

أثر أزمة كوفيد 19 على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة في إدارة الأزمات
- دراسة حالة مؤسسة نפטال بغرداية خلال الفترة (2018-2021)

The impact of the Covid-19 crisis on the organization's strategic choices in crisis management- Case study of the Naftal Corporation in Ghardaia during the period (2018-2021)

شويرب مسعود*، جامعة غرداية (الجزائر) chouirebmessaoud@gmail.com

بوخالفي مسعود، جامعة غرداية (الجزائر) boukhalfimessaoud@gmail.com

بن سانية عبد الرحمان، جامعة غرداية (الجزائر) abensania@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2022/09/30

تاريخ القبول: 2022/08/21

تاريخ الاستلام: 2022/05/30

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى معرفة تأثير أزمة كوفيد19 على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة نפטال بغرداية في إدارة الأزمات، حيث تم ملاحظة تأثيرات الأزمة عليها من خلال تتبع تطور استثماراتها في شكل تنبئات عينية ، جارية ومالية، كما تم استخدام المنهج الوصفي، التحليلي و المقارن ، بالإضافة إلى أداة المقابلة. وأهم نتائج الدراسة: هو أن أزمة كوفيد19 قد أثرت على الخيار الإستراتيجي لمؤسسة نפטال بغرداية في إدارة هذه الأزمة وذلك من خلال التحول من إستراتيجية التوسع إلى إستراتيجية السيطرة على التكلفة ، كقيام المؤسسة بتقليل مجموعة من الأنشطة التجارية الإضافية مع الإبقاء على المهمة الأساسية المتمثلة في توزيع الوقود و بيعه .

كلمات مفتاحية: كوفيد 19، خيارات إستراتيجية، مؤسسة نפטال، إدارة أزمات .

تصنيفات JEL : I1 ، L1 ، P28 ، H12

* المؤلف المرسل.

Abstract:

This study aims to know the impact of the Covid-19 virus crisis on the strategic options of the Naftal Corporation in Ghardaia in crisis management. The descriptive, analytical, comparative method, and interview tool were used. The study concluded that the Covid-19 crisis affected the strategic choice of the Naftal Corporation in Ghardaia in managing this crisis by shifting from an expansion strategy to a cost control strategy, such as reducing the corporation to a group of additional business activities. Maintain the primary task of distributing and selling fuel.

Keywords: Covid-19, strategic choices, Naftal Corporation, Crisis Management.

Jel Classification Codes: I1 , L1 , P28 , H12

1. مقدمة:

تعد أزمة كوفيد19 إحدى أقوى الأزمات التي شهدتها العالم كونها كارثة صحية تهدد الوجود البشري بالإضافة إلى أنها شكلت حاجزا حقيقيا أمام سيرورة الحياة الاقتصادية على الصعيد العالمي. فقد عرقلت الإنتاج و الإمداد والنقل كما أضرت بأسواق النفط و معدلات إنتاجه. وهذا ما أدى إلى اللجوء لعمليات العزل و الحظر العام و الإغلاق الواسع النطاق لإبطاء انتشار الفيروس وهو ما ترتب عن هذه الأزمة الصحية من انعكاسات حادة على النشاط الاقتصادي. (صندوق النقد الدولي، 2020)

كما أن هذا الوباء أدى إلى صدمة كبيرة للأنظمة الصحية والاقتصادية في الدول ومؤسساتها، حيث قامت هذه الأخيرة بوضع سياسات وخيارات إستراتيجية للتعامل مع هذه الأزمة والتقليل من تأثيراتها المتعددة، لذا جاءت هذه الورقة البحثية بناء على المكانة التي تمثلها الإستراتيجية في المؤسسة ومدى تأثيرها بالتغيرات التي قد تحدث في محيطها الداخلي والخارجي كما أن أزمة كوفيد19 تعد إحدى الاستثناءات التي مرت بها العديد من المؤسسات الاقتصادية سواء العالمية أو الجزائرية على وجه الخصوص .

وانطلاقا مما سبق يمكن طرح الإشكالية الآتية:

كيف أثرت أزمة كوفيد19 على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة نفطال بغرداية في إدارة أزمتهما ؟

التساؤل الرئيسي:

هل أثرت أزمة كوفيد19 على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة نפטال بغرداية في إدارة أزماتها ؟

الأسئلة الفرعية :

- ما هي الخيارات الإستراتيجية المتوفرة لشركة نפטال بغرداية ؟

- هل أثرت أزمة كوفيد19 على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة نפטال بغرداية في إدارة الأزمات؟

الفرضيات:

- الخيارات الإستراتيجية المتوفرة لشركة نפטال هي إستراتيجية التوسع الداخلي والخارجي.

- أزمة كوفيد19 أثرت على الخيار الإستراتيجي لمؤسسة نפטال بغرداية في إدارة الأزمات.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراستنا كونها تعالج موضوع الساعة أزمة كوفيد19 ، وانعكاساتها على العديد من جوانب وأهمها ، الجانب الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، كما أن هذه الدراسة تسمح لنا بالتعرف على مدى قدرة مؤسسة نפטال بغرداية على التكيف مع هذه الأزمة ، كذلك نسعى للتوصل إلى نتائج و توصيات تساعد صناع القرار في قطاع الطاقة على تحديد الخيار الإستراتيجي المناسب لمواجهة مختلف الأزمات.

المنهج المتبع:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة عن طريق وصف الإطار المفاهيمي للخيارات الإستراتيجية و إدارة الأزمات ، في حين تم الاعتماد على المنهج التحليلي و المقارن إضافة إلى أداة المقابلة في الجانب التطبيقي للدراسة.

2 الدراسات السابقة:

حظي موضوع إدارة الأزمات اهتمام العديد من الباحثين في ظل تنوع الأزمات و الإستراتيجيات المقترحة لإدارتها. وفي هذه الورقة البحثية سنعالج موضوع إدارة الأزمات و الخيارات الإستراتيجية المتاحة في

إدارة الأزمة الصحية كوفيد19 بمؤسسة نفطال بغرداية والتي تعد أهم الفروع الحيوية لشركة سونطراك في البلاد ، وأهم الدراسات التي تشكل خلفية لهذا الموضوع مايلي:

1.2 دراسة، (عمران، 2010) بعنوان: تقييم فعالية المؤسسة الوطنية للنفط الليبية في إدارة الأزمات (دراسة حالة حريق خزان رأس لانوف النفطي)

سعت هذه الدراسة إلى محاولة تقييم فعالية المؤسسة الوطنية للنفط الليبية في إدارة الأزمات بغرض التعرف على درجة الاستعداد الحالية لمواجهة الأزمات ومدى فعالية الجهود المبذولة في منعها ، حيث قام الباحث عمران علي بتحديد نقاط القوة و محاولة تميمها و إدراك نقاط الضعف لمعرفة أسبابها مع اقتناص الفرص و تحسس للتهديدات المحتملة .

كما خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها : أن هناك قصور في تغطية البرامج الحالية لمحفظة أزمة المؤسسات من حيث الوقاية من الأزمات في مختلف مراحلها. ومن بين التوصيات التي أفرزتها الدراسة هي ضرورة معالجة 48 مؤثر الذي يحدد فعالية إدارة الأزمات بالمؤسسة .

وكتعقيب على هذه الدراسة فإن الباحث استطاع تحديد أهم أنواع الأزمات التي تعد أكثر شيوعا بالمؤسسة و التي ترتبط بنوعية مجمل النشاطات التي تمارسها هذه المؤسسة في قطاع النفط من مسح و استكشاف ، إلى حفر و تنقيب ثم استخراج و تكرير فتسويق، إلا أن الفجوة المعرفية الخاصة بالبحث في تداعيات الأزمة الصحية كوفيد19 على القطاعات الحيوية النفطية و الخيارات الإستراتيجية المتاحة لمواجهةها لازالت باقية في جل الدراسات التي اطلعنا عليها، لأن تحديد الخيار الإستراتيجي بناءا على متطلبات إدارة الأزمات في هذا القطاع لا يزال يحتاج العديد من الدراسات .

2.2 دراسة،(ناجع مُجَّد، 2011) بعنوان: مستوى تطبيق ادارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية

– دراسة تطبيقية من وجهة نظر الإدارة العليا و الوسطى

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية حيث كانت الدراسة من وجهة الإدارة العليا و الوسطى . وللوصول إلى أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من 75 فرد و أهم ما توصلت إليه الدراسة أن أبعاد إدارة الأزمات الخمسة المحددة في هذه الدراسة لها أثر إيجابي على قدرة إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية .

تتفق دراستنا الحالية مع دراسة ناجع مُجَّد في:

– كلا الدراستين طبقت في شركة نفطية .

- كلاهما يبحث في مستوى تطبيق إدارة الأزمات على الشركات الحيوية .
من حيث الاختلاف نجد:

- دراسة ناجع مُجد تناولت مفاهيم حول إدارة الأزمات من مختلف أبعادها في حين أن الدراسة الحالية عالجت إدارة الأزمات على المستوى الإستراتيجي كخيار إستراتيجي في مواجهة الأزمات .

3.2 دراسة، (حسام، 2017) بعنوان: واقع إدارة الأزمات في الشركات النفطية - دراسة حالة شركة النفط اليمنية

سعت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في الشركات النفطية بالتطبيق على شركة النفط اليمنية . وذلك من خلال دراسة مدى توافر متطلبات إدارة الأزمات والتي بلغ عددها ستة ، والتي تم تحديدها بناء على الدراسات السابقة .

كما اعتمد الباحث حسام عبد الله على المنهج الوصفي التحليلي لصياغة مشكلة الدراسة وتحليل بياناتها التي تحصل عليها عن طريق توزيع استبيانات. وتوصلت الدراسة إل مجموعة من النتائج أهمها:
- متطلبات إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية غير كافية.

كما أوصت الدراسة على تعزيز دور و فعالية إدارة الأزمات وإنشاء وحدة تنظيمية حديثة متخصصة بإدارتها في شركة النفط .

وبناء على الدراسات المقترحة من قبل الباحث و التي تنص على ضرورة إجراء دراسات حول إدارة الأزمات في قطاعات مختلفة من اليمن كالقطاع الصحي و الصناعي ، تبين أن هذا الباحث أصاب في هذه الدعوة بتعميم الدراسات على كل القطاعات في اليمن حول إدارة الأزمات خصوصا أن السنوات التي تلت الدراسة التي قام بها، ظهرت الأزمة الصحية كوفيد19 إلى جانب الأزمة السياسية التي نتج عنها الحرب في البلاد.

4.2 دراسة (وائل، 2020) بعنوان: واقع إدارة الأزمات في الشركات النفطية الليبية " دراسة حالة على شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي:

حاول الباحث من خلال دراسته تسليط الضوء على واقع إدارة الأزمات في شركات النفط الليبية معتمدا على خمس أبعاد في إدارة الأزمات ، حيث تم إتباع منهج دراسة حالة وقد تمثل مجتمع الدراسة في

مديري الإدارات الوسطى بشركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي . وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن إدارة الأزمات لا تمارس في الشركة قيد الدراسة.

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في عدة نقاط أهمها :

- كلا المؤسستين محل الدراسة يعملان في قطاع حساس يحتاج إلى وجود إدارة أزمات فعالة لمواجهة مختلف الأزمات.

ومن خلال قراءتنا للاستبيان الذي أعده وائل تبين أن هذه الشركة رغم تأسيسها في مطلع سبعينيات القرن الماضي فإن العمال بهذه الشركة يفتقدون للجرأة و الكفاءة التي تمكنهم من التصرف واتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمات وهذا ما يعاب على هذه الشركة.

كما تختلف هذه الدراسة على دراستنا في النقاط التالية:

- حاول الباحث وائل مُجد جبريل معرفة مدى جاهزية شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي للتعامل مع الأزمات في حين دراستنا الحالية تعالج كيفية التعامل مع أزمة وقعت فعليا.

- الدراسة التي قام بها وائل مُجد جبريل في بيئة تختلف عن بيئة الدراسة الحالية حيث اجريت دراسة الباحث في ليبيا (عدم الاستقرار) في حين دراستنا الحالية كانت في الجزائر (مستقرة).

5.2 دراسة ، (guyen, 2020) بعنوان:

Strategy for dealing with the corona virus crisis: Some recommendations for oil and gas projects.

تهدف الدراسة إلى توضيح إستراتيجية التعامل مع أزمة كوفيد 19 ، مع تقديم بعض التوصيات

لمشاريع النفط و الغاز في سياق هذه الأزمة

بدأ الباحث نجوين هونج مينه (عضو المجلس العلمي لمجلة الطاقة الفيتنامية) ، دراسته بعرض فكرة أن شركات النفط و الغاز في جميع أنحاء العالم تأثرت لسببين:

أولاً: التباعد الاجتماعي الذي انعكس على الإنتاج والأسعار و استمرارية الأعمال .

ثانياً: إنخفاض الطلب على السفر و النشاط الاقتصادي الذي أدى إلى انخفاض الإيرادات و التدفق النقدي الذي خلق صعوبة لعدة شركات في مجال الاستكشاف و الإستغلال و الخدمات التقنية للغاز و

النفط. كما قام الباحث بسرد خطوات مارتن هيرت (ماكينزي) في إدارة الأزمات والتي تحث على استخدام أحدث السيناريوهات والإستراتيجيات و الخطط التكتيكية، بدءاً من إطلاق فريق التخطيط

المسبق إلى غاية توجيه هذا الفريق للعمل وفق أطر زمنية .وختتم الباحث دراسته بتقديم بعض التوصيات لشركات النفط والغاز من مستشاري BCG و IHS في ظل أزمة كوفيد19 وهي كالاتي :

- إطار التعامل مع الأزمات كإستراتيجية دراسة جدوى التنقيب عن النفط و الغاز و إنتاجهما ، فإن المبدأ و الطريقة صحيحة أيضا مع أنواع المهن الأخرى.

- تعزيز عمليات الدفع الإلكتروني لتجنب الاحتكاك و انتقال عدوى فيروس كورونا .

- العمل على خلق إطار قانوني مناسب يعمل على تكييف شركات الغاز و النفط مع التغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية نتيجة هذه الأزمة (كوفيد 19) .

أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- أغلب الدراسات التي تطرقنا إليها كانت تبين مدى جاهزية المؤسسات النفطية في مواجهة

الأزمات في حين أن دراستنا أجريت خلال أزمة وقعت فعليا لمؤسسة نفطال بغرداية (أزمة كوفيد19).

- الدراسات السابقة عاجلت إدارة الأزمات من خلال متطلباتها ، أما دراستنا الحالية ناقشت موضوع إدارة الأزمات على المستوى الإستراتيجي كخيار لمواجهة الأزمات.

- محاولة الإسهام في سد الفجوة البحثية من خلال ربط إدارة الأزمات بالإدارة الإستراتيجية في ظل أزمة صحية.

3. الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات والخيارات الإستراتيجية للمؤسسة في ظل أزمة كوفيد19:

1.3 قراءة حول أزمة كوفيد19:

يعتبر مفهوم الأزمة من المفاهيم الأكثر تداولاً في المجالات الاقتصادية والسياسية و الصحية وغيرها من الميادين الأخرى، وكمثال غير بعيد، الأزمة الصحية التي شهدتها العالم في أواخر سنة 2019 حيث كان سببها فيروس كورونا الذي كاد أن يهدد الوجود البشري .

تعد فيروسات كورونا فصيلة كبيرة من الفيروسات التي تسبب اعتلالات تتنوع بين الزكام وأمراض أكثر وخاصة مثل متلازمة الشرق الأوسط التنفسية (mers-cov)أو متلازمة الالتهاب الرئوي الحاد

الوخيم (سارس)، ويمثل فيروس كوفيد المستجد سلالة جديدة لم يسبق تحديدها لدى البشر من قبل .
(أحمد و بوحفص، 2020، صفحة 31)

كما أن فيروسات كورونا حيوانية المصدر، ويعني ذلك أنها تنتقل بين الحيوانات والبشر وتوصلت الاستقصاءات المستضيفة إلى أن فيروس كورونا المتسبب لمتلازمة الالتهاب الرئوي الحاد الوخيم (سارس) قد انتقل من سنانير الزباد إلى البشر، بينما انتقل فيروس كورونا المسبب لمتلازمة الشرق الأوسط التنفسية من الجمال الوحيدة السنام إلى البشر و ينتشر العديد من فيروسات كورونا المعروفة بين الحيوانات ولم تصب البشر بعد . (المنظمة العالمية للصحة، 2021)

2.3 مفهوم إدارة الأزمات:

إن إدارة الأزمات هي تقنيات إدارية يستخدمها الإداريين لمعالجة إخفاق إداري لصاحب القرار بحيث يقوم هؤلاء الإداريين بردة فعل إستراتيجية قصد تذليل الخسائر و الحفاظ على استمرارية المؤسسة . ويمكن تعريف إدارة الأزمات: " هي الإدارة التي تتعلق بالتخطيط للأزمة ونقل نقطة تحول ، وهي فن التخلص من جزء كبير من عدم التأكد والمخاطرة بما يتيح الفرصة لإدارة المنظمة للتحكم و السيطرة في مصير المنظمة و مواردها بصورة أكبر و بطريقة أفضل " . (يوسف، 2020، صفحة 35).

وتعرف كذلك " فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك " . (إياد، 2017، صفحة 32).

على ضوء ما سبق يمكننا تعريف إدارة الأزمات على أنها " توليفة من العمليات الإدارية يشرف عليها صاحب القرار في المؤسسة لمواجهة أزمة معينة بغية تقليل الخسائر و ضمان استمرارية المؤسسة .

3.3 متطلبات إدارة الأزمات:

إنه من الضروري على المؤسسات القيام بتوفير العديد من المتطلبات الإدارية بهدف التعامل مع الأزمات و إدارتها ، حيث نذكر أبرز هذه المتطلبات كالآتي: (لويفي مُجَّد، 2019، صفحة 46)

- 1- السعي إلى تبسيط الإجراءات الخاصة و التي تكون المؤسسة بحاجة إليها أثناء وقوع الأزمة .
- 2- القيام بتفويض السلطات بطريقة تضمن اتخاذ القرارات الملائمة في خضم أحداث الأزمات بشكل سريع دون انتظار مسؤول واحد لصنع القرار.
- 3- العمل على التنسيق الفعال بما يحقق الانسجام بين أعضاء الفريق الخاص بإدارة الأزمة في المؤسسة.

- 4- القيام بالتخطيط الجيد لإدارة الأزمات واستعماله كمنهجية لمواجهة الأزمة والابتعاد عن العشوائية و الارتمالية وكذلك التعتن في اتخاذ القرارات .
- 5- إجراء اتصالات متعددة وعلى جميع المستويات كنوع من التشاركية مع كافة الأطراف ذات الصلة في إدارة الأزمة على أرض الواقع.
- 6- التواجد المستمر ، حيث يصعب إدارة الأزمات الكبيرة إلا إذا تواجدت الفرق المشكلة لحلها في مكان الأزمة ، بحيث إن التواجد المستمر يعطي صورة متكاملة لأعضاء الفريق المتخصص لإدارة الأزمة.

4.3 الخيار الاستراتيجي:

✓ مفهوم الخيار الاستراتيجي:

تطرق كثير من الباحثين لمفهوم الخيار الاستراتيجي باعتباره أحد المفاهيم التي عرفت اهتمام كبير من قبل مدراء الأعمال في المؤسسات في ظل التغيرات المصاحبة لعملية صياغة خياراتهم من جهة وتداخل العلاقة بين المتغيرات الحاكمة لهذه العملية من جهة أخرى.

الخيار الاستراتيجي هو قرار اختيار بديل من البدائل الإستراتيجية والذي يبين بصورة واضحة رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية ويحتوي القرار، التركيز على بعض البدائل المحددة والعمل على تصويب تلك البدائل بناء على مجموعة من الدورات التي تساعد في اعتماد الاستراتيجية المناسبة . (زكريا، 2005)

كذلك يعتبر الخيار الإستراتيجي "وسيلة تحول المؤسسة من موقعها الحالي إلى موقع إستراتيجي جديد". (مُحَمَّد و عبد القادر، 2019، صفحة 103)

كما يوصف على أنه ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات و أولويات المنظمة و القادر على تحقيق أهدافها وهذا بعد قيامها بعمليات التحليل و التشخيص لبيئتها الداخلية و الخارجية، بما يوضح لها الفرص و التهديدات المحيطة بها و كذلك نواحي قوتها و ضعفها التي تتسم بها. (أسامة، حسين، عبد المعطي، و عبد الحميد، 2020، الصفحات 265-294).

و مما سبق يمكننا القول أن الخيار الإستراتيجي هو " الإطار الذي يرسم معالم المؤسسة من حيث الخيارات والأولويات بما يتماشى مع تحقيق أهدافها وضمان بقائها لأكبر وقت ممكن " .

✓ أنواع الخيارات الإستراتيجية في المؤسسة:

لقد تنوعت الخيارات الإستراتيجية بتعدد الاتجاهات الفكرية للباحثين في مجالات الإدارة والأعمال وبالأخص الجانب الاستراتيجي، حيث اختلف في تسمية البدائل المتاحة أمام المؤسسة.

وبصفة عامة يمكن تصنيف الخيارات الإستراتيجية إلى ثلاثة أنواع هي:

1 الخيارات الإستراتيجية على المستوى الكلي:

2.1 إستراتيجية الاستقرار: ويقصد بها الإبقاء على الوضع الحالي أي أن تستمر المؤسسة في خدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان منتهجا في الماضي وأهم استراتيجيات الاستقرار نجد:

إستراتيجية عدم التغيير، إستراتيجية الربح في الأجل القصير، إستراتيجية الحركة الواعية.

2.2 إستراتيجية النمو والتوسع: هذه الإستراتيجية تلمى قبولاً بشكل كبير من قبل المنظمات باعتبار أنها تدعم مكانة المنظمة في السوق وتتيح لها الاستفادة من اقتصاديات الحجم وأهم الاستراتيجيات التي تنتج تحت هذا النوع نجد:

إستراتيجية التكامل العمودي ، استراتيجيات التكامل الأفقي.

3.1 إستراتيجية التنوع: ونقصد بالتنوع عنصرين أساسيين:

تنوع محفظة الأنشطة أو تنوع تشكيلة المنتجات، وتأخذ هذه الإستراتيجية عدة أشكال:

التنوع المترابط المتجانس ، التنوع الداخلي، التنوع الخارجي.

4.1 استراتيجيات الانكماش : ويقصد بها تقليل أنشطة المنظمة أو تقليص حجم التشكيلة، وتأخذ

هذه الإستراتيجية عدة أنواع

إستراتيجية الاستسلام لمنظمة أخرى ، إستراتيجية تغيير النشاط ، إستراتيجية التصفية وبيع الأصول.
(مراد، بدون سنة)

2 الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

وهي الإستراتيجيات التي تعول عليها المؤسسة في تمكين موضعها التنافسي في السوق.

وتصنف حسب (مايكل بورتر 1985) إلى ثلاث استراتيجيات :

1.2 إستراتيجية السيطرة على التكلفة: هي قدرة المؤسسة على تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين،

وتهتم المؤسسات التي تطبق هذه الإستراتيجية بتخفيض تكاليف جميع أنشطتها مثل الإنتاج

والتمويل.التسويق.البحث والتطوير وكمثال عن بعض الشركات التي تسيطر على التكاليف نذكر منها

في Hyundai (صناعة السيارات) Bic (في مجال الأقلام) Delf (في مجال الكمبيوتر).

2.2 إستراتيجية التميز: هي مقدرة المؤسسة على طرح منتجات أو خدمات يعتبرها الزبائن متفوقة ولا

مثيل لها مقارنة بتلك التي يقدمها منافسوها مثل Rolex (في مجال الساعات) Coca-Cola (في مجال

المشروبات الغازية).

3.2 إستراتيجية التركيز: وتتمثل في التركيز على شريحة معينة من الزبائن وتكييف الإستراتيجية لخدمتهم أو

التركيز على قطاع معين من السوق والذي يمكن تحديدها على أساس جغرافي أو حسب نوع العميل أو

خط الإنتاج. (راضية، 2017، صفحة 22)

3. الخيارات الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

تنبثق الإستراتيجية الوظيفية من ميدان وظيفي معين وتتحمل مسؤولية تحقيق أهداف المؤسسة ككل

كما يمكن تصنيفها إلى أربع استراتيجيات

1.3 إستراتيجية الموارد البشرية: وهذا النوع من الاستراتيجيات تتعامل مع المواضيع المرتبطة بالموارد البشري

في المؤسسة ومنها (تخطيط الموارد البشرية- التوظيف- التدريس- تقسيم أداء العاملين).

2.3 إستراتيجية التمويل: وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق الميزة التنافسية عن طريق التمويل الكافي وبأقل تكلفة وهذا لأن الإستراتيجية المثالية الناجحة هي أن توفر السيولة للمؤسسة وتحقق التوازن بين الاصول والخصوم .

3.3 إستراتيجية التسويق: ومن خلال هذه الإستراتيجية يتم التعرف على كيفية الوصول إلى المستهلك عن طريق تشخيص السوق وبرنامج تسويقي خاص.

4.3 إستراتيجية البحث والتطوير: هذه الإستراتيجية تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية انطلاقاً من إحداث تعديلات على جميع المستويات وتخفيض تكاليف العمليات (عمر، 2021، صفحة 17)

4 تأثير أزمة كوفيد19 على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة في إدارة الأزمات - دراسة حالة مؤسسة نفضال بغرداية:

1.4 لمحة عامة حول مؤسسة نفضال بغرداية :

استقلت مؤسسة تسويق المواد البترولية عن المؤسسة الأم سونا طراك بموجب المرسوم 80/101 في أفريل 1981 و بدأت نشاطها في 01 جانفي، حيث اهتمت بتكرير و توزيع المواد البترولية تحت شعار نفضال NAFTALE ERAP و في 25/08/1987 تحت المرسوم (87-187) قامت المؤسسة بفصل النشاط بين تكرير و توزيع البترول و مشتقاته، و في سنة 1998 أصبحت مؤسسة ذات أسهم بنسبة 100%

و لها أهمية كبيرة في توزيع و تسويق المواد البترولية في السوق الوطنية و تتمثل في:

- 1- تجميع الغاز L'enfutage de GPL .
- 2- تكوين و معالجة الزيت La formation de bitume .
- 3- توزيع و تسويق الوقود Carburant الغاز-GPL .
- 4- الزيت Bitumes - المطاط Pneumatique - سير غاز GPL Carburant - المواد الخاصة .Produit Spéciaux
- 5- نقل المواد البترولية.

تعتبر شركة سونطراك المساهم الوحيد لهذه المؤسسة إذا بلغ رأسمالها 15 650 000 000 دج

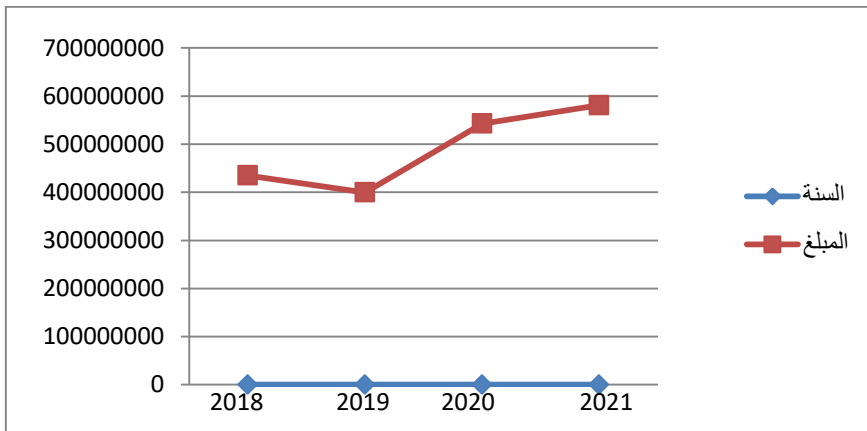
تحت إدارة و تسيير المديرية العامة الموجودة بالشرافة و مقسمة إلى فروع أهمها :

- فرع الغاز: ومهمته توزيع و تسويق غاز البترول المميع GPL عبر كامل التراب الوطني.
- فرع التسويق: مهمته تسويق وتزويد محطات البنزين بالمواد الضرورية، تكوين، تسويق الزيت المعالج.
- فرع المحروقات: مهمته نقل و تخزين المحروقات عبر كامل التراب الوطني و تحت هذه الفروع مقاطعات جهوية و من بين هذه المقاطعات مقاطعة التسويق بغرداية.

2.4 تأثير أزمة كوفيد19 على الخيار الاستراتيجي لمؤسسة نפטال بغرداية خلال الفترة (2018-2021):

نظرا للتغيرات التي يشهدها مناخ الاستثمار في السنوات الأخيرة ألزمت الضرورة على مؤسسة نפטال بإتباع إستراتيجية التوسع بنوعيتها ، الداخلي والخارجي من خلال قيام المؤسسة بإعادة البنية التحتية لتخزين المواد البترولية في المؤسسة (داخلي) كذلك بناء و عصرنة محطات تابعة للمؤسسة (خارجي)، ويمكن أن نلمس إستراتيجية التوسع في مؤسسة نפטال بغرداية في توسيع في حجم الاستثمارات عن طريق التثبيتات العينية وقيد الإنجاز والمالية خلال السنوات 2018-2019-2020-2021 وما مدى تأثيرها بأزمة كوفيد19 ، والتي يكن اختصارها في الأشكال الموالية:

الشكل (01) : التطورات الحاصلة في التثبيتات العينية قبل و أثناء أزمة كوفيد19 .



المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على الميزانية المحاسبية للمؤسسة خلال الفترة 2018-2021

✓ قبل أزمة كوفيد19:

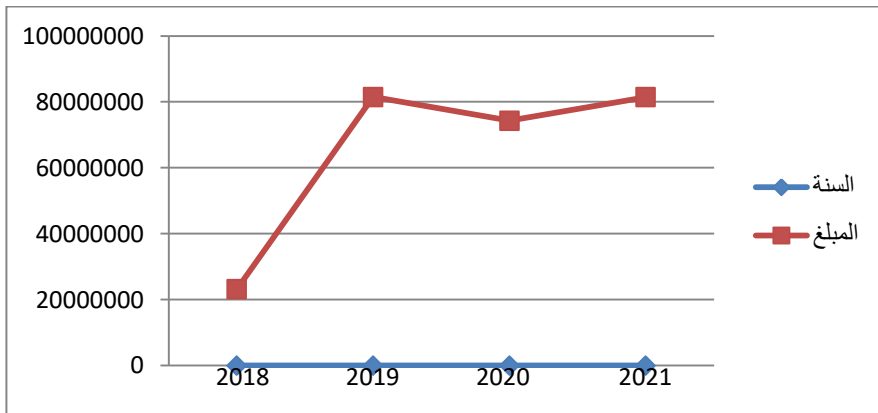
بناء على الشكل رقم 1 نلمس تزايد في الاستثمارات من خلال تثبيات العينة في السنوات التي سبقت أزمة كوفيد19 (2018-2019) ويعود هذا إلى:

قيام المؤسسة بتجديد كافة التثبيات التي تقادمت و تضررت بشكل نهائي وعلى غرار العديد من مؤسسات نفعال المتواجدة عبر الوطن كما تم إطلاق جملة من المشاريع خلال هذه المدة (2018-2019) وذلك لتجديد المحطات إضافة إلى التعامل بعقد الإيجار التمويلي.

✓ أثناء أزمة كوفيد19:

وخلال سنة 2020 إلى غاية 2021 نلاحظ استمرار تزايد في منحى التثبيات العينة وهي المرحلة التي تزامنت مع ظهور فيروس كورونا ، ورغم إجراءات الإغلاق وبعده نلاحظ بأن تأثير أزمة كوفيد19 كان قليل جدا ويعود هذا أن مؤسسة نفعال فرع غرداية، قامت بتنشيط وتفعيل إدارة استمرارية الأعمال إلى جانب انتهاج إستراتيجية السيطرة على التكلفة لتقليل العجز الذي خلفته هذه الأزمة.

الشكل (02) : التطورات الحاصلة في التثبيات الجارية قبل و أثناء أزمة كوفيد19



المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على الميزانية المحاسبية للمؤسسة خلال الفترة 2018-2021

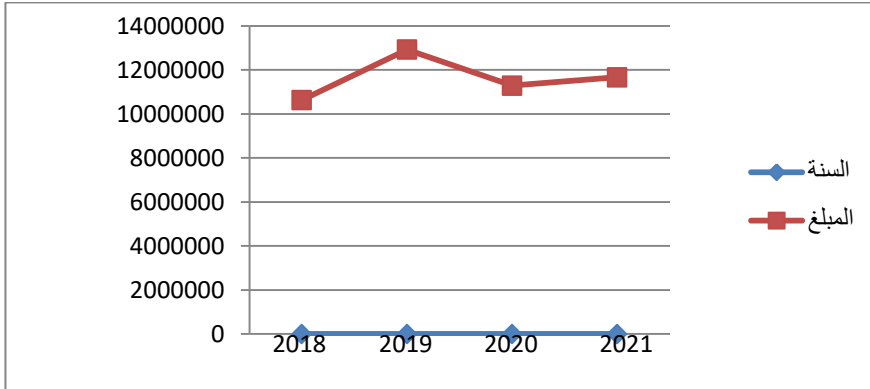
✓ قبل أزمة كوفيد19:

انطلاقاً من الشكل 2 الذي يبين التزايد الكبير على مستوى التثبيتات الجارية خلال السنوات التي تسبق أزمة كوفيد19 وبالأخص سنة 2018-2019 وهذا راجع إلى انطلاق عملية واسعة خلال هذه الفترة لتجديد المحطات القديمة.

✓ أثناء أزمة كوفيد19:

ومع ظهور أزمة كوفيد19 في الجزائر خلال سنة 2020 نلاحظ استمرار تزايد في منحى التثبيتات الجارية ولكن بوتيرة ضعيفة نوعاً ما وهذا راجع إلى بعض العراقيل الناتجة عن الإجراءات الوقائية المشددة التي لا ترقى في الأساس إلى تعطيل عملية تطوير الاستثمارات، وعلى الرغم من أن الأوضاع التي فرضتها الأزمة من خلال التعامل مع المشروعات بشكل أفضل القائم عن النجاعة و الموضوعية والغربة على مستوى الفروع إلا أن مؤسسة نفضال من خلال الانتقال إلى إستراتيجية السيطرة على التكلفة استطاعت المحافظة على استثمارية مشاريعها.

الشكل (03) : التطورات الحاصلة في التثبيتات المالية قبل و أثناء أزمة كوفيد19



المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على الميزانية المحاسبية للمؤسسة خلال الفترة 2018-2021

✓ قبل أزمة كوفيد19:

من خلال الشكل رقم3 نلاحظ تزايد بشكل ملموس في هذا النوع من التثبيتات خلال السنوات التي تسبق أزمة كوفيد19 وذلك نتيجة إقدام المؤسسة خلال هذه الفترة على تكثيف التعامل بعقود التأجير بغرض البيع.

✓ أثناء أزمة كوفيد19:

ومع بداية سنة 2020 وظهر أزمة كوفيد 19 في الجزائر نلاحظ استمرار وتيرة تزايد في منحنى التثبيتات المالية وهذا رغم الإجراءات الوقائية والحجر الصحي الذي يحد من الحركة والتنقل كما أن إستبعاد خيار غلق محطات الخدمات في هذه المرحلة انعكس بالإيجاب على المؤسسة.

✓ حصيلة المشاريع الاستثمارية لمؤسسة نפטال بغرداية بين الأزمة المالية و الصحية (2008-2020) :

خلال الأزمة العالمية 2008 و اكتمال شطر كبير من الطريق السيار شرق-غرب اتخذت الدولة أهم قرار بمنح صفقة إنشاء محطات الوقود لشركة نפטال.

كما اتضحت جليا إستراتيجية التوسع لشركة نפטال من خلال التوجه إلى السوق الإفريقية، حيث كان ولا بد من إنجاز محطات وقود جديدة بالجنوب الكبير وخاصة الحدود التي تربط بين الجزائر ودول الساحل الإفريقي (مالي _ نيجر _ موريتانيا) أما على مستوى المحطة الجهوية لتوزيع الوقود بغرداية فقد تكفلت وأشرفت على إنجاز عدد كبير من المحطات الجديدة (عين قزام ، برج باجي مختار) وتحديد محطات أخرى قديمة وتوسعتها مثل(جانث، عين أمناس، باللقبور، حاسي مسعود، عين صالح، تماراست، المنيعه، أدرار) وتوسعة مركز التوزيع بتمنراست.

و بالنسبة لولاية غرداية و خلال السنوات الأخيرة يمكن توضيح أهم المشاريع الاستثمارية لإنجاز

وتحديد المحطات في الجدول التالي :

الجدول 1: حصيلة المشاريع الاستثمارية لإنجاز وتجديد المحطات بمؤسسة نفطال بغرداية (2018-2020)

موقع المحطة	سنة الإنجاز	عنوان المشروع	مبلغ الإستثمار
حاسي القارة	2020	إنجاز خدمات المحطة	22 776 243,00 دج
حاسي القارة	2020	تثبيت خدمات جهاز "سيرغاز"	11 958 548,00 دج
متليلي	2020	تجديد خدمات المحطة	115 107 521,90 دج
حاسي الفحل	2018	تجديد خدمات المحطة	94 643 389,40 دج
بنورة	2020	إنجاز خدمات المحطة	29 073 699 ,20 دج

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق مستخرجة من قسم التقنية والنقل لشركة نفطال بغرداية

ويعد جهاز سير غاز البديل الاستراتيجي الملائم لاستخدام الوقود بحيث تكلفته منخفضة بالنظر إلى الخدمات التي ينجزها كما أنه لا يسبب الضرر بالبيئة، إضافة إلى ذلك فإن الدولة تتحمل نصف تكلفة اقتناء هذه الأجهزة والنصف الآخر تتحمله مؤسسة نفطال وهذا يتماشى مع استراتيجية السيطرة على التكلفة. (كمال، 2021).

5. خاتمة:

على ضوء الدراسة التي أجريناها ، أردنا إبراز مدى تأثير أزمة كوفيد19 على الخيار الاستراتيجي للمؤسسة ، بحيث يعتبر رجال الأعمال وصانعو القرارات الإستراتيجية في المؤسسات أن صياغة وكذا تحديد و تطبيق الخيار الاستراتيجي من أكثر العمليات الحساسة التي وجب تكييفها مع مختلف الاستثناءات والأزمات بما يضمن استمرار أنشطة المؤسسة وتحقيق أهدافها، كما أفضت نتائج الدراسة إلى:

- أزمة كوفيد19 أثرت على الخيار الاستراتيجي التوسعي لمؤسسة نفطال بغرداية.
- إن مؤسسة نفطال بغرداية تعتمد على الخيار الاستراتيجي التوسعي من خلال تطوير استثماراتها في الظروف العادية وعند بداية أزمة كوفيد19 انتهجت إستراتيجية السيطرة على التكلفة كقيام المؤسسة بتقليل مجموعة من الأنشطة التجارية الإضافية مع الإبقاء على المهمة الأساسية المتمثلة في توزيع

الوقود و بيعه ، زيادة على ذلك ، تقديم خدمات تركيب أطقم غاز النفط المسال " سير غاز " لتغطية العجز الذي خلفته هذه الأزمة.

بناء على النتائج المتوصل إليها يمكن اختبار مدى صحة فرضيات هذه الدراسة كما يلي :

الفرضية الأولى: إن الخيارات الإستراتيجية المتوفرة لدى مؤسسة نפטال-غرداية هي إستراتيجية التوسع بنوعيه الداخلي والمتمثل في تجديد وتعزيز البنية التحتية من خلال إنشاء مخازن للمواد البترولية، أما التوسع الخارجي والمتمثل في تصريف المنتجات البترولية سواء عبر التراب الوطني أو خرج الحدود (دول الساحل)، وعليه فإن هذا ما يؤكد صحة الفرضية الجزئية الأولى.

الفرضية الثانية: بناء على نتائج الدراسة ومتابعة تطور الاستثمارات من خلال مختلف الشبكات وإضافة إلى تصريحات مسؤول مؤسسة نפטال غرداية 2021/12/11 على الساعة الحادية عشر صباحا .

يمكن القول أن أزمة كوفيد19 أثرت على الخيار الاستراتيجي لشركة نפטال بغرداية في إدارة الأزمات، من خلال الانتقال إلى إستراتيجية السيطرة على التكلفة ومنه يمكن التأكيد على صحة الفرضية الجزئية الثانية.

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها نستطيع تقديم بعض التوصيات على النحو التالي:

- ضرورة تكييف الخيار الاستراتيجي للمؤسسة مع هذه الظروف الاستثنائية.
- السعي نحو المحافظة على الثقة التي اكتسبتها المؤسسة من زبائنها نتيجة استمرارها في تقديم مختلف خدماتها رغم الأضرار التي أحدثها فيروس كورونا.
- ضرورة توفير المخزون الاحتياطي من المنتجات البترولية لمواجهة مختلف الأزمات.

6. قائمة المراجع:

- 1- أبو فارة يوسف. (2020). إدارة الأزمات في المنظمات العامة و الخاصة (مدخل و حلول عملية). دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- 2- العجمي نافع مُحمَّد. (2011). مستوى تطبيق ادارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية - دراسة تطبيقية من وجهة نظر الإدارة العليا و الوسطى. كلية الأعمال، الكويت: جامعة الشرق الأوسط.

- 3- المنظمة العالمية للصحة. (05, 08, 2021). تاريخ الاسترداد 12, 2021, 16، من عن مرض كوفيد19: <http://www.emro.who.int/ar/health--topics/coona-virus/about-covid-19.html>
- 4- بخليلي الأمين مُجَّد، و شلالى عبد القادر. (2019). دور تحليل القوى التنافسية لبورترى تحديد الخيار الإستراتيجى التنافسى للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية جمورة (بسكرة). مجلة المشكاة فى الإقتصاد التنمىة و القانون ، المجلد 05 (العدد 09)، صفحة 103.
- 5- تمجيدن عمر. (2021). الخيارات الإستراتيجية وأثرها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة_دراسة حالة:عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أطروحة دكتوراه). الصفحة 17. كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة مُجَّد خيضر.
- 6- صندوق النقد الدولى. (2020). تقرير حول الإغلاق العام لسنة 2020.
- 7.-Nguyen, H. M. (2020). Strategy Handling The Covid -19 Crisis:Oil Magazine, pp. 50-55
- 8- عبدالله حسام. (2017). واقع إدارة الأزمات فى الشركات النفطية - دراسة حالة شركة النفط اليمنية (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإدارية: جامعة الأندلس.
- 9- عطوي راضية. (2017). الإدارة الإستراتيجية للتكاليف ومختلف الطرق التى يمكن استعمالها لتخفيض التكاليف وتحسين الأرباح (أطروحة الدكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
- 10- علة مراد. (بدون سنة). محاضرات فى مقياس الإدارة الإستراتيجية : الخيارات و البدائل الإستراتيجية. الصفحة 01. جامعة الجلفة.
- 11- علي أبو خريص عمران. (2010). تقييم فعالية المؤسسة الوطنية للنفط الليبية فى إدارة الأزمات (دراسة الحالة حريق خزان رأس لانوف النفطى) (أطروحة دكتوراه). كلية الإقتصاد و العلوم السياسية، القاهرة: جامعة القاهرة.

- 12- قنيع أحمد، و بن أوزينة بوحفص. (2020). المسؤولية الاجتماعية لمعاملتي الهاتف النقال في الجزائر في ظل جائحة كورونا المستجد - دراسة مقارنة بين شركة جيزي ، موبيليس و أوريدو. مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة ، جامعة غرداية، الجزائر ، المجلد 03 (العدد 02)، صفحة 31.
- 13- حصيلة المشاريع الاستثمارية لمؤسسة نفطال بغرداية بين الأزمة. (16 ديسمبر، 2021). ي. كمال جامعة :غرداية (Intervieweur، مسعود.ش)18- .(مقابلة شخصية)المالية و الصحية -غرداية.
- 14- مُجد جبريل وائل. (2020). واقع إدارة الأزمات في الشركات النفطية - دراسة حالة على شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة ، 05 (01).
- 15- مطلق الدوري زكريا. (2005). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات و حالات دراسية (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 16- معاوية أسامة، بخيت حسين، محمود عبد المعطي، و هاشم عبد الحميد. (2020). دور التوجه الإستراتيجي التحليلي في تعزيز أثر الخيارات الإستراتيجية على تحقيق القيمة المضافة في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلة بالولاية الشمالية السودان. مجلة جديد الإقتصاد ، المجلد 15 (العدد 01)، الصفحات 265-294.
- 17- ناصر إياد. (2017). سيكولوجية إدارة الأزمات. دار الخليج للصحافة و النشر و التوزيع.
- 18- نزال سرحان لويفي مُجد. (2019). أثر التوجه الإستباقي على تحقيق فعالية إدارة الأزمات - دراسة ميدانية في وزارة الداخلية الأردنية (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، عمان: جامعة عمان العربية.