

جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال



إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الجزائرية  
المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة المسيلة - أنموذجاً.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال  
تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إشراف الدكتور:  
صاولي عبد المالك

إعداد الطالب :  
مشيكي سمير

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
		رئيسا
		مشرفا ومقررا
		ممتحنا

السنة الجامعية: 1440 - 1440هـ/2019-2020م

جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال



## إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الجزائرية

المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة المسيلة - أنموذجا-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال  
تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إشراف الدكتور:  
صاولي عبد المالك

إعداد الطالب :  
مشيكي سمير

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
		رئيسا
		مشرفا ومقررا
		ممتحنا

السنة الجامعية: 1440 - 1440/هـ 2019-2020م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد  
وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد.

نشكر الله تعالى على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل العلمي، ولا يسعنا في هذا المقام إلا أن

أنسب الفضل لأصحابه، فنخص بالذكر أستاذنا القدير المشرف الدكتور "عبد المالك

صاولي"، الذي منحنا من وقته الكثير ولم ييخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة فله كل

الشكر والتقدير والعرفان بالجميل على صبره ومعنا لطيلة إنجاز هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة قسم علوم الإعلام والاتصال، وكل الزملاء بالقسم.

والشكر موصول لكافة عمال وإطارات المؤسسة التي كانت محل دراستنا الميدانية.

كما أشكر جزيل الشكر السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على صبرهم وتحملهم فلهم

مني أسمى عبارات التقدير.

# اهداء

نَحْنُ لَا نَخْطُ إِهْدَاءً إِلَّا لِلْغُرَبَاءِ فَقَطْ ؛ أَمَا الَّذِينَ  
نُحِبُّهُمْ؛ وَالَّذِينَ تَارِيخُنَا كُلُّهُ مُؤْتَتْ بِذِكْرَاهُمْ،  
فَمَكَانَهُمْ لَيْسَ فِي الصَّفْحَةِ الْبَيْضَاءِ الْأُولَى؛ وَإِنَّمَا فِي  
الْمَكَانِ الطَّبِيعِيِّ الَّذِي نَتَمَنَّى عَلَى صِغَرِهِ وَفَوْضَاهُ  
أَنْ يَكُونَ لَائِقًا بِهِمْ وَ الَّذِي مِنْ دُونِهِمْ سَوْفَ  
لَنْ يَكُونَ إِلَّا مُوحِشًا كصحراء و بَارِدًا  
كمقبرة ..... الْقَلْبُ.

إِلَيْكَ أُمِّي (رَحِمَكَ اللهُ) مرة ثانية.

سمير مشيقي



# خطة البحث

## مقدمة

### الاطار المنهجي للدراسة

#### الإشكالية

أسباب اختيار الموضوع

أهداف الدراسة وأهميتها

منهج البحث وأدواته

مجتمع وعينة الدراسة

تحديد المفاهيم

الدراسات السابقة

### الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: إدارة الأزمة

المطلب الأول: ماهية ادارة الأزمة

المطلب الثاني: أهداف مراحل إدارة الأزمات:

المطلب الثالث: فريق إدارة الأزمة في الأزمات

المبحث الثاني مدخل مفاهيمي للأزمة

المطلب الأول: مفهوم الأزمة

المطلب الثاني:عوامل ومراحل نشوء الأزمة

المطلب الثالث:أنواع الأزمات

المطلب الرابع: خصائص وأبعاد الأزمة

المبحث الثالث: ماهية المؤسسات العمومية

المطلب الأول: ماهية المؤسسات العمومية

المطلب الثاني: أهداف المؤسسات

المطلب الثالث: واقع وأفاق المؤسسة الاقتصادية في الجزائر

## **الإطار التطبيقي**

المبحث الأول: بطاقة فنية للمؤسسة

المطلب الأول: تعريف مديرية الجزائرية للمياه وحدة المسيلة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المبحث الثاني: إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه

المطلب الأول: أهم الأزمات التي مرت بها مؤسسة الجزائرية للمياه

المطلب الثاني: تحليل أسئلة المقابلة

النتائج العامة للدراسة

التوصيات

**خاتمة**

# مقدمة

تعد إدارة الأزمة إحدى العوامل المهمة في تحقيق أهداف المؤسسات وخلق توازن داخل المؤسسة والسعي لتوفير مناخ مناسب للعاملين، بما يشعرهم بأهمية الاستعداد للتطوير والتغيير الدائمين، وكذا تلبية متطلباتهم وتحقيق طموحاتهم المتجددة، وذلك وفق ما تمتلكه المؤسسات من إمكانيات وفرص، وبالرغم مما قد يعيق استمرارها وبقاءها من تهديدات وعوارض قد لا تكون في الحسبان أحيانا.

فالعامل بفريق إدارة الأزمة متميز ومبدع وكفؤ، واعتمادا على ما يمتلكه من خصائص شخصية وأخلاقية ومعرفية، فضلا عن النمط الذي يسلكه في أدوار هو المهام التي يقوم بها يستطيع مواجهة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة.

تتخذ الأزمات أشكالا مختلفة، لها درجات متفاوتة من الخطر الذي يهدد المؤسسة وقد يكون بعضها داخليا لا يلاحظ خارج المؤسسة، مع أنه يمكن أن يشكل دمارا داخليا وقد يكون البعض الآخر عاما ويتخذ نطاقا واسعا، حيث هناك الأزمات الهائلة التي تطل تنظيمات عديدة ومختلفة في نفس الوقت، غير أنه مهما كان شكلا لأزمة وما تفرزه من مشكلات معقدة، فعلى القائد الإداري أن يواجهها، كما تعتبر أخطر نتائجها تلك التي تمس الأفراد داخل المؤسسة، فأتداء أية أزمة سرعان ما يصاب الأفراد داخل المؤسسة أو خارجها بالحيرة والارتباك والقلق وعدم المنطقية في التفكير، وأنهم يبحثون وينتظرون التوجيه الذي يجب أن توفره المؤسسة من خلال إدارة الأزمة الذي بإمكانه أن يوفر قدرا منا لأمان والهدوء وأن كل شيء سوف يتم عمله من أجل حل تلك الأزمة.

والمؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات في العالم تعرضت بدورها إلى أزمات عديدة تهدد بقاءها واستمراريتها، وبالتالي على المسيرين أن يأهبوا بالأزمات المستقبلية، فهناك قول لفينيك في أحد كتبه "عندما يكون المرء في موقع السلطة يجب عليه التطلع والتخطيط لأزمة خطيرة، كما يتطلع للموت، ليس من باب الضعف أو الخوف بل من باب القوة التي تأتيه في معرفته وتحضره كما قد يواجه".

رغم هذا تأبى العديد من المؤسسات الجزائرية مواجهة الخطر تحت شعارات عديدة، لكننا لا نعرف متى وكيف تحدث الأزمة ولا يمكننا التنبؤ بها في غالب الأحيان وإذا تعرضت المؤسسة إلا أزمة تستدعي تشكيل فريق إدارة أزمة فحيث التصدي يصل إلى ذروته في مرحلة وجود الأزمة، حيث يتطلب الأمر من هذا الفريق اتخاذ أصعب القرارات وأسرعها،

فالسمة الرئيسية لقيادة إدارة الأزمة "البفع" في الأزمات هي الإبقاء على بساطة الأشياء وأن يطلب من العمال مثلا القيام بالأشياء والأعمال التي تدربوا وألفو القيام بها وليس القيام بأعمال غير معتادين عليها.

وقد حاولنا معالجة هذا الموضوع بالاستناد إلى الإنتاج العلمي والفكري المهمم بهذا النوع من المواضيع، وجاءت تغطيتنا لهذه الدراسة مقسمة على ثلاثة أقسام، الإطار المنهجي، الإطار النظري والإطار التطبيقي، واحتوت الخطة على فصلين نظري وآخر ميداني موزعة على النحو التالي:

الإطار المنهجي للدراسة، وتناولنا من خلاله طرح إشكالية الدراسة وتساؤلات الدراسة أهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، المدخل النظري للدراسة، تحديد المفاهيم، منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات، التعريف بمجتمع البحث والعينة، وأخيرا الدراسات السابقة. الفصل النظري والمعنون بواقع إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الجزائرية وقد تضمن ثلاثة مباحث، وكل مبحث يحتوي على مطالب، المبحث الأول وهو مدخل مفاهيمي لإدارة الأزمة تطرقنا فيه إلى ماهية إدارة الأزمة وأهدافها ومراحلها وكذا فريق إدارة الأزمة. بينما في المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى مفهوم الأزمة وعوامل ومراحل نشوؤها وأنواعها وخصائصها وأبعادها.

أما في المبحث الثالث فتناولنا ماهية المؤسسات العمومية وقسمناه إلى ثلاث مطالب المطلب الأول تناولنا فيه مفهوم المؤسسات العمومية ثم في المطلب الثاني أهدافها وأخيرا واقع وأفاق المؤسسة الاقتصادية في الجزائر.

وفي الفصل التطبيقي تم فيه عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، وقد قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول عرضنا فيه المؤسسة قيد الدراسة من خلال تقديمنا لتعريفها وإبراز هيكلها التنظيمي وفي المبحث الثاني قدمنا حددنا الإطار المنهجي للدراسة أما في المبحث الثالث فقد قمنا فيه بعرض وتحليل نتائج المقابلة ومناقشة نتائج الدراسة، وكذا الاستنتاج العام، وفي الأخير قدمنا مجموعة من التوصيات والاقتراحات.

الإطار المنهجي

للدّراسة

## أولاً: الإطار المنهجي

### 01- الإشكالية:

تعد الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في المنظمات، إذ أصبحت جزءاً مرتبطاً ببيئة اليوم. كما وتشكل مصدراً قلقاً لقادة المؤسسات والمسؤولين فيها على حد سواء لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة الخارجية، هذا من ناحية وضعف الإدارات المسؤولة في تبنيها نموذج إداري ملائم يمكن المؤسسة من مواجهة أزماتها بسرعة وفاعلية من ناحية أخرى.

إن الكشف المبكر عن الأزمة وتحديد حجمها ونوعها واستخدام المنهج العلمي والمنطقي للتعامل مع الأزمات أصبح ضرورة حتمية من أجل إيجاد أسلوب لإدارتها أو ما يطلق عليه "الإدارة الأزمومية" ذات الآلية المميزة في مواجهة الأزمات وإيجاد تقنية موجهة للحالات الطارئة التي لا يمكن تجنبها. إن استخدام هذه الأساليب والتقنيات الإدارية يكون بشكل مختلف تبعاً لنوع الأزمة وبما يتماشى ونوع القيادة الإدارية التي تتعامل مع هذه الأزمات.

إن إدارة الأزمة قد فرضت نفسه كواحد من الدعائم الأساسية في قيام أي مؤسسة وكعنصر هام من عناصر استراتيجية تسيير المؤسسات، لأنه يوفر المعطيات الصحيحة الضرورية لاتخاذ القرارات لمواجهة خطر الأزمات والحد من حدوثها ومنها تحقيق أهدافها المسطرة.

ونظراً لأهمية إدارة الأزمة فإن المؤسسات الجزائرية بمختلف أشكالها وبجميع اختصاصاتها سعت إلى اتخاذ إجراءات وتبني استراتيجيات جديدة تتماشى والظروف الراهنة، خاصة بعد الأزمة التي لحقت بمختلف قطاعاتها، وأصبح لزاماً عليها التكيف مع هذه التحولات، ومن بينها إنشاء خلايا خاصة بإدارة الأزمات داخل مختلف المؤسسات للحد من مخاطر الأزمات والطوارئ عن طريق التقدير المستمر والتحليل المسبق من أجل اتخاذ إجراءات استباقية تعزز قدرة الجهة على مواجهتها والعمل على الحد من المخاطر التي يمكن أن تترتب على ذلك، إضافة إلى تطبيق منهج شامل ومتكامل من شأنه تعزيز القدرات للتعامل مع الأزمات والطوارئ والتعافي منها، فكان ضرورياً على المؤسسات أخذ التدابير اللازمة لتنشيطها وترقيتها والأخذ بالمعطى العالمي الجديد.

وقد ارتأينا تسليط الضوء على واقع إدارة الأزمات بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة المسيلة لتشعب مهامها ومجالات نشاطها وتمايز جمهورها، مما يجعلها عرضة للأزمات من حين إلى آخر، وهذا ما يفرض عليها الاهتمام أكثر بالجهود للكشف عن الأزمات الكامنة وتحويلها إلى فرص مستقبلية وإيجاد برامج محددة للتقييم والتحليل ومتابعة العناصر والعوامل الداخلية والخارجية عن كثب وتسجيل ورصد أي انحراف والتنبيه بمسار واتجاه هذا السلوك وقياس تأثيراته المختلفة على أداء الكيان الإداري وتزويد القائمين على اتخاذ القرارات بالبيانات والمعلومات في الوقت المناسب الذي يجعلها على معرفة كاملة ودائمة ومستمرة بالتطورات التي قد تحدث حتى يتم التدخل في الوقت المناسب لمنع إصابة الكيان الإداري بأزمة عنيفة والمؤسسة على حد سواء.

### والتساؤل الجوهرى لدراستنا هو:

◀ ما هو واقع إدارة الأزمات بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة المسيلة؟.

### وتتفرع عن السؤال الجوهرى لإشكالية الدراسة التساؤلات التالية:

- ❖ ما هو مفهوم إدارة الأزمات في المؤسسة؟.
- ❖ ما المقصود بمواجهة الأزمة وما هي متطلباتها؟.
- ❖ ما هي خصائص قيادة الأزمة؟.
- ❖ ما هي مراحل إدارة الأزمة؟.
- ❖ ما هي الوسائل المعتمدة في إدارة الأزمات من طرف المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة المسيلة؟.

❖ ما هي الأهداف التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها من خلال إدارة الأزمات؟.

❖ ما هي معوقات الأداء الإداري أثناء الأزمة في المؤسسة؟.

### **02- أسباب اختيار الموضوع:**

إن من الأسباب التي دفعتنا لاختيار موضوع الدراسة عدة أسباب نذكر منها:

- تم اختيارنا لموضوع إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية لأنه يندرج ضمن تخصصنا "اتصال وعلاقات عامة" وعليه نكون قد أثرينا رصيدنا المعرفي والنظري والتطبيقي لنستغله مستقبلا في الحياة العملية.

- كوننا نعمل في إحدى المؤسسات العمومية هو ما دفعنا إلى معرفة مفهوم وواقع إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية، وكذا فهم مختلف الجوانب المحيطة والمتعلقة بهذه الزاوية

المهمة في أي مؤسسة، والتي يمكن أن تكون عرضة للمشاكل أو الأزمات في أي وقت من الأوقات، وهو ما دفعنا وحرك فينا الفضول لمعرفة كيف يتم التعامل مع الأزمات وما هي المؤثرات والخصائص التي يجب توفرها في قادة إدارة الأزمات في حال حدوث أزمة بالمؤسسة.

- تعتبر إدارة الأزمات ذو أهمية كبيرة خاصة في المؤسسات العمومية الوطنية للدور الذي يلعبه في الحصول على الصورة الذهنية الإيجابية عن المؤسسة لدى الجمهور والإبقاء على العلاقات الطيبة قبل الأزمة.

- إثراء البحث العلمي بمواضيع حول أهمية إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية.

### 03- أهداف الدراسة وأهميتها:

☆ أهدافها: تتلخص أهداف دراستنا فيما يلي:

- تعريف المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة المسيلة.  
- التعرف على واقع إدارة الأزمات ومكانته في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة المسيلة.

- معرفة درجة الأهمية التي توليها المؤسسة لإدارة الأزمات والكشف عن مدى مساهمة وسائل الاتصال المختلفة في إنجاح عمليات إدارة الأزمات داخل المؤسسة.

- الوقوف على مختلف الأسس والأساليب الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة المسيلة لتحسين صورتها والحفاظ على ثقة جماهيرها الداخلية والخارجية، وذلك لأن العمل بإدارة الأزمة أصبح أحد الركائز الأساسية لإنجاح استراتيجية المؤسسة الحديثة قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة.

### ☆ أهميتها:

إن تناول أي موضوع بحثي لا بد أن يعكس مدى الضرورة والأهمية من دراسته سواء على الجانب النظري أو على الجانب التطبيقي من واقع نتائجه وتوصياته<sup>1</sup>.

وإذا كنا بصدد دراسة موضوع قد يكون حديثا في تطبيقه بالمؤسسات العمومية الجزائرية، فذلك يبرز مدى الضرورة للبحث في هذا المجال، والتعرف على أسسه وتطوراته ومدى نجاعته في حل الأزمات والسعي لمواجهتها قبل حدوثها، حتى يتم تطبيقها بالمؤسسات المختلفة والاستفادة من نتائجها.

(1) السيد سعيد، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، (ط1، القاهرة: دار العلوم، 2006)، ص22.

04- منهج البحث وأدواته:

04-1- منهج البحث:

تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية والمنهج الملائم للدراسات الوصفية التي تعتبر من أكثر الدراسات ملائمة للأبحاث الاجتماعية وهذا لكونها تهتم بدراسة واقع الأحداث والظواهر والمواقف وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات صحيحة ومفيدة<sup>(1)</sup>، وهو منهج دراسة حالة، كونه يقوم بدراسة جميع الجوانب المتعلقة بشيء أو موقف واحد على أن يعتبر الفرد أو المؤسسة أو المجتمع كوحدة للدراسة، ويقوم منهج دراسة حالة على التعمق في دراسة المعلومات في مرحلة معينة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها حياة الوحدة<sup>(2)</sup>، ويرى "فاروق يوسف" أن منهج دراسة حالة هو المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة، سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا محليا أو مجتمعا عاما، ويقوم على أساس التعمق في الدراسة لمرحلة معينة من تاريخ الوحدة، وجميع المراحل التي مرت بها، وذلك قصد الوصول إلى تعليمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة وغيرها من الوحدات المشابهة لها<sup>(3)</sup>.

ومنهج دراسة حالة هو منهج قائم بذاته يتضمن خطوات بحثية ترسم بدقة الطريق الموصل إلى الغرض العلمي المطلوب في إطار توظيف العديد من الأدوات البحثية مثل: الاستبيان، المقابلة وتحليل المضمون ... في جميع المعلومات، وهو يُسْتَخْدَمُ منفردا في دراسة ظاهرة معينة إلى جانب مناهج أخرى<sup>(4)</sup>.

وعليه فإن منهج دراسة حالة يقوم على الخطوات التالية:

- تحديد المشكلة محل الدراسة.
- وضع التساؤلات وتوفير المعلومات عن الموضوع.
- تحديد وسائل جمع البيانات.
- استخلاص النتائج.

(1) - محمد منير حجاب، أساسيات البحوث الإعلامية والاجتماعية، (ط3، القاهرة: دار الفجر، 2002)، ص87.

(2) - أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، (الكويت: وكالة المطبوعات، 1973)، ص292.

(3) - محمد شلبي، المنهجية والتحليل السياسي، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1997)، ص97.

(4) - أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 2003) ص305.

تخضع عملية جمع المعلومات لعوامل عدة متفاعلة مع البعض الآخر، مؤثرة على طريقة الباحث في جمع المعلومات، ومن خلال بحثنا حول إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه المسيلة استعنا بثلاث أدوات لجمع البيانات وهي:

أ. الملاحظة العلمية:

تعتبر الملاحظة من أهم أدوات البحث العلمي، كونها تتيح للباحث فحص الجوانب المبحوثة للظاهرة عن قرب في إطار ظروفها الطبيعية العادية غير المصطنعة، كما أن المشاهدة تجري في بعض الحالات دون علم<sup>(1)</sup>، وتشتمل الملاحظة على نوعين:

- الملاحظة بالمشاركة: وهي أن يُخضع الباحث نفسه إلى الظروف المختلفة لمجتمع البحث من حيث المشاركة في الحياة العادية للأفراد والقيام بأعمالهم المختلفة، أي اعتبار نفسه جزءا من المجال المدروس، حيث يتفاعل ويتجاوب مع أفراد كإنه عضو منهم<sup>(2)</sup>.

- الملاحظة بدون مشاركة: هي التي يكتفي الباحث فيها بتسجيل جرد للجوانب المدروسة لدى المبحوثين مثل: تحركات وتصرفات الظاهرة التي يمكن رؤيتها عن مسافة معينة<sup>(3)</sup>.

- نوع الملاحظة:

اعتمدنا في دراستنا على المشاهدة لكيفية إدارة الأزمة داخل المؤسسة العمومية والوسائل المستخدمة، وما هي الخصائص والمميزات التي من خلالها يتم اختيار فيها أفراد قيادة إدارة الأزمة، وهذا لتواجدها الدائم في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة المسيلة قيد الدراسة.

وبهذا يكون نوع الملاحظة المستخدمة هو الملاحظة بالمشاركة، والتي تتضمن النظر والاستماع والمتابعة مع المشاركة الفعالة، ولذلك فإن الملاحظة كانت أفضل وسيلة أتاحت لنا معرفة نوعية الاتصال بين أفراد إدارة الأزمة فيما بينهم وكذا بينهم وبين الموظفين في حالة الأزمة، وكذلك معرفة وسائل الاتصال الأكثر استعمالا، إضافة إلى العوائق والمشاكل التي تواجههم أثناء قيامهم بعملهم.

(1)- أحمد بن مرسل، مرجع سبق ذكره، ص 204.

(2)- نفس المرجع، ص 203-204.

(3)- نفس المرجع، ص 206.

## ب. المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية في جمع البيانات، فهي ذلك التفاعل اللفظي المنظم بين الباحث والمبحوث أو المبحوثين لتحقيق هدف معين<sup>(1)</sup>.

وتعرف أيضا بأنها عملية تتقيد تعتمد على سيرورة اتصالية لفظية من أجل معلومات لها علاقة مع هدف محدد<sup>(2)</sup>.

تمتاز المقابلة عن الطرق الأخرى لجمع المعلومات بعدة مزايا أهمها: أنها تدل على مدى اهتمام الباحث ببحثه، كما تسهل عملية جمع البيانات، وتمكن الباحث من السيطرة على الموقف الذي يجري فيه جمع البيانات، وتمكنه كذلك من اكتشاف العلامات والإشارات غير اللفظية التي قد تصدر عن المبحوث<sup>(3)</sup>.

## أنواع المقابلة:

- **المقابلة المقننة:** يتم فيها تحديد كل أسئلة المقابلة مسبقا.

- **المقابلة غير المقننة:** يترك فيها الحرية الكاملة للقائم بالمقابلة والشخص الآخر في الحديث بحرية في نطاق الهدف منها<sup>(4)</sup>.

## نوع المقابلة المستخدمة:

استعنا بنوعين من المقابلة في دراستنا: المقابلة الحرة والمقابلة المقننة، المقابلة الحرة التي تعتمد على النقاش المفتوح دون تحديد مسبق للأسئلة، وذلك لحاجة دراستنا للمزيد من الشرح والتحليل. وأجرينا هذا النوع من المقابلة مع مجموعة من الموظفين في المؤسسة العمومية، بينما المقابلة المقننة تعتمد على التحضير المسبق للأسئلة، وتهدف إلى جمع المعلومات والبيانات المراد الحصول عليها والوصول إليها وأجرينا هذا النوع من المقابلة مع الأطراف المسؤولة عن إدارة الأزمة في المؤسسة العمومية، حيث قمنا بطرح أسئلة عليهم حول طبيعة العمل، والوسائل المعتمدة وكذا المشاكل التي تواجههم، والحلول المقترحة للقضاء عليها.

(1)- محمد عبد الحميد، دراسة الجمهور في بحوث الإعلام (القاهرة: 1990)، ص 227.

(2)- فاروق يوسف أحمد، وسائل جمع البيانات (القاهرة: مكتبة شمس، 1985)، ص 68.

(3)- راسم محمد الجمال، مقدمة في مناهج البحث في الدراسات الإعلامية (القاهرة: جامعة القاهرة، 1999)، ص 154.

(4)- محمد سيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية (المكتب الجامعي الحديث، 2006)، ص 185.

ج. جمع الوثائق:

تعتبر الوثائق الوعاء المادي للمعرفة والذاكرة الإنسانية، ويستخدم الباحثون الوثائق ومختلف المصادر المطبوعة منها وغير المطبوعة نظرا لما تقدمه من معلومات مهمة للباحث حول دراسته خاصة في أولى مراحل بحثه، حيث يكون الباحث بصدد محاولة تكوين خلفية نظرية عامة عن المشكلة أو موضوع الدراسة، وتتعدد أنواع الوثائق والمصادر، ولا بد من المعالجة المناسبة لها من طرف الباحث<sup>(1)</sup>.

05- مجتمع وعينة الدراسة:

يحرص الباحثون في إجراء بحوثهم الميدانية على طريقة أخذ عينة من مجتمع البحث بهدف الوصول إلى حقائق معينة من شأنها أنها تفي بالغرض المرجو من خلال الدراسة حسب تمثيل العينة، وفي بعض الأحيان يجد الباحث صعوبة في الوصول لكل عينة البحث نظرا لارتباطه بأجال معينة أو صعوبة العمل أو ضعف قدراته المادية ومن هنا يلجأ إلى أسلوب العينة، حيث يقوم باختيار جزء صغير من وحدات مجتمع البحث اختيارا عشوائيا أو منتظما والمعروف لدى الباحثين بأسلوب العدد العشوائي<sup>(2)</sup> أو تحكيما قصديا، ليشكل هذا الجزء من وحدات مجتمع البحث المادة الأساسية للدراسة. ويمكن تعريفها كذلك بأنها العينة التي يعتمد الباحث فيها اختيار مفردات معينة من المجتمع الأصلي بحيث تكون هذه المفردات ممثلة للمجتمع الأصلي ولها نفس خصائصه<sup>(3)</sup>.

ويقصد بمجتمع البحث جميع المفردات والأشياء التي نريد معرفة حقائق عليها فقد تكون أعدادا في حالة تحليل مضمون وسائل الإعلام، كما قد تكون برامج إذاعية أو نشرات إخبارية وفي حالة دراسة الرأي العام فإن المجتمع هو جميع الأفراد الذين تستهدفهم الدراسة<sup>(4)</sup>.

(1)-مصطفى عليان، عثمان محمد غنم، مناهج وأساليب البحث العلمي "النظرية والتطبيق" (ط1، عمان: دار الصفاء، 2000)، ص102.

(2)-إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي (ط3، بيروت: دار الطليعة للطباعة والنشر، 1982)، ص55.

(3)-فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي (ط1، الإسكندرية: مطبعة الإشعاع الفنية، 2002)، ص313.

(4)-محمد منير حجاب، الأسس العلمية كتابة الرسائل الجامعية (ط2، القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2000)، ص23.

كما تعرف العينة بأنها كل العناصر التي تستهدفها الدراسة سواء أكانت هذه العناصر أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة<sup>(1)</sup>.

في دراستنا هذه اعتمدنا على العينة القصدية دون العشوائية، فالعينة العمدية هي التي يختار الباحث المفردات في هذه العينة بطريقة عمدية طبقا لما يراه من سمات أو خصائص تتوفر في المفردات بما يخدم أهداف البحث<sup>(2)</sup>.

وبناءً على ما سبق قمنا بإجراء مقابلات في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة المسيلة وقد اخترنا مفردات بحثنا من إطارات المؤسسة بمختلف الفئات العمرية والمستويات التعليمية ومن الجنسين ومن مختلف الرتب الإدارية، وقد اكتفينا في هذه الدراسة بإجراء المقابلة مع عشرة أفراد باعتبار أنهم الفئة المستهدفة ويمثلون لجنة إدارة الأزمة.

## 06- تحديد المفاهيم:

### 06-1- الإدارة:

**التعريف التقليدي:** الإدارة هي مجموعة الأنشطة الإنسانية التي يتم بمقتضاها تحقيق الأهداف من خلال الآخرين أو بمشاركتهم.

**التعريف الحديث:** هي تهيئة بيئة داخلية محفزة للأفراد والجماعات، تعمل بإدارتها في اتجاه تحقيق أهدافهم الذاتية في النهاية<sup>(3)</sup>.

**يعرف سيمون:** الإدارة عبارة عن أنشطة بمجموعات المتعاونة الاختيارية برضاهم لتحقيق هدف مشترك<sup>(4)</sup>.

**يعرف فروست:** الإدارة هي فن توجيه النشاط الإنساني<sup>(5)</sup>.

**تعريف الإدارة إجرائيا:** هي مجموعة أنشطة يقوم بها الأفراد بشكل منظم لتحقيق أهداف مشتركة في إطار المؤسسة.

(1) محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي (ط1، عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر، 1999)، ص72.

(2) محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية (القاهرة: عالم الكتب، 2004)، ص141.

(3) سعيد المصري، التنظيم والإدارة (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002)، ص7-8.

(4) محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف (ط3، عمان: دار وائل للنشر، د.ت)، ص24.

(5) عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، العمليات مفاهيم ووظائف (ط1، د.ب.د، د.د.ارنشر، 2001)، ص4.

06-2- الأزمة:

في اللغة: تعني الشدة والقحط والأزمة هي المضيق ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزم<sup>(1)</sup>.

في الاصطلاح : الأزمة مشتقة من الكلمة اليونانية kipvew أي بمعنى لتقرر to decide<sup>(2)</sup>.

والأزمة من الناحية الاقتصادية هي انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي<sup>(3)</sup>.

تعرف أيضا بأنها: هي نقطة تحول أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة وتحدث نتائج غير مرغوب فيها في وقت قصير ويستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على المواجهة<sup>(4)</sup>.

تعريف الأزمة إجرائيا: هي موقف تمر به المؤسسة يجعلها في وضع غير مستقر مما يلزم عليها اتخاذ قرار محدد لمواجهتها.

06-3- إدارة الأزمة:

هناك عدة تعاريف من بينها ما يلي:

- هي عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحياتها أو بقائها في السوق.
- هي عملية إدارية مستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمة وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع حدوثها، أو الإعداد للتعامل معها بأكثر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية لما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للجميع<sup>(5)</sup>. ويعرفها عبد الرحمان توفيق: هي فن قضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك

(1)-الرازي محمد بن أبي بكر، مختار الصحاح(بيروت: دارالكتاب العربي،1967)، ص15.

(2)- جبر محمد صدام،المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات(تونس:المجلة العربية للمعلومات، 1998)، ص66.

(3)- هلال محمد عبد الغاني،مهارات إدارة الأزمات( ط4، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2004، ص51.

(4)-حواش جمال الدين محمد، إدارة الأزمات والكوارث، ضرورة حتمية ( القاهرة: المؤتمر الثالث لإدارة الأزمات، بحث

38، 1998)ص4.

(5)-فضيل دليو، الاتصال- مفاهيمه نظرياته وسائله(ط 1، القاهرة:دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003)، ص13.

ومقدراتك، وهي التخطيط لما قد لا يحدث<sup>(1)</sup>.

**تعريف إدارة الأزمة إجرائيا:** هي عملية إدارية تهدف من خلالها مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة المسيلة لمواجهة الأزمة وتحديد مسارها عبر مختلف مراحلها للتخلص منها أو تقليل آثارها باستخدام مختلف الوسائل التي تحقق لها ذلك.

#### 06-4-المؤسسة:

**في اللغة:** أسس، يؤسس، مؤسسة، جمع مؤسسات، منشأة، أنشأت لغرض معين، يقال مؤسسة علمية، صناعية، خيرية<sup>(2)</sup>.

وحسب قاموس العربي المورد: كلمة المؤسسة مشتقة من الفعل أسس، يؤسس، مؤسسة<sup>(3)</sup>.

**في الاصطلاح:** المؤسسة اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج وتبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاد بين آخرين وهذا في إطار قانوني مالي واجتماعي معين، ضمن شروط تختلف زمانيا ومكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به المؤسسة<sup>(4)</sup>. المؤسسة عبارة عن منشأة تلعب دور أساسي في النشاط الاقتصادي وذلك حسب طبيعة مهامها من تصنيع منتج أو تقديم خدمات أو تسويق سلع<sup>(5)</sup>.

المؤسسة تعتبر كعميل اقتصادي أو كعميل عضوي أو منظومة، أي أن المؤسسة تقوم بنشاط ذي طابع صناعي أو تجاري أو مالي أو خدماتي أو اتصالي، فهي تتكون دوما وطبيعيا من مستخدمين ووحدات وأقسام ومصالح ترتبط ببعضها البعض بشكل متكامل ويمكن النظر إليها كوحدة متكاملة قائمة على أساس العلاقات وتبادلات بين مختلف مكوناتها وأجزاءها<sup>(6)</sup>.

**تعريف المؤسسة إجرائيا:** هي تنظيم يجمع بين موارد بشرية (عمال) وأخرى مادية (وسائل إنتاج) تهدف لتحقيق غاية مخطط لها مسبقا، والمؤسسة في ضوء دراستنا هذه نقصد بها

(1)- عيشوش فريد، الاتصال في إدارة الأزمات حوادث المرور أنموذجا (ط1، الجزائر: دار الخلدونية للنشر، 2011)، ص12.

(2)- خضير شعبان:، مصطلحات في الإعلام والاتصال (باتنة: دار اللبان العربي للترجمة والتأليف، 2002)، ص239.

(3)- روجي البعلبكي، القاموس العربي انجليزي (بيروت: دار المعلم للملايين، 1994)، ص6.

(4)- إبراهيم الأعمش، أسس المحاسبة العامة (الأردن: ديوان المطبوعات الجامعية، دت)، ص2.

(5)- ناصر دادي عدوان، التحليل المالي (الجزء1، عين مليلة: دار الهدى، دت)، ص11.

(6)- السعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية (الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات، 1988)، ص2.

مديرية الجزائرية للمياه وهي تنظيم يجمع بين موظفين ووسائل للقيام بأنشطة معينة لتحقيق غاية محددة.

#### 06-5- المؤسسة الاقتصادية:

كما حدد مفهومها دادي ناصر: هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج وتبادل السلع أو الخدمات، وتختلف باختلاف الحيز الزمني والمكان الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه<sup>(1)</sup>.

المؤسسة الاقتصادية هي شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقييم العمل الاجتماعي وبغية إنتاج وسائل الإنتاج أو إنتاج سلع الاستهلاك أو تقديم الخدمات في مجال النقل والتجارة<sup>(2)</sup>.

المؤسسة الاقتصادية عبارة عن خلية اقتصادية التي تشكل علاقات وروابط مع أعوان اقتصادية أخرى تتداخل معها في مختلف الأسواق<sup>(3)</sup>.

**تعريف المؤسسة الاقتصادية إجرائياً:** هي تنظيم يجمع بين أفراد ووسائل يقوم بأنشطة ذات طابع صناعي واقتصادي، تهدف من خلاله لتقديم سلعة أو خدمة معينة ومديرية الجزائرية للمياه يمكننا أن نطلق عليها مصطلح المؤسسة الاقتصادية كونها تقوم بنشاط صناعي اقتصادي لتقديم خدمة للمجتمع.

#### 07- الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة ركيزة الأبحاث، إذ يقوم أي بحث علمي على هذا الأساس وقد قمنا بالاطلاع على بعض الدراسات التي لها صلة بموضوع إدارة الأزمة من خلال فحص الإنتاج العلمي الذي تم تحصيله، حتى يتسنى لنا تقييمه وتقادي التكرار وطرح التساؤلات انطلاقاً منها من أجل إبراز ضرورة القيام ببحث جديد ورسم فكرة واضحة عنه.

وعلى هذا الأساس وفي إطار إنجازنا للبحث التفتنا إلى الدراسات السابقة، نذكر

منها:

(1) مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي (الجزائر: د دار النشر، د ت، 1992)، ص 11.

(2) صمويل عبود: اقتصاد المؤسسة (الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 1982)، ص 58.

(3) حريم حسين: مبادئ الإدارة الحديثة- نظريات - عمليات إدارية - وظائف المنظمة (ط 2، عمان: دار حامد للنشر

والتوزيع، 2009)، ص 55.

## الدراسة الأولى:

اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، "دراسة حالات لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية". أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم - فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية- من إعداد الطالبة هامل مهديّة، جامعة منتوري - قسنطينة-، الموسم الجامعي 2008 \ 2009. في إطار أربعة مؤسسات في ولاية عنابة، مؤسستين صناعيتين: أرسلورميثال مؤسسة فرتيال، مؤسستين خدميتين: سونلغاز مستشفى ابن رشد.

**إشكالية الدراسة:**

تناولت الباحثة في إشكالياتها موضوع اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية الصناعية والخدمية، انطلاقاً من التساؤل الرئيسي التالي: كيف يسير اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية الصناعية والخدمية؟ والذي تندرج ضمنه التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- كيف يسير الاتصال قبل حدوث الأزمات في المؤسسة الجزائرية الصناعية والخدمية؟
- 2- ما هو مسار الاتصال أثناء وقوع الأزمة في المؤسسات الجزائرية؟
- 3- كيف يفعل الاتصال بعد الأزمة في المؤسسات الجزائرية؟
- 4- هل هناك فروق واضحة بين المؤسسات الصناعية والخدمية الجزائرية على مستوى عمليات اتصال الأزمة في مراحلها المختلفة؟

## أهداف الدراسة:

- تحديد التصور النظري للاتصال أثناء الأزمة.
- توجيه المؤسسة والمسيرين إلى ضرورة لأخذ بعين الاعتبار العملية الاتصالية أثناء إدارة بعض المؤسسات.
- توظيف الاتصال في عمليات التفسير المتعلقة بالأزمة.

## المنهج وأدواته:

وقد استعانت الباحثة في دراستها بالمنهج المسحي الاجتماعي بالعينة من خلال استخدام الأسلوب الكمي والكيفي، وهذا يندرج ضمن الدراسات الوصفية وكذلك استخدام المنهج المقارن.

- أما بالنسبة للمجال المكاني للدراسة فقد تم تحديده في إطار أربعة مؤسسات في ولاية عنابة.
- مؤسستين صناعيتين: أرسلورميثال \ مؤسسة فرتيال.
  - مؤسستين خدميتين: سونلغاز \ مستشفى ابن رشد.

أما فيما يخص أدوات جمع البيانات: فقد استخدمت بشكل أساسي المقابلة الموجهة لعينة تتضمن 40 مفردة، 10 مفردات في كل مؤسسة، بالإضافة إلى الاستمارة المقننة. نتائج الدراسة: كانت في شكل مقترحات وهي:

- توجيه المؤسسات لتبني استراتيجية فعلية لإدارة الأزمة واتصال الأزمة.
- تشجيع وتحفيز العاملين لمشاركتهم في مواجهة الأزمات.
- تفعيل الاتصال الرسمي الداخلي وقت الأزمات والاهتمام به قبل حدوث الأزمات.
- الاستفادة من شبكة الانترنت لمواجهة الأزمات.
- البحث في نظم المعلومات لإدارة الأزمات.

#### أوجه الاستفادة من الدراسة:

**أوجه التشابه:** من حيث متغيرات الدراسة، فهي تعالج موضوع إدارة الأزمة في المؤسسات الجزائرية وهو متغير في دراستنا بالإضافة إلى اعتمادها على مؤسسة عمومية اقتصادية (سونلغاز) من بين عينات دراستها، وهو ما يتشابه والمؤسسة التي نحن بصدد دراستها. كما أنها استخدمت الدراسة الوصفية والمقابلة، وهي من أدوات جمع البيانات المعتمدة في دراستنا.

**أوجه الاختلاف:** دراستنا تعالج واقع إدارة الأزمات أما هذه الدراسة فهي تتناول موضوع الأزمة من خلال اتصال الأزمة.

**أوجه الاستفادة من الدراسة:** استفدنا من الدراسة في تحديد المفاهيم المتعلقة بالأزمة وكذلك الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية وأيضا في طريقة تصميم أسئلة المقابلة.

#### الدراسة الثانية:

اتصال الأزمة في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية لأزمة فيفري 2012 بمؤسسة سونلغاز قسنطينة2) وهي مذكرة ماستر لنيل شهادة الماستر تخصص تكنولوجيا الاتصال الحديثة، من إعداد الطالبين عمري نور الهدى وقايدي بدر الدين، تحت إشراف الأستاذ خالد نايلي وقد اجريت بجامعة قلمة سنة 2014/2013 .

#### إشكالية الدراسة:

تناولت الباحثة في إشكاليته موضوع اتصال الأزمة في المؤسسة الاقتصادية انطلاقا من التساؤل الرئيسي التالي: كيف ساهم اتصال الأزمة في إدارة أزمة فيفري 2012 بمؤسسة سونلغاز قسنطينة2 ؟

## أهداف الدراسة:

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة:

- مدى فعالية اتصال الأزمة في إدارة أزمة فيفري 2012 بسونلغاز قسنطسنة2.
- ماهي الوسائل المتخذة في سبيل التقليل من الأزمة.

## منهج الدراسة وأدواته:

قد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي وبالاعتماد على ثلاثة أدوات لجمع البيانات وهي الاستمارة، المقابلة والملاحظة، واستهدفت هذه الدراسة إطارات المؤسسة وخاصة خلية الاتصال بالمؤسسة إلى جانب زبائن المؤسسة.

## نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى نتائج هي كالتالي:

- للإعلام دور مهم جدا في التخفيف من حدة الأزمات والكوارث.
- الخطط الإعلامية المعدة من قبل إدارة العلاقات العامة بالدفاع المدني مهمة جدا لمواجهة الأزمات والكوارث.
- تدرك إدارة العلاقات العامة بالدفاع المدني أهمية اللجوء لوسائل الإعلام لمواجهة الأزمات والكوارث.
- دراسة "محمد كمال القاضي" "دور العلاقات العامة في مواجهة الكوارث والأزمات الأمنية" والتي تناولت الأسباب المفضية إلى وقوع الأزمة وخصائصها، وعرضت أسلوب معالجة أزمة الأجهزة الأمنية، وعرضت خطة لجهاز العلاقات العامة في مواجهة الأزمات والكوارث.

## أوجه الاستفادة من الدراسة:

**أوجه التشابه:** من حيث متغيرات الدراسة، فهي تعالج موضوع واقع اتصال الأزمة في المؤسسات الجزائرية وهو متغير في دراستنا بالإضافة إلى اعتمادها على مؤسسة جزائرية عمومية اقتصادية (سونلغاز) كعينة لدراستها، وهو ما ينطبق والعينة المدروسة في بحثنا. كما أنها استخدمت الدراسة الوصفية وأداة الملاحظة والمقابلة، وهي من أدوات جمع البيانات المعتمدة في دراستنا.

**أوجه الاختلاف:** دراستنا تعالج واقع إدارة الأزمات أما هذه الدراسة فهي تتناول موضوع الأزمة من خلال اتصال الأزمة.

أوجه الاستفادة من الدراسة: استفدنا من الدراسة في تحديد المفاهيم المتعلقة بالأزمة وكذا طريقة تصميم أسئلة المقابلة.

#### الدراسة الثالثة:

دراسة بعنوان فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في إدارة الأزمات أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، من إعداد الطالب هاني عبد الرحمن محمد أبو عمر، الجامعة الإسلامية غزة، عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، سنة 2009.

#### إشكالية الدراسة:

انطلق الباحث من إشكالية أهمية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة ودورها في إدارة الأزمات في القطاع المصرفي، ويمثل تساؤله الرئيسي: فيما مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في فلسطين؟.

#### فرضيات الدراسة:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحسوبة ومرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.
- 2- توجد علاقة بين فاعلية نظم المعلومات ومرحلة احتواء الأضرار.
- 3- توجد علاقة بين فاعلية نظم المعلومات ومرحلة استعادة النشاط.

#### أهداف الدراسة:

- 1- قياس علاقة فاعلية نظم المعلومات وأثرها في قدر المصارف العامة في فلسطين على إدارة أزمته.
- 2- الكشف عن مدى توفير المصارف لخطط وسيناريوهات المعدة مسبقاً ومعرفة مدى تحديثها لتستخدم وقت الضرورة.
- 3- إيضاح أهم التحديات التي تواجه المصارف الفلسطينية في بناء نظم المعلومات الإدارية المحسوبة القادرة على إدارة الأزمات.

#### المنهج وأدواته:

أما فيما يخص الإجراءات المنهجية اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأداة جمع البيانات المتمثلة في استمارة استبيان وزعت على عينة مكونة من 186 موظف وموظفة تتضمن ثلاث محاور، المحور الأول بيانات شخصية والثاني آراء أفراد العينة نحو

فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحسوبة وأثرها في إدارة الأزمات أما الثالث يتمحور حول أثر نظم المعلومات في إدارة الأزمة.

#### نتائج الدراسة:

- درجة تأثير نظم المعلومات الإدارية المحسوبة على إدارة الأزمات تتفاوت من مرحلة إلى أخرى خاصة في مرحلة احتواء الأضرار.

- نظام الوحدة يعمل على جمع المعلومات الخاصة بالأزمة ويخزنها في قواعد البيانات.

- العلاقة بين عناصر فاعلية النظام وبين إدارة الأزمات في جميع مراحلها.

#### أوجه الاستفادة من الدراسة:

أوجه التشابه: من حيث متغيرات الدراسة تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في متغير إدارة الأزمة.

أما من ناحية الإجراءات المنهجية تتقاطع معها دراستنا في كونها دراسة وصفية.

أوجه الاختلاف: تختلف دراستنا عن هذه الدراسة في كون دراستنا تعنى واقع إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أما هذه الدراسة فهي تعالج فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمة.

أوجه الاستفادة: استفدنا من هذه الدراسة في تحديد المفاهيم الخاصة بمتغير الأزمة وكذلك في طريقة بناء أسئلة المقابلة.

الإطار النظري

للدراسة

## المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة الأزمة

### المطلب الأول: ماهية إدارة الأزمة

#### ✓ مفهوم إدارة الأزمة

هي عملية ديناميكية مستمرة تتضمن أفعالا وتصرفات على درجة عالية من الفاعلية وتتضمن أفعال أو تصرفات مستجيبة، ويكون الهدف منها تحديد وتشخيص الأزمة وتخطيط للأزمة ومواجهتها ومعالجتها<sup>(1)</sup>.

عرفتها الموسوعة الإدارية بأنها: "المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة وتشمل مهمة المديرين المسؤولين عن هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المنظمة في حال عدم تمكنهم من تجنبها بالكامل، والأفضل هو نقل احتمال تعرض المنظمة للمخاطر إلى جهة متخصصة مثل: شركات تأمين<sup>(2)</sup>.

#### ✓ المشابهة لإدارة الأزمة:

#### أ- الإدارة بالأزمات وإدارة الأزمات:

تختلف عملية إدارة الأزمة عن الإدارة بالأزمات، إذ أن الأخيرة هي فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار بعض الأوضاع بهدف إحداث شيء من التغيير في ذلك النشاط لصالح مديبره، وقد حددت اللغة الصينية مصطلح الأزمة في كلمتين، الأولى تدل على الخطر، أما الأخرى فتدل على الفرصة التي يمكن استثمارها وإمكانية تحويل الأزمات وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة.

#### ب- إدارة القضايا وإدارة الأزمات:

يمكن تعريف الأزمة بأنها عبارة عن قضية عاجلة وكذلك يمكن القول بأن القضية بنت الأزمة، فكل منهما يهدد السمعة ولكن عادة ما يتم ذلك عبر فترات زمنية مختلفة فعلى خلاف الأزمة يكون هناك وقت طويل نسبيا لتدارك المشكلات والتحذير المبكر وإعداد الاستجابات الملائمة قبل تطور القضية وتحويلها لأزمة وكذلك يكون هناك وقت لعقد جلسات

(1)- يوسف احمد أبو فارة، إدارة الأزمات (ط 1، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2009)، ص 60.

(2)- محمود جاد الله، إدارة الأزمات (ط 1، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008)، ص 26.

المناقشة الحرة وإعداد برامج متخصصة لمعالجة جوانب القضية واختيار الأشخاص بدقة واجراء التدريب والتخطيط<sup>(1)</sup>.

#### ✓ متطلبات إدارة الأزمة:

**عدم تعقيد الإجراءات أثناء معالجة الأزمة:** فالمنظمة تحتاج إلى السرعة في إنجاز الأعمال و معالجة المشكلات، وبالتالي فإن الوقت يعتبر عنصر حاسم في هذا السياق.

**التخطيط الجيد:** حيث تمثل الخطة الإطار العام الذي يقود تفكير المرؤوسين إزاء أداء أعمالهم واتجاه التعامل مع الأزمات فاستحداث التخطيط كإدارة منهجية لإدارة الأزمة يُبعد عن الارتجالية والعشوائية في اتخاذ القرارات.<sup>(2)</sup>

**التنسيق الفعال:** لابد من جود انسجام بين أعضاء فريق إدارة الأزمة، وذلك من أجل توفر التنسيق الفعال فيما بينهم.

**التواجد المستمر:** من الصعب معالجة الأزمات الكبيرة إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان الأزمة فالتواجد المستمر يؤدي إلى اكتمال الصورة لدى أعضاء الفريق عن الأزمة.

**تفويض السلطة:** إن عملية تفويض السلطة تعتبر في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة. فقد تضطر الأحداث إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة بشكل سريع وبدون انتظار لحضور الشخص المسؤول والذي يقع هذا القرار ضمن اختصاصه.<sup>(3)</sup>

#### المطلب الثاني: أهداف و مراحل إدارة الأزمات.

#### ✓ أهداف إدارة الأزمات:

#### ◀ أهداف قبل حدوث الأزمة

تستند مواجهة الأزمة إلى إدارة منهجية تقوم على خطة علمية لها عناصر ومقومات بعيدة عن التناول العشوائي أو التلقائي، وقد تطورت إدارة الأزمات من الممارسة إلى علم له شكل وموضوع ويمكن حصر الأهداف العامة لإدارة الأزمات كالتالي:

1- توفير القدرة العلمية على استقراء مصادر التهديد والتنبؤ بالأخطار والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة للحد من تأثيرها الضار.

(1)- عيشوش فريد، مرجع سبق ذكره، ص 96-97.

(2)- سليم بطرس جلد، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات (الأردن: دار الراجية للنشر والتوزيع، 2011)، ص 28.

(3)- زيد منير عبوي، إدارة الأزمات (ط1، عمان: كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007)، ص 24، 25.

- 2- تعيين الأجهزة المعنية بتنظيم وإدارة الأزمة وتحديد دورها عبر مختلف المراحل.
- 3- الاستعداد لمواجهة الأزمة من خلال التنبؤ المسبق، وتمكن الإدارة من السيطرة على الموقف والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية وتوفير نظم الاتصال الفعال.
- 4- التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها من خلال تحليل الموقف ورسم السيناريوهات وتحليل نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات الناتجة عن كل حدث والاستعداد المستمر للتعامل معها<sup>(1)</sup>.

#### ◀ أهداف أثناء وبعد حدوث الأزمة:

- 1- ضرورة التحكم واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهةها وتقليل أضرارها.
- 2- تنظيم الجهود والتنسيق بين لمحاولة التغلب عليها ومواجهتها بأقل خسائر ممكنة وفي أسرع وقت ممكن وبكفاءة عالية.
- 3- توفير الدعم الضروري لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية.
- 4- توثيق كل ما يتعلق بالأزمة بدءا من بداية ظهورها مرورا بطريقة التعامل معها وانتهاء باختفائها.
- 5- الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير<sup>(2)</sup>.

#### ✓ مراحل إدارة الأزمة

- 1- اكتشاف إشارات الإنذار: المنظمة تتلقى إشارات عديدة ومتنوعة من كافة الاتجاهات، الأمر الذي يحتم عليها أن تتعلم كيف يمكن الفصل بين الإشارات المختلفة واستخلاص ما ينذر منها بوقوع أزمة وشيكة، هذا ما يحتم على المنظمة أن يكون لديها نظام محكم لاكتشاف الإشارات الدالة على قرب وقوع الأزمة هذه المرحلة تهتم بمرحلة ما قبل الأزمة.
- 2- الاستعداد والوقاية: إن الوقاية التامة من كافة الأزمات المحتمل حدوثها في المنظمة أمر غير ممكن، وبالتالي فإن المنظمة عليها أن تستعد لوقوع الأزمات، كما يرى الباحثون أن الأزمات المحتملة تختلف من منظمة إلى أخرى وأن الهدف من هذه المرحلة هو السعي من أجل منع وقوع الأزمات، بالإضافة إلى إدارة الأزمات التي تقع بشكل جيد.

<sup>(1)</sup> شهرزاد لمجد، الاعلام وإدارة الأزمات الاعلام الأمريكي نموذجا (ط 1 ، عمان، دار أسامة للنشر

والتوزيع)، 2013، ص 63.

<sup>(2)</sup> - مراد ميلود، دور الاعلام الجزائري في إدارة الأزمات (الجزائر، دار الهدى للنشر والتوزيع)، 2013، ص 65.

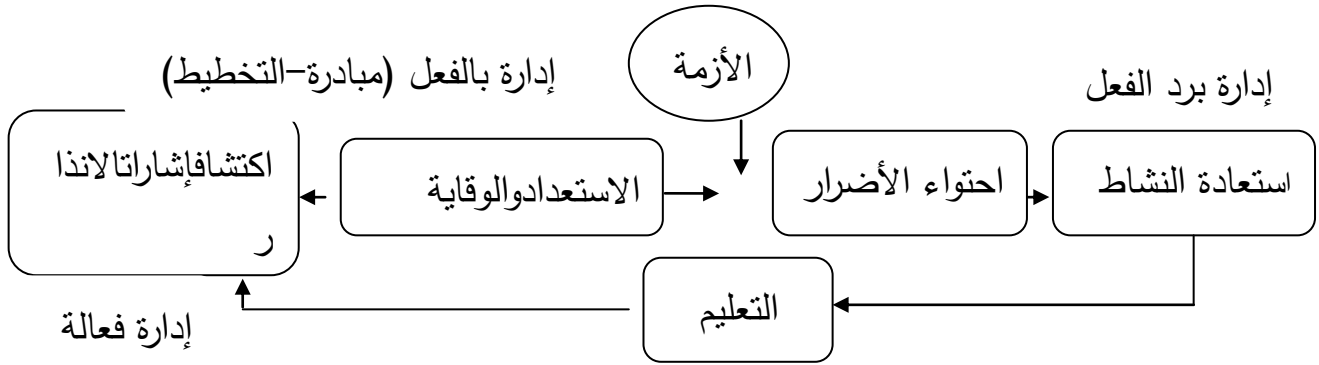
3- احتواء الأضرار أو الحد منها: يرى الباحثون أنه يجب على الإدارة في هذه المرحلة التركيز على التحكم في التأثيرات الناتجة عن حدوث الأزمة والحيلولة دون امتدادها إلى مناطق أو نظم أخرى داخل المنظمة.<sup>(1)</sup>

4- مرحلة استعادة النشاط: يجب أن يتوفر للمؤسسة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع كما كانت عليه واستعادة مستويات النشاط، وهذه المرحلة تمثل عملية ترميم ما حدث وهناك ثلاثة اعتبارات أساسية لتحقيق الكفاءة والفاعلية في عملية إعادة التوازن وهي:

- الرغبة والحرص على إعادة التوازن.
- معرفة ما ينبغي تحقيقه في مرحلة إعادة التوازن.
- القدرة على انجاز فعاليات مرحلة إعادة التوازن.

5- التعلم واستخلاص الدروس: من خلال استرجاع ودراسة وتحليل الأحداث واستخلاص الدروس المستفادة منها سواء من تجربة المؤسسة أو من تجارب المؤسسات الأخرى وكيفية تحسين القدرات المستقبلية.<sup>(2)</sup>

الشكل التالي يوضح مراحل الأزمات<sup>(3)</sup>:



المصدر: محمد هيكل: مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، ص 79.

<sup>(1)</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الأزمات من منظور إداري (السودان: المعهد العالي لعلوم الزكاة، دت)، ص 20.

<sup>(2)</sup> نداء محمد باقر الياسري، إدارة الأزمات (ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2014)، ص 51.

<sup>(3)</sup> محمد أحمد الطيب هيكل، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة (الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2006)، ص 79.

## المطلب الثالث: فريق إدارة الأزمة في الأزمات

### ✓ ماهية فريق إدارة الأزمة

#### ◀ تعريف فريق إدارة الأزمة:

هو فريق يتبع إداريا الفريق الرئيسي الذي يضع السياسات، وهنا مهمة الفريق الإداري العمل من أجل الأزمة ويرأسه رئيس إدارة الأزمات، حيث يتمتع هذا الفريق بالسلطة اللامركزية في مجال التنفيذ ويحق له صنع واتخاذ القرار المناسب لحل الأزمة.<sup>(1)</sup>

#### ◀ قواعد ومبادئ أساسية لعضوية فريق إدارة الأزمة:

- إتباع أخلاقيات ومعايير الفريق وكذا الوفاء بالمهام والواجبات المناط بكل عضو.
- تقديم أهداف الفريق على أهداف الشخصية.
- التجهيز الجيد لاجتماعات الفريق والمشاركة فيها بفاعلية والحضور لجميع الاجتماعات في الوقت المحدد.
- التركيز على الموضوعات المدرجة على جدول الأعمال.
- الاستماع إلى الآخرين دون أي مقاطعة.
- مشاركة الآخرين في البيانات والمعلومات والمعرفة عن الأزمة المطروحة.
- طرح الأسئلة للتأكد من فهم ما يعرضه الآخرون.
- الاستعداد لتغيير الرأي إذا تبين هذا أن هذا الرأي غير صحيح وإظهار عدم الموافقة على آراء الآخرين بأسلوب لبق ومؤدب.
- العمل على شرح الأسباب والمبررات التي تعزز ما يتم طرحه من أفكار وآراء.
- إجراء جميع الاتصالات المطلوبة التي تتطلبها مهام العضوية في الفريق.<sup>(2)</sup>

### ✓ جهود فريق إدارة الأزمة

إن مواجهة الأزمات هي من أحد التحديات المرتبطة بإدارة الأزمات في المنظمة وعلى الرغم من التطور الملحوظ في دراسة معالجة الأزمات، إلا أن تعقيدات الحياة المعاصرة جعلت المنظمات أكثر قابلية للتعرض للأزمات عن الماضي... لذلك أصبحت معظم المنظمات المتطورة تحرص على تطوير خطط متكاملة لإدارة الأزمات، ولعل أبرز أركان هذه الخطط الإعداد للعلاقات العامة.

<sup>(1)</sup> - زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>(2)</sup> - يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص 67، 68.

فإذا أرادت أي منظمة أن تحافظ على صورتها الذهنية ومصداقيتها، فإن الاستعداد لمواجهة الأزمة يعد ضرورة لا غنى عنها، وهنا يبرز دور القائم بالعلاقات العامة في معالجة ومواجهة الأزمات، كما يعني ضرورة التفاعل والتفاهم بين مختلف أطراف الأزمة المتأثرين بها بشكل مباشر أو غير مباشر، سواء العاملين بالمنظمة أو جماهيرها الداخلية والخارجية.

ويتفق الكثير من الباحثين على أهمية العلاقات العامة باعتبارها مكونا أساسيا في إدارة الأزمة.

ويمكننا حصر جهود العلاقات العامة في مراحل الأزمات كالتالي:

أولا: قبل حدوث الأزمة.

ثانيا: أثناء حدوث الأزمة.

ثالثا: بعد حدوث الأزمة.

#### ◀ جهود فريق إدارة الأزمة قبل الأزمة

إن معالجة إدارة الأزمات هي من مسؤولية الإدارة العليا بالدرجة الأولى، إلا أن للعلاقات العامة دورا هاما عند تعرض المنظمة لأزمة ما ودورها يسهم في دعم جهود المنظمة لمواجهة الأزمة (قبل الأزمة وأثناءها وبعد انتهائها) وكذلك لها دور رئيسي في عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة لهذه الأزمات، فقد يشمل دور العلاقات العامة في هذا المجال على وضع خطط للطوارئ وحضور الاجتماعات على كافة المستويات وعقد المؤتمرات الصحفية.

فالتحديات التي تواجه المنظمات والمؤسسات تتمثل في محاولة التعامل مع الأزمات قبل حدوثها، وتعتمد هذه المرحلة على عملية التخطيط، والتي تمثل الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة للأزمات، فالتخطيط يهدف إلى المساهمة الفعالة في منع حدوث الأزمات المحتملة.<sup>(1)</sup>

ومن هنا فإن العلاقات العامة هي أبرز الوسائل الناجحة للحيلولة دون حدوث الأزمة والتغلب عليها في حال حدوثها.

#### 1- الوقاية من الأزمات:

(1)- منال هلال المزاهرة، إدارة العلاقة العامة و تنظيمها (ط 1 ، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع)، 2015 ، ص365.

إن الوقاية في مفهومها البسيط هي القدرة على تجنب المخاطر والحيلولة دون حدوثها، وهي تحتاج في بداية الأمر إلى إعداد قائمة أولويات الأزمات المحتملة أو ما يعرف بالتنبؤ بالأزمات المحتملة، إذا تعتبر هذه الخطوة قاعدة أساسية لاتخاذ إجراءات وقائية في منع حدوث الأزمات ومنها:

أ- **التنبؤ بالأزمات المحتملة:** إن التنبؤ هي الخطوة الأولى في الطريق الصحيح لمواجهة الأزمة عن طريق التخطيط، ويعتبر تحديد الأزمات التي من المحتمل أن تواجهها المؤسسة من المهام الرئيسية للعلاقات العامة، ومن أخطر العناصر الأساسية في التخطيط لها.

ب- **تحديد الأزمات المحتملة:** ويقصد بذلك تحديد الحالات التي من المتوقع أن تمثل بؤرة الأزمات، فإذا ما تم تحديد هذه الحالات تستطيع المنظمة أو المؤسسة إما تصحيح الأوضاع أو الأخطاء الموجودة أو إعداد العدة لمواجهة الأزمة إن حدثت.

وحتى يتم تحديد الأزمات المحتملة، لابد من القيام بعملية هامة جدا تقع على عاتق القائم بالعلاقات العامة ألا وهي توصيف المؤسسة بمعنى جمع المعلومات وكل ما يتعلق بالمؤسسة:

◀ الالتزامات المالية: (الضرائب، التأمينات ومستحقات العاملين ... إلخ).

◀ المنتجات: القابلة للتلف والقابلة للمنافسة.... إلخ

◀ القوانين: كل ما يخص المؤسسة وينعكس على نشاطها.

بصفة مختصرة يمكن القول أن على إدارة العلاقات العامة القيام بدراسة تحليلية للبيئة الداخلية والخارجية حتى تتمكن من حصر مختلف الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة، إضافة إلى إعداد ملفات خاصة بالأزمات السابقة، والأساليب التي اتبعت لمواجهتها، ونتائج تلك الأساليب.

إن هذه العملية تساعد المؤسسة وجهاز العلاقات العامة على التعرف بسهولة على بعض الأزمات التي من الممكن أن يتعرض لها، إضافة إلى إمكانية تجنبها لمواجهتها وبالتالي التخفيف من أثارها السلبية.

## 2- الإعداد لإدارة الأزمات:

إن قيام إدارة العلاقات العامة بالإعداد لإدارة الأزمة يهدف إلى أن تكون مهياًة لمواجهة مختلف الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة، والرد عليها بطريقة سليمة

وفي إطار التأسيس لإدارة الأزمات يتوجب على مدير العلاقات العامة أو القائم عليها بعدة مهام منها:

أ- المحافظة على علاقات وثيقة مع وسائل الإعلام وفي جميع الأوقات، لتكون أكثر تعاوناً مع المؤسسة أثناء الأزمة.

ب- اختيار شخص ما ليكون مديراً للأزمات<sup>(1)</sup>.

ج- تعني عدد من الأعضاء كفريق لإدارة الأزمات، مع تحديد أدوارهم والإجراءات الواجب اتخاذها والسيناريوهات المحتملة.

د- تعيين المتحدث الرسمي باسم المؤسسة للتعامل مع وسائل الإعلام.

هـ- وتمثل عملية الإعداد هذه في إعداد خطط يتم الاسترشاد بها عند وقوع أزمة ما.

### 3- إعداد خطة لإدارة الأزمات:

بالنسبة للتخطيط للأزمة، فإنه بالتأكيد يختلف عن التخطيط الاعتيادي، فالتخطيط للأزمة يندرج تحت إطار التخطيط العلاجي، أما التخطيط الاعتيادي فإنه يندرج تحت إطار التخطيط البنائي.

### 4- خطة اتصالات الأزمة:

لا تتفصل اتصالات الأزمة عن إدارة الأزمة، فهي جزء مكمل لها، فإذا كانت إدارة العلاقات العامة تشارك في تنفيذ بعض المهمات المتعلقة بإدارة الأزمة، فإن اتصالات الأزمة بالكامل تقع على عاتق العلاقات العامة بحكم أنها نشاط اتصالي.

إن الاتصال أثناء الأزمة لا يتم عشوائياً بل من خلال خطة تضعها إدارة العلاقات العامة، لذلك فإن خطتها لاتصالات الأزمة بصفة عامة تتكون من العناصر التالية:

أ- **تحديد وسائل الإعلام:** تتوقف كفاءة عمل إدارة العلاقات العامة للأزمة في المنظمة على حسن التعامل مع وسائل الإعلام، لذلك ينبغي أن تتم الاتصالات مع وسائل الإعلام بشكل عقلائي حتى يمكن كسبها وتصبح عنصراً مسانداً للمؤسسة في الأزمة.

ب- **تحديد الجماهير:** وتشمل الجماهير الداخلية والخارجية للمؤسسة ويوصي الخبراء بضرورة تحديد الجماهير في كل أزمة محتملة، لأن لكل أزمة جمهوراً خاصاً، وذلك بحسب طبيعة ونوعية الأزمة.

(1) - شهرزاد لمجد، مرجع سبق ذكره، ص 64

ج- إعداد الرسالة الإعلامية: تعتبر هذه المرحلة خطوة بالغة في مواجهة الأزمات ومن الضروري أن تلائم هذه الرسائل اهتمامات واحتياجات كل فئة من الجمهور المستهدف.

د- تحديد وسائل الاتصال: هناك مقولة إعلامية شهيرة تقول (الوسيلة هي الرسالة) بمعنى إذا أحسن اختيار الوسيلة التي يخاطب بها الجمهور المستهدف، فقد تم ضمان قدر كبير من نجاح الرسالة، وبالتالي لا يمكن النظر إلى الرسائل بدون النظر إلى وسائلها.<sup>(1)</sup>

### ◀ جهود فريق إدارة الأزمة أثناء الأزمة

تركز إدارة العلاقات العامة في هذه المرحلة على تطوير خطط الطوارئ وعقد مؤتمرات الصحفية وحضور الاجتماعات، إذا أن هذه المرحلة يتم فيها تقييم الاستراتيجيات المتاحة.

وهناك الكثير من المهمات التي يقوم بها القائم بالعلاقات العامة في المنظمات والمؤسسات أثناء الأزمات أهمها تلك التي تتعلق بالصورة الذهنية للمنظمة وعلاج الأوضاع الخاطئة أو حل المشكلات الطارئة وبعيدا عن المهمات التقليدية والشكلية وهناك مهمات يتحتم على العلاقات العامة إنجازها أثناء الأزمة وهي:

أ- الاتصال بوسائل الإعلام: يعتبر مهمة أصلية من مهمات العلاقات العامة في إدارة الأزمات، إذا يجب فور حدوث الأزمة أن تقوم بإيصال معلومات وافية عن ظروف الأزمة إلى وسائل الإعلام، وتقوم بتحديثها أولا بأول، لذلك فإن ردود أفعال وسائل الإعلام والتخطيط الطارئ يعتبران عنصرين أساسيين وكثيرا ما يتم إغفالهما عن حدوث الأزمة لأن إغفال وتجاهل وسائل الإعلام وقت الأزمة يساعد على تصعيدها.<sup>(2)</sup>

ب- إعلام جماهير المنظمة أو المؤسسة بتطورات الأزمة وتنفيذ الحملات الإعلامية: إن إعلام الجماهير ضروري في إدارة الأزمة، لأنه يشرح موقف المؤسسة ويوقف زحف الشائعات ولا يتم ذلك إلا من خلال الحملات الإعلامية المرتبطة بالأزمة وإدارتها.

ج- شرح موقف المنظمة أو المؤسسة: تعتبر مهمة أساسية في عمل إدارة العلاقات العامة، وتكون إما للرأي العام أو لجماهير المنظمة أو المؤسسة، يتم هذا الشرح والتوضيح في دور معرفة تامة باتجاهات الرأي العام من ناحية واتجاهات الجماهير المتعلقة بالأزمة من ناحية أخرى، الهدف من هذه المهمة هو الحصول على تأييد الرأي العام.

(1) - فيليب هنسلو، العلاقات العامة (ط2، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع)، 2006، ص80

(2) - هاشم حمدي رضا، إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات (ط1، عمان: دار الريا لل نشر وتوزيع)، 2010، ص160.

د- متابعة أفعال الجماهير (التعرف على رجوع الصدى): تعتبر أساسيات عمل العلاقات العامة، لأنها بمثابة المهمة التقييمية لبرامج العلاقات العامة وأعمالها، كما تقدم معرفة جيدة عن أحوال الرأي العام واتجاهاته الحقيقية، مما يساعد في بناء البرامج الفعالة التي تسهم بشكل إيجابي في التعامل مع الأزمة وتتطلب هذه المهمة إجراء استقصائيات مستمرة لجماهير المؤسسة.

### ◀ جهود فريق إدارة الأزمة بعد الأزمة

تتميز أنشطة العلاقات العامة بالاستمرارية وعدم الانتهاء بانتهاء الموقف أو قضية أو المشكلة أو الأزمة، إذ تستمر أعمالها لأبعد من ذلك من خلال متابعتنا لتلك المواقف ودراسة لأبعادها المتعددة حتى يتم تقادي وقوع مثل هذه الأزمات مستقبلا.

إن انتهاء الأزمة لا يعني انتهاء القائم بالعلاقات العامة في المؤسسة، حيث أن مرحلة ما بعد الأزمة تعتبر مسألة بالغة الأهمية في إدارة الأزمات، لأنها تحسن من قدرات المؤسسة في الوقاية والاستعداد لأزمات مماثلة، ومن مهامه بعد انتهاء الأزمة:

1- دراسة أسباب الأزمة، للكشف عن أوجه القصور في توقعها أو مجابقتها.

2- التخطيط لإعادة الأمور داخل المؤسسة إلى ما كانت عليه قبل الأزمة.

3- وضع برنامج لتحسين الصورة الذهنية للمنظمة.

4- إعادة ترتيب المؤسسة بعد زوال الأزمة.

5- العمل على إزالة رواسب الأزمة بالنسبة للجمهور الخارجي<sup>(1)</sup>.

### ✓ دور فريق إدارة الأزمة في تقييم الأزمة:

بعد انتهاء الأزمة وزوالها يجب على القائم بالعلاقات العامة أن يتعرف على مدى نجاحها وفعاليتها في مواجهة الأزمة ومدى تأثير المؤسسة وسمعتها بنتائج الأزمة، وتتطلب هذه العملية عددا من الإجراءات من بينها ما يلي:

1- استقصاء رأي الجمهور الداخلي: حيث تقوم المؤسسة باستقصائهم بهدف محاولة

التعرف على آرائهم حول الإجراءات التي أتبع في إدارة الأزمة وكذلك معرفة التغيرات الموجودة فيها.

(1) - منال هلال المزاهرة، مرجع سابق، ص 82.

- 2- استقصاء رأي الجمهور الخارجي: حيث تقوم إدارة العلاقات العامة باستطلاع آراء كل من له علاقة بالمؤسسة من الخارج، مما يسمح بمعرفة وجهة نظرهم واقتراحاتهم فيما يخص التعديلات التي يجب إدخالها على الخطة وخاصة فيما يتعلق باتصالات الأزمة.
- 3- استقصاء رأي وسائل الإعلام: لمعرفة رأي المسؤولين فيها عن طرق وأساليب إبلاغهم بالأزمة، ومدى وفرة المعلومات التي تم طلبها والتي تم إيصالها إليهم وهذا لمعرفة مدى نجاح إجراءات الاتصال بوسائل الإعلام.
- 4- تقييم أسلوب إدارة الأزمة ذاته: حيث يتم تقييمه مقابل الأساليب التي استخدمت من قبل أو تلك التي استخدمتها مؤسسات أخرى واستطلاع رأي الخبراء وأساتذة الجامعات وغيرهم، وهذا كله من أجل معرفة مدى تحسن أداء المؤسسة في إدارة الأزمة والبحث عن كيفية الوصول إلى مستوى عالي من حسن إدارة الأزمات وذلك بأجراء التعديلات اللازمة<sup>(1)</sup>.

(1) -هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص 165.

## المبحث الثاني: مدخل مفاهيم للأزمة

### المطلب الأول: مفهوم الأزمة

يصعب تحديد مفهوم دقيق وشامل للأزمة وخاصة بعد اتساع نطاق استعماله وانطباقه على مختلف صور العلاقات الإنسانية<sup>(1)</sup>، فمصطلح الأزمة أصبح من المصطلحات المتداولة على جميع الأصعدة وفي مختلف المستويات الاجتماعية.

### ✓ التعريف اللغوي للأزمة

يعرف لسان العرب الأزمة بأن الأزم: شدة العض بالفم كله، وقيل بالأنياب: هي الأوزم، وقيل: هو أن يعض ثم يكرر عليه ولا يرسله، وقيل هو أن يقبض عليه بفيه أزمه وأزم عليه، أزم وأزوما، فهو أزم وأزوم، وأزمت يد الرجل أزمها أزمًا، وهي أشد العض. قال الأصمعي: قال عيسى بن عمر: كانت لنا بطة تأزم: أي تعض، ومنه قيل للسنة أزمة وأزوم أزم، بكسر الميم، وأزم الفرس على فأس اللجام: قبض، ومنه حديث الصديق: نظرت يوم أحد إلى حلقة درع قد نبشت في جبين رسول الله صل الله عليه وسلم، فانكبت لأنزعها فأقسم علي أبو عبيدة فأزم بها بنثييه. ومنه حديث الكنز والشجاع الأقرع: فإذا أخذ أزم في يده أي عضها.

والأزم: القطع بالنايب والسكين وغيرهما، الأوزم والأزم: الأنياب فواحدة الأوزم.

قال ابن سيده: الأزمة: الشدة والقطط، وجمعها أزم، كبدرة وبدر، وأزم كثرة قال أبو خراش: جزى الله خيرا خالدا من مكافئ \*\*\* على كل حال من رخاء ومن أزم<sup>(2)</sup>.

وتعرف الأزمة في قاموس مختار الصحاح هي الشدة والقطط، أما قاموس المصباح المنير: يعرفها أنها المأزم ويعني ضيق المجال وعسر الخلاصة منه<sup>(3)</sup>.

وترجع الأزمة إلى الكلمة اللاتينية krinien ومعناها "أن تقرر to décide" لذلك هي لحظة قرار décisive mènent أي وقت صعوبة وشدة يهدد تاريخ الشخص أو المنظمة<sup>(4)</sup>.

(1) - عبد الرزاق محمد الدليمي، الاعلام وإدارة الازمات (ط1، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2012)، ص8.

(2) - محمود جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص7.

(3) - مراد ميلود، دور الاعلام الجزائري في إدارة الازمات (الجزائر: دار الهدى للنشر والتوزيع، 2013)، ص16.

(4) - حسن عماد المكاوي، الاعلام ومعالجة الازمات (ط1، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2005)، ص4.

ويورد لنا المعجم الوسيط هذا التعريف بقوله أزم على الشيء أزما: عض بالفم وأزم فلان على كذا لزمه وواظب عليه، وأزمت السنة: اشتد قحطها، وأزم الباب: أغلقه ويقال أزمة مالية، سياسية<sup>(1)</sup>.

الأزمة مصطلح قديم ترجع أصوله التاريخية إلى الطب الإغريقي - نقطة تحول بمعنى انهار لحظة قرار حاسمة في حياة المريض وهي تطلق للدلالة على حدوث تغيير جوهري ومفاجئ في جسم الإنسان<sup>(2)</sup>.

أما القواميس الإنجليزية نجد أن القاموس البريطاني Webster يعرفها على أنها فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغيير حاسم، تعتمد نتائجه على قدر العواقب السلبية التي يسفرها عنها<sup>(3)</sup>.

أما في اللغة الصينية فعرفت الأزمة بـ (wet-ji) فالكلمة الأولى تعبر عن الخطر أما الثانية « ji » تعبر عن الفرصة التي يمكن استثمارها من خلال تحويل الأزمة وما تنطوي عليه من مخاطر الى فرص لإعادة الظروف لوضعها الطبيعي وإيجاد الحلول البناءة<sup>(4)</sup>.

#### ✓ التعريف الاصطلاحي للأزمة

إن مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة في المجتمع المعاصر، ولقد تعددت المداخل المختلفة لدراسة الأزمات لذلك نجد أن كل علم يتناولها من زاوية مختلفة، وكل باحث حسب اختصاصه وإيديولوجيته التي ينتمي إليها.

**1- الأزمة في المنظور الاجتماعي:** يرى "أحمد بدوي" أن الأزمة هي توقف الأحداث المنتظمة والمتوقعة واضطراب العادات والعرف، مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة<sup>(5)</sup>.

(1)-محمود جاد الله، مرجع سبق ذكره. ص7.

(2)-عبد الرحمن توفيق، إدارة الأزمات والتخطيط لما قد لا يحدث (ط2، القاهرة: مركز الخبرات المحلية للإدارة، 2004)، ص 13.

(3)-سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص73.

(4)-فهد احمد الشعلان، إدارة الأزمات والأسس والمراحل والآليات (الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002)، ص17.

(5)-عبد العزيز عطا الله المعاينة، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر (عمان: دار الحامد، 2007)، ص .

2- الأزمة في المنظور السياسي: أما من الناحية السياسية فتعني حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي تستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواء كان إداريا سياسيا، نظاميا، اجتماعيا أو ثقافيا<sup>(1)</sup>.

3- الأزمة في المنظور الاقتصادي: ومن الناحية الاقتصادية فعرفت كالاتي:  
"الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة الاقتصادية، مما يهدد سلامة الأداء المعتاد وتعبير الأزمة عن التناقضات القائمة بين الطبقات الاجتماعية وبين قيم المتبادل"<sup>(2)</sup>.

4- الأزمة في المنظور الإداري: تعرف على أنها خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام، أو موقف ينتج عن تغيرات بيئية ويخرج عن إطار العمل وتضمن قدرا من الخطورة والتهديد والمفاجأة<sup>(3)</sup>.

5- الأزمة في المنظور الإعلامي: هي موقف يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبي واسع النطاق من وسائل الإعلام المحلية والعالمية، ومن جماعات أخرى كالمستهلكين العاملين، السياسيين، النقابيين والتشريعيين، وتعرف كذلك بأنها نشر شيء غير متوقع وعادة ما يكون النشر هو المتسبب في إلحاق الضرر بالمنظمة<sup>(4)</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة نلاحظ أنها اتفقت في بعض الجوانب واختلفت في جوانب أخرى وذلك لاختلاف وجهات النظر حول هذا المصطلح ومع ذلك فإننا سنتناول بعض الآراء حول مفهوم الأزمة:

حيث أورد " جبر " تعريفا للأزمة أنها: تعني تهديد خطر متوقع أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول التي تحد من عملية اتخاذ القرار.

أما "منى شريف" ترى بأنها موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات ويتضمن قدرا من الخطورة والتهديد وضيق الوقت ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة.  
أما "عليوة" يقول أن الأزمة هي توقف الأحداث في المنظمة واضطراب العادات مما يستلزم التدخل السريع لإعادة التوازن.

(1)-المرجع نفسه، ص 2 .

(2)-عوي زيد منير، إدارة الأزمات (الأردن: دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، 2008)، ص 19.

(3)-thierrylibaert, la communication de crise(2eme edition ; dunod paris , 2005) ,p 13.

(4)-حسن عماد مكاوي، مرجع سبق ذكره. ص 4.

في حين جاء على لسان "أحمد إبراهيم أحمد" أن الأزمة هي موقف يطرأ فجأة فتصبح له الأولوية المطلقة في ضرورة التعامل معه، واتخاذ قرار لحسمه لأنه يهدد إحدى القيم العليا في المؤسسة بشكل لا يمكن التسامح معه.

ويضيف "الضحيان" هي كل حالة أو أمر مهم مهما كان موضوعه ومجاله، لا يستطيع صاحبه وضع حد لاشتداده وتطوره إلى الأسوأ<sup>(1)</sup>.

فالأزمة هي موقف أو حدث أو حالة تخرج عن المألوف وتؤدي إلى تغير التوازن الاستراتيجي القائم ويمكن أن تنشأ بفعل الطبيعة أو بفعل الإنسان، أما في مفهومها العلمي فهو موقف تواجهه الدولة في أحد كياناتها حيث تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب والنتائج وتفقد السيطرة عليها، وفي سنة 1937 م عرفت أنها خلل فادح ومفاجئ في العلاقات بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورؤوس الأموال ومنذ ذلك الوقت بدأ التوسع في استخدام هذا المصطلح فاستخدم في علم النفس عند الحديث عن الهوية واستعمل كذلك عند الحديث عن أزمة الانفجار السكاني<sup>(2)</sup>.

ويعرفها "دين توم" وزير الدفاع الهولندي هي المواجهة بين طرفين تشدهما علاقة متوترة تزداد الحدة بمرور الزمن إلى الدرجة التي تؤدي إلى الصراع السياسي الكامن بين الدول التي يزداد فيها احتمالات اللجوء إلى استخدام القوة.

ويعتقد "هيرمان" أنها الموقف الذي يهدد الأهداف ذات الأسبقية مع محدودية الوقت المخصص للاستجابة وتوفير عنصر المفاجأة لذلك فهي تولد على مستوى عالي من الضغط على متخذي القرار.

وجاء في تعريف "كارل سلايكي" أنها حالة مؤقتة من الاضطراب ومن اختلال التنظيم بقصور الفرد في مواجهة هذه الحالة باستخدام الطرق المعتادة لحل المشكلات كما تتميز بما تتطوي عليه تلك الحالة من إمكانات لحدوث نواتج أو مترتبات موجبة أو سالبة بشكل جذري ومن هنا يمكن النظر إلى الأزمة أنها وضع أو نتاج مجموعة من التراكمات تغذي كل منها الأخرى على أن تصل إلى تفجر الأزمة<sup>(3)</sup>.

(1) - محمود جاد الله، مرجع سبق ذكره. ص 9-10.

(2) - عبد الرزاق محمد الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص 91-92.

(3) - شهرزاد لمجد، مرجع سبق ذكره، ص 52.

ومن خلال ما سبق عرضه من تعاريف حول مفهوم الأزمة نجد أنها:

1- حدث غير مرغوب فيه ويهدد بخطر ما.

2- تهديد لواقع ما ويجب التعامل معه قبل أن يؤدي إلى نتائج مدمرة.

✓ الأزمة والمفاهيم المشابهة لها.

إن مفهوم الأزمة مثل سائر مفاهيم العلوم الإنسانية والاجتماعية يرتبط بعدد من المفاهيم والمصطلحات المتداولة في المنظمات والشركات وحتى بين الباحثين حيث يتداخل مع مفاهيم أخرى شائعة ذات ارتباط قوي وصلة وثيقة به، لذلك يميز الباحثون بينه وبين المفاهيم القريبة منه.

وهذا الخلط المتشابك سيؤدي لا محالة إلى خلط وسوء التخطيط في كيفية مواجهة الأزمات نتيجة التهورين أو عدم إعطاء عناية كاملة لكل من المفاهيم (المشكلة، الكارثة الصراع، النزاع، القضية، الصدمة، الخلاف، الحادث والطارئ).

## 1- الكارثة Disaster:

1-1- مفهومها: هي عبارة عن حدث يسبب تدميرا شاسعا وأضرارا كبيرة وسوء حظ عظيم<sup>(1)</sup>، وكلمة كارثة disaster مشتقة من اللغة اللاتينية ومكونة من مقطعين "DIC" وتعني القوة السلبية أما الثانية "USTRUM" وتعني النجمة، والمعنى الحرفي للكلمة هو "النجمة السيئة" أو "سوء الطالع"<sup>(2)</sup>.

ويعرف العلماء الكارثة تعريفات تبرز خصائصها وتُميزها عن الأزمة فهي: حادثة مفاجئة مأساوية تترك الحياة اليومية بشكل بالغ وتوقع العديد من الخسائر المادية والبشرية وتحطيم الموارد المحلية وتسبب مشكلات تستمر لفترات طويلة.

وتتسم الكارثة بـ 3 سمات هي:

- الشدة والقساوة.
- اتساع النطاق.
- الشيع والعننية.

(1)-حسن عماد مكاوي، مرجع سبق ذكره. ص. 54.

(2)-شهرزاد لمجد، مرجع سبق ذكره، ص155.

ولعل من أهم خصائص الكارثة أنها: تعبر عن حدث غير عادي ومربك وشديد الدمار ينطوي على ضحايا عديدين<sup>(1)</sup>.

1-2- الفرق بين الكارثة والأزمة: الكارثة هي أحد أكثر المفاهيم التصاقا بالأزمة، وقد تتجم عنها أزمة ولكنها لا تكون هي الأزمة بحد ذاتها.

ويقول "عبد الوهاب كامل": يخلط الكثير بين الكارثة والأزمة، فرغم اتفاقهما في كون كل منهما موقفا مفاجئا، إلا أن الكارثة فيما ينتج عنها من خسائر فادحة قد تؤدي إلى التأثير السلبي المباشر على مصالح الدولة، وقد تحدث الكارثة لأسباب طبيعية أو نتيجة لتدخل الإنسان بصورة سيئة في الأنماط الطبيعية، وقد تتجم أزمة من حدوث كارثة طبيعية كالبراكين والزلازل والأعاصير<sup>(2)</sup>.

ويمكن التمييز بين الكارثة والأزمة من خلال النقاط التالية:

- أ- تنطوي الكارثة على دمار واسع وضحايا أبرياء لا يشترط وجودها في الأزمة.
- ب- الكارثة تستدعي اهتمام الرأي العام، على خلاف الأزمة التي تجعل المنظمة المتعرضة لها مثار انتقادات شعبية ورسمية.
- ج- اهتمام وسائل الإعلام بالكارثة يكون إيجابيا على عكس الأزمة التي يكون اهتمام الوسائل الإعلامية بها سلبيا، الأمر الذي يجعل المؤسسة المسؤولة عن الأزمة في موضع الانتقادات.
- د- تقع الكارثة بشكل مفاجئ ويستحيل التنبؤ بها لاتخاذ التدابير لتجنبها، بينما تأتي الأزمة نتيجة تراكمات من الأخطاء والمشكلات حتى تصل إلى درجة الانفجار.
- هـ- الهدف الأساسي عند التخطيط للتعامل مع الكارثة هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف الكارثة للحد من أخطارها ومحاولة احتوائها، ويتطلب ذلك تدخل وتعاون الهيئات والسلطات الحكومية والأهلية وأحيانا الاستعانة بهيئات وحكومات أجنبية أما الهدف الأساسي عند التخطيط للتعامل مع الأزمة فهو حماية سمعة المنظمة من الانهيار والتشويه

(1) - نايلي خالد، إدارة الاتصال لأزمة فيفري 2012 بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 (مذكرتها جستير غير منشورة).

جامعة 01 باجي مختار، عنابة، 2013 ص 6.

(2) - محمود جاد الله، مرجع سبق ذكره. ص 1.

وفقدان المصدقية، ويتطلب هذا الهدف حشد كافة طاقات وموارد المنظمة وكسب تأييد جماهيرها المستهدفة<sup>(1)</sup>.

## 2- المشكلة Problèmeme:

2-1- مفهومها: يشير قاموس Webster إلى أن المشكلة هي "حالة صعبة تتطلب حلاً" وهي كذلك حالات تتعقد فيها عوامل متشابكة تتصف بالغموض ويحتاج حلها إلى معرفة أسبابها وتحليل عناصرها وظروفها<sup>(2)</sup>.

وهي كذلك حالة أو موقف صعب يثير القلق والضغط وقد تخلق حالة من حالات عدم الاستقرار غير المرغوب في البنى الرئيسية المعنية اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية وغيرها، وتتسم بالتجذر من حيث الأسباب والأبعاد، كما تحتاج إلى بذل جهد كبير خلال فترة زمنية طويلة للتعامل معها بشكل فعال<sup>(3)</sup>.

المشكلة تعني عوائق وصعوبات تحول دون الوصول للهدف المأمول، ويؤدي تراكم المشكلات إلى ظهور الأزمات إذا تكرر حدوثها، أو إذا استمرت لفترة طويلة دون حل.

2-2- الفرق بين المشكلة والأزمة: يرى الدكتور "عبد الوهاب كامل" في كتابه "إدارة الأزمات المدرسية" أن المشكلة هي عائق أو مانع يحول بين الفرد وهدفه، وبعبارة أخرى فإن المشكلة عبارة عن تعارض في النتائج أو نقص في الأدلة، والمشكلة عبارة عن تعارض في النتائج أو نقص في الأدلة، وتؤدي المشكلة إلى حالة من انعدام التوازن مما يؤدي إلى إعاقة عملية التفكير، فالعلاقة بين المشكلة والتفكير علاقة ذات اتجاه أحادي تبدأ بالمشكلة وتنتهي بالتفكير والعلاقة بين الأزمة والمشكلة علاقة وثيقة الصلة، فالمشكلة قد تكون سبب الأزمة ولكنها لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها.

وعليه يمكن القول بأن المشكلة أخف من الأزمة ويمكن حلها بأيسر الطرق وأسهلها ولا تتطلب جهوداً كبيرة من أجل حلها وقد يؤدي حلها إلى تجنب وقوع الأزمة<sup>(4)</sup>.

## 3- القضية issue:

(1) -حسن عماد مكاي، مرجع سبق ذكره. ص.55.

(2) -فهد احمد الشعلان، مرجع سبق ذكره. ص.15.

(3) - منال هلالالمزاهرة، مرجع سبق ذكره. ص.345.

(4) -عبد الرزاق محمد الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص.30.

**1-3- مفهوما:** القضية لغويا تعني مسألة فيها نقاش أو جدل وخلاف وهي نقطة تساؤل سيكون حوله خلاف أو سيتخذ حياله قرار، وهي عبارة عن موضوع جدلي يتسع للاختلاف في وجهات وتباين الآراء والحلول المقترحة، وتظهر القضية نتيجة تطور خلافات حول مسألة ما تنطوي على الآراء المتعارضة.

**2-3- الفرق بين القضية والأزمة:** وتتشرك القضية والأزمة في كون كلاهما ينطوي على تهديد ما، ولكنهما يختلفان في المدى الزمني، فالأزمة تأتي عادة على غير توقع وتدفع الكيان الإداري إلى مواجهتها بسرعة عن طريق اتخاذ الإجراءات المناسبة في حين التعاطي مع القضية يتم عادة في متسع من الوقت لتحليل المعلومات ووضع البرامج المناسبة للمعالجة.

وكذلك تختلف عنها من حيث الإدارة، فإدارة القضية ذات طبيعة وقائية أما إدارة الأزمة ذات طبيعة علاجية وكذلك يمكن اعتبار الأزمة قضية عاجلة لذلك تكتسب دراسة معالجة الأزمة أهمية أكبر من دراسة معالجة القضايا<sup>(1)</sup>.

#### **4- الصدمة Shock:**

**1-4- مفهوما:** هي شعور مفاجئ حاد لموقف غير متوقع أو غير مرغوب فيه أو مسلم بإمكانية وقوعه، فهي شعور مركب بين الغضب والذهول والخوف وقد تكون الصدمة أحد عوارض الأزمة أو إحدى نتائجها.

**2-4- الفرق بين الصدمة والأزمة:** الصدمة تكون بصورة فجائية سريعة دون إنذار أو تمهيد أما الأزمة تسبقها إنذارات، وكذلك الإحساس بالصدمة سريع وطارئ يختفي ويزول بسرعة أما الأزمة تأتي وتترك وراءها نتائج غير مرغوب فيها بالإضافة إلى أن الصدمة تكون بمواجهة تأثيرها، في حين الأزمة تكون بمواجهة جوهرها<sup>(2)</sup>.

#### **5- الصراع Conflict:**

**1-5- مفهومه:** هو حدوث شيء يترتب عليه تعرض الهيكل الرمزي للنظام للخلل أو الاضطراب، ولكن ليس بدرجة تصل إلى تحدي الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام وينشأ بسبب تعارض الأهداف والمصالح سواء بين الأشخاص أو بين الكيانات التنظيمية.

(1) - المرجع نفسه، ص 32.

(2) - محمد أحمد الطيب هيكل، مرجع سبق ذكره، ص 24.

5-2- الفرق بين الصراع والأزمة: يعد مفهوم الصراع أكثر المفاهيم التصاقا بالأزمة، إلا أن الفرق الجوهرى هو أن الصراع لا يكون بنفس تأثير ونفس شدة الأزمة من جهة، ومن جهة أخرى يكون الصراع أكثر وضوحا من حيث أهدافه واتجاهاته وأبعاده وأطرافه بينما هذه العناصر تكون غير محددة وغير معروفة بالنسبة للأزمة.

ويتسم الصراع بطبيعة شبه دائمة في المنظمة بينما الأزمة تنتهي وتترك ورائها نتائج وليس لها طابع الاستمرارية.

#### 6- الحادث Accident:

6-1- مفهومه: هو فعل مادي له تأثير سلبي على الفرد أو المنظمة.

6-2- الفرق بين الأزمة والحادث: هو حالة فجائية غير متوقعة تحدث بصورة سريعة وتنتهي هذه الحالة فور انقضاء الحادث بمعنى أنها لا تتسم بالاستمرارية ولا يكون لها امتدادات وتتابعات، في حين الأزمة تتسم بالاستمرارية والامتداد.

#### 7- الخلاف Disagreement:

7-1- مفهومه: هو حالة من المعارضة والتصادم وعدم التوافق سواء في الشكل أو المضمون وهو لا يمثل أزمة في ذاته، وإنما قد يكون باعنا على نشوئها.

7-2- الفرق بين الخلاف والأزمة: الخلاف يكون في أوقات كثيرة أحد الأسباب الرئيسية للأزمة، أو وجها من وجوه التعبير عنها أو باعنا على نشوئها واستمرارها ولكنه ليس الأزمة في حد ذاتها، فالخلاف يزول بعد انتهائه أما الأزمة تخلف آثار ونتائج سلبية<sup>(1)</sup>.

#### 8- النزاع Dispute:

8-1- مفهومه: هو حدوث شيء يترتب عليه تعرض الهيكل الرمزي للنظام للخلل والاضطرابات.

8-2- الفرق بين النزاع والأزمة: والفرق الجوهرى بينهما هو أن النزاع لا يصل فيه إلى درجة تهديد الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام، في حين أن الأزمة تهدد الافتراضات الرئيسية للنظام وتحدث تأثير كامل على النظام<sup>(2)</sup>.

(1) - المرجع نفسه، ص 28.

(2) - حسن عماد مكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

## 9-الطارئ Emergency:

9-1- مفهومه: هو عبارة عن حدث مفاجئ يتطلب اهتماما فوريا، وفي حالة تكرار حدوثه قد يتسبب في تهديد سمعة المنظمة وهذا إذا تداولته وسائل الإعلام، وبالتالي يتحول إلى أزمة.

9-2- الفرق بين الطارئ والأزمة: يتشابه الطارئ مع الأزمة في أن كلاهما ينطوي على تهديد للمنظمة، غير أن الاختلاف بينهما يكون في المدى الزمني، فالطارئ لا يأخذ مدة زمنية طويلة للتعامل معه، في حين الأزمة تتطلب مدة زمنية طويلة لمعالجتها<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثاني: عوامل ومراحل نشوء الأزمة

#### ✓ عوامل نشوء الأزمة

إن لكل شيء مسببا، فهناك عوامل تتسبب في وجود الأزمة، فهي ليست وليدة اللحظة ولكنها نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت وتراكمت قبل ظهورها، ولقد تعددت الأسباب التي تؤدي إلى نشوب الأزمات ومن أهمها:

1- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات: قد يؤدي القصور في هذه الإمكانيات إلى تفاقم الأزمة مما يتسبب في إيجاد أزمات تابعة كان من الممكن تلافيها في اللحظة الأولى، لو تم التعامل معها بمهارة عالية من خلال استخدام هذه الموارد المتاحة<sup>(2)</sup>.

2- تجاهل إشارات الإنذار المبكر: التي تشير إلى إمكانية أو احتمالات حدوث الأزمة مثل: شكاوي العملاء أو المشكلات المماثلة لمشكلات المنافسين التي يمكن أن تكون مؤشرا لوجود فشل أو قصور في المنظمة، فإهمال وعدم إعطاء أهمية لمثل هذه الإشارات يتسبب في حدوث الأزمة.

3- عدم وضوح أهداف المنظمة : وما يترتب عن ذلك من:

أ- عدم وضوح الأولويات المطلوب تحقيقها.

ب- عدم موضوعية تقسيم الأداء.

ج- عدم معرفة العاملين بالأدوار المطلوبة منهم.

(1)- نفس المرجع، ص56.

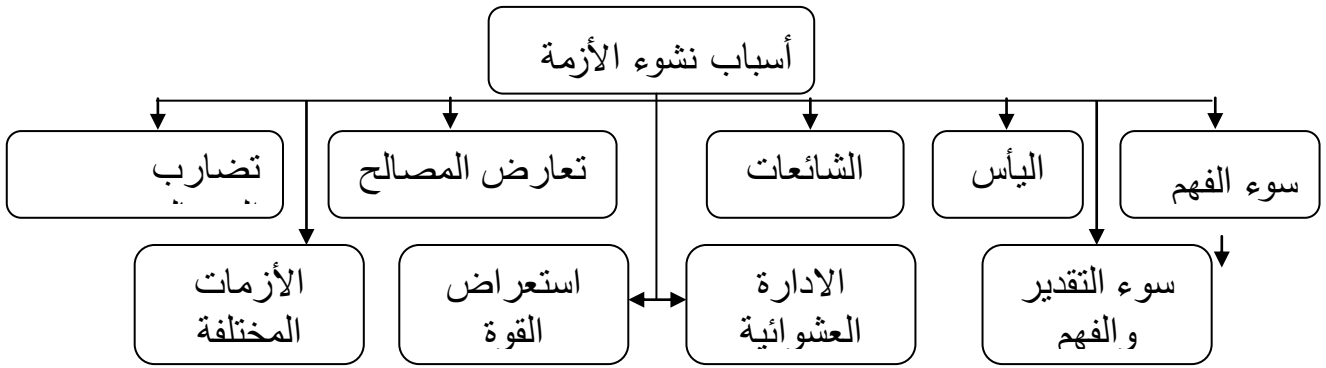
(2)- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور الصحف في إدارة الأزمة دراسة تطبيقية على جريمة التآر (الإسكندرية: منشأة المعارف، 2008)، ص5.

- د- عدم وضع خطط لمواجهة تحديات المستقبل.
- هـ- التباطؤ في التعامل مع مؤشرات احتمالات وقوع الأزمة.
- 4- أسباب خارجة عن إدارة المنظمة: مثل الزلازل والبراكين والأعاصير وغيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهن بها والتحكم بأبعادها<sup>(1)</sup>.
- 5- الخوف الوظيفي: وما ينتج عنه من:
- أ- عدم تشجيع العاملين على إبداء رأيهم واقتراحاتهم.
- ب- غياب التغذية الراجعة (التغذية العكسية).
- ج- عدم مشاركة العاملين في صنع القرارات.
- د - عدم اعتراف العمال بأخطائهم.
- هـ- ضعف وانعدام الثقة بين الزملاء العاملين.
- و- تغليب النزعة الفردية والمصلحة الشخصية على المصلحة العامة.
- 6- صراع المصالح بين العاملين: وما يترتب عليه من:
- أ- انهيار نظام الاتصالات داخل المنظمة.
- ب- عدم التزام العاملين بتعليمات الإدارة العليا.
- ج- عدم وجود فرق عمل فعالة.
- 7- ضعف نظام المعلومات ونظام صنع القرار: وما يترتب عليه من:
- أ- عدم وجود معلومات سليمة تساعد على اتخاذ القرار المناسب.
- ب- عدم دراسة الحلول البديلة للأزمة.
- ج- مشاركة أفراد غير مؤهلين في صنع القرارات.
- 8- القيادة الإدارية غير الملائمة: وما ينجم عنها:
- أ- عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية.
- ب- عدم تمتع المديرين بالقدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية ووضعهم للأحداث السابقة في بؤرة اهتمامهم<sup>(2)</sup>.
- وهناك من يضيف لأسباب حدوث الأزمات كما هو في الشكل التالي:

(1) عبد الرزاق محمد الديلمي، مرجع سبق ذكره، ص 151.

(2) فؤاد محمد بيسيسو، محددات إدارة الأزمات الاقتصادية والمالية والمصرفية الدليل العملي لتطبيق إدارة الأزمات (عمان، اتحاد

المصارف العربية، 2010)، ص 51.



**سوء الفهم:** ينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين، أولهما المعلومات المبتورة وثانيهما التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبيان حقيقتها.

1- **المعلومات الخاطئة أو الناقصة:** عند ما تكون المعلومات غير دقيقة فإن الاستنتاجات تكون خاطئة وبذلك القرارات أيضا خاطئة وغير سليمة.

2- **سوء التقدير والتقييم:** وهي من أكثر أسباب حدوث الأزمات ويحدث سوء التقدير للأزمة من خلال:

- المغالاة والإفراط في الثقة الفارغة في النفس وفي القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.

- سوء تقدير الطرف الآخر والاستخفاف به والتقليل من شأنه<sup>(1)</sup>.

3- **تعارض المصالح:** وبالتالي انهيار الثقة وغياب الوحدة الفكرية والعملية في المؤسسة مما يعطي المجال لتضارب المصالح conflict of interest مما يؤدي إلى التخبط في اتخاذ القرارات.

4- **الإدارة العشوائية:** والتي تفتقر إلى التخطيط والأساليب العلمية والتنظيم الجيد والتدهور للثقافة التنظيمية للمؤسسة.

5- **الإشاعات:** وهي من أهم مصادر الأزمة حيث يتم إطلاق حقائق إشاعة بشكل معين كما يمكن توظيفها من خلال حقائق حدثت فعلا وملموسة<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> إيثار محمد عبد الهادي "استراتيجية إدارة الأزمات تطير مفاهيمي وفق المنظور الإسلامي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية كلية الإدارة والاقتصاد العدد 64، (15/01/2007) ص 51 .

<sup>(2)</sup> -خيارهم عبد الله احمد، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا (مذكرة ماستر غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص 29-30

## ٧ مراحل نشوء الأزمات

تمر الأزمة بسلسلة من التطورات من نشوئها إلى حين انتهائها بمراحل متعاقبة مثل دورة الحياة.

### 1- المرحلة الأولى: إدارة القضايا

وتعد هذه المرحلة بمثابة الوقاية من حدوث الأزمة وهي كالتالي:

- أ- مراقبة البيئة والبحث عن الأفكار السائدة والاتجاهات المتعلقة بقضايا المنظمة، خاصة التي يكون لها تأثير ملحوظ في المستقبل القريب.
- ب- تطوير استراتيجية الاتصال التي تستهدف منع حدوث الأزمة.

### 2- المرحلة الثانية: التخطيط لمنع الأزمة

وفي هذه المرحلة يتم استخدام المعلومات المرتبطة بمراقبة قضايا البيئة المحيطة وإقامة نظم اتصال داخلية فعالة، وتعد مرحلة التخطيط هي نقطة البداية الحقيقية في إدارة الأزمة.

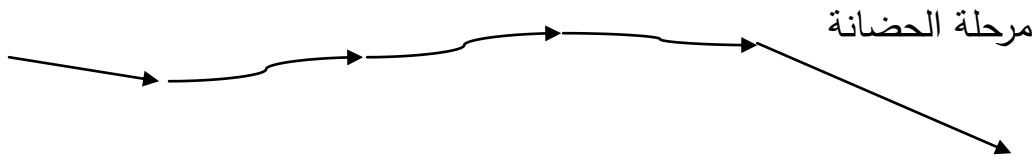
### 3- المرحلة الثالثة: الأزمة

عندما تصل الأزمة إلى هذه المرحلة تكون قد فقدت كل عناصر الوقاية وتتحول الاستجابة من النمط الوقائي إلى النمط العلاجي.

### 4- المرحلة الرابعة: ما بعد الأزمة

في هذه المرحلة تسعى المنظمة إلى إعادة بناء السمعة واستعادة أيام النشاط<sup>(1)</sup>.

الشكل رقم (02) يوضح تطورات الأزمة



المصدر: علي الحاج: إدارة الأزمات الأمنية، ص 25.

(1)-حسن عماد مكايي، مرجع سبق ذكره، ص 78.

- أ- **مرحلة الحضانة:** وهي المرحلة التي تبدر فيها الأزمة جنينية، وعلى الإدارة استيعابها على مستوى المعرفة النظرية لجوانبها المختلفة حتى يسهل التعاطي معها.
- ب- **مرحلة الاجتياح:** وهي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة بالظهور وتعد من أخطر المراحل وعليها يتوقف الكثير من النتائج.
- ج- **مرحلة الاستقرار:** وهي الفترة التي يستغرقها عمر الأزمة، ويتم فيها استخدام الطرائق والوسائل المنتقاة لمواجهة الخطر وتعد المعيار الحقيقي لفعالية وكفاءة الإدارة.
- د- **مرحلة الانسحاب:** وفيها تتلاشى الأزمة وتنتهي وغالبا ما تستمر طويلا قياسا على مرحلة الاجتياح، وعلى الإدارة أن تكون حكيمة في تقديرها للنتائج التي خلفتها الأزمة.
- و- **مرحلة التعويض:** وهي المرحلة الأخيرة التي تقوم فيها الإدارة بمحو آثار الأزمة بشكل نهائي لإعادة الوضع إلى ما كان عليه سابقا وإجراء تقييم شامل لكل ما جرى لخطتها وقراراتها<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثالث: أنواع الأزمات

#### ✓ تصنيف "كارل سلايكي"

بالرغم من صعوبة التنبؤ بحدوث الأزمة إلا أن هناك بعض المؤشرات التي قد تشير إلى حدوث أزمة لذا يمكن تصنيف الأزمات وتقسيمها وفق معايير تفيدنا في تعميق التفكير في الأزمة.

والخطوة الأولى في الإدارة السليمة هي تحديد طبيعة أنواع الأزمة *crisistype* وبالتالي تتعدد وتتنوع تصنيفات الأزمة بتعدد المعايير المستخدمة في عملية تحديد أنواع الأزمات وسوف نعرض أهم أنواع الأزمات:

#### أ- أزمات وفق مصدرها:

- **أزمات تقع بفعل الإنسان:** وهي تلك الأزمات الناتجة عن الفعل الإنساني مثل: عمليات الإرهاب والاضطرابات العامة والإهمال الذي يؤدي إلى انهيار السدود وحوادث الطائرات ..... إلخ.
- **أزمات بفعل الطبيعة:** وهي تلك الأزمة التي لا دخل للإنسان في حدوثها، مثل الفيضانات والبراكين والزلازل.

(1) - علي الحاج، إدارة الأزمات الأمنية (القاهرة: دار الكتب المصرية، 2004)، ص 25.

ب- أزمات وفقا للموضوع:

- الأزمات المادية: وهي التي تدور حول شيء مادي ملموس يمكن التحقق منه ودراسته والتعامل معه وقياس مدى توافق أدواته مثل: أزمة السيولة.
- الأزمات المعنوية: وهي التي ترتبط بذاتية الأفراد المحيطين بالأزمة مثل: أزمة الثقة.
- الأزمات المادية المعنوية: وهي أزمات تتضمن جانبيين هما: جانب مادي وجانب معنوي، ومن الأمثلة حول هذا النوع: أزمة السرقة من أموال المؤسسة، فالجانب المادي يتمثل في الأموال المسروقة، أما المعنوي يتجسد في السمعة السيئة بين المسؤولين بالمنظمة<sup>(1)</sup>.

ج- أزمات من حيث معدل تكرار حدوثها:

- الأزمات الدورية: ولعل أهم أزمة يضرب بها المثال هي الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالدورة الشرائية مثلما حدث سنة 1929 بسبب الكساد الكبير.
- الأزمات غير الدورية: هذه الأزمات عشوائية الحدوث لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية متكررة مثل: الأزمات المرتبطة بالدورة الاقتصادية ومن ثمة لا يسهل توقعها وتحدث نتيجة عوامل مثلا لأزمات الناتجة عن سوء الأحوال الجوية أو تغيير في الظروف المناخية، وعلى الرغم من أنها تكون شديدة التأثير إلا أنه لا يمكن معالجة الأسباب التي أنشأتها.

د- أزمات وفقا لمقدار العمق:

- أزمة سطحية: وهي أزمات لا تشكل خطورة شديدة وتحدث طفرة بشكل فجائي وتنتهي بسرعة بالتعامل مع أسبابها غير العميقة، فهي أزمة بدون جذور مثل: سلعة راكدة لها مخزون كبير ومن ثمة فإنه بمجرد معرفة الحقيقية تنتهي الأزمة وتختفي.
- أزمات عميقة: وهي أخطر أنواع الأزمات ذات الطبيعة الشديدة القسوة لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به<sup>(2)</sup>.

هـ- أزمات من حيث التأثير:

- أزمات ظرفية هامشية محدودة التأثير: وهي أزمات وليدة ظروفها وهذا النوع يحدث عادة دون أن يترك بصمات أو معالم واضحة على الكيان الذي حدثت به مثل: أزمة عدم توفير سلعة تموينية معينة.

(1) ميلود مراد، مرجع سبق ذكره، ص 47-48.

(2) باسما الحميري، المهارة الإدارية (ط 1، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2010)، ص 88.

• **أزمات جوهرية هيكلية التأثير:** وهذا النوع يختلف اختلافا كاملا عن النوع الأول من حيث اتصاله ببنیان الكيان الإداري ولا يمكن تجاهل أو التغاضي عنها لأن استمرارها يؤدي إلى إفراز نتائج صعبة بالنسبة للكيان الإداري وقد يؤدي إلى أزمات أكثر خطورة وأشد تدميرا<sup>(1)</sup>.

#### ✓ تصنيف "أحمد بدوي"

• **أزمات عنيفة:** يصعب مواجهتها وهي أزمات بالغة الشدة والعنف، تهز الكيان الكلي للمجتمع ولا سبيل للتصدي لها.

• **أزمات هادئة خفيفة:** هذا النوع يسهل مواجهته بالرغم من أنه يبدو شيء بالنسبة للقائمين به إلا أن تأثيره على الرأي العام والجمهور المحيط به يكون به خفيفا ويسهل معالجته بشكل فوري سريع بمجرد معرفة أسبابه مثل: الأزمات الناتجة عن الإشاعات. وهناك تصنيف آخر لأنواع الأزمات:

#### 1- من حيث المستوى

• **على المستوى الكلي:** وهذا النوع من الأزمات يصيب الدولة ككل، وهي أزمات شاملة عامة سواء في أسبابها أو في نتائجها ومثل هذه الأزمات تحتاج إلى جهود ضخمة لمعالجتها.

• **أزمات على المستوى الجزئي:** وهذا النوع يحدث على مستوى المشروعات أو الوحدات الإنتاجية لأنها بطبيعتها متعددة ومتنوعة.

2- **من حيث مستوى الحدوث:** يمكن تقسيم الأزمات حسب المستوى الذي تقع فيه الأزمة إلى الأنواع التالية:

• **أزمات على المستوى المحلي:** وهي أزمات تحدث على مستوى المؤسسة، ولذلك فإن حجمها وتأثيرها لا يمثل كثيرا خارج هذه المؤسسات إلا أنها قد يمتد تأثيرها إلى مؤسسات أخرى وذلك لتشابك العلاقات والمصالح بين هذه المؤسسات.

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

3- **من حيث الآثار:** تنقسم الأزمات وفق هذا النوع إلى:

(1)- المرجع نفسه، ص 90.

- أزمات ذات آثار وخسائر بشرية.
- أزمات ذات آثار وخسائر مادية.
- أزمات ذات آثار وخسائر معنوية<sup>(1)</sup>.

## المطلب الرابع: خصائص وأبعاد الأزمة

### ✓ خصائص الأزمة

- تتعدد خصائص الأزمات طبقا لنوعها وحجمها، إلا أنه هناك خصائص مشتركة تتميز بها الأزمة وهي كالتالي:
- تمثل الأزمة نقطة تحول جوهري ينطوي على درجة من الغموض وعدم الاستقرار وعدم التأكد والمخاطرة.
  - تتطلب قرارات مصيرية لمواجهةها أو لحسمها.
  - تسبب حالة من التوتر العصبي والتشتت الذهني وذلك لانطوائها على عنصر المفاجأة.
  - تتسم أحداثها بالسرعة والديناميكية والتعقيد والتداخل، وقد يفقد أحد طرفي الأزمة أو كلاهما السيطرة على مجرياتها.
  - تتطلب الأزمة معالجة خاصة، وإمكانيات ضخمة.
- أما " stervealbert " في كتابه "إدارة الأزمات" حدد سمات الأزمة من خلال:

- 1- **المفاجأة:** حيث تتسم الأزمات بأنها تحدث بشكل مفاجئ، إذا لا يمكن التنبؤ بها ولا يمكن رصد وقوعها.
- 2- **نقص المعلومات:** وتعني عدم توفر معلومات، ويعود السبب إلى هذا النقص خصوصا إذا كانت تحدث لأول مرة فلا نعرف من المتسبب ولا حجم الأزمة، ولا توجد ضوابط علمية لمعرفة كيفية التصرف.
- 3- **تصاعد الأحداث:** إن توالي الأحداث بسرعة يضيق الأفاق على من يمر بالأزمة وعلى صاحب القرار أيضا.
- 4- **فقدان السيطرة:** تجابه الأزمة بدرجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانيات.

(1) - علي الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 19

5- حالة الذعر: تتسبب الأزمة بردود أفعال شديدة من قبل جميع الاتجاهات المتعلقة بها مما يؤثر على المنظمة سلباً<sup>(1)</sup>.

6- غياب الحل الجذري السريع: بحيث لا تنتظر الإدارة حتى تتوصل إلى حل نهائي، بل تهدد بتدمير سمعة المؤسسة أو الشركة<sup>(2)</sup>.

ونذكر آخرون أن الأزمات تمتاز ببعض الصفات نذكرها فيما يلي :

1- إن مصدر الأزمة يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متتابعة ومتصارعة في حياة المؤسسة.

2- إن الأزمة تتسبب في بدايتها بصدمة وتوتر وضغط، مما يضعف من إمكانية الفصل السريع والمؤثر لمجابهتها.

3- تعد موقفاً من المشاركين درجة عالية من العمل والأداء.

4- ظهور القوى المعارضة والمؤيدة (أصحاب المصالح) مما يتفاقم الوضع.

### ✓ أبعاد الأزمة:

يمكن النظر لكل أزمة من زوايا عدة: مادية، معنوية، إعلامية وسياسية ... إلخ تشكل جوانبها وأبعادها المتعددة وقد اتفقت الدراسات العلمية على تحديد أبعاد الأزمة على النحو التالي:

**البعد السياسي:** يرجع علماء السياسة الأزمة إلى بعض الظواهر مثل: فشل القيادة السياسية أو عدم صلاحية النظام السياسي أو فشل في تطوير نظام سياسي دولي عادل.

**البعد الاقتصادي:** وفيه يحدد علماء الاقتصاد مفهوم الأزمة من خلال معايير مثل: التضخم البطالة، الركود الاقتصادي ... إلخ<sup>(3)</sup>.

**البعد التاريخي:** يرى علماء التاريخ الأزمات كنتيجة لتراكم عوامل عدم الانسجام بين عناصر المجتمع وأن الأزمة نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة تلقائياً.

**البعد النفسي:** يرى علماء النفس الأزمة بمثابة انهيار لكيان الأفراد أو شعورهم بانعدام أهميتهم، ويرجعون ذلك إلى دوافع غريزية أو تأثير قوى اجتماعية غير واعية كما يهتم هذا البعد بدراسة سلوك الأفراد واتجاهاتهم وردود أفعالهم اتجاه الأزمة<sup>(1)</sup>.

(1) - زهير عبد اللطيف وأحمد العابد، إدارة العلاقات العامة وبرامجها (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014، ص 215).

(2) - محمود جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص 20.

(3) - محمد أحمد الطيب هيك، مرجع سبق ذكره، ص 39.

**البعد الثقافي - القيمي:** يرى الباحثون أنه إذا كانت الأزمة تؤدي إلى ارتباك المجتمع أو المؤسسة، فإنها تؤثر بقوة على نسق القيم السائدة في المجتمع أو المؤسسة، وبالتالي فإن معظم الأزمات تتطوي على بعد ثقافي- قيمي ومن الواجب أثناء إدارة الأزمة إدراك الجوانب الثقافية.

**البعد الاجتماعي:** يرجع علماء الاجتماع الأزمات إلى عدم المساواة الاجتماعية ونقص الحوافز والدوافع، كما يهتم هذا البعد برصد التأثير الاجتماعي للأزمة وخاصة خلال الأزمات التي تحدث خارج نطاق الإدارة الإنسانية مثل: الزلازل والظواهر الطبيعية الأخرى، وكذلك الأزمات التي يكون سببها الفرد مثل: الحرائق وأزمات التلوث البيئي ويتجسد تأثير هذا البعد في:

• الفوضى وعم الاستقرار.

• القتل والتشريد.

• كما يدفع إلى بعض السلوكيات السلبية مثل: السرقة وممارسة الجريمة وارتفاع البطالة.

**البعد الإعلامي:** يتصل البعد الإعلامي بعمليات الاتصال وبرامج العلاقات العامة، والجدير بالذكر أن الأزمات الكبرى ذات الطبيعة المجتمعية العامة تحتاج بالضرورة إلى ممارسة أنشطة وبرامج الإعلام الاتصال الجماهيري، كما أن هذه الأزمات تفرض على وسائل الإعلام المحلية كانت أو الدولية متابعة أخبارها بالكلمة والصورة، ومثل هذه الممارسة تدخل في نطاق البعد الإعلامي<sup>(2)</sup>.

(1)-المرجع نفسه، ص37.

(2)-حسن عماد مكاوي، مرجع سبق ذكره، ص146.

## المبحث الثالث: ماهية المؤسسات العمومية

لقد شغلت المؤسسة حيزا معتبرا عند الكثير من الاقتصاديين، بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية سواء من الشرق أو من الغرب، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي في المجتمع، ومن المنطق نجد المؤسسات العمومية لها خصائص تميزها عن المؤسسات الخاصة.

### المطلب الأول: ماهية المؤسسات العمومية

من بين التعاريف المقدمة للمؤسسة العمومية نجد:

المؤسسة العامة هي: "المنظمة التي تمتلكها السلطات العامة بما فيها السلطات المركزية التي تعمل تحت الرقابة الإدارية العليا في اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسة العليا من أجل تحقيق المصلحة العامة والمساهمة في الخطة الوطنية"<sup>(1)</sup>.

تعني المؤسسات العمومية: "هي مؤسسات تعود ملكيتها للدولة والمسؤولين عن هذه المؤسسات ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسة العمومية، وتهدف هذه المؤسسات إلى تحقيق مصلحة المجتمع"<sup>(2)</sup>.

أما الاتحاد الأوروبي فعرفها على أنها "كل مؤسسة يمكن للسلطة العامة أن تمارس عليها تأثير مهيمنا في الملكية أو المساهمة المالية أو القواعد المسيرة لها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة"<sup>(3)</sup>.

ومن خلال هذه التعاريف المسبقة فإن المؤسسات العمومية تسعى لتحقيق الخدمة العمومية للمجتمع، نظرا للتحويلات والتطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية حاليا فإن المؤسسات رغم تنوع وتعدد أشكالها ومجالات نشاطها فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاء ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك، وهذا وفق القوانين الموضوعة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

(1)- أحمد عثمان طلحة، أداة المؤسسات العامة في الدول النامية (ط1، الأردن: دار النشر والتوزيع، 2008)، ص117.

(2) - عزيزة بن سميحة، اقتصاد المؤسسة (ط1، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2017)، ص23.

(3)-Frédéric parrot, **gouvernement d'entreprise**( paris : maxima, 1999) , p 17.

## المطلب الثاني: أهداف المؤسسات

تسعى المؤسسات إلى تحقيق عدة أهداف تختلف وتتعدد حسب اختلاف طبيعة وميدان نشاطه<sup>(1)</sup>:

### أولا : الأهداف الاقتصادية

- 1- الاستقلال الاقتصادي.
- 2- رفع إنتاج المؤسسة بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع.
- 3- رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع.
- 4- تقليل الواردات من المواد الأولية، كتشجيع الصادرات من الفائض في المنتجات النهائية عن الحاجات المحلية.
- 5- محاولة الحد من الواردات وخاصة السلع الكمالية.
- 6- التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني.
- 7- تلبية حاجات المستهلكين المحليين وإنتاج معتدل الثمن.

### ثانيا: الأهداف الاجتماعية

تسعى الأهداف الاجتماعية إلى:

- 1- تحسين مستوى معيشة العمال.
- 2- العمل على تغيير نمط استهلاك المجتمع.
- 3- الدعوة إلى تنظيم وتماسك المال وتوفير تأمينات ومرافق للعمال.
- 4- ضمان مستوى مقبول من الأجور<sup>(2)</sup>.
- 5- أما فيما يخص الأهداف الثقافية تسعى إلى توفير وسائل ترفيهية.
- 6- تدريب العمال المبتدئين.
- 7- تخصيص أوقات للرياضة.

### ثالثا: أهداف تكنولوجية

- 1- تسعى للبحث والتنمية.
- 2- التعاون مع مؤسسات البحث مثل الجامعات والمؤسسات الاقتصادية الأخرى للقيام بعمليات البحث العلمي لتطوير المؤسسة<sup>(1)</sup>.

(1) - محمد صخري، اقتصاد المؤسسة (ط4، الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 2006)، ص24.

(2) - المرجع نفسه، ص24.

## المطلب الثالث: واقع وأفاق المؤسسة الاقتصادية في الجزائر

لقد عرفت المؤسسات العمومية الاقتصادية عدة عوامل في تاريخها قبل وصولها لهذه المرحلة، حيث تنسم كل مرحلة بتنظيم جديد للقطاع الجديد بناء على معطيات سابقة كدراسات استراتيجية جديدة، وهذا ما يساهم في دفع عملية التنمية بغية تحسين مردودية المؤسسة والاعتماد على مواردها كإمكانياتها الذاتية، غير أنه غياب استراتيجية موضوعية وحلول ميدانية منطقية أبعد هذه الإصلاحات عن أهدافها المسطرة، وهذا ما يخلق مشاكل جديدة داخل المؤسسات، فلا بد من تفكير في كيفية تحسين وضعية هذه المؤسسات والخروج من الضغوط المفروضة على الاقتصاد الوطني خلال التدهور الكبير والمستمر لمردودية المؤسسات العمومية والمديونية الخارجية وكذا الهيئات المالية الدولية<sup>(2)</sup>.

إن الرجوع إلى حالة المؤسسات قبل إصلاحات 1988 يسمح لنا فهم وضعية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حاليا فقد استعملت هذه كأداة للسياسة الاقتصادية ونشاطاتها المتعددة والمتنوعة التي مست الناحية الاقتصادية والاجتماعية. وكانت الأهداف المتبعة لا تتلاءم مع البحث عن المردودية المالية، مما أخذ بالسلطات العمومية إلى حتمية إجراء إصلاحات عميقة وفعالة تساهم في تحسين وضعية هذه المؤسسات كالزيادة في إنتاجيتها وكان ذلك سنة 1988 من خلال الاستقلالية التي تمنح للمؤسسة حتمية الرجوع إلى التوازن المالي عن طريق عملية التطهير المالي للمؤسسات.

فقد تم وضع دليل منهجي يسمح بالقيام بهذه العملية وذلك من أجل توضيح العملية والمراحل الخاصة بالتطهير المالي، حيث أن أغلب المؤسسات يجب أن يكون لها حالة مالية حتى تتمكن من المرور إلى الاستقلالية.

إذ أن مرور المؤسسة إلى الاستقلالية يستلزم تطهيرا ماليا عميقا، حيث يكون لها خصم صافي موجب، ويجب أن تكون متابعات وتغييرات في هياكل هذه المؤسسات حتى تتلاءم مع المرحلة المالية للاقتصاد الوطني حتى لا تقع مرة أخرى في أخطاء بعد سنة 1988 مباشرة حيث واجهت عدة انتقادات بتطبيق تلك السياسة وعرفت عدة نقائص حيث مرت عدة مؤسسات إلى الاستقلالية من دون أن يتم تطهير الأجهزة المحاسبية والمالية،

(1) -ناصر عدون، اقتصاد المؤسسة (ط1، الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998)، ص17.

(2) -محمد بلقاسم و آخرون، سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر (الجزائر: ديوان المطبوعات

الجامعية، 2001)، ص167.

وكذلك عدم الأخذ بعين الاعتبار أسعار الصرف حيث أن تدهور الدينار أدى إلى وقوعها في أزمة مالية<sup>(1)</sup>.

(1)-المرجع نفسه، ص165.

# الفصل التتطيفي

## تمهيد:

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذا البحث في الفصول الأولى، سنحاول من خلال هذا الفصل تناول الجانب التطبيقي لهذا الموضوع، حيث تم اختيار مديرية الجزائرية للمياه وحدة المسيلة لتكون مجال للدراسة.

### المبحث الأول: بطاقة فنية عن المؤسسة

تعتبر مؤسسة الجزائرية للمياه من أهم المؤسسات في القطاع العمومي الاقتصادي الوطني المستدل عنها بمشوار تجربتها في الساحة الوطنية.

### المطلب الأول: تعريف مديرية الجزائرية للمياه وحدة المسيلة

مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقرار المالي، نشأت بموجب اتفاقية تحويل موقعة بين المدير العام للمنشأة العمومية لتوزيع المياه المنزلية الصناعية والتطهير وممثل عن مدير العام للجزائرية للمياه بتاريخ: 01 جويلية 2006 تتمثل مهامها الأساسية في:

1- إنتاج، نقل وتخزين وتوزيع المياه الصالحة للشرب.

2- استغلال الموارد المائية ومعالجتها.

3- تسيير وصيانة منشآت الري التابعة للوحدة:

✓ محطات الضخ.

✓ الخزانات.

✓ الآبار.

✓ القنوات الرئيسية.

✓ شبكة لتوزيع.

يغطي نشاط الوحدة 20 بلدية من بين 47 بلدية ويتم تسييرها حسب التقسيم الجغرافي

بحيث وزعت على خمس (05) مراكز وهي:

مركز المسيلة - مركز بوسعادة - مركز سيدي عيسى - مركز حمام الضلعة - مركز مقرة.

مركز المسيلة: ويضم بلديتين

✓ بلدية المسيلة

✓ بلدية أولاد ماضي

مركز بوسعادة (05) بلديات:

✓ بلدية بوسعادة

✓ بلدية الحوامد (الرمانة)

✓ بلدية الهامل

✓ اولاد سيدي ابراهيم

✓ بلدية الحوامد

مركز سيدي عيسى: (05) بلديات:

✓ بلدية سيدي عيسى

✓ بلدية سيدي هجرس

✓ بلدية عين الحجل

✓ بلدية بوطي السايح

✓ بلدية خطوطي سد الجير

مركز حمام الضلعة: (04) بلديات

✓ بلدية حمام الضلعة

✓ بلدية أولاد منصور

✓ بلدية ونوغة

✓ بلدية بني يلمان

مركز مقرة: (04) بلديات

✓ بلدية مقرة

✓ بلدية أولاد دراج.

✓ بلدية أولاد عدي لقبالة.

✓ بلدية برهوم

## واقع إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الجزائرية

إلى جانب إنتاج المياه وتوزيعها وتسيير شبكة المياه الصالحة للشرب والسهل على معالجتها تقوم الوحدة بالنشاط التجاري المتمثل في تحصيل مستحقات المياه لدى زبائنها قامت الوحدة بإعادة ترميم وتجهيز الصناديق والوكالات التجارية لتحسين الخدمة العمومية والتقرب من المواطنين كما وضعت تحت تصرفهم جميع الوسائل الضرورية.

### ❖ الموارد البشرية

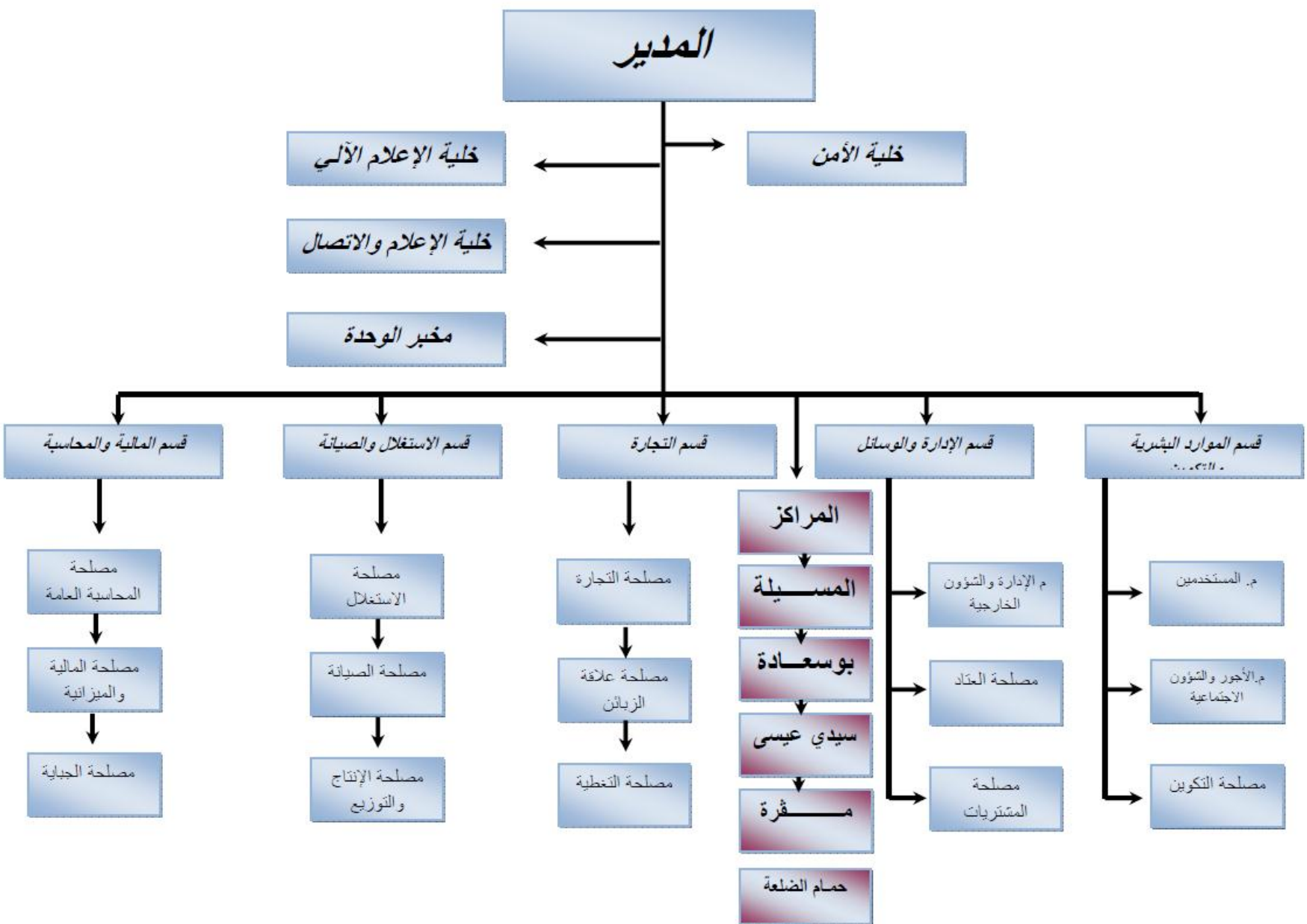
يقدر موظفو مؤسسة الجزائرية للمياه ب 531 موظف، موزعين كما يوضحه الجدول التالي:

التعيين	الإطارات	التحكم	التنفيذ	المجموع
مقر المديرية	44	53	16	113
مركز المسيلة	17	53	76	146
مركز بوسعادة	05	38	66	109
مركز سيدي عيسى	11	26	46	83
مركز حمام الضلعة	02	12	32	46
مركز مقرة	07	06	21	34
المجموع	86	188	257	531

### ❖ الموارد المادية

إلى جانب إنتاج المياه وتوزيعها وتسيير شبكة المياه الصالحة للشرب والسهل على معالجتها تقوم الوحدة بالنشاط التجاري المتمثل في تحصيل مستحقات المياه لدى زبائنها من خلال الصناديق والوكالات التجارية التي تفتح أبوابها طوال الأسبوع أمام الزبائن وهذا لتحسين الخدمة العمومية والتقرب من المواطنين كما وضع تحت تصرفهم خدمة الدفع عبر الانترنت وبريد الجزائر.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



## المبحث الثاني: إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه

### المطلب الأول: أهم الأزمات التي مرت بها مؤسسة الجزائرية للمياه

لقد مرت على المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه عدة أزمات متنوعة منها من كان العامل البشري السبب في حدوثها وهناك أزمات تسببت فيها الظروف الطبيعية<sup>(1)</sup>، نذكر منها:

1- زلزال 14 ماي 2010 الذي ضرب بلدية بني يلمان، والذي أحدث أزمة عطش من خلال جفاف الآبار التي كانت تمد البلدية بالماء الشروب، مما استدعى تشكيل خلية أزمة لتوفير الماء الشروب لسكان البلدية المنكوبين.

2- حادثة تلوث الماء الشروب بقنوات الصرف الصحي بوسط بلدية المسيلة صيف 2017، مما أحدث حالة هلع واستتكار لدى زبائن المؤسسة وكذا السلطات المحلية للولاية.

3- أزمة الديون أي عزوف الزبائن عن تخليص مستحقات التزود بالماء الشروب لدى المؤسسة، مما أدى إلى ظهور عدة أزمات فرعية لعدم وجود سيولة مالية.

4- أزمة وباء كورونا "كوفيد19" وما نتج عنه من قرارات أثرت سلبا على الخدمة العمومية للمؤسسة داخليا اتجاه جمهورها الداخلي وخارجيا اتجاه جمهورها الخارجي مثلا: قرار تسريح العمال في عطلة والعمل بنصف الموارد البشرية للمؤسسة، تدهور الوضعية المالية للمؤسسة من خلال فرض الحجر على المواطنين مما أدى إلى عدم دفع مستحقات الماء الشروب لدى المؤسسة، توفير الماء الشروب وكذا إصلاح الأعطاب على مستوى محطات الضخ والقنوات... الخ<sup>(2)</sup>.

ومن الملاحظ أن الأزمات التي مرت بها المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه اتسمت بالفجائية والقوة من حيث النتائج السلبية على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة مما أثر سلبا على الصورة الذهنية لها لدى جماهيرها.

(1) - مقابلة مع السيد رئيس لجنة ادارة الأزمة بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة المسيلة، يوم الأحد 2020/05/03 على الساعة 09:30.

(2) - مقابلة مع السيد رئيس قسم الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة المسيلة، يوم الأحد 2020/05/03 على الساعة 14:00.

## المطلب الثاني: تحليل أسئلة المقابلة

تتكون عينة الدراسة جميع الأفراد المعينين بخلية إدارة الأزمة بمؤسسة الجزائرية للمياه، وقد قمنا بإجراء مقابلات مع مفردات البحث. وبعد قيامنا بفحص وترتيب أسئلة وإجابات المقابلة وصلنا إلى ما يلي:

### ❖ فريق إدارة الأزمة

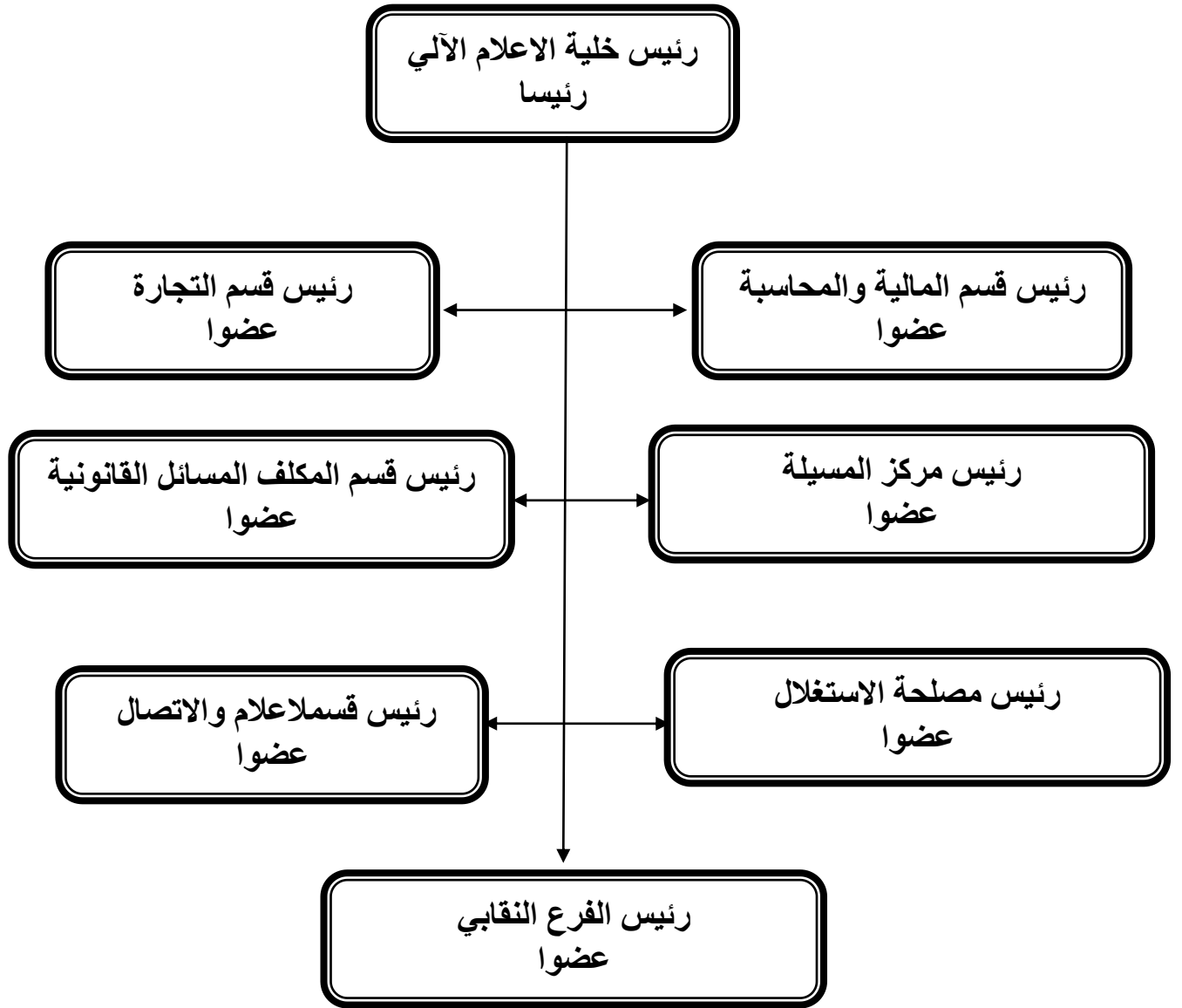
بما أن الأزمات تمثل استثناء في حياة المؤسسات، فإن مواجهتها تتطلب قيادة استثنائية تتمتع بمهارات ووظيفية ووظائف شخصية لقدرتها على التحكم في الأزمات ومنع وقوعها، وقد سعت المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه في التصدي للأزمات التي واجهتها مثلا أزمة زلزال 2010 الذي ضرب بلدية بني يلان إلى تنصيب خلية متابعة الأزمة "فريق إدارة الأزمة" ينصّبها مدير الوحدة عن طريق مقررة، تتكون هذه الخلية من عشرة إطارات من المديرية من رؤساء أقسام والمكلف بالإعلام والاتصال ورؤساء مصالح ورؤساء مراكز<sup>(1)</sup>، وتقوم هذه الخلية بتسيير الأزمة وتحديد الأولويات حتى يتمكن من توظيف جهوده وجهود فريق الأزمة بالطريقة الصحيحة وفق برنامج متفق عليه من خلال دراسة المشاكل التي ترتبت عن الزلزال وإيجاد الحلول السريعة بتزويد الزبائن بالماء الشروب عن طريق الصهاريج من أجل تقليل حدة أزمة العطش التي أحدثها الزلزال ومنع وقوع أي أزمات أخرى قد تتسبب للمؤسسة في خسائر سواء مادية أو معنوية.

كما تقوم هذه الخلية بإجراء دراسات وتقارير وإرسالها للسلطات الولائية لإيجاد حلول دائمة لمشكلة العطش ونقص الماء الشروب كإدراج غلاف مالي لحفر آبار جديدة تزود البلدية بالماء الشروب وإعادة ترميم شبكة الماء الشروب... الخ.

### الهيكل التنظيمي لفريق إدارة الأزمة بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه

الشكل يوضح الهيكل التنظيمي لفريق إدارة الأزمة بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه حسب ما ذكره لنا رئيس الفريق.

(1)- مقابلة مع السيد رئيس قسم الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة المسيلة، يوم الأحد 2020/05/03 على



### ❖ خصائص فريق إدارة الأزمة:

يتكون فريق إدارة الأزمة من ثمانية (08) أفراد، ستة (06) ذكور واثان (02) إناث، وجلهم من إطارات المؤسسة رئيس اللجنة (فريق إدارة الأزمة) وثلاثة من أعضاء رتبهم الوظيفية رئيس قسم، وعضو رئيس مركز والباقيين رؤساء مصالح. ويتراوح سنهم من الأربعين (40) إلى 49 سنة ومتحصليين على مستوى تعليمي جامعي وخبرة لا تقل عن خمسة عشر (15) سنة خدمة في المؤسسة<sup>(1)</sup>.

نلاحظ أن نسبة الذكور مرتفعة عن نسبة الإناث لنوع الأزمة في المؤسسة الجزائرية للمياه لأن مثل هذه الأزمات تتطلب العمل الميداني والحضور الدائم والتنقلات الكثيرة والتعامل مع جمهور متعدد الطبقات والثقافات.

وتليها الفئة العمرية المكونة لفريق إدارة الأزمة وهو أمر منطقي لأن 85% من موظفي المؤسسة شباب، وجل أفراد الفريق ذو مستوى جامعي لأن الأزمة تتطلب الفطنة والخبرة ومميزات وخصائص لأن التعامل مع جمهور مختلف في الطبقات والثقافة والمستوى التعليمي والعمرى يتطلب الحنكة وسرعة البديهة والمرونة في التعامل خاصة في أزمات العطش أين يكون الجمهور مشحون.

### ❖ مكانة فريق إدارة الأزمة في تسيير الأزمات:

يتضح من خلال المقابلات مع أفراد فريق الأزمة أن فريق إدارة الأزمة مهم جدا وضروري في تسيير وإدارة الأزمات داخل المؤسسة، وتظهر مكانتها من خلال أفراد لجنة إدارة الأزمة لأنه يتكون من مجموعة إطارات سامية في المؤسسة ذو خبرة عالية في إدارة الأزمات وذوو مستوى علمي وثقافي عالي، ويشرف عليها المدير مباشرة من خلال اجتماعات يومية لدراسة مجريات الأزمة والقرارات التي تساعد في إيجاد الحلول الضرورية لتسييرها بطريقة صحيحة<sup>(2)</sup>، وأيضا يعمل على تسيير مراحل الأزمة وإيجاد الحلول لها

(1) - مقابلة مع السيد رئيس قسم الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة المسيلة، يوم الأحد 2020/05/03 الساعة 14:00.

(2) - مقابلة مع السيد رئيس لجنة إدارة الأزمة بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة المسيلة، يوم الأحد 2020/05/03 الساعة 09:30.

وتفادي الوقوع في أزمات أخرى فرعية يمكن أن تنتج عن الأزمة الرئيسية<sup>(1)</sup>، لذلك فإن فريق إدارة الأزمة ضروري في الأزمات التي مرت بها المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه.

### ❖ استراتيجيات إدارة الأزمة داخل المؤسسة

وفقا للباحثين في مجال إدارة الأزمات فإن خطط إدارة الأزمة تحدد الخطوات التي تتخذ في إدارة مواقف الأزمات المحتملة الحدوث، فيتم تحديد الأدوار والمسؤوليات لفريق إدارة الأزمة من كافة الجهات، وفي المؤسسة العمومية للجزائرية للمياه كشفت المقابلة مع رئيس فريق إدارة الأزمة "أنها تعمل من خلال خطط معدة مع الإحساس ببروز أزمة على الأبواب، وتلك الخطط عبارة عن مجموعة من السيناريوهات لأزمات محتملة الحدوث"<sup>(2)</sup>.

وحسب رئيس مصلحة التغطية فإن خطة إدارة الأزمة بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه "هي مجموعة الإجراءات التنفيذية التي تتخذ على جميع المستويات التي لامستها آثار الأزمة بهدف مواجهة واحتواء الأزمات المؤثرة على كفاءة ومعدلات الخدمة العمومية للمؤسسة اتجاه زبائننا"<sup>(3)</sup>.

واهتمام المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بتصميم خطط إدارة الأزمات يرجع إلى عدة جوانب منها حرص السلطات العليا الوطنية وكذا المحلية الولائية على إعداد خطط للوقاية من الأزمات من أجل توفير خدمة عمومية حقيقية للمواطنين في مجال التزود بالماء الشروب.

وكشفت الدراسة الميدانية على أن المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه تتبع في إدارة الأزمات سيناريو يحتوي على عدة أنواع من الخطط يختلف على حسب نوع الأزمة المحتملة الحدوث بحيث كل نوع يمثل موقف لأزمة يتم اتخاذ الإجراءات على أساسه والمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه تبين أنها لا تعتمد على خطط لإدارة اتصالات الأزمة وذلك لعدم

(1) -مقابلة مع السيد رئيس لجنة إدارة الأزمة بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة المسيلة، يوم الأحد 2020/05/03 على الساعة 09:30.

(2) -مقابلة مع السيد رئيس لجنة إدارة الأزمة بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة المسيلة، يوم الأحد 2020/05/03 على الساعة 09:30.

(3) - مقابلة مع رئيس مصلحة التغطية بمديرية الجزائرية للمياه وحدة المسيلة، يوم الاثنين 2020/05/04 على الساعة 11:00.

استثمار أدوار العلاقات العامة الممثلة في قسم الإعلام والاتصال بالمؤسسة وعدم مشاركتهم في مرحلة التخطيط لإدارة الأزمة وإعدادها.

### ❖ الإجراءات الفعلية في التخطيط لإدارة الأزمة

ويقصد بها التعرف على الإجراءات الأساسية لمسؤولي إدارة الأزمة في إدارة الأزمات ضمن الإجراءات التي تتخذها المؤسسة، بحيث يتم دراستها في ضوء المراحل الثلاث ( قبل، أثناء وبعد) حدوث الأزمة.

### ✓ المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط قبل وقوع الأزمة

تبين من خلال المقابلات أن المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه لا تولي أهمية قصوى للتخطيط قبل وقوع الأزمة وإن وجد في بعض الأزمات فإن مسؤولي العلاقات العامة (قسم الإعلام والاتصال) لا يشاركون في تلك المرحلة وهذا راجع لعدم التخصص أي أن مجمل أفراد العلاقات العامة لا يمتلكون التخصص في العلاقات العامة، وتقتصر مهامها في استقبال شكاوى الزبائن وتحسين صورة المؤسسة من خلال المشاركة في المعارض الوطنية... الخ<sup>(1)</sup>

ويرجع هذا القصور فيما يخص مشاركة العلاقات العامة في التخطيط للأزمة:

- 1- عدم وجود خطط لإدارة اتصالات الأزمة مع الجمهور ووسائل الإعلام عند حدوث الأزمات وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.
- 2- العلاقات العامة لا تشارك في البحث عن المخاطر المحتملة الوقوع وبناء الاتصالات وفقا لأنماط الأزمات.
- 3- عدم وجود الخبرة والتخصص لمسؤولي العلاقات العامة أثرا سلبا على أداء العلاقات العامة في التخطيط للأزمة.

<sup>(1)</sup>مقابلة مع السيدة رئيس قسم الاعلام والاتصال بديرية الجزائرية للمياه وحدة المسيلة، يوم الثلاثاء 2020/05/05 على الساعة 09:00.

✓ المرحلة الثانية: الأدوار التي قامت بها إدارة الأزمة أثناء الأزمات (أزمة

الديون 2019)

تبين من خلال الدراسة الميدانية أن فريق إدارة الأزمة شارك في تسيير أزمة الديون وعزوف الزبائن عن دفع مستحقات الماء الشروب لدى المؤسسة حيث تركزت الأدوار فيما يلي:

1- التعامل مع الجمهور الداخلي وتلبية احتياجاتهم من أجل القدرة على العمل وتغطية ديون المؤسسة لدى زبائنهم<sup>(1)</sup>.

2- التعامل مع الجمهور الخارجي والرد على استفساراته بخصوص الأزمة وتوفير المعلومات المتاحة للتسهيل على الزبائن دفع الديون لدى المؤسسة.

3- التعامل مع وسائل الإعلام خاصة الإذاعية بتنظيم حصص إذاعية خاصة بحيث يتم تقديم المعلومات وتحليل آثار الأزمة على الزبائن وعلى المؤسسة على حد سواء، كما استخدمت المؤسسة وسائل التواصل الاجتماعي بإجراء حملات اتصالية بالجمهور تحت الزبائن على دفع الديون المترتبة على عاتقهم جراء التزود بالماء الشروب<sup>(2)</sup>.  
من خلال ما سبق يتبين لنا أن المؤسسة الجزائرية للمياه تهتم بالاتصالات المتبادلة مع الجمهور سواء داخلي أو خارجي وتلبية حاجاته وقت حدوث الأزمة.

✓ المرحلة الثالثة: ما بعد الأزمة

من خلال دراسة أزمة الديون نستخلص ما يلي:

1- قصور فريق إدارة الأزمة في إجراء حملات اتصالية لتصحيح الصورة الذهنية للمؤسسة لدى زبائنهم، وأن دورها ينتهي بمجرد انتهاء الأزمة.

2- مسؤولو إدارة الأزمة لا يقومون بإجراءات تقييم الأزمة والأسباب الحقيقية المسببة له، والتقييم اقتصر على الأسباب السطحية التي أدت إلى عزوف الزبائن عن دفع الديون.

وقد كشفت الدراسة الميدانية من خلال الملاحظة أن المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه قد اتجهت مؤخرا خاصة في أزمة وباء "كوفيد19" إلى إشراك إدارة العلاقات العامة

(1) -مقابلة مع السيد رئيس مصلحة التغطية بمديرية الجزائرية للمياه وحدة المسيلة، يوم الاثنين 2020/05/04 على الساعة 11:00.

(2) -مقابلة مع السيدة رئيس قسم الاعلام والاتصال بمديرية الجزائرية للمياه وحدة المسيلة، يوم الثلاثاء 2020/05/05 على الساعة 09:00.

(قسم الإعلام والاتصال) في تسيير الأزمة وقت حدوثها والتعامل مع الجمهور الخارجي ووسائل الإعلام.

### ❖ الوسائل الاتصالية المعتمدة في إدارة الأزمة:

من خلال الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه ومن خلال إجابات المبحوثين نلاحظ أن المؤسسة تعتمد في تسييرها للأزمة على مختلف الوسائل الاتصالية باختلاف الرسائل والمعلومات الموجهة وكذا الجمهور المستهدف، نذكر منها:

1- الوسائل المكتوبة: تعتمد إدارة الأزمة على الوسائل المكتوبة في الاتصال الداخلي مع الموظفين كالتعليمات والتقارير والإعلانات والذكرات المصلحية.... الخ.  
2- الوسائل الشفهية: الاتصال الشفهي هو وسيلة التبادل الأكثر تلقائية وبساطة في المؤسسات والأكثر استعمالا، وفريق إدارة الأزمة يستخدم هذه الوسيلة بكثرة سواء أخذت شكلا رسميا مثل الاجتماعات والمحاضرات، أو غير رسمية مثل الأحاديث الجارية بين العمال.

3- الوسائل السمعية البصرية: تلجأ المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه إلى الوسائل السمعية البصرية في تجسيد العمليات الاتصالية مع جمهورها الخارجي أثناء الأزمة، ومن بين هذه الوسائل الهاتف وهو أكثر الوسائل السمعية انتشارا واستعمالا من طرف فريق إدارة الأزمة في التواصل بين المصالح من أجل تنفيذ التعليمات والقرارات.  
وإلى جانب هذه الوسيلة نجد أن المؤسسة تعتمد وسائل تكنولوجيا المعلومات الحديثة كقاعدة البيانات والأنترنت والبريد الإلكتروني.... الخ في اتصالها مع جمهورها الداخلي وجمهورها الخارجي.

## النتائج العامة للدراسة

من خلال دراستنا والتي تهدف إلى الكشف عن واقع إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية الجزائرية من خلالها المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة المسيلة توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

- تحتل لجنة إدارة الأزمة مكانة مهمة أثناء وقوع الأزمات في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة المسيلة، إذ تعتبر جهازا استشاريا بالدرجة الأولى يرتبط في عمله مباشرة بالقمة الاستراتيجية للمؤسسة ويشرف عليه المدير العام للوحدة.
- كما أنها تقوم برسم المهام والسياسات الاتصالية العامة للمؤسسة أثناء الأزمة ولخاليا الاتصال الموزعة عبر مراكز توزيع المؤسسة.

- أن نماذج الاتصال المؤسساتي هي النماذج الأكثر ممارسة في المؤسسة والممثلة في الاتصال الرسمي أو الاتصال النازل، وهذا ما يستبعد تطبيق نماذج العلاقات العامة (فريق إدارة الأزمة) في التسيير الداخلي للمؤسسة.

- أن المؤسسة تعتمد بشكل مهم على إطاراتها المشكلة لفريق إدارة الأزمة والاتصال أثناء الأزمة، وهذا ما يتيح لهؤلاء الأطارات الوقوف على تحديد ورسم السياسات والقرارات المهمة أثناء الأزمة، إلا أن مركزية القرارات والتي تفرضها عادة الإدارة العليا للمؤسسة تحد من حين لآخر من مكانة مسؤولي إدارة الأزمة، وخاصة عندما يتعلق الأمر بالقرارات والتصريحات الرسمية أثناء الأزمة.

أن علاقة المؤسسة مع بعض وسائل الإعلام المستقلة لا تعكس سبل التعاون أثناء الأزمات، وذلك راجع إلى ما تم الإشارة إليه سابقا من تسرع هذه الأخيرة إلى تقرير وقائع الحوادث، كما أن القرارات المركزية التي عادة ما تصدرها الإدارة العامة تكون سببا في عدم تحفيز وسائل الإعلام الخاصة على التعاون، إلا أن علاقة المؤسسة مع وسائل الإعلام المحلية في عمومها (العمومية والخاصة) لا بأس بها.

- أن إدارة الأزمة بالمؤسسة توظف الاتصال الأحادي الاتجاه من المؤسسة إلى الجمهور، فيما تغفل الاهتمام بسير المعلومة من القاعدة (الجمهور الداخلي والخارجي) إلى القمة، وهذا ما يجعل المؤسسة بعيدة عن انطباعات الجماهير إزاء تصرفاتها وخاصة فيما يتعلق بتحديد اتجاهات الرأي السائدة في اللحظات الأولى من الحادث من أجل إعداد

استراتيجيات وقصص خبرية تتكيف مع رهانات الأوضاع، ولكن المؤسسة قد تستدرك ذلك من خلال قيامها بتحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة بالسرعة اللازمة أو تبني شكاي الأفراد من أجل الحصول على المصادقية، وهذا ما تقوم به المؤسسة في الوقت الأول للأزمة، حيث يتم الاتصال بالمتضررين (أزمة التلوث 2018) وتقدم لهم الإجراءات المناسبة فيما بعد (تزويد الأحياء المتضررة بالماء الشروب عن طريق الصهاريج).

• أن المؤسسة عادة ما تتبنى استراتيجية الخطابات الشفافة وخطابات التبرير والاعتذار، كما يأتي استخدامها للاستراتيجيات الاتصالية المتحفظة بنسبة أقل وذلك تماشيا مع عدم علم مسؤولي المؤسسة مسؤولي إدارة الأزمة بمعطيات الحادث في دقائقها لأولى ولكن ضعف علاقة المؤسسة مع بعض وسائل الإعلام الخاصة بالإضافة إلى تغلب قرارات الإدارة العليا في بعض الأحيان تؤثر من حين لآخر على مصادقية الخطاب الرسمي للمؤسسة أثناء الأزمة.

• أن ممارسي العلاقات العامة والاتصال يستخدمون وسائل الإعلام المباشرة كإجراء المقابلات والندوات الصحفية، واستخدام الإذاعة وذلك في الساعات الأولى من الأزمة، بالإضافة إلى اعتمادها على الوسائل المكتوبة في المرتبة الثانية، إلا أن المؤسسة لا تعتمد كثيرا على المدونات الإلكترونية أثناء الأزمات إلا في بعد وقت رغم ما تتيح هذه الوسيلة من فرص تسهل التعامل مع الأزمة.

• أن طبيعة الاتصال الذي تمارسه إدارات إدارة الأزمة أثناء الأزمة لا يختلف عن الاتصال المؤسسي، وكان المفروض ممارسة الاتصال الشبكي مع مستخدمي المؤسسة، ولكن لا ينبغي فرض هذا النوع من الاتصال على كل المقرات الاجتماعية للمؤسسة، ما دام أن هذه المقرات عادة ما تكون بعيدة في غالب الأحيان عن أماكن حدوث الأزمات.

• أن لجنة إدارة الأزمة بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة المسيلة لا تعين إلا في اللحظات الأولى من بروز الأزمة، ولكنها تضم تشكيلة مهمة من الإطارات القائمين بتسيير المؤسسة، بالإضافة إلى مكلفين بمراقبة المعلومات ومراقبة سير الشؤون القانونية، وعادة ما يرأس هذه الخلية ممثل عن الإدارة العليا للمؤسسة.

• أن إدارة العلاقات العامة بعد الأزمة تسعى إلى بناء علاقات جديدة مع الجمهور من خلال العمل على تناسي الماضي، وبذلك فهي تعمل على دعم العلاقات مع بعض وسائل

الإعلام من جهة، وتوجيه بعضها الآخر من أجل إيجاد تفهم وقبول الجمهور لسياساتها أو علاقاتها الجديدة؛ أما على المستوى الداخلي فالمؤسسة تسعى إلى إعادة هيكلة التنظيم والإدارة بالمؤسسة وفق المتغيرات الحديثة ولكن بمجهودات ضئيلة.

• أن المؤسسة لا تتجنب الأزمة في المقام الأول، وإنما تعمل بمبدأ التصدي للأزمة بسرعة ومحاولة إيجاد حلول لمشاكلها قبل أن تتفاقم، وهو ما تلجأ إليه عدة مؤسسات غربية في مثل هذه الأحوال، لأنه لا يمكن التحكم في ظرف الأزمة من خلال التنبؤ المسبق بها إلا في بعض الحالات الاستثنائية، وهو ما يصعب على المؤسسات في غالب الأحيان إقناع الجماهير المتضررة من الأزمة، ولكن هذا لا يعني عدم الاستفادة من الأزمات السابقة فيضبط التعامل مع الأزمة، وتسخير كل الإمكانيات المتاحة قصد التغلب على العوامل السلبية التي تتجر من وراء أزمات العطش وتلوث المياه الشروب على المستويين اللوجستيكي وغير اللوجستيكي للاتصال قصد إيجاد فرص إيجابية أكثر.

## التوصيات:

لقد تعددت الأزمات من حيث أسبابها ومخاطرها وتداعياتها رغم التطور الهائل اليوم في مجال البحوث وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لذلك نوصي في هذه الدراسة بما يلي:

1- تشجيع الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة الأزمات وذلك من خلال الانفتاح على مختلف البحوث العلمية وتشجيع الباحثين في التخصصات المختلفة وإنشاء مراكز أبحاث علمية متخصصة في إدارة الأزمات.

2- إنشاء مصلحة خاصة بإدارة الأزمات داخل المؤسسة يشرف عليه خبراء من مختلف المجالات (الطبية، القانونية، الفنية، العلاقات العامة... الخ)، ليس الهدف منها احتواء الأزمة والتلطيف من حدها وتقليل الخسائر وتخفيض الآثار السلبية فقط، بل تتعدى إلى التنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية.

3- حسن استثمار تكنولوجيا المعلومات واعتماد منظومة اتصالية متطورة في مجال إدارة المعلومات داخل المؤسسة وخارجها.

4- تحديد أفضل الأساليب لتوعية الرأي العام بمخاطر وتحديات إدارة الأزمات.

5- القدرة على تحقيق التكامل بين مختلف النشاطات الاقتصادية والإدارية والتكنولوجية في مجال إدارة الأزمات.

6- ضرورة القيام بدور التكوينية لمسؤولي إدارة الأزمة سواء كانت خدماتية أو تجارية لتدريب عمالها للاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة.

# الأخاتمة

## الخاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على واقع إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه، وفي ثنايا دراستنا هذه تبين أن فريق إدارة الأزمات له مقدرة علمية وعملية في إدارة الأزمة والتعامل معها فهو يلعب دور مهم في تحديد فشل أو نجاح المنظمات وقت الأزمات من خلال مدى قدرته على التنبؤ بالأزمة والتخطيط لها والاستفادة منها إن حدثت والقدرة على إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل حدوثها.

لكن يبقى دور فريق إدارة الأزمات في إدارة الأزمات غير واضح وأن إدارة الأزمات بالمؤسسة ترتبط إلى حد كبير بسياسات الفعل ورد الفعل، وتغفل السياسات التخطيطية المستقبلية لمواجهة الأزمات، وهو ما دفعها في النهاية إلى تبني استراتيجيات التبرير، وعدم مواجهة المواقف المتأزمة في حينها، وكان من الممكن لمسؤولي إدارة الأزمات بالمؤسسة تكثيف جهودهم أكثر لإقناع الإدارة العليا بسيادة الخطط والاستراتيجيات التي يجب إتباعها أثناء الأزمات.

ولكننا لمسنا بعض الأفعال الإيجابية للمؤسسة، انطلاقاً من اعتمادها على نخبة من إطارات المؤسسة في تسيير الأزمة، وهذا يعكس إلى حد ما سياسات التفتح التي شرعت فيها المؤسسات الجزائرية حديثاً، وإن كانت إدارة الأزمات بالنسبة لهذه الأخيرة لا تعتبر وظيفة رئيسية من وظائف المؤسسة، وإنما هي عبارة عن إجراءات طارئة تتخذها الإدارة من أجل التخفيف من حدة الأزمة، أو ما يمكن الاصطلاح عليه "بالوظائف التصحيحية"، ما دام أن معظم هذه المؤسسات لا زالت تعتمد على سياسات الفعل ورد الفعل، وهذا ما أثر فعلاً على عدم انسجام وظائف إدارة الأزمة مع مراحل الأزمة، إذ وكما تبين لنا من خلال دور فريق إدارة الأزمة أثناء الأزمة أنه في مرحلة قبل الأزمة تقوم بعمليات البحث والتخطيط، وفي مرحلة الأزمة يقوم بعمليات التنفيذ والتنسيق والاتصال، وأخيراً في مرحلة ما بعد الأزمة يقوم بإجراءات المتابعة والتقييم وإصلاح الخلل.

ومن جهة أخرى تعكس كل من الاستراتيجيات الاتصالية للمؤسسة وخطاباتها، تجربة مهمة يمكن الوقوف عندها قصد إدراك جانب من المعالجات السليمة للأزمة، فالمؤسسة وإن أهملت تسيير مرحلة ما قبل الأزمة إلا أنها عملت بمبدأ التصدي للأزمة بسرعة ومحاولة

## واقع إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الجزائرية

إيجاد حلول لمشاكلها قبل أن تتفاقم، وهذا كان كنتيجة لاستراتيجيتها التصحيحية المتضمنة استراتيجيتي الشفافية والاعتذار.

ولكننا في الأخير لا نستطيع أن نجزم بأن ما تم التوصل إليه في هذا البحث بمثابة احتواء كامل للظاهرة المدروسة، وإنما قد يمثل محاولة مكنتنا من معرفة جزء صغير من ظاهرة معقدة كما يؤكد على ذلك العديد من المختصين والباحثين.

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ودور إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية، وذلك من خلال التعرف لمسيرتي إدارة الأزمة بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة المسيلة، وكيفية ممارسة وتطبيق هذه المفاهيم، وذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها هذه المؤسسة في التعامل مع الأزمات والعلاقة القائمة بين مراحل النظام إدارة الأزمات مع بعضها البعض. كذلك سعت هذه الدراسة إلى تبيان مدى أهمية إدارة الأزمات داخل المؤسسات العمومية وهذا من خلال إجراء مقابلة مع فريق إدارة الأزمة بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة المسيلة. مما نستخلصه بأن غياب مصلحة إدارة الأزمات بالمؤسسة راجع لاعتبارها مؤسسة تنفيذية للقرارات المتخذة من المؤسسة المركزية.

## Study's Abstract

This study aimed to determine the reality and the role of crisis management in public institutions, by identifying the directors of crisis management at the Algerian Water Corporation in M'sila Unit, and how these concepts are implemented, practiced and applied, till reaching the determination of the degree of preparedness and readiness enjoyed by this institution in dealing with crises, and the existing relationship between the stages of the system of managing crises with each other.

This study also sought to demonstrate the importance of crisis management within public institutions, which was through an interview with the crisis management team of the Algerian Water Corporation in M'sila Unit.

From this study; we can conclude that the absence of the crisis management department in this AWC M'sila is due to the fact that it is only an executive institution for the decisions taken by the central tutelage.

# قائمة المراجع

## المراجع باللغة العربية:

- 1- أبو فارة يوسف أحمد، إدارة الأزمات ، ط 1، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2009
- 2- أبو مصطفى عبد الكريم، الإدارة والتنظيم، العمليات مفاهيم وظائف ، ط 1، د.بلد، د.دارنشر، (2001).
- 3- الأعمش إبراهيم، أسس المحاسبة العامة، الأردن: ديوان المطبوعات الجامعية، دت.
- 4- أوكيل السعيد، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات، 1988.
- 5- بدر أحمد، أصول البحث العلمي ومناهجه ، الكويت: وكالة المطبوعات، 1973.
- 6- بسيسو فؤاد حمدي، محددات إدارة الأزمات الاقتصادية والمالية والمصرفية الدليل العلمي التطبيقي لإدارة الأزمات ، عمان، اتحاد المصارف العربية، 2010.
- 7- البعلبكي روجي، القاموس العربي انجليزي ، بيروت: دار المعلم للملايين، 1994.
- 8- بلقاسم محمد وآخرون، سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.
- 9- بن أبي بكر الرازي محمد، مختار الصحاح، بيروت: دار الكتاب العربي، 1967.
- 10- بن سميحة عزيزة، اقتصاد المؤسسة، ط 1، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2017.
- 11- بن مرسلني أحمد، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.
- 12- توفيق عبد الرحمن، إدارة الأزمات التخطيط لما قد لا يحدث ، ط 2، القاهرة: مركز الخبرات المحلية للإدارة، 2004.
- 13- جاد الله محمود، إدارة الأزمات ، ط 1، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
- 14- جلدة سليم بطرس، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، الاردن: دار الراية للنشر والتوزيع، 2011.
- 15- الجمال راسم محمد، مقدمة في مناهج البحث في الدراسات الإعلامية، القاهرة: جامعة القاهرة، 1999.
- 16- الحاج علي، إدارة الأزمات الأمنية، القاهرة: دار الكتب المصرية، 2004.

- 17- حجاب محمد منير، أساسيات البحوث الإعلامية والاجتماعية، ط3، القاهرة: دار الفجر والتوزيع، 2002.
- 18- حجاب محمد منير، الأسس العلمية كتابة الرسائل الجامعية، ط2، القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2000.
- 19- الحسن إحسان محمد، الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، ط3، بيروت: دار الطليعة للطباعة والنشر، 1982.
- 20- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة نظريات عمليات إدارية وظائف المنظمة ، ط2، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2009.
- 21- الحميري باسم، المهارات الإدارية، ط1، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2010.
- 22- دليو فضيل، الاتصال مفاهيمه نظرياته وسائله، ط1، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.
- 23- رضا هاشم حمدي، إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات، ط1، عمان: دار الرياءة للنشر وتوزيع، 2010 .
- سعيد السيد ، استراتيجيات ادارة الأزمات والكوارث، ط1، القاهرة: دار العلوم، 2006.
- 24- سيد فهمي محمد، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، 2006.
- 25- شعبان خضير، مصطلحات في الإعلام والاتصال (باتنة: دار اللبان العربي للترجمة والتأليف، 2002).
- 26- الشعلان فهد أحمد، إدارة الازمات الأسس والمراحل والآليات، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002.
- 27- شلبي محمد، المنهجية والتحليل السياسي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1997.
- 28- صخري محمد، اقتصاد المؤسسة، ط4، الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 2006.
- 29- طلحة أحمد عثمان، أداة المؤسسات العامة في الدول النامية، ط1، الأردن: دار النشر والتوزيع، 2008.
- 30- عبد الحميد محمد، دراسة الجمهور في بحوث الإعلام، القاهرة: 1990.

- 31- عبد الحميد محمد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، القاهرة: عالم الكتب، 2004.
- 32- عبد العزيز عطا الله المعاينة، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، عمان: دار الحامد، 2007.
- 33- عبد الغاني هلال محمد، مهارات إدارة الأزمات، ط4، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2004.
- 34- عبد اللطيف زهير والعايد أحمد، إدارة العلاقات العامة وبرامجها، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014.
- 35- عبود صمويل، اقتصاد المؤسسة، الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 1982.
- 36- عبوي زيد منير، إدارة الأزمات، ط1، عمان: كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007.
- 37- عبوي زيد منير، إدارة الأزمات، الأردن: دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2008.
- 38- عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي، ط1، عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر، 1999.
- 39- عدوان ناصر دادي، التحليل المالي، الجزء1، عين مليلة: دار الهدى، دت.
- 40- عشاوي محمد عبد الوهاب حسن، دور الصحف في إدارة الأزمة دراسة تطبيقية على جريمة الثأر، الإسكندرية: منشأة المعارف، 2008.
- 41- عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر: دار النشر، دت، 1992.
- 42- عليان مصطفى، عثمان محمد غنم، مناهج وأساليب البحث العلمي "النظرية والتطبيق" (ط1، عمان: دار الصفاء، 2000).
- 43- عوض صابر فاطمة، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البعث العلمي، ط1، الإسكندرية: مطبعة الإشعاع الفنية، 2002.
- 44- فريد عيشوش، الاتصال في إدارة الأزمات حوادث المرور أنموذجا، ط1، الجزائر: دار الخلدونية للنشر، 2011.
- 45- القريوني محمد قاسم، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، ط3، عمان: دار وائل للنشر، دت.

- 46- لمجد شهرزاد، الإعلام وإدارة الأزمات الإعلام الأمريكي نموذجاً، ط1، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 47- محمد الدليمي عبد الرزاق، الإعلام وإدارة الأزمات، ط1، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2012 .
- 48- المزاهرة منال هلال، إدارة العلاقة العامة وتنظيمها، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2015.
- 49- المصري سعيد، التنظيم والإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002.
- 50- المغربي محمد الفاتح محمود بشير، إدارة الأزمات من منظور إداري، السودان: المعهد العالي لعلوم الزكاة، د ت.
- 51- المكاوي حسن عماد، الاعلام ومعالجة الازمات، ط1، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2005،
- 52- ميلود مراد، دور الاعلام الجزائري في إدارة الازمات، الجزائر : دار الهدى للنشر والتوزيع، 2013 .
- 53- ناصر عدوان دادي، اقتصاد المؤسسة، ط1، الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998 .
- 54- هنسلو فيليب، العلاقات العامة، ط2، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006 .
- 55- هيكل محمد أحمد الطيب، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2006 .
- 56- الياسري نداء محمد باقر، إدارة الأزمات، ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2014 .
- 57- يوسف أحمد فاروق، وسائل جمع البيانات، القاهرة: مكتبة شمس، 1985 .

## المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- ParratFrédéric, gouvernement d'entreprise, paris : maxima, 1999.
- 2- Libaertthierry , la communication de crise, 2eme édition ; dunod paris , 2005.

## المذكرات والرسائل والمجلات:

- 1- حواش جمال الدين محمد، إدارة الأزمات والكوارث، ضرورة حتمية ، القاهرة: المؤتمر الثالث لإدارة الأزمات، بحث 38، 1998.
- 2- خيارهم عبد الله احمد، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا ( مذكرة ماستر غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013
- 3- صدام جبر محمد، المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات، تونس:المجلة العربية للمعلومات، 1998.
- 4- عبد الهادي إيثار محمد "استراتيجية إدارة الأزمات تطير مفاهيمي وفق المنظور الإسلامي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية كلية الإدارة والاقتصاد العدد 64، (2007/01/15).
- 5- نايلي خالد، إدارة الاتصال لأزمة فيفري 2012 بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 (مذكرة ماجستير غير منشورة)، جامعة 01 باجي مختار، عنابة، 2015.

## المقابلات:

- مقابلة مع السيد رئيس لجنة إدارة الأزمة بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة المسيلة، يوم الأحد 2020/05/03 على الساعة 09:30.
- مقابلة مع السيد رئيس قسم الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة المسيلة، يوم الأحد 2020/05/03 على الساعة 14:00.
- مقابلة مع رئيس مصلحة التغطية بمديرية الجزائرية للمياه وحدة المسيلة، يوم الاثنين 2020/05/04 على الساعة 11:00.
- مقابلة مع السيدة رئيس قسم الإعلام والاتصال بمديرية الجزائرية للمياه وحدة المسيلة، يوم الثلاثاء 2020/05/05 على الساعة 09:00.

# الفهرس

## الفهرس:

.....	مقدمة
04	الإشكالية
05	أسباب اختيار الموضوع
06	أهداف الدراسة وأهميتها
07	منهج البحث وأدواته
10	مجتمع وعينة الدراسة
11	تحديد المفاهيم
14	الدراسات السابقة
20	مفهوم إدارة الأزمة
20	المصطلحات المشابهة لإدارة الأزمة
21	متطلبات إدارة الأزمة
21	أهداف إدارة الأزمات
22	مراحل إدارة الأزمة
24	ماهية فريق إدارة الأزمة
24	جهود فريق إدارة الأزمة
29	دور فريق إدارة الأزمة في تقييم الأزمة
31	مفهوم الأزمة
35	الأزمة والمفاهيم المشابهة لها
40	عوامل نشوء الأزمة
43	مراحل نشوء الأزمات
44	أنواع الأزمات
44	تصنيف كارل سلايكي
46	تصنيف أحمد بدوي
47	خصائص الأزمة
48	أبعاد الأزمة

50	..... ماهية المؤسسات العمومية.
51	..... أهداف المؤسسات.
52	..... واقع وأفاق المؤسسة الاقتصادية في الجزائر.
<b>الفصل التطبيقي</b>	
55	..... بطاقة فنية عن المؤسسة.
55	..... تعريف مديرية الجزائرية للمياه وحدة المسيلة.
58	..... الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
59	..... إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه.
59	..... أهم الأزمات التي مرت بها مؤسسة الجزائرية للمياه.
60	..... المطالب الثاني: تحليل أسئلة المقابلة.
60	..... فريق إدارة الأزمة.
62	..... خصائص فريق إدارة الأزمة:
62	..... مكانة فريق إدارة الأزمة في تسيير الأزمات.
63	..... استراتيجيات إدارة الأزمة داخل المؤسسة.
64	..... الإجراءات الفعلية في التخطيط لإدارة الأزمة.
66	..... الوسائل الاتصالية المعتمدة في إدارة الأزمة.
67	..... النتائج العامة للدراسة.
70	..... التوصيات.
	..... الخاتمة.

.....ملخص الدراسة

.....المراجع