنب الأزمة

يتجلى في هذه المرحلة دور الإدارة العليا في منع أو تجنب وقوع الأزمة و يعمل المدير كلّ ما في وسعه و بصورة مستمرة لتقليل احتمالات الخطر إلى الحد الأدنى من احتمال حدوثه. و يبقى المدير الفعّال يقظا ليتأكد من أنّ التعلّمات المتبّعة في تحقيق نشاطات المنظمة قابلة للتنفيذ ، و بالرغم من هذا العمل الجادّ و المضني فإنّه لا يوجد ما يجزم فعلا أنّ الأزمة قد لا تحدث ، فإنّما قد تقع لا محالة مهما بلغت درجة كمال الحيلة و الحذر و ما يستلزم اتخاذه من تدابير للحيلولة دون وقوعها.

2.4.2.1.3.1. مرحلة الاستعداد لمواجهة الأزمة

إنّ الغاية من هذه المرحلة هي التهيؤ و الاستعداد لكافة الاحتمالات و التغيّرات، فإذا لم يكن بالاستطاعة تجنب الأزمة فيجب التخطيط لمواجهةها عند حلولها.

3.4.2.1.3.1. مرحلة إدراك الأزمة

غالبا ما يتمّ التركيز و تصريف الجهود إلى الجوانب الفنيّة من قبل أجهزة المنظمة ، و يتمّ تجاهل التّصورات التي يصعب التكهّن بها أو حتّى إعطاءها الأهميّة من حيث إمكانيّة حدوثها من النّاحية الفعليّة، و عندما تحلّ الأزمة تصبح المسائل ذات الطّبيعة الخياليّة حقيقيّة و واقعيّة ، و يزداد الأمر سوءا إذا لم تتوفّر خطة محكمة لمواجهةها.

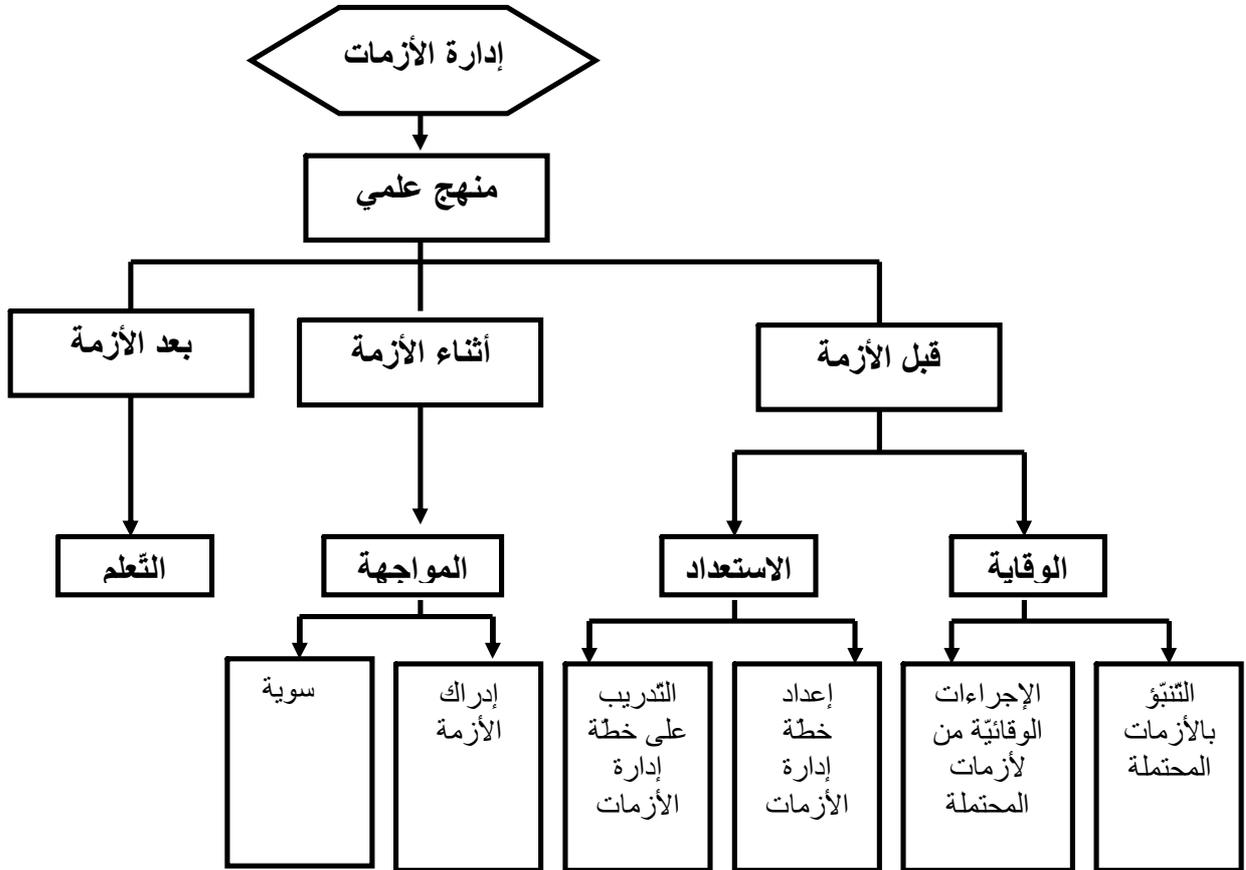
4.4.2.1.3.1. مرحلة احتواء الأزمة و مواجهتها

و التي يتمّ فيها محاولة الحدّ من آثار الأزمة و القضاء عليها نهائيّا.

5.4.2.1.3.1. مرحلة الاستفادة من خبرات الأزمة

تتجلى في هذه المرحلة قدرة المنظمة على إعادة ترتيب الأمور إلى سابق عهدها قبل وقوع الأزمة أو أفضل ممّا كانت عليه في البداية ، و يستلزم تنفيذ هذه المرحلة وضع خطة عملية تهدف إلى إعادة الوضع إلى ما كان عليه. و المحصلة لهذه المرحلة تركز على مدى الاستفادة من العبر و الدروس التي بلورتها الأزمة و ضرورة مشاركة كافة الفعاليات .

يشبه هذا النموذج نموذج " منى شريف " غير أنه تناول الخطوط العريضة التي جاءت فيه . و بعد ذكر أهمّ النماذج التي تناولت مراحل إدارة الأزمات ، يمكن أن ندرج نموذجا يعتمد على النموذجين الأخيرين الذين تمّ ذكرهما و لقد تمّ التطرّق إليه عند تناول مفهوم إدارة الأزمات التنظيمية و هو موضّح في الشكل التالي:



شكل رقم (10) : مراحل إدارة الأزمات [من إنجاز الطالبة]

و نلاحظ من الشكل أنّ مراحل إدارة الأزمات تتمثل في:

-إدارة ما قبل الأزمة:

- الوقاية من الأزمات:

- تحديد و تقييم الأزمات المحتملة.

- الإجراءات الوقائية من الأزمات المحتملة.

- الإعداد لإدارة الأزمات:

- إعداد خطة إدارة الأزمات.

- التدريب على خطة إدارة الأزمات.

- إدارة الأزمة:

هناك فرق بين مفهوم إدارة الأزمات و إدارة الأزمة ، فالأول يُعنى بالكيفية الإدارية المستمرة للتعامل مع الأزمات و أسبابها و مواجهتها ، و الثاني يُعنى بكيفية مواجهة أزمة معينة في مرحلة ما من مراحل تطورها ، فالأول أعمّ و أشمل من الثاني [86] ص 22 ، و تضمّ هذه المرحلة مرحلتين التاليتين:

-إدراك الأزمة.

- تسوية الأزمة.

- إدارة ما بعد الأزمة: و تقابل مرحلة التعلم.

و بالتالي تعتمد هذه الخطوات على المنهج العلمي كما سبق الذكر في تعريف إدارة الأزمات ،

و استخدام المنهج العلمي في التعامل مع الأزمات يحقق عدّة منافع منها مايلي : [88] ص ص 83 84

- التوازن النفسي عند مواجهة الأزمات و عدم الانهزام أمام مسببات التوتّر المصاحبة لها.

- الإحساس بقدرة أكبر على التحكم و السيطرة على الأزمات .

- ارتفاع القدرة على توظيف الوقت و استثماره بصورة أفضل للتعامل مع الأزمات ، حيث يمكن

المنهج العلمي من رصد الظواهر والمؤثرات في وقت مبكر ، و توفير البيانات و المعلومات،

و التفكير في الحلول و اتخاذ القرارات في وقت مناسب ، و بالتالي التغلب على الأزمات في وقت

مبكر.

- التّضح في التفكير و التصرف ، حيث يساعد المنهج العلمي على التفكير بمنطق و التصرف

بترتيب و حسب أولويّات محسوبة و بخطوات مدروسة.

- إنّ تراكم الخبرات من الممارسات العلميّة للمنهج العلمي في إدارة الأزمات يوفّر رصيذا من المعرفة يمكن المنظمة من الاستفادة منه في تحسين كفاءتها و تقليل احتمالات الخطأ في التعامل مع الأزمات المحتملة .

و استخدام إدارة الأزمات للمنهج العلمي يعني اثباعتها للوظائف الرئسية للإدارة و سيتمّ تناولها في المطلب المقبل.

2.3.1. وظائف إدارة الأزمات التنظيمية وآلياتها

لا يمكن التعامل مع الأزمات التنظيمية في إطار من العشوائية و الإرتجالية ، بل يجب أن يخضع هذا التعامل للمنهج الإداري السليم و الذي يقوم على وظائف أساسية محددة ، و إدارة الأزمات التنظيمية تتوقف أيضا على آليات تعمل على ضمان نجاحها ، و بالتالي سنعرّف إلى وظائف إدارة الأزمات التنظيمية و آليات إدارة الأزمات التنظيمية .

1.2.3.1. وظائف إدارة الأزمات التنظيمية

لما كانت وظائف الإدارة الأساسية هي : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، و الرقابة ، فلا مجال أن تكون هي أيضا وظائف إدارة الأزمات التنظيمية باعتبار أنّ هذه الأخيرة هي فرع من فروع الإدارة ، و فيما يلي سنحاول التعرف على هذه الوظائف :

1.1.2.3.1. التخطيط

سنعرّف على وظيفة التخطيط لإدارة الأزمات فيما يلي:

1.1.1.2.3.1. مفهوم التخطيط

يمكن النظر لمفهوم التخطيط لإدارة الأزمات التنظيمية على أنه : [50] ص278 " عملية منظمة و مستمرة تخضع لضوابط مقننة تتم مبكرا قبل التوقيت المنتظر للأزمة المحتملة " أي أنه التحديد المسبق لما يجب عمله ، و كيفية القيام به ، و متى و من الذي سيقوم به .

و يمكن التّظر إليه أيضا على أنّه تنظيم للموارد البشريّة ، الماديّة و الماليّة و الذي يسمح بعدم التردّد و ردّ الفعل السّريع في مواجهة الأزمة ، و ذلك للتقليل من الآثار على هذه الأنواع الثلاثة من الموارد و كذا على محيط المنظّمة [86] ص 219 .

و بالتالي فالتهيّط لإدارة الأزمات التّنظيميّة هو عمليّة تهدف إلى ما يلي : [90] ص 125

- الحدّ من تفاقم الأزمة .
- التّحكّم في الاختلال .
- الرّجوع بسرعة إلى حالة الإستقرار .

2.1.1.2.3.1. أهمية التّخطيط

لقد أوضحت دراسات قام بها "بيرسون Pearson" و "ميتروف Mitroff" أنّ هناك من يرفض مدخل التّخطيط لإدارة الأزمات في المنظّمة و ذلك بعد أن قام هذان الباحثين بمجموعة من الإستجابات ، و قد خلصوا في ذلك إلى مجموعة من الحجج المختلفة التي استند إليها الأشخاص الذين تمّ استجوابهم [56] ص 78 .

و يوضّح الجدول التالي أهمّ الحجج التي سيستند إليها المسيرون :

جدول رقم (10) : أهمّ الحجج التي يستند عليها المسيرون في عدم اتّباعهم مدخل التّخطيط لإدارة

الأزمات [51] ص 47.

خصائص المنظّمة تفترض الحماية من الأزمات	خصائص البيئة تفترض حماية المنظّمة من الأزمات	خصائص الأزمات تفترض عدم التأثير على المنظّمة
حجم منظّمتنا كفيّل بحمايتنا من الأزمات.	إذا تعرّضنا إلى أزمة ، فإنّ هناك دائما من سينقذنا .	غالبا ما تكون الأزمة ناتجة عن أخطاء بشريّة.
المنظّمة الممتازة لا توجد بها أزمات .	البيئة غير خطيرة ، نستطيع بسرعة حماية أنفسنا .	أغليبيّة الأزمات تُحلّ بنفسها ، القضيّة قضيّة وقت.
بعض الأزمات لا تحدث إلاّ للآخرين.	لا شيء جديد قد تغيّر حقّا في بيئتنا ويستحقّ تغييرا في منظّمتنا .	يكفي مواجهة الأزمة عندما تظهر.

و سنحاول الردّ على هذه الحجج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (11) : الردّ على أهمّ الحجج التي يستند عليها المسوّرون في عدم اتّباعهم مدخل التخطيط

لإدارة الأزمات] من إنجاز الطالبة[

خصائص المنظمة تفترض عدم التأثير على المنظمة	خصائص البيئة تفترض حماية المنظمة من الأزمات	خصائص المنظمة تفترض الحماية من الأزمات
حتى الأزمات الناتجة عن أخطاء بشرية تستدعي التخطيط و ذلك من أجل تفادي مثل هذه الأخطاء و الاستعداد للأزمات الناتجة عنها لأنها لا تعفي المنظمة من المسؤولية.	إنّ الحكم على كفاءة المنظمة يكون على أساس جهودها الخاصة في مواجهة الأزمة و ليس على أساس جهود الغير.	إنّ حجم المنظمة ليس ضمانا للحماية من الأزمات بل يمكن أن تكون الأزمات أكثر تأثيرا عليها.
إنّ من أهمّ خصائص الأزمة هي ضيق الوقت ، و لذا فإنّ مرور الوقت من غير مواجهة سريعة سيزيد من حدّة الأزمة و من جسامة الأضرار.	إنّ البيئة غير مستقرّة ، إذ يمكن أن يحدث اضطراب فيها و مهما كانت سرعة المسيرين في المواجهة فهي لن تفوق السرعة في حالة التخطيط المسبق لها.	حتى المنظمات الممتازة يمكن أن تتعرّض إلى أزمات خاصة إذا ما تعلق الأمر بالأزمات الناتجة عن أسباب خارجية كالحوادث الطبيعية أو الشائعات.
إنّ مواجهة الأزمة عند ظهورها يجعل المواجهة غير فعّالة ، و ذلك نظرا لضيق الوقت و الغموض و التعقيد الذي تُحدثه الأزمة ، و ذلك بعكس إذا ما تمّ التخطيط لها مسبقا.	لا يمكن انتظار حدوث أيّ تغيير في البيئة للقيام بالتخطيط للأزمات	على المنظمات محاولة التخطيط للأزمات المحتمل أن تتعرّض لها و ذلك حسب الأولويات.

بعد إبراز أهميّة التخطيط لإدارة الأزمات في المنظمة من خلال الردّ على بعض الحجج التي

يستند عليها المسوّرون يمكن أن نحدّد أهميّة التخطيط لإدارة الأزمات فيما يلي: [88] ص 116

- تدعيم قدرة المنظمة على التعامل مع الأزمات.

- توفير البيانات و المعلومات الدقيقة الكافية أمام الإدارة للتعامل مع الأزمات.

- تأكيد أهميّة توفّر المتطلبات الفنيّة و الماليّة و الإداريّة لتجنّب الأزمات و مواجهتها عند حدوثها.

- توفير مجموعة من سياسات و متطلبات الأمن لدى المنظمة لمواجهة أيّ تغيّرات غير مرغوبة مستقبلاً.
- وجود نظام تحذيري يساعد المنظمة في الإحساس الصادق المبكر بأيّ مؤشرات عن أزمات متوقعة.
- وجود خطط جاهزة تحقق للمنظمة قدراً ملائماً من الاطمئنان و الثقة للتعامل مع الأزمات.

3.1.1.2.3.1. الاعتبارات التي يُبنى عليها التخطيط

تقع مسؤوليّة التخطيط لإدارة الأزمات على عاتق الإدارة العليا بالمنظمة ، و هو يُبنى على الاعتبارات التالية: [91] ص53

- الأهداف التنظيمية العامة للمنظمة و مجموع القيم و المبادئ التنظيمية.
- الموارد و الإمكانيات المتاحة سواء الداخلية أو الخارجية الممكن الاستعانة بها.
- مدى توفر الخبرات اللازمة في مجال إدارة الأزمات.
- الوقت المتاح للتعامل مع الأزمات.
- الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

4.1.1.2.3.1. العوامل التي يمكن أن تحدّ من كفاءة التخطيط

- تتمثل العوامل التي يمكن أن تحدّ من كفاءة التخطيط فيما يلي: [61] ص 59 60
- نقص أو عدم كفاية المعلومات اللازمة للتنبؤ بالأزمات المحتملة و توقع مساراتها المختلفة.
 - سوء معالجة و تحليل البيانات أو عدم الفهم أو التعبير الخاطئ لإشارات الإنذار.
 - الفشل في التكوين السليم لفريق إدارة الأزمات.
 - عدم تنفيذ الخطة التي تمّ وضعها بطريقة سليمة أو التراخي في التنفيذ.
 - اتخاذ الأزمة مسارات مفاجئة غير متوقعة أثناء وضع الخطة.
 - حدوث تغيّرات في الأسس و الافتراضات التي يُبنى عليها التخطيط.
 - عدم كفاية الموارد المتاحة لتنفيذ الخطة.
 - غموض و عدم وضوح بعض القرارات ممّا يسبب إرباكاً أثناء التنفيذ.
 - عدم مرونة الخطة لإحداث تغيّرات لمواجهة المسارات الجديدة غير المتوقعة التي يمكن أن تسلكها الأزمة.

و سنتوسّع أكثر في عملية التخطيط لإدارة الأزمات – و التي تمثل أو تقابل إدارة ما قبل الأزمة في المنهج العلمي لإدارة الأزمات التنظيمية- في الفصل الثاني.

2.1.2.3.1.التنظيم

لضمان التدخل الكفاء في الأزمات ، لا بدّ من توافر التنسيق و التكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمات .

ويهتمّ التنظيم بتحديد الأشخاص الموكولة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات و المهامّ المرتبطة بكلّ منهم ، و من الذي سيساعدهم ، و أمام من سيكونون مسؤولين ، و السبل المحددة للاتصال بالشكل الذي يضمن إقامة علاقات فعّالة بين الأعمال و الأشخاص و أماكن المواجهة بما يكفل للمنظمة السيطرة على الموقف [52] ص22.

و بالتالي تتمثل العناصر الجوهرية لوظيفة التنظيم في إدارة الأزمات التنظيمية في :

- تقسيم العمل : حيث تحدّد الإدارة الأشخاص المسؤولين على إدارة الأزمات في المنظمة و بالتالي فهي تشكل ما يسمّى بـ " فريق إدارة الأزمات " و المهامّ المنوطة بكلّ فرد من هذا الفريق.

- تفويض السلطة : تفويض السلطة هو من أهمّ المتطلبات الإدارية في إدارة الأزمات ، حيث تتيح لفريق إدارة الأزمات حرية الحركة و التصرف وفقا لما يمليه عليه الموقف ، إذ يجب منح كلّ فرد من أفراد الفريق السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدّد [52] ص25 .

3.1.2.3.1.التوجيه

يتضمّن التوجيه في إدارة الأزمات شرح طبيعة المهمة ، و نطاق التدخّل و الهدف من التدخّل ، و كذا استخدام الأوامر الإدارية الواجبة التنفيذ الفوريّ ، مع تحديد كيفية تنفيذها و مدى السرعة الواجبة في تنفيذ هذه الأوامر [58] ص362 ، و تتمثل أهمّ أدوات التوجيه في إدارة الأزمات التنظيمية في القيادة و الاتصالات.

4.1.2.3.1. الرقابة

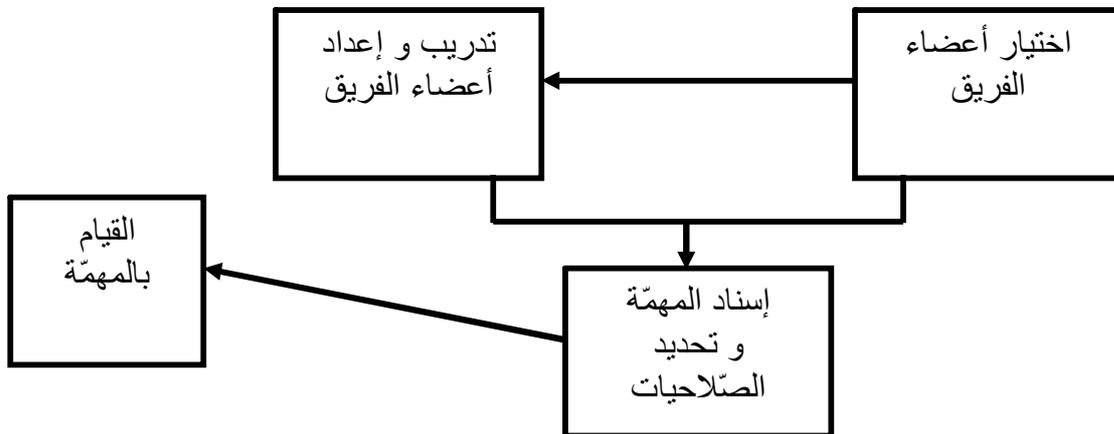
لقد سبق و أن عرفنا الرقابة بأنها : " الوظيفة التي تسعى إلى التأكد من أن الخطط قد تم تنفيذها كما سبق تحديدها و أن الأهداف الموضوعية قد تحققت " و بالتالي تهدف هذه الوظيفة في إدارة الأزمات التنظيمية إلى التأكد من تنفيذ الخطط التي تم وضعها للاستعداد لمواجهة الأزمة و تقييم هذه الخطط باستخلاص نقاط القوة و الضعف فيها ، و مدى تحقيقها للأهداف ، و تعديل هذه الخطط إن تطلب الأمر ذلك .

2.2.3.1. آليات إدارة الأزمات التنظيمية

تعتمد إدارة الأزمات التنظيمية على آليات تعمل على ضمان نجاحها و تتمثل أهم هذه الآليات فيما يلي :

1.2.2.3.1. فريق إدارة الأزمات

يُقصد بفريق إدارة الأزمات مجموعة الأفراد الذين تم اختيارهم من طرف المنظمة من أجل الحدّ من خطورة الأزمات و معالجتها .
و يختلف تشكيل فريق إدارة الأزمات من أزمة لأخرى و يتمّ إعداده و تدريبه بصفة مستمرة ليكون جاهزا لمواجهة أيّ أزمة . فإذا ما حدثت يتمّ إبلاغه و إسناد المهمة إليه ، و يتمّ ذلك وفق الشكل التالي :



شكل رقم(11): إجراءات التعامل مع الأزمة عن طريق فريق إدارة الأزمات [71] ص 364

ويُتفق الباحثون على ضرورة وجود مجموعة من الشّروط التي يجب أن يحظى بها فريق إدارة الأزمات ككلّ لكي ينجح في تحقيق المهامّ التي يناط بها ، ولعلّ أهمّها : [64] ص ص 43 44

- تحقيق مستوى عالي من الاتّصالات الأفقيّة والرّأسيّة و توفير مناخ من الحرّيّة في التفكير و مناقشة كلّ الأمور و الاحتمالات .

- أن يكون عدد الأفراد صغيرا ومتلائما مع المهامّ المطلوبة التي قد تفرضها طبيعة و نوعيّة الأزمات المتوقعة ، و الأقسام أو القطاعات الرّئيسيّة داخل المنظّمة ، ولا يوجد رقم محدّد متفق عليه من الباحثين و الخبراء .

- تنوّع و تعدّد التّخصصات داخل الفريق مع مراعاة القدرة على التّعاون المشترك و العمل الجماعيّ .

- المرونة و القدرة على التّحرك سريعا ، من هنا لا بدّ من ضرورة أن يُخوّل لفريق إدارة الأزمات سلطات و صلاحيّات يحقّ له استخدامها اثناء مواجهة الأزمات.

- التنسيق و الاتّصال الفعّال بين فريق إدارة الأزمات و بين المستويات القياديّة بحيث لا تقع أخطاء أو مشكلات أثناء مواجهة الأزمة ، و لا شكّ أنّ تكنولوجيا الاتّصال و ما تتيحه من إمكانيّات خاصّة الهواتف النّقالة و البريد الإلكتروني قد أزال كثيرا من المشكلات التي كانت تعوق الاتّصالات بين

أعضاء فريق إدارة الأزمات من جهة ، و بين الفريق و القيادات العليا من جهة أخرى - اختيار قائد لفريق إدارة الأزمات تتوفّر فيه مواصفات تؤهله للقيادة و تحمّل المسؤوليّة و القدرة على اتّخاذ القرار.

ويوضّح الجدول التّالي أهمّ الخصائص التي يجب أن تتوفّر في فريق إدارة الأزمات :

جدول رقم (12): خصائص فريق إدارة الأزمات [92]

المهات و قدرات أساسية	القدرات الحركية	القدرات العقلية	الميول المهنية	السمات الشخصية
* إدراك الوقت. * الاتصال . * روح الفريق. * تحمل الضغوط.	* سرعة ردّ الفعل. * قوة الملاحظة.	* الذكاء . * سرعة استدعاء الأفكار. * الحساسية للمشكلات . * التركيز وسط أشياء مشتتة . * القدرة على اتخاذ القرار . * سرعة الإدراك. * القدرة على التذكر . * طلاقة التعبير .	* الميول الابتكارية . * الميول الإقناعية. * الميول للأعمال الصعبة . * الميول لجمع المعلومات .	* النشاط و الحيوية . * تحمل المسؤولية . * الموضوعية . * الذكاء الاجتماعي . * الاتزان الإنفعالي .

بالإضافة إلى هذه الخصائص التي يجب أن تتوفر في كلّ أعضاء فريق إدارة الأزمات بما فيهم القائد ، فإنّ هناك خصائص أخرى يجب توفرها في قائد الفريق ، و تتمثل أهمّ هذه الخصائص فيما يلي :

- القدرة على إدارة الفريق : فبدون إدارة جيّدة للفريق نفسه من الصّعب عليه القيام بمعالجة الأزمة [93] ص 91 .

- أن يكون مؤهّلا و مدربا على أصول القيادة و متطلباتها ، و أن يكون رشيدا عاقلا في اتخاذ قراراته و واعيا و مدركا لأبعادها [71] ص 369 .

- الشّجاعة الكاملة التي تدفعه إلى اقتحام المخاطر بإقدام ، و يحتاج الأمر دائما إلى التّفرقة ما بين الشّجاعة و الإقدام على اقتحام الخطر و معالجة مخاطر الأزمة ووقف تصاعدها و ما بين حماقة التهورّ و ردّ الفعل العشوائي المدمر الذي يتسبّب في مزيد من الأزمات ، و يزيد من حدّة و خطورة الأزمة المتصاعدة [71] ص 368 .

1.2.2.2.3.1. نظام معلومات الأزمات

تُعتبر المعلومات المادّة الأوليّة للقرارات في الإدارة ، مثلها مثل الموادّ الأوليّة المستخدمة في الإنتاج ، و التي تشكّل بعد مرورها بمراحل الإنتاج المختلفة المميّزات النهائيّة للمنتج [94] ص 06 . و حتّى تؤدّي المعلومات دورها في المنظّمة لا بدّ من العمل على جمعها و تحليلها و تخزينها و نشرها في أرجاء المنظّمة و بالتالي فلا بدّ من توقّر ما يسمّى بـ " نظام المعلومات " .

و تتعامل نظم المعلومات مع جميع الأنشطة المتّصلة بالمعلومات و اتّخاذ القرارات اللّازمة لتشغيل المنظّمة ، و تتمثّل رغبة جميع العاملين في مجال نظم المعلومات في رفع كفاءة المنظّمة ككلّ عن طريق توفير المعلومات و تدعيم قرارات المديرين [95] ص 181 ، و من بين الأنشطة تلك التي تتعلّق بإدارة الأزمات ، إذ تؤدّي نظم المعلومات دوراً حيويّاً في إدارة الأزمات ، و تبرز أهميّة هذا الدور من خلال ما يلي :

1.2.2.2.3.1. تجنّب المفاجأة

فالمفاجأة تحدث في حالة قصور المعلومات أو عدم دقّة تقييمها و تقديرها أو عدم رفعها في التوقيت المناسب إلى متّخذ القرار [50] ص 291 .

1.2.2.2.3.1. سرعة اتّخاذ القرار في مواجهة الأزمة

إنّ توقّر المعلومات الدّقيقة و إمكانيّة استدعائها و استخدامها بواسطة عناصر صنع أو اتّخاذ القرار في الوقت المناسب تساهم إلى حدّ بعيد في تجاوز الدّعايات السّلبية لأحد سمات الأزمة ألا و هي " عدم توقّر الوقت الكافي لاتّخاذ القرار " [59] ص 106 .

1.2.2.2.3.1. زيادة المرونة في اتّخاذ القرار لمواجهة الأزمة و آثارها المحتملة

يشكّل استمرار تدقّق المعلومات المدقّقة خلال مراحل إدارة الأزمة عاملاً رئيسيّاً في سرعة اتّخاذ القرار المناسب و إدخال التّعديلات عليه أو اتّخاذ قرارات جديدة في التوقيت المناسب تتوافق و متطلّبات

الاستجابة لواقع تصاعد الأحداث و المتغيرات التي تطرأ في سياق الأزمة و البيئة المحيطة بها [59] ص106 .

4.2.2.2.3.1. تجميع المعلومات الخاصّة بالكيفيّة التي أُديرت بها الأزمة و دراستها

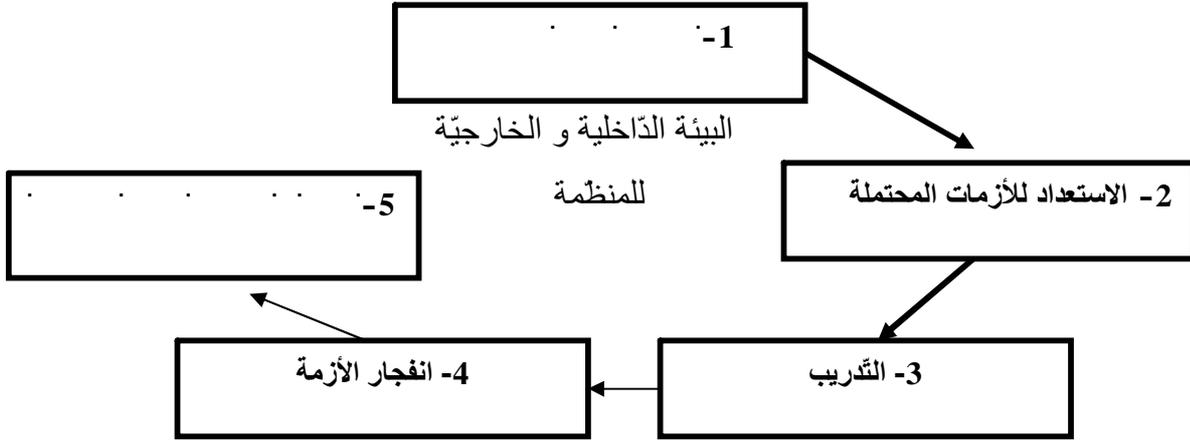
و ذلك لاستخلاص الدّروس المستفادة منها و استخدامها في مواجهة أيّ من الأزمات المشابهة مستقبلاً.

و بالتالي نلاحظ أنّ دور نظام معلومات الأزمات يمكن أن نلمسه في كلّ مراحل إدارة الأزمات سواء في مرحلة ما قبل الأزمة و ذلك من خلال مساهمته في الوقاية من الأزمات المحتملة و الإستعداد لها ، و كذا في مرحلة الأزمة و ذلك من أجل ردّ فعل سريع و مجد ، إضافة إلى مرحلة ما بعد الأزمة و ذلك من خلال تحليل الأزمة و الخروج بالدّروس المستفادة منها . إلا أنّه يجب الإشارة إلى أنّ توافر المعلومات الكافية و المهمّة لإدارة الأزمات بدون إمكانيّة توصيلها إلى متخذ القرار قد يؤدي إلى فشلها ، و من ثمّ فهي تحتاج إلى وجود نظام اتصالات يسمح بذلك.

3.2.2.3.1. اتصالات الأزمات

تمثل اتصالات الأزمة كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة ، و تندرج في إطارها كلّ أنواع الاتصال بغضّ النظر عن المضامين و الوسائل المستخدمة [96] ص07. و الهدف منها هو إقامة صورة جيّدة للمنظمة و اكتساب تأييد و علاقات ثقة مع الجمهور [97] ص164، و ذلك يكون سواء قبل الأزمة ، أثناءها أو بعدها .

و لقد اقترح " هورسلاي و باربر Horsley et Barber " سنة 2002 نموذجاً لاتصالات الأزمات من أجل ضمان نجاح إدارة الأزمات و هو موضّح في الشكل التالي:



شكل رقم (12): نموذج اتصالات الأزمات حسب "هورسلاي و باربر Horsley et Barber"

2002 [98] ص 34.

و نلاحظ من الشكل أنّ العلاقات العامة مسؤولة عن اتصالات الأزمات، و تعرّف العلاقات العامة بصفة عامة بأنها: [99] ص 15 " النشاط المخطط الذي يهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادلين بين المنظمة و جماهيرها سواء داخلياً أو خارجياً " و بالتالي فإنّ الهدف الذي تسعى العلاقات العامة إلى تحقيقه يزداد أهميّة عند الأزمات . و العلاقات العامة _ في حقيقة الأمر _ علم يتصل اتصالاً مباشراً بالظروف و الأوضاع غير العادية كالأزمات ، إذ أنّ هذه الأخيرة من الأسباب المباشرة لتطور و ازدهار العلاقات العامة كعلم و مهنة ، فعندما تتعرّض صورة المنظمة للإهتزاز و التشويه تتضح وقتها أهميّة العلاقات العامة في تجميع جهود المنظمة و تركيزها من أجل تصحيح هذه الصورة [100] ص 03 .

خلاصة الفصل 1

الأزمة التنظيمية هي حادث فجائي أو تراكم لمجموعة من المسببات يؤدي إلى إحداث اختلالات بالمنظمة، و تتمثل مراحلها في : مرحلة ما قبل الأزمة ، مرحلة الأزمة ، مرحلة ما بعد الأزمة .

و يمكن تصنيف الأزمات التنظيمية إلى: الأزمات الناتجة عن الظواهر الطبيعية أو الحوادث، أزمات المنتج ، أزمات مالية ، أزمات شخصية ، أزمات إعلامية. و تتمثل أسبابها في الأسباب الخارجية و التي تكون المنظمة غير مسؤولة عنها ، و الأسباب الداخلية و التي تكون المنظمة مسؤولة عنها . كما أنّ لها آثارا سلبية على الأفراد و على الأطراف التي لها صلة بالمنظمة و على المنظمة ككل، و آثار إيجابية كميلاد أبطال ، ظهور استراتيجيات جديدة ، مزايا تنافسية جديدة و تسريع التغيير .

و تُعدّ إدارة الأزمات ميدانا بحثيا جديدا ، و قد حظي بالاهتمام الأكاديمي منذ أوائل الستينيات و على وجه التحديد عقب أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962 ، أمّا مدخل "إدارة الأزمات التنظيمية" فهو مُعترف به بصفة عامّة على أنّه بدأ في عام 1982 بعد حادثة منتج "تايلينول" و الذي تم تعرّضه إلى أزمة عندما وجدت شركة "جونسون آند جونسون" أقراص دواء مسمّمة عن طريق أشخاص مجهولين . و تُعرّف إدارة الأزمات التنظيمية حسب المدخل التدرّجي الذي اعتمدنا عليه بأنّها : " المنهجية العلمية في التعامل مع الأزمات التنظيمية قبل و أثناء و بعد حدوثها ، و التي تهدف إلى الوقاية منها ، الاستعداد لها ، مواجهتها ، و التعلّم منها " . و بالتالي تتمثل مراحلها و التي تعتمد على المنهج العلمي في:- إدارة ما قبل الأزمة: و ذلك ب: الوقاية من الأزمات: و ذلك بتحديد و تقييم الأزمات المحتملة و وضع الإجراءات الوقائية منها و الإعداد لإدارة الأزمات: و ذلك بإعداد خطة إدارة الأزمات و التدريب عليها.

- إدارة الأزمة: و ذلك بإدراك الأزمة، و تسويتها.

- إدارة ما بعد الأزمة: و ذلك بالتعلّم من الأزمات.

و لما كانت وظائف الإدارة الأساسية هي : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه و الرقابة ، فلا مجال أن تكون هي أيضا وظائف إدارة الأزمات التنظيمية باعتبار أنّ هذه الأخيرة هي فرع من فروع الإدارة، و هي تعتمد على آليات تعمل على ضمان نجاحها و تتمثل أهمّ هذه الآليات في : فريق إدارة الأزمات ، نظام معلومات الأزمات ، اتصالات الأزمات.

الفصل 2 المنهج العلمي في إدارة الأزمات التنظيمية

لقد سبق و أن ذكرنا أنّ إدارة الأزمات هي علم من العلوم الإدارية الحديثة ، فهي إدارة علمية رشيدة تعمل على حماية المنظمة و الإرتقاء بأدائها عند تعاملها مع مختلف الأزمات التي تتعرض لها . و باعتبار أنّ إدارة الأزمات هي علم ، فهذا يعني أنّها تعتمد على المنهج العلمي ، و الذي سبق و أن قلنا أنّه يركز على التعامل مع الأزمة في كلّ مراحلها ، أي إدارة ما قبل الأزمة ، إدارة الأزمة الفعلية أي عند حدوثها ، و إدارة ما بعد الأزمة أيضا. و سنحاول من خلال هذا الفصل توضيح مختلف الخطوات التي تتم في كلّ مرحلة حيث نتطرق في المبحث الأول إلى إدارة ما قبل الأزمة ، أما المبحث الثاني فتعرض إلى إدارة الأزمة ، و أخيرا في المبحث الثالث سندرس إدارة ما بعد الأزمة

1.2. إدارة ما قبل الأزمة

إنّ التّحديات التي تواجه علم إدارة الأزمات تتمثل في محاولة التعامل مع الأزمات قبل حدوثها ، و تعتمد هذه المرحلة على عملية التخطيط و التي تمثل الركيزة الأساسية لأيّ إدارة فعّالة للأزمات ، فالتخطيط يهدف إلى المساهمة الفعّالة في منع حدوث الأزمات المحتملة و التّحضير للردّ عليها في حال حدوثها ، و سنحاول التّعرّف على كيفية تحقيق ذلك من خلال دراسة أولا : الوقاية من الأزمات ، ثانيا : الإعداد لإدارة الأزمات .

1.1.2. الوقاية من الأزمات

إنّ الوقاية في مفهومها البسيط هي القدرة على تجنّب الخطر و الحيلولة دون حدوثه [71] ص 454 ، و هي تحتاج في بداية الأمر إلى إعداد قائمة بأولويات الأزمات المحتملة أو ما يُعرف بـ " التنبؤ بالأزمات المحتملة " ، إذ تُعتبر هذه الخطوة ضرورية لاتخاذ إجراءات وقائية تكون مهمة في

منع حدوث الأزمات [64] ص 77 . و بالتالي نتطرق إلى التنبؤ بالأزمات المحتملة ثم الإجراءات الوقائية من الأزمات المحتملة .

1.1.1.2. التنبؤ بالأزمات المحتملة

يُعتبر التنبؤ الخطوة الأولى في الطريق الصحيح لمواجهة الأزمات عن طريق التخطيط ، و يمكن بلورة الإطار المقترح للتنبؤ بالأزمات المحتملة فيما يلي : [65] ص 179 .

- تحديد الأزمات المحتملة .
- تقييم الأزمات المحتملة .

و يعتبر تحديد و تقييم الأزمات المحتمل أن تواجهها المنظمة من المهام الرئيسية لإدارة الأزمات و من أخطر العناصر الأساسية في التخطيط لإدارة الأزمات .

1.1.1.1.2. تحديد الأزمات المحتملة

يُقصد بتحديد الأزمات المحتملة تحديد المجالات المتوقع أن تمثل بؤرا للأزمات ، فإذا ما تمّ تحديد هذه المجالات تستطيع المنظمة إمّا تصحيح الأوضاع أو الأخطاء الموجودة أو إعداد العدة لمواجهة الأزمة إذا حدثت [80] ص 123. و يجب أن تشارك في هذه العملية جميع المستويات الإدارية (عليا ، وسطى ، إشرافية ، عاملين) حتى يمكن جمع الحقائق عن كافة الأزمات التي تهدد جميع أجزاء المنظمة [84] ص 71 .

و حتى يتمّ تحديد الأزمات المحتملة لا بدّ من القيام بعملية جدّ هامة ألا و هي توصيف المنظمة ، و يُقصد به جمع المعلومات و الحقائق عن المنظمة و كلّ ما يتعلق بها من: [101] ص 79

1.1.1.1.1.2. الإلتزامات الماليّة

- إلتزامات المنظمة اتجاه الغير .
- الدّيون المستحقّة للبنوك .

- الضرائب .
- التأمينات .
- مستحقات العاملين .
- مستحقات الملاك و الشركاء ... الخ

2.1.1.1.1.2.المنتجات

منتجات المنظمة من حيث التوصيف ؟ هل هي قابلة للتلف ؟ قابلة للمنافسة ؟ ذات سوق واسعة و ذات سوق تنافسيّة شديدة ؟ ... الخ

3.1.1.1.1.2.المخازن

مخازن آمنة ؟ بالقرب من المواصلات ؟ ... الخ

4.1.1.1.1.2.القوانين

كافة القوانين العامّة و الدوّليّة و الحكوميّة و ما إلى ذلك مما يخصّ المنظمة أو ينعكس على نشاطها .

5.1.1.1.1.2.الجهات التي لها علاقة بأداء المنظمة

- المنافسون .
- الموردون .
- الرّأي العامّ ...

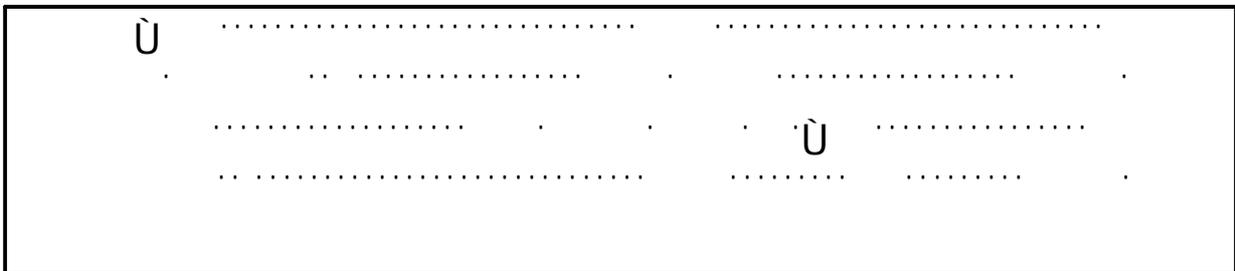
6.1.1.1.2. البيئة التي تقع فيها المنظمة

- مواصفاتها .
- مدى توافقها مع النشاط .
- مدى تفاعل المنظمة مع البيئة و تأثيرها و تأثرها بها ... الخ .

وبصفة مختصرة يمكن القول أنّ على المنظمة القيام بدراسة بيئتها الداخليّة والخارجيّة ، حتّى تتمكّن من حصر مختلف الأزمات التي يمكن أن تتعرّض لها.

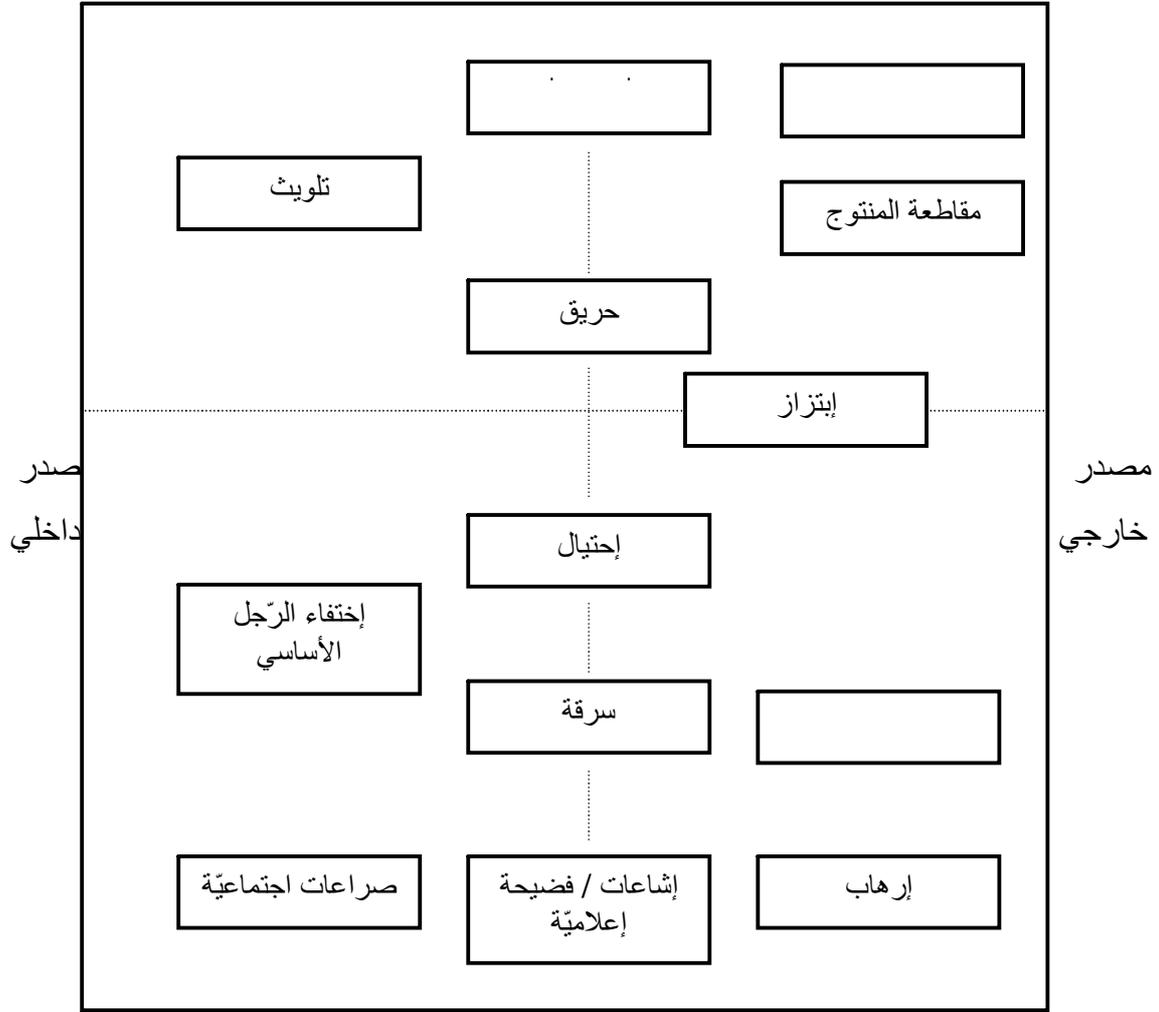
إضافة إلى ذلك يجب على المنظمة إعداد ملقات خاصّة بالأزمات السّابقة و الأساليب التي أثبتت لمواجهتها و نتائج تلك الأساليب ، و كذا دراسة الأزمات التي وقعت بالمنظّمات الأخرى المتماثلة في الأنشطة و غير المتماثلة ، و الوقوف على الأساليب التي أثبتتها و النتائج التي حققتها إذا أمكن ذلك [102]. إنّ هذه العمليّة ستساعد المنظمة على التّعرف بسهولة على بعض الأزمات التي يمكن أن تتعرّض لها ، إضافة إلى إمكانيّة تجنّبها و ذلك نظرا لمعرفتها بها مسبقا ، لأنّه قد تمّ تشخيصها و معرفة أسبابها من قبل سواء من طرفها أو من طرف منظّمات أخرى ، و هذا ما يجعل إمكانيّة تجنّب تلك الأسباب و بالتالي تجنّب التّعرّض لتلك الأزمات ، و حتّى إن لم تتمكّن المنظمة من تجنّبها فإنّه سيكون لها استعداد أفضل لمواجهتها و بالتالي التخفيف من آثارها السّلبية . إذن يمكن القول أنّ دراسة الأزمات السّابقة التي تعرّضت لها المنظمة أو المنظّمات الأخرى سئكسبها مناعة ضدّ الأزمات التي يمكن أن تتعرّض لها ، كما أنّ ذلك سيساعد في تقييم الأزمات المحتملة طبقا لأوليّياتها (الأخطر ، فالأقلّ خطورة و هكذا) و ذلك باعتبار أنّ الأزمات السّابقة و التي يمكن أن تقع المنظمة فيها مرّة أخرى ، ستكون أقلّ خطورة من الأزمات التي لم تتعرّض لها المنظمة من قبل .

و لتوضيح كيفيّة تحديد الأزمات المحتملة تُدرج المثال التالي و الذي يمثّل تصوّر منظمة للأزمات المحتملة :



شكل رقم (13): مثال (1) عن تصوّر منظمة للأزمات المحتملة [47] ص 08

و هذا مثال آخر يوضّح الأزمات المحتملة لمنظمة أخرى:



تقني / اقتصادي اجتماعي / إنساني

شكل رقم(14) : مثال (2) عن تصوّر منظمة للأزمات المحتملة [56] ص 121

2.1.1.1.2. تقييم الأزمات المحتملة

بالنسبة لتقييم الأزمات المحتملة فقد اقترح " كاتلين فيرن- بانكس Kathleen Fearn Banks" من جامعة واشنطن مثالا عن كيفية تقييم الأزمات المحتملة : [47]ص 15 فلقد رأى أنّ هناك سؤالين يجب أن يتمّ الإجابة عليهما:

- ما هو احتمال حدوث الأزمات المحتملة ؟
- ما هو مستوى أضرار الأزمات المحتملة ؟

إنّ كلّ أزمة يمكن أن تتّصف بأنّها :

0- مستحيلة : حيث تكون الأزمات غير ممكنة الحدوث .

1- مستحيلة تقريبا .

2- محتملة قليلا .

3- محتملة .

4- أكثر من محتملة .

5- محتملة جدًا .

كما أنّ كلّ أزمة يمكن أن تتّصف حسب أضرارها المحتملة كما يلي :

0- بدون أضرار .

1- أضرار ضئيلة (يمكن التّحكم فيها بدون صعوبات كثيرة) .

2- بعض الأضرار (هناك حظّ ضئيل في أن تتضمّن وسائل الإعلام) .

3- أضرار معتبرة (و مع ذلك فإنّها لا تجلب انتباها كبيرا من طرف وسائل الإعلام) .

4- أضرار معتبرة (و لكنّها تجلب انتباها كبيرا من طرف وسائل الإعلام) .

5- دمار (حيث يمكن أن تؤدّي الأزمة إلى القضاء على المنظمة) .

و لضمان تقييم أكثر و في حالة الشكّ في التّصنيف الذي تتّخذه أزمة محتملة ما فإنّه يتمّ وضعها

في الفئة العالية من الفئتين المحتملتين لها .

و نوضّح طريقة التّقييم للأزمات المحتملة حسب "كاتلين فيرن-بانكس Kathleen Fearn

"Banks" في المثال التّالي الموضّح في الجدول التّالي :

جدول رقم (13): مثال عن طريقة تقييم الأزمات المحتملة حسب "كاتلين فيرن-بانكس Katheline

Fearn-Banks" [47] ص 16

الأضرار	الإحتمال	نوع الأزمة
4	5	خلل في المنتج
4	4	عطل في أجهزة الكمبيوتر
3	3	دعوى قضائية
3	1	إعصار
2	1	تلوث و قضايا بيئية

تمثل الأرقام المدرجة في الجدول السابق مدى احتمال أو مستوى الأضرار الذي تم إدراجه عند شرح الطريقة المتبعة لتقييم الأزمات المحتملة حسب "كاتلين فيرن-بانكس Kathleen Fearn Banks".

أمّا حسب " كريستوف روكس دوفور Christophe Roux-Dufort " فإنّ تقييم الأزمات المحتملة يتمّ حسب معيارين هما : [56] ص 130

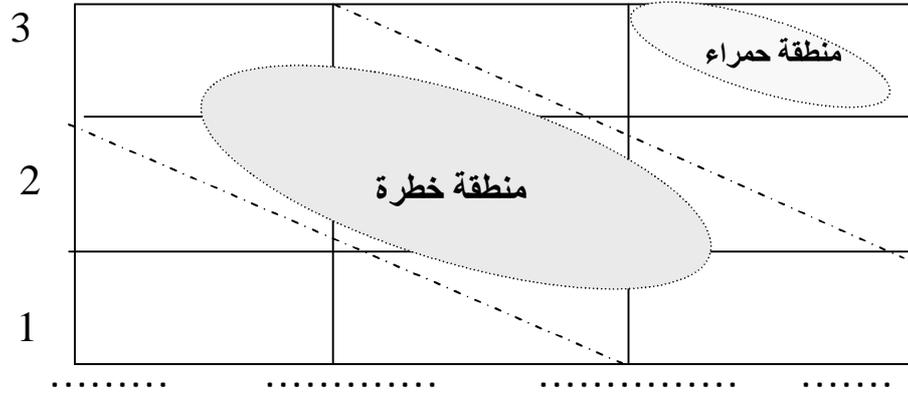
- التكرار : حيث أنه حسب تكرار الأزمة في المنظمة يمكن أن نستنتج احتمال حدوثها .
- الخطورة : و التي تمثل مدى الأضرار التي يمكن أن تنتج عن الأزمات المحتملة و التي تتمثل في النقاط التالية :

- خسارة حياة أفراد .
- خسارة حصص من السوق .
- انهيار في أسعار البورصة.
- خسارة مالية مؤثرة.
- الإضرار بالصّورة .
- التغطية الإعلامية .
- توقيف المنتج .
- تأثير .
- الإضرار بالبيئة .

و هناك ثلاث مستويات للخطورة :

- خطورة ذات مستوى "1" (حدّ أدنى للخطورة) .
 - خطورة ذات مستوى "2" .
 - خطورة ذات مستوى "3" (حدّ أعلى للخطورة) .
- و الجدول التالي يوضّح هذه المستويات :

و المصفوفة الموضحة في الشكل التالي تلخص كيفية تقييم الأزمات المحتملة :



∅

شكل رقم (15) : مصفوفة تقييم الأزمات المحتملة [56] ص 135

و نلاحظ من الشكل أنّ المنطقة الأشدّ خطورة أي " المنطقة الحمراء " هي المنطقة التي يكون فيها احتمال حدوث أزمة كبيرا كما أنّ مستوى الخطورة يكون فيها شديدا جداً.

إنّ تقييم الأزمات المحتملة يسمح بتركيز المنظمة على الأزمات ذات الأولوية و التي تتعرّف عليها من خلال نتيجة التقييم ، و بالتالي تُحاول بقدر الإمكان تجنّبها بالوقاية منها ، أو الاستعداد لها في حالة عدم إمكانية ذلك.

2.1.1.2. الإجراءات الوقائية من الأزمات المحتملة

- تتجلى أهميّة وضع إجراءات الوقاية المنظمة من الأزمات فيما يلي : [71] ص ص 455، 456
- إنّ الوقاية أقلّ تكلفة من العلاج خاصّة و أنّ أثار الأزمة تتعدّى التكاليف الماديّة إلى التكاليف المعنويّة و أشدها خطرا فقدان صورة المنظمة .
- إنّ الوقاية تحنفظ للمنظمة بتوازنها ، و التي قد يصيبها الإختلال نتيجة لأحداث الأزمة .
- إنّ الوقاية هي المنطق الطبيعي و الذي يتعيّن أن تكون جزء من المنظمة في الوقت الرّاهن .

و هناك نوعان من الإجراءات للتخفيف من مخاطر الأزمات المحتملة : [65] ص 39

- إجراءات وقائيّة مباشرة :

تتضمّن برامج دوريّة لمتابعة الأداء و الوقوف على انحراف أو بوادر توتّر و معالجته قبل أن يستفعل إلى ما يصل لحدّ الأزمة .

- إجراءات وقائيّة غير مباشرة :

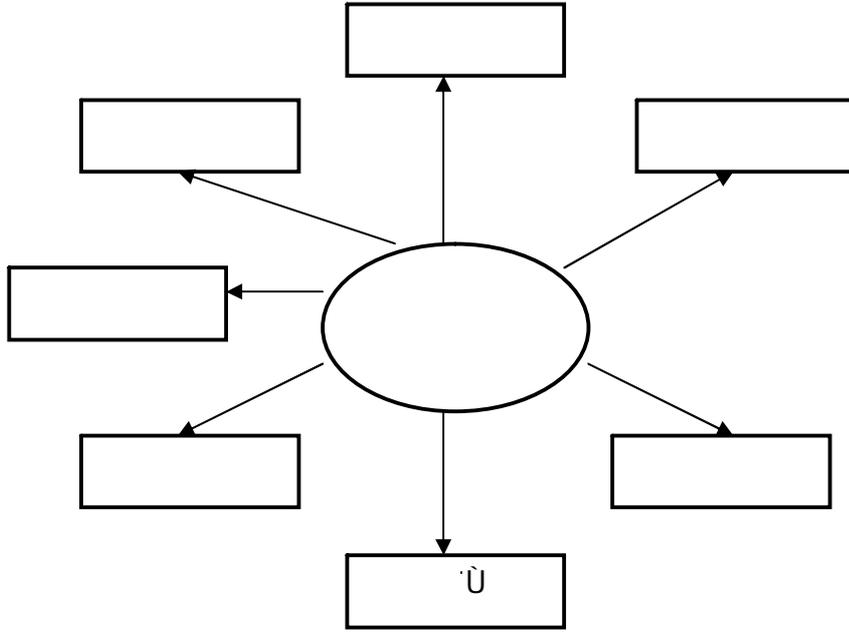
و تتعلق بالتدابير التي تضعها المنظمة لحماية نفسها من كلّ ما يؤثّر على أدائها ، كما هو الحال بجهاز المناعة داخل جسم الإنسان.

و سنحاول فيما يلي التّعرف على وجهات نظر مختلف الكُتاب بالنسبة للإجراءات الوقائيّة من الأزمات المحتملة:

1.2.1.1.2. الإجراءات الوقائيّة من الأزمات المحتملة بالنسبة لـ " ميتروف Mitroff "

و " بوشون Pauchant "

اعتبر " ميتروف Mitroff " و " بوشون Pauchant " الوسيلة الأولى للوقاية من الأزمات هي التّعرف تماما على المنظمة ، و اقترح " بريمو A.Di.Primo " لهذا القيام بالتشخيص ، و يستلزم ذلك تحديد و تحليل نقاط قوّة و ضعف المنظمة ، بالتركيز على مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة [53] ص 27، و يمكن توضيح أهمّ هذه الأطراف في الشكّل التالي :



شكل رقم (16): أهم الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة [من إنجاز الطالبة]

كما يستلزم الأمر مراقبة مختلف الميادين في المنظمة و تتمثل أهم هذه الميادين في: [79] ص 13

- المنتج / الخدمة.
- السوق .
- البنية .
- العمّال و الإدارة .
- الماليّة .

2.2.1.1.2. الإجراءات الوقائية من الأزمات المحتملة بالنسبة لـ " كريستوف روكس

دوفور Christophe Roux Dufort "

أما " كريستوف روكس دوفور Christophe Roux Dufort " فيرى أنّ أهم المجالات التي

يجب أن تتضمنها إجراءات الوقاية هي : [56] ص ص 97 103

1.2.2.1.1.2.المجال التقني

إنّ الوقاية في الجانب التقني تشمل كلّ الإجراءات الموضوعة من أجل صيانة التكنولوجيا القاعدية، إذ تقوم المنظمة بمراجعة إجراءات السلامة للوقاية من الحوادث التكنولوجية و الصناعية و خاصة في المنظمات التي تحتوي على تكنولوجيات حساسة ، و برامج السلامة هذه تتعلق بحماية الممتلكات و كذا الأشخاص (صيانة التجهيزات ، الوقاية من حوادث العمل... الخ) .

2.2.2.1.1.2.المجال الاجتماعي و الإنساني

إنّ التطبيقات في هذا المجال تتجه نحو التكوين و الاتصال ،فالتكوين يُمرّن الأفراد على فهم كيفية التعامل مع الأوضاع الطارئة ، و فهم و إدراك التكنولوجيات المعقدة ، و خلق مناخ يُؤد ثقافة تنظيمية موجّهة نحو الوقاية و الأمن . أمّا الاتصالات و خاصة الداخلية منها فهي أيضا عامل مهمّ في الوقاية من الأزمات فهي تسمح بجمع كلّ المعلومات المخفية أو المشوهة و التي تتعلق بسير العمل أو اختلاله في المنظمة .

3.2.2.1.1.2.المجال القانوني

إذ يجب الضمان و التأكد من أنّ نشاطات المنظمة تتمّ في إطار قانوني ، كما يجب أن تتمكن المنظمة من الوقوف في وجه الآثار السلبية التي يمكن أن تُوجدها على البيئة ، و الأطراف التي لها علاقة بها . إذن المجال القانوني يغطي كلّ سياسات التأهب القضائية و التأمينات المرتبطة بنشاط المنظمة، و سياسات التأمين هذه تسمح بنقل بعض المخاطر التي لا ترغب المنظمة التّكفل بها .

4.2.2.1.1.2.مجال المعلومات

في هذا المجال يتمّ وضع شبكة لاكتشاف إشارات الإنذار المبكر ، و وضع أنظمة و قنوات للمعلومات من أجل ضمان معالجتها .

5.2.2.1.1.2. المجال الأخلاقي

إنّ التصرفات غير المقبولة للمنظمة يمكن أن تكون مصدرا للأزمات ، لذا يجب على المنظمة أن تثبت أخلاقيّاتها الاجتماعيّة ، و تحافظ على صورة شرعيّة و مقبولة ، و عدّة نشاطات يتمّ وضعها بهذا الصّد من : المساهمة في التجمّعات ، نشاطات من أجل حماية البيئة ... الخ و كلّ النشاطات التي تهدف إلى إزالة الشكوك حول شرعيّة المنظمة و التقليل من المخاطر الأخلاقيّة المتعلّقة بنشاطها .

و يقول "د.نجم عبّود نجم" بهذا الخصوص أنّ القيم الأخلاقيّة تكون قويّة التأثير في الأفراد ، و غياب هذه القيم يمكن أن يُحوّلها إلى عقبة محتملة و هذا ما يُلزم ضرورة المحافظة عليها [103] ص 80.

3.2.1.1.2. الإجراءات الوقائيّة من الأزمات المحتملة بالنسبة لـ "أرنود مونا Arnaud

"Monnin

أمّا بالنسبة لـ "أرنود مونا Arnaud Monnin " فيرى أنّ إجراءات الوقاية تتضمّن كلا من إدارة المخاطر و اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.

بالنسبة لإدارة المخاطر فهي عمليّة الأخذ بالمخاطر المحتملة ، و هي وسيلة نظاميّة لتحديد المخاطر و ترتيب أولويّاتها و تطبيق الاستراتيجيّات للتقليل منها و الاكتشاف المبكر للمشاكل الفعلية و تصحيحها" [104] ص 07. و في حقيقة الأمر و كما يتّضح من التعريف فإنّ إدارة المخاطر تبدأ بالمرحلة التي سبق ذكرها أي تحديد و تقييم الأزمات المحتملة ، و يقابل المصطلح الأخير أي " الأزمات المحتملة " مصطلح " المخاطر المحتملة" أي أنّ لهما نفس المعنى، و هذا لا يعني أنّ المخاطر هي الأزمات بل تصبح المخاطر إذا ما حدثت فعلا أزمات .

أمّا بالنسبة لاكتشاف إشارات الإنذار المبكر فيُقصد بها تلك الإشارات التي تُنبئ عن قروب وقوع أزمة ، و هنا نكون أمام الاحتمالات التي تُظهرها المصفوفة الموضّحة في الشكل التالي:

أزمة	(1) التوفيق	(2) الإنذار الكاذب
	(3) الفشل	(4) الرّفص الصّريح
لا أزمة	أزمة	لا أزمة

شكل رقم (17) : مصفوفة احتمالات اكتشاف إشارات الإنذار المبكر [58] ص 340

نلاحظ من الشكل الحالات التالية:

الحالة الأولى : التوفيق

ينجح المدير في التعرف على إشارات الإنذار المبكر وشبكة الوقوع.

الحالة الثانية : الإنذار الكاذب

يعتقد المدير أنّ هناك أزمة وشبكة الوقوع غير أنّ اعتقاده هذا يكون اعتقادا كاذبا.

الحالة الثالثة : الفشل

يفشل المدير في التعرف على إشارات الإنذار المبكر وشبكة الوقوع.

الحالة الرابعة: الرّفص الصّريح

يعتقد المدير أنّه لا توجد أيّ أزمة و يكون اعتقاده صحيحا.

و حتّى يتمكّن المدير من التّجّاح في التعرف على إشارات الإنذار المبكر فإنّ عليه إنشاء نُظم للإنذار المبكر لكلّ أنواع الأزمات المحتملة [74] ص 06 ، و هي عبارة عن أنواع خاصّة من نُظم المعلومات تعمل على رصد و تسجيل و تحليل الإشارات التي تُنبئ عن قُرب وقوع أزمة [84] ص 11 ، و إذا تمكّنت المنظمة من إلتقاط إشارات الإنذار المبكر التي تُطلقها أغلب الأزمات قبل وقوعها فإنّها تستطيع منع تلك الأزمات ، كما تستطيع إضافة لذلك القيام بأفضل استعداد لمواجهةها و تخفيف آثارها السّليبيّة.

4.2.1.1.2. الإجراءات الوقائية من الأزمات المحتملة بالنسبة لـ "محمد الشافعي"

يرى "محمد الشافعي" أنّ الوقاية من الأزمات ليست شعوذة فكريّة متخبطة بل منظومة علميّة متكاملة تقوم على دعامتين : [68] ص 60

- مجموعة علوم و دراسات تهدف لوضع تخطيط منهجي للوقاية بالمنع و الحدّ المُسبق من الأزمات.

- مجموعة التجارب المختلفة حيث يُستفاد منها استراتيجيًا للوقاية من أزمات أخرى مُحتملة.

و من أهمّ العلوم و الدّراسات ذات المناهج العلميّة التي تُسهم بالمساعدة في الوقاية من الأزمات

ما يلي : [68] ص ص 60، 61

1.4.2.1.1.2. علم إدارة الاهتمام

من المُجمع عليه في كلّ الدّراسات أنّ أيّ حادثة بشريّة ترجع إلى عدم اهتمام (فرد ، منظمة ، مجتمع) ، و قد تكون درجة الاهتمام عاديّة ، و لكن تحدث نتائج عكسيّة نتيجة تعقّد سلسلة أحداث ترجع إلى :

- أسباب فنيّة و علميّة.

- حجم العمالة الزّائد.

- الإهمال و عدم الإكتراث.

- مشاكل ضعف الإشراف.

- قلة و عدم كفاءة التّدريب.

2.4.2.1.1.2. علم إدارة الأولويّات

يُتصد بإدارة الأولويّات هنا الأمور و المسائل الهامّة التي يجب أن يكون لها أولويّة و أسبقيّة في التعامل معها و الاهتمام بها ، و تقديمها على غيرها من الأمور كمرتبة أولى ، و جعل ما عداها في مرتبة ثانية سواء من حيث :

- إعطائها الأولوية في المساحة الزمنية المتاحة ، و وضعها على رأس الجدول الزمني للأعمال المطلوب إنجازها ، نظرا لأهميتها و حيوية عنصر الوقت بالنسبة لها ، و لأنها ما لم تتم في وقت محدد سيؤدي ذلك لحدوث أزمة كان من الممكن تلافيها و الوقاية منها لو تم إنجاز هذا العمل في وقته.

- إعطاء أولوية التعامل للأمور ذات الأهمية الخاصة ، و التي يترتب على عدم إتمامها حدوث أزمة ، و ضرورة تقديم هذه الأعمال عن غيرها من الأعمال ، و التي ليست لها حساسية و أهمية.

3.4.2.1.1.2. علم إدارة المخاطر

يعني تحديد المواقف التي تنطوي على مخاطر و اتخاذ التدابير اللازمة لتحقيق:

- الوقاية من هذه المخاطر.
- تحجيم و تهميش الخسائر المصاحبة لتلك المخاطر ، فإدارة المخاطر تساعد على تحديد مدى الخطر بهدف الحماية أو الحد منه أو إزالته.

4.4.2.1.1.2. علم إدارة التغيير

علم إدارة التغيير يتضمن الأفكار و الدراسات التي تساعد على اختيار السبل الأفضل في :

- تغيير السياسات المتبعة.
- تغيير الأفراد.
- و ذلك من خلال:
- استحداث طرق و أشكال و بدائل لحلّ المشاكل و الصعاب.
- التخطيط للمستقبل.
- تطوير أساليب و مناهج التخطيط و إعداد بيئة لاختيار و تقييم الحلول المقترحة.

ونرى أنّ الوقاية من الأزمات تحتاج أيضا إلى ما يلي:

- الصيانة :

وهي مجموعة من النظم الفنية التي تقوم بها إدارة الصيانة لتقليل الأعطال ، و جعل الأصول في حالة تشغيلية جيدة ، أو إعادة تلك الحالة الجيدة لها عندما تتعطل [105] ص 03 ، و هي أيضا عملية المحافظة على الأجهزة و التسهيلات في حالة تشغيلية جيدة. و بالتالي فيمكن للصيانة التقليل من الأعطال التي يمكن أن تتطور إلى أزمات.

- حلّ المشكلات:

وهي تتمثل في الخطوات التالية: [106] ص 30

- الإقرار بالمشكلة.

- تحديد المشكلة.

- تحليل سبب المشكلة.

- التعرف على الحلول المتاحة للمشكلة.

- اتخاذ القرار الخاص بحلّ المشكلة.

- وضع وتنفيذ إحدى خطط العمل الخاصة بحلّ المشكلة.

- الأمن الصناعي :

الأمن الصناعي هو العمل على تقليل الحوادث في الصناعة و تكاليف الإصابة الناتجة عنها ، والتي تتناسب طردياً مع عدد الحوادث و الإصابات و ذلك بغرض حماية العمّال و زيادة الكفاية الإنتاجية. و هي أيضا تهيئة النظام الوقائي على نحو يمنع حدوث الإصابات ، و تيسير العلاج العاجل بعد الإصابة [105] ص 144.

- إدارة الصّراع :

إنّ واحدة من المسؤوليات المهمة للمنظمة هي " إدارة الصّراع " أي الانتباه له و التأكيد من استثماره و القضاء على نتائجه السلبية و التي يمكن أن تتحوّل إلى أزمات [107] ص 288.

- علاقات عامّة مستمرة مع الجمهور:

حيث يجب على المنظمة أن تكون لها علاقات جيدة مع الجمهور ، تسمح بالتقليل من الإشاعات التي يمكن أن تتعرض إليها ، والتي يمكن أن تؤدي إلى إمكانية حدوث أزمات بها.

و لكن نوّد أن نشير إلى أنّ هناك بعض الأزمات التي ليس من الممكن الوقاية منها بشكل قطعيّ، كما على المنظمة توقّع احتمال فشل إجراءاتها الوقائيّة من الأزمات المُحتملة نتيجة لظروف معيّنة ، و لذلك فعليها أن تعمل على الإعداد لها.

2.1.2. الإعداد لإدارة الأزمات

إنّ قيام المنظمة بالإعداد لإدارة الأزمات يهدف إلى أن تكون مهياً لمواجهة مُختلف الأزمات التي يمكن أن تتعرّض لها و الرّد عليها بطريقة سليمة .و تتمثل عمليّة الإعداد لإدارة الأزمات في إعداد خطط يتمّ الاسترشاد بها عند وقوع أزمة ما ، كما تتطلب عمليّة الإعداد أيضا التدريب على هذه الخطة من أجل ضمان نجاحها .و سنوضّح ما سبق من خلال التطرق لإعداد خطة إدارة الأزمات ثم التدريب على خطة إدارة الأزمات .

1.2.1.2. إعداد خطة إدارة الأزمات

ينتج عن عملية التخطيط الخطة النهائيّة لإدارة الأزمات ، و سنتعرّف عليها فيما يلي:

1.1.2.1.2. تعريف خطة إدارة الأزمات

الخطة اصطلاحاً هي : " الطريقة المثلى لتحقيق هدف معيّن، و هي تتضمن القرارات المتعلقة بهذا الهدف و طريقة التنفيذ و مراحل الزمّنيّة " [108] ص 08.

أمّا خطط الأزمات أو خطط الطوارئ فيرى "محمد السباعي" بأنها عبارة عن : سيناريوهات مُعدّة مسبقاً ، تتضمن كافة التّصورات و الاحتمالات و الملابس التي يتمّ من خلالها توزيع الأدوار و المسؤوليات و إعطاء الصّلاحيات و تفويض السّطات لضمان سرعة اتّخاذ قرار التّدخل لمواجهة الأزمات [108] ص 08.

و قد سبق و أن ذكرنا أنّ على المنظمة التنبؤ بالأزمات المحتملة التي يمكن أن تتعرّض لها ، و هي أهمّ خطوة في عمليّة التخطيط ، و من خلالها تقوم بتحديد الأزمات المحتملة و كذا تقييمها ممّا يعني ترتيبها حسب الأولويات ، و هذا ما يسمح للمنظمة فيما بعد بإعداد خطط لإدارة الأزمات على حسب هذه الأولويات

2.1.2.1.2. مكونات خطة إدارة الأزمات

لا توجد خطة موحدة لإدارة الأزمات فهي تختلف على حسب طبيعة و أهداف المنظمة و كذا حسب الأزمات المحتملة [89] ص 219. و هي تتكوّن بصفة عامّة من العناصر التالية :

1.2.1.2.1.2. تحديد الأزمات المحتملة التي تُغطيها الخطة [109] ص 09

حيث أنّ الخطة لا يمكنها أن تتلاءم مع جميع الأزمات المحتملة ، بل هي تختصّ بمجموعة معيّنة منها .

2.2.1.2.1.2. تحديد الوسائل و الإمكانيّات المتاحة

تتطلب خطة إدارة الأزمات إمكانيّات ماديّة و فنيّة و عناصر بشريّة ، فمن المفترض أن تُجهز المنظمة بالحدّ الأدنى من الإمكانيّات الماديّة و الفنيّة و العناصر البشريّة اللازمة لتحقيق أهداف الخطة في التعامل مع الأزمات المختلفة التي سبق تحديدها. و هناك من يعطي الأولويّة للعناصر البشريّة مع الحدّ الأدنى من الإمكانيّات الماديّة و الأجهزة الفنيّة ، و يُقصد بالعناصر البشريّة "فريق إدارة الأزمات" [64] ص 83.

يُعتبر تحديد فريق إدارة الأزمات أمراً جدّ هامّ في خطة إدارة الأزمات لأثّه المسؤول الأساسيّ عن مواجهة الأزمة ، فعلى أساسه يتوقف نجاح أو فشل إدارة الأزمات عند وقوعها . و لقد بيّنت دراسة استطلاعيّة على 114 شركة أمريكيّة عام 1987 أنّ 38% من هذه الشركات لديها فرق لإدارة الأزمات ، و من المُتوقّع أن تكون النسبة قد ارتفعت في السّنوات الأخيرة [80] ص 114.

كما بيّنت دراسة استطلاعيّة أخرى في فرنسا عام 2004 أنّ 89% من أصل 58 مؤسّسة لديها فرق لإدارة الأزمات [110].

و من الصّعب تحديد شكل قطعيّ لفريق إدارة الأزمات لكلّ منظمة ، بحيث يمكن لها تعيين عناصره بالشكل الذي يظهر لها مناسباً [111] ص 89 ، و ذلك حسب حجم و طبيعة المنظمة و كذا حسب نوع الأزمات التي أُعدّ من أجلها .

و لقد أوضحت نتائج الدراسة التي قام بها كلٌّ من "بوشون Pauchant" و "ميتروف Mitroff" سنة 1992 و التي أجريت على 114 مؤسسة كبرى مختلف عناصر فريق إدارة الأزمات ، و يُوضِّح الجدول التالي هذه النتائج :

جدول رقم (15) : عناصر فريق إدارة الأزمات حسب "ميتروف Mitroff" و "بوشون Pauchant"
[56] ص 162 (عيّنة الدراسة تضمّ 114 مؤسسة)

الاختصاصات	نسبة التواجد
أخصائي قانوني	90%
أخصائي اتصالات و علاقات عامّة	87%
أخصائي السلامة	83%
أخصائي تقني	82%
أخصائي الشؤون البيئية	80%
رئيس الإدارة العليا	68%
أخصائي الشؤون الاجتماعية و الموارد البشرية	68%
أخصائي مالي	60%
أخصائي تسويق	50%
إداريون	46%
خبراء خارجيون	5%

و نلاحظ من الجدول تفوق الاختصاصات الخمس الأولى المدوّنة في الجدول أي : أخصائي قانوني ، أخصائي اتصالات و علاقات عامّة ، أخصائي السلامة و أخصائي تقني إضافة إلى أخصائي الشؤون البيئية ، و ذلك نظرا لأنّ تلك المجالات هي الأكثر أهميّة و تأثرا عند وقوع الأزمة ، و نستنتج من ذلك أنّ فريق إدارة الأزمات يعكس المجالات التي تعطيها المنظمة أولوية في إدارة الأزمات .

و فريق إدارة الأزمات يعكس أيضا نوع الأزمة التي يجب إدارتها فمثلا الأخصائي القانوني أو أخصائي السلامة يلعب دورا أساسيا في الأزمات ذات الطبيعة الصناعية ، و لكن مساهمته تكون ضعيفة جدًا في الصراعات الإجتماعية الجسيمة [56] ص 163 .

و بالتالي على المنظمة إعداد فريق إدارة الأزمات بالشكل الذي تراه ملائماً لطبيعتها و نوع الأزمات المعدّ من أجلها ، و يجب ذكر أسماء أعضائه في الخطة و دورهم في إدارة الأزمات ، و عناوينهم و أرقام هواتفهم حتى يمكن الاتصال بهم عند وقوع أزمة، كما يجب أيضا تعيين قائد لهذا الفريق يكون دوره توجيه الفريق مع تعيين أيضا نائب عنه .

و لكن نودّ أن نشير إلى أنّ هناك فرقا بين وجود هيكل مستقلّ لوحدة إدارة الأزمات و فريق إدارة الأزمات ، و ذلك لأنّ وحدة إدارة الأزمات هي إدارة داخل الكيان الإداري لها صفة الدوام و الاستمرار باعتبارها جزء من الهيكل التنظيمي ، بينما فريق إدارة الأزمات يقوم بمهامّ و وظائف معيّنة تُسند إليه للتعامل مع أزمة محدّدة . و لكن الدّراسات الحديثة أكّدت عدم جدوى وجود وحدة تنظيميّة داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة ، بل من الأفضل لأسباب تنظيميّة و ماليّة علاوة على سرعة التّحرك و الإنجاز الإكتفاء بوجود فريق لإدارة الأزمات، تُمثّل فيه الإدارات أو القطاعات الرئيسيّة داخل المنظمة ذات العلاقة بالأزمات المحتملة [64] ص ص 41 ، 42.

و حتى تتمّ إدارة الأزمة بكفاءة و فعاليّة يجب إنشاء غرفة عمليّات متخصّصة لإدارة الأزمة ، و يُراعى أن تتّصف هذه الغرفة بما يلي [54] ص 314:

- أن تكون مزوّدة بوسائل الاتّصال الفعّالة و الحاسبات الآليّة اللازمة لإجراء التحليلات.
- صلاحيتها من حيث الحجم و الاتّساع لاستيعاب فريق إدارة الأزمة ، و توفير جوّ يسمح بهدوئه.
- أن تكون مزوّدة بالوسائل الإيضاحيّة اللازمة.

3.2.1.2.1.2. سيناريوهات الأزمات

كلمة "سيناريو " لفظ إيطاليّ مشتقّ من كلمة " سينا scene " بمعنى " النّظر " ، و قد شاع استخدام تلك الكلمة في أوروبا في القرن التاسع عشر ، و انتقلت إلى باقي العالم بعد ذلك . وظلّ استخدامها مُقتصرًا على العمل الفنّي حتى ظهرت علوم المستقبل في النّصف الثاني من القرن العشرين ، و لم تستطع أيّ كلمة أن تعبّر عن معنى التّخطيط المستقبلي إلا كلمة " السيناريو "[112].

و يعرف السيناريو بأنه: [113] ص 135 " وصف لمجموعة من الظروف المستقبلية ، و هو يعتمد على مجموعة مختارة من الافتراضات و التوقعات المتعلقة بالظروف المستقبلية " .

كما يعرف كما يلي : [65] ص 172 "السيناريو عبارة عن مجموعة من الافتراضات المرتبطة بموقف محدد أو محتمل حدوثه يتمّ دراستها و تحليلها و وضع التصور المنتظر لتصاعد الأحداث و التصرفات المنتظرة و تحديد أنسب البدائل للقرار و آليات التنفيذ " .

و يعرف أيضا بأنه: [112] " وصف لوضع مستقبليّ ممكن أو محتمل أو مرغوب فيه ، مع توضيح ملامح المسار أو المسارات التي يمكن أن ينجم عنها هذا الوضع المستقبلي و ذلك انطلاقا من الوضع الراهن أو من وضع ابتدائيّ مُفترَض " .

أو أيضا : [112] " منظومة عمل يُبرمج من خلالها جدول برنامج لمواجهة الأحداث و التطورات الرئيسية المستقبلية في إطار التخطيط المستقبلي بما يحقق نجاح الأهداف المستقبلية " .

و بالتالي يمكن تعريف سيناريو الأزمة كعرض لما يمكن أن يحدث من تطورات لأزمة معينة عن طريق إطلاق الخيال و استخدام أسلوب الانطلاق الفكري الذي يُتيح إعطاء تصورات لمسارات مختلفة للأزمة و ردود الأفعال الممكنة و تطورات الأزمة كنتيجة لردود الأفعال [60] ص 131 .

و تقترب عملية بناء سيناريوهات الأزمة من التخطيط ، بل أنّ هناك من الخبراء من يرى أنّ الأسلوب الأمثل هو بناء و استخدام السيناريوهات عل أساس أنّها تمثل نوعا من التخطيط الإرشادي أو التخطيط المرن فهي تعتمد على حشد و تعبئة الموارد و الإمكانيات المتاحة لتحقيق الاستعداد لمواجهة الأزمة و السيطرة على آثارها و الحدّ منها حال انفجارها [64] ص 77 . و بالتالي فإنّ وجود سيناريوهات الأزمة تتيح تسهيل مهمة اتخاذ القرار أثناء المواجهة و التعامل مع المتغيرات لتفادي المواقف الحرجة ، و في حالة اختلاف الواقع الفعلي عن الأسلوب المخطّط يمكن إجراء بعض التعديلات بما يتلاءم مع الظروف السائدة .

و يتمّ إعداد سيناريوهات الأزمة بكتابة أحداث التعامل المتوقعة وفق قدرة المشاركين في إعداد هذه السيناريوهات على التخيل ، و توضع التصورات على الورق ، و في الوقت ذاته يتمّ مراجعة هذه التصورات و إجراء التعديلات المناسبة عليها لتصبح أقرب إلى الواقع ، و إذا كانت الأحداث المتوقعة

هي أحداث افتراضية ، فإنها في واقعها الخاصّ و في محاورها العامّة هي أقرب للحقيقة و من هنا فإنّ كتابة تصوّرات و سيناريوهات الأزمة هي جمع ما بين الحقيقة و الخيال في شكل حقيقة افتراضية [71] ص 392.

و كجزء من السيناريو يمكن إعداد شجرة القرارات لمساعدة الإدارة في التّعامل مع تطوّرات الأزمة ، و يُستخدم هذا الأسلوب في إدارة الأزمات نظرا لأنّ هذا الأسلوب يُمكن من اتخاذ أكثر من قرار بالنسبة للمواقف التي سيتمّ مواجهتها في إطار الأزمة الواحدة ، و يُستعان بالرّسوم و الأشكال البيانية في رسمها ، و تحديد المسار و المراحل المتتابة لكلّ قرار في ضوء الاحتمالات المختلفة و المتوقّعة الحدوث.

و يتم الاحتفاظ بالسيناريو و شجرة القرارات ضمن خطة إدارة الأزمات لاستخدامها عند حدوث الأزمة ، و لاشكّ أنّ هذه الطريقة أفضل بكثير من مجرد وضع قائمة بما يجب عمله، كما أنّها مفيدة أكثر في حالة التّدريب.

4.2.1.2.1.2. خطة اتصالات الأزمة

يتوجّب على خطة إدارة الأزمات أن تشتمل على خطة فرعية و هي " خطة اتصالات الأزمة " نظرا للدور الكبير لاتّصالات الأزمة في إدارة الأزمات ، و هي تتكوّن بصفة عامّة من العناصر التالية :

- تحديد المتحدّث الرّسمي:

يجب تحديد متحدّث رسميّ للتّعامل مع أجهزة الإعلام ، و من الأفضل اختيار أشخاص ذوي مستوى إداريّ عالٍ لخلق الثقة في تعامل المنظمة مع الأزمة ، و لاشكّ أنّ الاختيار السليم للمتحدّث الرّسميّ يُعتبر من عوامل نجاح المنظمة في إدارة الأزمة ، و يجب أن يكون المتحدّث الرّسميّ على علم كامل بتطوّرات و أبعاد الموقف و القرارات التي اتّخذتها المنظمة أو فريق إدارة الأزمات .

و الصّفات المطلوبة في المتحدّث الرّسمي يمكن توضيحها في الآتي: [61] ص 63.

- الخبرة و الفهم للأسلوب السليم لمخاطبة الجمهور و الأطراف المعنية .

- العلاقات الجيدة السابقة مع أجهزة الإعلام و الأجهزة الحكومية.

- الصدق و المصادقية و السّعة الطّيبة.

- موضع ثقة في المنظمة و معروف عنه الولاء.
- الذكاء و الفطنة و سرعة البديهة و الثبات و الثقة بالنفس.
- يفضل أن يكون على مستوى تنظيمي مرتفع.

- تحديد الجماهير :

إذ على خطة الاتصالات أن تحدّد الجماهير المستهدفة و التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالأزمة ، و تشمل الجماهير الداخليّة للمنظمة و الجماهير الخارجيّة ، و يوصي الخبراء بضرورة تحديد الجماهير في كلّ أزمة محتملة ، لأنّ لكل أزمة جمهوراً خاصّاً بها و ذلك بحسب طبيعة و نوعيّة الأزمة [64] ص 81 .

- إعداد الرّسالة :

يُعتبر إعداد رسالة مفيدة و فعّالة خطوة بالغة في مواجهة الأزمات ، إذ أنّ ما تقوله أثناء الأزمة قد يعدّ أكثر أهميّة عمّا تفعله ، خاصّة في الساعات الأولى لوقوع الأزمات، و من الضّروريّ أن تُصمّم الرسائل لثلاث اهتمامات و احتياجات كلّ قطاع من الجمهور المستهدف [64] ص 87 .

- تحديد وسائل الاتصال:

هناك مقولة إعلاميّة شهيرة هي أنّ " الوسيلة هي الرّسالة " ، بمعنى أنّه إذا أحسن اختيار الوسيلة التي يخاطب بها الجمهور المستهدف فقد تمّ ضمان قدر كبير من نجاح الرّسالة المُقدّمة [64] ص 85 ، و بالتالي لا يمكن النّظر إلى الرّسائل بدون النّظر إلى الوسائل.

- إنشاء مركز لاتصالات و إعلام الأزمة :

و من الممكن أن يشغل غرفة صغيرة أو أكثر بحسب المنظمة و الأنشطة المطلوبة منها . و يجب الاحتفاظ داخل هذا المركز بقوائم الاتصال بالمسؤولين و قوائم الاتصال الخاصّة بوسائل الإعلام ، و يُزوّد بالوثائق و البيانات الأساسيّة عن المنظمة ، مثل معلومات عن نشأة و تطوّر المنظمة ، و تقارير سنويّة عن أنشطتها و مساهماتها في خدمة المجتمع ، و إجراءات الأمن و الوقاية و عدد كاف من الصّور و الأفلام التي يمكن استخدامها [64] ص 86 ، 84.

3.1.2.1.2. مواصفات خطة إدارة الأزمات

- تختص كل خطة بأزمات محتملة معينة ، و يجب عليها أن تتّصف بما يلي [61] ص 60 ، 61:
- كل خطة قائمة بذاتها تصمّم لهياكل إدارية و عمليات محدّدة و تُوضّح كيف تعمل تلك الأجزاء أثناء الأزمة.
 - تُوضّح الخطة الأولويات و تضمّ قائمة بالقضايا التي تحتها، ج عناية خاصّة.
 - تحديد السّطات و المسؤوليات لكل فرد في المنظمة.
 - الخطة يجب أن تكون عملية و يمكن تنفيذها بكفاءة.
 - يجب أن تكون الخطة بسيطة و مفهومة و توضع لتناسب جميع المستويات في المنظمة.
 - يجب أن تكون الخطة شاملة تحتوي على مادّة كافية ، و لكن في نفس الوقت يجب تجنّب التفاصيل لأنها تُمثل عبئاً عند التنفيذ.
 - يجب أن تُرضي الخطة جميع الأطراف المتأثرة.
 - يجب أن تراجع الخطة بصفة مستمرة.
 - يجب أن تحقّق الخطة كفاءة استخدام التكلفة، فتكلفة التخطيط يجب أن تكون أقلّ من أن تساوي تكلفة عدم التخطيط.
 - يجب أن تكون الخطة مرنة ، و يمكن تحديثها و تعديلها عند تغيّر الظروف.

2.2.1.2. التّدريب على خطة إدارة الأزمات

التّدريب هو عملية تهدف إلى تطوير و تحسين الأداء أي إحداث تغيير فيه برفع مستواه إلى مستويات أعلى ، و الأداء يمكن ببساطة أن نحلله وفق المعادلة التالية [113] ص 74:

$$\text{الأداء} = \text{معرفة} \times \text{مهارة} \times \text{دافعية}$$

- أما المعرفة:

فهي المعرفة المتخصّصة بالمجال المعني الذي يتمّ فيه ذلك الأداء ، فكلّ عمل يتطلّب من شاغله الإلمام بقدر من المعرفة يتناسب مع نوعيّة ذلك العمل.

- أما المهارة :

فهي مستوى من الإجابة و الإتقان لأنماط من التصرفات و العادات السلوكية التي يتطلبها أداء ذلك العمل ، و الاستفادة بالتطبيق العملي لتلك المعرفة المتخصصة السابق تحصيلها.

- أما الدافعية :

فتركز على الحالة الانفعالية الداخلية لدى الشخص ، و-التي تحركه نحو القيام بعمل ما و الاستمرار فيه ،حتى يتم الوصول إلى الهدف المنشود و تحقيق الغرض من ذلك النشاط .

و بالتالي فإن المجالات الرئيسية للتدريب على اختلاف أنواعه تتمثل في التدريب في:

- تحصيل المعارف من مفاهيم و حقائق و معلومات.

- اكتساب المهارات سواء كانت حركية ، حسية أو عقلية.

- استئارة الاتجاهات و الميول و القيم و الدوافع.

و النجاح في إدارة الأزمات يتوقف أيضا على المستوى التدريبي لفريق إدارة الأزمات ، و لا يقتصر التدريب على التعلم و اكتساب مهارات و خبرات جديدة فقط ، و إنما يتجاوزها إلى اختبار خطة إدارة الأزمات.

إذن فالتدريب عملية أساسية في إدارة الأزمات و هو يهدف إلى [71] ص 376:

-إكساب فريق إدارة الأزمات المعلومات اللازمة ، خاصة فيما يتصل بعلم إدارة الأزمات من نظريات و مناهج و مراحل مبتكرة حديثة في إدارة الأزمات .

- صفق مهارات أعضاء الفريق و زيادة قدراتهم و الارتقاء بأدائهم بالشكل الذي يُعظم من فاعلية الفريق .

- تحقيق الإنسجام و التوافق و روح الفريق بين أعضاء فريق إدارة الأزمات.

- تحديد المزايا التي ينفرد بها كلّ عضو و القدرات الخاصة التي يمكن الاستفادة منها ، و توظيفها بالشكل الذي يساعد على مواجهة الأزمة بصورة سريعة .

و ينأى التدريب بأساليب عديدة أهمها [71] ص ص 375 376 :

1.2.2.1.2.المحاضرات العلمية

و ذلك خاصّة عندما يتعلّق الأمر بالجديد في علم إدارة الأزمات .

2.2.2.1.2.الندوات التدريبية

و هي الندوات التي يتمّ عقدها بين المتخصّصين و التي تعمل على تبادل الخبرات.

3.2.2.1.2.المؤتمرات التدريبية الدورية

و التي يشارك فيها المهتمّون إلى جانب المتخصّصين و الأفراد الذين قد يكون لديهم آراء يتمّ الاستفادة منها في معالجة الأزمات .

4.2.2.1.2.اتباع أسلوب المحاكاة

و يهدف هذا الأسلوب إلى التدريب على السيناريو المعدّ مسبقا، من أجل الإستعداد لتطبيقه بالفعل عندما تحدث أزمة حقيقية .

و يهدف الأسلوب الأخير أي " محاكاة الأزمة " أو ما يسمّى أيضا " التدريب على نموذج افتراضي " إلى اختبار مدى دقة خطة إدارة الأزمات [80] ص 376 . ولقد ثبت أن كثيرا من عمليّات محاكاة الأزمات كشفت عن أوجه قصور في الخطط المتفق عليها ، و بالتالي جرى مراجعة و تعديل هذه الخطط [64] ص 94.

كما يهدف هذا الأسلوب إلى :

- ردّ الفعل السّريع عند وقوع الأزمة المحتملة فعلا [114] ص 06.
- مراجعة البيانات و المعلومات الخاصّة بالأزمات المحتملة [64] ص 94.
- اختبار و مراجعة الأدوار المنوطة بكلّ عضو من أعضاء فريق إدارة الأزمات ، و علاج أوجه النقص سواء بالنسبة للتنسيق أو قلة عدد أفراد الفريق و غيرها [64] ص 94.
- ترديد ردود أفعال مماثلة في حالة أزمة حقيقية ، و إشعار أعضاء فريق إدارة الأزمات

بتجربة العيش في أزمة حقيقية بما يصاحبها من توتر ، غموض ، ضغط الوقت ، و نقص المعلومات ... الخ [115] ص 10.

إلا أنّ التدريب أو المحاكاة يثير إشكاليّتين [64] ص 46 :

- الإشكاليّة الأولى :

إنّ كلّ برامج التدريب تفترض أزمات تختلف عن الموقف الحقيقي للأزمة، و ما يرتبط به من توترات عصبية خاصّة بالأزمة نفسها و انعكاساتها على فريق إدارة الأزمات ، و أحيانا غياب بعض أعضاء الفريق.

و هناك ثلاث احتمالات أساسية يمكن وقوعها عند تنفيذ خطة إدارة الأزمات :

- الإحتمال الأوّل :

غياب أو تعدّد حضور أغلب أعضاء فريق إدارة الأزمات .

- الإحتمال الثاني :

غياب أو تعدّد حضور عدد من الأعضاء الأساسيين في فريق إدارة الأزمات مثل قائد الفريق .

- الإحتمال الثالث :

تعرّض بعض أعضاء فريق إدارة الأزمات لتوتر عصبي أو إرهاق جسدي يؤثر سلبا على قيامهم بالأدوار المطلوبة .

و إزاء هذه الإحتمالات المفاجئة من الضّروري مراجعة الأدوار المنوطة بأعضاء فريق إدارة الأزمات ، و الإستعانة ببعض العناصر بشكل مؤقت ، من هنا فإنّ بعض المنظمات تضع في خطط إدارة الأزمات و التدريب عليها أسماء احتياطية ، و يتلقى الأعضاء البدائل قدرا من التدريب ، و يتمّ الإستعانة بهم وقت حدوث نقص في فريق إدارة الأزمات أو ظهور متغيّرات خاصّة بمراحل الأزمة . تتطلّب زيادة في قوّة العمل الميداني .

- الإشكالية الثانية :

إنّ معظم الأزمات التي يتمّ محاكاتها و التدريب عليها ليست واقعيّة ، و من ثمّ فإنّ استجابة أعضاء فريق إدارة الأزمات تكون هادئة ، و ربما روتينيّة لأنّهم يعرفون أنّها أزمة مقلّدة و ليست حقيقيّة، إضافة إلى أنّه من الصّعب إخفاء حقيقة أنّ الأزمة مقلّدة، و لكن يكفي القول أنّ التفكير في الخطّة و التدريب عليها ، و الإجراءات المطلوبة قد يكشف أنّ المنظمة في طريقها لمواجهة أزمة ما ، و بالتالي يتمّ العمل على تطويرها و علاجها ، كما يقود هذا التفكير إلى اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة و القضاء عليها.

إضافة إلى ذلك فإنّ اختيار فريق إدارة الأزمات يكون على أساس الخصائص التي يتّصفون بها ، و من بين هذه الخصائص القدرة على التكيّف مع جميع المواقف ، و الهدوء و بالتالي فإنّ تدريب هذا الفريق يكون على سيناريوهات الخطّة و طريقة القيام بها و تنفيذها بفعاليّة مع ضمان كفاءة فريق إدارة الأزمات في التكيّف و الهدوء عند حدوثها.

و لكن تجدر الإشارة إلى أنّه قد تحدث أزمة غير محتملة ، و لا يوجد في المنظمة خطة مسبقة لمواجهةها ، لذا فإنّ برامج التدريب تطرح على فريق إدارة الأزمات مثل هذا الإحتمال و هذه مجموعة من الإجراءات التي ينبغي الإلتزام بها و هي : [64] ص 46

- الإلتزام بالهدوء و الثقة في أنّ الخبرات المتراكمة من برامج التدريب السّابقة ستكون مفيدة .
- التفكير قبل اتّخاذ أي قرار و دون الوقوع في خطأ التردد أو التوتّر العصبي ، و لقائد فريق إدارة الأزمات دور كبير في إدارة الأزمة بدون خطة مسبقة .
- تحديد دور و مسؤوليّات كلّ عضو في الفريق في ضوء خبراته التدرّيبية السّابقة و في ضوء المهامّ المتشابهة التي تدرّب عليها .

2.2. إدارة الأزمة

إنّ إدارة الأزمة هنا يُقصد بها وقوع الأزمة وقوعاً فعليّاً ، و يتطلّب الأمر هنا إجراء مجموعة من الخطوات التي تسمح بالردّ على الأزمة . و تُعتبر الاتّصالات أثناء الأزمة من أهمّ المتطلّبات التي تحتاجها إدارة الأزمة، لذا فعلى المنظمة الاهتمام بهذا المطلب و السّعي إلى استعماله من أجل النّجاح في

مواجهة الأزمة . و سنحاول التفصيل أكثر من خلال التعرض إلى مراحل إدارة الأزمة ثم الاتصالات أثناء الأزمة .

1.2.2. مراحل إدارة الأزمة

ما إن تتلقى المنظمة إشارات تدلّ على احتمال حدوث أزمة ما ، حتى تبدأ مهمتها في إدارة هذه الأزمة مروراً بمراحل تضمن لها النجاح في مواجهتها، و يساعدها في ذلك مرحلة ما قبل الأزمة التي تمّ التطرق إليها في المبحث السابق. و قد اختلف الكتاب في تناول المراحل التي يجب المرور بها عند إدارة الأزمة الفعلية، و لكن عموماً يمكن تقسيم هذه المراحل التي سنتناولها من خلال إلى ما يلي:

إدراك الأزمة و تسوية الأزمة.

1.1.2.2. إدراك الأزمة

يُعتبر إدراك الأزمة المنطلق الأساسي لإدارة الأزمة ، و يجب أن يكون هذا الإدراك في المراحل الأولى للأزمة و ذلك قبل أن تستفحل ممّا يزيد من صعوبة مواجهتها ، و إدراك الأزمة يعبر أولاً عن اكتشاف ظهور الأزمة في المنظمة إضافة إلى تشخيص هذه الأزمة.

1.1.1.2.2. اكتشاف الأزمة

إنّ اكتشاف ظهور أزمة في المنظمة مرحلة جدّ صعبة، حيث تقوم المنظمة هنا باتخاذ قرار الإحاطة بالموقف كأزمة أو كاضطراب بسيط [56] ص 152 ، فليس كل اضطراب يحدث في المنظمة هو أزمة و بالتالي فهو لا يحتاج إلى نفس الإمكانيات و الأساليب لمواجهة الأزمة ، لذا فعلى المنظمة التّحقّق من وصول حدّة الموقف إلى درجة الأزمة حتّى تبدأ في اتباع سياسة المواجهة ، و ذلك حتّى لا تعطي الموقف أكثر من حجمه.

و يساعد اكتشاف الأزمة في مرحلتها الأولى أي عند اكتشاف إشارات الإنذار المبكر على سهولة إدارة الأزمة في هذه المرحلة و بالتالي القضاء عليها قبل أن تزيد حدتها ، و يكون محور التعامل مع الأزمة في هذه المرحلة هو إبقاؤها لمرتكزات النمو و من ثمّ تجميدها و القضاء عليها دون أن تحقّق أيّ خسارة أو دون أن تزيد حدتها [64] ص 229 . إضافة إلى ذلك فإنّ اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

بالرغم من عدم إمكانية القضاء عليها لأي سبب سوف يساعد على التأهب لمواجهة الأزمة حال ظهورها، ولقد سبق وأن ذكرنا هذا عند تناولنا لمراحل الأزمة التنظيمية.

و هناك عدّة أسباب تؤدي إلى فشل المنظمة في اكتشاف ظهور أزمة بها، و تتمثل هذه الأسباب

فيما يلي: [56] ص152

- عدم وعي المنظمة بالمشاكل الموجودة بها و تشخيصها للاضطرابات و المواقف بنفس الطريقة.

- عدم احتواء المنظمة على نظام للإنذار المبكر .

- ضعف نظام الإنذار المبكر و فشله في التلقّي السريع لإشارات الأزمة.

و عند اكتشاف بداية ظهور أزمة ما ، تقوم المنظمة بالإعلان عنها ، و هذا لا يعني معرفة الأطراف المعنية و الرأى العامّ بذلك بل يستلزم على المنظمة فقط أن تُعدّ المعلومات التي تُنذر بظهور موقف خطير و هذا ما يستوجب سرعة التّحقّق من صحّة المعلومات الأولية ، لذا فقبل حشد الموارد الخاصّة بإدارة الأزمة من الضّروريّ تحديد مصدر المعلومات و التّحقّق بالمرّة من مصداقيّتها [56] ص153 .

عندما يتمّ التّأكد من المعلومات ، تساؤلات أخرى تُطرح من طرف المسيرين و تتمثل هذه

التساؤلات فيما يلي: [56] ص154

التساؤل الأوّل : الاستجابة أو الانتظار من أجل إتمام المعلومات و ملاحظة تطوّر الأزمة؟
في أغلب الحالات لا تتأخّر المنظمات المستعدّة جيّدا في الاستجابة ، وذلك لتوفّر الإمكانيّات اللازمة و إجراءات الرّد بعكس المنظمات القليلة الاستعداد أو غير المستعدّة تماما و التي تُفضّل الانتظار و ملاحظة تطوّر الأزمة من أجل معرفة كيفية التّعامل معها.

التساؤل الثاني: هل المنظمة مسؤولة عن حدوث الأزمة ؟ أو بعبارة أخرى: هل المنظمة

مُذنّبة أم لا ؟

إنّ الرّد على هذا التساؤل في بداية الأزمة أمر صعب جدّا ، و ذلك لأنّه غالبا ما يتمّ معرفة ذلك

بعد مرور فترة طويلة من ظهور الأزمة.

إضافة إلى ذلك فإن المسيرين على علم بأن الاستراتيجية التي تقوم على إنكار أيّ مسؤولية في حدوث الأزمة جملة واحدة يجعلهم غالبا مشتبهين بهم. و في الواقع فإنّ التّكفل بمسؤولية الأزمة لا يقتضي بالضرورة بأنّ المنظمة هي المسؤولة عن الأزمة ، فالتكفل بالمسؤولية في الأزمة هو خاصّة إظهار اهتمام المنظمة و الالتزام بمعالجة الأزمة مهما كانت الأسباب و النتائج ، و يعني ذلك بأنّ المنظمة واعية بخطورة الموقف و هي متكفلة به على أكمل وجه.

ويجب قبل البدء في تسوية الأزمة إدراكها إدراكا جيّدا يسمح بمعرفة الكيفية المثلى لمعالجتها على ضوء الإستعدادات التي أُجريت قبل حدوثها ، و هذا ما يستدعي القيام بتشخيص أولي للأزمة.

2.1.1.2.2. تشخيص الأزمة

يُعدّ التشخيص السليم للأزمات مفتاح التعامل معها ، و أساسه هو وفرة المعلومات و البيانات أمام من يتولى مهمة تشخيص الأزمة ، كما أنّ مهمّة التشخيص لا تتمثل في معرفة أسباب نشوء الأزمة و العوامل التي ساعدتها فحسب ، بل في تحديد كيفية معالجتها أيضا و ذلك من أجل التأكيد من مدى ملاءمة الخطة المعدة مسبقا لهذه الأزمة ، و التعديلات التي تحتاج إليها.

إنّ الأزمة تُعدّ بمثابة مرض فجائيّ أصاب إنسانا معيّنا و يهدّد حياته و يحتاج إلى معالجة سريعة، معالجة حاسمة ، و شفاء المريض ، و لا يمكن أن يتمّ تحقيق أيّ من هذه الأهداف دون تشخيص حالة المريض ، ليس فقط من أجل معرفة المرض الذي أصابه ، و لكن أيضا لمعرفة مدى قدرة المريض على تحمّل العلاج المقترح ، و البدائل المناسبة للتعامل مع الحالة المرضية لهذا المريض ، على أن يتمّ هذا على أقصى درجة من السرعة ، الدقّة و الكفاءة.

و يستخدم في تشخيص الأزمة عدّة مناهج أساسية وهي : [62] ص ص 248 254

1.2.1.1.2.2. المنهج الوصفي التحليلي

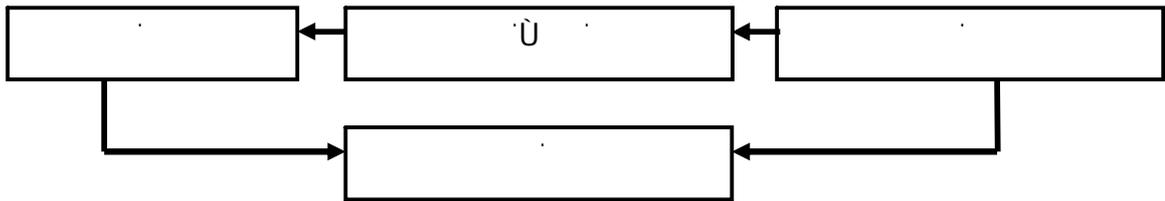
يعمل هذا المنهج على تشخيص الأزمة وفقا للمرحلة التي وصلت إليها ، من حيث تحديد مظاهرها و ملامحها العامة و الآثار الناجمة عنها ، أي أنّه يعمل على إعطاء وصف شامل و متكامل لماهية الأزمة و الوضع الذي وصلت إليه و الأطراف الفاعلة فيه، و التداعيات التي قد تصل إليها.

2.2.1.1.2.2. المنهج التاريخي

يعتمد هذا المنهج على المدخل التدرجي لإدارة الأزمات ، أي أنّ أيّ أزمة من الأزمات لا تنشأ فجأة و أنّها ليست وليدة اللحظة ، و لكنّها نتاج تفاعل الأسباب و عوامل نشأت قبل ظهور الأزمة ، و من هنا فإنّ أيّ تعامل مع هذه الأزمة يجب أن يُبنى أساسا على معرفة كاملة بالماضي التاريخي لها و كيفية تطوّر ها . و يتمّ وفقا لهذا المنهج تقسيم الأزمة إلى مراحل تاريخية ، يتمّ توصيف كلّ مرحلة و تتبّع العوامل التي أثرت فيها ، و العوامل التي تأثرت بها ، و من ثمّ معرفة أيّ عوامل كانت مسببة لها، و أيّا كانت ناجمة أو ناشئة عنها ، و هذا ما سمح بتوضيح الرّؤيا حول كيفية التعامل معها .

3.2.1.1.2.2. منهج النظم

يُنظر للأزمة في هذا المنهج على أنّها نظام متكامل يحتوي على أربعة عناصر موضحة في الشكل التالي:



شكل رقم(18): نظام الأزمة [62] ص 249

و فيما يلي سنشرح مفهوم هذه العناصر :

- مدخلات الأزمة:

إنّ لكلّ نظام مجموع مدخلات يُعتمد عليها ، و لا يمكن أن تتمّ لديه عملية التشغيل أو الأداء المناسب التي يقوم عليها بدونها ، و بالتالي فإنّ تحديد المدخلات يساعد على تحديد بواعث الأزمة.

- نظام تشغيل الأزمة:

إنّ قصور المدخلات لا يكفي بذاته لإيجاد الأزمة، بل إن هناك تفاعلا لاستخدام هذا القصور من أجل تشكيل نظام الأزمة ، أي أنّ هناك خلا في نظام التشغيل أدّى إلى إفراز الأزمة .

- مخرجات الأزمة :

و هذه المخرجات الخاصة بنظام التشغيل تنصرف إلى ما أفرزته الأزمة من مظاهر و آثار أمكن الإحساس بها.

- التغذية المرتدة :

و هي عملية رقابية وقائية يوجد لها النظام التشغيلي للتأكد من أنّ جميع عمليّاته تتمّ وفقا لما هو محدّد و مطابق لما هو مستهدف ، و اكتشاف أيّ قصور أو انحراف لمعالجته.

و بالتالي فإنّ منهج النظم يساعد على التعامل مع الأزمة في جميع مراحلها ، و التغلب عليها سواء بالسيطرة على مواردها و مصادر التوتّر ، أو من خلال السيطرة على أداء أجزاء نظام الأزمة و تشغيله ، أو في نظام المعلومات المرتدة... الخ

4.2.1.1.2.2. المنهج البيئي

حسب هذا المنهج فإنّ أيّ أزمة هي وليدة البيئة التي نشأت منها و فيها و تفاعلت معها، و أنّها نتاج البيئة التي تكوّنت فيها و أحاطت بها مؤثرة فيها و متأثرة بها. و بعد التشخيص يتمّ تصنيف القوى البيئية إلى ثلاث مجموعات هي :

المجموعة الأولى: قوى بيئية يمكن التحكم فيها بالكامل.

المجموعة الثانية: قوى بيئية لا يمكن التحكم فيها.

المجموعة الثالثة: قوى بيئية لا يمكن التحكم فيها ، و لكن يمكن توجيهها و السيطرة على اتجاهاتها بشكل معيّن.

و بالتالي يتمّ استخدام القوى الخاصة بالمجموعتين الأولى و الثالثة في التأثير على القوى الخاصة بالمجموعة الثانية ، و من ثمّ الحدّ من خطورة الأزمة.

5.2.1.1.2.2. منهج دراسة الحالة

يعتمد هذا المنهج على دراسة كلّ أزمة على حِدا ، باعتبار أنّ الأزمة حالة مستقلة لها طبيعة شديدة الخصوصية ، فالأزمات لا يمكن أبدا أن تتماثل تماثلا تامًا ، فاختلاف الزّمان و المكان و موضوع الأزمة كفيل بأن يجعل من كل أزمة حالة خاصّة بذاتها. و يقوم هذا المنهج على تشخيص دقيق للأزمة ، و تتبّعها بشكل كامل تاريخيًا و تشغيليًا ، و دراسة ما أدّت إليه ، و من هنا يتيح هذا المنهج الوصول إلى رؤية أكثر دقة و عمقا ، تتّصف بالشمول و الترابط باعتبار أنّ الأزمة حالة في ذاتها و كوحدة متكاملة العناصر و الأجزاء ، و من ثمّ تساعد على رسم طريقة معالجة الأزمة و الوصول إلى قرارات أكثر موضوعيّة لمواجهتها ، و من ثمّ تتوافر للخطة كافة عناصر النّجاح ، خاصّة مع تضيق دائرة عدم التّأكد نظرا لاكتمال المعلومات.

6.2.1.1.2.2. منهج الدّراسات المقارنة

و يقوم هذا المنهج على دراسة الأزمات التي تمّت في الماضي و مقارنتها موضوعيًا بالأزمات التي تواجهها في الحاضر، و من خلال الدّراسة المقارنة تتبيّن أوجه الاتفاق و أوجه الاختلاف ، و من ثمّ يتم استخدام العلاج فيما اتفق و نجح في الماضي ، و استحداث علاج فيما اختلف في الحاضر . و لكن يُستعمل هذا المنهج فقط في حالة حدوث أزمة قد حدثت من قبل ، و لا يمكن استعماله في حالة حدوث أزمة جديدة.

7.2.1.1.2.2. منهج الدّراسات المتكاملة

يستمدّ هذا المنهج تكامله من خلال استخدامه لجميع المناهج السّابقة فهو يصف و يُشخّص الحالة المعروضة التي وصلت إليها الأزمة و يتابعها تاريخيًا ، و يدرسها في ضوء الدّراسات المقارنة التي تمّت في الماضي ، و فوق كلّ هذا يضيف إليها دراسة الأزمة كنظام.

2.1.2.2. تسوية الأزمة

تُعدّ هذه المرحلة الاختبار الحقيقي للخطط المعدة مسبقاً و للتهيئات المرتبة و للتدريب الذي سبق حدوث الأزمة ، و في الواقع أنّ لكلّ أزمة تكتيكا معيّنا لإدارتها و التعامل مع أحداثها، إلا أنّ هذا الاختلاف لا يمنع من وجود قواسم مشتركة بين هذه الأزمات . و يمكن أن نقسّم هذه المرحلة إلى مرحلتين : [116] ص 57

- مرحلة احتواء الأضرار و الحدّ منها.
- مرحلة استعادة النشاط .

1.2.1.2.2. مرحلة احتواء الأضرار و الحدّ منها

من سوء الحظّ ، بل إنّه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أنّ الميول التدميريّة تعدّ خاصيّة طبيعيّة لكافة النظم ، و على ذلك فإنّ المرحلة التالية و التي تلي إدراك الأزمة هي إعداد الوسائل للحدّ من الأضرار ، و منعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة. و تُعدّ هذه المرحلة مرحلة جدّ هامّة في إدارة الأزمات لأنّه على أساسها يمكن تقييم مدى نجاح إدارة الأزمات في المراحل السابّقة.

و فيما يلي بعض الجوانب التي يجب أخذها في الاعتبار أثناء هذه المرحلة: [64] ص 39

1.1.2.1.2.2. تنفيذ الخطط

يجب وضع الخطط المعدة مسبقاً موضع التنفيذ ، و محاولة الاستفادة من السيناريوهات التي تمّ إعدادها و اختبارها في مرحلة ما قبل الأزمة. و ممّا لا شكّ فيه أنّ بعض الخطط الموضوعية لمواجهة الأزمة بسيناريوهاتها المختلفة، تحتاج إلى تعديل تحمله طبيعة الأزمة و تطوّراتها المفاجئة لذا فإنّ المرونة في التطبيق بما يتلاءم مع الحدث و الموضوعيّة و الدقّة من العناصر ذات الأهميّة في فعالية تنفيذ الخطط .

2.1.2.1.2.2. المعلومات و الاتصالات

إنّ امتلاك المعلومات الحقيقيّة في الوقت المناسب هو الذي يضمن النّجاح في هذه المرحلة ، لذلك يجب الانتباه في ضرورة توفير المعلومات و القيام بالاتّصالات الضّروريّة التي تضمن القدرة على احتواء الأضرار.

3.1.2.1.2.2. التّعامل مع الإعلام

يُعدّ الإعلام أهمّ وسيلة في الاتّصال ، لذا لا بدّ على المنظمة التّعامل مع الإعلام لما له من دور بارز و مؤثر في تفاعلات الأزمة.

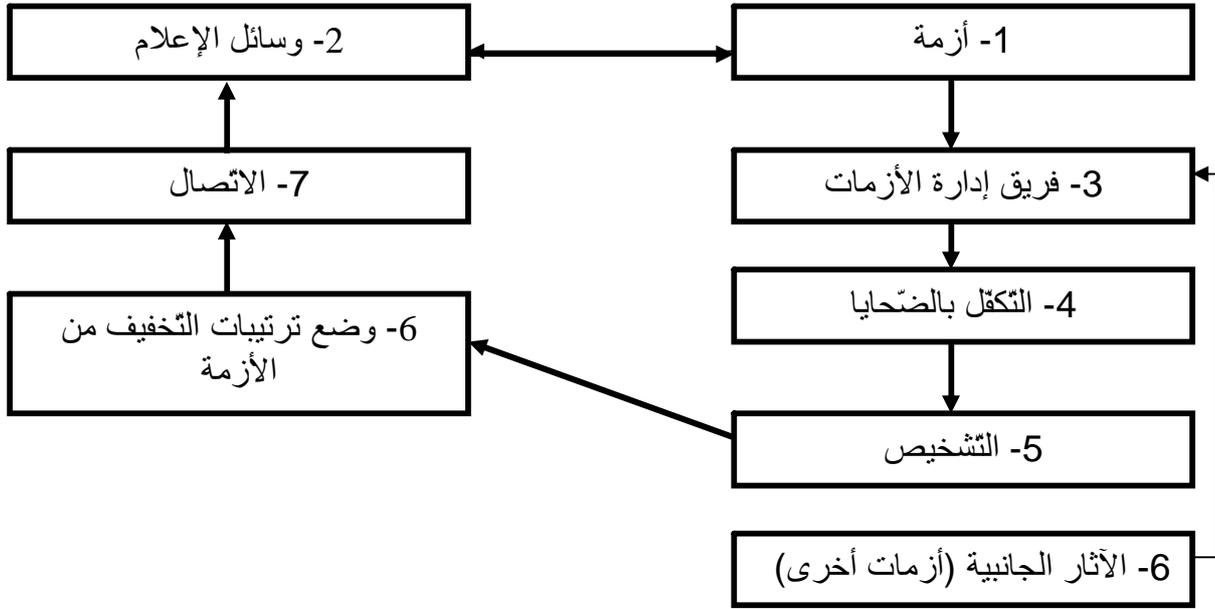
4.1.2.1.2.2. أهميّة الوقت

إنّ الوقت يُعتبر حاسما في مواجهة الأزمات بكافة أنواعها، لذا يجب على إدارة الأزمة كسب الوقت ، و اختيار الوقت المناسب للتحرك ، لما له من تأثير على سير المواجهة.

5.1.2.1.2.2. سرّيّة المعلومات

يجب على إدارة الأزمة أن تحافظ على سرّيّة العمليّات و الاتّصالات لأنّ التّفريط في ذلك يؤدّي إلى تدمير كافة الخطط ، و لكن يجب الأخذ في الاعتبار أنّ الإفراط في السّرّيّة يؤدّي إلى حجب المعلومة ، لذلك يجب على إدارة الأزمة تحديد درجات السّرّيّة و تصنيف المعلومات تبعا لذلك و وفق معايير سليمة.

و لنوضّح أكثر خطوات هذه المرحلة نقترح نموذجا وُضع من طرف " ميتروف Mitroff " ، "بيرسون Pearson " و "هارنفتون Harrington " و الذي يبيّن المبادئ الأوليّة لهذه المرحلة و الموضّحة في الشّكل التالي :



شكل رقم (19) : نموذج " ميتروف Mitroff"، "بيرسون Pearson"

و "هارنفتون Harrington" لإدارة الأزمة [56] ص 172

و بالتالي نلاحظ من الشكل أنّ على إدارة الأزمة أن تتبّع الخطوات التالية :

- ربط علاقة مع وسائل الإعلام:

إنّ العمل مع وسائل الإعلام يجب أن يتمّ منذ بداية الأزمة ، فملفّ اتّصالات الأزمة يجب أن يُفتح في نفس الوقت مع الملفات الأخرى المتعلقة بالأزمة.

- تفعيل فريق إدارة الأزمات :

حيث يتمّ إبلاغ الفريق ببدء العمل و تطبيق ما تمّ الإتفاق عليه و ذلك بعد تعديل الخطّة.

- التّكفل بالضّحايا :

فمهما كان نوع الأزمة هناك دائما ضحايا سواء أشخاص ، شركاء أو منشآت ... الخ تأثرت بالأزمة ، و مهما كان نوع الضّحايا فإنّ الأولويّة تكون نحو الأضرار التي سببتها لهم المنظمة ، و هذا مؤشر قويّ لمدى تحمّل المنظمة مسؤوليّتها في إدارة الأزمة.

- تشخيص الأزمة:

و قد تكلمنا على التشخيص في مرحلة إدراك الأزمة ، و هو يستمرّ طوال فترة الأزمة ، و ذلك نظرا لتوفر معلومات أخرى و زيادة إمكانية التشخيص الجيد ، و بالتالي الحصول على رؤية واضحة.

- تهيئة ترتيبات التخفيف من الأزمة:

إنّ الإجراءات العمليّة للتخفيف من الأزمة يجب أن تُهيأ مباشرة بعد التشخيص من أجل تجنّب مخاطر انتشار الأزمة في مجالات أخرى.

- القيام باستراتيجية اتصالات الأزمة:

تقوم المنظمة بإجراء رسائل تنوّه فيها بالجهود الفعلية الموضوعة للقضاء على الأزمة ، و يُعدّ ذلك ضمانا لعدم انتشار الإشاعات [117] ص 48.

- إدارة الآثار الثانوية للأزمة:

بحيث يمكن للأزمة أن تفرز آثارا جانبية أخرى يتوجّب القضاء عليها .

2.2.1.2.2. مرحلة إستعادة النشاط

تشمل هذه المرحلة إعداد و تنفيذ برامج قصيرة و طويلة المدى من أجل الرجوع إلى الوضع الطبيعي و القضاء على الآثار التي خلفتها الأزمة.

و تتضمن مرحلة استعادة النشاط عدّة جوانب منها محاولة استعادة الأصول الملموسة و المعنوية التي فُقدت و قد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأ جسيما بالتركيز على العمليات الداخلية ، و تجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتمّ بذلك في وقت متأخر.

2.2.2. الاتصالات أثناء الأزمة

لقد سبق و أن ذكرنا بأنّ اتصالات الأزمة تشمل كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة ، إلا أنّ دور اتصالات الأزمة يظهر أساسا عند حدوث الأزمة ، باعتبار أنّ الموقف يكون أكثر حدّة بالمقارنة مع المراحل الأخرى للأزمة أي قبل و بعد حدوثها ، و هي تعتمد على

مجموعة من الاستراتيجيات و المبادئ الأساسية ، و كذا تحتاج إلى مميزات خاصة من أجل أداء دورها بفعالية. كما تستخدم الاتصالات أثناء الأزمة من أجل مواجهة الموقف وسائل الاتصال الجماهيري أي ما يسمّى بالإعلام و الذي يلعب دورا هاما أثناء الأزمات مستخدما عدّة وسائل تختلف باختلاف نوع الأزمة و حجمها و كذا حجم المنظمة. و بالتالي سنحاول التعرف على دور الاتصالات أثناء الأزمة ، مبادئها و مميزاتا و إعلام الأزمات.

1.2.2.2 دور الاتصالات أثناء الأزمة ، مبادئها و مميزاتا

سيتمّ التعرف على دور الاتصالات أثناء الأزمة ، مبادئها و مميزاتا فيما يلي:

1.1.2.2.2 دور الاتصالات أثناء الأزمة

يبرز دور الاتصالات أثناء الأزمة في تحقيقها للأهداف الأساسية التالية : [118] ص 20

- ثقة الزبائن و الممولين : و ذلك بشرح الموقف والأساليب التي أتبعت من أجل مواجهته و تقادي الخسائر التي يمكن أن تلحق بهم ، و يتعلق الأمر خصوصا بمواعيد التوزيع بالنسبة للزبائن و مواعيد الدفع بالنسبة للممولين ممّا يمنحهم الثقة بالمنظمة.
- ثقة المساهمين و الأجراء : بإبراز سيطرتهم على الموقف و الإجراءات المتبعة من أجل ذلك و إقناعهم بنجاحاتها.
- مراقبة المعلومات : إذ يجب التحقق من المعلومات التي يتمّ نقلها و ذلك من أجل تكوين ثقة متبادلة خاصة مع وسائل الإعلام ، و التي يكون لها تأثير واضح على الرأي العامّ.

و تبرز أهمية الاتصالات أثناء الأزمة في تجنّبها لانتشار الشائعات و في هذا الصدد يشير " جين- نوال كابفيرير Jean- Noel Kapferer " في كتاب له بعنوان " الإشاعات : أقدم وسيلة إعلام في العالم Rumeurs : Le plus vieux média de monde " إلى أنّ أحسن وسيلة لتجنّب انتشار الشائعات هي الوقاية منها[119]. و بالتالي تسعى الاتصالات أثناء الأزمة إلى محاولة عدم اتساع الأزمة و تعقدها الناتجين عن الإشاعات ، و ذلك بتفادي هذه الأخيرة . فكما يمكن للإشاعات أن تكون سببا للأزمات ، فإنها يمكن أن تكون أثرا إعلاميا سلبيا ناتجا عن الأزمة ، ممّا يتطلب تدخلا سريعا من طرف المنظمة من أجل تفادي هذا التأثير ، و تحتاج في ذلك إلى استعمال الاتصالات التي

تحاول بثتى الطرق تجنّبها أو محاولة القضاء عليها بأسرع وقت ممكن و إلا فإنها يمكن أن تزيد من حدّة الأزمة ممّا يعطيها حجما أكبر من حجمها.

و بصفة مختصرة يمكن القول أنّ الاتّصالات أثناء الأزمة تهدف إلى إيجاد ثقة من قِبَل كلّ الأطراف المعنيّة التي لها علاقة بالأزمة من أجل تفادي أيّ أضرار قد تنجم من طرفها و بالتالي التقليل من الخسائر التي قد تنجم عن الأزمة ، و هي تعتمد في ذلك على جانبين هما : [71] ص 228

- جانب إخباري :

يتمّ عن طريق متابعة أخبار الأزمة و التعريف بنتائج مواجهتها و محاولة التصدي لها و مدى النّجاح في ذلك و يتمّ ذلك بنقل المعلومات إلى الأطراف المعنيّة و إحاطتهم بما يحدث.

- جانب توجيهي :

و هذا الجانب أهمّ و أخطر الجوانب ، إذ أنّ المنظمة أثناء الأزمة تكون في حاجة إلى أيّ دعم و تأييد من كافة الأطراف المعنيّة بالأزمة سواء لتأثر مصالحهم بها أو لأنّ استمرارها قد يؤثّر على مصالحهم ، و من خلال تنمية الوعي و الإدراك بخطورة الأزمة تتكوّن لديهم قناعة معيّنة تدفعهم إلى القيام بسلوك معيّن.

2.1.2.2.2. استراتيجيّة الاتّصالات أثناء الأزمة

عندما تواجه المنظمة أزمة ما فإنّها قد تختار- واحدة من استراتيجيّات-الاتّصال- المتألية:

[68] ص ص 104 105

- استراتيجيّة السّكوت (أو لا تعليق):

يرجع سبب اختيار المنظمة استراتيجيّة السّكوت عندما تواجه الجماهير أثناء الأزمة إلى أسباب تاريخيّة، عندما كانت المنظمات القائمة على الرّبح آنذاك لا تهتمّ بالعملاء و الجماهير بسبب ضعف الرّأي العامّ في ذلك الوقت ، و السّبب الثاني سيكولوجي ، ذلك أن الأزمة ذات تأثير نفسي عميق على المديرين ، ممّا يجعل أكثرهم لا يرغب بالتحدّث و آخرون يرفضون وجودها أصلا.

- استراتيجية الاتصال باتجاه واحد (الاتصال غير المتناسق):
و هو يقوم على محاولة الإقناع و التأثير على الجماهير لمصلحة المنظمة بدون الأخذ في الاعتبار مصلحة تلك الجماهير.

- استراتيجية الاتصال باتجاهين (أو الاتصال المتناسق):
استراتيجية الاتصال المتناسق هي بعكس استراتيجية الاتصال غير المتناسق ، فهي تعني اتصالات ذات اتجاهين يُؤسّس على الحوار لمصلحة الطرفين المنظمة و جماهيرها .

و استراتيجية الاتصال المتوازن تشير إلى أنّ الجماهير ترغب و تحتاج و تطلب و بسرعة معلومات كاملة عن ظروف الأزمة، و المنظمات التي تؤمن بهذه الاستراتيجية فإنّما تقدّم معلومات كاملة بقدر ما تستطيع عن الأزمة و بأسرع وقت ممكن ، و على المدى الطويل فإنّ هذه الاستراتيجية الاتصالية هي الأفضل للمنظمة ، و دائماً ما تكون نتائجها إيجابية لأنها تقوم على الأخلاق ، المسؤولية الاجتماعية و تقدير و احترام متطلبات الجمهور .

3.1.2.2.2 مبادئ الاتصالات أثناء الأزمة

يجب على الاتصالات أثناء الأزمة أن تحترم المبادئ التالية : [56] ص 184

1.3.1.2.2.2 معرفة المشكل

إذ يجب على المنظمة معرفة المشكل و الإظهار لمختلف الأطراف المعنية بالأزمة بمعرفتها له حتّى و لو لم يتمّ التعرّف على مصدر الأزمة و لا المسؤول عنها . إنّ استراتيجيات الانتظار أي عدم قول أيّ شيء ما دام التحقيق لم يعط نتائج غير قابلة للنجاح ، فمن الضروري إعطاء المعلومات المتوفرة مباشرة من أجل إظهار شفافية المنظمة.

2.3.1.2.2.2. الإظهار بأنها تتكفل بالأزمة

بمجرد معرفة المنظمة بالأزمة توجّب التكفل بها حتى بغياب أيّ تشخيص جاهز للأزمة ، فالمنظمة عليها أن تُظهر و تُثبت بأنها تهتمّ بالموقف و تعلن عن اللّترتبيات للموضوعه ، الموارد المعبّأة و الإجراءات المنظمة.

3.3.1.2.2.2. توفير تدفق مستمرّ للمعلومات

بإظهار المنظمة معرفتها بالمشكل و بأنها تتكفل به، يجب عليها أيضا أن تلتزم بإعلام الأطراف المعنية طوال فترة الأزمة دون أن تنتظر حصولهم على المعلومات من الخارج ، و هذا يقودنا إلى أهمية توفير تدفق مستمرّ للمعلومات لمختلف الأطراف المعنية ، كما يجب على المنظمة ما يلي :

- إعطاء المعلومات عند توفّرها حتى و إن كانت غير كاملة .
- المعرفة الفورية للمعلومات الخاطئة و عدم الانتظار حتى يتمّ ملاحظتها و اكتشافها من الخارج.

- إثبات صحّة كل المعلومات و الرّسائل قبل نشرها و التّيقن من نشرها في الدّاخل.

4.3.1.2.2.2. التركيز على جميع الأطراف المعنية بالأزمة

كثيرا ما تركّز المنظمة عند قيامها بالاتّصالات أثناء الأزمة على الأطراف الخارجيّة ، و خاصّة منها وسائل الإعلام ، ظلّا منها بأنهم يشكّلون مصدر الفشل أو النّجاح إذا ما تمّ إعلامهم جيّدا أو عكس ذلك ، إلا أنّ هناك أطرافا أخرى قد تكون أكثر أولويّة لتلقّي المعلومات و ذلك حسب نوع الأزمة ، فوسائل الإعلام لا تمثّل الأولويّة دائما ، فمثلا إذا كان هناك ضحايا فالمعلومات الأوليّة و الرّسائل الأولى ستكون حتما لهم أو لعائلاتهم . كذلك غالبا ما تغفل المنظمة عن الاتّصالات في الدّاخل ، بالرغم من أنّه يمكن تسرّب معلومات خاطئة من الدّاخل ، نظرا لعدم توفّر المعلومات ممّا يمكن أن يلحق ضررا بالمنظمة و فشل مهمّة اتّصالات الأزمة ، و بالتالي على المنظمة أن تُركّز عند اتّصالاتها أثناء الأزمة على الدّاخل و الخارج معا و هذا حتى تحقّق التّكامل المطلوب ممّا يضمن نجاحها، أي يجب عليها أن تقوم بنوعين من الاتّصالات : الاتّصالات الدّاخلية و الاتّصالات الخارجيّة.

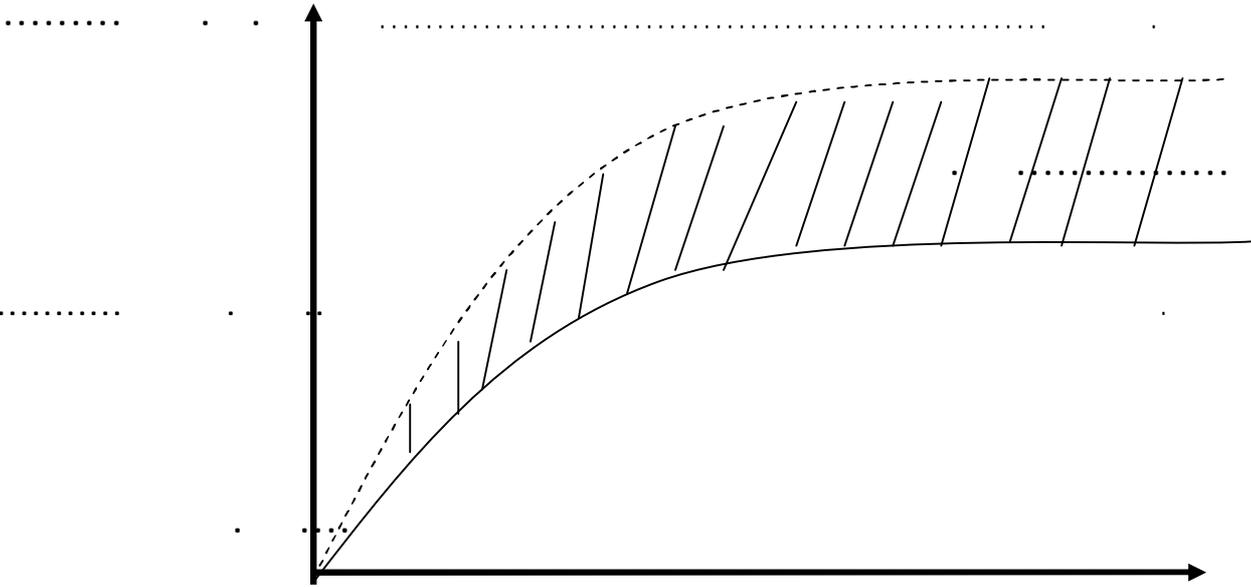
3.1.2.2.2 مميّزات الاتصالات أثناء الأزمة

حتى تكون الاتصالات أثناء الأزمة فعّالة عليها أن تتّصف بالميّزات التالية :

1.3.1.2.2.2 الفوريّة

و يُقصد بذلك نقل الحدث فور حدوثه و في أسرع وقت ممكن ، و الثابت أنّ هذه القاعدة هي مجال المنافسة بين الإعلاميين حيث يسعى كلّ منهم إلى تحقيق السّبق الإعلامي أو الأفراد بنشر الحدث [64] ص 88 . لذا يتوجّب على المنظمة أن تأخذ الأسبقية للإعلان عن الأزمة و إعطاء المعلومات المتوقّرة عنها و ذلك قبل أن يتمّ إعلانها من جهات أخرى بطريقة يمكن أن تلحق ضررا بها.

و تعود أهميّة توفير هذه الميزة في الاتصالات أثناء الأزمة أيضا إلى أنّ الوقت يزيد بشكل محسوس من الفرق الموجود بين جسامه الوضعيّة المُدرّكة من طرف المنظمة و الوضعيّة المُدرّكة من طرف الجمهور و الشكل التالي يوضّح ذلك :



شكل رقم (20) : فارق الإدراك للأزمة [56] ص 179

و كما يلاحظ في الشكل فإنّه كلما مرّ الوقت و لم يتمّ توضيح الوضعيّة الحقيقيّة للأزمة التي حدثت من طرف المنظمة ، فإنّ إدراك الجمهور سيكون جدّ خطير للوضعيّة ، ممّا يزيد من حيّز النّقد

بين مستوى إدراك المنظمة و مستوى إدراك الجمهور، لذا فعلى الاتصالات أثناء الأزمة أن تعمل على تضيق هذا الحيز . و يزداد حيز النقد اتساعا أيضا إضافة إلى عنصر الوقت عند نقص المعلومات ، و في الحقيقة فإنّ هذه الأخيرة ترتبط مع عنصر الوقت ، ذلك أنّه كلما توفّر للمنظمة المعلومات الضرورية كلما زادت سرعتها في الاتصال.

إذن فالأزمات تأخذ مظهرا من الحدة عندما يكون هناك نقص في المعلومات ، لذا فإذا أرادت المنظمة أن تكون اتصالاتها جديرة بالثقة عليها أن تكون على علم بكلّ ما يحدث باستمرار [120] ، و هذه النقطة قد أشرنا إليها في المبادئ الأساسية للاتصالات أثناء الأزمة.

2.3.1.2.2.2. الشفافية

إنّ استراتيجيات الشفافية يمكن أن تسدّ الفارق الموجود بين إدراك المنظمة و إدراك الجمهور أيضا ، و ذلك بعدم إخفاء أيّ معلومات عن الأزمة بهدف التهرب.

و في هذا الإطار يتفق الباحثون و الممارسون على أهمية توحّي الدقة و الموضوعية في نقل الأخبار و التصريحات و البعد عن المبالغة [64] ص 88.

3.3.1.2.2.2. الوضوح

و ذلك بالاعتماد على الأدلة و الحجج المنطقية ، أي الحرص على تقديم ما يبرهن على صحة النتائج [64] ص 89.

2.2.2.2. إعلام الأزمات

إنّ بعض الأزمات قد لا تتطلب الاتصال بالجمهور الخارجي ، و بالتالي يقتصر الأمر هنا على شبكة الاتصالات الداخلية ، و لاشكّ أنّ هذه الأخيرة لا تتطلب تكلفة كبيرة ، كما أنّها تتسم بسهولة نسبية مقارنة بالاتصال بالجمهور الخارجي . و بصفة عامة فإنّ نجاح الاتصالات الداخلية يؤدي إلى إدراك و فهم الجمهور الداخلي للأزمة و أبعادها بشكل أفضل ممّا يجعلهم أكثر استعدادا و قدرة على التعامل مع الأزمات بثقة و هدوء [64] ص 46.

أمّا في حالة مواجهة أزمات تستدعي مخاطبة الجمهور الخارجي أو الرأى العامّ فإنّ الأنشطة المطلوبة تتجاوز إمكانيّات شبكة الاتصالات الداخليّة ، و بالتالي لابدّ من استعمال وسائل إعلام جماهيري. و بهذا الصّد يجب الإشارة إلى أنّ هناك فرقا بين اتّصال الأزمات و إعلام الأزمات ، إذ أنّ الإعلام بصفة عامّة هو : [99] ص 17 " أحد أشكال الاتّصال الذي يعمل على تقديم بيانات للجمهور يؤدّي نشرها أو إذاعتها إلى تكوين أو تصحيح فكرة خاطئة و دعم الثقة و تقويتها عن المنظمة " ، و بالتالي فإنّ هذا يعني أنّ إعلام الأزمات هو جزء من اتّصالات الأزمات.

1.2.2.2.2 دور الإعلام أثناء الأزمة

يمكن أن نتناول دور الإعلام أثناء الأزمة من وجهتين و هما : [61] ص ص 64، 65

1.1.2.2.2.2 دور الإعلام أثناء الأزمة من وجهة نظر المنظمات

ترى أغلب المنظمات أنّ الأجهزة الإعلامية تُسيطر على المعلومات ، و تعمل كمرشّح لما يتلقاه الجمهور من أخبار و كفيّة تفسيرها للأزمات ، من خلال تناول الإعلام أو عدم تناوله لقضايا يمكن أن تؤثر على السياسات العامّة التي تُتخذ و كفيّة تنفيذها و المعلومات التي يتمّ تغطيتها ، و رؤيتهم و آرائهم و النغمة التي يقدّمون بها الموضوع يمكن أن تحدّد أو تُظهر الأحداث و تشكّل اتجاهات الرأى العام.

2.1.2.2.2.2 دور الإعلام أثناء الأزمة من وجهة نظر أجهزة الإعلام

لا شكّ أنّ الإعلام يمثل بؤرة اهتمام الرأى العامّ عند حدوث أزمة ، و الإعلام يمكن أن يلعب دورا جدّيّا و حيويّا في التوعية بالأزمات المحتملة . و دور الإعلام الرئيسي من وجهة نظر المسؤولين و المشتغلين بالإعلام هو التأكيد على صالح المواطن و تبصيره لكلّ ما يمكن أن يضرّه ، و خلق إحساس بالمسؤوليّة الجماعيّة و تأكيد روح التكامل و التعاون.

و يسعى الإعلام عند حدوث الأزمات إلى الحصول على المعلومات اللازمة، و القيام بالاستعانة بالخبراء لإجراء التحليلات و التعليقات ، و الهدف هو خلق رأي عامّ واعي و مهياً لامتنصاص ما حدث.

و من الضّروريّ في كلّ مرحلة من مراحل الأزمة إعداد تقرير إعلاميّ يتناول جميع عناصر الأزمة و تأثيرها ، و خاصّة فيما يتعلّق بالجمهور و الرّأي العامّ ، و يجب العمل على توفير المصدقيّة مع الجمهور و التي تعتمد على احترام ذكائه و عدم الاستهانة بقدراته على التّمييز ، و على التّعرف على النّعمة الصّحيحة و العزف على الوتر الحساس ، دون إثارة مبالغ فيها للمشاعر و التي ينبغي أن يكون هناك قدر كاف من المعرفة بها من جانب المسؤولين بالإعلام.

2.2.2.2.2. الاعتبارات التي يجب مراعاتها أثناء التّعامل مع الإعلام عند حدوث أزمة

بالمنظمة

إنّ العلاقة بين أجهزة الإعلام و فريق إدارة الأزمات يجب أن تتمّ معالجتها بدرجة عالية من الدّقة و الحيطة و الحذر ، و هناك بعض الاعتبارات التي يجب مراعاتها أثناء التّعامل مع الإعلام عند حدوث أزمة بالمنظمة: [61] ص ص 62، 63

- يجب تلبية احتياجات أجهزة الإعلام التي تتطلب معرفة الحقائق بسرعة و دقة و وضوح.
- الإعلان عن الحقائق و تطوّرات الموقف بصورة واضحة لا تقبل الإلتباس حتّى لا يحدث تحريف فيها.
- الإقرار بالأخطاء و توخّي الأمانة و الصدق في نقل المعلومات ، و توضيح أسباب حدوث الأخطاء لأنّ إنكارها و معرفة الإعلام بها من جهات أخرى يمكن أن يودّي إلى موقف غير مستحقّ من جانب الإعلام في تغطية الأزمة.
- مواجهة الغموض و عدم التّأكد و الإنفعال المصاحب للأزمات.
- عدم اتّخاذ المنظمة موقف الدّفاع عن النّفس و الإجابة على التّساؤلات بثّقة و مصداقيّة.
- إعداد قائمة بالإجابات عن الأسئلة المتوقعة مثل عدد الوفيات أو الإصابات و الخسائر وقت الأزمة.
- يجب محاولة كسب ثقة و تعاون و تعاطف الإعلام و الموظّفين و الرّأي العام.
- الإستعانة بالمحامين و الخبراء لتحديد الوسيلة التي يمكن بها معالجة الموقف و إعداد المذكرات و التصريحات اللازمة للإعلام.
- مصداقيّة التّعامل مع الإعلام بلا تضخيم و لا تصغير للأزمة .
- توفير سجلات و إجراءات الأمن الخاصّة بالمنظمة ، و إبراز أيّ تصرّفات بطوليّة للعاملين أثناء مواجهة الأزمة.

- الإنتباه للصّور التي تأخذها أجهزة الإعلام ، فليس للمنظمة أيّ سلطة على الصّور التي أخذت.

3.2.2.2.2 وسائل إعلام الأزمات

بما أنّ التّهديدات و المخاطر المرتبطة بالأزمة علاوة على ضغط الوقت ترفع من درجة التّوتر و لاعقلانيّة الجمهور ، و من ثمّ يكون أكثر عرضة للاستهواء و الوقوع تحت تأثير الشّائعات ، كان من الضّروريّ تكرار الرّسائل التّحذيريّة. و قد أشارت الأبحاث أنّه كلما زادت المصادر التي يسمع منها الفرد رسالة التّحذير و الدّفاع كلما زاد الاعتقاد في مصداقيّته ، و لذلك فإنّ استخدام مصادر و قنوات إعلاميّة متعدّدة يزيد من احتمال وصول التّحذير أو المعلومة بالنّظر إلى فئات مختلفة من الجمهور ، كما أنّه يؤدّي إلى التّغلب على حالات التّشتت المعتاد التي تنتاب بعض فئات الجمهور [96] ص 13 .

و نوضّح فيما يلي أهمّ وسائل الإعلام أثناء الأزمة:

1.3.2.2.2.2 الصحافة المكتوبة

تلعب الصّحف دورا هامّا في تكوين الرّأي العام ، فهي تزوّد الجماهير بالأخبار اللازمة لها ، تنشر المقالات و تعكس آراء الآخرين ، و هي تتميّز بخصائص معيّنة منها : [121] ص 148

- أنّها تصل إلى جمهور كبير من مختلف الفئات .
- تُنشر دوريا بصفة يومية.
- تغطّي مساحة جغرافيّة كبيرة في داخل الوطن.
- هي سياسة رخيصة التّكاليف إذا قيست بمدى انتشارها.

و لكن يجب أن يؤخذ في الاعتبار أنّ قارئها يحتفظ بها لوقت قصير و لا يتعدّى اليوم الذي صدرت فيه.

و موقف الأزمة كثيرا ما يؤدّي إلى دوافع صراع في العلاقات بين الصّحفيين و مسؤولي الاتصالات أو العلاقات العامّة ، فإذا ما سعى هؤلاء من أجل التّقليل من الآثار السّلبية، فإنّ الصّحفيين يسعون هم أيضا من أجل إجراء سبق صحفي منافس من أجل إحداث قصص إخباريّة مثيرة [122] ص

291 ، لذا كان لزاما على المنظمات أن تكون درجة استجابتها في نقلها للأخبار بنفس سرعة الصحفيين أو أكثر سرعة من أجل الحفاظ على صورتها.

و يمكن للمنظمة استخدام عدّة وسائل للاتصال بالصحافة منها :

- التّشرات الصحفيّة :

تُعتبر التّشرة الصحفيّة الوسيلة الأساسيّة في إذاعة أخبار المنظمة ، و لا بدّ أن تُعدّ و تنشر في الصّحف في وقت مبكر [121] ص 149 ، و تُعدّ هذه التّشرة كملفّ معلومات جاهز للصحفيين به صور منتقاة ، مع التركيز على خلفيّة الأزمة ، و مقارنتها بأحداث سابقة و إحصائيات تقلل من تأثير الأزمة على الجمهور [123] ص 128.

- المؤتمرات الصحفيّة :

الاتّصال في المؤتمر الصحفي هو أحد وسائل الاتّصال بالصحافة ، و عادة ما يُعدّ عند حدوث أزمة في المنظمة ، حيث يكون البيان المكتوب غير كاف لشرح الموقف.

و عادة ما تشرف إدارة العلاقات العامّة على تنظيم المؤتمر الصحفي ، و يشمل ذلك تحديد ميعاد المؤتمر و إرسال الدّعوات إلى كافة الصّحف ، و تحديد ميعاد انعقاده، كما يتمّ استقبال محرّري الصّحف و إعداد المكان المناسب لمتابعة أعمال المؤتمر [121] ص 150.

و الاتّصال في المؤتمر الصحفي هو اتّصال يخضع فيه المتحدّث الرّسمي للمنظمة لتساؤلات يوجّهها الصحفيون ، و هذا بعد تقديم قصير ، و هو يُتيح إمكانيّة النشر السّريع و الواسع للمعلومات و للآراء ، و يقلص من الفترة الزّمنيّة اللازمة لنشر المعلومات ، كما يضمن التّحصّل على المعلومات في نفس الوقت ، إلا أنّ هناك مشكلة واحدة في هذه المؤتمرات و هي تعرّض المتحدّث الرّسمي لمواقف صعبة و تساؤلات غير متوقّعة [124] ص 102 ، لذا على المنظمة عند إعدادها خطة اتّصالات الأزمة اختيار متحدّث رسميّ كفء يتكيّف مع جميع المواقف.

- الإعلان :

إنّ الإعلان في فترة الأزمة له خصوصيّاته ، و هي تتمثّل فيما يلي: [125] ص 56

- خاصيّة الوقت: فالإعلان يستدعي السرعة ، و قابليّة الاستجابة السريعة ، إذ يمكن أن يُدرك في مهلة زمنيّة وجيزة و يمسّ جمهورا كبيرا.
- _ خاصيّة التماسك : حيث أنّ الإعلان يضمن استمراريّة الرّسالة مع القدرة على المراقبة ، فهو يسمح بإصدار رسالة معدّة مسبقا بدون مخاطرة التّشويه ، و مراقبتها تسمح بالتّحقّق من المحتوى.
- خاصيّة الاستيلاء على الرّأي العام : فالإعلان يسعى للفوز بقلب الرّأي العام .

2.3.2.2.2.2. التّلفزيون

تُهيمن التّشرة المتلفزة على الرّأي العام ، و تكون الكلمات في هذه الوسيلة أقلّ أهميّة بالنّظر إلى الصّورة ، كما أنّه لا يتمّ الإثبات و التّوضيح بل عرض المعلومات فقط [126] ، لذا فعلى المنظّمة استعمال هذه الوسيلة من أجل الحدّ من جانبها السّليبي هذا.

إذن فعلى المنظّمة إمداد التّلفزيون بمعلومات وصور لتطوّر الأحداث مع التّركيز على إصلاح و تقليل نتائج الحدث على المتأثرين به ، و ذلك حتّى تتوقّف تلك الوسائل عن نشر المعلومات و الصّور الأولى للأزمة ، و التي تكون في العادة أسوأ ما تمّ التقاطه من صور ، و هنا يفضّل التّركيز على وجود المسؤولين في موقع الحادث [126] و في الحقيقة فإنّ هذه الوسيلة يتمّ استعمالها عند حدوث أزمات خطيرة تهيمن بدرجة كبيرة على الرّأي العام.

3.3.2.2.2.2. الإذاعة

أصبحت الإذاعة في عصرنا الحديث من أهمّ وسائل الاتّصال إلى جانب التّلفزيون، فما زال للبرامج الإذاعيّة دور كبير في حياتنا اليوميّة.

و تُعتبر هذه الوسيلة وسيلة اتّصال جيّدة في حالة الأزمة ، لأنّ لها خاصيّة التّنظيم و التّكرار للأخبار بصفة أحسن من التّلفزيون و الصّحف. لذا ففي حالة الأزمة يمكن إمداد الإذاعة بتسجيلات صوتيّة للمتحدّث الرّسمي بإسم المنظّمة [123] ص 128 ، كما يمكن استعمال وسيلة الإعلان التي تطرّقنا إليها آنفا.

4.3.2.2.2.2 الأنترنترنت

تسمح الأنترنترنت بإبقاء ملفّ الأزمة الذي تعدّه المنظمة و تنشره على موقع خاصّ بذلك – على المدى الطويل- فهي تمنح مجالاً غير محدود من أجل وضع المعلومات المفصّلة ، و تسمح بالإستعمال المباشر ، و لكنّها لاتمسّ عدداً كبيراً من الجمهور.

3.2. إدارة ما بعد الأزمة

إنّ انتهاء الأزمة لا يعني انتهاء مهمّة إدارة الأزمات في المنظمة ، إذ أنّ هناك دوراً آخرًا جدّ أساسي لإدارة الأزمات ألا و هو محاولة التعلّم من الأزمة التي مرّت بها المنظمة ، و تُعتبر هذه المرحلة جدّ هامّة من أجل تحسين قدراتها في الوقاية و الإستعداد لأزمات مماثلة . كما يمكن للمنظمة أن تزيد من إمكانيّات تعلّمها بمستويات مختلفة ، و من مصادر متعدّدة أيضاً. و لتوضيح ما سبق نتعرض بالدراسة إلى ماهية التعلّم من الأزمات و مستويات التعلّم من الأزمات و مصادره .

1.3.2. ماهية التعلّم من الأزمات

إنّ التعلّم من الأزمات يستدعي من المنظمة القيام بتقييم تجربتها في إدارة الأزمة التي مرّت بها و استخلاص مختلف الدّروس المستفادة منها ، و للتعرف على كميّة ذلك نتطرق إلى مفهوم التعلّم من الأزمات ثم كميّة التعلّم من الأزمات .

1.1.3.2. مفهوم التعلّم من الأزمات

لقد أصبحت المعرفة قوّة استراتيجيّة كبيرة ، إذ تُعتبر أساس القدرة في عمليّة خلق المنتجات الجديدة و تحسين المنتجات الحاليّة ، كما أنّها أساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من التوعيّة و- الإبداع- . فالمعرفة ضروريّة لتقيّد أنشطة الإدارة- بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة- و- المفعاليّة للمنظمة [130] ص 431 ، إذن فالمعرفة مورد استراتيجيّ يجب على المنظمات أن تسعى للحصول عليه، و ذلك بنفس القدر الذي تسعى إليه للحصول على الموارد الملموسة .

إنّ المعارف لا يمكن تحقيقها إلا بتوفر بنية تنظيمية توفر مناخا تنظيميا يشجع على التّعلم و اكتساب المزيد من المعرفة تساهم في إثراء ذاكرة المنظمة [127] ص 08 ، و بالتالي على المنظمة أن تُحسّن من قدراتها و مهاراتها و ذلك بالتّعلم من تجاربها الخاصّة في العمل [128] ص 02.

إذن فالتّعلم هو مطلب أساسيّ على المنظمات و هو الوسيلة الوحيدة من أجل اكتساب المعرفة و بالتالي تطوير أداء المنظمة و تحسين قدراتها و مهاراتها، فكما تستثمر المنظمة مواردها الملموسة فإن عليها أن تستثمر كلّ ما قد يحدث لها من تجارب من أجل الحصول على ربح معرفيّ تستعمله في تحسين أدائها و كلّ هذا يكون بواسطة "التّعلم" .

و يُعرّف التّعلم بأنه عبارة عن : " تغيّرات متراكمة في السلوك تحدث مع تكرار تعرّض الفرد لمواقف أو تجارب إنسانية [129] ص 222.

و يُعرّف أيضا بأنه ذلك : " التّغير الدائم نسبيا في السلوك و النّاتج عن تدعيم الخبرات و الممارسات السابقة [131] ص 94 .

و التّعلم بصفة مختصرة هو " اكتساب الخبرات " .

و يشترط لحدوث التّعلم وجود مثير خارجي، إدراك المثير ، توافر الرّغبة للحصول على المنافع التي يعد بها السلوك الجديد ، أو تجنّب المخاطر المصاحبة للاستمرار على السلوك القديم [129] ص 230 .

كما أنّ للتّعلم عدّة نظريّات من بينها " نظرية التّعلم بالمحاولة و الخطأ " حيث تُبيّن هذه النّظرية أنّه يمكن التّعلم من الأخطاء التي تقع فيها ، و يعني هذا أنّنا لكي نصل إلى نتائج معيّنة فإنّنا نحاول القيام بسلوك يؤدّي إلى هذه النتيجة ، إلا أنّنا قد نخطئ في هذا السلوك لأنّه لن يؤدّي إلى النتيجة المرجوة . هذا الخطأ يعني أن نستبعد هذا السلوك في المرّة القادمة ، و نحاول استخدام سلوك آخر ، فإذا أدّى هذا السلوك الآخر إلى النّاتج المرجوة فإنّنا نقوم بتكراره و القيام بتثبيتته في المرّات القادمة [131] ص 103 .

و لما كان التّعلم يلعب دورا مهمّا في تعزيز قدرة المنظمة على التّكيف و مساعدتها على التّأقلم مع البيئة التي تحيط بها لتحافظ على وجودها و لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها كان لزاما على

المنظمات أن توفر فرص تراكم الخبرات. من خلال استخلاص الدروس- من الأخطاء التي تقع فيها [132] ص 05 .

و يمكن لبعض الأزمات أن تكون واحدة من بين الأخطاء التي تقع فيها المنظمة ، كما يمكن أن تجد هذه الأخيرة أخطاء في كيفية إدارتها للأزمة ، لذا فإنّ تعلم المنظمة من الأزمات التي تقع فيها و كذا من كيفية مواجهتها لها سيتيح لها فرصة أكثر لمنع حدوث أزمات مشابهة لها ، أو الإستعداد بطريقة أحسن و بالتالي مواجهتها مواجهة فعّالة تخلو من الأخطاء التي وقعت فيها في المرّة الماضية .

و بالتالي فقد أصبح من الغالب في الفكر الأزموي أنّ مرحلة التّعلم هي من أهمّ مراحل إدارة الأزمات ، و هي مرحلة مستمرة و متداخلة مع مراحل إدارة الأزمات الأخرى، و مرحلة التّعلم هي مرحلة طبيعية في الممارسات الإنسانيّة و الاجتماعيّة، فالإنسان يتعلم من التجربة ، إلا أنّ هذا النوع من التّعلم التلقائي لا يكفي ، بل يجب أن يكون هذا التّعلم منهجياً و مبنياً على المعلومات و الأحداث و السلوكيات و استخلاص الدروس المستفادة من التجارب و الممارسات . و فيما يتعلّق بالأزمة فإنّ مرحلة التّعلم مبنية على المعلومات المرتدة إلى المنظمة ، لدراستها و استخلاص الدروس منها لتحسين الأداء الأزموي في المستقبل [86] ص 80 .

إنّ البحوث الموضوعية من طرف " بيرسون Pearson " و " كلير Clair " (1998) أو أعمال " بيرسون Pearson " و " ميتروف Mitroff " (1993) تُظهر بوضوح أهميّة مرحلة التّعلم في إدارة الأزمات: [51] ص ص 53 54

" التّعلم المرحلة الأخيرة في إدارة الأزمات ، تشمل على التفكير و تحليل الدروس المأخوذة من تجربة الأزمة ، بكل أسف لاحظنا أنّ منظمات قليلة تمرّ على هذه المرحلة تحت حجة أنّ تحليل الأزمات السابقة تجدد الآلام، مع ذلك الوضع العكسيّ تقريبا تمّ ملاحظته في المنظمات التي تكرّس وقتها و مواردها من أجل أن تدمج دروس الماضي في مراحل إدارة الأزمات . إنّ المنظمات المستعدّة جيّدا تحلّل العوامل التي يمكن أن تزيد من أداؤها و تلك التي تقيد أداءها ، إضافة إلى ذلك أيضا عليها أن تقوم بذلك بدون أن تبحث عن المذنبين حتّى يمكن لكلّ المعلومات المناسبة الإيجابية أو السلبية أن تظهر إلى السطح ، إذ يجب أن ينصبّ الإهتمام حول تطوير الكفاءات و حلّ المشاكل : نسمّي هذا النوع من التّعلم " التّعلم المؤكّد Apprentissage sans faute "

و لقد تمّت دراسة " في فرنسا حول " إدارة الأزمات في المؤسسات الفرنسيّة " ، و وجدت أنّ 29% من المؤسسات الفرنسيّة من أصل 58 مؤسسة تقوم بمرحلة التّعلّم من الأزمات التي مرّت بها ، و يرى " كريستوف روكس-دوفور Christophe Roux Dufort " أنّه لا يجب اعتبار ذلك خطأ ، لأنّ ذلك شيء طبيعيّ إذ أنّه من الصّعب معرفة المنظّمة لأخطائها [133] ص 11 .

و حسب " باتريك لاقاداك Patrick Lagadec " فإنّ هناك عدّة منظّمات لا تعمل على محاولة التّعلّم من الأزمات التي تمرّ بها و ذلك لعدّة حجج من طرف مسيري المنظّمات و من بينها : [53] ص

68

- ليس عندنا وقت للتّعلّم .
- إنّ هذا ليس من الأولويّات .
- سنواجه موقف الأزمة .
- لا تقل إنّنا قمنا بخطأ إنّ لم نتعلّم من أزماتنا ، أوّلاً نعرف مهمّتنا .

و تعتبر هذه الحجج غير منطقيّة بالكامل إذ أنّه :

- إذا لم يكن لمسيّري المنظّمات وقت للتّعلّم ، فإنّه عند حدوث أزمة لن يكون لديهم الوقت الكافي أيضا لاتخاذ القرارات الملائمة ، خاصّة إذا كانت هذه الأزمة التي وقعت قد حدثت في المنظّمة من قبل ، فيكون من المؤسف جدّا الوقوع فيها من جديد ، و هذا إذا كان سبب حدوثها يعود للمنظّمة نفسها ، سواء بسبب سوء الإدارة أو أخطاء من طرفها و كل ما يكون لها دخل فيه ، أو عدم اتّخاذها الإجراءات الوقائيّة الملائمة و خاصّة فيما يتعلّق بنظم الإنذار المبكر ، إضافة إلى عدم تعديل إجراءات الاستعداد التي وُضعت في الأزمة السّابقة ممّا يجعل المواجهة أكثر فعاليّة و بالتالي النّجاح في إدارة الأزمة ، لذا فعلى مسيري المنظّمات تخصيص وقت للتّعلّم من الأزمات لتفادي الوقوع في أزمات مشابهة لها من جديد و الاستعداد الجيّد لها في المرّات المقبلة .

- ليس من المعقول أن نعتبر أنّ التّعلّم من الأزمات ليس من الأولويّات ، بحيث يمكن للأزمة أن تقضي على الأولويّات الأخرى في المنظّمة إذا لم تتمّ إدارتها بشكل سليم ، و الإدارة السّليمة للأزمات تستدعي اتّباع إجراءات دقيقة و مضمونة من أجل مواجهة الموقف ، و من الصّعب جدّا وضع هذه الإجراءات بصفة عشوائيّة بل هي تحتاج إلى دراسة و تحليل و إلى خبرات تأتي من التجارب السّابقة

التي مرّت بها المنظمة . فلذا من الجدير على مسيرى المنظمات عدم التغاضي عن مرحلة التّعلم من الأزمات في إدارة أزماتهم ، و وضع هذه المرحلة في قائمة الأولويات لأنّها هي التي تضمن نجاح المراحل الأخرى لإدارة الأزمات من وقاية ، استعداد و مواجهة .

- ليس من مصلحة مسيرى المنظمات الثقة المفرطة في إمكانيّاتهم في مواجهة الأزمات ، فلا أحد يمكن أن يتوقع مقدار خطورة ما قد يتعرّض له ، خاصّة في الوقت الحالي حيث أصبحت بيئة المنظمات تتسم بدرجة عالية من عدم التّأكد ، ممّا يجعل المسيرين يسعون للبحث عن الإمكانيّات و الأساليب من أجل عدم الوقوع في أخطار عدم التّأكد ، و هذا يتطلب منهم التّركيز خاصّة على التجارب التي مرّوا بها و الخبرات و المعارف التي استخلصوها من هذه التجارب حتّى يقللوا من مخاطر عدم التّأكد ، و هذا يرتبط خاصّة بموقف الأزمة و التي من أهمّ خصائصها "عدم التّأكد" ، لذا فعلى مسيرى المنظمات تحليل الأزمات التي مرّوا بها و ذلك بدراسة الأسباب التي أدّت إليها و الآثار الناجمة عنها ، و إجراءات الوقاية التي تمّ وضعها لمنعها و التّفانص الموجودة فيها ، و كذا إجراءات الاستعداد إضافة إلى تقييم مرحلة المواجهة و التّفانص التي وجدت فيها ممّا يضمن بعد ذلك مواجهة الأزمات المشابهة مواجهة فعّالة .

- على المسيرين باعتبارهم المسؤولين عن إدارة كلّ ما هو في المنظمة أن يعرفوا مهمّتهم جيّداً ، و أن يسعوا بكافة السّبل من أجل أداء مهمّتهم بأحسن شكل ممكن ، لذا فمن غير المنطقي أن يرفض هؤلاء المسيرون اتباع أسلوب يزيد من مستوى إدارتهم للمنظمة، و يُحسّن من آدائها خاصّة إذا تعلّق الأمر بالأزمات و التي هي أهمّ شيء يحتاج إلى الإدارة لأنها يمكن أن تقضي على المنظمة بأكملها ، و المسؤولية الكبرى تقع بلا شكّ على عاتق المسيرين باعتبارهم المسؤولين عن إدارة الأزمات أيضا . و بالتالي يتوجّب عليهم البحث عن كلّ ما قد يساعد في تحسين كفاءتهم و قدرتهم في إدارة الأزمات من أجل الوقاية من الأزمات المحتملة و الاستعداد لها ممّا يضمن المواجهة السليمة ، و يحتاج الأمر هنا و كما ذكرناه مرارا إلى معارف و خبرات تتعلّق بالأزمات السابقة، أي يحتاج الأمر إلى التّعلم من الأزمات السابقة . و بالتالي على المسيرين عدم التغاضي عن مرحلة التّعلم من الأزمات و الاقتناع بها لأنّها من أهمّ المراحل ، و ذلك حتّى يكونوا عند حسن ظنّ كلّ من له علاقة بمنظمتهم .

إذن هذه ردود لبعض الحجج التي يمكن أن يعتمد عليها المسيرون للدّفاع عن أنفسهم فيما يتعلّق بعدم اتباع مرحلة التّعلم في إدارة الأزمات ، و هناك عدّة حجج أخرى و لكن اخترنا عيّنة منها من أجل

توضيح أهمية مرحلة التّعلم من الأزمات ، و نقول أنّ هذه الأخيرة تتوقف أولاً و أخيراً على ثقافة المنظمة .

لقد حاولنا من خلال هذا الفرع توضيح مفهوم التّعلم من الأزمات ، و أردنا الانطلاق من هذه النقطة أساساً و ذلك لتوضيح أهميته في إدارة الأزمات و الاقتناع بهذه المرحلة ، و سنحاول التعرف فيما يلي على كيفية التّعلم من الأزمات .

2.1.3.2. كيفية التّعلم من الأزمات

تتمثل كيفية التّعلم من الأزمات في تقييم تجربة الأزمة بعد انتهائها ، و يتطلب ذلك طاقة و قدرة متكافئة مع ما يجب عمله في المراحل الأخرى لإدارة الأزمات .

فعندما تنتهي الأزمة يحين الوقت لمعرفة كيف تمّ التحكم بالأزمة و مدى نجاح خطة إدارة الأزمات طوال الأزمة ، كما يجب معرفة الإجراءات المتخذة و الخطوات المقررة و تأثيرها على الأزمة [47] ص 36 .

و يرى "كريستوف روكس-دوفور Christophe Roux-Dufort " أنّ هناك خمس (5) أسئلة يتمّ طرحها بعد انتهاء الأزمة من أجل تقييم التجربة و هي كالتالي : [133] ص 12

1.2.1.3.2. لا يتم طرح أيّ سؤال

لأنه سوى أنه يتمّ اعتبار الأزمة عديمة الأهمية حتى تحمل دروساً حقيقية ، أو أنّها استثنائية جداً أي لا يمكن حدوثها مرة أخرى في المنظمة ، و هنا نرى أنّ هناك إمكانية عدم ضرورة التّعلم من بعض الأزمات و لكن يكون هذا في حالات نادرة جداً .

2.2.1.3.2. السؤال عن الكيفية التي أديرت بها الأزمة

و هنا ننظر إلى الأفعال التصحيحية التي يجب القيام بها لإدارة الأزمة بصفة أحسن إن وقعت مرة أخرى .

3.2.1.3.2.السؤال عن الكيفية التي أُديرت بها الأزمة في وقت عاجل

حيث يتمّ هنا معرفة كيف تمّ الانتقال من وضع عادي أو متضررّ نوعاً ما .
في الأسئلة التي سبقت تمّ اعتبار الأزمة كحادثة و يتمّ بعد ذلك الانتقال إلى مستوى آخر من
الأسئلة أكثر تعقيداً و ذلك باعتبار أنّ الأزمة ناتجة عن مجموعة من الاختلالات.

4.2.1.3.2.السؤال حول أسباب الحادثة المفجّرة

حيث أنّ هناك عدداً من الاختلالات تبلورت إلى حادثة لذا يجب معرفة ما يجب فعله لاكتشاف
هذه الاختلالات و ذلك لتجنّب الثغرات الموجودة و التي يمكن أن تتحوّل إلى أزمة فيما بعد.

5.2.1.3.2.السؤال حول الدروس التي يمكن استخلاصها من الأزمة

و ذلك لأنّه يمكن للأزمة أن تمنح نظرة جديدة للتسيير في المنظمة .
إضافة إلى هذه الأسئلة هناك أسئلة محتملة أخرى يجب على المنظمة طرحها خلال تقييم تجربة
الأزمة التي مرّت بها و هي : [47] ص 39

- هل قمنا بالردّ على الأزمة التي واجهتنا مباشرة و بصفة فعّالة؟
- ما هي الموارد الموجودة داخل المنظمة و التي قمنا باستغلالها بفعّالية ؟ و ما هي الأقسام
أو المديرين الذين تمّ توظيفهم على نحو ملائم؟
- من هو العضو الفعّال في فريق إدارة الأزمات خلال الأزمة ، و لماذا ؟ و هل يحتاج هذا
العضو إلى تدعيم أكثر ؟
- أين نجحنا و أين عجزنا؟

و اتصالات الأزمة باعتبارها جزءاً مهماً من إدارة الأزمات تحتاج أيضاً إلى التقييم ، فالتقييم هو
المرحلة الأخيرة من مراحل أنشطة العلاقات العامة أيضاً، و التي تبدأ بإجراء البحوث و إعداد الخطط
و وضع البرامج و تنفيذها و تنتهي بمرحلة التقييم ، و يمكن إيجاز مجالات التقييم فيما يلي:

- التّوصّل إلى مدى تحقيق برامج العلاقات العامّة لأهدافها الموضوعية إذ تجري مقارنة النّتائج الفعلية للبرامج بعد تنفيذها مع الأهداف الموضوعية.
- مقارنة الفوائد المتحصّلة بعد تنفيذ برامج العلاقات العامّة مع تكاليف هذا التنفيذ.
- التّعرّف على نقاط القوّة و الضّعف في البرامج.
- التّأكد من قيام العلاقات العامّة بالتنفيذ بالأسس العلميّة و الأخلاقيّة و الموضوعيّة للعلاقات العامّة.
- التّأكد من تعاون الدّوائر الأخرى مع دائرة العلاقات العامّة أثناء تنفيذها للبرامج.
- التّأكد من استجابة الجماهير بمختلف أشكالها لبرامج العلاقات العامّة ، و من الضّروري أن تتوفّر لرجل العلاقات العامّة المعلومات الكافية عن نتائج تقييم البرامج ، فكلّما كانت هذه المعلومات أكثر دقّة و أكثر شمولاً كلّما كان لها أثر إيجابي على دقّة و رشد قرارات التخطيط للمستقبل.

و تقوم العلاقات العامّة بتقييم نشاطها و أدائها عند مختلف مراحل الأزمة، بدءاً بتقييم الخطط و السيناريوهات ، مروراً بتقييم درجة التأثير على جماهير المنظمة و كسب تأييدها أثناء الأزمة ، و أداء خطط الاتصالات و التّعامل مع الإعلام قياساً بالأهداف المحدّدة لاحتواء الأزمة ، و أيضاً تقييم الخطط البديلة التي قد تحتاجها عمليّة المجابهة ، وصولاً إلى تقييم شامل للأزمة و مخلفاتها و أداء إدارة الأزمة و الدّروس التي يمكن استخلاصها من الأزمة.

و يجب على العلاقات العامّة أن تُجري تحليلاً شاملاً عن مدى تحقيق الأهداف المطلوبة من عملية الاتصالات التي تمّت أثناء الأزمة مع جماهير المنظمة ، و هذه بعض الأسئلة التي يمكن طرحها عن تقييم الأداء في مجال الاتصالات أثناء الأزمة : [58] ص 370

- كيف علم الناس لأول مرّة بالأزمة ؟
- كيف استجابت المنظمة للأزمة عن طريق الاتصالات ؟
- هل نقلت الرّسالة إلى الأطراف المعنيّة بطريقة صحيحة ؟
- هل هناك أطراف شعرت بالإهانة لأنّها خارج دائرة الاتصال ؟ أو لم يكن بالإمكان الاتصال بها ؟
- ما هي الرّسائل التي كانت أكثر فعالية في تلطيف حدّة الأزمة؟
- ما هي أقلّ الرّسائل فعالية؟
- كيف كان الحوار مع الأطراف المعنيّة؟

إنّ الإجابة على الأسئلة السابقة و ما في حكمها تُعدّ في غاية الأهميّة من حيث استخلاص الدّروس المستفادة من أجل تلافي ما قد وقع من أخطاء و تعزيز ما كان صوابا.

وبعد زوال الأزمة هناك سؤال هامّ يجب أن تجيب عليه العلاقات العامّة و هو : إلى أيّ مدى تشوّهت سمعة المنظمة من جرّاء الأزمة أمام الجمهور و الرّأي العام ؟ [68] ص 103

إذن- تعمل عمليّة تقييم تجربة الأزمة على تحليل كلّ عنصر من عناصر الخطة تحليلا دقيقا لمعرفة مدى فعّاليتها في مواجهة الأزمة التي مرّت بها ، و تتطلّب هذه العمليّة عددا من الإجراءات من بينها ما يلي :

- استقصاء رأي الجمهور الداخلي بالمنظمة : [80] ص 130
و بالأخصّ الموظفون ، حيث تقوم المنظمة باستقصائهم بهدف محاولة التّعرف على رأيهم حول الإجراءات التي أثبتت في إدارة الأزمة ، و كذا الاستفهام حول التّفانص الموجودة بها .

- استقصاء رأي الجماهير المعنّية خاصّة الجماهير الخارجيّة الرئيّسيّة منها : [80] ص 130
حيث تقوم المنظمة بأخذ رأي كل واحد له علاقة بالمنظمة من الخارج ، مما يسمح بأخذ صورة عن وجهة نظرهم و اقتراحاتهم فيما يخصّ التّعديلات التي يجب إدخالها على الخطة ، و خاصّة فيما يتعلق باتّصالات الأزمة.

- استقصاء رأي وسائل الإعلام :
لمعرفة رأي المسؤولين فيها عن طرق و أساليب إبلاغهم بالأزمة ، و مدى وفرة المعلومات التي طلبوها ، و أيّ مشاكل قد حدثت ... إلخ [80] ص 130 ، و هذا من أجل معرفة مدى نجاح إجراءات الاتصال مع وسائل الإعلام.

- تقييم أسلوب إدارة الأزمة ذاته:
في مقابل الأساليب التي استخدمت من قبل ، أو تلك التي استخدمتها منظمات أخرى ، و استقصاء رأي الخبراء و أساتذة الجامعات و غيرهم [80] ص 131 . و هذا من أجل معرفة مدى تحسّن أداء

المنظمة في إدارة الأزمة ، و كذا معرفة مستواها في ذلك بالمقارنة مع المنظمات الأخرى ، و البحث عن كيفة الوصول إلى مستوى أعلى من ذلك بإجراء التعديلات اللازمة.

- تعديل الخطة في ضوء التقييم الذي تم إنجازه:

و هذا إذا تطلب الأمر ذلك ، و إعداد نموذج دراسي في شكل تقرير مكتوب يُمكن المنظمة من الاستفادة منه أو أيّ جهة أخرى .

إضافة إلى أنّ التقييم يعمل على إجراء التعديلات على خطة إدارة الأزمات فإّنه يعمل على إجراء تعديلات على بعض المجالات في المنظمة من أجل الوقاية من حدوث أزمة مشابهة مرةً أخرى. وحسب " كريستوف روكس-دوفور Christophe Roux –Dufort " تتمثل أهمّ المجالات التي يتمّ إجراء تعديلات فيها بعد عمليّة التقييم و بعد استخلاص الدّروس من الأزمة التي حدثت فيما يلي :

[56] ص ص 98 99

- المجال التقني :

إنّ التّعلم من الأزمات في المجال التقني يظهر من خلال تحليل الوقائع ، الحوادث أو شبه الحوادث من أجل تطوير إجراءات الوقاية من حوادث أزمات ناتجة عنها ، و كذا الإجراءات و الوسائل المستعملة لالتقاط إشارات الإنذار المبكر للأزمات المحتملة.

- المجال الاجتماعي و الإنساني :

مرحلة التّعلم بالنسبة للمجال الاجتماعي و الإنساني يقود إلى الاستفهام حول الإطار المرجعي الثقافي للمنظمة من ناحية الأزمات ، و قد أشار " شريفاستافا Shrivastava " من وجهة نظر ثقافية أنّه يجب التذكير بالأزمات الماضية من أجل المحافظة على الوعي بالآلام التي سببتها هذه الأزمات في المنظمة . و يقترح بعض الكُتاب تشخيص الوقائع و الحوادث من الزاوية البشريّة من أجل فهم جيّد لدور الإنسان في وقوع مثل هذه الوقائع والحوادث التي يمكن أن تتطوّر إلى أزمة ، و بالتالي إدراكه لأهميّة اتباع إجراءات الوقاية و تنفيذها بكلّ صرامة .

- مجال المعلومات :

التعلم في مجال المعلومات يظهر على نظم المعلومات في المنظمة ، حيث تُعتبر نظم المعلومات وسيلة جيدة لتحليل الأزمات و كذا الوقائع و الحوادث، مما يسمح بمعالجة منهجية لهذا الظرف ، و ذلك بفضل وضع قواعد بيانات متعلقة بالأزمات ، الحوادث أو شبه الحوادث التي وقعت بها المنظمة.

إضافة إلى إجراءات التقييم هناك إجراء آخر يتمثل في الاعتراف و التقدير لجهود الذين تعاونوا في مواجهة الأزمة من كل الأطراف المعنية و تقديم الشكر لهم و مكافأتهم [56] ص ص 98 99 يعتبر هذا الإجراء إجراء تحفيزياً يشجع و يدعم كل من له علاقة بالمنظمة من أجل استعداد أكثر لمواجهة الأزمات المقبلة .

2.3.2. مستويات التعلم من الأزمات و مصادره

توجد عدة مستويات للتعلم من الأزمات في المنظمة ، كما أن هناك مصادر متعددة يمكن لها أن تتعلم منها لمواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها، و سنوضح ذلك من خلال التعرض إلى مستويات التعلم من الأزمات ثم مصادر التعلم من الأزمات.

1.2.3.2. مستويات التعلم من الأزمات

هناك ثلاث مستويات للتعلم التنظيمي تتمثل فيما يلي :

- التعلم في المستوى الأول .
- التعلم في المستوى الثاني.
- التعلم في المستوى الثالث.

1.1.2.3.2. التعلم في المستوى الأول

وقد استعمل الكتاب عدة مصطلحات للتعبير عن هذا المستوى الأول للتعلم في المنظمة و هي :

- تعلم بحلقة بسيطة Apprentissage en boucle simple حسب "شون Schon"

و "أرقيريس Argyris" (1978).

- تعلم تأقلمي Developpement comportemental حسب "سانج Senge" (1990).

- تعلم سلوكي حسب "Lyles" و "فيول" (1985) .
- تعلم عمليّاتي Apprentissage Opérationnel حسب "كيم" (1993) .

1.1.1.2.3.2. مفهوم التّعلم في المستوى الأوّل

و الفكرة العامّة في هذا المستوى من التّعلم تتمثل في الإظهار بأنّ المنظّمة يمكن لها أن تتعلم بدون تغيير جوهري في إطار نشاطاتها و لا في معتقداتها . و قد عرّف "باتسون Bateson" سنة 1972 هذا المستوى من التّعلم كتحوّل في نوعيّة الاستجابة مع تصحيح الأخطاء ، أين يعمل الأفراد و المنظّمات على ممارساتهم البسيطة في حلّ المشاكل ، و البحث عن حلول قصيرة المدى تتكيف مع الأهداف المحدّدة ، حيث يكون أهمّ شيء هو الحفاظ على الوضع الطّبيعي كلّ ذلك بالتّلاؤم مع المتغيّرات البيئيّة ، كما أنّ هذا المستوى من التّعلم لا يبرز فعليًا و لكنّه تقدّم عادي في سير أعمال المنظّمة. [51] ص 55 .

و حسب "ستون D.A.Schon" و "أرقيريس Argyris" فإنّ هذا المستوى من التّعلم يكتفي بتصحيح الأخطاء عن طريق تغيير الاستراتيجيّات التّنظيميّة و في وسط غير متغيّر للقيم و معايير الأداء ، كما أنّه يتعلّق بالعمليّات و يسعى للبلوغ بصفة أحسن إلى الأهداف الموضوعية مسبقا بالاستناد إلى فعاليّة التّصرف و تحسين الأداء بمرور الوقت . إضافة إلى ذلك فإنّ التّعلم في المستوى الأوّل يحاول الرّد مباشرة على المشكل دون الاستفهام بالضرّورة عن مصدره [134] ص 22 .

2.1.1.2.3.2. مفهوم التّعلم من الأزمات في المستوى الأوّل

فيما يخص التّعلم في المستوى الأوّل من الأزمات، فهو يقابل المدخل الظرفي للأزمة [53] ص 57 ، إذ يركّز على الآثار التي تفرزها الأزمة و لا يبحث بصفة واسعة عن مصدرها أي الأسباب التي أدّت إلى حدوثها .

و في هذا المستوى من التّعلم تعمل المنظّمة على التّعديل في الوسائل الموضوعية من أجل التّجنب الجزئي لحدوث أزمة مماثلة ، و لكنّها لا تأخذ فعليًا بعين الاعتبار ظاهرة الأزمة [51] ص 63 .

و النتيجة من التّعلم في المستوى الأول هو العودة إلى الوضع الطبيعي ووضع إجراءات قصيرة المدى للتخفيف من التّقائص الموجودة و التي كان جليًا بأنها مصدر للأزمة بدون التعمّق في البحث عن المصدر الأساسي الذي سبّب الأزمة .

في التّعلم في المستوى الأول الأزمة تعتبر كحادثة مخلة و استثنائية [53] ص 64 ، و التّعلم منها هو بديل لوضعية الضّغط الذي تفرزه و ليس نتيجة لإرادة التّعلم [56] ص 23 .

2.1.2.3.2. التّعلم في المستوى الثاني

و يستعمل الكُتاب عدّة مصطلحات للتعبير عن هذا المستوى من التّعلم:

- تعلم بحلقة مزدوجة Apprentissage en boucle double حسب "شون Schon"
- و "أرقيريس Argyris" (1978).
- تعلم مولّد Apprentissage Générateur حسب "سانج Senge" (1990).
- تعلم إدركي Apprentissage conceptuel حسب "كيم Kim" (1993).

1.2.1.2.3.2. مفهوم التّعلم في المستوى الثاني

إنّ التّعلم الفعلي ينشأ عندما تعدّل و تغيّر المنظمة أطرها المرجعية الأساسية و افتراضاتها في التسيير ، و التّعلم في المستوى الثاني ينشأ عند حدوث ضغط كبير و قدر كبير من الإضطرابات التي تجبر المنظمة على تغيير طرق التفكير للردّ على ذلك [51] ص 55. و حسب "شون Schon" و "أرقيريس Argyris" فإنّ التّعلم في هذا المستوى يعمل على تصحيح الأخطاء في الإدارة ككلّ ممّا يستدعي بحثًا تنظيميًا معمّقًا يقرب القيم و المعايير التنظيمية [56] ص 23 .

1.2.1.2.3.2. مفهوم التّعلم من الأزمات في المستوى الثاني

أما التّعلم في المستوى الثاني للأزمات فهو يركّز على آثار الأزمة إضافة إلى مصدرها أي الأسباب التي أدّت إليها.

في هذا المستوى من التّعلم تستعمل المنظمة الأزيمة للتّفكير في بعض القيم الضّمنيّة أو بعض القواعد في إطارها المرجعي ، حيث يفكر المسيّرون في الكيفيّة التي وضعت فيها الأزيمة بعض قوالب التّفكير أو بعض المعتقدات الإداريّة التي تقود المنظمة في طريق مسدود . و تستند التّحليلات على تعديل الإجراءات غير الملائمة و كذلك على إعادة توجيه أهداف المنظمة ، كما يعمل المسيّرون على تعديل مدرّكاتهم و أفعالهم بإسنادهم إلى قيم جديدة و قوالب تحليل جديدة [56] ص 219 . و كلّ ذلك لاقتناعهم بأنّ أزمات أخرى يمكن أن تصيب منظّمتهم ، و التّيجة من كل هذا هو زيادة فعّالية إجراءات الإستعداد في إدارة الأزمات لمنع و مواجهة الأزمات المحتملة .

إذن في التّعلم في المستوى الثاني تُعتبر الأزيمة كحادثة موحية [53] ص 64، و المنظمة في هذه الحالة تحمل إرادة التّعلم من الأزمات .

3.1.2.3.2. التّعلم في المستوى الثالث

و استعمل الكُتاب في هذا المستوى من التّعلم أيضا مصطلحات متعدّدة و هي :

- تعلم بحلقة ثلاثيّة Apprentissage en boucle triple " حسب باستون Bateson "

(1972).

- تعلم سامي Apprentissage transcendant " حسب " بوشون و مساعديه

. Pauchaut et ses collaborateurs " 1996 .

1.3.1.2.3.2. مفهوم التّعلم في المستوى الثالث

في هذا المستوى من التّعلم يتمّ الارتقاء في أساليب التّفكير و كذا القيم ، و يتمّ استقّهام المنظمة عن هويّتها و المغزى من وجودها و بقائها [56] ص 219. و بهذا الصّد فإنّ الدّكاء يُعدّ مصدرا للإبداع و للأفكار و يضع بين قوسين المعرفة العاديّة للمنظمة . إذن التّعلم في هذا المستوى يستدعي إعادة تحديد و تعريف دقيق لهويّة المنظمة ، و الدّخول فيه يستدعي تحرير للطّاقات و القدرات الموجودة بها [51] ص 56.

2.3.1.2.3.2. مفهوم التّعلم من الأزمات في المستوى الثالث

أما فيما يتعلّق بالتّعلم في المستوى الثالث من الأزمات فهو يتعلّق بإدراك و فهم ما تكّنه الأزمة ، أي فهم و إدراك لمعناها و ما تشير إليه في المنظّمة [51] ص 58. إنّ الأزمة في المنظّمة تتحوّل إلى أزمة هويّة أو لأزمة وجود، فهي تأتي بتوضيح جديد للقيم و توسّع بصفة جذريّة مجالات الإدراك ، التّحليل ، قرار المسيرين و المنظّمة بأجمعها [126] ص 219، 220.

و تُعتبر الأزمة في التّعلم في المستوى الثالث كخاصيّة ملازمة للمنظّمت [53] ص 65.

و يوضّح الجدول التالي كلّ مستويات التّعلم من الأزمات التي تمّ ذكرها مع مزيد من التّفصيل:

2.2.3.2. مصادر التّعلم من الأزمات

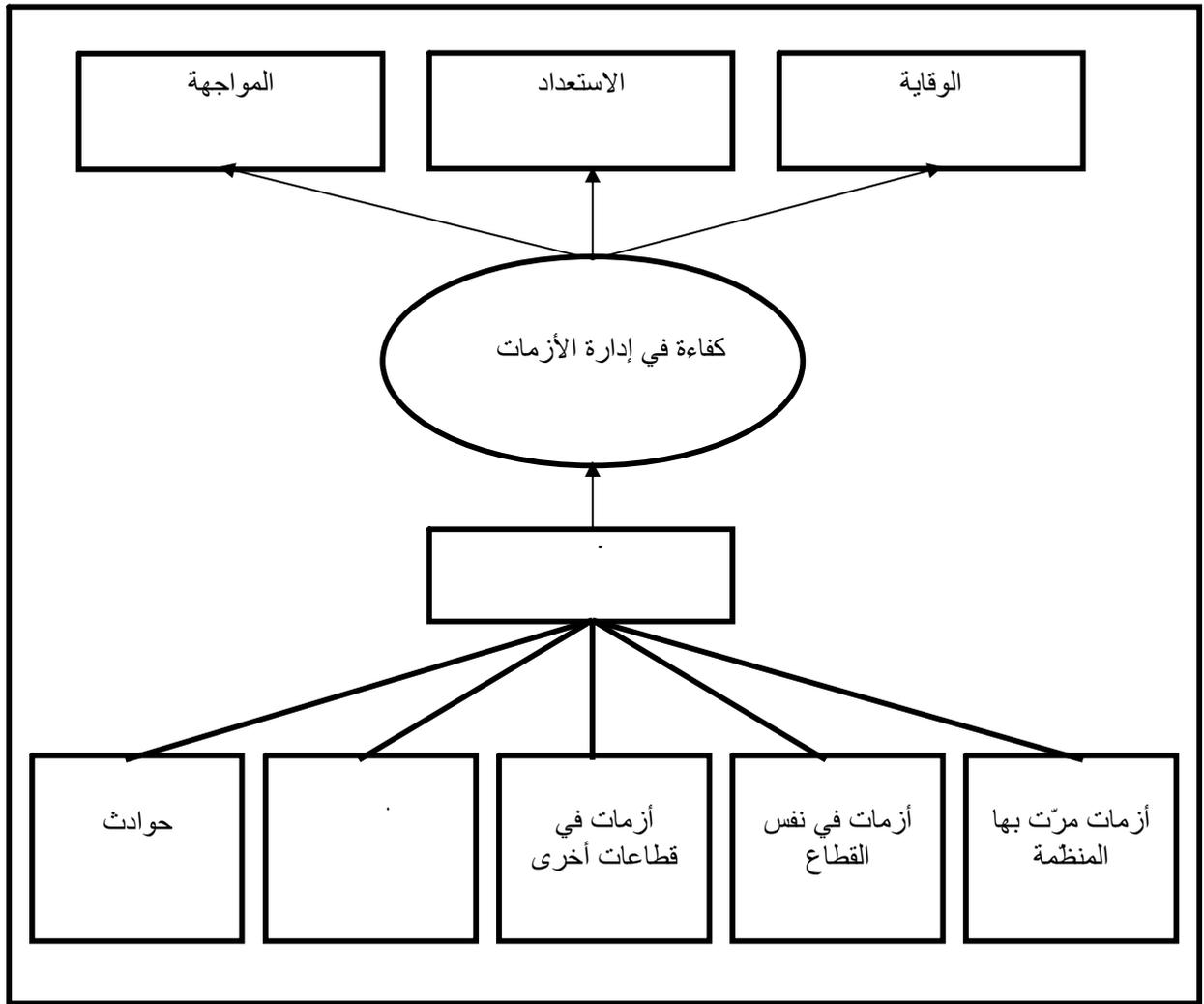
تعمل المنظمات على محاولة الاستفادة من الأزمات التي مرّت بها ، باستخلاص الدّروس من تجاربها في الوقاية منها ، الاستعداد لها و كذا طريقة مواجهتها لها ، و محاولة إجراء بعض التعديلات على طرق تسييرها لتحسين طرق منع و مواجهة الأزمات المتوقعة .

إذن تعتبر الأزمات التي تمرّ بها المنظمة مصدرا مهماً للتّعلم ، و ذلك عن طريق إعداد الملقّات الخاصّة التي تدرج فيها نتائج تقييم الأزمات التي حدثت و الدّروس المستفادة منها ، و في هذا الإطار يقول " كارانتلي E.Quarantelli " : [40] ص 269 " غالبا ما تكون الملقّات المُنجزة بعد حدوث أزمة هادفة إلى أن تكون سوى إثباتات على ما تمّ فعله ، و لا يتم طرح الأخطاء و المشاكل التي حدثت " و هذا غير ملائم ، فحتّى يتم الاستفادة فعلا من الخبرات و حتّى يكون هناك فائدة حقيقية للتّعلم الذي يجب أن يُنجز بكل صرامة يجب طرح مختلف الاستفهامات ، للخروج بالنتائج الأساسيّة التي تهدف إلى تحسين طرق إدارة الأزمات المحتملة .

إضافة إلى الأزمات التي تمرّ بها المنظمة فإنّ هناك مصادر أخرى للتّعلم تتمثل في :

- أزمات في نفس القطاع.
- شبه حوادث.
- أزمات في قطاعات أخرى.
- حوادث.

و الشّكل التّالي يوضّح ذلك :



شكل رقم (21) : مصادر التعلم من الأزمات [56] ص 209

إضافة إلى هذه المصادر التي سبق ذكرها فإنّ هناك مصدرا آخر ألا وهو التدريب على سيناريوهات الأزمات المحتملة أو محاكاة سيناريوهات الأزمات المحتملة .

إنّ كلاً من هذه المصادر يُسهم في تزويد المنظمة بخبرات متعدّدة ، و ذلك بتكوين ملقات لمختلف تجارب الأزمات و قواعد للمعرفة على كلّ ما يحدث داخل المنظمة و خارجها ، و هذا ما يمنح للمنظمة بعض الإطمئنان و الثقة في حال حدوث أزمة بها و ذلك لتوفّر إجراءات التصرف . إذن هذه المصادر هي فرصة للمنظمة لأخذ التجربة من أزمات لم تعشها . وسنتناول كل مصدر على حدى و ذلك بتصنيف هذه المصادر إلى مصادر داخلية و مصادر خارجية :

1.2.2.3.2. المصادر الداخليّة

و هي التي تكون من داخل المنظّمة نفسها و تتمثل في :

1.1.2.2.3.2. الحوادث

تتعلّم بعض المنظّمات من عيّنات صغيرة من التجارب ، تتمثل في الطوارئ المتنوّعة و التي تحتفظ بها المنظّمة لاعتبارها جديرة بالاهتمام و هذا من أجل إدراك المخاطر و الاختلالات الممكنة للمنظّمة و توسيع معارفها و اختبار نظامها . إنّ انتباه المنظّمة لهذه الحوادث يعطيها فرصا للتعلّم و تجنّب تكرار نفس الأخطاء ، و يتعلّق الأمر نوعا ما باكتشاف إشارات الإنذار المبكر أيضا [56] ص 208، 209.

إذن يجب أن تستفيد المنظّمة من كل حادث ، و لهذا من الضّروري دراسة كل حادث من كافة جوانبه ، و يهدف التحليل إلى منع وقوع مثل هذا الحادث مستقبلا، فدراسة بيئة العمل و المعدّات قد توضّح الحاجة إلى اتّخاذ إجراءات سريعة، كما يجب تسجيل كافة المعلومات في سجلات خاصّة حتّى يمكن الرّجوع إليها في أيّ وقت [105] ص ص 185 186 .

2.1.2.2.3.2. شبه الحوادث

أظهر " تاموز Tamuz " (1987) بإجرائه بحثا حول تحليل شبه الحوادث في شركات الطيران الأمريكيّة أنّه يمكن لشبه الحوادث أن تكمل غياب الخبرة و يمكن الاستفادة منها في تغيير مجموعة إجراءات الرّقابة الجويّة و الرّقابة على الأجهزة [105] ص 210.

2.2.2.3.2. المصادر الخارجيّة

إنّ التعلّم المؤسّس على خبرات الآخرين يستحوذ على اهتمام واضح ، فهذا المصدر من التعلّم يشمل على تركيز الانتباه على أزمات سابقة مرّت بها منظّمات أخرى ، و الاستفادة من خبرات هذه

المنظمات في كيفية مواجهتها لهذه الأزمات و بالتالي وضع الإجراءات اللازمة للوقاية و الاستعداد للأزمات المماثلة . وتتمثل المصادر الخارجية للتعلم من الأزمات في المنظمة فيما يلي :

- أزمات من نفس القطاع .
- أزمات من قطاعات أخرى .

1.2.2.2.3.2. أزمات من نفس القطاع

لقد أظهرت ملاحظات الباحثين بأنّ المنظمات التي تهتمّ بوضع ملفات لتجارب الأزمات الخارجية للمنظمة تركز انتباهها معظم الأحيان على الأزمات التي تحدث في نفس القطاع الذي تنشط فيه ، و بالأخصّ على بعض أنواع الأزمات التي يمكن أن تشكل خطرا كبيرا على وظائفها القاعدية و تكنولوجياتها [105] ص 210. و لكن من الضروري أن تستعدّ المنظمات لمختلف أنواع الأزمات و بدون استثناء و هذا للحفاظ على صورتها ، إذ تُعتبر صورة المنظمة أهمّ شيء يجب الحفاظ عليه.

2.2.2.2.3.2. أزمات من قطاعات أخرى

تقوم بعض المنظمات بدراسة الأزمات السابقة التي مرّت بها منظمات أخرى ليست من نفس قطاع النشاط الذي تنشط فيه ، و هذا ما يوسّع أكثر خبراتها و معارفها فيما يخصّ كيفية الوقاية و الاستعداد لمواجهة أزمات محتملة مماثلة لها .

و تركز هذه المنظمات على الأزمات ذات الصنف التقني ، و خاصّة المنظمات التي تستخدم الوسائل التكنولوجية بقوة [105] ص 211 . و هذا لأنّ التقنية هي عامل مشترك في أغلب المنظمات لذا فإنّ الإستفادة من الأزمات في هذا الميدان يُعتبر هامًا جدا.

خلاصة الفصل 2

يعتمد المنهج العلمي في إدارة الأزمات التنظيمية على إدارة ما قبل الأزمة ، و هي تتمثل في كلّ من الوقاية و الاستعداد. و تحتاج الوقاية في بداية الأمر إلى إعداد قائمة بأولويات الأزمات المحتملة أو ما يُعرف بالثنيو بالأزمات المحتملة و اتخاذ الإجراءات الوقائية منها، و لكن نودّ أن نشير إلى أنّ هناك بعض الأزمات التي ليس من الممكن الوقاية منها بشكل قطعي، كما على المنظمة أن تتوقع احتمال فشل إجراءاتها الوقائية من الأزمات المحتملة نتيجة لظروف معينة ، و لذلك فعليها أن تعمل على الإعداد لها، و ذلك بإعداد خطط إدارة الأزمات، و هي تختلف على حسب طبيعة و أهداف المنظمة و كذا حسب الأزمات المحتملة . إضافة إلى التدريب و هو لا يقتصر على التعلّم و اكتساب مهارات و خبرات جديدة فقط ، و إنّما يتجاوزها إلى اختبار خطة إدارة الأزمات. و يتأتى التدريب بأساليب عديدة أهمّها أسلوب المحاكاة و الذي يهدف إلى التدريب على السيناريوهات المعدة مسبقاً من أجل الإستعداد لتطبيقها بالفعل عندما تحدث أزمة حقيقية .

و ما إن تتلقى المنظمة إشارات تدلّ على احتمال حدوث أزمة ما، حتّى تبدأ مهمتها في إدارة هذه الأزمة مروراً بمراحل تضمن لها النّجاح في مواجهتها، و يساعدها في ذلك مرحلة ما قبل الأزمة . و يُعتبر إدراك الأزمة المنطلق الأساسي لإدارة الأزمة ، و هو يعبر أولاً عن اكتشاف ظهور الأزمة في المنظمة إضافة إلى تشخيص هذه الأزمة، كما تعدّ مرحلة تسوية الأزمة الاختبار الحقيقي للخطط المعدة مسبقاً و للتجهيزات المرتبة و للتدريب الذي سبق حدوث الأزمة. و تحتاج هذه المرحلة إلى اتصالات الأزمات التي تهدف إلى إيجاد ثقة من قبل كلّ الأطراف المعنية التي لها علاقة بالأزمة من أجل تفادي أيّ أضرار قد تنجم من طرفها ، و قد تختار إما استراتيجية السكوت ، استراتيجية الاتصال باتجاه واحد أو استراتيجية الاتصال باتجاهين. و يجب على الاتصالات أثناء الأزمة أن تحترم المبادئ التالية : معرفة المشكل ، الاظهار بأنّها تتكفل بالأزمة، توفير تدفق مستمرّ للمعلومات ، التركيز على جميع الأطراف المعنية بالأزمة. و حتّى تكون الاتصالات أثناء الأزمة فعّالة عليها أن تتّصف بالمميزات التالية: الفورية، الشّافية، الوضوح.

تتمثل كيفة التعلّم من الأزمات في تقييم تجربة الأزمة بعد انتهائها، لمعرفة كيف تمّ التّحكّم بالأزمة و مدى نجاح خطة إدارة الأزمات طوال الأزمة، و هناك ثلاث مستويات للتعلّم من الأزمات تتمثل فيما يلي : التعلّم في المستوى الأوّل ، التعلّم في المستوى الثاني و التعلّم في المستوى الثالث. و إضافة إلى الأزمات التي تمرّ بها المنظمة و التي يمكن أن تتعلّم منها فإنّ هناك مصادر أخرى للتعلّم تتمثل في كلّ من المصادر الداخليّة : و هي شبه الحوادث و الحوادث ، و كذا المصادر الخارجيّة و التي تتمثل في أزمات في نفس القطاع ، أزمات في قطاعات أخرى.

الفصل 3

دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز"

لقد كان لظهور الثورة الصناعية في أواخر القرن التاسع عشر الأثر البالغ في زيادة و نموّ الطلب على الطاقة ، و بخاصة الطاقّتين الكهربائيّة والغازيّة اللتان اعتمدتھما شركات خاصة و عموميّة موضوعا لنشاطها، كون إنتاج ، نقل و توزيع هذه الطّاقة كان مصدر ربح و فير .

في الجزائر تعدّ الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز إحدى تلك الشركات الرائدة في المجال الطاقوي على المستويين المحلي و الدولي ، فلبوگ هذه المرتبة انتهجت إدارة الشركة منذ نشأتها سبلا علميّة باستعمال مختلف الأساليب التي تتيح لها فرصا أفضل لتحقيق الغايات المنشودة. و سنحاول التعرف من خلال هذا الفصل على أسلوب إدارة الأزمات في هذه المؤسسة .

3.1. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تعتبر الأسس المنهجية للدراسة أول مرحلة يجب تحديدها في الدراسة الميدانية بحيث تُعتبر ركيزة أساسية في السير السليم لخطوات البحث الميداني ، و لهذا سنحدّد المنهج الذي تمّ استعماله في الدراسة و كذا التقنيّات المتبعة لجمع المعطيات و مصادرها و طرق التحليل.

1.1.3. المنهج المتبع في الدراسة و التقنيّات

سنحاول من خلال هذا المطلب معرفة المنهج الذي سيتمّ الإعتماد عليه في الدراسة و كذا التقنيّات المستعملة.

1.1.1.3. المنهج المتبع في الدراسة

كلّ دراسة علمية تحتاج إلى منهج معين يتم انتهاجه للوصول إلى الأهداف المسطرة و النتائج المرجوة من البحث ، و استنادا على الجزء النظري و كذا الفرضيات المقترحة لمجمل التساؤلات المطروحة فقد اعتمدنا على المنهج الإستقرائي و الذي ينتقل من الجزء إلى الكل . كما قمنا باستخدام منهج دراسة الحالة ، و ذلك باختيار مؤسسة من المؤسسات الجزائرية وذلك من أجل معرفة المنهجية التي تتبناها في إدارة أزماتها، و لقد وقع اختيارنا على الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " و ذلك للأسباب التالية:

- قدم نشأة الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " و خبرتها في التسيير.
- كثرة المخاطر التي تحيط بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " ، وذلك نظرا لخطورة القطاع الذي تنشط فيه وهو قطاع الطاقة ،مما يجعل من إدارة الأزمات مطلبا أساسيا لها.
- المعرفة المسبقة بتعرض الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " لأزمات تمّ إعلانها من طرف وسائل الإعلام ، و من بين هذه الأزمات أزمة الكهرباء.

2.1.1.3. التقنيات

لقد قمنا في دراستنا هذه باستخدام التقنيات التالية:

1.2.1.1.3. تحليل المعطيات

إذ قمنا بتحليل المعطيات التي تمّ جمعها من مختلف مصادرها و ذلك على ضوء المعلومات التي تمّ إدراجها في الدراسة النظرية .

2.2.1.1.3. الملاحظة

و ذلك من خلال ملاحظة كيفية مواجهة المؤسسة لمختلف أزماتها.

2.1.3. مصادر المعطيات و طرق التحليل

سيتمّ التعرف من خلال هذا المطلب على المصادر التي تمّ من خلالها جمع المعطيات ، وكذا الطرق المستخدمة في التحليل .

1.2.1.3. مصادر المعطيات

لقد تمّ التحصل على مختلف المعطيات من المصادر التالية:

- القوانين : حيث تمّ الإعتماد على القانون الأساسي لسونلغاز ودفتر الشّروط المتعلّق بشروط التّموين بالكهرباء والغاز بواسطة القنوات للحصول على بعض المعلومات المتعلّقة بالتنظيم في الشّركة الجزائرية للكهرباء والغاز " سونلغاز " .

- وثائق المؤسسة: حيث تمّ العثور على وثائق خاصّة بإدارة الأزمات في الشّركة الجزائرية للكهرباء والغاز " سونلغاز " .

- المجالات : لقد تمّ الإعتماد عليها بدرجة كبيرة و ذلك نظرا للمعلومات الهامّة التي تحتويها والتي تُبرز بصفة دقيقة كل مايتعلّق بنشاطات الشّركة.

- التّقارير: حيث وجدنا تقارير تتعلّق مباشرة بأزمة الكهرباء التي تعرّضت لها الشّركة، والإجراءات التي اتبعتها للحدّ منها إضافة إلى أزمات أخرى.

- موقع الشّركة : لقد تمّ الإعتماد على موقع الأنترنت للحصول على بعض المعلومات التي تتعلّق بالشّركة و خاصّة فيما يخص تطوّر ها التاريخي وهيكلها التنظيمي.

- الأنترنت: حيث تمّ الإعتماد على الأنترنت في الحصول على معلومات تتعلّق ببعض الأزمات التي تعرّضت لها الشّركة الجزائرية للكهرباء والغاز " سونلغاز و التي لم تتمكن من الحصول عليها من طرف الشّركة.

2.2.1.3. طرق التحليل

لقد قمنا بتحليل المعطيات المتحصل عليها من طرف الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " ، حيث قمنا بمحاولة الحكم على المنهجية التي تستخدمها الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " في تعاملها مع الأزمات التي تتعرض لها و ذلك على ضوء المعلومات التي تم إدراجها في الدراسة النظرية .

2.3. تقديم الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز "

سنحاول تقديم الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " و ذلك بإعطاء لمحة عنها و التعريف بها و كذا معرفة التنظيم فيها.

1.2.3. لمحة عن تاريخ الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " و التعريف بها

لقد مرت الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز بمراحل متعددة حتى أصبحت الآن من أهم المرافق الكهربائية في العالم العربي .

1.1.2.3. لمحة عن تاريخ الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز "

يمكن توضيح التطور التاريخي للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " من خلال الجدول

التالي:

جدول رقم (17): التطور التاريخي للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز" [135]

إنشاء "كهرباء وغاز الجزائر" : EGA	1946
<p>إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز : سونلغاز بالمرسوم رقم 6959 من يوم 26 جويلية 1969 الصادر بالجريدة الرسمية في الأول من أوت 1969 أنشئت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) محلّ كهرباء وغاز الجزائر (EGA) التي حلت حسب نفس المرسوم. وقد حدّد المرسوم لها مهمة رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلد. إنّ احتكار إنتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزّز من مكانة الشركة. كما أنّ سونلغاز وجدت نفسها وقد أسند إليها احتكار تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا لجميع أصناف الزبائن (الصناعيون، محطات توليد الطاقة الكهربائية، زبائن المنزل). وقد تطلّب ذلك إنجاز وتسيير قنوات للنقل وشبكة للتوزيع.</p>	1969
<p>إعادة هيكلة سونلغاز هريف : أشغال الكهربية كهركيب : تركيب البنى التحتية والإنشاءات الكهربائية. كناغاز : إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز. إنرقا : أشغال الهندسة المدنية . التركيب : التركيب الصناعي . AMC : صناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة.</p>	1983
<p>نظام أساسي جديد لسونلغاز: الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تغيّر من طبيعتها القانونية وتصبح المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (قرار تنفيذي رقم 91-475 ليوم 14 ديسمبر 1991).</p>	1991

<p>سونلغاز (EPIC) القرار التنفيذي رقم 95-280 ليوم 17 سبتمبر 1955 يؤكد على طبيعة سونلغاز كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري. سونلغاز وضعت تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة (المادة 2). سونلغاز تُمنح الشخصية المعنوية وتتمتع بالاستقلال المالي (المادة 4). سونلغاز تخضع لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة. وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين . (المادة 5) نفس القرار يعرف في مادته 6 مهمات سونلغاز: تأمين الإنتاج، النقل وتوزيع الطاقة الكهربائية ، تأمين التوزيع العمومي للغاز، وذلك بالمحافظة على شروط الجودة، والأمن وبأقل الأسعار، وهذا في إطار مهمتها للخدمات العامة.</p>	1995
<p>تحوّل سونلغاز إلى شركة ذات أسهم: هذا التحوّل تفرضه ضرورة تكيف سونلغاز مع القواعد الجديدة التي يعمل بها القطاع و التي جاء بها القانون خاصة تحرير النشاطات ، إدخال المنافسة و إمكانية اللجوء إلى المساهمة الخاصة، هذا يعطي المؤسسة أكثر استقلالية و يمكنها من ممارسة كلفة لمسؤولياتها في التسيير للتوصل إلى مرفق عمومي حديث ناجح و متنافس. فتحديد موضوعها الاجتماعي يفتح أمامها آفاقا جديدة خارج نشاطاتها العادية لإنتاج الكهرباء و نقله و توزيع الكهرباء و الغاز ، خاصة نحو قطاع المحروقات و بشكل عام نحو النشاطات في الخارج .</p>	2002
<p>تمّ إنشاء ثلاث شركات فرعية منفصلة : سونلغاز لنقل الغاز (GRTG) ، سونلغاز لإنتاج الكهرباء (SPE) ، سونلغاز لنقل الكهرباء (GRTE).</p>	2004

2005	اعتمدت المؤسسة على إعادة تنظيم وظائفها المختلفة.
2006	تمّ إنشاء أربع شركات فرعية جهوية للتوزيع ، و إقامة متعامل النظام (Opérateur Système) ، و كذا متعامل السوق (Opérateur marché).

إذن فقد عرفت الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز عدّة مراحل تاريخية منذ نشأتها ميّزت أهم التطوّرات التي عرفتها الشركة نذكر منها [135]:

1.1.1.2.3. المرحلة الاستعمارية

سنة 1946 قامت الحكومة الفرنسية بضمّ مجموعة من الشركات الخاصة العاملة في مجال الكهرباء و الغاز الطبيعي إلى القطاع العامّ ، ممّا سمح بإنشاء كلّ من شركتي كهرباء فرنسا و غاز فرنسا ، أمّا في الجزائر التي كانت تحت سلطة الاستعمار حينها ، فقد سمحت هذه التعديلات بتكوين شركة كهرباء و غاز الجزائر التي أوكلت إليها مهمة إنتاج ، نقل و توزيع الطاقة عبر التراب الجزائري و حتى خارجه.

2.1.1.2.3. مرحلة الاستقلال

ببزوغ فجر الاستقلال ، احتفظت الدولة الجزائرية بتسمية الشركة خلال العهد الاستعماري ، و هذا حتى يوم 28 جويلية 1969 حيث أصبحت الشركة تسمّى "المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز" من خلال القرار رقم 59-69 من الجريدة الرسمية المؤرخة يوم 01 أوت 1969 حيث أصبح السوق الطاقوي الجزائري (كهرباء ، غاز طبيعي) حكرا عليها باكتسابها لصفة المواطنة.

3.1.1.2.3. مرحلة ما بعد الاستقلال

بعد إعادة هيكلة المؤسسات العمومية سنة 1983 تمّ فصل جزئي لبعض نشاطات شركة سونلغاز ممّا سمح بميلاد ستة مؤسسات فرعية هي :

- KAHRIF : مؤسسة الأشغال الكبرى للكهرباء.

- KAHRAKIB : مؤسسة تركيب المنشآت ذات التوتر العالي.

- KANAGAZ : مؤسسة نقل الغاز عالي الضّغط.

- ENERGA : مؤسسة أشغال الهندسة المدنية.

- ETTERIB : مؤسسة التركيبات الصناعية.

- AMC : مؤسسة صناعة أدوات القياس و الرّقابة.

4.1.1.2.3. مرحلة اللامركزية

اعتمد نظام اللامركزية بادئ الأمر بناء على المرسوم التنفيذي رقم 475 - 91 من الجريدة الرسمية المؤرخة في 14 ديسمبر 1991 و الذي أخذت المؤسسة من خلاله طابع الشركة ذات الطابع التجاري و الصناعي الذي أتاح لها استقلالية أكثر في أداء مهامها.

و عرفت سنة 1996 وضعيّة صعبة وصلت " حدّ خطر الاختناق" إذ وصل عجزها المصرفي في ذلك الوقت مبلغ 25 مليار دينار، و تعود أسباب هذه المتاعب إلى الاستثمارات الهامة المنجزة خلال فترة 1986 رافقتها حالة من ضعف استخدام قدرات الإنتاج بسبب الأزمة الاقتصادية و تسعيرة غير ملائمة للكهرباء و الغاز. و قد قرّرت الدولة في هذه السنة تطهير المؤسسة مالياً و إخضاعها لمخطّط تصحيحي مبني أساسا على عصرنة الاستغلال و إعادة تأهيل المنشآت القديمة و تجديد أنظمة التسيير.

في سنة 2002 تحوّلت سونلغاز بمقتضى المرسوم رقم 02-195 المؤرخ في 19 ربيع الأول 1423 الموافق لـ 1 جوان 2002 إلى شركة ذات أسهم رأس مالها تمتلكه الدولة. و أصبحت في شكل مجمع صناعي يتكوّن من عدّة مؤسسات متخصصة و تغيّرت تسميتها من الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز إلى الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز و كان ذلك تمهيدا لتغيّرات هيكلية ضرورية في هذه المرحلة من تحوّل الاقتصاد الوطني و التّحديات التي تفرضها العولمة ، و قد تجسّدت إعادة هيكلة

الشركة في الفصل بين أنشطة إنتاج الكهرباء و نقلها ، و نقل الغاز و كذلك بين توزيع الكهرباء و توزيع الغاز.

و قد شهدت سنة 2004 تسارع وتيرة هذه المشاريع ، حيث تمّ في شهر جانفي إنشاء ثلاث شركات فرعية منفصلة :

- سونلغاز لنقل الغاز (GRTG):

للاضطلاع بنشاط نقل الغاز.

- سونلغاز لإنتاج الكهرباء (SPE):

المتخصصة في إنتاج الكهرباء.

- سونلغاز لنقل الكهرباء (GRTE):

و تتولى عملية نقل الكهرباء و هي " بصفة انتقالية المشتري و المسير الوحيد لنظام الإنتاج و النقل".

كما أنشئت خلال نفس السنة أربع مديريات عامة للتوزيع.

أما في جانفي 2005 فقد تمّ إحداث سلطة ضبط و تنظيم مستقلة و قائمة بذاتها (CREG). كما اعتمدت المؤسسة في هذه السنة على إعادة تنظيم وظائفها المختلفة.

و في 2006 تمّ إنشاء أربع شركات فرعية جهوية للتوزيع ، و إقامة متعامل النظام

(Opérateur Système) ، و كذا متعامل السوق (Opérateur marché).

2.1.2.3. التعريف بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز"

1.2.1.2.3. لمحة عن الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز"

تتوفر الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز" على رأس مال يُقدّر بمائة و خمسين مليار دينار (150.000.000.000 دج) موزّع على مائة و خمسين (150.000) ألف سهم، قيمة كلّ سهم مليون دينار (1.000.000 دج)، تكتتبها و تحرّرها الدولة دون سواها [136] ص 05.

و حتى صدور القانون الجديد و تحويل قانونها الأساسي كانت سونلغاز تتمتع باحتكار إنتاج – نقل و توزيع الكهرباء و في نقل و توزيع الغاز بالقنوات.و كان تنظيمها متكاملًا عموديًا، أي أنها تتحكم في كل سلسلة نشاطها على التراب الوطني. و في هذه الوضعية عمل القطاع يعني ثلاثة شركاء [137] ص 09:

- سونلغاز :

و التي تضمن :

- التّموين بالكهرباء و الغاز لزبائنها.

- المرفق العمومي في إطار إجراءات و قواعد تصدرها الدولة.

- الزبائن :

الذين ينقسمون إلى ثلاث فئات :

- الصناعيون الذين يُدعون زبائن التّوتر العالي و الضّغط العالي.

- المؤسسات الصّغيرة و المتوسطة التي تدعى زبائن التّوتر المتوسط و الضّغط المتوسط.

- الحرفيون و المنازل المزودون بالتّوتر المنخفض و الضّغط المنخفض.

- الدولة :

التي تمثلها وزارة الطاقة و المناجم التي توجّه و تراقب نشاط سونلغاز و تعدّ القوانين التنظيمية للقطاع .

2.2.1.2.3. أهداف الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز"

و تهدف سونلغاز إلى ما يأتي : [136] ص ص 05 06

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج و نقلها و توزيعها و تسويقها.

- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية .

- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج و تسويقه.

- تطوير و تقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.

- دراسة كل شكل و مصدر للطاقة و ترقيته و تثمينه.

- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية أو الغازية ، كل نشاط

يمكن أن تترتب عنه فائدة لـ " سونلغاز" و بصفة عامة لكل عملية مهما كانت طبيعتها ترتبط

بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة ، لاسيما البحث عن المحروقات و استكشافها و إنتاجها و توزيعها.

- تطوير كلّ شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارج الجزائر مع شركات جزائرية أو أجنبية.

- إنشاء فروع و أخذ مساهمات و حيازة كلّ حقيبة أسهم و غيرها من القيم المنقولة في كلّ شركة موجودة أو سيتمّ إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج.

3.2.1.2.3. التكوين في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز"

لشركة سونلغاز ثلاث مدارس اختصت في مهن الشركة و هي : [135]

- مدرسة بن عكنون:

● تحسين المستوى المهني:

- التدريب على العلاقات الإنسانية.

- تكوين في إحصاء التسيير.

- تكوين في الإعلام الآلي.

- تعليم اللغة الإنجليزية.

● تكوينات:

- تكوين العمّال المكلفين بتسيير المشتركين- تقني في تسيير الموارد البشرية ، المالية ، المحاسبة

(إطارات في المالية و المحاسبة و تقني سامي في التسيير).

- مدرسة البلّيدة:

تقدّم هذه المدرسة دروسا تكوينية لصالح شركة سونلغاز و هيئات وطنية و أجنبية في الميادين التالية:

- الدّراسات ، الإنجاز ، الاستغلال.

- إنتاج الكهرباء.

- نقل الكهرباء.

- توزيع الكهرباء.
- نقل الغاز.

- مدرسة عين مليلة:

● الميادين:

- الدراسات ، الإنجاز ، الاستغلال.
- إنتاج نقل و توزيع الكهرباء.
- نقل و توزيع لغاز.
- أمن الأشخاص و المنشآت.
- الإنارة العموميّة بالإعلام الآلي.
- العلاقات الإنسانيّة.

4.2.1.2.3. المشاركة في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز "

تساهم سونلغاز مع مؤسسات جزائرية و شركاء أجنب في عدّة شركات مختلطة تنشط في مختلف الميادين، إذ أتاح الإطار التشريعي الجديد لسونلغاز ، و لأول مرّة منذ إنشائها عقد شركات في قطاع إنتاج الكهرباء ، و من هذه الشركات : [138] ص 32

- ألبريان إينرجي كومباني (AEC) :

التي تضمّ سونلغاز / سوناطراك 50 % لكل منها ، و تتمثل مهمتها في تسويق الغاز و الكهرباء بالجزائر و خارجها.

- ألبيسكو (ALGESCO) :

التي تضمّ سونلغاز / سوناطراك / جنرال إيلكتريك ، و هذا لتصليح توربينات الغاز.

- سفير : سونلغاز / سوناطراك / ماريكونتر اكنينج:

و هي شركة مختلطة للأعمال الهندسيّة الغازيّة.

- كهرباما : AEC/ و بلاك أند فيتس:

و هي شركة مختلطة لإنتاج الكهرباء مع تحلية مياه البحر في أرزيو.

- نيو إينرجي ألجيريا (NEAL)

سونلغاز / سوناطراك/ سيم (مطحنة السّميد الصناعيّة في المتيّجة) من أجل إنجاز مشاريع تتعلّق بالطاقات المتجدّدة و ترشيد استعمال الطاقة.

-SKS:

بالإشتراك مع سوناطراك و الشركة الكنديّة SNC Lavalin لإنتاج 80 ميغاواط.

-SKB:

سونلغاز سوناطراك و سيمنس لإنتاج 040 ميغاواط.

-SKC:

مشروع بين سونلغاز و سوناطراك و AEC لإنتاج الكهرباء بطاقة 1200 ميغاواط ، و هو الآن في طور التقييم التقني من أجل اختيار شريك أجنبي.

و تتأهّب سونلغاز بصفة نشطة للعب دور مهمّ على المستوى الجهوي ضمن أفق إنشاء سوق مغاربيّة للكهرباء في مرحلة أولى، و إنشاء سوق للمبادلات الأورومتوسطيّة في مجال الطاقة خلال مرحلة ثانية.

و يعترّم المجمعّ انتهاز الفرص التي يتيحها القانون للمساهمة في تزويد السوق الأوروبيّة بالطاقة الكهربائيّة المنتجة محليّا مع شركاء من القطاعين الخاصّ أو العمومي ، و لاسيما أنّ هناك أفق إنجاز كابلين تحت البحر لنقل الطاقة يربطان الجزائر بكلّ من إسبانيا و إيطاليا.

2.2.3. التنظيم في الشركة الجزائريّة للكهرباء و الغاز "سونلغاز" و الأرقام الأساسيّة لها

لكلّ مؤسسة تنظيم خاصّ بها و أرقام تُعبّر عن نشاطها ، وهذا ما سنحاول معرفته في الشركة الجزائريّة للكهرباء و الغاز "سونلغاز"

1.2.2.3. التنظيم في الشركة الجزائريّة للكهرباء و الغاز " سونلغاز"

سنحاول توضيح شكل التنظيم في الشركة الجزائريّة للكهرباء و الغاز " سونلغاز" من خلال ذكر الهيئات التي تزوّدها و كذا الهيكل التنظيمي لها.

1.1.2.2.3. هيئات الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز "

تزود سونلغاز بالهيئات الآتية: [136] ص 06

- الجمعية العامة.
- مجلس الإدارة.
- الرئيس المدير العام.

1.1.1.2.2.3. الجمعية العامة

تتكوّن الجمعية العامة من ممثلي الدولة و هم: [136] ص 06

- الوزير المكلف بالطاقة.
- الوزير المكلف بالمالية.
- الوزير المكلف بمساهمات الدولة.
- ممثل رئاسة الجمهورية.
- المسؤول عن المؤسسة المكلفة بالتخطيط ، و يترأسها الوزير المكلف بالطاقة .
- يحضر الرئيس المدير العام لسونلغاز أشغال الجمعية العامة.
- تتولى سونلغاز أشغال الجمعية العامة.
- ثبتت الجمعية العامة في المسائل الآتية:
- البرامج العامة للنشاطات.
- تقارير محافظي الحسابات.
- حصيلة الشركة و حسابات النتائج المحققة.
- تخصيص الأرباح.
- فتح رأسمال الشركة و زيادته و تخفيضه.
- إنشاء الشركات و أخذ المساهمات في الجزائر و في الخارج.
- تعيين محافظي الحسابات.
- اقتراحات تعديل القانون الأساسي.
- تغيير المقر الاجتماعي لسونلغاز.

2.1.1.2.2.3. مجلس الإدارة

يتكوّن مجلس الإدارة من الأعضاء الآتية: [136] ص 08

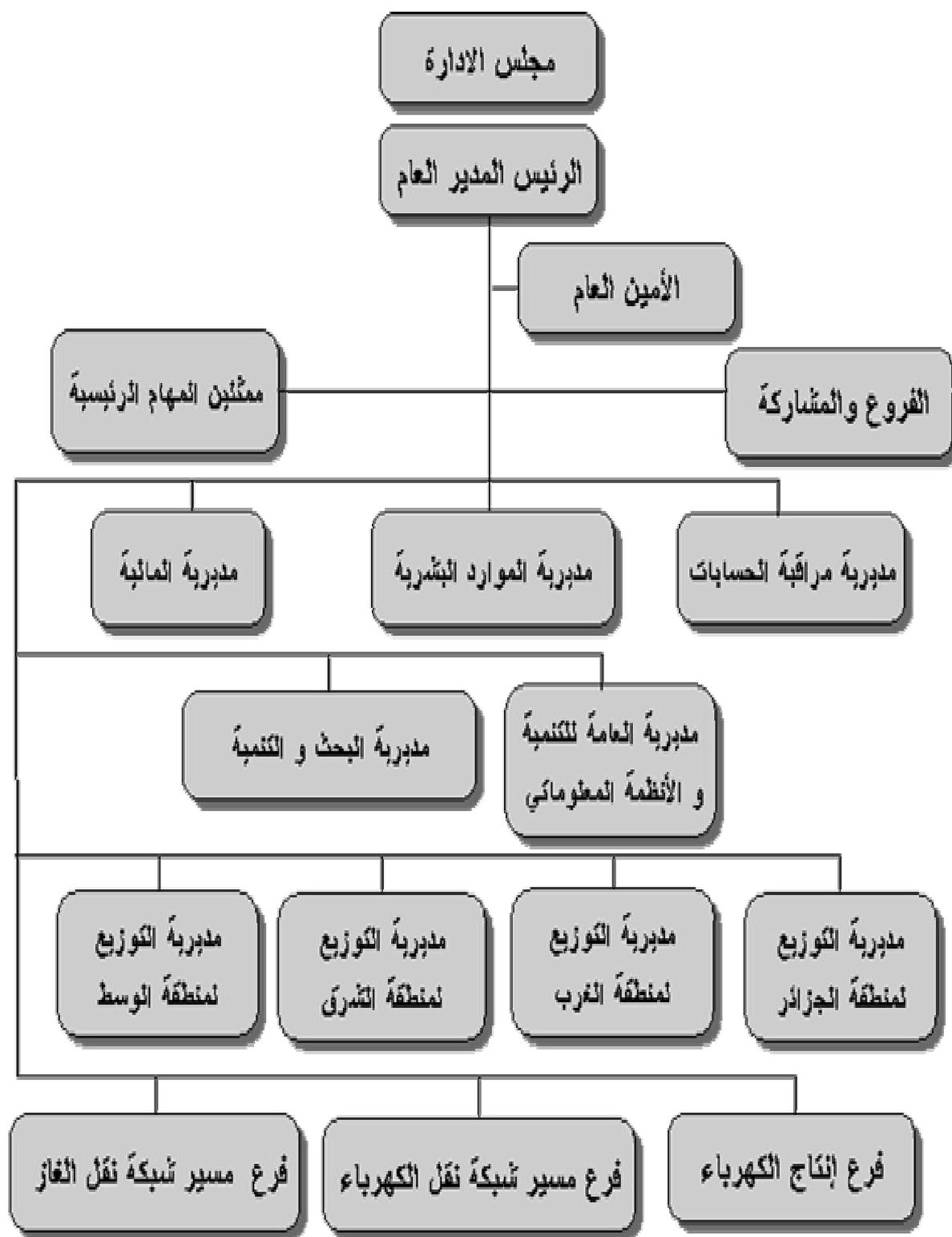
- ممثل عن الوزارة المكلفة بالطاقة.
 - ممثل عن الوزارة المكلفة بالمالية.
 - ممثل عن الوزارة المكلفة بالتجارة.
 - ممثل عن الوزارة المكلفة بمساهمات الدولة.
 - ممثل عن الوزارة المكلفة بالجماعات المحليّة.
 - ممثل عن الوزارة المكلفة بالبيئة.
 - ممثلين اثنين للعمّال.
 - الرئيس المدير العام لسونلغاز.
 - الرئيس المدير العام لفرع نقل الكهرباء التابع لسونلغاز.
 - الرئيس المدير العام لفرع نقل الغاز التابع لسونلغاز.
 - رئيس مدير عام لأحد فروع الإنتاج التابعة لسونلغاز.
 - رئيس مدير عام لأحد فروع التوزيع التابعة لسونلغاز.
- و يتّأس مجلس الإدارة الرئيس المدير العام لسونلغاز .
- يدرس مجلس الإدارة و يوافق على وجه الخصوص على ما يأتي:
- مشاريع البرامج العامّة للنشاطات.
 - الميزانيّة.
 - مشاريع حصيلة الشركة و حسابات النتائج المحقّقة.
 - مشاريع عقود الشراكة.
 - المساهمات المصرفيّة و الماليّة.
 - مشاريع فتح رأس المال.
 - مشاريع إنشاء الشركات و المساهمة في رأس مال الشركة في الجزائر و في الخارج.
 - التنظيم العام للمؤسسة و نظامها الداخلي.
 - نظام أجور الإطارات القياديّة.

3.1.1.2.2.3.الرئيس المدير العام

يخول مجلس الإدارة للرئيس المدير العام أوسع السلطات ليتولى سير سونلغاز و تسييرها و إدارتها. كما يمكن للرئيس المدير العام أن يفوض تحت مسؤوليته كل أو جزءا من صلاحياته، و هو يعد مسؤولا عن السير العام للشركة [136] ص 10 .

2.1.2.2.3.الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز "

سيتمّ توضيح الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (22): الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز" [135]

وسنشرح أهم أطراف الهيكل التنظيمي فيما يلي: [135]

- الأمين العام:

- يُكف الأمين العام بالمهام التالية :
- التشغيل الحسن لأمانة المدير الرئيس العام لمجمع سونلغاز.
- العلاقات مع الهيئات الاجتماعية.
- التنسيق بين نشاطات الاتصال المؤسّساتي (الداخلي و الخارجي)
- إعداد المهام التي يقوم بها المدير الرئيس العام للمجمع في سياق العلاقات العموميّة .

- المديرية العامة:

- وتتألف من :
- ممثل عن الإنتاج .
- ممثل عن النقل .
- ممثل عن التوزيع.
- ويؤدّي هؤلاء الممثلين المهام الرئيسية التالية :
- مراقبة المحيط الاستراتيجي الخارجي للفرع من الجوانب التكنولوجية و التنافسية والبنوية.
- متابعة تقارير الفرع التقنية و الاستراتيجية.
- متابعة مؤشرات الإنجاز بالنظر إلى الأهداف الاستراتيجية للمجمع.
- مساعدة الرئيس المدير العام للمجمع في كل مسألة ترتبط بالمهنة المعنية كتحضير الملف و متابعته و التفاوض... إلخ

- مديرية المالية:

- تتمثل مهمة مديرية المالية باقتراح السياسة المالية لمجمع سونلغاز وتطبيقها ، و تؤدّي مهام أخرى من بينها :
- مسك دفاتر حسابات الشركة الأم .
- إعداد ميزانيات الشركة الأم وفروعها و تعزيز ميزانية المجمع.
- اقتراح سياسة تأمين المجمع.

- مديريّة الموارد البشريّة:

ترسم سياسة تسيير الموارد البشريّة و تطبّقها، وتتكفّل بوضع برنامج لتطوير الموارد البشريّة و تسهر على تطبيقه كما تسعى لترقية التّحاور و التّشاور في مجال العلاقات المهنيّة و الاجتماعيّة و ظروف العمل لتضع مبادئ لتسيير علاقات الشّغل في المؤسسة و تطرحها للنّقاش و المصادقة في إطار القانون.

- مديريّة مراقبة الحسابات:

تقوم مديريّة مراقبة الحسابات بالوظائف التّالية:

- إعداد المخطّط العملي و المخطّط الاستراتيجي لمراقبة الحسابات .
- التّأكد من مطابقة نظام المراقبة الداخليّة الماليّة و العمليّة.
- التّأكد من نزاهة و صدق المعلومات الماليّة .
- المشاركة في إعداد و تطوير و تطبيق الأنظمة المعلوماتيّة .
- التّنسيق بين نشاطات فحص الحسابات و نشاطات مراقب الحسابات المعتمد.
- إرسال نشاطات مراقبة الحسابات للمسؤولين .
- تقييم الإجراءات التّصحيحيّة و الإجراءات التي تمّ اتخاذها .
- تحضير التقارير التّلاثيّة لإبلاغ التّشطات و نتائج مراقبة الحسابات الداخليّة.

- مديريّة البحث و التّنمية:

تشرف هذه المديريّة على الدّراسات و البحوث التّطبيقيّة و التّجارب الكفيلة بتحسين جودة و نجاعة و أمن المنشآت الكهربائيّة و الغاز. و تقوم بدراسات حول تلاؤم الأشغال مع البيئّة، و تُنجز دراسات من أجل الاستعمال العقلاني للطّاقة و إدخال أشكال جديدة من الطّاقة.

- المديريّة العامّة للتّنمية و الأنظمة المعلوماتيّة:

تقوم المديريّة العامّة للتّنمية و الأنظمة المعلوماتيّة بالمهامّ التّالية :

- تخطيط الاستثمارات الطّاقوية على المدى المتوسّط و البعيد وإعداد منهجيّة و وسائل التّخطيط و التّحليل و التّقديرات .
- وضع استراتيجيّات التّنمية في المجالات الاقتصاديّة و الصّناعيّة و التكنولوجيّة و الاجتماعيّة المرتبطة خصوصاً بقطاع الطّاقة.

- إجراء علاقات مع السلطات القانونية.
- إعداد السياسة التجارية لمجمّع سونلغاز.
- الإشراف على دراسة تطوّر الأنظمة المعلوماتية.

- فرع إنتاج الكهرباء:

سونلغاز إنتاج الكهرباء هي شركة ذات أسهم لمجمّع سونلغاز منذ الفاتح جانفي 2004 ، لها مهام إنتاج و تسويق الكهرباء ، فهي بهذا تضمن إستغلال و صيانة لمنشآت الإنتاج و التجهيزات الملائمة.

- فرع مسير شبكة نقل الكهرباء:

مسير شبكة نقل الكهرباء المتكوّن من شركة ذات أسهم لمجمّع سونلغاز منذ الفاتح جانفي 2004 يؤمّن إستغلال و صيانة و تطوير شبكة نقل الكهرباء و ذلك لأجل ضمان القدرة المناسبة بالنسبة للاحتياجات المتعلقة بالعبور. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يضمن بطريقة إنتقالية مسير المنظومة : تنسيق نظام إنتاج و نقل الكهرباء.

- فرع مسير شبكة نقل الغاز:

إنّ تسيير شبكة نقل الغاز نحو السوق الوطنية مؤمّنة من طرف مسير شبكة نقل الغاز، فهذا الأخير متكوّن من مؤسّسة ذات أسهم للفروع الخاصة لمجمّع سونلغاز منذ الفاتح جانفي 2004، فهو يضمن استغلال و صيانة و تطوير شبكة نقل الغاز، و هذا من أجل ضمان القدرة الكافية بالنسبة للاحتياجات المتعلقة بالعبور، و يضمن أيضا مهمّة تنسيق تدفق الغاز.

ومن خلال التّنظيم الجديد المطبّق في المجمّع والذي يركّز على لامركزة الوظائف فإنه يمكن تقسيم مجمّع سونلغاز إلى جملة من المديرّيات أهمّها :

- مديرية إنتاج الكهرباء (DPE):

و هي مكلفة أساسا بالسّهر على عمليّة إنتاج الكهرباء انطلاقا من مراكز الإنتاج و المراكز الملحقة بها بغية إشباع حاجة السوق من الطّاقة الكهربائية.

- مديرية نقل وحركة الطاقة (DTM) :

تتلخّص مهمة المديرية في تشغيل و تسيير قنوات نقل الطاقة الكهربائية إلى وحدات التوزيع.

- مديرية الاتصال و المعلومات (DTC):

مهمتها تطوير ، إنشاء و تسيير مجموعة قنوات الاتصال و سير المعلومات بين مختلف أقسام المؤسسة.

- مديرية نقل الغاز الطبيعي (XG):

هدفها تشغيل قنوات نقل الغاز الطبيعي و تسيير شؤون الزبائن المستفيدين من تغذية بالضغط العالي.

- المديرية العامة للتوزيع (DGD):

هدفها توزيع الطاقة الكهربائية ذات التوترين المنخفض و المتوسط (MT/BT) و الطاقة الغازية ذات الضغطين المنخفض و المتوسط (MP/BP)، فهي تسعى من وراء ذلك إلى استغلال قنوات التوزيع و التحكم في أشغال التوزيع خاصة تلك المتعلقة بتوسيع شبكة التوزيع و التوصيل بالطاقة للزبائن الجدد.

زيادة على المديرية السابقة الذكر ، فهناك مديريات أخرى لم يرد ذكرها نظرا لعدم انتهاء أشغال إعادة الهيكلة .

2.2.2.3 أرقام أساسية للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز"

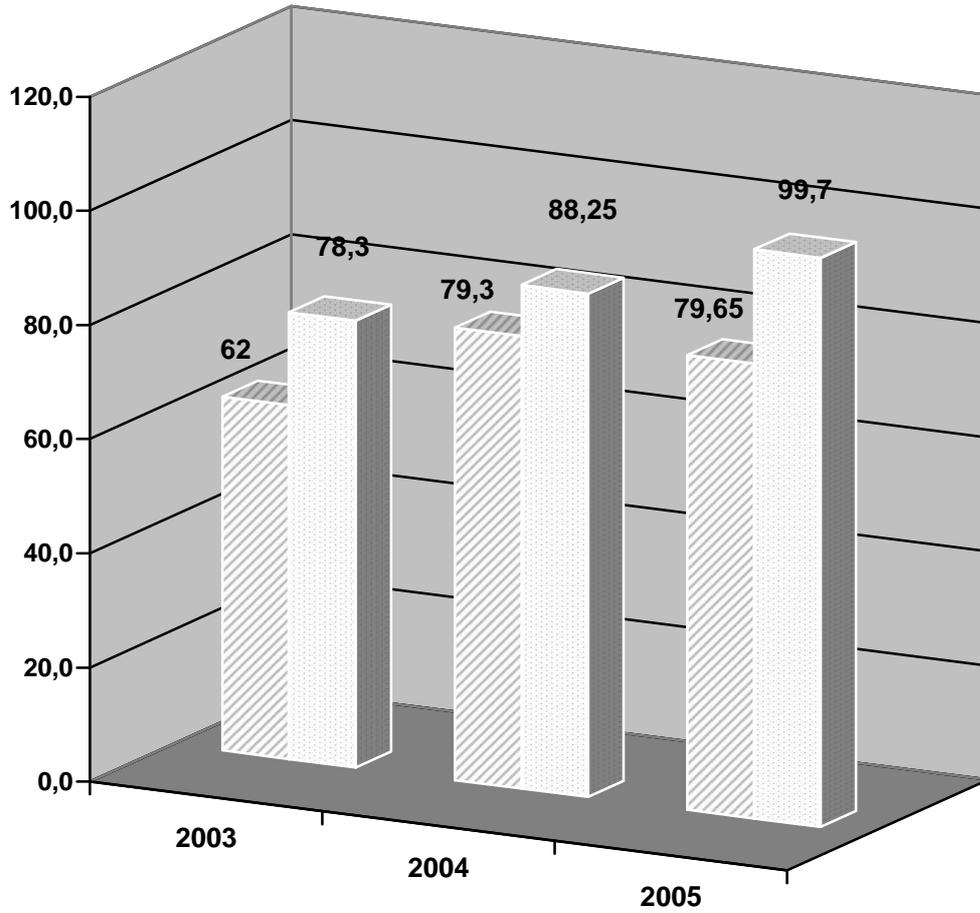
ستكون الأرقام الأساسية للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز" حسب إحصائيات سنة

. 2005

1.2.2.2.3 رقم الأعمال و الاستثمارات

حسب الأرقام المؤقتة لميزانية سنة 2005 ، حقق مجمّع سونلغاز رقم أعمال يقدر بـ 99,7 مليار دينار مقابل 88,25 مليار دينار في سنة 2004. هذه الزيادة الإيجابية بـ 12,97% بالمقارنة مع السنة السابقة يفسر بالنموّ العامّ لمبيعاتها في مجالي الكهرباء و الغاز ، و كذلك تبعاً لزيادة تسعيرات الكهرباء المطبّقة، و الشكل التالي يوضّح ذلك :

الوحدة: (مليار دج)



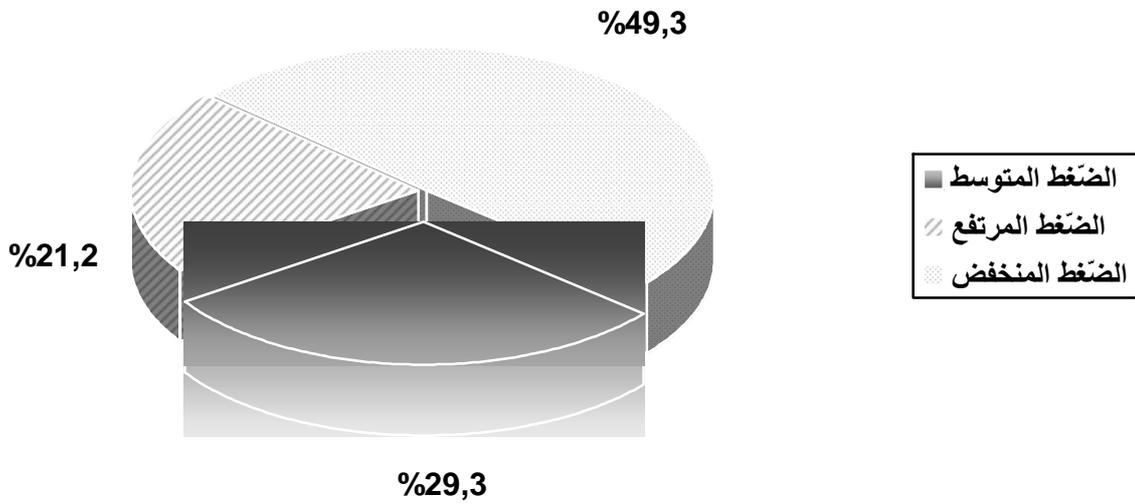
الشكل رقم (23) : أرقام أعمال و استثمارات الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز"

بالنسبة للكهرباء ، رقم الأعمال المحقق يقدر بـ 86,3 مليار دينار، حيث سجلت تطورا بـ 18,5% بالمقارنة مع سنة 2004 ، الحصّة المهمّة 60% عادت إلى الضّغط المنخفض.

بالنسبة للغاز تجاوزت قيمة 13 مليار دينار (13,4 مليار دينار) و ارتفعت بـ 16,5%، حصّتها الغالبة هنا أيضا عادت إلى الضّغط المنخفض (67,21%).

2.2.2.2.3. مبيعات الكهرباء

فيما يتعلق بالسّوق ، مبيعات كهرباء المجمع وصلت إلى 27,3 مليار كيلو واط ساعي ،حيث 13,5 مليار كيلو واط ساعي بالنسبة للضّغط المنخفض ، 8,1 مليار كيلو واط ساعي بالنسبة للضّغط المتوسط ، 5,8 مليار كيلو واط ساعي بالنسبة للضّغط المرتفع.

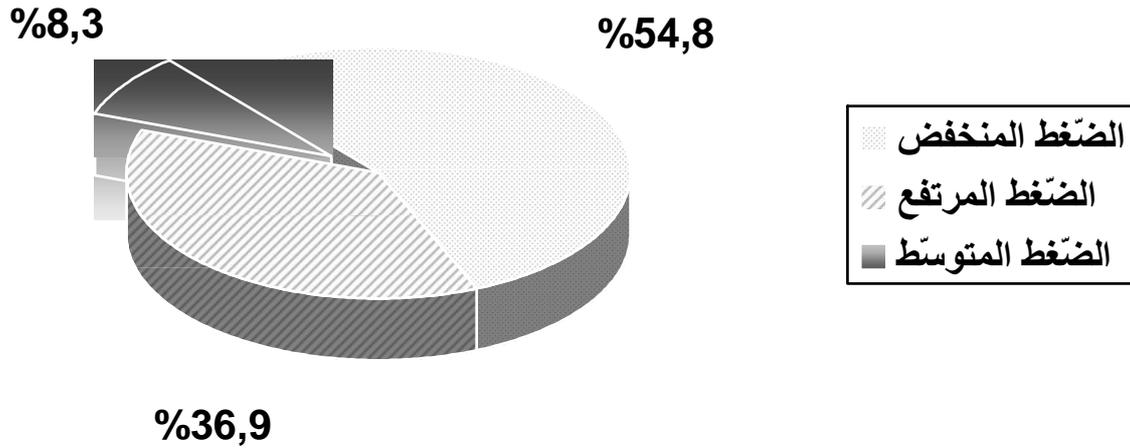


الشّكل رقم (24): مبيعات الكهرباء في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز"

[139] ص 07

3.2.2.2.3. مبيعات الغاز

مبيعات الغاز بلغت 54,2 مليار حريرة، عرفت ارتفاعا بـ 9,3% مقارنة بسنة 2004 حيث 29,7 مليار حريرة بالنسبة للضّغط المنخفض ، 4,5 مليار حريرة بالنسبة للضّغط المتوسط، 19,99 مليار حريرة بالنسبة للضّغط المرتفع.



الشكل رقم (25): مبيعات الغاز في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز"

[139] ص 07

4.2.2.2.3. الزبائن

بالنسبة للزبائن ، سونلغاز عدّت في 31 ديسمبر 2005 5,61 مليون زبون متّصلة بشبكة الكهرباء + (4,8 %) و أكثر من 2 مليون بالنسبة للغاز الطبيعي (+ 9,9 %).

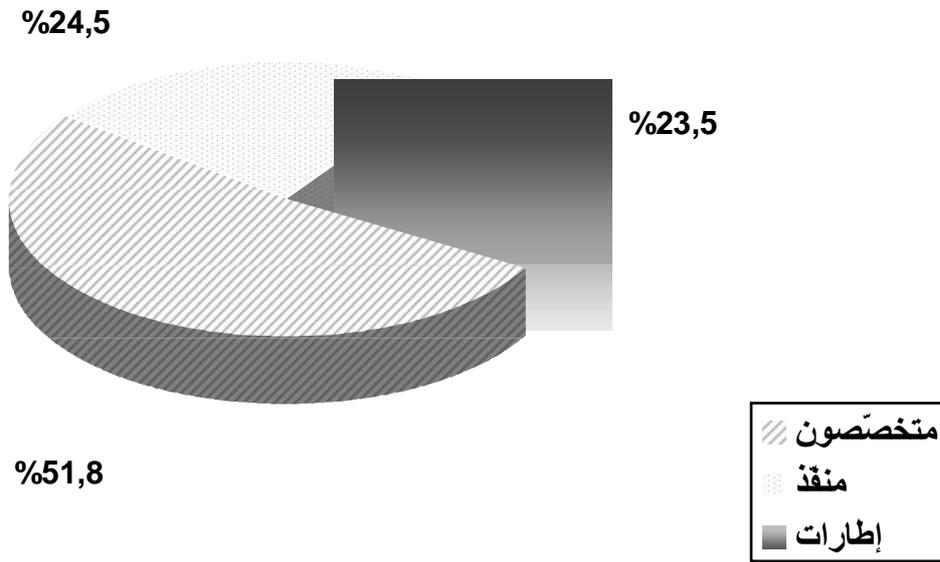
ارتفاع عدد المشتركين راجع إلى الأعمال المنجزة في مجال التزويد الكهربائي و توسيع الشبكة الوطنية سواء في الكهرباء أو في توزيع الغاز.

عدد الزبائن الجدد في الكهرباء تجاوز 255973 (254649 بالنسبة للضّغط المنخفض، 1321 بالنسبة للضّغط المتوسّط، 3 بالنسبة للضّغط المرتفع).

183389) · · · · · 183565 0 · · · · ·
· · · · · 6 · · · · · 17 · · · · ·
(· · · · ·)

5.2.2.2.3. التوظيف

أمّا في مجال العمّال فإنّ أولى نتائج سياسة التوظيف المطبقة كان له أثر مقنع ، ففي سنة وصل عدد الأجراء إلى مجموع 19779 بنموّ إجمالي قدر بـ 5,6 % مقارنة بسنة 2004 ، و أكثر ما لوحظ هو أنّ فئات الإطارات في ارتفاع 28,8 %.



الشكل رقم (26): هيكل العمّال لسنة 2005 [139] ص 07

6.2.2.2.3. نسبة الضياع في الكهرباء

كما لوحظ في مجال الكهرباء أنّ نسبة الضياع ما تزال في تقهقر مستمرّ 18,5 % مقابل 16,1 % في سنة 2004 .

7.2.2.2.3. حوادث العمل

من ناحية أخرى الانخفاض الإيجابي في ميزانية الحوادث يبين الاهتمام الخاص المرتبط بأمن الأشخاص، و الذي تُرجم بانخفاض بـ 12,6 % لحوادث العمل (194 في 2005) و انخفاض بـ 25 % بالنسبة للحوادث القاتلة (6 في 2005).

3.3. إدارة الأزمات في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز"

لقد تعرّضت الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز" لأزمات عديدة منذ نشأتها و عملت على استعمال مختلف الأساليب من أجل مواجهتها ، و من بين هذه الأزمات نجد أزمة الكهرباء التي تعرّضت لها منذ سنة 2003

1.3.3. نظرة على الأزمات في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز" و كيفية

التعامل معها

تتنوع الأزمات التي تتعرض لها الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز" ، و هي تستخدم منهاجا خاصا في التعامل معها .

1.1.3.3. تصنيف الأزمات في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز" و منهج

إدارتها

سنحاول من خلال هذا الفرع تصنيف أزمات الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز" و إبراز المنهج الذي تستخدمه في إدارتها وكذا الحكم عليه.

1.1.1.3.3. تصنيف الأزمات في سونلغاز

تصنّف سونلغاز أزماتها إلى ما يلي: [140] ص ص 04 05

- أزمة مصدرها خلل تقني و /أو تكنولوجي:
- خلل تقني للشبكة يؤدي إلى غياب التزوّد بالطاقة في البلد ، منطقة أو عدد كبير من الزبائن .
- حادث تكنولوجي (عطل في أجهزة الإعلام الآلي) بتوسّعها يؤدي إلى اضطراب في العلاقات التجارية مع الزبائن.
- حادث كهربائي أو غازي يؤدي إلى خسائر بشرية و مادية مهمة.
- أعمال إرهابية تمسّ المنشآت الحساسة للمؤسسة.
- حرائق.
- أزمة مصدرها الكوارث الطبيعية :
- تقلبات الجوّ.
- فيضانات.
- زلازل.
- كارثة بيئية (لها علاقة بمنشآت المؤسسة).
- أزمة مصدرها مشاكل اجتماعية مهنية:
- تهديدات بالإضراب في المؤسسة أو أحد وحداتها لها علاقة بالمطالب الاجتماعية المهنية ، ممّا ينتج عنه جوّ من عدم التأكيد لمستقبل المؤسسة أو على هيكل هذه الأخيرة.
- تثبيط متمركز في أماكن معينة يمكن أن تكون مرتبطة بمشاكل في السلطة أو نمط الإدارة .
- إشاعات.

2.1.1.3.3. منهج إدارة الأزمات في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز "

تعتمد الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " على الخطوات التالية في تعاملها مع الأزمات التي تمرّ بها :

1.2.1.1.3.3. إدارة ما قبل الأزمة

تهتمّ الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " بإدارة أزماتها قبل حدوثها و ذلك باتّباع ما

يلي:

- إِوِاقِيَة مِ نِ الْأَزْمَاتِ :

تتبع الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز مجموعة من الإجراءات تسمح لها بالوقاية من الأزمات المحتملة أي بمحاولة منعها معتمدة في ذلك على مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها من خلال تسييرها اليومي ، و تتمثل أهم هذه الأنشطة و التي لمسناها من خلال مختلف المعطيات التي تحصلنا عليها فيما يلي:

- الصيانة:

حيث تعمل الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " على صيانة تجهيزاتها باستمرار وهذا خاصة نظرا لنوع النشاط الذي تنشط فيه والذي يحتاج إلى تفادي الأعطال ولذا فإن الصيانة تعدّ حاجة ملحة لها كما تعدّ من الأولويات التي تقوم بها.

- وظيفة التدقيق و التقييم: [141] ص 38

إنّ وظيفة التدقيق و التقييم قد أصبحت مطلبا حتميا بالنسبة إلى كافة المؤسسات الكبرى و لاسيما المتداولة منها في البورصة، و هكذا فقد تمت إقامة قواعد حقيقية للتسيير الرأشد قصد تأمين و تحسين الأداء ، و قد دخلت هذه الوظيفة رحاب سونلغاز في أكتوبر 2004 ، و تقرّر تنفيذها خلال سنة 2005. إنّ هذه الوظيفة الموجهة نحو الرهانات الكبرى للمجمّع تهدف إلى تأمين التحكم في الأنشطة ، و المخاطر و نجاعة أدوات القيادة و بصورة عامة ترتيبات المراقبة الداخلية على مستوى كلّ الهياكل و الفروع . و تبقى غايتها الأساسية هي البحث عن النجاعة و التفوق . و يجب التفريق بين وظيفة التفتيش التقليدي و وظيفة التدقيق و التقييم ، فالفتيش عملية مراقبة المطابقة ، و غالبا ما تصحبه فكرة القمع و العقاب . أمّا وظيفة المحاسبة و التقييم فهي عكس ذلك ، نشاط أوسع يرتكز على المشورة و الخبرة فهي تسمح للمجمّع بأن تكون له ثقة و يقين بشأن درجة تحكّمه في عملياته ، و تساهم في خلق القيمة المضافة . و هي في الواقع وظيفة تحسين الأداء هدفها مساعدة المجمّع على الوصول إلى غاياته عن طريق تقييم عملياته التسييرية و الرقابية بمراقبة شاملة و منهجية.

و لكي تفضي هذه المهام كلّها إلى نتيجة ، يجب أن تحظى طبعا بالقبول و الاعتراف لدى المستخدمين و الهياكل التي تخضع لها . فلا وجود لقوانين تنظيمية تُملى عليها ، و ليس للمدققين و المقيمين أن يسنوا قواعد بل يتعيّن عليهم أن يطلعوا على كيفية وضعها موضع التنفيذ في مجال واسع جدًا يحيط بجميع وظائف المؤسسة و كافة مستويات الإدارة . و تتلقّى أجهزة الشركة تقريرا عن شروط الممارسة الداخلية للهياكل المفحوصة ، و لهذا الغرض تمّ إنشاء هيكل " تدقيق و تقييم " في أكتوبر 2004 ، و قامت هذه الهيئة في مرحلة أولى بصياغة دفتر للشروط ذكرت فيه تطلّعات المجمّع و أهدافه

و المقصود هو تحديد الشّروط المرجعيّة لعمليّة استشاريّة قصد تقديم المساعدة لتنظيم هذه الوظيفة ، و لتكوين المدققين الأوائل . و قد جرى فتح المظروفات التّقنية في 28 فيفري 2005 ، و كانت هذه المرحلة التّقنيّة متبوعة بمرحلة أخرى في شهر أفريل 2005 خُصّصت لبحث العروض التّجاريّة و اختيار الشّريك التّنهائي. و سيتطلب الأمر في مرحلة ثانية إعداد الخطط الاستراتيجية و المخطّطات العمليّة للتّدقيق، التّأكد من مدى ملاءمة نظام المراقبة الماليّة الداخليّة و الميدانيّة ، التّأكد من مصداقيّة و نزاهة الإعلام المالي ، المشاركة في تطوير أنظمة الإعلام الآلي و تزويدها بالأدوات اللازمة ، تنسيق أنشطة المحاسبة و المراجعة مع أنشطة محافظي الحسابات ، تقييم الأعمال التّصحيحيّة المقترحة أو المنقّدة ، تحضير التقارير الفصلية للإعلام بأنشطة التّدقيق الداخلي .

و يجب التّأكيد أنّ المدققين و عددهم خمسة عشر قد تمّ اعتمادهم من بين مجموعة تضمّ حوالي خمسين إطارا ساميا في أعقاب سلسلة من المشاورات ، و بعد أن يكتمل تكوينهم سيتعيّن عليهم الاضطلاع بوظيفة خاصيّتها الأساسيّة أنّ كل مهامها موجّهة نحو رهان الشّفافيّة و التسيير الرّاشد و التّحكّم في التكاليف.

ولقد أنشئ في مارس 2005 ضمن مجمّع سونلغاز مشروع التّدقيق و المحاسبة التّقني (ATG) من أجل التّحضير لتنظيم و إنشاء مديريّة لمجمّع التّدقيق التّقني ، و ستتولى هذه المديريّة التّأكد من أنّ هياكل سونلغاز المختلفة و فروعها تسير وظائفها التّقنية بفعاليّة ، و التّأكد من وجود أساليب إجرائيّة للعمل و المراقبة التّقنيّة و من تطبيقها ، و السّهر على ظروف إنجاز المنشآت و احترام الشّروط التّقنيّة للعقود المبرمة مع الرّبائن ، و على حسن سير الخدمة العموميّة، و متابعة تطوّر حالة المنشآت و حسن ضبط نظام الحماية الكهربائيّة.

- الأمن الصّناعي :

يمكن أن نلمس هذه الوظيفة من خلال هذا المقطع من الحوار الذي أجرته مجلة "نور" وهي مجلة فصلية لمجمّع سونلغاز مع السيّد "شكيب خليل" وزير الطّاقة و المناجم : [142] ص 19

لقد طُرحت مسألة الأمن في قطاع الطاقة بدقة خلال السنتين الماضيتين لاسيما مع ما طرأ من حوادث مأساوية سُجّلت على مستوى المنشآت و الأملاك العامة و الخاصة ما هي ملاحظتكم في هذا الموضوع ؟

لقد تمّ تبني مقارنة لهذا الموضوع ، و أعتقد أنّ المشكل مطروح على مستوى تطبيقها ، و هناك توجيهات و تعليمات أعطيت ، و من واجب سونلغاز أن تطبّقها في مختلف جوانبها و مستوياتها : الأمن الصناعي ، تحسيس العاملين المنقذين و العاملين أصحاب المهارات ، و بصفة خاصة الجهات المسيّرة و الإداريّة ، الواجب عليهم جميعا أن يتّخذوا التدابير بصورة جدية . و أعتقد أنّ هناك نقصا أساسيا في ثقافة الأمن على مستوى المواطن الجزائري و ليس لدى العاملين في سونلغاز و حدهم . فعدد الموتى في حوادث الطرق يبرز هذا الواقع للعيان . و ما أريد قوله هو وجوب القيام بعمل أكثر في مجال تحسيس المواطن الجزائري.

إنّ دور المؤسسة هو الامتثال لكلّ تعليمات الأمن ، و يجب أن تكون كلّ التجهيزات منجزة وفق المعايير، و أظنّ أنّ سونلغاز تقوم بذلك . على المواطنين أن يكونوا واعين بالأخطار الناجمة عن عدم احترام القواعد الأمنيّة التي يقتضيها استخدام الطاقّتين الكهربائيّة و الغازيّة ، و من هنا يتجلى الدور الهامّ الذي يكتسبه العمل التحسيسي الذي يؤدّيه مجمّع سونلغاز في المرحلة الرّاهنة و الذي أراه ممتازا ، و ينبغي أن يواصل القيام بذلك لمُدّة سنوات أخرى . و يمكنه كذلك أن يستخدم و يكون الأعوان المكلفين بمعاينة العدادات قصد المراقبة لتجنّب هذا النوع من المخاطر ، و أعتقد أنّ سونلغاز قد فعلت حسنا بقرارها استرجاع نشاط المعاينة لكن عليها أن تقوم بالتكوين أيضا.

و يمكن أن نلمس هذه الوظيفة أيضا في الحوار الذي أجرته مجلة "نور" أيضا مع السيّد

" نور الدّين بوطرفة " المدير العام لمجمّع سونلغاز: [143] ص 29

سجّلت سونلغاز مؤخرا عدّة حوادث قاتلة في الأشغال ، هل هناك إجراءات عمليّة أكثر صرامة ضدّ التّهاون و اللامبالاة التي تنجرّ عنها مثل هذه الأخطار؟

يجب أن يعي رؤساء الفرق و المسؤولون بما يحملونه على عاتقهم إزاء أعوانهم . صحيح أنّ كلّ واحد مسؤول جنائيا و لكنّه في ذات الوقت مسؤول مدنيًا ، و أتساءل هل يمكن تجسيد إجراءاتنا إلى نصوص قانونيّة يمكن الاحتجاج بها أمام الأطراف الثالثة بحيث تطبّق هذه النصوص القانونيّة على المسؤولين على تطبيق النّصائح و الإرشادات الأمنيّة؟

و على كلّ أرى أنّ التهاون غالبا ما يكون مصدر الحوادث في العمل ، و أعلم كذلك أنّ هناك ضغطا نفسيا يمارس على أعواننا للتدخل السريع و لكن يجب أن يتذكروا أنّ لا تدخل على حساب حياتهم و سلامتهم ، فليس لأحد الحقّ أن يطلب من العون أن يخترق القوانين الأمنية.

المجهودات المبذولة خلال السنوات الأخيرة من طرف المؤسسة في ميدان تحسين العامل يعبر عنها من خلال تقوية أفعال الوقاية من أخطار الكهرباء و التي أعطت نتائج جدّ مشجّعة ، و تهدف هذه الأفعال إلى إنقاص عدد الحوادث و درجة خطورتها . و لقد قسّمت عدد الحوادث على 2 ، و نقصت بـ 30 % ، و عدد الحوادث المميّنة الناتجة عن الكهرباء قسّمت على 6 و نقصت بـ 20% ، و نقصت نسبة التكرار بأكثر من 38 % ، و نقصت درجة الخطورة بأكثر من 20%.

وقد عملت سونلغاز من أجل تشجيع هذه الوظيفة على إنشاء كأس الأمن 0 حادث، و ذلك لتشجيع المحاربة ضدّ حوادث العمل و تدعيم النتائج الإيجابية المسجّلة في هذا الميدان ، و قد نظّمت سونلغاز حفلا لمنح أوّل كأس أمن و التي تُمنح كلّ سنة لتشجيع الوحدات التي حققت 0 حادث ، و الهدف من ذلك هو تشجيع أحسن الوحدات من الجهة الوقائية و الأمنية و تحفيز الآخرين لبذل أكثر مجهودات [144] ص 22 .

- الاتصال :

و يشمل الاتصال كلا من الاتصال الداخلي و الخارجي ، حيث يعدّ الاتصال الداخلي محورا أوّليا ذو أهمية بالغة فهو عامل أساسي في نجاح مشاريع المؤسسة و جوهر نجاح الاتصال الخارجي ، و قد كثف المدير العام بصفته المسؤول الأوّل للمجمّع من التجمّعات منذ سنة 2004 و ذلك حتى يكون قريبا من انشغالات العمّال و إقحامهم في ديناميكية التغيير ، و تكتسي هذه النشاطات أهمية قصوى و رأى أنّه من الواجب أن يتولّى كلّ رئيس مدير عام للفروع و المدراء المركزيّون هذا الجانب. و الاتصال الداخلي يُؤمّن أساسا عن طريق المجالات و الكشوف و الكتيبات الدورية فنجد من الوسائل المعتمدة مجلة " نور " و التي تُعتبر همزة وصل و مركز إشعاع مشترك للمجمّع و الاتصال الخارجي . و لكلّ فرع الحرية في إنشاء مجلته الخاصة إن أراد ذلك. إضافة إلى مجلة " إكو" (Echo) لنشر الأخبار العامّة. إضافة إلى ذلك يرى المدير العام للمجمّع أنّه حان الأوان لتحرير المبادرات في مجال الاتصال خارج المجمّع بشرط أن يكون المتحدثون في غاية الإدراك بنشاطات و اهتمامات المجمّع ، و سيستعين بمكتب استشاري قصد تصميم الاستراتيجية و الوسائل المناسبة للاتصال قويّ و متفاعل و دائم [145] ص 26 . كما يتمّ

تنظيم مؤتمرات صحفية تُنظم باستمرار عند نشر ميزانية المؤسسة أو الجوانب المهمة بالنسبة للمجمع. و على المستوى المالي تقوم سونلغاز بنشر كل عام تقرير لنشاطها المالي ، كما تتوفر سونلغاز على موقع أنترنت www.sonelgaz.dz و الذي يمكن زيارته في أي وقت و هو يحتوي على معلومات عامة للمؤسسة [146] ص 39 .

- التأمينات :

و ذلك خاصة ضد الكوارث الطبيعية ،حيث بعد زلزال 21 ماي 2003 أصبحت التأمينات إجبارية و سعت سونلغاز لتطبيق ذلك كإجراء وقائي ضد الخسائر التي يمكن أن تلحق بها جراء الكوارث الطبيعية [147] ص 13 .

- الإعداد لإدارة الأزمات:

و تتمثل هذه المرحلة فيما يلي: [140] ص ص 05 08

- إنشاء جهاز للإنذار:

و هو إجراء دائم مرتبط بسير العمل اليومي ،فبعض العلامات غالبا يمكن أن تمنح إنذارا بإمكانية حدوث أزمة ما.

هذا النظام لديه حدوده إذ أنه لا ينذر بصفة محتملة جدا إلا في الحالات النوعية (الخاصة) لسير العمل المضطرب.

سونلغاز لا تحتوي على هيكل حقيقي للإنذار في الميادين التقنية و الميادين الأخرى ، فعملية الإنذار تكون موضحة ضمنا في دور تدريجي (طبقي) ، دورها هو اكتشاف إشارات الإنذار قبل الغير، و يمكن أن تكون مهيكلة .

و يجب على المسؤولين معرفة كيفية الإثبات الدائم للتنبيه و التحذير لكشف الإختلالات الداخلية التي تمس ميدان خبرتهم أو الإضطرابات الداخلية التي تمس سير عمل بنيتهم أو المؤسسة بأكملها، و هذا دون انتظار الظهور الصريح لحادثة مهمة أو حادث خطير.

كما يجب أن تكون المعلومات حول كلّ إشارات المخاطر : المخاطر المرتبطة بالاستغلال ، مشاكل اجتماعيّة مهنيّة ، انتشار الإشاعات السّياسيّة أو الاقتصاديّة و التي يمكن أن يكون لها تأثير على الوحدة .

- إنشاء خلية التّأهّب و التّحليل:

خلية التّأهّب هي هيئة صغيرة (من 2 إلى ثلاثة أشخاص على الأكثر) حيث 2 على الأقلّ منهم يعرفون جيّدًا كيفيّة سير عمل المؤسسة كما أنّ لديهم خبرة معتبرة ، هذه الخلية – و التي هي تحت سلطة مباشرة للمدير العام – تستدعي في حالة الحاجة و في المدى القصير المهارات الداخليّة للمؤسسة ، و هي تستعمل تحليل التّقارير الصحّفية و التي تمثّل تعبير عن الرّأي العام . و يمكن أن تستدعي هذه الخلية خبرات خارجيّة من أجل إقامة التّحقيق ، صبر الآراء أو التّحليل هذا ما يمكن أن يساعد لضمان عمليّة التّأهّب.

عند التقاط المعلومات المجمّعة و التي تحمل إشارات عن احتمال وقوع أزمة يتم إنشاء هذه الخلية على مستوى المديرية العامّة .

مهامّ هذه الخلية هي معالجة كلّ المعلومات المتعلقة بالإنذار ، إكمال المعطيات المتحصّل عليها ، اقتراح تقرير لتحليل الوضعيّة للمديرية العامّة.

يمكن أن تقع هذه الخلية في حالتين هما:

الحالة الأولى:

المشكل يمكن أن يُحلّ بقرار من المديرية العامّة للحدّ من تفاقم الوضع ، هذا النوع من المشاكل يمكن أن لا يصل للصحّافة و هذا نظرا لحسن إدارتها ، و لهذا فإنّه لا يتبقّى للخلية سوى التّعلم من هذه الحادثة.

الحالة الثانية:

خطورة الوضعيّة و عدم تحكّم المؤسسة فيها ، إذن يمكن أن تنفجر أزمة حادّة في أي لحظة ، و يبقى على المؤسسة تجهيز جهاز لإدارة الأزمة يتمثّل في خلية الأزمة و جهاز للاتّصال، هذا الجهاز

يجب تطويره أيضا في حالة الأزمات التي يمكن أن تنفجر بدون أيّ إشارات إنذار مبكر و بدون أن تكتشفها خلية التأهب.

- إنشاء خلية الأزمة (أو فريق إدارة الأزمات):

يتم إنشاء لجنة وطنية للأزمة تحت سلطة المدير العام ،مكوّنة من خمسة 5 إلى ستة 6 أعضاء ، يُعيّنون من طرف المدير العام ، وفي هذا المستوى لا يُشترط أن يمثل هؤلاء الأعضاء مهامّ المؤسسة ولكن يجب فقط أن يكونوا على مستوى المسؤولية المناطة لهم وخاصة خبرتهم في تسيير الوضعيات الصعبة (تحليل و تلخيص الأحداث ،المساعدة في حلّ المشاكل، المساهمة في أخذ القرارات و مواجهة الضغوط الخارجية بكل هدوء) ، و يجب أن يكون مسؤول الاتصالات بالمؤسسة بالضرورة جزءا من اللجنة الوطنية.

هذه اللجنة التي تمّ تكوينها و توزيع الأدوار لكلّ من أعضائها قد حدّدت ، و ستجتمع فور انفجار الأزمة بأمر من المدير العام .

مهمّتها تتمثل فيما يلي:

- قبل أيّ أزمة و عند نشوئها ، يتمّ تحديد التصرفات الأساسية التي يجب فعلها و عدم فعلها في حالة الأزمة و تحديد الأدوار لكلّ عضو.

- تحديد السيناريوهات و توقع التطوّرات الممكنة.

- إدارة الأزمة عند ظهورها ، تسيير كلّ الوظائف التي لها علاقة بها والتحليل المستمرّ لتطور الوضعيّة.

- تحليل و تلخيص الأحداث.

- مراقبة سير المعلومات الداخليّة و الخارجيّة التي لها علاقة بالأزمة،و تعيين متحدّث رسمي وحيد في مديريّة الإعلام.

- الإجراءات الاستثنائية (أجهزة من الخارج، مساعدات وطنية أو دولية من أجل الدّعم...).

- إنشاء لوحة قيادة تحتوي على كلّ الأحداث.

- تحرير موجز للأزمة و الذي يحوي التصرفات الأولى التي يجب القيام بها و الاتصالات اللازمة التي يجب إجراؤها، و كذا نشر هذا التقرير على كلّ أعضاء الخلايا العمليّة (من المهمّ جدّا الاتصال بأيّ عضو من الأعضاء في أيّ وقت و ليس بالضرورة في وقت العمل).

- تحديد مركز قيادة وحيد مزوّد بكلّ التسهيلات (تليفون ، فاكس ،كمبيوتر ، أنترنت...) و الذي تجتمع فيه اللجنة.

و تتمثل إجراءات الاتّصالات التي تقوم بها الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز" قبل الأزمة فيما يلي:

- يجب معرفة كيفية سير وسائل الإعلام .
- إنشاء ملفات الصحافة .
- التزويد المنتظم لوسائل الإعلام حول نقاط عن نشاطات المؤسسة و التّحديث المستمر لها.
- إعداد ملفات صحفية حول المشاريع المهمة و الحساسة.
- مدّ وسائل الإعلام بالمعلومات الضرورية حول الإجراءات التي اتخذتها المؤسسة في ميادين الوقاية و السلامة (الإظهار المهم للوقاية و السلامة مرتبط أساسا بالتصرفات المهنية اليومية وكذا الجهود التحسيسية للزبائن التي تقوم بها).
- تنظيم زيارات للإعلاميين لملاحظة طريقة العمل المعقدة مع التركيز على البحوث التي تدور حول الطبيعة المعقدة لنشاط المؤسسة و إظهار عدم إمكانية وجود خطر معدوم(0).
- اقتراح تكوين على شكل تدريب إعلامي للمسؤولين الذين يمكن أن يكونوا متحدّثين رسميين للجنة الأزمة للمؤسسة أو خلايا أزمة الوحدات .

2.2.1.1.3.3. إدارة الأزمة

عند انفجار الأزمة تقوم اللجنة الوطنية للأزمة بإنشاء ما يلي:

- الخلية العملية:

- عند انفجار الأزمة تقرّر اللجنة الوطنية للأزمة تكوين خلية عملية، ويكون تكوينها حسب طبيعة الأزمة (تقنية ،اجتماعية...) ،وتكون لها مهمة:
- المتابعة أو القيادة المباشرة للتسيير التقني للأزمة :
- عندما تكون الأزمة ذات خاصية وطنية الخلية هي خلية عملية.
- في حالة إذا ما كانت الأزمة موجودة في وحدة داخل الوطن،فهي تضمن متابعة دائمة مع لجنة الأزمة المحلية.

- ضمان استمرار مدّ اللجنة الوطنيّة للأزمة بالمعلومات.
- البحث عن الدّعم التقني والأجهزة والإمكانيّات.
- إنشاء دفتر القيادة للتطوّرات التقنيّة للأزمة ووضعها تحت تصرّف اللجنة .

- خلايا الأزمة المتخصّصة:

اللجنة الوطنيّة للأزمة تعتمد عل خلايا الأزمة المتخصّصة حسب طبيعة الأزمة(إنتاج، توزيع، موارد بشرية...)، ولديهم نفس الدّور مع الخلايا العمليّة ، هاته الخلايا يمكن أن نستبدل على المستوى المحلي.

في هذه الوضعيّة الخليّة تكون تحت سلطة مديري الوحدات على المستوى المحلي (رئيس النّاحية...)، و الاتّصال المحلي هو عنصر من الخليّة المتخصّصة في حالة عدم تواجده يكون هو نفسه مسؤول الاتّصال على المستوى المركزي.

و تتمثّل إجراءات الاتّصالات التي تقوم بها الشركة الجزائريّة للكهرباء و الغاز " سونلغاز " أثناء الأزمة فيما يلي:

- عند إدراك حالة الأزمة ، يجب أخذ المبادرة لإعلام الصّحافة ،خطط الاتّصال حول الأزمة يجب أن تحتوي على سيناريو يسمح بالعرض المباشر للصحفيين عن طريق المتحدّث الرسمي و ذلك أحسن من انتظار طرح الأسئلة.
- إعلام الموظفين بالمشكل و كذا ردّ المؤسّسة عليه ، و يجب على الاتّصالات أن تكون موضّحة بنقاط منتظمة ، و يعدّ هذا الأمر ضروريّا إن لم ترد انتشار الإشاعات ، و يجب أن تدار الأزمة جيّدا من الدّاخل و ذلك باتّحاد جميع الموظفين ضدّ الهجومات الخارجيّة.
- التعريف بالأطراف المتأثرة بالأزمة (الموظفين ، الصّحافة ، الزبائن ، السّلطات...).
- إبراز نقاط القوّة بصفة مباشرة و ذلك من اللّقاء الأوّل مع الصّحافة ، و التحدّث بسرعة عن الإنجازات فالبلغات الأولى هي المحدّدة للتطوّرات اللاحقة مع الإعلام.
- متابعة الرّسائل (تحضير و متابعة المتحدّث الرّسمي).
- توضيح تحرّكات المدير العام في أماكن الأزمة و الإعلام القويّ لكلّ تحرّكاته.
- في حالة ما إذا كانت الأزمة حادّة يجب إعداد لقاءات صحفيّة، و كذا تحضير نشرات و تقديمها للصحافة (يجب أن تكون مراقبة من طرف لجنة الأزمة).

- مراقبة كلّ الكلمات في أية نشرة ، و لا يجب إعطاء الوعود التي سيتمّ تحقيقها إلا إذا تمّ التأكيد من إمكانية تنفيذها.
- التأقلم مع الرّأي العام و الذي ينتظر تفسيرات واضحة.
- عدم إنكار ما حدث بل التصريح بأنّ كلّ شيء سيكون تحت السيطرة و توضيح الإجراءات المتبعة.
- التّكلم بلغة بسيطة و اجتناب الأرقام المعقّدة و المختصرات البربريّة و الكلمات التقنيّة.

3.2.1.1.3.3. إدارة ما بعد الأزمة

- تتبع الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " الإجراءات التالية بعد انتهاء الأزمة :
- الشكر دائما بعد الأزمة للذين شاركوا في حلّها (المسؤولين الداخليون و الخارجيون للمؤسسة).
- تحليل سجلات القيادة و وثائق الصحافة في فترة الأزمة.
- أخذ الدروس من الأزمة ، إثراء و تحديث ملقات الصحافة و المختصر من أجل استعماله مستقبلا ، و تقييم آجال ردود الأفعال في الأزمة ، محتوى المعلومات المُعدّة ، ردود فعل العمّال.
- التّعهد بحملات إخبارية للأزمة في حالة ما إذا نجحت المؤسسة في الخروج من الأزمة، هذه الحملة تجرى لشكر و تقدير أعمال موظفي سونلغاز و قدرتهم على التّحكم في الصّعوبات، و إذا ما تأثرت صورة المؤسسة فإنّ مثل هذه الحملات تُستخدم من أجل استرجاع الصّورة.
- استفادة المسؤولين الذين يمكن أن يكونوا جزء من اللّجنة و فريق إدارة الأزمات من الخبرات المكتسبة من المؤسسات المماثلة.

3.1.1.3.3. التّائج المستخلصة

- نستخلص من المعطيات التي تم إدراجها حول إدارة الأزمات بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز" ما يلي:

- تعمل الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " على إدارة الأزمة قبل حدوثها ، و ذلك ما تُبديه مختلف الإجراءات التي تبيّن محاولة تفاديها الوقوع في أزمات .

- تعمل الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " على إدارة الأزمة قبل حدوثها و ذلك بالإعداد لها عن طريق :إنشاء جهاز للإنذار ، إنشاء خلية التأهب و التحليل، إنشاء خلية الأزمة (أو فريق إدارة الأزمات) و تحديد الأدوار لكل عضو و تحديد السيناريوهات و توقع التطورات الممكنة و التصرفات الأساسية التي يجب فعلها و عدم فعلها في حالة الأزمة ،وكذا إجراءات الاتصالات التي تقوم بها قبل الأزمة.

- تعمل الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " على إدارة الأزمة عند حدوثها حيث تقوم اللجنة الوطنية للأزمة بإنشاء الخلية العملية و خلايا الأزمة المتخصصة اللتان تعملان على التصدي للأزمة و تسويتها. إضافة إلى إجراءات الاتصالات التي تقوم بها أثناء الأزمة كأخذ المبادرة لإعلام الصحافة ، و إعلام الموظفين بالمشكل و كذا ردّ المؤسسة على مختلف الأطراف المتأثرة بالأزمة (الموظفين ، الصحافة ، الزبائن ، السلطات...).

- تعمل الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " على إدارة الأزمة بعد حدوثها و ذلك بأخذ الدروس من الأزمة و تقييم آجال ردود الأفعال في الأزمة ،الشكر دائما بعد الأزمة للذين شاركوا في حلها (المسؤولين الداخليين و الخارجيين للمؤسسة)، و تقدير أعمال موظفي سونلغاز و قدرتهم على التحكم في الصعوبات و حتى استفادة المسؤولين الذي يمكن أن يكونوا جزء من اللجنة و فريق إدارة الأزمات من الخبرات المكتسبة من المؤسسات المماثلة.

و هذا ما يبيّن تطبيق الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " للمنهج العلمي في إدارة الأزمات.

2.1.3.3. أمثلة لأزمات في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز "

لقد تعرّضت الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز سونلغاز لعدة أزمات سنذكر فيما يلي بعضا

منها:

1.1.2.1.3.3. أزمة إعلامية [148] ص ص 14 15

1.1.2.1.3.3. ملخص الأزمة

لقد مرّ نشاط المعاينة في سونلغاز بمرحلتين اثنتين ، تمثلت المرحلة الأولى – التي بدأت منذ إنشاء المؤسسة إلى غاية 1998 . حيث كان النشاط يُمارَس ضمن مصلحة تابعة للمديرية العامة تُسيَّر بوسائلها الخاصة. أمّا المرحلة الثانية فقد أُخرجت فيها الوظيفة من المؤسسة و أُسندت إلى مقاولات خاصة. و ولدت هذه التجربة التعاقدية فقدان الاتصال بالزبائن و عدم الاطلاع على تطلعاتهم و تظلماتهم ، و ترتب عن ذلك ارتفاع مقلق في عدد الشكاوي و عجز في الاتصال و تدهور في معايير التسيير ، و هذا ما انجرّ عنه تدني صورة المجمع ، و سبب ذلك ضعف كفاءة مستخدمي المقاولات الخاصة ، و عجزهم على إيصال مطالب الزبائن إلى مسؤولي الوكالات من أجل التكفل بها ، و ذلك رغم التكوين الذي وفّرت له مدارس سونلغاز .

2.1.2.1.3.3. إجراءات التعامل مع الأزمة

حالة عدم الرضا لدى الزبائن أوصلت إلى استنتاج مفاده أنّ أعوان " سونلغاز " هم وحدهم القادرون على الاضطلاع بهذه الوظيفة بشكل جيّد و ناجح ، و ذلك باللجوء إلى برامج تكوين متخصص في مدارس " سونلغاز " ، و هذا ما يفسر القرار الذي اتخذه الرئيس المدير العام للمجمع و القاضي باسترجاع النشاط و الاضطلاع به من جديد قصد حماية مداخل المؤسسة.

يمثل نشاط معاينة العدادات حلقة استراتيجية في التسيير المالي و التجاري لمهنة موزع الطاقة، فبحكم اتصاله المباشر بالزبائن يتوقف عليه في جزء كبير رقم أعمال الموزع ، و هو الذي تتأثّر منه أساسا الموارد الضرورية لتوازنه و نجاعته و تطوير قدراته و نشاطاته. و يُشكل في حالة حسن التحكم فيه ورقة اقتصادية أساسية و عامل قوة للتحكم في الإيرادات و بالتالي في السوق ، و على عكس ذلك يترتب عن سوء تنظيمه و انعدام فعاليته أضرارا جسيمة ترهن كل إمكانية النمو.

و في هذا الإطار تمّ تكليف المديرية العامة للتوزيع لمدينة الجزائر (DG DA) منذ شهر أوت 2004 بإنجاز الدراسة و التنفيذ لعمليّة استرجاع نشاط تطوير المعاينة على مستوى المديرية الجهوية لمنطقة بلوزداد، و أبرز محاور عمليّة إجراء الخبرة هذه هي :

- العودة إلى الاتصال بالزبائن على مستوى عال (يُشترط مستوى تقني سام (TS) التجارة) ، و هو المستوى المطلوب من أعوان معاينة العدّادات.
- الإصغاء بعناية إلى الزبائن.
- ارتداء زي في مستوى طموحات " سونلغاز " .
- معاينة وقيّة و صادقة للعدّادات.
- تكفّل تامّ بمطالب الزبائن قصد تليبيتها في آجال معقولة.
- العمل بثقافة تعدّد الاختصاصات.

و قد تمّ إطلاق العمل بهذه الطريقة في التعامل يوم 11 أكتوبر 2004 على مستوى قطاع الأبيار ، و سمح سيرها طوال نصف عام من أكتوبر 2004 إلى مارس 2005 باستنتاج ما يلي:

- بالنسبة إلى " سونلغاز ":
- نوعيّة أحسن في المعاينة.
- مساهمة معتبرة في المبيعات 21 % خلال الثلاثي الأوّل من سنة 2005 (22,3 جيجاواط في السّاعة) مقارنة بنفس الفترة من السنّة الماليّة المنصرمة (18,4 جيجاواط في السّاعة).
- تقليص محسوس في المهلة الممنوحة للزّبون خلال الثلاثي الأوّل 2005 (14 يوما) قياسا إلى الفترة نفسها من السنّة المنصرمة (19 يوما).
- انخفاض ملحوظ لعدد التّظلمات و الشكاوي المرتبطة بمراجعة العدّادات بنسبة أقل من 68 % قياسا إلى الفترة نفسها من السنّة المنصرمة.

- بالنسبة إلى الزبائن:

- تحسّن في نوعيّة العلاقة معهم بواسطة تكفّل فعلي بتظلماتهم .
- وصول أفضل للإعلام عن طريق إقامة سبل اتّصال جديدة يعرب الزّبون بواسطتها عن رأيه و يفصح عن تطلّعاته فيما يخصّ الخدمة المقدّمة له.

و من حيث التوقعات المستقبلية نذكر أنّ استرداد نشاط المعاينة و تحضير عملية انطلاقها يدمجان حماية العائدات بواسطة مزيد من تأمين المنشآت ، و تحسين تحصيل المستحقات، و التحكم في الخسائر ، و هناك ترتيب على مستوى التوزيع قد أخذ قصد تعميم هذا النشاط.

و يوضّح هذا المقطع من الحوار الذي أجرته مجلة " نور " مع السيد " نور الدين بوطرفة " هذا

الميدان: [145] ص 26

يُعتبر استرجاع سونلغاز لمهنة مقروئية عدادات الكهرباء و الغاز قرارا يُجسد حرص المؤسسة على وضع الأداء الجيد في كل مهنة و في كلّ نشاط من أنشطة المجمع تحت خدمة الزبون ، فإلى أيّ مدى بلغت التحضيرات قصد تعميم القرار؟ و ما هي الرّزنامة المُسطرة في هذا الإطار؟

إنّ استعادة مهنة مقروئية العدادات (Relève) هو هدف استراتيجي ، لكننا لا نستطيع تطبيقه و تعميمه الآن لأسباب عديدة : ضرورة توفير العدد اللازم من الأعوان للقيام بمثل هذا العمل على الصعيد الوطني و تكوينهم جيّدا يتسنى لهم بذلك تمثيل مؤسستهم على أحسن وجه و القيام بمهمّتهم خاصّة في مجال الاتصال و التسويق ، و يستغرق هذا التكوين 6 أشهر على الأكثر ، و يمكن تعميم هذا النشاط مع نهاية سنة 2006 . كما أخذنا العبرة من تجربة التعاقد مع المقاولين (Sous-Trainance) الفاشلة ، و يعود سبب هذا الإخفاق على الخصوص إلى نقص المتابعة و المراقبة ، حيث وضعنا وسيطا تحوّل إلى مختلس للزبون سبب لنا كثيرا من التوتّر.

2.2.1.3.3. أزمة تقنية

1.2.2.1.3.3. ملخّص الأزمة [149]

في 03 فيفري 2003 غرقت الجزائر في ظلام لمدة 15 دقيقة على الساعة 19:04:05 وذلك باستثناء المناطق البترولية لحاسي مسعود و حاسي رمل .

إنّ هذا الإلزام الكلي أثار دهشة الجزائريين ، نقطة البداية كانت خلا كليا في مركز الحامة الجزائر و كان مصدر الحادثة هو مركز الغاز الذي يزود المركز.

إذن خلل تقني على مستوى منظّم أنبوب الغاز بـ 60 بار أدّى فوراً إلى غلق قنوات مجمّعين من توربينات الغاز، حيث كان الإنتاج في هذا الوقت 350 ميغاواط، هذا التوقف المفاجئ أتى في وقت خاص 19:04 و هو وقت الدروة أين الحمولة تكون في أقصى مستوياتها، كما أنّ هذا الحادث قد خلق نقصاً في الكهرباء قرابة 400 ميغاواط، هذه الأخيرة هي القدرة التي لا يمكن للمراكز الأخرى للوطن تغطيتها في هذا الوقت المحدّد من اليوم.

2.2.2.1.3.3. إجراءات التّعامل مع الأزمة

انفجار مجمّعات توربينات الغاز لمركز الحامّة سبّب انخفاض مهمّ في التوتّر، أدّى فوراً إلى خسارة في طاقة حاسي مسعود الذي سريعا ما فقد الارتباط به و أيضا بالنسبة لحاسي رمل، و ثوان بعد حادثة الحامّة كلّ مراكز إنتاج الشمال انفجرت واحدة بعد الأخرى.

إنّ الشبّكة الكهربائيّة الجزائريّة تنهار حسب منطق الآثار الجانبيّة، ويجب التأكيد على أنّ شبّكة الكهرباء الجزائريّة مرتبطة بالشبّكة الأوروبيّة عن طريق الشبّكة المغربيّة، هذه الأخيرة و كيلا تنهار بدورها انعزلت حسب قواعد تقنيّة.

قامت سونلغاز بحشد تقني فوري و كلي من أجل استرجاع الشبّكة بسرعة، مناطق: بسكرة، تلمسان، الجلفة، تيارت، المسيلة و سطيف كانوا من الأوائل الذين استرجعوا الكهرباء بين 19:16 و 19:46، ساعة من بعد 70% من مناطق الوطن تمّ تزويدها بالكهرباء، و آخر مركز هو رأس جبات، و في الساعة 22:06 كلّ الشبّكة تمّ إعادة إصلاحها وتوقرت الكهرباء في كل الوطن.

هذا الحادث الاستثنائي فاجأ منذ حدوثه الكثير من الناس و لحدّ الآن لم يحدث حادث مثله، وقد كان ذلك فرصة لاكتشاف الجزائريين لخصائص النظام الكهربائي وتعدّد سيره.

و هذا الشّكل يلخّص الأزمة:

أصداء موجزة

08
فبراير
2003

شهرية تنشر من طرف المديرية العامة - قسم الإتصال
02، نهج كريم بلقاسم، الجزائر؛ الهاتف: 021 72.31.00؛ مركز: 88 29/21 23؛ فاكس: 021 72.31.61-021 72.25.52

إنقطاع الكهرباء يوم 3 فبراير 2003

كما يعلم الجميع، سجّلنا نقص في الجهد العام يوم 3 فبراير على الساعة السابعة وخمسة دقائق، والذي شمل معظم ولايات شمال الوطن.

هذا الإنقطاع، الذي استغرق حوالي 3 ساعات يعود إلى الخلل الذي وقع على مستوى منظم أنبوب الغاز بالمحطة الكهربائية الكائنة بالحامة.

إن غياب التموين بالغاز الطبيعي نتيجة الخلل سجّل الإنقطاع التلقائي لمولدين بالحامة (2 X 200 ميكاواط) والذي امتدّ مفعوله إلى باقي المحطات بفعل الربط الكهربائي المشترك نظرا لخفض التيار.

وقد تم إعادة البنية الكهربائية للشبكة شيئا فشيئا، وعادت الأمور إلى مجراها في حوالي الساعة العاشرة مساءً.

يتم حاليا تحليل أسباب هذا الحادث.

نحيي تحية خاصة المهندسين والتقنيين الذين تجنّدوا فور وقوع الحادث لإسترجاع الوضعية في أقرب الأجل. ■

أصداء
عام
مجلة

الشكل رقم (27): انقطاع الكهرباء يوم 3 فيفري 2003 [150]

3.3.2.1.3.3 زلزال 21 ماي 2003 [144] ص 21

الزلزال الذي ضرب الجزائر العاصمة و ضواحيها في اليوم الأليم 21 ماي 2003 و الذي أدى إلى عدّة ضحايا لم تسلم منه حتّى شبكات الكهرباء و الغاز: تجهيزات مخربّة، دعائم و خطوط في الأرض ممّا جعل مهمة فرق سونلغاز جدّ صعبة ، و التي قامت منذ الساعات الأولى بالمتابعة بدون توقف ، إعادة بناء كلّ ما تهدّم : الاستئناف في وقت قياسي للشبكات التي تأثرت بكثرة ، ثمّ مدّ الضوّء لمختلف المواقع و التي تغطي ملايين العائلات المنكوبة.

في ولايتي الجزائر و بومرداس تمّ إحصاء أكثر من 150 000 زبون كهرباء و 37 750 زبون غاز مقطوع ناتج عن تلف أربع (4) مراكز كهربائية ذات الضّغط العالي، 20 محوّل متوسّط/منخفض التوتّر، و تلى أيضا توقيف مركز رأس جنّات من أجل الفحص و المعاينة.

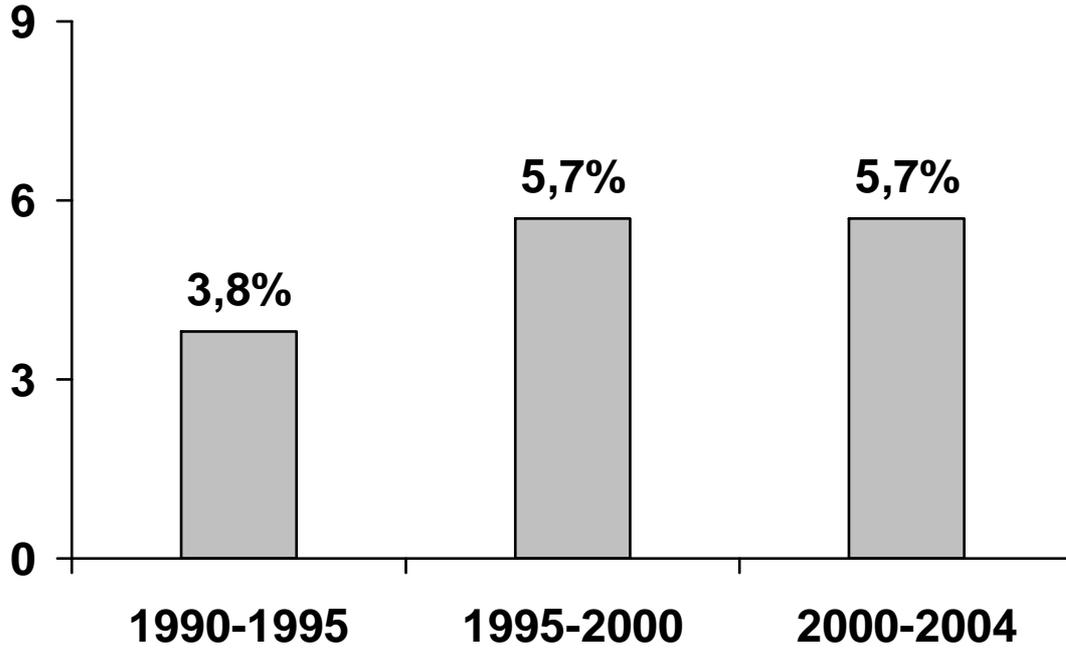
كلّ الإمكانيّات الماديّة و البشريّة تمّ تعبئتها ، و من أجل تعزيز فريق إدارة الأزمات المنشأ في الجزائر العاصمة ، فرق الكهربائيين و الغاز مزوّدة بوسائل ماديّة انتشرت عبر كل أنحاء الوطن . استطاعت فرق التّدخل التي تعمل 24 ساعة على 24 ساعة بفضل روح التّضحية و بالرّغم من أنّ بعضهم كان من ضحايا الزلزال من استرجاع الكهرباء و منح طاقة لأكثر من 22000 خيمة عند إنشاء هذه الأخيرة ، و في اليوم الثاني عشر بعد الزلزال، عادت الطّاقة إلى وضعها بنسبة 90% .

2.3.3.3.2. أزمة الكهرباء في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز"

سنحاول فيما يلي دراسة حالة أزمة الكهرباء في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز"، و ذلك بالتّعريف بها و كذا إجراءات التّعامل معها

1.2.3.3.1. التعريف بأزمة الكهرباء في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز"

لقد واجهت سونلغاز وضعيّة صعبة سنة 2003 ، تمثّلت في ارتفاع استهلاك الكهرباء ، و في نفس الوقت نقص في القدرة الإنتاجيّة، و لقد كانت هذه الوضعيّة غير مفهومة من طرف الزبائن ذلك أنّهم لا يعون عدم إمكانيّة تخزين الكهرباء مثل المنتجات الأخرى. و يوضّح الشّكل التّالي نموّ الطلب على الكهرباء خلال الفترة 1990-2004:

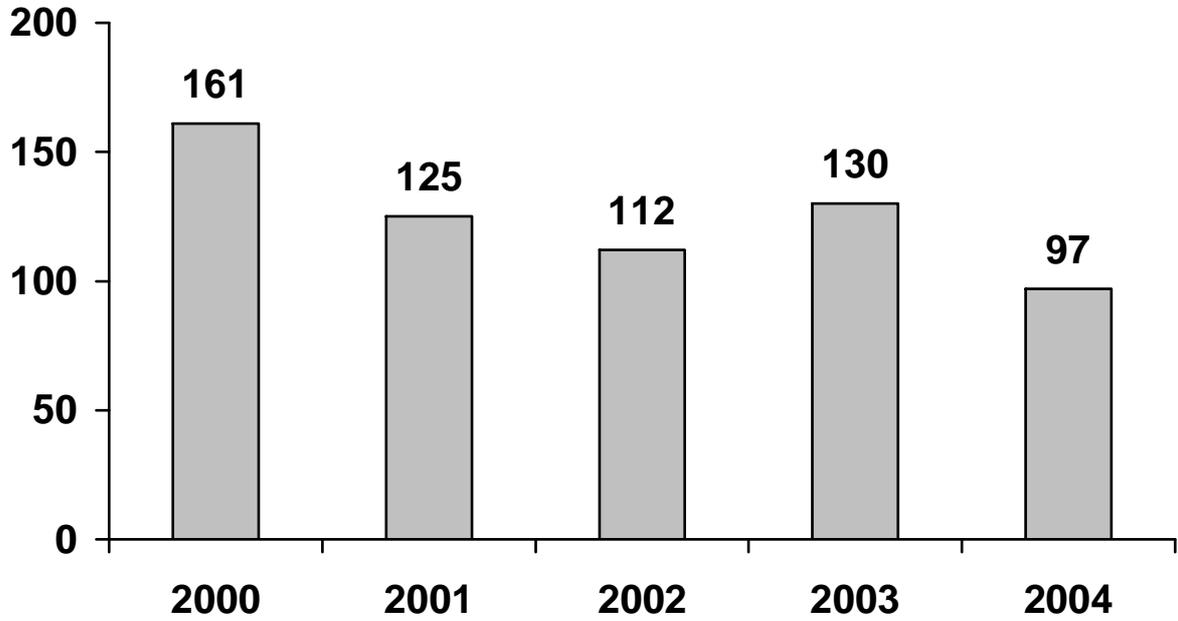


الشكل رقم (28) : نموّ الطلب على الكهرباء في الفترة الممتدة من 1990 – 2004 [151] ص 37

و نلاحظ من الشكل تزايد نسبة الطلب على الكهرباء في الفترة 1995-1990 و الفترة 1995-2000 ، كما نلاحظ تساوي نسبة الطلب في الفترتين 1995-2000 و الفترة 2000-2004 ، و لكنّ الأزمة قد ظهرت في سنة 2003 نظرا لمصاحبة ارتفاع استهلاك الكهرباء النقص في القدرة الإنتاجية.

كما يوضّح الشكل التالي تطوّر الوقت المتوسط لانقطاع الكهرباء بالدقائق في الفترة 2000-

2004:

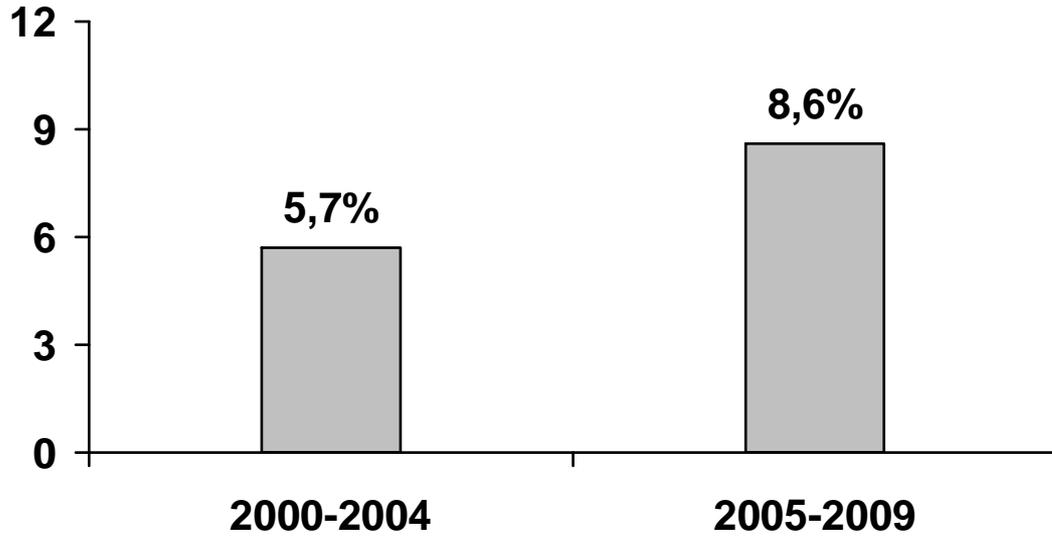


الشكل رقم (29): تطوّر الوقت المتوسّط لانقطاع الكهرباء بالدقائق في الفترة 2000-2004

[151] ص 38

و نلاحظ من الشكل ارتفاع الوقت المتوسّط لانقطاع الكهرباء في سنتي 2000 و 2003 ، كما نلاحظ انخفاضه في سنة 2004 و هذا ما يُبرز الجهود التي قامت بها الشركة من أجل معالجة الوضع.

ويوضّح الشكل التالي النمو السنوي للطلب على الكهرباء:



الشكل رقم (30) : النمو السنوي للطلب على الكهرباء [151] ص 39

و نلاحظ من الشكل ارتفاع نسبة الطلب على الكهرباء في الفترة 2009-2005 مما يحتم على الشركة بذل جهود معتبرة لمواجهة الوضع.

2.2.3.3. إجراءات التعامل مع أزمة الكهرباء في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز "

سونلغاز "

تتمثل الإجراءات المتبعة للتعامل مع أزمة الكهرباء فيما يلي:

1.2.2.3.3. إدارة ما قبل الأزمة

لقد كان حدوث الأزمة متوقعا من طرف الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز "، و هذا ما أبرزته الجهود التي كانت تقوم بها قبل حدوث الأزمة في سنة 2003 و المتمثلة في الإجراءات التالية:

1.1.2.2.3.3. إنشاء مسير المنظومة (أو متعامل النظام) و مسير السوق

- مسير المنظومة:

يتمّ تسيير منظومة إنتاج و نقل الكهرباء من طرف مسير وحيد يُطلق عليه اسم مسير المنظومة ، يقوم هذا المسير بالتنسيق داخل منظومة إنتاج و نقل الكهرباء ، و يسهر بصفة خاصّة على التوازن المستمرّ بين الاستهلاك و الإنتاج و على سلامة و موثوقيّة و فعاليّة التّموين بالكهرباء[152]

و هو يتمثل في مؤسّسة تجاريّة يتمّ إحداثها وفقا لأحكام المادتين 172 و 173 من هذا القانون ، و تمارس نشاطاتها بالتنسيق مع مسير السوق وفق مبادئ الشفافيّة و الموضوعيّة و الاستقلاليّة[152] .

و تتمثل وظائف مسير المنظومة فيما يأتي : [152]

- توقع الطلب على الكهرباء على الأمدين القصير و المتوسط و تلبّيته.
 - توقع استخدام حظيرة إنتاج الكهرباء .
 - تسيير التبادلات الدوليّة للكهرباء .
 - التّحكّم في منظومة إنتاج و نقل الكهرباء .
 - تنسيق مخطّطات صيانة منشآت إنتاج و نقل الكهرباء.
 - إعداد و مراقبة المقاييس المتعلقة بموثوقيّة منظومة إنتاج و نقل الكهرباء .
 - تحديد و تنفيذ مخطّطات حماية شبكة نقل الكهرباء و المحافظة عليها ، بالتعاون مع مسير شبكة الكهرباء و منتجي الكهرباء و موزعي الكهرباء و الزبائن المؤهلين.
 - إعداد مخطّط تطوير شبكة نقل الكهرباء طبقا للمادة 33 أعلاه
 - تنفيذ مقرّرات السّلطات العموميّة المتعلقة بضمان التّموين بالكهرباء .
- و يتمّ القيام بهذه الوظائف بالتنسيق مع مسير السوق .

لا يمكن لأيّ مساهم أن يحوز مساهمة مباشرة أو غير مباشرة تفوق عشرة في المائة (10%) من رأسمال المؤسسة المسيرة للمنظومة و لا يمكن لمسير المنظومة أن يمارس نشاطات شراء أو بيع الطاقة الكهربائيّة .

- مسير السوق :

يقوم بتسيير سوق الكهرباء مسيرٌ وحيد، يطلق عليه اسم مسير السوق ، مهيكَل في شكل مؤسسة تجارية ، وظيفتها تسيير نظام العرض لبيع و شراء الطاقة الكهربائية [152].
و يتم إحداث مسير السوق وفقاً لأحكام المادتين 172 و 173 من هذا القانون .

و تتمثل وظائف مسير السوق فيما يأتي : [152]

- استلام عروض بيع الطاقة الكهربائية الواردة من محطات الإنتاج .
- استلام و قبول عروض شراء الطاقة الكهربائية .
- التناسب بين العرض و الطلب للكهرباء ، انطلاقاً من عرض البيع الأقلّ كلفة حتى تلبية كلّ الطلب بالنسبة لكلّ فترة برمجة .
- تبليغ المتعاملين (منتجوا الكهرباء و الزبائن المؤهلون و موزعو الكهرباء و الوكلاء التجاريون و مسيرو المنظومة) بنتائج هذا التناسب ، و على وجه الخصوص محطات إنتاج الكهرباء المبرمجة و الأسعار الهامشية.
- عمليات التصفية من مداخيل و مدفوعات حسب الاستغلال الفعلي لكلّ فترة مبرجة .
- تسيير صندوق الكهرباء و الغاز إن كلفته لجنة الضبط بذلك .

2.1.2.2.3.3. الجهود التحسينية

إنّ استهلاك الطاقة في تطوّر مستمر، لذا فإنّ البحث على عقلنة هذا الاستهلاك قد أصبح محلّ انشغال الجميع، في هذا النطاق سعت سونلغاز أكثر فأكثر لجعل الزبون طرفاً في اقتصاد الطاقة ، و كان الهدف من سعيها هذا هو : [153] ص 06

- بالنسبة لسونلغاز : تحديد استعمال وسائلها الإنتاجية المكلفة.

- بالنسبة للزبون: إنقاص فاتورة الكهرباء بدون المسّ براحته.

من أجل ذلك تمّ إعداد كتيبين من طرف مديرية التسويق و التجارة و تمّ وضعهما تحت تصرّف منطقة التوزيع لوضعها في كلّ نقاط استقبال الزبائن (أنظر الشكل رقم (32)) ، و قد كان هذا الإجراء سنة 2002 أي قبل وقوع الأزمة بحدّ ذاتها ، و هذا ما يُبرز الجهود التي حاولت سونلغاز القيام بها من أجل تفادي وقوع الأزمة .



الشكل رقم (31) : صورة من كتيب سونلغاز التحسيني بخصوص اقتصاد الطاقة [153] ص 06

2.2.2.3.3. إدارة الأزمة

إن أزمة الكهرباء التي وقعت للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز لم تكن ستتقضي في فترة معينة ، و لكنها أزمة تمتد لفترة طويلة، و ذلك خاصة في فترتي الشتاء و الصيف و الذين يمثلان الفترتين اللتين تظهر فيهما الأزمة ، و بالتالي فمن أجل الإعداد للطلب القوي المنتظر اتبعت سونلغاز الإجراءات التالية من أجل إنقاذ خطر العطب أو الحوادث و رفع القدرة المتاحة:

1.2.2.2.3.3. إنجاز مخطط صيانة منظم [154]

- مراجعة المجموعة رقم (1) (196 ميغواط) لمركز جيجل. هذا و قد أعيد للخدمة في 02 سبتمبر 2003.

- مراقبة مجمّعات التوربينات للغاز لمركز مسيلة ، باب الزّوار ، بوفاريك و الحامة.
- مراقبة المجمع رقم (1) لمركز رأس جنات (ذو قدرة إجمالية 165 ميغواط) تمّ إيقافه من أجل المراقبة العامة في 09 أوت 2003 لمدة ثلاثة أشهر ، و قد تقرّر إرجاعه إلى النشاط في 09 نوفمبر 2003.

2.2.2.2.3.3. التّجديد و إعادة الاعتبار

- التّجديد الكامل لمسّخن المجمع رقم (3) عّابة التي وصلت إلى نهاية فترة الحياة و إعادتها للخدمة في 20 أكتوبر 2003.
- إعادة الاعتبار لمركز الماء في المنصورية والذي تعرّض للتّخريب سنة 1995 ، هذا ما يسمح بإعادة النشاط للمجمّعين 2 x 50 ميغواط للمنصورية في نهاية ديسمبر 2003.

3.2.2.2.3.3. إنجاز مراكز جديدة للتزويد بالطاقة

زيادة إلى عمليّات الصيانة هذه ، وضعت سونلغاز في الخدمة في جوان 2003 مجمّعا إضافيا ذو طاقة 123 ميغواط في حاسي مسعود من أجل نقل الطاقة المتوقّرة في حاسي مسعود للشبكة الشماليّة ، كما وضعت سونلغاز في الخدمة منذ نهاية شهر أكتوبر خطّا ذو 400 كيلو فولط اشتغل في الفترة الأولى بـ 220 كيلو فولط ، هذا الخطّ يسمح بالتّقل لشبكة الشّمال طاقة قدرها 300 ميغواط [154] .

و لتواجه سونلغاز تزايد الطلب في 2004 و ما بعد تعهّدت سونلغاز بإنجاز مركز جديد لفكرينة (أم البواقي)، تتربّع هذه المحطة على مساحة قدرها 24 هكتار تحتوي على عدّة منشآت ، و سيسمح تشغيلها بتموين المنطقة و تعزيز الشبكة الوطنيّة المترابطة ، و تعدّ هذه المحطة لبنة أخرى لقطاع الكهرباء و الطاقة ، إذ تزيد القدرة الإنتاجيّة الوطنيّة للكهرباء بـ 6000 ميغواط. و قد خصّصت سونلغاز أكثر من 11 مليار دينار جزائري من رأس مالها لتمويل هذا المشروع الذي لم تتعدّ فترة إنجازها ستة عشر 16 شهرا ، و قد صرّح السيّد " شكيب خليل" وزير الطاقة و المناجم عند تدشينه للمحطة: [155] ص01

" إن إنجاز مشروع ضخّم كهذا في فترة وجيزة لم تتعدّ 16 شهرا تحقيق قياسي ، أكاد أقول في العالم ، لقد أخذ الرّهان على تحقيق هذا المشروع قبل مواعده المقرّر في فصل الشّتاء " .

وقد منحت سونلغاز عقد محطة فكرينة للمجمّع الفرنسي السويسري "ألستوم" في جوان 2003 ، و يتمثّل عقد مفتاح تشغيل المحطّة في توفير و تركيب محرّكين توربين الغاز، تبلغ طاقة كلّ واحد منهما 146,2 ميغاواط بالإضافة إلى الأجهزة المرافقة كأدوات تحضير الوقود (الغاز الطبيعي و غاز البنزين) و موادّ الإفراغ 220 كيلو فولط و بناء المرافق الأخرى كالإدارة و المراقبة والمخزن و الورشة، و أجهزة كشف الحرائق و الحماية منها (...)، و تُزوّد هذه المحطة بوسائل تكنولوجيّة متطوّرة تسمح بتشغيل وظائف الأمن و تنظيم محرّك التوربين بصورة آليّة ، و حدّد عقد سونلغاز مدّة إنجاز هذه المحطة بستة عشر 16 شهرا .

و قد تمّ تخطيط دقيق لكلّ آجال مراحل الأشغال بحيث لا تتعدّى فترة الإنجاز التاريخ المحدّد نظرا لترابط العمليّات بدءا من أعمال الحفر و التركيب و تهيئة الغاز إلى مرحلة التشغيل الصّناعي للمولدين. و بالفعل نجحت عمليّة تشغيل هذه المحطّة في آجالها المحدّدة المقرّرة في شهر أكتوبر 2004 . و صرّح السيد بوزوالغ الرّئيس المدير العام لسونلغاز للإنتاج الكهربائي: [155] ص02

" لم يسبق أن شهدت الجزائر إنجازا ضخما في مدّة قياسيّة كإنجاز هذه المحطّة ، و يعود الفضل في ذلك لشركائنا " ألستوم " و المتعاقدين و السّلطات المحليّة و هياكل سونلغاز خاصّة منها مسير شبكة نقل الغاز (GRTE) المكلفة بإفراغ الكهرباء و فرق الهندسة و الاستغلال لشركة سونلغاز للإنتاج الكهربائي الذين أشرفوا على عمليّة الإنجاز ، و أشكرهم جزيل الشكر على هذا العمل المثالي".

إضافة إلى مركز فكرينة هناك أيضا مركز سكيكدة ذو قدرة إجماليّة 825 ميغاواط و الذي سيكون في الخدمة في جويلية 2006 ، و ذلك من أجل تلبية الحاجيات المتزايدة للمنطقة الوسطى للوطن ، كما يُتوقع إنجاز مركز كهرباء ذو قدرة إجماليّة 1200 ميغاواط في " حجرة نوس " بشرشال ، و ستكون في الخدمة في 2008/2007 .

و في انتظار " حجرة نوس " تنتبأ سونلغاز بأئها ستضع في الخدمة في سبتمبر 2006 مركز توربين في البرواقية ذو قدرة إجمالية 300،400 ميغاواط والمناقصات تعلن قبل نهاية العام.

وفي المدى البعيد 2008 / 2009 يُتوقع إنجاز مركز بقدرة إجمالية 1200 ميغاواط في "كدية الدراوش" على بعد كيلومترات من الفالة [154] ص 01.

و فيما يلي نظرة مفصلة على مشاريع شبكة الكهرباء التي أعدتها الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " للفترة 2004-2009:

- أكبر مشاريع نقل الكهرباء :

فيما يلي مقطع من الحوار الذي أجرته مجلة " نور " مع السيد نور الدين بوطرفة الرئيس المدير العام لمجمع سونلغاز و الذي يتحدث فيه عن الاستثمارات في النقل : [145] ص 27

في العشرية المقبلة سَنُخصّص سونلغاز استثماراتها للنقل ، و تتميز هذه الاستثمارات على وجه الخصوص بضخامتها ، فهل سيواجه المجمع مشاكل تمويلية على هذا المستوى؟

لقد قدرنا مخطط استثمار على مدى 5 سنوات المقبلة بـ 500 ألف مليار دينار ، توجه أغلبية هذه الاستثمارات إلى نقل الكهرباء و تخصص أيضا للتوزيع الذي يتطلب الكثير من المجهودات في مجال الاستثمار إذ يجب تجهيزها بوسائل متطورة جدا . فالآن صار الزبون لا يتقبل الإنقطاع. و يعدّ مكتب البي سي سي (BCC) و الميكروسكادا (Microscada) وسائل تسمح بإعادة تشغيل الأجهزة بسرعة. كما يحتوي مخطط هذا الاستثمار على حصة مالية خصّصت لبرنامج متعلق بتأهيل الإنتاج و المحطات المركزية التي يجب استبدالها، و ذلك يتطلب أموالا باهضة ، و سنتفاوض حول الأسعار مع لجنة ضبط الكهرباء و الغاز لنتمكن من تحصيل أموال الاستثمارات اللهم إذا قررت الدولة دعم الأسعار بصندوق للتعويض لحماية القوة الشرائية.

فمن أجل تطوير شبكة الكهرباء قامت سونلغاز بإعداد برنامج يمتدّ خلال الفترة 2004 –

2009 ، و يكلف هذا البرنامج 173 مليار دينار و يتلخّص في الآتي: [156]

- بالتسبة للفترة 2004-2006 :

- 1626 كم خط (حيث 225 كم من خطوط 400 كيلو فولط).
- 28 مركز يضمّ قدرة 6860 ميغاواط .

- بالتسبة للفترة 2006-2009 :

- 2180 كم خط (حيث 1232 كم من خطوط 400 كيلو فولط)..
- 21 مركز يضمّ قدرة بـ 10780 ميغاواط.

و الجدول التالي يمثل أكبر مشاريع نقل الكهرباء بالتسبة للفترة 2004-2009 :

جدول رقم (18) : أكبر مشاريع نقل الكهرباء بالنسبة للفترة 2004-2009 [156]

السنوات التوتر	2004	2005	2006	2007	2008	2009	المجموع
خطوط 400 كيلو فولط	180	180	70	170	350	505	1455
خطوط 220 كيلو فولط	71	425	500	592	555	439	2582
خطوط 90 كيلو فولط	0	10	10	0	0	0	20
خطوط 60 كيلو فولط	699	400	403	257	148	53	1996
مجموع الخطوط	950	1015	983	1019	1089	997	6053

- أكبر مشاريع توزيع الكهرباء :

برنامج الاستثمار في شبكة توزيع الكهرباء يكلف وحده فقط 502 مليار دينار، و هو يتعلق خصوصا ببرامج تزويد الأرياف بالكهرباء، التوصليل مع زبائن جدد ، و مشاريع تحديث الشبكة. و الجدول التالي يمثل برنامج الاستثمار في شبكة توزيع الكهرباء للفترة 2004-2009 :

جدول رقم (19) :برنامج الاستثمار في شبكة توزيع الكهرباء بالنسبة للفترة 2004-2009 [156]

الارتباطات	الخطوط	المراكز	
252000	24000	8550	الإنارة الريفيّة
851300	25000	10480	ربط زبائن جدد
122000	20000	6380	تطوير الشبكة
1225300	69000	25410	المجموع

4.2.2.2.3.3. تقوية الشبكة بإدراج خط 400 كيلو فولط

إدراج مستوى التوتّر العالي في النّظام الكهربائي لسونلغاز 400 كيلو فولط، إضافة إلى إنجاز مركز "رمضان جمال" الذي يشكّل أوّل ممرّ 400 كيلو فولط شرق غرب ، و الذي يستجيب للحاجة لامتلاك شبكة قويّة و فعّالة.

هذا الإرتفاع في قدرة النّقل يجب أن يستجيب للنّمو الكبير للطلب في شروط ملائمة للجودة الخدمة و السّلامة في التزويد.

- نبذة عن مشروع 400 كيلو فولط: [157] ص 13

لقد تمّت العمليّة الأولى لنقل الكهرباء تحت ضغط 400 كيلو فولط يوم الخميس 09 جوان 2005 في السّاعة الواحدة زوالا و أربع دقائق في مركز " رمضان جمال " بولاية سكيكدة متبوعة في 23 جوان 2005 بالعمليّة التي جرت في مركز 400 كيلو فولط من النّمت المصحّح في محطة " حاسي عامر " قرب وهران .

و بعد ثلاثين عاما من دخول الجزائر عهد العمل بضغط 220 كيلو فولط، تعدّ العمليّتان جزءا من السّيناريوهات الكبرى التي أنجزها المجمع لتثمين إمكانات الطّاقة الوطنيّة ، و القدرات الكامنة التي تشجّع على تنظيم المبادلات الكهربائيّة و الغازيّة .

و تعود المنجزات الأولى إلى فترة 2003 ببناء الخطوط التالية و التي تشتغل حاليًا بضغط 220 كيلو فولط:

- خط حاسي مسعود / توفرت ، بسكرة ، عين البيضاء .
- خط الترابط الجزائر / تونس بين الحجار و جندوبة
- خط الترابط الجزائر /المغرب بين حاسي عامر و بورديم.

يتمثل اليوم جزء من مشروع 400 كيلو فولط في وضع 1500 كلم من الخطوط حتى 2010 ، و بعد تشغيل المنشآت الجاري إنجازها أو التي ستنجز في الأمد القصير تستخدم هذه الخطوط في تحقيق توازن توزيع الطاقة من الشرق إلى الغرب ، و في العمل في إطار الشراكة المغاربية و الأورو-متوسطية على إنجاز خط جامع رئيسي يربط بين الجزائر و المغرب و تونس تحسبًا لتوسع الاحتياجات الطاقوية الوطنية و الإقليمية، ما دام هذا المشروع يقصد أيضا إلى تطوير الترابط في حوض البحر المتوسط.

و في هذا الصدد سطرت سياسة سونلغاز الاستثمارية إنشاء محطة توليد مركزية جديدة في القطاع الوهراني، قد تكون في منطقة تارغة الساحلية ، و هذا لتعزيز الترابط مع بورديم في المغرب ، و فيما يتعلق بالمشاريع المنجزة في شرق البلاد ، فإن دخول المحطة المركزية ذات القوة 2 x 412 ميغاواط بسكيدة حيّز العمل التي ستكون مصحوبة خلال بعض سنوات بإنشاء مركزية توليد جديدة في "كودة الدّراوس " يشكّل مرحلة هامة في تعزيز قدرات البلد و تقوية الترابط الكهربائي مع تونس.

و في وسط البلاد تمثل مركزية توليد الطاقة بقوة 1200 ميغاواط المتوقع دخولها حيّز العمل في سنة 2008 بمنطقة "حجرة النّوس" ، على مقربة من شرشال استباقا لمدّ خطوط ناقلة جديدة بضغط 400 كيلو فولط تربط شرق البلاد بغربها . و حسب التقديرات فإنّ المشروع سيكون له خلال ثلاث سنوات قوام مادّي متميّز بتوفيره نسيجا يمتدّ إلى شرق البلاد في حدود سنة 2008 من المنشآت الآتية:

- خط العفرون/ حاسي عامر (350كلم) مع مركز بقوة 220/400 كيلو فولط في العفرون.
- خط العفرون / سي مصطفى (130 كلم) مع مركز بقوة 400 كيلو فولط بسي مصطفى.
- خط العفرون / بير اغبالو (130كلم) مع مركز بقوة 60/220/400 كيلو فولط ببير اغبالو.
- خط سي مصطفى / بير اغبالو (70كلم).

- خط وادي العثمانية / بير اغبالو (300كلم) مع مرور محقنة 400 كيلو فولط بمركز 400 كيلو فولط في وادي العثمانية.

- خط مزدوج بين العفرون / حمر العين (10 كلم) مع مركز بقوة 220 / 60 كيلو فولط في حمر العين.

و ستتألف الشبكة أيضا من المنشآت التالية:

- انتقال خط رمضان جمال / كدية الدراوش إلى قوة 400 كيلو فولط.

- خط بين كدية الدراوش / عين البيضاء (150كلم).

- خط بين عين البيضاء / وادي العثمانية (110كلم).

5.2.2.2.3.3. تطوير إدارة التوزيع

يمثل مركز إدارة التوزيع قلب شبكة نقل الكهرباء ، و العين المراقبة لكل المنشآت ، فهو ينسق و ينظم تدفق التيار ضمن نسق من التموين الكهربائي بحيث يُمكن من الوفاء في كل لحظة بالطلب المتزايد على الطاقة ضمن حدود قدرة تحمل خطوط الشبكة. و للسهر على حسن أداء مركز إدارة التوزيع ، يجب العمل باستمرار على تحسين قدرات الرصد و المراقبة لمنظومة النقل و التوصيل و مصادر توليد الطاقة [158] ص 11 . إذن فالتوزيع – بداهة- يعدّ أكثر القطاعات المعنيّة بتحدّي السوق لأسباب تميّزه و التي يُمكن إبرازها في التقارب العضوي مع الزبائن ، والعلاقة الوطيدة بين أنشطته المختلفة و رقم أعمال سونلغاز ، و فضلا عن تعقدها الهيكلي و ثقل موردها البشري الكبير تمثل هذه المهنة بالنسبة إلى سونلغاز جانب ميدانياً من الدرجة الأولى و حلقة استراتيجية في أية سياسة اقتصادية و تجارية.

6.2.2.2.3.3. تعديل أسعار الكهرباء

في 30 ماي من سنة 2005 اتخذت لجنة ضبط الكهرباء و الغاز قرارا بتعديل أسعار الكهرباء و الغاز بناء على طلب من سونلغاز ، و كانت هذه الزيادة بالنسبة إلى الكهرباء هي 4,9 % لحرفيي الضغط المنخفض (منهم الأسر) و 9,5 % لحرفيي الضغط المتوسط و 10, 5 % لحرفيي الضغط

العالي) الصنّاعيون بالأساس) ، أمّا في مجال الغاز فقد كانت الزيادة بنسبة 4,9 % لحرفيّ الضّغط المنخفض و بنسبة 10% لحرفيّ الضّغط المتوسّط و العالي[159] ص 08.

إنّ هذه الزيادة في التسعيرة المعدّلة تبعاً لفئات الزبائن تستجيب لمدى حرص المجمع على امتلاك موارد ماليّة لإنجاز الاستثمارات الهامّة الضروريّة لتلبية الطلب على الكهرباء و الغاز حسب الشّروط التي تقتضيها نوعيّة الخدمة ، و لمواجهة ارتفاع أسعار مشترياتها من الغاز الطبيعي " . فالهدف إذن هو تلطيف تكاليف الإنتاج و الاستغلال للطاقة و نقلها ، و لكنّه أيضاً هو السّعي إلى تدارك السّعر الذي كان منخفضاً جدّاً و العمل على تصحيحه لتسهيل عمليّة الاستثمار و لاسيما في تجديد التّجهيزات و إنجاز هياكل أساسيّة جديدة مقرّرة في إطار مخطّط تنمية الشبكات الكهربائيّة و الغازيّة في الجزائر على أنّ هذا الارتفاع في السّعر ليس هو الذي يهّم حقّاً ، لأنّه أمر عادي يخضع لمتغيّرات تكاليف استغلال الكهرباء و الغاز و توريدهما ، بل أنّ الذي يهّم هو السّياسة التسعيرية المقرّرة في القانون 02- 01 المؤرّخ في 05 فيفري 2002 التي هي نتيجة نصّ يسنّ المبادئ الأساسيّة في مجال إثابة إنتاج الكهرباء و نقل الكهرباء و الغاز و توزيعهما و تسويقهما . و كذلك القواعد المطبّقة في مجال تسعيرة و توريد الطاقة إلى الحرفيّين . و الواقع أنّ لجنة ضبط الكهرباء و الغاز التي تأسّست في سياق قانون فيفري 2002 تتمثّل مهمّتها تحديداً في السّهر على احترام تلك القواعد و على صون مصالح الموردين للطاقة و حماية حقوق المستهلكين في الحصول على خدمة ذات نوعيّة مقبولة[159] ص08. و قد أوضح الرّئيس المدير العامّ لشركة سونلغاز أنّ " المواطن الذي يريد خدمة عالية والتّزويد بالكهرباء بصفة مستمرّة ودون انقطاع فإنّ هذه الأمور لديها تكلفة يجب دفعها " وبخصوص مشاكل قطع الكهرباء عن الأحياء، فقد اعتبر الأمر عادياً، لأنّه كما قال " لا يوجد بلد في العالم لا يلجأ إلى هذا الإجراء". و وعد السيّد بوطرفة أنّ "الوضعيّة ستتحسّن مع اقتراب سنة 2008 باكتمال بناء شبكة النّقل ودخول المحطّات الجديدة للكهرباء في البرواقيّة والحامّة التي تعرف أعمال صيانة في الإنتاج". وحسب المدير العام لسونلغاز فإنّ "الجزائر ليس لديها مشكل في إنتاج الكهرباء وإنّما مشكلتها في النّقل والتوزيع". وتشير الأرقام إلى أنّ القدرة الإنتاجيّة الحالية للكهرباء في الجزائر عبر مختلف المحطّات لا تتعدّى الـ5900 ميغاواط، وهو ما يغطّي تقريباً الطلب الدّاخلي في الأوقات العاديّة، أمّا في السّاعات الممتدّة من 6 مساء إلى 10 ليلاً التي يصل فيها الاستهلاك إلى الدّروة (تسجيل 5700 ميغاواط في نهاية شهر نوفمبر وبداية ديسمبر الجاري) فإنّ مصالح شركة سونلغاز تجد نفسها تعاني يوميّاً في كفيّة تسيير توزيع الكهرباء على الزبائن أمام ارتفاع الإستهلاك، الأمر الذي دفع إلى تطبيق "الانقطاع الدّوري" ما بين الأحياء. ولعلّ هذه الوضعيّة وراء اللّجوء إلى رفع الأسعار لحمل المواطن على تطبيق "التّقشّف" في الطاقة الكهربائيّة، وهو ما يعني أنّ الحكومة تريد معالجة ضعف الإنتاج عن طريق الزيادة في الأسعار، وقصد

التخفيف من وطأة هذه الانقطاعات التي تُسبب الإزعاج لأكثر من 5 ملايين زبون لدى شركة سونلغاز، أشار المسؤول الأوّل عن الشركة إلى أنّ "مصالحه تعكف حاليًا على إعادة هيكلة شبكة التوزيع".

و فيما يلي مقطع من الحوار الذي أجرته مجلة " نور" مع السيّد شكيب خليل وزير الطاقة و المناجم [142] ص 19:

إنّ فتح أسواق الكهرباء في العالم تميّزت باختلالات في التوازن بين العرض و الطلب ، فهل الجزائر في منأى عنها؟ و كيف؟

لحدّ الآن الجزائر ليست سوقا مفتوحة و سنكون أيضا و لمدة طويلة في فترة انتقالية ، و لا بدّ من القول فيما عدا ذلك ، أنّ المشكلة التي عرفها العالم ناجمة عن مشكلة ضبط. و الواقع إذا أردنا المزيد من الكهرباء ذات التدفق المستمرّ علينا أن ندفع أكثر قليلا، فلا يمكننا أن ننجز منشأة تشتغل ساعة واحدة في اليوم فقط إلا إذا رضي الزبّون بدفع الكلفة ، فإنّها مسألة تسعيرة. و هناك بعض البلدان لم تأخذ ذلك بعين الاعتبار و عرفت اضطرابات، فهم أبقوا على تسعيرات منخفضة جدّا بالنسبة للمستهلكين المقيمين أو العاديين مما حدّد من قدرات المنتجين ، و مشكلة كاليفورنيا هي بهذه البساطة، و هناك أيضا اضطرابات في بلدان أخرى تعود إلى مشاكل تقنيّة (ارتفاع درجة الحرارة مثلا) و التي ليس لها علاقة بالتسعيرة و المنافسة.

7.2.2.2.3.3. تطوير الترابط الكهربائي

إنّ ندرة الموارد و طلب الزبائن التي تزداد إلحاحا و الصّعوبة المتنامية في العثور على مواقع تقام فيها المنشآت الطاقويّة تجعل من عملية الرّبط و الترابط ظاهرة لا مناص منها. و يُعدّ مشروع الحلقة المتوسطة مثلا ملموسا لذلك ، فزيادة على تثمين الموارد الطاقويّة لبعض بلدان المغرب العربي فإنّها تسمح أيضا بتقليل تكاليف الاستثمار الخاصة ببناء المنشآت الضّروريّة لوسائل الإنتاج و نقل الوقود.

- لمحة تاريخيّة عن الترابطات المغاربيّة و الأورو مغاربيّة: [160] ص ص 47 48

بدأ ربط الشبكات المغاربيّة في مطلع الخمسينات بواسطة الخطّين 90 كيلو فولط بين الجزائر

و تونس ، ثم تعزّزت بخط 225 كيلو فولط سنة 1980 و بخط رابع من 150 كيلو فولط سنة 1984 يربط بين الشبكتين. و منذ سنة 1988 تعمل الشبكات الثلاث التونسية و الجزائرية و المغربية بالتزامن مع تشغيل خطين من 225 كيلو فولط بين الجزائر و المغرب (1988 و 1992).

و مع أنّ سير الترابطات الكهربائية كان مبنياً في البداية على لا شيء من التبادلات في النظام العادي إلا أنها وقرت لكلّ شريك من الشركاء الثلاثة أماناً أفضل في سير الشبكة و تخفيضاً محسوساً في تكاليف الاستغلال.

و قد سمحت بوجه أخصّ للبلدان المغاربية بتطوير علاقات وثيقة في العمل، و عادات في التعاون في إطار المبادلات ، و تمّ إبرام بضعة عقود تجارية ثنائية ، غير أنها ظلت عقوداً ظرفية (بسبب انعدام الإنتاج أساساً و محدودية في الزمن).

و لم تكن المبادلات بين المغرب العربي و أوروبا من جهتها مبادلات فعلية إلا بعد القيام سنة 1977 بتشغيل الخط الرابط بين إسبانيا و المغرب. و تعزّزت تلك المبادلات بالقرار الذي اتخذته أواملاً OMEL (متعامل السوق الإسبانية) و القاضي باعتماد الهيئة الوطنية للكهرباء ONE (المغرب) و سونغاز (الجزائر) كعونين خارجيين لسوقه ، و تمّ ذلك بناء على طلبهما في سنة 1998 و سنة 2001 على التوالي. و تطلب الأمر إعطاء هذا الترابط بعداً و دوراً جديدين يسمح بتجاوز الأسس التقليدية القائمة لكلّ شريك على أساس الإكتفاء الذاتي ، و ذلك لمواجهة الطلب على الطاقة في مستوى نظامه الكهربائي الخاصّ به، و المرتكزة على وظيفة الاتحاد الرامي إلى مجرد نقل الطاقة من نظام إلى نظام آخر في حالة حدوث وضع مضطرب أو بصورة ظرفية.

و سيتيح الدور الجديد المنتظر للترابط لمختلف الشركاء أن يستفيدوا من الفرص التي يوفّرها في المجالين الطاقوي و الاقتصادي. و ينبغي أن يلعب دوراً مركزياً في بروز و تطوّر سوق الكهرباء و أمنها التّمويني ، و أن يشكّل أحد العناصر الأساسية لتطوّر أسواق جهوية للكهرباء و الاتجاه نحو إنشاء مجموعة وحيدة عن طريق اندماج تلك الأسواق الجهوية.

- بروتوكول الإتفاق المغاربي: [160] ص 50

وقّعت البلدان المغاربية الثلاثة (الجزائر و تونس و المغرب) خلال انعقاد مؤتمر روما يومي 1 و 2 ديسمبر 2003 بروتوكولا يؤكد إرادتها على دراسة السبل و الوسائل الواجب استخدامها لإقامة سوق مغاربية للطاقة في أمد قريب على غرار ما يجري إنشاؤه في أوروبا.

و على صعيد انفتاح قطاع الكهرباء في البلدان المغاربية الثلاثة ، يجدر التأكيد بأنّ الجزائر شرعت في تنفيذ إصلاحات عميقة و أخذت بكل عزم في إقامة سوق حرّة خاصّة بعد الموافقة على القانون 02 – 01. و يعتزم المغرب و هو أوّل من انتهج سبيل الإنفتاح لقطاعه الكهربائي ، فتح سوق جزئياً و تدريجياً. و قامت تونس كذلك بفتح قطاع الكهرباء للإنتاج الخاصّ و هي لا تستبعد القيام وفق مراحل متعاقبة و بصورة براغماتية بالسير على درب الجزائر و المغرب.

و سيساعد إنشاء هذه السوق المغاربية على تطوير التعاون الطاقوي بين بلدان المنطقة من جهة و على عملية اندماج هذه السوق في السوق الأوروبية الأوسع من جهة أخرى. و يتمّ تجسيد هذه السوق عن طريق التقارب التدريجي للسياسات الوطنية في قطاع الكهرباء قصد ترقية قواعد متناغمة في كل المنطقة.

و الشرط الأوّل الذي يتوقف عليه إقامة مثل هذه السوق يكمن في تعزيز الترابط و تقوية الشبكات الداخليّة من أجل تشجيع عمليات التحويل الهامة للطاقة دون أن يتسبب ذلك في حدوث أية مشكلة (الاحتقان...) و هكذا فإن المشاريع الجارية أو المستقبلية (مثل الارتباطات الغائصة تحت البحر بين المغرب و إسبانيا 1400 ميغاواط، و ارتباط الجزائر بإسبانيا 2000 ميغاواط ، و الجزائر بإيطاليا 1500 ميغاواط ، و ارتباط تونس بإيطاليا 800 ميغاواط) ستساهم دون شكّ في تأمين السوق و تعزيزها ، و تأتي هذه الارتباطات كرافد مكمل لخطوط ذات قوّة 400 كيلو فولت التي ستقوي الترابطات بين بلدان المنطقة.

تجدر الإشارة إلى أنّ المنتدى الأورومتوسطي في طبيعته بروما قد شجّع عن طريق برنامج " ميدا MEDA " و برنامج التسيير الأورو – متوسطي للاستثمار و الشراكة أولوية تمويل المشاريع في البلدان التي توصل تنفيذ إصلاحاتها في مجال تحرير قطاعها الطاقوي ، و قد وصل غلاف مالي قدره 25 مليون أورو للمساعدة التقنية تستفيد منها المشاريع الطاقوية ذات الفائدة المشتركة ، يمكن أن تستفيد هذه المشاريع أيضا من غلاف قرض بمبلغ مليار أورو يقدمه البنك الأوروبي للاستثمار.

و هذه المنشآت الضرورية لا تكفي وحدها لخلق ظروف سير حسن لسوق جهوية للكهرباء ، فهناك حواجز يجب رفعها ، و لذلك يجب مباشرة إجراء أعمال تهدف إلى تحقيق انسجام الأطر المؤسساتية و التنظيمية و الإدارية و التقنية ، وفتح الوصول إلى شبكات المنطقة و الترابطات بصورة غير تمييزية ، و إرساء آليات لتسعيرة عادلة و شفافة .

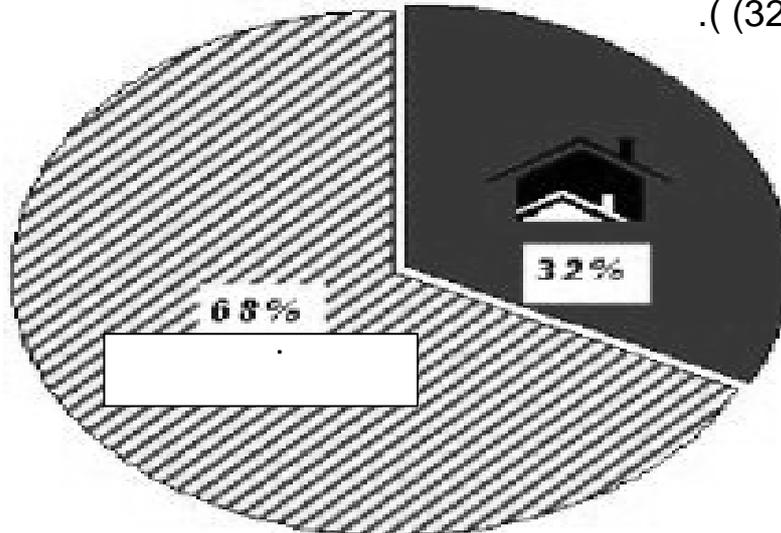
و النتائج المنتظرة هي تطور الإطار التشريعي الذي سمح بقيام هذه السوق، و إنشاء هياكل ملائمة لتسهيله تجمع منظمي و مسيري النقل ، و منتدى مغاربي للضبط و التنظيم ، و اندماجه في آخر الأمر ضمن منتدى الاتحاد الأوروبي.

8.2.2.2.3.3 إدخال مصابيح للتقليل من استهلاك الطاقة LBC

وجّهت التعلّمة التي وقعت من طرف رئيس الحكومة في شهر سبتمبر 2003 بعد الأزمة في تزويد الوطن بالطاقة الكهربائية للإدارة و المؤسسات الاقتصادية لاتخاذ كلّ المبادرات من أجل السعي لتقليص الطاقة. و من أجل ذلك اتخذت (APRUE) في هذا السياق برامجاً للتحكم في الطلب على الكهرباء يمسّ مختلف القطاعات ، و نلخص فيما يلي مختلف الإنجازات التي تمّت في قطاع السكن و الجماعات المحلية: [161]

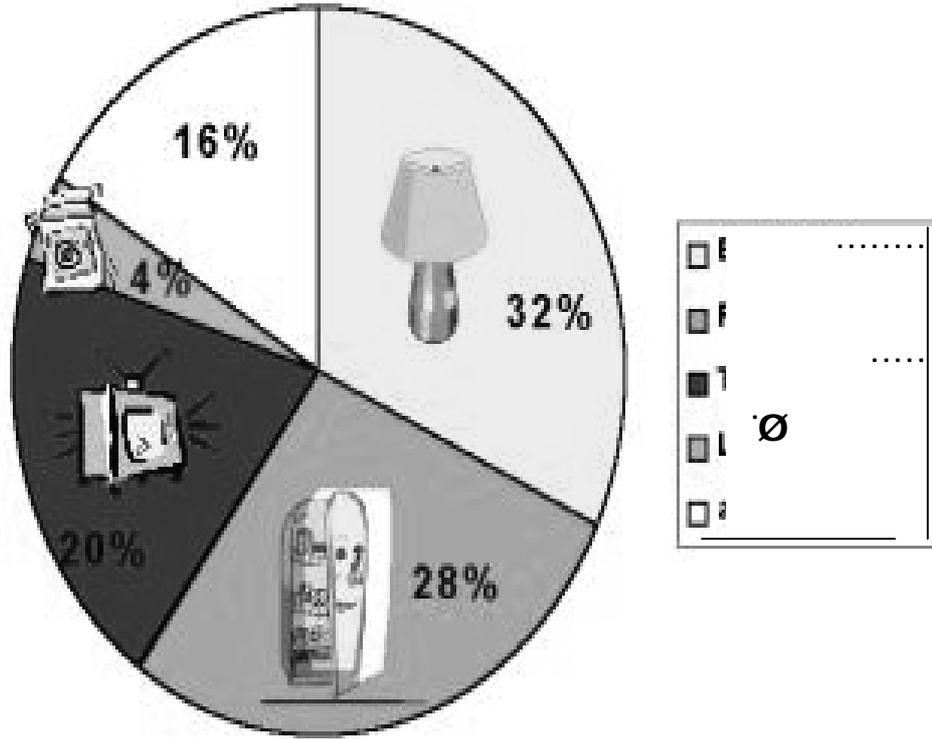
- النشاطات المتعلقة بالإضاءة العمومية:

يمثل استهلاك الكهرباء في قطاع الإسكان أكثر من ثلث الإستهلاك الكلي لمشاركي سونلغاز (أنظر الشكل رقم (32)).



الشكل رقم (32): توزيع استهلاك الكهرباء [161]

كما تعدّ الإضاءة أول مركز استهلاك للكهرباء في المنازل (32 %) زيادة إلى استعماله في فترات الذروة ، و بالتالي فهو يمثل أولوية في إجراءات التحكم في الطلب على الكهرباء. (أنظر الشكل رقم (33))



الشكل رقم(33): استهلاك الكهرباء في المنازل [161]

و اقتصاد الكهرباء المتعلق بهذا المركز أي الإضاءة يتحقق بـ :

- تغيير السلوكيات مثل إطفاء المصابيح عند ترك الغرفة ، التنظيف المستمرّ للمصابيح ، استغلال ضوء النهار...
- تغيير التجهيزات مثل استعمال مصابيح تدعى بمصابيح للتقليل من استهلاك الطاقة LBC (Lampes fluocompactes) و تعويض المصابيح العادية (Lampes à incandescences) التي تستعمل غالبا في المنازل الجزائرية، و سنحاول فيما يلي التعرف على مزايا هذه المصابيح.

- مزايا مصابيح LBC :

- هي مصابيح مزاياها الأساسية تتمثل فيما يلي:
- اقتصاد الطاقة حيث تسمح بإنقاص 80% من استهلاك الطاقة.
- مدّة حياتها من 8 إلى 10 مرّات أكبر من المصابيح العادية (10000 ساعة مقابل 1000 ساعة).
- سهولة الاستعمال و إمكانية تكييفها مع أيّ نوع من المصابيح.
- إخراج ضعيف للحرارة ، هذا ما يؤدّي إلى اقتصاد في التبريد و بالتالي يمكن استعمالها في المحلات الضيقة أو القليلة التهوية.
- لها أثر إيجابي على البيئة حيث أنّ مصابيح الـ LBC أقلّ ضررا على البيئة بالمقارنة مع المصادر الأخرى للإضاءة ، بأقلّ استهلاك ، أقلّ إنتاج للطاقة و بالتالي أقلّ تلوث.

في الجزائر مصابيح الـ LBC غير منتشرة في قطاع السكن و هناك سبيلان يعرفان انتشارها و هما :

- سعرها المرتفع الذي هو 15 مرة أكبر من سعر المصابيح العادية.
- نقص المعلومات حولها و هذا ما استوجب اللجوء إلى محاولة تسيير انتشارها و ذلك عن طريق عملية القيادة.

- عملية نشر LBC :

تعتبر عملية جدّ واسعة ، و تتمثل في نشر 1 مليون من LBC بنسبة 3 LBC في المسكن الواحد، و هذا ما يسمح بتغطية عيّنة من 300000 مسكن و التي تمثل نسبة 8% من مشتركى سونلغاز. المبدأ الأساسي لهذه العملية هو مجانية الشراء ، ثمّ القيام بتعويضها في فواتير الكهرباء.

المشرف على هذه العملية هو وزارة الطاقة و المناجم ، سونلغاز و APRUE ، و قد تمّ من أجل ذلك توفير وسائل خاصّة لهذه العملية، و تتمثل مهمة هؤلاء فيما يلي:

- سونلغاز:

تسهيل تزويد الزبائن بالمصابيح ، و تتولّى تمويل مصابيح LBC أي أنّ سونلغاز تشتري مصابيح LBC بأموالها الخاصة ثمّ تستعيد أموالها من فواتير الزبائن.

- APRUE :

تتكلف بالقيام بحملتين:

الأولى: حملة تحسيسية هدفها الأساسي هو دعم العملية بالتحسيس و الإعلام (المزايا ، احتياطات الإستعمال).

الثانية: عملية تقدير لقياس التأثير الحقيقي لإستعمال الـ LBC على فواتير المشتركين.

- وزارة الطاقة و المناجم:

تهتمّ بتمويل حملتي التحسيس و التقدير من أجل التحكم في الطاقة.

- الآثار الاقتصادية و البيئية لـ LBC:

- بالنسبة للمستهلكين:

إدخال LBC 03 مترجمة باقتصاد حوالي 328,5 كيلو واط ساعي/ العام ، و الذي يمثل 20%

من فاتورة الكهرباء.

جدول رقم (20) : آثار LBC على المستهلكين [161]

03 مصابيح	01 مصباح	الأرباح السنوية
328,5	109,5	في الطاقة (كيلو واط ساعي)
985,5	328,5	بـ دج
20%	7%	بـ %

- بالنسبة لسونلغاز:

إدخال مليون LBC في قطاع السكن يؤدي إلى ربح في الطاقة الكهربائية بـ 109 جيجاواط

و بقدرة 60 ميغاواط ، تكاليف الاستثمار التي تتوقّر لسونلغاز تكون حوالي 60 مليون دولار.

جدول رقم (21): آثار LBC على سونلغاز [161]

الأرباح السنوية	1LBC مليون	21LBC مليون
في الطاقة (جيجا واط ساعي)	109	2299
في القدرة (ميغاواط)	60	1260
في الطاقة الأولية	328.5	6.898.500
بـ (10 ⁶) دولار	60	1260

- بالنسبة للبيئة :

هذه العملية تمنع نشر الكميات الكبيرة من CO₂.

جدول رقم (22) : آثار LBC على البيئة [161]

الأرباح السنوية	1LBC مليون	21LBC مليون
انتشار الـ CO ₂ المتجنب (Mth)	27	560

9.2.2.2.3.3. اتصال الأزمة

سنبدأ حديثنا عن النشاط الاتصالي الذي قامت به سونلغاز لمواجهة أزمة الكهرباء بهذا المقطع من حديث مجلة " نور " مع السيد " نور الدين بوطرفة " :

لنعد إلى هاجس الاستعمالات المكثفة في الصيف و الشتاء ، أليس من الأجدر تحسين المواطنين حول التحكم في الاستهلاك لاسيما خلال فترات الضغط على وسائل توليد الكهرباء؟

إن الاقتصاد في الطاقة يساهم في التخفيف على الشبكة ، و في هذا السياق قمنا بحملات تحسيسية متكررة في الشتاء و الصيف و كانت نتائجها مثمرة . و نلاحظ في الوقت الراهن بداية تفاعل حول مفهوم الاقتصاد في الطاقة ، كما أن التوزيع العمومي للغاز ساهم كثيرا في تقليص استعمال الكهرباء.

و يبرز من هذا المقطع اهتمام الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز" بجانب الاتصال في معالجتها للأزمة و معرفتها بالدور الكبير الذي يمكن أن يلعبه في ذلك .

الإجراءات المتبعة في اتصالات الأزمة:

- نشاط اتصالي ضخم: [162]

لقد واجهت سونلغاز شتاء 2004 صعوبة في التزويد بالكهرباء و هذا خاصة في فترة الدروة و التي تكون بين الساعة 18 و الساعة 22 ، في هذا الوقت تكون كل المنازل الجزائرية في استعمال مستمر للكهرباء و خاصة فيما يتعلق بالإضاءة . و من أجل التقليل من الصعوبات المتوقعة أو تجنبها قامت سونلغاز بمحاولة توعية زبائنها في الشتاء من أجل عدم الإفراط في استهلاك الكهرباء، و من أجل ذلك أعلنت الشركة مع وكالة الاتصال Intégral Conseil بإنجاز نشاط اتصالي ضخم بدأ في 22 أكتوبر 2003 و امتد إلى أربعة أشهر .

لقد حاولت سونلغاز إفهام الزبائن بأنهم هم أيضا مسؤولون على الحفاظ على شبكة الكهرباء و أنهم قادرون على الاستهلاك الأحسن للكهرباء مع المحافظة على نفس الراحة و إنفاص فاتورة الكهرباء.

إن إقامة هذا النشاط قام بمساهمة كل وسائل الإعلام العامة و الخاصة ، و الفترات القويّة لهذا النشاط ارتكزت على إثبات متلفز و الذي بُثّ في 9 نوفمبر 2003 على الساعة التاسعة بالتعاون بين التلفزيون و سونلغاز .

خلال هذا اللقاء الاستثنائي لاحظ المستهلكون في شاشة التلفزيون مستوى الطّاقة اللحظي و طلب منهم في نفس الوقت إطفاء مصباح واحد، و هذا بصفة دائمة بهذا التصرف البسيط و إذا ما طبّق من طرف عدد معتبر من الزبائن يلاحظ بالضرورة التأثير على طلب الكهرباء و الطريفة التي يمكنهم من خلالها تجنب اللجوء إلى التخفيف من الحمولة.

إنّ هذه العمليّة لا تقتصر فقط على هذا النشاط ، إذ قامت سونلغاز بدعوة زبائنها للقيام بهذا الفعل البسيط كردّة فعل يوميّة خلال عاداتهم الإستهلاكيّة للكهرباء ، و بالتالي عملت سونلغاز على جعل الزبائن يستهلكون الكهرباء بصفة عقلانيّة كيف ذلك ؟ بإطفاء مصباح ، تلفزة ، آلات كهرومنزليّة مشتعلة من دون سبب.

في هذا النشاط الاتصالي الضخم عبر وسائل الإعلام عملت سونلغاز على جعل الزبون يستهلك القدر الذي يحتاجه فقط من الكهرباء و في نفس الوقت الإنقاص من فاتورة الكهرباء.

و في الحقيقة فإنّه من دون مساهمة الصحفيين الذين هم في نفس الوقت مستهلكون و ممثلون للرأي العام فإنّ العمليّة لا يكون للعمليّة الأثر المرغوب فيه.

وبعد الحصّة المتلفزة واصلت سونلغاز في تحسيس مشتركها الـ 5 ملايين عبر وسائل الإعلام حول المحاسن الخاصة و العامة من أجل تقليل استهلاكهم للكهرباء.

و قد وضعت المظاهر التالية:

- توضيح الطبيعة غير التخزينيّة للطّاقة الكهربائيّة.

جعل الزبون يلاحظ الجهد الذي تبذله سونلغاز لتزويده بالكهرباء في فترات الدّروة.

- جعل الزبون يستهلك استهلاكاً أمثل.

- جعل الزبون يكتسب صفة المواطنة.

إذن فالدعوة إلى الاستعمال النافع للطاقة الكهربائية يعدّ جزءاً من الأفعال العديدة التي وضعت من

أجل إنقاص الطلب على الكهرباء في فترة الدروة.

كما عملت سونلغاز على توضيح كيفية مساعدة مختلف المتدخلين وذلك بما يلي:

- الصناعيون بإزالتهم في فترة الدروة.

- الصناعيون الكبار بتحديد استهلاكهم دائماً في فترة الدروة.

- في المنازل باستهلاكهم النافع، الوضعية التي تسمح لهم بالاعتقاد في فاتوراتهم و إنقاص

الحمولة على الشبكة في فترة الليل (الاقتصاد في الإضاءة ، تعويض الغاز بالكهرباء إن أمكن

خاصة في التدفئة...)

- الإدارات و البلديات بمراجعة و فحص ثمن الطاقة في تسيرهم اليومي خاصة بإطفاء المبرّدات

أو المسخّنات الكهربائية و عقلنة الإضاءة العمومية.

- الإشهار :

بالاشتراك مع APRUE تواصل سونلغاز جهودها التحسيسية من أجل اقتصاد الطاقة ، اتفاقية

أبرمت بين هذين الشريكين من أجل القيام بحملاتها التحسيسية المتزامنة مع فترتي الصيف و الشتاء

فترات الاستهلاك الأكبر للطاقة.

أربع ومضات إخبارية متلفزة أظهرت كيف يمكن بتصرفات بسيطة للمواطنين الإنقاص بصفة

معتبرة استهلاكهم للكهرباء و كذا عادات سيئة مثل المصابيح المشتعلة في كل نواحي المنزل بدون سبب

، عدم الإطفاء الكلي للأجهزة الكهربائية.

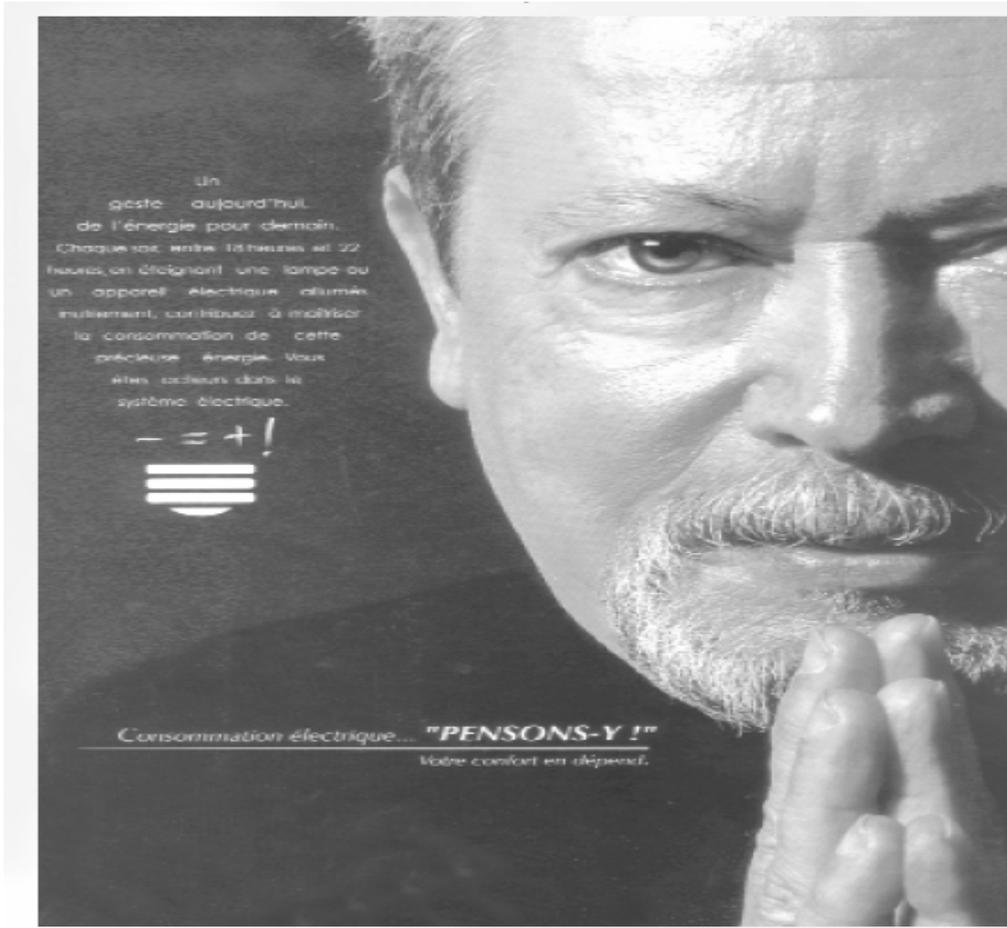
- سيناريوهات الإشهار: [163] ص 13

- السيناريو الأول :

طفل في ملامح لئيمة يدخل فجأة في الفيلم كبطل مخفي ، حيث يتدخل لتغيير التصرفات . هذا الطفل الملاحظ يكتشف بسرعة الإسرافات و بغمزات إلى المشاهدين و في النهاية يبين للأشخاص غير المقتصدين بسرور أخطاءهم.

- السيناريو الثاني:

تتعلق الومضة برب أسرة في سنّ الكهولة ، يعطي انطبعا بالهدوء ، يدخل إلى المنزل في أحد الأيام الباردة و الممطرة و يتفاجأ بكلّ الأسرة مجتمعة حول التلفزيون ، و تكون كلّ أرجاء المنزل مشتعلة ، فيقوم بصمت بإطفاء كلّ الأضواء ، فيفهم أبناؤه بسرعة و يقومون بدورهم بإطفاء الغرف التي كانوا فيها، و لم يتبقّ إلا ضوء خافت في قاعة الاستقبال حيث كانوا، فيأخذ مفهوم الراحة كل معناه و يظهر جلياً على كلّ الوجوه. (أنظر الشكل رقم (34)) :



الشكل رقم (34): لقطة من إشهار لسونلغاز [144] ص 23

من جهة أخرى ، مشاريع أخرى هي في طور التّقاش بين سونلغاز و APRUE ليس فقط من أجل مضاعفة الحملات التّحسيسية، بل أيضا لكشف العالم المعقد للأنظمة الطاقوية للمواطنين.

3.2.2.3.3. إدارة ما بعد الأزمة

لا يمكن القول بأنّ أزمة الكهرباء قد انتهت في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز" لكنّ حدّتها قد خفّت، و مع توقع ارتفاع الطلب على الكهرباء في السنوات المقبلة فإنّ الشركة قد عملت على الاستعداد له مسبقا و تفادي ارتفاع حدّة الأزمة من جديد ، بالقيام بالاستثمارات التي أعدّتها للسنوات المقبلة ، و نلاحظ من هذا قيامها بالتّعلم من الأزمة السابقة .

خلاصة الفصل 3

تعدّ الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز إحدى الشركات الرائدة في الجزائر ، و لقد انتهجت إدارة الشركة منذ نشأتها سبلا علمية باستعمال مختلف الأساليب التي تتيح لها فرصا أفضل لتحقيق الغايات المنشودة و من بينها أسلوب إدارة الأزمات.

و تعتمد الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " على الخطوات التالية في تعاملها مع الأزمات التي تمرّ بها :

* إدارة ما قبل الأزمة: حيث تهتمّ الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " بإدارة أزماتها قبل حدوثها و ذلك باتّباع ما يلي:

- الوقاية من الأزمات : الصيانة ، التدقيق والتقييم ، الاتصال ، الأمن الصناعي ، التأمينات ... الخ
- الإعداد لإدارة الأزمات: و ذلك ب: إنشاء جهاز للإنذار ، إنشاء خلية التأهب و التحليل، إنشاء خلية الأزمة (أو فريق إدارة الأزمات):

* إدارة الأزمة: فعند انفجار الأزمة تقوم اللجنة الوطنية للأزمة بإنشاء الخلية العملية وخلايا الأزمة المتخصصة.

*إدارة ما بعد الأزمة: و ذلك بأخذ الدروس من الأزمة .

و لقد واجهت سونلغاز وضعيّة صعبة سنة 2003 تمثلت في ارتفاع استهلاك الكهرباء ، و في نفس الوقت نقص في القدرة الإنتاجية و قد عملت على إدراتها وذلك باتّباع ما يلي:
* إدارة ما قبل الأزمة: وذلك بإنشاء مسير المنظومة و مسير السوق إضافة إلى الجهود التحسيسية من أجل الاقتصاد في الكهرباء.

* إدارة الأزمة:و ذلك باتّباع الإجراءات التالية:إنجاز مخطط صيانة منظم ،التجديد و إعادة الاعتبار ،إنجاز مراكز جديدة للتزويد بالطاقة ،تقوية الشبكة بإدراج خط 400 كيلو فولت ،تطوير إدارة التوزيع ،تعديل أسعار الكهرباء ،تطوير الترابط الكهربائي ،إدخال مصابيح للتقليل من استهلاك الطاقة LBC ، اتصالات الأزمة: نشاط اتصالي ضخم، الإشهار.

* إدارة ما بعد الأزمة: وذلك بمحاولة التعلّم من الأزمة والاستعداد الجيد لها مستقبلا.

خاتمة

تُعدّ إدارة الأزمات ميدانا بحثيًا جديدًا ، و قد حظي بالاهتمام الأكاديمي منذ أوائل السّتينيات و على وجه التّحديد عقب أزمة الصّواريخ الكوبيّة عام 1962 ، أمّا مدخل "إدارة الأزمات التّنظيميّة" فهو مُعترف به بصفة عامّة على أنّه بدأ في عام 1982 بعد حادثة منتوج "تايلينول" و الذي تم تعرّضه إلى أزمة عندما وجدت شركة "جونسون أند جونسون" أقراص دواء مسمّمة عن طريق أشخاص مجهولين . و تُمثل إدارة الأزمات التّنظيميّة المنهجية العلميّة في التّعامل مع الأزمات التّنظيميّة قبل و أثناء و بعد حدوثها ، و التي تهدف إلى الوقاية منها ، الاستعداد لها ، مواجهتها ، و التّعلم منها . و بالتّالي تتّمثل مراحلها و التي تعتمد على المنهج العلمي في:

* إدارة ما قبل الأزمة: و ذلك بالوقاية منها بتحديد و تقييم الأزمات المحتملة و وضع الإجراءات الوقائيّة منها، و الإعداد لها بإعداد خطة إدارة الأزمات و التّدريب عليها.

* إدارة الأزمة: و ذلك بإدراك الأزمة و تسويتها.

* إدارة ما بعد الأزمة: و ذلك بالتّعلم من الأزمات.

و هي تعتمد على وظائف الإدارة الأساسيّة هي : التّخطيط ، التّنظيم ، التّوجيه و الرّقابة، و تعتمد أيضا على آليات تعمل على ضمان نجاحها و تتّمثل أهمّ هذه الآليات في : فريق إدارة الأزمات ، نظام معلومات الأزمات ، اتّصالات الأزمات.

و تعتمد الشركة الجزائريّة للكهرباء و الغاز " سونلغاز" على الخطوات التّالية في تعاملها مع الأزمات التي تمرّ بها :

* إدارة ما قبل الأزمة: حيث تهتمّ الشركة الجزائريّة للكهرباء و الغاز " سونلغاز" بإدارة أزماتها قبل حدوثها و ذلك باتّباع ما يلي:

- الوقاية من الأزمات : و ذلك بتباعد إجراءات كالتصيانة ، التدقيق والتقييم ، الاتصال ، الأمن الصناعي ، التأمينات ... الخ .

- الإعداد لإدارة الأزمات: و ذلك بـ : إنشاء جهاز للإنذار ، إنشاء خلية التأهب و التحليل، إنشاء خلية الأزمة (أو فريق إدارة الأزمات).

* إدارة الأزمة: فعند انفجار الأزمة تقوم اللجنة الوطنية للأزمة بإنشاء الخلية العملية وخلايا الأزمة المتخصصة.

*إدارة ما بعد الأزمة: و ذلك بأخذ الدروس من الأزمة .

و اتباع الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز" لمختلف هذه الخطوات يُبرز تطبيقها للمنهج العلمي في إدارة الأزمات.

و عن أزمة الكهرباء و التي تمثلت في ارتفاع استهلاك الكهرباء ، و في نفس الوقت نقص في القدرة الإنتاجية فقد عملت على إدارتها وذلك باتباع ما يلي:

* إدارة ما قبل الأزمة: وذلك بإنشاء مسير المنظومة و مسير السوق إضافة إلى الجهود التحسيسية من أجل الاقتصاد في الكهرباء.

* إدارة الأزمة: و ذلك باتباعها للإجراءات التالية: إنجاز مخطط صيانة منظم، التجديد و إعادة الاعتبار ، إنجاز مراكز جديدة للتزويد بالطاقة ، تقوية الشبكة بإدراج خط 400 كيلو فولط ، تطوير إدارة التوزيع ، تعديل أسعار الكهرباء ، تطوير الترابط الكهربائي ، إدخال مصابيح للتقليل من استهلاك الطاقة LBC ، اتصالات الأزمة: عن طريق إجراء نشاط اتصالي ضخم و كذا الإشهار.

* إدارة ما بعد الأزمة: وذلك بمحاولة التعلم من الأزمة والاستعداد الجيد لها مستقبلا.

الإجابة على الإشكالية :

كإجابة على الإشكالية المطروحة يمكن أن نقول بأنّ الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " تطبّق المنهج العلمي في إدارة الأزمات ، و الذي يعتمد على الجانبين الوقائي و العلاجي في حلّ الأزمات و كذا إدارة الأزمة في كل مراحلها أي قبل الأزمة ، أثناء الأزمة و بعد الأزمة. و ما ساعدها على ذلك هو وجود ثقافة تنظيمية بها سمحت لها بمعرفة المنهج السليم في التعامل مع الأزمات، وهذا ما يبرز نمط تسييرها الذي يعتمد على مواجهة مختلف المواقف مهما كانت حدتها ، و ذلك نظرا لاشتغالها في قطاع يحتاج و يستوجب معرفة مثل هذه المناهج في التسيير من أجل المحافظة على بقائها و استمرارها و خاصة شرعيّتها .

الإجابة على الفرضيات :

- إنّ قدم نشأة الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز و سياق تطورها التاريخي قد ساهم لحدّ ما في تحسين أدائها في التسيير ، و تعدّ إدارة الأزمات جزءا من ذلك ، خاصة و أنها بحاجة ماسّة إلى اتباع هذا الأسلوب الذي يقيها من التعرض إلى أزمات قد تهدّد صورتها خاصة بالنظر إلى القطاع الذي تنشط فيه و الذي يمسّ المواطنين بشكل عام.

- إنّ للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " ثقافة تنظيمية في إدارة أزماتها و هذا ما ساعدها على اتباع المنهج العلمي في إدارة الأزمات، و ذلك باهتمامها بمختلف مراحل الأزمة أي قبل الأزمة ، أثناء الأزمة و بعد الأزمة.

- تعتمد الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " على المقاربة الوقائية والعلاجية في إدارة أزماتها و هذا ما أبرزته مختلف الإجراءات التي تقوم بها .

النتائج المتحصّل عليها :

- لا تهتم إدارة الأزمات بحلّ الأزمات بعد حدوثها بل تعمل على تطبيق المنهج العلمي في التعامل معها و ذلك بإدارة ما قبل الأزمة ، إدارة الأزمة و إدارة ما بعد الأزمة .

- إنَّ المنهج العلمي في إدارة الأزمات يركز على الجانب الوقائي و العلاجي في التعامل مع الأزمات.

- تهتمّ الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " بإدارة ما قبل الأزمة بحيث تعتمد على الوقاية من الأزمات باعتبارها أهمّ نقطة في إدارة الأزمات و باعتبارها مؤشرا للتسيير السليم في أي منظمة ف " الوقاية خير من العلاج".

- تهتمّ الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " بإدارة ما قبل الأزمة أيضا بالإعداد للأزمات المحتملة و خاصّة تلك التي لا يمكن الوقاية منها كالأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعيّة ، و بالتالي على المنظمات العمل على إعداد خطط لمواجهةها و كذا تدريب فريق إدارة الأزمات عليها.

- تهتمّ الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " بإدارة الأزمة عند حدوثها و على محاولة تطبيق الخطط المعدة مسبقا و ذلك بعد تعديلها إن لزم الأمر ذلك ، و ذلك من أجل احتواء الأضرار الناتجة عنها و الحدّ منها وكذا تسويتها من أجل استعادة النشاط.

- تهتمّ الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " بإدارة ما بعد الأزمة و ذلك بالتعلم منها بعد تقييم الكيفية التي حُلّت بها و استخلاص الدروس منها من أجل محاولة تجنبها و الإعداد الجيد لها في حالة حدوثها مرة أخرى.

- تهتمّ الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " بإدارة ما بعد الأزمة أيضا على التعلم من الأزمات التي حدثت في المنظمات المماثلة .

الاقتراحات و التّوصيات :

نقترح في خاتمة عملنا ما يلي :

- ضرورة الاهتمام ببحث و دراسة علم إدارة الأزمات لاسيما و هو يعدّ من العلوم الحديثة.
- ضرورة عقد و تكثيف الندوات و الدورات و المؤتمرات المتخصصة في مجال الأزمات

و الكوارث و ذلك بحضور مختصّين في هذه المجالات وذلك من أجل غرس ثقافة الأزمات في المؤسسات الجزائرية.

- ضرورة غرس ثقافة التّعلم من الأزمات في المؤسسات الجزائرية بحيث تؤخذ العبرة ممّا سبق مواجهته من أزمات و تفادي القصور في الأزمات السابقة و كذا استفادتها من خبرات بعضها البعض .
- ضرورة الاهتمام بجانب الاتصال كأحد المتطلبات الرئسيّة في إدارة الأزمات .

آفاق البحث :

بعد هذه الدّراسة، يبقى موضوع إدارة الأزمات مجالاً للدّراسة والإثراء من طرف الباحثين والدارسين و نقترح كآفاق للبحث بعض المواضيع و هي:

- دراسة ميدانيّة لمدى توافر المنهج العلمي في إدارة الأزمات في المؤسسات الجزائرية.
- التخطيط لإدارة الأزمات.
- دور الاتصالات في إدارة الأزمات .
- المعلومات و أهميتها في إدارة الأزمات.

ختاماً أرجو أن يكون هذا البحث في مستوى تطلّعات كلّ من لجأ إليه و استعان به ، و أن نكون قد أوفينا الموضوع حقّه، فرغم ما قد يبدو لمتصّحه من نقائص فإن الله يعلم مدى الجهد الذي بُذل و على رأسه السيّد المشرف حتّى نوفي الموضوع حقّه و نلّم ما استطعنا بجوانبه و خباياه.

فإنّ من وراء القصد ، و آخر دعوانا أن الحمد لله ربّ العالمين .

قائمة المراجع

- 1- محمّد بهجت جاد الله كشك ، المنظمات و أسس إدارتها ، المكتب الجامعي الحديث ، دون طبعة، الإسكندرية ، 2003.
- 2- بيان هاني حرب ، مدخل إلى إدارة الأعمال ، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع و دار الثقافة للنشر و التوزيع و الطباعة ، دون طبعة، عمّان ، 1999.
- 3- خليل محمّد حسن الشّماع ، مبادئ الإدارة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الأولى - عمّان - 1999.
- 4- عمر سعيد و آخرون ، مبادئ الإدارة الحديثة ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمّان ، 2003 .
- 5- عمر وصفي عقيلي ، فلسفة الإدارة،مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية، دون طبعة، حلب ، 1981.
- 6- مهدي زويلف،علي العضائليّة،إدارة المنظمة،دار مجدلاوي للنشر و التوزيع،دون طبعة،عمّان، 1996.
- 7- علي الشّرقاوي ، العمليّة الإداريّة ، دار الجامعة الجديدة ، دون طبعة ، الإسكندرية ، 2002 .
- 8- جلال إبراهيم العبد ، إدارة الأعمال ، دار الجامعة الجديدة ، دون طبعة ، الإسكندرية ، 2002 .
- 9- عبد الغفّار حنفي و رسميّة قرياقص ، أساسيات الإدارة و بيئة الأعمال ، مؤسّسة شباب الجامعة ،دون طبعة، الإسكندرية، 2000 .
- 10- إيهاب صبيح محمد زريق ، الإدارة : الأصول و النظريّات ، دار الكتب العلميّة للنشر و التوزيع، دون طبعة، القاهرة، 2001.
- 11- جازية زعتر ، أصول التّنظيم و الإدارة – مكتبة عين شمس ،دون طبعة ، القاهرة ، 1997.
- 12- عبد العزيز أبو نعمة ، المفاهيم الإداريّة الحديثة، دار مجدلاوي للنشر ، دون طبعة ، عمّان، 2001 .

- 13- السيد عليوة ، تنمية مهارات مديري الإدارات ، إيتراك للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، القاهرة، 2001 .
- 14- عبد الفتاح دياب حسين، طريقك إلى الإدارة الفعّالة ،المؤسسة الفنية للطباعة و النشر،دون طبعة، القاهرة ، 1998.
- 15- جمال الدين محمد المرسي و آخرون- التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية " منهج تطبيقي " - الدار الجامعية – دون طبعة- الإسكندرية- 2002 .
- 16- علي محمود منصور ، مبادئ الإدارة ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 1999 .
- 17- مهدي حسن زويلف ، أحمد القطامين ، الرقابة الإدارية ، دار حنين ، دون طبعة، عمان ، 1995 .
- 18- فايز الزعبي و محمد ابراهيم عبيرات ، أساسيات الإدارة الحديثة ، دار المستقبل للنشر و التوزيع ، دون طبعة، عمان ، 1997 .
- 19- محمد حافظ حجازي ، المنظمات العامة ، المعهد العالي للسياحة و الفنادق في الحاسب الآلي ، دون طبعة،الإسكندرية ، 2002 .
- 20- يونس إبراهيم حيدر ، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات و الشركات ، مركز الرضا للكمبيوتر (المؤسسة التعليمية المتكاملة) ، دون طبعة، دمشق .
- 21- قيس محمّد العبيدي ، التنظيم : المفهوم و النظريات و المبادئ ، الجامعة المفتوحة ، دون طبعة، طرابلس ، 1997 .
- 22- مصطفى نجيب شاويش ، الإدارة الحديثة ، دار الفرقان ، الطبعة الأولى ، الأردن، 1993 .
- 23- محمّد مصطفى الخشروم و نبيل محمّد مرسي ، إدارة الأعمال ، مكتبة الشقري ، الطبعة الثانية ، الرياض ، 1998 .
- 24- صلاح الشنواني ، التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال ،مركز الإسكندرية للكتاب ،دون طبعة، الإسكندرية ، 1997 .
- 25- مصطفى حجازي ، الاتصال الفعّال في العلاقات الإنسانية و الإدارية ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ،الطبعة الثالثة ، لبنان ، 2000 .
- 26- راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، دون طبعة ، الإسكندرية ، 2002 .
- 27- صالح هاشم صادق ، المدخل في التخطيط و الرقابة ، الجامعة المفتوحة ، دون طبعة ، طرابلس ، 1998 .

28- محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، دون طبعة ، الإسكندرية ، 2002 .

29- خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2000 .

30- عبد الرحمن بن أحمد هيجان، المدخل الإبداعي في حلّ المشكلات ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، دون طبعة، الرياض ، 1999.
[.htm237EBooks/General/BF_www.nauss.edu.sa/Nauss/Arabic/Menu/Elibrary/](http://www237EBooks/General/BF_www.nauss.edu.sa/Nauss/Arabic/Menu/Elibrary/)

31- علي السلمي، الإدارة بالأهداف "طريق المدير المتفوق" ، دار غريب ، دون طبعة، القاهرة، 1999.

32- مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، 1992 .

33- محمد اسماعيل بلال، مبادئ الإدارة ، دار الجامعة الجديدة للنشر، دون طبعة ، الإسكندرية ، 1999.

34- نادية العارف ، الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، دون طبعة ، الإسكندرية ، 2001 .

35- علي شريف ، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، دون طبعة ، 2000 .

36-Robert le Duff, Encyclopedie de la gestion et du management ,
Edition Dalloz , 1999

37- Carole Dautun , Organisation de la gestion de crise « Les secours face à une crise de grande ampleur » , Mastère sécurité industrielle et environnement , Ecole des Mines d' Alès- 2003/2004.
www.eme.fr/infos_recherche/documents_recherche/memoireCaroleDautun.pdf

38- Alain Kerjean , Les nouveaux comportements dans l'entreprise ,
Edition d'organisation , Paris , 2000.

39- جوزيف إلياس ، المجاني للصور ، معجم مدرسي، دار المجتني ، بيروت ، 2000 .

40- Patrick Lagadec , La gestion des crises , M C GRAW –Hill, 1991 .

41- Bout Lugdivine , Pour une nouvelle approche de la gestion de crise
, Institut de management public/IAE .

Disponible sur le site internet :

www.univnancy2.fr/COLLEQUES/METAMORPHOSE/communication/bout.pdf

42- Karine Evrard Samuel, Prévenir les difficultés post-fusion/acquisition en utilisant la gestion de crise , Laboratoire de rattachement CER A-G
rff.e-revues.com/article.jsp?article.ID=192

43- Michele Denise sheumack , Starlink TM Corn : A case study-Thesis of doctorate on philosophy,School of science,Griffth University,Australi, 2003.

www4.gu.edu.au/adt_root/uploads/approved/adt_QGU2004040.151800/public/02whole.pdf

44- Allan Manning,Strategic management of crises in small and medium businesses,Thesis of doctorate in business administration, Faculty of business and Law, School of management ,Victoria University of technology ,Australi,2004.

wallaby.vu.edu.au/adt_VVUT/uploads/approved/adt_VVUT200411223.120514/public/02whol.pdf

45- عاصم الأعرجي ،إدارة الأزمات في ظلّ العولمة :مفاضلة بين الحركيّة الخطيّة و الحركيّة اللاخطيّة ، المؤتمر العلمي الرابع : الريادة و الإبداع "استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة "، كلية العلوم الإداريّة و الماليّة ، جامعة فيلاديلفيا ، الأردن، 2005/03/16/15.

www.philadelphia.edu.jo/arabic/adfin/research/31.pdf

www.crisesexpercts.com/library/disclaimer.html 46-

47- Katharine A.Szepanik , The importance of crisis communication , Thesis submitted to the Miami University Honors program in partial fullfilment of the requirements for University Honors ,Oxford ,chio ,2003.

www.ohiolink.edu/etd/send.pdf

48- JM Jacques , L.Gatot , De l'incident à la catastrophe : un model organisationnel,urgences médical, vol 16 ,Issue 1 , theevor , Paris , 1997.

49- Afef Abdellaoui , Gestion de la réputation organisationnelle en période de crise,XX léme Tutorat des IAE,Université Jules Vernes,24/25 Juin 2004

www.reseau.iae.org/tutorat2.doc

50- محمد نصر مهنا ، إدارة الأزمات ، مؤسّسة شباب الجامعة ، دون طبعة ، الإسكندريّة ، 2004 .

51- Christophe Roux Dufort ,La gestion de crise : un enjeu stratégique pour les organisations , De Boeck Universit , paris , Bruxelles 2000 .

52- السيد عليوة ، إدارة الأزمات و الكوارث، مركز القرار للاستشارات ، دون طبعة، القاهرة ، 1997.

53- Broutin Alexandra et autres , Crise organisationnelle : comment piloter le Turnaround .

www.communication-crise.com/étudiants/prixccc2003-3.htm

54- مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر، الدار الجامعية ، دون طبعة، الإسكندرية ، 2001.

55- Ambroisse Solomon, Image Institutionnelle et crise(s) de l'entreprise , DESS Communication Politique et Social, Université de Paris / Panthéon , Paris, 2002- p18.

www.communication-crise.com/étudiants/m1-amboissesolomon.php

56- Christophe Roux Dufort , Gérer et décider en situation de crise , DNUD, Paris ,2000.

57- Christophe Roux Dufort ,Emmanuel Metais , L'apprentissage organisationnel comme processus de développement des compétences centrales de l'entreprise , recherche aboutie , Département Management et stratégie.

www.strategie-ainis.com/lille/comm6301.pdf

58- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة ، دار الثقافة ، دون طبعة، عمان، 2003.

59- السيد عليوة، إدارة الوقت و الأزمات و الإدارة بالأزمات، دار الأمين، دون طبعة، القاهرة، 2003.

60- فاروق السيد عثمان ، التفاوض و إدارة الأزمات ، دار الأمين ، دون طبعة، القاهرة ، 2004.

61- عبد العزيز بن سلطان الضويحي، التخطيط الإعلامي و دوره في مواجه الأزمات و الكوارث، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2005.

www.nauss.edu.sa/Nauss/Arabic/Menu/Elibrary/ScLeterResearch/Masters/year3/part3/as116.htm

62- رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي ، وظائف الإدارة المعاصرة، مؤسسة الوراق، دون طبعة، عمان، 2002.

63- علي الشرقاوي ، التنظيم، الدار الجامعية ، دون طبعة، بيروت، دون سنة نشر، ص 296.

64- محمد شومان ، الإعلام و الأزمات، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، دون طبعة، القاهرة، 2003.

65- رجب عبد الحميد السيد ، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات ، مطبعة الإيمان ، دون طبعة- دون بلد، 2000.

66- عبد الرحمن توفيق ، إدارة الأزمات التخطيط لما قد لا يحدث ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، دون طبعة، القاهرة ، 2002 .

67- عبد الرحمن توفيق ، أفكار لكسر الإطار ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، دون طبعة، القاهرة ، 2002 .

68- سحمي محمد القحطاني، دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات و الكوارث، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
www.nauss.edu.sa/Nauss/Arabic/Menu/Elibrary/ScLeterResearch/Maste.htm183rs/year3/part3/as

69- Marc Gauthier , La gestion de la crise environnementale : Vers un modeld'intervention , Thèse de doctorat en philosophie option :communication, Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal, Canada , 1996.

www.collectioncanada.ca/obj/s4/f2/dsk2/ftpo3/NQ26783.pdf

70- Charalambos L.IACOVOU , Managing MIS Project Failures : A crisis Managemnt perspective , Thesis of doctorate in Philosophy, Faculty of commerce and Business Administration, University of Vernont, 1992.

www.collectioncanada.ca/obj/s4/f2/dsk1/tap7/PQDD_0005/NQ38902.pdf

71- محسن أحمد الخضيرى ، إدارة الأزمات ، مجموعة النيل العربية ، دون طبعة، القاهرة ، 2003.

72- سعيد يس عامر و علي محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، وايد سيرفيس ، دون طبعة ، القاهرة ، 1998.

73- Naoufal ERRAFIK , La gestion de crise : comment la presse quotidienne française a présenté la crise Coca, Cola .

mVmemoire.free.fr/m'LE9moires/les%20m%E9moires/errafik.pdf

74- Susanne Arnold , Rainer Suter , Gestion des crises : Rester capable de manoeuvre par gros temps , réf 05 , mars 2001 .

www.zurichbusiness.ch/french/rim.html

75- Arnaud Monnin , La gestion d'un crise boursière pour une société cotée , Laboratoire Orléanais de gestion(LOG) .

www.reseau-iae.org/tutorat34.doc

76- دي ديرلوف ، فكر رجل الأعمال : الطريق إلى النجاح المتكامل ، دار الراتب الجامعية ، دون طبعة، بيروت .

- Kamel Hamdi , Diagnostic et redressement d'entreprise , ES.SALEM77
.,Cheraga

78- هاني الرضا و رامي عمّار ، الرأى العام و الإعلام و الدعاية ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، لبنان ، 1998 .

79-Vaurent Vanat, Management de crise, Petit déjeuner des start,up
,23mai2003.
www.smartcapital.ch/library/pdf/vanat.pdf

80- عبد السلام أبو قحف، ثقافة الخرافات و إدارة الأزمات ،الدار الجامعية، دون طبعة، بيروت،1999

81- نائل عبد الحافظ العواملة، تطوير المنظمات ، الجامعة الأردنية ، الطبعة الثانية ، الأردن،
1995 .

82- حبيب بن مصطفى زين العابدين ، إدارة المشروعات الإنشائية في ظلّ التحديات و الأزمات .
www.war.org.sa/ibda.mahwer.html

83- هاشم الغزبري ، إدارة البقاء : مدخل استراتيجي ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة
الأولى، عمّان ، 1998 .

84- عفاف محمد الباز ، دور القيادة في إدارة الأزمات .
unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN006250.pdf

85- محمّد شومان ، الأزمات و أنواعها ، صحيفة الجزيرة، العدد 10325 ، السعودية ، الخميس
04 جانفي، 2001 .
www.suhief.net/2001jaz/Jan/04/ar1.htm

86- سعد بن علي الشهراني ، إدارة عمليات الأزمات الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،
الطبعة الأولى، الرياض ، 2005 .
[EBooks/booknew3/
www.nauss.edu.sa/Nauss/Arabic/Menu/Elibrary/
BF_365.htm](http://EBooks/booknew3/www.nauss.edu.sa/Nauss/Arabic/Menu/Elibrary/BF_365.htm)

87- حلمي شحادة يوسف- نحو منهجية علمية لإدارة الأزمة ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز:
الاقتصاد و الإدارة، م1، ع1، الرياض، 1998 .
[www.economics.kaau.edu.sa/Faculty_Mag/Magallat/A12A1_PDF/121-
Hilmi4444.pdf](http://www.economics.kaau.edu.sa/Faculty_Mag/Magallat/A12A1_PDF/121-Hilmi4444.pdf)

88- مصطفى محمود أبو بكر ، المدير المعاصر و إدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة ، الدار الجامعية ، دون طبعة ، الإسكندرية ، 2003/ 2002 .

- Bernard Barthélémy , Gestion des risques , Edition d'organisation , 89 .Paris , 2002

90- Adrian Bénard , Anne.Lise fontan , La gestion des risques dans l'entreprise ,Edition Eyrolles, Paris,1994.

91- عبد الله بن سليمان العمار ، دور تقنية و نظم المعلومات في إدارة الأزمات و الكوارث ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2005.
www.nauss.edu.sa/Nauss/Arabic/Menu/Elibrary/ScLeterResearch/Masters/year3/part3/as193.htm

92- www.t1t.net/vb/showthread.php

93- Emmanuelle Tran Thanh Tam , Tea Lucas de Peseonan , Manager les situations difficiles ,Edition d'organisation , Paris , 2004.
www.eyrolles.com/chapitres/9782708130531/chap2_tran.pdf

94- Abdelhak Lamiri, Management de l'information redressement et mise à niveau des entreprises , Office des publications universitaires,Alger, 2003.

95- منال محمّد الكردي و جلال إبراهيم العبد ، مقدّمة في نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية ، دون طبعة- الإسكندرية .

96- محمّد شومان ، إشكاليات في مسار تطوّر بحوث إعلام الأزمات و الكوارث ، مجلة الرأى العام ، كلية الإعلام ، القاهرة ، سبتمبر 2002.
www.showman.eminia.com/3.zip

97- IRCOM(Institut des relations publiques et de la communication) , Guide pratique de la communication , Eyrolles , Paris -1992 .

98- Delphine Bondran , Communication de crise dans les entreprises à risque, DEA Science de gestion des ressources humaines , Toulouse , 2003/2004.
www.communication-crise.com/bondran.pdf

99- محمّد فريد الصّحن ، الإعلان ، الدار الجامعية ، دون طبعة ، الإسكندرية ، 2000 .

100- علي برغوت ، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الجامعية ، المؤتمر السنوي السابع لإدارة الأزمات ، وحد بحوث الأزمات ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 27 أكتوبر.

www.alaqsa.edu.ps/media/aca.dep/files/4pdf

101- صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، دون طبعة- الإسكندرية، 2004.

102- محمّد مبارك، الاستشارات في وقت الأزمات .
[www.ecoword-mag.com/Detail.asp?In Issue N : 155 &In section ID=29](http://www.ecoword-mag.com/Detail.asp?InIssue N : 155 &In section ID=29)
[INTemplatev y=home page](http://www.ecoword-mag.com/Detail.asp?InIssue N : 155 &In section ID=29)

103- نجم عبّود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغيّر، المنظمة العربية للتنمية والإدارة، دون طبعة، القاهرة، 2000.

104- المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، موادّ المشارك في الدورة " إدارة المخاطر التشغيلية"، ترجمة المادّة بمبادرة من شبكة التمويل الأصغر في الدّول العربيّة سنابل و تمويل من مؤسسة روكديل.
www.cgap.org/html/mfis_skills_microfinance_manag.html

105- فوزي شعبان مذكور، إدارة الصيانة و الأمن الصناعي، جامعة القاهرة (التعليم المفتوح)، دون طبعة، دون بلد، دون سنة .

106- ساندي بوكراس، حلّ المشاكل و اتخاذ القرارات الفعّالة، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق للنشر و التوزيع، دون طبعة، القاهرة، 2001.

107- سعاد نائف برنوطي، الأعمال " الخصائص و الوظائف الإدارية"، وائل للنش و التوزيع- الطبعة الأولى، عمّان، 2001.

108- عبد الرّحمن بن عبد الله الحارثي، معوّقات و متطلّبات تطبيق فرضيّات خطط طوارئ الدّفاع المدني في مدارس تعليم البنات، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربيّة للعلوم الأمنيّة، الرياض، 2004 .

www.nauss.edu.sa/Nauss/Arabic/Menu/Elibrary/ScLeterResearch/Maste/part3/as136.htm2rs/year

109-André Gladu et autres, La gestion des crises et des situations d'urgence, Centre Canadien de gestion, Canada , 2003.

www.myschool-monecole.gc.ca/Research/publications/pdfs/crisis_f.pdf

110- Richard Mekouar , Astrid Liout , Etat de l'art en management de crise , Enquête ,Pôle Assurance , protection sociale et riskmanagement , France , 2004

www.urogroup.fr/pdf/fr/Amérique.aps-publi_331204.pdf

111-Patrick Lagadec , Cellule de crise , Edition d'organisation, Paris ,1995.

www.patricklagadec.net/fr/pdf/cellule- crise.pdf

-112

www.moqatel.com/Mokatel/data/Behoth/FenonElam11/senaryo/study-Home.htm

113- أمين ساعاتي- إدارة الموارد البشرية بين النظرية و التطبيق- دار الفكر العربي - دون طبعة - دون بلد - 1998.

114- PatrickLagadec , Les exercices de crise pour ruptures créatrices, La lettre de cindyniquen=34, Juillet/Aout 2001 .

www.Patriclagadec.net/fr/pdf/cindynique.pdf

115- Edward Brodzicz Kees Van Haperen , Individual and Group Learning in crisis simulation , Discussion Paper in Management , University of southampton , january 2002.

www.management.soton-ac.uk/research/publications/document/M02-5.pdf

116- عبد الله بن متعب كريم، اللجان الأمنية و دورها في إدارة الأزمات ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 2005.

www.nauss.edu.sa/Nauss/Arabic/Menu/Elibrary/ScLeterResearch/Master/part3/as136.htm2rs/year

117- عبد الله بن سليمان العمّار ، دور تقنية و نظم المعلومات في إدارة الأزمات و الكوارث، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2005.

www.nauss.edu.sa/Nauss/Arabic/Menu/Elibrary/ScLeterResearch/Master/year3/part3/as193.htm

. - D.Guinier,Catastrophe et management , Masson, Paris, 1995118

119- Lugin Gille , La publicité en situation de crise , ComAnalysis, Publication n=33, Décembre 2001.

www.comanalysis.ch/ComAnalysis/publication33.htm

120- Lugin Gille , Interview de Jean, Fred Bourquin : La communication de crise , ComAnalysis, Publication n=39, Mars 2002.

www.comanalysis.ch/ComAnalysis/publication39.htm

121- صلاح الدين عبد الباقي و عبد السلام أبو قحف- العلاقات العامة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1993.

, Donnalyn Pomper, Stormy weather :testing - Laura M.Arpan122 stealing thunder as a crisis communication strategy to improve

communication flow between organisation and journalists, Public
.Relation Review , vol 29, Issue03, 2003

123- السيد عليوة، تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة، إيتراك للنشر و التوزيع-
الطبعة الأولى، القاهرة، 2001.

124-محمد ناجي الجوهر، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الرائد، الطبعة الأولى، عمان،
2000.

125 - Giret Sophie , a Communication de crise fait sa pub, Maîtrise
d'information et de communication option : Communication sociale et
commerciale, Ecole des hautes études en science e l'information et de
la communication , université de ParisIV, Sorbonne, Paris, 2001/2002.
www.communication-crise.com/download/sophie-giret-sansAnnexes.pdf

126-Didier Heiderich, Plan média de crise , Mars 2003 .

www.communication-crise.com/download/cccdossier2.pdf

127- محمود العبيد ، مفهوم و أساليب تقييم الموجودات المعرفية ، المؤتمر العلمي الرابع ،
" استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة "كلية العلوم الإدارية و المالية " ، جامعة فيلادلفيا
، الأردن ، 15/16-03-2005.

www.philadelphia.edu.jo/arabic/adfin/research/55.pdf

128- آيت زيان كمال و آيت زيان حورية ، تسيير المعارف و الإبداع في المؤسسة العربية، المؤتمر
العلمي الرابع " استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة ، كلية العلوم الإدارية و المالية ،
جامعة فيلادلفيا ، الأردن ، 15/16-03-2005 .

129- علي السلمي ، إدارة السلوك الإنساني ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، دون طبعة،
القاهرة، دون سنة .

130- علي حسين علي و آخرون ، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال ، دار الحامد، الطبعة الأولى،
عمان-1999.

131- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الطبعة السابعة، الإسكندرية، 2003/2002.

132- محمد قاسم أحمد ، إدارة المعرفة التنظيمية : المفهوم و الأساليب و الاستراتيجيات ، المؤتمر
العلمي الرابع " استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة " ، كلية العلوم الإدارية و المالية ،
جامعة فيلادلفيا ، الأردن ، 15/16-03-2005.

www.philadelphia.edu.jo/arabic/adfin/research/46.pdf

133-Conférence Etat de l'art en management et communication de
crise,Salon France Amérique ,9 décembre 2004 .

www.eurogroup.fr

134- Magali Dumoulin , Le crises alimentaires en Belgique : source de differents type d'apprentissage , mémoire présenté en vue de l'obentation du grade licencié en information et communication , Faculté des sciences économiques , sociales et politiques , Université Catholique de Louvain , Septembre 2004.

www.communication-crise.com/memoiremagalidumoulin.pdf

135- www.sonelgaz.dz

136- القانون الأساسي لسونلغاز ودقترالشروط المتعلقة بشروط التّموين بالكهرباء والغاز بواسطة القنوات ، المديرية العامة " قسم الاتصال" ، سونلغاز.

137- فيما يخصّ قانون الكهرباء و توزيع الغاز بالقنوات و القانون الأساسي لسونلغاز، سونلغاز، 2002.

138- مجمّع سونلغاز ساعة الإصلاح ، مجلة "نور" ، مجمّع سونلغاز، ديسمبر 2005.

. 2006 139-Chiffres clés de l'année 2005, Noor, Groupe Sonelgaz , Avril

140-Communication de crise « Stratégie et dispositif » , Direction Générale : Structure communication ,Sonelgaz, Mars2002.

141- وظيفة التّدقيق و التّقييم " عنصر أساسي من عناصر المنافسة" ، مجلة " نور " ، مجمّع سونلغاز ، ديسمبر 2005 .

142-حديث مع السيّد شكيب خليل وزير الطاقة و المناجم ، مجلة " نور"،مجمّع سونلغاز، ديسمبر 2005.

143- حديث مع السيّد نور نورالدين بوطرفة " المدير العام لمجمّع سونلغاز ، مجلة " نور" ، مجمّع سونلغاز، ديسمبر 2005 .

Faits saillants del'exercice, Rapport d'activité et comptes de - 144 .gestion 2003 , Sonelgaz direction Générale

145- حديث مع السيّد نور نورالدين بوطرفة " المدير العام لمجمّع سونلغاز ، مجلة " نور" ، مجمّع سونلغاز، ديسمبر 2005 .

P 39. , 040, Décembre 2 146- Notice d'information, sonelgaz

147-Assurance obligatoire , Echo , Sonelgaz , Avril , Mai 2005.

148- نشاط معاينة العدادات ، مجلة " نور" ، مجمّع سونلغاز، ديسمبر 2005 .

- 149- Les Blacks out en Algérie et à l'étrangers, document de presse, Sonelgaz.
- 150- انقطاع الكهرباء يوم 03 فيفري 2003، أصداء، المديرية العامة قسم الاتصال، سونلغاز، 08 فيفري 2003.
- 151- Une stratégie globale face au défi d'une demande croissante , 2006 Noor, Groupe Sonelgaz , Avril .
- 152- القانون رقم 01-02 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1422 الموافق لـ 5 فبراير سنة 2002، يتعلق بالكهرباء و توزيع الغاز بواسطة القنوات.
- 153-DCM , Deux dépliants sur l'économie d'énergie,Echo Sonelgaz , Sonelgaz , Mai 2002 .
- 154- Action et anticipation , Document de presse ,Sonelgaz.
- 155- 300 MW pour l'est du pays-Echo Sonelgaz,Sonelgaz, Decembre 2004
- 156- Programme d'investissement 2004/2009,Sonelgaz .
- 157- أول انتقال للشبكة الجزائرية إلى 400 كيلو فولط، مجلة " نور "، مجّع سونلغاز، ديسمبر 2005 .
- 158- إدارة توزيع جديدة : من أجل ضبط أكبر للطاقة الكهربائية ، مجلة " نور" ، مجّع سونلغاز، ديسمبر 2005 .
- 159- بدأ تنفيذ السياسة التسعيرية الجديدة ، مجلة " نور "، مجّع سونلغاز، ديسمبر 2005 .
- 160- الترابط الكهربائي من عوامل التكامل الأورو-مغاربي،مجلة" نور"، مجّع سونلغاز،ديسمبر 2005 .
- 161- LE PROGRAMME POUR LA MAITRISE DE LA DEMANDE D'ELECTRICITE
www.aprue.org.dz/actualities/programme_pour_maitrise.htm
- 162- Communiqué de presse, Document de pesse, Sonelgaz.
- 163- A.D , De la publicité pour mieux consommer l'électricité , Echo , Sonelgaz , Décembre2004.