

جامعة الجزائر 03

كلية العلوم السياسية والإعلام

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

# دور القيادة في إدارة الأزمات

بين الطرح النظري والممارسة العملية

دراسة حالة وزارة التجارة وإدارة أزمة الاسمنت

2007 - 2010م

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية

فرع التنظيم السياسي والإداري. تخصص رسم السياسات العامة .

إعداد الطالب:

إشراف الأستاذ:

خالد تلعيش

د. رابح سرير عبد الله

لجنة المناقشة:

- د. نور الدين حاروش.....رئيساً
- د. رابح سرير عبد الله.....مقرراً
- د. مخلوف ساحل.....عضواً
- د. شبيلة العايب.....عضواً

## حكمة

إني رأيت أنه لا يكتب أحدا كتابا في يوم إلا قال في غده لو غير هذا  
لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان يُستحسن، ولو قدم هذا لكان أفضل،  
ولو ترك هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر، وهو دليل على استيلاء  
النقص على جملة البشر.

(العماد الأصفهاني)

## الإهداء

إلى والديّ الكريمين عرفانا بما غمراني به من عطف ودعوات أنارت لي الطريق... حفظهما الله وأطال في عمرهما.

إلى جدتي حفصة حفظها الله.

إلى كل أفراد عائلتي وأخص بالذكر أخواتي البنات: نصيرة، سميرة، هويدة،

فاطمة الزهراء، زهية، هبة الله.

والى الإخوة: الحاج ومحمد وعلاوة

إلى كل صديق وحُرٍ كان لي عوناً.

إلى كل من أيقن بضرورة البحث العلمي في تقدم الأمم ورقبها وناضل في سبيل ذلك...

أهدي هذا العمل المتواضع...

## شكر وعرفان

أشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع، وانطلاقاً من قول الرسول صلى الله عليه وسلم: "ومن صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه به، فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه".

أتقدم بالشكر والتقدير والإحترام إلى المشرف الفاضل، الأستاذ الدكتور رابح سرير عبد الله على توجيهاته، ملاحظاته القيمة، وتشجيعاته لي على إتمام إنجاز هذا العمل.

كما أتوجه بشكري الخالص إلى الأستاذة الكريمة خديجة جوة التي كانت لي نعم الأم على كل ما بذلته معي من خلال توجيهاتها القيمة لإثراء هذا العمل.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة أساتذتي الذين تعلمت على أيديهم والذين كانوا لي قدوة في الحياة من خلال تفانيهم في العمل، أذكر من بينهم رحمان بلخير، بكاي لخضر، بوكري، زغدار حسن، ناجي عمارة...

كما أتوجه بالشكر إلى كافة الإطارات بوزارة التجارة على حسن استقبالهم لي ومساعدتهم وتعاونهم، وعلى رأسهم الأستاذ عبد الحميد شيباني، والأنسة ليلي.

كما أتوجه بالشكر إلى كافة عمال مكتبة العلوم السياسية والعلاقات الدولية، وأخص منهم بالذكر إبراهيم، وسيد أحمد.

كما أتوجه بجزيل الشكر والعرفان لأعضاء لجنة مناقشة الدراسة وهم:

الدكتور نور الدين حاروش والدكتور مخلوف ساحل والدكتورة شبيلة العايب.

## مقدمة :

يعيش العالم حالياً زحماً كبيراً من الأزمات على اختلاف أنواعها وعلى حسب مستوياتها، فرغم التطورات العلمية الحاصلة في كل الميادين، إلا أن هذا لم يمنع من حدوثها، فالثورة المعلوماتية أحدثت حركية ونشاط غير اعتيادي للإنسان أفرز بدوره متغيرات جديدة أسهمت في تشكيل وصقل الإنسان في شتى الميادين الموجود فيها نحو رؤية جديدة، تعكس الوعي الذي أفرزته العولمة.

إن المجتمعات البشرية بإختلاف أنواعها تعاني من وجود عوامل مولدة للأزمات مما يؤدي إلى خسائر في المنشآت والأفراد و...الخ، وهي بطبيعة الحال من صنع البشر. بما يفسر أن التقدم العلمي للبشر يتناسب طردياً مع الأزمات، فتقدم الإنسان العلمي يدفعه إلى زيادة الأزمات سواء الطبيعية أو الصناعية أو التنظيمية أو...الخ، وفي نفس الوقت يزداد التقدم البشري في احتواء الأزمات عن طريق الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات.

إن استمرار الأزمات ونموها السريع دون الحد منها يؤثر على التنمية الكلية للمجتمع، فيقلل فرص النجاح والتقدم، ويؤدي إلى تهديد قيم المجتمع فيقود بذلك إلى حتمية تضييع جهود التنمية أو على الأقل القضاء على جزء منها وتخفيض مردودها.

إن القيادة ركن أساسي يؤدي دوراً محورياً وهاماً في احتواء الأزمة وضمان الاستقرار سواء أكان هذا الاستقرار اقتصادياً أو اجتماعياً أو سياسياً، لكن هذا يرجع إلى خصائص يمتلكها القائد للخروج من الأزمات التي تعترضه على الأقل بأخف الأضرار، فالقيادة الإيجابية هي التي تسير نحو تحقيق نتائج إيجابية عند حدوث الأزمات، بل وتعتبر الأزمة أحد المعايير الحقيقية لقياس مدى كفاءة وفاعلية القيادة.

إن التفكير الإبداعي الذي تتسم به القيادة يسهم بدور كبير في القضاء على الأزمات، فالقائد يتعلم من المشاكل والأزمات التي تُصادفه دون انكسار، فيعمل على تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرص لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر في الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة، ولاشك أن هذا التوجه الإيجابي يُهيئ لإدارة الأزمة التفاعل الحي والمبدع مع التحدي الكبير الذي تواجهه، مما يسمح باستثمار الأزمة وتحويلها إلى مناخ يحفز فعاليات الجهود الإبداعية وينميها.

ومما لاشك فيه أن حدوث الأزمات يستلزم الاعتناء بالوقت لما له من دور هام في تشييب الأزمة، فالقادة اليوم هم في صراع مع الأزمات وكيفية إدارتها دون إهمال العامل الزمني الذي باستغلاله على أحسن وجه يقود إلى الانفراج في الأزمات فقد أصبح فاعل ضروري لإحداث الفارق والتغلب على الأزمات التي يمكن أن تصيب المنظمات .

إن صنع واتخاذ القرار أثناء اشتداد الأزمة عملية صعبة للغاية وهامة في نفس الوقت، وتحتاج إلى قدرات سريعة ودقيقة استجابة للمواقف الصعبة، فصنع واتخاذ القرار ليس بالأمر الهين بل عملية تحتاج إلى اتخاذ تدابير تكون كفيلة بصنع واتخاذ قرار عقلاي ورشيد، مبني على أساسه تشخيص قِيم يتم على إثره صنع واتخاذ القرارات الصائبة المبنية على المعلومات الصحيحة والدقيقة نظراً لأن المخاطر عالية جداً خاصة أثناء الأزمات، لذا يتطلب توفير اعتبارات إضافية لتطبيق نظم دعم القرار.

إن حدوث الأزمات أياً كان مجالها ليس سلبياً على الإطلاق، فهناك جوانب ايجابية من أهمها عملية توحيد قوى المجتمع بجميع فئاته وطبقاته لمحو آثار الأزمة، بحيث يتم تحويل المجتمع إلى فريق عمل كل يعمل في اختصاصه، فالمعالجة الحكيمة للعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية القائمة في المجتمع يتطلب أركاناً هامة للوصول إلى بر الأمان من بينها كما قلنا قائداً أزمة يمتلك مواصفات المسؤولية، فالتاريخ هو من صنع الإنسان، وتاريخ الأزمات هو الوعي بها والتحرر من قيود الحاضر ومن أغلال الماضي الذي أصبح أمراً ضرورياً لصناعة مستقبل تنموي أفضل.

إن الأزمات في الجزائر عديدة ومتعددة الأشكال، لكن المتمعن للساحة الجزائرية يلاحظ أن من بين العديد من الأزمات هناك أزمة إسمنت قد بدأت تتسع، ولعل هذه الأزمة المركبة من بين مؤشرات التي تؤكد حدوثها هي ارتفاع في الأسعار، واستمرار المضاربة التي يشهدها سوق الإسمنت، وندرة مادة الاسمنت من السوق رغم توافر المادة الأولية، رغم وجود عدد كافي من المصانع المصنعة لمادة الاسمنت الإستراتيجية والمقدرة بـ(14) مصنع في الوقت الحالي، الذي يلبي طلبات السوق الجزائرية في الوقت الحالي من بينها اثني عشر مصنع ملك للدولة، رغم كل هذا لم يمنع حدوث الأزمة، ولقد اتخذت وزارة التجارة بما أنها المسؤولة عن التنظيم والتحكم في الأسعار والسير الحسن للتجارة في الأسواق الجزائرية، سواء أسواق الجملة أو التجزئة عدة إجراءات من بينها إصدار مرسوم تنفيذي **243-09**، في شهر جويلية

2009م يحدد هوامش الربح لبيع مادة الاسمنت، عملت أيضا على تقديم طلب لمناقصة دولية لاستيراد مادة الاسمنت للقضاء على الأزمة وتلبية حاجيات السوق الوطنية، والقضاء على الانعكاسات السلبية التي من بين أهمها توقف عدة مشاريع وطنية كبرى ذات تأثيرات كبيرة، وبهذا تكون القيادة بقطاع التجارة أدركت حجم الأزمة وتبعاتها وبذلك سلطت الضوء بالعمل على القضاء عليها بصنع واتخاذ قرارات هامة والعمل على متابعة تنفيذها، الذي يبقى أثرها والحكم عليها يتجلى في الميدان من مدى الدور الفعال للقيادة في إدارة أزمة الاسمنت.

### مبررات ودوافع اختيار الموضوع:

يرجع اختياري للموضوع إلى أسباب علمية بالدرجة الأولى، وأخرى عملية، أحدها كالآتي:

#### أ- الأسباب العلمية :

إن فكرة اختياري للموضوع ترجع كونه يُعدُّ من الموضوعات الهامة على المستويين: العالمي والمحلي، لأن القرن الحادي والعشرين مليء بالتغيرات السريعة والمتلاحقة في شتى المجالات، والتي قد تتسبب في حدوث أزمات، الأمر الذي يتطلب اتخاذ إجراءات مناسبة وشاملة لمنع وقوع الأزمات وإدارتها بفاعلية وكفاءة، لأن القيادة السيئة للأزمات قد تتسبب في الانحدار بالموقف إلى ما هو أسوأ.

إضافة إلى كون الأزمات التي أصبحت جزءاً من حياتنا اليومية، فمفهوم الأزمة أصبح من المفاهيم واسعة الانتشار في مجتمعاتنا المعاصرة، وأصبح بشكل أو بآخر يمس كل جوانب الحياة، ولما كانت لغة العصر هي لغة استقرار المستقبل بغية أن نلتمس منه قبل قدومه ما يعين على مواجهته بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية، فمن الضروري وجود قيادة تمتلك مهارات إدارة الأزمة، وتمتلك القدرات التي تمكنها من تجاوز التحديات الأساسية للأزمة وهي المفاجئة والتهديد والسرعة والغموض.

إن عناصر الأزمة من ضيق للوقت، قلة الإمكانيات، والمعلومات، يتطلب جاهزية عالية وقيادة حكيمة وواعية وعقلانية في قراراتها، تمتلك من المهارات ما يؤهلها لتبوء منصب القائد، لذا لا بد من توفر سمات في القيادة .

كما يمكن أن تعد هذه الدراسة جهداً يُضاف إلى الدراسات السابقة لموضوع القيادة وإدارة الأزمات، يمكن أن يثرى المكتبة الجزائرية على وجه الخصوص والعربية على العموم.

## ب - الأسباب العملية:

ذلك رغبة مني في تناول ودراسة الموضوع، للأهمية التي أراها بارزة للعيان، خصوصاً أننا كجزائريين عانينا الأمرين من الأزمات التي حالت دون وصولنا إلى مصاف الدول المتقدمة، فالمتمعن في مجريات الأمور في شتى المجالات وسيرها خاصة منها الحيوية، يدرك أن من بين أهم وأبرز الأسباب التي حالت دون ذلك عدم وجود قيادة رشيدة في أغلب القطاعات الهامة والمحورية، مما أسهم في وصولنا إلى الحالة التي نعيشها اليوم.

أيضا كانت لي رغبة ملحة في معرفة الحلل الذي تعاني منه القيادة، خاصة وأن الأزمات تكاد تكون متشابهة ومتكررة، إلا أن القادة لا يُؤلون لها أهمية، ودون أخذ العبرة منها وتدارك النقائص، لذا وبناءً على ذلك أردت أن أقف عن النقائص التي حالت دون وصولنا إلى التنمية، وبناء فكرة مستقبلية لإعادة النظر في دور القيادة وإعطائها بُعداً هاماً وجدير بالاحترام لما لها من دور فعال في تحقيق التنمية ذات الأبعاد المتعددة والراشدة.

## أدبيات الدراسة:

إن الدراسات السابقة تناولت أجزاء من الموضوع بحيث هناك دراسات ركزت على القيادة وأخرى ركزت على الأزمات وكيفية إدارتها، كما تناولت بعض الدراسات بصفة عامة إدارة الأزمات، وهناك من تطرق في دراسته إلى عملية اتخاذ القرار. في حين نركز في دراستنا على الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة في إدارتها للأزمات من جانبه النظري، ونحاول أن نبرز كيفية ممارسة الدور القيادي بفاعلية عند حدوث الأزمات، ونحاول التعرف على أهم الإختلالات التي يمكن أن تسببها وأين يكمن قصر إدارة الأزمات، وقد حاولنا في دراستنا إسقاطه على واقع القيادات في الجزائر أثناء تعرضها للأزمات. وهناك مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بعناية نذكر من أهمها:

• دراسة تحت عنوان " **Leadership en temps de crise** " القيادة أثناء

الأزمات للباحثين "داني كوكس" و"جون هوفر" **DaniKokss est Gone**

**Hover** ولقد أظهرت هذه الدراسة أن نسبة كبيرة من الموظفين يتعرضون للفصل

من وظائفهم لوجود أوجه قصور في قدراتهم على الاتصال بالآخرين من الزملاء

والرؤساء والمرؤوسين والعملاء أي لأسباب لا ترجع إلى عيوب في مهاراتهم الفنية. لذا

حاولت إثبات صحة الفرضية التي تقول أن المهارات القيادية أهم من المهارات الفنية.



وحاولت هذه الدراسة على التأكيد أن القيادة فن وعلم وتعلم. وحاول الباحثان تقديم وصفة لأهم المهارات القيادية الواجب توافرها وقت الأزمات والتي تسمح للقيادة بالتعامل مع الأزمة والقضاء عليها كلياً دون أن تلحق أية تأثيرات سلبية على المنظمة.

● دراسة أخرى للباحث "كارول اوكونر" **Karolle Oconover** قدمها سنة 1997م وتناول الباحث في هذه الدراسة **successful Administrative of laedership** القيادة الإدارية الناجحة، وقسم دراسته إلى سبعة فصول حاول فيها تحديد فيها المعالم الرئيسية التي تقود إلى النجاح، وأسهب في ذكرها لما لها من دور في تفعيل العمليات الإدارية، إلا أن هذه الدراسة رغم أهميتها إلى أن الجانب النظري طغى عليها فقدم احتوت على أفكار نظرية يمكن لها أن تختلف عن الواقع وما يحمله من أبعاد.

● دراسة أخرى للباحث **جين سميث Jane Smith** تحت عنوان **The art of taking the right decisions** فن اتخاذ القرارات الصائبة، وأمعن الباحث النظر في دور المهارات وتقنيات اتخاذ القرار وقام الباحث بمحاولة الإجابة عن إشكاليته المطروحة في خمسة فصول تطرق فيها إلى أهمية اتخاذ القرار وأهم الأساليب المستخدمة بالإضافة إلى المراحل التي يمكن للصانع القرار أن يخضع لها بعين الاعتبار للوصول إلى القرار السليم .

هذا فيما يخص المدرسة الغربية، أما المدرسة العربية فكانت أهم الدراسات التي قدمت في هذا الموضوع على النحو التالي:

● دراسة للباحث **عبد الله عبد الرحمن البريدي** تحت عنوان **الإبداع يخلق الأزمات:**

**رؤية جديدة لإدارة الأزمات،** وبلغت ميسرة وأسلوب رصين هدف الباحث إلى محاولة

إكساب القارئ منهجية إدارة الأزمات من خلال الإجابة على سؤالين رئيسيين هما:

- كيف ندير الأزمات التي تواجهنا بشكل مباشر في مختلف مناحي حياتنا: في شركتنا،

منظمتنا، جامعاتنا، منطقتنا، بيتنا؟

- كيف نحل الأزمات التي لا تواجهنا مباشرة ولا نشارك في إدارتها، ولكن نتائجها تهمنا

وتؤثر علينا في أشكالها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والدينية والسياسية.

● دراسة أخرى للباحثة **عفاف محمد الباز** حملت عنوان **دور القيادة في إدارة الأزمات**، فقد حاولت الباحثة أن تؤكد على أهمية دور القيادة في إدارة الأزمات وكيف تجعل من منظماتها مستعدة وقادرة على تجاوز الأزمات التي تواجهها، وركزت الباحثة في دراستها على إبراز أهمية ودور الإبداع الذي يسمح بالقضاء على الأزمات التي يمكن أن تصادف القيادة أثناء أداء مهامها.

● دراسة أخرى للباحث **عمر محمود غباين** تناولت هذه الدراسة **القيادة الفاعلة والقائد الفعال** وتوصل فيها الباحث إلى أن نجاح القيادة والإدارة في آن معا هو النموذج الذي يأخذ بالمرونة والتوازن يجمع بين فن الإدارة وعملاتها، وبين المناهج الإدارية المختلفة بما يتناسب وظروف الموقف وخصائصه الفريدة بين الأبعاد الهامة والثلاثة ( الإنتاج، العاملين، والفاعلية) مع التركيز على العمل مع الأفراد والثقة بهم وقيادتهم من خلالها بما يشعرهم حقيقة أنهم الأقدر على تحمل المسؤولية والانجاز والنجاح.

### إشكالية الدراسة:

على الرغم من التطور العلمي الحاصل في مجال العلوم والتكنولوجيا إلا أن الأزمات بقيت تتزايد بانتظام وخاصة الأزمات السياسية والإدارية والأزمات الناجمة عن الكوارث الطبيعية والبيئية المهددة للإنسان في كيانها، إن انعدام الكفاءة جعل الأزمات أكثر تعقيدا ونموا وتصاعدا حاداً شهدته مؤخرًا البشرية، فعدم وجود الرجل المناسب في المكان المناسب من بين أهم الأسباب التي وقفت حائلاً دون تحقيق وتيرة أسرع في تنمية المجتمعات على اختلاف أنواعها، فالقيادة الرشيدة والفعالة تلعب دوراً هاماً في التوجيه والبحث عن السبل الكفيلة للخروج من الأزمات بمعنويات جيدة، تُسهّم في الانتقال من الحالة الحرجة إلى الحالة الحسنة التي تكفل الإبداع والقدرة على مواصلة التنمية والرقى بالمجتمع.

ولأن معالجة الأزمات من بين أهم متطلباتها وجود قائد فعال يعتمد على التأثير، وله من السمات ما يؤهله للقيادة، ويمتلك عقلاً أو فكراً مبدعاً، يؤهله لتقديم الأحسن عند الأزمات ناهيك عن ما يُقدمه أثناء الظروف الطبيعية للتنظيم الذي يترأسه.

إن القيادة في بلدنا ومُحيطنا الإقليمي تُعتبر سبباً من الأسباب التي تقف وتؤدي في بعض الأحيان إلى حدوث الأزمات والكوارث، فالمتتبع للشأن الجزائري يُلاحظ تشابهاً كبيراً في أسباب الأزمات على اختلاف أنواعها التي تضرب في أعماق الجزائر، أو وجود أنماط متكررة

في أساليب مُواجهتها، عِلَاوَةً على العجز شبه الكامل عن التعلم من بعض الأزمات، وتراكم دروس مستفادة، دون توظيفها في المستقبل وأخذ العبرة منها لتجنب الأزمات والوقاية منها، وفي هذا الإطار تكاد تغيب القيادات الفعالة ذات القدرات الإبداعية التي تمتلك مهارات إدارة الأزمة، وتمتلك من القدرات العقلية والنفسية مَا تستطيع به تجاوز تحديات الأزمة حتى تتمكن من السيطرة على تداعيات الأزمة، وإدارتها بنجاح واستخلاص العبرة المستفادة منها. ولعل أزمة الاسمنت العالمية والمحلية في الجزائر بصفة خاصة، دخلت مراحل متطورة جعلت من القيادة المشرفة على قطاع التجارة تسارع في تقديم حلول للأزمة وفك ألغاز الأزمة وإرجاع الأمور إلى مرحلة التوازن الطبيعي، فإتخذت القيادة بوزارة التجارة قرارات جِدُّ هامة، لمحاصرة الأزمة والقضاء عليها كلياً.

وعليه تتبلور الإشكالية على النحو التالي :

**إلى أي مدى يمكن أن تساهم القيادة في لعب دور فعال في إدارتها للأزمات ؟.**

و من هذا المنطلق اطرح الأسئلة الفرعية المكملة للإشكالية وهي :

- هل القيادة مسؤولة عن حدوث الأزمات ؟.
- هل المهارات التي يمتلكها القائد تلعب دوراً في الخروج من الأزمة ؟.
- هل الأزمات يمكن أن تحدد نوعية القيادة ؟.
- ما هي الخطوات التي يجب اتخاذها عند الأزمات ؟.
- ما هي الصعوبات التي تعترض القيادة دون وصولها إلى لعب دور مميز وفعال اتجاه الأزمة التي تعصف بالتنظيم المسؤولة عنه ؟.
- هل الإبداع يمكن أن يخنق الأزمة ؟.

### **أهداف البحث:**

- 1- التعرف على ماهية أزمة الاسمنت وأهم مراحلها التي مرت وتمر بها.
- 2- رصد و تحليل أهم آليات إدارة الأزمات بوزارة التجارة .
- 3- التعرف على خصائص وقدرات القيادات الإبداعية، وأيضا القيادات التقليدية ودورها في إدارة الأزمات التي تعترض قطاع التجارة.
- 4- إبراز دور القيادات الإبداعية بوزارة التجارة وطريقة إدارة الأزمة في مختلف المراحل: الدور الاستراتيجي و الدور التكتيكي.

5- التعرض إلى أهم الصعوبات التي تعترض القائد دون تحقيقه النجاح أثناء الأزمات التي تعترضه.

### حدود المشكلة:

- **الحدود الموضوعية:** تسعى هذه الدراسة لمعالجة موضوع القيادة ودورها في إدارة الأزمات وفهم الآلية التي يمكن للقيادة من خلالها إدارة أزماتها والحفاظ على منظماتها من خلال بذل الجهود في التسيير الحسن للأزمة والعمل على خلق جو لإستثمارها والاستفادة منها مستقبلا، فالقيادة الإبداعية تساهم في تجلي الأزمة بقراراتها المحكّمة والرشيّدة للخروج من الأزمات بأخف الأضرار والعمل على التنبؤ بالأزمات التي يمكن أن تعترضها وتحدد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال زيادة الفاعلية في صنع واتخاذ قرارات عقلانية يتم السهر على تطبيقها على أرض الواقع.
- **الحدود المكانية:** تسعى هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة بوزارة التجارة الجزائرية من خلال إدارتها لأزمة الاسمنت والتعرف على الآلية التي تستخدمها لحل الأزمة، وما مدى نجاعتها من خلال المعطيات الموجودة على أرض الواقع.
- **الحدود الزمنية:** لقد اخترنا بداية الفترة الزمنية 2007م، التي تعتبر مرحلة تسبق الأزمة وذلك قصد فهم أسباب الأزمة والتعمق فيها، وتعتبر أيضا مرحلة بداية لبوادر أزمة الاسمنت ومن خلال سوف نعمل على تقييم الدور القيادي لوزارة التجارة ومعرفة جهودها قبل وأثناء وبعد الأزمة أي بالضبط خلال سنة 2010م والتي تعتبر نهاية لأزمة ارتفاع الاسمنت، ومن خلال ذلك نستطيع معرفة ما مدى فاعليتها في تسيير الأزمة.

### فرضيات الدراسة:

#### - الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة ضمنية بين قدرة القيادة على التفاعل مع موقف الأزمة، وفاعلية إدارة الأزمة.

#### - الفرضيات الجزئية:

1. القيادة بسماتها ومؤهلاتها المكتسبة والفطرية، تجعل منها تلعب دور أساسي ومهم في صنع واتخاذ قرارات حاسمة تعمل على تشييب الأزمة والقضاء عليها والاستفادة من تبعاتها في المستقبل لبناء تنظيم إداري سليم.

2. تلعب القيادة دوراً أساسياً ومحورياً في تحديد معالم الأزمة وتحديد أهم القرارات التي يجب صنعها واتخاذها للتوصل إلى القضاء على الأزمة.

3. قياس فعالية القيادة يتم من خلال النتائج المحققة من تطبيق القرارات المصنوعة أثناء الأزمة.

**منهجية الدراسة:** إن الموضوع الذي نحن بصدد دراسته معقد ومُتشابك بفعل أبعاده المتعددة، لذلك فمن غير الممكن الإحاطة بالموضوع من جميع الجوانب بالارتكاز على مقاربات ومناهج تعتمد التبسيط والتجزئي والاختزال.

وللإجابة على الأسئلة وإثبات مدى صحة الفرضيات والحلول، لذا إعتمدنا إلى استخدام منهجية متكاملة ترمى إلى ربط الكل وأجزائه، الشمولي والخاص، ووضع الأشياء والظواهر محل الدراسة في سياقها الزماني والمكاني وللتحقيق ذلك إعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لوصف الأزمة ومراحلها وكيفية تعامل القيادة معها، وكيفية توظيف المهارات للقضاء على الأزمة، كما تم الاستعانة بالمنهج المقارن في مختلف محطاته وهو ضروري في التوضيح والمقارنة بين ما يجب أن يكون، وبين ما هو موجود على الواقع الفعلي.

والدراسة الميدانية تحتاج إلى المنهج الإحصائي للتعرف على الإحصائيات الضرورية قبل أزمة الاسمنت وأثناء وبعد الأزمة، والدور الذي قامت به في ادراكها لأزمة الإسمنت، وما هي نوعية القرارات التي صنعتها واتخذتها القيادة للحد من الأزمة والاستفادة منها في المستقبل، وبذلك إعتمدنا على المنهج الإحصائي الذي يساهم في تقريب وتقييم النتائج بين البحوث الأكاديمية والعملية.

**هندسة الدراسة:** نظراً لطبيعة الموضوع فإن هندسة الدراسة كانت على ثلاث فصول بدءاً بالمقدمة وانتهاءً بالخاتمة .

**الفصل الأول:** تناولنا في الفصل الأول دراسة نظرية واستعراضية لإدارة الأزمة، وهو ينقسم إلى ثلاث مباحث مُتصلة فيما بينها، فالمبحث الأول يتناول ماهية الأزمة، ويتضمن مفهوم الأزمة اللغوي والمفهوم النفسي والمفهوم الاصطلاحي للأزمة، بينما المبحث الثاني يتناول ماهية إدارة الأزمة ويتضمن دورة حياة الأزمة، ومفهوم إدارة الأزمات بالإضافة إلى متطلباتها أهم أسسها، أما المبحث الثالث فتم التطرق فيه إلى تنظيم إدارة الأزمات بالإضافة الاستراتيجيات الوقائية، وأهم الأهداف المرجوة من إدارة الأزمات.

**الفصل الثاني:** تناولنا في الفصل الثاني دراسة نظرية واستعراضية للقيادة، وهو ينقسم إلى ثلاث مباحث مترابطة فيما بينها، فالمبحث الأول يتناول ماهية القيادة، ويتضمن مفهوم القيادة وطبيعتها وتم التطرق أيضا فيه إلى قوة تأثير القيادة بالإضافة إلى أهم مكونات القيادة والعوامل المؤثرة فيها، أما المبحث الثاني فيتضمن أهم نظريات القيادة، وأنماط المفسرة للقيادة، وتم التطرق فيه أيضا إلى محددات أسلوب القيادة، كما تم التطرق إلى القيادة والفعالية في مواجهة الأزمات، أما المبحث الثالث فيتطرق إلى صنع القرار أثناء الأزمات، ويتضمن في محتواه مفهوم صنع القرار وأهميته أثناء الأزمة، ثم آلية صنع القرار في الموقف الأزموبي، إضافة إلى التطرق فيه إلى العوامل المؤثرة في فاعلية القرار.

**الفصل الثالث:** تناولنا فيه دراسة حالة تطبيقية تم اختيارها وفق لعدة معطيات اقتضتها الحاجة الملحة للمجتمع الجزائري، فقد ظهرت في الآونة الأخيرة أزمة اسمنت عالمية وكانت الجزائر من بين الدول التي وقعت فيها، فرغم توفر هاته المادة الأولية في الجزائر وتوافر مصانع لصناعتها، إلا أن سوء التسيير أدى إلى حدوث أزمة متعددة الجوانب من أزمة في الأسعار والتسيير، ولذلك حاولنا إسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال وزارة التجارة بما أنها المسؤولة عن الأزمة بشكل كبير. ومن خلال ذلك قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث فتطرقنا في المبحث الأول إلى التعريف بوزارة التجارة الجزائرية وقد احتوى على بطاقة كرونولوجية عن وزارة التجارة منذ نشأتها ثم تطرقنا إلى مهام وصلاحيات وزيرة التجارة، وتضمن أيضا على تنظيم الإدارة المركزية للوزارة، أما المبحث الثاني فحاولنا من خلال التعريف بأزمة الاسمنت والتداعيات التي خلفتها، ولقد احتوى المبحث على الأسباب الحقيقية لأزمة الاسمنت، وأيضا احتوى الأطراف المسؤولة عن الأزمة وتفشيها، وتضمن أيضا الانعكاسات التي خلفتها الأزمة، أما المبحث الثالث فتضمن دور القيادة في البناء التنظيمي والإداري وقد تطرقنا فيه إلى سياسة الممارسات التجارية عبر الآليات القانونية ثم تطرقنا إلى آلية عمل القيادة أثناء الأزمة ثم تطرقنا إلى تقييم دور القيادة من خلال دوره في إدارة أزمة الاسمنت.

**تحديد مصطلحات الدراسة: - القيادة:** هي عبارة عن عملية تفاعل ديناميكي بين القائد ومجموعة العمل في موقف معين<sup>(1)</sup>، يقوم من خلالها القائد بتوجيه سلوك مرؤوسيه والتوفيق بين

(1) إبراهيم عبد الموجود أبو الحسن، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، أسوان: المكتب الجامعي الحديث، 2007م، ص 279.

أفكارهم، لتحقيق الأهداف المحددة، فجوهر القيادة يعني القدرة على خلق الرؤية والإلهام والزخم عند مجموعة من الأشخاص<sup>(1)</sup>.

- **الأزمة:** تعبر الأزمة عن موقف حرج وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية، تتلاحق فيها الأحداث مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار<sup>(2)</sup>.

- **إدارة الأزمات:** هي العملية الإدارية المستمرة، والتي تهتم بالمحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذا المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد الأخطار المختلفة، وبذلك تكون ناتجة عن استجابة لحدوث الأزمات، فيتم فيها استخدام جميع الأساليب العلمية والمهارات للحد من الأزمة واحتوائها.

ولقد برعت اللغة الصينية في نحت مصطلح الأزمة، إذ ينطقونه WETGL وهي عبارة عن كلمتين الأولى تدل على الخطر، والثانية تدل على الفرصة التي يتم استثمارها<sup>(3)</sup>، وتكمن براعة القيادة في تصور إمكانية تحويل الأزمات وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر في الأزمة.

- **الإدارة بالأزمات:** يقوم مفهوم الإدارة بالأزمات على افتعال الأزمة وإيجادها من عدم، كوسيلة للتغطية والتمويه، وقد تهدف إلى تحقيق فائدة غير مشروعة، وهذا يعرف بصناعة الأزمة<sup>(4)</sup>، وبذلك فهي فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع.

- **عملية صنع القرار:** إن صناعة القرار عملية معقدة و تتطلب العديد من الخطوات والأنشطة التي لا بد منها للوصول إلى عقلانية في القرار المتخذ، وصناعة القرار تعتمد على صاحب السلطة أيا كانت خصائصه وسماته وانتماءاته<sup>(5)</sup>، فهو يمتلك سلطة إصدار القرار، ويستخدم أو يحق له استخدام وسائل الإكراه الشرعي لما يحمله من التزامات، ويتطلب إصدار القرار الأنشطة التالية :

(1) ماكس لاندزيرغ، أدوات القيادة ، تر: (غادة الشهابي)، ط1، الرياض : مكتبة العبيكة ، 2003 م، ص20.

(2) محسن أحمد الحضري، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على المستوى الاقتصادي القومي والوحدة الاقتصادية، مصر: مكتبة مدبولي، 1996م، ص 53 .

(3) محمود جاد الله، إدارة الأزمات، ط1، عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008م، ص 30 .

(4) محمد الشافعي، إستراتيجية إدارة الأزمات والكوارث، ط 1، القاهرة : مركز الخروسة للبحوث و التدريب و النشر، 2000م، ص 23.

(5) حماده بسيوني إبراهيم، دور وسائل الاتصال في صنع القرارات في الوطن العربي، ط1، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 1993 م، ص89.

1- **وجود الحافز:** وقد يكون نتيجة متغيرات في البيئة الطبيعية، أو سلوك معين تقوم به إحدى القوى الخارجية، أو الداخلية على حد سواء.

2- **إدراك صانع القرار للحافز - مناسبة صنع القرار:** وهي عملية ذاتية تحصل في رؤية صانع القرار لهذا الحافز، ويقصد برؤية صانع القرار تصور تأثير الحافز في إمكانية تحقيق أهدافه.

3- **تحديد المشكلة وبلورتها بدقة:** عندما تنشأ مناسبة صنع القرار تبدأ عملية البحث عن المعلومات بهدف استيضاح أبعاد التهديدات أو الفوضى التي خلقها الحافز.

4- **مرحلة تفسير المعلومات:** ويقصد بها رفض أو قبول مصداقية المعلومات وربط بعضها ببعض، وإعطائها معنى معيناً يتعلق بالموقف.

5- **مرحلة البحث عن البدائل:** وقد تأخذ هذه المرحلة أحد الشكلين التاليين :

أ/ البحث عن البدائل المتاحة، وتحديد النتائج المحتملة ترتبها على كل بديل مع تقدير احتمال حدوث كل من تلك النتائج ومراجعة تلك التقديرات كلما جددت المعلومات وهذا ما يطلق عليه النموذج الرشيد في صنع القرار<sup>(1)</sup>.

ب/ البحث عن البدائل المتفقة مع النسق العقائدي لصانع القرار، ومع خبراته وتصوراته المسبقة، ولذا ترفض البدائل التي تتناقض مع هذا النسق أو التي أثبتت الخبرة السابقة عدم حدوثها، وهذا ما يطلق عليه النموذج المعرفي في صنع القرار<sup>(2)</sup>.

6- **مرحلة تنفيذ القرار:** يتطلب التنفيذ سلسلة معقدة من القرارات الفرعية، ويتطلب التنفيذ حيوية ووضوح رؤية بالنسبة إلى أهداف هذا القرار .

7- **مرحلة تقييم القرار:** وتعتبر عملية ضرورية ويخضع التقييم إلى عدد من المعايير الهامة .

- **فريق إدارة الأزمات:** لابد من التنويه إلى انه ثمة اختلاف كبير، بين فريق التعامل مع الأزمة، وفريق إدارتها؛ فالأول تُنَاط به مهمة وظيفية معينة، قوامها التصدي لأزمة محدودة، والحدّ من خطرهما ومعالجتهما، والتعامل مع القوى التي صنعتها. بينما إدارة الأزمة هي إدارة مستقلة في الكيان الإداري تتصف بالدوام والاستمرارية لكونها جزءاً من هيكله التنظيمي، وغالباً ما تلجأ الكيانات الإدارية إلى استخدام فريق إدارة الأزمات، نظراً إلى أن الأزمات المعاصرة، تتطلب وجود متخصصين.

(1) حمادة بسيوني إبراهيم ، مرجع سبق ذكره، ص 90.

(2) المرجع السابق، ص 90.



أمّا تكوينه، فيختلف باختلاف الأزمات نفسها، فيُعدّ ويدرّب وفقاً لها، وتحدّد مهمته وسلطاته والإطار العام لحركته، فالعملية التنفيذية لمواجهة الأزمة، هي إذاً التي تفرض مواصفات ذلك الفريق، ولذلك فإن اختيار أعضائه يرتبط بنوعها، فضلاً عن استيفائهم شروطاً عدة، أبرزها:

1. القدرة على التدخل في الأزمة، بمهارة.

2. عدم قابلية التأثير بأحداث الأزمة، سواء نفسياً أو عاطفياً.
3. الإصرار على تنفيذ الأوامر المتخذة، مهما كانت الأخطار الناتجة.
4. التضحية بالذات، مع أهمية الولاء للكيان الإداري والانتماء إليه.

ولا بدّ أن تتوافر في قائد الفريق خصائص ومواصفات، هي أحد المقومات الأساسية لنجاح المهمة.

**- الإبداع:** لقد اتفقت معاجم اللغة على أن الإبداع يعني اختراع الشيء وإنشائه على غير مثال سابق، وجعله غاية في صفاته، وأن الإبداعية في الفن والأدب هي استحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المعارف عليه<sup>(1)</sup>.

**- التخطيط الاستراتيجي:** هو عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المنظمة، ويقوم التخطيط الاستراتيجي على نظام للمعلومات وصنع القرارات الإستراتيجية على ضوء تقييم مستمر للتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية وكذا للمتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة بهدف استكشاف الفرص والتحديات وتحديد نقاط الضعف وخلق الفرص التسويقية وتوظيف نقاط قوة المنظمة لاقتناص هذه الفرص وحسن استغلالها وذلك بتقديم الخدمات في عالم سريع التغير<sup>(2)</sup>.

**المهارات :** لغة هي جمع مهارة، والمهارة هي الحذق في الشيء والإحكام له والأداء المتقن له. يقال مهر الشيء مهارة أي "أحكمه وصار به حاذقاً، فهو ماهر. ويقال مَهَرٌ في العلم وفي الصناعة وغيرهما ويقال تمهر في كذا أي "حَذَقَ فيه فهو متمهر". ومهر الشيء وفيه وبه مَهَارَةٌ: أحكمه وصار به حاذقاً، فهو ماهر<sup>(3)</sup>. فالمَهَارَةُ في هذا السياق صفة مَنهجية وعلمية تقوم بالإنسان بحيث يكون متقناً للعمل أداءً له على أحسن نسق رتقا بلا فتق، وقوة بلا

(1) يوسف محمد رضا، المعجم الكامل الوجيز، بيروت : مكتبة لبنان للنashرون، 2002م ، ص 483.

(2) فاروق علي الحكيم، دور إدارة الجودة الشاملة في مراكز التدريب ، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006م، ص 126 .

(3) أبو الفضل محمد بن مكرم ابن منظور، لسان العرب، المجلد 12، ط 01، بيروت: دار صادر، 2000م، ص 37.

ضعف، ومرونة بلا تعسف، وديمومة بلا انقطاع، في نباهة وفطنة وحضور بديهة نابهة انطلاقاً من معايير الخبرة والتمرس والإحسان الذي كتبه على كل شيء.

**- القدرة :** هي ما يمكن للفرد انجازه من أعمال، وتنقسم القدرة إلى نوعان هما:

**- قدرات فطرية :** وهي ما يمكن للفرد أن يؤديه من أعمال دون حاجة إلى تعليم أو تدريب، كالقدرة على الرسم مثلاً.

**- قدرات مكتسبة :** وهي أعمال لا يتمكن الفرد من أدائها إلا بالتدريب والتعلم وترتبط القدرات المكتسبة بما يطلق عليه ( aptitude )، لدى الفرد القادر على التعلم إذا ما تم تدريبه، وبالتالي يكتسب نوعاً من المهارة في أدائه.

# الفصل الأول

المفاهيم والأطر النظرية  
لإدارة الأزمات

تعتبر الأزمات أمر محير للإنسان ومربك له، فالأزمة تجعل من الإنسان يشعر بالقلق وعدم الاستقرار والتوازن، مما يؤدي به إلى إمكانية التسرع باتخاذ قرارات ارتجالية لا تخضع إلى العقلانية المحدودة، ما يؤدي إلى تأزم الوضع، وسيره من السوء إلى الأسوأ.

إن عالم الأزمات عالم حي ومتفاعل، عالم له أطواره، وله خصائصه وأسبابه، تتأثر به الدولة أو الحكومة، فيتأثر به أصغر كائن موجود في المجتمع البشري، مما يستدعي بالنظام السياسي صنع سياسات تراعي جميع المتغيرات بدقة متناهية للوصول إلى تحقيق الأهداف.

إن صنع السياسات العامة والعمل على تنفيذ برنامجها بهدف الخدمة العامة للمواطن وتحقيق مطالبه من مفرزات تطبيقها إنتاج فاعلين جدد يساهمون في تقديم تصوراتهم الخاصة بكيفية تنفيذه البرنامج الحكومي إلا أنها تبقى تحمل في طياتها المصلحة الخاصة دون العامة مما يفرز مشكلات تتراكم مع الوقت لتنتج أزمات تختلف حدتها، وتصبح القيادة ملزمة أمام التحديات التي تفرضها تلك الأزمات والتي تتطلب منها ضرورة توفير الحلول والوقاية من أخطارها.

إن إدارة الأزمات هي سلوك ومنهج يحمل في طياته ملامح ورؤى للتفاعل والتكامل مع متطلبات التكيف مع الأزمات والتعامل معها للوقاية منها، فالفكر الأزموي قد يحمل في طياته نقصانا، لا يمكننا تجاهله وهو نقص تكمله التجربة، وتغذية روافد المعرفة والممارسة والخبرة، وهي عملية مؤكدة الطرح والعرض، وهي في طبيعتها مستمرة باستمرار الحياة واستمرار الأزمات، ومن ثم فإن ما هو مقبول اليوم ومتعارف عليه ليس بالضرورة ملائم للطرح في المستقبل.

لقد أصبحت الأزمة اليوم حدثا متوقعا حدوثه في هذا العصر المليء بالمتغيرات والمستجدات، وكلما استطاعت المنظمات بقيادتها التأقلم مع المتغيرات وكان لديها القدرة والفاعلية والمرونة في التعامل مع الأزمات بثبات ورشادة وعقلانية في القرار سواء بفرض حلول للأزمات أو التنبؤ بها للوقاية منها في المستقبل.

إن النظام السياسي والاجتماعي للدولة هو محدد أساسي لوجهة إدارة الأزمة وذلك قصد فهم كثير من الحقائق بحكم عدة معطيات متأصلة في الواقع الاجتماعي تساعد في التوصل لحلول مقنعة، فعلاج الأزمات يجب أن يتم في إطار عملي محدد، ولا يمكن للقيادة إدارة الأزمات التي تعترضها على نحو عشوائي مبسط، فالإطار العلمي يضمن تحليل الأزمة وأسبابها

ومنع تفاقمها، وتقديم بدائل ممكنة وبرامج زمنية وإمكانات فنية ومالية وبشرية، في إطار متكامل ضمن الجهود العامة ومشارك كافة القطاعات والفاعلين في الدولة لضمان نجاح عملية إدارة الأزمة دون أية مضاعفات تؤثر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

# المبحث الأول

## الإطار المفاهيمي للأزمة

لو أمعنا النظر في ثنايا الأحداث التاريخية الكبرى لوجدنا أن الأزمة على مر العصور تتوسط المراحل المهمة في حياة الشعوب، فبين كل مرحلة ومرحلة جديدة ثمة أزمة تحرك الأذهان وتشعل الصراع وتحفز على الإبداع، لكن ذلك لا يحصل إلا بالفهم الدقيق والمستفيض للأزمة من كل جوانبها، فمعرفة الأسباب الحقيقية للأزمات تجعل من القيادة تدرك حقيقة الوضع بهدف التخطيط الدقيق لإنتاج حلول فعالة تستثمر في القضاء على الأزمة للانطلاق نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

لذا فإننا في هذا المبحث سوف نتطرق إلى بعض التعاريف التي قدمت لمصطلح الأزمة وأيضا سوف نتعرف على بعض المصطلحات التي تتداخل مع مصطلح الأزمة، ثم نتطرق إلى أهم السمات التي يمكن أن تميز الأزمة وأهم الأسباب التي يمكن أن تقف وراء إنتاج الأزمات بشتى أنواعها.

### المطلب الأول: مفهوم الأزمة

للتطرق إلى مفهوم الأزمة والتعرف على مفهوم هذا المصطلح بدقة لابد أن نتعرف على مفهوم الأزمة من الجانب اللغوي والنفسي ثم نتطرق إليه اصطلاحا لمحاولة فك الغموض وتوضيح مفهوم الأزمة بدقة. ولذلك سوف نتطرق إلى ما يلي:

#### 1\_الأزمة لغويا:

إن الأصول الأولى لإستخدام كلمة أزمة يعود إلى علم الطب الإغريقي القديم<sup>(1)</sup>، ولقد كانت هذه الكلمة تستخدم للدلالة على حدوث نقطة تحول مهمة، ويترتب على هذه النقطة إما شفاء المريض أو موته.

(1) يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات: مدخل متكامل، ط1، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص 21.

والأزمة تعني الشدة والقحط والأزمة هو المضيق، ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزم<sup>(2)</sup>، أما الأزمة في معاجم اللغة الانجليزية نجد قاموس "وابستر" Webster عرف الأزمة على أنها زمن حاسم ، أو زمن خطر عظيم ستقرر نتائجه ما إذا كان ستتبعه عواقب سيئة كالأزمة المالية أو الأزمة الاقتصادية<sup>(1)</sup>، ولكن قاموس أمريكا "هيرتيج" وضع الأزمة بأنها وقت أو قرار حاسم أو حالة غير مستقرة، تشمل تغيرا حاسما متوقعا، كما في الشؤون السياسية أو المشاكل الدولية أو الشؤون الاقتصادية<sup>(2)</sup>.

ونجد في اللغة اليونانية الأزمة هي لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها<sup>(3)</sup>، مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة<sup>(4)</sup>، وتستخدم الأزمة باللغة الصينية في كلمتين هما (Wet-ji)، تعبر (wet) عن الخطر والثانية (ji) عن الفرصة التي يمكن استثمارها.

أما معجم "لسان العرب" فعرف الأزمة بأنها: الأزم: شدة العض بالفم كله، وقيل بالأنياب والأنياب هي الاوازم، وقيل أن يعض ثم يكرر عليه ولا يرسله، وقيل هو أن يقبض عليه بغية، أزمة، وأزم عليه، أزما، وأزوما، فهو أزم وأزوم، وأزمت يد الرجل أزما أزما، وهي أشد العض<sup>(5)</sup>.

والأزم هو القطع بالنباب والسكين وغيرهما، والأوازم، والأزم: الأنياب، فواحدة الأوازم أزمة، وواحدة الأزم آزم، وواحدة الأزم أزوم، والأزم: الجذب والمحل . وأورد لنا المعجم الوسيط هذا التعريف بقوله: أزم على الشيء أزما: عض بالفم كله عضا شديدا، يقال أزم الفرس على اللجام، وأزم فلان على كذا لزمهـ وواضب عليه، وأزمت السنة، أشدت قحطها، تأزم أصابته أزمة، الأزمة الشدة والقحط، جمع أوازم (الأزمة الأزمَة) الضيق والشدة، يقال أزمة مالية سياسية مريضة<sup>(6)</sup>.

(2) محمد بن أبي بكر الرازي ، مختار الصحاح، بيروت : دار الكتاب العربي، 1967، ص 15 .

(1) Gove ,ph & othesr , Webster Third New International Dictionary ,(Massachusetts: Merriam Webster Inc,1981),p583 .

(2) Houghton-Mifflin, American Heritage Dictionary of English Language, Third Edition,( Boston, 1992), p 232.

(3) عبد الله سليمان العمار ، إدارة الأزمات والكوارث في عصر تقنية ونظم المعلومات، الرياض : (ب.د.ن)، 2002 م، ص 17.

(4) محسن أحمد الخضيرى ، إدارة الأزمات، ط 01، القاهرة : مجموعة النيل العربية ، 2003م، ص 115.

(5) محمد بن مكرم ابن منظور أبو الفضل ، مرجع سبق ذكره، ص 16 .

(6) مصطفى إبراهيم ، وآخرون، المعجم الوسيط ، الجزء 01، ط04، القاهرة: مجمع اللغة العربية ، 2004م، ص 16.

## 2\_ المفهوم النفسي للأزمة :

إن المفهوم النفسي للأزمة يوحي بوجود اضطرابات تواجه الأفراد، فيحصل ( ينتج عنها) إحباط لأهدافهم، ويتعرضون فيها لإرباك كبير في مجالات حياتهم، وفي أساليب التكيف مع الضغوط، فيسيطر بذلك عليهم مشاعر الخوف والصدمة، أما وقت الأزمة فانه يكون ضيق ومحدود<sup>(1)</sup>.

إن تعرض المنظمة والفرد لموقف ضاغط يؤدي إلى إحداث خلل في نمط التعاملات للمنظمة والفرد على حد سواء، وتكون فيه قواهم في حدها الأدنى وذلك لفترة زمنية معينة، مما يعرضها لعدم التوازن، وهذه الحالة تتميز بصورة أساسية بعدم قدرة الفرد أو المنظمة على مواجهة موقف محدد بالاعتماد على الأساليب والأدوات المعتادة. إن حالة خيبة الأمل الحاد التي تصاحب الفرد، ومشاعر التوتر والغضب والارتباك والفوضى في العلاقات والوظائف<sup>(2)</sup>، هي السمة الأساسية عند حدوث الأزمة.

## 3\_ الأزمة اصطلاحاً:

لقد تم استخدام مصطلح الأزمة في بحوث ودراسات الإدارة العامة، ولقد كان لهذه البحوث والدراسات الدور البارز في التنظير والتأصيل لعلم جديد هو علم إدارة الأزمات مما أسهم في بعثه بصورة جدية وبزوغه للحياة، فعرف منعرجات حاسمة في تطور هذا العلم . إلا انه رغم تعدد الباحثين في حقل إدارة الأزمات إلا انه لم يتم تقديم تعريف واحد ومتفق عليه، ومقبول على نطاق واسع لمفهوم الأزمة. إن مصطلح الأزمة يتمتع بدرجة عالية من الموضوعية، ويشترك مصطلح الأزمة من طبيعة الفرد والمنظمة والبيئة الموجود فيها هؤلاء الفاعلين .

إن المتمعن في تعريفات التي قدمت لمصطلح الأزمة يلاحظ تعددها، فقد اختلفت في بعض الجوانب واتفقت في بعض الجوانب الأخرى، ولقد حاول الكثير من الباحثين تصنيف المفاهيم التي وضعت للأزمة نذكر منها، تصنيف **منى صلاح الدين شريف** حيث قسمت المفاهيم التي وضعت للأزمة على أربع مجموعات هي<sup>(3)</sup>:

(1) يوسف أحمد أبو فارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 25 .

(2) المرجع السابق، ص 25 .

(3) منى صلاح الدين شريف ، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، ط1، القاهرة : دار البيان، 1998م، ص 43 .



1. تعريفات ركزت على موقف الأزمة وما يتضمنه من تهديد وخطر.
2. تعريفات ركزت على نتائج الأزمة وجوانبها السلبية .
3. تعريفات ركزت على الاستجابة المطلوبة لمواجهة الأزمة .
4. تعريفات ركزت على الجاني الايجابي والسلي للآزمة .

لقد أضاف محمد شومان، تصنيف خامس مضاف إلى تصنيفات منى صلاح الدين شريف، وهذا التصنيف ركز على الإدراك والوعي بوجود أزمة<sup>(1)</sup>.

ورغم هذا التصنيف لمفهوم الأزمة إلا أنه أغفل تعريفات عديدة وهامة وضعت الأزمة، فلقد اغفل هذا التصنيف على سبيل المثال الجانب الإعلامي للأزمة والذي يراه مايكل بلاند، أنه من أكثر الجوانب المؤثرة في الأزمة ولذا ارتأينا تقديم جل التعريفات التي وضعت لمصطلح الأزمة، وفيما يلي سوف نعرض جهود الباحثين المختلفة:

يعرفها محمد صلاح سالم بأنها: "الأزمة نقطة حرجة تواجه المنظومة المجتمعية ينتج عنها خلل أو توقف بعض أو كل الوظائف الحيوية للمجتمع"<sup>(2)</sup>. ولقد عرفها الدكتور السيد عليوة بأن "الأزمة من الناحية الاجتماعية توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة، واضطرابات العادات والعرف، مما يستلزم لإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة"<sup>(3)</sup>. أما الأزمة من الناحية السياسية فتعني حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي تستدعي اتخاذ القرار لمواجهة التحدي الذي تمثله (إداري، سياسي، نظامي- اجتماعي- اقتصادي - ثقافي)<sup>(4)</sup>، لكن الاستجابة الروتينية تكون غير كافية، فتتحول المشكلة إلى أزمة تتطلب تجديداً حكومية ومؤسسية، إذا كانت النخبة لا تريد التضحية بمراكزها وإذا المجتمع يريد البقاء<sup>(5)</sup>. عرف الأزمة حجي أحمد إسماعيل، بأنها: "تحول فجائي عن السلوك المعتاد، وتداعي سلسلة من النفعالات، يترتب عليها نشوء موقف فجائي ينطوي على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية للدولة، مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق، وفي ظروف عدم التأكد وذلك حتى لا تنفجر الأزمة"<sup>(6)</sup>.

(1) عبد المجيد علي قدرى ، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، ط1، القاهرة: دار الجامعة الجديدة ، 2008م، ص 65 .

(2) محمد صلاح سالم، إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيقي، ط01، الجيزة : عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، 2005م، ص، 07.

(3) عليوة السيد، إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، ط03، القاهرة : دار الأمين للنشر والتوزيع، 2004م، ص 13.

(4) المرجع السابق ، ص 13.

(5) عليوة السيد ، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة ، القاهرة: الهيئة العامة للكتاب، 1987م، ص 256 .

(6) أحمد عامر، مقدمة في إدارة الأزمات، مصر: مكتبة بجلاء ، 1989م، ص 03.

وأيضا عرفها 'هلال محمد عبد الغني-1996-' بأن: "الأزمة نتيجة نهائية لتراكم كم من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ، يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام، وتشكل تهديدا صريحا وواضحا لبقاء النظام أو المنظمة"<sup>(1)</sup>.

وعرفها (حجي-1998) بأنها: "الأزمة نقطة تحول في سلسلة من الأحداث المتتابعة، تسبب درجة عالية من التوتر وتقود إلى نتائج غالبا ما تكون غير مرغوبة، وخاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها"<sup>(2)</sup>.

ويعرفها 'أحمد إبراهيم أحمد-2002م-' بأن: "الأزمة هي فرص غالبا ما تمر دون ادراكها والتعرف عليها، الأمر الذي يحتم على المدير ضرورة الوعي الكامل بالأزمة، وفهمها وإدراكها وانتهاز ما تولده من فرص بدلا من نقدها أو إهمالها"<sup>(3)</sup>.

ويعرف 'Michael Bland' الأزمة على أنها حادث خطير يؤثر على أمن الإنسان أو البيئة أو سمعة المؤسسة، ويؤدي إلى سير العمل بشكل معاكس لما هو مقرر له<sup>(4)</sup>، ومن المؤكد أنه يسبب خلل وارتباك شديد في النظام المؤسسي، مما قد يؤدي إلى حتمية تحطم المنظمة إذا لم تحسن التعامل مع الأزمة.

ويعرفها محسن الخضيرى بأنها: "تعبّر عن موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في احد الكيانات الإدارية (دولة - مؤسسة - مشروع - أسرة)، تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها، أو على اتجاهاها المستقبلية"<sup>(5)</sup>.

وقد عرف الأزمة محمد نصر مهنا بأنها: "حدث أو موقف فجائي يؤدي إلى تغيير في البيئة الداخلية أو الخارجية للدولة، ينشأ عنه تهديد للقيم أو الأهداف أو مصالح...، ويتطلب سرعة التدخل والمواجهة للحكم في تأثيراتها المختلفة المنتظرة والمتوقعة"<sup>(6)</sup>.

(1) محمد عبد الغني حسن هلال ، مهارات إدارة الأزمات : الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها ، ط 02، القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية، 1996م، ص 09.

(2) أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، القاهرة : دار الفكر ، 1998م، ص 449 .

(3) أحمد إبراهيم أحمد ، إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج ، القاهرة : دار الفكر العربي، 2002 م، ص 24.

(4) Michael Bland, *Communicating Out of a Crisis* , ( London: Macmillan Press,1st ed1998), p 5.

(5) محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، 1996م، مرجع سبق ذكره، ص 53 .

(6) محمد نصر مهنا ، إدارة الأزمات، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، 2004 م، ص 243.

بناءً على ما تم التطرق إليه من مفاهيم سابقة للأزمة حاولنا تقديم مفهوم للأزمة يشخص ويُلم أهم خصائصها فالأزمة تتجلى وتنبع بصورة فجائية محدثة حالة من الفوضى والتخبط وعدم التوازن تُهدد القيم والمصالح الإستراتيجية للمنظمة، تنتج رد فعل من طرف القيادة بالمنظمة تستخدم فيه جميع الإمكانيات والوسائل المتاحة للخروج بأخف الأضرار ومحاولة استثمار الجو الذي تخلقه الأزمة بما يخدم المصلحة العليا للتنظيم.

## المطلب الثاني: الخصائص الأساسية المميزة للأزمة

تتسم الأزمة بعدة خصائص يتعين توافرها في الموقف الازموي الذي يتعرض له متخذ القرار في الكيان الإداري حتى نستطيع بذلك إطلاق هذا المصطلح على الحالة الناتجة والتشجيع الذي يقع، لذا فان استخلاص الخصائص نستمد ونستخرجه من خلال ما تم التطرق إليه من المفاهيم المتعددة للأزمة، وهي كما يلي:

- 1-** إن وجود مجموعة من القوى الضاغطة والمسيطرة على الكيان يسمح لها بإملاء إرادتها على متخذ القرار<sup>(1)</sup>، وتختلف الضغوط حسب شكل المواجهة، وحسب الأهداف المراد تحقيقها .
- 2-** الأزمة نقطة تحول جوهريّة، تنطوي على درجة من الغموض وعدم التأكد والمخاطرة<sup>(2)</sup>.
- 3-** تهدد القيم العليا أو الأهداف الرئيسية للكيان الإداري، وسمعة وكرامة قيادة التنظيم، وإجبارها على التعامل مع الموقف بجدية وتعقل، لإعادة التوازن للمنظمة.
- 4-** شعور القيادة في الكيان الإداري بالحيرة البالغة والعجز، وعدم القدرة على التعامل معها<sup>(3)</sup>، فحتى الجهود التي تبذل تصبح موضع شك وريبة وحيرة في انه قد يتجه إلى اتجاه اشد خطورة، قد يعرض لفقد مصالح الكيان وأهدافه الأساسية ويكون أمام حتمية المصير المجهول .

(1) محمود معن عياصرة ، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، ط8، عمان: دار الحامد، 2008م، ص77.

(2) المرجع السابق، ص 77.

(3) محسن أحمد الخضيري ، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، 1996م،

مرجع سبق ذكره، ص 64.

**5-** أمام حالة انعدام التوازن والفوضى ، وفقدان القدرة على الرؤية تصبح القيادة عرضة للاستواء بعد فشل محاولاتها في السيطرة على الأزمة، ويصبح من السهل على قوى الأزمة اختراقها، مما تحدث حالة من الارتباك مع تعدد في القرارات وتضاربها وعشوائيتها في آن واحد، لعدم توافر قاعدة المعلومات التي تساعد في وضوح الرؤيا.

**6-** إن تمكن قوى الأزمة في اختراق الكيان الإداري، يؤدي إلى ظهور قوى مؤيدة لها، لم تكن لتظهر من قبل، وتتمثل في أصحاب المشكلات التي عولجت في الماضي بأسلوب المسكنات أو الحلول الجزئية دون تقديم حلول عقلانية تسمح باجتثاث المشكلة وأسبابها، وأصحاب المصالح المعطلة والحقوق المؤجلة ويؤدي ظهورهم ودعم لقوى الأزمة إلى تعقد الموقف الازموي واشتداده<sup>(1)</sup>.

**7-** إن استمرارية الأزمة تؤدي إلى ظهور أعراض سلوكية مرضية خطيرة مثل القلق والتوتر، وفقدان العلاقات الاجتماعية، وبذلك تصبح سمة اللامبالاة وعدم الانتماء هي الصفة السائدة في التنظيم أثناء وقوع الأزمات وتصبح القيادة غير قادرة على استعادة التوازن خلال هذه الفترة بذات لسيطرة على الحالة.

فلا بد من التنويه بأنه خلال الأزمة يتم تشكيل فريق لقيادة الأزمة مشكلا من إطارات تلم بالخبرة المكتسبة ومن منطلق مكانتها وموقعها في التنظيم، تعمل على استعادة التوازن بشكل أو بآخر.

إن عملية التحكم في الأزمة قد تختلف بناء على متطلبات عدة من بين أهمها الخصائص التي تمتلكها القيادة داخل التنظيم الإداري ومدى فاعليتها، فالقدرة على التحكم في مجريات إدارة الأزمة، ومجاراتها بأسلوب وفكر إبداعي يساهم بلا شك في بلورة صورة جديدة للتنظيم الإداري تتضح بمرور فترة زمنية معينة من انتهاء الأزمة.

### **المطلب الثالث: الأزمات وعلاقتها التبادلية**

على الرغم من أن الأزمات قد بدأت مع بداية الخليقة، إلا أن إدارة الأزمات لم تتبلور علمًا، مفاهيمه وأصوله، إلا في النصف الثاني من القرن العشرين ميلادي، ولقد مرت دراسة الأزمات بمرحلتين، انتهت أولاهما بعد الحرب العالمية الثانية، وتركزت دراستها في السرد التاريخي للأحداث، واستخلاص دروسها المستفادة، أما المرحلة الثانية فقد بدأت في ستينيات

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص 64.

القرن العشرين ميلادي، وتطورت فيها الدراسات حتى شملت المناهج وأدوات التحليل العلمي والاقتراب التدريجي، والانتماء إلى العلوم السياسية، إذ ارتبط مفهوم الأزمة بالعديد من المفاهيم الأخرى التي نوضحها في الآتي:

## 1\_ المشكلة :

هي حالة من عدم الرضا أو التوتر تنشأ عن إدراك وجود بعض الصعوبات التي تعترض تحقيق الأهداف، وتعتبر المشكلة عن حدث له شواهد وأدلة تنذر بوقوعه بشكل تدريجي غير مفاجئ<sup>(1)</sup>، يجعل من السهولة إمكانية التوصل لأفضل حل بشأنها، فالعلاقة بين المشكلة والأزمة وثيقة الصلة ، قد تكون المشكلة هي سبب الأزمة ولكنها لا تكون أزمة بحد ذاتها، فكل أزمة في حد ذاتها مشكلة صانع القرار<sup>(2)</sup>، ولكن بالطبع ليست كل مشكلة أزمة، فالمشكلة يمكن أن تصبح تمهيدا لحدوث الأزمة إذا اتخذت مسارا معقدا يصعب من خلاله توقع النتائج بدقة .

## 2\_ الكارثة :

يقول عبد الوهاب كامل "يخلط البعض بين الكارثة والأزمة فرغم كون كل منهما موقف مفاجئ، إلا أن الكارثة تختلف عن الأزمة فيما ينتج عنهما من خسائر فادحة قد تؤدي إلى التأثير السلبي المباشر على مصلحة الدولة"<sup>(3)</sup>... ، وقد تحدث الكارثة لأسباب طبيعية أو نتيجة لتدخل الإنسان بصورة سيئة في الأنماط الطبيعية، فمفهوم الكارثة تغير منذ السنوات الأخيرة عن المفهوم السابق نتيجة لحدوث العديد من الكوارث الطبيعية والصناعية تضمنت فيضانات خطيرة في الكثير من البلدان راح ضحيتها العديد من الأرواح، فالكارثة حدث مفاجئ غالبا ما يكون بفعل الطبيعة يهدد المصالح القومية للدولة وتخل بالتوازن الطبيعي للأموال وتشارك في مواجهتها كافة أجهزة الدولة المختلفة، وكذلك تُعرف الكارثة بأنها اضطراب مأساوي مفاجئ في حياة مجتمع ما، وتقع الكارثة بإندارات بسيطة أو بدون إنذار (بشكل مفاجئ)، ويمكن أن تتسبب في إحداث وفيات أو إلحاق إصابات خطيرة إضافة إلى إحداث خسائر مادية، ومن بين آثارها تشريد عدد من أفراد هذا المجتمع، والكارثة تفوق

<sup>(1)</sup> سليم بطرس جلدة، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير، ط1، عمان : دار الراية للنشر والتوزيع، 2010م، ص 21.

<sup>(2)</sup> محسن أحمد الحضيري، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية ، 1996م، مرجع سبق ذكره، ص 62 .

<sup>(3)</sup> عبد الوهاب كامل، إدارة الأزمات المدرسية : المدخل البسيكولوجي المعلوماتي، القاهرة : مكتبة النهضة المصرية، (د.س.ن)، ص 08.

قدرة وإمكانات أجهزة الطوارئ المختصة، ومن أبرز الأمثلة على ذلك ما يحدث في الدول الغربية المتطورة من كوارث مختلفة دون القدرة على مواجهتها رغم ما تمتلكه من وسائل علمية متطورة، فالكارثة ليست في حد ذاتها أزمة، وإنما قد تنجم الأزمة من وقوع الكارثة على اختلاف نوع الكارثة، فحينما يكشف حدوث الكارثة عن وجود بعض الأزمات والأمثلة كثيرة في الجزائر فعلى سبيل المثال لا الحصر زلزال بومرداس الذي حدث يوم مساء الأربعاء 21 ماي 2002م، خلف العديد من الخسائر في الأرواح البشرية والمادية، لكن بعد سلسلة التحقيقات التي تم في هذا الشأن تبين للمؤسسات الرسمية بصفة خاصة والمجتمع المدني في الدولة أن من بين أهم أسبابها هناك أخطاء بشرية ارتكبت في معايير البناء للتحايل على الإدارة الجزائرية وتحقيق مكاسب مالية دون الرجوع إلى الضمير الإنساني.

وعليه فإن بعض الكوارث تنتج أو تبرز لنا أزمات، إذ تكون بعض الأزمات في حالة جمود أو بسبب تجاهل أو عدم المصادقية في المتابعة والإشراف تحت ما يسمى سياسة غض الطرف.

**3\_ الصراع:** يعتبر الصراع إحدى الظواهر الطبيعية الموجودة في حياتنا سواء أفراداً أو مؤسسات وهو أمر حتمي، لأن الثبات والاستقرار بصورة مستمرة يكون من الأمور المستحيلة، فالتغيير مستمر ودائم في كل شيء، وهذا ما يفسر وجود الصراع في التنظيمات، كظاهرة طبيعية<sup>(1)</sup>، مما استدعى كثيرين من الكتاب وعلماء الإدارة والخبراء إلى تناول هذه الظاهرة بالدراسة والتحليل والبحث، حيث أشار معظم هؤلاء الكتاب إلى إن وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافزاً ويعتبر أيضاً، مصدر من مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات، ولكن وصول الصراع إلى مستوى عال قد يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها ايجابية.

إن الصراع هو أكثر المفاهيم قرباً للأزمة، فكثير من الأزمات يكون جوهرها صراع بين طرفين سواء داخل التنظيم الإداري أو صراع الكيان الإداري، مع أطراف خارجية لها علاقة غير مباشرة به، وتنجم الأزمات عن التعارض والتناقض بين هذين الطرفين، لكن بالإمعان نجد الفرق بين الصراع والأزمة، إن الصراع لا يكون بنفس التأثير ونفس الحدة وشدة الأزمة، ومن جانب آخر يكون الصراع أكثر وضوحاً من حيث أهدافه، واتجاهاته وأبعاده وأطرافه<sup>(2)</sup>، بينما في الحقيقة تكون هذه العناصر غير محددة وغير واضحة المعالم في الأزمة،

(1) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، عمان: دار وائل للنشر، 1999م، ص 74.

(2) يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص 537.

ويتسم الصراع أيضا بطبيعة شبه دائمة في المنظمات، فهناك صراعات تتبدل وتتغير بين أطرف مختلفة وبين مستويات متعددة .

وفي الواقع فإن الأزمة يمكن أن تصيب أي جهة من الجهات وفي أي مكان أو زمان، وإن هناك أنواعا من الأزمات يمكن بشكل أو بآخر العمل على تفاديه، في حين أن أنواعا أخرى لا يمكن السيطرة المطلقة عليها، وبذلك لا يمكن احتوائها أو منعها من الظهور، كما أن القيادة تلعب دورا محوريا نحو التخفيف من وطأة الأزمة على التنظيم.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا توجد أزمة لا يمكننا التخطيط لها، كما أن حدثا واحدا غير متوقعا يمكنه أن يخلق تدميرا عظيما للتنظيم الذي من الممكن أن بنائه استغرق سنوات عدة .

#### 4 \_ الخلاف:

الأزمة تمثل وضعا أكثر تعقيدا وشمولا وعمقا من الخلاف المحدد حول مسألة معينة، وثمة احتمال أن يتحول الخلاف إلى أزمة، خاصة إذا لم تتم عملية حصره وتطويقه<sup>(1)</sup>.

### المطلب الرابع : أسباب وقوع الأزمات

تعتبر الأزمة في حقيقتها عن فشل إداري للقيادة المسؤولة عن صنع واتخاذ القرار العقلاني وذلك نتيجة حدوث خلل معين، فالأزمات ليست وليدة ذاتها، بل هي نتيجة لمجموعة من الأسباب والعوامل المؤدية إلى نشوئها، فحدوث الأزمات بشكل متكرر يستوجب في الحقيقة تغيير القائمين على إدارة الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة، وهو ما يجعلنا نؤكد الفرق بين مفهومي الأزمة والمشكلة، فالمشكلات كثيرا ما توجهها القيادة في الكيان الإداري، قد تنجم عن أخطاء يتم تداركها، أما الأزمات فهي اشد حدة وتصعب مواجهتها، فمعالجة الأزمات لا تتم من دون معرفة لأسبابها، وإلا أصبحت عملية لإهدار الوقت والجهد والمال، وتؤدي غالبا إلى تفاقم الأزمة وصعوبة التحكم في مجرياتها، وتصبح القيادة بالكيان الإداري أمام حالة فشل، ويمكن تناول أهم الأسباب الأزمات وهي ما يلي:

#### 1 \_ سوء الفهم :

إن سوء الفهم يمثل أحد أهم الأسباب التي تؤدي إلى نشوب الأزمات، والواقع الذي يشهده العالم الإسلامي بعد أحداث 11 سبتمبر 2001 لدليل على ذلك، فالولايات

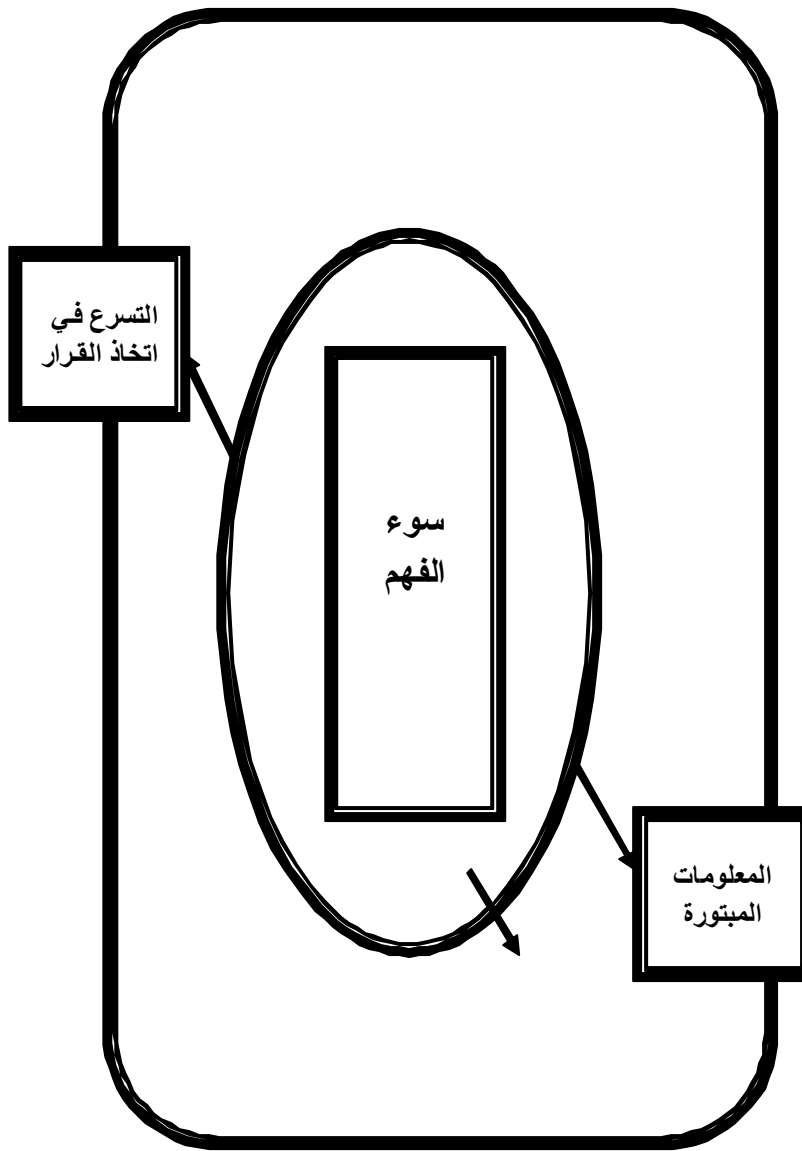
(1) حضور أديب ، الإعلام والأزمات، ط 01، دمشق : المكتبة الإعلامية، 2001م، ص 208 .

المتحدة الأمريكية بعد الهجمات الإرهابية، ونظرا لسوء فهمها أعلنت حربا على العالم الإسلامي وكل ما يرمز إلى الإسلام، الذي اعتبرته متهما رئيسيا فيما حدث لها، وأن الإسلام يعتبر في نظرها إرهاب، ولكن بعد وضوح الأمر وتحليله لها تبين لها براءة الإسلام والمسلمين من الإرهاب، وأنه يعتبر من بين الأديان المتسامحة.

وبالرجوع أيضا إلى التاريخ وبالضبط في عهد صحابة رسول الله صلى الله عليه وسلم، أن أحد صحابة رسول الله (ص)، ذهب لجمع أموال الزكاة من إحدى القبائل العربية، وكان من عادة هذه القبيلة عند استقبال ضيوفهم التلويح بسيوفهم، فلما رآهم هذا الصحابي وكان بينه وبينهم ثأر في الجاهلية، ضنا منه أنهم خارجون لقتله، فما كان منه إلا أن فرّ هارباً، مخبراً بذلك رسول الله (ص)، بأنهم منعوا عنه الزكاة وخرجوا لقتاله...، فكانت بذلك أزمة بسبب سوء فهمه، فاستعد رسول الله (ص) خلالها لمحاربة هذه القبيلة لولا أن أدركه كبار هذه القبيلة وشرحوا له حقيقة الأمر وحقيقة العُرف الذي يتبعونه وانتهت بذلك الأزمة.

فرغم شدة الأزمات وعنفها إلا أن حلها يكون حلها سهلا لمجرد تبين الحقيقة وعلى القيادة أن تتأكد أولا من أن الأزمة التي تواجهها غير ناجمة عن سوء فهم سواء من جانبه، أو من جانب الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالأزمة، فالتسرع في القرار من طرف القيادة دون توفر كم من المعلومات الدقيقة والواضحة يؤدي حتما إلى ضعف القرار وفشل في حل الأزمة، بل يمكن أن يؤدي إلى تدهور الوضع في المستقبل مما يخلف آثار جانبية خطيرة تهدد الكيان الإداري، ولتوضيح وفهم العلاقة بين المعلومات والقرار نلاحظ الشكل (01) الذي يبرز أهمية المعلومات الصحيحة والدقيقة ودورها في التوصل القرار العقلاني السليم الذي يكفل حل الأزمة ومحاولة استثمارها في المستقبل. بما يضمن مصلحة الكيان الإداري.





الشكل (01)

سوء الفهم كأحد أسباب نشوء الأزمات<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> محسن أحمد الخضيرى ، إدارة الأزمات ، ط1، 2003م، مرجع سبق ذكره، ص67.

إن سوء الفهم عادة ما ينشأ من خلال :

### أ- ضعف المعلومات أو خطأها:

القيادة في الكيان الإداري لا بد أن تحرص على الحصول على المعلومات الكاملة غير المنقوصة أو المبتورة<sup>(1)</sup>، ويجب على القيادة أن تأخذ الوقت الكافي لاتخاذ القرار بنضج وروية، فالمعلومات عندما تصبح غير متاحة أو قاصرة أو بها أخطاء تؤدي حتما إلى الوصول إلى تقييم واستنتاجات مبنية على أخطاء، فتصبح القيادة بذلك أمام مشروعية قراراتها، مما يسمح بظهور قوى أو عوامل مؤيدة أو معارضة مما يؤدي إلى الصدام<sup>(2)</sup>.

### ب- سوء الإدراك :

سوء الإدراك نقصد به التفسير الخاطئ للأمور وعدم التقدير المتفحص الجيد فالإدراك هو مرحلة استيعاب المعلومات بشكل جيد، ويُعد الإدراك احد مراحل السلوك الرئيسية ، والذي عن طريقه يتم اتخاذ القرار من طرف القيادة على أسس صحيحة وعقلانية، ويتم بذلك المعالجة في الإطار الجزئي وفي المحيط الكلي دون اعتماد سياسة الإقصاء، فإذا ما وقع سوء الإدراك، أو نجم عن تداخل في الرؤية والتشويش، سواء المتعمد أو الطبيعي سيؤدي حتما إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري ( المنظمة - الدولة - المشروع ) وبين القرارات التي اتخذتها القيادة<sup>(3)</sup>، فإذا ما تراكمت نتائج التصرفات السابقة الناجمة عن سوء الإدراك حتما يصبح الكيان الإداري أمام أزمة حقيقة يمكن أن تعصف بأركانه.

ويُبين لنا المخطط التالي شكل(2) كيف يتشكل لدى صانع القرار سوء الإدراك وذلك نظراً لغياب المعلومات والبيانات والآراء المختلفة وغياب عنصر مهم أيضا هو الحقائق الدقيقة كل هذا إضافة إلى وجود عراقيل تحول دون فهم المعلومات ودون وصولها من مصدرها فيحدث تشويش لصانع القرار يساهم في إكسابه خاصية عدم الفهم التي تؤدي كما أكدنا سابقا إلى نشوب الأزمات في المنظمة .

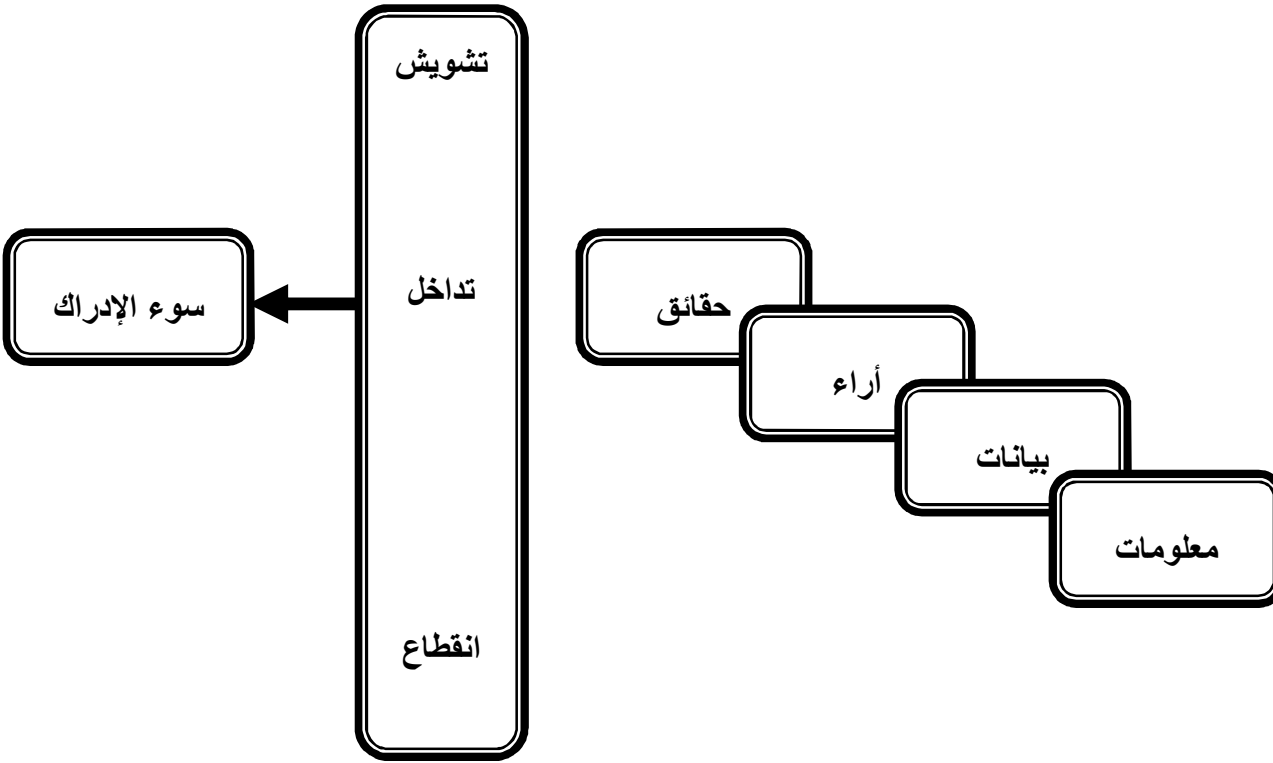
(1) المرجع السابق، ص 29.

(2) محمود معن عياصرة، مروان محمد بن أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 79.

(3) محسن أحمد الحضيري، إدارة الأزمات، ط01، 2003م، مرجع سبق ذكره ، ص 29.

## الشكل (02)

سوء الإدراك كأحد أسباب نشوء الأزمات<sup>(1)</sup>.



<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص 69.

## 2 \_ الإدارة العشوائية:

هي ليست إدارة بل ترتكز وتقوم على الجهل وتشجيع الانحراف والتسبب، وتحوّل الكيان الإداري إلى هدف سهل يتم اختراقه دون عنان، ويرجع ذلك في الأساس إلى ضعف المهارات القيادية وغياب النظرة العلمية، وعدم قدرة الإداريين والقيادة بشكل خاص على التنبؤ بالأحداث المستقبلية<sup>1)</sup>، وتقوم هذه الإدارة على أساليب الفعل دون تخطيط استراتيجي مسبق، تتخذ فيه القيادة المسؤولة عن الكيان الإداري قرارات تتسم بالميزاج الشخصي للقائد يحلّيه عليه الموقف الذي يصادفه، وهي إدارة تبريرية والقرارات فيها معدومة التأثير حيث يتراجع متخذوها عنها ويعمدون إلى تغييرها كل لحظة<sup>2)</sup>، ويصبح القرار يكتسي صفة اللاشريعة، لأنه لا ينتسب إلى شخص معين بل يتصل منه الجميع، ويصبح الكيان الإداري يعيش في دوامة فوضى تنشأ بذلك عنه أزمات عنيفة من أهمها على سبيل المثال أزمة السيولة، أزمة انخفاض الإنتاج،... وغيرها من الأزمات المدمرة.

إن من بين أهم الصفات التي تتصف بها القيادة في الإدارة العشوائية ما يلي:

أ\_ عدم اعتراف القيادة بالتخطيط وإدراك أهميته، والتغلب عليهم النظرة الأحادية المتسلطة التي تجعل القيادة تنغمس في إحداث اللحظة الأخيرة، فلا يستطيع أن يستخلص تجارب الماضي، ولا يتنبأ بالمستقبل.

ب\_ عدم احترامها لمبادئ التنظيم والقيم السامية للمجتمع، ولا وعي من طرفها بضرورة توافقها مع روح العصر وما يقتضيه، والعمل على استخدام طرق ووسائل غير مشروعة لتحقيق مكاسبها\*.

ج\_ قصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات، وعدم وجود التنسيق، وإشاعة الصراع الداخلي بين أفراد الموجودة في الكيان الإداري وبالتالي إحداث علاقة انفصام بين مصالح الإدارة الرئيسية، والمصالح الفرعية التابعة لها أو القابعة تحت سلطتها.

د\_ عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية في آن واحد مما يسمح بإحداث شرخ داخل الكيان الإداري ويكون لذلك سببا في تراكم المشكلات.

<sup>1)</sup> محمود معن عياصرة ، مروان محمد بن أحمد، مرجع سبق ذكره ، ص 79 .

<sup>2)</sup> محسن أحمد الحضيري ، إدارة الأزمات، ط1، 2003م، مرجع سبق ذكره ، ص 33 .

\* كثيرا ما تميل القيادة في هذا النوع إلى تكوين بطانة من مستشاري السوء الذين يدعمون التعسف الإداري ويقفون بذلك حجرة عثرة أمام ترقية الشرفاء وعدمي الضمير والمرتشين والطغيان لأوامرهم وتعليماتهم التي تدمر المشروع .

لعل هذا النوع من الإدارة هي السمة الغالبة لدول العالم الثالث الذي يبقى يعاني مأساة الممارسة اللاأخلاقية التي تفتقد إلى الرؤية المتبصرة الواضحة على المدى البعيد، مما أسهم في تدني مستوى تعاملاتها وغياب المشروعات عنها فزاد من تعقد الأمور وأصبح نموذج للإدارة السيئة في العالم المعرضة للآزمات على حد اختلافها.

### 3\_ الإشاعات :

إن الإشاعة هي أهم مصدر من مصادر الآزمات، بل حتى إن هناك بعض الآزمات يكون سببها الوحيد الإشاعة، بحيث يتم توظيفها بشكل جيد يسمح في استثمارها في خلق جو مكهرب يستفيد منه فئة ذات مصلحة معينة تنتهي الآزمة بتحقيق تلك المصلحة، فالإشاعة سلاح رهيب يحطم الإدارة والقوى وتحمل الإدارة مسؤولية انتشار الشائعات وذلك بسبب سوء الاتصال وندرة المعلومة أو إخفائها مما يؤثر على الروح المعنوية فيولد الانهزامية وعدم الثقة<sup>(1)</sup>، ومن بين الأمثلة ما عاشته الجزائر مؤخرًا ولعل مرض الرئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة الذي تولدت عنه شائعات كثيرة ومختلفة كشف بذلك عن ضعف الاتصال، وغياب المعلومة جعل من الإشاعة تأخذ أبعاد خطيرة فتولدت عنه ثغرة بين المواطن والنظام، فأصبحنا أمام أزمة جديدة تضاف إلى العديد من الآزمات وهي أزمة الثقة، تداركها النظام السياسي فيما بعد باستحداث منصب جديد في يضاف إلى الطاقم الحكومي.

### 4\_ السيطرة على القيادة :

يتم العمل على ابتزاز وإيقاع القيادة المسؤولة تحت ضغط سواء أكان نفسي أو مادي واستغلال بذلك تصرفاته الخاطئة التي اقترفها وبقيت سرا لإجباره على القيام بتصرفات أكثر ضررًا، وتصبح بذلك هي نفسها مصدرا للتهديد والابتزاز، ويعد هذا الباعث جزءًا أساسيًا من آليات صناعة الأزمة التي تستخدمها الكيانات العملاقة في تدمير الكيانات الصغرى لإجبارها على التخلي على عقيدتها التنموية، لتتحول إلى تابع هامشي ، وفي الحقيقة الأمثلة كثيرة ومتعددة ونذكر على سبيل المثال فضيحة رشاوي الطريق السيار شرق غرب، والتي اكتشفت، أو تم كشف النقاب عنها من كيانات دولية لم تتحصل على تلك الصفقة، أو يمكن القول أنها تطمح إلى أبعد من ذلك!؟.

(1) محمود معن عياصرة ، مروان محمد بن أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 79 .

## 5\_ التغيير والتطوير التنظيمي :

إن التغيير والتطوير التنظيمي سواء أكان جذري شامل أو تغيير جزئي يكون في بعض الأحيان سببا من أسباب الأزمات، ولقد عرفه "ريتشارد بكارو" (Richard . B) التطوير التنظيمي بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فاعلية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية<sup>1)</sup>، وأي تغيير أو تطوير لا بد وان يواجه عقبات رفض وقبول من الفاعلين فتؤدي إلى خلق أزمة للكيان الإداري.

## 6\_ اليأس والإحباط :

إن اليأس والإحباط من أخطر مسببات الأزمات التي تدفع الشخص اليأس إلى القيام بتصرفات غير عقلانية، ويعد اليأس في حد ذاته أزمة نفسية وسلوكية تشكل خطرا حادا على القيادة، إذ تحبطهم وتفقدهم الرغبة في العمل والتطور والتقدم وتسلمهم إلى حالة روتينية، وقد تتفاقم الأزمة لتكون حالة اغتراب بين الشخص والكيان الإداري، وتصل إلى قمتها بانفصام مصلحتيهما، ويتضح ذلك في الأزمات العمالية الناتجة عن ظروف العمل غير الملائمة وانخفاض الدخل، وعدم مراعاة الإدارة للظروف الإنسانية ولجوئها إلى أساليب القمع والإرهاب الإداري، وتتطلب مواجهة هذا النوع من الأزمات، إشاعة جو من الأمل من خلال تحسين تلك الظروف وتأمين مكاسب العمال ومستقبلهم، وقبل كل هذا يتطلب حسن اختيار قيادة إدارية عقلانية .

## 7\_ الرغبة في الابتزاز :

تُعد الرغبة في الابتزاز أحد الممارسات التي تقوم بها جماعات الضغط وأصحاب المصالح وأعضاء التنظيمات غير الرسمية، التي تنتشر في الشركات والمنظمات الإدارية لتكون السلطة الخفية المسيطرة على الكيان الإداري لتمارس عمليات الابتزاز لتحقيق المصلحة الضيقة والمخطط التالي يوضح ما مدى دور هذه الخاصية في إحداث الأزمات.

## 8\_ الأخطاء البشرية :

<sup>1)</sup> عبد الباري درة ، ((منهجية العمل الاستشاري في حركة تنمية المنظمة)) ، بحث غير منشور ، عمان (الأردن)، ديسمبر 1985م، ص 50 .

في حقيقة الأمر أن العديد من الأزمات يكون سببها الإهمال والتسيب وعدم الإحساس بالمسؤولية، وعد القدرة على إدارة المشروع بكفاءة<sup>1)</sup>، نتيجة لانتشار المحسوبية ومجاملة الرؤساء والتغاضي عن الجودة، ولعل أهم مثال يقدم عن الأخطاء البشرية الإهمال الذي تعرض له مفاعل تشيرنوبل\*، وأدى إلى انفجاره فسبب كارثة إنسانية آثارتها تمتد إلى غاية 2016م، وذلك حسب علماء الجيولوجيا الأمريكيين .

## 9\_ تعارض الأهداف:

إن تعارض الأهداف بين أطراف مختلفة تحت كيان واحد يسير لتحقيق هدف واحد، حتما هذا الاختلاف يقود إلى أزمة، باختلاف الرؤى والطموحات والأهداف بين منفذي القرار في الكيان الإداري وبين متخذي القرار، وكذا صانعي القرار، وبين المستفيدين منه، والفاعلين الجدد الذين أفرزتهم سياسة القطاع<sup>2)</sup>، يؤدي إلى تخطيط في القرار مما يجعل تحقيق الأهداف العليا للكيان الإداري صعبة التحقيق .

## 10 \_ الأزمات المخططة :

وهي صناعة الأزمة عبر التخطيط لها ببرنامج زمني محدد المهام وله توقيت ذكي، ويطلق عليها أيضا الاختناقات الأزمومية المخططة، حيث يعمل الفاعلين على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، ومن خلال هذا تتبع يتبين لها شكل عمليات التشغيل، ومراحل الإنتاج والتوزيع واحتياجات وظروف كل مرحلة من هذه المراحل، ومن ثم يمكن أحداث الأزمة من خلال أسلوبين هما :

أ\_ أسلوب إتاحة معروض اكبر من نواتج التشغيل يفوق بكثير القدرة الاستيعابية للمراحل الخاصة بالاستخدام، فيحدث تكديس وارتباك لعدم وفرة مسارات بديلة، فضلا عن أن وجود هذا الفائض يشجع على الإسراف والفاقد والتالف وضياع الأموال المستثمرة فيه، وتدني الإنتاج والإنتاجية .

<sup>1)</sup> محسن أحمد الحضيري ، إدارة الأزمات، ط1، 2003م، مرجع سبق ذكره، ص 86 .

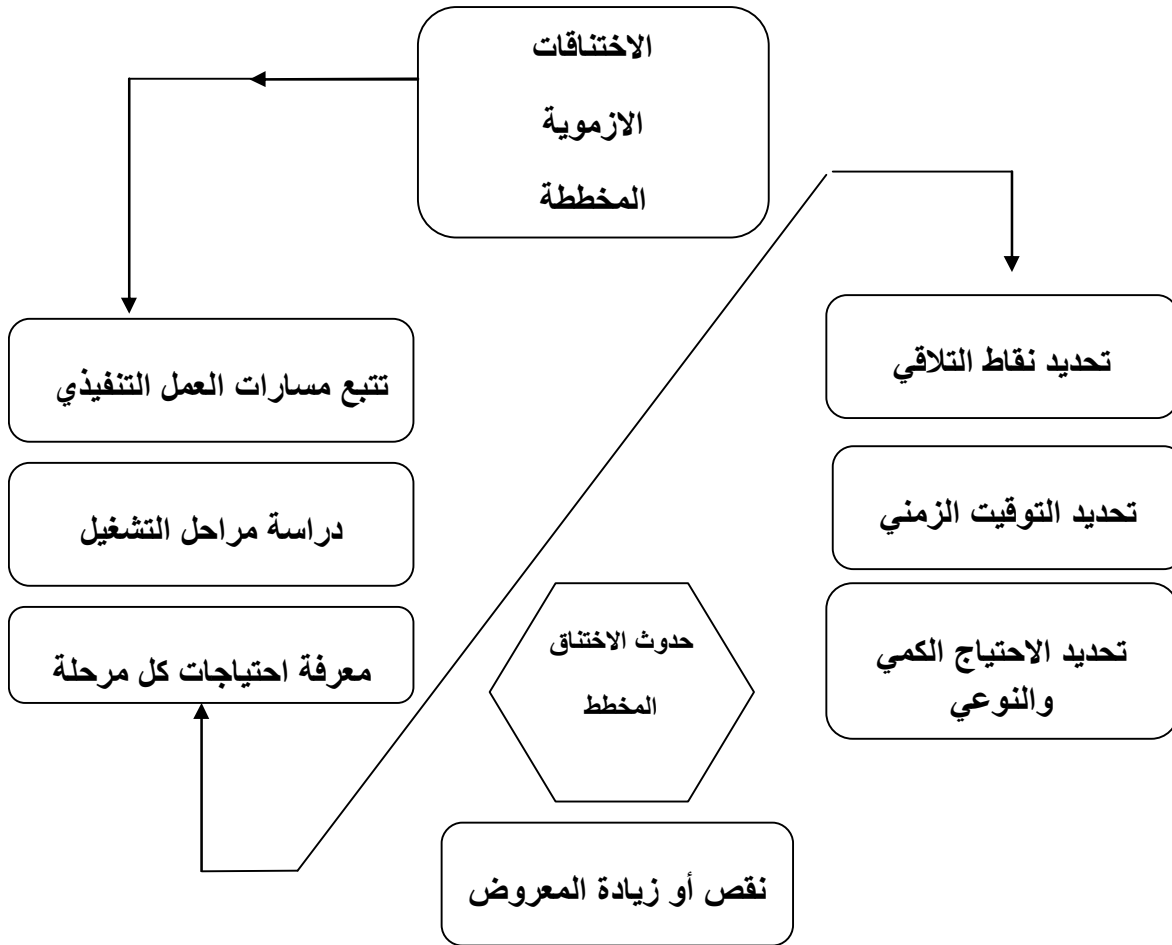
\* انفجر مفاعل تشيرنوبل سنة 1986م بأوكرانيا (الحيز المكاني) قد أسفر عن وفاة أكثر من 4000 شخص وامتدت آثاره إلى خارج الاتحاد السوفيتي السابق ليشمل (12) دولة أخرى كما أنه سيؤدي إلى حدوث حالات إصابة بالسرطان والوفيات خلال الثلاثين سنة أي إلى غاية 2016م حسب تقديرات العلماء.

<sup>2)</sup> حسن زغدار ، (محاضرات في تحليل وتقييم السياسات العامة)، السنة الأولى ماجستير، تخصص رسم السياسات العامة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، أفريل 2009م .

ب\_ أسلوب إتاحة معروض أو ناتج تشغيل اقل بكثير من الاحتياجات التشغيلية مما يوجد فائض غير مستغل في الطاقة الاستيعابية للكيان الإداري، ومع تعدد المراحل التي تحتاج ناتج التشغيل تمهد من خلاله الإمكانيات المادية والزمنية أيضا.

### الشكل (03)

الأزمات المخططة كباعث رئيسي للازمات<sup>(1)</sup>.



(1) محسن أحمد الخضيري ، إدارة الأزمات، ط1، 2003م، مرجع سبق ذكره ، ص 88 .



## جـ\_ تضارب المصالح:

ويعد تضارب المصالح وتباينها من الأسباب الرئيسية لنشوء الأزمات، سواء على جميع المستويات بل على مستوى الوحدات الاقتصادية والإدارية، وأيضا إذ تضاربت المصالح بين الكيانات أو الأشخاص، برز الدافع إلى نشوء الأزمة، إذ يعمل كل طرف على خلق الأزمات للطرف الآخر، وسيسعي كل منهما لاستمرارها واستفحالها وضغطها على الجانب الآخر<sup>(1)</sup>، وعلى الرغم من أنها تضر بكلا الطرفين إلى أن كل منهما يتوخى أن يكون إضرارها اشد .  
ويضيف عبد اللطيف الهميم أن لكل أزمة سبب نشوء فهناك<sup>(2)</sup> :

1\_ أزمات نشأت بسبب وباء \_ مرضي .

2\_ أزمات نشأت بسبب تناقض وجود .

3\_ أزمات نشأت بسبب اختلاف الدين .

4\_ أزمات نشأت بسبب احتقان التاريخ بترسبات الماضي .

5\_ أزمات نشأت بسبب ثأر دولي .

6\_ أزمات نشأت بسبب تغيير في التنظيم لا يحسن السيطرة على وسائل القوة .

ويرى الباحث أنه مهما تعددت الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الأزمات إلا انه يمكن إجمالها في تعارض الأهداف وتعارض المصالح، مما يترتب عليه كثيرا من التداعيات والأفعال التي تتفاعل مع بعضها وتؤدي إلى نشوء الأزمات .

<sup>(1)</sup> ناصر عبد الله ناصر المعيلي، ((إدارة الأزمات والضغط الإداري .. الأسباب والعلاج ))، مجلة عالم الاقتصاد، الرياض، العدد. 207، 01-207  
أفريل 2009م، ص10.

<sup>(2)</sup> عبد اللطيف الهميم ، إدارة الأزمة وقيادة الصراع في الموروث الإسلامي المعاصر، عمان : دار عمار للنشر والتوزيع، 2004م، ص208.

## المبحث الثاني

### متطلبات وأسس إدارة الأزمات

في هذا المبحث نبرز مسار الأزمة وأهم المراحل التي يمكن أن تصل إليها وكيفية تعامل القيادة معها، كما أننا سنتطرق إلى أهم متطلبات إدارة الأزمة والتي يجب توفيرها من طرف القيادة للتحكم في الأزمة والتعامل معها بشكل علمي دقيق من خلاله يتم القضاء على الأزمة والاستثمار فيها على المدى الطويل.

#### المطلب الأول: دورة حياة الأزمة وأبعادها

في البداية سوف نتناول دورة حياة الأزمة أي المراحل التي تمر بها الأزمة، فمعرفة ووعي القيادة بمآته المراحل يساعد في صناعة قرار عقلائي يساهم في التحكم بمجريات الأزمة.

##### 1\_ دورة حياة الأزمة :

في الواقع أن الأزمة تشبه باقي الظواهر، تمرُّ بمراحل وخطوات معينة وبذلك لها دورة حياة مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار وهنا تلعب السمات القيادية دورا مهما في تحديد نوعية وشكل التفاعل مع الأزمة، ويختلف شكل التفاعل مع الأزمة من مرحلة إلى مرحلة أخرى وكلما كان التفاعل مع الأزمة في بداية ظهورها كان من السهل السيطرة عليها والتعامل معها بكفاءة والحد من تداعياتها وآثارها .

في حقيقة الأمر تعددت التقسيمات للمراحل التي تمر بها الأزمة، وباطلاعنا وتفحصنا الدقيق لهذه التقسيمات تبين لنا أن الاختلاف بين وجهات النظر يختلف في التسميات بينما مكونات مراحل تكوينها فانه لا خلاف في المضمون وفي المراحل الأساسية التي تمر بها، ونحدد المراحل الأساسية التي تمر بها الأزمة :

**أولاً- مرحلة ميلاد الأزمة :** ويطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر<sup>(1)</sup>، حيث تلوح في الأفق بوادر تنذر بأخطار غير معروفة الأبعاد يكتنفها الغموض ومردده الأساسي غياب المعلومات الكافية عن الأزمة المرتقبة .

<sup>(1)</sup> فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات، الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002م، ص 21.

ومن العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد هو قوة وخبرة وحسن إدراك القيادة في المنظمة على التنبؤ بالأخطار التي تحدق بالكيان المسؤولة عنه، واتخاذ قرارات عقلانية حاسمة تسمح بإفقاد الأزمة مرتكزات النمو، ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون ترك أي آثار سلبية .

ومن أهم الخطوات التي تسمح بمحاصرة الأزمة أو كما يصطلح عليه بعملية التنفيس للأزمة ما يلي<sup>(1)</sup>:

أ\_ خلق محور اهتمام جديد يغطي الاهتمام بالأزمة، ويحولها إلى شيء ثانوي لا قيمة له.  
ب\_ معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح بالقضاء على أسباب التوتر الذي أنشأ الأزمة.

ج\_ امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة، وتشبيب جهودها في نواحي أخرى.  
و\_ زيادة الإحساس بالراحة والتفاؤل وبالأمل بالمستقبل.

### ثانيا\_ الأزمة في مرحلة النمو والانتعاش :

بدون شك عندما لا تنتبه القيادة في المنظمة إلى الأزمة في مرحلة الميلاد حتما ستصبح الأزمة في مرحلة النمو والانتعاش وتصبح بذلك تشكل مصدر خطر اكبر بالمقارنة بالمرحلة السابقة لها ، وتصبح الأزمة تتغذى من خلال بعض العوامل المساعدة لتحفيزها وزيادة نموها واتساعها ، ومن بين هذه العوامل عاملين بارزين هما:

أ \_ عوامل داخلية ذات صلة وثيقة بنشأة وتكوين الأزمة.  
ب \_ عوامل خارجية أسهمت في بروزها الأزمة فأصبحت بذلك في عملية تفاعلية لزيادة نمو الأزمة وإبرازها وتحقيق اكبر المكاسب .

في هذه المرحلة بالذات لا يستطيع متخذ القرار إنكار الأزمة أو تجاهلها، نظرا لوجود ضغط مباشر يزداد يوما بعد يوم فضلا عن تفاعل العديد من الفاعلين الجدد الذين أنتجتهم سياسة القطاع<sup>(2)</sup> ، وبروز الأزمة يسمح لهم باستثمارها واستغلالها لتحقيق أهدافهم الخاصة. ويصبح متخذ القرار مجبرا على التدخل لمواجهة الأزمة والتعاطي معها من خلال<sup>(3)</sup>:

(1) محسن أحمد الخضيري ، إدارة الأزمات، ط1، 2003م، مرجع سبق ذكره ، ص ص 145، 146.

(2) حسن زغدار ، مرجع سبق ذكره ، أبريل 2009م.

(3) يوسف أحمد أبو فارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 37 .

أ \_ العمل على عزل العوامل الخارجية الداعمة للأزمة من خلال إقصاء هذه العوامل أو استقطابها أو إيجاد حالة من تعارض المصالح بين هذه العوامل من جهة، وتنامي الأزمة من جهة أخرى .

ب \_ تجميد نمو الأزمة وإيقاف هذا النمو عند هذا المستوى الذي وصلت إليه، وعدم إتاحة الفرصة لتنامي الأزمة من خلال التأثير على العوامل التي تنمي الأزمة .

ج \_ التركيز على علاج الأزمة من خلال تصحيح حالات الاختلال وأوجه القصور التي أدت إلى نشأتها وتحجيم عناصر الفساد التي قامت بها.

### ثالثاً\_ الأزمة في مرحلة النضج :

إن وصول الأزمة في المنظمة إلى هذه المرحلة يعني فشل متخذ القرار في التغلب عليها في المراحل السابقة من دورة حياة الأزمة، وهو ما يعني أن متخذ القرار يتسم بسمات الجهل والاستبداد بالرأي والانغلاق على الذات، أو إحاطة هذه الذات بالقدسية والتأليه، وبجاشية من المستشارين الفاسدين ذوي المصالح الخاصة، ومن ثم تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع وتعمل على تغذية الأزمة بالمحفزات التي تساهم في استثمارها بشكل يضمن تحقيق أهداف المصلحة الخاصة.

وفي هذه الحالة يمكن أن تطيح الأزمة بمتخذي القرار\*، وبذلك تؤدي إلى إحداث تغييرات هيكلية جوهرية في تصميم المنظمة، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بسماته التركيبية وإبداعه بتحويل اتجاه الأزمة إلى كبش فداء وهمي تندثر الأزمة عنده، وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكل أو بآخر ...

ومن ثم فانه في مرحلة النضج وانفجار الأزمة لا يكون أمام متخذي القرار إلا احد السيلين الأساسيين<sup>1)</sup> :

**الأساس الأول :** الاستسلام للأزمة وما أفرزته من نتائج والاعتراف بها والاستجابة الكاملة لمطالب قوى منع الأزمة .

**الأساس الثاني :** ركوب الموجة الأزمومية بذكاء وإبداع والمغالاة في المطالبة بمطالب قوى صنع الأزمة إلى حين انحصارها .

\* إن دول العالم الثالث تعاني مؤسساتها من الأزمات بشكل شبه دائم ، مما أفرز ثقافة جديدة لا تسمح بالتغيير مهما كان نوع وقوة الأزمات ، إلا في حالة الانقلاب بالقوة فان التغيير يصبح ضرورة ملحة .

<sup>1)</sup> محسن أحمد الخضير ، إدارة الأزمات، ط1، 2003م، مرجع سبق ذكره ، ص 147 .

ومن ثم امتلاك قدرة التفوق على الأحداث بإبداع والمعرفة الكاملة بما يجري وان كان بالطبع لا يملك قدرة السيطرة عليها .

#### رابعاً\_الأزمة في مرحلة الانحسار والتقلص :

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءاً هاماً من قوة الدفع لها ومن ثم تبدأ في الاختفاء التدريجي<sup>(1)</sup>، وهناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه<sup>(2)</sup>، وينبغي على القيادة أن يكون لها بعد نظر في مرحلة انحسار الأزمة وضرورة متابعة الموقف من كافة الجوانب المتعلقة به حتى لا يسمح بالدعم والتحفيز من طرف قوى صانعة الأزمة، وبالتالي عزلها بشكل يضمن انحسار الأزمة وتقليصها مما يسمح بضمان التحكم في زمام الأمور.

#### خامساً\_الأزمة في مرحلة الاختفاء والتلاشي:

تدخل الأزمة في هذه المرحلة عندما تفتقد بصورة كاملة إلى القوى المحركة والحفزة لها، فتتلاشى بذلك قوتها ومظهرها وتصبح حدث تاريخي مضي فقط. إن انحسار الأزمة الذي يؤدي حتماً إلى تقلص واختفاء وتلاشي مُسببات الأزمة يجعل من القيادة التي على رأس المنظمة تدخل مرحلة البناء أو إعادة البناء وفقاً لمعايير تضمن السلامة للكيان وتجعل من المنظمة تتكيف وتتفاعل مع الرهانات التي يمكن أن تعترض سبيل تطورها. إن إعادة البناء التي تضمن أولوية علاج الآثار والنتائج بعد مرحلة انتهاء الأزمة وبذلك تقييم الدور القيادي من ناحية الأداء وبصفة خاصة في طريقة التفاعل مع حيثيات الأزمة لما لها من قيمة وُبعد في التأثير له انعكاسات تجعل من هذا الدور يكتسي الأهمية. إن إلمام القيادة بأدوات التعامل مع الأزمات هو ضرورة ملحة تقتضيها التحديات، فتحليل الأزمة يتطلب الدقة حتى لا يحدث خطأ في التشخيص، وبالتالي يكون الخطأ في العلاج مدمراً ومكلفاً أكثر، وقد يصل إلى حد تدمير الكيان الإداري والهيكلية أو المؤسساتي الذي حدثت به الأزمة<sup>(3)</sup>.

لقد حاولنا تجسيد مخطط يُبين المراحل التي يمكن أن تمر بها أية أزمة منذ الميلاد إلى غاية تلاشيها واختفائها تماماً، وذلك بالاعتماد على مقياس الزمن ومدى فعالية الدور القيادي في

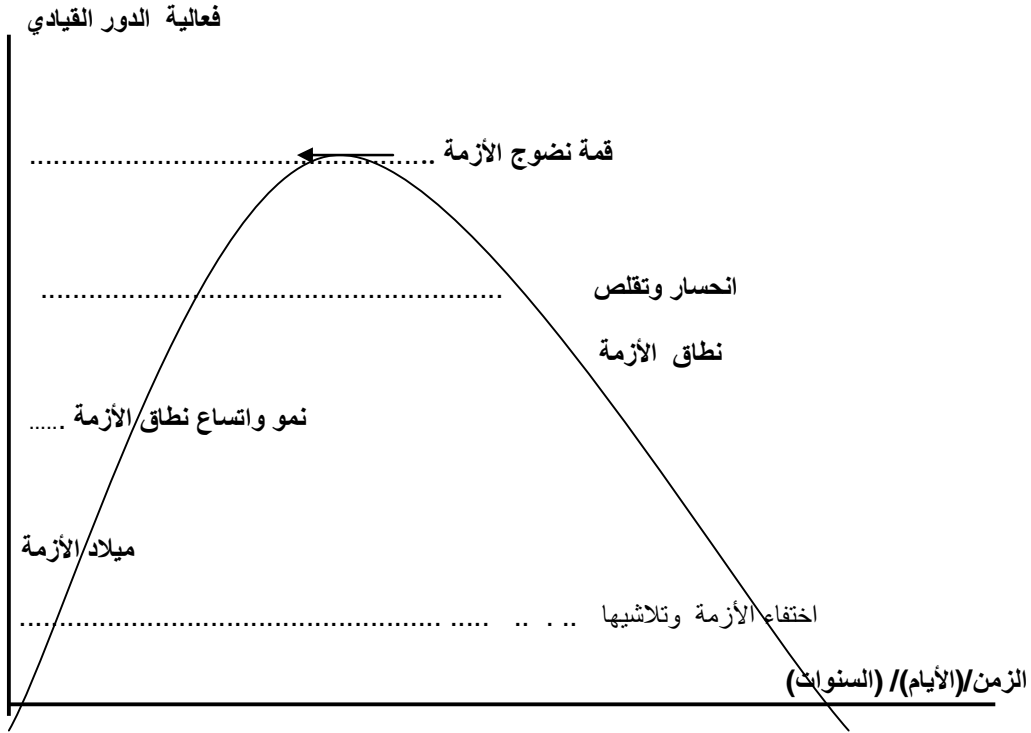
(1) يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص 33 .

(2) فهد أحمد الشعلان، مرجع سبق ذكره ، ص 56 .

(3) محسن أحمد الخضير، إدارة الأزمات، ط1، 2003م، مرجع سبق ذكره، ص 148.

إدارة الأزمة التي تهدد المنظمة أو الكيان الإداري وحاولنا تبين كيف أنه كلما كانت القيادة فعالة ومبدعة كلما كان التحكم في الأزمة، وبذلك انحصارها وتلاشيها ثم اختفائها ومن ثم العمل على بعث وإعطاء نَفْسٍ جديدة للمنظمة لتحقيق أهم أهدافها .

الشكل (04)  
يبرز مراحل تطور الأزمة



## 2\_ الأبعاد الرئيسية للأزمة :

تتميز الأزمة بأبعاد رئيسية تتمثل في الآتي<sup>(1)</sup>:

### أ\_ البعد الزمني :

ويتضمن تحديد متى بدأت الأزمة والمدى الحالي الذي مازلت قائمة خلاله وتوقعات استمرارها مستقبلا، ولأن هذا التحديد الزمني يساعد على اقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في القضاء على الجذور التاريخية للأزمة وإجراءات مواجهتها حاليا ومستقبلا.

### ب\_ البعد الموضوعي:

ويعني معرفة موضوع الأزمة ونوعها، هل هي اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية ؟، أم خليط من نوع أو أكثر من تلك الأنواع ، كذلك يجب تحليل موضوع الأزمة.

### ج\_ البعد التأثيري:

بمعنى معرفة آثار الأزمة المباشرة وغير المباشرة ، فإذا كانت الأزمة تأخذ شكل أزمة ارتفاع أسعار فلابد من تحديد آثارها على المجتمع بصفة عامة وعلى الأمن بصفة خاصة، بوضع الإجراءات الأفقية المناسبة لمواجهة الآثار الأمنية السلبية لتلك الأزمة.

### د\_ البعد المكاني:

ويعني هذا العنصر تحديد مكان نشوء الأزمة والمنطقة أو المناطق التي كانت أو لازالت تعاني منها حاليا، ويساعد التعرف على البعد المكاني في تحقيق الأهداف التي من أجلها وضعت الخطة، فإذا كان الهدف من الخطة هو القضاء الجماعات المتطرفة في منطقة ما، فانه من المهم تحديد مناطق ظهور ونشوء تلك الجماعات.

### هـ\_ البعد البشري:

ويتضمن هذا العنصر تحديد الأفراد التي تشملهم الأزمة ونوعياتهم.

### و\_ البعد المؤسسي:

ويتعلق هذا الجانب بتحديد الجهات والأفراد التي ستشارك في اتخاذ الإجراءات وتطبيق السياسات الإدارية والتنظيمية للأزمة .

(1) محمد الرهوان، التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، القاهرة : دار أبو حامد الجدل للطباعة، 2004م، ص ص 99 - 103.



## زـ البعد البيئي :

ويقصد به التعرف على الظروف المحيطة للآزمة والتي تدخل ضمن أسباب نشوئها وكذلك التعرف على المتغيرات المختلفة التي تسببت في نشوئها واستمرارها حاليا ومستقبليا.

## المطلب الثاني: مفهوم إدارة الأزمات

يأتي مصطلح إدارة الأزمات (Management by Crisis) في سياق المصطلحات الحديثة التي طرأت على وسائل التعامل الداخلي والدولي، وقد ظل هذا المصطلح مقيدا بموجب المفاهيم التقليدية التي حكمت العلاقات على اختلافها وتباين مستوياتها، حتى نهاية الحرب العالمية الثانية، وتطورت بعد ذلك وبشكل ملحوظ بسبب الارتباط الوثيق مع الشؤون المختلفة الأخرى، ثم تمكنت من الحصول على اهتمامات عالية جدا من قبل المجتمع الدولي وأساليب تعامله .

تهتم إدارة الأزمة بالتغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، فتعمل على تجنب السلبيات الناتجة عنها ومحاولة قدر الإمكان الاستفادة من الإيجابيات .

فمن خلال المفاهيم المقدمة سابقا للآزمة والتي استخلصنا منها أهم خصائص الأزمة التي بينت مدى الخطر الذي يواجه الكيان الإداري وصانع القرار يؤكد مدى الأهمية التي تقتضيها إدارة الأزمة للخروج بالكيان الإداري بأقل الأضرار، ولما لا الاستفادة من تبعاتها مستقبلا .

في الحقيقة هناك العديد من التعاريف التي وردت في الأدب النظري نورد منها ما يلي:

عرفها "محسن الخضيرى" بأنها: "إدارة الأزمة هي كيفية التغلب عليها بالأدوات الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، وهو عمل متكامل شامل يستمد شموله من شمولية الأزمة وامتدادها للتغلب على الأزمة"<sup>(1)</sup>.

وعرف "أبو قحف" إدارة الأزمة على أنها: "عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحياتها أو بقائها في السوق"<sup>(2)</sup>.

(1) محسن أحمد الخضيرى ، إدارة الأزمات، ط1، 2003م، مرجع سبق ذكره ، ص 34.

(2) عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002م، ص 352.

وعرف إبراهيم أحمد بأنها: "نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المكان المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة"(1).

وعرفها "حسن البراز" إدارة الأزمة بأنها: "مجموعة الأساليب والأطر والمؤسسات التي تعمل على اتخاذ القرارات السريعة و العقلانية لمواجهة طوارئ معينة، فعلم إدارة الأزمة هو علم التوازنات"(2).

وعرف "إسماعيل عبد الفتاح" إدارة الأزمة بأنها: "محاولة لتطبيق مجموعة من الإجراءات والقواعد والأسس المبتكرة تتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة وأساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها وذلك بهدف السيطرة على الأزمة والتحكم فيها وتوجيهها وفقا لمصلحة الدولة"(3).

كما عرفها "أبو شامه" بأنها: "أسلوب للتحكم في مسار الأزمة باستخدام البيانات والمعلومات المناسبة للقرار المناسب، وهي إدارة تقوم على التخطيط والتوجيه والمراقبة"(4).  
وعرف أحمد أحمد إدارة الأزمة على أنها: "على أنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالآزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للآزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الآزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق اقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين"(5).

ويمكننا تقديم تعريف لإدارة الأزمة على أنها عملية تفاعلية للحد من الآثار السلبية المتوقعة باستخدام جميع الوسائل المتاحة للسيطرة على الأزمة، والعمل على التحكم فيها بصنع واتخاذ قرارات تضمن عودتها بالنفع على الكيان المستهدف.

(1) أحمد إبراهيم أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 35 .

(2) حسن البراز ، إدارة الأزمة بين نظري الغليان والتحول، ط01، بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2001م، ص 24 .

(3) إسماعيل عبد الفتاح، إدارة الصراع والآزمات الدولية بالتطبيق على الصراع العربي الإسرائيلي، القاهرة : العربي للنشر والتوزيع، 2001م، ص20.

(4) عباس أبو شامه ، (( إدارة الأزمة في المجال الأمني ))، مجلة الفكر الشرطي، الشارقة ، المجلد04 ، العدد03، 1995م، ص 298.

(5) أحمد إبراهيم أحمد ، إدارة الأزمة التعليمية : منظور عالمي، ط01، الإسكندرية : دار الوفاء للطباعة والنشر، 2002م، ص 36.

فمن خلال هذه التعاريف السابقة يمكن تحديد الهدف من مواجهة الأزمات، بأنه السعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوفرة، إلى إدارة الأزمة :

- وفق التدهور والسيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها .
- الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.
- دراسة الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة، والعمل على اتخاذ قرارات تجنب تكرارها.

وكذلك يمكن القول على ضوء المفاهيم السابقة للأزمة، أن إدارة الأزمة عملية إرادية مقصودة وهادفة يتم من خلالها التعرف على الأسباب والمسببات وتزيج النقاب عن كافة الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها .

بطبيعة الحال بما أننا تكلمنا عن إدارة الأزمة لابد وأن نتطرق إلى الإدارة بالأزمات فالإدارة بالأزمة هي فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة ويعمل على زعزعة الاستقرار بهدف إحداث التغيير في ذلك النشاط لصالح مُدبره، يتم استثماره أو استكمال الفرص التي يمكن أن تنتج أزمة حقيقية لتحقيق بعض الأهداف التي يصعب تحقيقها في ظل الظروف العادية .

وندرک بذلك أن الأزمات المفتعلة تستلزم رد فعل لها بما يُسمى إدارة الأزمات، وهذا لا يعني أن جميع الأزمات مُفتعلة من قبل أطراف الأزمة، بل قد تكون الأزمة حدثت من جراء عوامل أخرى خارجة عن سيطرة ونطاق طرفي الأزمة ومن ثم يلجأ كلاهما إلى إدارة الأزمات.

إن إدارة الأزمات تتمثل في قدرة قيادة المنظمة على إدراك المخاطر والتهديدات الحالية والمحتملة والعمل على التفاعل معها وإدارتها بحكمة وعقلانية لتجنب أو تقليل الآثار السلبية وإعادة التوازن للنظام في أقل وقت ممكن وبدء نشاطه مرة أخرى، والأهم استخلاص الدروس المستفادة لمنع تكرار الأزمة والاستفادة من الفرص التي تتيحها. وهناك بعض المنظمات لا تتقبل مفهوم إدارة الأزمات بسبب عدم قدرة الإدارة العليا على تقدير خطورة الموقف ووجود أخطاء بشرية تكون الإدارة غالبا مستعدة لإحفائها.

## المطلب الثالث: متطلبات إدارة الأزمات

لقد أورد الباحثون في إدارة الأزمات عدة متطلبات ضرورية لتحقيق الكفاءة والفاعلية في إدارة الأزمات يجب توفرها، وهي كما يلي :

### 1\_ سجل الأزمات (Crisis Portfolio):

فلابد من وجود سجل للأزمات داخل كل منظمة يتم تدين وتوثيق كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شأنها تهديد كيان المنظمة أو الإخلال بأهدافها، ويكون بمثابة ذاكرة حقيقية للمنظمة يستخدم من طرف القيادة التي ترأسها كأداة يتم الرجوع إليها عندما تقتضي الحاجة.

إن وضع سجل للأزمات يكون بمثابة ذاكرة هو أحد المتطلبات الضرورية التي تقتضيها التحديات والرهانات، فالتغيير والإصلاح في هذا العصر أصبح سمة من سمات الإدارة وبصفة خاصة تغيير القيادات العليا التي على رأسها واستبدالها بقيادات جديدة، يجعل من السجل الخاص بالأزمات يكتسي أهمية لدى هذه القيادات وذلك بمنحها معلومات عن المنظمة ومحيطها مما يجعل القيادة الجديدة تتفاعل بشكل مناسب وفي ظرف زمني قصيرة وهنا تصبح هذه القيادة تطبق الإدارة بالوقت نظراً للأهمية التي يقتضيها العامل الزمني في تحقيق الأهداف.

### 2\_ فريق إدارة الأزمات :

إن تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون تمثيلاً لأعلى سلطة لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف<sup>1)</sup>، وتعتبر فرق العمل من بين أهم الطرق التي تستخدم عند التعرض إلى الأزمات لان إدارة الأزمات هي إدارة جماعية القرار، تقوم على رؤية فكرية متكاملة لفريق مهام متكامل للتعامل معها<sup>2)</sup>.

إن المفهوم الياباني في معالجة الأزمة يقوم على أساس أن الأشخاص الأقربون للأزمة هم الأقدر على حلها أو توفير الحل المناسب لها، وذلك ما نراه في معظم الشركات اليابانية التي تتجه نحو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات، كما أن الشركات اليابانية تفضل دائماً استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات و يطلق على هذا النوع من هذه الاجتماعات

<sup>1)</sup> محمود جاد الله ، مرجع سبق ذكره ، ص 34 .

<sup>2)</sup> محسن أحمد الحضيري ، إدارة الأزمات، ط1، 2003م، مرجع سبق ذكره ، ص 362 .

بمحقات الجودة اليابانية والتي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الأزمات والمشاكل وكيفية تحليلها، لذا نرى أهمية تبني المنظمات لعملية اللامركزية عند تكوينها لفرق إدارة الأزمات.

### 3\_ التخطيط كمتطلب ضروري:

التخطيط مطلب ضروري مهم في عملية إدارة الأزمات، فالتخطيط هو اختيار حاضر لسلوك مستقبلي من مجموعة التصرفات والأنشطة البديلة ينطلق من بيئة حضارية واجتماعية<sup>(1)</sup>.

إن التدريب على التخطيط للأزمات يُعد من المسلّمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو على الأقل التخفيف من آثارها وتلافي عنصر المفاجآت المصاحب لها فهو بذلك يساهم في تحقيق رقابة فعالة، أيضاً يتبين لنا أن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة .

### 4\_ وسائل علمية للتعامل مثل المحاكاة و السيناريو:

إن التعامل مع الأزمات يتطلب استخدام وسائل علمية مثل المحاكاة و السيناريو. فالسيناريو هو مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته مما يساعد على وضع تصورات للأزمة وإيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعية<sup>(2)</sup>، من خلال ما تقدم يتضح لنا أهمية السيناريو وذلك من خلال تدريب الموظفين بالمنظمات على تحليل أسوأ المواقف وهو ما يُعرف بأسوأ سيناريو. worst case scenario المحاكاة virtual reality وهي تقليد لظاهرة ما بهدف التفسير والتنبؤ بسلوكها أو هي أسلوب كمي يهدف إلى وصف النظام الحقيقي من خلال تطوير النموذج الذي يوضح كيف تتداخل العوامل المؤثرة في المشكلة وما هو تأثير تلك العوامل مع التركيز على الكيفية التي يمكن بها أن يقلد هذا النموذج حركة النظام الحقيقي<sup>(3)</sup>.

(1) منصور بلرنب، ((محاضرات في الوظيفة التخطيطية للإدارة))، السنة الأولى ماجستير، تخصص رسم السياسات العامة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، نوفمبر 2008م .

(2) جمال حواش، سيناريوهات الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق، القاهرة : الدار المصرية اللبنانية ، 2002م، ص 96 .

(3) محمود جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص 36 .

## 5\_ نظام اتصالات داخلي و خارجي :

لا بد من توافر نظام تقني جيد للاتصالات سواء أكان الاتصال داخلي أم خارجي، فالاتصالات الداخلية تلعب دورا كبيرا في عملية جمع وتحليل المعلومات وتوصيلها، وكذلك لضمان تأييد البيئة الداخلية وتعاونها في مواجهة الأزمة، كما تفيد في عملية نقل القرارات للمستويات المختلفة في التنظيم، أما الاتصالات الخارجية فلها تأثير كبير أيضا في نجاح المنظمة في التعامل مع الأزمات وكسب تأييد جماعات المصالح والرأي العام بصفة عامة<sup>(1)</sup>.

## 6\_ قيادة مؤثرة وفعالة :

لا بد من توفر قيادة سوية غير الانفعالية حيث أنها لا تتأثر كثيرا بالضغوط النفسية التي تفرزها الأزمة والتي يتوافر لها ثقافة تنظيمية ملائمة وثقافة عامة، وقدرة على التخيل الخصب لتصوير أكبر قدر ممكن من بدائل التصرف في مواجهة الأزمة واختيار أنسبها<sup>(2)</sup>.

## 7\_ التنبؤ الوقائي:

يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سبّاقة وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار و تدريب العاملين عليها. إن النجاح في عملية إدارة الأزمات يتطلب عدة عوامل منها<sup>(3)</sup>:

1. إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يُمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.
2. العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي.
3. ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.
4. ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط.
5. التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر.

<sup>(1)</sup> مكي صلاح الدين شريف، مرجع سبق ذكره، ص 117 .

<sup>(2)</sup> المرجع السابق، ص 117 .

<sup>(3)</sup> محمود جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص 38 .

## المطلب الرابع: أسس إدارة الأزمات

يمكن حصر أهم الأسس التي تقوم عليها إدارة الأزمات في الآتي<sup>(1)</sup>:

1\_ إن التعامل مع أطراف الأزمة أثناء إدارتها لا يتم بصورة جذرية، أي مراعاة الوسطية في التعامل، بحيث يتيح حرية الحركة ويهدف للسيطرة على الموقف، وبقدر المستطاع تفادي انفلات عناصر الأزمة أو أحداها ما قد يهدد بتفاقم الخطر وتعاضم الخسائر إلى مستوى يستحيل معه العلاج .

2\_ إن الهدف من إدارة الأزمة هو الوصول لأفضل النتائج وأقل الخسائر ، وبالتالي فإن استحالة الخسائر أمر وارد، وهذا الأساس مبني على اعتبار أن الأزمة قد وقعت بالفعل، ومن ثم فإن خسائرها قد ظهرت ويستحيل إعادة الأمر إلى نصابه مرة أخرى، وينبغي على ذلك تقليل حجم الخسائر وتجميع انتشارها وهو الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه إدارة الأزمات .

3\_ لا يوجد مجال للخصومة أو العداوة مع أطراف الأزمة مهما كانت هويتهم ومهما كانت دوافعهم وسلوكياتهم وأيا كانت مطالبهم، فالمصلحة العامة هي التي تحكم العلاقة بين فريق إدارة الأزمة وعناصرها الأخرى.

4\_ إن عنصر الوقت فعال وهام وحيوي عند إدارة الأزمة ويجب أن يتم التعامل مع هذا العنصر بحسب طبيعة الأزمة وما ينجم عنها من خسائر.

5\_ يجب التمييز بين الإقدام والشجاعة والتهور والاندفاع عند مراحل المواجهة المختلفة لان الفرق بينها بسيط أما نتائج كلا منها فهي جسيمة في مخاطرها .

6\_ إن النظام السياسي والاجتماعي للدولة يحدد وجه إدارة الأزمة ، ويوجهها نحو اتجاهها الصحيح لفهم كثير من الحقائق وبالتالي إن أهم عناصر إدارة الأزمة يجب أن يكونوا من داخل الدولة وليسو أجانب عنها حتى يكون إدراكهم للواقع الاجتماعي والسياسي متفاعلا معه الأحداث وليس بعيدا عنها .

إن معالجة الأزمات أو التعامل معها والتي اصطلح على تسميتها بإدارة الأزمات التي تقوم على أسس تمثل الإطار المنهجي الذي ينبغي أن تسير فيه، فإدارة الأزمات لا تتعلق فحسب بإدارة ما بعد الأزمة، ولكنها تشمل مرحلة ما قبل الأزمة نظرا لضرورتها ودرجة أهميتها في تحليل الأزمة.

---

(1) المرجع السابق، ص 44 .

## أولاً- مرحلة ما قبل الأزمة :

تكون سبابة في ترتيبها لمرحلة نشوء الأزمة وبذلك تعتبر أرضية تمهيدية يتم وفقها تصميم شكل الأزمة وتحديد اتجاهاتها ومدى خطورتها، وبناءاً على تحليلها والتمعن فيها يتم التنبؤ بالأزمة .

إن ظهور وتشكل الأزمة يكون نتيجة خلل داخل المنظمة، فالأزمة يمكن أن يكون مصدرها تراكمات لمشكلات عديدة ومتشعبة يساهم بمرور الوقت في تعميم الجو في المنظمة وتحدث انفصاماً حقيقياً تختلف حدة خطورته، لتصل في النهاية إلى تشكيل نواة حقيقية للأزمة تظهر في الوجود بالمنظمة.

وفي هذه المرحلة لا بد من الاستعانة بأدوات لإمكان مواجهة الأزمة حال حدوثها وأهم هذه الأدوات تتمثل في بناء قاعدة صلبة لتوفير المعلومات والبيانات عن الأزمة، والتخطيط اللازم، ووضع الحلول البديلة لها وتشكيل فريق لإدارة الأزمة وتحديد اختصاصها بدقة . ولقد حاولنا الإسهاب في هذه الأدوات وإبراز دورها في مرحلة ما قبل نشوء الأزمة وهي كالاتي :

### أ\_ دور المعلومات والبيانات في مرحلة ما قبل الأزمة :

للمعلومات دور أساسي في إدارة الأزمات فهي تعتبر منطلقاً يتخذه صانع القرار لإتخاذ إجراءات تكفل التحكم بالأزمة، وتلعب المعلومات في المرحلة التي تسبق الأزمة عنصراً حيوياً في تخطيطها، فيتم بها تحديد الإطار العام للأزمة، وتوضح لصانع القرار الصور التي يمكن أن تتخذها، ولا يمكن أن تتسم إدارة الأزمة بالفاعلية إلا إذا توفرت للقيادة المعلومات الصحيحة والدقيقة التي تعبر عن الواقع الأزموي.

وتأتي بعد مرحلة الحصول على المعلومات الخاصة بالأزمة، إجراء عملية تصنيفها، وتبويبها ثم تحليل نتائجها في شكل أدوار يحدد فيها وظيفة كل عضو من أعضاء فريق الأزمة<sup>(1)</sup>.

### ب\_ التخطيط للأزمة ووضع الخطط البديلة :

يمثل التخطيط أهم عناصر الإدارة فإذا كانت هي البناء لأي تنمية أو حضارة أو تقدم أو ازدهار في أي بلد فإن التخطيط بحق يعتبر أساس هذا البناء<sup>(2)</sup>، فهو يرسم المستقبل الذي يأتي

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص 46 .

<sup>(2)</sup> محمود معن عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط01، عمان: دار الحامد، 2008م، ص 43.



ويعين على التنبؤ بالأحداث المستقبلية، وتظهر أهميته وتتجلى أيضا عند حدوث الأزمات فيتم الاستعانة به لتوقع مسار الأزمة وكيفية الاستعداد لها للتغلب عليها.

إن التخطيط اللازم يكون باستخدام قاعدة البيانات والمعلومات التي أمكن الحصول عليها، وتطوير هذه البيانات لخدمة التوقعات المحتمل وقوعها، وذلك من خلال إعداد السيناريوهات ثم يتم التدريب عليها حتى يعتاد فريق الأزمة على مواجهتها عندما تحدث الأزمة .

وللتخطيط أهداف يسعى لتحقيقها وهي الوصول لأفضل النتائج بأقل تكلفة وفي أقل وقت وفقا للإمكانيات المتاحة، وهذه الأهداف هي ما تلزم إدارة الأزمات خاصة عنصر الوقت والإمكانات المتاحة هي أهمها من العناصر الحيوية التي يلتزم بها علم إدارة الأزمات<sup>(1)</sup>.

### جـ\_ تشكيل لجان إدارة الأزمة مع تحديد اختصاصاتها:

إن تشكيل لجان إدارة الأزمة يكتسي أهمية قصوى نظرا للدور الحيوي الذي تلعبه هذه اللجان وانعكاساته على سير الموقف الأزموي .

إن تعدد اللجان واختلافها حسب دور كل لجنة وتخصصها لا يؤدي حتما إلى تداخل الأدوار والمهام المنوطة بها، فضلا عن التنسيق بينها لمواجهة الأزمة عبر كامل المراحل، وصولا إلى السيطرة على الموقف والتعامل معه ومواجهة آثاره<sup>(2)</sup>.

وفي هذا الإطار يرى البعض ضرورة وجود نظام وقائي ضد الأزمات قبل وقوعها ويحسب جميع حساباتها وعناصرها وأهدافها<sup>(3)</sup>، ومن خلاله يتم تفعيل خاصية إعداد السيناريوهات المحتملة للتعامل مع الأزمة ويتم اختيار البديل الأفضل الذي يتماشى مع أهداف المنظمة من بين البدائل المطروحة على متخذ القرار ليتم بذلك اتخاذ القرار العقلاني المناسب .

### ثانيا\_ مرحلة التعامل مع الأزمة ( إدارة الأزمة ):

تعد هذه المرحلة المحور الأساسي والمهم لإدارة الأزمة رغم أن كل المراحل التي تمر بها الأزمة بالغة الأهمية إلا أنها تختلف بدرجات متفاوتة فمرحلة إدارة الأزمة تعتبر مرحلة مؤثرة جدا على إثرها يتم الحكم على مدى نجاح أو فشل نظام إدارة الأزمة، ويتم التعامل معها في الإطار النظري والتنظيمي لإدارة الأزمات وفي ضوء أهداف خطة الأزمات .

(1) محمود جاد الله، مرجع سبق ذكره ، ص 47 .

(2) المرجع السابق، ص 48 .

(3) محسن أحمد الحضيري، إدارة الأزمات، ط1، 2003م، مرجع سبق ذكره، ص 453 .

تنقسم الأزمات التي يمكن أن تواجه أي منظمة بشكل عام إلى نوعين رئيسيين أزمات داخلية وأزمات خارجية، فيما يخص الأزمات الداخلية فهي من أخطر الأزمات التي تواجه المنظمات، تلك التي تمس كيانها الداخلي وتهددها، وتؤدي بطريق غير مباشر إلى وجود ما يسمى بإستراتيجية الإسقاط من الداخل، وتحدث نتيجة سعي أطراف خارجية إلى تحقيق مصالحها عن طريق غير مباشرة عبر أدوات مؤثرة مستغلة طبيعة الظروف القائمة .

وينقسم هذا النوع من الأزمات بدوره إلى نوعين، أزمات ذات طابع عدائي، مثل أعمال العنف أو الإرهاب أو التخريب، وأزمات ذات طابع غير عدائي مثل الكوارث الطبيعية التي تصيب البلد كالفيضانات والأعاصير والزلازل .

فيما يخص الأزمات الخارجية فتننتج عن سعي دولة ما إلى إحداث تغيير حاد ومفاجئ في الوضع الدولي الراهن، مما يشكل تهديدا للأمن القومي لدولة أخرى يمكن أن ينتج عنه ردود أفعال قد تؤدي إلى حدوث صراع المسلح.

فعلى الرغم من اختلاف طبيعة الأزمات وتباين الأساليب العملية اللازمة للتعامل مع نوعية من أنواع الأزمات إلا انه ثم قاسم مشترك فيما بينها على المستوى النظري والمنهجي يتمثل في وجود عدد من المراحل المتتالية والمتراطة التي تمر بها تلك العملية وهي كما يلي :

— وضع سيناريوهات، ويجري خلال هذه المرحلة حصر الاحتمالات المختلفة للازمة مع تحديد كيفية مواجهتها والتعامل معها .

— تحديد الأبعاد المختلفة للازمة وتأني تلك المرحلة عقب وقوع الأزمة ويتم العمل خلالها على تكيف الأزمة وتقدير حجم التهديدات والمخاطر من خلال توفير اكبر قدر ممكن من المعلومات الصحيحة والدقيقة .

— تحديد الإمكانيات اللازمة لمواجهة التهديدات الناجمة عن الأزمة طبقا لنوعية الأزمة.

— تنفيذ الخطط الموضوعة سلفا مع إدخال بعض التعديلات اللازمة المكتسبة من الاحتكاك المباشر بالأزمة .

— تقويم تجرب إدارة الأزمة بما يفيد في اتخاذ المزيد من التدابير التي يمكن أن تحول دون تفاقم الأزمات مستقبلا أو على الأقل تخفيف مخاطرها .

وعلى هذا المنطلق يتم العمل على وضع خطة لإدارة الأزمة الهدف منها تحقيق وضمان درجة عالية من الاستجابة السريعة بهدف السيطرة على الموقف واتخاذ قرارات مناسبة لتقليص الأضرار إن حدثت وإعادة التوازن إلى المنظمة واستقرارها.

### ثالثاً\_ مرحلة ما بعد الأزمة :

تمثل هذه المرحلة المحصلة النهائية للسيطرة على الأزمة، وفي تلك المرحلة يحدث نوع من المعالجة لآثار الأزمة وتداعياتها، كما تشمل أيضاً على العملية التقويمية اللازمة، ومرحل التعامل معها وذلك بهدف الاستفادة قدر الإمكان من تلك الدروس ومعالجتها في الأحداث التي قد تليها<sup>(1)</sup>.

وهناك عناصر متعددة لتقويم الأزمة والتي يعتبر من أهمها حسن توقع الأزمة بصورة جيدة ودقة التخطيط والتنظيم لمواجهتها وتقدير الخسائر المتوقعة في بداية الأزمة، واختيار الأسلوب المناسب مع طبيعة الأزمة ومداها، والجوانب التكتيكية لفريق إدارة الأزمة ومهارات أدائها للخطوة بالكفاءة والفعالية المطلوبة وقدراتهم على تحقيق أقل معدل من الخسائر، والقدرة على تهدئة الرأي العام والمتضررين واستيعاب الأزمة بصورة لم تنعكس بسلباتها على الوضع الاجتماعي داخل الدولة .

ولعل أهم هذه العناصر وأبرزها هو القرار الذي اتخذ لمواجهة الأزمة وإنهاء أحداثها ، باعتبارها المقياس الحقيقي للتأكد من صواب القيادة ونفاذ بصيرتها خلال التعامل مع الأزمة، أو أن التوفيق لم يحالفها فيما اتخذته من قرارات . وبالرغم من أن هذه المرحلة في مفهومها تقويمية، إلا أنه من الأهمية بمكان لما يكون لها من ردود فعل حقيقية تظهر مدى دقة ونجاح المرحلتين السابقتين، وتعتبر هذه المرحلة بمثابة المرآة التي تعكس وجه الحقيقة لتوضيحه بلا إضافات إيجابيات وسلبيات المرحلتين الأولى والثانية<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> أحمد جلال عز الدين، إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي، ط01، الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، 1990م، ص 10.

<sup>(2)</sup> عثمان فاروق السيد، سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات، الإسكندرية : دار المعارف، 1998م، ص ص 116، 117.

## المبحث الثالث

### استراتيجيات وأهداف إدارة الأزمات

سنحاول في هذا المبحث العمل على تبيان أهمية التنظيم، خاصة عند حدوث الأزمات نظراً لدوره الفعال والهام في تشييب الأزمة واستثمار الطاقات نحو تحقيق أهداف المنظمة، فالقيادة ملزمة باستخدام آلية منظمة تسمح لها بفهم أكبر للأزمة مما يساعدها في مواجهتها بفعالية دون الإخلال بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وحاولنا أيضاً إبراز أهم الاستراتيجيات التي تستخدمها القيادة في مواجهتها للأزمات، وما مدى فعالية كل إستراتيجية في مواجهتها للمواقف الصعبة والتي تستلزم صنع واتخاذ قرارات هامة، ثم تطرقنا إلى أهم الأهداف المرجوة من إدارة الأزمات.

### المطلب الأول: الأنموذج الشبكي لتنظيم إدارة الأزمات

يعتبر التنظيم من أهم الوظائف الإدارية اللازمة للقيام بأدوار حيوية وهامة في حياة الأفراد والمنظمات، وهو يلزم عملية التخطيط ويعادها ويدعمها في الأهمية، فبينما يتكفل التخطيط بالأعمال التي تقود إلى تحقيق الأهداف فإن التنظيم يتكفل بإعداد الجهاز اللازم واستقطاب العنصر البشري القادر على ذلك، لإنجاز الأعمال وتوزيع الواجبات بين العاملين بما يحقق التنسيق بين جهودهم لتحقيق الأهداف المرجوة<sup>(1)</sup>.

التنظيم في اللغة هو بمعنى: أُلِفَ وجمع الشيء أي أقامه، والنظام أيضاً بمعنى الطريق — يقال مزال على نظام واحد، ونظام الأمر قوامه<sup>(2)</sup>.

أما التنظيم في الاصطلاح فقد عرفه زكي هاشم بأنه: "الإطار الذي في حدوده ترتب وتنسق الجهود الجماعية لتحقيق هدف مشترك بدون احتكاك أو تنافر أو تصادم بينهما، وتوفير البيئة المناسبة لكي يعمل أفراد القوى العاملة كفريق متكامل بما يكفل سير العمل على وجه مرضٍ وتلاقي معوقات الانجاز"<sup>(3)</sup>.

(1) محمد كامل المغربي، الإدارة: مبادئ - مفاهيم - وظائف، الرياض: مطابع لنا، 1998م، ص 309.

(2) لويس معلوف، المنجد، ط 12، بيروت: المطبعة الكاثوليكية، 1951م، ص 891.

(3) محمود زكي هاشم، أساسيات الإدارة، الكويت: ذات السلاسل، 2001م، ص 249.

ويرى عامر الكبيسي بأن التنظيم هو نشاط أو مجموعة أنشطة يمارسها أعضاء المنظمات كل من موقعه<sup>(1)</sup>.

## 1\_ مفهوم التنظيم الشبكي:

من خلال استعراض الأدبيات التي تطرق لها الباحثون حول التنظيم الذي يتناسب لإدارة الأزمة يرى معظمهم أن التنظيم الشبكي هو أفضل أسلوب لتنظيم إدارة الأزمة، وقد تم استخدام هذا الأسلوب في ستينيات القرن العشرين ميلادي في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك لإدارة صناعة غزو الفضاء، وبماثل في شكله المصفوفة الهندسية ذات الأبعاد الرئيسية والأفقية ويؤسس على محور رئيسي وهو التزاوج أو الجمع بين نموذج التنظيم الوظيفي التقليدي ونموذج التنظيم على أساس الخدمة عن نسق تنظيمي واحد، ويستند على توافر السلطات التنفيذية التي تمارس من القمة إلى القاعدة والسلطات الفنية التي تمارس اختصاصاتها بشكل أفقي<sup>(2)</sup>.

لقد أصبحت عملية التنظيم تتم وفق أساس جغرافي أو وفق الجمهور المستفيد من نشاط أو خدمة معينة، أو وفق هدف الوظيفة وتخصصها، أو وفق الناحية المهنية، وهناك من المنظمات الحديثة من تجمع بين أكثر من نوع واحد من أنواع التنظيم في الوقت نفسه ويطلق عليه التنظيم المختلط، فالتنظيم الشبكي هو من الأنواع الحديثة من التنظيم الذي يجمع بين التنظيم على أساس المهنة والتنظيم على أساس الغرض الرئيسي لتحقيق أكبر قدر من الاستفادة من الفنيين والمتخصصين من خلال تكوين فرق العمل<sup>(3)</sup>، ويعتمد التنظيم الشبكي على تعدد نظم السلطة والتي تتميز بتوافر كل المقومات المطلوبة والمساعدة على تحقيق الأهداف .

كما يعرف "عامر الكبيسي" التنظيم الشبكي بأنه<sup>(4)</sup>: "تلك المنظمة التي تستخدم نظام الأوامر المتعددة عبر هيكل رسمي ونمط سلوكي يحقق استخدام الموارد المتاحة عبر قيادتين أو أكثر متيحة الازدواج في الانقياد والتبعية بين الرؤساء والمرؤوسين" .

(1) عامر الكبيسي، التنظيم الإداري بين التقليد والمعاصرة : الفكر التنظيمي، الدوحة : دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع ، 1998م، ص 26.

(2) أحمد فهد الشعلان، القيادات وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية تحليلية عن اتجاهات القيادات الأمنية لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية نحو أساليب التعامل مع الأزمات وواقع التطبيق، الرياض : الأمانة العامة لمجلس التعاون، 2004م، ص 38-40.

(3) محمد سعود النمر ، وآخرون ، الإدارة العامة : الأسس والوظائف، الرياض : مطابع الفرزدق التجارية، 2001م، ص 167.

(4) عامر الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

ويرى 'علي ماهر' أن فعالية النظام الشبكي في إدارة الأزمة يتوقف على الفهم المتبادل بين إدارة فريق العمل والوعي الاجتماعي والثقافي والاقتصادي لمجتمع الأزمة والنظام الدقيق للمعلومات<sup>(1)</sup>.

## 2\_ المستلزمات الأساسية لضمان نجاح التنظيم الشبكي:

- أ\_ يجب أن يكون هناك حد أدنى من الفهم للغة إدارة فرق العمل .
- ب\_ يجب أن يكون هناك حد أدنى من الوعي الاجتماعي والثقافي والاقتصادي لمجتمع الكارثة<sup>(2)</sup>.
- ج\_ توفير الموارد المشتركة للبرامج الشبكية ووضع الموازنة المستقلة عن الموازنة الاعتيادية .
- د\_ توفير الطاقة العالية لتوليد المعلومات ومعالجتها بدقة وفاعلية بين الأقسام والشعب الشبكية .
- هـ\_ وعي الفنيين والإداريين وقناعتهم بجدوى التنظيم الشبكي واستعدادهم لتنفيذه بكفاءة وفعالية .
- و\_ وجود الحاجة الماسة للتنظيم الهرمي وللتنظيم الوظيفي والتنظيم الجغرافي على أكثر من مستوى<sup>(3)</sup>.

## 3\_ مزايا التنظيم الشبكي:

- أ\_ إدارة مختلف الأزمات في كافة مراحلها في نظام واحد يحقق التكامل وتوحيد جهود كل المستويات الحكومية.
- ب\_ يحقق القدرة على التكيف السريع تبعاً لتغير الظروف المختلفة اللازمة
- ج\_ يحقق القدرة على وضع الأنشطة التي تمثل دورة واحدة في إدارة تنظيمية واحدة ، وبذلك يمنع الازدواج .
- د\_ يحقق سهولة تبادل المعلومات وسرعة الاتصال مما يساعد في عملية سرعة اتخاذ القرارات.

(1) جمال الدين علي ماهر ، التخطيط الأمني لإدارة عمليات مواجهة الكوارث، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الشرطي الثاني لتطوير العلوم الأمنية ، دبي : القيادة العامة للشرطة ، 1994م، ص25.

(2) أحمد فهد الشعلان ، القيادات وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية تحليلية عن اتجاهات القيادات الأمنية لدول مجلس التعاون لدل الخليج العربية نحو أساليب التعامل مع الأزمات وواقع التطبيق، مرجع سبق ذكره ، ص ص 40 ، 41.

(3) عامر الكبيسي، مرجع سبق ذكره ، ص 26.

هـ\_ يحقق توجيه الكافة الأنشطة نحو انجاز الأهداف خلال فترة زمنية محدودة وبأكبر كفاءة.

و\_ يؤمن الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة مع التشغيل الجيد لكافة الأجهزة والمعدات<sup>(1)</sup>.

ز\_ تحقيق درجة عالية من الفاعلية بتأمين مشاركة كل المستويات الحكومية في وضع وإقرار وتنفيذ وتقويم السياسات المتصلة بالآزمات .

ح\_ الحد من الاحتمالات والاجتهادات المتناقضة التي قد تبرز كرد فعل لفجائية الأزمة من العديد من المؤسسات في مختلف المستويات .

#### 4\_ سليات التنظيم الشبكي:

أ\_ عدم الوضوح في عملية تقويم الأداء نظرا لوجود أكثر من رئيس إلا أن المنظمات قد لجأت إلى تخصيص مسؤولية التقويم للمدير الوظيفي على أن يكون لمدير المشروع رأي في هذه العملية .

ب\_ صراع القوى أثناء العمل تبعا لطبيعة البشر، ولكن إدراك الشخصيات الرئيسية في محاور السلطة أن الاستحواذ على السلطة يعني القضاء على فعالية الأداء في المنظمة قد يساعد في تقليل ذلك الصراع .

ج\_ الإفراط في استخدام الجماعات إذ أن قرارات الجماعة تأخذ وقتا طويلا بالرغم من مزاياها، وهنا لابد أن يكون واضحا أنه ليس من الضروري أن تتخذ كل القرارات بواسطة الجماعات، فبعض القرارات لا تتيح لها الفرصة من الوقت لاتخاذها بحكم طبيعتها<sup>(2)</sup>.

د\_ تعذر مبدأ تطبيق وحدة الأمر ، ومبدأ تطابق الصلاحية والمسؤولية، وكذلك مبدأ نطاق الإشراف العمودي<sup>(3)</sup>.

بالإضافة إلى ذكرناه من مزايا فان التنظيم الشبكي يحقق التوازن بين كل من عنصر الوقت والدقة والتكلفة كما أن التنظيم الشبكي يعتبر من أفضل الأساليب الإدارية التي من الممكن أن تتم من خلاله إدارة الأزمة .

(1) أحمد فهد الشعلان، إدارة الآزمات: الأسس- المراحل- الآليات، مرجع سبق ذكره، ص 106، 107.

(2) المرجع السابق، ص 108، 109 .

(3) عامر الكبيسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 24 .

## المطلب الثاني: استراتيجيات مواجهة الأزمات

قبل التعرف على استراتيجيات مواجهة الأزمات يجب معرفة أن الهدف من مواجهة الأزمات هو إدارة الموقف الأزموى من خلال استخدام الإمكانيات البشرية والمادية من خلال ما يلي:

أ- وقف التدهور والخسائر.

ب- تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان .

ج- السيطرة على حركة الأزمة ووقف نمو ثم القضاء عليها .

د- الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير .

هـ- دراسة الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة لاتخاذ إجراءات الوقائية لمنع تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة لها .

ويمكن استخدام إستراتيجية أو أكثر في المواجهة مع الأزمة خلال مراحلها، كما أن تحديد الإستراتيجية الواجب استخدامها يختلف باختلاف الهدف المحدد، وان كان لنفس الأزمة عند تكرارها، وتنحصر استراتيجيات مواجهة الأزمات بصفة عامة على ثلاثة أساليب هي:

### 1\_ الأسلوب القهري:

استخدام القوة لإجبار الخصم على التراجع عن موقفه من خلال عدم الرضوخ لمطالبه، مهما كان حجم التهديدات وإستعداد الأجهزة لتحمل الخسائر وإيقاع العقاب الرادع على الخصم.

### 2\_ أسلوب المساومة :

يعتمد على الدخول في مفاوضات لحل الأزمة من خلال الرضوخ لبعض المطالب والتنازل عن بعض المواقف مقابل تنازل الخصم عن بعض مطالبه وإنهاء حالة التراع، وغالبا ما تفشل المفاوضات إذا كان اقل ما يطلبه طرف معين أكثر من الحد الأدنى الذي لا يستطيع الطرف الآخر التنازل عنه .

3\_ الأسلوب التنازلي: الرضوخ لمطالب الخصم لإنهاء الأزمة وتحمل كافة الخسائر المترتبة على ذلك<sup>(1)</sup> .

(1) أحمد جلال عز الدين، مرجع سبق ذكره ، ص ص 37، 38.



وبصفة عامة هناك العديد من الاستراتيجيات التي تناسب طبيعة الأزمات نذكر من بين أهمها ما يلي (1) :

### أ\_ إستراتيجية العنف:

تستخدم بغرض تدمير الأزمة داخليا وخارجيا عندما تكون المواجهة مع :

1\_ الأزمات المجهولة .

2\_ الأزمات المتعلقة بالقيم والمبادئ .

3\_ الانتشار السريع للأزمة في عدة اتجاهات .

إن التكتيك المستخدم في التعامل العنيف مع الأزمة يشمل التدمير الداخلي للأزمة، وتخطيط المقومات التي اعتمدت عليها الأزمة في ظهورها من الجوانب والأطراف، ومحاولة خلق صراع داخلي بين القوى الصانعة للأزمة وذلك عن طريق الاستقطاب، إضافة إلى ذلك يتم العمل على التدمير الخارجي للأزمة وذلك التحكم في العناصر المسببة للأزمة من الخارج .

### ب\_ إستراتيجية وقف النمو:

تتركز هذه الإستراتيجية على مبدأ قبول الأمر الواقع والعمل على إيقاف تدهور الأوضاع ووصول الأزمة لنقطة الانفجار من خلال التعامل بذكاء مع مديري الأزمة والاستماع لهم وتقديم بعض التنازلات التكتيكية، وتهيئة الظروف للتفاوض المباشر، وتستخدم في:

1\_ المواجهة مع قوة ذات حجم ضخم ومتشعب .

2\_ قضايا الرأي العام والجماهير .

3\_ الإضرابات العمالية .

### ج\_ إستراتيجية التجزئة:

تتركز على تحليل الأزمة إلى عناصرها وتفصيلها الصغيرة لتيسير التعامل مع هذه العوامل والمسببات من خلال العمل على جلب نوع من التعارض بين مصالح الأطراف المتحالفة المكونة للأزمة، مع دعم القيادات المغمورة، وتقديم إغراءات والتركيز على:

أ\_ ضرب الروابط المجمع للأزمة وتجزئتها.

ب\_ تحويل العناصر المتحدة إلى عناصر متعارضة.

(1) محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سبق ذكره ، ص ص 126 ، 132.

إن التكتيك المستخدم في هذه الإستراتيجية يتمثل في خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء المكونة لتحالفات الأزمة والعمل على إنتاج قيادات جديدة مؤثرة لإسقاط التحالفات.

#### د- إستراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة:

ترتكز على إجهاض الفكر الذي يقف خلف الأزمة ويغذيها لكي يفقد أهميته من خلال التشكيك في عناصر الأزمة، وأهداف مفتعلها، بحيث تنصرف عنه بعض القوى المؤيدة، وإضعاف الضغط الذي يؤدي إلى ظهور ونمو الأزمة<sup>(1)</sup>.

إن التكتيك المستخدم لهذه الإستراتيجية يتمثل في محاولة التشكيك في العناصر المكونة للفكر والاقتراب من بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف بالفكر والتحالف معها والتضامن مع الفكر الذي يقود الأزمة ثم التخلي عنه وإحداث الانقسام، وهي من بين أهم وأبرز الاستراتيجيات المستخدمة من طرف القوى الكبرى في العالم.

#### هـ- إستراتيجية تصعيد الأزمة:

تقوم على أساس دفع القوة المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة كي تظهر خلافاتهم، وتزرع الشقاق بينهم وتستخدم هذه الإستراتيجية عند تكتل قوة غير متجانسة في صناعة الأزمة، لذلك يتم التظاهر بعدم القدرة على المقاومة وتقديم تنازلات تكتيكية تكون مصدرا لصراع مديري الأزمة.

#### و- إستراتيجية تغيير المسار:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها، وتركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصى مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة، ويمكن الاستفادة منها في تحقيق بعض النتائج المفيدة التي يمكن أن تعوض بعض الخسائر التي أفرزتها الأزمة، مثل خلق نوع من التحدي والمبادأة والإقدام لدى الأفراد لتعويض الخسائر، وتحقيق نتائج أفضل من النتائج التي كانوا يحققونها قبل بداية الأزمة<sup>(2)</sup>.

(1) سليم بطرس جلددة ، مرجع سبق ذكره، ص 94.

(2) المرجع السابق، ص 95.

إن التكتيك المستخدم في هذه الإستراتيجية يتمثل بمبدأ الانحناء للعاصفة أو السير في نفس اتجاه العاصفة، ومحاولة الإبطاء من سرعتها والاتجاه بالأزمة الناتجة إلى مسارات فرعية بحيث يتم تصدير الأزمة لخارج مجال الأزمة، وإحكام السيطرة على اتجاه الأزمة ومن ثم استثمار نتائجها بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة.

## المطلب الثالث: أهداف إدارة الأزمات

انطلاقاً مما سبق نستخلص أهم الأهداف الأساسية التي تكمن من وراء إدارة الأزمات، ويمكن حصرها فيما يلي:

1. وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة ووضع أولويات لها حسب أهميتها.
2. تجنب المفاجأة المصاحبة لحدوث مخاطر أو أزمات عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر وضمان توصيلها لمتخذ القرار في الوقت المناسب لاتخاذ إجراءات مضادة.
3. وضع خطط الطوارئ ونظم الإنذار المبكر والإجراءات الوقائية اللازمة لمحاولة منع حدوث الأزمات وتحديد خطة الاتصالات مع الأطراف المعنية وأساليب استعادة النشاط والعودة للأوضاع الطبيعية وأساليب التعلم وتحليل نواحي القوة والضعف في عملية المنع والمواجهة لتقويم أداء الأجهزة المختلفة.
4. حسن استغلال الوقت المتاح للمواجهة عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتخاذ قرار لمنع المواجهة.
5. محاولة القضاء على قدر كبير من التخبط والعشوائية وانفعال اللحظة التي عادة ما يصاحب الأزمات.
6. الاستغلال الكفء للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة.
- القدرة على التعامل مع الأزمة بأسلوب المبادرة وليس برد الفعل والمحافظة على صورة المنظمة أمام الأطراف المعنية والمجتمع.
7. حسن معاملة الضحايا وعائلاتهم ورفع الروح المعنوية للمتضررين.
8. استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وتحسين طرق مواجهتها مستقبلاً.
9. اقتناص الفرص التي قد تطرحها الأزمة.

لقد حاولنا في هذا الفصل الإلمام بمفهوم الأزمة من كل الجوانب، وتقديم أبرز وأهم المفاهيم المقدمة لها من طرف مجموعة من الباحثين محاولة متنا استنباط لأهم الخصائص التي تميز الأزمة عن غيرها من المصطلحات يمكن لها أن تتقاطع معها، إضافة إلى ذلك بيننا أهم الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى بروز الأزمات ولعل هذه الأسباب عديدة ومتعددة، فأغلب هذه الأسباب تنبع من الكيانات الإدارية نظرا لغياب أو قصور السياسات التي تحميها.

إن بروز الأزمة يحتم على الكيانات الإدارية وقياداتها ردة فعل لحماية ما يمكن حمايته، خاصة إذا كانت آثار الأزمة وخيمة على الكيان الإداري مهددة بذلك أهدافه الإستراتيجية، فتكون القيادة أمام خيار إدارة الأزمة التي تتطلب عدة أسس لنجاحها وتكون عبر مراحل، إلا أن العديد من الباحثين المتخصصين في هذا المجال أجمعوا على تقسيم هذه المراحل إلى ثلاث أقسام، المرحلة التي تسبق الأزمة، ثم تليها مرحلة أوج الأزمة وتساعدتها (استفحالتها)، ثم تليها مرحلة تلاشي الأزمة. إن كل مرحلة من هاته المراحل تتطلب توفير عدة معطيات وتنظيم معين، وتستخدم فيها استراتيجيات معينة أو شبكة من الاستراتيجيات التي تحاول القيادة من ورائها تشبيب الأزمة محاولة منها القضاء عليها كليا بما يكفل استثمارها داخل الكيان الإداري لتحقيق أهدافه الإستراتيجية بفاعلية.

## الفصل الثاني

القيادة والفاعلية في صنع القرار

تعتبر القيادة جزءاً أساسياً وهاماً في الإدارة، فإذا أعمقنا نظرنا إلى العملية الإدارية نجد أنها تشمل مجالاً أكثر اتساعاً عن عملية القيادة فتركز على النواحي السلوكية وغير السلوكية، بينما القيادة تركز على النواحي السلوكية بشكل أساسي والتي ترتبط بالعنصر البشري كإحدى الموارد التنظيمية الهامة.

إن القيادة الإبداعية اليوم أصبحت محوراً هاماً تدور حوله الكثير من أدبيات القيادة، وأصبحت قدرة القائد في التأثير على الآخرين مثار تساؤلات الدارسين والباحثين في هذا المجال، ودافعاً لسير أغوار أكثر عمقاً في موضوع القيادة. لقد أصبح البحث اليوم منصباً على مفهوم قيادي ذي نوعية تتسم بالإبداع في مقابلة الأزمات والمشكلات التي تواجه المنظمات والمؤسسات في بحر متلاطم من التحديات المحلية والعالمية المعاصرة.

لقد أصبح الحديث عن القيادة الإبداعية الهدف الأبرز الذي انصبت عليه الجهود في السنوات الأخيرة، وذلك قصد فهم أساسياتها نظراً لمدى تأثيرها وتأثيراتها فالحاجة أصبحت ماسة إلى قيادة ذات مهارة وكفاءة وفاعلية وعقلانية في صنع واتخاذ القرارات التي تتكيف مع التحديات والرهانات التي أصبح يفرضها الواقع.

إن عالم اليوم هو عالم يتسم بالسرعة، عالم لا بد من مواكبته والتجاوب معه لتحقيق التنمية والتطور لذا أصبح لزاماً على القيادات أن تتسم بالسرعة والدقة وخاصة عندما تتعرض منظماتها إلى أزمات أو مشكلات عويصة تتطلب صنع واتخاذ قرارات سريعة وفي نفس الوقت تتميز بالفاعلية قصد تشييب الأزمة وكبح سلبياتها وتعمل في نفس الوقت على الاستثمار في الموقف الأزمووي وتغيير سلبياته إلى إيجابيات تخدم المصلحة العامة للمنظمة.

لقد أصبحت الأزمة كمعيار حقيقي لإختبار مدى فاعلية القيادة ومدى حكمته وعقلانيته، فتعرض المنظمات إلى أزمات شديدة أياً كان نوعها يُحدد مدى كفاءة ونوعية القيادة التي ترأس المنظمة وهذا من شأنه أن يميظ اللثام عن مدى فاعلية القيادات التي ترأس المنظمات الهامة وقياس درجة كفاءتها. إن الدور القيادي الفعال أثناء السير الطبيعي للمنظمة وأثناء حدوث الأزمات بصفة خاصة هو دور محوري وهام يتطلب خصائص قيادية لا بد من توافرها لضمان تفعيل الدور القيادي بصفة تضمن التحكم في الأزمة عبر قراراتها التي تكتسي بسمة الفعالية والحنكة والسرعة التي تحول الموقف الأزمووي بسلبياته إلى دافع نحو الإبداع والتحدي قصد المحافظة على قيم وأهداف المنظمة دون أي إحلال بأركانها.

إن دور القيادة أثناء الأزمات دور هام ولا مناص منه، فالمواقف الصعبة تساهم في إبراز القيادة المبدعة بشكل لافت للانتباه، لذا فقد تطرقنا في هذا الفصل للعديد من النقاط الجوهرية بداية من استعراض لنظريات القيادة وأنماطها وعلاقتها بالفاعلية والإبداع، بالإضافة إلى الأساليب القيادية والمحددات التي تتحكم في قراراتها وخاصة أثناء حدوث الأزمات، فصنع واتخاذ القرار في عز الأزمة يتطلب معايير خاصة لنجاح قرار الأزمة وهذا كفيل بجعله تحدي.

# المبحث الأول

## الإطار المفاهيمي للقيادة

إن القيادة هي محور وركن أساسي في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية، فإسهامها الفعال والمؤثر يسير بالتنظيم نحو تقديم إستراتيجية تتسم بالوضوح وتراعي البيئة ومتطلباتها، مما ينعكس إيجاباً على المنظمة بكافة فاعليها المؤثرين. لذلك سوف نستعرض في هذا المبحث بعض المفاهيم التي قدمت لمصطلح القيادة ونحاول بذلك مناقشة كل مفهوم، ثم نتطرق إلى طبيعتها وقوة تأثيرها في البيئة المحيطة بها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وحمايتها من الأزمات، ونستعرض أهم مكوناتها والعوامل التي يمكن أن تؤثر في فعاليتها وتعيق نجاح المنظمة.

### المطلب الأول: مفهوم القيادة

القيادة جوهر العملية الإدارية، وهي كلمة قديمة وحديثة، ارتبطت في الماضي حيث أن الحروب العسكرية والغزوات اقترنت بشكل كامل بها، وبالرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى كلمة "القيادة Leadership" مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما، وذلك كما ذكر ارندت Arendt لان الفعل اليوناني Archein بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم\* يتفق مع الفعل اللاتيني Agere ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة قائد فتعني الشخص Learder الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى هناك علاقة بين شخصين يوجه وأشخاص آخرون يقبلون هذا التوجيه<sup>(1)</sup>.

وحسب معجم لسان العرب، فالقيادة من قاد، يَقُودُ، قُودَ، يَقُودُ الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقُود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد<sup>(2)</sup>، كما أن كلمة قيادة لم تستخدم في القرآن الكريم بلفظها، كما لم تستخدم مشتقاتها على مستوى جذر الكلمة (قودو) فقد استخدمت على مستوى جذر مرتين فقط<sup>(3)</sup>، وهما قوله تعالى (أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ

\* إن الكلمة الإنجليزية المقابلة لكلمة Archein اليونانية، هي كلمة Archon أي الارخون الحاكم الأول في أثينة القديمة حيث كانت هذه الكلمة تطلق على رجل الدولة الأول الذي كان في العادة كاهناً ورئيساً سياسياً في آن واحد.

(1) نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009م، ص ص 86-87.

(2) محمد بن مكرم ابن منظور أبو الفضل، المجلد 12، مرجع سبق ذكره، ص 315.

(3) محمد فؤاد عبد الباقي، المعجم المفهرس لألفاظ القرآن الكريم، اسطنبول: المكتبة الإسلامية، 1984م، ص 539.



فَبِهْدَاهُمْ إِفْتَدَه<sup>(1)</sup>، وقوله تعالى (كَذَلِكَ مَا أَرْسَلْنَاكَ مِنْ قَبْلِكَ فِي قَرْيَةٍ مِنْ نَذِيرٍ إِلَّا قَالَ مُتْرَفُوهَا إِنَّا وَجَدْنَا آبَاءَنَا عَلَى أُمَّةٍ وَإِنَّا عَلَى آثَارِهِمْ مُقْتَدُونَ)<sup>(2)</sup>، وأما على مستوى المعنى لكلمة (القيادة) فنلمسها في الاستخدامات القرآنية عدة كلمات مثل كلمة (الإمامة) ومشتقاتها ومن ذلك قوله تعالى (وَجَعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا)<sup>(3)</sup>، وكلمة (الحُكْم) ومشتقاتها ومن ذلك قوله تعالى (وَلَقَدْ آتَيْنَا بَنِي إِسْرَائِيلَ الْكِتَابَ وَالْحُكْمَ وَالنُّبُوَّةَ)<sup>(4)</sup>، وفي كلمة الخلافة ومن ذلك قوله تعالى (يَا دَاوُدَ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ)<sup>(5)</sup>.

هذا بالنسبة لمعنى القيادة في لغة، أما اصطلاحاً فتعددت تعاريف القيادة في أدبيات الإدارة وفيما يلي نقدم بعضها منها:

والقيادة بعناه العام كما عرفها 'ولمان' **Welmen** "بأنها مجموعة من الخصائص التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً"<sup>(6)</sup>، من خلال هذا التعريف فإن القيادة هي مجموعة من الخصائص والتي لم يحدد طبيعتها **Welmen** "أكانت مكتسبة أم فطرية تجعل من القيادة أمراً سهلاً لتسيير المنظمة.

ويعرفها 'ليتر' **Litterer** بأنها: "ممارسة التأثير من قبل الفرد على فرد آخر بتحقيق أهداف معينة"<sup>(7)</sup>، انطلاقاً من هذا التعريف الذي يبرز فيه **Litterer** دور التأثير في فعالية القيادة نحو تحقيق أهداف المنظمة.

والقيادة عند 'فلمر' **Flumer** يعرفها بأنها: "القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة ومهارة إيصالهم إليها"<sup>(8)</sup>، ويتضح من خلال هذا التعريف أن القدرة على إثارة الدافع للأفراد تكتسي دوراً هاماً وبارزاً في بلوغ الغاية.

(1) سورة الأنعام: 90.

(2) سورة الزخرف: 23.

(3) سورة الفرقان: 74.

(4) سورة الجاثية: 16.

(5) سورة ص: 26.

(6) شوقي طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة: دار غريب، 1992م، ص 34.

(7) J. A. Litterer, **The analysis of organization**, (New York,, John Niley & Sonsic 2 nd éd, 1973), p168.

(8) حسين حريم ، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار حامد، 2004م، ص 193.

أما عند 'ليكرت' **Likert** فيعرف القيادة على أنها: "قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة، توجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"<sup>(1)</sup>.

ولقد عرفها 'بيرناد باس' **Bernard Bass** بأنها "خاصية فطرية يستطيع بموجبها القائد التأثير في غيره بدرجة ما في ضوء التفاوت الطبيعي الموجود بين أفراد المجموعة التي يقودها"<sup>(2)</sup>، من خلال هذا التعريف الذي قدمه 'باس' **Bass** والذي يرى بأن القيادة هي صفة فطرية غير مكتسبة أي أنها صفة وراثية تسمح بالتأثير وتحقيق الاستجابة في مجموعة من الناس، لكن الواقع عكس ذلك فهي فكرة نسبية حيث أن التجارب أثبتت لنا فاعلية العمليات التدريبية التي بدورها أفرزت لنا نتائج فاقت التوقعات، ولهذا أصبحت الدول المتطورة تهتم بالتكوين أكثر من اهتمامها بالموارد الطبيعية أو غيرها لأنه بواسطة وجود قيادة فعالة وعقلانية في قراراتها نستطيع بذلك الحصول على أي شيء نريده، ومن هذا قال **عمر بن الخطاب رضي الله عنه** عندما سأل أصحابه ماذا تتمنون قال أحدهم أنه يتمنى أن يكون له رزق كبير فينفقه في سبيل الله، وآخر يتمنى أن يكون مجاهدًا في سبيل الله، فقال عمر بعد ذلك أنا لا أتمنى لا هذا وذاك، وإنما أتمنى أن يرزقني الله بالرجال.

ويعرف القيادة 'اردواي تيد' **Taed Ordway** بأنها "القدرة على التوجيه والتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون معا على العمل لتحقيق هدف يجدونه كلهم مصلحة لهم"، ويقول أيضا لتوضيح ذلك "أنها الجهد أو العمل للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه ويجدون صالحا لهم جميعا وهم يرتبطون معا في مجموعة واحدة متعاونة"<sup>(3)</sup>، ومن خلال هذا التعريف فإن القيادة تطلق على من يمتلكون السيطرة والقوة وممارسة السلطة وفي الحقيقة أن هذا التعريف كان سائدا في القديم عند أغلب الباحثين، إلا أن القيادة عكس ذلك فلا بد من ضرورة توفر عنصر الإقناع والثقة والاطمئنان، هذه المشاعر لا بد من أن يحس بها كل من يتبع القيادة فروح الجماعة لا بد أن تسود في كل التعاملات من تسيير،

(1) المرجع السابق، ص 193.

(2) Bass Bernard, **Leadership psychology and organization behavior**, (New York, Harpers publishers, 1960), p90.

(3) اردواي تيد، فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال، تر: (عبد الفتاح إبراهيم)، ط02، القاهرة: دار النهضة العربية، 1965م، ص 07-16.

تخطيط، صنع القرارات، اتخاذ القرارات، التحفيز،... الخ، إذن فالقيادة مبنية على أساس قوة التأثير التي يمتلكها القائد لتحقيق المصلحة العامة وهدفها الأسمى.

ولقد عرفت 'ماري باركر فوليت Mary Parker Follet' بأن القيادة هي القوة التي تعمل مع الأفراد وتساندهم وليست التي تسيطر عليهم. فالسلطة التي يتمتع بها القائد لا تكون في ذاته ولكنها تكون للعمل الذي يشغله، ونجاح القيادة يكمن في القدرة على استعمال هذه السلطة الملازمة للعمل<sup>(1)</sup>، ويبدو من وجهة نظر 'فوليت Follet' هذه أنها توصلت إلى اقتناع بأن القيادة تكون في استجابة القائد لحاجيات الموقف بما فيه من أفراد وتؤكد بأن العلاقة بين القيادة والأفراد في التنظيم لا بد وأن تكون علاقة تفاهم وارتباط لتحقيق أهداف المنظمة ويجب أن تبعد علاقة القيادة بالأفراد عن التسلط والسيطرة.

ولقد عرفها 'روبين Robbins' على أنها "عملية إثارة دافعية الرؤوسين وتوجيههم وانتقاء قنوات الاتصال الفعالة، وحل التعارضات التي تنشأ بين أفراد التنظيم"<sup>(2)</sup>، ويستدل من هذا المفهوم أن القيادة تنطوي على وظيفة التوجيه، والتي كانت تعد في الماضي إحدى الوظائف الأساسية للإدارة باعتبار أن غياب التوجيه يعني الانحراف عن الخطط والإخفاق في تحقيق الأهداف، كما يتضح أن القيادة تشمل حل التعارضات والتي تعبر عن عدم التوافق الناتج عن تداخل الاختصاصات بين الوظائف المختلفة لأفراد التنظيم وما ينجم عن ذلك من مشاكل وصراعات ونظرا لأن الرؤوسين من خلال التوجيه يجب أن يحصلوا على كافة المعلومات التي تمكنهم من تنفيذ مهامهم مع تحفيزهم لأداء تلك المهام فذلك يعني ضرورة انتقاء قنوات اتصال يمكنها نقل التعليمات والمعلومات من القائد إلى الرؤوسين وهو ما يشتمل عليه التعريف السابق .

وقد عرف 'محمد رفيق الطيب' القيادة بأنها "عملية التأثير على الرؤوسين لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة وطريقة هذا التأثير تختلف اختلافا كبيرا من مسؤول لآخر تبعا لفلسفته القيادية ومدى رغبته في تفويض السلطة"<sup>(3)</sup>، فالقيادة وفق هذا التعريف تنحصر في

(1) Ordway Tead ,The Art of Administration, (McGraw-Hill, 1951), pp126,127.

(2) Robbins ,S, And Coulter ,M, Management ,(San Diego Stat University ,Prentice ,Hall International Inc , 1999), P437.

(3) محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات، تقنيات ووظائف، الجزء 02، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 1995م، ص 189.

عملية التأثير التي يمارسها القائد لتوجيه جهود الجماعة التابعة له لتحقيق هدف وفق ما يتماشى وفلسفة هذا القائد، بينما عملية التأثير تختلف من قائد لآخر.

ويعرفها **محمد زكي هاشم** بأنها: "العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بالتوجيه والتأثير في أفكار ومشاعر الأفراد الآخرين"<sup>(1)</sup>، وفق تعريف **محمد هاشم** الذي يرى أن عملية التوجيه لا بد وأن تكتنفها عملية التأثير التي تساهم في جذب الأفراد طوعية دون إكراه وتحسيسهم بمدى أهمية القرارات ودورها في تحقيق هدف التنظيم بما يسمح بعد ذلك في ترغيبهم في العمل على التنفيذ.

والقيادة عرفها **الطويل** بأنها: "أحسن الوسائل للتفاعل بين الإنسان والمال والمادة بأقصى كفاية إنتاجية وبأقل تكاليف ممكنة وضمن الوقت المحدد لتحقيق الهدف"<sup>(2)</sup>، من خلال هذا التعريف الذي يرى فيه **الطويل** بأن القيادة عنصر مهم وأساسي في عملية التفاعل والتنسيق بين أهم الأركان المشكلة للتنظيم للتوصل إلى تحقيق هدف التنظيم بأقل تكاليف ممكنة.

ويُعرف القيادة **موفق حديد** بأنها: "عملية التأثير على الآخرين من أجل تنفيذ الأهداف التنظيمية وهي تعتبر أساساً وظيفة الإدارة المعروفة بالقيادة"<sup>(3)</sup>، من خلال هذا التعريف نجد أن عملية التأثير هي ضرورة ملحة لتنفيذ السياسات الإدارية وسيرها.

ولقد عرف **إبراهيم المنيف** القيادة بأنها: "نشاط إيجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي تتوفر فيه السمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة"<sup>(4)</sup>. من خلال التعريفات سابقة الذكر وغيرها حاولنا تقديم مفهوم لها، فالقيادة بمفهومها العام هي القدرة على التأثير في سلوكيات أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم طوعية دون إكراه نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للتنظيم.

ومما لا يمكن تجاهله بأن القيادة تأثرت بمؤثرات جعلتها تعرف أطوار عدة نبرز ونركز على أهم المحطات التي استوقفتها:

(1) محمد زكي هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 233.

(2) صالح عبد الرحمن هاني الطويل، الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 1999م، ص 131.

(3) محمد موفق حديد، الإدارة العامة: هيكله الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، ط01، عمان: دار الشروق، 2007م، ص 136.

(4) إبراهيم عبد الله المنيف، تطور الفكر المعاصر، الرياض: آفاق الإبداع للنشر والإعلام، 1999م، ص 151.

- **الحركة العلمية:** كان للحركة العلمية في أواخر القرن التاسع عشر (19م)، حيث انتقلت من عملية محدودة تقوم على الخبرات الشخصية إلى عملية علمية محدودة تقوم على الخبرات فيحل المشكلات والأزمات المعتمدة على التفكير والاستقراء والتحليل والقياس والموضوعية، ولقد راعت القيادة احتياجات الأفراد ورغباتهم ومشاعرهم، وأبرزت أهمية العمل الجماعي للجموع والصالح العام .

- **العلاقات الإنسانية :** ولقد ساهمت البحوث التي قدمها كل من 'فرويد' و'ميوستربرج' وغيرهم من الباحثين في تطوير العلاقات الإنسانية، حيث شكلت المعرفة الرئيسية للإدارة، كما أصبحت أيضا تهتم بفهم وتحسين العوامل الإنسانية والعلاقات التي تحكم التنظيم .

## المطلب الثاني : طبيعة القيادة

ينظر البعض إلى طبيعة القيادة على أساس أنها مزيج من العمل والفن، فالقيادة كما تم تعريفها هي فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري، لتوجيه جماعة من الناس داخل تنظيم معين نحو هدف محدد بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم ويعرفها البعض على أنها فن توجيه الناس والتأثير فيهم ومما لاحظناه في مختلف المفاهيم التي قدمها الباحثون على اختلاف رؤاهم تركيزهم على عملية التأثير وذلك لمدى أهمية هذا العنصر في توجيه وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للتنظيم.

والقيادة ظاهرة نلمسها في مختلف ميادين الحياة في، الوزارات ...، ففي كل العلاقات الإنسانية هناك قادة وهناك أتباع ويتوقف النجاح والتقدم على نوعية وكفاءة القيادة. مما لاشك فيه أن هناك بعض الصفات الموروثة التي تساعد على تنمية القيادة<sup>(1)</sup>، فمثلا نرى أن ظروف الحياة وظروف البيئة التي ينشأ فيها الفرد قد يكون لها اثر كبير في تكوين شخصيته ونموها.

والقيادة ظاهرة اجتماعية<sup>(2)</sup>، لذا الوجود المشترك لشخصية أو أكثر يخلق الحاجة إلى ضبط وتنظيم العلاقات خلال التفاعل الذي يحدث فيتولى احدهم القيادة مؤقتا أو باستمرار، وقد تتغير قيادة الجماعة من موقف لآخر وقد تبقى كما هي، فالأزمات التي تعصف بالمنظمات

(1) محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادراية والتنمية البشرية ، ط01، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008م، ص 63.

(2) المرجع السابق، ص 63 .

غالباً ما تحدث تغييرات على مستوى قياداتها وهناك عكس ذلك فعادة ما تقوم القيادة باستثمار الأزمة وخلق فرص للتأقلم وحصد النتائج.

## 1- القيادة والإدارة :

يحاول الكثيرون أن يفرقوا بين الإدارة والقيادة ومنهم من يرى أن القيادة هي الإدارة، وكذلك هناك من يرى أن الإدارة معنية بالحاضر أما القيادة فتعني بالتغيير، وبالتالي فإن القائد يجب أن يحدث تغييرات في البناء والتنظيم أي يتكيف مع المحيط، وقد ينظر إليها من منظور السلطة والنفوذ، وذلك أن رجل الإدارة يمارس سلطته بحكم مركزه ووظيفته التي تستمد مشروعيتها من القانون وقواعد التنظيم.

أما النفوذ والتأثير فهو مصدر من مصادر القوة ولكنهما لا يعتمد على سلطة رسمية أو قانون وإنما سلطته غير رسمية لأنها تتضح من خلال مكانته بين العاملين معه، وبما تمنحه له من نفوذ عليها، وبذلك تختص كل إدارة قائداً حتى ولو كان في مركز القيادة بالفعل، حيث أن القيادة ليست عملية جامدة بل هي عملية ديناميكية يمكن من خلالها أن يقوم القائد بأدوار مختلفة وفق متطلبات الموقف<sup>(1)</sup>.

## 2- الفرق بين القيادة والرئاسة:

يعرف ظاهر كاللدة الرئاسة بأنها: "الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للمرؤوسين لانجاز الواجبات والمسؤوليات الملائقة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزاً رئاسياً في تنظيم رسمي، ويكون مسؤولاً عن مجموعة من الأشخاص ويملك سلطات رسمية تجاههم"<sup>(2)</sup>.

يتضح من هذا التعريف أن الرئيس يقود الجماعة من خلال السلطة والصلاحيات الممنوحة له بحكم منصبه وهو يستمد سلطته من قوة خارجة عن الجماعة مثلاً بواسطة التعيين، فالأفراد يطيعون الأوامر والتعليمات ليس بالضرورة إقناعهم وكسب رضاهم، أما القيادة فهي تستمد سلطتها من قوة إقناعها وتأثيرها. كما أن هناك فروق بين القيادة والرئاسة، كذلك هناك علاقة وثيقة بينهما ويتضح ذلك فيما يلي<sup>(3)</sup>:

- تقوم القيادة على النفوذ، بينما تعتمد الرئاسة على السلطة المخولة للشخص.
- تنتج القيادة تلقائياً من الجماعة، أما الرئاسة مفروضة على الجماعة.

(1) المرجع السابق ، ص 64 .

(2) محمود ظاهر كاللدة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان: دار زهران للطباعة والنشر، 1997م، ص 24 .

(3) سيد الهواري، الإدارة : الأصول والأسس العلمية، القاهرة : دار الجيل، 1976م، ص 333.

■ مصادر القوة والنفوذ بالنسبة للقيادة هو الجماعة نفسها، وشخصية القائد، أما بالنسبة للرئاسة فان مصدر القوة والنفوذ هو المنصب الذي يشغله الفرد في التنظيم المقرر له رسميا .

■ سلطة الرئاسة هي التي تحدد للقيادة أهدافها.

وقد تلتقي الرئاسة بالقيادة، وبذلك يمكن للفرد أن يجمع بينهما في آن واحد، غير أنه ليس من الضروري أن يكون كل رئيس قائدا، وإنما يصبح الرئيس قائدا إذا أمكنه اكتساب النفوذ اللازم الذي يشغله، كما أن القائد قد يصبح رئيس إذا ما حصل على منصب رئاسي في الجماعة التي يقودها، كذلك فان كل من القيادة والرئاسة يتطلب مركزا أعلى من مجرد عضوية الجماعة.

### المطلب الثالث: قوة تأثير القيادة

قبل التطرق إلى قوة تأثير القيادة يجب أن نعرف مفهوم القوة والذي يرد فيما يلي<sup>(1)</sup>:  
**مفهوم القوة:** يعرف ماكس ويبر القوة بأنها: "احتمال أن احد الأشخاص في العلاقة الاجتماعية سيكون في وضع يجعله ينفذ إرادته برغم المقاومة".  
ويرى والتر نورد أن القوة هي: "القدرة على التأثير في سيل الطاقة الموجودة والموارد نحو الأهداف الأكيدة".

ويعتقد ميشيل أن موضوع القوة ينظر إليه كعلاقات شخصية داخلية، تعني أن الشخص (أ) يحاول أن يجعل الشخص (ب) يقوم بعمل ما، لذلك فالقوة دائما تعني أن ثمة أفرادا يحاولون تغيير سلوك أفراد آخرين".

ويعرف كل من 'فرنش' و'رافين' 'Vrnch' and 'Raven' القوة بأنها: "قدرة التأثير الكاملة".

ويرى 'فقيري أحمد' أن مفهوم القوة "يحتوى على خصائص شخصية وأخرى وظيفية مرتبطة بالمنصب وتشكل هذه الخصائص الأساس الذي يستند إليه القائد في التأثير على الآخرين"<sup>(2)</sup>.

(1) ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط01، الرياض: مرام للطباعة الالكترونية، 1993م، ص 382.

(2) أحمد الفقيري، ((عمليات التأثير في المنظمة وانعكاساتها على أنماط القيادة))، مجلة الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، العدد 46،

1985م، ص 09.

ويقول بعض الباحثين أن القوة قد تُستمد من شخصية الفرد ذاته وما يتحلى به من صفات أخلاقية، ومواهب عقلية، وقدرات تنظيمية، تفوق ما لدى غيره من الأفراد وتجذب الجماهير وتدفعها إلى الانصياع لمشيئته والإذعان لأوامره ونواهيه<sup>(1)</sup>.

وتعتبر القوة عاملاً إيجابياً في حالة ما تم النظر إليها من حيث هدفها ودورها في التأثير لتحقيق أهداف المنظمة.

### الفرق بين القوة والسلطة والتأثير:

إن السلطة تعني الصحة في التحكم أو تغيير الآخرين، ومفهوم السلطة متصل في جوهره باستخدام القوة الناتجة عن المنصب الوظيفي في إطار البنية الرسمية للمنظمة، وتتيح السلطة لصاحب المنصب ممارسة التأثير في سلوكيات الآخرين .

أما القوة فتعني القدرة على أن تدفع الآخرين سواء أكانوا أفراداً أو جماعات نحو تحقيق هدف ما، أما التأثير فيعني تغيير سلوك الآخرين ولكن بمعنى أضيق من القوة، بمعنى آخر هو القدرة على تعديل سلوك الآخرين بطريقة محددة، مثلاً: الرضا الوظيفي، والتأثير كما أشرنا إليه آنفاً يرتبط بشكل دقيق بالقيادة أكثر من ارتباطه بالقوة، غير أن كل من القوة والتأثير لا بد منهما بالنسبة للعملية القيادية .

إن قوة القيادة تعني بالضرورة قدرة التأثير في سلوك تابعيه، وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة للجماعة والمنظمة التي ينتمون إليها، وهي تأتي من عدة مصادر أثناء تأثيرها في تابعيها، فقد تنبع من الوضع أو المركز الذي تتمتع به القيادة، أو من مقدار السلطات والصلاحيات الممنوحة لها، أو من قدرة تأثيرها والسمات الشخصية التي تتميز بها، أو قد تأتي من المصادر الثلاثة معاً، وقد تمت دراسة قوة القائد ومدى تأثيره في التابعين، وأظهرت إحدى الدراسات المشهورة 'فرنش' و'رافن' 'Vrnoch' and 'Raven' 1969م، أهم مصادر القوة التي يتمتع بها القائد وهي<sup>(2)</sup>:

**1\_ قوة المكافأة:** تعتمد هذه القوة على قدرة الفرد وعلى المصادر المكافأة ومنحها للأفراد وعلى الاستفادة من هذه القوة أن يقيم ويقدر هذه المكافأة، فعندما تأتي إلى واقع المنظمة نجد

(1) Weber Max, *The Theory of Social & Economic Organization*, (London; Oxford University press, 1947), P328.

(2) ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره ، ص 384، 383.



أن القيادة لديها أنواع عديدة من المكافآت، بمعنى آخر تستطيع القيادة استخدام المكافأة للتأثير في سلوكيات أفراد التنظيم لتحقيق الأهداف.

**2\_ قوة الإكراه:** بطبيعة الحال يتم الاعتماد على هذا النوع لتخويف الأفراد، فالقيادة التي لديها قوة الإكراه لها القدرة على استخدام العقاب كوسيلة لتحقيق الأهداف، وتغيير سلوكيات مرؤوسيهـا .

**3\_ القوة الشرعية:** وتعني السلطة الشرعية المخولة للقيادة من قبل المنظمة، وهي قوة شرعية معترف بها لدى المنظمة وهذه القوة مرتبطة بقوة المكافأة وقوة الإكراه، لان القيادة هي صاحبة قوة السلطة الشرعية، بإمكانها استخدام المكافأة وبإمكانها استخدام الأسلوب العقابي.

**4\_ قوة العلاقة:** تعرف هذه القوة بالرغبة في الاندماج مع الأفراد الآخرين، وذلك نظرا لوجود مؤثرات ساهمت في توطيد العلاقة، وعادة ما يكون سببها وجود صفات أو قيم أو معتقدات يشترك فيها المؤثر مع المتأثر، الأمر الذي يترتب عليه تأثير في السلوك.

**5\_ قوة الخبرة والتجربة:** يعتمد هذا النوع من القوة على الخبرة والتجربة التي يكتسبها الفرد في حياته، وذلك عن طريق إما التخصص أو المهارة والمعرفة من الخبرات التي مر بها ويكون التأثير نتيجة لقوة الخبرة فعلا متى استفادت القيادة من المعلومات السابقة أو التجارب التي مر بها، فالأزمات التي مرت بها القيادة في المنظمة وطريقة تعاملها معها، يمكن استثمارها في المستقبل للتغلب على أزمات مشابهة لها وبذلك اكتساب الفعالية.

## المطلب الرابع : مكونات القيادة والعوامل المؤثرة فيها

تعتبر القيادة عملية مؤثرة في سلوكيات أفراد المنظمة، حيث تسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، مما يعني أن للقيادة مكونات يجب توافرها لتحقيق العملية القيادية، كما أن لها عوامل مؤثرة.

وفيما يلي سنتطرق إلى مكونات الوضع القيادي وأهم العوامل التي تؤثر فيه :

### 1- مكونات الوضع القيادي:

هناك أربع مكونات على الأقل تشكل الوضع الذي سيواجهه القيادة عندما تتخذ قرارا، هذه المكونات من أهمها ما يلي<sup>(1)</sup>:

(1) محمد سعيد المصري، التنظيم والإدارة ، الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر، 1999م، ص ص 195، 196.

**أ\_ القائد:** تكون مقدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه لها أثر كبير على مخرجات الهدف المطلوب تحقيقه، فكلما كان تأثيره اكبر كلما كانت احتمالات المخرجات مرضية أكثر، وكلما زادت معرفته بهم زادت قدرته على قيادتهم .

**ب\_ التابعون:** من غير التابعين لا يمكن تصور وجود قائد، ومن غيرهم لا يمكن تحقيق الأهداف. ففوة القائد مستمدة من الجماعة، وبالتالي لا بد أن يتم أخذ احتياجاتهم بعين الاعتبار ووضعها محل اهتمام ودراسة لما لها من أهمية .

**ج\_ الموقف:** يختلف الموقف حسب الظروف والمعطيات، لذا لا توجد طريقة مثلى واحدة للتعامل، بل يتم التعامل مع كل موقف على حدا، ولعل ما يصادف القيادة من صعوبات أن تتخل مسيرتها القيادية أزمات يصعب عليها مواجهتها.

**د\_ الهدف:** لا يمكن لأي عملية أن تؤسس بدون وجود هدف معين، يكون غرضه إتمام هذه العملية، فالقيادة إذن هي عملية هادفة في الأساس.

إن العملية القيادية بناء على ما تم ذكره مشكلة من أربعة متغيرات رئيسية، وهي: القائد، التابعين، الموقف، الهدف، هاته الأركان الحيوية تسمح إذا ما تم توظيفها تجعل العملية القيادية هادفة وفعالة.

## **2- العملية القيادية والعوامل المؤثرة في فعاليتها:**

تتأثر العملية القيادية بعدة عوامل نستنبطها من خلال مكوناتها، وأهم هذه العوامل ما يلي<sup>(1)</sup>:

### **أ- العوامل المؤثرة في القائد ومهاراتها القيادية:**

- القيم التي تحكم نظرة القائد إلى أهمية مشاركة التابعين في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم .

- مدى ثقة القائد في قدرات تابعيه .

- الميولات والتفصيلات الشخصية للقائد تجاه ظروف الموقف .

- درجة شعور القائد بالأمان في المواقف غير المؤكد أو الغامضة .

- مستوى المهارات القيادية .

### **ب- العوامل المؤثرة في التابعين وقدراتهم :**

- مدى قوة الحاجة للاستقلال لدى التابعين .

(1) محمود ظاهر كاللدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 35.

- مدى استعداد التابعين لتقبل مسؤولية اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.
- مدى تقبل التابعين لمعايشة ظروف الغموض.
- مدى اهتمام التابعين بالمشاكل التي تواجههم، وشعورهم بأهميتهم النسبية.
- مدى ارتباط أهدافهم مع أهداف المنظمة، وهو ما يعكس درجة انتمائهم وولائهم لها.
- درجة أو مستوى معارف التابعين وخبراتهم.
- مدى توقع التابعين لدورهم في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم.

### ج- العوامل المؤثرة في الموقف:

- خصائص النمط التنظيمي السائد من حيث ثقافة المنظمة وحجم وحدات العمل فيها... الخ.

- مستوى فعالية العمل الجماعي في المنظمة.
- الحدود الزمنية المتاحة لاتخاذ القرارات في المواقف المختلفة.
- الأهمية النسبية والأولويات التي تعطي للمشاكل والأهداف المرتبطة بالموقف.

### د- العوامل المؤثرة في الهدف المشترك:

- درجة وضوح الهدف للقائد والتابعين.
  - درجة تعقد محتوى وأبعاد الهدف الاستراتيجي للمنظمة.
  - درجة ملائمة الهدف لظروف الموقف.
  - مدى ارتباط الهدف الاستراتيجي للمنظمة وأهداف القائد والتابعين.
- من كل ما سبق ذكره آنفا يتبين لنا أن طبيعة القيادة على درجة كبيرة من التعقيد، وأنها تستلزم من القائد أن يحاول في إطار إدراكه لكل العوامل وآثارها أن يستثمرها بما يسهم في تحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة الذي بدوره سيكفل الاستفادة الجماعية للأركان التنظيم ومحيطه الخارجي.

## المبحث الثاني

### النظريات والأنماط المفسرة للقيادة

ظهر في أدبيات القيادة الإدارية أن ممارسة القيادة تتخذ عدداً من الأنماط أو الأساليب كما يسميها البعض، والتي ينتهجها القائد الإداري في تعاملاته. وتُبين الدراسات أن القيادة يمكن أن تتخذ عدة أشكال يمكن لها أن تختلف باختلاف الموقف، فالفكر القيادي عمل على إفراز عدداً من النظريات التي حاولت استعراض وتفسير وفهم خصائص القائد ومتطلبات القيادة الناجحة. وسوف نقدم في هذا المبحث عرضاً عن تلك النظريات والأنماط والأشكال.

### المطلب الأول: النظريات المفسرة للقيادة

لقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة، التي حاولت إلى حد ما تحديد أهداف القيادة، وإهتمت أيضاً بخصائص القائد الإداري الناجح وكيف يمكن له أن يتسم بالفعالية في صنع واتخاذ قراراته، فقد بدأت مساهمات الباحثين في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري، وحيث مرت هذه النظريات بمختلف المراحل، ولذلك تعددت النظريات والنماذج التي توصل إليها العلماء والباحثون، وسنتناول بالتفصيل أهم النظريات التي تناولت القيادة ومدى فعاليتها.

#### 1- نظرية الرجل العظيم:

تعود جذور هذه النظرية إلى عهد الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد السائد أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة حيث يقول افلطون "أن القادة العظماء قد ولدوا عظاماً"<sup>(1)</sup>، ويعتبر 'فرنسيس جالتون Francis Galton'\*(1879م)، وهو من أكبر الدعاة لهذه النظرية، حيث أكد على أن الدور الجوهري للوراثة في بروز القادة وأن القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من الميزات والخصائص المرغوبة من قبل إتياعهم، وأن الأفراد الذين يتمتعون بصفات قيادية قلة لكنهم قادرون أن يكونوا قادة ناجحين في جميع المواقف، كما تفترض هذه النظرية أن التغيرات التي

(1) طارق عبد الحميد البدري ، أساسيات علم إدارة القيادة ، عمان : دار الفكر، 2002م ، ص 157.

\* ويُعد عالم النفس الإنجليزي الشهير سير فرنسيس جالتون F. Galton أول من أستخدم طريقة النسب الوراثي . كما يعد من الرواد الأوائل الذين تخصصوا في دراسة كيفية وراثة السلوك . ولعل أكثر إسهاماته في هذا المجال - بالإضافة إلى إسهاماته العديدة في علم النفس - دراسته لوراثة الذكاء التي قدمها عام 1869 م، وقضى فيها قرابة الثلاثين عاماً لدراسة العوامل الوراثية.

تطراً على الجماعة، إنما مصدرها شخص ما، أو أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية. فالقائد هو الذي يستطيع تغيير الجماعة متى كانت مستعدة بقبول التغيرات<sup>(1)</sup>.

وقد تركزت هذه النظرية حول المعايير التي تضع القيادة الناجحة انطلاقاً من تأثير أنصارها بأسطورة القائد البطل، التي تربط النجاح في القيادة بوجود قوة خارقة يهبها الله للقائد<sup>(2)</sup>، وإن هناك أفراداً يولدون عظماء، ولذلك فهم أحق بالقيادة<sup>(3)</sup>.

لا شك مما سبق نلاحظ على هذه النظرية أنها تعد في نظرنا انعكاساً للظروف التي سادت آنذاك والتي كانت تتميز بأفكار وتصورات تبع من الطبقة للمجتمع، وتأثير الحكم الاستبدادي على منطلقات وأفكار هذه النظرية، هاته النظرية تتعارض مع ضرورة أن يصقل القائد مهاراته وينميها من خلال العديد من الأساليب التي أعطت نجاعتها في عصرنا هذا مثل: التدريب، التكوين، الخبرة المكتسبة من التعاملات والمواقف التي يتعرض لها كالأزمات فيكتسب مهارة تمكنه من حسن التدبير في المواقف التي يمكن أن يواجهها في المستقبل .

## 2- نظرية السمات:

نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية الرجل العظيم التي انطلقت من حقيقة وراثية السمات وإن القائد يولد ولا يصنع، وإن للقادة سمات أو خصائص شخصية تميزهم عن مرؤوسيه، وإن هذه السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة<sup>(4)</sup>، ولقد أكدت المدرسة السلوكية فيما بعد على أهمية التعلم والخبرة والتجربة في امتلاك الأفراد سمات القيادة.

ظهرت نظرية عرفت بنظرية السمات<sup>(5)</sup>، تدور فلسفة هذه النظرية حول انفراد القادة بسمات تميزهم عن سواهم من أهم هذه السمات الجسمية، الشخصية، الابتكار، النضج الاجتماعي، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

لقد وجهت انتقادات كثيرة إلى نظرية السمات أهمها:

صعوبة توفر جميع الخصائص المذكورة في شخص واحد بالإضافة الاختلاف الباحثين في تحديد الخصائص القيادية، وعدم تحديد الخصائص التي تميز القادة عن التابعين.

(1) نور هاشم مجوم، سيكولوجية الإدارة ، جدة : دار الشروق، 1991م، ص 235.

(2) نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 302.

(3) عبد الفتاح حسين، الإدارة الفعالة، القاهرة : مطبعة النيل، 1999م ، ص 127.

(4) نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 309.

(5) نعمة عباس خضير، وآخرون، (( قياس السمات القيادية للمدراء: دراسة اختبارية في منظمات صناعية ))، المجلة العربية للإدارة، القاهرة، المجلد

16، العدد 01، 1994م، ص 59-61.

إضافة إلى ذلك أنها لم تقدم أدلة مقنعة تؤكد وجود العلاقة بين السمات القيادية من ناحية والصفات والسلوكيات الحقيقية للقادة من ناحية أخرى<sup>(1)</sup>.

### 3- نظرية الخط المستمر في القيادة:

لقد 'تأينبوم وشميدث' في هذه النظرية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط مستمر ومتواصل كما يظهر في الشكل (05) ويبين نهاية الطرف الأيسر وهناك سبعة أساليب قيادية تمثل السلوك القيادي على الخط المذكور وذلك بناءً على كيفية اتخاذ القرار في المنظمة، وتشير هذه النظرية إلى أنه لا يوجد سلوك قيادي واحد ناجح في كل الأوقات<sup>(2)</sup>، وأن اعتماد أسلوب معين يعتمد على عدة عوامل كامنة لدى القائد والمرؤوسين والموقف.

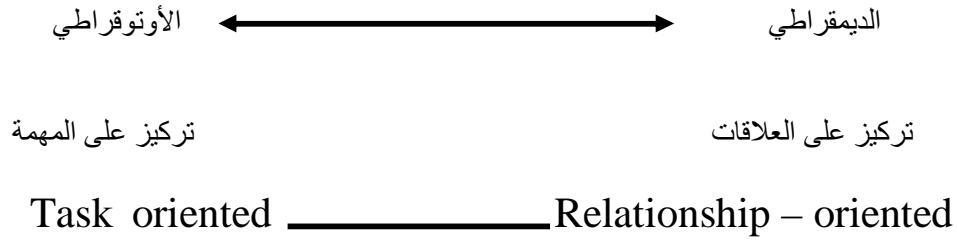
---

(1) عبد الله سعد الكلاي، نحو نموذج شامل في القيادة : دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية ، الرياض : مركز البحوث كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود، 2000م، ص 16.

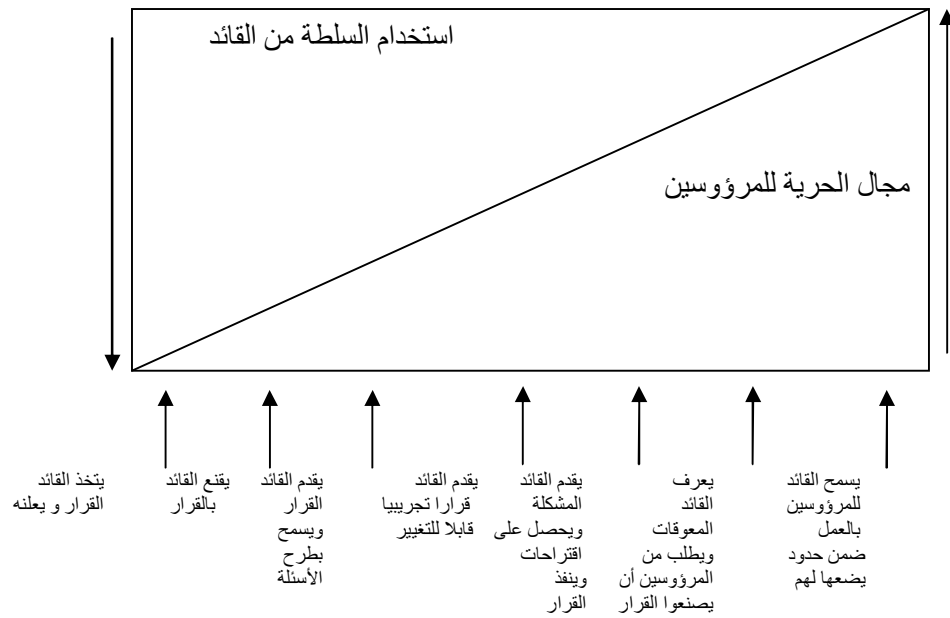
(2) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، عمان: دار وائل، 2005م، ص 264.

### الشكل (05):

نظرية الخط المستمر في القيادة<sup>(1)</sup>.



مصدر السلطة



(1) حسن ماهر محمد صالح ، القيادة :أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط01، إربد: دار الكندي للنشر ولتوزيع، 2004م، ص 46.

#### 4- النظرية السلوكية:

لقد عملت النظرية السلوكية على استكشاف العوامل التي تحكم سلوك القادة، وترى أن فاعلية القيادة تتحدد في ضوء ما سيفعله القائد عندما يتعامل مع مرؤوسيه، ويستهدف هذا الاتجاه دراسة أنماط سلوك القائد وعلاقته بأداء وسلوك المرؤوسين ولقد توصلت الدراسات السلوكية التي قام بها بعض الباحثين من جامعة 'أوهايو' و'متشجان' إلى تحديد نمطين أساسيين للسلوك القيادي هما: السلوك الذي يهتم بتنظيم العمل، والسلوك القيادي الذي يهتم بمشاعر العاملين، ويركز النمط الأول على الأداء الوظيفي والانجاز من خلال الاهتمام بالتخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق التي يمارسها المرؤوسين، في حين يركز النمط الثاني على تفهم حاجيات العاملين باعتبارهم العنصر الرئيسي في الانجاز لذا يعمل القائد على رفع الروح المعنوية للعاملين وإظهار تقديره للعمل الجيد<sup>(1)</sup>.

ولقد ظهرت بع ذلك عددا من النماذج للأنماط القيادية ومنها الشبكة القيادية التي قدمها كل من 'بلاك وموتون' **Black & Mouton** (1982م)، فلقد ركزا ساسا على خمسة أنماط أساسية يوضحها الشكل (02) وهي :

أ- **القائد السلبي**: هو الذي لا يشارك في تفاعلات اجتماعية ويتعد عن المشكلات ويكتفي بنقل الأوامر للتابعين.

ب- **القائد العلمي**: وهو الذي يستخدم القوة للضغط على المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة .

ج- **القائد الاجتماعي**: هو الذي يهتم بالمرؤوسين وعلاقاته طيبة معهم دون أن يهتم بتحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة.

د- **القائد المعتدل**: هو القائد المتوازن بين إشباع حاجيات المرؤوسين وتحقيق أهداف المنظمة.

هـ- **القائد المثالي**: وهو الذي يهتم بهدف المنظمة وأفرادها ويحرص على تكوين فريق عمل مترابط ويدعم شعور الالتزام لديهم<sup>(2)</sup>، غير أن بعض الباحثين أوضح أن هناك

(1) عبد الفتاح حسين، مرجع سبق ذكره ، ص ص 224، 225.

(2) أحمد إبراهيم أحمد، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1997م، ص ص 364، 365.



سلوكا قياديا مهما لم يتم التطرق إليه في هاته الدراسات ألا وهو السلوك القيادي الذي يركز على التطوير ويتضمن عدة عناصر سلوكية منها المخاطرة، وتطوير الرؤية، الهدف، التغذية العكسية، وأنها أهملت العوامل الموقفية مثل دوافع ونضوج المرؤوسين (التابعين)، ودرجة هيكلية المهام والعلاقات بين القائد والمرؤوسين وقوة القائد وأهداف المجموعة<sup>(1)</sup>.

الشكل (06) يوضح:

نموذج الشبكة الإدارية ( بلاك - موتون - Blake & Mouton )<sup>(2)</sup>.

9	نمط 9-1 يتركز اهتمام الإدارة على تلبية حاجيات العاملين ورغباتهم على حساب أهداف التنظيم ( القائد الاجتماعي )						نمط 9-9 التركيز على الإنتاج من خلال إشباع حاجيات العاملين وزيادة انتمائهم للتنظيم ( القائد المثالي )		
7				نمط 5-5 إيجاد نوع من التوازن بين حاجات التنظيم وحاجات العاملين مما يحقق الاستقرار والإنتاجية ( القائد المعتدل )					
6									
5									
4	نمط 1-1 يبدل جهود متدنية سواء لإرضاء العاملين أو لتحقيق أهداف التنظيم ( القائد السلبي )						نمط 9-9 التركيز على الإنتاج فقط دون الاهتمام بحاجات العاملين ورغباتهم ( القائد العملي )		
3									
2									
1									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

(1) محمد إسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي: بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، 2008م، ص 275.

(2) محمد سعود النمر، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 335.

## 5- النظرية الوظيفية:

تعتمد النظرية الوظيفية في القيادة على "معرفة الأعمال المطلوبة للقيام بها من قبل الجماعة في مختلف الأحوال لتحقيق أهدافها"<sup>(1)</sup>.

إن خصائص القيادة في هذه النظرية تتماشى مع متطلبات كل وظيفة، ويصبح الموقع الرسمي للقائد في التنظيم هو محور السلوك التنظيمي، فالقيادة في هذه النظرية مستمدة من السلطة الرسمية والقائد يتولى قيادة جماعات معينة من خلال السلطة الممنوحة له بحكم وظيفته أو منصبه ويطيع الرؤوسين الأوامر والتعليمات بقناعة أو خوفاً من العقاب<sup>(2)</sup>.

ولقد أظهرت النظرية الوظيفية نمطين من القيادة وهما: "القيادة التي تستخدم الوظيفة لغرض السلطة الشخصية بأسلوب متشدد لتنفيذ الأهداف، وأظهرت أيضاً القيادة التي تفرض على العاملين احترام القادة من خلال إبداعهم ومهاراتهم وقدراتهم على توجيه الرؤوسين بأسلوب علمي لدعم جهودهم وتنمية مهاراتهم وتشجيع إبداعاتهم"<sup>(3)</sup>.

إن مهمة القائد في القيادة الوظيفية هي السير بأفراد التنظيم نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة مع الحفاظ على تماسك مكونات التنظيم وتبرز هذه النظرية أن وظيفة القائد أن يمارسها أي فرد داخل المنظمة.

## 6- نظرية الموقف:

تقوم هذه النظرية على الربط بين السمات الشخصية والموقف، حيث لا بد أن تؤخذ المواقف التي تواجه القيادة لتحديد السمات القيادية المطلوب توفرها في القادة فنظرية الموقف تقدم مفهوماً ديناميكياً للقيادة لأنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية فقط، وإنما تربطها بالمواقف على أساس أن هذه المواقف هي التي تحدد السمات التي تعمل على تقوية الشخصية ومركز القائد<sup>(4)</sup>، إضافة إلى أنها تمنح منهج ديمقراطي من خلال عدم حصرها للسمات الشخصية للقيادة وإنما تركز وتراعي المواقف وتأثيراتها التي يمكن أن تفرزها على قيمة القيادة.

(1) نور هاشم ججوم، مرجع سبق ذكره، ص 237.

(2) محمود ظاهر كلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

(3) المرجع السابق، ص 162.

(4) موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط 02، عمان: دار وائل للنشر، 2002م، ص 111.

ويقترح نموذج "فيدلر" بأن القيادة الناجحة تعتمد على مزج أسلوب القائد مع متطلبات الموقف<sup>(1)</sup>، ففي هذا النموذج يحتاج القائد إلى فهم واستيعاب والتشخيص السليم للموقف لربط الأسلوب القيادي بالموقف، وذلك إما عن طريق تغيير الموقف بملائمة الأسلوب أو إعطاء دور القائد لأحد أعضاء الفريق الذي يناسب أسلوبه الموقف<sup>(2)</sup>، وتشمل أساليب القيادة في هذا النموذج على نوعين:

- النوع الأول: القائد الذي يركز على العلاقات مع المرؤوسين.

- النوع الثاني: القائد يركز على تحقيق الأهداف للمنظمة.

وتشمل المتغيرات الموقفية ثلاث أنواع هي:

أ- العلاقات بين القائد وأعضاء التنظيم، وتعني المدى الذي تتقبل فيه المجموعة القائد.

ب- البناء الوظيفي للمهام ويعني درجة نمطية أو روتينية للوظيفة.

ج- سلطة مركز القائد وتعني مقدار سلطة القائد الشرعية والعقابية والمكافآتية.

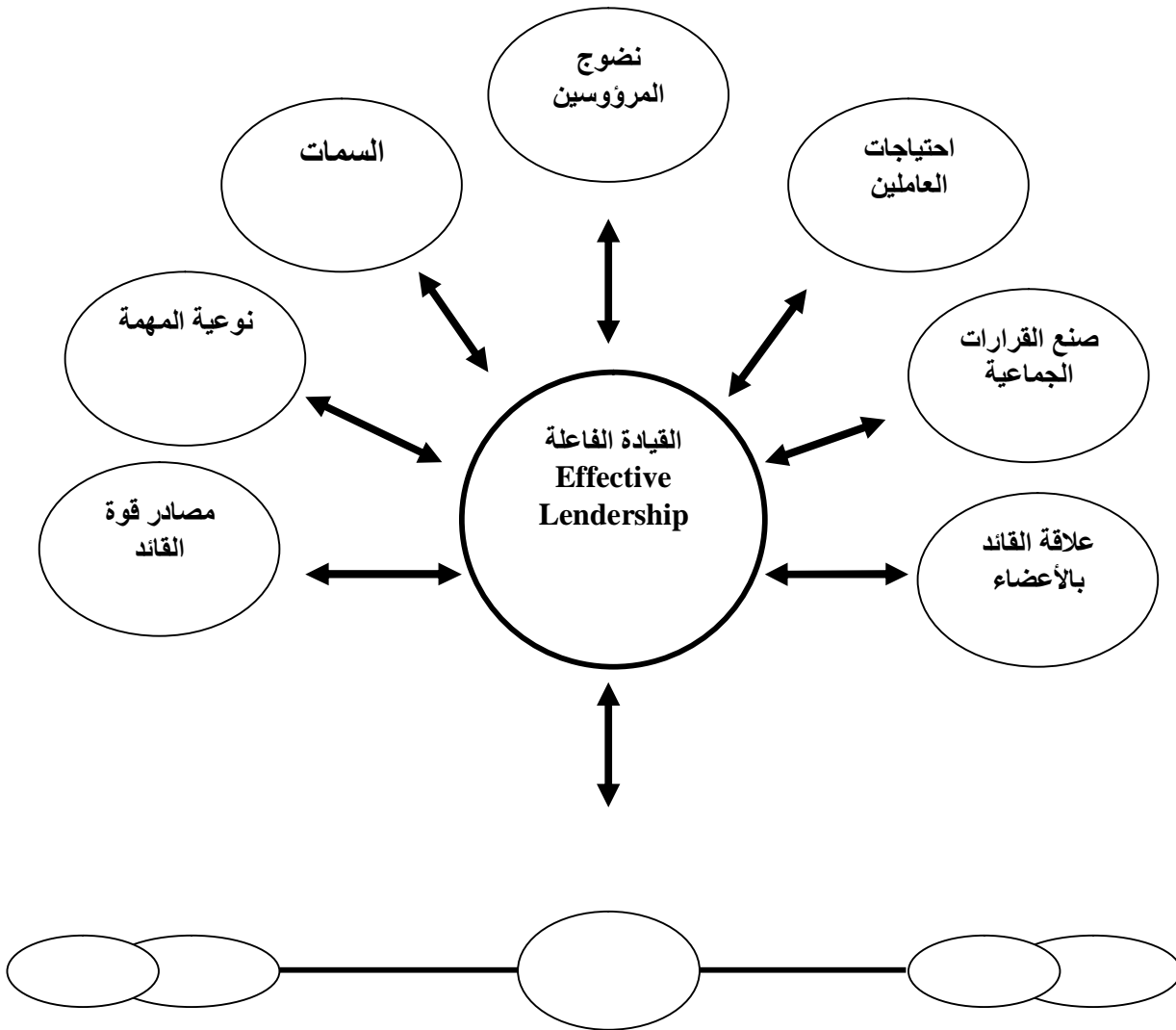
كما يوضح الشكل (07) العوامل التي تؤثر على نماذج القيادة حيث يتأثر كل أسلوب بعدد محدود من هذه العوامل.

---

(1) Don Hellriegel and John Slocum , **Management** ,(6th ed , Reading ; Mass, Addison- Wesley Publishing Co , 1992) ,P480.

(2) محمد حديد موفق، مرجع سبق ذكره، ص 142.

الشكل (07) يوضح:  
العوامل الموقفية وفعالية القيادة<sup>(1)</sup>.



<sup>(1)</sup> Don Hellriegel and John Slocum, **Op cit**, p 480.

## النموذج الموقفى للقيادة عند 'هيرسي و بلانچارد Blanchard and Hersey'

ويقترح هذا النموذج مستوى السلوك القيادي الموجه والمباشر أو السلوك القيادي المساند كلاًهما يعتمد على نضوج المرؤوسين أو الفريق الذي يعمل تحت قيادة القائد<sup>(1)</sup>، فالسلوك القيادي الموجه يستخدم طريق اتصال واحد وهو من أعلى إلى أسفل (من القائد إلى المرؤوسين)، فالقادة الموجهون ينظمون ويسيطرون ويشرفون على أعضاء الفريق أما السلوك المساند فيحصل عند ممارسة القائد الاتصال ذو الاتجاهين (من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى): يستمع ويشجع ويشارك المرؤوسين في صنع القرار وعندما تزداد ثقة المرؤوسين بمهاراتهم وانجازاتهم يقل أسلوب القائد الموجه ويزداد أسلوب المساندة وهنا يقوم القائد والفريق بالمشاركة في صنع القرار وتتغير العلاقة بينهم بحيث تنتفي الحاجة إلى التوجيه<sup>(2)</sup>، أما الأسلوب التفويضي فيناسب القائد الذي يعمل مع مجموعة ناضجة بدرجة عالية في انجاز المهام الوظيفية أي تكون المجموعة مؤهلة وعندها الدافعية لتحمل المسؤولية التامة.

وبالرغم من استمرار القائد في لعب دور محدد حين تشخيص المشاكل، فإن عملية تحمل مسؤولية انجاز خطط العمل تفوض إلى ذوي الخبرة من المرؤوسين حيث يفسح المجال لهم بأن ينجزوا المهام.

نموذج 'روبرت هاوس Robert House' حيث يطلق عليه نموذج المسار-الهدف حيث يقوم القائد بتحديد المهمة وتقليل معوقات الانجاز ومضاعفة فرص الرضا الوظيفي وتوضيح المسار أو طرق التي يستطيع من خلالها تحقيق الرضى الوظيفي والأداء العالي، فتصبح وظيفة القائد تحفيز أعضاء الفريق ومساعدتهم للوصول إلى أهداف مرتبطة بالأعمال ولها قيمة.

نموذج الجمع بين أسلوب القيادة ونوع المشاركة في صنع القرار ولقد اقترحه كل من 'فكتور فروم وفيليب يتون Victor Vroom and Philip Yetton' ويقدم النموذج مجموعة من القواعد لتحديد مقدار وشكل المشاركة في صنع القرار التي يمكن تشجيعها في مواقف مختلفة<sup>(3)</sup>، وعندما تكون الأعمال روتينية أو غير روتينية يقوم القائد بتكييف سلوكه

(1) Ibid ,P483.

(2) محمد حديد موفق ، مرجع سبق ذكره ، ص 145.

(3) David Holt, Management ; Principles and Practices ,(3rd ed ,Englewood cliffs; N,J,1993), P457.

لكي يعكس طبيعة عمل الفريق وهذا ما يسمى بالنموذج المعياري الذي يقدم قواعد متتابعة يتبعها القائد في تحديد شكل المشاركة التي يساهم بها عضو فريق العمل في صنع القرار وينتج عندنا الأساليب التالية<sup>(1)</sup>:

- القائد يصنع القرار ( قائد أتوقراطي).
  - القائد يطلب معلومات من أعضاء الفريق، ولكن هو الذي يصنع القرار لوحده (قائد اتوقراطي أبوي).
  - القائد يشارك المجموعة بالمعلومات حول الموقف، ويطلب من كل عضو في الفريق تقديم معلوماته حول الموقف، وهنا لا يتمتع أعضاء الفريق، والقائد لوحده يقوم بصنع القرار ( قائد استشاري مسيطر).
  - يلتقي القائد وأعضاء الفريق لمناقشة الحالة، ولكن القائد هو من يصنع القرار ( قائد استشاري ديمقراطي).
  - يلتقي القائد وأعضاء الفريق لمناقشة الحالة، والفريق هو من يصنع القرار (قائد ديمقراطي).
- ويقسم النموذج فاعلية القرار من حيث الجودة (جودة القرار الذي صنعه الفريق)، ومدى قبول القرار، ومن أجل الوصول إلى القرار الأفضل فان القائد يحتاج إلى تحليل الموقف واختيار احد أساليب صنع القرار، ويجب على القائد أن يحلل الموقف من اجل أن يحدد أسلوب القيادة الفاعلة وما مقدار المشاركة التي يجب أن يمارسها أعضاء الفريق لصنع القرار.

## 7- النظرية التفاعلية:

ترتكز هذه النظرية في مفهومها للقيادة على الجمع بين النظرية الموقفية ونظرية السمات، حيث ترى أن القيادة عبارة عن عملية التفاعل الاجتماعي لا تتوقف على تفاعل السمات الشخصية، وإنما يجب أن تتعدى ذلك إلى التفاعل بين شخصية القائد والمتغيرات المحيطة بالموقف<sup>(2)</sup>، حيث تتحدد خصائص القيادة على أساس أبعاد ثلاثة هي :

- السمات الشخصية.
- عناصر الموقف.
- خصائص المرؤوسين.

(1) محمد حديد موفق ، مرجع سبق ذكره، ص 147.

(2) مليكة كامل لويس، سيكولوجيا الجماعات والقيادة ، القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1989م، ص 262.

ولم تنكر النظرية التفاعلية الإسهامات التي قدمتها كل من نظرية السمات ونظرية الموقف لتحديد خصائص القيادة، ولكنها ترى عدم كفاية كل منها لتحديد خصائص القيادة الفعالة، ولقد كان لها دور إيجابي في رسم منهج سلوكي يساعد على تحقيق الأهداف، وعلى الرغم من أن النظرية التفاعلية تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة كما أنها أسهمت إيجاباً في تحديد خصائص القيادة، إلا أن التطورات الحديثة كشفت عدم كفاية نظرية السمات أو النظرية الموقف أو النظرية التفاعلية أو تحديد خصائص القيادة التي تحقق الفعالية<sup>(1)</sup>.

## 8- نظرية القيادة التحويلية:

تعتبر نظرية القيادة التحويلية مدخل جديد وهي ترى أن القائد يسعى لإحداث تغييرات إيجابية في طريقة إدارته، حيث يأخذ بمبدأ الإدارة بالاستثناء، فلا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي، وهكذا يتابع أداء مرؤوسيه نحو تحقيق هدف المنظمة، فالقائد التحويلي هو قائد له حضور قوي ومؤثر يسعى به للتأثير في مرؤوسيه، ويعتمد في ذلك على مزيج من جاذبيته الشخصية وقدراته على الهام الآخرين، كما يسعى إلى تأمل وفحص ثقافة المنظمة ودفع مرؤوسيه نحو تحقيق أهداف المنظمة.

وترى هذه النظرية أنه لا بد من وجود قائد تحويلي في المنظمة حتى يسمح للمرؤوسين باكتساب بعد نظر وهو يتمتع بصفة القدرة على التعامل مع المواقف المعقدة والصحية، وفي هذا الصدد يقول مدير شركة جنرال إلكتريك العالمية **General Electric Co**: "قادة الشركات الجيدون هم القادرون على خلق الرؤية، وتحديد ما بوضوح والاحتفاظ بها بصبر والمثابرة على تحقيقها بلا هوادة"<sup>(2)</sup>.

وهناك تشابه كبير بين القيادة الكاريزماتية (الزعامية) والقيادة التحويلية لكن الفرق بينهما في أن الشخصية الكاريزماتية للقائد هي بداية القيادة التحويلية، فالقائد التحويلي له صفات القائد الكاريزمي، ومثلما يقول 'سعيد أنور سلطان': "القيادة التحويلية ما بعد الكاريزما"<sup>(3)</sup>، وتوافقه في هذا 'ماجدة العطية' في قولها: "القيادة التحويلية هي أكثر من الكاريزما"<sup>(4)</sup>.

(1) نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 371، 372.

(2) مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط01، عمان: دار وائل، 2005م، ص 49.

(3) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003م، ص 346.

(4) ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، ط01، عمان: دار الشروق، 2003م، ص 234.

## المطلب الثاني: أنماط القيادة وأثرها في درجة فاعليتها

تتعدد أنماط القيادة، وتتنوع بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف، فلكل نمط قيادي طابعه الخاص الذي يميزه عن غيره، فلقد توصلت البحوث المتزايدة إلا أن هناك أنماطا قيادية على الإدارة الواعية والمدركة والراغبة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية الكبرى للمنظمة، والتخلص من العقبات والأزمات التي تقف دون إحداث التنمية أن تستأنس بها لأنها تستند على مقومات علمية من شأنها إحداث الفعالية لتطوير ورقي المنظمة وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة وفيما يلي نوضح هذه التصنيفات:

### 1- أنماط القيادة بناء على مصدر السلطة:

يعتبر هذا التصنيف من التصنيفات الأولى للقيادة على أساس المصادر الثلاث للسلطة، والتي حددها 'ماكس ويبر Max Weber' وتبعاً لذلك قسمت إلى (1):

أ- النمط التقليدي: هو نوع القيادة التي يضيفها أفراد المجتمع أو أفراد المنظمة على شخص يتوقع منه القيام بدور القيادة يمتلك الحكمة كما انه يعطي اهتمام كبير للمرؤوسين وأهداف المنظمة ويسود هذا النوع من القيادة في المجتمعات القبلية (التقليدية) حيث تقوم القيادة على الصورة الأبوية لشخصية القائد وما يؤخذ على هذا النوع انه يمنح أهمية اكبر للمرؤوسين على حساب أهداف المنظمة.

ب- النمط الملهم: تقوم هذه القيادة على أساس أن صاحبها يتمتع بصفات شخصية وقوة جذب يستطيع بها التأثير على المرؤوسين، وتكون نظرهم للقائد على أنه شخص مثالي لا يخطأ لديه صفة الإلهام يستطيع بها انجاز الأعمال الصعبة والتغلب على المشكلات والأزمات مما يسمح بتنفيذ أهداف المنظمة.

ج- النمط العقلاني: وهو نمط القيادة التي تقوم على أساس المركز الوظيفي في المنظمة، وتستمد القيادة سلطاتها وقوة تأثيرها من مركزها الرسمي وماله من صلاحيات واختصاصات، ويركز اهتمامها على سيادة وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات في المنظمة،

(1) محمود معن عياصرة ، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 151.



ويتوقع من مرؤوسيه نفس السلوك. وتعتبر السلطة والمسؤولية والمعايير المتبعة في المنظمة من الركائز الأساسية لسلوكها القيادي<sup>(1)</sup>.

إن مثل هذا النمط من القيادة يتصف بأنه غير شخصي وبالتالي فإن الطاعة والولاء من المرؤوسين (التابعين) ليست للإعتبارات الشخصية للقائد وإنما للمعايير والقواعد المعمول بها في المنظمة.

## 2- أنماط القيادة بناء على نوع السلوك القيادي:

يعود هذا التصنيف إلى الدراسة التجريبية التي قام بها كل من 'لـوين Lewin' لييت Lippit ووايت 'White' في أواخر الثلاثينيات، حيث قامت الدراسة على بيان إثـر ثلاث أنماط قيادية وسلوك القائد في كل نمط ومن خلال الدراسة صنف القيادة على أساس المجموعات إلى:

### أ- نمط القيادة الديكتاتورية:

وتقوم على الاستبداد بالرأي وصنع واتخاذ القرارات بطريقة فردية. وفي ظل هذا النمط يكون القائد منعزلاً عن تابعيه ولا تربطه بالمرؤوسين أي علاقة، حيث يتم التعامل معهم على أنهم أدوات لتحقيق الأهداف، فيميل القائد إلى التسلط في إصدار الأوامر وممارسة الرقابة الشديدة، كل هذا له انعكاسات سلبية على شخصية المرؤوسين وعلى تحقيق الأهداف، فيتسبب أحياناً في هلاك المنظمة، ولقد أثبتت التجارب فشل القيادة الاستبدادية وإفلاسها لدى حدوث أدنى هزة تصيب المنظمة<sup>(2)</sup>.

### ب- نمط القيادة الأوتوقراطية:

لقد أطلق عليها بعض الباحثين بالقيادة السلبية، لأنها تقوم على التحفيز السلبي، القائم على التهديد و التخويف، أو القيادة الآمرة غير التوجيهية، إلا أنها أقل استبداداً وتسلباً من القيادة الديكتاتورية فصناعة القرار تتخذ من طرف القيادة دون مشاركة المرؤوسين، لكن تميزها صفة أن القائد الأتوقراطي يتميز بصفة الإقناع لكنه لا يثق في قدرات ومهارات مرؤوسيه مما يعكس بروز جو التوتر والقلق والقائد الأتوقراطي يستخدم أسلوب الثواب والعقاب<sup>(3)</sup>.

(1) محمود معن عياصرة ، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، مرجع سبق ذكره ، ص 152.

(2) طارق المجذوب، الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، ط1، 01، حلب : مكتبة الحلبي الحقوقية، 2002م، ص 623.

(3) محمود معن عياصرة ، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 153.

ويكون تركيزه بذلك على تحقيق الأهداف الكبرى للمنظمة عكس القيادة الديكتاتورية التي تسعى إلى تحقيق المصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة.

### ج- نمط القيادة الديمقراطية:

هي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين أو كما تسمى لدى من الباحثين بالقيادة الاليجابية، أو يطلق عليها القيادي المشارك<sup>(1)</sup>، أو القائد التكاملي<sup>(2)</sup>، وتستند هذه القيادة إلى ثلاث ركائز أساسية هي: العلاقات الإنسانية، المشاركة، تفويض السلطات.

ولقد بين زكي هاشم أن مشاركة المرؤوسين في عملية القرار تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات، حيث أن المشاركة تساعد القائد في التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول النيرة والتجارب الواسعة والتي يمكن من خلال تقييمها باختيار البديل الملائم المحقق للهدف، وهذا يساعد القائد على اتخاذ القرار الرشيد، وبالإضافة إلى ذلك فإن مشاركة العاملين للقائد في صنع القرار تساعد على قبول العاملين للقرار وعدم معارضتهم له بعد إصداره<sup>(3)</sup>.

يؤخذ على هذا النمط أن هناك بعض الحالات التي تتخذ فيها الجماعة قرارات تكون من أجل تحقيق مصالحها الخاصة ولا يهتمها مصلحة المنظمة، كما يقوم بعض العمال على القرار إذا لم يتوافق مع طموحاتهم، ولذلك نجدهم يقومون بإنشاء جماعة غير رسمية تعمل على مقاومة التنظيم الرسمي والتقليل من أهمية القرارات المتخذة<sup>(4)</sup>.

### د- نمط القيادة الحرة:

يتفق معظم الباحثين على أن أسلوب القيادة الحرة يشترك مع الأساليب الأخرى للقيادة، فهو يستهدف توجيه مجهودات الأفراد العاملين في ظله من خلال التأثير في سلوكهم، إلا أنه يستهدف توجيه اهتمامها على حرية الفرد العامل في أداء عمله. ومن بين أهم الخصائص المميزة للقيادة الحرة التي كشفت عنها الدراسات الخصائص التالية<sup>(5)</sup>:

(1) عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، الجزائر: دار هومة، 2003م، ص 91.

(2) المرجع السابق، ص 92.

(3) إبراهيم عبد الموجود أبو الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 287.

(4) عامر مصباح، مرجع سبق ذكره، ص 182.

(5) حسن ماهر محمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص 77.

- إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد يتبع أسلوب القيادة الحرة، فيرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جُعلَ بآبُه مفتوحًا لمروءوسيه وسهل لهم سُبُل الاتصال به، لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.
- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمروءوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لتحقيق الأهداف.
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمروءوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة .

ويرى مجمل الباحثين أن نمط القيادة الحرة غير مجد في التطبيق العملي لكونه، يقوم أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، ولا بد للقائد الذي يتبع هذا النمط يمثل في نظرهم القائد الذي لا يقود لكونه يلقي المسؤولية على مرؤوسيه دون ضبط سلوكهم أو توجيههم أو التنسيق معهم، إلا أن البعض من الباحثين يرى أن هذا النمط له وجود في التطبيق العملي وأنه يمكن أن يكون مجديا في ظل مواقف وظروف معينة تقتضي تطبيقه.

إن نمط القيادة الحرة يكاد دوره الرئيسي أن ينعدم في مجال الإشراف والرقابة والتنسيق، مما يترتب عليه نتائج سلبية سيئة تنعكس على أداء المنظمة في المستقبل وتحمل تحقيق أهدافها الرئيسية، وأيضا التطبيق العملي لهذا الأسلوب ينعكس سلبا على المنظمة فتصبح القرارات متخبطة في بعضها البعض تفتقد إلى الأهمية دون أن تحقق النجاعة المطلوبة.

#### هـ- نمط القيادة التحويلية:

أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة وخاصة في المستويات العليا مرتبطة أكثر فأكثر بعملية التغيير، وهذا ما أفرزته التطورات العلمية المتلاحقة من تراكم للمعارف وتسارع نمط سيرها، ما أدى إلى زيادة الأعباء على القيادة، ولذلك أصبحت فعالية القائد في تحقيق مهام منصبه، تعتمد بشكل أساسي على فعاليته في إدارة الأزمات.

ويمكن تقديم تعريف للقائد التحويلي بأنه "القائد الذي يرفع من مستوى التابعين وذلك بهدف تحقيق أهداف المنظمة، وهو في نفس الوقت يعمل على تنمية روح الإبداع لتطوير للمنظمة، لذلك فإن القائد التحويلي يستشير في التابعين مستوى أعلي من الوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقة التابعين في أنفسهم، وبهذا السلوك يغير أهدافهم من

بمجرد حصرهم واهتمامهم على البقاء على قيد الحياة إلى اهتمامات خاصة بالانجاز العالي، وبالتقدم، وبالتنمية الذاتية<sup>(1)</sup>. إن بين أهم خصائص القائد التحويلي ما يلي<sup>(2)</sup>:

■ الكاريزما، حيث يملك القائد رؤيا واضحة، وبإمكانه توصيلها إلى أفراد المنظمة.

■ الثقة والاحترام ، والولاء.

■ الإلهام، حيث يساعد الأفراد على القيام بمهام صعبة.

## و- نمط القيادة الإستراتيجية:

لإيضاح ماهية نمط القيادة الإستراتيجية، نتطرق إلى تعريفه قدمه الباحث عوض محمد للإدارة الإستراتيجية بأنها "العملية التي تتضمن تصميم، وتنفيذ، وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة العملاء، والشركاء، والمجتمع ككل"<sup>(3)</sup>.

ويعرف المغربي المدير الاستراتيجي بأنه "كل من يهتم برسم رسالة المنظمة، وتحديد غايتها، وصياغة وتكوين الإستراتيجية، ويسعى لتطبيقها على مدى زمني بعيد ، وغالبا ما يمثل ذلك المدير أحد قيادات الإدارة العليا"<sup>(4)</sup>.

بناء على ما تم التطرق إليه فالقيادة الإستراتيجية تسهم بشكل كبير واضح في توضيح الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة، وتحفز على العمل في ظل رؤية القيادة وبذلك تحقق أهداف المنظمة، كل هذا من شأنه إبراز الخصائص المؤثرة التي تمتلكها القيادة الإستراتيجية وقدرة الإدراك والتحليل والتشخيص إضافة إلى عمق جهات التوجه الذي يتسم بالفاعلية داخل وخارج المنظمة، ويرى سيد الهواري "أنه لكي يكون القائد أكثر فاعلية فلا بد أن تكون له رؤية مستقبلية، فالانجازات الكبرى لا تأتي مصادفة"<sup>(5)</sup>.

إن القيادة الإستراتيجية التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ مساعد للمشاركة في صنع واتخاذ القرار، وخاصة إذا تعرضت المنظمة إلى أزمة، يصبح القرار الجماعي فعالا وملما

(1) سيد الهواري ، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، القاهرة : مكتبة عين شمس ، 2005م، ص 47.

(2) إليزابيث وليري، قيادة الأعمال، تر: (أمين أيوبي)، بيروت : دار أكاديميا انترناشيونال، 2003م، ص 80.

(3) أحمد محمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية : الأصول والأسس العلمية، الإسكندرية : الدار الجامعية، 2004م، ص 06.

(4) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية : لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة : مجموعة النيل العربية، 1999م،

ص 27.

(5) سيد الهواري، المدير الفعال : الكفاءات الحورية ، القاهرة : مكتبة عين شمس، 2006م، ص 40.

بحيثيات الأزمة، فيستثمر في حل الأزمة واكتساب ثقافة الروح الجماعية لتخطى الصعوبات من أجل تحقيق هدف واحد.

على ضوء ما تم استعراضه من أنواع مختلفة للأنماط القيادية يُبنا مدى دور كل نمط في وطريقة إدارته للمنظمة وأثره على إنتاج الفاعلية، فالقيادة التي تسهم في إشراك الجميع من تنظيم رسمي وتنظيم غير رسمي إضافة إلى فهم البعد البيئي المحيط بالمنظمة وربطه بقراراتها يكتسي أهمية في بعث الحيوية وتنشيط عوامل نجاح المنظمة، كل هذا من شأنه أن يعزز تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ويسمح بتنميتها والمحافظة على قيمها والتغلب على أزماتها والعمل على استثمارها بما يخدم المصلحة العامة للمنظمة.

إن تطبيق أحد أنماط القيادة سابقة الذكر لا يعني أن السلوك القيادي ناجح، فالقائد وبالرغم من وجود هذه الأنماط يتوجب عليه مراعاة بعض الاعتبارات وذلك أثناء ممارسة القيادة، فالبيئة المحيطة وما تحتويه من قيم واتجاهاته لابد من مراعاتها وأخذها بعين الاعتبار. كما أنه من الصعب تطبيق نمط قيادي واحد، فالقائد يتوجب عليه تحليل المشكلات أو الأزمات التي تعترض سبيل نجاح المنظمة التي يشرف عليها، لذا يستلزم عليه تقديم الحلول، إضافة إلى تشخيص التنظيم الذي أصبح ضرورة ملحة تقتضيه العولمة وذلك قصد فهم مواطن الخلل في كل عمليات التنظيم ومن ثم تعديل هذه العيوب أو تغييرها للوصول إلى فعالية قيادية راشدة.

## المطلب الثالث: محددات أسلوب القيادة

إن المحددات تبين لنا كيف يتشكل أسلوب القيادة في إدارة المنظمة وتبين لنا العناصر والقوى التي تسهم في تشكيل الأسلوب القيادي فعند وقوع الأزمات في المنظمات يؤدي بطبيعة الحال إلى تفاعل العناصر والقوى المشكلة للمنظمة لإنتاج أسلوب قيادي يسمح بالتغلب على الأزمات والمشكلات التي تعترض تحقيق أهداف المنظمة وتحافظ على قيم المنظمة، ويمكن حصر العناصر والقوى فيما يلي:

### 1- خصال القائد:

وتتمثل في سماته الشخصية، اتجاهاته وقدراته العقلية والإبداعية، فضلا عن الطريقة التي يدرك بها ذاته والتصورات المضمرة التي يتبناها حول خصال المرؤوسين وفيما يلي نتناول بعضا من هذه الخصال:

أ- المهارات الذاتية : تتمثل المهارات الذاتية في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة نستعرضها فيما يلي:

**القدرات الإبداعية:** فالإبداع لا يتعلق بالقيام بالأعمال العادية وإنما يتعلق دوماً بالقيام بعمل أشياء بشكل مختلف<sup>(1)</sup>، فالיום الإبداع في المنظمات أصبح حاجة ملحة تسعى إلى بلوغه العديد من المنظمات لا سيما في بيئة تتصل بالصراعات والأزمات من أجل النمو والبقاء وشعارها الأصلح والأقوى معاً، وهذا ما يدفع القيادة إلى تبني التجديد والإبداع من أجل المحافظة على قيم المنظمة وتحقيق أهدافها.

العملية الإبداعية تعود بالفائدة على المنظمة من مما يسمح بتطويرها، وهي عملية شاملة مرتبطة بكل أرجاء المنظمة وتكون منطلقاً لاستراتيجياتها، فهي عملية هادفة تتبناها القيادة وتعمل على توفير إمكانيات ومستلزمات وتجسيد السلوك الإبداعي فيها، فالإبداع خيار استراتيجي وعلى القيادة الأخذ به.

ولقد أظهرت الدراسات أن الإبداع على مستوى الجماعة يفوق بكثير مجموع الإبداعات الفردية لأعضاء الجماعة، وذلك بسبب تفاعل الذي ينتج بين مختلف الأفكار، وفي هذا الإطار يمكن ذكر النتائج الجيدة التي توصلت إليها ما تسمى بمحركات الجودة خاصة باستخدام العصف الذهني\*، هذا ويتأثر الإبداع على مستوى الجماعة بالعوامل التالية:

**نمط القيادة:** أشارت جل الدراسات أن نمط القيادة له تأثير مباشر في الكفاءة الإبداعية للجماعة، فنمط القيادة القائم على الديمقراطية والمشاركة أكثر الأنماط تشجيعاً للابتكار، ولا بد أن ننوه بما توصلت إليه بعض الدراسات والتي مفادها أنه ليس بالضرورة أن يكون أي نمط قيادي مولد للإبداع في الجماعة، وكذلك أن الأنماط القيادية الأخرى يمكنها أن تشجع الإبداع ولو كانت في بعض مراحله أو أنواعه، كما لا يمكن إهمال دور القائد في تحريك القدرات الإبداعية للجماعة من خلال ما يكتسبه من مهارات قيادية<sup>(2)</sup>.

(1) فرنسيس هورايب ، تكوين الثقافة الإبداعية، ط01، تر: (محمد سمير العطائي)، الرياض: مكتبة العبيكان، (د.س.ن.)، ص 40.

\* العصف الذهني: هو أسلوب تعليمي يقود إلى حرية التفكير ويستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من المهتمين أو المعنيين بالموضوع خلال جلسة عمل تعقد بينهم.

(2) زين الدين باروش ، عبد الوهاب بلمهدي ، ((إدارة الابتكار في المنظمة من منظور الموارد البشرية)) ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، قسم علوم التسيير ، يومي: 08-09 مارس 2005م، ص 262.

إضافة إلى ما تم ذكره من مهارات إبداعية للقيادة لابد وان يتصف أيضا بسمة القدرة على ضبط النفس، فالقائد الناجح تكون لديه القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين<sup>(1)</sup>.

## ب- المهارات الفنية:

يقصد بها المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة، وبعبارة أخرى يقصد بمهارة القائد الفنية قدرته على استخدام معرفته المتخصصة وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة، وهذه المعرفة تكتسب بالتدريب والخبرة، ومن أهم السمات والقدرات التي ترتبط بالمهارة الفنية للقائد<sup>(2)</sup>:

- القدرة على تحمل المسؤولية عند الأزمات .
- الفهم العميق والشامل للأمر.
- الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه والمحافظة على قيم المنظمة.

## ج- المهارات الذهنية:

وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته واثـر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه، على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات التنظيم ككل والبيئة المحيطة به.

وتبدو أهمية هذه المهارات وضرورة توافرها في القائد واضحة في المستويات العليا حيث تصبح أكثر المهارات أهمية، كما تبدو أهميتها من ناحية ثانية من خلال كون القائد يعتمد عليها في استخدام مهاراته الإنسانية، وينبثق عن المهارة الذهنية نوعان آخران من المهارات هما<sup>(3)</sup>:

ج-1. **المهارة السياسية:** وهي تعني قدرة القائد على النظر للتنظيم الذي يقوده كجزء من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه، ومهاراته في تبصر الصالح العام والأهداف العامة، والارتباط بالنظام السياسي وما يتطلبه ذلك من ربط أهداف التنظيم وسياساته وربطها بسياسة النظام، والتوفيق بين الفاعلين والضغوطات التي يمكن أن تنشأ من خلال نشاطه، فالقائد الذي يتمتع بمهارة سياسية هو الذي تكون له القدرة على أداء دوره القيادي، ويلتزم في نفس الوقت بالأهداف الإستراتيجية للدولة، ولقد حدد الباحث بول ابلي

(1) حسن ماهر محمد صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص 92.

(2) المرجع السابق، ص 93.

(3) المرجع السابق، ص 97.

**P.Appleby** الذي رأى أن توفر المهارة السياسية لدى القائد تعتمد على توفر القدرات التالية :

- أن تتوفر لديه القدرة على معالجة المشكلات والأزمات في إطار السياسة العامة للدولة.
- أن تتوفر لديه ما يسمى بالولاء للخدمة العامة (الحاسة الحكومية)، ويتمثل ذلك في إعطاء الأهمية لعمل الحكومة والأولوية للصالح العام وتقييمه على صالح المنظمة.
- أن تتوافر لديه بالحاسة السياسية أو الاستجابة لروح السياسة العامة والتي تتمثل في معرفة وإدراكه للسياسة العامة للحكومة.

**ب-2. المهارة التنظيمية:** تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلائم وتحقيق أهداف التنظيم، وما يكفل تحقيق متطلبات الرؤوسين، ويعمل القائد على توضيح خطوط السلطة والاستفادة من إمكانيات التنظيم فيضع الموظف المناسب في المكان المناسب، قصد الوصول إلى الفعالية في تحقيق الأهداف.

## **2 - خصال الرؤوسين:**

يعتبر هذا المتغير من المتغيرات الهامة لتحديد أسلوب القيادة لأن القائد يتعامل مع الرؤوسين مباشرة، مما يجعل سلوكه وردود أفعاله وثيقة الصلة بهم، وغالبا ما يتحدد أسلوبه القيادي من خلال ما يفعلونه أو يفشلون في فعله، ويشمل هذا المتغير ما يلي<sup>(1)</sup>:

**أ- توقعات الرؤوسين:** أي أن القائد يتأثر بتوقعات رؤوسيه ويعمل على أن يتواءم معها، فالقائد الكفو هو الذي يدرك ما يريد الآخرون، أن يوصلونه إليه، فالقيادة لا تختار أساليبها مجرد أنها تتوافق مع شخصياتهم أو متطلبات المواقف وطبيعة المهام الموكلة إليهم، بل أنهم يصيغون ويعدلون أسلوبهم وفقا لرغبات وتوقعات رؤوسيه.

**ب- مستوى نضج الرؤوسين:** ينعكس مستوى نضج الرؤوسين في كل من مستوى خبرته في العمل ومستوى واقعية لأدائه، والعامل الناضج هو القادر والراغب في بذل المزيد من الجهد لانجاز مهام العمل على نحو أكمل لذا وجب تطبيق مع كل مستوى من مستويات نضج الرؤوسين أسلوب قيادة مختلف يكون أكثر ملائمة له، كما يجب أن يعدل القائد أسلوبه ويغيره حين ينتقل الرؤوس إلى مرحلة أعلى من مراحل النضج مثلما وضحت النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد التي تطرقنا إليها سابقا.

(1) عامر مصباح، مرجع سبق ذكره ، ص ص 83، 84 .



ج- سلوك المرؤوسين مع القائد: عادة ما يتشكل أسلوب القيادة للقائد وفقاً لسلوك مرؤوسيه كما قال: رسول الله صلى الله عليه وسلم "كيفما تكونوا يولى عليكم"، أي أن يكون أسلوب القائد مع مرؤوسيه يحدد - جزئياً - تبعاً للأسلوب الذي يتعاملون به معهم، ويقدم زياد الخليفة الأموي تصوراً نابعا من ممارسته الميدانية للقيادة ينادي من خلاله بوجوب تبني أسلوب قيادة مرن حسب اختلاف المرؤوسين حين يقول: "س خيار الناس بالحب، وامزج بالعامّة الرهبة والرغبة، وسس سفلة الناس بالإخافة".

د- مدى الاستعداد لتحمل المسؤولية: أن إدراك القائد أن المرؤوسين يعتبرون المسؤوليات الإضافية الملقاة على عاتقهم أنها تعبير عن الثقة الممنوحة لهم فيوسع القائد من مدى مسؤولياتهم المنوطة بهم، بينما حينما يدرك القائد أن المرؤوسين يتصلون من مسؤولياتهم فسيلجأ للتقليص من تلك المسؤولية والمشاركة.

هـ- مدى الاهتمام بالمهمة والقدرة على استيعابها: أن إدراك ووعي المرؤوسين بالمهمة الملقاة على عاتقهم وحسن تقديرهم للاعتبارات المحيطة بالموقف، يجعل منهم يذلون قصار جهدهم في سبيل إنجازها.

### 3 - خصائص المهمة:

هي مجموعة الواجبات الوظيفية، تشكل الوحدات الأساسية التي يتكون منها العمل، مما يضع إستراتيجية المنظمة موضع تنفيذ، وهنالك جوانب عديدة للمهمة يفترض تدخلها في تشكيل أسلوب القيادة تتمثل في<sup>(1)</sup>:

أ- غموض المهمة: أن دور القائد يتمثل في تنظيم العمل ووضع تعليمات واضحة بهدف تحقيق أهداف المنظمة، ففي حالة غموض المهمة يقوم القائد بتزويد مرؤوسيه بالخبرات والمعلومات اللازمة لإزالة ذلك الغموض، فضلا على أنه يعمل على تقليل التوتر المصاحب للفشل، وبالمقابل إذا كان القائد والمرؤوسين لا يعرفون بالضبط ما يجب عليهم عمله ولا كيف يكون ذلك، حينئذ سيمارس القائد قدرا ضئيلا من التوجيه ويتيح للمرؤوسين حيزا اكبر من المشاركة.

ب- تحديد الأدوار: أن تقسيم المهمة على عدد من الأفراد في المنظمة ويحدد بوضوح مسؤولية كل منهم، مما يجعل القائد يتمتع بسلطة واسعة المجال فيعاقب من اخل ويكافئ من

(1) شوقي طريف، مرجع سبق ذكره، ص ص 143-147.

أجادهما، وفي المقابل فانه حين يتعذر تقسيم المهمة، ويتم أدائها على نحو جماعي بشكل يصعب معه تحديد المسؤوليات بصورة دقيقة، فان سلوك القائد في توجيه ومساءلة المرؤوسين يأخذ طابعا مختلف، حيث يعتني بتنمية روح الفريق لديهم وتعميق الشعور بالمسؤولية لدى كل منهم.

**ج- الاستقلالية وحرية التصرف للمرؤوسين:** أن حرية التصرف لدى المرؤوسين تسهم بشكل كبير في زيادة الفاعلية إذا لم تنحرف عن أسس وأهداف وقيم المنظمة، فتسمح بتنمية الحس الإبداعي وبذلك تنمية المنظمة وتحقيق أهدافها .

#### **4 - خصائص النسق التنظيمي:**

يعرف النسق التنظيمي بأنه مجموعة من العناصر المترابطة الذي يعتمد كل منها على الآخر، والتي تتضمن كل من التكنولوجيا، فلسفة المنظمة، البناء التنظيمي، حجم المنظمة، وتحدد الإشارة إلا أن هذه العناصر تؤثر إما منفردة أو مجتمعة على أسلوب القيادة، وتسهم في تشكيله وتوجيهه، وفيما يلي يتم عرض بعضا منها<sup>(1)</sup>:

**أ- فلسفة المنظمة:** إن للمنظمات قيما وتقليدا من شأنها التأثير في سلوك أعضائها، وتعد الثقافة العامة المصدر الأساسي لتلك القيم والتقاليد التي تشكل ما يطلق عليه فلسفة المنظمة أو ثقافة المنظمة والتي عرفتها **سعاد نائف** بأنها: "كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل أجواء المنظمة وتؤثر في العاملين، وهي خصائص عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال، تماما كالثقافة الوطنية، ويكون تغييرها بطيء"<sup>(2)</sup>، فهي بذلك بمثابة الدستور، فالقائد في كل الحالات عليه أن يستشف الملامح العامة للفلسفة المهيمنة على المنظمة، وان يعمل على أن يسوغ تصرفاته وأسلوبه القيادي وفق المهام علما بان المنظمات الناجحة والقادرة على البقاء والنمو تحتاج إلى ثقافة قوية ومؤثرة في قادتها ومرؤوسيهـم تنمي فيهم قيم الإبداع، المعرفة والتميز، وتدعم بأكبر درجة ممكنة رسالة المنظمة وإستراتيجيتها<sup>(3)</sup>.

**ب- البناء التنظيمي:** يشكل البناء التنظيمي الإطار الأساسي الذي يتم من خلاله تقسيم العمل وصنع واتخاذ القرار وتفويض السلطة داخل المنظمة، كما أن انجاز أهداف المنظمة يتوقف بدرجة كبيرة على إيجاد البناء التنظيمي الذي يتناسب وطبيعة العمل فيها.

(1) عامر مصباح، مرجع سبق ذكره، ص ص 86، 87.

(2) سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد، ط02، عمان : دار وائل، 2004م، ص 122.

(3) مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 72.

ج- **حجم المنظمة:** ثمة جانبان هامان لهذا المتغير هما: حجم المنظمة ككل حجم جماعة العمل، فكلما زاد حجم المنظمة اضطر القائد لأن يكون أكثر اهتمام لتحقيق أهداف المنظمة.

## 5- خصائص السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي المحيط بالمنظمة:

يؤثر السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي المحيط بالمنظمة في أسلوب القيادة، من عدة جوانب تتمثل فيما يلي<sup>(1)</sup>:

أ- **العقيدة السياسية للدولة:** من المفترض وجود مظاهر عديدة لتأثير العقيدة السياسية للدولة في أسلوب القيادة من بينها، على سبيل المثال لا الحصر انه حين يتزايد الاهتمام بحقوق الإنسان كإحدى ركائز عقيدة الدولة التي تعمل في ظلها المنظمة، فسيؤثر أسلوب القيادة داخل تلك المنظمات بهذا الوضع كان يصبح أكثر عناية بالتعامل على نحو إنساني مع المرؤوسين ويفتح لهم حيزا من المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتصل بهم، بينما عند تدني الاهتمام بهذا الجانب فإن أسلوب القيادة سينحوي إلى تجاهل الجوانب والاعتبارات الإنسانية للمرؤوسين.

ب- **الثقافة المحيطة بالمنظمة:** لقد عرف مالك بن نبي الثقافة بأنها: "مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية، التي يلقاها الفرد منذ ولادته كرسائل أولي في الوسط الذي ولد فيه، والثقافة على هذا هي المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته"<sup>(2)</sup>. ويعرف الثقافة التنظيمية سيزلاجي والاس بأنها: "ما تشتمل عليه بيئة المنظمة من فلسفات واستراتيجيات وقيم ومسلّمات ومعتقدات واتجاهات ومعايير تشترك في تكوين شخصيتها وسمات العاملين بها وسلوكياتهم"<sup>(3)</sup>، وتساهم الثقافة في تشكيل أسلوب القيادة من خلال عدة جوانب نذكر منها:

ب-1. أن الثقافة تتخلل في تشكيل أسلوب القيادة من خلال ما تتبناه لذلك النسق من العادات والقيم السائدة فيها فضلا عن أنها تحدد كيفية إدراكها وفهمها للمواقف وكذا تصوراتها وتصرفاتها الحالية والمستقبلية.

(1) شوقي طريف، مرجع سبق ذكره، ص 156 - 162.

(2) نور الدين زمام، ((عولمة الثقافة: المستحيل والممكن))، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر: جامعة بسكرة، العدد 01، 2001م، ص 141.

(3) اندرو دي سيزلاجي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأدائي، تر: (أحمد جعفر أبو القاسم)، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1992م،

ب-2. تتدخل الثقافة في تشكيل سلوكيات المرؤوسين وعاداتهم وتوقعاتهم ومن ثم تؤثر على نحو غير مباشر في القيادة التي يتوجب عليها مواكبة التوقعات.

ب-3. حينما تتعدد الثقافات الفرعية داخل المنظمة متجسدة في هيئة جماعات عرقية أو دينية، فإن مثل هذه الجماعات حتما ستشكل قوى ضاغطة على القيادة.

**ج- الظروف الاجتماعية والاقتصادية السائدة:** إن تديني مستوى المعيشة للأفراد وتدهور الأوضاع الاقتصادية وكثرة الأزمات في الدولة يؤدي بالقيادة إلى إتباع أساليب قيادية تتسم بالتشدد والصرامة والعمل على المحافظة على استقرار الأوضاع حتى لا تزداد في التدهور. إن أسلوب القيادة الذي ينتهجه القائد هو عبارة عن محصلة تفاعل بين عدة قوى، فالفعالية القيادية لتحقيقها تتطلب فهما دقيقا للقوى المؤثرة في سلوكه وسلوك الأفراد والجماعات الفاعلة في إطار المنظمة، بالإضافة إلى عوامل أخرى فإن الموقف الذي تتعرض له المنظمة يحدد بدرجة كبيرة أسلوب القيادة.

## المطلب الرابع: القيادة وطرق مواجهة الأزمات

في الواقع ليست هناك طريقة موحدة أو نموذج واحد للتعامل مع جميع الأزمات على اختلاف أنواعها. ولكن الباحثين وأصحاب الخبرة والمتخصصين قد أوصلوا بناء على التجارب العلمية والعملية بالأخذ بعدة أمور، وملاحظة مجموعة من الاعتبارات خلال مراحل التعامل مع الأزمات، وذلك لاحتوائها ومجابهتها بفاعلية وبالحد الأدنى من الضرر والتضحيات.

انطلاقاً من هذه المعطيات فإنه سيتم تقسيم مراحل التعامل مع الأزمة إلى ثلاث مراحل رئيسية: مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة (إعادة التوازن)<sup>(1)</sup>.

### 1- مرحلة ما قبل الأزمة:

تمثل نشاطات منظمة ومنسجمة للحيلولة دون وقوع الأزمة ما أمكن ذلك، أو على الأقل تخفيف حدة آثارها السلبية في حلة عدم القدرة على درئها. وستتبع ذلك القدرة على وضع

(1) محمود عساف، أصول الإدارة، القاهرة: دار النشر العربي، 1995م، ص 157.

خطة مدروسة ومتكاملة لمواجهة الكارثة - أو الأزمة وتحديد الإمكانيات الضرورية لتنفيذها، كما تشمل تدريب الأفراد والمجموعات للقيام بأدوارهم في مرحلة المواجهة - وكذلك إتباع الأساليب لاختيار مدى فاعلية خطة المواجهة بغرض استحداث ما يعين في زيادة فاعليتها<sup>(1)</sup>. والحقيقة أن عدم القدرة على التنبؤ بالأزمة مع ضخامة أضرارها عندما تحدث تجعل من إدارة الأزمة مهمة شاقة، ولكن التطور الذي حدث في العلوم وأساليب استطاع أن يساعد المجتمعات في تقليل آثار الأزمات من خلال مرحلة التلطيف والاستعداد<sup>(2)</sup>.

وتشمل هذه المرحلة تحليل المخاطر المحتملة وتقدير الإمكانيات المتوفرة، وتحديد الإجراءات المخففة لآثار الأزمة، ومتابعة تنفيذ وصيانة النظم والإجراءات مع الاستفادة من التجارب في تحقيق درجة أعلى من الحيطة للحيلولة دون وقوع الأزمة المتوقعة، أو على الأقل للتقليل من حدوث آثارها .

تعمل القيادة على إعداد الخطط المتكاملة لمجابهة الأزمة، ولذا لابد وان تتوافر فيها العناصر التالية :

- أ- استقرار الاحتمالات المتوقعة من المتغيرات وفق الظروف الشرطية لطبيعة الحالة على أن يشمل ذلك سيناريوهات بديلة لمواجهة كل الاحتمالات .
  - ب- تحديد الإمكانيات المادية والفنية المتوفرة لدى المؤسسات الرسمية في مختلف مستويات الوظيفة مع إجراء مسح للإمكانيات الفنية والقدرات المتوفرة لدى القطاع الأهلي أو الخاص للاستعانة بها متى استوجبت الضرورة لذلك<sup>(3)</sup>.
  - ج- تأمين شبكة من الاتصالات الفعالة تحقق التوجه والتحكم في العمليات أثناء حدوث الأزمة ، تؤمن التنسيق المبني على التفاعل والتمازج بين كل النشاطات.
  - د- أن يتم تحديد كل عناصر الخطة وما يتصل بها من تدابير ونظم وإجراءات بالمشاركة الفعلية لكل المؤسسات والأجهزة المعنية على اختلاف مستوياتها الوظيفية.
- والواقع أن هذه المرحلة هي المرحلة التي تتبلور فيها معالم بروز الأزمة وتبدأ في التطور حتى تنتج أزمة تظهر جليا للرأي العام ، ويصبح من الصعب على قيادة المنظمة إنكارها.

(1) نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية ، الرياض : مطابع الفرزدق، 1985م، ص 127.

(2) عز الدين الرازم ، التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات، ط01، عمان : دار الخوجة ، 1995م، ص ص 115-117.

(3) نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره ، ص 131.

إن مرحلة ما قبل الأزمة تتطلب الكثير من الإجراءات والاستعدادات المبكرة التي تساهم في مواجهة الأزمة، فوضع الخطط الرئيسية والخطط البديلة وتشكيل لجان<sup>(1)</sup> يصبح ضرورة تقتضيها تحديات الأزمة للتغلب عليها وتحويل آثار الأزمة السلبية التي يمكن أن تسببها واستثمارها إلى آثار ايجابية تساهم في تنمية المنظمة .

ومما يجب التوقف عنده في هذا المضمار محدودية الدورات التدريبية الخاصة ولعل ذلك يعود إلى اعتقاد القائد الذي يكون على رأس المنظمة بأنه يمكن له أن يتأقلم مع الأزمات وانه يمكن أن يجابه الوضع الازموي ويتغلب عليه بحكم ما يراه في تجربته الإدارية وأقدميته في السلك ودرجة وظيفته دونما حاجة إلى تدريب خاص، وهو اعتقاد خاطئ ولا يخلو من المجازفة.

## 2- أثناء الأزمة (المواجهة):

تعد هذه المرحلة الاختبار الحقيقي للقيادة وخططها التي تم إعدادها مسبقا وللتدريب الذي حدث قبل وقوع الأزمة فبقدر الجهد وحسن التخطيط الذي بذل من طرف القيادة في مرحلة ما قبل الأزمة يتحدد نجاحها في إدارة الأزمة وفي عمليات مواجهتها. والحقيقة التي لا مناص منها هي ضرورة أن تكون القيادة المشرفة على المنظمة ذات خبرة وتتسم بسمة الإبداع في القرارات مما يساعدها على التصدي للأزمة وفق سياسة محكمة تأخذ في عين الاعتبار الظروف والأبعاد الاجتماعية والسياسية كافة، بحيث تأتي قراراتها سليمة وإجراءاتها صائبة<sup>(2)</sup> وتكثر في الغالب التدخلات أوقات وصول الأزمة إلى مرحلة الأوج من قبل العديد من الفاعلين مما يؤثر في بعض الحالات على قرارات قيادة فريق الأزمة والعمل على التشويش على معلوماته بخصوص الأزمة، لذا يستحسن أن يرأس فريق الأزمة أعلى منصب رسمي في المنظمة بحيث تذوب جميع التدخلات من طرف الفاعلين، وليس بمستغرب في الحقيقة بان الأزمات والكوارث من الأمور التي تخلق تنافسا بيروقراطيا وتعارضا بين أجهزة إدارة الأزمة، وهذا التنافس ليس فقط لهد مشترك، وإنما لشعور كل جهاز بان حالات الأزمات هي الأساس في الحصول على السلطة والاعتبار في مرحلة ما بعد الأزمة<sup>(3)</sup>.

(1) محمد سعود النمر، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 169.

(2) سعد الدين عشموي، الاتصالات وإدارة الأزمة، الرياض: المركز العربي للدراسات، (د.س.ن)، ص 14.

(3) محمد صدام جبير، (( إدارة الأزمات ))، مجلة آفاق الاقتصادية، دبي، المجلد 09، العدد: 83، 1989م، ص 84.

إن الأزمات تختلف في طبيعتها وأهدافها فهناك خصائص لكل أزمة وتداعيات من شأنها أن تحدد منحى وسير كل أزمة. ولذلك القيادة في المنظمة مطالبة باتخاذ إجراءات عند حدوث الأزمات منها :

أن تتوفر الكفاءة لمركز التوجيه والتحكم في الأزمة طوال فترة مجابهة الأزمة بالقدر الذي يمكنه من استقبال كافة التقارير وبعث التوجيهات بالدقة والسرعة المطلوبة، وان يهتم هذا المركز أيضا بالتغذية الاسترجاعية من كافة الأطراف للتصرف على ما تم تنفيذه وما برز من تطورات جديدة تستدعي تعديلات أو تغييرات في القرارات والإجراءات.

ب- محاولة ضبط النفس وعدم التسرع في ردود الفعل والتأني في كل خطوة مع دراسة جميع الاحتمالات وكافة التبعات المتعلقة بأي تحرك<sup>(1)</sup>.

ج- أن تكون جميع قنوات المعلومات مفتوحة لاستقبال البيانات والمعلومات كافة من جميع المصادر الرسمية وغير الرسمية مع عدم إغفال أي معلومة عن الحدث قبل تحليلها واختبارها.

د- ضرورة توزيع الأعمال والصلاحيات على فريق الأزمة بشكل واضح ودقيق.

هـ- المحافظة على سرية العمليات والمعلومات والاتصالات، وأن يتم تحديد مستويات السرية لكافة الوثائق والإجراءات وإحاطة المعنيين بذلك.

كل هذه العمليات من شأنها أن تخفف من حدة الأزمة وتجعل من صانع القرار يتحكم في معطيات الأزمة فيتصرف بفاعلية وذكاء معها، لذلك فالمعلومات الدقيقة والصحيحة لها الأثر البارز في تحديد فاعلية القرارات التي يمكن أن تعمل على تشييب الأزمة مما يعني أن القيادة الإبداعية تساهم بفكرها ووزنها في المنظمة باجتياز السلبات التي يمكن أن تحيط بالأزمة وتعمل على التدخل بحكمة واستبصار للحيلولة دون وقوع أضرار للمنظمة والمحافظة على قيم المنظمة .

لهذا فمط القيادة الفعالة يلعب دور كبير في إرساء ثقافة النجاح وتحقيق الأهداف وإبداء العمل على تخطيط بعيد المدى يجعل من سياسة المنظمة تستند إلى الرشادة والفاعلية والعقلانية في التسيير دون الخوف من المصير المجهول بثقة.

(1) أحمد فهد الشعلان، ((مواجهة الأزمة الأمنية من منظور إداري))، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، المجلد 11، العدد: 21 ،

1996م، ص 161.

### 3- ما بعد الأزمة:

إن مهمة القيادة الإبداعية في إدارة الأزمة لا تنتهي بمجرد مجابهة الأزمة أثناء أوجها وإنما تمتد إلى مرحلة أخرى وهي محاولة علاج الآثار الناتجة عن تلك الأزمة، وإعادة بناء المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها والمحافظة على قيمها، ووضع الضوابط لعدم تكرارها، إضافة الاستفادة من الدروس المستخلصة للمستقبل .

إن مرحلة إعادة التوازن للمنظمة لوضعها السابق أو على نحو أفضل وهو أمر يستحق أن يكون هدفاً يستوجب على القيادة وعياً بأهمية المرحلة وتطلعاً للانجاز وقدرة على التخطيط الاستراتيجي على نحو متكامل وسريع، وتحديدًا بيناً لأوجه العون التي يمكن أن تدعم بها السلطات المركزية الجهود، كما ينبغي أن لا يكون الاهتمام في هذه المرحلة محصوراً في إعادة البناء، وإنما أيضاً بذات القدر من الأهمية في زيادة كفاءة وفعالية التدابير والنظم التي يمكن أن تحول دون كوارث مستقبلية مماثلة أو على أقل تقدير الحد من أضرارها المحتملة بأعلى درجة ممكنة<sup>(1)</sup>.

هناك من الباحثين من يشير إلى أن بعض القيادات وما أن تنتهي من إخماد الأزمة أو التغلب عليها حتى تبدأ رحلة الانتعاش بالنصر وإهمال المشاكل التي تنشأ في المنظمة دون النظر إليها بعين المتفحص فتحدث الفوضى داخل التنظيم ولا يستيقظ حتى تعصف بالمنظمة أزمة مماثلة أو تهدد قيمها. لذا فإن القيادة الإبداعية تنبه إلى هذه الملاحظات فتعمل على تشكيل لجان عديدة ومختصة مهمتها الأساسية إعادة البناء ووضع الضوابط لعدم تكرار ما حدث، إضافة إلى إجراء البحوث والدراسات المختلفة حول مسببات ما حدث - مصدر نشوء الأزمة - ومسارها وكيفية مواجهتها وذلك مع التركيز على المسببات التي التصقت بعمليات إدارة الأزمة ودراسة أسبابها ووضع الحلول لعدم تكرارها .

(1) عز الدين الرزام، التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات، ط1، عمان : دار الخوجه، 1995م، ص 128.



## المبحث الثالث

### صنع القرار أثناء الأزمات

تمثل القيادة أهم المقومات الرئيسية التي يتحدد بتطورها وتقدمها مستوى أداء أية منظمة، وعلى قدر كفاءتها وخبراتها وإبداعاتها، وإلمامها بكافة جوانب الأزمة بقدر نجاحها في إدارة الأزمة. فصناعة القرار وخاصة أثناء الأزمات تتطلب جهداً وتركيزاً عالياً للخروج بقرارات فعالة وعقلانية تهدف بالأساس إلى القضاء على الأزمة ومحاولة استثمارها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وعلى ضوء هذا سوف نستعرض في هذا المبحث آلية صنع القرار الفعال، وسوف نتطرق إلى أنموذجة صنع القرار والعوامل التي يمكن أن تؤثر على فاعلية صنع القرارات وخاصة أثناء الأزمات.

#### المطلب الأول: مفهوم صنع القرار

جاءت لفظة قرار في معجم لسان العرب لابن منظور بمعنى: ما قر فيه، قيل (جعل لكم الأرض قراراً) أي مستقراً، وصار الأمر إلى قراره ومستقره. بمعنى تنهى وثبت<sup>(1)</sup>. وكلمة قرار مشتقة من أصل لاتيني ومعناها البت النهائي والإرادة المحددة لمتخذ القرار بشأن ما يجب فعله للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية.

ويعرفه محمد سعيد الحفار بأنه "القرار في الحقيقة عبارة عن اختيار بين مجموعة من البدائل من بدائل مطروحة لحل مشكلة ما، أو أزمة، أو تسيير عمل معين"<sup>(2)</sup>. من خلال تعريف محمد سعيد الحفار نستشف أنه القرار في نظره يخضع لعملية الاختيار بهدف تسيير المنظمة أو العمل على حل مشكلة أو أزمة وقعت فيها المنظمة، فالقرار حسب إذن يخضع إلى غريزة عدة بدائل مطروحة والعمل على الاختيار الحسن للبديل الأفضل والملائم.

ويعرفه حسين حريم وشفيق حداد القرار بأنه "جوهر العملية الإدارية، ذلك أن القرار الإداري ناتج العملية وخلاصتها، فالقرار الإداري سلوك أو تصرف واع ومنطقي وذو طابع اجتماعي ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة حل المشكلة ويعد هذا البديل الأكثر كفاية وفاعلية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذي

(1) جمال الدين ابن مكرم ابن منظور، المجلد 05، مرجع سبق ذكره، ص 585.

(2) محمد سعيد الحفار، الفورة الإدارية في القرن الحادي والعشرين، ط 01، دمشق: مطابع مؤسسة الوحدة للصحافة، 2002م، ص 65.

القرار"<sup>(1)</sup>. من خلال التمعن في هذا التعريف فهو يرى أن القرار سلوك عقلائي يمر بمرحلة الاختيار من بين عدة بدائل متوفرة، ويتم فيها اختيار البديل الموسوم الفعالية حتى يتكفل بتقديم الإضافة وحل الأزمة أو المشكلة.

ويعرفه **هوراس Horase** القرار بأنه "الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من إثنين أو أكثر من مجموعة من البدائل السلوكية"<sup>(2)</sup>. إن **Horase** أضاف للقرار سمة تميزه عن غيره وهي الدقة والحذر في اختيار البديل لما لها من اثر على مسار وتنفيذ القرار.

ولقد عرف **السلمي** القرار بأنه "اختيار الطريق أو السيل (السلوك) من بين طرق وسبل بديلة (بديلة) للوصول إلى هدف مرغوب، فالقرار هو إذن انحياز الفرد إلى نمط سلوكي معين من أنماط مختلفة، وبذلك يعكس اختيار سلوك معين (قرار) تفضل الإنسان وتوقعاته بأن هذا السلوك سيحقق له الهدف المنشود"<sup>(3)</sup>.

ولقد عرفه أيضا **لوفين** بأنه "عمل مدروس قام صاحب القرار باتخاذ اتجاه مجموعة من الأفعال التي لها خصوصيتها وهو عمل يؤخذ على ضوء خطة عمل يمكن تصنيف عناصره الرئيسية إلى ناتج العمل وحصيلة المنتج"<sup>(4)</sup>.

فعلى ضوء ما تم ذكره آنفا لمفهوم القرار نستنتج أن القرار هو مرتبط أشد ارتباطاً بين صانع القرار وما يحيط به داخل المنظمة وبين البيئة الخارجية التي توجد فيها المنظمة، فهناك علاقة متبادلة بين القرار وبيئته لكي يتمتع القرار بالرشادة والعقلانية، من خلال هذا يمكن استنتاج أهم عناصر ومقومات القرار نذكر من أهمها:

- وجود أزمة أو مشكلة تتطلب حلاً علمياً ورشيداً، أو وجود هدف إداري مطلوب تحقيقه بطريقة علمية ورشيدة وملائمة.
- وجود سلوك واع مدرك لأصل الأزمة أو المشكلة أو الهدف.
- وجود موقف يتخذ في ظلّه وفي نطاقه القرار بمعنى آخر البيئة الموجود ضمنها هذا القرار.
- وجود العديد من الحلول والبدائل أو الخيارات ينتقى منها متخذ القرارات.

(1) حسين حريم ، شفيق حداد ، أساسيات الإدارة ، عمان : دار الحامد ، 1998م، ص 140.

(2) ثامر كامل الخزرجي، النظم السياسية الحديثة والسياسة العامة ، ط01، عمان : دار مجدلاوي، 2004م، ص 139.

(3) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، القاهرة : دار غريب، 1994م، ص 254.

(4) ثامر كامل الخزرجي، مرجع سبق ذكره، ص 191.

- تحديد القيمة أو المنفعة أو الأهمية المرتبطة بكل تصرف بديل، وهذا ما ينبغي على متخذ القرار.

## المطلب الثاني : آلية صناعة القرار الفعال.

لعل أهم ما يعترض القيادة في أداء مهامها حدوث الأزمات التي تتسبب حتما في تعطيل وتيرة العمل فيخلق جو من اليأس داخل المنظمة فينعكس سلبا على أهداف المنظمة ويصبح من الصعب تحقيقها في ظل التوتر السائد، مما يتطلب من القيادة ابتكار حلول للتغلب على الأزمة والعمل على إضفاء مناخ يسمح بتحقيق أهداف المنظمة ويحافظ على قيمها. إن أهم عملية تتطلب السرعة والدقة من القيادة المسؤولة عن المنظمة هي عملية صنع القرار وخاصة أثناء الأزمات بهدف كبح جماح الأزمة التي تهدد المنظمة والعمل على تطويقها بإحكام عبر قرارات تتسم بالإبداعية لحل الأزمة واستثمارها على المدى المتوسط والبعيد لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. والوصول إلى صنع القرار الفعال يتطلب مراحل لابد من توافرها وهي:

### 1- تحديد الهدف بدقة:

الهدف هو الموقف المرغوب تحقيقه، أي أن الأهداف هي النتائج المتوقعة إحرازها<sup>(1)</sup>، وتعمل الأهداف على تحديد الاتجاهات المطلوبة في عملية التخطيط فالأهداف هي خطط عملية واقعية، ولكي تكون الأهداف فعالة لا بد أن تحوز على الإجماع والقبول من كل الفاعلين في المنظمة، فعملية صنع القرارات تعتمد على تحديد الأهداف، فأى شيء يقف عائقا في طريق الوصول إلى الأهداف المنشودة أو تحقيقها يعد مشكلة لا بد من حلها، وبالتالي عمليتا صنع القرارات وحل الأزمات أو المشكلات تحتاج إلى أهداف صريحة ومحدودة .

### 2- التعرف على حثيات الأزمة وفرص حلها:

دائما ما تستند عملية صنع القرار على أزمة أو مشكلة رئيسية فيتم بذلك تشخيصها والتعرف عليها وتحديد أبعادها والتحري بدقة السبب الرئيسي لظهورها ومعرفة أسبابها وآثارها<sup>(2)</sup>، وتتطلب هذه المرحلة من صانع القرار القيام بنشاطات وإجراءات متعددة تتضمن

(1) حسين سلامة عبد العظيم ، تحديات القيادة للإدارة الفعالة ، ط01، بيروت : دار الفكر، 2005م، ص76.

(2) محمد حسنين العجمي ، مرجع سبق ذكره، ص 236.

الاستعداد للتعرف على الأزمة، وإجراء الدراسات التحليلية وتحديد النقاط الهامة أو الجوهرية فيها، والتعرف على المشاكل التي يمكن أن تترتب عن عدم حلها، ومعرفة بدقة متى نشأت الأزمة ومعرفة حدودها بالضبط.

### 3- مرحلة جمع المعلومات:

فعندما يتم تحديد الأزمة بدقة لابد من توافر المعلومات لتصنيفها، فالمعلومات مطلوبة لتحديد خصائص الأزمة وتحديد البدائل والحلول المناسبة لها، فتقسيم الأزمة إلى نسب يمكن من السيطرة عليها وتحديد المعلومات المطلوبة، فتوافر المعلومات الكافية والصحيحة من مصادرها والعمل على ربطها ببعضها البعض حتى تعطي معنى معين يساعد صانع القيادة في التحليل الصحيح للأزمة.

### 4- تقسيم البدائل:

إن ظهور الأزمة يتطلب من القيادة صنع قرار أفضل لحلها وهذا يعني أن يتم اختيار الحل من بين عدة حلول متاحة، ولكل حل من هذه الحلول بعض المزايا والعيوب، إذ لا تتساوي الحلول جميعاً من حيث قدرتها على تحقيق الهدف.

وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الصعبة وذلك لأن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة وسهلة، لأن مزايا وعيوب كل بديل لا تظهر وقت بحثها، ولكنها تبرز عن تنفيذ الحل مستقبلاً. ومما يزيد من صعوبة الموقف وتعقده أمام صانع القرار في هذه المرحلة، إن عملية المفاضلة بين البدائل تتضمن عوامل غير ملموسة يصعب وضع معايير دقيقة لقياسها فضلاً عن ضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرار واكتشاف النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة.

يتطلب تحليل هذه المرحلة بيان معايير تقسيم كل بديل من البدائل المتاحة من حيث: إمكانية تنفيذ البديل وتكاليف تنفيذه، وآثار تنفيذه على المنظمة، وكذلك الآثار الإنسانية والاجتماعية للبديل وانعكاساته على الأفراد والجماعات، ومدى استجابة الرؤوسين أو التابعين وتقبلهم للبديل، والزمن الذي يمكن أن يستغرقه التنفيذ.

## 5- اختيار البديل الأفضل:

تعد عملية اختيار البديل الأفضل المتاحة لحل الأزمة أو المشكلة، من أهم الخطوات التي يوليها صانعو القرارات غاية اهتمامهم، وذلك بعد غربلة البدائل المطروحة واختيار البديل الأفضل الذي يتماشى مع أهداف المنظمة وقيمها السائدة وفق البيئة الخارجية للمنظمة.

## 6- متابعة التنفيذ:

يتبين من خلال ما تم ذكره من مراحل لعملية صنع القرار أنها لا يمكن أن تنتهي بمجرد اختيار البديل الأفضل بل تتم العملية عن طريق تضافر جهود الجميع، ويصبح صانع القرار ملزم بشرح أبعاد القرار والقيام بمجهود في عملية الإقناع لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى تحقيق الهدف الرئيسي للقرار حتى يتم حل الأزمة.

## 7- التقسيم والمتابعة:

يعتبر تقسيم ومتابعة القرارات عملية ضرورية ينبغي أن يقوم بها من يتبنى منهج صنع القرار في الدراسات السياسية<sup>(1)</sup>، وذلك للوصول إلى معرفة مدى صحة القرار المتخذ، ومدى تنفيذه على الواقع، وبذلك معرفة قيمة القرار وأثره، واستعمال ذلك كله في الدراسات المستقبلية والاستفادة منه في الحياة العملية عند التعرض إلى مشاكل أو أزمات مشابهة للخروج بأقل الأضرار.

## المطلب الثالث : أنموذج صنع القرار

### 1- الأنموذج المثالي:

لقد صاغ هذا النموذج رواد المدرسة الكلاسيكية - حركة الإدارة العلمية، النموذج البيروقراطي، المدرسة الوظيفية - الذين انطلقوا من فكرة الرجل الاقتصادي الرشيد الذي يتحرى الدقة والموضوعية واستغلال عامل الزمن والفعل والتكلفة والنتيجة، حيث يحكم ذلك السلوك توازن مبدأ المنفعة المكتسبة دائماً على المنفعة المضحية بها، ويركز النموذج المثالي على المراحل التالية لصنع القرار:

- تحديد وحصر المشكلة بدقة .

(1) حمادة بسيوني إبراهيم ، مرجع سبق ذكره، ص 91.

- جمع المعلومات من مصادرها الأصلية والتحري من صدقها .
- تحليل وتقويم المعلومات .
- وضع الحلول والبدائل المتاحة، ثم طرح المعايير أو المقاييس التي يتم بها الحل .
- صياغة واختيار الحل (أو الحلول) المفضلة واختيارها مقدما.
- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ.

هذه المراحل تشكل في نظر الكلاسيك نموذج رشيدا لصنع القرار<sup>(1)</sup>، وعلى الرغم من ذلك فقد تعرض هذا النموذج للنقد من طرف هيربرت سيمون **H.Simon** وهو من أنصار المدرسة السلوكية ففي كتابه الشهير (السلوك القيادي) **Administrative Behavior** الذي طبع سنة 1949م ، ومقالاته العديدة من أهمها (صناعة القرار الإداري) **Administrative Decision Making**<sup>(2)</sup>، والتي تعكس بوضوح موقف سيمون هيربرت **H.Simon** من النشاط الإداري وفي صميمه عملية صنع القرار الذي يعتبر معركة بين عدة عوامل متضاربة يؤثر بعضها على بعض كما يخضع هذا النشاط إلى المنهج التجريبي مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار العناصر لا المنطقية والعناصر النفسية وذلك انه في مجال عملية صنع القرار تلعب القيم دورا بارزا إلى جانب الحقائق والمعطيات الموضوعية.

## 2- الأنموذج الواقعي لـ: جيمس مارش **James Marche** :

قدم جيمس نموذجا لاتخاذ القرارات مكون من أربع مستويات مترابطة وتتعلق<sup>(3)</sup>:

- مستوى الطموح وهو المستوى أو الهدف الذي يرسمه القائد متخذ القرار بنفسه ويعمل للوصول إليه .
- مستوى القيمة المتوقعة للمكافآت ، وهي قيم المنافع القيم المتوقعة التي يسعى القائد والمدير إليها من خلال قراره .
- مستوى البحث المتواصل، وهي عملية البحث عن معلومات تتعلق بالمشكلة التي تنتظر البحث حتى يصل المدير إلى البديل المقبول والملائم.

(1) حامد أحمد رمضان بدر ، الإدارة الإستراتيجية ، ط01، القاهرة : دار النهضة العربية ، 1994م ، ص 122.

(2) Simon Herbert ,**Administrative Decision Making Public Administration Review**, 25March 1965, pp 3-37.

(3) خليل محمد العزاوي ، إدارة اتخاذ القرار الإداري، عمان : دار كنوز المعرفة ، 2006م، ص 109، 110.

- مستوى الرضا والإقناع، وهو رضا المدير بالبديل الذي يحقق الأهداف بصورة مرضية.

من خلال هذا النموذج نرى أنه أعطى قيمة كبيرة للقيادة والتي تمثل العملية الإدارية برمتها، وهي المسؤولة الأولى والأخيرة عن تسيير المنظمة، ونرى بذلك بوضوح عند حدوث الأزمات في المنظمات فتصبح القيادة معرضة إلى التغيير إذا فشلت في القضاء على الأزمة، والأمثلة كثيرة في الدول الغربية المتطورة بينما نجد العكس في الدول النامية.

### 3- أنموذج القرار الاستراتيجي الرشيد:

هو أكثر النماذج ارتباطاً بالعلوم السياسية، إذ يركز على مفاهيم الجماعة، والقرار هنا نتيجة التفاعل والاتفاق المتبادل بين الاهتمامات المختلفة التي تمارس من السلطة والنفوذ<sup>(1)</sup>، ويتم تحديد المطالب من الجماعات ووسائل الاتصال، وكذلك الوكالات والهيئات الحكومية والقرار هنا يتم نتيجة المقايضة أو الاتفاق بين كل الأطراف المشاركة، ويخضع التنفيذ أيضاً لعمليات مستمرة من المفاوضات كما أن التقييم يتأثر بانطباعات الجماعات ذات المصلحة في القرار<sup>(2)</sup>.

ويعني هذا الأنموذج أنه يتضمن عمليات فكرية واجتماعية من ناحية وعمليات شبه ميكانيكية من ناحية أخرى، وتشمل الجوانب الفكرية والفلسفية عناصر مثل: الاستبصار، الإبداع، التخمين، الإدراك والمعرفة وما شابه<sup>(3)</sup>.

أما العمليات الاجتماعية، فتشمل صياغة الائتلافات والتحالفات المؤقتة والتفاعل بين الجماعات المختلفة والمداولات والتشاور والتفاوض والمساومة حتى يتسنى في النهاية الوصول إلى الترضية والحلول الوسطى التي تساهم في توفير الحد المطلوب من التوافق بين التعارض في الاتجاهات والدوافع والمصالح<sup>(4)</sup>.

وقد حدد داهل **Dahl** ولندبلوم أربع عمليات اجتماعية أساسية هي: الهيراركية **Hierarchy** ويقصد بها الرقابة التي تفرضها القيادة على غير القيادة، والمساومة ويقصد بها

<sup>(1)</sup> David Braybrooke and Charles E. Linblom, **A Strategy of Decision : Policy Eva – Location as a Social Process**, (New York ; Fress, 1963), p15.

<sup>(2)</sup> R.Eriksonm N.Luttbeg and R. Tedinm, **American Public Opinion**, (New York; Wiley, 1980), pp12-15.

<sup>(3)</sup> حمادة بسيوني إبراهيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 101.

<sup>(4)</sup> السيد عليوة ، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره ، ص 383.

الرقابة التي تفرضها القيادة على بعضها البعض، و Polyarchy ويقصد بها الرقابة التي يفرضها غير القيادة على القيادة صانعة القرار، وآلية السعر Price mechanism ويقصد بها الرقابة المزدوج غير المركزية للقيادة وغير القيادة معا<sup>(1)</sup>. أما العد الثالث من مكونات عملية صنع القرار، فيشمل الجانب الإجرائي ويقصد به الجوانب القانونية والإدارية، وكذلك أسلوب وعادات العمل داخل الوحدة صانعة القرار.

#### 4- أنموذج القرار التنظيمي الرشيد:

يركز هذا الأنموذج على البعد التنظيمي، وعلى وجه التحديد أهمية القواعد التنظيمية وينظر إلى الحكومة باعتبارها منظمة مركبة، تتخذ فيها القرارات من طريق وحدات فرعية تعتمد على إجراءات ومعايير ثابتة<sup>(2)</sup>.

إضافة إلى ذلك هناك نماذج أخرى مثل :

أ- الضغوط النفسية، ويفترض الأنموذج أن موقف الأزمة يفرض ضغوطا نفسية شديدة على صانع القرار تؤدي إلى خطأ إدراكي أو جمود إدراكي أو كليهما ويؤثر ذلك في القرارات التابعة لهذا الإدراك.

ب- نموذج الاستجابة التنظيمية ويفترض أن الأزمة تؤدي إلى تكوين مجموعة قرارات صغيرة لإدارة الأزمة يختارها ويرأسها الرئيس، وهذه المجموعة تسمح بالبحث عن المعلومات والبدايل ورشادة القرار.

ج- نموذج حساب الكلفة ويفترض الأنموذج أن ثمة نوعا من الحساب الرشيد للمنافع والكلفة يتحكم في تشكيل ادراك ومن ثم سلوك أطراف الأزمة<sup>(3)</sup>.

إن عملية صنع القرار وخاصة عند التعرض إلى الأزمات تكتسي أهمية كبيرة، فالقرار أثناء الأزمة يصبح يصارع الوقت والفعالية والرشادة لحل الأزمة، لذا يتطلب مراعاة خاصة لعملية تحديد معالم الأزمة بدقة متناهية وذلك قصد فهم أبعاد الأزمة، ثم يتم جمع المعلومات من مصادرها الأصلية والتحري من صحتها لما تقتضيه هذه الخطوة من أهمية في نجاح القرار، ثم

(1) حمادة بسيوني إبراهيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 101.

(2) James Q. Wilson, *the Politics of Regulation* , (Now York ; Basic Books ,1980), p326

(3) مصطفى علوي محمد سيف ، (سلوك مصر الدولي خلال أزمة ماي - جوان 1967م) ، أطروحة دكتوراه، غير منشورة ، جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، 1982م، ص ص 67- 82.



العمل على تحليلها ومعالجتها بطريقة علمية، الأمر الذي يؤدي إلى حتمية تحديد البدائل الممكنة والفعالة للحل، ثم يقع اختيار القيادة على البديل الفعال الذي يتماشى وأهداف المنظمة دون إخلاله بأي طرف، بحيث يسمح البديل المناسب بحل الأزمة، فصنع القرار الفعال يتطلب الكفاءة والتنسيق والاتصال لتحقيق شبكة معلوماتية يتم من خلالها العمل للوصول إلى الحقائق والمعلومات الصحيحة تجعل من القيادة تختار البديل الأفضل والذي يتسم بالجودة فيجعل من الأزمة التي كانت ستهدد المنظمة بالفشل والإقصاء إلى منظمة تستثمر في أزماتها للوصول إلى الأفضل.

## المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في فاعلية القرار

لابد من ذكر مجموعة من العوامل التي تؤثر في سلوك القائد أثناء اختياره بين البدائل المتاحة لصنع القرار، تؤثر في فاعلية القرار. تتمثل هذه العوامل في القيود التي تفرضها القوانين على القائد وفي الضغوط الداخلية والخارجية التي يتعرض لها أثناء صنع القرار، يضاف إلى ذلك بعض العقبات التي قد تُحول دون صنع القيادة قرار فعالاً.

ومن العقبات التي تؤثر في فاعلية القرار نذكر من بينها أهمها:

### 1- النصوص التشريعية:

هذه القيود تكون مفروضة على القيادة بحكم منصبها الرسمي، ولذلك فهي تشكل عقبات رسمية، حيث يعتبر القرار جزءاً من السياسة العامة للدولة، ويكون القائد مضطراً - حتى يضمن فاعلية القرار - أن يأخذ في اعتبار عوامل معينة أهمها<sup>(1)</sup>: آراء رؤسائه، مشورة مرؤوسيه، الالتزام بالقوانين، الميزانية، الاعتمادات المالية المخصصة له، أثر القرار على الخطة المرسومة، مدى وقع القرار على السلطات العليا التي يجب أن توافق عليه، اللجان البرلمانية التي ستقره، الرأي العام الذي يمكن أن يقبله أو يهاجمه. فالتعقيدات تستمر في إعاقة عملية صنع القرار لزيادة درجة التخصص والبيروقراطية التي تتسم بها العملية وغير من المعوقات التنظيمية.

(1) نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 393.

## 2- العوامل الإنسانية:

وهي ترشد سلوك القائد وتوجهه نحو اختيار البديل الأفضل وهي إما أن تكون نابعة من شخص القائد أو سلوك مساعديه أو مرؤوسيه:

### أ- القائد صانع القرار:

فهو سواء كان فردا أو جماعة، عامل هام يؤثر في فاعلية القرار، فشخصية القائد وقيمه وتاريخه في العمل ونوع الأعمال التي سبق وأن مارسها، ومركزه الاجتماعي بل وحالته النفسية عند صنع القرار... كلها عوامل تؤثر في فاعليته، فقد تعطى المعلومات وتوضع البدائل أمام قائد فيختار بديلا معينا، وإذا منحت إلى آخر اختار بديلا آخر غيره وكل منهما يكون مقتنعا بسلامة الاختيار<sup>(1)</sup>، والأمثلة كثيرة ومتعددة، فمثلا: عند توقيف المسار الانتخابي في الجزائر في سنة 1992م، كان من طرف القيادة بديل من عدة بدائل طرحت آنذاك ثم اختياره وتطبيقه، وحتى بعد مرور سنوات لازال أصحاب القرار مقتنعين بجديّة وعقلانية قراراتهم، إلا أن هناك البعض يختلف معهم في توقيف المسار الانتخابي وتبقى العقلانية في القرار تخضع إلى فترة من الزمن، فالقائد إنسان قبل كل شيء وهو عضو في مجتمع معين يتأثر بما فيه من عادات وتقاليد وأعراف، وكلها تنعكس على سلوكه. كما أن فترة القائد على الاستفادة من المعلومات المتوفرة وعلى وزن الجوانب السلبية والإيجابية للبدائل والتنبؤ بآثارها...، كلها عوامل تساعد على صنع القرار الفعال<sup>(2)</sup>.

### ب- فريق العمل الذي يستعين به القائد:

المستشارين والمتخصصين المكونين لفريق العمل أسلوب تفكيرهم يختلف، بل وطريقة عرضهم للموضوعات تؤثر أيضا في فاعلية القرار، فالقائد الذي يحسن اختيار فريق العمل، يمكن أن يتحكم في نوعية القرارات التي يصدرها ولهذا عليه أن يختار من ذوي الميول المتباينة حتى يخلق جوا مواتيا للأفكار المبدعة<sup>(3)</sup>...، إلا أن المتعمّن في الدول النامية يُلاحظ أن القيادة في الدول النامية تشترط فيما يضمهم الفريق الاتفاق مع أفكارهم واتجاهاتهم تفاديا للإحتكاك

(1) المرجع السابق، ص 394.

(2) Nigro Felix .A, **Modern Public Administration**, (New York, tarper and Row Publishers), 1965, p178.

(3) نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 395.

فيما بينهم وبين القائد، مما يضفي عليهم طابع الخضوع والتبعية، ويجرمهم من ميزة الحوار الحر المفتوح الذي يساعد على جعل القرار المزمع اتخاذه أكثر نضوجا وفعالية.

### ج- الفاعلين ممن يمسه القرار:

إن صنع القرار أثناء حدوث الأزمات يتطلب أكثر دقة لإنتاج قرار فعال إلا أن إنتاج القرار الفعال ليس معناه نجاحه بل حتما يصطدم بعقبات تحول دون نجاحه.

إن صنع القرار الفعال يتطلب مشاركة جميع الفاعلين في التنظيم للوصول إلى قرار فعال عند تطبيقه، كما يقول سيمون **Simon** " لا يمكن النظر إليهم كأدوات ميكانيكية بل كأفراد لكل منهم رغبات ودوافع...، كما أنهم ليسوا مجردين من كل معرفة وقدرة على التعلم وعلى حل المشكلات، بل من الممكن أن يساهموا من خلال آرائهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي يختار القائد من بينها البديل الأفضل"<sup>(1)</sup>، فظهور الفاعلين الجدد في مجال السياسة في شكل جماعات ذات إيديولوجيات خاصة تتحدى منطق وإيديولوجيات السياسات القائمة في المجتمع<sup>(2)</sup>، يؤثر حتماً على رشادة القرار ومن الممكن أن ينحني بالقرار باتجاه تحقيق المصلحة الخاصة دون العامة.

إن العوامل الإنسانية المؤثرة في فاعلية القرار توضح أن عملية الاختيار بين البدائل ليست عملية منطقية أو حسابية خالصة، تقوم على أساس على حساب الجوانب الإيجابية والسلبية للبدائل المختلفة، بل هي عملية إنسانية أيضا لها جوانبها المنطقية وغير المنطقية، وبدون إدراك القائد لهذه الجوانب جميعا وتقديره لأبعادها، لا يمكنه أن يضمن فاعلية القرار.

### 3- الضغوط:

يتعرض القائد لكثير من الضغوطات من عدة فاعلين - سواء أكان هؤلاء الفاعلين من داخل التنظيم أو الذين أفرزتهم سياسات التنظيم - التي تؤثر في توجيه القرار أو تحد من فاعليته، وخصوصا أثناء حدوث الأزمات وأهم هذه الضغوط:

#### أ- الضغوط الخارجية:

وتتمثل في ضغوط السلطات العليا لأجل القضاء على الأزمة ومن جهة أخرى المستفيدين من السياسة المنتهجة من قبل التنظيم وعلى نقيض آخر فمصلحته الخاصة هي استمرار الأزمة وهناك أيضا الرأي العام الذي يضغط على القيادة كونها عنصر مهم وأداة تكبح استمرار الأزمة، وبالتالي فإن القيادة مجبرة على التعامل مع الفاعلين لصنع قرار يكون فعال، يضاف

<sup>(1)</sup> Nigro Felix .A ,Op cit , p179.

<sup>(2)</sup> حمادة بسيوني إبراهيم، مرجع سبق ذكره ، ص 103.

إلى ما سبق من ضغوط اهتمامات مختلف فئات الشعب التي تتعامل مع المنظمة مثل: المستثمرون، المستهلكون والمستوردون، كذلك يعتبر من الضغوط الخارجية القوة الاقتصادية، كالمنافسة، وندرة المواد، مستوى الخدمات الخارجية والأسعار، وهذه كلها تمارس ضغوطاً على القائد لتشكيل قراراته وفقاً للمصالح الشخصية لأصحاب هذه الصلات<sup>(1)</sup>.

### ب- الضغوط الداخلية:

أهمها ضغوط التجمعات غير الرسمية ومراكز القوى التي تخلقها<sup>(2)</sup>، كذلك يعتبر من الضغوط الداخلية ضيق الوقت لدى القائد واضطراره إلى اتخاذ القرار تحت ضغط ظروف معينة، حيث لا تكون الفرصة كافية للحصول على المعلومات الوافية عن البدائل ودراساتها<sup>(3)</sup>، وكذلك مدى تعدد الحلول البديلة، إذ كلما تعددت الحلول كلما تطلب ذلك جهداً ووقتاً لدراساتها<sup>(4)</sup>.

إن الضغوط الممارسة على القيادة من شأنها أن تحد من فاعلية القرار، إذا لم يدرك صانع القرار ويُلهم بالفاعلين الذين من شأنهم تعطيل القرار، وبذلك يصبح القائد ملزماً بصنع واتخاذ قرارات تلقى المساندة من فئة كبيرة من الفاعلين، هذا ما يؤدي حتماً بعد ذلك اكتساب القرارات الفاعلية للسيطرة على أي أزمة حاصلة، والعمل على استثمارها بما يخدم المصلحة العامة للتنظيم.

---

(1) نواف كنعان ، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 396.

(2) Nigro Felix .A ,Op cit ,p 180.

(3) Peter Drucker, **The Practice of Management**, Heinman London , 1954, p321.

(4) علي السلمي، (( اتخاذ القرارات الإدارية ))، دورية المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة، العدد: 31، جويلية 1970 م ، ص 20.

تطرقنا في هذا الفصل إلى دور القيادة في الكيان الإداري في الظروف الطبيعية بصفة عامة وبصفة خاصة أثناء حدوث الأزمات، وحاولنا في بداية هذا الفصل إبراز مفهوم القيادة من خلال التطرق إلى مجموعة من المفاهيم التي قدمها عدد من الباحثين في هذا المجال، ومن خلال تلك المفاهيم حاول استنباط مفهوم للقيادة يأخذ بعين الاعتبار دون إقصاء لتلك المفاهيم، بالإضافة إلى ذلك عرجنا على أهم النظريات والأنماط المفسرة للقيادة محاولة منا فهم وتوضيح الدور الذي يمكن أن تلعبه تلك الأنماط في تفسير آلية عمل القيادة في الظروف الطبيعية وبصفة خاصة أثناء الأزمات.

إن القيادة تلعب دور مهما ومحوريا في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للكيان الإداري المسؤولة عنه والحفاظ على استمراريته عبر صناعة قرارات تخضع إلى العقلانية خاصة عند حدوث الأزمات التي تتطلب السرعة والوعي والعقلانية من طرف القيادة لصنع واتخاذ قرارات تكفل تشبيب الأزمة والقضاء عليها كليا، إلا أن ذلك لا يتأتى إلا عبر توفر محيط ملائم للقيادة من معلومات دقيقة توضح الأزمة بكل تفاصيلها وتداعياتها التي يمكن أن تحدثها، ما يسمح للقيادة بتفجير طاقاتها الإبداعية لحل الأزمة عبر آلية واضحة ورشيعة تؤدي إلى استثمار الجو الذي خلقتة الأزمة نحو تحقيق أهداف الكيان الإداري. إلى أن هناك عوائق تكبح عمل القيادة وخاصة أثناء الأزمات نظرا لتسارع وتيرة الأزمة وعدد من الفاعلين المؤثرين، تؤدي حتمًا إلى قصور القرارات وعدم فاعليتها في التطبيق مما ينعكس سلباً على أداء القيادة أثناء الأزمات.

# الفصل الثالث

دراسة حالة وزارة التجارة

وإدارة أزمة الإسمنت

2007 - 2010م

عرفت الجزائر منذ الاستقلال العديد من التحولات والإصلاحات التي مست جميع القطاعات قصد ترقيةها لمواكبتها التطورات العالمية الحاصلة في شتى المجالات، ولبناء منظومة مؤسسية فعالة تسمح بتحقيق المتطلبات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية للمجتمع ككل، إلا أن ذلك لم يمنع من حدوث عدة أزمات على اختلاف أنواعها عرفتها جميع القطاعات الحيوية دون إستثناء، مما أنتج في فترات زمنية معينة حالات من الركود والعشوائية والتخبط حالت دون تحقيق الأهداف الإستراتيجية للدولة، ما أوجب على القيادات العليا لمؤسسات الدولة العمل على إعداد خطط لمواجهة التحديات التي يفرضها العصر والعمل على بناء منظومة تساهم في التصدي للأزمات التي تعترض عملها وتحوّل دون تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

بعد العرض النظري الذي قدمناه والذي تمحور في فصلين من أجل التعرف على حيثيات الأزمة وإدارة الأزمة، ودور القيادة في إدارة الأزمة والتحكم فيها بفعالية من خلال صنع واتخاذ قرارات تخضع إلى الدقة والعقلانية والعمل على تنفيذها على أرض الواقع دون الإحلال بها، وبذلك يتم استثمار الأزمة نحو تحقيق أهداف المنظمة. وبناءً على ما جاء في الطرح النظري حاولنا إسقاطه على الواقع من خلال أحد أهم المؤسسات الفاعلة في الجزائر ألا وهي وزارة التجارة، وقصد فهم وتحليل عملها إزاء ما يعترضها من أزمات من خلال عرض دور وإسهامات القيادة التي تنتمي إليها وقياس مدى فاعلية قراراتها. ولقد عملنا على اختيار أزمة الاسمنت من بين عدة أزمات يعاني منها قطاع التجارة والتي كانت لها تداعيات أثرت على التنمية الوطنية. لذا كان لا بُدّ على القيادة من العمل على صنع واتخاذ عدة قرارات لتشبيب الأزمة ومحاولة القضاء عليها كلياً. لذلك سوف نستعرض جهود القيادة وأهم القرارات التي صنعتها للحد من الأزمة والقضاء عليها، ونتطرق أيضاً إلى مدى فاعلية هذه القرارات عند تطبيقها؟، وما هي أهم النتائج التي أفرزتها سياستها المنتهجة في القطاع وخاصة عند حدوث الأزمات؟.

# المبحث الأول

## التعريف بوزارة التجارة

في هذا المبحث سوف نتناول ثلاثة مطالب نحاول فيها التعريف بوزارة التجارة وأهم مهامها وصلاحياتها، وسوف نستعرض أيضا تنظيم الإدارة المركزية ومهام كل مديرية بالتدقيق.

### المطلب الأول: بطاقة كرونولوجية عن وزارة التجارة

بعد الاستقلال مباشرة وبالضبط مساء يوم 28 سبتمبر 1962م، تم الإجماع على تشكيل أول حكومة جزائرية، فتم الإعلان عن الطاقم الحكومي الذي ترأسه رابح بيطاط، ونذكر أنه من بين أهم الحقائق التي ضمتها الحكومة حقيبة وزارة الاقتصاد، وقد أدرج اسم محمد خبزي على رأس هذه الحقيبة الوزارية التي تتضمن في طياتها الأساسية وزارة منتدبة للتجارة، والمتتبع لأداء تلك الحكومة يجد أنها لم تُعمر طويلا في العمل رغم الظروف الصعبة التي واجهتها ووقفت في بعض الأحيان حائلاً دون تقديم جهود أكبر لتحقيق مطالب الشعب، وتم بالضبط في 18 سبتمبر 1963م إقالة حكومة رابح بيطاط، وتنصيب حكومة جديدة نجد من ضمن طاقمها الحكومي السيد بشير بومعزة الذي أسندت إليه حقيبة وزارة الاقتصاد، وتم استدعاء محمد خبزي لأداء مهام أخرى.

في 02 ديسمبر 1964م، تم إجراء تعديل آخر على طاقم الحكومة، وضمن طاقم الحكومة نجد أنه تم تغيير التسمية لوزارة الاقتصاد فأصبحت تحمل اسم جديد هو وزارة التجارة، وتم تعيين نور الدين دلسي على رأس وزارة التجارة<sup>(1)</sup>، وقد تم إعادة تجديد الثقة في شخصه في التعديل الحكومي الذي تم إقراره في 10 جويلية 1965م وذلك بعد الانقلاب الذي قام به العقيد هواري بومدين المحسوب على المؤسسة العسكرية على الرئيس أحمد بن بلة، وبذلك يكون السيد نور الدين دلسي قد قضى 06 سنوات على رأس وزارة التجارة قام فيها بعمل جبار لإصلاح وترقية الاقتصاد الجزائري الذي كان يتخبط في فوضى.

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم: 34-333 مؤرخ في 27 رجب عام 1384هـ الموافق لـ 02 ديسمبر سنة 1964م يتضمن تعيين أعضاء الحكومة، الجريدة الرسمية، العدد: 55، الصادرة بتاريخ 02 ديسمبر 1964م، ص 820.



بتاريخ **21 جويلية 1970م** صدر تعديل حكومي أنهى مهام **نور الدين دلسي** من منصبه، ونصب السيد **عياشي ياكرو** على رأس وزارة التجارة<sup>(1)</sup>، ولقد استمر الوزير **عياشي ياكرو** في منصبه على رأس وزارة التجارة وقام بإجراء عدة إصلاحات تتماشى مع متطلبات التنمية ومحاولة تحقيق قفزة نوعية في مجال التجارة إلى غاية تاريخ **23 افريل 1977م**، أين تم في هذا التاريخ القيام بإعادة تنظيم الهياكل الحكومية، ومن بين أهم الإجراءات التي إتخذت تم تنصيب **محمد يالا** على رأس وزارة التجارة خلفا ل**ياكرو العياشي** الذي تم استدعائه لأداء مهام أخرى، واستمر **محمد يالا** في تأدية منصبه الوزاري لمدة سنتين أشرف من خلالها على تنظيم هياكل الوزارة وإعادة تنظيمها وبعث الفعالية في الجهاز لأداء مهامه.

في **08 مارس 1979** بعد وفاة الرئيس الراحل **هواري بومدين** تم إجراء تعديل لإعادة تنظيم الحكومة فتم إنهاء مهام **محمد يالا** الذي كان على رأس قطاع التجارة وتم تنصيب السيد **عبد الغني العقبي** خلفا له على رأس وزارة التجارة<sup>(2)</sup>.

لقد استمر **عبد الغني العقبي** على رأس وزارة التجارة لمدة سنة تقريبا، إلى غاية تاريخ **15 جويلية 1980م**، أين تم القيام بتعديل حكومي تم على إثره استدعاء **عبد الغني العقبي** لأداء مهام أخرى، وخلفه على رأس القطاع **عبد العزيز خلاف** وزيرا للتجارة، ورغم إجراء تعديل حكومي بتاريخ **22 جانفي 1984م** لإعادة تنظيم وتشكيل الحكومة إلى أنه أبقى عليه في منصبه على رأس قطاع التجارة<sup>(3)</sup>، وذلك بالنظر للإجراءات العملية والحيوية التي عرفها قطاع التجارة في فترة ترأسه.

في **12 فيفري 1986م**، وبناء على المرسوم رقم **86 - 27** الذي صدر في الجريدة الرسمية تم تعيين **بموجب السيد مصطفى بن عمر** وزيرا للتجارة، وتم تعيين **محمد أبركان** نائبا لوزيرة التجارة، وهو منصب تم استحداثه في التعديل الحكومي بهدف العمل على تحريك قطاع التجارة وجعله يواكب التطورات الداخلية والخارجية ويساهم في زيادة التنمية الوطنية.

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم: 70-53 مؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1390هـ الموافق لـ 21 يوليو (جويلية) سنة 1970م، يتضمن تأسيس الحكومة، الجريدة الرسمية، العدد: 63، الصادر بتاريخ 24 جويلية 1970م، ص 906.

(2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رقم 79-57 مؤرخ في 09 ربيع الثاني عام 1399هـ الموافق لـ 08 مارس سنة 1979م، يتضمن تنظيم الحكومة وتشكيلها، الجريدة الرسمية، العدد: 11، الصادر بتاريخ 13 مارس 1979م، ص 201، 202.

(3) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رقم 84-12 مؤرخ في 19 ربيع الثاني عام 1404هـ الموافق لـ 22 يناير (جانفي) سنة 1984م، يتضمن تنظيم وتشكيل الحكومة، الجريدة الرسمية، العدد: 04، الصادرة بتاريخ 24 جانفي 1984م، ص 99، 100.

بتاريخ 17 نوفمبر 1987م تم إصدار مرسوم رقم: 87 - 246 يعدل المرسوم رقم 84-12 يتضمن تنظيم وتشكيل حكومة جديدة من ضمن طاقمها الحكومي تم تعيين السيد محمد مقران شريفى على رأس وزارة التجارة، وتم إلغاء منصب نائب وزير التجارة.

وبعد أحداث أكتوبر 1988 وما نجم عنها من تخريب لمنشاءات الدولة، فقد خرج الشعب غاضبا من ظروفه المعيشية ومن سياسية تسير الدولة، فكان لزاماً على النظام السياسي العمل على إحداث تغييرات تساهم في تحقيق متطلبات الشعب والرفع من المستوى المعيشي للمواطن الجزائري، فمن بين أهم التغييرات التي حصلت هو إقالة الحكومة فكان ذلك بتاريخ 09 نوفمبر 1989م، أين تم إصدار المرسوم الرئاسي رقم: 88 - 235 الذي ينظم ويشكل الحكومة، ولقد ترأس الحكومة قاصدي مرباح رئيس جهاز المخابرات سابقا، وتم تنصيب السيد مراد مدلسي وزيراً للتجارة خلفا مصطفى بن عمر الذي تم استدعائه لتأدية مهام أخرى. بعد مرور سنة تقريبا تم إقالة الحكومة والإعلان عن حكومة جديدة يرأسها مولود حمروش وقد تم تغيير الحقيبة الوزارية للتجارة فتم ضمها إلى وزارة جديدة هي وزارة الاقتصاد ووضع حقيبة منتدبة لتنظيم التجارة أسندت إلى السيد إسماعيل قومزيان<sup>(1)</sup> وقد شهدت عهده العديد من الإصلاحات بهدف تنمية القطاع بالإضافة إلى بروز العديد من الأزمات نتيجة السياسة المنتهجة للقطاع.

في سنة 1991م وتحت مرسوم رقم 91 - 199 المؤرخ بتاريخ 18 جوان 1991م، تم تشكيل حكومة جديدة يرأسها السيد أحمد غزالي وعين ضمن طاقمها الحكومي الوزير المنتدب أحمد فوزيل باي وزيراً منتدبا للتجارة<sup>(2)</sup>.

بتاريخ 19 جويلية من سنة 1992م، تم إقالة حكومة السيد أحمد غزالي وتشكيل حكومة جديدة يرأسها السيد بلعيد عبد السلام وأسندت الحقيبة الوزارية المنتدبة لتنظيم التجارة إلى السيد طاهر حمدي الذي شغل المنصب لمدة سنة، ونظراً للأزمة التي عايشتها الجزائر من إرهاب والذي أثرت بشكل أو بآخر على مستوى الأداء الحكومي لجميع

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم 89 - 178 مؤرخ في 16 صفر عام 1410هـ الموافق لـ 16 سبتمبر سنة 1989م، يتضمن تعيين أعضاء الحكومة، الجريدة الرسمية، العدد: 40، الصادرة بتاريخ 20 سبتمبر 1989م، ص ص 1010، 1109.

(2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم 91 - 199 مؤرخ في 06 ذي الحجة عام 1411هـ الموافق لـ 18 يونيو (جويلية) سنة 1991م، يتضمن تعيين أعضاء الحكومة، الجريدة الرسمية، العدد: 30، الصادرة بتاريخ 18 جويلية 1991م، ص ص 1011، 1012.

القطاعات بل يمكن القول أن أغلب القطاعات كانت تعيش على وقع الفوضى لعدم وجود الأمن مما أربك حركية القطاعات، فالفعالية في الأداء غابت بشكل منتظر نظرا لحجم المأساة التي عايشتها الجزائر.

في سبتمبر من سنة 1993م، تم إعادة تنظيم الحقائق الوزارية في الحكومة التي زكت بقاء رئيس الحكومة بلعيد عبد السلام لاستكمال مهامه في الإصلاح والتنمية، وأسندت الحقيبة المنتدبة لتنظيم التجارة لدى وزير الاقتصاد مراد بن أشنهو<sup>(1)</sup>، وقد شهد القطاع في هذه الفترة زيادة معدل التضخم في الاقتصاد الوطني مما انعكس سلبا على الزيادة في أسعار جميع السلع.

وفي أوج الأزمة الأمنية التي تعرضت لها الجزائر تم إقالة حكومة بلعيد عبد السلام وتعيين حكومة جديدة بتاريخ 31 جانفي 1994م يرأسها رضا مالك وأبقي ضمن الطاقم الحكومي على الحقيبة المنتدبة لتنظيم التجارة تحت رئاسة الوزير مصطفى مقرابي، إلا أنه ونظراً للأحداث والصعوبات التي كانت تفرضها الأزمة بكل جوانبها قدم رئيس الحكومة رضا مالك استقالة حكومته من تأدية مهامها في أفريل من سنة 1994م، تم بعد ذلك تشكيل حكومة جديدة بطاقم جديد يرأسها مقداد سيفي، هذا الأخير أجري عدة تغييرات من بينها تغيير الحقيبة المنتدبة لتنظيم التجارة التي أصبحت في حكومته حقيبة وزارية أسندت إلى السيدة ساسي عزيزة<sup>(2)</sup> وبذلك أصبح أول سيدة جزائرية تعتلي أعلى منصب بوزارة التجارة، فرغم الإصلاحات التي قامت بها في القطاع إلى أن ذلك لم يكن كافٍ بالنظر إلى حجم الأزمة الأمنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية التي كانت تعيشها الجزائر والتي وقفت حائلا دون ترقية القطاع.

في 27 نوفمبر 1995م، تم إصدار مرسوم رئاسي تحت رقم 95 - 380، يتضمن تحديد مهام أعضاء الحكومة، وبذلك أبقى على الوزيرة عزيزة ساسي على رأس وزارة التجارة<sup>(3)</sup> وتابعت مهامها ضمن قطاعها وقامت بالعديد من الإصلاحات لمواكبة قطاع

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 93 - 197 المؤرخ في 03 ربيع الأول عام 1414هـ الموافق لـ 21 غشت

(سبتمبر) سنة 1993م، المتضمن تعيين رئيس الحكومة، الجريدة الرسمية، العدد: 57، الصادرة بتاريخ 05 سبتمبر 1993م، ص 04.

(2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم: 94 - 93 المؤرخ في 04 ذي القعدة عام 1414هـ الموافق لـ 15 ابريل

(أفريل) سنة 1994م، يتضمن تعيين أعضاء الحكومة، الجريدة الرسمية، العدد: 23، الصادرة بتاريخ 19 أفريل 1994م، ص 04، 05.

(3) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم: 95 - 380 المؤرخ في 04 رجب عام 1416هـ الموافق لـ 27 نوفمبر سنة

1995م، يتضمن تجديد مهام أعضاء الحكومة، الجريدة الرسمية، العدد: 73، الصادرة بتاريخ 29 نوفمبر 1995م، ص 05، 06.

التجارة لتطلعات المواطنين. وفي ديسمبر من نفس السنة تم إقالة رئيس الحكومة **مقداد سيفي** وإسناد رئاسة الحكومة إلى السيد **أحمد أويحي** الذي قام بعد مشاورات عديدة شملت جميع الأطياف السياسية والفاعلين في الدولة من تقديم تشكيلته الحكومية وكان من بين الطاقم الحكومي فيها **عبد الكريم حرشاوي** وزيراً للتجارة<sup>(1)</sup> بدلاً من الوزيرة **عزيزة ساسي** التي استدعيت إلى مهام أخرى. في نفس السنة أجري تعديل آخر على الطاقم الحكومي وبالضبط في **26 سبتمبر 1996م**، تم تعيين **موجبه بختي بلعاب** وزيراً للتجارة، واستمر في أداء مهامه على رأس القطاع، وتم تركيته في عدة محطات شملت تغييرات على الطاقم الحكومي إلى غاية **24 ديسمبر 1999م**، أين تم تعيين السيد **مراد مدلسي** وزيراً للتجارة<sup>(2)</sup> خلفاً للسيد **بختي بلعاب** الذي تم استدعائه لتأدية مهام أخرى. ولقد تم تجديد الثقة في السيد **مراد مدلسي** وزيراً للتجارة من خلال التعديل الحكومي الذي مَسَّ الطاقم الحكومي بمرسوم رئاسي حمل الرقم **257-2000** والذي صدر بتاريخ **26 أوت 2000م**، أسندت فيه مهمة رئاسة الحكومة إلى السيد **أحمد بن بيتور**، وفي شهر أوت قدم رئيس الحكومة استقالته من على رأسها لأسبابه الخاصة، وخلفه السيد **علي بن فليس** الذي تم تعيينه بمرسوم رئاسي يحمل الرقم **01 - 139** الصادر بتاريخ **31 ماي 2001م** رئيساً للحكومة، تم فيه إجراء تغيير على طاقم الحكومة وتم بمقتضاه تعيين **حميد طمار** على رأس وزارة التجارة<sup>(3)</sup> بدلاً من السيد **مراد مدلسي** الذي استدعي إلى شغل مهام وزيراً للمالية ضمن طاقم الحكومة الجديد.

بتاريخ **17 جوان 2002م**، تم إصدار مرسوم رئاسي تحت رقم **02 - 208** يقضي بتعيين طاقم جديد للحكومة، وتم بذلك تنحية الوزير **طمار عبد الحميد** من على رأس وزارة التجارة والذي أسندت إليه حقيبة وزارة المساهمة وترقية الاستثمار وخلفه على رأس وزارة التجارة **نور الدين بوكروح**<sup>(4)</sup>، استمر في منصبه إلى غاية **01 ماي 2005** أين تم في هذا

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم: 96 - 01 المؤرخ في 14 شعبان عام 1416 هـ الموافق لـ 05 يناير (جانفي)

سنة 1996م، يتضمن تعيين أعضاء الحكومة، الجريدة الرسمية، العدد: 01، الصادرة بتاريخ 07 جانفي 1996م، ص ص، 06، 07.

(2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم: 99 - 300 المؤرخ في 16 رمضان عام 1420 هجري الموافق لـ 24 ديسمبر

سنة 1999م، يتضمن تعيين أعضاء الحكومة، الجريدة الرسمية، العدد: 93، الصادرة بتاريخ 26 ديسمبر 1999م، ص ص، 05، 06.

(3) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم الرئاسي رقم: 01 - 139 المؤرخ في 08 ربيع الأول عام 1422 هـ الموافق لـ 31 ماي سنة

2001م، يتضمن تعيين أعضاء الحكومة، الجريدة الرسمية، العدد: 31، الصادرة بتاريخ 06 جويلية 2001م، ص 05.

(4) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم: 02 - 208 المؤرخ في 06 ربيع الثاني عام 1423 هـ الموافق لـ 17 يونيو

(جويلية) سنة 2002م، يتضمن تعيين أعضاء الحكومة، الجريدة الرسمية، العدد: 42، الصادرة بتاريخ 18 جويلية 2002م، ص 04.

التاريخ إنهاء مهامه وخلفه على رأس وزارة التجارة السيد الهاشمي جعبوب<sup>(1)</sup> الذي رغم حدوث عدة تعديلات على طاقم الحكومة إلا أنه تم تجديد الثقة في شخصه لشغل منصب وزيراً للتجارة. الهاشمي جعبوب هو إطار إداري وسياسي ينتمي إلى حركة مجتمع السلم من مواليد 1955م بولاية ميله، متحصل على دبلوم الدراسات العليا في الإدارة من المدرسة العليا للإدارة، شغل العديد من المناصب السامية في الدولة من بينها منصب مدير المستشفيات ما بين 1985م و1990م، عُين في سنة 1990م، مكلف بالدراسات والتلخيص في وزارة الشبيبة والرياضة إلى غاية سنة 1994م، حيث شغل منذ تلك السنة رئيساً لديوان الوزير المنتدب المكلف بالتضامن الوطني إلى غاية سنة 1995م، قبل أن يعين مديراً بالأمانة العامة للحكومة إلى غاية سنة 1997م. دخل الهاشمي جعبوب كنائب في المجلس الشعبي الوطني سنة 1997م إلى غاية 2000م، وذلك تحت غطاء حزب حركة مجتمع السلم قبل أن يُعين بعد ذلك التاريخ وزيراً للصناعة ثم وزيراً للتجارة إلى غاية حدوث التعديل الحكومي الذي حمله المرسوم الرئاسي رقم 10-149 بتاريخ 28 ماي 2010م عُين به مصطفى بن بادة وزيراً للتجارة<sup>(2)</sup> خلفاً للهاشمي جعبوب منها بذلك فترة زمنية عرفت عدة منعرجات هامة للقطاع. لقد عرفت مرحلة تولي الوزير الهاشمي جعبوب وزيراً للتجارة عدة أزمات حادة أثرت بشكل سلبي على مستوى التنمية، فاحتكار السلع الضرورية من طرف بعض الفاعلين سبب العديد من الأزمات من بينها أزمة ارتفاع الأسعار وخاصة منها السلع الضرورية مما أفرز العديد من التداعيات الخطيرة.

إن أزمة الاسمنت التي تمر بها الجزائر والتي عرفت منعرجات خطيرة في سيرها كان لزاماً على القيادة بوزارة التجارة صنع واتخاذ العديد من القرارات للحد من الأزمة والقضاء عليها كلياً.

## المطلب الثاني: مهام وصلاحيات وزير التجارة

(01)- يقترح وزير التجارة في إطار السياسة العامة للحكومة وفي حدود صلاحياته، عناصر السياسة الوطنية في ميدان التجارة ويتضمن وضعها حيز التنفيذ طبقاً للقوانين والتنظيمات

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم: 05 - 161، المؤرخ في 22 ربيع الأول عام 1426 هـ الموافق لـ الأول ماي

(ماي) سنة 2005 يتضمن تعيين أعضاء الحكومة، الجريدة الرسمية، العدد: 32، الصادرة بتاريخ 04 ماي 2005م، ص ص 03، 04.

(2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم 10-149، المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1431 هـ الموافق لـ 28 ماي سنة

2010م يتضمن تعيين أعضاء الحكومة، الجريدة الرسمية، العدد: 36، الصادرة بتاريخ 30 ماي 2010م، ص 05.

السارية المفعول. ويعرض تقارير عن نشاطه على رئيس الحكومة وعلى مجلس الحكومة ومجلس الوزراء حسب الأشكال والآجال المحددة.

**(02)-** يمارس وزير التجارة بالاتصال مع الدوائر الوزارية الهيئات المعنية، صلاحياته في ميادين التجارة الخارجية وضبط الأسواق وترقية المنافسة وتنظيم المهن المقننة والنشاطات التجارية والخدمات والرقابة الاقتصادية وقمع الغش.

**(03)-** ويكلف وزير التجارة في ميدان التجارة الخارجية، بما يلي:

- يُعد و/أو يساهم في وضع الإطار المؤسسي والتنظيمي المتعلق بالمبادلات التجارية الخارجية.
- يُنظم تحضير الاتفاقيات التجارية الدولية والتفاوض بشأنها، بالاتصال مع المؤسسات المعنية ويتولى تنفيذها ومتابعتها.
- يَسهر على جعل القوانين والتنظيمات مطابقة للنصوص التي تسيّر التجارة الدولية.
- يُعد ويقترح كل إستراتيجية لترقية الصادرات خارج المحروقات.
- يُسهّل ويشجع مشاركة المتعاملين الاقتصاديين في التظاهرات الاقتصادية داخل الوطن أو خارجه.
- يُنشط بالتنسيق مع الهيئات المعنية، المصالح الموضوعة لدى الممثلات الدبلوماسية الجزائرية في الخارج والمكلفة بالشؤون التجارية.
- يُساهم في وضع وتنظيم سير مناطق التبادل الحر.
- يَسهر على وضع وتطوير نظام اتصال وإعلام إحصائي حول المبادلات التجارية الدولية<sup>(1)</sup>.

**(04)-** يكلف وزير التجارة، في مجال ضبط وترقية المنافسة بما يأتي:

- يقترح كل إجراء من شأنه تعزيز قواعد وشروط ممارسة منافسة سليمة ونزيهة في سوق السلع والخدمات.
- يُساهم في تطوير القانون وممارسة المنافسة.

<sup>(1)</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 02-453 المؤرخ في 17 شوال عام 1423 هـ الموافق لـ 21 ديسمبر 2002م، يحدد صلاحيات وزير التجارة، الجريدة الرسمية، العدد 85، الصادرة بتاريخ 22 ديسمبر 2002م، ص 11.

- يُنظم الملاحظة الدائمة للسوق، ويقوم بتحليل هيكله ويُعين الممارسات غير الشرعية
  - الهادفة إلى إفساد المنافسة الحرة، ويضع حدًا لها بالتنسيق مع الهيئات المعنية.
  - يُساهم بالاتصال مع المؤسسات المعنية في العمل على الإطار المرجعي وإثرائه في ميدان ضبط المنفعات العمومية.
  - يُشارك في إعداد سياسات التسعير وعند الاقتضاء في تنظيم انسجام الأسعار، وكذا هوامش الربح ويسهر على تطبيقها.
  - يُقترح كل الإجراءات المتعلقة بشروط وكيفيات إنشاء إقامة وممارسة النشاطات التجارية والمهن المقننة، ويسهر على وضعها حيز التنفيذ مع الهيئات المعنية.
  - يُبادر بكل التدابير المتعلقة بإنشاء غرف التجارة والصناعة وتطويرها.
  - يُساهم في تحديد السياسة الوطنية للمخزون الأمني بالاتصال مع الهيئات المعنية.
- (05) -** يكلف وزير التجارة في مجال جودة السلع والخدمات وحماية المستهلك بما يلي:
- يُحدد بالتشاور مع الدوائر الوزارية والهيئات المعنية شروط وضع السلع والخدمات رهن الاستهلاك في مجال الجودة والنظافة الصحية والأمن.
  - يُقترح كل الإجراءات المناسبة في إطار وضع نظام للعلامات، وحماية العلامات التجارية، والتسميات الأصلية ومتابعة تنفيذها<sup>(1)</sup>.
  - يُبادر بأعمال اتجاه المتعاونين الاقتصاديين المعنيين، من أجل تطوير الرقابة الذاتية.
  - يُشجع تنمية مخابر تحليل الجودة والتجارب، ويقترح إجراءات والمناهج الرسمية للتحليل في مجال الجودة.
  - يُساهم في إرساء قانون الاستهلاك وتطويره.
  - يُشارك في أشغال الهيئات الدولية والجهوية المختصة في مجال الجودة.
  - يُعد وينفذ إستراتيجية للإعلام والاتصال تتعلق بالوقاية من الأخطار الغذائية وغير الغذائية اتجاه الجمعيات المهنية والمستهلكين التي يشجع إنشائها.
- (06) -** يقوم وزير التجار في مجال الرقابة الاقتصادية وقمع الغش بما يأتي:

(1) المرجع السابق، ص11.

- يُنظم ويوجه ويضع حيز التنفيذ المراقبة ومكافحة الممارسات التجارية غير الشرعية، والممارسات المضادة للمنافسة والغش المرتبط بالجودة والتقليل.
- يُساهم في التوجيه والتنسيق ما بين القطاعات ببرامج الرقابة الاقتصادية وقمع الغش.
- يُنجز كل تحقيق اقتصادي معمق وإخطار الهيئات القضائية عند الضرورة.
- (07)- في مجال ترقية الإنتاج الوطني، يشارك وزير التجارة في إعداد سياسات حماية التعريف الجمركية وغير الجمركية، ويبادر بكل إجراء وقائي خاص.
- (08)- يكلف وزير التجارة في مجال الدراسات والإعلام الاقتصادي والتجاري بما يأتي:
  - يُنجز كل الدراسات الاستكشافية حول التنمية الاقتصادية والمبادلات التجارية الدولية<sup>(1)</sup>.
  - يَسهر على وضع بنوك للمعطيات تتعلق بالتجارة الداخلية، والمبادلات الدولية.
  - يُساهم في تنظيم وتطوير النظام الوطني للإعلام الاقتصادي.
- (09)- يَسهر وزير التجارة على السير الحسن للهيكل المركزية واللامركزية، والهيئات التابعة لدائرته الوزارية.
- (10)- في إطار التكفل بصلاحياته، يقوم وزير التجارة بوضع الإطار التنظيمي وكذا الوسائل البشرية والمالية والمادية الضرورية لتجسيد الأهداف والمهام المسندة إليه. يمكنه اقتراح كل إطار مؤسسي للتشاور والتنسيق ما بين القطاعات و/أو كل هيئة أخرى أو جهاز ملائم من طبيعته السماح بالتكفل الأحسن بالمهام الموكلة إليه<sup>(2)</sup>.

## المطلب الثالث: تنظيم الإدارة المركزية بوزارة التجارة

- (01)- تشمل الإدارة المركزية في وزارة التجارة، الموضوعة تحت سلطة الوزير، على ما يلي:

(1) المرجع السابق، ص 11.

(2) المرجع السابق، ص 12.



الأمين العام، ويساعده مديرا دراسات ويلحق به المكتب الوزاري للأمن الداخلي في المؤسسة ومكتب البريد.

رئيس الديوان، ويساعده ثمانية مكلفين بالدراسات والتلخيص، يكلفون بما يأتي:

- تحضير مشاركة الوزير في النشاطات الحكومية وتنظيمها .
  - تحضير نشاطات الوزير في مجال العلاقات الخارجية وتنظيمها .
  - الاتصال مع الهيئات العمومية .
  - إعداد حصائل النشاطات للوزارة كلها.
  - متابعة العلاقات الاجتماعية والمهنية وتطبيق التشريع المتعلق بالعمل في الشركات والمؤسسات العمومية التابعة للقطاع.
  - تحضير نشاطات الوزير في مجال العلاقات العمومية وتنظيمها<sup>(1)</sup>.
  - تحضير علاقات الوزير مع أجهزة الإعلام وتنظيمها.
  - تحضير علاقات الوزير مع الجمعيات المختلفة وتنظيمها.
- وأربعة ملحقين بالديوان.

المفتشية العامة، التي يحدد إحداثها وتنظيمها وعملها بمرسوم تنفيذي.  
الهيكل الآتية:

- المديرية العامة للتجارة الخارجية .
- المديرية العامة لضبط وتنظيم النشاطات والتقنين.
- المديرية العامة للرقابة الاقتصادية وقمع الغش.
- مديرية الموارد البشرية والتقنيات الحديثة للإعلام والاتصال.
- مديرية المالية والوسائل العامة.

(02) - المديرية العامة للتجارة الخارجية، وتكلف بما يأتي:

- إقتراح كل الاستراتيجيات في مجال التجارة الخارجية وترقية الصادرات وضمان متابعة ذلك.

<sup>(1)</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 08- 266 مؤرخ في 17 شعبان عام 1429هـ الموافق لـ 21 سبتمبر سنة 2008م، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 02- 454 المؤرخ في 17 شوال عام 1423هـ الموافق لـ 21 ديسمبر سنة 2002م المتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التجارة، الجريدة الرسمية، العدد: 48، الصادرة بتاريخ 24 سبتمبر 2008م، ص 08.

- المبادرة بالأدوات القانونية والتنظيمية المتعلقة بالمبادلات التجارية الخارجية والمشاركة في إعداد ذلك.
  - تنشيط النشاطات التجارية الخارجية الثنائية والمتعددة الأطراف وحفزها عبر الهياكل المناسبة.
  - تحضير الاتفاقات التجارية الدولية أو المساهمة في إعدادها والتفاوض بشأنها.
  - تنشيط الهياكل والفضاءات الوسيطة التي لها مهام في مجال ترقية المبادلات التجارية الخارجية وتوجيه أعمالها.
  - ضمان تنفيذ الاتفاقات التجارية الدولية ومتابعتها، لاسيما علاقات الجزائر مع المنظمة العالمية للتجارة
  - تصميم نظام للإعلام حول المبادلات التجارية الخارجية ووضعه<sup>(1)</sup>.
- وتتضمن أربع مديريات:

#### 1 - مديرية المبادلات التجارية والتظاهرات الاقتصادية، وتكلف بما يأتي:

- متابعة الصادرات وترقيتها.
- متابعة عمليات الاستيراد.
- المبادرة بكل التدابير الرامية إلى ترقية الصادرات وتنويعها، واقتراح ذلك.
- تنظيم التنسيق في تنفيذ سياسات دعم الصادرات خارج المحروقات.
- توجيه تنظيم المعارض والمعارض الخاصة للمنتوجات الجزائرية والحث علي ذلك.
- إعلام المصالح المعنية الموضوعة لدى الممثلات الدبلوماسية الجزائرية بالخارج في مجال ترقية الصادرات.

#### وتتضمن ثلاث (3) مديريات فرعية:

##### أ - المديرية الفرعية لمتابعة وترقية الصادرات، وتكلف بما يأتي:

- جمع المعطيات القانونية والاقتصادية المتعلقة بالاستراتيجيات الدولية للتصدير وتحليلها.
- متابعة الصادرات وترقيتها.
- اقتراح كل التدابير لتحسين تنافسية الإنتاج الوطني الموجه للتصدير.

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص ص 08، 09.

- السهر علي تنفيذ الإجراءات الرامية إلى تدعيم الصادرات واقتراح كل التدابير لتنسيق وتكييف الإستراتيجية الوطنية للصادرات مع متطلبات السوق الخارجية.
- ب - المديرية الفرعية لمتابعة الواردات، وتكلف بما يأتي:
  - جمع المعطيات المتعلقة بعمليات الاستيراد وتحليلها.
  - متابعة عمليات الاستيراد.
  - اقتراح كل التدابير الرامية إلى التحكم في سوق الواردات<sup>(1)</sup>.
- ج - المديرية الفرعية للتظاهرات الاقتصادية، وتكلف بما يأتي:
  - المبادرة والتنظيم والمساهمة في تنفيذ كل العمليات المتعلقة بالتوسع التجاري.
  - تشجيع وتخفيز ترقية الصادرات بتنظيم التظاهرات الاقتصادية.
- 2- مديرية العلاقات مع المنظمة العالمية للتجارة، وتكلف بما يأتي:
  - التحضير والتنشيط في إطار تشاوري لعلاقات الجزائر مع المنظمة العالمية للتجارة.
  - تنظيم العلاقات مع المنظمة العالمية للتجارة وتنسيقها ومتابعتها.
  - المبادرة بتكييف التشريع والتنظيم التجاريين مع أحكام اتفاقات المنظمة العالمية للتجارة.
  - متابعة تنفيذ اتفاقات المنظمة العالمية للتجارة وتقييمها.
  - المشاركة في أشغال مختلف هيئات المنظمة العالمية للتجارة.
- وتتضمن مديريتين ( 2 ) فرعيتين:
- أ - المديرية الفرعية لتجارة البضائع، وتكلف بما يأتي:
  - السهر علي تنفيذ اتفاقات المنظمة العالمية للتجارة المتصلة بالبضائع ومتابعتها.
  - تنظيم الإعداد للعروض التعريفية ومتابعة المفاوضات المرتبطة بها.
  - السهر، حسب الأشكال والإجراءات المعتمدة علي التبليغات المتعلقة بالبضائع.
  - والناجمة عن اتفاقات المنظمة العالمية للتجارة.
  - التكفل بمعالجة النزاعات.
- ب - المديرية الفرعية لتجارة الخدمات والملكية الفكرية، وتكلف بما يأتي:

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص 09.

- ضمان تنفيذ اتفاقات المنظمة العالمية للتجارة المتعلقة بتجارة الخدمات والملكية الفكرية ومتابعة ذلك.
- تقديم العروض بالالتزام في مجال الخدمات والملكية الفكرية ومتابعة المفاوضات المرتبطة بذلك.
- السهر، حسب الأشكال والإجراءات المعتمدة، علي التبليغات المتعلقة بالخدمات والملكية الفكرية والناجمة عن اتفاقات المنظمة العالمية للتجارة<sup>(1)</sup>.
- التكفل بمعالجة النزاعات.

### 3- مديرية متابعة الاتفاقات التجارية الجهوية والتعاون، وتكلف بما يأتي:

- المساهمة في تنفيذ اتفاق الشراكة في منطقة التبادل الحر مع الاتحاد الأوروبي ومتابعة ذلك.
  - تحضير الاتفاقات التجارية الجهوية، وتنفيذها ومتابعتها.
  - المساهمة في نشاطات المنظمات الجهوية والهيئات الدولية المتخصصة.
- وتضم أربع مديريات فرعية:

#### أ - المديرية الفرعية للاتحاد الأوروبي.

#### ب - المديرية الفرعية لاتحاد المغرب العربي.

#### ج - المديرية الفرعية لمنطقة التبادل الحر العربية وللاتحاد الإفريقي.

تكلف هذه المديريات الفرعية ثلاث كل في ميدانها بما يأتي:

- التحضير للمفاوضات حول الاتفاقات التجارية والمشاركة فيها.
  - متابعة تنفيذ هذه الاتفاقات وتقييمها دوريا.
  - تكوين رصيد وثائقي يتعلق بهذه الاتفاقات وتسييره.
- #### د - المديرية الفرعية للتعاون مع الهيئات المتخصصة، وتكلف بما يأتي:
- ضمان متابعة العلاقات مع الهيئات الدولية المتخصصة.
  - وضع برامج المساعدة التقنية والتعاون مع هذه الهيئات وتسييرها.
  - تكوين رصيد وثائقي يتعلق بهذه الهيئات وتسييره تسييرا نشيطا.

### 4- مديرية العلاقات التجارية الثنائية، وتكلف بما يأتي :

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص ص 09، 10.

- إعداد الاتفاقيات والاتفاقات التجارية الثنائية والتفاوض بشأنها ومتابعة تنفيذها.
  - المشاركة في المفاوضات والمساهمة في إعداد اتفاقات التعاون الاقتصادي الشاملة أو القطاعية ومتابعتها.
  - تحضير أشغال اللجان المختلطة ما بين الحكومية للتعاون والمشاركة فيها ومتابعة تنفيذ نتائجها وتوصياتها<sup>(1)</sup>.
  - ضمان متابعة الميزان التجاري مع مختلف البلدان وتقييمه واقتراح تدابير التعديل المواتية، عند الاقتضاء.
- وتضم ثلاث مديريات فرعية:
- أ - المديرية الفرعية للعلاقات التجارية مع بلدان أوروبا وأمريكا الشمالية.
  - ب - المديرية الفرعية للعلاقات التجارية مع البلدان العربية والإفريقية.
  - ج - المديرية الفرعية للعلاقات التجارية مع بلدان آسيا وأمريكا اللاتينية.
- تكلف هذه المديريات الفرعية الثلاث كل في ميدانها بما يأتي:
- المساهمة في تحضير الاتفاقات التجارية الثنائية والتفاوض بشأنها.
  - المشاركة في تنشيط العلاقات التجارية الثنائية وتأطيرها.
  - المشاركة في أعمال اللجان المختلطة.
  - القيام بتكوين ملفات خاصة بكل بلد وتحيينها.
  - إعداد بطاقيات عن المؤسسات، تتصل بإستراتيجية إعادة نشر التجارة الخارجية.
- (03) - المديرية العامة لضبط وتنظيم النشاطات والتقنين، وتكلف بما يأتي:**
- إعداد الآليات القانونية للسياسة التجارية وتكييفها وتنسيقها.
  - تحليل التنظيمات والاتفاقات التجارية الدولية.
  - دراسة النصوص التشريعية والتنظيمية التي تبادر بها مختلف القطاعات.
  - السهر علي السير التنافسي للأسواق واقتراح التدابير ذات الطابع التشريعي أو التنظيمي الرامية إلى تطوير قواعد وشروط منافسة سليمة ونزيهة بين المتعاملين الاقتصاديين.
  - تحديد جهاز الملاحظة ومراقبة الأسواق ووضعها.

(1) مرسوم تنفيذي رقم 08-266، الجريدة الرسمية، مرجع سبق ذكره، ص 10.

- اقتراح كل التدابير المتصلة بالضبط الاقتصادي، لاسيما في مجال التسعيرة وتنظيم الأسعار وهوامش الربح.
  - المشاركة في تحديد السياسة الوطنية وكذا التنظيمات العامة والنوعية المتعلقة بترقية جودة السلع والخدمات وحماية المستهلكين، وتنفيذ ذلك<sup>(1)</sup>.
  - المبادرة بكل الدراسات واقتراح كل التدابير ذات الصلة بتحسين شروط تنظيم الأنشطة التجارية والمهن المقننة وسيرها.
  - تنشيط نشاطات المؤسسات التابعة لقطاع التجارة والتي لديها مهام في مجال تنظيم السوق وضبطه وتوجيهها وترقيتها.
  - وضع بنك المعطيات ونظام الإعلام الاقتصادي وتسييره.
- وتتضمن خمس مديريات:

#### 1- مديرية المنافسة، وتكلف بما يأتي:

- اقتراح الأدوات القانونية المتعلقة بترقية المنافسة في سوق السلع والخدمات.
- دراسة الملفات الواجب عرضها علي مجلس المنافسة وتحضيرها وضمان تنفيذ قراراته، ومتابعتها.
- إعداد جهاز لملاحظة الأسواق ووضعها.
- المبادرة بكل الدراسات والأعمال التحسيسية تجاه المتعاملين الاقتصاديين لتطوير وتكريس مبادئ المنافسة وقواعدها.
- متابعة المنازعات المتعلقة بالممارسات المنافية للمنافسة.
- تنسيق المشاركة في أشغال لجان الصفقات العمومية.

#### وتتضمن أربع (4) مديريات فرعية:

- أ - المديرية الفرعية لترقية قانون المنافسة، وتكلف بما يأتي:
  - إنجاز كل الدراسات وترقية كل التدابير الموجهة إلي تعزيز قواعد المنافسة ومبادئها في سير سوق السلع والخدمات.
  - اقتراح الأدوات القانونية المتعلقة بتكريس قانون المنافسة.
- ب - المديرية الفرعية لملاحظة الأسواق، وتكلف بما يأتي:

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص ص 10، 11.

- اقتراح جهاز لملاحظة سوق السلع والخدمات ووضعه.
- المشاركة في تحديد الأسعار وهوامش الربح المقننة<sup>(1)</sup>.

#### ج - المديرية الفرعية لأسواق المنافع العامة، وتكلف بما يأتي:

- وضع جهاز لملاحظات سير سوق المنافع العامة.
- المساهمة في سياسة تسعيرة المنافع العامة.

#### د - المديرية الفرعية للمنازعات والعلاقات مع مجلس المنافسة، وتكلف بما يأتي:

- معالجة ملفات المنازعات ذات الصلة بالممارسات المضادة للمنافسة، بالاتصال مع مجلس المنافسة.

- تنفيذ قرارات مجلس المنافسة ومتابعة تطبيقها.

#### 2- مديرية الجودة والاستهلاك، وتكلف بما يأتي:

- اقتراح مشاريع النصوص ذات الطابع التشريعي والتنظيمي وذات البعد العام والخاص والمتعلقة بترقية الجودة وحماية المستهلكين.
- المساهمة في إرساء حق الاستهلاك.

- المشاركة كل الدراسات المرتبطة بالمواصفات في مجال الجودة والنظافة الصحية والأمن والمطابقة في جميع مراحل صنع المنتجات وتسويقها.

- اقتراح التدابير الرامية إلى إرساء نظام للعلامات التصنيفية وحماية العلامات والتسميات الأصلية.

- التشجيع عبر المبادرات الملائمة، علي تطور المراقبة الذاتية للجودة علي مستوي المتعاملين الاقتصاديين.

- تنشيط عملية تقييس المنتجات والخدمات وطرق تحاليل الجودة وتشجيعها ومتابعتها.

- ترقية برامج إعلام المهنيين والمستهلكين وتحسيسهم.

- اقتراح كل التدابير فيما يخص تطوير مخابر تحاليل الجودة وقمع الغش.

#### وتتضمن أربع مديريات فرعية:

#### أ - المديرية الفرعية لتقييس المنتجات الغذائية.

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص 11.

ب - المديرية الفرعية لتقييس المنتجات الصناعية.

ج - المديرية الفرعية لتقييس الخدمات<sup>(1)</sup>.

تكلف المديرية الفرعية الثلاث كل في ميدانها، بما يأتي:

- اقتراح التنظيم والتقييس المتعلقين بجودة المنتجات والخدمات وحماية المستهلكين.
- المبادرة بكل الدراسات واقتراح النصوص ذات الطابع التشريعي أو التنظيمي المتعلقة بترقية جودة المنتجات والخدمات وحماية المستهلك.
- المساهمة في أعمال التقييس داخل اللجان التقنية الوطنية للتقييس.
- المبادرة بكل الدراسات والأعمال الخاصة بالتقييس في مجال الجودة والنظافة الصحية والأمن أو المشاركة في ذلك.

د - المديرية الفرعية لترقية الجودة وحماية المستهلك، وتكلف بما يأتي:

- المبادرة بالبرامج والأعمال الإعلامية والتحسيسية والوقائية في مجال الجودة وحماية المستهلك وتنفيذها.
- التشجيع علي تطوير مخابر التحاليل والتجارب والمراقبة الذاتية.
- اقتراح كل التدابير المتعلقة بإرساء نظم للعلامات التصنيفية وحماية العلامات والتسميات الأصلية.
- التشجيع علي إنشاء جمعيات المستهلكين والمشاركة في تنشيط أعمالها.

**3- مديرية تنظيم الأسواق والنشاطات التجارية والمهن المقننة، وتكلف بما يأتي:**

- دراسة كل اقتراحات التدابير ذات الطابع التشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة المهن المقننة والنشاطات التجارية وتنظيمها وصياغة هذه الاقتراحات.
- المشاركة مع المنظمات والهيئات المعنية في تحديد القواعد المتعلقة بشروط إنشاء نشاطات تجارية ومهنية وإقامتها وممارستها من طرف الأشخاص الطبيعيين والمعنويين<sup>(2)</sup>.
- ترقية كل التدابير المتعلقة بتنظيم الوظائف التجارية والأسواق النوعية ذات المنفعة الوطنية أو الجهوية.

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص ص 11، 12.

<sup>(2)</sup> المرسوم التنفيذي رقم 08-266، الجريدة الرسمية، مرجع سبق ذكره، ص 12.



- اقتراح كل التدابير أو القواعد المتعلقة بإنشاء غرف التجارة والصناعة وسيرها.
- وضع جهاز لملاحظة الأسعار ومراقبة تدفق المنتجات الضرورية والإستراتيجية في السوق.

- المشاركة في إعداد السياسة الوطنية للمخزون الأمني وتزويد مناطق الجنوب.

### وتضم ثلاث مديريات فرعية:

#### أ - المديرية الفرعية لتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقتنة، وتكلف بما يأتي:

- تقييم شروط ممارسة النشاطات التجارية وسير الأسواق النوعية.
- اقتراح كل التدابير ذات الطابع التشريعي أو التنظيمي المتعلقة بتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقتنة وتأطيرها وتطويرها.
- تحديد شروط القيد في السجل التجاري ومتابعة تنفيذها.
- إعداد قائمة النشاطات الاقتصادية الخاضعة للقيد في السجل التجاري ومتابعة تطبيقها.

#### ب - المديرية الفرعية لمتابعة تموين السوق، وتكلف بما يأتي:

- مراقبة التدفقات الطبيعية للمنتجات الضرورية والإستراتيجية.
- ملاحظة أسعار السلع والخدمات الضرورية والإستراتيجية الممارسة في السوق الداخلي.
- متابعة تموين مناطق الجنوب وتنفيذ مقاصد مصاريف النقل المتعلقة بتموين الجنوب.
- المساهمة في تحديد السياسة الوطنية للمخزون الأمني.

#### ج - المديرية الفرعية للتنشيط والعلاقات مع غرف التجارة والصناعة، وتكلف بما يأتي:

- توجيه نشاطات غرف التجارة والصناعة وسيرها، وتنشيط ذلك.
- تنظيم العلاقات بين السلطات العمومية والمهنيين<sup>(1)</sup>.
- المساهمة في وضع تنظيم ذي صلة بشروط وكيفيات تنظيم التظاهرات الاقتصادية نصف الشهرية والمعارض التجارية وكيفيات ذلك.

#### 3- مديرية الدراسات والاستكشاف والإعلام الاقتصادي ، وتكلف بما يأتي :

- إنجاز الدراسات الاقتصادية ذات الصلة بالقطاع التجاري.

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص ص 12، 13.

- إنشاء بنك للمعطيات وتسييره وإعداد نظام لجمع المعلومات الإحصائية الاقتصادية والتجارية ومعالجتها ونشرها.
- إعداد التقارير والمذكرات حول الظرف الاقتصادي وكل المنشورات ذات الصلة بنشاطات القطاع.
- المساهمة في وضع نظام متداخل للإعلام الاقتصادي.
- وتتضمن مديريتين فرعيتين:
- أ - المديرية الفرعية للدراسات والاستكشاف، وتكلف بما يأتي:
- إنجاز الدراسات العامة أو الخاصة المرتبطة بقطاع التجارة.
- المساهمة في أشغال التخطيط الاستراتيجي والاستكشاف.
- تقييم النشاطات التجارية.
- متابعة تطور الأوضاع الاقتصادية وإعداد المذكرات الدورية وضمان كل المنشورات المتعلقة بنشاطات القطاع.
- ب - المديرية الفرعية للإحصائيات والإعلام الاقتصادي، وتكلف بما يأتي :
- تطوير بنوك للمعطيات الإحصائية والاقتصادية والتجارية.
- نشر المعلومات التجارية.
- المشاركة في تنظيم النظام الوطني للإعلام الاقتصادي وسيره<sup>(1)</sup>.
- 5- مديرية التقنين والشؤون القانونية، وتكلف بما يأتي:
- إعداد الآليات القانونية للسياسة التجارية وتكييفها وتنسيقها.
- تحليل التنظيمات المتعلقة بالتجارة الدولية والاتفاقات التجارية الدولية.
- وتتضمن ثلاث مديريات فرعية:
- أ - المديرية الفرعية للتقنين، وتكلف بما يأتي:
- إعداد النصوص التشريعية والتنظيمية ذات الطابع العام والخاص التي تقترحها مختلف الهيئات التابعة للإدارة المركزية.
- تقييم وتكييف الآليات التشريعية والتنظيمية ومراعاة انسجامها.
- ب - المديرية الفرعية للتحصينات التجارية، وتكلف بما يأتي:

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص 13.

- اقتراح وإعداد الآليات المتعلقة بالتحصينات التجارية المتضمنة تدابير محاربة تحطيم الأسعار والتدابير الوقائية والحقوق التعويضية، في إطار اتفاقات التجارة الدولية.
- معالجة المنازعات المتعلقة بالتحصينات التجارية.

### ج - المديرية الفرعية للتحاليل القانونية، وتكلف بما يأتي:

- المساهمة في وضع آليات قانونية متعلقة بالسياسة التجارية.
- تحليل الاتفاقات الدولية للتعاون التجاري<sup>(1)</sup>.

### (04) - المديرية العامة للرقابة الاقتصادية وقمع الغش، وتكلف بما يأتي:

- تحديد الخطوط العريضة للسياسة الوطنية للمراقبة في ميادين الجودة وقمع الغش ومكافحة الممارسات المضادة للمنافسة.
- السهر على توجيه برامج المراقبة الاقتصادية وقمع الغش وتنسيقها وتنفيذها.
- إنجاز كل الدراسات واقتراح كل التدابير بغية تدعيم وظيفة المراقبة وعصرتها.
- توجيه نشاطات المراقبة الاقتصادية وقمع الغش التي تقوم بها المصالح الخارجية المكلفة بالتجارة وتنسيقها وتقييمها.
- تطوير التنسيق ما بين القطاعات في مجالات الرقابة الاقتصادية وقمع الغش.
- تطوير علاقات التعاون الدولي في ميادين الرقابة الاقتصادية، مراقبة الجودة وقمع الغش<sup>(2)</sup>.
- متابعة المنازعات في مجال مراقبة الجودة، وقمع الغش والممارسات التجارية.
- القيام بتحقيقات ذات منفعة وطنية بخصوص الاختلافات التي تمس السوق التي لها تأثيرات على الاقتصاد الوطني.
- تقييم نشاطات مخابر تجارب وتحاليل الجودة.

### و تضم أربع (4) مديريات:

#### 1- مديرية مراقبة الممارسات التجارية و المضادة للمنافسة، وتكلف بما يأتي:

- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بشروط ممارسة النشاطات التجارية وباحترام قواعد المنافسة.

(1) المرجع السابق، ص 13.

(2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 02-454 مؤرخ في 17 شوال عام 1423هـ الموافق لـ 21 ديسمبر سنة 2002م، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التجارة، الجريدة الرسمية، العدد: 85، الصادرة بتاريخ 22 ديسمبر 2002م، ص 18.

- تنظيم نشاطات مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة وبرمجتها وتقييمها.
- المساهمة في الأعمال المنجزة في إطار مكافحة الغش والتهرب الجبائي وكذا الإخلال بنظام الصرف.

- المشاركة في الأعمال المبادر بها في مجال محاربة النشاطات التجارية اللامشروعة.

و تضم مديريتين فرعيتين :

أ - المديرية الفرعية لمراقبة الممارسات التجارية.

ب - المديرية الفرعية لمراقبة الممارسات المضادة للمنافسة.

تكلف هاتان المديريتان الفرعيتان، كل في ميدانها، بما يأتي:

- تحديد برامج المراقبة وتوجيهها.
- تقييم نتائج أعمال المراقبة المنجزة من طرف المصالح الخارجية.
- اقتراح كل التدابير الرامية إلى تحسين نجاعة برامج وإجراءات المراقبة.

2- مديرية مراقبة الجودة وقمع الغش، وتكلف بما يأتي:

- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالجودة والمطابقة أمن المنتجات عند الحدود، في السوق الداخلي وعند التصدير عند اللزوم.

- تنظيم نشاطات مراقبة الجودة وقمع الغش وبرمجتها وتقييمها<sup>(1)</sup>.

- المساهمة في تنظيم نشاطات مراقبة الجودة وقمع الغش المنجزة بالتعاون مع

المصالح النظرية التابعة للقطاعات الأخرى.

وتضم مديريتين فرعيتين:

أ - المديرية الفرعية للمراقبة في السوق.

ب - المديرية الفرعية للمراقبة الحدودية.

تكلف هاتان المديريتان الفرعيتان، كل في ميدانها، بما يأتي:

- تحديد برامج مراقبة الجودة وقمع الغش.
- تقييم أعمال مراقبة الجودة وقمع الغش المنجزة من طرف المصالح الخارجية.
- اقتراح كل التدابير الرامية إلى تحسين نجاعة الأعمال وإجراءات مراقبة الجودة وقمع الغش.

(1) المرسوم التنفيذي رقم 02-454، الجريدة الرسمية، مرجع سبق ذكره، ص 18 ، 19.

### 3- مديرية مخابر التجارب وتحاليل الجودة، وتكلف بما يأتي:

■ القيام بالرقابة للتأكد من السير الحسن لنشاطات مخابر تجارب وتحاليل الجودة وقمع الغش.

■ السهر على احترام إجراءات التحاليل الرسمية و طرقها.

■ تقييم قدرات الخبرة الوطنية في مجال المراقبة التحليلية.

■ المساهمة في إجراءات اعتماد مخابر التجارب وتحاليل الجودة وقمع الغش.

وتتضمن مديريتين فرعيتين:

#### أ - المديرية الفرعية لتنسيق نشاطات المخابر وتقييمها، وتكلف بما يأتي:

■ ضبط برامج تفتيش مخابر تحاليل الجودة وقمع الغش ومراقبتها.

■ السهر على تنفيذ برامج التفتيش والمراقبة وتقييم نجاعتها.

■ اقتراح كل التدابير الرامية لتحسين سير المخابر المعنية.

#### ب - المديرية الفرعية للإجراءات و الطرق الرسمية للتحاليل، وتكلف بما يأتي:

■ المساهمة في تحديد الطرق والإجراءات الرسمية لتحاليل الجودة<sup>(1)</sup>.

■ السهر على نشرها بشكل واسع وتطبيقها.

■ تقييم نجاعتها واقتراح كل تدابير التحسين.

### 4- مديرية التعاون والتحقيقات الخصوصية، و تكلف بما يأتي:

■ المساهمة في تنظيم نشاطات الرقابة مع المصالح النظرية التابعة للدوائر الوزارية الأخرى والهيئات المعنية و تنسيقها.

■ فحص ملفات المنازعات المتعلقة بالمخالفات في مجال الممارسات التجارية والجودة

وقمع الغش ومعالجتها، طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

■ القيام بكل التحقيقات الاقتصادية النوعية بشكل مباشر أو بالتنسيق مع المصالح

النظرية المكلفة بالرقابة لدى القطاعات الأخرى.

■ تطوير علاقات التعاون الدولية في ميدان الرقابة الاقتصادية وقمع الغش.

### و تتضمن ثلاث ( 3 ) مديريات فرعية:

#### أ -المديرية الفرعية للتنسيق ما بين القطاعات والتعاون الدولي، وتكلف بما يأتي:

(1) المرجع السابق، ص19.

- المساهمة في تنظيم البرامج ما بين القطاعية للمراقبة وتنسيقها.
- متابعة تنفيذ أعمال التعاون الدولي وتقييمها.

#### ب -المديرية الفرعية للمنازعات:

- وتكلف بدراسة ملفات المنازعات المرتبطة بالمخالفات في مجال الرقابة الاقتصادية وقمع الغش ومعالجتها وضمان متابعتها.

#### ج -المديرية الفرعية للتحقيقات الخصوصية، وتكلف بما يأتي:

- إنجاز أو العمل على إنجاز تحقيقات خصوصية حول النشاطات التجارية التي بإمكانها أن تلحق ضرراً بصحة المستهلكين و/أو بالسير الشفاف للسوق.
- ضمان تنسيق هذه التحقيقات ومتابعتها<sup>(1)</sup>.

#### (05) - مديرية الموارد البشرية والتقنيات الحديثة للإعلام والاتصال، وتكلف بما يأتي:

- المشاركة في تقييم الاحتياجات من الموارد البشرية.
- ضمان توظيف المستخدمين.
- ضمان التسيير النشط للحياة المهنية للمستخدمين.
- تنظيم مستخدمي قطاع التجارة ومتابعة تكوينهم وتحسين مستواهم وتحديد معارفهم.

- صياغة مشاريع وبرامج التعاون والمساعدة التقنية في مجال التكوين وتسييرها.

- نشر التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال.

#### و تضم ثلاث ( 3 ) مديريات فرعية:

##### أ -المديرية الفرعية للموظفين، وتكلف بما يأتي:

- إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وإدخال التقنيات الجديدة للتسيير، وإدراج الإعلام الآلي في تسيير الموارد البشرية بالاتصال مع الهياكل والأجهزة المركزية.

- المساهمة في نشر النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بتسيير المستخدمين والسهر على تطبيق التنظيمات ومعايير التسيير تجاه الهياكل المركزية والمصالح الخارجية.

(1) المرجع السابق، ص ص 19، 20.

- ضمان وضع الهيئات الاستشارية فيما يتعلق بتسيير الموظفين وضمان تنفيذ القرارات المتخذة.
  - تحيين كل الوثائق المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين.
  - مراقبة مدى المطابقة القانونية لأعمال النشاطات الاجتماعية لمستخدمي الإدارة المركزية والمصالح الغير مكرزة والمساهمة في ترقية النشاطات الاجتماعية والثقافية والرياضية<sup>(1)</sup>.
  - معالجة ملفات منازعات المستخدمين التابعين للإدارة المركزية والمصالح الخارجية، طبقا للتنظيم المعمول به.
- ب- المديرية الفرعية للتكوين، وتكلف بما يأتي:**
- إعداد المخططات والبرامج السنوية و/أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف حسب احتياجات القطاع، بالاتصال مع الهياكل المعنية.
  - تنفيذ مخططات وبرامج التكوين ومتابعتها وتقييم نتائجها.
  - السهر على إعداد تقارير نهايات الأطوار التكوينية وضمان نشرها.
  - تسيير برامج التعاون والمساعدة التقنية في مجال التكوين.
  - المساهمة في التنظيم الدوري للامتحانات المهنية والمسابقات والفحوصات المهنية وتنفيذ القرارات المتعلقة بها.
  - تنفيذ الإجراءات المتعلقة بالتكوين وتحسين المستوى بالاتصال مع الهيئات والمؤسسات المعنية.
- ج - المديرية الفرعية للإعلام الآلي والتقنيات الحديثة للإعلام والاتصال، وتكلف بما يأتي:**
- اقتراح أعمال تطوير واستعمال أنظمة الإعلام والاتصال في الإدارة المركزية والمصالح الخارجية وتنفيذها.
  - ضمان تطوير شبكة الإعلام الآلي وتسييرها وتعميم استعمال الإعلام الآلي.
  - تصميم برامج الإعلام الآلي لمعالجة المعلومات واستغلالها وتطوير ذلك وإنجازه.
  - ضمان المساعدة التقنية للهياكل والأجهزة.

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص 20.

- متابعة سير حظيرة الإعلام الآلي وتقييمها<sup>(1)</sup>.

## (06) - مديرية المالية والوسائل العامة، وتكلف بما يأتي:

- إعداد ميزانيات التسيير والتجهيز وتنفيذها.
- معالجة كل عمليات الميزانية والمالية والمحاسبة المتعلقة بسير الإدارة المركزية وتنفيذها.

- تقييم الاحتياجات وتسيير الموارد المادية والتجهيزات.
- ضمان تسيير الأملاك العقارية والمنقولة وحمايتها وأمنها ونظافتها.
- السهر على التنظيم المادي للتظاهرات والتحركات المهنية.
- معالجة المنازعات الإدارية والقضائية.
- التنظيم والتسيير النشط للوثائق والأرشيف.

وتتضمن ثلاث (3) مديريات فرعية:

أ - المديرية الفرعية لعمليات الميزانية والمحاسبة، وتكلف بما يأتي:

- تصور ميزانية التسيير والتجهيز، وإعدادها ومتابعة تنفيذها.
- العمل بالاتصال مع الهياكل والأجهزة المعنية على توزيع اعتمادات التسيير اللامركزية و ضمان متابعتها.
- صرف النفقات المتعلقة بميزانية التجهيز.
- مسك المحاسبة المتعلقة بالالتزام بصرف النفقات الخاصة بمصاريف التسيير والتجهيز.
- ضمان تسيير مصلحة التسبيقات والمصاريف ومتابعتها.
- ضمان الأمانة والسهر على سير لجنة الصفقات العمومية للوزارة.
- تسيير الغلافان المالية الاستثنائية الموضوعة تحت تصرف الوزارة وضمان متابعتها<sup>(2)</sup>.

ب - المديرية الفرعية للوسائل العامة، وتكلف بما يأتي:

- تحديد بالاتصال مع كل الهياكل والأجهزة، الاحتياجات السنوية من الوسائل العامة الضرورية للتسيير الحسن للمصالح، وتقييمها والقيام بعمليات التموين واقتناء الوسائل والتجهيزات واللوازم.

(1) المرسوم التنفيذي رقم 02 - 454، الجريدة الرسمية، مرجع سبق ذكره، ص ص 20، 21.

(2) المرجع السابق، ص 21.



■ ضمان عمليات الصيانة وتصليح الممتلكات، ومسك جرود الممتلكات العقارية والمنقولة.

■ ضمان التنظيم المادي للمحاضرات والمكتبيات، والتكفل بإقامة الوفود.

■ ضمان تنفيذ مخطط الرقابة والأمن والسهر على نظافة المقر.

ج -المديرية الفرعية للوثائق والأرشيف، وتكلف بما يأتي:

■ تنظيم التسيير النشيط والمحافظة على الوثائق العامة للقطاع التجاري.

■ تنظيم نشر الوثائق.

■ ضمان المحافظة على الأرشيف وتسييره<sup>(1)</sup>.

## المبحث الثاني

### أسباب وتداعيات أزمة الاسمنت

تُعد صناعة مواد البناء وخاصة مادة الاسمنت، من النشاطات ذات الأهمية البالغة في التنمية الاقتصادية الوطنية، فبعدما كانت هذه الصناعة حكرًا على الدول الأوربية المتقدمة، أصبح لها أهمية كبيرة لدى الدول السائرة في طريق النمو، وباعتبار الجزائر من بينها فقد أخذت طريقها في توظيف كل الإمكانيات الممكنة لتحقيق التنمية الاقتصادية للبلاد.

لقد أولت الجزائر أهمية خاصة للقطاع الصناعي بانتهاج إستراتيجية مخططة، استثمرت من خلالها أموالا ضخمة في التصنيع، حيث استحوذت الصناعات الثقيلة على القسم الأكبر خلال المخططات التنموية، ولعل من بين أهم الأمثلة في مجال التصنيع في الجزائر اهتمام الدولة بإنتاج مادة الاسمنت لعدة أسباب من بين أهمها وجود المادة الأولية، ووجود اليد العاملة والأموال وأيضا لملائمة نوعية الاسمنت المنتج محليا مع الطبيعة الجغرافية للجزائر، فتم في بداية السبعينيات إنشاء (12) إثنى عشرة وحدة لإنتاج وبيع الاسمنت تابعة للدولة، وتم إضافة إليها وحدتين يمتلكهما القطاع الخاص بطاقة إنتاجية تقدر بحوالي 07 ملايين طن سنويا.

وبالنظر إلى الطلب المتزايد على هذه المادة الإستراتيجية، خاصة إذا ما نظرنا إلى حجم المشاريع التي تنجزها الدولة والمعضلة السكنية التي تطلبت وضع مخططات لإنجاز الملايين من

(1) المرجع السابق، ص 21.

الوحدات السكنية قصد القضاء على أزمة السكن، لكن مع بداية سنة 2007م، ونظراً لعدة أسباب تشكلت في الأفق بوادر أزمة جديدة من بين العديد من الأزمات التي تعصف بالجزائر، إنها أزمة ندرة مادة الاسمنت وغلاء أسعارها في السوق الوطنية خلف العديد من الانعكاسات السلبية التي تؤثر بشكل مباشر على التنمية وتزيد من حدة عدة أزمات ترتبط بها.

إن الأزمة في الجزائر ضخمة جداً وأثرت على شرائح كبيرة من المجتمع .. ، على البعض سلباً وهم أصحاب المنشآت والحرفيون وبالتالي المواطن، وعلى البعض الآخر إيجاباً وهم المستفيدون الفاسدون الذين يبحثون عن الأزمات ويختلقونها للإثراء غير المشروع.

إن القيادة بوزارة التجارة عملت على القضاء على أزمة الاسمنت وحاولت تجنب حدوثها، لكن تبقى قضية الفعالية في الأداء وفهم الأزمة مشكلاً حقيقياً تتلقاه جميع الإدارات بالجزائر دون استثناء وهذا ما حاولنا إظهاره في اختيار نوعية الأزمة وكيفية التعامل معها من طرف القيادة ومعرفة مدى فاعلية القيادة في إدارتها لأزمة الاسمنت بالجزائر؟.

## المطلب الأول: أسباب أزمة الإسمنت بالجزائر

إن الأسباب التي أدت إلى ظهور أزمة الاسمنت في الجزائر وتناميها عديدة، ولعل المتمعن لسير أزمة الإسمنت يدرك حقيقتها، لذا سوف نقوم بحصر أهم الأسباب التي أدت إلى نشوء الأزمة، نذكر من بين أهمها ما يلي:

1. إن من بين الأسباب الرئيسية التي وقفت وراء نشوب أزمة ارتفاع الأسعار الذي حدث بشكل جنوني لأغلب السلع الضرورية هو زيادة معدل التضخم في الاقتصاد الجزائري الذي قارب في شهر نوفمبر من سنة 2008م ما يفوق معدل 4.4%<sup>(1)</sup>، ما انعكس سلباً على الأسعار فأدى إلى ارتفاعها.

2. ضعف أو غياب الإرادة السياسية لمعالجة أزمة الاسمنت ومحاسبة الفاسدين في القطاع. كما أن ضعف دور مؤسسات المجتمع المدني والأحزاب في متابعة الأداء الحكومي

<sup>(1)</sup> المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، قسم الدراسات الاقتصادية، (تقرير حول الوضع الاقتصادي والاجتماعي للأمة لسنة 2008م)، الجزائر، ديسمبر 2009، ص 04.

والمحاسبة الجادة للحكومة إيجابا وسلبا، إضافة إلى تغليب مصالحها الخاصة الضيقة بعيدا عن المصلحة العامة يُعد أيضا من بين أهم الأسباب التي ساهمت في توفير جو مناسب لبروز الأزمات بالجزائر.

3. قيام شركات الإسمنت الأجنبية المستثمرة بالجزائر وهي فروع لشركات عالمية بتكوين ما يشبه اللوبي للتحكم في صناعة وتجارة الإسمنت لتكرر بذلك تجربة تركيا وأسبانيا التي دخلت فيها الشركات العالمية الكبيرة واحتكرت صناعة الإسمنت، واستطاعت من خلاله بيع الإسمنت بأسعار ضعف مثيله في الدول المجاورة.

4. وجود خلل في توزيع هذه المادة الإستراتيجية، يكمن هذا الخلل في إدارة كل مؤسسة مصنعة لمادة الاسمنت، إذ لا تتوفر هذه الوحدات المصنعة على دفتر شروط لتسيير إنتاجها وفقا للمقاييس التي تضبط وتنظم بيع الاسمنت في السوق، فالوسطاء الذين يتوفرون على حق الحصول على المادة من طرف الوحدات المنتجة للإسمنت لا يخضعون لقانون عمل صارم من طرف هذه الوحدات بل العشوائية في العمل معهم أفرزت من خلالها بروز أزمة الاسمنت بالجزائر، ونستشعر بذلك فشل هذه المؤسسات في القيام بدورها نتيجة توفر هذه المادة في الأسواق السوداء وبكميات كبيرة ولكن بأسعار تعادل ضعف سعر التوزيع والفرق بين سعر إسمنت الوحدات المصنعة لمادة الاسمنت، والسعر في السوق السوداء الذي يقارب ثمنه حدود **800 د.ج** للكيس الواحد ذي وزن **50 كلغ**، يجعل من عملية تهريب الاسمنت عملية ذات ربح عالي تدر على أصحابها الملايين من خلال عملية نقل بسيطة من مراكز البيع التابعة للوحدات إلى شاحنات التوزيع إلى السوق السوداء.

5. إضافة إلى ما ذكرنا، هناك عمليات تحايل مستمرة باستخدام عقود وهمية ورخص مزورة قصد الاستفادة من كميات أكبر من مادة الاسمنت<sup>(1)</sup>، وفي حالات أخرى يتم الاحتيال بطريقة ذكية بتضخيم كميات الاسمنت التي تحتاجها المشاريع فعليا.

(1) مقابلة مع عبد الحميد بوكحنون، مدير المديرية العامة للرقابة الاقتصادية وجمع الغش بوزارة التجارة، الجزائر ، 18 أفريل 2010م.

علما أن هذه المادة هي مادة إستراتيجية ( كالنفط و الغاز و الكهرباء ... ) وعدم توافرها يؤثر سلبا على حركة تطور المجتمع إذا علمنا أن 30% إلى 40% من القوة العاملة في المجتمع تعمل في قطاع الإعمار و ملحقاتها.

6. قدم الآلات المستخدمة في عملية التصنيع بالوحدات المنتجة لمادة الاسمنت وخاصة الوحدات العمومية والتي يبلغ مجموعها (12) اثني عشرة وحدة منتجة، وهذا ما انعكس على عمليات الإنتاج، فالصيانة المتكررة بالوحدات والتي في بعض الأحيان تستغرق أكثر من شهر في صيانتها، وخاصة إذا ما علمنا أنه غالبا يتم صيانة أكثر من وحدة في نفس الفترة الزمنية، وهذا ما من شأنه أن ينعكس سلبا على إنتاج المادة فيصبح الطلب عليها في السوق متزايدا خاصة إذا ما تعلق الأمر بالمشاريع العمومية التي تصبح ملزمة بالانحياز خلال مدة زمنية مُحددة مسبقا.

7. زيادة الطلب على مادة الاسمنت بالمقارنة مع الكميات المنتجة من طرف الوحدات والبالغ مجموع إنتاجها بـ: 18.5 مليون طن وهذا كآخر إحصائية قدمت في شهر جوان 2009م<sup>(1)</sup>، إلا أن ذلك لم يمنع من زيادة الطلب عليها فاحتياجات السوق تطورت بالنظر إلى المشاريع الكبرى التي هي في طور الانجاز بالجزائر، خاصة وأن الدولة استفادت من الارتفاع الخيالي في ثمن برميل النفط مما ساهم في امتلاك الخزينة الجزائرية في البورصات العالمية احتياطي صرف قدر بـ: 147 مليار دولار هذا في أواخر جانفي 2010م، مما جعل الدولة ترصد مبالغ ضخمة لتشييد مشاريع هامة نذكر من بينها على سبيل المثال لا الحصر مشروع انجاز مليوني وحدة سكنية والذي تم رصد له مبلغ قدر بـ: 2103 مليار دينار ما يساوي 28 مليار دولار، ومشروع الطريق السيار شرق \_غرب الممتد على مسافة 1216 كلم الذي إستفاد من غلاف مالي يزيد عن 800 مليار دينار<sup>(2)</sup> خاصة أن الشركات الصينية التي تنجز هذه المشاريع تعتمد تقنيات حديثة مستهلكة في أغلبها لكميات كبيرة من مادة الاسمنت.

8. غياب سياسة وطنية لتنظيم السوق الجزائرية مما سمح لبعض الفاعلين باستخدام النفوذ لتحقيق غاياتهم الخاصة للسيطرة على السوق ومنتجاتها، وهذا ما برز بشكل كبير في

(1) République Algérienne Démocratique et Populaire, Ministère du Commerce, Note relative au marché national du Ciment; (Constats et Mesures), juin 2009, p01.

(2) المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، مرجع سبق ذكره، ص 38، 39.

أزمة الاسمنت، فأصبحت تباع بأسعار خيالية وبضعف أثمانها في الأسواق، ما أثبت للرأي العام العشوائية في التخطيط بالمصالح المعنية.

9. الغياب التام للمصالح الرقابية وفشلها في كبح جماح الأزمة رغم توفرها على ميكانزمات العمل إلا أنها لم تستخدم نفوذها وقوتها من خلال ما أجازها لها التشريع والسلطة، وهذا ما يبرز الغياب الكلي للعملية التخطيطية وعدم فهمهم للأزمة بشكل كلي وعدم اعتمادهم على مصادر المعلومة الحقيقية لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بحل الأزمة قبل تعفن الوضع.

10. الإشاعة أحد الأسباب بحيث ساهمت في تغذية أزمة الاسمنت بشكل كبير بالنظر إلى الدور الحيوي للمادة، فأصبحت أسعارها متذبذبة وغير مستقرة وخاصة على مستوى البيع بالتجزئة.

11. ضعف الاتصالات الرسمية وغياب التنسيق مع المؤسسات المعنية في العمل على الإطار المرجعي وإثرائه في ميدان ضبط المنفعات العمومية.

12. عدم إعداد سياسات للتسعير لضمان تنظيم وانسجام الأسعار، وكذا هوامش الربح إلا بعد تفشي الأزمة بشكل كبير، ومع ذلك تبقى سياسية التسعير حبراً على ورق دون وجود فعالية في تطبيق المرسوم التنفيذي رقم: 09 - 243 المؤرخ في جويلية 2009م<sup>(1)</sup> المحدد لهوامش الربح لمادة الاسمنت.

13. عدم تدخل الدولة في بسط الطريق نحو تخفيف الإجراءات التي من شأنها أن تساهم وتدفع المستوردين الخواص في جلب مادة الاسمنت من الخارج، فمن الصعب على القطاع الخاص استيراد مادة الاسمنت في ظل الأعباء المالية والإدارية التي تفرضها الحكومة على الاستيراد ودون تخفيف وتسهيل الجهات المختصة في الدولة عمليات الاستيراد وتوفير الكميات اللازمة ومحاولة إشباع السوق الوطنية ولذلك بقيت عملية الاستيراد حبراً على ورق، ولعل ما يلاحظ أنه إلى حد الآن رغم الكميات المستوردة من الأسواق الخارجية والتي تبقى غير كافية مما ساهم في زيادة العجز الموجود في السوق الوطنية.

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم : 09 - 243 المؤرخ في 29 رجب عام 1430 هـ الموافق لـ 22 يوليو (جويلية) سنة 2009م، يحدد هوامش الربح القصوى بالجملة والتجزئة المطبق على الاسمنت البورتلاندي المركب الموضب، الجريدة الرسمية، العدد: 44، الصادرة بتاريخ 26 جويلية 2009م، ص ص 27، 28 .

**14.** عدم وجود تنسيق بين القطاعات الحيوية للقضاء على أزمة الاسمنت في مهدها، فوزارة التجارة المسؤولة والمعنية بتنظيم السوق والتحكم في الأسعار بشكل دقيق من جهة، ووزارة الصناعة وترقية الاستثمار المسؤولة عن الوحدات العمومية وتطوير إنتاجها، حيث أنه لا يوجد أي تنسيق بين الأطراف المعنية في محاولة جادة للقضاء على أزمة الاسمنت بشكل جذري.

## المطلب الثاني: الأطراف المسؤولة عن أزمة الاسمنت

إن ظهور أزمة الاسمنت في الأفق كان مع بالضبط مع بداية سنة 2007م، وذلك تزامنا مع دخول شركات أجنبية سوق الاستثمار في صناعة الاسمنت ومواد البناء، وارتفاع وتيرة عمل ورشات البناء لإنجاز برنامج المليون وحدة سكنية عبر كامل التراب الوطني للقضاء على معضلة السكن، بالإضافة إلى انجاز الطريق السيار شرق - غرب والذي استخدمت فيه تكنولوجيا عالمية جد متطورة، استعمل فيها بصفة أساسية مادة الاسمنت، إضافة إلى العديد من المشاريع العمومية والخاصة التي تعتمد على مادة الاسمنت الإستراتيجية، جعل من الطلب على هذه المادة الإستراتيجية يزداد يوما بعد يوم، فأصبح الطلب أكبر من العرض، فامتدت أيدي بعض الفاعلين الذين أنتجتهم سياسات القطاع في احتكار المادة ورفع أسعارها في السوق مما انعكس سلباً على مسيرة التنمية الشاملة، والمتمعن في الأسباب يدرك من هي الأطراف المسؤولة عن أزمة الاسمنت وتفشيها، ويمكننا أن نوجزهم كما يلي:

### 1- الأطراف الرسمية المسؤولة عن الأزمة:

#### أ- وزارة التجارة:

المسؤولة عن تنظيم السوق وضبطها ومراقبتها للأسعار التي عرفت تدهورا كبيرا، فثمن سعر الـ 50 كيلوغراما من مادة الاسمنت الإستراتيجية بلغ مستويات عليا وخيالية، بينما كلفته عند خروجه من الوحدة المصنعة للاسمنت لا يتجاوز 320 د.ج، وهو ما يطرح التساؤل حول سعره المرتفع، فالاحتكار لهذه المادة الإستراتيجية جعل من السوق تعيش في حالة من الفوضى والعشوائية لعدم وجود تنظيم وتوجيه ورقابة محكمة للأسواق، ما جعل مسؤولية

القيادة المشرفة على قطاع التجارة توجه لها مهمة المساهمة في زيادة تعفن وضع السوق الوطنية.

**ب- وزارة الصناعة وترقية الاستثمار:** إلى جانب مسؤولية وزارة التجارة فإن مسؤولية وزارة الصناعة وترقية الاستثمار ليست بالقدر الكبير بالمقارنة بمسؤولية وزارة التجارة، فرغم أنها المسؤولة المباشرة عن الوحدات العمومية الإثني عشر (12)، بالإضافة لمسؤوليتها غير المباشرة عن الوحدتين الخاصتين، فترقية وتحديث الوحدات العمومية لزيادة إنتاجها السنوي، ومواكبة الطلب المتزايد على مادة الاسمنت، وأيضا مسؤوليتها المباشرة لجلب الاستثمارات لقطاع الاسمنت جعل منها طرف صريح في بروز أزمة الاسمنت بالجزائر وتفشيها.

## 2- الأطراف غير الرسمية المسؤولة عن الأزمة:

هم الفاعلين غير الرسميين في قطاع صناعة الاسمنت، فالمستثمرين الخواص في مجال صناعة الإسمنت بالإضافة إلى الوسطاء هم طرف في المعادلة فكل منهم ساهم في زيادة وتيرة سير الأزمة، فالاحتكار السائد في السوق الجزائرية بالإضافة إلى العديد من التوقفات الاضطرارية لوحدات الاسمنت أزم الوضع وسار به من سوء إلى أسوء، وذلك بالنظر إلى الأرباح التي يمكن أن تدرها العملية الاستثمارية لأزمة الإسمنت في السوق الجزائرية، فغياب الرقابة وعدم تنظيم السوق ساعد في زيادة عدد الفاعلين المساهمين في استمرار الأزمة بالنظر إلى حجم المشاريع الموجودة في الجزائر بالإضافة الأزمة السكنية التي يعاني منها المواطن الجزائري مما يحتم على الدولة التكثيف من حجم المشاريع في قطاع الإسكان للقضاء على أزمة السكن.

## المطلب الثالث: انعكاسات الأزمة

1. ارتفاع كلفة المنشآت ( مساكن - مصانع - منشآت عامة .... ) الذي يؤدي بدوره إلى إرتفاع أسعار السكن بشكل عام، ومن خلاله تزداد أزمة السكن في حدتها.

2. عدم توفر المادة أو في حالة ما إذا توفرت بأسعار هائلة في السوق السوداء سوف يتوقف أصحاب المنشآت عن العمل وبالتالي سوف تتضرر قطاعات كبيرة من المواطنين ( حرفيون، عمال،... الخ ).

3. ومن بين أهم آثاره التي يفرزها تفشي ظاهرة البطالة، فعلى سبيل المثال تم إفلاس عدد كبير من المؤسسات الصغيرة التي أصبحت تقدم على إشهار إفلاسها بشكل دوري باتت تقدر بالمئات في ضوء العراقيل والمعوقات التي فرضتها أزمة الأسمت على المشرفين على هذه المؤسسات الصغيرة مما حال دون تمكن المشرفين عليها من إتمام المشاريع البسيطة التي أوكلت إليهم<sup>(1)</sup>.

4. على صعيد الوطن فإن الأزمة تؤدي إلى تشويه سمعة البلد بشكل عام حيث تضاف هذه الأزمة إلى الأزمات الإدارية الخائفة والفساد الإداري والمالي وتختلف الأنظمة العمرانية والتخطيطية فالحصول على ترخيص لبناء منشأة أي كانت من الأعمال الإعجازية الكبيرة في الجزائر وتؤدي إلى إحجام المستثمرين الداخلين والخارجيين عن العمل في مجال الإعمار ولاسيما أننا في الجزائر بحاجة ماسة إلى هؤلاء المستثمرين لدفع عملية التطور وندعو بكافة الوسائل إلى تشجيعهم وإزالة العقبات من أمامهم.

5. من خلال هذه العقبات ومنها أزمة مادة الإسمنت تخسر الدولة الكثير من مواردها من رسوم وضرائب تُحصّل من خلال التراخيص الممنوحة.

مؤخرا سمحت الحكومة باستيراد هذه المادة من طرف للقطاع الخاص ولكن الإجراءات التنفيذية مشكلة بحد ذاتها .. فشحنات الإسمنت تتوقف على الحدود وفي الموانئ وفي المناطق الحرة لعدة أيام قد تطول إلى أكثر من شهر ( علماً أن مادة الإسمنت ينتهي مفعولها بعد ثلاثة أشهر من تاريخ الصنع ) وذلك لتخليص الإجراءات الجمركية والمالية، وقامت الحكومة بفرض ضريبة على الإسمنت المستورد للقطاع الخاص فزادت من تراكم الأزمة. فهذا التأخير وهذه الإجراءات الجمركية والمالية أدت إلى تأخر وصول المادة وتوزيعها ضمن القطاع الخاص مما أدى إلى عدم الثقة في صلاحيتها وأدى إلى إحجام المقاولين عن استخدامها، فتراكمت بذلك الأزمة.

(1) مقابلة مع أحمد دنوبي، رئيس الاتحاد الوطني للمقاولين الجزائريين، الجزائر ، 20 أفريل 2010م.



## المبحث الثالث

### القيادة وتنمية البناء التنظيمي والإداري

إن القضاء على الأزمة يتطلب من القيادة استخدام جميع الطاقات الموجودة والاعتماد على تنظيم الجهود وتضافرها للتغلب عليها، فأزمة الاسمنت التي عصفت بالجزائر وانعكست سلباً على التنمية بالجزائر جعلت من القيادة بوزارة التجارة من باب أنها المسؤولة عن تنظيم الأسواق والمحافظة على نزاهة التعاملات وشفافيتها، جعلها منها تتدخل بالعمل على وضع آليات تكبح جماح الأزمة وتؤدي دورها المناط بها وهو حماية المستهلك بالدرجة الأولى وضمان بذلك تطبيق القانون الجزائري من طرف جميع المتعاملين في السوق الجزائرية، لقد عملت القيادة بوزارة التجارة والتنسيق مع العديد من القطاعات الحيوية لكبح جماح الأزمات التي يمكن توثّر في مسار التنمية الوطنية بالعمل على صنع قرارات هامة والحث على إلزامية تطبيقها دون إخلال بما لضمان نجاعة سير القطاع وتحقيقه متطلبات المواطنين.

#### المطلب الأول: سياسة تنظيم الممارسات التجارية عبر الآليات القانونية

لقد ساهمت القيادة بقطاع التجارة في العمل على توفير أرضية قانونية للممارسة القطاع أدائه بفعالية وتميز تحميه من وقوع الأزمات، وقد عملت بالتنسيق مع الجهات التشريعية على تطوير القوانين والأنظمة والتعليمات لكل الممارسات التجارية بما يقلل حجم الاجتهادات الشخصية والتي تعتبر أهم مدخل للغش والفساد من ناحية، وتشديد العقوبات المفروضة على جرائم الغش والفساد من ناحية أخرى.

إن استخدام التخطيط الاستراتيجي في صنع سياسة تحمي القطاع والمواطن من الممارسات غير الشرعية وتجعل كل الممارسات التجارية تحمل صفة الشفافية والتزاهة في مختلف التعاملات، وذلك قصد بناء إطار قانوني يحمي المستهلك من التجاوزات التي يمكن أن تحدث خصوصاً وأن الجزائر على بوابة الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة مما يلزم الدولة بكافة قطاعاتها وخاصة قطاع التجارة بتكييف القوانين لحماية للقطاع من الأزمات، فعمل المشرع الجزائري بعد دراسة مستفيضة للواقع الجزائري وواقع القطاع بكافة أبعاده خلص إلى صنع

عدة قرارات من بينها الأمر رقم 03 - 03 الصادر في 19 جويلية 2003م والذي يتعلق بتنظيم المنافسة<sup>(1)</sup>.

لقد هدف الأمر المتعلق بتنظيم المنافسة إلى تحديد شروط ممارسة المنافسة في السوق الجزائرية وتفادي كل ممارسات مقيدة للمنافسة ومراقبة التجمعات الاقتصادية قصد زيادة الفعالية الاقتصادية وتحسين ظروف معيشة المستهلكين.

وتم النص في الأمر رقم 03 - 03 على حرية تحديد الأسعار لجميع السلع ولكن وفق قواعد المنافسة في السوق الجزائرية<sup>(2)</sup>، إلا أن المشرع الجزائري تفتن إلى نقطة جوهرية ومهمة، ألا وهي تقنين أسعار بعض السلع أو المنتجات والخدمات التي تعتبرها الدولة ذات أهمية وطابع استراتيجي، وذلك يتم بموجب مرسوم، بناء على سلطة تقديرية . ومن هنا فإن عملية الاحتكار للسلع والجشع في الربح لا مكان لها في ظل وجود مؤسسات الدولة، وقد كان ذلك على الواقع التطبيقي حين تم تقنين أسعار بعض السلع الضرورية نذكر من بينها تقنين أسعار منتج الاسمنت بالمرسوم التنفيذي رقم 09 - 243 الصادر في جويلية 2009م<sup>(3)</sup>.

كما أنه ووفقا للمادة 05 من الأمر رقم 03 - 03 المتعلق بالمنافسة فإن المشرع أخذ في عين الاعتبار السلطة التقديرية في اتخاذ تدابير استثنائية للحد من ارتفاع الأسعار أو تحديد الأسعار في حالة ارتفاعها المفرط بسبب اضطراب خطير للسوق أو كارثة أو صعوبات مزمنة في التموين داخل قطاع نشاط معين أو في منطقة جغرافية معينة أو في حالات الاحتكارات الطبيعية<sup>(4)</sup>، وذلك بهدف القضاء على الاحتكار لبعض السلع الضرورية التي يستخدمها البعض في خلق العديد من الأزمات بغرض تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح، إلا أن ذلك له مضاعفات عديدة سيسببها لذا كان واجبا صنع واتخاذ قرارات هامة لمكافحة الاحتكار بما يضمن المصلحة العامة للدولة.

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، أمر رقم : 03 - 03 مؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424هـ الموافق لـ 19 يوليو (جويلية) سنة

2003م، يتعلق بالمنافسة، الجريدة الرسمية، العدد: 43، الصادرة بتاريخ 20 جويلية 2003م، ص ص 25 - 33.

(2) المرجع السابق ، ص 26.

(3) المرسوم التنفيذي رقم : 09 - 243 ، الجريدة الرسمية ، مرجع سبق ذكره ، ص 27.

(4) الأمر رقم : 03 - 03 ، الجريدة الرسمية ، مرجع سبق ذكره ، ص 26.

كما تم في هذا الشأن إصدار القانون رقم 04 - 02<sup>(1)</sup> الذي هدف إلى تحيد قواعد ومبادئ الشفافية والتزاهة للممارسات التجارية والتي تهدد بالأساس إلى حماية المستهلك بدرجة أولى وتنظيم من جشع التجار، ومن بين أهم ما جاء به مضمون هذا القانون ما يلي<sup>(2)</sup>:

#### أ - وجوب شفافية الممارسات التجارية:

فالشفافية تقتضي إلزامية الإعلام بالأسعار والتعريفات وشروط البيع وهي بالأساس مبادئ تنتج بإتباعها سلوكيات أخلاقية في المعاملات التجارية، وهذا ما ينص عليه ديننا الإسلامي الحنيف الذي يوجب الشفافية والصدق والتراضي في جميع المعاملات.

#### ب - الفوترة للسلع:

فالبائع ملزم على التعامل بالفاتورة وذلك قصد تبرير العملية وتجنب الغش، وقد عمل المشرع على الإحاطة بمجموعة من المواد التي تردع الممارسات التجارية غير الشرعية وبذلك سهر على وضع إطار عام للحفاظ على التزاهة في الممارسات التجارية.

إن المشرع هدف بهذا القانون إلى إحلال وتكييف التعاملات بمختلف أنواعها وإحجامها وإعطائها قابلا يمنحها الشفافية والتزاهة في جميع التعاملات التجارية وذلك حرصا منه على حماية العملية التجارية بأركانها مجتمعة.

#### ج - التدابير والإجراءات الردعية:

لقد طرح المشرع الجزائري مجموعة من التدابير والإجراءات الردعية التي من شأنها أن تساهم في حماية المستهلك والمحافظة على شفافية وصدق التعاملات وفقا لما ينص عليه القانون الجزائري، ومن جهة أخرى تساهم في محاصرة أصحاب التعاملات غير الشرعية التي تهدف إلى تحقيق الربح وزرع الفوضى في الأسواق الجزائرية مهددة بذلك المستهلك الجزائري بالعديد من الأزمات على اختلاف أنواعها والأمثلة كثيرة وأبرز مثال اليوم ما نعيشه من أزمة إسمنت خانقة أثرت على التنمية الوطنية.

إن ممارسات الأسعار غير الشرعية على سبيل المثال كما نراه في القانون تم المعاقبة على هذا الفعل حسب المادة 36 من القانون رقم 04 - 02 المحدد للقواعد المطبقة على الممارسات التجارية<sup>(3)</sup>.

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم : 04 - 02 المؤرخ في 05 جمادى الأولى عام 1425 هـ الموافق لـ 23 يونيو سنة 2004م، يحدد القواعد المطبقة على الممارسات التجارية ، الجريدة الرسمية، العدد: 41، الصادرة بتاريخ 27 جوان 2004م، ص 03 - 11.

(2) المرجع السابق، ص 04 - 11 .

(3) القانون رقم : 04 - 02، الجريدة الرسمية، مرجع سبق ذكره ، ص 07 .

بمعاقبة كل مخالف لأحكام هذا القانون بغرامة مالية من عشرين ألف دينار (20.000 د.ج) إلى مائتي ألف دينار (200.000 د.ج) وهذا كرادع يهدف أساسا إلى توفير مناخ شفاف ونزيه للمعاملات التجارية، لكن المشرع لم يقتصر على عملية الردع في التغريم المالي لكل المتعاملين الاقتصاديين غير الشرعيين، بل تجاوز ذلك إلى عقوبات أخرى من بينها الردع بواسطة الحجز للسلع، وإتباع ذلك بالمتابعة القضائية لأصحاب التعاملات غير الشرعية باختلاف أنواعها.

إن هذه الإجراءات التي سنت وزارة التجارة قصد المحافظة على السير الحسن للقطاع وتنمية بما يكفل التكفل التام بمتطلبات المواطن والعمل على الزيادة في وتيرة التنمية في القطاع لمواكبته التطورات التي تفرضها العولمة وحماية القطاع من الأزمات التي أصبحت تشكل حاجسا يمكن له أن يهدد الأهداف الإستراتيجية للقطاع، لذا ساهمت القيادة في وضع سياسة تحمي القطاع من الهزات التي يمكن أن تهدد أركانه.

## **المطلب الثاني: آلية عمل وأداء قيادة قطاع التجارة أثناء أزمة الاسمنت**

لقد عملت القيادات بوزارة التجارة منذ بداية ظهور أزمة الاسمنت على محاولة التعامل معها بحنكة وكما ينص عليه القانون الجزائري، فقد تم ووضعت مجموعة من الآليات والإجراءات التي من شأنها تشييب أزمة الاسمنت والقضاء على مسبباتها للحيلولة دون ووقوع أي آثار سلبية يمكن أن تسببها خاصة وأن لها امتدادات نحو قطاعات هامة وحساسة، ومن بين أهم الإجراءات التي تم اتخاذها ما يلي:

### **1- تحديد هوامش الربح لمادة الاسمنت:**

إن أزمة الاسمنت بالجزائر جعلت من القيادة بوزارة التجارة تعكف على وضع أهم المداخل لمعالجة هذه الأزمة ووضع بنية تنظيمية جديدة بديلة للأنظمة السابقة من جهة، ومن جهة ثانية وضع تنظيم جديد يتلاءم مع اتجاه الدولة المتزايد نحو تفعيل الإصلاح الإداري والمالي، وبعد أن ناقش مجلس الوزراء برئاسة الوزير الأول أحمد أويحيي التقرير المقدم من طرف وزير التجارة الهاشمي جعوب حول الأزمة العميقة التي يشهدها سوق الأسمنت وما أفضت إليه تلك الأزمة من تأثيرات سلبية على حركة البناء والتشييد والأوضاع الاقتصادية

عموماً، فقد تم إصدار المرسوم التنفيذي رقم: **09 - 243**<sup>(1)</sup> بشأن تسعيرة الأسمنت وآلية توزيعه.

وقد تضمن ذلك القرار في المادة (02) منه على تحديد هوامش الربح القصوى الخام المطبقة على تسويق الاسمنت البورتلاندي، ولقد تم تحديد قيمة الفائدة بالجملة للكيس الواحد ذو **50 كيلوغراما بـ: 40 د.ج**، بينما تم تحديد قيمة الفائدة بالتجزئة بقيمة **60 د.ج** للكيس ذو **50 كيلوغراماً**<sup>(2)</sup>.

كما نصت المادة(03) منه والتي تنص على تطبيق هوامش الربح القصوى الخام للتوزيع على ما يلي<sup>(3)</sup>:

- سعر البيع عند الخروج من المصنع أو الوحدة محتسبا تكاليف ترتيب السلع، مع احتساب كل الرسوم بالنسبة لهامش الجملة .
- سعر البيع بالجملة مع احتساب جميع الرسوم بالنسبة لهامش التجزئة.
- سعر خالص الثمن وأجرة الشحن وقيمة التأمين، مع احتساب كل الرسوم، بالنسبة لهامش الجملة عند الاستيراد.

ونصت المادة(04) من القرار على أن تكون أسعار البيع المطبقة على الاسمنت المذكور في المادة الأولى والموضب في أكياس (50) خمسين كيلوغراما، انطلاقا من نفس الاسمنت غير الموضب المُسلّم للوحدات التوضيب مماثلة لأسعار البيع مع احتساب كل الرسوم الممارسة على الاسمنت الموضب من طرف مصانع الاسمنت المسلمة للاسمنت غير الموضب<sup>(4)</sup>.

كما أن المادة (05) من القرار نصت على وجوب أن تكون أسعار البيع في مختلف مراحل توزيع الاسمنت البورتلاندي المركب غير الموضب في أكياس **50 كيلوغراما**، معلنة طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما<sup>(5)</sup>.

(1) المرسوم التنفيذي رقم: 09 - 243 ، الجريدة الرسمية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 27، 28.

(2) المرجع السابق، ص 27.

(3) المرجع السابق، ص 28.

(4) المرجع السابق، ص 28.

(5) المرجع السابق، ص 28.

أما المادة (06) من القرار فنصت وحثت على إلزامية وجوب تطبيق هوامش الربح القصوى الخام المنصوص عليهما في المادة(02)على الاسمنت الموضب والمذكور في المادة الأولى، الذي يستجيب للمواصفات التقنية والقواعد المطبقة على الاسمنت<sup>(1)</sup>.

وكان للمادة (07) من القرار وجوب إلزامية تطبيق العقوبات التي من شأنها على أن تردع منتهكي القرار<sup>(2)</sup>، وقد حثت على وجوب الالتزام بما جاء به المرسوم التنفيذي رقم 04-02 الذي يُحدِّد القواعد التي يجب تطبيقها على الممارسات التجارية<sup>(3)</sup>.

لقد حاول هذا المرسوم العمل على التخفيف من حدة الاحتكار لمادة الاسمنت والتي تعتبر مادة إستراتيجية نظرا للدور الذي تلعبه خاصة وأن الجزائر تعيش أزمة سكنية غير محدودة، لذا تم صناعة هذا القرار في محاولة لمحاربة المضاربة التي يعيشها سوق الاسمنت، فتم وضع بذلك ميكانزمات للسيطرة على أزمة الاسمنت ووضعها ضمن إطارها حتى يتسنى للمصالح التابعة لوزارة التجارة التحكم في مراقبة سوق الاسمنت وكبح جماح الأزمة وتطبيق القانون على المخالفين لسياسة القطاع التي ينتهجها.

## 2- تعديل قانون المنافسة:

إن تعديل قانون المنافسة يسمح بالتدخل بالشكل الذي تراه مناسبا للحد من الارتفاع غير الطبيعي للأسعار ومنع قيام احتكارات جديدة غير الاحتكارات الطبيعية التي تعطي للحكومة حق السيطرة على قطاع من قطاعات النشاط الاقتصادي والخدمات بما يضمن الردع لكل التجاوزات، لقد اقتصر هذا التعديل على الزيادة في قيمة الغرامة المالية للمخالفين لقانون المنافسة بضعف ما كانت عليه في السابق في قانون المنافسة رقم 03-03 حيث تم إقرار غرامات مالية تصل إلى 100 مليون دينار مع سحب السجل التجاري والمتابعة القضائية له، ويمكن القول أنه في ظل الفوضى السائدة عبر الأسواق نظرا لغياب سياسة وطنية تنظم وتتحكم في الأسواق فإن هذا القانون يبقى غير فعال.

**3- تفعيل سياسة استيراد مادة الاسمنت:**لقد قررت القيادة على مستوى وزارة التجارة بعد استفحال أزمة الاسمنت وبالتنسيق مع نظيراتها من القطاعات الهامة تفعيل حل الاستيراد

(1) المرسوم التنفيذي رقم: 09 - 243، الجريدة الرسمية، مرجع سبق ذكره، ص 28.

(2) المرجع السابق، ص 28.

(3) القانون رقم: 04 - 02، الجريدة الرسمية، مرجع سبق ذكره، ص ص 03 - 11.

لمادة الاسمنت، وذلك قصد توفير متطلبات السوق والقضاء على الأزمة، فحاجة السوق بالنظر إلى العرض الموجود فيها ومقارنته بالطلبات نجده لازال بعيداً فالفجوة تبلغ بالتقريب **(3) ثلاثة مليون طن والإنتاج المحلي غير كافي في الوقت الحالي<sup>(1)</sup>.**

لقد فازت الشركات التركية المصنعة للإسمنت بالمناقصة، وتم مع بداية سنة **2009م** استيراد **200 ألف طن** كل ثلاثة أشهر ولقد حدد سعر الكيس ذو **50 كيلوغراما** بـ: **380 د.ج** على أن يتم رفع كمية الإسمنت التي سيتم استيرادها سنة **2010** إلى **1.5 مليون طن<sup>(2)</sup>**، ولقد سطر قطاع التجارة وقطاع الصناعة وترقية الاستثمار بالتنسيق معاً خطة عمل بهدف التسيير والتوزيع الرشيد لكميات الإسمنت المستوردة من تركيا، وقد تم توزيعها على المستوى الوطني حسب خطة العمل بمعدل **400 ألف طن** لولايات الوسط مقابل **300 ألف طن** لولايات الشرق وبنفس الكمية لولايات الغرب الجزائري<sup>(3)</sup>، على أن يتم توزيع الاسمنت المستورد لشريحة المقاولين أصحاب المشاريع فقط، حتى لا تتوقف المشاريع العمومية التي تقوم بتنفيذها شركات الإنجاز.

#### **4- توفير مناخ ملائم لزيادة الإنتاج الوطني:**

وذلك بالتنسيق مع نظيرتها وزارة الصناعة وترقية الاستثمار المسؤولة عن الوحدات المنتجة للإسمنت بتهيئة مناخ يساعد العمال على زيادة الفعالية في الوحدات المصنعة للإسمنت لإنتاج كميات أكبر ومضاعفة الإنتاج، كما تم أيضا العمل بالتنسيق مع وزارة الصناعة وترقية الاستثمار على العمل على تحديد هياكل المصنع لتطوير العملية الإنتاجية بما يتوافق مع الطلبات الموجود في السوق والمتزايدة مع مرور الزمن، فحسب دراسة قامت بها وزارة السكن والعمران الجزائرية في ما يخص احتياجات السوق الجزائرية في سنة **2015م** لمادة الاسمنت الإستراتيجية سيصل إلى **27 مليون طن في السنة<sup>(4)</sup>.**

لقد أفرز تنسيق العمل بين العديد من القطاعات الهامة وعلى رأسهم وزارة الصناعة وترقية الاستثمار بتطبيق إستراتيجية صناعية جديدة تعمل على خلق مناخ عمل مساعد

(1) مقابلة مع محمد رفار، مدير شركة توزيع مواد البناء لمنطقة للوسط الجزائري، الجزائر، 16 أوت 2009م.

(2) عبد الوهاب بوكرواح، ((الحكومة تعلن عن استيراد 1.5 مليون طن من الاسمنت سنة 2010م))، جريدة الشروق، يومية جزائرية، العدد: 2809، 30 ديسمبر 2009م، ص 05.

(3) مقابلة مع عمارة بوسحابة، مدير مديرية تنظيم الأسواق والنشاطات التجارية والمهن المقننة بوزارة التجارة، الجزائر، 07 فيفري 2010م.

(4) عبد الوهاب بوكرواح، ((الجزائر تستثمر 180 مليار دولار في صناعة الاسمنت حتى 2014م))، جريدة الرؤية الاقتصادية، يومية الامارات العربية المتحدة، العدد: 289، 01 ديسمبر 2009، ص 21.

لإنشاء مجمع صناعي جديد يختص في إنتاج الاسمنت ومواد البناء، وذلك لتعويض مجلس إدارة شركة مساهمات الدولة لصناعة الاسمنت، وبذلك سيمتص هذا الكيان مجموعة مصانع الاسمنت العمومية الاثني عشر (12)، إضافة إلى فروع شركة مساهمات الدولة الخاصة في إنتاج مواد البناء المختلفة.

لقد خصصت الحكومة غلاف مالي يقدر بـ: **2.5 مليار دولار** لتنفيذ الخطة التي تسمح برفع الطاقة الإجمالية لإنتاج الوحدات العمومية لمادة الاسمنت إلى **27 مليون طن سنويا** في العام **2012م**<sup>(1)</sup>.

كما أن بداية تطبيق هذه السياسة جعلت من كميات الإنتاج في تطور ملحوظ ساهم في تخفيف حدة الأزمة، كما يبين الجدول التالي الذي يبرز تطور كميات الإنتاج الوطني لمادة الاسمنت وخاصة بعد تطبيق العديد من الإجراءات لمحاصرة أزمة الاسمنت والقضاء عليها نظراً للتداعيات التي يسببها تواصل الأزمة وخاصة على مجال التنمية.

الجدول (01): يوضح

تطور كميات الإنتاج الوطني لمادة الاسمنت:

السنوات	كميات الإنتاج لمادة الاسمنت بالمليون طن.
2000	9.5 مليون طن
2005	12.3 مليون طن
2006	14.6 مليون طن
2007	15 مليون طن
2008	13.5 مليون طن
2009	18.5 مليون طن
2010	19.5 مليون طن

المصدر: وزارة التجارة.

ومن الجدول (01) نتبين الدور الذي أصبحت تلعبه القيادة، والذي ساهم في زيادة إنتاج مادة الاسمنت الوطني قصد تحقيق حاجيات السوق الوطنية والقضاء على الأزمة كليا، فزيادة كميات الإنتاج بالمقارنة مع سنة 2000م والذي كان يبلغ 9.5 مليون /طن أصبح في سنة

(1) المرجع السابق، ص21.



2009م يقدر 18.5 مليون/طن وهو ما يوحي بأن المصانع المنتجة لهاته المادة الإستراتيجية أصبحت تعمل بطاقة تقدر 100 %، والمتمعن في ذلك يلاحظ بأنه منذ دخول القطاع الخاص في مجال الاستثمار في صناعة الاسمنت ومواد البناء أصبحت هناك منافسة عالية بين القطاع العام والقطاع الخاص أثمرت بإنعكاسها على الزيادة في إنتاج هذه المادة الحيوية بالنظر إلى ما تعيشه الجزائر من حركية في التنمية للقضاء على أزمة السكن ومحاولة بذل الجهود في تطوير البنية التحتية.

## 5- حث وإلزام الوحدات المنتجة لمادة الاسمنت بالتعامل باحترافية في السوق:

لا أحد يمكن أن ينكر أن سياسة تسير الوحدات التي تصنع مادة الاسمنت بالجزائر بحد ذاتها تعتبر أزمة، فالوحدات المصنعة للاسمنت تتعامل بطريقة عشوائية بل حتى أنه في وقت مضى كانت تفتقد إلى دفتر شروط تلزم به الزبائن المتعاملين معها قصد تنظيم عملها، مما سمح للفوضى أن تستمر، فعملت بعض الأطراف الفاعلة في قطاع التجارة على الاستفادة بمرور أزمة الاسمنت بهدف الحصول على الثروة.

إن مسؤوليتها في تنظيم السوق والمعاملات التجارية جعل من وزارة التجارة، تَحْتُ وتلزم الوحدات المصنعة للاسمنت بالتعامل بحرفية وتوفير دفتر شروط للزبائن، وهذا ما يمكن أن نلاحظه في أن جميع الوحدات التزمت بوضع دفتر شروط ينظم التعاملات ويمنع بذلك الاحتكار السائد للمادة في الأسواق، والأمثلة كثيرة فمن بين أهم المصانع المنتجة لهاته المادة الإستراتيجية المصنع الموجود بمنطقة حمام الضلعة بولاية المسيلة، الذي أصبح يتعامل باحترافية شديدة مع جميع المتعاملين معه فعمل على استخدام تكنولوجيا عالية من التطور بهدف محاربة الغش والتزوير في جميع تعاملاتها وفرض على زبائنه التعامل عن طريق تكنولوجيا البصمة<sup>(1)</sup>، وحقيقة أسهمت هذه التكنولوجيا في التخفيف من الغش الذي كان سائدا وفرض رقابة ذاتية على التعاملات، وهو ما يوحي بالدور الفعال الذي قامت به هاته المؤسسات بناء على توصيات من وزارة التجارة في محاولة للقضاء على جميع المسببات التي تحول دون حدوث المضاربة لمادة الاسمنت الإستراتيجية.

(1) بوبكر مخلوفي، ((البصمة والحضور الشخصي لاستخراج الاسمنت من حمام الضلعة ))، جريدة الخبر، يومية جزائرية، العدد: 6009، 28 ماي 2010م، ص 04.

## 6- تعزيز وتطوير آليات المراقبة والضبط : تم من خلال ما يلي:

### أ- تطوير عملية قمع الغش بواسطة الاعتماد على التكوين:

لقد تم تدعيم قطاع تجارة بمراقبين من خلال توظيف حوالي 7000 إطار جامعي جديد، وتم العمل على تحسين مستوى التكوين للموظفين في القطاع بمساعدة مؤسسات تكوينية متخصصة لترقية وتفعيل أدائهم مما يسمح لهم بالإبداع في عملهم<sup>(1)</sup>، ولقد ساهم توظيف وتكوين الإطارات بشكل فعال في كبح عمليات المضاربة في الأسعار التي تعرفها بعض السلع الإستراتيجية ومن بينها مادة الاسمنت التي عرفت مضاربة حادة في السوق نظرا لأهميتها وخاصة في ظل ورشات العمل الكبيرة التي تعرفها الجزائر.

### ب- تفعيل أدوات الرقابة الميدانية للوحدات المصنعة للاسمنت والأسواق وضبطها:

لقد عملت القيادة المركزية بوزارة التجارة ومن خلال مصالحها الخارجية المتمثلة في تسعة (09) مديريات جهوية للتجارة وثمانية وأربعين (48) مديرية ولائية للتجارة منتشرة عبر كامل ولايات الوطن وبالتنسيق مع الإدارة المركزية لوزارة التجارة بتسطير برنامج رقابي خاص لكبح جماح أزمة الاسمنت البورتلاندي والعمل على تطبيق ما تم إقراره من قرارات لوضع حد للآزمة التي تعيش الدولة والتي لها تداعيات سلبية حيث تم ما يلي :

■ تلقى شكاوى الوسطاء المتعاملين مباشرة مع شركات الاسمنت والمواطنين، مما قد يتعرضون له من محاولات الغش أو ما يشاهدون في الأسواق من ممارسات ضارة ومخالفة للقانون، ومن ثم التحقق من توفر أركان المخالفة، وإصدار القرارات اللازمة بالعقوبة المقررة نظاماً.

■ القيام بجولات تفتيشية على الأسواق والمحلات التجارية للتحقق من سلامة المعروض من مادة الاسمنت، من حيث جودتها وصلاحياتها، وكذا مراقبة أسعارها في السوق وكذا التشديد على المراقبة والتدقيق الصارم فيما يخص فواتير الشراء والبيع لضمان الشفافية في المعاملات التجارية وضبط كل ما يخالف القانون .

■ القيام بزيارات دورية مفاجئة للمصانع وسحب عينات من الإنتاج لإخضاعها للفحص المخبري للتأكد من مطابقتها للمواصفات المعتمدة، ومراقبة صحة السجلات التجارية ولعب دور مميز بتطهير الزبائن المخالفين للقانون، وذلك تأتي بتنسيق المصالح

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مصالح الوزير الأول، مخطط عمل ماي 2009م، ص20.

المركزية للوزارة مع مؤسسة تسيير المساهمات لصناعة الاسمنت (S.GP.GICA

)، التي أمرت كل المجمعات الجهوية لتصنع الاسمنت بتسهيل مهمة الرقابة<sup>(1)</sup>.

لقد تم من خلال هذه الإجراءات وعبر عدة تدخلات بإشراف من القيادة المركزية بوزارة التجارة التوصل إلى حصيلة لأعمال المصالح الخارجية فيما يخص الرقابة التي فرضتها على مادة الاسمنت الموجه للسوق الوطنية من خلال المعاينة الميدانية لمختلف المصانع المنتجة للمادة وأسواق الجملة والتجزئة كما يبينها الجدول التالي الذي يعرض حصيلة لنشاطات جميع المديرات الجهوية التسعة (09) في مجال مراقبة الاسمنت لسنة 2009م.

---

(1) مقابلة مع مختار عيباش ، رئيس شركة المساهمات لصناعة الاسمنت بالجزائر ، الجزائر ، 08 ديسمبر 2009م.

الجدول(02): يوضح  
حصيلة مراقبة الاسمنت خلال سنة 2009.

المجموع	وهران	سعيدة	ورقلة	سطيف	باتنة	غاية	بشار	البليدة	الجزائر	المديرية الجهوية المعطيات
22670	1611	3395	2896	2830	2235	1658	361	6366	1318	- عدد التدخلات
4099	264	966	81	365	605	284	26	1176	332	- عدد المخالفات
3468	263	759	74	294	483	280	26	890	299	- عدد المحاضر
										- طبيعة المخالفات:
1188	99	386	34	96	196	102	11	162	102	- عدم الفوترة
120	13	10	01	10	29	05	/	43	09	- عدم التسجيل
										بالسجل التجاري
576	45	199	19	39	08	53	09	156	48	- عدم إشهار
										الأسعار
692	23	226	14	22	23	05	/	348	31	- معارضة
										الرقابة
519	52	64	/	20	20	89	02	198	74	- ممارسة
										نشاط
										تجاري قار دون
										حيازة محل تجاري
166	/	06	/	107	16	22	04	10	01	- ممارسة أسعار
										غير شرعية
89	/	/	/	/	72	/	/	17	/	- البيع على
										الحالة
										الأصلية
439	11	69	25	/	225	10	/	66	33	- أخرى
80	11	23	/	09	23	04	/	02	08	- عدد الفلق الإداري
5.6 مليار دج	4.025.88	2.720.547.	655.0	1.620.047.	205.022.	1.063.9	2.502.8	545.195.	1.982.	- قيمة عدم
2768.28	3	725	00	423	496	70	55	005	968	
100 مليون دج	20	436.6	/	52.786		23	/	2225.9	10	
		19.346.23	/	75.706.15	65.000	227.500	/	5.411.15	97.500	الفوترة(دج)
		0		7		/		8		- الحجز: -
										الكمية(طن)
3.5 مليون دج		/	/	3.378.361	/		/	190.469	/	- القيمة(دج)
								,80		- قيمة الربح غير
										الشرعي

المصدر: وزارة التجارة الجزائرية.

إن المتمعن لعمل المصالح الخارجية لوزارة التجارة يلاحظ حجم المخالفات فعدد المخالفات بلغ عبر كامل التراب الجزائري **4099** مخالفة ما يُبين حجم الثغرة الموجودة في التعاملات بالنسبة لمادة الاسمنت ويُبين حجم الخسائر التي أوقعتها أزمة الاسمنت على الاقتصاد الجزائري مما يفتح السؤال على من المستفيد من استمرار الأزمة ؟ ومن يقف ورائها؟.

حقيقة أن أغلب الأزمات التي تقع هي من أجل الحصول على الثروة، وهذا ما يلاحظ في أزمة الاسمنت التي امتدت تداعياتها إلى التأثير بشكل سلبي على عدة مجالات حيوية، فالتنمية وبناء دولة عصرية وتحقيق متطلبات المواطن يقتضي التغلب على الأزمات، فأزمة السكن،

وانجاز برامج التنمية يتطلب تضافر جهود القطاعات الحيوية وجميع الفاعلين بمختلف توجهاتهم.

## المطلب الثالث: تقييم دور القيادة في إدارة أزمة الاسمنت

رغم القرارات والخطوات والإجراءات المعتمدة من قبل وزارة التجارة لمعالجة أزمة احتكار مادة الاسمنت وارتفاع أسعارها في الأسواق، والحد من تسارع وتيرة التضخم في الاقتصاد بالنظر إلى التداعيات السلبية التي يمكن أن يضيفها الزيادة فيه، إلا أن هناك تحدياً كبيراً سيظل يلوح في الأفق، ذلك المتمثل في قدرة الأجهزة التنفيذية التابعة لوزارة التجارة، وعلى الأخص مديرية تنظيم السوق والمنافسة، ومديرية النشاطات وقمع الغش التي أنيطت بها مسؤولية تنفيذ القرارات والخطوات بالتنسيق مع المديرية الجهوية التسعة (09) والمديريات الولائية المنتشرة عبر كامل ولايات التراب الجزائري.

إن تنفيذ تلك القرارات والخطوات بشكل يضمن إدارة أزمة الاسمنت بشكل صحيح، يتطلب مباشرة كل مديرية لعدد من المهام في مجال اختصاصها والتي ذكرناها من تنظيم للأسواق، وفرض رقابة تسهر على تطبيق القرارات، كما أن نجاح التنفيذ لتلك الخطوات وفق المطلوب والمرسوم، سيظل أمراً مرهوناً بقدرة تنفيذ المصالح التابعة لوزارة التجارة لتلك المهام بالأسلوب الذي يأخذ في الحسبان الترابط القوي بين المهام، وأن نجاح تنفيذها يعتمد في المقام الأول على درجة التنسيق الحثيث والتسلسل والتناغم في التنفيذ، لكون أن أي تأخير أو تقاعس من قبل أي من المصالح المعنية بالأمر في التنفيذ سيربك بقية الأجهزة التنفيذية الأخرى، وسيجعل من تنفيذ تلك الخطوات أمراً مستحيلاً، فيقلل بذلك من فاعليتها وجدواها.

ذلك ما يحدث على أرض الواقع في أزمة الاسمنت فعدم وجود أي تنسيق بين القطاعات الحكومية وبين المصالح المعنية المسؤولة عن التنفيذ في القطاع الواحد، جعل من تنفيذ تلك القرارات ومن بينها مرسوم تحديد سعر الإسمنت الصادر في جويلية 2009م لتنظيم ومراقبة الأسعار<sup>(1)</sup>، وأيضاً الخطوات التي تلت على زيادة الإنتاج، فالطلب يزداد اتساعاً عن العرض الموجود في السوق والذي تتخلله عدة مشاكل، إضافة إلى الفوضى التي تعيشها

(1) المرسوم التنفيذي رقم: 09 - 243، الجريدة الرسمية، مرجع سبق ذكره، ص 27.

الأسواق، وذلك ناتج عن غياب إستراتيجية واضحة وفعالة لتنظيمه وحمايته ومراقبته من المعاملات المضرة بالاقتصاد الوطني.

إن جهاز الرقابة رغم الخطوات التي قام بها على أرض الواقع يمكن أن يعكسها **الجدول (2)** الذي أبرز حصيلة عمل هذا الجهاز أثناء الأزمة، إلا أنه يبقى غير فعال نظراً لعدم وجود التنسيق، وأيضاً لضعف التكوين الذي يعاني منه إطارات هذا الجهاز الذي يمكن له أن يلعب دوراً وقائياً وفعالاً في القضاء على العديد من الأزمات دون وصولها إلى الاستفحال، فالأسواق لازالت تعيش في فوضى دون تنظيم رغم وجود العديد من اللوائح التنظيمية التي تحدد وتنظم سير الأسواق إلى أنها غير فعالة نظراً لعدم تماشيها مع الواقع الجزائري فالمشرع لم يخذ بعين الاعتبار البيئة الحقيقية عند إصداره للوائح والقوانين بالإضافة إلى عدم وجود إستراتيجية وقائية طويلة المدى يمكن لها أن تتنبأ بما يمكن أن يحدث والعمل إلى جانب ذلك باتخاذ إجراءات يمكن لها أن التكفل السريع بالأوضاع وعدم وصولها إلى التعفن حتى لا تشكل في المستقبل أزمات يمكن أن تهدد مستقبل وأهداف القطاع.

بالنظر إلى قرارات الأزمة يتضح جلياً نوع النمط القيادي الذي يسود من خلال مؤشر الأزمة فقرارات الأزمة بالنظر إليها من جانب نظري نجدها تتسم بالفاعلية، لكن المشكل الذي تتعرض له القيادة هو مشكل تنفيذ تلك القرارات بصفة تضمن استكمال فاعليتها على الواقع من خلال تشييب الأزمة والقضاء عليها وإمكانية استثمارها لخلق مناخ عمل يساهم في زيادة الإبداع لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لوزارة التجارة.

من خلال ما سبق من عرض والذي حاولنا فيه إسقاط الجانب النظري الذي تعرضنا له في دراستنا على واقع قياداتنا محاولة منا فهم حقيقة الدور القيادي لها خاصة وأن الأزمات في هذا العصر أصبحت صفة تُلزَمُ مؤسساتنا بشقها الرسمي وغير الرسمي. وتبيّن لنا من خلال الدراسة التي قمنا بها والتي عملنا فيها على قياس الدور القيادي بمؤشر الأزمة، ولذلك اخترنا أزمة الاسمنت التي تعيشها الجزائر في الظرف الحالي لقياس مدى فعالية الدور القيادي لإحدى القطاعات الهامة والإستراتيجية المسؤولة عن تفشي أزمة الاسمنت ألا وهي وزارة التجارة بحكم مهامها ودورها الرئيسي في تنظيم ومراقبة السوق الوطنية.

إن هذه الدراسة التي تعرضنا فيها إلى دور القيادة بوزارة التجارة قبل وأثناء أزمة الاسمنت وكيف عملت في ظل هذه الأزمة، وما هي أهم الجهود التي قامت بها لكبح جماح أزمة الاسمنت والقضاء عليها كليا، بالنظر إلى التداعيات التي يمكن أن يسببها استمرارها، فإلى المتمعن في القرارات التي صنعتها قيادة القطاع قبل حدوث الأزمة وأثناء الأزمة يدرك أن هذه القرارات التي صنعت لم تكن كافية بالنظر إلى القصور الذي عانت منه هذه القرارات أثناء تطبيقها على أرض الواقع، فسياسة القطاع على المستوى التنفيذي تعاني من عدم وجود أي تنسيق بين صانع القرار والأجهزة التنفيذية التي تسهر على تطبيق القرارات، لذا لاحظنا من خلال عرضنا لأهم القرارات التي اتخذت قبل وأثناء الأزمة أنها لم تطبق أو أن القرارات التي طبقت غابت عنها الفاعلية لذا لم تنجح سياسة القطاع في القضاء على الأزمة كليا وبقيت آثار الأزمة بادية على الساحة الوطنية.

الختام



## الخلاصة:

إن القيادة تلعب دوراً هاماً في إدارة الأزمات خاصة إذا كان هناك مجال واسع للإبداع، فالأزمات تلعب دوراً في إبراز الفكر الإبداعي للقيادة، على الرغم من السلبيات التي تعكسها الأزمات على المنظمات، إلا أنها تعتبر في حد ذاتها مؤشر لقياس مدى فعالية القيادة في المنظمة، خاصة عند حدوث الأزمات فطريقة تعاملها معها، ومدى اهتمام القائد بالقضاء على الأزمة في المنظمة مع أخذه بعين الاعتبار للعامل الزمني، ومدى إدراكه لدور التنسيق، كل ذلك يعتبر مؤشر على مدى جدية القيادة في عملها وتحملها لمسؤوليتها المسندة إليها إزاء منظماتها. ومن خلال ما سبق تناولنا:

**الفصل الأول :** تطرقنا فيه إلى المفاهيم والأطر النظرية لإدارة الأزمات، واجتهدنا في إبراز مفهوم الأزمة وخصائصها المميزة، وأهم الأسباب التي يمكن أن تقف وراء حدوث الأزمات، كما تطرقنا فيه إلى أهم متطلبات وأسس إدارة الأزمة، وعرجنا أيضاً إلى التعريف بأهم الاستراتيجيات المطبقة في إدارة الأزمات والأهداف الرئيسية من إدارة الأزمات.

**أما الفصل الثاني:** فتطرقنا فيه إلى القيادة والفاعلية في صنع القرار، وهنا حاولنا إبراز الإطار المفاهيمي للقيادة وأهم النظريات والأنماط المفسرة للقيادة، كما تطرقنا إلى عملية صنع القرار أثناء الأزمات وكيفية الوصول إلى القرار السليم الذي يضمن حل الأزمة.

**أما عن الفصل الثالث:** وبعد أن قدمنا الإطار النظري الذي يبرز دور القيادة في إدارة الأزمات وصنع القرارات السليمة والفعالة في نفس الوقت، فقد حاولنا إسقاط ذلك على أزمة الاسمنت في الجزائر والتي أدت إلى تداعيات سلبية أثرت على التنمية بشكل مباشر، وحاولنا التعريف بجهود قيادة وزارة التجارة وتعاملها مع الأزمة والآليات التي استخدمتها في إطار القضاء على أزمة الاسمنت بشكل نهائي، ومدى فاعلية أسلوب أزمة الاسمنت من طرفها.

إن ما لاحظناه من آليات وخطوات قامت بها القيادة بوزارة التجارة بصنعها والعمل على تطبيقها لحل أزمة الاسمنت بشكل نهائي، رغم القرارات الهامة إلا أن الواقع أثبت فشلها

في حل أزمة الاسمنت، إن عدم وجود آليات للتنسيق بين القطاعات بشكل دوري وتعدد الأزمة بارتباطها بالعرض والطلب المسؤولة عنه أيضا وزارة الصناعة وترقية الاستثمار ووزارة السكن والعمران مناصفة حال دون القضاء على الأزمة في فترة زمنية قصيرة، كما أن عامل التكوين للموارد البشرية ونقص التأطير وعدم وجود حوافز حال دون تنفيذ القرارات على أرض الواقع، ونظرا أيضا لقوة الفاعلين الجدد الذي أنتجتهم أزمة الاسمنت، كل هذا ساهم بشكل كبير في فشل القيادة في إدارتها لأزمة الاسمنت بالجزائر.

- إن تحقيق الفاعلية في الأداء أثناء الأزمات يتطلب وجود آليات تنسيق، تساهم بشكل كبير في صياغة إستراتيجية أو شبكة متكاملة من الاستراتيجيات والآليات العملية التي تكبح تطور أزمة الاسمنت بشكل كبير وتساهم في تحقيق تنمية وطنية شاملة، وذلك لا يتأتى إلا بتضافر الجهود بين جميع الفاعلين في كل قطاع، والعمل على ممارسة التخطيط الاستباقي للتعامل مع الأزمات، فالتنبؤ والاستشعار عن بُعد بحدوث الأزمات المحتملة والتعامل معها والتغلب عليها قبل وقوعها، ذلك بهدف تجنب المواطن والاقتصاد دفع الثمن غاليا بسبب الإخفاقات المحتملة والإفrazات السلبية المتوقعة حدوثها نتيجة تلك الأزمات. ومن خلال هذه الدراسة نبرز أهم النتائج التي حاولنا استنباطها، وهي كالآتي:

- لا بد من إدراك أن أزمة الاسمنت ورغم ما تم تقديمه من جهود من طرف قيادة قطاع التجارة والتي عملت على صناعة العديد من القرارات قصد كبح جماح الأزمة والقضاء عليها كليا، إلا أن هذه القرارات كانت غير فعالة لعدم وجود تنسيق بين القطاعات الحكومية وخاصة قطاع السكن والعمران وقطاع الصناعة وترقية الاستثمار.

- رغم صناعة قرارات مهمة إلا أن هذه القرارات لم يتم تفعيلها، وبقيت حبرا على ورق، فلو نلاحظ قرار تحديد أسعار الاسمنت الذي صدر في جويلية 2009م، فرغم هذه المدة الزمنية، إلا أنه لم يلقى أي تطبيق ولا زالت أسعار الاسمنت في ارتفاع مستمر والسوق لازالت تعيش فوضى، وذلك بالرغم من الجهود المبذولة من طرف جهاز الرقابة بقطاع التجارة، إلا أن الحد من التجاوزات يبقى عمل صعب نظرا لبروز العديد من الفاعلين الجدد في أزمة الاسمنت من مصلحتهم الخاصة بقاء واستمرار الأزمة.

- سماح الحكومة للأجانب بالاستثمار والسيطرة على صناعة الأسمنت، خاصة أنها أعلنت في بداية الخصخصة أنه قطاع إستراتيجي ولن تسمح بسيطرة الأجانب عليه، لكن تم عكس

ذلك بفتح المجال للمستثمرين الأجانب لدخول عالم الاستثمار في صناعة الاسمنت بالجزائر، مما وفرة جو مناسب لخلق أزمة الاسمنت لأن الهدف الأول لهذه الشركات هو جمع الثروة، لذا من الصعب التحكم في السوق في ظل هيمنة الشركات العالمية، رغم كل الإجراءات المتخذة للقضاء على الأزمة.

- عدم تحديد حاجيات السوق الوطنية لمادة الاسمنت بشكل دقيق، والاعتماد على العشوائية في تحديد الكميات المخصصة لاستيراد، كان من بين الأسباب التي أدت إلى فشل القيادة في حل أزمة الاسمنت.

- عدم وجود إرادة سياسية قوية لحل أزمة الاسمنت، فرغم التداعيات التي أدت إليها، إلا أن تطبيق القرارات لم يكن فعالا على الميدان للتعقيد الحاصل بين القطاعات وعدم وجود تنسيق فعال مما حال دون حل أزمة الاسمنت.

- وجود خلل في تنظيم السوق الوطنية، فالقرارات التي اتخذتها القيادة تبقى دائما دون تنفيذ، مما سمح بتجذر فاعلين خدمة لمصالحهم الخاصة أسهم بشكل كبير في زيادة تعفن الوضع واستمرار الأزمة.

انطلاقا من هذه النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا نستخلص أهم التوصيات التي من شأنها أن تساعد على القضاء على أزمة الاسمنت التي تعيشها الجزائر نذكر من بين أهم هذه التوصيات ما يلي:

- وجوب وضع آلية للتنسيق الفعال بين القطاعات الحكومية بصفة دورية ومنتظمة، قصد تحقيق الفعالية والقضاء على مختلف الأزمات التي تعيشها بعض القطاعات الحيوية.

- الوقوف ضد خصخصة الوحدات المصنعة لمادة الاسمنت الإستراتيجية، والعمل على تحديث الوحدات العمومية وفق برنامج عمل منتظم، لزيادة إنتاجها دون الإخلال بالسوق.

- تشكيل بنك للمعلومات، وأرشيف خاص بالقطاع للاستفادة منه مستقبلا من خلال وضع إستراتيجية تحمي القطاع من هزات السوق، خاصة ونحن على أبواب الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.

- وضع إستراتيجية لتكوين إطارات القطاع في التعامل مع الأزمات بشكل إبداعي يضمن القضاء على الأزمات التي يواجهها القطاع مستقبلا في مهدها.

- تنظيم أيام دراسية تجمع جميع الفاعلين في قطاع الاسمنت لطرح، انشغالهم، تصوراتهم، وتوصياتهم بشأن حل أزمة الاسمنت والعمل بعد ذلك على صياغة قرارات بناء على توصياتهم يسمح تطبيقها بزيادة الفاعلية في أداء القطاع ما يسهل في المستقبل التصدي لجميع المشكلات والأزمات التي يمكن أن تحدث.

- وضع مخطط استراتيجي لاستيراد مادة الاسمنت يراعى فيه بشكل دقيق ومدروس احتياجات السوق الوطنية للمادة للقضاء على الاحتكار.

- تنظيم ومراقبة عمل الوحدات المصنعة للأسمنت وفق دفتر شروط موحد يضمن النزاهة في المعاملات، وزيادة عدد التدخلات لمراقبة عمل الوحدات بصفة دورية ومنتظمة.

- تفعيل عمل المديرية الجهوية التسعة (09) التابعة لقطاع التجارة لزيادة فاعلية أعوان الرقابة في مراقبة السوق، والعمل على استخدامها بصفة سليمة ومنتظمة للحصول منها على المعلومات الدقيقة بشأن الأزمة ومحاولة تفعيل دورها كخلية أزمة مصغرة، بالإضافة إلى أدوارها الرئيسية ما يسمح بالضرورة في تدفق المعلومات الصحيحة وضمان قرارات فعالة بالمقابل.

من خلال هذه التوصيات التي نراها كفيلة بالقضاء على أزمة الاسمنت التي تعاني منها الجزائر، ونظرا لتشابه الأزمات نقترح وضع بنك معلوماتي خاص بالأزمات، لأننا في الجزائر حقيقة نعاني من مشكل تغيير القيادة على مستوى القطاعات الهامة والحاسة والذي يقود حتما إلى تغيير في سياسات القطاع، وهذا في حد ذاته تهديد للقطاع فتغيير سياسة القطاع دون دراسة معمقة يقود إلى بروز أزمات متكررة ومختلفة.

تعتبر هذه الدراسة في مجال دور القيادة في إدارة الأزمات بحثا متواضعا، لم يستطع الإلمام بكافة الجوانب ولذلك نقترح لهذا البحث المواضيع التالية:

- السياسة الحكومية في إدارة الأزمات دراسة حالة الجزائر.

- صنع القرار أثناء الأزمات دراسة حالة الجزائر.

الملاحق

**Supplément 01:** Note relative au suivi de l'approvisionnement du marché et à l'observation des prix de certains matériaux de construction stratégiques,( Ciment gris, bois et rond à béton), mars 2008.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire



وزارة التجارة  
Ministère du Commerce

**Note relative au suivi de l'approvisionnement  
du marché et à l'observation des prix de certains  
matériaux de construction stratégiques  
(Ciment gris, bois et rond à béton)**

**Mars 2008**

Elaboré dans le cadre de la prise en charge de la note N°189 du 20 février 2008, émanant des services de Monsieur le Chef du Gouvernement, le présent document a pour objet de résumer les grandes tendances du marché national des matériaux de construction stratégiques, à savoir :

- le ciment gris ;
- le rond à béton ;
- le bois.

Avant de développer les principaux aspects qui caractérisent la distribution de ces produits au niveau national, il a été jugé nécessaire de rappeler de manière succincte, le fonctionnement des circuits de commercialisation de ces matériaux qui font l'objet d'un suivi aux plans des approvisionnements et des prix par les services du Ministère du Commerce.

## **I- RAPPEL RELATIF AUX CIRCUITS DE DISTRIBUTION DES MATERIAUX DE CONSTRUCTION :**

A la faveur des réformes économiques engagées au niveau du pays au cours des années 1990, le marché des matériaux de construction est totalement ouvert, tant en ce qui concerne la production, l'importation que la commercialisation.

C'est ainsi que ce secteur d'activité a été complètement démonopolisé et les principales entreprises publiques concernées, détentrices de monopoles, ont fait l'objet soit d'une restructuration, soit d'une dissolution (SNMC, SNS, SONACOB, E.N. granulats...).



### **I-1/- Sources d'approvisionnement :**

A l'heure actuelle, le marché national est approvisionné dans les conditions suivantes :

- **ciment** : essentiellement par 12 Unités relevant des Entreprises Régionales de Ciment et une cimenterie privée (A.C.C – M'Sila). Une unité est en cours de réalisation à Djelfa par un opérateur privé ;
- **bois (rouge et blanc)** : totalement importé par l'ENAB, certaines EDIMCO et des importateurs privés ;
- **rond à béton** : à partir de la production nationale issue du Complexe Métal – Steel d'El-Hadjar et de l'importation dans une large mesure, soit pour propre compte, soit pour la revente en l'état.

Dans le domaine des prix et en application des dispositions de l'ordonnance N° 03-03 du 19 juillet 2003 relative à la concurrence, les prix aux différents stades de la distribution des matériaux considérés, relèvent du régime des prix libres et obéissent aux mécanismes du marché reposant sur le libre jeu de l'offre et de la demande.

### **I-2/- Intervenants dans la distribution :**

Indépendamment des importations pour propre compte effectuées par certains opérateurs économiques notamment quelques entreprises de réalisation, les différents intervenants sur le marché sont :

#### **a)- Opérateurs du secteur public :**

Il s'agit essentiellement :

- de l'Entreprise Nationale d'Approvisionnement en Bois (ENAB) dont les activités sont essentiellement orientées vers l'importation de différents bois (coffrage, menuiserie, ébénisterie) ;

- des Entreprises de Wilayas de Distribution des Matériaux de Construction (EDIMCO) actuellement au nombre de 21, implantées au niveau de certaines Wilayas, alors qu'elles étaient de 48, il y a quelques années. Ces entités commercialisent différents matériaux de construction mais leurs interventions sur le marché est modeste, voire même insignifiante comme il ressort des données fournies en annexe I.

**b)- Opérateurs privés :**

Les commerçants du secteur privé intervenant dans la commercialisation des matériaux de construction sont de 33.780 à fin janvier 2008 et se répartissent comme suit :

- détaillants : 19.123 (56%) ;
- grossistes : 7.936 (24%) ;
- importateurs : 6.721 (20%).

Ils représentent 3% environ de l'effectif global des commerçants exerçant en Algérie (1.200.000 commerçants) et sont particulièrement concentrés au niveau des Wilayas ci-après :

- Alger : 13 % ;
- Sétif : 6 % ;
- Chlef : 5 % ;
- Oran : 5 % ;
- Constantine : 4 % ;
- Blida : 3 %.

En ce qui concerne les importations, 6.721 sociétés commerciales répondant aux dispositions de l'article 13 de la loi de finances complémentaire pour 2005, sont recensées et sont essentiellement implantées dans les wilayas suivantes :

- Alger : 27 % ;
- Sétif : 15 % ;
- Oum-El-Bouaghi : 12 % ;
- Constantine : 11 % ;
- Oran : 08 %.

L'état présenté en annexe II, reprend de manière détaillée par Wilaya, les données résumées ci-dessus.

## **II/- Approvisionnement du marché et prix :**

### **II-1/- Données concernant le ciment gris :**

La demande nationale en ciment gris est estimée à 14.000.000 tonnes/an et couverte essentiellement à partir de la production nationale.

Les capacités théoriques de production installées au niveau national, s'élèvent à 13.500.000 tonnes déglobalisées comme suit :

<b>U : Tonnes</b>		
<b>Entreprises</b>	<b>Cimenteries</b>	<b>Capacités</b>
<b>ERCO</b>	Saïda	500.000
	Zahana	1.000.000
	Beni-Saf	1.000.000
<b>ERCC</b>	Rais-Hamidou	500.000
	Meftah	1.000.000
	Sour-El-Ghozlane	1.000.000
<b>ERCE</b>	Tebessa	500.000
	Ain-Touta	1.000.000
	Hamma Bouziane	1.000.000
	Hadjar-Soud	1.000.000
	Ain El Kebira	1.000.000
<b>ECDE</b>	Oued Sly	2.000.000
<b>ACC (*)</b>	M'Sila	2.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>13.500.000</b>

(\*) Extension en cours (2.000.000 de tonnes supplémentaires).

Cependant, l'offre réelle se situe en-deçà des capacités installées et se situerait à hauteur de 11.000.000 de tonnes (soit 80%), en raison de contraintes exogènes et endogènes.

Ainsi, le déficit de l'offre est de l'ordre de 3.000.000 de tonnes/an.

En raison des niveaux de prix constatés au plan mondial, les importations effectuées ces dernières années sont faibles dès lors qu'elles se sont situées entre 3.643 tonnes en 2006 et de 63.779 en 2007.

Ainsi l'offre issue de la production locale n'est pas à même de répondre aux besoins nationaux, eu égard aux différents programmes de développement engagés par les pouvoirs publics et au faible taux d'utilisation des capacités au niveau de certaines cimenteries.

En effet, des perturbations récurrentes sont signalées à travers de nombreuses wilayas du pays. La régulation du marché national, approvisionné à flux tendus, est confrontée à des contraintes induites par une réduction des apports générée notamment par :

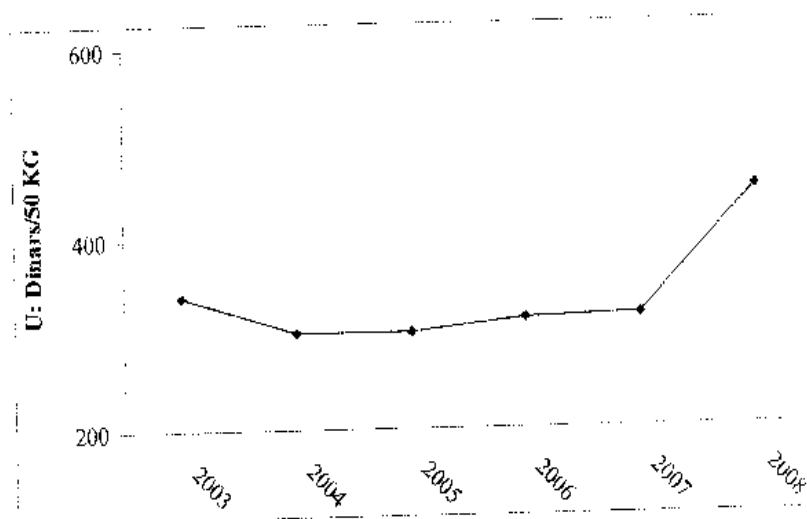
- les arrêts techniques simultanés des cimenteries de Saïda et de Chlef ;
- la baisse de la production des unités de Hdjer-Essoud et de Hamma-Bouziane à l'Est du pays, en raison des travaux de maintenance ;
- la mise en place d'un nouveau dispositif contractuel d'approvisionnement des différents opérateurs économiques par la Cimenterie de Chlef.

Cette situation devrait connaître une amélioration notable avec l'entrée en production de la nouvelle cimenterie de Djelfa et la mise en exploitation de la deuxième (2<sup>ème</sup>) ligne de l'Unité A.C.C. de M'Sila d'une capacité additionnelle de 2.000.000 de tonnes/an.

En matière de prix à utilisateurs, la tendance est à la hausse comme l'illustrent les données ci-après :

<b>Exercices</b>	<b>Prix moyens à utilisateurs (DA/sac de 50 kgs)</b>
2004	301
2005	301
2006	315
2007	319
2008 (2mois)	450

Le graphe ci-dessous, retrace cette évolution :



A titre d'illustration, les prix sortie-usine, toutes taxes comprises, pratiqués par quelques cimenteries opérationnelles à travers le pays sont :

<b>Cimenteries</b>	<b>Prix sortie usine - T.T.C (DA/QI)</b>	<b>Prix sortie usine - T.T.C (DA/Sac)</b>
- Chlef	450,44	225,22
- M'Sila	636,00	318,00
- Saïda	458,56	229,28
- Zahana	443,42	221,71
- Hadjr-Soud	456,30	228,15

Il y a lieu de noter les principaux éléments suivants :

- la disparité des prix appliqués au stade de la production ;
- la T.V.A applicable au ciment gris, au taux de 17% ;
- l'écart entre les prix sortie-usine et les prix moyens à utilisateurs, est de l'ordre de 50%.

Cette situation s'explique principalement par :

- 1- le faible niveau de l'offre et son instabilité ;
- 2- la forte demande dont fait l'objet ce matériau, en raison des différents programmes de développement engagés à travers l'ensemble du territoire national, notamment en matière de logements et d'infrastructures de base ;
- 3- la faible intervention des entreprises publiques locales de distribution (EDIMCO) ;
- 4- les dysfonctionnements qui affectent les circuits de commercialisation caractérisés par une opacité totale dès lors qu'un bon de ciment peut faire l'objet de plusieurs transactions ;
- 5- les délais relativement longs d'immobilisation des camions au cours des opérations de chargement.

**Supplément 02** : Note relative au marché national du Ciment; (Constats et Mesures), juin 2009.

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التجارة

المندوبية العامة للمناطق  
التجارية

NOTE RELATIVE  
AU MARCHÉ NATIONAL DU CIMENT.  
(CONSTATS ET MESURES)

July 2007



Le présent document retrace les grandes tendances du marché national du ciment, en matière d'approvisionnement et de prix.

#### 1/- Offre :

Le secteur productif du ciment est constitué actuellement par douze (12) cimenteries publiques disposant d'une capacité de production de 11,5 millions de tonnes et par deux (02) cimenteries privées avec une capacité de production de 7 millions de tonnes, implantées à travers le territoire national comme suit :

Entreprises	Cimenteries	Capacités théoriques (tonnes)
ERCO	Saïda	500.000
	Zahana	1.000.000
	Beni-Saf	1.000.000
ERCC	Rais-Hamidou	500.000
	Meftah	1.000.000
	Sour-Ei-Ghozlane	1.000.000
ERCE	Tébessa	500.000
	Ain-Touta	1.000.000
	Hamma-Bouziane	1.000.000
	Hadjar-Essoud	1.000.000
	Ain-Ei-Kébira	1.000.000
ECDE	Oued-Sly	2.000.000
	CIBA-SIG	2.500.000
ACC	M'sila	4.500.000
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>18.500.000</b>

1.1/- Production nationale :

La production nationale de ciment durant l'année 2008, a été de 17.064.544 tonnes, se répartissant comme suit :

- Secteur public : 11.478.344 tonnes ;
- Secteur privé : 5.586.200 tonnes

Au cours du premier (1<sup>er</sup>) trimestre 2009, la production nationale de ciment a été de 5.311.426 tonnes, dont :

- Secteur public : 3.838.426 tonnes ;
- Secteur privé : 1.973.000 tonnes .

En comparaison avec la même période de l'année 2008, la production nationale est en augmentation de 589.820 tonnes soit 12,5%, répartie dans les proportions suivantes :

- Secteur public : 288.820 tonnes, soit une hausse de 9% ;
- Secteur privé : 301.000 tonnes, soit une hausse de 18%.

Ces quantités seront renforcées par l'importation de 1 million de tonnes de ciment en 2009 (opération en cours) et 3 millions de tonnes en 2010.

Prix du ciment :

Le décret exécutif n°09-243 du 22 juillet 2009 a fixé les marges bénéficiaires aux stades de gros et de détail du sac de ciment de 50 kgs, comme suit :

- gros : 40 DA/sac ;
- détail : 60 DA/sac.

Actuellement les prix moyens (TTC) sortie-usine pratiqués pour le sac de 50 kilogrammes oscillent entre 280 DA et 320 DA le sac alors que les prix à consommateurs varient entre 530 DA et 620 DA le sac.

**VI- Surveillance du marché :**

Parallèlement à la fixation des marges de gros et de détail, il est préconisé des mesures d'accompagnement à l'effet de mieux encadrer cette filière, à savoir :

- 1/- L'intégration dans les cahiers des charges liant les cimenteries à leurs clients, d'une clause faisant ressortir l'obligation de veiller au strict respect des marges de gros et de détail fixées par la réglementation en vigueur.
- 2/- En cas de pratiques illicites, il est procédé à la suspension automatique par les cimenteries de l'approvisionnement des commerçants incriminés.
- 3/- L'attention de Madame et Messieurs les Walis sera attirée sur la célérité qui doit accompagner les propositions de fermetures des locaux commerciaux des intervenants indelicats.
- 4/- Une attention plus accrue sera accordée à la vérification des factures d'achat et de vente pour garantir la transparence des transactions commerciales.

5/- Au titre du renforcement du contrôle du marché, la Société de Gestion des Participations des Cimenteries (SGP GICA) a, en relation avec les services centraux du Ministère du Commerce, instruit les groupes régionaux de ciment à l'effet de communiquer les listes des différents clients ayant bénéficié de quotas de ciment pour permettre aux Directions de Wilayas de Contrôle, d'engager les opérations d'authentification des registres du commerce au niveau du territoire national et permettre ainsi d'assainir les fichiers clients.

**Supplément 03:** Production et Distribution de Ciment  
Apports issus gé l'importation prix sortie usine et port Pratiques  
Durant le 1<sup>er</sup> Trimestre 2010

PRODUCTION ET DISTRIBUTION DE CIMENT  
APPORTS ISSUS DE L'IMPORTATION  
PRIX SORTIE USINE ET PORT PRATIQUES  
DURANT LE 1<sup>er</sup> TRIMESTRE 2010



# قائمة المصادر والمراجع

# قائمة المصادر والمراجع

## 1 - المصادر:

أ- القرآن الكريم.

ب- الدستور.

## 2- مراجع باللغة العربية:

### أ- الكتب والمؤلفات العامة:

1. أبو الحسن، (إبراهيم عبد الموجود)، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، أسوان: المكتب الجامعي الحديث، 2007م.
2. أبو الفضل، (محمد بن مكرم ابن منظور)، لسان العرب، المجلد 12، ط 01، بيروت: دار صادر، 2000م.
3. أبو فارة، (يوسف أحمد)، إدارة الأزمات: مدخل متكامل، ط 1، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009م.
4. أبو قحف، (عبد السلام)، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002 م.
5. أديب، (حضور)، الإعلام والأزمات، ط 01، دمشق: المكتبة الإعلامية، 2001م.
6. أحمد، (إبراهيم أحمد)، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1997م.
7. \_\_\_\_\_، (\_\_\_\_\_)، إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمي، ط 01، الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر، 2002م.
8. \_\_\_\_\_، (\_\_\_\_\_)، إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج، القاهرة: دار الفكر العربي، 2002م.
9. أحمد، (عامر)، مقدمة في إدارة الأزمات، مصر: مكتبة نجلاء، 1989م.
10. أنور سلطان، (محمد سعيد)، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003م.
11. البدري، (عبد الحميد طارق)، أساسيات علم إدارة القيادة، عمان: دار الفكر، 2002م.
12. البزاز، (حسن)، إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول، ط 01، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2001م.
13. إبراهيم (مصطفى)، وآخرون، المعجم الوسيط، الجزء 01، ط 04، القاهرة: مجمع اللغة العربية، 2004م.
14. الحفار، (محمد سعيد)، الثورة الإدارية في القرن الحادي والعشرين، ط 01، دمشق: مطابع مؤسسة الوحدة للصحافة، 2002م.
15. الهواري، (سيد)، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، القاهرة: دار الجيل، 1976م.
16. \_\_\_\_\_، (\_\_\_\_\_)، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، القاهرة: مكتبة عين شمس، 2005م.
17. \_\_\_\_\_، (\_\_\_\_\_)، المدير الفعال: الكفاءات الحورية، القاهرة: مكتبة عين شمس، 2006م.



18. المهيم، (عبد اللطيف)، إدارة الأزمة وقيادة الصراع في الموروث الإسلامي المعاصر، عمان: دار عمار للنشر والتوزيع، 2004م .
19. الحكيم، (فاروق علي)، دور إدارة الجودة الشاملة في مراكز التدريب، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006م.
20. الطويل، (صالح عبد الرحمن هاني)، الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 1999م.
21. الطيب، (محمد رفيق)، مدخل للتسيير: أساسيات، تقنيات ووظائف، ج 02، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995م.
22. الكبيسي، (عامر)، التنظيم الإداري بين التقليد والمعاصرة: الفكر التنظيمي، الدوحة: دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، 1998م.
23. الكلاي، (عبد الله سعد)، نحو نموذج شامل في القيادة: دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، الرياض: مركز البحوث كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود، 2000م.
24. اللوزي، (موسى)، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط 1، عمان: دار وائل للنشر، 1999م.
25. ———، (———)، التنمية الإدارية، ط 02، عمان: دار وائل للنشر، 2002م.
26. المخدوب، (طارق)، الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، ط 01، حلب: مكتبة الحلبي الحقوقية، 2002م.
27. المنيف، (إبراهيم عبد الله)، تطور الفكر المعاصر، الرياض: آفاق الإبداع للنشر والإعلام، 1999م.
28. المصري، (سعيد محمد)، التنظيم والإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 1999م.
29. المغربي، (محمد كامل)، الإدارة: مبادئ - مفاهيم - وظائف، الرياض: مطابع لنا، 1998م.
30. المغربي، (عبد الحميد عبد الفتاح)، الإدارة الاستراتيجية: لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999م.
31. النمر، (محمد سعود)، وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، 2001م.
32. السالم، (مؤيد سعيد)، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط 01، عمان: دار وائل، 2005م.
33. السيد، (عليوة)، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1987م.
34. ———، (———)، إدارة الأزمات والكوارث ومخاطر العولمة والإرهاب الدولي، ط 03، القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، 2004م.
35. السيد، (عثمان فاروق)، سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات، الإسكندرية: دار المعارف، 1998م.
36. السلمي، (علي)، تطور الفكر التنظيمي، القاهرة: دار غريب، 1994م.
37. العجمي، (حسنين محمد)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط 01، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008م.
38. العديلي، (محمد ناصر)، إدارة السلوك التنظيمي، ط 01، الرياض: مرام للطباعة الالكترونية، 1993م.
39. العزاوي، (خليل محمد)، إدارة اتخاذ القرار الإداري، عمان: دار كنوز المعرفة، 2006م.
40. العطية، (ماجدة)، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، ط 01، عمان: دار الشروق، 2003م.

41. العمار، (عبد الله سليمان)، إدارة الأزمات والكوارث في عصر تقنية ونظم المعلومات، الرياض: (د، د، ن)، 2002م.
42. العميان، (محمود سلمان)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط03، عمان: دار وائل، 2005م.
43. الرازي، (محمد بن أبي بكر)، مختار الصحاح، بيروت: دار الكتاب العربي، 1967م.
44. الرازم، (عز الدين)، التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات، ط01، عمان: دار الخوجة، 1995م.
45. الرهوان، (محمد)، التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، القاهرة: دار أبو حامد الجدل للطباعة، 2004م.
46. الشافعي، (محمد)، إستراتيجية إدارة الأزمات والكوارث، ط01، القاهرة: مركز الحراسة للبحوث والتدريب والنشر، 2000م.
47. الشعلان، (فهد أحمد)، إدارة الأزمات، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1999م.
48. ———، (———)، إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002م.
49. ———، (———)، القيادات وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية تحليلية عن اتجاهات القيادات الأمنية لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية نحو أساليب التعامل مع الأزمات وواقع التطبيق، الرياض: الأمانة العامة لمجلس التعاون، 2004م.
50. الخزرجي، (ثامر كامل)، النظم السياسية الحديثة والسياسة العامة، ط01، عمان: دار مجدلاوي، 2004م.
51. الخضيرى، (أحمد محسن)، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على المستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، القاهرة: مكتبة مدبولي، 1996م.
52. ———، (———)، إدارة الأزمات، ط01، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2003م.
53. بدر، (حامد أحمد رمضان)، الإدارة الإستراتيجية، ط01، القاهرة: دار النهضة العربية، 1994م.
54. بلال، (محمد إسماعيل)، السلوك التنظيمي: بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2008م.
55. بسيوني، (حمادة إبراهيم)، دور وسائل الاتصال في صنع القرارات في الوطن العربي، ط01، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 1993م.
56. برنوطي نائف، (سعاد)، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط02، عمان: دار وائل، 2004م.
57. تيد، (اردواي)، فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال، تر: عبد الفتاح، (إبراهيم)، ط02، القاهرة: دار النهضة العربية، 1965م.
58. جاد الله، (محمود)، إدارة الأزمات، ط01، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008م.

59. جلددة، (سليم بطرس)، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير، ط1، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2010م.
60. جمجوم، (هاشم نور)، سيكولوجية الإدارة، جدة: دار الشروق، 1991م.
61. هاشم زكي، (محمود)، الجوانب السلوكية للإدارة، ط3، الكويت: وكالة المطبوعات، 1980م.
62. ———، (——)، أساسيات الإدارة، الكويت: ذات السلاسل، 2001م.
63. هوراب، (فرنسيس)، تكوين الثقافة الإبداعية، تر: العطائي، (محمد سمير)، ط01، الرياض: مكتبة العبيكان، (د.س.ن).
64. هلال، (حسن عبد الغني محمد)، مهارات إدارة الأزمات: الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها، ط02، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 1996م.
65. وليري، (إليزابيث)، قيادة الأعمال، تر: أيوبي، (أمين)، بيروت: دار أكاديميا انترناشيونال، 2003م.
66. حديد موفق، (محمد)، الإدارة العامة: هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، ط01، عمان: دار الشروق، 2007م.
67. حريم، (حسين)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار حامد، 2004م.
68. حريم، (حسين)، حداد (شفيق)، أساسيات الإدارة، عمان: دار الحامد، 1998م.
69. حواش، (جمال)، سيناريوهات الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2002م.
70. حجي، (أحمد إسماعيل)، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر، 1998م.
71. طريف، (شوقي)، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة: دار غريب، 1992م.
72. يوسف، (محمد رضا)، المعجم الكامل الوجيز، بيروت: مكتبة لبنان للنashرون، 2002م.
73. كامل لويس، (مليكة)، سيكولوجيا الجماعات والقيادة، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1989م.
74. كامل، (عبد الوهاب)، إدارة الأزمات المدرسية: المدخل البسيكولوجي المعلوماتي، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، (د.س.ن).
75. كلالدة، (ظاهر محمود)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان: دار زهران للطباعة والنشر، 1997م.
76. كنعان، (نواف)، اتخاذ القرارات الإدارية، الرياض: مطابع الفرزدق، 1985م.
77. ———، (——)، القيادة الإدارية، ط01، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009م.

78. لاندزبيرغ، (ماكس)، أدوات القيادة، تر: الشهابي، (غادة)، ط01، الرياض: مكتبة العبيكة، 2003م.
79. ماهر، (حسن محمد صالح)، القيادة: أساسيات، ونظريات ومفاهيم، ط01، اربد: دار الكندي للنشر والتوزيع، 2004م.
80. معلوف، (لويس)، المنجد، ط12، بيروت: المطبعة الكاثوليكية، 1951م.
81. مصباح، (عامر)، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، الجزائر: دار هومة، 2003م.
82. نصر، (مهنا محمد)، إدارة الأزمات، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2004م.
83. سالم صلاح، (محمد)، إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيقي، ط01، الجيزة: عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، 2005م.
84. سيزلاجي، (اندرو دي)، والاس، (مارك جي)، السلوك التنظيمي والأدائي، تر: أبو القاسم، (أحمد جعفر)، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1992م.
85. عبد الباقي، (محمد فؤاد)، المعجم المفهرس لألفاظ القرآن الكريم، اسطنبول: المكتبة الإسلامية، 1984م.
86. عبد العظيم، (حسين سلامة)، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ط01، بيروت: دار الفكر، 2005م.
87. عبد الفتاح، (إسماعيل)، إدارة الصراع والأزمات الدولية بالتطبيق على الصراع العربي الإسرائيلي، القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، 2001م.
88. عبد الفتاح، (حسين)، الإدارة الفعالة، القاهرة: مطبعة النيل، 1999م.
89. عوض (أحمد محمد)، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م.
90. عز الدين، (أحمد جلال)، إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي، ط01، الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، 1990م.
91. عياصرة معن، (محمود)، بني محمد، (أحمد مروان)، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط01، عمان: دار الحامد، 2008م.
92. ———، (———)، (———)، (———)، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، ط08، عمان: دار الحامد، 2008م.
93. عساف، (محمود)، أصول الإدارة، القاهرة: دار النشر العربي، 1995م.
94. عشناوي، (سعد الدين)، الاتصالات وإدارة الأزمة، الرياض: المركز العربي للدراسات (د.س.ن).

95. صلاح الدين شريف، (منى)، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، ط1، القاهرة: دار البيان، 1998م.
96. قدرى، (علي عبد المجيد)، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، ط1، القاهرة: دار الجامعة الجديدة، 2008م.
97. غباين، (عمر محمود)، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، ط01، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2009م.

## ب- المقالات والدراسات:

1. أبو شامه، (عباس)، ((إدارة الأزمة في المجال الأمني))، مجلة الفكر الشرطي، المجلد 04، العدد 03، 1995م.
2. المعيلي ناصر، (عبد الله ناصر)، ((إدارة الأزمات والضغوط الإدارية.. الأسباب والعلاج))، مجلة عالم الاقتصاد، الرياض، العدد 207، أبريل 2009م.
3. السلمي، (علي)، ((اتخاذ القرارات الإدارية))، دورية المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، العدد: 31، جويلية 1970م.
4. الفقيري، (أحمد)، ((عمليات التأثير في المنظمة وانعكاساتها على أنماط القيادة))، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 46، 1985م.
5. الشعلان، (أحمد فهد)، ((مواجهة الأزمة الأمنية من منظور إداري))، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، المجلد 11، العدد: 21، 1996م.
6. بوكروح، عبد الوهاب، ((الجزائر تستثمر 180 مليار دولار في صناعة الاسمنت حتى 2014م))، جريدة الرؤية الاقتصادية، يومية الإمارات العربية المتحدة، العدد: 289، 01 ديسمبر 2009.
7. \_\_\_\_\_، (\_\_\_\_\_)، ((الحكومة تعلن عن استيراد 1.5 مليون طن من الاسمنت سنة 2010م))، جريدة الشروق، يومية جزائرية، العدد: 2809، 30 ديسمبر 2009م.
8. جبير، (محمد صدام)، ((إدارة الأزمات))، مجلة آفاق الاقتصادية، دبي، المجلد 09، العدد: 83، 1989م.
9. زمام، (نور الدين)، ((عولمة الثقافة: المستحيل والممكن))، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر: جامعة بسكرة، العدد 01، 2001م.
10. مخلوفي، (بوبكر)، ((البصمة والحضور الشخصي لإستخراج الاسمنت من حمام الضلعة))، جريدة الخبر، يومية جزائرية، العدد: 6009، 28 ماي 2010م.
11. عباس خضير، (نعمة)، وآخرون، ((قياس السمات القيادية للمدراء: دراسة اختباريه في منظمات صناعية))، المجلة العربية للإدارة، القاهرة، المجلد 16، العدد 01، 1994م.

## ج- الدراسات غير المنشورة:

1. باروش، (زين الدين)، بلمهدي (عبد الوهاب)، ((إدارة الابتكار في المنظمة من منظور الموارد البشرية))، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، قسم علوم التسيير، يومي: 08-09 مارس 2005م.

2. بلرنب،(منصور)، (محاضرات في الوظيفة التخطيطية للإدارة)، السنة الأولى ماجستير، تخصص رسم السياسات العامة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، نوفمبر 2008م.
3. درة،(عبد الباري) ، منهجية العمل الاستشاري في حركة تنمية المنظمة، بحث غير منشور، عمان (الأردن)، ديسمبر 1985م.
4. زغدار،(حسن)، (محاضرات في تحليل وتقويم السياسات العامة)، السنة الأولى ماجستير، تخصص رسم السياسات العامة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، أبريل 2009م.
5. ماهر،(علي جمال الدين)، التخطيط الأمني لإدارة عمليات مواجهة الكوارث، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الشرطي الثاني لتطوير العلوم الأمنية، دبي : القيادة العامة للشرطة، 1994م.
6. علوي مصطفى محمد سيف، (سلوك مصر الدولي خلال أزمة ماي - جوان 1967م)، أطروحة دكتوراه، غير منشورة ، جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 1982م.

#### د- التقارير:

1. المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، قسم الدراسات الاقتصادية، تقرير حول الوضع الاقتصادي والاجتماعي للأمة لسنة 2008م، الجزائر ، ديسمبر 2009م.

#### هـ- القوانين والوثائق الرسمية:

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم: 34-333 مؤرخ في 27 رجب عام 1384هـ الموافق لـ 02 ديسمبر سنة 1964م يتضمن تعيين أعضاء الحكومة، الجريدة الرسمية، العدد: 55، الصادرة بتاريخ 02 ديسمبر 1964م.
2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم: 70- 53 مؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1390هـ الموافق لـ 21 جويلية سنة 1970م، يتضمن تأسيس الحكومة، الجريدة الرسمية، العدد: 63، الصادرة بتاريخ 24 جويلية 1970م.
3. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رقم 79 - 57 مؤرخ في 09 ربيع الثاني عام 1399هـ الموافق لـ 08 مارس سنة 1979م، يتضمن تنظيم الحكومة وتشكيلها، الجريدة الرسمية، العدد: 11، الصادرة بتاريخ 13 مارس 1979م.
4. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رقم 84 - 12 مؤرخ في 19 ربيع الثاني عام 1404هـ الموافق لـ 22 يناير (جانفي) سنة 1984م، يتضمن تنظيم وتشكيل الحكومة، الجريدة الرسمية، العدد: 04، الصادرة بتاريخ 24 جانفي 1984م.
5. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم 89 - 178 مؤرخ في 16 صفر عام 1410هـ الموافق لـ 16 سبتمبر سنة 1989م، يتضمن تعيين أعضاء الحكومة، الجريدة الرسمية، العدد: 40، الصادرة بتاريخ 20 سبتمبر 1989م.

6. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم 91 - 199 مؤرخ في 06 ذي الحجة عام 1411هـ الموافق لـ 18 يونيو (جويلية) سنة 1991م، يتضمن تعيين أعضاء الحكومة، الجريدة الرسمية، العدد: 30، الصادرة بتاريخ 18 جويلية 1991م.
7. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 93 - 197 المؤرخ في 03 ربيع الأول عام 1414هـ الموافق لـ 21 غشت (سبتمبر) سنة 1993م، يتضمن تعيين رئيس الحكومة، الجريدة الرسمية، العدد: 57، الصادرة بتاريخ 05 سبتمبر 1993م.
8. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم: 94 - 93 المؤرخ في 04 ذي القعدة عام 1414هـ الموافق لـ 15 ابريل (أفريل) سنة 1994م، يتضمن تعيين أعضاء الحكومة، الجريدة الرسمية، العدد: 23، الصادرة بتاريخ 19 أفريل 1994م.
9. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم: 95 - 380 المؤرخ في 04 رجب عام 1416هـ الموافق لـ 27 نوفمبر سنة 1995م، يتضمن تحديد مهام أعضاء الحكومة، الجريدة الرسمية، العدد: 73، الصادرة بتاريخ 29 نوفمبر 1995م.
10. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم: 96 - 01 المؤرخ في 14 شعبان عام 1416هـ الموافق لـ 05 يناير (جانفي) سنة 1996م، يتضمن تعيين أعضاء الحكومة، الجريدة الرسمية، العدد: 01، الصادرة بتاريخ 07 جانفي 1996م.
11. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم: 99 - 300 المؤرخ في 16 رمضان عام 1420 هجري الموافق لـ 24 ديسمبر سنة 1999م، يتضمن تعيين أعضاء الحكومة، الجريدة الرسمية، العدد: 93، الصادرة بتاريخ 26 ديسمبر 1999م.
12. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم الرئاسي رقم: 01 - 139 المؤرخ في 08 ربيع الأول عام 1422هـ الموافق لـ 31 ماي سنة 2001م، يتضمن تعيين أعضاء الحكومة، الجريدة الرسمية، العدد: 31، الصادرة بتاريخ 06 جويلية 2001م.
13. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم: 02 - 208 المؤرخ في 06 ربيع الثاني عام 1423هـ الموافق لـ 17 يونيو (جويلية) سنة 2002م، يتضمن تعيين أعضاء الحكومة، الجريدة الرسمية، العدد: 42، الصادرة بتاريخ 18 جويلية 2002م.
14. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 02- 453 المؤرخ في 17 شوال عام 1423هـ الموافق لـ 21 ديسمبر 2002م، يحدد صلاحيات وزير التجارة، الجريدة الرسمية، العدد 85، الصادرة بتاريخ 22 ديسمبر 2002م.
15. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 02- 454 مؤرخ في 17 شوال عام 1423هـ الموافق لـ 21 ديسمبر سنة 2002م، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التجارة، الجريدة الرسمية، العدد: 85، الصادرة بتاريخ 22 ديسمبر 2002م.

16. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم: 03 - 03 مؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424هـ الموافق لـ 19 يوليو (جويلية) سنة 2003م، يتعلق بالمنافسة، الجريدة الرسمية، العدد: 43، الصادرة بتاريخ 20 جويلية 2003م.
17. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم : 04 - 02 المؤرخ في 05 جمادى الأولى عام 1425هـ الموافق لـ 23 يونيو سنة 2004م ، يحدد القواعد المطبقة على الممارسات التجارية، الجريدة الرسمية، العدد: 41، الصادرة بتاريخ 27 يونيو (جوان) سنة 2004م.
18. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم : 05 - 161، المؤرخ في 22 ربيع الأول عام 1426هـ الموافق لـ الأول مايو (ماي) سنة 2005 يتضمن تعيين أعضاء الحكومة، الجريدة الرسمية، العدد: 32، الصادرة بتاريخ 04 ماي 2005م.
19. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 08- 266 مؤرخ في 17 شعبان عام 1429هـ الموافق لـ 21 غشت سنة 2008م، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 02- 454 المؤرخ في 17 شوال عام 1423هـ الموافق لـ 21 ديسمبر سنة 2002م المتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التجارة، الجريدة الرسمية، العدد: 48، الصادرة بتاريخ 24 سبتمبر 2008م.
20. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، مرسوم تنفيذي رقم : 09 - 243 المؤرخ في 29 رجب عام 1430هـ الموافق لـ 22 يوليو (جويلية) سنة 2009م، يحدد هوامش الريح القصوى بالجملة والتجزئة المطبق على الاسمنت البورتلاندي المركب الموضب، الجريدة الرسمية، العدد: 44، الصادرة بتاريخ 26 جويلية 2009م.
21. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم 10- 149، المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1431هـ الموافق لـ 28 ماي سنة 2010م يتضمن تعيين أعضاء الحكومة، الجريدة الرسمية، العدد: 36، الصادرة بتاريخ 30 ماي 2010م.

### (3) - مراجع باللغة الأجنبية:

#### A-Books in English:

1. Bass Bernard, **Leadership psychology and organization behavior**, (New York, Harpers publishers, 1960).
2. David Bray Brooke and Charles E. Linblom, **A Strategy of Decision : Policy Eva – Lunation as a Social Process**, (New York ; Fress, 1963).
3. David Holt, **Management ; Principles and Practices** ,(3rd ed ,Englewood cliffs; N,J, 1993).
4. Don Hellriegel and John Slocum , **Management** ,(6th ed , Reading ; Mass, Addison- Wesley Publishing Co , 1992) .
5. Gove, ph & othesr, **Webster Third New International Dictionary** , (Massachusetts: Merriam Webster Inc, 1981).



6. J. A. Litterer, **The analysis of organization**, (New York, John Wiley & Sons 2<sup>nd</sup> éd, 1973).
7. James Q. Wilson, **the Politics of Regulation**, (New York ; Basic Books ,1980).
8. Houghton-Mifflin, **American Heritage Dictionary of English Language**, Third Edition,( Boston, 1992).
9. Nigro Felix .A, **Modern Public Administration**, (New York, Harper and Row Publishers, 1965).
10. Michael Bland, **Communicating Out of a Crisis**,( London: Macmillan Press,1st ed 1998).
11. Ordway Tead ,**The Art of Administration**,(McGraw-Hill, 1951).
12. Peter Drucker, **The Practice of Management**,( Heinman London , 1954).
13. R.Eriksonm N.Luttbeg and R. Tedium, **American Public Opinion**,(New York ;Wiley, 1980).
14. Robbins ,S, And Coulter ,M, **Management** ,(San Diego Stat University ,Prentice ,Hall International Inc , 1999).
15. Simon Herbert , **Administrative Decision Making Public Administration Review** , (25March 1965).

#### B- **Reports:**

1. République Algérienne Démocratique et Populaire, Ministère du Commerce, **Note relative au suivi de l'approvisionnement du marché et a' l'observation des prix de certains matériaux de construction stratégiques,( Ciment gris, bois et rond a' béton)**, mars 2008.

2. République Algérienne Démocratique et Populaire, Ministère du Commerce, **Note relative au marché national du Ciment; (Constats et Mesures)**, juin 2009.

ك)- المواقع الالكترونية:

1. [https://www.menafn.com/arabic/qn\\_news\\_story\\_s.asp?type=all&storyid=1093285617](https://www.menafn.com/arabic/qn_news_story_s.asp?type=all&storyid=1093285617).
2. <http://www.cg.gov.dz/arabe/media/PDF/TexteReference/TexteEssentiels/ProgBilan/PlanAction.pdf>.

# فهرس الأشكال والجداول

## قائمة الأشكال والجداول:

### 1- الأشكال

الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	سوء الفهم كأحد أسباب نشوء الأزمات	29
02	سوء الإدراك كأحد أسباب نشوء الأزمات	31
03	الأزمات المخططة كباعث رئيسي للأزمات	36
04	مراحل تطور الأزمة	42
05	نظرية الخط المستمر في القيادة	82
06	نموذج الشبكة الإدارية ( بلاك - موتون - Blake & Mouton )	84
07	العوامل الموقفية وفعالية القيادة	87

### 2- الجداول

الشكل	عنوان الجدول	الصفحة
01	تطور كميات الإنتاج الوطني لمادة الاسمنت	163
02	حصيلة مراقبة الإسمنت خلال سنة 2009	167

الفهرس

## الفهرس:

المحتويات	
	الإهداء.....
	شكر وعرفان .....
14 -1	مقدمة.....
الفصل الأول: المفاهيم والأطر النظرية لإدارة الأزمات	
18	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للأزمة.....
18	المطلب الأول: مفهوم الأزمة.....
23	المطلب الثاني: الخصائص الأساسية للأزمة.....
24	المطلب الثالث: الأزمات وعلاقتها التبادلية.....
27	المطلب الرابع : أسباب حدوث الأزمات.....
38	المبحث الثاني : متطلبات وأسس إدارة الأزمات .....
38	المطلب الأول: دورة حياة الأزمة وأبعادها.....
44	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الأزمات.....
47	المطلب الثالث: متطلبات إدارة الأزمات.....
50	المطلب الرابع : أسس إدارة الأزمات.....
55	المبحث الثالث : استراتيجيات وأهداف إدارة الأزمات .....
55	المطلب الأول: الأنموذج الشبكي لتنظيم إدارة الأزمات .....
59	المطلب الثاني: استراتيجيات مواجهة الأزمات.....
62	المطلب الثالث: أهداف إدارة الأزمات .....
الفصل الثاني : القيادة والفاعلية في صنع القرار	
67	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للقيادة .....
67	المطلب الأول: مفهوم القيادة .....
72	المطلب الثاني: طبيعة القيادة .....
74	المطلب الثالث: قوة تأثير القيادة.....
76	المطلب الرابع : مكونات القيادة والعوامل المؤثرة فيها .....
79	المبحث الثاني : النظريات والأنماط المفسرة للقيادة.....
79	المطلب الأول: النظريات المفسرة للقيادة .....
91	المطلب الثاني: أنماط القيادة وأثرها في درجة فاعليتها.....
96	المطلب الثالث: محددات أسلوب القيادة.....
103	المطلب الرابع : القيادة وطرق مواجهة الأزمات.....

108	المبحث الثالث: صنع القرار أثناء الأزمات.....
108	المطلب الأول: مفهوم صنع القرار.....
110	المطلب الثاني: آلية صناعة القرار الفعال.....
112	المطلب الثالث: أمثلة صنع القرار.....
116	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في فاعلية القرار.....
	<b>الفصل الثالث: وزارة التجارة وإدارة أزمة الاسمنت</b> 2007 - 2010م
123	المبحث الأول: التعريف بوزارة التجارة.....
123	المطلب الأول: بطاقة كرونولوجية عن وزارة التجارة.....
128	المطلب الثاني: مهام وصلاحيات وزير التجارة.....
131	المطلب الثالث: تنظيم الإدارة المركزية بوزارة التجارة.....
148	المبحث الثاني: أسباب وتداعيات أزمة الاسمنت.....
149	المطلب الأول: أسباب أزمة الإسمنت بالجزائر.....
152	المطلب الثاني: الأطراف المسؤولة عن أزمة الاسمنت.....
154	المطلب الثالث: انعكاسات الأزمة.....
156	المبحث الثالث: القيادة وتنمية البناء التنظيمي والإداري.....
156	المطلب الأول: سياسة تنظيم الممارسات التجارية عبر الآليات القانونية.....
159	المطلب الثاني: آلية عمل وأداء قيادة قطاع التجارة أثناء أزمة الاسمنت.....
168	المطلب الثالث: تقييم لدور القيادة في إدارة أزمة الاسمنت.....
171	الخاتمة.....
176	الملاحق.....
194	قائمة المصادر والمراجع.....
207	فهرس الأشكال والجداول.....
211	الفهرس.....