

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University of M'sila  
Faculty of Economic, Commercial  
and Management Sciences.

Department of: Management  
Sciences



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي

في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال

تحت عنوان:

إستراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك لإنتاج البترول الخام  
حاسي مسعود - ورقة -

تحت إشراف:

الأستاذة: بتغة صونية

من إعداد:

- عبد الكريم وليد

- بوخالفي يوسف

السنة الجامعية : 2022م-2023م

الله أكبر

# شكر و عرفان

الحمد لله السميع العليم ذي العزة والفضل العظيم  
والصلاة والسلام على المصطفى الهادي الكريم وعلى  
آله وصحبه اجمعين.

أما بعد فلقوله تعالى في سورة لقمان (12) " ومن  
يشكر فإنا نزيد له شكره لنفسه" وقوله صلى الله عليه وسلم  
" من لم يشكر الناس ، لم يشكر الله عز وجل " .

نتقدم بالشكر والامتنان الى الأستاذة الفضيحة " بتغة  
صونيا " لقبولها الاشراف على هذا التقرير المتواضع  
وتكرمها بنصحنا و توجيهنا حتى إتمام هذه الدراسة  
فحفظها الله واطال عمرها .

وفي الأخير نتقدم الى كل من مدنا يد العون من قريب  
أو بعيد وساعدنا على انجاز هذا العمل بتعاونهم  
وتشجيعهم لنا .

# الإهداء

إلى من أفضلها على نفسي، ولم لا؛ فلقد ضحّت من أجلي  
ولم تدّخر جهداً في سبيل إسعادي على الدوام  
(أمّي الحبيبة).

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه  
صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة.  
فلم يبخل عليّ طيلة حياته  
(والدي العزيز).

إلى أخوتي و أخواتي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون، وفي  
أصعدة كثيرة.

إلى الكتكوت صغير العائلة (وائل) والكتكوتة (آية) حفظهما الله ورعاهما وأطال في  
عمرهما.

أقدّم لكم هذا البحث، وأتمنّى أن يحوز على رضاكم.

عبد الكريم وليد

# الإهداء

إلى نفسي

أهنئك من كل قلبي على هذا الإنجاز العظيم الذي حققته في تخرجك. لقد أثبتت لي وللجميع بأنك تستطيع تحقيق أي شيء تريده في حياتك كنت ولا زلت تواجه العديد من التحديات والصعوبات في طريقك، لكنك تمكنت من تجاوزها جميعاً ووصلت إلى هذا النجاح المبهر.

أنا فخور بي من أعماق قلبي. لا يمكن لأي شخص آخر أن يفهم كم جهد ووقت قمت به لتحقيق هذا الإنجاز. لذلك، أود أن أشكر على جهودك الكبيرة والمثابرة التي قمت بها للوصول إلى هذه المرحلة.. تذكر دائماً أن هذا الإنجاز يمثل نقطة بداية لك وأنت لديك الكثير من المستقبلات التي تنتظرك. لذلك، استمر في العمل الجاد والمثابرة ولن تكون هناك حدود لما يمكنك تحقيقه في حياتك.

أهدي هذه الرسالة لي كناية عن التقدير والاحترام والفخر الذي أشعر به تجاه نفسي. فشكراً لي.

بوخالف يوسف

## ملخص

أصبح مصطلح الأزمة من المصطلحات الشائعة في لغتنا اليومية مثل الأزمة الاقتصادية والأزمة الصحية والأزمة السياسية وأزمة التعليم وغيرها من الأزمات. ويعد مصطلح ادارة الازمات نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الادارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها. فالكشف المبكر عن الأزمة وتحديد حجمها ونوعها واستخدام المنهج العلمي والمنطقي للتعامل مع الازمات أصبح ضرورة حتمية من اجل ايجاد أسلوب لإدارتها. ففي مؤسسة سونطراك حاسي مسعود وبعد إجراء المقابلة للتعرف على أهم الازمات التي وقعت وكيف كان التعامل معها و ماهي الإجراءات المتبعة لذلك .

الكلمات المفتاحية: الأزمة، ادارة الازمات، سونطراك

## ABSTRACT

"The term crisis has become one of the common terms in our daily language, such as economic crisis, health crisis, political crisis, education crisis, and other crises. Crisis management is a purposeful activity that involves researching and obtaining the necessary information that enables management to predict the expected locations and directions of the crisis and prepare the appropriate climate to deal with it. Early detection of the crisis, identifying its size and type, and using scientific and logical methods to deal with crises has become an inevitable necessity in order to find a way to manage them. In the Sonatrach Hassi Messaoud institution, after conducting an interview to identify the most important crises that occurred, how they were dealt with, and the procedures followed for that."

Keywords: Crisis, crisis management, SONATRACH

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
	اهداء
أ-ب-ج	مقدمة
3-1	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأزمة
1	المطلب الأول: مفهوم الأزمة
1	المطلب الثاني: خصائص الأزمة
2	المطلب الثالث: الأسباب المنشئة للأزمة
3-2	المطلب الرابع: أنواع الأزمات
6-4	المبحث الثاني: مدخل لإدارة الأزمات
4	المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات
5-4	المطلب الثاني: مراحل إدارة الأزمات
7-6-5	المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة الأزمات
21-7	الإطار التطبيقي : دراسة حالة مؤسسة سونطراك لإنتاج البترول الخام على المستوى الوطني بحاسي مسعود -ورقلة-
11-7	المبحث الأول: التعريف بشركة سونطراك
7	المطلب الأول: مدخل عام حول شركة سونطراك
17-11	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لمجمع سونطراك
17	المطلب الثالث: منهجية و أسلوب الدراسة
21-18	المطلب الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
22	الخاتمة
25	قائمة المراجع
27	قائمة الملاحق

مقدمة

## مقدمة:

في بداية القرن الحادي والعشرين تجد نظم الادارة نفسها سواء على مستوى منظمات الأعمال او الأجهزة الحكومية مرغمة على تطوير اسلوبها ومناهجها وذلك لمواجهة المواقف المتجددة التي تحمل في طياتها مخاطر لا حدود لها نتيجة الازمات والطوارئ المتفجرة والكوارث الطبيعية والتغيرات التقنية والبيئية والتحولت الاجتماعية وكل ما يجري فوق هذا الكوكب مثل العولمة والتحول نحو اقتصاد السوق وتحرير التجارة والتنافس وثورة المعلومات وتعدد الثقافات واتساع الفجوة بين الشمال والجنوب كل ذلك يستلزم اليات جديدة في نظم التخطيط والتنبؤ بالإضافة الى اشكال التنظيم واساليب الاتصال وادوات الرقابة وصنع القرار. لذلك فالأزمات تحدث بمختلف المؤسسات التي يستوجب عليها التنبؤ بوقوع المخاطر قبل وقوعها وقد لا تميز ولا تدرك وقوعها بتاتا لتتعرض بذلك الشركات في اي وقت من الأوقات لأزمات قد تكون بسيطة يمكن السيطرة عليها دون نتائج وأثار سلبية وقد تكون معقدة تتطلب جهودا كبيرة لمعالجتها.

المؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات التي تعاني من مشاكل وأزمات إدارية سواء على المستوى الداخلي او الخارجي وعليه فان واقع الادارة او المؤسسة الجزائرية اليوم يوضح المشاكل والازمات الخانقة التي حلت بها ايضا فتحول نحو الاقتصاد السوق وسياسة الخصخصة وغلق المؤسسة العمومية الجزائرية وكل هذه التحولات ادت الى حدود أزمات خارقة كالأضرابات والاختلاسات والافلاس والاشاعات المغرضة من المنافسين والتي لولا حسن ادارتها وسلامة معالجتها لكانت سببا في تشويه سمعة هذه الشركات او حتى تهديد بقائها واستمراره. بما فيها سمعة وسلامة المؤسسة الجزائرية .

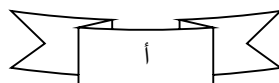
ونظرا لأهمية الموضوع وجهنا اهتمامنا لهذا البحث والذي يحمل عنوان استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية ومن أجل التوسع فيه و تحليل جوانبه تم طرح الإشكالية التالية.

## إشكالية الدراسة:

ما هي الخطوات التي تتبعها المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة لتسيير و إدارة أزمة ما؟

للتوضيح أكثر نتساءل حول:

- ✓ كيف يمكن للمؤسسة محل الدراسة أن تدير أزمة معينة؟
- ✓ ما هي العوامل المؤثرة على ادارة الازمة في المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ ما هي أهم مراحل ادارة الازمات في المؤسسة محل الدراسة؟



## الفرضيات

للإجابة على هاته الأسئلة قمنا بطرح الفرضيات التالية:

- تقوم الإدارة في المؤسسة بالعديد من الإجراءات الإدارية والإستراتيجية لتسيير الأزمات.
- للمورد البشري داخليا كان او خارجيا عن المؤسسة له دور فعال في تسيير الأزمة.
- تمثل مرحلة التعلم طورا هاما و أساسيا في خطوات سيرها.

### أهداف التربص:

- دراسة الأزمات الإدارية والتعرف على البيئة التنظيمية والتسييرية للمؤسسة الجزائرية.
- الإطلاع على فوائد سير الأزمات ومعرف مدى تأثيرها على المؤسسات.
- الرغبة في وصول المؤسسات الجزائرية الى تسيير الأزمات الإدارية.

### أهمية التربص:

تكمن أهمية الموضوع من أهمية التحديات التي تواجه المؤسسة الجزائرية في الوقت الراهن والتي تفرض عليها التغيير و تتضح لنا أهمية التربص من خلال ما يلي :

- **الأهمية العلمية:** تمثل الأزمات صورة للمؤسسات الحديثة فكل مؤسسة كانت او سوق تكون في أزمة عندما تظهر الأزمة تسود حالة عدم الفهم وعدم القدرة على الإنضباط.
- **الأهمية العملية:** البحث عن مدى معرفة العاملين في المؤسسة بأساليب إدارة الأزمات.

### منهجية الدراسة:

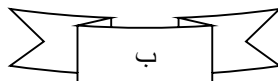
للإجابة على إشكالية هذا البحث واثبات أو نفي صحة الفرضيات استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد في الدراسة الميدانية على أداة المقابلة.

- **الجانب النظري:** اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح لنا بفهم الأزمة والأسباب المنشئة لها وما هي ادارة الازمات.

- **الجانب تطبيقي:** اعتمدنا على اداة المقابلة في الجانب التطبيقي بحيث قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي كما اعتمدنا أسلوب المقابلة التي كانت من خلال تحليل اسئلة الدراسة.

### الإطار الزمني والمكاني:

تم تطبيق هذه الدراسة في السداسي الأول من سنة 2023.



تم تطبيق هذه الدراسة بمؤسسة إنتاج البترول الخام بحاسي مسعود - ورقلة - .

## صعوبات الدراسة:

الحياة البشرية مليئة بالصعوبات التي يجب تجاوزها ومن الصعوبات التي تعرضنا لها في هذا العمل :

- ✓ سرية وثائق المؤسسة وصعوبة الإطلاع عليها.
- ✓ قلة المراجع باللغة العربية المتخصصة في الموضوع.

## النتائج المرجوة:

- ✓ وجود قسم متخصص في إدارة الأزمات.
- ✓ وعي العاملين في المؤسسة بالأزمات.

## الدراسات السابقة:

من خلال دراستنا للموضوع واجهتنا مجموعة من الدراسات أهمها:

### ▪ الدراسة الأولى: christophe roux dufort

حاولت هذه الدراسة توضيح أهمية الاعتماد على إجراءات وسبل دقيقة وديناميكية في إدارة الأزمات . بدل اتخاذ الأزمة ذريعة للفشل والانهيار ، وأعطت هذه الدراسة بعض الأمثلة على أن الأزمة قد تكون محفز للإبداع والتقدم، اذا ما تم الوقوف على نقاط القوة والضعف ومحاولة تجنبها مستقبلا.

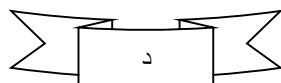
### ▪ الدراسة الثانية: دراسة هاني عبد الرحمان :فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في إدارة

الأزمات هدفت الدراسة الى قياس قدرة المصارف العاملة في فلسطين على إدارة أزماتها من خلال :سرعة الحصول على المعلومة، سرعة اتخاذ القرارات، رضا المستخدم، مدى ملائمة النظام للمستويات الإدارية، والاستجابة للتغيرات المستجدة وامن المعلومات . من خلال التساؤل التالي: ما مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في فلسطين؟

### ▪ الدراسة الثالثة: دراسة فطيمة بوهاني : دور الاتصال في ادارة الازمات: تطرقت الدراسة الى ابراز دور

و مكانة الاتصال وطبيعته قبل واثناء وبعد الازمة في ظروف معينة وفي مجتمع معين وركزت على دور الاتصال الرسمي والغير الرسمي في ادارة ازمة غرداية والتركيز على خلية الازمة في القناة الغير رسمية نظرا لطبيعة الاتصال في المنطقة التي من خلالها يتم التواصل بالجمهور والادارة من اجل تهدئة الاوضاع واعادتها الى طبيعتها وكيفية تعامل الادارة المحلية والسلطات الرسمية والعرفية في المنطقة. مع احتياجات

وسائل الاعلام والجمهور من خلال الاشكالية التالية: ما هو دور الاتصال في ادارة ازمة 01 اكتوبر  
2008 بغرداية؟



## الإطار النظري

مفاهيم حول استراتيجيات إدارة الأزمات  
في المؤسسة الاقتصادية

## المطلب الأول: مفهوم الأزمة

لقد ظهرت عدة تعريفات ومفاهيم لتعريف الأزمة ومصطلح إدارة الأزمات وكل هذه التعريفات تصب في منحى لغوي واحد و هو الأزمة وما أثرها على سير العمل في المؤسسة التي تتعرض لها.

عرفها "المختار الصحاح" الأزمة بأنها: "الشدة والقحط أو المأزم ، المضيق وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم ، و موضع حرب مأزم".<sup>1</sup>

كما تعرف الأزمة هي ذلك الحدق السلبي الذي لا يمكن تجنبه أيا كانت درجة استعداد المؤسسة، والذي يمكن أن يؤدي إلى تدميرها أو على الأقل الحاق الضرر بها.<sup>2</sup>

ويعرفها (coombs.2007:164): "حدث غير متوقع ومفاجئ يهدد عمليات المنظمة ويؤدي إلى اضطراب سمعة المنظمة وموقعها المالي".<sup>3</sup>

تعرف الأزمة من الناحية الاقتصادية على أنها انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج او عندما يكون النمو الفعلي اقل من النمو الاحتمالي.

وتعرف من الناحية الإدارية على أنها موقف يواجه متخذ القرار حيث يفقد فيه القدرة في السيطرة عليه او على اتجاهاته المستقبلية، تتلاحق فيها الاحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج، وتغذي بعضها الاخر باعتبارها موقف غير اعتيادي يهدد أعمال وسمعة و صورة و علاقات المؤسسة و يضر بجمهورها.<sup>4</sup>

## المطلب الثاني: خصائص الأزمة

- المفاجأة و قلة الوقت .<sup>5</sup>
- جسامة التهديد من خلال وجود تهديد خطير يؤثر في الأداء الأمني و المستقبلي.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> رهام راسم عودة، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة . دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غزة ، 2008 ، ص 11.

<sup>2</sup> ستيف ألبريخت ، إدارة الأزمات ، فن الدفاع عن النفس للشركات . الشركة العربية للإصدار العلمي ، القاهرة ، 2008 ، ص 9.

<sup>3</sup> فهد علي الناجي ، أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط حزيران 2012 ص 27.

<sup>4</sup> خالد سعاد ، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم أزمة الربيع العربي نموذجاً ، أطروحة دكتوراه في علوم الاعلام والاتصال "كلية العلوم الإسلامية والعلوم الإنسانية " جامعة وهران 2017 ص9.

<sup>5</sup> نعيم إبراهيم الظاهر ، إدارة الأزمات، عالم الكتب الحديث ، الأردن 2009 ط1 ص4.

<sup>6</sup> محمد عبد الوهاب حسن عثماوي ، دور الصحف في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على جريمة الثار ، منشأة العارف بالإسكندرية ، 2008 ص46.

## المطلب الثالث: الأسباب المنشئة للأزمة

هناك مجموعة من الأسباب المسببة للأزمة<sup>1</sup>:

1. ضعف الإمكانيات المادية، التكنولوجية، البشرية.
2. اللامبالاة في مواجهة المشكلات .
3. تعارض المصالح.
4. انعدام الثقة.
5. التسرع في اتخاذ القرارات.
6. ضعف القيادة.
7. جمود النظم الإدارية.
8. ضعف التنظيمات الغير الرسمية.

## المطلب الرابع: أنواع الأزمات

## أولاً: أزمات حسب النمط

وتنقسم الى :

- أزمات مفاجئة: وهي تلك الازمات التي تحدث بشكل مفاجئ ولم تكن متوقعة وهذا النوع من الازمات يكون مفزع عند وقوعه حيث لا يكون هناك وقت كافي للتخطيط في معالجته.<sup>2</sup>
- أزمات طارئة ذات مقدمات محسوسة: وهي تلك الازمات التي لها مقدمات يمكن التعرف عليها مسبقا مما يسمح بإجراء البحوث للتحقيق في صدقها والتحدي الذي يواجه الطاقات العامة .
- الازمات المستمرة : وهي تلك الازمات التي تستمر لشهور على الرغم من بذل أفضل الجهود لإيجاد الحلول من جانب الإدارة كما تخرج عن سيطرة العلاقات العامة.

## ثانياً: أزمات حسب درجة الخطورة

وتنقسم إلى:

- أزمة عادية: وهي الازمة المتوقع وقوعها ومعرفة درجة خطورتها الا انها تهدد المصالح الحيوية للمجتمع او الدولة او المنظمة.
- أزمة مباغته: وهي الازمة التي تنمو بشكل فجائي ولا يكون هناك احياء او توقعات لحدوثها .
- أزمة حادة: وتتم بمقدمات وان كان توقعاتها غير متوقع كما أن درجة خطورتها يكون منصب التنبؤ بها.

## ثالثاً: أزمات حسب المستوى

<sup>1</sup> الخضيرى ، محمد أحسن ، إدارة الازمات مكتبة مدبولي ، القاهرة ، 1993 ص 22.  
<sup>2</sup> أبو قحف عبد السلام ، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الازمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية 2002 ص 108.

وتنقسم الى :

- **أزمة على المستوى المحلي:** وهي تحدث على مستوى الشركات والمشروعات المختلفة وذلك فإن حجمها وتأثيرها لا يمثل كثيرا خارج هذه الوحدات إلا أنه قد يمتد تأثيرها إلى وحدات أخرى وذلك لتشابك المصالح.
- **أزمة على المستوى القومي:** وهذا يصيب الدولة ككل ويتأثر به لمجتمع بأكمله لكونه متصلا بأدائه وهي أزمات شاملة وعامة سواء في أسبابها وفي نتائجها.

رابعا: أزمات حسب مدة حدوثها

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

خامسا: أزمات حسب المحور والمحتوى

وتنقسم الى :

- **أزمات مادية:** وهي أزمات تدور حول شئ مادي ملموس يمكن التحقق منه ودراسته والتعامل معه ماديا.
- **أزمات معنوية:** وهي تدور حول محور غير عادي يرتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة وهذه الأزمات جميعها تدور حول محور معنوي شخصي غير ملموس بمعنى أنه لا يمكن الإمساك به ماديا أو لمسه أو رؤيته.

سادسا: أزمات حسب مقدار العمق

وتنقسم الى:

- **أزمة سطحية:** وهي لا تشكل خطورة شديدة وتحدث طفرة وبشكل فجائي وتنتهي بسرعة بتعامل مع أسبابها غير العميقة فهي أزمة بدون جذور.
- **أزمة عميقة :** وهي أخطر أنواع الأزمات لارتباطها بينان الكيان الذي حدثت به ولذلك فإن أداء هذا الكيان سوف يتأثر بشدة حدوثها.

المبحث الثاني: مدخل لإدارة الأزمات

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات

<sup>1</sup> أبو قحف عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص109.

يعرفه الباحث البريطاني ويليامز ادارة الازمة بانها: ادارة الأزمات هي سلسلة من الاجراءات الهادفة الى السيطرة على الازمات والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك الى نشوب الحرب وبذلك تكون الادارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها.<sup>1</sup>

يعرفها الدكتور " زيد منير عبوي": ادارة الازمات هي منهجية التعامل مع الازمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والادراك والامكانيات المؤثرة والمهارات وانماط الادارة السائدة.

أو هي تطبيق وظائف العملية الادارية خلال البحث عن اسباب الازمة لتحديد تلك الاسباب وابعادها في انتظار التوصل الى حلول مناسبة لها.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مراحل إدارة الأزمات

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها.

#### أولاً: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدى.<sup>3</sup>

#### ثانياً: الاستعداد والوقاية

هنا يجب أن يتوافر لدى المجتمع الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تنتبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، وان الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، حيث أن هناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث اللازمة، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً.<sup>4</sup>

#### ثالثاً: احتواء الأضرار والحد منها

من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، وعلى ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار

<sup>1</sup> محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص28.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2007، ص20.

<sup>3</sup> فادي حسن عقيلان، 2015 إدارة الأزمات والكوارث الطبيعية والغير طبيعية، عمان الأردن، دار المعتز للنشر و التوزيع ص 42.

<sup>4</sup> فادي حسن عقيلان مرجع سبق ذكره ص 43.

لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع<sup>1</sup>.

#### رابعاً: استعادة النشاط

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب، منها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقاً العناصر والعمليات والأفراد الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة<sup>2</sup>.

#### خامساً: التعلم

حيث يتم في هذه المرحلة تقييم عملية إدارة الأزمة على المستوى الاستراتيجي والفني مع استخلاص الدروس والعبر من أجل مراعاتها في المستقبل<sup>3</sup>.

#### المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة الأزمات

تعتمد استراتيجيات مواجهة الأزمات على القدرات الشخصية لفريق المواجهة والظروف الموضوعية المحيطة بالأزمة والامكانيات والقدرات المتاحة ويمكن اختيار إحدى الاستراتيجيات لاتباعها طوال عمليات المواجهة ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي<sup>4</sup>:

#### أولاً: التعامل العنيف مع الأزمة

غالباً ما تتبع هذه الاستراتيجية مع الأزمات المجهولة التي لا معلومات كافية عنها وكذلك الأزمات المتعلقة بالمبادئ إضافة إلى الاعتماد في حالة تشعب الأزمة وانتشارها في عدة اتجاهات، وفي إطار هذه الاستراتيجية عدة استراتيجيات منها:

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 44.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 44.

<sup>3</sup> حكيمة جاب الله، استراتيجيات الاتصال ودورها في تفعيل إدارة الأزمات، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية (07/02)، (2019-11-20) ص 104.

<sup>4</sup> زينبات موسى مسك، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية التمويل والإدارة، قسم إدارة الأعمال جامعة الخليل، 2011، ص 43-45.

- ✓ التدمير الداخلي للأزمة: يكون من خلال تحطيم مقوماتها والتأثير في تفكير محركيها والسعي الى خلق صراع داخلي بين القوى المسببة للأزمة.
- ✓ التدمير الخارجي للأزمة: يتم من خلال الحصار الشديد للقوى المسببة لها وتجميع القوى الخارجية التي تعارضها ومحاولة اقحامها في اطار الازمة سعيا الى تدمير مقوماتها.

#### ثانيا: الحد من نمو الازمة

في اطار هذه الاستراتيجية يقبل بالامر الواقع ويمنع تدهور الموقف ومن استراتيجياتها:

- التعامل بحرص مع القوى المحركة للأزمة والمسببة لها.
- العمل على تخفيف حدة الازمة من خلال النصح والتوجيه.
- تقديم الدعم والمساعدة الى القوى المعارضة للأزمة.

#### ثالثا: تقسيم الازمة

- قوام هذه الاستراتيجية هو تقدير الموقف بدقة والدراسة التحليلية لمكونات الازمة والقوى المؤثرة فيها ، والعلاقات الارتباطية بينها ، اذ تقسم الازمة الى عدة ازمات مما يسهل التعامل معها ومن استراتيجياتها:
- ايجاد نوع من تعارض المصالح بين مكونات الازمة.
  - عرض بعض المكاسب على بعض القوى المسببة للأزمة مما يساعد على انهيار التحالفات القائمة.

#### رابعا: دفع الازمة الى مرحلة متقدمة

- تهدف هذه الاستراتيجية الى دفع القوى المحركة للأزمة الى الدخول في مرحلة متقدمة يظهر خلالها الصراع الداخلي بين التكتلات الغير المتجانسة للقوى المسببة لها وتتمثل استراتيجياتها في التظاهر بضعف المقاومة.

#### خامسا: تغيير اتجاه الازمة

- تهدف هذه الاستراتيجية الى التعامل مع الازمات شديدة القوة والعنف ذات التأثير المدمر وتتمثل استراتيجياتها في ما يلي :

- التتحي بعيدا عن الازمة والسماح لها بالظهور .
- التحرك مع الازمة وخاصة مع اتجاهها الاساسي الفعال .
- العمل على خفض سرعة اندفاع الازمة .

## الإطار التطبيقي

دراسة حالة مؤسسة سونطراك لإنتاج

البتروال الخام على المستوى الوطني

بحاسي مسعود - ورقلة

## المبحث الأول : التعريف بشركة سوناطراك - الجزائر

تعتبر شركة سوناطراك عن نموذج نجاح جزائري على المستوى العالمي يستوجب الدراسة بما تحقّقه من انجازات وإمكانيات تضعها في صدارة مجال نشاطها، و لذلك فسنستطرق خلال هذا المبحث إلى إطار عام يوضح التطور التاريخي لهذه الشركة و أهدافها ، فالتعريف بأهم منتجاتها و عملائها ، ثم دراسة هيكلها التنظيمي.

## المطلب الأول : مدخل عام حول شركة سوناطراك

يعكس هذا المدخل التطور التاريخي لسوناطراك و أهدافها ، كما يتم خلاله التعريف بمنتجات الشركة و عملائها ..

## أولاً: التطور التاريخي لسوناطراك وأهدافها

يعتبر دراسة التطور التاريخي لسوناطراك من الأهمية بما كان لفهم الأنشطة المتنوعة والوحدات الفرعية المتعددة لهذه الشركة العملاقة ، و من ثم استعراض أهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها في هذا الإطار.

## 1. التطور التاريخي لسوناطراك

بقصد التخلص من تداعيات قانون النفط الصحراوي الصادر قبل الاستقلال، و المكرس لاحتكار الشركات الفرنسية للنفط الجزائري ، أنشأت الحكومة الجزائرية باستقلالها إدارة للطاقة و المحروقات ، تضمن مراقبة و تسيير هذا القطاع ، كما تسعى لإنهاء السياسة النفطية السائدة ، و من أجل دعم هذه الإدارة صدر المرسوم التنفيذي رقم: 63/491 الصادر في: 31/12/1963، المقرر لإنشاء الشركة الوطنية لنقل و تسويق المحروقات (SONATRACH).

وانطلاقاً من الاتفاق الجزائري الفرنسي الناتج عن مفاوضات 1964 لتنظيم قطاع المحروقات و تطوير الصناعة الجزائرية ، تم استبدال قانون النفط الصحراوي باتفاق شراكة يضمن مساهمة سوناطراك بمختلف الموارد في مجال نقل و تسويق المحروقات عبر كل مراحل هذه الصناعة بالجزائر ، و ينهي احتكار الشركات الفرنسية لها. لينتقل هذا الدور انطلاقاً من القرار رقم 66/292 الصادر بتاريخ 22/09/1966 من النقل و التسويق إلى شركة وطنية للبحث ، إنتاج ، نقل ، تحويل ، و تسويق المحروقات.

أما في 24/02/1971 تم تأميم قطاع المحروقات من طرف السلطة العمومية الجزائرية ، فأصبحت سوناطراك بذلك يد هذه السلطة على القطاع . و في 1981 أعيد هيكلتها تبعاً للتطورات الحاصلة لاسيما الاقتصادية منها، بإنشاء 17 مؤسسة فرعية لها وظائف تكميلية.

وقد توالى التطورات التي مرت بها سوناطراك حتى أصبحت شركة بالمنظور القانوني مجمع طاقتي من المنظور الاقتصادي ذات محفظة أنشطة متنوعة تضم 154 مؤسسة فرعية على المستويين الوطني و الدولي.

(105 مؤسسة على المستوى الوطني و 49 على المستوى الدولي ) ، حاضرة في العديد من الدول ، من أهمها البيرو، انكلترا ، اسبانيا، ايطاليا، مالي ، النيجر ، مصر ، و ليبيا .

كما يقدر حجم عمالة مجمع سوناطراك بحوالي 120 ألفا و يحتل الصدارة عالميا من خلال كونه:

- ✓ أول شركة نفطية و غازية في أفريقيا.
  - ✓ أول شركة غاز في البحر الأبيض المتوسط.
  - ✓ ثالث مصدر في العالم لغاز البترول المميع (GPL).
  - ✓ رابع مصدر في العالم للغاز الطبيعي المميع (GNL).
  - ✓ خامس مصدر في العالم للغاز الطبيعي.
  - ✓ سادس شركة عالميا من حيث احتياطات و إنتاج الغاز الطبيعي.
  - ✓ في المرتبة الثانية عشرة عالميا كشركة بترولية ، و الخامسة و العشرون من حيث عدد الموظفين.
- إلا أن مهامها استمرت ، كما يلي:

- ✓ تلبية احتياجات السوق الجزائرية للمحروقات، خاصة الغاز الطبيعي الذي يعتبر من أولوياتها.
- ✓ تموين السوق العالمية بالمحروقات السائلة و الغازية و الطاقة عامة.
- ضمان تنمية صناعة المحروقات ( شرط استمراريته).

## 2. أهداف سوناطراك

لسوناطراك مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، من أهمها:

- أ- الإبقاء على نمو سوناطراك وتعزيز قيادتها في الجزائر و إفريقيا و مكانتها بين قادة الصناعة و التجارة العالميتين في مجال المحروقات السائلة و الغازية.
- ب-الإسراع و الإنهاء بنجاح عملية التكيف مع الشروط الجديدة التي حددها قانون المحروقات الجديد (05/07) للتقدم إلى المعايير العالمية.
- ت-التكفل كمؤسسة وطنية ناجحة و متطورة لبلد نفطي و غازي في تحسين تقييم الموارد الوطنية للمحروقات، و خلق الثروات لصالح التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد.
- ث-الاستمرار في جعل أنشطة المنبع (AMONT) أساس تقدم سوناطراك، و محور أساسي لتوسيع احتياطات الجزائر و تدعيم نشاطها في الخارج.
- ج-تنويع أنشطة المصب (AVAL) و رفع مساهمتها في أرباح الشركة بالجزائر و خارجها.
- ح-الاستمرار في التحكم و تخفيض التكاليف لضمان البقاء الأولى في الجزائر، الأولى في إفريقيا . و قائدة الصناعة الغازية في المنطقة الأورو متوسطية ، و في الصدارة العالمية.

ثانيا: التعريف بمنتجات سوناطراك و عملائها

تتميز سوناطراك بكونها مجمع طاقتوي له العديد من المنتجات التي يتم تسويقها وطنيا ودوليا، مما يستوجب في هذا الإطار التعريف بأهم بمنتجات هذا المجمع ، و بأسواق هذه المنتجات.

## 1. التعريف بمنتجات سوناطراك

لسوناطراك مجموعة من المنتجات للتنوع ما بين المحروقات و مشتقاتها، كهرباء و اتصالات مياه البحر المحلاة ، خدمات مالية وبيئية ، و منتجات منجمية ، إلا أنها تركز على المحروقات كمنتجات رئيسية و أساس نشاطها ، و التي تتمثل فيما يلي:

أ. **النفط (البترو):** كلمة النفط هي فارسية الأصل (نافاتا) تعني القابلية للسريان. أما كلمة البترول (PETROLEUM) فهي لاتينية الأصل تتألف من مقطعين، هما PETR و تعني الصخر، و OLEUM التي تعني زيت ، وبذلك تعني في مجملها ( البترول ) زيت الصخر.

ب. **الغاز الطبيعي:** بعد تكون النفط الخفيف تزداد درجة خفته تبعا لاستمرار توافر الظروف السابقة الذكر إلى أن يتحول إلى غاز طبيعي ، يكون إما مصاحبا للنفط في مصايده ، و إما يكون في مصايد نفطية تم تحويلها كليا إلى غاز طبيعي .

## 2. مراحل الإنتاج

تمر عملية إنتاج المحروقات بالمراحل التالية:

أ. **التنقيب و تتم من خلال:**

▪ **الكشف الجيولوجي:** عند البحث عن النفط في منطقة ما يجري أولا الكشف الجيولوجي، لمعرفة مدى مساعدة الظروف التي كانت سائدة خلال الأزمنة الجيولوجية القديمة على تكوينه ، و تتم هذه المرحلة عن طريق رسم خريطة للصخور، ليجري بعد ذلك البحث عن التكوينات الأرضية التي يحتمل أن يتجمع فيها.

▪ **الكشف الجيوفيزيقي:** إذا تعذر استخدام الكشف الجيولوجي لرسم خريطة تفصيلية للتكوينات الصخرية الموجودة تحت سطح الأرض تستخدم طريقة الكشف الجيوفيزيقي والتي تشمل:

- طريقة قياس الجاذبية عن طريق أجهزة خاصة لقياس الاختلافات في قوة الجاذبية.
- طريقة قياس المغناطيسية: عن طريق تحديد الخواص المغناطيسية لكل نوع من الصخور .
- طريقة قياس الاهتزازات بإحداث هزات أرضية اصطناعية و تحديد عن طريق أجهزة خاصة طبيعية المكونات الأرضية تبعا لرصد هذه الاهتزازات.

ب. **الحفر :** و هي المرحلة الثانية بعد التنقيب ، حيث أنه رغم تعدد طرق التنقيب عن النفط وتطورها إلا أنه لا يمكن إثبات وجوده إلا بعملية الحفر و الوصول إلى مصايده ، ليحدد بعد ذلك جدوى هذا البئر تبعا للتكنولوجيا المتاحة و كميات النفط أو الغاز بهذه المصايد ، و عمقها ، و السعر الحالي له.

ج. الاستخراج : و هي المرحلة النهائية لإنتاج المحروقات الخامة ، و يتم الاستخراج عن طريق التدفق الذاتي للآبار انطلاقا من الضغط المتوافر، أو عن طريق مضخات تساعد على استخراجها ، ليتم نقله عادة عبر الأنابيب إلى العملاء مباشرة ( بالنسبة للغاز الطبيعي) أو إلى موانئ ليتم نقله إلى العملاء أو تخزينه (بالنسبة للنفط ) أو يتم نقله عبر هاته الأنابيب إلى معامل التكرير و الفصل إذا كان نفطا، و إلى مركبات التميع عادة إذا كان غازا طبيعيا.

د. معالجة المحروقات الخامة: تختلف معالجة النفط عن الغاز الطبيعي ، حيث أنه يمكن معالجة كل منهما عامة كما يلي:

- **معالجة النفط** : يتم معالجة النفط عن طريق تكريره بما يعرف بنظام التقطير ، فبعد فصل عنصري الماء و الأملاح من النفط الخام ، تتم المعالجة بالحرارة للمزيج المتبقي ليرسب كل نوع من المشتقات تبعا لدرجة الحرارة المتعرض إليها، و يتحصل بذلك على المشتقات ، التي تختلف بنسبها من نفط لآخر، فمثلا برميل النفط الجزائري صحارى البلند ( الخفيف - الحلو) يمكن أن يشتق منه بعد تكريره
  - نافتا : 34 %
  - مازوت 25%
  - رزديس 25 %
  - كيروسين: 12 %
  - غاز البترول المميع: 04 %

تساهم كل من هذه المشتقات في صناعات أخرى كمواد أولية مثل صناعة البتروكيماويات ، أو كوقود بعد إعادة تحسينها.

- **معالجة الغاز الطبيعي**: من أهم أساليب معالجة الغاز الطبيعي هي عملية تمييعه وذلك لتسهيل نقله في خزانات (عن طريق بارجات النقل ، الشاحنات) ، في حين الغاز بصورته الطبيعية لا يمكن تخزينه أو نقله بغير الأنابيب، وتتم عملية التمييع عن طريق آلية خفض درجة حرارته إلى ما دون الصفر بعشرات الدرجات الفهرنهايتية ، كما يمكن أن يعالج أيضا بفصل مشتقات غازية لا سيما في المصاحب للنفط.

## 2. إنتاج سوناطراك من المحروقات

تنتج سوناطراك إضافة إلى المحروقات الخامة ( النفط و الغاز) تشكيلة متنوعة من مشتقات المحروقات الخامة، حيث يمكن توضيح بصفة عامة إنتاج سوناطراك من خلال سنة 2013 كما يلي:

1. النفط الخام 49,4 مليون طن مكافئ للبترول ( لسوناطراك طاقة إنتاجية تقدر ب : 1,4 مليون برميل يوميا).
2. المكثفات : 6.6 مليون طن مكافئ للبترول.
3. الغاز الطبيعي: 127.2 مليار م<sup>3</sup>

4. الغاز الطبيعي المميع 25 (GNL) مليون م<sup>3</sup>
5. غاز البترول المميع: (GPL) 7.3 مليون طن مكافئ للبترول.
6. منتجات مكررة: 23.8 مليون طن مكافئ للبترول.

### 3. عملاء سوناطراك

يتنوع عملاء سوناطراك لتنوع أنشطتها و منتجاتها، إلا أنها تركز على عملاء منتجاتها الرئيسية ( المحروقات)، و تقسمهم ما بين السوق الوطنية و السوق الدولية، لذلك فهم يتوزعون على المستويين التاليين:

أ- السوق الوطنية: تعطي سوناطراك لتلبية طلب السوق الوطنية الأولوية لا سيما في الغاز الطبيعي ، حيث وجهت خلال سنة 2013 إليها ما يلي:

1 نفط خام: 330 ألف طن مكافئ للبترول.

2 الغاز الطبيعي: 33376 مليون سم<sup>3</sup>

3 غاز البترول المميع: 1,9 مليون طن مكافئ للبترول.

4 - منتجات مكررة : 10,15 مليون طن مكافئ للبترول.

ب السوق الدولية: تسعى سوناطراك إلى تلبية حاجيات السوق الدولية من المحروقات الخامة و مشتقاتها ،حيث صدرت في 2013 ما قيمته 63.5 مليار دولار أمريكي ، من خلال :

1. 28.4 مليون طن متري من النفط الخام صدرت إلى مختلف القارات.

2. 5.4 مليون طن مكافئ للبترول من المكثفات.

3. 32,73 مليار سم<sup>3</sup> من الغاز الطبيعي.

4. 24.44 مليون م<sup>3</sup> من الغاز الطبيعي المميع.

5. 5.35 مليون طن مكافئ للبترول من غاز البترول المميع.

6. 12.8 مليون طن مكافئ للبترول منتجات مكررة.

و تتوزع صادرات محروقات سوناطراك جغرافيا كما يلي:

1. أوروبا : 69%.

2. أمريكا : 17%

3. آسيا و أوقيانيا : 10%

4. إفريقيا ( تونس ، المغرب ، مصر) : 4%

### المطلب الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك

تتم دراسة الهيكل التنظيمي الإداري لمجمع سوناطراك انطلاقا من التطرق إلى تنظيم المجمع العام ، ثم استعراض الهيكل التنظيمي له و شرحه.

## أولاً: التنظيم العام لمجمع سوناطراك

وهو يعكس أهم الهيآت العليا بالمجمع، والمتمثلة فيما يلي: أولاً: الجمعية العامة و مجلس الإدارة هما هيئتان تتخذان القرارات الحاسمة و الإستراتيجية للمجمع، لها اجتماعات دورية منتظمة و أخرى طارئة إذا اقتضت الضرورة ، يمكن توضيحها كما يلي:

أ - **الجمعية العامة:** و هي أعلى هيئة بالنسبة للمجمع و أقواها سلطة ، تتكون من أربعة 04 أعضاء و رئيساً، هم :

1. وزير الطاقة (رئيساً).
2. وزير المالية (عضواً).
3. محافظ بنك الجزائر (عضواً).
4. مندوب التخطيط (عضواً).
5. ممثل رئاسة الجمهورية (عضواً).

ب - **مجلس الإدارة :** و هي الهيئة الثانية من حيث السلطة ، يتم على مستواها اتخاذ القرارات، و تحديد التوجهات انطلاقاً من توجيهات الجمعية العامة و يتكون هذا المجلس من 12 عضواً و رئيساً، هم:

1. الرئيس المدير العام لمجمع سوناطراك.
2. ممثلان لوزارة المالية (عضوان).
3. ممثل لبنك الجزائر (عضواً).
4. ممثلان عن الوزارة المكلفة بالمحروقات (عضوان).
5. شخصية ذات كفاءة في قطاع المحروقات (عادة الرئيس المدير العام لمجمع سونلغاز) و يكون من خارج
6. المجمع (عضواً).
7. أربع ممثلين لمجمع سوناطراك (أعضاء).
8. ممثلان لعمال المجمع (عضوان).

## ج. المجلس التنفيذي

و هو الهيئة التنفيذية للمجمع ، يضطلع بدور التسيير المباشر ، و يرفع تقاريره إلى كلا من مجلس الإدارة و الجمعية العامة ، حيث يتكون هذا المجلس من:

1. الرئيس المدير العام لمجمع سوناطراك.
2. نائب الرئيس المكلف بأنشطة المنبع (AMONT).
3. نائب الرئيس المكلف بأنشطة النقل عبر الأنابيب (TRC).
4. نائب الرئيس المكلف بأنشطة المصب (AVAL).
5. نائب الرئيس المكلف بالأنشطة التجارية (COM).

6. المدير التنفيذي للمالية.
7. المدير التنفيذي للفروع والمساهمات.
8. المدير التنفيذي للإستراتيجية التخطيط والاقتصاد.
9. المدير التنفيذي للشؤون القانونية.
10. المدير التنفيذي للشراكات.
11. المدير التنفيذي للموارد البشرية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك و شرحه

و يتم التطرق إلى ذلك من خلال :

1. الهيكل التنظيمي لسوناطراك: وقع الرئيس المدير العام يوم 10 جانفي 2011 القرار: أ- 001 (ر- 25)المتضمن الهيكل التنظيمي الجديد للبنية الكبرى لسوناطراك و المعتمد من قبل مجلس الإدارة في 04 جانفي 2011 ، و ذلك في إطار تطوير قيادة نشاطات المجمع سواءا من حيث تكييف إستراتيجية التنمية مع المستجدات الوطنية و الدولية و ذلك بصفة ديناميكية مستمرة ، أو من حيث تعزيز التنسيق بين مجمل النشاطات و موارد الشركة، يوضح هذا الهيكل بالشكل التالي:

الرئيس المدير العام

مديرية الشؤون  
المؤسسية

مديرية التحويل

مديرية الاتصال

لجنة الأخقيات

مديرية التدقيق والمخاطر

مديرية الأمن الداخلي  
للمؤسسةالمديرية المركزية  
للاستراتيجية والتخطيط

المديرية المركزية للمالية

المديرية المركزية  
للأعمال وتطوير التسويقالمديرية المركزية  
للموارد البشريةالمديرية المركزية  
للتأمين واللوجستيكالمديرية المركزية  
للموارد الجديدةالمديرية المركزية  
للهندسة وتسييرالمديرية المركزية  
للشؤون القانونيةالمديرية المركزية للرقمنة  
وأنظمة المعلوماتالمديرية المركزية للصحة  
والسلامة وحماية البيئةالمديرية المركزية للبحث  
والتطوير

نشاط الاستكشاف والإنتاج

نشاط النقل عبر الأنابيب

نشاط التمييع والفصل

نشاط التكرير  
والبتروكيماويات

نشاط التسويق

2. شرح الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك : الهيكل التنظيمي لسوناطراك هو عبارة عن هرم يوضح مختلف المستويات و العلاقات بالمجمع، و التي هي كما يلي:

أ- الرئيس المدير العام : هو أعلى سلطة تنفيذية بالمجمع ، دوره الأساسي الإشراف على التسيير العام.

ب - الديوان: له دور التسيير الإداري للمجمع، و متابعة مختلف الشؤون الإدارية.

ج - اللجنة التنفيذية: و هي لجنة تضطلع بتسيير المجمع، وترفع التقارير إلى كل من مجلس الإدارة ، و إلى الجمعية العامة إذا لزم الأمر.

د - لجنة الأخلاقيات: مكلفة بالسهر على احترام أحكام قانون الأخلاقيات وتعزيز الامتثال للممارسات الأخلاقية في المؤسسة.

هـ - مديرية المراجعة للمجمع : تقوم بدور المراجعة الداخلية للمجمع بمختلف الأنشطة و المستويات.

و - المستشارين : لهم دور استشاري يساعد على اتخاذ القرارات، وتيسير فهم التغيرات المختلفة المؤثرة على المجمع.

ز - الأمن الداخلي للمؤسسة: له دور متابعة و تسيير الأمن داخل المجمع، سواء الموفر ذاتيا، أو من طرف مؤسسات الأمن الخاصة.

ح - مفتشية الصحة و الأمن والبيئة : تساهم في صياغة السياسات لحماية صحة و أمن الأفراد داخل المجمع و خارجه و كذلك حماية البيئة في مختلف الأنشطة و المستويات و مراقبتها.

ط - مديرية العلاقات التأسيسية و الدولية : تشرف على مختلف العلاقات التأسيسية و الدولية التي يقوم بها المجمع.

ك - نشاط المنبع (AMONT) : يشمل جميع الأنشطة التي تؤدي و تساعد على استخراج المحروقات الخامة ، من البحث و التنقيب إلى صيانة الآبار و استخراج النفط . و قد جمعت سوناطراك كل هذه الأنشطة في محفظة واحدة هي الشركة القابضة للخدمات النفطية و شبه النفطية (SPP)، هذه الأخيرة التي تضم حصص سوناطراك بمجموعة من المؤسسات المملوكة لها كليا أو بالشراكة مع مؤسسات أخرى ، أهمها:

1- المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء (ENAGEO)، و التي تمتلكها سوناطراك بالكامل.

2- المؤسسة الوطنية للحفر (ENAFOR)، و التي تمتلكها أيضا سوناطراك كليا.

3- المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (ENSP)، و التي ترجع ملكيتها أيضا كليا للمجمع.

4- المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء (ENGCB)، و التي تمتلكها سوناطراك كليا.

ل - **نشاط النقل عبر الأنابيب (TRC)** يشمل الأنشطة التي تعمل وتساعد على ضمان نقل منتجات المجمع عبر الأنابيب، و قد جمعت سوناطراك أيضا هذه الأنشطة في محطة واحدة هي سوناطراك القابضة للاستثمار و المساهمة (SIP) و التي تضم بدورها حصص مجمع سوناطراك بمجموعة من المؤسسات التي يشترك في ملكيتها مع مؤسسات أخرى ، و من أهم مكونات هذه المحفظة:

1- شركة نقل المحروقات (STH)، حيث تصل حصة سوناطراك إلى 60%.

2 - الشركة الجزائرية لانجاز المشاريع الصناعية (SARPI)، حيث تمتلك سوناطراك 50 % منها.

م - **نشاط المصب (AVAL)** و يشمل الأنشطة التي تساهم في معالجة الخامات و تحويلها، و قد جمعت سوناطراك كذلك هذه الأنشطة في محطة واحدة هي الشركة القابضة للتكرير و كيمياء المحروقات (RCH)، و التي تضم حصص المجمع في مجموعة من المؤسسات التي تمتلكها بالكامل أو بالشراكة مع مؤسسات أخرى، و التي من أهمها:

1 - المؤسسة الوطنية لتكرير النفط (NAFTEC)، و التي تمتلكها سوناطراك بالكامل.

2 - المؤسسة الوطنية للبتروكيماويات (ENIP)، و التي تمتلكها سوناطراك بنسبة 100 %.

ن - **نشاط التسويق** : و يشمل جميع الأنشطة التي تساهم في تسويق منتجات مجمع سوناطراك جمعت في سوناطراك القابضة لتقييم المحروقات (SVH)، هذه الأخيرة التي تضم حصص المجمع في مؤسسات تنوعت ملكيتها ما بين الملكية الكاملة ، و بين الشراكة مع مؤسسات أخرى ، و تتمثل أهم مؤسسات هذه المحفظة فيما يلي:

1- المؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المنتجات النفطية (NAFTAL)، و التي يمتلكها المجمع بالكامل. 2 - مؤسسة النقل البحري (HYPROC)، و التي يمتلكها المجمع كليا.

3- شركة تجهيز و تسويق الغازات الصناعية (COGIZ) و التي ترجع ملكيتها بالكامل للمجمع.

4- الشركة الجزائرية للطاقة (AEC)، و التي يمتلك مجمع سوناطراك حصة 50 % منها.

5- الشركة الجزائرية للطاقة المتجددة (NEAL)، و التي ترجع ملكية 45 % منها للمجمع.

س - **المديرية التنسيقية للمجمع للشراكة** : تهتم بمتابعة أنشطة المشاركات في أنشطة المنبع بمراعاة المسائل العملية الإستراتيجية و المالية لسوناطراك .

ع - **المديرية التنسيقية للمجمع للبيروكيمياويات** : تهتم بمتابعة أنشطة البيتروكيمياويات .

**المديرية التنسيقية للمجمع الإستراتيجية ، التخطيط والاقتصاد** : تشرف على صياغة و اختيار إستراتيجية المجمع بالتنسيق مع مختلف الأنشطة ، كما تعمل على تقييم مشاريعه و صياغة سياساته العامة.

ف - **المديرية التنسيقية للمجمع للشؤون المالية**: و هي المديرية المسؤولة عن مختلف العمليات المالية

للمجمع.

ص- المديرية التنسيقية للمجمع للموارد البشرية : تساهم هذه المديرية بصياغة السياسات و الإستراتيجيات على مستوى الموارد البشرية بالمجمع ومتابعتها.

ق - المديرية التنسيقية للمجمع للأنشطة المركزية : تشرف على مختلف الأنشطة التابعة إلى المديرية العامة مباشرة .

ر - المديرية التنسيقية للمجمع للفروع والمساهمات: تعمل على ضمان التنسيق المتابعة ومراقبة ميزانية الفروع و المشاركات في الجزائر و في الخارج ، كما تسهر على تسجيل أهداف الميزانية في إطار إستراتيجية سوناطراك و لاسيما في الجوانب الإستراتيجية ، التخطيط ، المالية ، الموارد البشرية ، الشؤون القانونية و التدقيق.

ش - المديرية التنسيقية للمجمع التقنية : تعمل على توحيد و تنسيق جميع موارد الشركة و كذا جعلها مركز تفوق و تؤهلها للتحكم بالتكنولوجيات ، تطوير الخبرة و البحث و التنمية .

ت - المديرية المركزية للشؤون القانونية : لها دور متابعة كل التغيرات القانونية الخارجية التي تؤثر على المجمع ، لتقوم بكشفها و توضيحها لمختلف المستويات و الأنشطة ، كما تقوم بإضفاء الطابع القانوني على كل الأنشطة و المستويات ، و متابعة ذلك.

ث - المديرية المركزية لصفقات: تهتم بمختلف الشؤون المتعلقة بصفقات المجمع.

خ - المديرية المركزية للإعلام الآلي ونظام المعلومات : تشرف على تسهيل الاتصال داخل المجمع و تبادل المعلومات بين مختلف الأنشطة و المستويات، وكذلك تطوير الأنظمة المعلوماتية و التقنية.

### المطلب الثالث: منهجية وأسلوب الدراسة

أثناء جمعنا للبيانات والمعلومات المتعلقة باستراتيجيات إدارة الأزمات في مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود -ورقلة- اعتمدنا على : وثائق من المؤسسة ، المقابلة ، الملاحظة ، و هذا نكون أكثر دقة و وضوح في عملنا.

1 -وثائق من المؤسسة : باعتبار أن الوثائق هي مصدر موثوق اعتمدنا عليها فيما يخص التعريف ، النشأة والهيكل التنظيمي.

2 -المقابلة: تعرف بأنها محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر او اشخاص آخرين ، هدفها استشارة أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في بحث علمي أو للإستعانة بها في التوجيه والتشخيص والعلاج.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> قواس مصطفى محاضرات في تقنيات البحث العلمي خاصة بالمقابلة ص 1 .

## المطلب الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

## أولاً: مناخ المقابلة في مؤسسة سوناطراك

نلخص أهم عناصر ومناخ وطريقة سير المقابلة ، حيث قمنا بوضع جدول مقسم إلى أربعة أقسام ، حيث تطرقنا في القسم الأول إلى المقابل من حيث المنصب و مكان العمل ، وفي القسم الثاني خصصناه لتاريخ ومدة المقابلة، أما القسم الثالث تحدثنا فيه عن ظروف إجراء المقابلة، وفي الجزء الأخير ذكرنا الأهداف الأساسية لهذه المقابلة.

## الجدول رقم 1: ظروف إجراء المقابلة

المقابل	تاريخ ومدة المقابلة	ظروف إجراء المقابلة	الأهداف الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مكان العمل: مؤسسة سوناطراك لإنتاج البترول الخام حاسي مسعود.</li> <li>- المنصب: رئيس مصلحة الموارد البشرية و مسؤول الشؤون القانونية.</li> <li>- عدد المرؤوسين: يعمل مع كل الموظفين في المؤسسة.</li> <li>يعمل تحت مسؤولية: مدير المؤسسة.</li> </ul>	<p>التاريخ : 2023/03/12</p> <p>المكان: مؤسسة سوناطراك لإنتاج البترول الخام حاسي مسعود.</p> <p>- تم في مكتبه داخل المؤسسة.</p> <p>مدة المقابلة: أسبوع (7 أيام).</p> <p>- عملية التفرغ في شكل كتابي ومنظم.</p> <p>- اللقاء مرة أخرى مع الخبير لتصحيح وتوضيح بعض الإجابات.</p>	<p>كانت الظروف التي تم إجراء فيها المقابلة جيدة ، حيث تم الإستقبال وإجراء المقابلة ، والترحيب من طرف المسؤول كان ممتازا.</p> <p>- تم إتاحة الوقت الكافي من طرق المسؤول للإجابة على الأسئلة.</p>	<p>تم إجراء المقابلة مع مدير الموارد البشرية و مسؤول الشؤون القانونية .</p> <p>وذلك لما لديه علاقة مباشرة بالآزمات و بالتالي يخدم الموضوع بشكل مباشر .</p>

المصدر: من اعداد الطالبين

الأجوبة	أسئلة المقابلة
<p>بالنظر لكون مؤسسة سوناطراك مؤسسة تجارية تهدف الى الربح فان مفهوم الازمة يتمثل في أي صورة من صور عدم الربحية وتحقيق الأهداف التجارية ولتحقيق هذه الأهداف اوجدت آليات و وسائل بصدد ذلك.</p>	<p>هل تهتم إدارة المؤسسة بجمع واكتشاف علامات قد تكون مؤشرات لوقوع ازمة؟</p>
<p>يمكن القول ان المؤسسة تعتمد في جمع المعلومات التي قد تكون مؤشرات على وقوع أزمات عن طريق الاجتماعات والمقابلات الدورية.</p>	<p>كيف تقوم بذلك؟</p>
<p>لا توجد مصلحة مباشرة لجمع معلومات متعلقة بالآزمات تحت مسمى 'قسم إدارة الازمات' او 'مصلحة إدارة الازمات' في المديریات الجهوية بل هناك مصلحة إدارة الازمات على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة (الإدارة المركزية).</p>	<p>هل لدى إدارة المؤسسة خلية او مصلحة خاصة تعمل على جمع المعلومات الخاصة بالآزمة؟</p>
<p>نعم يوجد نظام احصائي خاص باستخلاص المعلومات التي تم تحليلها من التقارير الدورية والتجارب السابقة التي خاضتها المؤسسة وإدراجها بصفة الية كخطط وادلة مستقبلية.</p>	<p>هل هناك نظام معلومات خاص بمعلومات عن الازمات بمختلف أنواعها؟</p>
<p>للمؤسسة نظرة استشرافية لتجنب الازمات الاقتصادية داخلها وخارجها كما انها في اطار إدارة الازمات لها صورتين صورة استباقية وصورة وقائية (لتجنب الوقوع فيها).</p>	<p>ماهي الإجراءات المتبعة من قبل إدارة المؤسسة للتنبؤ باحتمال حدوث ازمة؟</p>
<p>تعتمد المؤسسة بشكل عام وبشكل خاص على نتائج تحليل التقارير الدورية و الاحصائيات التي تم توفيرها حيث يتم الاعتماد عليها بشكل مستمر.</p>	<p>ماهي اهم المؤشرات التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة لاكتشاف ازمة؟</p>
<p>نعم، بالتأكيد يوجد دعم وتبادل للقدرات الفكرية والعتاد والخدمات بين الأقسام عند حدوثها.</p>	<p>هل هناك دعم لمختلف الأقسام في حالة حدوث ازمة؟</p>

هل تمتلك المؤسسة خططا بديلة لمواجهة الازمات؟	بالطبع نعم، تمتلك المؤسسة خططا بديلة من بينها الاستعانة بالمناطق العملية المجاورة (المديريات الجهوية الأخرى) عبر الاتصال المباشر وتسمى بالاستغاثة.
كيف تحضر إدارة المؤسسة العاملين بها فيما يخص التعامل مع الازمات؟	عن طريق خلق سيناريوهات مزيفة لازمات سابقة لتكوين العمال وجعلهم يتأقلمون مع الازمة الحقيقية ان حدثت.
هل تستعين المؤسسة بخبراء مختصين في اعداد خطط إدارة الازمات؟	أحيانا يتم الاستعانة بمختصين من شركات أمريكية تحت اتفاقيات ممضية لإعداد خطط إدارة الازمات لكن في مواجهة حرائق الابار بشكل خاص، اما الازمات الأخرى غالبا تعتمد على مختصين من داخل المؤسسة.
هل المؤسسة قادرة على تشخيص الازمات؟	نعم قادرة على تشخيص الازمات حيث يقوم بها مكتب دراسات مختص في هذه العملية.
هل المؤسسة لها القدرة على التفاعل الفوري في احتواء الازمة عند وقوعها؟	نعم يتم احتواء الازمات لكن هناك أزمات قد تخرج عن السيطرة فتأخذ وقت اكثر لكن في النهاية يتم احتوائها.
ماهي اهم الازمات التي مرت بها المؤسسة؟	- انخفاض أسعار البيع حيث أصبح انتاج برمبل نفط يكلف أكثر من نسبة الربح. - أزمة كورونا حيث شككت أكبر تحدي لكل القطاعات بسبب تشتت المنظومة الإدارية ككل.
كيف تعاملت مع هذه الازمات؟	- عموما قد تلجا المؤسسة لحلول تقنية مثل دمج المؤسسات الفرعية او خفض الإنتاج مؤقتا. - انشاء لجنة وخليية ازمة فورية لمناقشة وتحليل الازمات الناتجة وإعطاء حلول لها
هل تكافئ المؤسسة الافراد المسؤولين عن إيجاد حلول للازمات؟	نعم تكافئهم وهذا يدخل في نظام التحفيزات المعنوية والمادية، نظام الترقيات.
كيف تستفيد المؤسسة من الازمات السابقة في بناء استراتيجيات إدارة الازمات مستقبلا؟	من خلال زيادة وعي العمال لنتائج وخطر الازمة وتحليلها وحفظها في أرشيف خاص وادراجها في نظام معلوماتي محلي

<p>لبناء خطط مستقبلية يمكن وضعها كخطط بديلة لالزمات محتملة مشابهة.</p>	
<p>نعم نحرص على ذلك عن طريق محاكات تطبيقية مباشرة لكيفية تجنب الالزمات و أيضا من خلال تنظيم ملتقيات دورية وبرامج تكوينية أيضا.</p>	<p>هل نحرص المؤسسة على نشر ثقافة التعامل مع الازمة؟</p>

المصدر: من اعداد الطالبين

### المطلب الخامس : اختبار فرضيات الدراسة

#### أولا: اختبار الفرضية الأولى

تتمثل الفرضية الأولى في " قيام الإدارة في المؤسسة بالعديد من الإجراءات الإدارية والإستراتيجية لتسيير الأزمات " وبعد تحليل بيانات أداة المقابلة التي تم ذكرها سابقا وجدنا أن الفرضية محققة حيث تقوم المؤسسة المؤسسة بإحتواء الأزمات وانشاء خلية أزمة والقيام باستراتيجيات من اجل مناقشة وتحليل الأزمات الناتجة و إعطاء حلول لذلك

#### ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

تتمثل الفرضية الثانية في أن " المورد البشري داخليا كان او خارجيا عن المؤسسة له دور فعال في تسيير الأزمة " وبعد عرض وتحليل إجابة المسؤول وجدنا أنه في مختلف الأزمات التي مرت عليها المؤسسة تمت الاستعانة بخبراء من المؤسسة ومختصين من شركات أمريكية من أجل إعداد خطط لتسيير وإدارة الالزمات التي لا يمكن احتوائها من طرف المورد البشري الجزائري وهذا ما يجعل الفرضية الثانية محققة.

#### ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

تتمثل الفرضية الثالثة في " تمثل مرحلة التعلم طورا هاما و أساسيا في خطوات سيرها " هذه الفرضية محققة حيث بعد تحليل الأجوبة ودنا بأن المؤسسة تقوم بتعليم العاملين عن طريق خلق سيناريوهات مزيفة لالزمات سابقة لتكوين العمال وجعلهم يتأقلمون مع الازمة الحقيقية و أيضا القيام ببرامج تدريبية تكوينية و ملتقيات دورية من أجل السير الحسن لإدارة الأزمة.

# خاتمة

## الخاتمة:

كل ازمة تحمل في طياتها نجاحها وايضا اسباب فشلها والبحث عن النجاح الكامل في قلب الازمة وتنميته واستثماره هو اساس ادارة الازمات وربما كان السبب الهام في سوء ادارة الازمات يرجع الى مواجهة موقف سيء بسلوكات وتصرفات من المسؤولين تجعله اسوا وبالرغم من ان منع وقوع الازمة هو اول مراحل مواجهتها، الا ان هذه المرحلة يتجاهلها الكثير من المديرين ويتقبلون الازمات على انها امر لا مفر منه. ربما ينشأ هذا الاعتقاد بسبب خطأ شائع بين المديرين وهو انهم يتحكمون في امور منظماتهم وربما كان انشغال المديرين بالمشكلات التسويقية وغيرها فقد يجعلهم ذلك لا يميلون لإعطاء مزيد من الاهتمام للتخطيط للازمات المستقبل.

هذا بالرغم من ان اي فرد في موقع السلطة والمسؤولية يجب ان يضع خطة لمواجهة وقوع ازمة من نوع ما في مجال عمله خاصة انه لا مفر من الازمات في مجال الاعمال، فالعصر الذي نعيش فيه يتسم بازدياد عدد الازمات وعليه فان بقاء واستمرارية المؤسسات المتعلق بقابلية العمل بصفة حكيمة وذكية ومنظمة وقت الازمة التي لم تعد نادرة وانما تمثل يوميات المؤسسة وان الازمات التي تحدث في المؤسسات ما هي الا تغيرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة دون توقعها وكثيرا ما يقال ان الازمة تحوي بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل وحصاد النجاح الكامل هو جوهر ادارة الازمة.

### **وبعد الدراسة النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع توصلنا في الختام الى جملة من النتائج:**

- ✓ ادارة الازمة يجب ان يتم من بعدين اساسيين هما ادارة الازمة من الداخل الى الخارج وادارتها من الخارج الى الداخل، اي لا يجب النظر اليها فقط في تسييرها وادارتها من المستوى الداخلي للمؤسسة ولكن الى المستوى الخارجي ايضا.
- ✓ ان تكون المؤسسة مهيئة داخليا بالتعامل والاستجابة للازمة بتداعيتها المختلفة.
- ✓ وضع و اعداد خطط تسمح للمؤسسة التنبؤ والتحكم والاستجابة والتعلم في مواجهة الازمات الممكنة.
- ✓ ان ادارة الازمة يتطلب فريق عمل مدرب تدريباً جيداً وغالباً يستدعي الامر خبراء خارجيين بإعطاء الحلول.
- ✓ ضرورة وجود نظام بشكل جيد يتم تنفيذه لمواجهة الازمات الطارئة وتقليل الخسائر.
- ✓ ان ادارة الازمات يجب ان تكون فرصة لاكتساب الخبرة والتعلم للمؤسسة وان كان ذلك يظهر نوعاً من التناقض.

## آفاق الدراسة :

لا شك أن هناك العديد من الجوانب التي لم يستوفها هذا البحث ، يبقى هذا البحث محاولة لفتح المجال لبحوث أخرى في هذا المجال الواسع ، وفي هذا الجانب يمكننا اقتراح مجموعة من المواضيع الهامة لأبحاث أخرى في ما يلي :

- ✓ نظام إدارة الازمات في المؤسسات المعاصرة .
- ✓ أهمية إدارة الأزمات في تحسين جودة الخدمات.
- ✓ إدارة الأزمات وعلاقتها بتنمية التفكير الإبداعي.
- ✓ دور إدارة الأزمات في تحقيق الميزة التنافسية.

قائمة

المراجع

## قائمة المراجع:

- 1 رهام راسم عودة ، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة . دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غزة ، 2008
- 2 ستيف ألبريخت ، إدارة الأزمات ، فن الدفاع عن النفس للشركات . الشركة العربية للإصدار العلمي ، القاهرة ، 2008
- 3 فهد علي الناجي ، أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط حزيران 2012
- 4 نعيم إبراهيم الظاهر ، إدارة الأزمات عالم الكتب الحديث ، الأردن 2009
- 5 محمد عبد الوهاب حسن عثماوي ، دور الصحف في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على جريمة الثأر ، منشأة المعارف بالإسكندرية ، 2008
- 6 خالد سعاد ، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم أزمة الربيع العربي نموذجا ، أطروحة دكتوراه في علوم الاعلام والاتصال "كلية العلوم الإسلامية والعلوم الإنسانية " جامعة وهران 2017
- 7 الخضيرى ، محمد أحسن ، إدارة الأزمات مكتبة مدبولي ، القاهرة ، 1993
- 8 أبو قحف عبد السلام ، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية 2002
- 9 محمود جاد الله ، إدارة الأزمات ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط1 ،
- 10 زيد منير عبوي ، إدارة الأزمات ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 2007
- 11 فادي حسن عقيلان ، 2015 إدارة الأزمات والكوارث الطبيعية والغير طبيعية ، عمان الأردن ، دار المعتز للنشر و التوزيع
- 12 حكيمة جاب الله (20-11-2019) ، استراتيجيات الاتصال و دورها في تفعيل إدارة الأزمات ، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية و الإنسانية (07/02)
- 13 زينات موسى مسك ، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، كلية التمويل والإدارة ، قسم إدارة الأعمال جامعة الخليل ، 2011،
- 14 هاني عبد الرحمان فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في إدارة الأزمات دراسة ماجستير
- 15 فطيمة بوهاني دور الاتصال في ادارة الازمات ابراز دور و مكانة الاتصال وطبيعته قبل واثناء وبعد الازمة.

16 Christophe Roux-dufort La gestion de crise Un enjeu stratégique pour les organisations .

قائمة

الملاحق

## الأسئلة الخاصة بالمقابلة:

1. هل تهتم ادارة المؤسسة بجمع واكتشاف علامات قد تكون مؤشرات لوقوع أزمة؟
2. كيف تقوم بذلك؟
3. هل لدى ادارة المؤسسة خلية أو مصلحة خاصة تعمل على جمع المعلومات الخاصة بالأزمة؟
4. هل هناك نظام معلومات خاص بمعلومات عن الازمات بمختلف أنواعها؟
5. ما هي الاجراءات المتبعة من قبل ادارة المؤسسة للتنبؤ باحتمال حدوث أزمة؟
6. ما هي اهم المؤشرات التي تعتمد عليها ادارة المؤسسة لاكتشاف أزمة؟
7. هل هناك دعم لمختلف الاقسام في حالة حدوث أزمة؟
8. هل تمتلك المؤسسة خططا بديلة لمواجهة الازمات؟
9. كيف تحضر ادارة المؤسسة العاملين بها فيما يخص التعامل مع الازمات؟
10. هل تستعين المؤسسة بخبراء متخصصين في اعداد خطط ادارة الازمات؟
11. هل المؤسسة قادرة على تشخيص الازمات؟
12. هل المؤسسة لها القدرة على التفاعل الفوري في اختواء الازمة عند وقوعها؟
13. ما هي أهم الازمات التي مرت بها المؤسسة؟
14. كيف تعاملت مع هذه الازمات؟
15. هل تكافئ المؤسسة الافراد المسؤولين عن ايجاد حلول للأزمات؟
16. كيف تستفيد المؤسسة من الازمات السابقة في بناء استراتيجيات ادارة الازمات مستقبلا؟
17. هل تحرص المؤسسة على نشر ثقافة التعامل مع الازمة؟

المسيلة في: 20/10/2022

رقم: .....

إلى السيد: .....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التبرص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد تقارير التبرص الميداني، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس الأكاديمي في شعبة علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال، فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تبرصهم الميداني بمؤسستكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ ر.س	الإمضاء
01	عبد الكريم وليد	202035073228	204861097	
02	بوخالفة يوسف	202035073255	205542628	
03	-	-	-	-
04	-	-	-	-

عنوان البحث: استراتيجيات إدارة الأعمال في المؤسسات الاقتصادية

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة التبرص (الختم و الإمضاء)	رئيس القسم (الختم و الإمضاء)