

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

إدارة الأزمات العارضة بالمؤسسة الاقتصادية

(سياسة التعامل مع أزمة كوفيد 19 بمؤسسة الأقمشة والأنسجة الصناعية بالمسيلة)

مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبة:

زغبة إكرام

أمام لجنة المناقشة:

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
1	زاوش رضا		جامعة محمد	رئيسا
2	تاهمي نادية		بوضياف	مشرفا ومقررا
3	بعيطيش شعبان		بالمسيلة	مناقشا



التشكرات

قال تعالى: "ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه" سورة الأحقاف الآية 15
قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أسدى إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له"

نحمد الله عز وجل الذي ألهمنا الصبر والثبات، وأمدنا بالقوة والعزم على مواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه لنا على انجاز هذا العمل، فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك ونسألك البر والتقوى ومن العمل ما ترضى، وسلام على حبيبه وخليله الأمين عليه أركى الصلاة والسلام.
كما نتقدم بجزيل الشكر للأستاذة المشرفة الدكتورة تاهمي نادية نسأل الله عز وجل أن يجزيها عنا كل الخير التي لم تبخل بإرشاداتها ونصائحها وتوجيهها علينا، كما نتقدم بجزيل الشكر للمؤسسة محل الدراسة وبالأخص مدير الموارد البشرية عبد الحميد شيكوش و رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية
رغبة حسام الدين الذين لم يبخلوا علي بالمعلومات اللازمة لإعداد الجزء التطبيقي .
فشكرا جزيلا لكل هؤلاء وكل من مد لنا يد العون لإنجاز هذا العمل نسأل الله عز وجل أن يحفظهم جميع.

الإهداء

إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل

إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله أمني الغالية مقري حورية

إلى كل من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلها علي أختي الغالية حنان

إلى من أثري على نفسه إلى من علمني علم الحياة وأظهر لي ما هو أجمل من الحياة أخي الغالي حسام

إلى إخوتي أمانة، حليلة، ألاء حويش

إلى من كانوا ملاذي وملجئي

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات

إلى من سأفتقدهم وأتمنى أن يفتقدوني

إلى من جعلهم الله إخوتي بالله ومن أحببتهم طلبة السنة ثانية ماستر إدارة أعمال

و إدارة الإستراتيجية

أهدي هذا العمل

زغبة إكرام

قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
التشكرات	/
الإهداء	/
قائمة المحتويات	II / I
قائمة الجداول	I
قائمة الاشكال	IV
قائمة الملاحق	V
مقدمة	أ-هـ
الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة	35-05
تمهيد	6
المبحث الأول: ماهية إدارة الأزمات	21-7
المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات	14-7
المطلب الثاني: أهداف إدارة الأزمات	16-15
المطلب الثالث: نماذج واستراتيجيات إدارة الأزمات	20-16
المطلب الرابع: معوقات إدارة الأزمات	21-20

35-22	المبحث الثاني: ماهية جائحة كورونا
23-22	المطلب الأول: ماهية جائحة كورونا
28-23	المطلب الثاني: اثر جائحة كورونا على إقتصاديات الدول
34-28	المطلب الثالث: اثر جائحة كورونا على الاقتصاد الجزائري
53-36	الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الاقمشة والانسجة
	تمهيد
47-38	المبحث الأول: المنهجية المعتمدة في الدراسة الميدانية
44-38	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
47-44	المطلب الثاني: التعريف بأداة الدراسة
53-47	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة
52-47	المطلب الأول: تحليل بيانات ومعطيات المستجوب نحو المقابلة
53-52	المطلب الثاني: النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة
57-54	الخاتمة
64-58	قائمة المراجع
82-65	الملاحق
86-83	الفهرس

الملخص

/

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
00	مناقشة الدراسات السابقة	د/هـ
01	مفهوم الأزمة والمفاهيم الأخرى	8
02	الأزمات حسب الأسباب	10
03	تطور الميزان التجاري في الجزائر سنة 2018 و 2019	30

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أنواع الأزمات	9
02	انهيار أسعار النفط الخام العالمي خلال الفترة من 1985-2020	26
03	أسعار النفط الخام العالمي خلال الربع الأول من سنة 2020	27
04	نسبة الانخفاض المقدّر في ساعات العمل الإجمالي %	28
05	يوضح احتياطي الصرف الجزائري خلال عشر سنوات الماضية 2010-2020	31
06	يوضح معدل البطالة في الجزائر خلال الفترة 2015-2020	32
07	الدول الخمس المصدر للجزائر	34
08	الدول الخمس المستوردة من الجزائر	34
09	الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج المسيلة	40

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
67-66	أسئلة المقابلة	01
70-68	معطيات التغيرات بات وحوادث العمل	02
80-71	بطاقة فنية للمؤسسة	03
81	تصريح شرقي	04

مقدمة

تقديم:

يشهد عالم اليوم الكثير من الأزمات ذات الأشكال المختلفة، والتي يتفاوت مدى حدوثها بين تلك الأزمات التي تحدث على المستوى الفردي، وبين تلك التي تمس الجماعات على اختلاف تنظيماتها، سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو حتى على المستوى العالمي.

ونظرا لأن البيئة والظروف المحيطة بنا غير مستقرة، والتغيرات سريعة ومتلاحقة، ولأن العلاقات بين مختلف المنظمات يسيرها منطق التحدي والتنافس بغية تحقيق أهدافها، فقد أدى ذلك إلى تعقد الأزمات وتعدد أبعادها وامتداد آثارها إلى أطراف ليس لها شأن أو سبب في حدوثها.

ذلك أن استمرارية الأزمات ونموها وتجدها كانت ولا تزال بمثابة التهديد الذي يمكن أن يطال مختلف المجتمعات البشرية، فقد أصبحت من بين العوامل والعوائق التي تؤخذ في الحسبان عند التفكير في وضع خطط وبرامج لها صلة بحياة الأفراد وحاجاتهم التي يأملون تحقيقها أو الحصول عليها بشكل فردي أو داخل المنظمات التي ينتمون إليها. وتعتبر الأزمة الصحية التي يعيشها العالم حاليا من أقسى الأزمات التي تعصف بمختلف القطاعات الحيوية داخل الدول حيث استطاع وباء (covid19) أن يؤثر على كبرى الإقتصاديات في العالم وأغلق أكبر المؤسسات.

مشكلة الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة هو التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الأزمات في حل المشاكل ومواجهة العراقيل التي تواجه المؤسسات، ومن بينها أزمة جائحة كورونا التي أثرت على الاقتصاد العالمي عامة والمؤسسات الاقتصادية خاصة، فنهتم بدراسة كيف تصدت المؤسسات لهذه الأزمة بتفعيل إدارة الأزمات واستخدام استراتيجياتها فلا بد من التعرف على جائحة كورونا كأزمة وتحديد أثرها .

الإشكالية: على ضوء ماسبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

كيف تعاملت مؤسسة الأقمشة والأنسجة الصناعية بالمسيلة مع أزمة كورونا ؟

من أجل معالجة هذه المشكلة وبغية الوصول الى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

• هل تعتمد مؤسسة الأقمشة والأنسجة الصناعية بالمسيلة منهجا علميا واضحا في إدارة الأزمات

التي تواجهها ؟

• ما هي أهم الإجراءات والتدابير التي قام بها مؤسسة النسيج أثناء الجائحة (كوفيد19) حتى لا تتأثر بتبعاتها السلبية ؟

• هل كانت هناك آثار إيجابية لأزمة كورونا على أداء المؤسسة؟ وما هي مجالاتها؟

➤ **الفرضيات:** للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة البحث تمت صياغة الفرضيات التالية:

• لا توجد سياسة أو منهجية واضحة لدى مؤسسة الأقمشة في تعاملها مع أزمة كورونا.

• توجد سياسات ضمنية غير واضحة و مفعلة لمواجهة الازمات في العمل الميداني.

➤ **أهداف الدراسة:** يهدف هذا البحث إلى دراسة

1. الاطلاع على مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لادارة الأزمات.

2. تحليل الآثار الايجابية والسلبية لازمة كورونا على نشاط المؤسسة.

3. التأكيد على أهمية إدارة الأزمات في الحفاظ على بقاء المؤسسة الاقتصادية.

➤ **منهج وأدوات الدراسة:** في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بتطبيق أدوات الملاحظة والمقابلة في معالجة اشكالية البحث واختبار فرضياته وذلك للوصول في النهاية الى مجموعة من النتائج وتقديم بعض الاقتراحات على ضوءها.

➤ **حدود الدراسة:** يمكن توضيح كل من الحدود المكانية والزمنية كما يلي:

• الحدود الزمنية: في الجانب التطبيقي قمنا بإجراء المقابلات مع مسؤولين في المؤسسة بطريقتين يدوية من خلال اجابة عن الاستبيان الورقي للمدير المؤسسة لتعذر مقابلته ومن خلال المقابلة الحرة والنصف موجهة مع باقي المسؤولين وقد استغرقت هذه العملية حوالي أسبوع من خلال الفترة: من 2022/05/12 الى 2022/05/19.

• الحدود المكانية: فيما يخص مكان الدراسة فهو مؤسسة الأقمشة والأنسجة الصناعية بالمسيلة.

➤ **أسباب اختيار الدراسة:**

• التطرق إلى هذا الموضوع بغية فتح مجال البحث أمام المهتمين به مستقبلا.

• كون الدراسة من المواضيع المطروحة في الساحة الإقتصادية والمهنية حاليا.

• الرغبة الشخصية في دراسة المواضيع المرتبطة بالتخصص.

● اختيار الموضوع للاستفادة به خاصة في الحياة المهنية كون المؤسسة تنشط في بيئة غير مستقرة.

🚩 **صعوبات الدراسة:** لم تكن هناك صعوبات مباشرة متعلقة بالموضوع، إنما كان مصدر الصعوبات نابع من الوضع الراهن والذي هو ممتد منذ عامين وراجع إلى الأوضاع الصحية عالميا بسبب الجائحة كوفيد19 والذي عرقل أنشطة الناس في جميع الميادين.

🚩 **الدراسات السابقة:** قبل الشروع في انجاز المذكرة اطلعنا على عدة دراسات سابقة في نفس الموضوع بشكل نسبي مما ساعدنا في تشكيل صورة شاملة وعامة عن ما سوف نقوم به في دراستنا لذلك سوف نوضح التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة، علما أننا استفدنا من هذه الدراسات كثيرا خاصة في الجانب النظري، والجدول الموالي يوضح أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة .

الدراسات السابقة	أوجه الشبه مع دراستنا	أوجه الاختلاف مع دراستنا
دراسة مشيكي سمير، 2020، بعنوان: إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة المسيلة .	- التشابه في الاطار النظري من خلال تطرق كلا الدراستين لمفهوم الأزمة وإدارة الأزمات وأنواع الأزمة ونماذجها. - إستخدام نفس الأداة وهي المقابلة.	- الجانب المركز عليه عن الأزمة أما تركيزنا فكان عن اثار الأزمة على المؤسسات الاقتصادية فهو امر مختلف.
دراسة العمري أمل، 2020، بعنوان: استراتيجيات العلاقات العامة لإدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي.دراسة حالة جامعة البويرة	هناك تقارب في الجانب النظري من خلال تطرق كلا الدراستين لمفهوم الأزمة وإدارة الأزمات ونماذجها.	- الاختلاف في أداة الدراسة بإعتمادها على الاستبيان. - في هذه الدراسة تم التركيز على استراتيجيات إدارة الأزمات بشكل كبير، عكس دراستنا التي تم التركيز فيها على إدارة الأزمات ككل.
دراسة عزيزة جريوع، 2018، بعنوان: البرامج الوقائية وإدارة الأزمات في الجزائر.	تقارب من خلال التطرق للأزمة ومعيقاتها.	- في هذه الدراسة تم التركيز عن الوقاية المادية في الأزمات مثل الكوارث وتم دراسة حالة

الحماية المدنية في جيجل. - في هذه الدراسة لم يتم التعمق في الاطار النظري وهذا عكس دراستنا.		
- الإختلاف في أداة الدراسة .	- تشابه الدراستين في كونهما ركزتا على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر. وعلى مدى تطبيق إدارة الأزمات فيها.	دراسة بشيري خديجة، 2017، بعنوان: إدارة الأزمات وتطبيقاتها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية عن حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بالجللفة

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة

 **هيكل الدراسة:** للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذا البحث الى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للموضوع، حيث قسمناه الى مبحثين المبحث الأول ماهية إدارة الأزمات والمبحث الثاني ماهية جائحة كورونا، أما الفصل الثاني سنتطرق إلى الدراسة التطبيقية من خلال دراسة حالة مؤسسة الأقمشة والأنسجة الصناعية بالمسيلة، حيث سيتم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تم فيه تقديم الطريقة المستخدمة في الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فخصصناه لاختبار فرضيات الدراسة.

-المبحث الأول: ماهية إدارة الأزمات.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات

المطلب الثاني: أهداف إدارة الأزمات

المطلب الثالث: نماذج واستراتيجيات إدارة الأزمات

المطلب الرابع: معوقات إدارة الأزمات

-المبحث الثاني: ماهية جائحة كورونا.

المطلب الأول: ماهية جائحة كورونا

المطلب الثاني: اثر جائحة كورونا على اقتصاديات الدول

المطلب الثالث: اثر جائحة كورونا على الاقتصاد الجزائري

تمهيد:

من الصعب تصور مجتمع يخلو من الأزمات، بل إن الأزمة أصبحت ميزة من مميزات الحياة المعاصرة والتطور البشري فتعتبر الكوارث الطبيعية والأزمات من السنن الكونية، فالعالم يعيش اليوم أزمة صحية ضربت اقتصاديات وسياسات البلدان من الشرق إلى الغرب ومن الشمال إلى الجنوب حيث اثر فيروس كورونا الجديد بشكل كبير، ووضع بصمته على كل نواحي الحياة فدخل بأكملها شلت وحدود أغلقت واقتصاديات عالمية تباطأت، مما اثر على المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها وإحجامها فما كان على هذه المؤسسات إلا التأقلم مع هذا الوضع، وانتقالها من كونها مؤسسات اقتصادية تهدف إلى الربح فقط إلى مؤسسات تسعى بمختلف الوسائل للتصدي للأزمة، من أجل ضمان بقاءها واستمرارها في ظل هذه الأوضاع الحالية.

لذلك أولت العديد من المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية عبر العالم في الآونة الأخيرة الأهمية الكبرى لعملية إدارة الأزمات وكذا للتقنيات والوسائل التي تستعين بها لتحقيق الاستمرارية والبقاء، وذلك حتى تستطيع السيطرة على مختلف الأزمات والسهر على تفاديها وذلك من خلال الحصول على مختلف المعلومات من البيئة الخارجية قبل ظهور الأزمة لمواجهتها في أثناء حدوثها وتجنب المخاطرة بسبب تصاعدها في أثناء تدبيرها، أو في أثناء وقوع هذه الأزمة لتجنب العشوائية في التعامل معها، أو الاستفادة من معلومات ما بعد الأزمة استثمارها في حالة حدوث أزمات لاحقة. ويبقى التعامل مع الأزمة باستخدام أنجع السبل وأحسن التقنيات الاتصالية قبل وأثناء وبعد حدوثها من المفاتيح الأساسية للتخفيف من حدتها وتقليص من رقعة انتشارها داخل المؤسسات الاقتصادية.

سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية إدارة الأزمات، وجائحة كورونا وأثرها على الاقتصاد العالمي. من أجل تبسيط تقنيات إدارة الأزمات للتصدي والسيطرة على الأزمة داخل المؤسسات الاقتصادية، وعليه فقد تم تقسيم الفصل إلى: مبحثين الأول منهما يتناول عرضا لماهية إدارة الأزمات والثاني نوضح فيه ماهية جائحة كورونا وأثرها على الاقتصاد الدولي والجزائري.

المبحث الأول: ماهية إدارة الأزمات

لبناء أساس نظري واضح حول إدارة الأزمات و إستراتيجياتها(نماذجها). نتعرض لأهم تعريفات الباحثين المعروفين في هذا الميدان، وذلك من خلال أربع مطالب. فالأول خصصناه للتعريف بإدارة الأزمات والمطلب الثاني خاص بأهمية إدارة الأزمات أما المطلب الثالث فتناولنا فيه نماذج إدارة الأزمات لحل مختلف الأزمات داخل المؤسسة أما المطلب الرابع و الأخير فهو خاص بالمعوقات التي يمكن أن تواجه تطبيق وسائل وأدوات إدارة الأزمات.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات

إن أهمية إدارة الأزمات في السيطرة على الأزمات الاقتصادية وتفاديها، أدت بالباحثين في هذا المجال إلى شرح مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات. وقد ازداد الاهتمام بهذا المجال في عصرنا الحالي خصوصا و أن العالم اليوم يتعرض إلى أزمة عالمية كبرى أثرت عليه في مختلف المجالات.

أولا: تعريف الأزمة

الأزمة لغة: تعني الشدة والقحط، والأزمة هو المضيق، ويطلق على كل طريق بين جبلين متأزم¹. ومصطلح الأزمة crisis مشتق أصلا من الكلمة اليونانية kipview أي بمعنى لتقرر² to decide. والأزمة اصطلاحا: هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرارا ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة³.

أما إجرائيا فيعرفها الخضير بأنها "موقف تواجهه إدارة المنظمة، تتسارع فيه الأحداث وتشابك معه الأسباب بالنتائج، يفقد خلاله متخذ القرار القدرة على التحكم بما يجري من أحداث داخل المنظمة وخارجها، مما يؤثر بشكل ملحوظ على أداء المنظمة ومستقبلها⁴. وتشير الأزمة كما يعرفها شهاب "إلى خلل جوهري في المسيرة العادية لحياة فرد أو جماعة أو منظمة، وتنشأ الأزمة عند حدوث موقف غير متوقع يكون الفرد أو الجماعة غير مستعدين له⁵.

¹ عز الدين الرازم، التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات، الطبعة الأولى دار الخزرجا للنشر والتوزيع، عمان: الأردن 1995، ص15.

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

³ فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات: الأسس والمراحل والآليات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير الرياض، المملكة العربية السعودية 2002، ص26..

⁴ محسن الخضير، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري متكامل لحل الأزمات، ط2، مكتبة مدبولي، القاهرة 1990، ص15.

⁵ بدر شهاب، معجم مصطلحات الإدارة العامة، ط1، دار البشير، عمان، الأردن 1998، ص98.

وتعرف الأزمة حسب bieber بأنها "نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة، ويمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوبة إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعد أو قادرة على احتوائها ودرء أخطارها¹. وهي من المنظور الاقتصادي أو من وجهة نظر الاقتصاديين أنها وضع اقتصادي عارض يؤثر على تحقيق الأهداف القومية ينشأ من وضع اقتصادي عالمي أو إقليمي أو داخلي، ويحتاج إلى بذل كافة الجهود لاجتيازه². من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الأزمة على أنها حالة غير مستقرة وفجائية نتيجة أحداث غير متوقعة تحمل تهديد، يكون الأفراد غير مستعدين لها وتأثر بشكل مباشر على المسير في اتخاذ قراراته. وبعد التطرق إلى مفهوم الأزمة يجب التعرف على أهم الفروقات بين الأزمة والمشكلة والكارثة نتيجة تداخل المصطلحات والخلط بينها. فالأزمة تختلف عن المشكلة والكارثة، فبالنسبة للمشكلة problem فيمكن تعريفها أنها الفجوة بين ما تطمح الإدارة إلى تحقيقه وما يتم تحقيقه بالفعل، أو الانحراف عن معيار أو مستوى معين أو عن الوضع الحالي في المنظمة. وواضح أن المشكلة تختلف عن الأزمة في أنها أي المشكلة لا تحمل تهديدا للمنظمة وأن حلها يمكن أن يستغرق وقتا طويلا، وذلك عكس الأزمة والتي تتطلب إجراءات وخطوات سريعة، ويمكن أن تتحول المشكلة إلى أزمة إذا ما تطورت وأصبحت تمثل تهديدا لقدرة المنظمة على تحقيق الربح أو البقاء³

الجدول رقم(1) يوضح مفهوم الأزمة والمفاهيم الأخرى

الأزمة	حالة غير متوقعة يكون الأفراد غير مستعدين لها. .
المشكلة	حلها يستغرق وقتا طويلا لا تحمل تهديد اتجاه المنظمة يمكن أن تتفاقم في حالة عدم حلها بشكل سريع فتتحول لأزمة.
الكارثة	حالة غير متوقعة. يكون نتيجة لسنن الكونية أي طبيعية أو تكون نتيجة لتصرفات الإنسان هي الأخرى يمكن أن تتطور لأزمة

¹ Biber ,R. clutch management in crisis. RIS management journal. Vol35. No4. 1998. P25.

² عفاف الباز، دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، العدد4، 2002، ص24.

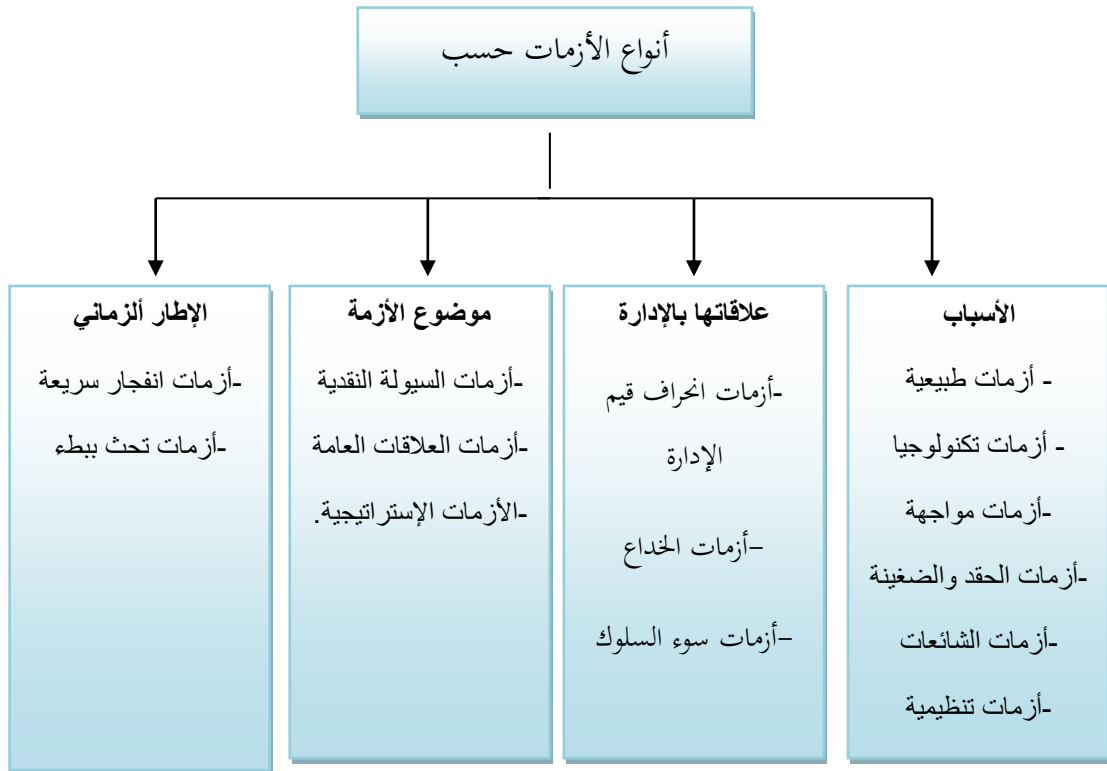
³ عبد الله محمد الفقيه، إدارة الأزمات، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الطبعة الأولى دار الكتاب الجامعي، صنعاء 2011، ص18.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المرجع: كرار الخفاجي، أسباب نشوء الأزمات و إدارتها دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العدد 5 ص 193.

ثانياً: أنواع الأزمات التي قد تواجهها المنظمات

أوضحت الدراسات والأبحاث التي اهتمت بالأزمات على اختلاف أنواعها أن طرق وأساليب التعامل مع تلك الأزمات إنما يتحدد انطلاقاً من فهم طبيعة الأزمة و نوعها، لذلك جرت محاولات عديدة لوضع أصناف للأزمات وذلك تبعاً لاختلاف المعايير التي يتبناها كل باحث في ذلك:¹

الشكل رقم (01) يوضح أنواع الأزمات



المصدر: عبد الله محمد الفقيه، إدارة الأزمات، العلوم والتكنولوجيا، الطبعة الأولى دار الكتاب الجامعي، صنعاء 2011، ص 21.

1. التصنيف حسب الأسباب

يمكن تقسيم الأزمات وفقاً لأسباب الحدوث إلى سبعة أنواع كما يلي¹:

¹ عبد الله محمد الفقيه، مرجع سبق ذكره، ص 21.

أ. الأزمات الطبيعية: والمقصود بالأزمات الطبيعية Natural crises هي تلك الأزمات التي تنتج عن الكوارث الطبيعية مثل الزلازل والبراكين والأعاصير والفيضانات والانفجارات الأرضية والعواصف والجفاف وما في حكمها. ويتميز هذا النوع من الأزمات انه يؤثر على كافة أشكال المنظمات. وعلى سبيل المثال، أدى الدخان البركاني الناتج عن ثورة بركان آيسلندا إلى إغلاق معظم الأجواء الأوروبية أمام الطيران خلال الفترة من 15 وحتى 20 ابريل 2010، وهو ما نتج عنه، بالإضافة إلى الكثير من الأضرار الأخرى، تعطيل الرحلات وتكبد شركات الطيران لخسائر تجاوزت 1.7 مليار دولار.

الجدول رقم (02) الأزمات حسب الأسباب

الأزمات الطبيعية	الزلازل، البراكين، الأعاصير، الفيضانات، الانفجارات الأرضية، المد والجزر، العواصف، الجفاف.
أزمات تكنولوجية	فشل برامج الحواسيب الآلية، التسرب النفطي أو الكيماوي، حوادث المصانع.
أزمات المواجهة	المقاطعة، الاعتصام، الحصار، احتلال المباني، مقاومة الشرطة.
أزمات الحقد والضغينة	التلاعب بالمنتجات، الاختطافات، الشائعات، الإرهاب، التجسس.
أزمات العنف في مكان العمل	الضرب، والقتل.
أزمات الإشاعات	نشر أخبار كاذبة عن المنظمة والمنتجات.
الأزمات التنظيمية	الغش والخداع، ومخالفة القانون.

المصدر: كرار الحفاجي، أسباب نشوء الأزمات و إدارتها دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العدد 5 ص 194.

ب. الأزمات التكنولوجية: تعرف الأزمات التكنولوجية Technological criss بأنها ذلك النوع من الأزمات الناتج عن التطبيق المتزايد للمعرفة العلمية والتقنية في مجال الحياة اليومية.

1 نجم العزاوي، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السابع، جامعة الزرقاء، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 3-2009/11/5.

فقد أدى التوظيف الإنساني للأنظمة التكنولوجية المعقدة مثل الطائرات، المفاعلات النووية، ومصانع الكيماويات وغيرها إلى زيادة احتمال حدوث الأعطال في تلك الأنظمة وما يترتب على تلك الأنظمة وما يترتب على تلك الأعطال من كوارث وأزمات وخصوصاً إذ كان الحديث يتصل بإمكانية حدوث عطل في مفاعل نووي كما حدث المفاعل تشير نوبل chemobyl في أوكرانيا في 26 أبريل عام 1986 أو في جزيرة الأميال الثلاثة three Mile Island في الولايات المتحدة في 28 مارس 1979.

ت. أزمات المواجهة: يقصد بأزمات المواجهة confrontational crises تلك الأزمات التي تحدث نتيجة دخول الأفراد أو الجماعات في مواجهات مع أصحاب الأعمال أو الحكومات أو جماعات المصالح بهدف الحصول على مطالبها. ويندرج تحت هذا النوع من الأزمات إضرابات العمال، الاعتصام، المقاطعة، احتلال المباني، وغيرها.

ث. أزمات الحقد والضغينة: أزمات الحقد والضغينة Malevolence Crises هي تلك الأزمات التي تنتج عن قيام خصوم المنظمة الحاقدين عليها أو المعارضين لوجودها بأعمال إجرامية أو متطرفة للتعبير عن مشاعر العداء أو الغضب أو لتحقيق فائدة. وقد يكون الهدف خلل حالة من عدم الاستقرار أو القضاء على المنظمة.

ج. أزمات العنف في مكان العمل: يمكن تعريف أزمات العنف في مكان العمل Workplace Violence بأنها تلك الأزمات التي تنتج عن قيام أحد الموظفين الحاليين أو السابقين في المنظمة بأعمال عنف ضد الموظفين لأسباب تنظيمية.

ح. أزمات الإشاعات: تعرف أزمات الإشاعات Rumors Crises بأنها ذلك النوع من الأزمات الذي ينتج عن قيام فرد أو مجموعة من الأفراد أو منظمة منافسة بنشر معلومات كاذبة عن المؤسسة أو منتجاتها بهدف الإضرار بسمعة المنظمة. ويمكن للإشاعات التي يتم إطلاقها حول المنظمة أو منتجاتها أو خدماتها أن تحدث أزمات توتر بشكل كبير في المنظمة.

2. تصنيف الأزمات التنظيمية

تنتج الأزمات التنظيمية Organization Crises من قيام الإدارة بأفعال وتصرفات يمكنها الإضرار بأصحاب المصلحة في المنظمة.

وتنقسم الأزمات الناتجة عن فشل الإدارة داخل المنظمة بدورها إلى ثلاثة أنواع¹

- أ. أزمات انحراف قيم الإدارة: تحدث أزمات انحراف قيم الإدارة Crises of Skewed Management Values عندما يركز المدراء على تحقيق الربح السريع، ولو على حساب أصحاب المصلحة الآخرين في عمل المنظمة، أو على حساب السياق الاجتماعي والاقتصادي والبيئي فعندما تصطدم ناقلة نفط خام في وسط البحر ويتسرب ما بها من نفط إلى الشواطئ فيقتل الكائنات البحرية، فإن ذلك لابد أن يشير التساؤل عن المعايير التي يتم إتباعها من قبل الشركة الناقلة، وعن مدى اهتمامها بالبيئة.
- أ. أزمات الخداع: المقصود بأزمة الخداع Crises Of Deception هي الأزمات الناتجة عن إخفاء الإدارة الحقائق أو إظهار معلومات غير صحيحة عن وضعها. فقد تقوم شركة لإنتاج الأدوية مثلاً بإخفاء التقارير الطبية السلبية حول إحدى منتجاتها أو الشكاوي المقدمة من عملائها أو غير ذلك من أساليب الخداع وهو ما يقود إلى أزمات كبيرة.
- ب. أزمات سوء السلوك: تنتج أزمات سوء السلوك Crises of Misconduct عن قيام الإدارة بسلوك غير أخلاقي أو غير قانوني.

3. التصنيف حسب موضوع الأزمة

- هناك من يقسم الأزمات في قطاع الأعمال إلى ثلاثة أنواع وفقاً لموضوعها وذلك على النحو التالي²
- أ. أزمات السيولة النقدية : يقصد بأزمات السيولة النقدية Cash Liquidity Crises عجز المنظمة عن الإيفاء بالتزاماتها في الوقت المحدد مما ينعكس على شكل زيادة في معدلات الفائدة المفروضة عليها، أو أنها لا تملك النقود الكافية للتوسع في المخزون. وينتج هذا النوع من الأزمات عن أسباب داخلية تتصل بالمنظمة أو عن أسباب خارجية تتصل بالسياق العام أو حتى السباق الدولي.
- ب. أزمات العلاقات العامة: تنتج أزمات العلاقات العامة Public Relations Crises عن النشر السلبي عن منظمة ما في وسائل الإعلام بما يؤدي إلى تهديد مستقبلها.
- ت. الأزمات الإستراتيجية: الأزمات الإستراتيجية Strategic Crises هي الأزمات التي تنتج عن التغييرات التي تطرأ على البيئة التي تعمل فيها المنظمة التي تهدد قدرتها على البقاء، فظهور الانترنت مثلاً كتكنولوجيا

1 عليوة السيد، دارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي ، الطبعة الثانية ، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع ، 2002 ص.ص (26-27).

2 عباس رشدي العماري إدارة الأزمات في عالم متغير " ، القاهرة، مركز الأهرام للترجمة والنشر، ط1 1993 ص19

جديدة يضع مستقبل الصحف المطبوعة محل تساؤل. وعلى سبيل المثال واجهت شركة أي بي إم IBM الأمريكية للإلكترونيات أزمة كبيرة في بداية تسعينيات القرن الماضي نتيجة لظهور تكنولوجيا جديدة حلت محل أجهزة الكمبيوتر الكبيرة التي كانت بي إم تبيعها للشركات والحكومات.

ومن الواضح أن هذا التقسيم الثلاثي لأزمات قطاع الأعمال يستبعد الأزمات التي يمكن أن تتيح عن الإشاعات أو العنف في مكان العمل. بالنسبة للازمات أخرى التي تؤثر على سلامة الأفراد في المنظمة والتي قد تنتج عن الكوارث الطبيعية فيمكن تفهم عدم إظهارها على اعتبار أنها تحدث لأسباب خارجة عن سيطرة إدارة المنظمة.

4. التصنيف حسب الإطار الزمني للأزمة

تصنف الأزمات من حيث الإطار العمري للأزمة إلى نوعين¹

أ. أزمات انفجارية سريعة: الأزمات الانفجارية السريعة Sudden Crises هي الأزمات التي تحدث بسرعة ودون سابق إنذار، وتجذب اهتمام وسائل الإعلام، وتشمل حوادث مثل الحرائق و الانفجاريات، والكوارث الطبيعية والعنف في مكان العمل.

ب. أزمات تحدث ببطء: الأزمات التي تحدث ببطء Smoldering Crises هي ذلك النوع من الأزمات الذي يأخذ وقتاً طويلاً في الشكل ويندرج تحت هذا النوع تلك المشاكل التي غالباً ما تكون معروفة على نطاق ضيق داخل المنظمة، وعندما تظهر للرأي العام، فإنها تجلب تغطية إعلامية سلبية واسعة للمنظمة.

ثالثاً: نشأة مفهوم إدارة الأزمات وتطوره

بعد تعريف الأزمة ومختلف المصطلحات القريبة منها في المفهوم سنتطرق لإدارة الأزمات من مفهوم ونشأة وتطور باعتبارها المسئول الرئيسي عن توفير الوسائل والأدوات الضرورية للتصدي لمختلف الأزمات الاقتصادية

أولاً: نشأة إدارة الأزمات

تعتبر إدارة الأزمات من المفاهيم الحديثة، وتحظى باهتمام متزايد في العلوم الإدارية. وقد نشأ اصطلاح إدارة الأزمات في أحضان الإدارة العامة، وذلك للإشارة إلى دور الدولة واهتمامات الحكومات في مواجهة الظروف الطارئة والكوارث العامة المفاجئة، ولكن سرعان ما نما هذا المفهوم في مجالات العلاقات الدولية للإشارة إلى أسلوب السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية الحادة². وقد اتسع مفهوم إدارة الأزمات، وعاد مرة أخرى

1 منى صلاح الدين : إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء ، الطبعة الاولى ، القاهرة ، دار البيان للنشر، 1998 ، ص73

2 نبيل رسلان، منهج إدارة الأزمات في الإدارة العامة، المقارنة مجلة الإدارة، عدد 3، 1994، ص26.

ليزدهر في أحضان علم الإدارة كأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية و المنظمات العامة، لإنجاز مهام عاجلة أو لحل مأزق طارئ¹.

ثانياً: تعريف إدارة الأزمات:

تعددت تعريف إدارة الأزمات واختلفت من باحث لآخر حسب أفكارهم وتوجهاتهم وكذا آرائهم بالإضافة إلى تباين اختصاصهم، فتعتبر إدارة الأزمات من بين الاهتمامات المشتركة بين علماء النفس والاجتماع وكذلك الإداريين فكل واحد منهم يعرفها من وجهة نظره الخاص وكذا تخصصه لهذا تباينت التعاريف فيصعب إيجاد تعريف واحد ووحيد يقبله ويتفق عليه الجميع .

فيعرف مهنا إدارة الأزمات على أنها "كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة والتكيف مع المتغيرات المختلفة، وبحث آثارها في كافة المجالات²".

ويرى قطيش أن إدارة الأزمات "عبارة عن تقنية أو أسلوب معين ستخدم عند مواجهة الحالات الطارئة، والتعامل مع الأزمات التي لا بد من مواجهتها والتخطيط لأسلوب المواجهة بشكل مبكر بناء على الافتراضات المبنية على المعلومات التي تنبئ بحدوث مثل هذه الأزمات³".

كما يعرف الشعلان إدارة الأزمات بأنها "عملية إدارية خاصة، من شأنها إنتاج استجابة إستراتيجية لمواقف الأزمات، وذلك من خلال مجموعة من الإداريين المنتخبين مسبقاً الذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى، مشيراً بذلك إلى فريق إدارة الأزمات⁴".

من خلال التعاريف السابقة يمكن الخروج بتعريف شامل لإدارة الأزمات فيمكن تعريفها على أنها تفعيل مختلف الوسائل و الأدوات لمواجهة الأحداث أو الأوضاع الغير مستقرة ومختلف المتغيرات المفاجئة، لإبعاد أي تهديد عن المنظمة وذلك لضمان بقاءها واستمرارها لأطول فترة ممكنة، وذلك من خلال اتخاذ قرارات مناسبة من قبل المسيرين أو أصحاب القرار.

1, نصر، مهنا، إدارة الأزمات والكوارث، دار الفتح للنشر، الإسكندرية 2008، ص55.

2 نصر، مهنا، مرجع سبق ذكره ص20.

3 نواف قطيش، إدارة الأزمات، دار الراية للنشر، عمان، ط 1، 2009 ص25.

4 فهد أحمد الشعلان، مرجع سبق ذكره.

المطلب الثاني: أهداف إدارة الأزمات.

- إن الهدف العام لإدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة اللازمة بهدف درء أو تخفيف إخطارها عن طريق الاستعدادات اللازمة للآزمات المتنبأ بها وبحدوثها وتوفير الدعم اللازم لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية . وتتلخص أهداف إدارة الأزمات في النقاط الآتية¹:
- أ. توفير القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة.
- ب. تحديد دور كل من الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة وإنشاء مركز لقيادة العمليات.
- ت. توفير القدرات العلمية والإمكانات المادية للاستعداد والمواجهة.
- ث. العمل على تقليل التأثير السلبي والضرر للآزمات على الأفراد والجماعات.
- ج. وقاية الأحياء والممتلكات في مكان الأزمة والتخفيف من المعانات خلال فترتها.
- ح. العمل على العودة إلى حالة الحياة الطبيعية من خلال مجموعة خطوات وإجراءات الاستعادة.
- ومن أجل تحقيق إدارة الأزمات بشكل فعال من المهم أن تتوفر مجموعة من المتطلبات² :
- أ. تحقيق التكامل بين الأنشطة المتعددة والمتنوعة التي تستوجبها طبيعة إدارة الأزمة.
- ب. تأصيل مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات والاختصاصات الوظيفية ذات العلاقة.
- ت. توفير المرونة التي تمكن من التشكيل التنظيمي وإعادة تشكيله وفق طبيعة الأزمة ودرجة حدتها.
- ث. أن تتم إدارة الأزمة من بعدين أساسيين هما الإدارة من الداخل للخارج وإدارتها من الخارج إلى الداخل أي لا يجب النظر إلى إدارتها على المستوى الداخلي للمنظمة أو الكيان ولكن أيضًا على المستوى الخارجي.
- ج. إن إدارة الأزمة تحتاج إلى رؤية شاملة حديثة ومتطورة لممارسة الوظائف الإدارية المختلفة) تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة (وكذلك ممارسة الأنشطة الوظيفية المختلفة للمنظمة ذاتها).
- ح. تتطلب إدارة الأزمة وجود فريق عمل مدرب تدريباً جيداً يقوم بإدارتها والتعامل معها
- خ. ضرورة وجود برنامج أو نظام مخطط بشكل جيد للمواجهة يتم تنفيذه في الحال لتقليل الخسائر.

¹ عليوه السيد، إدارة الآزمات والكوارث: حلول عملية-اساليب وقائية، مصر، 2002، ص29..

² بدر بن عبد المحسن آل الشيخ، مدى جاهزية إدارة الأمن في مواجهة الآزمات والكوارث، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص34.

د. أن تكون المنظمة أو الكيان الإداري داخليًا لمواجهة أو التعامل مع الشائعات أو المعلومات المضللة أو المفاهيم والمعلومات الخاطئة أو غير المفهومة التي ترتبط بحدوث الأزمة.

ذ. أن تكون المنظمة أو الكيان الإداري مهيأة داخليًا للتعامل والاستجابة للالتزامات بتداعياتها المختلفة وإدراكها بدرجة عالية

ر. عدم ترك عنصر الصدفة أو المفاجأة لأي حدث أو أحداث كانت عن طريق دراسة كافة الاحتمالات الممكنة وإعداد السيناريوهات الجيدة¹.

ز. بناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة².

المطلب الثالث: نماذج إدارة الأزمات

إذا فشلت المنظمة في إجهاض الأزمة فليس أمامها إلا إدارة دورة حياة الأزمة، وبمعدل أسرع من معدل تفاقمها وتطورها، وقد قدم بعض الكتاب نماذج عملية لإدارة الأزمة للحد من سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها وفيما يلي بعض هذه النماذج:

أولاً: نموذج (ستيف البريخت)

تنقسم دورة حياة الأزمة في علاقتها بالمؤسسة إلى المراحل التالية التي يمكن من خلالها إدارة الأزمة³.

1. مرحلة ما قبل الأزمة

ترتكز جهود الإدارة على أداء المهام التالية:

- مسح البيئة واستشعار الأزمات المحتملة التي قد تنفجر في المستقبل
- جمع المعلومات عن هذه الأزمات أو المشكلات وتقييم درجة خطورتها
- اتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة لمنع ولادة الأزمة
- أخذ العبرة من خبرات الآخرين

2. مرحلة تفاقم الأزمة

تتفاقم الأزمات من تلقاء نفسها دون حاجة لمساعدة الإدارة، إلا أن هناك بعض البيئات الإدارية التي تفضلها الأزمات دون غيرها وتتميز هذه البيئات بالسماوات الآتية:

¹ ستيفن فينك، إدارة الأزمات: التخطيط لما قد يحدث الناشر بريك، 2002، ص122.

² حسن الطيب ابشر، إدارة الكوارث، مجلة الإدارة العامة، العدد، 65، 1990، ص26.

³ Albrecht,steve,op.cit ,page 225, 1996

- ضعف الشبكات الاتصالية بين الإدارات ومواقع العمل
- بطء عملية صنع القرار والبيروقراطية
- ضعف روح الانتماء وخفوت الحماس وسيادة اللامبالاة
- إهمال دراسة المنافسين وعدم وضوح الأهداف الإستراتيجية

3. مرحلة إدارة الأزمة

ويمكن أن يطلق عليها أيضا مرحلة "احتواء الأزمة"، وهي تشمل المهام التالية:

- الاعتراف بالأزمة
- تخصيص موارد معينة وفريق بعينه للتعامل المباشر مع الأزمة .
- حشد الجهود والمساعدات الخارجية المساندة .
- وضع خطة طارئة للتغلب على الأزمة بشكل جذري وسريع .

4. مرحلة ما بعد الأزمة

- التعلم من الخبرات السابقة وتحديث خطة إدارة الأزمات بناء على التغذية الراجعة من الأزمة الأخيرة بما يضع الأسس اللازمة لوضع خطة جديدة للوقاية من الأزمات وإدخال التعديلات على الخطة القائمة.
- تقييم تأثير الأزمة على العلاقات والاتصالات بالعملاء والأطراف الخارجية.
- تقييم تأثير الأزمة على العلاقات الداخلية وثقافة بيئة العمل.

ثانيا: نموذج جونستون ستبانوفك

قدم الباحثان وليام جونستون و باول ستبانوفك نموذجاً عملياً لإدارة الأزمات، يتكون من ثلاث مراحل تمر بها إدارة الأزمة في المؤسسة وهي: ¹

1. التخطيط (planning)

في هذه المرحلة يجب على المنظمة أن تخطط للأزمات المحتملة من خلال الاعتماد على الأساليب الوقائية في الاستعداد لمواجهة الأزمة، وتشمل تلك الأساليب الوقائية ربط التخطيط للأزمة بعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل، وكذلك تشكيل فريق متخصص لإدارة الأزمات وتوفير برامج التدريب والتطوير المناسبة لأعضاء الفريق.

¹ Johnston, W.& stepanavich,P. (2001). Management in crisis. American society of health system pharmacists journal, Vol.58: 1245-1249

2. العمل (acting)

في هذه المرحلة تواجه المنظمة أزمة حقيقية تتطلب من الجميع العمل على التعامل معها بفاعلية وكفاءة، ويعد دعم الإدارة العليا للجهود المبذولة نقطة الانطلاق لهذا التعامل الناجح مع الأزمة. ومن المهم أيضا في هذه المرحلة أن تتوفر قنوات اتصال جيدة وذلك لضمان تنسيق العمل بين الأطراف المختلفة في المنظمة وتوجيهه نحو إدارة الأزمة بشكل فعال والخروج بأقل الخسائر.

3. التعلم (Learning)

تعتبر هذه المرحلة فرصة للمنظمة وذلك بالاستفادة من الأزمات التي واجهتها في الماضي في رفع قدرتها وكفاءتها في التعامل مع الأزمات التي يمكن أن تحدث في المستقبل.

ثالثا: نموذج بيرسون ومتروف

يعد هذا النموذج من أشهر النماذج وأوضحها التي قدمها الباحثان ويتكون هذا النموذج من خمس مراحل تمر بها إدارة الأزمة وهي: ¹

1. مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة

تُرسل الأزمة قبل حدوثها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو أعراض قد تنبئ باحتمال حدوث الأزمة وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات، فمن المحتمل جدا وقوع الأزمة، وتمثل إشارات الإنذار المبكر مشكلة حيث يستقبل المديرون العديد من أنواع الإشارات الحقيقية والهامة، بالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات إنذار خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، ومن ثم فإن إحدى الوظائف الهامة لفريق إدارة الأزمات الإشراف على عمليات اكتشاف إشارات الإنذار وتعبئها وتحليلها.

2. مرحلة الاستعداد والوقاية

يجب أن يتوافر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، والهدف من إدارة الأزمات في هذه المرحلة هو محاولة منع حدوث الأزمة أو التقليل من حدتها وذلك من خلال تطوير سيناريوهات مختلفة لأحداث الأزمة المتوقعة وتوزيع الأدوار بشكل يتحقق معه الهدف الأساسي من إدارة الأزمات وهو التعامل مع الأزمة بكفاءة وفاعلية.

¹ C. Person, I Mitroff : " From Crisis Prone To Crisis Prepared: A Framework For Crisis Management", Academy of Management Executive . Vol 7, No 1, 1993.

3. مرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها

في بعض الأحيان يكون من الصعب منع الأزمات من الوقوع، فهذه المرحلة تهدف إلى إعداد الوسائل المساعدة على احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة، وتظهر أهمية عزل الأزمة في هذه المرحلة بشكل واضح، وذلك باتخاذ الإجراءات التي تحد من الأضرار، وتمنعها من الانتشار، لتشمل الأجزاء الأخرى في المنظمة التي لم تتأثر بعد.

4. مرحلة استعادة النشاط

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة وسبق اختيارها مسبقاً (قصيرة وطويلة الأجل). وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب، منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية، التي فقدت والملاحظ أن المديرين يحددون مسبقاً العناصر والعمليات، والأفراد الذين هم على درجة من الأهمية، للقيام بالعمليات اليومية، ويستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأ جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية، أو تهتم بذلك في وقت متأخر، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً.

5. مرحلة التعلم

تتضمن هذه المرحلة استرجاع الأحداث ودراساتها دراسة متعمقة ومستفيضة واستخلاص الدروس والعبر المستفادة منها، وذلك لرفع كفاءة المنظمة في التعامل مع الأزمات المستقبلية، من ثم تعميم تلك الدروس على جميع الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة.

رابعا: نموذج الشعلان

قدم فهد الشعلان نموذجاً لإدارة الأزمات من شأنه التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات والتقليل من آثارها السلبية، والاستفادة من آثارها الإيجابية ويتكون هذا النموذج من ثلاث مراحل، هي:¹

1. مرحلة ما قبل الأزمة (التلطيف والاستعداد): وتمثل هذه المرحلة اتخاذ إجراءات وقائية معينة، وذلك للحيلولة دون وقوع الأزمة ما أمكن، أو على الأقل التخفيف من آثارها، وتشمل هذه الإجراءات نشاطات، مثل: تحليل المخاطر المحتملة، تقدير الإمكانيات المتاحة، الاستفادة من التجارب السابقة في تحقيق درجة أعلى من الحذر للحيلولة دون وقوع الأزمات.

¹ فهد أحمد الشعلان، مرجع سابق، 2002، ص 65.

2. مرحلة الأزمة (المواجهة والاستجابة): تعد هذه المرحلة اختباراً حقيقياً للخطط المعدة سلفاً، وللتجهيزات والتدريب الذي سبق اللازمة، فكلما كان الجهد المبذول في المرحلة السابقة كافياً أدى ذلك إلى نجاح إدارة الأزمة في مرحلة المواجهة.

3. مرحلة ما بعد الأزمة (إعادة التوازن): في هذه المرحلة تحاول المنظمة علاج الآثار الناتجة عن الأزمة وذلك بإعادة بناء ما تم تدميره ووضع الضوابط لعدم تكراره والاستفادة من الأزمة كدروس للتعامل مع المستقبل.

المطلب الرابع: معوقات إدارة الأزمات

رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات، إلا إنه هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات، بل تواجه فكر إدارة الأزمة ذاته.

ولخصت هذه المعوقات التي تعيق إدارة الأزمات وتطبيقها في العناصر التالية:

أولاً: المعوقات الإنسانية: ¹

وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، ومن هذه المعوقات:

- الإيمان بعبارة أن هذا لن يحصل لنا، فعادة ما يتجنب الأفراد التفكير في عملية التخطيط للأزمة لأنهم يستبعدون إمكانية حدوث تلك الأزمة.
- القصور في فهم مكان الخطر سواء من قبل الموظف أو المدير وبالتالي فإن الأزمة تتأزم دون الالتفات إليها.
- الاعتماد الزائد على رأي الجماعة والإيمان بعبارة "لا يمكن أن أكون مسئولاً عن هذا" لوحدي"
- الاعتقاد من بعض الأشخاص أن عملية إدارة الأزمة ليست ذات أهمية وأنها ليست جزءاً أساسياً في المنظمة.
- التعامل مع كافة الأزمات رغم تباينها بنفس المنهج .

ثانياً: المعوقات التنظيمية:

- وتتعلق هذه المعوقات بالجوانب التنظيمية، ومنها:
- عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في المؤسسة .

¹ مأمون أحمد دقاسمه، إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 1998، ص 65.

- اختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الأفراد .
- ضعف دعم وتأيد الإدارة العليا ومحدودية فهم واستيعاب المدراء لأساليب عملية إدارة الأزمة.
- ضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات .
- عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات .

ثالثا: المعوقات المتعلقة بالمعلومات:

- تعرض المعلومات للتحريف والتشويه في أثناء انتقالها داخل وخارج الجهاز الإداري .
- صعوبة تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدر صحتها في ظروف الأزمات .

رابعا: المعوقات المتعلقة بالاتصال¹:

- صعوبة في عملية نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج المنظمة .
- محدودية استخدام أجهزة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات .
- عدم اضطلاع الأفراد ذوي الأهمية في المنظمة على تطورات الأحداث مما يؤدي إلى

صعوبة السيطرة على الأزمة

ومن وجهة نظر عباس فإن معوقات إدارة الأزمات كثيرة ولا حصر لها ومن أهمها: كون إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضع الاحتمالات لما قد يحدث وهو قد يكون مرفوضا وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتفاؤل زائد. إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر . وحجم منشأتنا كفيل بحمايتها من الأزمات . لا بد أن نتفاعل بالمستقبل . حتى الآن لم نتعرض لما يشكل أزمة، فلماذا نتوقع الأسوأ.

خلاصة القول هنا أن هناك معوقات تحد من توافر نظام فعال لإدارة الأزمات وهي كثيرة ولا حصر لها وتنقسم هذه المعوقات إلى أربعة أقسام وهي المعوقات الإنسانية والمعلومات التنظيمية ومعلومات الاتصال ومعلومات المعلومات².

¹ عبد الغفور الزواهره، العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات: دراسة حالة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن 2001، ص 60.

² صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 52.

المبحث الثاني: ماهية جائحة كورونا

نستعرض في هذا المبحث تمهيدا لأثر جائحة كورونا على الدول واقتصادياتها

المطلب الأول: ماهية جائحة كورونا

تعتبر أزمة فيروس كورونا كوفيد19 من أبرز الأحداث التي حدثت في القرن الواحد و العشرين نظرا لشدة خطورتها على الحياة البشرية وأثرها على المعاملات الاقتصادية والمالية عبر العالم. ومن خلال هذا المطلب سنبين مفهوم جائحة كورونا من الجانب النظري .

أولاً: تعريف جائحة فيروس كورونا كوفيد19

في نهاية سنة 2019 توجهت أنظار العالم إلى الصين، وبالضبط إلى مدينة ووهان حيث ظهر فيروس جديد اصطلح عليه تسميت كورونا Coronavirus ، وهي تسمية مشتقة من الكلمة اللاتينية Corona والتي تعني التاج، لذا يسمه البعض الفيروس التاجي لكن تبقى تسمية فيروس كورونا الأكثر شيوعاً وهو المسبب لمرض أطلقت عليه منظمة الصحة العالمية اسم كوفيد (Covid19) كاختصار للتسمية Coronavirus disease 19 بمعنى مرض فيروس كورونا، وأضيف الرقم 19 نسبة لسنة ظهوره في 2019¹.

ويعتبر فيروس كورونا كوفيد19 من الفيروسات التاجية وهي عائلة فيروس كبيرة تسبب أمراض تتراوح من نزلات البرد (بعض الفيروسات الموسمية هي فيروسات تاجية) إلى حالات أكثر خطورة مثل Mers-CoV و SARS-Cov وتشمل الأعراض الشائعة لو في الحمى والسعال وضيق التنفس، وقد تشمل الأعراض الأخرى التعب وألم العضلات والإسهال والتهاب الحلق وفقدان الرائحة وآلام البطن. وعادةً ما يستغرق الوقت من التعرض لعدوى إلى ظهور الأعراض حوالي خمسة أيام ولكن و قد يحدث في مدة تتراوح من يومين إلى أربعة عشر يوماً، ويؤدي في غالب الحالات إلى أعراض خفيفة².

نما هذا الوباء بعدها بشكل مطرد وتزايد عدد الأشخاص المتضررين. حيث ظهر أولاً في الصين ثم انتشر إلى بلدان أخرى، ومعظم الحالات مرتبطة بالسفر من الصين. وأدى الوضع الوبائي المتغير لفيروس التاجي بالمدير العام لمنظمة

¹ مؤلف جماعي ترجمة كيينه حميدي 2020، صمود في زمن الجائحة كورونا كوفيد19، برلين، ألمانيا =المركز الديمقراطي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية ص56.

² Imane, A., Faical, H., & Sohayb, B. B. (2020). In silico study the inhibition of angiotensin converting enzyme 2 receptor of COVID-19 by Ammoides verticillata components harvested from Western Algeria,. Journal of Biomolecular Structure and Dynamics , 1-14.p01.

الصحة العالمية إلى عقد لجنة الطوارئ العالمية في 22 و 23 جانفي 2020 . لتحديد مستوى التهديد المرتبط ب
الفيروس على المستوى العالمي، وكان يعتبر معتدلاً في ذلك الوقت .وفي 22 جانفي 2020 وبناءً على توصية من
نفس اللجنة، أعلنت منظمة الصحة العالمية من خلال مديرها العام أن الفيروس التاجي المستجد
جائحة عالمية، وأعلنت حالة طوارئ الصحة العامة ذات الاهتمام الدول¹.
مرض كوفيد19 هو مرض معدي يسببه آخر فيروس تم اكتشافه من سلالة فيروسات كورونا، والذي لم تكن
هناك أي دراية عن آلية عمله قبل بدء تفشيته في مدينة ووهان الصينية في ديسمبر 2019².

المطلب الثاني: اثر جائحة كورونا على إقتصادات الدول

استطاع هذا الفيروس الجائحة الذي أطلقت عليه منظمة الصحة العالمية أسم فيروس كورونا كوفيد19 أن
يحدث أكبر إغلاق عالمي عمى الكثير من الدول وأن يشل حركة التنقل والنقل بين الدول. ولقد كان لهذا
الإغلاق آثار سريعة وخيمة عمى عديد المؤشرات الاقتصادية العالمية ولاسيما ركائز الاقتصاد العالمي من عرض
وطلب والتي كانت من نتائجها ظهور أزمة اقتصادية عالمية ، ومن المتوقع اليوم أن تستمر وأن تزداد شدتها وقد
تحدث آثار وخيمة مضاعفة تصل تداعياتها إلى سنوات لاحقة على المستوى العالمي والمحلي .فانعكست آثار
جائحة كورونا على العديد من المؤشرات الاقتصادية العالمية والمحلية من بينها:

أولاً: اثر الجائحة على التجارة العالمية (التبادل التجاري)

يشير البنك الآسيوي حول الآثار الاقتصادية في العالم لتفشى وباء كوفيد19 أنه في ظل التدابير المتخذة
من قبل الدول ، بفرض القيود على السفر و تدابير الإغلاق الرامية لوقف انتشار الوباء، من المرجح أن تنخفض
التجارة العالمية بمقدار 1.7 تريليون دولار إلى 2.6 تريليون دولار، كما ق درت الأمم المتحدة أن قطاع التصدير
العالمي قد تكبد خسائر نتيجة وباء كورونا قدرت ب 50 مليار دولار.³

¹ Ministère de la Santé, d. l. (2020). PLAN DE PREPARATION ET DE RIPOSTE A LA
MENACE DE L'INFECTION CORONAVIRUS COVID-19. Retrieved 05 2020, 21 p05,
from
<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwig1vbatrvpAhWOzoUKHXdxB0>

² منظمة الصحة العالمية . (2020 , 05 02) . مرض فيروس كورونا (كوفيد .) 19 - تم الاسترداد من موقع منظمة الصحة العالمية:
<https://www.who.int/ar/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>

³ تقرير مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (04.03.2020) 50 مليار دولار خسائر تأثيرات كورونا "على قطاع التصدير عالميا - تقرير

كما يؤدي الحجر المنطقي إلى إعاقه الإنتاج وعرقلة الإمداد و إضعاف الطلب العالمي، ومنه الطلب على الطاقة . وبالمحصلة، سيصيب الفيروس الاقتصاد العالمي بالشلل¹.

ثانيا: اثر جائحة كورونا على الترابط المالي

وقد طال تأثير الجائحة المادي والمعنوي أسواق المال العالمية التي شهدت انهيارات وأسوأ أداء منذ اندلاع الأزمة المالية العالمية سنة 2008، وبهذا تعطي أسواق المال مؤشرا سلبيا على شعور المستثمرين بتوجهات تأثير الجائحة على الاقتصاد العالمي².

وفيما يخص تداعيات الفيروس على القطاع المالي، فتكاليف الاقتراض ارتفعت مع تشديد الأوضاع المالية، نظرا لتشكك البنوك في قدرة المستهلكين والشركات على سداد القروض في الوقت المحدد لها، ومن شأن ارتفاع تكاليف الاقتراض أن يكشف عن مواطن الضعف المالي التي تراكمت خلال سنوات انخفاض سعر الفائدة، ويؤدي إلى تصاعد المخاطر من عدم إمكانية تمديد الديون، ومن شأن انخفاض الائتمان أن يزيد من تباطؤ النشاط الناجم عن صدمات العرض والطلب، فعندما تأتي الصدمات متزامنة عبر عدد كبير من البلدان، قد تزداد الآثار عمقا من خلال الروابط التجارية والمالية والدولية، مما يضعف النشاط الاقتصادي العالمي ويدفع أسعار السلع الأولية نحو الانخفاض، وكذلك فإن البلدان التي تعتمد على التمويل الخارجي قد تواجه مخاطر من التوقف المفاجئ لهذه التدفقات واضطراب أوضاع السوق، الأمر الذي ربما يقتضي التدخل في سوق النقد الأجنبي أو اتخاذ إجراءات مؤقتة تتعلق بالتدفقات الرأسمالية³.

أممي .من موقع الأمم المتحدة 10505/2020/03/ar/story/news.un.org :
¹ أحمد حسين بتال، و فهد أيسر ياسين تأثير جائحة كورونا على الاقتصاد العالمي وسبل المواجهة مع إشارة خاصة للعراق، أبريل 2020 ، متوفر على ربط الالكتروني التالي

https://www.researchgate.net/publication/340925777_tathyr_jayht_kwrwna_ly_alaqtsad_alalmy_wsbl_almwajht_m_ashart_khast_llraq

² حسين بتال وأيسر ياسين مرجع سبق ذكره.

³ غيتا غوينات، الحد من التداعيات الاقتصادية لفيروس كورونا بوضع سياسات موجهة كبيرة

<https://www.imf.org/ar/News/Articles/2020/03/09/blog030920-limiting-the-economic-fallout-of-the-coronavirus-with-large-targeted-policies>

ثالثاً: اثر الجائحة على النمو الاقتصادي

يبدو أن الاقتصاد العالمي مقبل لا محالة على تراجع إن لم يكن انكماشاً حاداً ، والتوقعات الأولية تشير إلى انخفاض النمو بحدود 0,5 % إلى 1,5 % ، وقد يصل إلى أدنى مستوى لو منذ الأزمة المالية العالمية¹. فحسب مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الاونكتاد)، ستسبب أزمة فيروس كورونا في حدوث ركود في بعض الدول وستؤدي إلى انخفاض النمو السنوي العالمي إلى أقل من 2.5%، مما قد يؤدي إلى حدوث عجز في الدخل العالمي بقيمة 2 ترليون دولار، وتكون أكثر الدول تضرراً الدول المصدرة للنفط وغيرها من الدول المصدرة للسلع، هذه الدول ستسخر أكثر من 1% من نموها، إضافة إلى تلك التي تربطها علاقات اقتصادية قوية مع الدول التي ستتأثر قبل غيرها بالصدمة الاقتصادية، وستشهد دول مثل كندا والمكسيك وأمريكا الوسطى ودول مثل شرق وجنوب آسيا والاتحاد الأوروبي تباطؤاً في النمو بين 0.7% و 0.9%.

رابعاً: اثر الجائحة على أسعار النفط العالمية

بالنسبة للتداعيات على قطاع النفط فقد انخفضت الأسعار النفط بنحو 16% منذ الإعلان عن انتشار الوباء في الصين في وقت دعت بت أوبك إلى اجتماع عاجل لبحث تداعيات انتشار الفيروس على مشهد الصناعة النفطية، نظراً لتراجع الطلب على النفط في أكبر مستورد بالعالم لأن العديد من معامل تكرير كبرى بالصين بدأت في تخفيض مشترياتها من النفط الخام بنحو 15%، وانخفضت أسواق الأسهم حيث هوى المؤشر الرئيسي لبورصة شنغهاي بنحو 8% مع هبوط حاد لأسهم قطاع التجزئة والنقل³.

فحالة الملح التي تنتاب العالم من فيروس كورونا المستجد أدت إلى انخفاض أسعار النفط كما م ذكره، لأنه عند تراجع حجم الصادرات القادمة من الصين لأغلب الدول وتراجع النشاط الصناعي العالمي، والعديد من الدول فرضت الحجر على مواطنيها والتوقف عن العمل، أدى إلى تراجع النشاط الاقتصادي وتوقف الأفراد عن

¹ حسين بتال وأيسر ياسين مرجع سبق ذكره.

² اونكتاد، أزمة بقيمة تريليون دولار قد يتسبب بها فيروس كورونا، فهل يمكن تجنبها ؟ أخبار الأمم المتحدة.

<https://news.un.org/ar/story/2020/03/1050871>

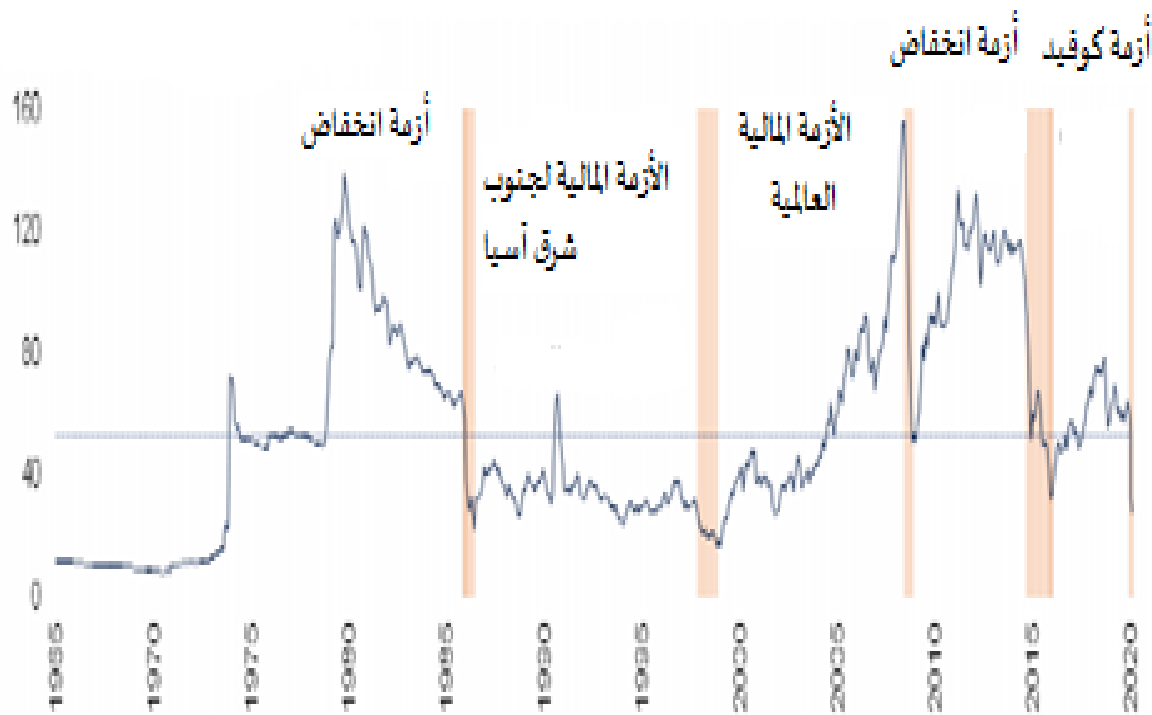
³ محمد السيد ، فيروس كورونا عطسة الصين التي أصابت الاقتصاد العالمي بالحمى ، 01 أبريل 2020، متاح على

<https://www.alarabiya.net/aswaq.html>

السفر، وبالتالي حجم الحاجة للنفط انخفض، وهذا يعني أن انخفاض الأسعار لن يلعب دورا محفزا لزيادة الطلب النفطي¹.

فمنذ سنة 1985 تعرضت أسعار النفط لثلاث صدمات كبرى في أوبك (1986 و 2014 و 2020) وأزماتين ماليتين (الأزمة المالية في شرق آسيا في 1997-1998 والأزمة المالية العالمية في (2008-2009) وفي سنة 2020، بالإضافة إلى فشل أوبك في تمديد تخفيضات الإمدادات المتفق عليها سابقا، والشكل الموالي يوضح أثر هذه الأزمات على أسعار النفط الخام العالمي.

الشكل رقم(02): انخيار أسعار النفط الخام العامي خلال الفترة من 1985-2020



source: (International Monetary Fund, 2020)

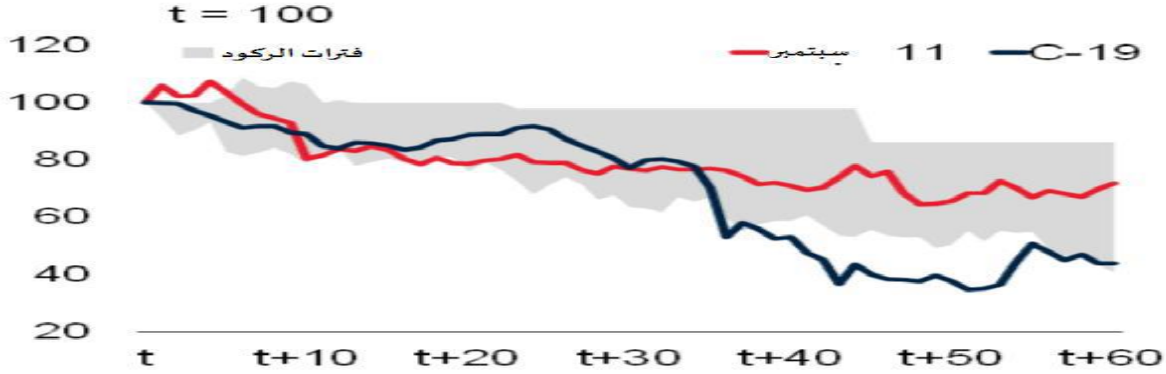
تسببت جائحة فيروس كورونا كوفيد19 في انخفاضات واسعة النطاق في أسعار السلع الأساسية في فيفري ومارس، وكانت الطاقة هي الأكثر تضررا. وتضررت أسعار النفط بفعل هبوط النقل وضعف النمو الاقتصادي عمى الرغم من تخفيضات منظمة أوبك وشركائها حيث سجل في نهاية الربع الأول من سنة 2020 انخيار غير

¹ اسماعيل الكتوني، هذا غم كورونا وحرب النفط على الاقتصاد العالمي، 12 افريل 2020 متاح على

<https://www.aljazeera.net/news/ebusiness/2020/3/17>

مسبوق في الطلب على النفط المتوقع هذا السنة . والشكل الموالي يوضح أثر الانخفاض غير المسبوق في أسعار النفط خلال فترة انتشار الفيروس الجائحة كورونا كوفيد19¹.

الشكل رقم (03): أسعار النفط الخام العالمي خلال الربع الأول من سنة 2020



source: (Asian Development Bank. (2020, 05 11). APB BRIEFS An Updated Assessment of the Economic Impact of COVID-19. Consulté le 05 15, 2020, sur website of Asian Development Bank: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/604206/adb-brief-133-updated-economic-impact-covid-19.pdf>, p. 12)

خامسا: اثر الجائحة على البطالة العالمي

جاء في تقرير منظمة العمل الدولية أنه في بداية العام وقبل أن يتفش كوفيد19 كان في العالم 190 مليون شخص يعانون شبح البطالة، إلا أن تفشي فيروس كورونا أحدث صدمة أخرى في عالم التوظيف، ما جعل التوظيف يعاني من تراجع غير مسبوق بسبب تأثير الجائحة والتدابير المتخذة للتعامل معها²، وقدر الانخفاض العالمي في التوظيف ما بين 158 مليون و 242 مليون وظيفة، كما قدر انخفاض دخل العمالة حول العالم

¹ World Gold Council. (2020, 08 17). FastMarkets, ICE Benchmark Administration, Thomson Reuters. Retrieved 08 20, 2020, from Gold prices: <https://www.gold.org/goldhub/data/gold-prices>

² أخبار الأمم المتحدة . (08 04 , 2020) . منظمة العمل : بسبب جائحة كورونا، سيخسر العالم ما يعادل 195 مليون وظيفة بدوام كامل، من بينها 5 ملايين في الدول العربية

<https://news.un.org/ar/story/2020/04/1052922>

بمقدار 1.2 تريليون دولار إلى 1.8 تريليون دولار¹ ، وبناء على التقديرات الأولية التي قامت بها منظمة العمل الدولية لأثر الأزمة الصحية على العمل، توقعت الزيادة في البطالة العالمية مع نهاية عام 2020 بـ 25 مليون عاطل عن العمل²، كما أن تراجع إجمالي ساعات العمل في العالم سيؤدي إلى البطالة القسرية.

سادسا: اثر الجائحة على إجمال ساعات العمل في العالم

انخفضت ساعات العمل في الربع الأول من عام 2020 بنسبة تقديرية تعادل 4.5 في المائة أي ما يعادل حوالي 130 مليون وظيفة بدوام كامل، بافتراض 48 ساعة عمل في الأسبوع، وذلك مقارنة بالوضع السابق للأزمة (الربع الرابع من عام) 2019 ، وكانت نسبة الانخفاض موزعة إقليميا على النحو التالي : الدول العربية 1.8%، إفريقيا 1.6 % وأوروبا وآسيا الوسطى 1.9 %، والمحيط الهادئ 6.5%، الأمريكتين 1.3%، ولقد اعتبرت منظمة العمل الدولية هذه النسب سابقة من نوعها وتدهور كبيرا في ساعات العمل العالمية، وهذا ما جعلها تتوقع أن تؤدي جائحة كورونا إلى إلغاء 10.5 % من إجمالي ساعات العمل في العالم في الربع الثاني من عام 2020 ، أي ما يعادل 305 مليون وظيفة بدوام كامل، كما توقعت المنظمة حدوث تخفيضات كبيرة في ساعات العمل موزعة إقليميا على النحو التالي : الدول العربية 10.3 %، إفريقيا 9.6 % وأوروبا وآسيا الوسطى 11.8 %

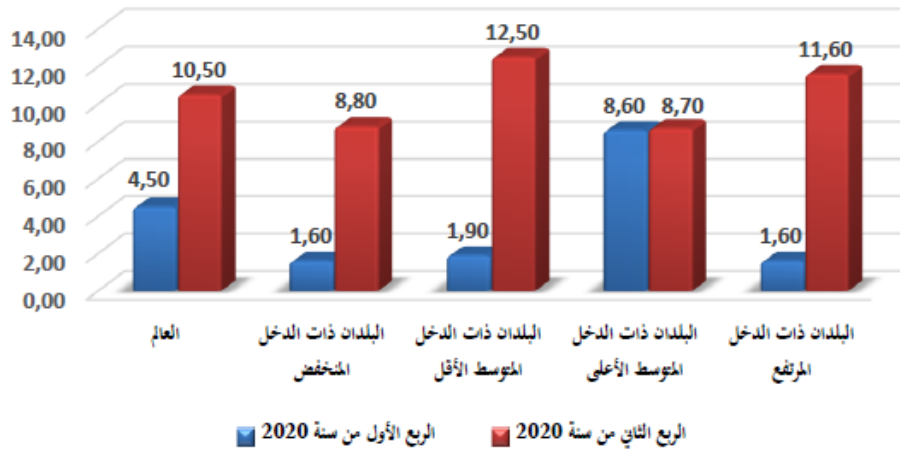
آسيا والمحيط الهادئ 12.4% الأمريكتين 9.6 %، كما اعتبرت المنظمة هذه الأرقام أعلى بكثير من الأرقام المسجلة إثر الأزمة المالية لعام 2008³.

الشكل رقم (04): نسبة الانخفاض المقدّر في ساعات العمل الإجمالي %

1 Asian Development Bank. (2020, 05 11). APB BRIEFS An Updated Assessment of the Economic Impact of COVID-19. Consulté le 05 15, 2020, sur website of Asian Development Bank: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/604206/adb-brief-133-updated-economic-impact-covid-19.pdf>

2 Organization, International Labour. (2020, 04 07). COVID-19 causes devastating losses in working hours and employment. Consulté le 05 03, 2020, sur website of International Labour Organization: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_740893/lang--en/index.htm

3 ILO Monitor 2. (2020, 04 07). COVID-19 and the world of work. Second edition Updated estimates and analysis. Consulté le 05 07, 2020, sur website of International Labour Organization: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_740877.pdf



source:Angela Me Haishan fuKop.sit.¹

كما أثرت الجائحة على العديد من المجالات الاقتصادية الأخرى من بينها: تأثيرها على السياحة العالمية والتداول في أسواق البورصة وكذا تأثيرها على أسعار السلع الأولية وخطوط التوريد في العالم وأسعار الذهب بالإضافة إلى العديد من الآثار الأخرى التي طالت الجانب البشري مثل زيادة حجم الوفيات في العالم .

المطلب الثاني: أثر جائحة كورونا على الاقتصاد الجزائري

أحدثت جائحة كورونا كوفيد19 أزمة إنسانية وصحية غير مسبوقة، فقد أفقدت العالم توازنه وأدت الإجراءات الضرورية لاحتواء الفيروس إلى عرقلة النشاط الاقتصادي، فقد حل هذا الفيروس ضيفا ثقيلا على دول العالم، ليشكل ليس فقط أزمة صحية فحسب، بل أزمة اقتصادية عالمية لها أثر هائل على كل اقتصاديات البلدان، ومن خلال هذا المطلب سنحاول إبراز أهم الآثار التي خلفتها أزمة كورونا على الاقتصاد الجزائري .

أولا: لمحة عن وضع الاقتصاد الجزائري قبل أزمة فيروس كورونا كوفيد 19

تميزت السنوات الماضية السابقة لازمة فيروس كورونا كوفيد19 بتحديات اجتماعية، سياسية واقتصادية في الجزائر الذي عان اقتصادها من تباطؤ لعامه الخامس على التوالي 20015 إلى 2019 وسط الاضطرابات الاجتماعية والتحولت السياسية الصعبة التي انعكست بالسلب على الاقتصاد الجزائري، وفيما يلي أهم المؤشرات الاقتصادية التي سجلها الاقتصاد الجزائري خلال سنة 2018-2019.

1. تطور التجارة الخارجية: سجل الميزان التجاري الجزائري عجزا بحوالي 6.11 مليار دولار خلال سنة 2019 مع انخفاض في الحجم الإجمالي للصادرات التي سجلت 35.82 مليار دولار بانخفاض قدره 14.29% مقارنة

¹ Angela , M., & Haishan, F. (2020). How COVID-19 is changing the world: a statistical perspective. Committee for the Coordination of Statistical Activities.

بنتائج عام 2018، أما بالنسبة للواردات فقد سجل الحجم الإجمالي لها 41.93 مليار دولار أمريكي بانخفاض قدره 9.49 % في سنة 2019 مقارنة بنتائج نفس الفترة من سنة 2018¹، إن العجز الدائم في الحساب الجاري أدى إلى تآكل الاحتياطات الدولية من العملة الصعبة التي انخفضت إلى 61.5 مليار دولار من نهاية سنة 2019 وفق تقرير صندوق النقد الدولي، يوضح الجدول التالي تطور الميزان التجاري في الجزائر سنة 2018 و2019 .

الجدول(03): تطور الميزان التجاري في الجزائر سنة 2018 و2019

	Année 2018		Année 2019		Evolution%	
	DZD	USD	DZD	USD	DZD	USD
Importation	5 403 232,97	46 330,21	5 005 302,53	41 934,12	-7,36	-9,49
Exportation	4 873 960,29	41 797,32	4 275 400,28	35 823,54	-12,28	-14,29
Balance commercial	-529 272,67	-4 532,89	-729 902,25	-6 110,57	37,91	34,81
Taux de couverture	90,22		85,43			

source: Direction des Etudes et de la prospective, Statistiques du commerce Extérieur de L'Algérie –période Premier trimestre de l'année 2019- , Ministère de finances Direction générale des Douanes ,P04.

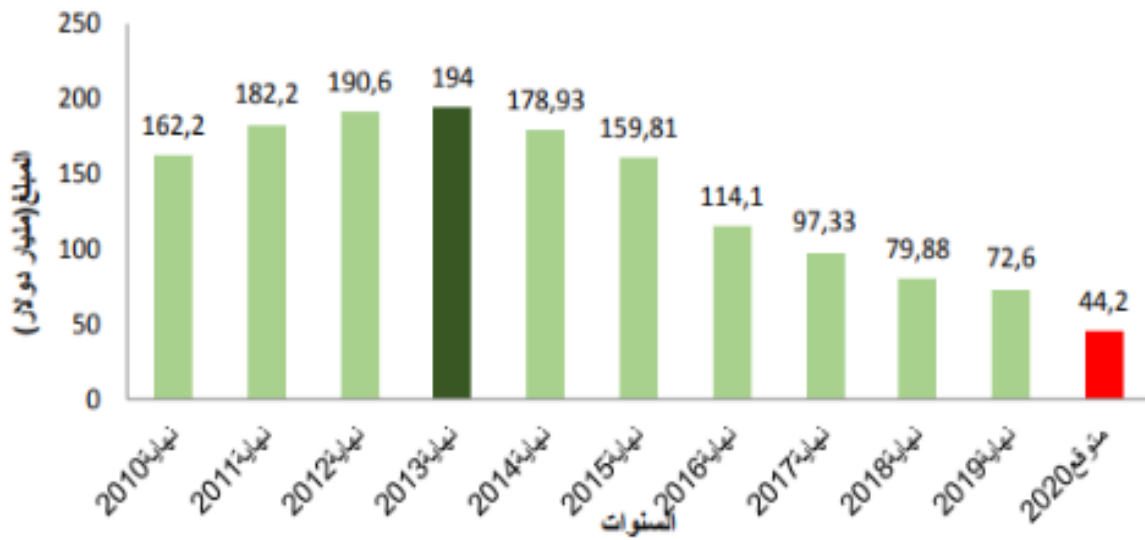
2. المالية العامة: شهدت المالية العامة لسنة 2019 تغيير طفيف مقارنة بالسنوات الماضية، ومن اجل تحقيق التوازن المالي العام اعتمدت الحكومة على سعر 50 دولار (سعر برميل الخام) كسعر مرجعي لإعداد ميزانية الدولة لسنة 2019، حيث شهدت النفقات العامة استقرار مقارنة بسنة 2018 ، ماعدا التوزيع حيث تم خفض نفقات التشغيل بسنة 0.8% سنة 2019 مقارنة سنة 2018، في حين ضمت نفقات التجهيز

¹Direction des Etudes et de la prospective, Statistiques du commerce Extérieur de L'Algérie – période Premier trimestre de l'année 2019- , Ministère de finances Direction générale des Douanes ,P04.

تخفيض بنسبة 1% في سنة 2019 مقارنة بسنة 2018، أما بالنسبة للإيرادات العامة شهدت الضرائب على البترول و الصناعة غير الهيدروكربونية ارتفاعا مع زيادة الرسوم الجمركية خاصة بعد فرض 6 رسوم وقاية كبيرة على الواردات.

3. التطورات النقدية والمصرفية: سجلت سنة 2019 انخفاض في السيولة المصرفية وسط التمويل من عجز الموازنة، كما شهد الاحتياطي القانوني لدى البنوك التجاري ارتفاع بنسبة 12% مقارنة بسنة 2018 حيث تم رفعه آنذاك من 4% إلى 8%، ونتج عن هذا الإجراء انخفاض الودائع المصرفية المدرجة بشكل عام لدى البنوك التجارية مع زيادة الإقراض المصرفي للشركات المملوكة للدولة بنسبة 14.4% والذي يمثل 50.1% من إجمالي الإقراض المصرفي، أما الإقراض للقاع الخاص فيشكل نسبة 4.2% مع العلم أن الإقراض للقطاع الخاص يشكل 48% من إجمالي الإقراض المصرفي وهذا يشير إلى المنافسة القوية بين الاستثمار العام و الخاص، أما سعر الفائدة على الودائع فقد سجل نسبة 1.75% وهو رقم ثابت اعتمدته البنك المركزي لعدة سنوات، في حين سجل الاحتياطي من العملة الأجنبية انخفاض كبير ويوضح الشكل الموالي احتياطي الصرف الجزائري خلال عشر سنوات¹.

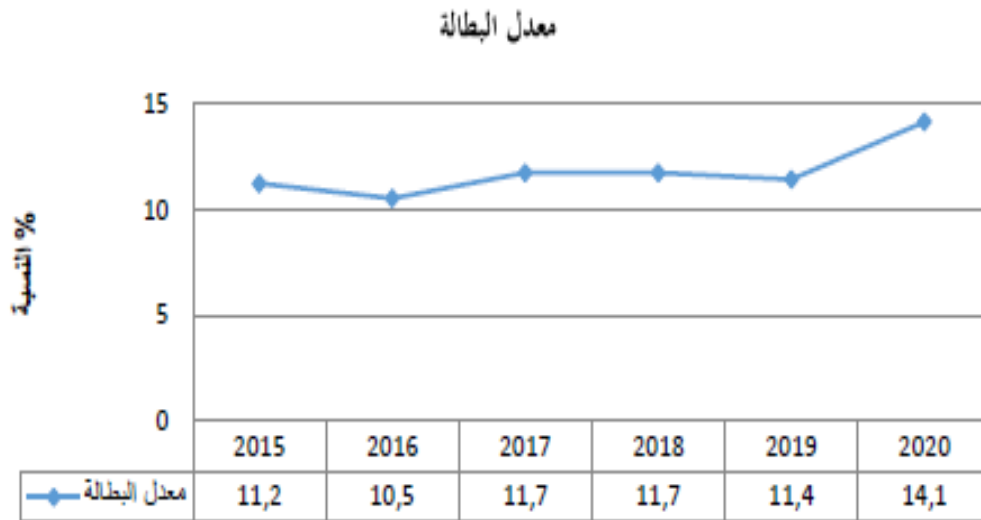
الشكل رقم(05): يوضح احتياطي الصرف الجزائري خلال عشر سنوات الماضية 2010-2020



المصدر: <https://www.bank-of-algeria.dz/>

¹ تقارير البنك الجزائري حول التطورات النقدية والمالية من 2010 الى غاية 2019 عبر الرابط <https://www.bank-of-algeria.dz/>

4. نسبة البطالة: قدرت نسبة البطالة في الجزائر سنة 2019 بـ 11.7% بانخفاض طفيف قدره 0.3% مقارنة بسنة 2018 التي سجلت نسبة 11.8%، ويشير تقرير الديوان الوطني للإحصاء أن عدد العاطلين عن العمل سنة 2019 قد بلغ 1449 مليون عاطل عن العمل مقارنة بسنة 2018 التي سجلت 1462 مليون عاطل عن العمل ليس لديهم شهادات جامعية أي بنسبة بنسبة 45.8% من مجموع العاطلون عن العمل، في حين بشكل خريجي التعليم العالي نسبة 27.8%، أما خريجي التدريب المهني بشكل 26.5%¹ الشكل(06): يوضح معدل البطالة في الجزائر خلال الفترة 2015-2020



المصدر: أطلس بيانات العالم، نسبة البطالة في الجزائر، الموقع: الجزائر/معدل

<http://ar.knoema.com/atlas/البطالة>

ثانيا: اثر جائحة كورونا على الاقتصاد الوطني الجزائري

الجزائر على غرار الدول التي لها علاقة كبيرة مع الصين، ستتأثر بفيروس كورونا المستجد في المدى القصير والمتوسط خاصة وان الصين هي الممون الأكبر للجزائر بالسلع، فتوقف النشاط الاقتصادي والمؤسسات الإنتاجية في الصين سيؤثر سلبا على الواقع الاقتصادي للجزائر ففي ظل غياب المعطيات الرقمية والإحصائية عن الآثار التي خلفتها جائحة كورونا¹⁹ على مؤشرات الاقتصاد الجزائري، يمكن التطرق إلى أثارها على الاقتصاد الوطني.

1. أثر الجائحة على قطاع المحروقات

¹ La Direction Technique Chargée Des Statistiques de la population et de l'Emploi , Activité Emploi et Chômage, Mai2019,Directeur de la publication : Mounir Khaled BERAH, p08,Site web :<http://www.ons.dz>

أضاف تفشي وباء كورونا كوفيد19 أثار سلبية على سوق النفط العالمية التي شهدت انكماش كبير في الطلب العالمي مع تباطؤ العرض العالمي، وتواجه الجزائر صدمة كبيرة على اثر هذه التقلبات في السوق النفطي حيث ستشهد تقليص في الإيرادات المالية وعجز كبير في الميزانية في ظل عدم استقرار أسعار النفط، كما التزمت الجزائر باتفاقية الأوبك التي تقضي بخفض إنتاج النفط بمقدار 200 كيلو بايت في اليوم حتى نهاية سنة 2020¹. فانخفضت أسعار البترول خلال الربع الأول من سنة 2020 إلى مستويات قياسية (اقل من 20 دولار أمريكي للبرميل) خلف هو الآخر أزمة مالية في الجزائر قد لا تظهر تداعياتها إلا بمرور الوقت نتيجة الانخفاض في مصدر الدخل الأساسي للجزيرة، العمومية. حيث وعلى هذا الأساس، فإن الحكومة تتوقع في قانون المالية التكميلي ل 2020

انخفاض مدا خليل قطاع المحروقات إلى 20,6 مليار دولار مقابل 37,4 مليار دولار كانت متوقعة في قانون المالية الأولي ل 2020.

2. اثر الجائحة على تكاليف التصدي و الاحتواء

حسبما صدر في العدد رقم 19 من الجريدة الرسمية ينص المرسوم الأول عمى تحويل اعتماد مالي قدره ثلاثة ملايين وسبعمائة مليون دينار 3.700.000.000 دج كانت مقيدة في ميزانية 2020 في باب التكاليف المشتركة والنفقات المحتملة، إلى ميزانية تسيير وزارة الصحة تحت باب النفقات المتعلقة بالتكفل بجائحة فيروس كورونا كوفيد 19 أما المرسوم الثاني، في على تحويل اعتماد قدره ثلاث مائة وثمانون مليون دينار 380.000.000 كانت مقيدة في ميزانية 2020 تحت باب التكاليف المشتركة والنفقات المحتملة، إلى ميزانية تسيير ذات الوزارة في باب (مساهمة للوكالة الوطنية للمواد الصيدلانية) ويكلف كل من وزير المالية ووزير الصحة و إصلاح المستشفيات، كل فيما يخصه هذا القرار².

¹ 14.United Nations, Covid19 crisis in North Africa: The impact and Mitigation Responses ,Economic commission for Africa, subregional office for North Africa, May 2020, p08, [Site web :http://www.uneca.org](http://www.uneca.org).

² الجريدة الرسمية. 02 افريل، 2020 مرسوم رئاسي رقم 02 :9 يتضمن إحداث باب تحويل اعتماد الى ميزانية تسيير وزارة الصحة والسكان واصلاح المستشفيات، المادة 02، 01 العدد 33، الجزائر العاصمة ص 4-5.

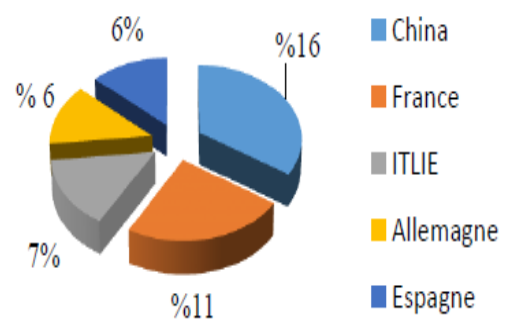
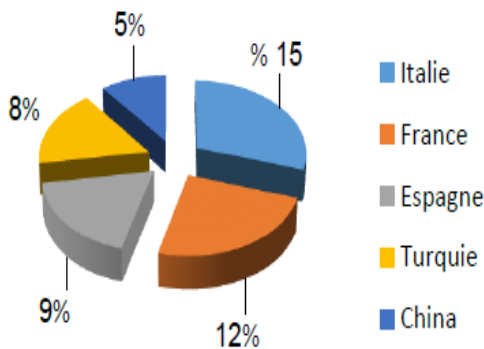
كما خصص قانون المالية التكميلي لسنة 2020 قيمة مالية لمكافحة جائحة فيروس كورونا كوفيد19 والوقاية منه قدرت بما يقارب 20 مليار دينار، ميا 02 مليار دينار موجهة للفئات المهنية التي فقدت مداخيلها بسبب الجائحة¹.

3. اثر الجائحة على التجارة الخارجية

حسب تقرير مديرية الدراسات و الإستشراف التابعة لوزارة المالية فإن صادرات و واردات الجزائر قد تراجع خلال الثلاثي الثالث من سنة 2020 مقارنة بالثلاثي الثالث من سنة 2019 ، حيث سجلت الصادرات نسبة 32.57% أي بمبلغ قدره 18.04 مليار دولار أمريكي، وتمثل أوروبا الشريك الرئيسي للجزائر بنسبة 67.6% من إجمالي التجارة الخارجية للجزائر خلال سنة 2020، منها 36.5% بالنسبة للصادرات و 31.1% بالنسبة للواردات، وتعتبر إيطاليا أكبر سوق تصدير بنسبة 15.05% بينما الصين هي المورد الرئيسي للجزائر بنسبة 16.20%².

الشكل 07: الدول الخمس المصدرة للجزائر

الشكل 08: الدول الخمس المستوردة



source: Direction des Etudes et de la prospective, Statistiques du commerce Extérieur de L'Algérie –période Premier trimestre de

¹ الجريدة الرسمية، 2020، مرجع سبق ذكره.

² Direction des Etudes et de la prospective, Statistiques du commerce Extérieur de L'Algérie – période Premier trimestre de l'année 2020- , Ministère de finances Direction générale des Douanes ,P07.

l'année 2020- , Ministère de finances Direction générale des Douanes
, P33,34

4. اثر الجائحة على النقل الجوي

تسبب تعميق حركة النقل الجوي منذ منتصف مارس المنصرم، بسبب انتشار جائحة فيروس كورونا كوفيد 19 عبر العالم، في خسائر لشركة الخطوط الجوية الجزائرية بلغت لحد الآن؛ 38 مليار دج فيما يخص رقم الأعمال الناجم عن رحلات المسافرين وهي الخسائر التي قد تصل إلى 89 مليار دج نهاية السنة الجارية، حسب ما أفاد بت يوم الثلاثاء الناطق الرسمي لشركة أمين أندلسي¹.

¹ وكالة الانباء الجزائرية، 9 جويلية 2020، وباء كورونا، خسائر الجوية الجزائرية بلغت 38 مليار دج وقد تصل الى 89 مليار دج بنهاية العام

<http://www.aps.dz/ar/economie/88066-38-89>

خلاصة الفصل الأول:

حاولنا في هذا الفصل الإلمام بأهم المفاهيم والتعريفات التي تتعلق بمهية الأزمة وإدارة الأزمات وأهم النماذج التي تناولت مفهوم إدارة الأزمات والتي تعرف على أنها خلل أو موقفا مفاجئا يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة تستلزم اتخاذ قرار سريع لمواجهة هذه التحديات فقد تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتواء هذه الأزمة ومخاطرها. وكذا التعريف بأزمة كورونا العالمية فهي عبارة عن وباء ظهر في نهاية سنة 2019 انطلقا من مدينة ووهان الصينية وصولا للعالم ككل فهو من الفيروسات التاجية تتراوح من نزلات البرد وصولا إلى حالات الخطورة مما أدى إلى تأثيرها على الاقتصاد العالمي ككل فمصانع توقفت بسبب العمالة البشرية واقتصاديات شلت وانهارت مما أدى إلى التأثير على العديد من المؤشرات الاقتصادية وأهمها انهيار أسعار النفط العالمية إضافة يتأثر أسعار الذهب وغيرها من المؤشرات.

المبحث الأول: المنهجية المعتمدة

في الدراسة الميدانية

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

المطلب الثاني: التعريف بأداة الدراسة

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: تحليل بيانات ومعطيات المستجوب نحو المقابلة

المطلب الثاني: النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة

التمهيد

وضحنا من خلال الإطار النظري للدراسة والمعبر عنه في الفصل الأول أن هناك العديد من الآثار الاقتصادية لجائحة كورونا على الاقتصاد العالمي عامة والوطني خاصة فقد مست العديد من المؤسسات الوطنية وأثرت عليها. ومن خلال هذا الفصل سوف نحاول تحديد السياسة المتبعة للتعامل مع جائحة كورونا في مؤسسة النسيج بالمسيلة باعتبارها مؤسسة اقتصادية نشطة في المنطقة تزامن نشاطها مع أزمة كوفيد العالمية . وقد استخدمنا في دراستنا على نوعين من الأدوات من ملاحظة ومقابلة لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول آثار الجائحة على المؤسسة وطرقها للتخفيف من أثارها وهذا بالاعتماد على الجانب النظري للدراسة.

هذا الفصل قسمناه إلى مبحثين المبحث الأول وضحنا فيه طريقة الدراسة والمبحث الثاني خصصناه

لاختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة كما يلي:

- المبحث الأول: المنهجية المعتمدة في الدراسة الميدانية
- المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل لدراسة
- المطلب الثاني: التعريف بأداة الدراسة
- المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة
- المطلب الأول: تحليل بيانات ومعطيات المستجوبين في المقابلة
- المطلب الثاني: النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة

المبحث الأول: المنهجية المعتمدة

الغرض من هذا المبحث هو تحديد المنهجية المستخدمة في الدراسة التطبيقية من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتحديد أداة الدراسة. مع تحديد أسئلة المقابلة وكذا تحديد معلومات الجمعية من المقابلة .

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

دراستنا موجهة نحو المؤسسات الاقتصادية حول سياسة التعامل مع جائحة كورونا وبالتحديد حول مؤسسة النسيج بالمسيلة .

أولا: نبذة تاريخية حول مؤسسة الصناعية الجزائرية للأنسجة (EATIT) تيندال سابقا بالمسيلة

إن فكرة إنشاء مركب الأقمشة الصناعية جاءت كنتيجة إستراتيجية المتبعة من طرف الحكومة قصد تنمية الاقتصاد الوطني، وتعود أول خطوة اتبعتها الحكومة هي إنجاز هذه المؤسسة سنة 1970 حيث تم دراسة الخطوات المتعلقة بالمواد النسيجية لإنتاج 235 طن سنويا أي ما يعادل (15.500.500) متر طولي من القماش منها 5 ملايين متر طولي موجهة إلى قسم التفصيل . وكان هذا من طرف وزير الصناعة والطاقة ولقد تم تسجيله في برنامج خاص بالنسبة لولاية سطيف في 1971 ، ولكن بعد التقسيم الإداري/1975 الذي نتج عنه ميلاد ولاية المسيلة، حيث تم إنشاء هذا المشروع بولاية المسيلة التي سجل بعقد مؤرخ في 11/13/1979 ومساحته الكلية حوالي مغطاة، وقد بدأت الأشغال بتاريخ 11/04/1977 وانتهت سنة 1979 وفي 01/12/1980 تم الدخول الفعلي في الإنتاج¹.

المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية تيندال سابقا وحاليا "EATIT" مؤسسة مساهمة رأس مالها الاجتماعي سنة 1970 كان يقدر ب : (290.000.000.00) وفي إطار إعادة هيكلة هذه المؤسسة أصبح المركب مؤسسة عمومية اقتصاديا أما الآن فقد انخفض رأس مالها (1.461.130.000.00) وذلك كون المؤسسة تعاني من خسائر متراكمة فقرّر بجمع صناعة القطن والنسيج والجلود بالجزائر "GROUPE TEXMACO" الذي تعتبر المؤسسة تابعة إليه بشكل مطلق سابقا بتسديد كل ما عليها من ديون وإدخال شريك جديد إليها بحكم أنه الزبون لأول وصاحب الحصة الأكبر من منتجاتها ويستحوذ على 80% من منتجاتها وهو القطاع العسكري وتقدر مساهمته في المؤسسة 60% والجمع بنسبة 40% هذه النسبة الأخيرة هي حفاظا على العمال ولا غير ذلك. ومن المخطط له فإن المؤسسة أصبحت تعرف وبشكل رسمي باسم "المؤسسة الجزائرية

¹ 1 . مؤسسة EATIT ، منشورات دائرة المستخدمين، بتصرف.

لصناعة الأقمشة والأنسجة (EATIT) والجدير بالذكر أن عملية تخفيض رأس المال لتسديد الديون تمت في جانفي 2008.¹

ثانيا: الموقع وطبيعة النشاط

يقع مركب الأقمشة الصناعية الجزائرية بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة، وبالضبط في الجهة الجنوبية للمدينة حيث نجد شمالا المؤسسة الوطنية للبناء ومن الشرق سوناطراك، ومن الجنوب المؤسسة الوطنية لنقل المسافرين، والمؤسسة الوطنية للحديد والإسمنت، ومن الغرب حي 160 مسكن. ويتمثل الغرض الأساسي لوجود مؤسسة تيندال في إنتاج وتسويق الأقمشة الصناعية القطنية، ومنتجات التخييم والراحة. وتتمثل منتجات مؤسسة تيندال في المنتجات التالية:2:

- الخيوط القطنية بمختلف الأحجام.
- النسيج الخام (قطني / لدائي (synthétique)).
- النسيج التام (قطني / لدائي).
- منتجات التفصيل المنزلية، الصناعية، التخييم، الراحة، الوقاية في العمل.
- أغطية وخيم متنوعة (قطنية / لدائية)

أما عن ممتلكات المؤسسة فهي تحتوي أساسا على مصنع النسيج والأقمشة محل الدراسة بقدرة إنتاجية قدرها أكثر من 13 مليون طن سنويا، ورغم أنها قادرة على تحقيق هذا الرقم بالاعتماد على كل إمكانياتها، إلا أنها وفي الآونة الأخيرة لم تقدر على تحقيق هذا الرقم وذلك للنقص في المواد الأولية المتمثلة وبشكل أساسي في مادة القطن والتي نظرا للأحداث التي مست سوريا ومالي التي كانت تستورد من عندهم فلم تقدر على مواكبة الطلبات الموجهة إليها، والسبب الآخر يتمثل في تقادم الآلات المستعملة سواء في عملية الصناعة أو في توصيل أو اقتناء المنتجات.3

أما ممتلكات المؤسسة خارج المصنع فهي تمتلك:

- الإقامة الجامعية للإناث "ملحقة النسيج" بالمسيلة مؤجرة لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- سكنات وظيفية "بحي 124 مسكن" بولاية المسيلة لعمال المؤسسة مقابل مبلغ رمزي.

¹ مؤسسة EATIT، تقرير، قسم المحاسبة والمالية، بتصرف.

² مؤسسة EATIT، دائرة التنظيم، بتصرف.

³ مؤسسة EATIT، رئيس مخزن المؤسسة، بتصرف.

- ### ثالثاً: الهيكل التنظيمي

```

graph TD
    A[الرئيس المدير العام] --> B[الأمانة العامة]
    A --> C[مديرية الإنتاج 1]
    A --> D[مديرية الإنتاج 2]
    A --> E[مديرية الإنتاج 3]
    A --> F[مديرية المالية والمحاسبة]
    A --> G[مديرية البحث والتنمية]
    A --> H[مديرية الإدارة والوسائل]
    
    C --> C1[د/النسيج]
    C --> C2[د/الغزل]
    D --> D1[د/التفصيل]
    D --> D2[د/التكملة]
    E --> E1[د/الميكانيكي]
    E --> E2[د/الكهرباء]
    
    F --> F1[د/الشؤون القانونية]
    F --> F2[د/الأمن والوقاية]
    
    G --> G1[د/المناهج والوقت]
    G --> G2[د/التمويل]
    G --> G3[د/المراقبة والجودة]
    G --> G4[د/التجارة والتسويق]
    
    H --> H1[د/التكوين]
    H --> H2[د/المستخدمين]
    H --> H3[د/الوسائل العامة]
    H --> H4[د/الإعلام الآلي]
    H --> H5[د/الخدمات الاجتماعية]
    
    F --> F3[د/تسيير المخزونات]
    F3 --> F31[مخزون قطع الغيار]
    F3 --> F32[مخزون المواد الجاهزة]
    F3 --> F33[مخزون المواد الكيماوية]
    
    F --> F4[مصلحة المالية]
    F4 --> F41[مصلحة المحاسبة العامة]
    F41 --> F42[د/المحاسبة التحليلية]
  
```

يمثل الشكل الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج بالمسيلة حيث يظهر لنا من خلاله وجود مركزية في القرار، أي المدير العام وحده فقط من يحق له اتخاذ القرارات، أما المصالح التابعة له فتربطه بهم علاقات حسب التدرج

السلمي للهيكل كل وبالتالي للسلطة، كما نلاحظ الاعتماد في إعداد الهيكل على طبيعة ونوعية المهام الموجودة في المؤسسة وتخصيص لكل واحدة مديرية فرعية خاصة بها وترتبط بين تلك الوظائف علاقات وظيفية، لان معظم الوظائف تحتاج إلى بعضها البعض. مؤسسة تيندال تنتمي إلى مؤسسات قطاع صناعة النسيج حيث تقوم بإنتاج وتسويق الأقمشة الصناعية. وتعتمد المؤسسة على نظام الإنتاج المتقطع (الإنتاج حسب الطلب) وبدوريتين يوميا . وتحتوي على ثلاث أقسام إنتاجية وهي¹:

1. قسم الغزل filature: يختص هذا القسم بتحويل القطن الى خيوط بمختلف الأحجام والأنواع.
 2. قسم النسيج Tissage: يختص هذا القسم بتحويل الخيوط سواء القطنية أو لدائنية إلى نسيج.
 3. قسم التكملة، الخياطة والتفصيل: يهتم هذا القسم بصباغة النسيج كما يتم تحويل النسيج في فرع الخياطة والتفصيل إلى خيم بجميع أنواعها، الشمسيات، أغطية الشاحنات.... الخ.
- بالإضافة إلى الأقسام المساعدة والتي تتمثل في:

- قسم الصيانة
- قسم الإدارة
- دائرة المستخدمين والتكوين
- مديرية المحاسبة والمالية
- مديرية التموين والتسويق

من بين الخصائص التي تميز الهيكل التنظيمي لمؤسسة تيندال نجد:

1. هيكل آلي حيث سلطة اتخاذ القرار مركزية، حيث أن كل فرد في مؤسسة تيندال يعرف مسؤوليته، وكل وظيفة من الوظائف منفصلة عن غيرها.
2. كثرة المستويات التنظيمية داخل المؤسسة مما يزيد من تعقيد الاتصال، وصعوبة نقل وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات، وكذا طول مدة الاتصال نتيجة لهذا فإن نطاق الإشراف ضيق مما قد يؤدي إلى التأثير السلبي على الروح المعنوية للموظفين حيث أن الأفراد عادة يرغبون في أن يقعوا تحت إشراف في أعلى مستوى إداري للمؤسسة
3. طغيان الجانب الرسمي في التنظيم وعدم الاعتماد على فرق العمل.

¹ مؤسسة تيندال، رئيس دائرة التكوين، بتصرف.

4. لا يسهل تدفق العمل و لا يركز الانتباه على العمليات ذات القيمة¹.

رابعاً: رؤية ورسالة المؤسسة

1. رؤية المؤسسة

كغيرها من المؤسسات تمتلك مؤسسة تيندال سابقاً رؤية إستراتيجية تتمثل في البيان التالي:

"تيندال رائد منتجات الاصطياف والأقمشة الواقية".

أما الشعار الذي قامت المؤسسة ببنائه هو "تيندال مؤسسة التحدي". نتيجة الصعوبات التي تواجهها المؤسسة تطلب رفع تحدي حقيقي للعودة بالمؤسسة إلى مكانتها الريادية. ويعتبر هذا الشعار خطاب إلى جميع موظفي المؤسسة باختلاف وظائفهم ومراتبهم للإجماع وحشد الجهود وتحقيق الالتزام نحو تحقيق هدف تحسين الوضعية الصعبة التي تواجهها المؤسسة. لكن هذا الشعار لا يوصل إلى جميع الموظفين في المؤسسة بطريقة فعالة تسمح بتشجيعهم وتذكيرهم به ودفعهم للعمل وفقه لتحقيق الهدف المنشود من هذا الشعار. في حين أن علامة تيندال تتمثل في الخيمة والشمسية وهي تعبر بشكل أساسي على نشاط المؤسسة ويتم طبع هذه العلامة على جميع وثائقها الرسمية.

وتتكون رؤية مؤسسة تيندال من العناصر التالية:

مجال وحجم الأعمال: تعمل مؤسسة تيندال على مزيج أعمال من المنتجات المتنوعة، حيث تعمل على إنتاج وتسويق مجموعة متعددة من المنتجات حيث تسوق ثلاث أنواع من المنتجات:

- (Textile). مخرجات قسم النسيج والمتمثلة في النسيج
- مخرجات قسم التفصيل (أغطية شاحنات، خيم، كراسي، أسرة...).
- الفضلات والمهملات

التركيز على الأسواق والمنتجات: المؤسسة تعمل على الحفاظ على السوق الحالي، وذلك بالتركيز على السوق الوطنية من خلال توفير احتياجات العملاء الحاليين، وتركز على المنتجات الحالية حيث تجد صعوبة كبيرة في تلبية جميع طلبات العملاء الحاليين.

الصورة والعلاقات: تحتفظ المؤسسة بعلاقات جيدة مع عدد من عملائها الحاليين، لكن توجد مشكلة تتمثل في عدم تلبية كل طلبات العملاء مما يخلق نوع من عدم الرضا، مما لا يسمح باستهداف عملاء جدد. ويعود ذلك

¹ دائرة الإعلام الآلي بالمؤسسة.

لقدرات المؤسسة الإنتاجية والمشاكل التي تواجهها في الإنتاج. أما صورة المؤسسة في السوق فلا يوجد قياس لمدى حضور شعار مؤسسة تيندال في السوق، كما أن المؤسسة لا تطبع شعارها على أغلب منتجاتها، مما لا يسمح بترويج صورتها. و لإيصال صورتها بشكل جيد للجمهور حاولت مؤسسة تيندال تصميم موقع الكتروني لكن محتواه يفتقر للمعلومات الضرورية حول المؤسسة. أما أهم ما تعمله المؤسسة لتوسيع حضور صورتها فهو المشاركة في المعارض الوطنية والدولية والمحلية للتعريف بالمؤسسة.

التنظيم والثقافة التنظيمية: التنظيم لا يشمل الهيكل التنظيمي فقط بل يشمل الأنظمة الإدارية، ثقافة المؤسسة... الخ. و التي تعتبر مفاتيح أساسية للنجاح في نقل الرؤية إلى واقع. لا تولي المؤسسة أي أهمية لهذا البعد. بل تركز على الهيكل التنظيمي فقط، من خلال تحديد المهام والمسؤوليات وعدم وجود تفويض للمسؤوليات، حيث تتميز مؤسسة تيندال بغياب ثقافة تنظيمية قادرة على التكيف والتعلم والاستجابة للتغيير لأجل تحقيق الأهداف المنشودة في محيط متغير باستمرار.

1. رسالة المؤسسة

صياغة رسالة مؤسسة EATIT في البيان التالي:

"لتحقيق الريادة نسعى لتقديم مجموعة كاملة من القماش، والمنتجات المتنوعة ذات الجودة العالية والتي تخضع عدم الاحتراق، (3) (imputrescibilité) عدم النفاذية i للمقاييس العالمية، وتتميز تيندال بكونها أفضل من يتحكم في على المستوى الوطني. حيث تضع تحت تصرف (impermeabilité) عدم الإهتراء) التلف (ignifugation)، عملائها كل أنواع منتجاتها من الخيم مع جميع الإكسسوارات"

وتشمل رسالة مؤسسة تيندال في العناصر التالية:

الغرض : يتمثل الغرض الأساسي لوجود المؤسسة في إنتاج وتسويق الأقمشة الصناعية القطنية، ومنتجات التخيم والراحة.

المساعي : تسعى مؤسسة تيندال إلى:

1- تقديم مجموعة متكاملة من المنتجات ذات الجودة العالية ؛

2- مطابقة منتجات تيندال للمعايير الدولية ؛

3- تقديم منتجات تتميز بالقوة والتصميم الملائم ؛

4- 3i. التحكم في تقنية

3i: ما يميز مؤسسة تيندال عن غيرها من المؤسسات الناشطة في هذه الصناعة هو التحكم في

- عدم النفاذية: أي أن القماش مقاوم لمرور الماء من خلاله.
 - عدم الاحتراق: أي المقاومة للاحتراق، فمنتجات تيندال تتطلب مدة طويلة لتوسع النيران فيها في حالة حدوث الحريق.
 - عدم الإهتراء (لتلف): أي المقاومة للعوامل الطبيعية والبقاء أطول فترة.
- أما في ما يخص الاعتقادات والقيم الأساسية لمؤسسة تيندال، لم نجد من خلال مجموعة من المقابلات، وكذا من خلال الاطلاع على مختلف وثائق تيندال و من خلال الملصقات والجداريات ما يشير للقيم التي تسيّر مؤسسة تيندال. فكل ما يوجد من قيم هي مجموعة من القيم الفردية يتبناها كل موظف. ولا يوجد ما يشير إلى قيم مؤسسية. حيث توجد في كل مكتب جداريات تشير إلى مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والتي في عمومها حكم وأمثال في كيفية التعامل مع الغير، و كذا إلى احترام الوقت، وإنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية والتعاون والتنسيق مع الآخرين.

المطلب الثاني: التعريف بمنهج وأداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات

أولاً: منهج الدراسة

لا يمكن لأي باحث لعلم من العلوم أن يتوصل إلى نتائج صادقة ما لم يعتمد منهجيا معينا محدودا يمكنه من وصف وشرح وتحليل الدراسة أو المنهج ما هو إلا بمثابة الطريق وأسلوب علمي أو مجموعة من القواعد و الخطوات التي يستعين بها الباحث للتحقيق،¹ فالمنهج كما هو معلوم يختلف من موضع لآخر، بمعنى أن طبيعة الموضوع هي التي تتحكم في تحديد المنهج الملائم للبحث ويمكن تعريف المنهج "على أنه عبارة عن مجموعة العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه"².

وتعد الدراسة التي بين أيدينا دراسة تناولت بيئة ومتغير، لذا اعتمدنا على المنهج الوصفي باعتباره يدرس الظاهرة كما تقع في الواقع بوصفها وصفا دقيقا باعتباره أكثر ملائمة لتبيان السياسة المتبعة لمواجهة الأزمات وبالتحديد جائحة كورونا، ويمكن تعريفه بأنه طريق لوصف ظاهرة مدروسة، وتصويرها كميّا عن طريق جمع المعلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها لدراسة دقيقة.³

¹ عبد الحميد اجسين، في المناهج العلوم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص 25.

² رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة، الجزائر، 2002، ص 117.

³ عمار بوحوش، محمد ذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 140.

ومنه فإن المنهج الوصفي يتعلق بمحاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق، ووضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها، وعادة ما يلجأ الباحث إلى هذا المنهج عند معرفته المسبقة بجوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة، ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث وتفسيرها والوقوف على دلالاتها.¹

ثانيا : مصادر جمع المادة العلمية النظرية

تشمل الكتب العلمية المختلفة، الرسائل، بالإضافة إلى الوثائق والسجلات فهي تعتبر مصدرا أساسيا لجمع البيانات والمعلومات، وهي بمثابة سند ومكمل للأدوات المستخدمة في البحث لغرض جمع البيانات، وقد استفدنا منها في معرفة رقم الأعمال للمؤسسة والعطل و الغيابات ومن ثم بناء التحليلات لدراسة البيئة، إضافة إلى توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، بالإضافة إلى الاطلاع على عدد العمال وكيفية العمل ونظام المناوبات، بالإضافة إلى تاريخ إنشاء هذه المؤسسة، ومتابعة العمل بها عبر سنوات خلت.

ثالثا: مصادر جمع المادة العلمية الميدانية

إن طبيعة موضوع البحث و الفروض المعتمدة كإجابة ميدانية لها، تتطلب اختيار أدوات معينة تساعد على جمع البيانات التي تخدم البحث، ونظرا لطبيعة هذا البحث فقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراية على الأدوات التالية:

أ. الملاحظة

تعتبر الملاحظة من أهم الوسائل التي يستعملها الباحثون الاجتماعيون في جمع المعلومات والحقائق عن الظاهرة المدروسة من مجتمع التقنية، والملاحظة كوسيلة من وسائل جمع المعلومات لا تقل أهميتها عن المقابلة الرسمية أو غير رسمية، أو عن دراسة الحالة في تفصي المعلومات والحقائق عن المبحوثين، فهي وسيلة بحثية تتمتع بفوائد كثيرة لا تتمتع بها الوسائل الأخرى لجمع المعلومات، فهي تعطي المجال للباحث أن يلاحظ ظروف المؤسسة التي ينحصر فيها البحث، وتمكنه من ملاحظة سلوك وعلاقات وتفاعلات المبحوثين.²

وقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة باعتبارها أداة مفيدة في عملية البحث، سمحت لنا بمعرفة ما يجري داخل المؤسسة وهذا في إطار دراستنا، حيث مكنتنا من معرفة المناخ السائد في المؤسسة وطريقة العمل في ظل الأزمة والاحتياطات الوقائية المتبعة. ففي تاريخ 19/05/2022 قامت الباحثة بجولة شاملة في المؤسسة وما لفت انتباه

¹ حسين الرفاعي أحمد، مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان 1996، ص 122.

² الحسن محمد إحسان، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت لبنان، الطبعة الثانية سنة 1986.

الباحثة إن غالبية العمال غير ملتزمين بإجراءات الوقاية رغم توفر المعدات اللازمة من مطهرات ومعقمات وأقنعة وقائية في ظل بقاء الجائحة.

إلا أن الدراسة العلمية لا يمكن الاعتماد فيها على الملاحظة فقط، حيث تم استخدام المقابلة مع المسؤولين والمسيرين.

ب. المقابلة

اعتمدت الباحثة على المقابلة في مرحلة الدراسة الميدانية باعتبارها هي التفاعل اللفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات، أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية.¹

ويعرفها عبد الفتاح عثمان بأنها لقاء مهني هادف بين الأخصائي والعميل أو أي فرد أو أفراد مرتبطين بالمشكلة². وتنقسم المقابلة من حيث طبيعة الأسئلة إلى مقابلة مقننة تتطلب إجابة محددة (بنعم أو لا أو موافق أو لا أدري أو غير موافق) ومقابلة غير مقننة تسمح أسئلتها بمجال أوسع للمبحوث في الإجابة والشرح. وقد استخدمت المقابلة مع المسؤولين والمسيرين، وتم التركيز فيها على الأسئلة المفتوحة قصد معرفة الظروف التي تمر بها المؤسسة ميدان الدراسة.

وتم استخدام نوعين من المقابلة أثناء الدراسة الميدانية وهي:

أ. المقابلة الحرة: أي دون تخطيط سابق، واعتمدنا عليها أثناء الدراسة الميدانية، مما ساعدنا على الاطلاع على جوانب الموضوع في المؤسسة مجال الدراسة، وقد استعملنا هذه الأداة لالتقاءنا ببعض المشرفين الذين عرضنا عليهم موضوع الدراسة بأسلوب بسيط ومفهوم بشيء من الشرح والتفصيل أثناء عرضه.

ب. المقابلة النصف موجهة

وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المفتوحة حول موضوع الدراسة، مقدرة بـ 15 سؤال رئيسي إضافة إلى أسئلة ضمنية تندرج تحت الأسئلة الرئيسية، تم تصميمهما استنادا إلى الجزء التطبيقي، وقدمت هذه الأخيرة إلى مدير الموارد البشرية، ورئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية، وبعض المشرفين المباشرين، وذلك بهدف الحصول على آرائهم ووجهات نظرهم عن طبيعة العمل في ظروف جائحة كورونا وأداء العمال لعملهم.

¹ رشيد زرواتي، مرجع سبق ذكره. ص 59.

² عبد الفتاح عثمان، خدمة الفرد والمجتمع المعاصر، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ص 23.

المقابلة رقم 1 أجريت مع مدير الموارد البشرية يوم 2022/05/15 في حدود التاسعة صباحا، واستغرقت ساعة و 20 دقيقة تقريبا، والذي أفادني بشروح عامة عن المؤسسة وكيفية العمل بها وظروف العمل قبل الجائحة وأثناءها وفي الوقت الحالي ولم ييخل علي بالمعلومات حول تطور العمل أثناء الأزمة ولم ييخل بالتوجيهات من أجل جمع المعلومات وتسهيل كل السبل للحصول على المعلومات .

المقابلة رقم 2 أجريت مع رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية يوم 2022/05/15 في حدود العاشرة ونصف صباحا، واستغرقت ما يقارب الساعة و 45 دقيقة وهو الآخر أفادني عن طبيعة الأعمال في المؤسسة وجميع الأنشطة في المؤسسة.

المقابلة رقم 3 أجريت مع المشرف المباشر لقسم الخياطة والتفصيل يوم 2022/05/16 في حدود التاسعة ونصف صباحا، والتي استغرقت ساعة ونصف والذي لم ييخل علي بالتوجيهات فيما يخص ظروف العمل في الورشة.

المقابلة رقم 4 أجريت مع المشرف المباشر لقسم النسيج يوم 2022/05/16 في حدود الساعة الحادية عشر صباحا، واستغرقت تقريبا 55 دقيقة.

المقابلة رقم 5 أجريت مع المشرف المباشر لقسم الغزل يوم 2022/05/17 في حدود العاشرة صباحا، استغرقت ساعة وخمس دقائق، والذي أفادني عن ظروف العمل في هاذ القسم ومهامه.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: تحليل بيانات ومعطيات المبحوثين في المقابلة

أولا: لمحة عن واقع الأزمة في المؤسسة

1. تقديم صورة عامة عن الوضع الذي شهدته مؤسسة الجزائرية لصناعة الأقمشة والأنسجة أثناء فترة الجائحة covid19

أجمع فيها المبحوثين على أن آثار الجائحة طالت المؤسسة منذ بدايتها تقريبا والتي امتدت من أوائل سنة 2020 إلى سنة 2022 وبداية النشاط مرة ثانية في المؤسسة، حيث كانت بداية الجائحة أواخر سنة 2019 إلا أن المؤسسة إست مرة في نشاطها العادي كغيرها من المؤسسات الاقتصادية في الوطن، إلا أن أثرت تداعيات الجائحة على المؤسسة بداية من شهر مارس 2020 تقريبا، فحاوله المؤسسة جاهدة للحفاظ على استمرارية نشاطها إلا أنها فشلت في ذلك كغيرها الكثير من المؤسسات التي أثرت الجائحة عليهم ومن بينهم مؤسسات فقدت وجودها في السوق بتاتا.

2. معرفة ما إذا كانت تأثيرات أزمة كورونا covid 19 متوقعة من طرف المؤسسة أو مفاجئة

اختلف المبحوثين في الإجابة حول هذا التساؤل، حيث صرح بعضهم بأنها متوقعة كما طالت أغلب المؤسسات العالمية، أما بقية المبحوثون الذين صرحوا بأن الأزمة متوقعة أي أنهم كانوا ينتظرون حدوثها فقط، وأن فكرة أزمة كورونا covid 19 ليست وليدة لحظة وإنما بوادرها كانت أواخر 2019 ولم تأثر حقيقتنا على المؤسسة إلا مطلع 2020.

3. معرفة إذا ما كانت المؤسسة الجزائرية لصناعة الأقمشة والأنسجة قد تعرضت لأزمة سابقة

حسب تصريح المبحوثين فإن المؤسسة لم تتعرض لأي تأثيرات من أزمة سابقة منذ نشاطها سنة 1980 بل على العكس فقد ساهمت المؤسسة في العديد من الكوارث والأزمات التي حلت بالبلاد وحتى الكوارث الدولية، مثل زلزال بومرداس والأصنام وكوارث سكيكدة وتمنراست وغيرها، حيث كانت المؤسسة سباقة في الميدان بتقديم المساعدات حيث ساهمت بمختلف منتجاتها من خيم وأغطية لتغطية حاجيات المنكوبين في ذلك الوقت. فأكد المبحوثين أن المؤسسة تسعى إلى عقد صفقات مع جميع الولايات من أجل وضع برنامج خاص بالتعاون مع وزارة الداخلية والجماعات المحلية لا(المخطط الإستعجالي) .

ثانيا: التحليل الكيفي لأسئلة المقابلة

من خلال هذا الجزء سيتم التعرف على طريقة التعامل أو الإجراءات الأساسية التي اتخذتها المؤسسة الجزائرية لصناعة الأقمشة والأنسجة جراء آثار أزمة كورونا covid19، بحيث يتم دراستها في ضوء المراحل الثلاث (قبل، أثناء وبعد) حدوث الأزمة.

• المرحلة الأولى: التخطيط قبل وقوع الأزمة

في الأول تبين من خلال المقابلات مع المبحوثين أن المؤسسة الجزائرية لصناعة الأقمشة والأنسجة لا تمتلك إدارة خاصة بالأزمات فقد أكد مدير المؤسسة أنه لا توجد إدارة في المؤسسة تحت هذا المسمى¹، ويرجع هذا القصور في عدم توفر وحدة خاصة في المؤسسة للتعامل مع الأزمات ومواجهتها حسب المبحوثين باعتبار أن المؤسسة لم تتعرض لأزمات سابقا مما خلق ضعف الخبرة عند الإدارة في مواجهة الأزمة، فلم تولي هذه الأخيرة اهتمام لهذا العنصر. إضافة إلى إمكانية المؤسسة في الحصول على خبراء لإدارة الأزمة من خارج المؤسسة في حال حدوثها. ومن هنا يتبين أن المؤسسة لم تكتشف إشارات الإنذار المبكر للتخطيط قبل وقوع الأزمة لغياب وحدة

¹ مدير المؤسسة من خلال استمارة المقابلة .

التعامل مع الأزمات فرغم وجود دلائل دلت عليها والإشارات التي أرسلتها الأزمة من زيادة الإصابات وتحذير الصحة العالمية وتنبؤ المنظمات الاقتصادية بأزمات اقتصادية عالمية إلا أن المؤسسة لم تتخذ أي إجراءات مسبقة من خلال وضع خطط لمواجهة هذه الأزمة.

● المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية من الأزمة

حسب تصريح المبحوثين فإن أزمة كورونا أزمة عالمية خارجة عن نطاق سيطرة كل المؤسسات الاقتصادية في مختلف دول العالم على حد سواء، فوصف مدير الموارد البشرية أن ما تعرضت له المؤسسة الجزائرية لصناعة الأقمشة والأنسجة من ظروف خارج عن نطاق السيطرة كون الأزمة صحية تتعدى حدود كل الإمكانيات المادية والبشرية وأكد على نجاعة الإدارة في قدرتها على كشف المفاجآت والمواقف الحرجة في الظروف العادية¹ نتيجة حيوية المسؤولين وقدرتهم على اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة وهذا راجع إلى خبرتهم ومهاراتهم الشخصية التي تؤهلهم للسيطرة على الأزمة²، إضافة إلى أن سرعة انتشار الفيروس في العالم تحول دون قدرة المؤسسات على وضع استعدادات لمواجهة الأزمة وبالتالي فإن التخبط الذي عاشته المؤسسة سمة تشترك فيها أغلب المؤسسات عالمياً³. وهنا لابد من الاعتراف أن المؤسسة لم يكن لديها حركة وسرعة المبادأة نتيجة لعدم تواجد سيناريوهات لما يمكن أن يحدث إذا وجهت الكارثة (covid19) وتداعياته في الساحة الاقتصادية) ضربة إلى أعمال المؤسسة وتقدير مدى التأثير المحتمل. فرغم توفر المعلومات للمؤسسة في الوقت المطلوب وبالسرية المناسبة إلا أن أزمة كوفيد كانت مباغتة لها وفجائية. وفي هذه الظروف استطاعت المؤسسة البقاء والاستمرار في نشاطها الاعتيادي من نهاية سنة 2019 إلى الأشهر الأولى من سنة 2020 رغم ارتفاع أسعار المواد الأولية نتيجة الإغلاقات حيث يجدر بالذكر أن 98% من المواد الأولية تتحصل عليها المؤسسة من خلال الاستيراد سواء مادة القطن أو الملونات والجلود والمواد الكيميائية.

ومنه نستنتج أن المؤسسة الجزائرية لصناعة الأقمشة والأنسجة لم تستعد بأي شكل من الأشكال للأزمة رغم تصريح المبحوثين على أنه تم تصميم المؤسسة على أساس تحقيق المرونة والانفتاح على البيئة الخارجية وأنه هناك تعديلات واضحة للتعليمات والتوجيهات في الظروف الطارئة إلا أن المؤسسة هذه المرة فشلت في ذلك نتيجة أزمة كوفيد المباغتة.

¹ من خلال المقابلة رقم 1 والتي أجريت مع مدير الموارد البشرية يوم 2022/05/15 في حدود الساعة التاسعة صباحاً.

² مدير المؤسسة من خلال استمارة المقابلة

³ المقابلة رقم 2 أجريت مع رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية يوم 2022/05/15 في حدود الساعة العاشرة ونصف صباحاً.

المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار والحد منها (أثناء الأزمة)

في هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر، فقد تعرضت المؤسسة الجزائرية لصناعة الأقمشة والأنسجة كغيرها إلى تأثيرات نتيجة تعطل الحركة الاقتصادية بشكل عام في البلاد وفي ظروف الحجر الذي فرضه القانون من خلال المراسيم التنفيذية من بينها المرسوم التنفيذي رقم 20-70 الموافق لـ 24 مارس 2020 الذي ينص على تمديد الحجر على عدت ولايات من بينها ولاية المسيلة والإجراءات الصحية الواجب اتخاذها.

ومن الأضرار التي سببتها الأزمة تزايد الأعباء المالية من خلال التكلفة الإضافية التي خلقتها الأزمة للمحافظة على الشروط الصحية خاصة ما يتعلق بالمحافظة على التباعد الاجتماعي أثناء العمل والتعقيم وأقنعة وقائية خلال تقريبا 6 أشهر إلى نفاذ مخزون المواد الأولية، ففي خلال هذه الفترة عملت المؤسسة على محاولة تغطية التزاماتها السنوية¹، و يجدر الإشارة أن المؤسسة لا تمتلك ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة. كما أن هذه الأخيرة خلفت آثار على المورد البشري من خلال عرقلتها للعمل الميداني للأفراد فأغلب عمال المؤسسة من أطراف الولاية ونتيجة للإغلاق المتكرر تعذر مزاولتهم للعمل ومن خلال تحليل البيانات والمستندات المقدمة لنا تبين ارتفاع معدل العطل المرضية والغيابات فقد سجلت خلال أزمة كورونا ارتفاع الغياب بسبب ظروف الحجر الكلي وعدم توفر النقل بـ 14 غياب خلال شهر مارس 2020 و تقديم 30 عامل مبررات غياب جراء الإصابة بفيروس كورونا مما أدى إلى تغيب 279 فرد إضافة إلى عطل الأمومة وغيرها من المبررات من بين تقريبا 500 عامل وهو رقم كبير نسبيا هذا دليل على تأثير الجائحة في أداء المورد البشري وإنتاجيته مع الأخذ بعين الاعتبار الحالة النفسية للعامل نتيجة الوباء وظروف الوقاية وكذا إصابة زملاءهم بالفيروس أدى إلى تراجع أداءهم خلال العمل أما بالنسبة لمؤشرات الأداء فهي في حالة جامدة حسب تصريح مدير المؤسسة (متذبذبة) بسبب ندرة المواد الأولية وذلك من الشهور الأولى لسنة 2020 أدى هذا بالمؤسسة إحالة العاملين في الورشات في عطلة مفتوحة حتى نهاية الأزمة مع تقليص عدد العناصر البشرية في الإدارة حسب الحاجة نتيجة لتوقف العمل. كل هذا أدى إلى تراجع الإيرادات خلال السنوات 2022/2019 فقد انتقلت إيراداتها من 1237049862.40 خلال سنة 2019 وحقت إيرادات بقيمة 781542386.20 خلال سنة 2020 لتحقيق 44521440.20 خلال سنة 2021 نلاحظ من خلال أرقام الإيرادات المقدمة أن المؤسسة عاشت وضعية حرجة خلال الأزمة

¹ مدير المؤسسة من خلال استمارة المقابلة .

بتراجع تطور رقم أعمالها ثم تعود لتنتعش خلال أشهر 2022.04.30 إلى 170.000.000.00 ومن المتوقع ارتفاع تطور رقم الأعمال لسابق عهده نهاية السنة الحالية. ومن بين النشاطات التي حافظت المنظمة عليها أثناء الجائحة تركيزها على إنتاج بعض المنتجات والأصناف دون غيرها نتيجة التعاون مع الدولة بخصوص صناعة الألبسة الوقائية للطواقم الطبي والحماية المدنية مما أدى إلى تخفيف الضرر المالي عنها قليلا.

أما بالنسبة إلى الأدوار التي قامت بها المؤسسة واستطاعت أن تسيطر بها عن تفاقم الأزمة هي التعامل مع الجمهور الداخلي من عاملين وضمن التواصل الدائم معهم من خلال التعليمات التي تصدرها واللوائح والإجراءات والاحتياطات الوقائية وكذا شرح الوضعية الاقتصادية للعاملين وأسباب اللجوء إلى تقديم عطلة مفتوحة لهم لحين دخول المواد الأولية اللازمة وطمأنتهم بخصوص وظائفهم وأجورهم¹ فرغم الظروف الاقتصادية الحرجة التي مرت بها المؤسسة إلا أنه لم يتم فصل أي من العمال وهذا مازا دهم ثقة في المؤسسة وقراراتها. وكذا التعامل مع الجمهور الخارجي والرد على استفساراتهم بخصوص الأزمة ونشاط المؤسسة وشرح موقف المنظمة لهم ومن هذا الاحتواء حققت المؤسسة انعدام للشكوى خلال سنوات الثلاثة الفارة. و يجدر الذكر أن المسئول عن التحكم في الأضرار وتقديرها هو مدير المؤسسة.

ومنه نستنتج أن المؤسسة الجزائرية للصناعة الأقمشة والأنسجة تهتم بالاتصالات المتبادلة مع الجمهور سواء الداخلي أو الخارجي وتلبية حاجاته وقت حدوث الأزمة.

● المرحلة الرابعة: استعادة النشاط (بعد الأزمة)

لقد حققت المؤسسة هذا فعلا في مطلع السنة وبأقل الخسائر عادت لنشاطها الطبيعي وبدأت ترميم ما حدث وهي في مرحلة محاولة إعادة الأوضاع لسابقها كما كانت عليه واستعادة مستويات النشاط وهذا ما يثبتته تطور رقم الأعمال فقد عاد للانتعاش تدريجيا فهناك تطبيق بشكل فعال لهذه المرحلة في المؤسسة من خلال الرغبة في إعادة التوازن ومعرفة ما ينبغي تحقيقه في مرحلة إعادة التوازن فلإدارة تطلع لإعادة العمليات إلى سابق عهدها قبل الأزمة وهي تنوي العودة إلى النشاط بفعالية وكفاءة. من خلال استغلال قدرتها على التنظيم واستغلال موردها البشري ، فالمؤسسة حاليا تهدف إلى تحقيق التكامل بين الطاقات البشرية المتاحة في المنظمة وتحقيق التنسيق بين جهود الأفراد وقدراتهم لإعادة النشاط إلى طبيعته²، فمنذ مطلع السنة 2022 ورجوع المؤسسة لنشاطها عملت

¹ المقابلة رقم 4 مع المشرف المباشر لقسم النسيج يوم 2022/05/16 على الساعة الحادية عشر صباحا.

² مدير الموارد البشرية.

المؤسسة على عقد العديد من الاجتماعات للإصلاح الآثار السلبية اللازمة وإعادة التشغيل وتحديد المهام الاتصالية والإعلامية التي سيتم القيام بها لتحقيق أهداف المنظمة.

● المرحلة الخامسة: التعلم

وتتضمن هذه المرحلة دروسا هامة تتعلمها المؤسسة من خبراتها السابقة والمنظمات الأخرى التي مرت بأزمات معينة، وكذلك التعلم المستمر وإعادة التقويم والتحسين، ووضع الضوابط لمحاولة منع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل.

و يجدر الإشارة الى أن المؤسسة الجزائرية لصناعة الأقمشة والأنسجة تمكنت من تفعيل هذه المرحلة فهي تسعى حسب تصريحات المبحوثين إلى دراسة إمكانية تشكيل لجنة لإدارة الأزمة وكذا السعي إلى تقييم الخطط السابقة بقصد تطويرها وتحسينها من اجل التعامل مع الأزمات المستقبلية، كما تسعى المؤسسة حاليا إلى حضور مؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الأزمات للتعرف على الجديد في هذا المجال، كما تنوي إخضاع عمالها الإداريين لتكوينات وتدريبات حول إدارة الأزمات.

المطلب الثاني: النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة

وبعد الدراسة النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع توصلنا في الختام إلى جملة من النتائج التي تمثل ثمرة الدراسة وهي كالتالي:

- لا توجد إدارة أزمات بالمؤسسة ومنه فليس لمؤسسة الأقمشة سياسة أو منهجية واضحة لتعاملها مع أزمة كورونا.
- توجد صعوبة في أداء المهام المتعلقة بإدارة الأزمات لغياب إدارة الأزمات فالمؤسسة ليست مهيئة داخليا بالتعامل و الاستجابة للأزمة بتداعياتها المختلفة.
- مدير المؤسسة هو المسؤول الوحيد عن إصدار القرارات في حال حدوث الأزمة وهذا ما يجعل ردود الفعل اتجاه الأزمة بطيئة لعدم دراية المدير الكافية في التفاعل مع الأزمة فالمؤسسة في حالة الأزمة ليس بإمكانها النهوض بنجاح إلا عندما يعرف مسيرها تسيير عدم التأكد والتحكم في التحولات المختلفة.
- يمكن القول أن إدارة الأزمات في المراحل الأولى لها في المؤسسة، فالمؤسسة لا تمتلك منهجية واضحة للتعامل مع الظروف غير مؤكدة وحالات غير الاستقرار إلا أنها تسعى بكل ما لديها من مجهودات لمحاولة التعلم من الأزمة والتكيف مع الظروف التي فرضتها هذه الأخيرة .

- غياب ثقافة إدارة الأزمات من أهم المعوقات التي زادة من تداعيات آثار الأزمة في المؤسسة محل الدراسة فالمؤسسة تحتاج فريق عمل مدرب جيدا أو حتى خبراء خارجيين لإعطاء الحلول فمن الضروري وجود نظام بشكل جيد يتم تنفيذه لمواجهة الأزمات الطارئة وتقليل الخسائر وهذا ما يؤكد غياب سياسة أو منهجية للتعامل مع الأزمة.
- يمكن تقييم المؤسسة بالمتوسط في مجال إدارة الأزمات.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل قمنا بمحاولة تحديد كيف تعاملت المؤسسة الجزائرية لصناعة الأقمشة والأنسجة مع أزمة كورونا 19 وأهم السياسات والإجراءات التي اتخذتها في ظروف الأزمة، باعتبار أن المؤسسة نشطت خلال أزمة كوفيد.

اخترنا في دراستنا من بين موظفين المؤسسة الجزائرية للأقمشة والأنسجة EATIT مجموعة من المسؤولين ورؤساء الأقسام، وقمنا باستجوابهم عن مدى استيعابهم للأزمة ومصطلح إدارة الأزمات، كما ركزنا على سياستهم في التعامل مع الأزمة من خلال الإجراءات والتدابير المتبعة للتخفيف من آثار الأزمة وحدتها في كل قسم من أقسام المؤسسة. وفي الأخير قمنا بتحليل مدى قابلية المؤسسة في تفعيل خلية الأزمات على مستوى إدارتها.

الختمة

تمهيد

تعددت الأضرار التي ألحقتها الجائحة (covid19) بالمؤسسات الاقتصادية من خسائر مادية نتيجة الإغلاقات المتكررة وتوقف الإنتاج فيها. فالآثار الاقتصادية لإنتشار فيروس كورونا عديدة وعميقة حيث أن هذه الآثار وصلت الى درجة تشكيل أزمة والتي تعيق بصفة جذرية أداء أنشطة المؤسسة بفعالية، بل قد تفقد سمعتها وتجعلها في الحضيض، بل أكثر من ذلك قد تدفعها نحو الإفلاس والانسحاب من السوق.

وإذا كانت الأزمات بما تحمله من تحديد للأفراد والمجتمعات والمنظمات والبيئة التي يعيش فيها الانسان فهي احد حقائق القرن 21، فإن ادارة الازمات سواء كعلم او كممارسة تساعد على الوقاية من الأزمات، ومنع حدوثها، والتحضير لمواجهتها . فبالرغم من تعدد وتباين الأزمات المختلفة التي يمكن أن تتعرض لها المنظمات، و أن لكل أزمة من هذه الأزمات خصائصها المميزة التي تتطلب أسلوب عمل معين لادارتها والتصدي لها، إلا أن كل الأزمات تخضع لمعايير وعناصر عامة مشتركة في التخطيط لها و الإعداد الجيد لتجنب الوقوع فيها، أو التخفيف من أثارها السلبية وزيادة فرص تحويل اثارها لصالح المؤسسة. كل هذا جعل الدولة تهتم بموضوع ادارة الأزمات وانعكس ذلك على الجانب الاكاديمي حيث ان الباحثين اهتموا بهذا الموضوع مؤخرا وتناولوه في عدة جوانب، وحتى دراسات الطلبة سواء في الليسانس او الماستر او الدكتوراه اهتمت بموضوع الإدارة الأزمات وعالجته. الجانب الذي إختارنا دراسته في مجال إدارة الأزمات هو موضوع اثار الأزمات على النشاط المؤسساتي لدى المؤسسات الاقتصادية، ومن أجل ذلك قدمنا في الجانب النظري مفاهيم أساسية في الأزمة و إدارة الأزمات، وقد عددنا أنواع الأزمات التي ممكن أن تواجهها المؤسسة اثناء مزاولت نشاطها، وفي الجانب التطبيقي قمنا بدراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة النسيج و الأقمشة من خلال العديد من المقابلات وجسدناها في عدت اسئلة موجهة للمسؤولين في المؤسسة .

نتائج الدراسة: من خلال ما تم عرضه في الدراسة من محاولتنا للإجابة على الاشكالية خلصنا الى النتائج التالية والتي سوف نركز فيها على نتائج الجانب التطبيقي في الدراسة:

- الأزمة هي عبارة عن حدث مفاجئ يؤدي الى اوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها.
- ادارة الازمات هي نشاط التعامل مع الازمات من اجل تجنب حدوثها من خلال التحضيرات اللازمة.
- لا تمتلك المؤسسة محل الدراسة خلية خاصة بإدارة الأزمات.

عنوان المذكرة: إدارة الأزمات العارضة بالمؤسسة الاقتصادية سياسة التعامل مع أزمة كوفيد19 بمؤسسة الأقمشة والأنسجة الصناعية بالمسيلة

- يمكن القول ان غياب إدارة الأزمات من أهم المعوقات في المؤسسات.
- تسعى المؤسسة محل الدراسة إلى تشكيل لجنة لإدارة الأزمات مستقبلا.
- من النتائج التحليلية لمقابلة المستجوبين استنتجنا ان المؤسسة الجزائرية لصناعة الاقمشة والانسجة لاتمتلك ادارة خاصة بالازمات ولا تفعل أي من مراحلها خلال أزمة كورونا covid19 وفي ظل اثارها وعليه توصلنا الى نتيجة قبول الفرضية الاولى (تأكيد صحة الفرضية الأولى) والتي تنص على انه: "لا توجد سياسة منهجية واضحة لدى المؤسسة الجزائرية لصناعة الاقمشة و الانسجة في تعاملها مع أزمة كورونا".
- حسب المبحوثين من مسؤولين المؤسسة الجزائرية لصناعة الانسجة والاقمشة بالمسيلة EATIT يظهر أن المحيط وخاصة ضعف الدراية بجال ادارة الامات لا تشجعهم على العمل المقاوالاتي.
- من خلال نتائج الدراسة التطبيقية وصلنا الى نتيجة وهي رفض الفرضية الثانية(عدم صحة الفرضية الثانية) والتي تنص على انه: "توجد سياسة منهجية واضحة لدى المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنسجة والاقمشة في تعاملها مع أزمة كورونا".

مقترحات الدراسة: هناك بعض الاقتراحات التي يمكن أن نقدمها في ميدان إدارة الازمات:

- يجب على الجامعات الجزائرية أن تعمل على تخريج طلبة لديهم المعرفة والمهارات الأزمة لإدارة الأزمات والتخطيط لها والحد منها.
- تحتاج المؤسسات التي لا تمتلك إدارة خاصة لادارة الأزمات للمرافقة اللازمة من تدريب وتكوين في ما يخص الأزمات لتكتسب خبرة في هذا الميدان.
- يجب ان تتم إدارة الأزمات في المؤسسة من بعدين هما إدارة الأزمة من الداخل إلى الخارج و إدارتها من الخارج إلى الداخل أي لا يجب النظر إليها فقط في إدارتها من المستوى الداخلي للمؤسسة ولكن إلى المستوى الخارجي ايضا.
- يجب تخصيص نسبة معينة من ميزانية المؤسسة لمعالجة اثار الأزمة في حال وقوعها.
- أن تكون المؤسسة مهيأة داخليا بالتعامل و الإستجابة للأزمة بتداعياتها واثارها المختلفة.

أفاق الدراسة: لاشك أنه رغم الجهد المبذول في اتمام هذا البحث، فإنه لا يخلو من النقائص، وفيما يلي مواضيع

- لايركز عليها البحث ويمكن البحث فيها:
- دور إدارة الأزمات في تحقيق البقاء والاستمرارية للمؤسسات الاقتصادية.

عنوان المذكرة: إدارة الأزمات العارضة بالمؤسسة الاقتصادية سياسة التعامل مع أزمة كوفيد 19 بمؤسسة الأقمشة والأنسجة الصناعية بالمسيلة

- مدى مساهمة إدارة الأزمات في نجاح المؤسسة.
- التدريب الفعال وعلاقته بإدارة الأزمات.
- إتخاذ القرار في ظل الأزمة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

- 1- أحسين عبد الحميد ، في المناهج العلوم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 2- إحسان الحسن محمد، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، الطبعة الثانية، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1986.
- 3- بوحوش عمار ، محمد ذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 4- الخضير محسن، إدارة الأزمات، منهج اقتصادي إداري متكامل لحل الأزمات، الطبعة الثانية، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر، 1990.
- 5- الرزام عز الدين، التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات، الطبعة الأولى، دار الخزاجا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995.
- 6- الرفاعي أحمد حسين ، مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1996.
- 7- زرواتي رشيد ، تدريبات على منهجية البحث العلمي العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار هومة، الجزائر، 2002.
- 8- السيد عليوه ، إدارة الأزمات والكوارث حلول عملية-أساليب وقائية، مصر، 2002.
- 9- السيد عليوة ، إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة و الارهاب الدولي، الطبعة الثانية، دار الأمين للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 10- شهاب بدر، معجم مصطلحات الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار البشير، عمان، الأردن، 1998.
- 11- صلاح الدين مني، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، الطبعة الأولى، دار البيان للنشر، القاهرة، مصر، 1998.
- 12- عباس صلاح، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 13- عثمان عبد الفتاح ، خدمة الفرد والمجتمع المعاصر، القاهرة، مكتبة الأنجلو، مصر، دت.

- 14- العماري عباس رشدي، إدارة الأزمات في عالم متغير، الطبعة الأولى، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، مصر، 1993.
- 15- الفقيه محمد عبد الله، إدارة الأزمات، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، اليمن، صنعاء، 2011.
- 16- فينك ستيفن ، إدارة الأزمات التخطيط لما قد يحدث الناشر بيمك، 2002.
- 17- قطيش نواف ، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 18- مهنا نصر، إدارة الأزمات والكوارث، دار الفتح للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 19- مؤلف جماعي ترجمة كيينه حميدي 2020، صمود في زمن الجائحة كورونا كوفيد19، برلين، ألمانيا = المركز الديمقراطي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية .

2. الرسائل العلمية

- 20- آل الشيخ بدر بن عبد المحسن، مدى جاهزية إدارة الأمن في مواجهة الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008 .
- 21- دقامسه مأمون أحمد، إدارة الأزمات دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، عمان، الأردن، 1998.
- 22- الزواهره عبد الغفور، العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات دراسة حالة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 2001.
- 23- الشعلان فهد أحمد، إدارة الأزمات الأسس والمراحل والآليات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002.

3. المقالات العلمية

- 24- الباز عفاف، دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، العدد4، جامعة القاهرة، مصر، بتاريخ 2002.
- 25- جبر محمد صدام، المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات، المجلة العربية للمعلومات، تونس، بتاريخ 1998.
- 26- رسلان نبيل ، منهج إدارة الأزمات في الإدارة العامة، المقارنة مجلة الإدارة، الأردن، عدد 3، بتاريخ 1994.

27- حسن الطيب ابشر، إدارة الكوارث، مجلة الإدارة العامة، العدد، 65، بتاريخ 1990.

4. الملتقيات العلمية

28- العزاوي نجم ، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، أيام 03، 04، 05، نوفمبر 2009.

5. التشريعات القانونية

29- المرسوم التنفيذي رقم 20-70، المؤرخ في 24 مارس 2020، يحدد تدابير "تكميلية" للوقاية من انتشار فيروس كورونا-كوفيد19-، الجريدة الرسمية الصادرة في 25 مارس 2020، المادة 07 .

30- الجريدة الرسمية. 02 افريل 2020، مرسوم رئاسي رقم 02 :9 يتضمن إحداث باب تحويل اعتماد إلى ميزانية تسيير وزارة الصحة والسكان و إصلاح المستشفيات، المادة 02، 01 العدد 33، الجزائر العاصمة .

ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية

- 31- Albrecht steve ,fraud risk management , an esential primer for business professionals, 1996.
- 32- Angela , M., & Haishan, F How COVID-19 is changing the world: a statistical perspective. Committee for the Coordination of Statistical Activities, 2020.
- 33- Biber ,R. clutch management in crisis. RIS management journal. Vol35. No4. 1998..
- 34- C. Person,I Mitroff : " From Crisis Prone To Crisis Prepared: A Framework For Crisis Management", Academy of Management Executive . Vol 7, No 1, 1993.
- 35- Direction des Etudes et de la prospective, Statistiques du commerce Extérieur de L'Algérie –période Premier trimestre de l'année2019- , Ministère de finances Direction générale des Douanes ,2019.
- 36- Direction des Etudes et de la prospective, Statistiques du commerce Extérieur de L'Algérie –période Premier trimestre de l'année2020- , Ministère de finances Direction générale des Douanes2020..

- 37- Johnston, W.& stepanavich,P Management in crisis. American society of health system pharmacists journal,Vol.58: 1245-1249.2001.
- 38- Imane, A., Faical, H., & Sohayb, B. B. In silico study the inhibition of angiotensin converting enzyme 2 receptor of COVID-19 by Ammoides verticillata components harvested from Western Algeria,. Journal of Biomolecular Structure and Dynamics , 1-14.2020.

ثالثا: المواقع الالكترونية

- 39- أحمد حسين بتال، و فهد أيسر ياسين تأثير جائحة كورونا عمى الاقتصاد العالمي وسبل المواجهة مع إشارة خاصة للعراق، أبريل 2020 ، متوفر على ربط الالكتروني التالي
https://www.researchgate.net/publication/340925777_tathyr_jayht_kwrwna_ly_alaqtsad_alalmy_wsbl_almwa_jht_m_ashart_khast_llraq
- 40- أخبار الأمم المتحدة 08.04.2020 .منظمة العمل :بسبب جائحة كورونا، سيخسر العالم ما يعادل 195 مليون وظيفة بدوام كامل، من بينها 5 ملايين في الدول العربية
<https://news.un.org/ar/story/2020/04/1052922>
- 41- إسماعيل الكنوي،هذا ثمن كورونا وحرب النفط على الاقتصاد العالمي،12 أبريل 2020 متاح على
<https://www.aljazeera.net/news/ebusiness/2020/3/17>
- 42- اونكتاد أزمة بقيمة تريليون دولار قد يتسبب بها فيروس كورونا،فهل يمكن تجنبها ؟ أخبار الأمم المتحدة.
<https://news.un.org/ar/story/2020/03/1050871>
- 43- تقارير البنك الجزائري حول التطورات النقدية والمالية من 2010 الى غاية 2019 عبر الرابط
[/https://www.bank-of-algeria.dz](https://www.bank-of-algeria.dz)

- 44- تقرير مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (04.03.2020) 50 مليار دولار خسائر تأثيرات كورونا " على قطاع التصدير عالميا - تقرير أممي .من موقع الأمم المتحدة:
<https://news.un.org/ar/story/2020/03/10505>
- 45- غيتا غوبينيات، الحد من التداعيات الاقتصادية لفيروس كورونا بوضع سياسات موجهة كبيرة
<https://www.imf.org/ar/News/Articles/2020/03/09/blog0309>
 20-limiting-the-economic-fallout-of-the-coronavirus-with-large-targeted-policies
- 46- محمد السيد ، فيروس كورونا عطسة الصين التي أصابت الاقتصاد العالمي بالحمى، 01 أبريل 2020
[متاح على https://www.alarabiya.net/aswaq.html](https://www.alarabiya.net/aswaq.html)
- 47- منظمة الصحة العالمية (. 2020 , 05 02) .مرض فيروس كورونا (كوفيد .) 19 -تم الاسترداد من موقع منظمة الصحة العالمية:
<https://www.who.int/ar/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>
- 48- وكالة الأنباء الجزائرية، 9 جويلية 2020 ،وباء كورونا،خسائر الجوية الجزائرية بلغت 38 مليار دج وقد
 تصل إلى 89 مليار دج بنهاية العام-<http://www.aps.dz/ar/economie/88066-38>
89.
- 49- Asian Development Bank. (2020, 05 11). APB BRIEFS An Updated Assessment of the Economic Impact of COVID-19. Consulté le 05 15, 2020, sur website of Asian Development Bank:
<https://www.adb.org/sites/default/files/publication/604206/adb-brief-133-updated-economic-impact-covid-19.pdf>
- 50- ILO Monitor 2. (2020, 04 07). COVID-19 and the world of work. Second edition Updated estimates and analysis. Consulté le 05 07, 2020, sur website of International Labour Organization:
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_740877.pdf

- 51- La Direction Technique Chargée Des Statistiques de la population et de l'Emploi , Activité Emploi et Chômage, Mai2019,Directeure de la publication : Mounir Khaled BERAH, p08, Site web :<http://www.ons.dz>
- 52- Ministère de la Santé, d. l. (2020). PLAN DE PREPARATION ET DE RIPOSTE A LA MENACE DE L'INFECTION CORONAVIRUS COVID-19. Retrieved 05 2020, 21 p05, from <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwig1vbatrypAhWOzoUKHXdxB0>
- 53- Organization, International Labour. (2020, 04 07). COVID-19 causes devastating losses in working hours and employment. Consulté le 05 03, 2020, sur website of International Labour Organization: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_740893/lang--en/index.htm
- 54- World Gold Council. (2020, 08 17). FastMarkets, ICE Benchmark Administration, Thomson Reuters. Retrieved 08 20, 2020, from Gold prices: <https://www.gold.org/goldhub/data/gold-prices>
- 55- 14.United Nations,Covid19 crisis in North Africa:The impact and Mitigation Resposes ,Economic commission for Africa, subregional office for North Africa,May2020,p08, Site web :<http://www.uneca.org>.

الملاحق



اسئلة المقابلة حول إدارة الازمات العارضة سياسة التعامل مع ازمة كوفيد19

(دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الاقمشة والانسجة EATIT تيندال سابقا)

تعد الاسئلة التي بين أيديكم جزءا من بحث يندرج ضمن مشروع مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة تخصص ماستر تخصص: إدارة أعمال، بعنوان "إدارة الازمات العارضة سياسة التعامل مع ازمة كوفيد19(دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الاقمشة والانسجة EATIT)"، والمعلومات التي تحتويها هذه الاسئلة تعتبر ضرورية، لهذا نرجو من سيادتكم الاجابة عن جميع هذه الاسئلة بكل عناية ووضوح، ونحيطكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

1. هل يوجد في المؤسسة إدارة خاصة بالأزمات؟ .

- هل تمتلك المؤسسة أدوات للتحذير المبكر من الأزمة؟
- هل الإدارة مستعدة لكشف المفاجآت والمواقف الحرجة ؟
- هل توجد لدى المؤسسة خطة لإدارة الأزمات؟
- توجد وحدة خاصة في الشركة للتعامل مع الأزمات ومواجهتها؟
- هل يمتلك قادة المؤسسة مهارات وسمات شخصية تؤهلهم للسيطرة على الأزمة؟
- هل يتوفر لدى قادة المؤسسة الخبرة الكافية تساعدكم على اتخاذ القرار في الظروف الطارئة ؟ وأن هناك أفراد مكلفون بالتصرف العاجل؟
- هل المعلومات متوفرة ؟ وهل تستطيع الحصول على المعلومات المطلوبة وبالسعة المناسبة ؟
- من المسئول عن التحكم في الأضرار وتقديرها ؟

2. هل أثرت جائحة كورونا على إيرادات السنوات 2020.2021؟

- هل استفادة المؤسسة من الأزمة في زيادة مبيعاتها أم العكس؟.
- هل واجهت المؤسسة مشاكل في حصولها على المواد الأولية؟.
- هل بقية أسعار المواد الأولية على حالها أم ارتفعت أثناء الجائحة؟.
- هل تفشي جائحة كورونا على العمل الميداني للأفراد؟.
- هل نجحت المؤسسة في تحقيق التزاماتها تجاه زبائنهم؟.

3. هل أثرت تفشي جائحة كورونا على العمل الميداني للأفراد؟.

- هل انتشار الفيروس اثر في أداء المورد البشري وإنتاجيته؟.
- هل بقي نظام الدوام على حاله أم اختل بعد الأزمة؟.
- هل سرحت الشركة إي من موظفيها نتيجة للأزمة؟.
- هل تم تقليص فترات العمل أثناء الجائحة؟
- 4. هل عملت الإدارة على إعادة التنظيم لمواجهة الأزمات؟.
- هل تم تصميم المؤسسة على أساس تحقيق المرونة والانفتاح على البيئة الخارجية؟
- هل التعليمات والتوجيهات والتخصصات واضحة وهل يجري تعديلها وتنقيحها؟
- هل يحدث التغيير بسهولة في المؤسسة ؟
- 5. هل تقوم المؤسسة بتقييم الخطط السابقة بقصد تطويرها وتحسينها من اجل التعامل مع الأزمات المستقبلية؟ .
- هل يتم إعداد ميزانيات مستقلة لمعالجة آثار الأزمة؟
- هل تهتم الشركة بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الأزمات للتعرف على الجديد في هذا المجال وتدريب عمالها عنها؟

Complexe de M'sila

EPE-EATIT-Spa Direction des ressources Humaines	ABSENTISME ET ACCIDENTS DE TRAVAIL	2020
---	------------------------------------	------

Rubriques	Mois Janvier (jours)
Maladies Professionnelles	
Maladies non Professionnelles MLD	330
Accidents de Travail	18
Maladie de courte Durée	151
Congés de Maternité	31
Absences Autorisées Rémunérées	578
Absences Autorisées non Rémunérées	101
Absences Non Autorisées	30
Autres	0
Retards	0
Mise à pieds	18
Taux d'absentiéisme	10,30
Nbre d'heures réellement travaillées	97680
Nbre d'accidents de travail avec arrêt	



EPE- EATIT – SPA
COMPLEXE TOILES INDUSTRIELLES DE M'SILA
AU CAPITAL SOCIAL DE 5 000 000 000 DA

Envoi n° _____ du 22 mars 2020

Situation numérique des absences des personnels de l'EPE-EATIT-Spa enregistrée 22 mars 2020

Unité	Effectif Réalisé	Effectif Présent	Effectifs absents répartis par motif								En Confinement	Pour autres Motifs	Total des Absences	Observations
			Non autorisé		Autorisé									
					Congé exceptionnel (coronavirus)									
			Par manque de moyens de Transport (coronavirus)	Pour autres Motifs	Femmes Enceintes	Femmes élevant des Enfants	Personnels Atteints de maladies chroniques	Personnels Présantant des vulnérabilités sanitaires	Autres Personnels dans la limites des 50 %					
Complexe de M'sila	531	252	14		02	20	30	10	203			279		
Total	531	252	14	0	02	20	30	10	203	0		279		

بطاقة فنية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الاقمشة والانسجة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

بطاقة فنية حول

مركب المسيلة

المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية «م ج أ ص ت . ش ذ أ»

ENTREPRISE ALGERIENNE DES TEXTILES INDUSTRIELS ET TECHNIQUES

EPE - EATIT - Spa

- AU CAPITAL SOCIAL DE 5 000 000 000 DA -



إصدار: 2022

RC : 16/00 - 0984813 - B 12 - NIF : 001216098481385 - NIS : 002116170211563

SIÈGE SOCIAL
04 / 06, Rue Patrice
Lumumba - ALGER
021 73 27 18
contact@eatit-dz.com

DRAA BEN KHEDDA
BP Zone Industrielle Bp 76
Draa-Ben-Khedda, Tizi-Ouzou
026 43 37 77
u.p.dbk@eatit-dz.com

M'SILA
Zone Industrielle
Bp 52 M'sila
035 36 48 86 / 87
u.p.msila@eatit-dz.com

SEBDOU
Zone Industrielle Bp 09
Sebdou Tlemcen
043 54 13 42
u.p.sebdou@eatit-dz.com

SOUK-AHRAS
Zone Industrielle Bp 78
Souk-Ahras
037 75 16 05
u.p.soukahrass@eatit-dz.com

BATNA
Rue Aissat Idir Z. Industrielle
Kachida Bp 362 Batna
033 22 25 18 / 19
u.p.batna@eatit-dz.com

TLEMEN
Route de Chetouane
BP 971 Tlemcen
043 27 34 80
u.p.tlemcen@eatit-dz.com

BEJAIA
Arrière port Béja
034 10 38 22 / 2
034 10 38 23 / 2
u.p.bejaia@eatit-dz.com

لمحة عامة عن المؤسسة

نشأة المؤسسة

إن فكرة إنشاء مؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية * مركب المسيلة* جاء نتيجة إستراتيجية التي اتبعتها الحكومة الجزائرية قصد إنعاش الاقتصاد الوطني والنهوض به وذلك بعد سنوات من الاستقلال بسبب الأوضاع الاقتصادية التي عاشتها البلاد في تلك الفترة .

وتبلورت أولى خطوات تجسيد هذه الفكرة من خلال شروع الحكومة في إنجاز هذه المؤسسة في سنة 1979 . حيث تم دراسة جميع الجوانب المتعلقة بتوفير المواد النسيجية لإنتاج 4500 طن سنويا أي ما يعادل 15.500.500 متر طولي من القماش منها 5 ملايين متر طولي موجهة إلى قسم التفصيل ، وكان هذا من طرف وزير الصناعة والطاقة ولقد تم تسجيله في برنامج خاص بالنسبة لولاية سطيف في 1971، ولكن بعد التقسيم الإداري الجديد 1975/1974 الذي نتج عنه ميلاد ولاية المسيلة، حيث تم إنشاء هذا المشروع بولاية المسيلة الذي سجل بعقد مؤرخ في : 1975/11/13 وتبلغ مساحته الكلية حوالي 329800 متر مربع منها 65561 متر مربع مغطاة، وقد بدأت الأشغال بتاريخ 1977/04/11 وانتهت سنة 1979 وفي 1980/12/01، تم الدخول الفعلي في الإنتاج وتعمل هذه المؤسسة في ظل نظام عمل متواصل .

تعريف بالمؤسسة

تعتبر المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية شركة وطنية ذات أسهم بطابع اقتصادي عمومي ويتمثل طبيعة نشاط المؤسسة في إنتاج الأنسجة الصناعية والتقنية (الأقمشة)، تتميز بمجموعة من الوحدات الإنتاجية موزعة على ولايات الوطن، تسييرها المديرية العامة المتواجدة على مستوى العاصمة وبمجلس إدارة يقوده المدير العام للمؤسسة، حيث تهدف المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها

- تحقيق الأرباح المادية والمالية.
- الاستمرار والاستقرار وديمومة المؤسسة
- زيادة المداخل والأرباح الشركة
- الحفاظ على العمال وزيادة اليد العاملة
- تغطية احتياجات السوق الوطنية ومنافسة الشركات المحلية
- تحسين الجودة والتنوعية للإنتاج
- إيجاد أسواق جديدة يمكن الدخول إليها

● الحفاظ على عملاء داخل الوطن

وبعد إجراء إعادة الهيكلة للمؤسسة سنة 2012 انبثقت ما يسمى

* بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية *

(Enterprise Algérienne des Textile Industriel et Technique)

(EATIT – M'sila)

تسمية المؤسسة منذ نشأتها

لقد مرت المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بعدة مراحل وعدة تسميات منذ نشأتها و منها :

المرحلة الأولى: سونيتاكس من 1979 إلى غاية 1985.

المرحلة الثانية: أنديتاكس من 1985 إلى غاية 1997

المرحلة الثالثة: تيندال من 1998 إلى غاية 2011 .

المرحلة الرابعة: أولانيت من 2012 إلى يومنا هذا.

بعد إعادة هيكلة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية تمت عملية جمع مجموع من الشركات تحت لواء

مديرية عامة ومجلس إدارة مقرر على مستوى العاصمة، تندرج تحتها سبع وحدات منها :

(مركب المسيلة - وحدة ذراع بن خدة - مركب باتنة - وحدة تلمسان - وحدة سبدو - وحدة سوق

أهراس - وحدة بجاية)

موقع المركب

يقع المركب في المنطقة الصناعية لولاية المسيلة في الجهة الجنوبية لولاية يحدها شمالا المؤسسة الوطنية للبناء ومن

الجهة الشرقية سونطراك ومن الجهة الجنوبية للمؤسسة الوطنية للحديد والإسمنت سابقا ومن الجهة الغربية 160

مسكن.

نظام العمل بالمركب

قسم (الغزل، النسيج، التكملة، مراقبة الجودة)

الفوج A : من الساعة 5:00 صباحا إلى 13:00 زوالا

الفوج B : من الساعة 13:00 زوالا إلى 21:00 مساء

أما بالنسبة قسم التفصيل والإدارة والصيانة

من الساعة 8:00 صباحا إلى غاية 16:00 مساء

عدد العمال

- عقد عمل غير محدد المدة: 531 عامل
- عقد عمل محدد المدة: 08 عمال
- عقد العمل المدعم : 00 عامل
- العدد الإجمالي: 539 عامل

العدد الإجمالي للمتمهين: 56 متمهين

الهيكل التنظيمي

تتمثل المهمة الرئيسية في إنتاج الأنسجة الصناعية والتقنية ذات الهدف الاقتصادي من أجل تطبيق برنامج إنتاجي يحقق للمركب كل سنة باستعمال كل الوسائل المادية والمالية والبشرية المتاحة، وقد تم هيكلة المركب حسب الوظائف الإنتاجية الرئيسة للأقسام التي تساهم في ضبط وربط العملية الإنتاجية و سيرورتها ونجاحها وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

مديرية الإنتاج

1- قسم الغزل

- يشتغل بقسم الغزل : 82 عامل منها 82 عامل بعقد عمل غير محدد المدة 02 عمال بعقد محدد المدة.
- الوظائف الرئيسية لقسم الغزل:

* البشم

* الكرد والتسريح

* السحب والبرم

* التليف والغزل

* البرم

* التجميع

2- قسم النسيج :

يشتغل به : 99 عامل منها : 98 عامل بعقد عمل غير محدد المدة 03 بعقد عمل محدد المدة.

ويتمثل اختصاص هذا القسم في إنتاج الأنسجة الصناعية المختلفة بمختلف الخيوط التي يتم تصنيعها في قسم الغزل أو الخيوط التي يتم استيرادها من الخارج وهذا من خلال الوظائف التالية:

* التحضير

* التنشئة

* التسدية

* النسج

* الفحص

03- قسم التكملة:

يشغل به : 44 عامل منها 43 عامل بعقد عمل غير محدد المدة و 01 عامل بعقد محدد المدة.

يمر القماش عبر عدة مراحل في قسم التكملة هي:

* تحضير الألوان: يقوم هذا الفرع على توفير الألوان المطلوبة في الطلبية التي هي محل الإنتاج .

* تبييض القماش: يقوم هذا الفرع على تبيض القماش.

* الصباغة: يقوم هذا الفرع على صباغة القماش حسب اللون المطلوب.

* معالجة القماش وتتمثل في التجهيز النهائي وهي العملية النهائية التي ترمي إلى تحسين مظهر الأقمشة.

04- قسم التفصيل

- يشغل بقسم التفصيل والخياطة : 47 عامل منها 46 عامل دائم و 01 عامل عقد عمل محدد المدة.

يختص هذا القسم في تفصيل وخياطة الأقمشة حسب الطلبيات مثل الخيمة بجميع أنواعها والمظلات والأحواض المائية وأغطية الشاحنات والسياراتالخ.

واهم الوظائف الرئيسية لهذا القسم هي:

- الرسم ، التقطيع، التلحيم، الخياطة الخفيفة والثقيلة والفحص النهائي للمنتج

05- قسم الصيانة :

يشغل بقسم الصيانة: 62 عامل بعقد عمل غير محدد المدة يختص هذا القسم في المراقبة والصيانة المستمرة

للآلات من الناحية الميكانيكية والكهربائية ومن أهم الوظائف الرئيسية للقسم : التلحيم -الخراطة - معالجة تصفية

المياه - صناعة ميكانيكية -التكييف الهوائي

الإدارة

بما أن المؤسسة الاقتصادية هي إنتاجية والموارد البشري هو أساس الإنتاج و بالتالي تسهر الإدارة على توظيف العمال وتكوينهم وتطويرهم وتسهر دائما على تحقيق أهم الاحتياجات الأساسية للعمال سواء إدارية أو اجتماعية

مديرية الموارد البشرية

يشتغل بمديرية الموارد البشرية : 15 عامل.

وهي تهتم بكل ما يتعلق بشؤون العمال من الناحية الإدارية كالتعيين والمواظبة على الحضور والغياب وتكوين العمال مهنيا لرفع مستواهم المهني.

دائرة الوسائل العامة

يشتغل بهذه الدائرة 26 عامل

تسهر هذه الدائرة على متابعة نقل العمال وهي المسؤولة عن تسيير كل سيارات وشاحنات المركب كما تسهر أيضا على نظافة محيط المركب وكل مقتنياته.

مصلحة الشؤون الاجتماعية

يشتغل بدائرة الشؤون الاجتماعية : 04 عمال دائمون

وهي تشرف على توفير الخدمات الاجتماعية كالمناح العائلية ومنحة التمدرس وغيرها من خدمات اجتماعية و صحية للعمال من عيادة وطبيب داخل المركب وسيارة الإسعاف.

دائرة المالية والمحاسبة

يشتغل بمديرية المالية والمحاسبة : 08 عمال.

وهي تهتم بمراقبة المركز المالي للمؤسسة والقيام بمراقبة الميزانيات.

المديرية التقنية

يشتغل بهذه المديرية 11 عامل منهم 11 عامل بعقود عمل غير محددة المدة. وهي تتكون من الأقسام التالية

1 - قسم البحث والتنمية:

يسهر هذا القسم على جلب المشاريع والصفقات والتخطيط للبرنامج السنوي للعمل داخل المركب ومتابعة العقود المبرمة مع الزبائن .

2 - قسم مراقبة الجودة:

يختص هذا القسم في مراقبة نوعية جميع منتجات أقسام الإنتاج ويشتغل به 27 عامل دائم.

3- قسم المخابر

يختص هذا القسم في إعداد عينات بمقاييس قانونية والمعايير المعمول بها كما يقوم بإعداد تحاليل وتحقيق نتائج الإيجابية في المحاليل الكيماوية التي تستعمل في الإنتاج.

4- قسم الوقت والمناهج

يسهر هذا القسم في إعداد بطاقات خاصة بالوضعية الإنتاجية وتقييم الأداء للعمال

مديرية التموين والتسويق وتسيير المخزونات :

يشتغل بهذا القسم : 38 عامل منها 37 عامل بعقد عمل غير محدد المدة و 01 عمال بعقد عمل محدد المدة.

1- قسم التموين

تقوم هذه الأخيرة تغطي تموين المركب بالمستلزمات الداخلية والخارجية من شراء قطع الغيار ولواحقه وغيرها من المشتريات

2- قسم التسويق

تقوم هذه الأخيرة بتسويق المتوج إلى الأسواق المحلية و الوطنية وتصدير بعض الأنواع إلى الأسواق الدولية وتغطي تموين المركب بالمستلزمات الداخلية والخارجية من شراء قطع الغيار ولواحقه وغيرها

3- قسم تسيير المخزونات

تقوم بتسيير المتوج على مستوى مخازن الأقسام وتنظيمه ومتابعة وضعيته بشكل شهري وسنوي.

وتتمثل في :

1-3- مخزن المادة الأولية: يختص في تسيير المادة الأولية (القطن) وتحويلها إلى قسم الغزل.

2-3- مخزن المواد الكيماوية: يختص في تسيير المواد الكيماوية الخاص بالمنتج.

3-3- مخزن المواد الجاهزة: يختص في تسيير المواد الجاهزة من أجل توجيهها إلى الزبون.

4-3- مخزن قطع غيار: يختص في تسيير قطع غيار العتاد والماكينات.

5-3 مخزن قسم النسيج: يختص في تسيير مادة الخيط وتحويلها إلى قسم النسيج.

6-3 - مخزن قسم التكملة: يختص في تسيير مادة القماش الخام وتحويلها إلى قسم التكملة.

7-3 - مخزن قسم التفصيل الخاص باللواحق.

نشاطات المركب ومساهمته في الكوارث الطبيعية التي حلت ببلادنا

لقد ساهمت مؤسستنا منذ نشأتها في عام 1980 في جميع الكوارث الطبيعية التي عرفت الجزائر وذلك بداية بزلزال الأصنام ، كوارث سكيكدة، تمنراست ، القصبة، عين تيموشنت ، باب الواد، بني ورتلان وأخيرا زلزال بومرداس.

حيث كانت مؤسستنا السباقة في الميدان وساهمت بـ 3500 خيمة و 3000 سرير وقد غطت نسبة كبيرة من احتياجات المنكوبين في ذلك الوقت.

وهذه بعض الصفقات التي تم إبرامها مع الحماية المدنية ووزارة الداخلية:

1- 10000 خيمة من نوع الحماية المدنية .

2- 4000 خيمة من النوع المتوسط 22 مكان .

3- 500 سرير

كما تسعى مؤسستنا إلى عقد صفقات مع جميع الولايات من أجل وضع برنامج خاص بالتعاون مع وزارة الداخلية والجماعات المحلية (المخطط الإستعجالي) .
كما تستطيع مؤسستنا تغطية متطلبات السوق الوطنية.

مساهمة المؤسسة مع الدولة الجزائرية في الكوارث الطبيعية الدولية

لقد كانت مؤسستنا من المؤسسات البقية في العمليات التضامنية التي تقوم بها الدولة الجزائرية اتجاه الدول الشقيقة والصديقة وعلى سبيل المثال زلزال إيران، إندونيسيا ، يوغسلافيا ، المغرب ، مالي الخ

مساهمة المؤسسة في تكوين اليد العاملة

تستقبل المؤسسة المتهنيين في مختلف المجالات والتخصصات على مستوى ورشات الإنتاج من عمال (الميكانيك و عمال الصيانة والإصلاح والنجارة والكهرباء)

كما لا ننسى الأقسام الأخرى على سبيل المثال (عمال تسيير المخزون وعمال التموين وعمال الأرشيف وإعلام ألي والمحاسبة)

كما تنظم المؤسسة تكوين لفائدة العمال من أجل زيادة فعاليتهم في التسيير على سبيل المثال لقد قامت المؤسسة بتكوين 12 عامل في مجال إعلام ألي لمدة 10 أسابيع ،وهناك تكوينات أخرى مثل محاسبة مالية إسعافات أولية الخ...

وللمؤسسة تكوين محلي وخارج الوطن يمكن للعمال استفادة منه للحصول على شهادات خارجية عليا مثل شهادة الجودة والنوعية بمؤسسة ISO ولقد قامت أيضا في سنة 2007 بتكوين 20 عامل للحصول على شهادة مسير في الجرد بمؤسسة محلية.

أهداف المؤسسة

تحقيق الأرباح

- الاستمرار والاستقرار وديمومة المؤسسة
- زيادة المداخل والأرباح الشركة
- الحفاظ على العمال وزيادة اليد العاملة
- تغطية احتياجات السوق الوطنية ومنافسة الشركات المحلية
- تحسين الجودة والنوعية للإنتاج
- إيجاد أسواق جديدة يمكن الدخول إليها
- الحفاظ على عملاء داخل الوطن

منتجات المؤسسة و عملائها

تتمثل في أساس منتجات المؤسسة العمومية للأنسجة الصناعية والتقنية على المنتجات القطنية بالنسبة 90% وهي عبارة عن قماش تام الصنع الموجه للصناعة العسكرية والمدنية.

ويعتبر هذا المنتجات هو نتاج دراسة قامت به المؤسسة على مدار 30 سنة من التجارب والخبرات وتعتمد المؤسسة في إنتاجها على نوع خاص من القماش يتصف بموصفات دقيقة من حيث النوع خاص من القماش يتصف بمواصفات دقيقة من حيث الشكل والنوع حيث يتسم هذا النوع من القماش على أنه :

- يحتمل الحرارة العالية
- لا يشتعل بفعل النار
- يقاوم الماء والعوامل الطبيعية
- مقاوم للتعفن والفطريات

وهذا النوع الخاص موجه إلى الصناعة العسكرية باعتباره منتجات مع متطلبات المؤسسة العسكرية في الصناعة الخيام واللوازم .

كما تقوم المؤسسة كذلك بصناعة الخيم الخاصة والعادية وبعض اللوازم التخيم مثل القطن القماش La Bâche.

وذلك بمرور العملية إنتاجية للمؤسسة عبر ورشات التالية:

- ورشة الغزل: تتم بها عملية غزل القطن ومنه إنتاج المادة أولية وهي
- الخيط ويتم هذا في مخزن المواد أولية .
- ورشة النسيج: وتقوم هذه ورشة بنسج الخيط للحصول قماش خام (نصف مصنع) ويتم ذلك في مخزن القماش الخام
- ورشة التفصيل والخياطة: وتعمل هذه الورشة على تفصيل وخياطة الطلبات الموجهة لها و تغليفها وإرسالها إلى مصلحة التسويق ويتم هذه العملية بمخزن المعدات واللوازم
- ورشة التكملة: تتمثل وظيفتها هي القيام بعملية صبغ القماش الخام للحصول على منتجات نهائي جاهز للاستعمال ويتم ذلك في مخزن المواد تامة الصنع.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



المسيلة في:

رقم:/.....

إلى السيد: م.م. الأستاذة الجامعية
المسيلة في:/.....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...
في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات
نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير تخصص:/.....
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم.
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	إكرام زغبية	171735081477	207265040	
02				
عنوان المذكرة:				
المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)				
هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)				
رئيس القسم (الإمضاء والختم)				

<http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facsege>

<https://www.facebook.com/Vice-Doyen-CEQLE-SEGCMsila-475721049530765>

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
ص ب: 166 المسيلة 28000. الجزائر. : 035-33-33-035

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم:

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): **زينة إكرام** المولود(ة) بتاريخ: **1998/02/04** المسيلة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: **267265040** الصادرة بتاريخ: **19/12/2020** عن: **دائرة المسيلة**
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: **علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال** خلال السنة الجامعية: **2021/2022**
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:
إدارة الأعمال العالمية بالمؤسسة الاقتصادية
سياسة التعامل مع أزمة كوفيد 19

أصرح بشرفي أنني إلتمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: **2022/06/25**

التوقيع و البصمة

.....



* يحذر كل طالب (ة) تصريحا فرديا في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد .

** يدرج هذا التصريح ضمن ملاحق المذكرة

الفهرس

العنوان	الصفحة
التشكرات	/
الإهداء	/
قائمة المحتويات	II / 86
قائمة الجداول	86
قائمة الاشكال	IV
قائمة الملاحق	V
مقدمة	أ-هـ
الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة	35-05
تمهيد	6
المبحث الأول: ماهية إدارة الأزمات	21-7
المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات	14-7
المطلب الثاني: أهداف إدارة الأزمات	16-15
المطلب الثالث: نماذج واستراتيجيات إدارة الأزمات	20-16
المطلب الرابع: معوقات إدارة الأزمات	21-20

35-22	المبحث الثاني: ماهية جائحة كورونا
23-22	المطلب الأول: ماهية جائحة كورونا
28-23	المطلب الثاني: اثر جائحة كورونا على إقتصاديات الدول
34-28	المطلب الثالث: اثر جائحة كورونا على الاقتصاد الجزائري
35	ملخص الفصل الأول
53-36	الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الاقمشة والانسجة
37	تمهيد
47-38	المبحث الأول: المنهجية المعتمدة في الدراسة الميدانية
44-38	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
47-44	المطلب الثاني: التعريف بأداة الدراسة
53-47	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة
52-47	المطلب الأول: تحليل بيانات ومعطيات المستجوب نحو المقابلة
53-52	المطلب الثاني: النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة
54	ملخص الفصل الثاني
58-55	الخاتمة
65-59	قائمة المراجع

83-66

المبلاحق

86-84

الفهرس

/

الملخص

الملخص:

هدفت هذه الرسالة إلى تحديد سياسة التعامل مع أزمة كوفيد19 في المؤسسات الاقتصادية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مع الاستعانة بأسلوب المقابلة. حيث تم بحث (استجواب) بعض المسؤولين في المؤسسة الجزائرية لصناعة الاقمشة والانسجة بالمسيلة، وقد خلصت الدراسة الى أن المؤسسة لاتستخدم سياسة او منهجية واضحة في التعامل مع ازمة كورونا covid19، كما لخصنا الى أنه لاتوجد تدابير او اخراءات فعلية قامت بها المؤسسة. اضافة الى انه لم تأثر الازمة بإيجابية على أداء المؤسسة. الكلمات المفتاحية: الازمة، إدارة الأزمات، مراحل إدارة الأزمات، المؤسسات الاقتصادية.

Résumé:

Cette étude visait à déterminer la politique de gestion de la crise du Covid-19 dans les institutions économiques, où la méthode d'analyse descriptive s'est appuyée, à l'aide de la méthode de l'entretien. Où l'(interrogatoire) de certains responsables de la Société algérienne pour la fabrication de tissus et textiles à M'sila (EATIT) a été discuté, et l'étude a conclu que l'institution n'utilise pas de politique ou de méthodologie claire pour faire face à la crise corona, covid19, comme nous résumé qu'il n'y a pas de mesures réelles ou de mesures prises par l'institution. De plus, la crise n'a pas eu d'effet positif sur les performances de l'institution.

Mots clés : crise, gestion de crise, étapes de gestion de crise, institutions économiques

Abstract:

This study aimed to determine the management policy of the Covid-19 crisis in economic institutions, where the descriptive analysis method was based, using the interview method. Where the (interrogation) of

some officials of the Algerian Society for the Manufacture of Fabrics and Textiles in M'sila (EATIT) was discussed, and the study concluded that the institution does not use a policy or methodology clear to deal with the corona crisis, covid19, as we summed up that there are no real measures or measures taken by the institution. Moreover, the crisis did not have a positive effect on the performance of the institution.

Keywords: crisis, crisis management, stages of crisis management, economic institutions.