**الجمــــهوريــــة الجــــزائــــــرية الـــــــــديمقراطية الشعبيــــــــة**

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة قسنطينة -2- عبد الحميد مهري**

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**قسم علوم التسيير**

**إدارة الأزمات بالمنظمة**

* **السنة الثالثة *- قسم ادارة اعمال* –**
* **مقياس - نظرية المنظــــمات -**

**تحـــــت اشراف الاستـــاذ: بوفالطة سيف الدين**

**من اعــداد الطلبة:**

**سفــــــاري وسام بن حميدش خديجة**

**فهرس المحتويات :**

|  |  |
| --- | --- |
| **الموضوع** | **الصفحة** |
| مــــــــــقــــــــــدـمــــــــــــــــــة | **-ا-** |
| تعريــــــــف الأزمــــــــة |  |
| سمــــــــات الازمــــــــــة |  |
| اسبــــــــاب الأزمــــــــــة |  |
| انـــــــواع الأزمـــــــــــة |  |
| مراحــــل الأزمــــــــــــــــة |  |
| تعريـــــف ادارة الأزمات |  |
| الفرق بين ادارة المخاطـــــــــــــر وادارة الازمـــــــــــات |  |
| مراحل ادارة الازمــــــــــــــــــــــــــــــــــــــات |  |
| اساليب ادارة الازمــــــــــــــــــــــــــــــــــــات |  |
| مقومات ادارة الازمـــــــــــــــــــــــــــــــــات |  |
| مواصفـــــــات القائد في الازمــــــــة |  |
| ازمات دوليـــــــــــــة سابقة |  |
| خاتمـــــــــــــــــــــــــــــــــــــة |  |

***مقدمة:***

اصبحت الأزمات سمة أساسية للشركات المعاصرة في البيئة الديناميكية وأصبح كل تنظيم لا ينجو من تأثير الأزمات، وبالتالي زاد الاهتمام بمواجهة هاته الازمات والتكييف مع التغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق وعلى الأغلب إن التعامل الفاعل في إدارة الأزمة هو السبيل الوحيد للخروج من الأزمة أو التحاشي عن معظم أثارها السلبية على المنظمة ، او هو انتقال المنظمة من وضع سيء إلى وضع أسوا. حقّا لقد أصبح عصرنا هو عصر الأزمات من أشهرها أزمة الكساد العظيم إبّان فترة(1929-1933) حيث ارتبطت أسباب هذه الأزمة بالظروف العالمية السائدة بعد ح ع 1 وبالفكر الكلاسيكي السائد آنذاك ما أدى إلى انهيار البورصة الأمريكية ولستريت وانهيار العملة إضافة إلى أزمة(15من سبتمبر 2008) الّتي استيقظ فيها العالم من جديد على أوتار أزمة مالية عاتية أتت من نفس منبع الكساد الكبير فتسارعت خطاها و تعدّت إلى كل أنحاء العالم. من كل ما تقدم تبرز معالم الإشكالية التي يمكن صياغتها كالتالي: ما المقصود بالأزمة، ما أبرز اسبابها ماهي انواعها ومراحلها، كيف تتم ادارتها وماهي تداعياتها على العالم.

**تعريف الازمة:**

تمثل الأزمة موقفا" غير اعتياديا" وغير متوقعا" شديد الخطورة والسرعة ذو أحداث متلاحقة، تتداعى فيه النتائج وتختلط أسبابها، يهدد قدرة الفرد أو المنظمة أو المجتمع على البقاء. وتمثل محنة ووقتا" عصيبا" لصعوبة اتخاذ قرار غير مألوف في ظل حالة من غياب المعلومات وعدم التأكد والمستقبل الغامض الا أن الأزمة لا تشمل التهديد فقط أنما الفرصة للتغيير [[1]](#footnote-1). عرّف الستار بخان  الأزمة بأنها تحدٍ ظاهر أو رد فعل بين طرفين أو عدة أطراف، حاول كل منهم تحويل مجرى الأحداث لصالحه. وعرف [قاموس](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%82%D8%A7%D9%85%D9%88%D8%B3) رندام الأزمة بأنها ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوئها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير[[2]](#footnote-2) .

.كذلك تعرف بأنها موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات ويتضمن قدرًا من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة. أيضًا عرّفها عليوة بأنها توقف الأحداث في المنظمة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن.[[3]](#footnote-3)

من خلال استعراض التعاريف السابقة لمفهوم الأزمة نجد أنها تعني اللحظة الحرجة ونقطة التحول التي تتعلق بالمصير الإداري للمنظمة ويهدد بقائها وغالبًا ما تتزامن الأزمة مع عنصر المفاجأة مما يتطلب مهارة عالية لإدارتها والتصدي لها.

**سمات الازمة :**

* الإدراك بأنها نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد .
* تتطلب قرارات سريعة.
* تهدد أهداف وقيم الأطراف المشاركة بها.
* فقدان السيطرة أو ضعف السيطرة على الأحداث.
* تتميز بضغط عامل الوقت والشعور بالضبابية والاضطراب مما يولد القلق.
* عنصر المفاجأة بها ونقص المعلومات والتعقد والتشابك.
* مواجهة الأزمة تتطلب خروجا عن الأنماط التنظيمية المألوفة وابتكار نظم تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات المفاجئة .
* تتصف بوجود درجة عالية من الشك في الخيارات المطروحة

**أسباب الأزمات:**

تساهم المعرفة بأسباب الأزمة في تحقيق استجابة صحيحة تتجلى في اتخاذ قرار فاعل وسريع، ولكل أزمة أسباب تنتج عنها أهمها:

1. سوء الفهم : خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتوافرة عن الأزمة نتيجة قلتها أو تداخلها.
2. سوء التقدير : أما بالشك في المعلومات أو إعطاء قيمة للمعلومات مبالغ فيها ، نتيجة الثقة الزائدة بالنفس.
3. سوء الإدارة: بسبب العشوائية أو الاستبداد الإداري أو عدم وجود أنظمة للعمليات الإدارية.
4. تعارض المصالح والأهداف: لاختلاف شخصية أو اهتمامات أو ميول أطراف الصراع، ومن ثم أهدافهم ووسائل تحقيقها.
5. الأخطاء البشرية : ضعف قدرة ورغبة أطراف الأزمة على التعامل معها ، لغياب التدريب أو قلة الخبرة أو انخفاض الدافعية .و- الشائعات : استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة وفي توقيت ومناخ من التوتر والقلق يؤدي إلى الأزمة ، بسبب انعدام الحقائق لدى الجمهور أو تخبط المسؤولين.
6. - اليائس : الإحباط أو عدم القدرة أو فقدان الأمل في حل المشكلات والذي يعزى إلى القمع الإداري أو التدهور في الأنظمة الإدارية .
7. الرغبة في الابتزاز : تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية ومادية وشخصية واستغلال أخطاءه من اجل صنع أزمة ، وكنتيجة لغياب الوازع الديني والأخلاقي .
8. انعدام الثقة في الآخرين وفي المنظمة نتيجة الخوف أو الاستبداد أو عدم كفاءة الإدارة.
9. ك- الأزمات المتعددة : وتفتعل للتمويه على أزمات أكبر.[[4]](#footnote-4)

**أنواع الأزمات :**

يمكن تقسيم الأزمات إلى ستة أنواع وهي :

1. . **حسب المحتوى:** معنوية ومادية

\* معنوية : وهي أزمات ذات طابع نفسي وشخصي وغير ملموس ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة بل يمكن الشعور بها، مثال: أزمة الثقة. عدم رضاء و استياء العاملين . انخفاض الروح المعنوية.

\* مادية : هي أزمات ذات طابع اقتصادي ومادي و كمي ويمكن دراستها و التعامل معها ماديا و بأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة، مثال: انخفاض حاد في المبيعات . أزمة الديون . عدم توافر سيولة في الشركة  .

1. . **حسب شدة الأثر:.**أزمات بسيطة، أو حادة

\*أزمات البسيطة:  
وهي الأزمات خفيفة التأثر و يسهل معالجتها بشكل فوري و سريع ومن أمثال هذه الأزمات البسيطة: عمل تخريبي في بعض أجزاء الشركة .  
- إضراب عمال احد الأقسام . عطل في خط إنتاج .  
\* الأزمات الحادة: وهي الأزمات التي تتسم بالشدة و العنف و قهر الكيان الإداري للمنظمة و تقوض أركانه ومن أمثلة هذه الأزمات الحادة:  
- حريق مخازن بها سلع جاهزة. مظاهرات في كافة مدن الدولة . اعتماد من دولة خارجية .

1. **حسب توسعها**: أزمات جزئية أو عامة:  
   \*- أزمات جزئية:وهي أزمات تطول جزءا من كيان المنظمة أو النظام وليس كله ويكون الخوف من أن استمرار الأزمة قد يتعدى إلى باقي أجزاء النظام, مثال: اعتصام لبعض العاملين في احد الأقسام.انخفاض الروح المعنوية في إحدى الإدارات.ظهور وباء في احد المدن الصغيرة.  
   \*- أزمات عامة:وهي أزمات لها تأثير على كافة أجزاء النظام (سواء كان شركة أو منظمة أو دولة )و يؤثر كذلك على أشخاصه و منتجاته، مثال:حريق يأتي على الشركة بأكملها. تدهور حاد في إنتاجية المصنع . إضراب عام لكافة الموظفين و العاملين بالشركة
2. **حسب البعد الزمني:**ازمات وحيدة أو متكررة  
   \*الأزمات الوحيدة:وهي أزمات فجائية غير دورية وغير متكررة ويصعب التنبؤ بوقوعها و عادة ما يكون هناك أسباب خارجية عن الإدارة هي التي تؤدي إليها، مثال:أمطار عنيفة أو جفاف يؤدي إلى خسائر.سيول تؤدي إلى هدم المنشآت .حر شديد يؤدي إلى حرائق .  
   \*- الأزمات المتكررة:وهي أزمات تتسم بالدورية و التكرار و أنها تحدث في مواسم أو دورات اقتصادية يمكن التنبؤ بها و بالدراسة و البحث يمكن تحديد متى ستقع الأزمة و درجة حدتها و بالتالي يمكن السيطرة عليها و يتم حدوث هذه الأزمات المتكررة بسبب وجود ظواهر المواسم الزراعية و المواسم الطبيعية كالصيف و الشتاء و المواسم الاقتصادية كالرواج و الكساد و كلها تؤدي إلى الأزمات التالية على سبيل المثال :أزمة عدم توافر القوى العاملة في مواسم الحصاد.عدم الاحتياج للعاملين في شهور معينة دوريا .أزمات الصقيع التي تهدد المزروعات.
3. **حسب المرحلة في دورة حياة الأزمة.**
4. **حسب كيان الضرر :** دولية، أزمة قومية، مجتمع معين، فردية، تنظيمية
5. .**حسب نوعها:** اجتماعية .اقتصادية ، عسكرية ، بيئية أو سياسية أزمة المالية و هكذا.[[5]](#footnote-5)

**مراحل الأزمة :**

تتباين النماذج التي تناولت مراحل تطور الأزمة، إذ ركز بعضها على مراحل دورة حياتها الخمس (مرحلة الميلاد، ومرحلة النمو، ومرحلة النضج، ومرحلة الانحسار، ومرحلة الاختفاء ). أو تحديدها بأربعة مراحل في أنموذج (Arnold,) وهي كل من   
( مرحلة الصدمة ، ومرحلة إنكار الأزمة ، ومرحلة الاعتراف بالأزمة ، ومرحلة التكيف ) ، أو المراحل التي طرحها ألنموذج (Slatter,1984) ممثلة بكل من (مرحلة إنكار الأزمة ، ومرحلة إخفاء الأزمة ، ومرحلة تحلل الأزمة ، ومرحلة الانهيار التنظيمي.(حداد ،:1994) . في حين تميل الأدبيات الحديثة إلى ثلاثة مراحل :

1. **أ- مرحلة ما قبل الأزمة:** وتمثل فترة محددة غير ظاهرة للعالم الخارجي تسبق الأزمة ، وتشير إلى بدايتها وبداية الألم الذي يزداد ببطء في هذه المرحلة ، والتي تظهر فيها ثلاث مراحل ضمنية وهي : اولا: مرحلة انعدام الأداء إذ يعكس تكرار الأعمال غير متقنة الأداء إشارة تحذير للإدارة ثانيا: مرحلة الإنكار: وهي الفترة الأطول في هذه المرحلة وتمتاز بتراكم المشكلات التي تم التعرف عليها دون الاعتراف بها أو بخطورتها. ثالثا- مرحلة الخوف والغضب : إذ يسيطر شعور الخوف والغضب ، وتبادل الاتهامات فتنشأ الصراعات التي تفجر الأزمة . تكون الإدارة في مرحلة ما قبل الأزمة قلقة وممزقة داخليا" ، إلا أنها لا تزال تمتلك الفرصة للسيطرة على الخطر ، ذلك أن تأثير الأزمة في الإدارة ضعيفا يمكن التنبؤ به وتخفيفه والحيلولة دون تحول الضرر إلى أزمة كاملة الأبعاد، ويفيد الرصد والتدخل السريع والمناسب في هذه المرحلة واتخاذ التدابير الوقائية ما أمكن ذلك.

**ب- مرحلة الأزمة :** وهي مرحلة اللاعودة للوضع السابق ، تمتاز بالسرعة والحدة وبالتدفق السريع للأحداث . إذ تحدث فيها الأزمة ويرتفع حجم تأثيراتها في الإدارة كذلك مستوى الألم إلى اعلى نقطة ، وتكون أبعاد الفشل مدمرة وواضحة للعيان تخلق حالة من الفزع والذعر وتؤدي إلى الانهيار . ويصاحب ذلك ضجة إعلامية وتحاول الإدارة حصر الأضرار التي أصابت المنظمة وأصحاب المصالح، وكسب الوقت واتخاذ تدابير علاجية إذ لم تعد تجدي التدابير الوقائية. ولن يجدي نفعا" هنا دور المديرين والمخططين الاستراتيجيين بل تظهر الحاجة للقيادة المتفردة .

**ج- مرحلة ما بعد الأزمة :** تعرف المرحلة الأخيرة من الأزمة غير المدارة بالصدمة وعدم التأكد وفقدان الأمل . ولابد من فريق لإدارة الأزمة لإيجاد الحلول واتخاذ إجراء فاعل . أو تنتقل المنظمة إلى مرحلة التغيير الجذري كإعادة الهيكلة أو التصفية أو الاندماج ومع انتهاء الأزمة يهبط الألم ببطء إلا أنه يستقر عند مستوى أعلى من بدايته.[[6]](#footnote-6)

**تعريف ادارة الازمة**:

أما إدارة الأزمات فهي تعرف على أنها "تقدير للأمور المفاجئة وتصور السيناريوهات الممكنة لتطور الأحداث ،ثم اتخاذ القرارات والمسارات الكفيلة بالسيطرة على الموقف مع الاستعداد للتغير عند الحاجة .أي إن إدارة الأزمات هي إدارة الأزمة ذاتها للتحكم في ضغطها وفي مسارها واتجاهاتها وهي إدارة علمية رشيدة تقوم على البحث والحصول على المعلومات والمعرفة واستخدام المعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب، وهي كذلك إدارة تقوم على التخطيط والتنظيم والرقابة والبعد والارتجالية والعشوائية.[[7]](#footnote-7) ومن أهم أهداف إدارة الأزمة هي :العمل على عدم حدوث الأزمات من خلال إزالة مسبباتها.تصميم النمط التنظيمي الفعال لمواجهة الأزمة عند حدوثها وتقليل أثاره.

***الفرق بين ادارة المخاطر وادارة الازمات:***

للتعرف على الفرق بين إدارة الأزمة وإدارة المخاطر يتطلب ضمنيا ضرورة التفريق بين مفهومي الخطر والأزمة ، فالخطر هو مفهوم كما رأينا مرتبط أكثر بعنصر عدم التأكد ،أما الأزمة فهي مفهوم يعبر عن شيء حدث فعلا ،فنقول مثلا خطر الزلازل (أي احتمال أن يقع أو لا يقع) ولا نقول أزمة الزلازل ،كما أن الخسارة الناتجة عن الخطر هي خسارة محتملة أما في الأزمة فهي أكيدة ،أما تأثير الأزمة فهو تأثير أوسع من تأثير الخطر ، فمثلا نقول الأزمة المالية العالمية يعني أن تأثيرها مس العالم كله كما أن الخطر يعتبر من عوامل توليد الأزمات فمثلا نقول أزمة الرهن العقاري كانت ناتجة عن خطر الإفراط في منح القروض العقارية بدون ضمانات [[8]](#footnote-8)

**مراحل إدارة الأزمات**

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

* **المرحلة الأولى : اكتشاف إرشادات الإنذار** : و تتمثل في التصرفات التي تتخذ للحد من أسباب   الأزمة و تقليل مخاطرها، و تتضمن هذه المرحلة استشعار الإنذار المبكر الذي ينبئ بقرب وقوع الازمة ، و تمثل إشارات الإنذار المبكر مشكلة حيث يستقبل المديرون العديد من أنواع الإشارات في نفس الوقت، و يكون من الصعب عليها التقاط الإشارات الحقيقية و الهامة ، و قد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدا. إن جرس الإنذار أو صفارة الخطر هما بداية التفاعل الايجابي للدفاع عن النفس و هو أمر مشروع وواجب.
* **- المرحلة الثانية : الاستعداد و الوقاية :** و   تمثل الأنشطة الهادفة إلى تغطية الإمكانيات و القدرات و تدريب الأفراد و المجموعات على كيفية التعامل مع الأزمة   و يجب أن يتوافر لدى المؤسسة استعدادات و أساليب كافية للوقاية من الأزمات و يتلخص الهدف من الوقاية في اكتشاف نقاط الضعف في المؤسسة و معالجتها قبل أن تستفحل و يصعب علاجها، و السعي   من اجل منع الأزمة من الوقوع أو أن نديرها بشكل أفضل و يتطلب ذلك إعداد مجموعة من السيناريوهات البديلة لمقابلة جميع الاحتمالات و توقع المسارات التي يمكن أن تتخذها الأحداث و اختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد مألوفا و واضحا.
* - **المرحلة الثالثة : احتواء الأضرار أو الحد منها** :   تعني هذه المرحلة تنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة لتقليص الأضرار الناجمة عن الأزمة، إن الهدف   من هذه المرحلة هو إيقاف سلسلة التأثيرات الناجمة عن الأزمة و يتم احتواء الآثار الناجمة عن الأزمة و علاجها و تعتبر مهمة أساسية من مهام إدارة الأزمات التي تهدف في المقام الأول إلى تقليل الخسائر لأدنى حد ممكن و لا شك إن كفاءة و فعالية هذه المرحلة تعتمد إلى حد كبير على المرحلة السابقة التي تم فيها الاستعداد و التحضير لمواجهة الأزمة، و من الضروري عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في بقية أجزاء المؤسسة   أو في بقية الدول، كما يجب أن يتفرغ المديرون للتعامل مع الأزمة و ترك الأمور العادية و اتخاذ القرارات الروتينية لمن يمكن إنابتهم.
* **- المرحلة الرابعة: استعادة النشاط:**    يجب أن تتوفر للمؤسسة خطط طويلة و قصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة و استعادة مستويات النشاط، و هذه المرحلة هي مرحلة إعادة التوازن و تتطلب قدرات فنية و إدارية و إمكانيات كبيرة و دعم مالي.
* - **المرحلة الخامسة : التعلم** :   و تتضمن دروس هامة تتعلمها المؤسسة من خبراتها السابقة و كذلك من الخبرات الأخرى لمؤسسة التي تمر بأزمات معينة يمكن للمؤسسة أن تمر بها ، و نجد قليلا من المؤسسات تقوم بمراجعة الدروس السابقة للتعلم من الأزمات التي حدثت ، فالأمم الرشيدة هي التي لا تلقي بتجاربها المريرة في سلة النسيان
* .**أساليب إدارة الأزمات**

هناك نوعان من أساليب حل الأزمات الأول معروف متداول، ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها، قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية:

**الطرق التقليدية**:

* . **إنكار الأزمة:** حيث تتم ممارسة تعتيم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وإن الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها.
* **. كبت الأزمة:** وتعني تأجيل ظهور الأزمة، وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.
* **إخماد الأزمة:** وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.
* **. بخس الأزمة:** أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها)، وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير هامة.
* . **تنفيس الأزمة:** وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.
* . **تفريغ الأزمة:** وحسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.
* **عزل قوى الأزمة:** يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها وذلك من أجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها.

**الطرق الحديثة:** وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته واهم هذه الطرق ما يلي:

1. **طريقة فرق العمل:** وهي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل وهذه الطرق إما أن تكون مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ
2. **طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات:** حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة.وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.
3. **طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات:** وهي أكثر الطرق تأثيرا وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري، وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.
4. **-طريقة الاحتواء**: أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات
5. **طريقة تصعيد الأزمة:** وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.
6. **طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها:** وهي من انجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا أو اجتماعيا أو دينيا أو اقتصاديا أو ثقافيا ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزموية ومن طرقها الشائعة التحالفات المؤقتة \_الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها. \_تزعم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي .
7. **طريقة تفتيت الأزمات:** وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزموية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة..
8. **طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل:** وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة ) أو الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا مكمن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة واستقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة. تصفية العناصر القائدة للأزمة وإيجاد قادة جدد أكثر تفهما.\_
9. **طريقة الوفرة الوهمية:** وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات، فقدان المواد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتا.

**احتواء وتحويل مسار الأزمة:** وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرازاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها.[[9]](#footnote-9)

**مقومات إدارة الأزمات:**

تحتاج إدارة الأزمات إلى احتياجات إدارية خاصة وأيضًا إلى مهارات إدارية خاصة، ومن هنا يطلق عليها البعض مصطلح الإدارة بالاستثناء حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية وعن الهيكل التنظيمي القائم وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة. ويمكن أن نحدد أبرز مقومات الإدارة الفعالة للأزمات من خلال ما يلي :

1. تبسيط الإجراءات وتسهيلها: لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، وأيضًا لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته.
2. إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية: لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها، ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة.
3. – تقدير الموقف الأزموي: لابد أن يشمل تقدير الموقف الأزموي تحليلا كاملا لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة، والمساعدة لها، والمؤثرة فيها، ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسئولة عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها.
4. تحديد الأولويات: بناءاً على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمنة، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة.
5. تفويض السلطة: يعد تفويض السلطة " قلب" العملية الإدارية النابض، وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواء في إدارة الأزمات، أو في نطاق فريق المهام الأزموية، ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها.
6. فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر: تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الأخر يساعد على تحقيق هذا الهدف.
7. الوفرة الاحتياطية الكافية: الأزمة تحتاج إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن التواجد في موقع الأزمة، كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث، إضافة إلى ما يمتلكه القطاع الخاص من معدات وإمكانيات كبيرة يمكن توظيفها، والاستفادة من القوى البشرية المخلصة والتي من الممكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمة وإتاحة فرصة العمل التطوعي وفق أسس مدروسة.
8. التواجد المستمر في مواقع الأحداث: لا يمكن معالجة أزمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، لذا فإن التواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد أسلوبين أساسيين هما: التواجد السري في موقع الأحداث. تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات.
9. إنشاء فرق مهمات خاصة: وهذه تفيد أكثر في الجوانب الأمنية، حيث أنه ونظرًا لتباين الأزمات واختلاف طبيعتها فإن من الضرورة إنشاء فرق المهمات الخاصة وذلك للتدخل السريع عند الحاجة إليها، على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعالٍ حسب نوع وحجم المهمة، كما يجب الاستفادة من الدول الأخرى وذات السبق في هذا المجال.
10. توعية المواطنين: في الحقيقة لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون إعلام وتوعية المواطنين والمقيمين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، حيث أن وعيهم بالدور المطلوب منهم يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة، مما يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعوية في هذا الإطار، كما أنه يتطلب حملة إعلامية على كافة المستويات تستخدم كافة وسائل وأساليب الاتصال الجماهيري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة والمساعدة التي ينتظر المواطنين تقديمها.
11. الخطة الإعلامية في الأزمة: تعد الخطة الإعلامية من أهم مقومات إدارة الأزمات، والضرورة تحتم وجود سياسة إعلامية قبل وأثناء وبعد الأزمة .ونظرًا لما للإعلام من أهمية كبرى في إدارة الأزمات، ولأنه عندما يهمش الدور الإعلامي يكون لذلك انعكاس سلبي على عملية إدارة الأزمة، لذ يقترح إزاء ذلك تعيين متحدث رسمي على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة بحيث يتولى الإدلاء بكافة التصريحات عن الأزمة.

**مواصفات القائد في الأزمة :**

ينبغي أن يكون مدير فريق أدارة الأزمات قائداً يتحلى بالصفات الأتية :

* الخبرة في الإدارةويكون ذو مستوى مرتفع من النشاط .
* الذكاء وسرعة البديهية ومجازف.
* القدرة على التأثير.
* التفكير الإبداعي.
* القدرة على حل المشكلات الطارئة الناتجة من الأزمة والسيطرة عليها .
* أخذ مشاورة وخبرات الأخرين والاستفادة من النقاط المهمة .
* قدرة الاتصال بالأخرين وتكوين علاقات إيجابية للتأثير في الخصم .
* أجادة فن الحوار وامتلاك القدرة على الأقناع ولاسيما مع صانعي الأزمة .
* الرغبة والحماس في العمل .[[10]](#footnote-10)

**ازمات دولية سابقة:**

**الكساد الكبير:**  
عبارة عن أزمة اقتصادية ضربت العالم منذ عام 1929م مرورًا بفترة الثلاثينات والأربعينات.هي أكبر وأشهر الأزمات الاقتصادية في القرن العشرين ويضرب بها المثل لما يمكن أن يحدث خلال القرن الحادي والعشرين.البداية كانت من الولايات المتحدة الأمريكية عندما انهارت سوق الأسهم الأمريكية يوم 29 أكتوبر فيما يعرف بالثلاثاء الأسود.الأزمة طالت جميع الدول تقريبًا سواء غنية أو فقيرة وانخفضت التجارة العالمية بنسبة ما بين النصف إلى الثلثين.انخفض أيضًا متوسط دخل الفرد وقلت عائدات الضرائب وانخفضت الأرباح.كانت المدن المعتمدة على الصناعات الثقيلة هي الأكثر تأثرًا بهذه الأزمة كما توقفت أعمال البناء في معظم الدول وانخفضت أسعار المحاصيل الخاصة بالمزارعين بحوالي 60% من قيمتها.في هذا الوقت عانى أكثر من خمس أطفال الولايات المتحدة من سوء التغذية كما كانت هناك عائلات بأكملها تنام في أكواخ من الكرتون.

**أزمة أسعار أوبك**  
بدأت هذه الأزمة في أكتوبر عام 1973م عندما أعلنت الدول العربية المصدرة للنفط والأعضاء في منظمة أوبك بالإضافة لكل من مصر وتونس وسوريا عن حظر بيعهم للنفط.في نهاية هذا الحظر عام 1974م كان سعر النفط فد ارتفع بنسبة 3 دولار للبرميل ليصل سعر برميل النفط إلى 12 دولار.كان لهذه الأزمة العديد من من الآثار قصيرة وطويلة الأجل على السياسة العالمية والاقتصاد العالمي.  
هذا الحظر من الدول العربية جاء كرد فعل على تدخل الولايات المتحدة في حرب أكتوبر 1973م بجانب إسرائيل عبر إرسال مختلف أنواع السلاح.قامت هذه الدول بوقف تصدير النفط إلى كل من الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وهولندا واليابان وكندا.خلقت هذه الأزمة شرخًا داخل حلف شمال الأطلسي حيث سعت عدد من الدول إلى النأي بأنفسها عن السياسة الخارجية للولايات المتحدة.  
هذه الأزمة كان لها دور رئيسي في انتهاء الحرب بين مصر وإسرائيل وتمكُن المصريين من استعادة سيناء.

**الاثنين الأسود**يشير هذا المصطلح إلى يوم الاثنين 19 أكتوبر عام 1987م.في هذا اليوم انهارت أسواق الأسهم في جميع أنحاء العالم وفقدت جزءًا كبيرًا من قيمتها خلال وقت قصير جدًا.البداية كانت مع سوق أسهم هونغ كونغ ثم انتقل إلى الأسواق الأوروبية ثم وصل إلى الولايات المتحدة.من أشهر التفسيرات المتعلقة بهذه الأزمة كان أنها رد فعل على التغطيات التأمينية التي يتطلبها بيع البرامج الخاصة بالحاسوب.  
من الأسباب الأخرى كان هناك تجارة البرامج والسيولة والمغالاة.

**فقاعة الإنترنت**ويطلق عليها اسم فقاعة دوت كوم هي أزمة اقتصادية امتدت في الفترة بين عامي 1997 – 2000م.في هذه الأزمة نمت أسواق البورصة في الدول الصناعية بشكل ملحوظ فيما يتعلق بالصناعات الخاصة بالإنترنت.هذه الفترة تميزت بنشأة العديد من الشركات المعتمدة على شبكة الإنترنت حيث اعتقدت هذه الشركات أنها ستحقق أرباحًا كبيرة لمجرد إضافة مقطع دوت كوم.موقع (pets.com) كان المثال الأبرز لفشل هذا النوع من الشركات. الموقع تأسس عام 1998م وانهار عام 2000م حيث كان الهدف منه الحصول على حصة من إجمالي 24 مليار دولار ينفقها الأمريكان على حيواناتهم الأليفة.لكن الموقع لم ينتبه إلى هامش الربح الضعيف (4%) فيما يتعلق بمستلزمات الحيوانات الأليفة، وعلى الرغم من ارتفاع أسهم الشركة بشكل كبير جدًا نتيجة الحملة التسويقية الضخمة التي قامت بها من أجل علامتها التجارية فإن الأرباح القادمة لم تكن تغطي مصاريف الإعلانات فانهارت وأغلق الموقع.

**الكساد الأرجنتيني العظيم**حدث بين عامي 1998 – 2002م.نشأت هذه الأزمة كرد فعل على الأزمتين الماليتين في روسيا والبرازيل.تسببت هذه الأزمة في اندلاع أعمال شغب وارتفاع معدلات البطالة مما أدى في النهاية لسقوط الحكومة والتخلف عن سداد الديون الخارجية.انكمش الاقتصاد الأرجنتيني في هذه الفترة بنسبة 28% كما وصلت نسبة الفقر بين الأرجنتينيين إلى 50%.من الأسباب الرئيسية لهذه الأزمة كان النظام الديكتاتوري العسكري الذي حكم البلاد وتسبب في حدوث أزمات اقتصادية كبيرة خصوصًا بين عامي 1976 – 1983م.

**فقاعة الإسكان الأمريكية** كانت فقاعة اقتصادية أثرت على أجزاء كبيرة من سوق الإسكان في الولايات المتحدة الأمريكية.  
هذه الأزمة ضربت أكثر من نصف الولايات الأمريكية عام 2006م.أدت هذه الفقاعة إلى حدوث أزمة في الائتمان مما أدى لاحقًا إلى الركود الذي شهدته الأسواق الأمريكية بين عامي 2007 – 2009م.

**الكساد الروسي الكبير** عبارة عن أزمة ضربت الأسواق المالية الروسية بالإضافة لحالة من الكساد الاقتصادي. نشأت هذه الأزمة نتيجة تزايد المخاوف في أعقاب الحرب الروسية مع جورجيا هذا بالإضافة إلى انخفاض أسعار النفط الأورالي الثقيل بنسبة أكثر من 70%.اندلعت هذه الأزمة أواخر عام 2008م حيث انخفضت الأسواق الروسية وفقدت الأسهم الروسية حوالي مليار دولار من قيمتها.  
في عام 2009م عادت الأسواق للانتعاش تدريجيًا وتمكنت من استعادة نصف خسائرها السابقة.

**أزمة الديون الأوروبية** ويطلق عليها اسم أزمة منطقة اليورو.بدأت هذه الأزمة منذ عام 2009م والتي ضربت عددًا من دول منطقة اليورو.هذه الدول كانت اليونان والبرتغال وإيرلندا وإسبانيا وقبرص.هذه الدول لم تتمكن من إعادة دفع أو إعادة تمويل الدين الحكومي الخاص بها أو أنها لم تتمكن من إنقاذ مديونيات البنوك الخاصة بها دون مساعدة من طرف ثالث مثل صندوق النقد الدولي وأو صندوق الإنقاذ الأوروبي أو البنك المركزي الأوروبي.اليونان أصبحت أولى الدول المتقدمة التي لم تتمكن من دفع أحد أقساط ديونها عام 2015م لصالح صندوق النقد الدولي حتى وصل الأمر إلى مخاوف من إعلان الإفلاس.[[11]](#footnote-11)

**خاتمة:**

**المراجع:**

**1-https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwilr7fbv6bQAhVo34MKHX-**

**7CgIQFggbMAA&url=http%3A%2F%2Fiefpedia.com%2Farab%2Fwp-content%2Fuploads%2F2009%2F11%2F16-%25D9%2585%25D8%25AF**

**%25D9%2589-%25D8%25A7%25D8%25B3%25D8%25AA%25D8%25B9%25D8%25AF%25D8%25A7%25D8%25AF-**

**%25D8%25A7%25D9%2584%25D9%2585%25D9%2586%25D8%25B8%25D9%2585%25D8%25A9-%25D8%25A7%25D9%2584%25D9%2585%25D8%25AA**

**%25D8%25B9%25D9%2584%25D9%2585%25D8%25A9-%25D9%2584%25D9%2584%25D8%25AA%25D8%25BA%25D9%258A%25D8%25B1-**

**%25D8%25A7%25D9%2584%25D8%25AA%25D9%2586%25D8%25B8%25D9%258A%25D9%2585%25D9%258A.pdf&usg=AFQjCNEsBj-**

**yeOb8v40oYNg8akWst6fCXQ**

**2.**

**http://dspace.univ-biskra.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/3118/1/33%20%D8%AE%D9%8A**

**%D8%A7%D8%B1%D9%87%D9%85%20%D8%B9%D8%A8%D8%AF%20%D8%A7%D9%84%D9%84%D9%87**

**%20%D8%A3%D8%AD%D9%85%D8%AF.PDF**

**3-https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwilr7fbv6bQAhVo34MKHX-**

**7CgIQFgg0MAQ&url=http%3A%2F%2Fdspace.univ-tlemcen.dz%2Fbitstream%2F112%2F793%2F1%2FAbdelli-**

**Latifa.mag.pdf&usg=AFQjCNFeXRzuXPbVZwdkMYR45lykGe2edg**

**4- https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwilr7fbv6bQAhVo34MKHX-**

**7CgIQFghFMAc&url=https%3A%2F%2Fwww.facebook.com%2FUniversite.de.khemis.milliana%2Fposts**

**%2F177916422350357&usg=AFQjCNGFbgXuuTymdAEI6uIS6GbsaD4GdQ**

**5-https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwilr7fbv6bQAhVo34MKHX-**

**7CgIQFgghMAE&url=http%3A%2F%2Fiefpedia.com%2Farab%2Fwp-content%2Fuploads%2F2012%2F03%2F**

**%25D8%25A5%25D8%25B3%25D8%25AA%25D8%25B1%25D8%25A7%25D8%25AA%25D9%258A%25D8%25AC%25D9%258A%25D8%25A9-**

**%25D8%25A3%25D8%25AF%25D8%25A7%25D8%25B1%25D8%25A9-**

**%25D8%25A7%25D9%2584%25D8%25A3%25D8%25B2%25D9%2585%25D8%25A7%25D8%25AA.doc&usg=AFQjCNENiCiRgHpcoeaGfJ9JfPRsc1Tv7w**

**6-http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1021&SecID=42**

**7-https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9\_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A7%D8%AA**

**-8http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1360&SecID=42**

1. - https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwilr7fbv6bQAhVo34MKHX-7CgIQFgghMAE&url=http%3A%2F%2Fiefpedia.com%2Farab%2Fwp-content%2Fuploads%2F2012%2F03%2F%25D8%25A5%25D8%25B3%25D8%25AA%25D8%25B1%25D8%25A7%25D8%25AA%25D9%258A%25D8%25AC%25D9%258A%25D8%25A9-%25D8%25A3%25D8%25AF%25D8%25A7%25D8%25B1%25D8%25A9-%25D8%25A7%25D9%2584%25D8%25A3%25D8%25B2%25D9%2585%25D8%25A7%25D8%25AA.doc&usg=AFQjCNENiCiRgHpcoeaGfJ9JfPRsc1Tv7w [↑](#footnote-ref-1)
2. https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9\_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A7%D8%AA [↑](#footnote-ref-2)
3. http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1021&SecID=42 [↑](#footnote-ref-3)
4. http://dspace.univ-biskra.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/3118/1/33%20%D8%AE%D9%8A

   %D8%A7%D8%B1%D9%87%D9%85%20%D8%B9%D8%A8%D8%AF%20%D8%A7%D9%84%D9%84%D9%87

   %20%D8%A3%D8%AD%D9%85%D8%AF.PDF [↑](#footnote-ref-4)
5. http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1360&SecID=42 [↑](#footnote-ref-5)
6. https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwilr7fbv6bQAhVo34MKHX-

   7CgIQFgghMAE&url=http%3A%2F%2Fiefpedia.com%2Farab%2Fwp-content%2Fuploads%2F2012%2F03%2F

   %25D8%25A5%25D8%25B3%25D8%25AA%25D8%25B1%25D8%25A7%25D8%25AA%25D9%258A%25D8%25AC%25D9%258A%25D8%25A9-

   %25D8%25A3%25D8%25AF%25D8%25A7%25D8%25B1%25D8%25A9-

   %25D8%25A7%25D9%2584%25D8%25A3%25D8%25B2%25D9%2585%25D8%25A7%25D8%25AA.doc&usg=AFQjCNENiCiRgHpcoeaGfJ9JfPRsc1Tv7w [↑](#footnote-ref-6)
7. https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwilr7fbv6bQAhVo34MKHX-7CgIQFgg0MAQ&url=http%3A%2F%2Fdspace.univ-tlemcen.dz%2Fbitstream%2F112%2F793%2F1%2FAbdelli-Latifa.mag.pdf&usg=AFQjCNFeXRzuXPbVZwdkMYR45lykGe2edg [↑](#footnote-ref-7)
8. https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwilr7fbv6bQAhVo34MKHX-

   7CgIQFgg0MAQ&url=http%3A%2F%2Fdspace.univ-tlemcen.dz%2Fbitstream%2F112%2F793%2F1%2FAbdelli-

   Latifa.mag.pdf&usg=AFQjCNFeXRzuXPbVZwdkMYR45lykGe2edg [↑](#footnote-ref-8)
9. http://dspace.univ-biskra.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/3118/1/33%20%D8%AE%D9%8A

   %D8%A7%D8%B1%D9%87%D9%85%20%D8%B9%D8%A8%D8%AF%20%D8%A7%D9%84%D9%84%D9%87

   %20%D8%A3%D8%AD%D9%85%D8%AF.PDF [↑](#footnote-ref-9)
10. https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwilr7fbv6bQAhVo34MKHX-

    7CgIQFgghMAE&url=http%3A%2F%2Fiefpedia.com%2Farab%2Fwp-content%2Fuploads%2F2012%2F03%2F

    %25D8%25A5%25D8%25B3%25D8%25AA%25D8%25B1%25D8%25A7%25D8%25AA%25D9%258A%25D8%25AC%25D9%258A%25D8%25A9-

    %25D8%25A3%25D8%25AF%25D8%25A7%25D8%25B1%25D8%25A9-

    %25D8%25A7%25D9%2584%25D8%25A3%25D8%25B2%25D9%2585%25D8%25A7%25D8%25AA.doc&usg=AFQjCNENiCiRgHpcoeaGfJ9JfPRsc1Tv7w [↑](#footnote-ref-10)
11. http://www.sasapost.com/top-economic-crisis/ [↑](#footnote-ref-11)