

دور التفاوض في إدارة الأزمات من وجهة نظر المسؤولين بمؤسسة سونلغاز ورقلة

The Role of Negotiation in Crisis Management from the viewpoint of the officials in the Sonelgaz Foundation of Ouargla

سميرة صالح^{1*}، أسماء حمية²، هاجر هتهات³

¹ lapeem، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، salhi.samira@univ-ouargla.dz

² جامعة قاصدي مرباح ورقلة، gest_samira@yahoo.fr

³ جامعة قاصدي مرباح ورقلة، hadjhathat46@gmail.com

تاريخ التسليم: 2021/11/17 تاريخ التقييم: 2021/12/22 تاريخ القبول: 2022/12/30

Abstract

This study aims to identify the role of the Negotiation in crisis management at the National Corporation for Electricity and Gas Distribution "Sonelgaz" branch of Ouargla. To achieve the objectives of this study, we relied on a questionnaire designed as a tool for data collection, It was distributed to a simple random sample of 60 individuals from the total officials of the institution under study. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 26 was used to analyze the data, and the interview and observation method was used in the exploratory study and in the interpretation of the results obtained.

This study reached several results, the most important of which is that the Sonelgaz Foundation is an organization that practices organizational learning par excellence, as it learns from its previous experiences; Sonelgaz also has an integrated and effective crisis management system; And that there is a statistically significant effect of the dimensions of the independent variable (the stage of starting the first session, and the stage of the negotiation process) on the dependent variable (crisis management).

Keywords: Crisis management, Management by crisis, Negotiation process, Organizational learning, Sonelgaz Foundation Ouargla.

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التفاوض في إدارة الأزمات بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" فرع ورقلة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمدنا على استبانة تم تصميمها كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة قدرها 60 مفردة من مجموع المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة، كما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 26 لتحليل البيانات، كما تمت الاستعانة بأسلوب المقابلة والملاحظة في الدراسة الاستكشافية وفي تفسير النتائج المتحصل عليه.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مؤسسة سونلغاز هي منظمة تمارس التعلم التنظيمي بامتياز كونها تتعلم من تجاربها السابقة؛ كما تمتلك مؤسسة سونلغاز نظام متكامل وفعال لإدارة الأزمات؛ وأن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل (مرحلة بدء أول جلسة، ومرحلة عملية التفاوض) على المتغير التابع (إدارة الأزمات).

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، الإدارة بالأزمات، عملية التفاوض، تعلم تنظيمي، مؤسسة سونلغاز ورقلة.

*المؤلف المراسل:

أصبحت المفاوضات مطلباً حضارياً عند الشعوب والثقافات حيث لا تكاد تخلو حياة الإنسان من هذه العملية، وذلك نظراً لتداخل المصالح وتوسع الاهتمامات سواء منها السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو الإدارة والأعمال في كافة أنحاء الكرة الأرضية. فالتفاوض نمارسه في البيت والعمل والبيع والشراء، فهو جزء من نسيج العلاقات الاجتماعية في أي تجمع بشري (عثمان، دت، 9)، إن التفاوض بقدر ما هو علم له أصوله وأساسه فهو فن له قواعده ومهاراته زاد الاهتمام به في المعاهد والجامعات في الدول المتقدمة في السنوات الأخيرة، حيث أصبح من أول وسائل حل المنازعات الدولية والداخلية، وهذا ما يوصي به (Väyrynen, 2019).

تعد الأزمات سمة أساسية للمنظمات المعاصرة في البيئة الديناميكية التي تشهد تغيرات متسارعة بشتى مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، فضلا عن اشتداد المنافسة والتحديات التي تواجه تلك المنظمات، وتؤثر أزمات العمل على استمرارية المنظمات وتهدد بقاءها وقدرتها على المنافسة مما يعرضها للانهايار والزوال. ومما لا شك فيه أن الأزمات في الوقت الحالي أصبحت تشكل مصدر قلق للرؤساء والمرؤوسين على السواء، وذلك لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحادة والمفاجأة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية من ناحية، وضعف قدرة الإدارات المسؤولة على تبني نموذج إداري ملائم للتكيف مع تلك التغيرات من ناحية أخرى. حيث أن المنظمات التي لا تستطيع التعامل مع الأزمات من خلال الإدارة الفعالة لمرحلة الأزمة المختلفة لا تلحق بالركب ويكون مصيرها التخلف والانهايار.

وبذلك فإن التفاوض يشكل مرحلة هامة من مراحل حل القضية محل النزاع، حيث أنه يعتبر أداة الحوار الأشد تأثيراً في حل الأزمات والمشاكل. إضافة إلى أن المفاوضات أمست مطلباً حضارياً عند الشعوب والثقافات حيث لا تكاد تخلو حياة الإنسان من هذه العملية، وذلك نظراً لتداخل المصالح وتوسع الاهتمامات سواء منها السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو الإدارة والأعمال في كافة أنحاء الكرة الأرضية. ونظراً لأننا نعيش عصر الأزمات بين الأمم والشعوب فإن أهمية التفاوض والمفاوضات تبرز كمهارة مطلوبة لإقناع الآخرين، إضافة إلى ذلك فإن جميع المنظمات (الصناعية، التجارية، العلمية ومنظمات المجتمع المدني) تقوم بالعديد من المفاوضات باستمرار من أجل تبادل السلع والخدمات والبيانات والمعلومات التي تمكنها من تحقيق الأهداف التي تسعى إليها من الأنشطة التي تقوم بها؛ ومنه نطرح إشكالية الدراسة ممثلة في السؤال الرئيسي التالي: كيف تساهم إدارة التفاوض في حل الأزمات في المؤسسة؟

وللإجابة على هذا السؤال الرئيسي اخترنا مؤسسة سونلغاز فرع ورقلة ميدانا لدراستنا، كما

تم صياغة فرضياتها على النحو التالي:

- 1.بيدي المبحوثين اتجاها إيجابيا نحو إدارة التفاوض في مؤسسة سونلغاز؛
 - 2.بيدي المبحوثين اتجاها إيجابيا نحو إدارة الأزمات في مؤسسة سونلغاز؛
 - 3.هناك علاقة وطيدة بين إدارة التفاوض وإدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة؛
 - 4.هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التفاوض على إدارة الأزمات في مؤسسة سونلغاز .
- أهداف الدراسة: إن الغرض الرئيسي لهذه الدراسة يتركز على مجموعة من الأهداف حيث تتمثل في التعرف على دور إدارة التفاوض في إدارة الأزمات؛ وتفسير مدى اهتمام مؤسسة سونلغاز بكل من عملية التفاوض وإدارة الأزمات؛ وتحليل فعالية برنامج إدارة الأزمات في مؤسسة سونلغاز؛ وكذا تحليل أهم الأسباب التي تؤدي إلى الأزمات في مؤسسة سونلغاز؛ ودراسة طبيعة العلاقة بين كل من إدارة التفاوض وإدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز؛ إلى جانب تحسين المؤسسة محل الدراسة بالنقائص الموجودة ومحاولة تصحيحها لتسهيل عملية إدارة الأزمات وتحقيق التميز .
- أهمية الدراسة: تتجلى أهمية الموضوع من خلال العمل على لفت انتباه المسؤولين والمشرفين بالمؤسسات الاقتصادية حول ما يتعلق بإدارة التفاوض وإدارة الأزمات، وما تقدمه الدراسة من نتائج وتوصيات لصناع القرار بالمؤسسات فيما يخص أسلوب التفاوض المناسب للتعامل مع الأزمات بالمؤسسة؛ وذلك بالتطرق إلى دراسة حالة إحدى المؤسسات الجزائرية الاقتصادية الفاعلة في حياتنا اليومية، فهذه الدراسة لا تقتصر على الجانب النظري فقط بل يتعداه إلى تطبيق المفاهيم على أرض الواقع.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: إقتصرت تطبيق هذه الدراسة بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع ورقلة؛ الحدود الزمنية: تمثلت الحدود الزمنية للدراسة في الفترة الممتدة ما بين شهر جانفي إلى غاية شهر ماي 2021م وهي الفترة التي تم فيها تطبيق الدراسة؛ الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من المسؤولين في مؤسسة سونلغاز، حيث اشتملت هذه العينة على 60 مفردة.

المنهج والأدوات المستخدمة: استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي كونهما المنهجان اللذان ينسجمان مع طبيعة وأغراض هذه الدراسة، حيث يقومان على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسبابها أو العوامل التي تتحكم فيها، ومن ثم استخلا النتائج لتعميمها، ويتم ذلك وفقا لخطة بحثية معينة؛ كما تم الاستعانة بأسلوب الدراسة الميدانية في تجسيد المفاهيم النظرية

على أرض الواقع، حيث تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS لإصدار 26 في معالجة البيانات، وذلك بمختلف الأدوات الإحصائية كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، كما تمت الاستعانة بأسلوب المقابلة والملاحظة سواء لجمع البيانات في الدراسة الاستكشافية وكذا لتحليل النتائج وتفسيرها.

الدراسات السابقة: يؤكد (Väyrynen, 2019) على ضرورة الفصل بين النزاعات الأساسية والنزاعات الهامشية لنصل إلى حل النزاع بشكل فعال، ويعتبر حل النزاع طريقة من الإجراءات الإدارية الإلزامية، يتم إجراؤها بواسطة "ثقافة" من الممارسين المحترفين، كما يعتمد النهج الفعال على إدارة النزاعات بما تحمله من تطوير لتقنيات حل النزاعات في السنوات الأخيرة؛ بينما يقترح كل من (RÊGO & DOS SANTOS, 2018) نموذجاً يساعد صناع القرار في التعبير عن تفضيلاتهم بين سيناريوهات الصراع المحتملة باستخدام الاحتمالات الأعلى والأدنى في نموذج الرسم البياني لحل النزاع (GMCR)؛ حيث يقترح المنظران ثمانية حلول وهي تعميمات لمفاهيم الاستقرار الأربعة المستخدمة بشكل شائع في نموذج GMCR وهي: حذر- ثبات، والاستقرار- المحفوف بالمخاطر، والحذر- المساواة، والمخاطر- المساواة، الحذر- العدائية المتماثلة، الخطر- غير المتماثل، الاستقرار الحذر- المتسلسل، الاستقرار المتسلسل- المحفوف بالمخاطر، وثم يتم تحليل الاستقرار باستخدام النموذج المقترح لتوضيح المكاسب التي يتم الحصول عليها عندما يُسمح للأفراد بالتعبير عن تفضيلاتهم الخاصة؛ ويذهب (Nassereddine & al, 2021) إلى أن تحليل الصراع من أكثر القضايا صعوبة في عالم اليوم، حيث يتميز بنوعين من التعقيدات: الهيكلية والسلوكية. لذا يرحب المختصين في جميع أنحاء العالم لمعالجة التعقيدات المذكورة بتدخل متعدد المنهجيات. وركزت دراسته على تطوير وتطبيق التدخل متعدد المنهجيات بالاستفادة من مزايا المهارات الناعمة ونظرية المباريات للتعامل بشكل أكثر فاعلية مع الطبيعة المعقدة، حيث طبق النموذج المقترح على الحرب التي تقودها السعودية على اليمن، وتشير النتائج إلى أن سيناريو واحد مستقر فقط يمكنه إيقاف الحرب وحل واحد لأسوأ الأزمات الإنسانية في العالم.

2. الإطار المفاهيمي للتفاوض.

1.2 مفهوم التفاوض:

التفاوض لغة هو المساواة والمشاركة (جاسم وصادق، 2019، ص 521)، حيث يعود أصل كلمة تفاوض <Négociation> إلى الكلمة اللاتينية <Négoce> والمشتقة من كلمة < Neg

Otium> والتي لم تكن تعني بالضرورة التجارة، ولكن كان يقصد بها عدم العطالة أي العمل، عملية، الأعمال بصفة عامة؛ حيث إستمر هذا المفهوم إلى غاية القرن الرابع عشر أين أصبح التفاوض يقصد به التجارة (Negotiatio) وتعني كل الأعمال التجارية التي تهدف إلى تحقيق إتفاق مثل: المقايضة، البيع والشراء إلى غير ذلك من الأعمال التجارية(كايلي، 2014، 34).

أما اصطلاحا فعرف التفاوض على أنه: "تبادل اقتراحات ومساومات ومكاتبات وتقارير ودراسات فنية ومدنية وتجارية، يتبادلها الأطراف للتعرف على المعاملة المزمع إبرامها وعلى ما سوف يسفر عنه الإتفاق من حقوق والتزامات على عاتق الطرفين، وذلك من خلال أفضل الصيغ القانونية التي تحقق مصلحتهما" (نشمي، 2014، 11-12).

وعرفه البعض بأنه: "هو عملية صنع القرار المشترك بين طرفين أو أكثر ومن خلالها تتحول المصالح والمواقف المتصارعة إلى ناتج عام يعود بالنفع المتبادل على الأطراف المتفاوضة بينما لا يتحقق ذلك في حالة عدم الإتفاق"(بصيفي، 2018، 237).

واقترحت جاك مان آن Jack man Ann تعريفا للتفاوض باعتباره: "السيرورة التي من خلالها يقوم طرفان أو أكثر بتقديم تنازلات لتوجهاتهم في البداية، على اعتبار أنها متباعدة للوصول إلى اتفاق"(حمادي، 2020، 7).

أما كيندي وزملاؤه Kennedy & al فيعرفون التفاوض على أساس: "أنه عملية يقوم بها طرفان أو أكثر وذلك بغرض حل ما نشأ بينهما من صراع أو نزاع على شيء ما، مؤكدا على إن التفاوض يعني العملية الخاصة بحل النزاع بين طرفين أو أكثر بهدف تعديل طلباتهم وذلك بغرض التوصل إلى تسوية مقبولة للطرفين" (إسماعيل، 2007، 11).

وبصفة عامة نستنتج أن التفاوض هو ذلك الحل الوسط الذي يمنع تلك المشاكل التي تحدث نتيجة التناقض الذي يحدث بين طرفين متحاورين، سواء كانوا أفرادا أو مجموعات، وهذا من أجل الوصول إلى اتفاق يحقق مصلحة كليهما.

وتستخدم كلمة المساومة في الكلام العادي أحيانا كمرادف للتفاوض، وتستخدم كلمة التفاوض عادة للإشارة إلى أنواع من التعامل تتسم بطابع أكثر تعقيدا وأرفع مستوى أو تستغرق وقتا أطول، فنحن نساوم لشراء سجادة من السوق ولكننا نتفاوض من أجل الحصول على قرض طويل الأجل من المصرف، إذن المساومة ليست مرادفا للتفاوض بل هي جزء من التفاوض الذي يعتبر أكثر شمولاً وتعقيدا منه.

ويقصد بالوساطة قيام طرف ثالث خلافا للطرفين المعنيين بالتفاوض بالتوسط بينهما وذلك بغرض نقل وجهات النظر ما بين كل طرف والآخر، وتقريب وجهات النظر بين الطرفين حول القضية موضوع النزاع أو الخلاف.

أما التحكيم فعبارة عن طريقة فعالة لتحقيق نتيجة مرضية، وهي أن يتفق أطراف الصفقة على وضع أية تنازلات تقع مستقبلا بينهما بين يدي صانع قرار محايد، وهذا في الواقع ما يحدث في أغلب المعاملات التجارية الدولية وهو يتخذ شكل تحكيم دولي تجاري (كسنة، 2013، □ □ 19-18).

2.2 سمات التفاوض:

يرى العلاق بأن أهم سمات التفاوض هي : القدرة على الإصغاء والتحليل؛ القدرة على التأثير والتعامل مع الآخرين؛ القدرة على خلق جو تفاوضي مناسب؛ القدرة على تكوين نظرة شمولية لعملية التفاوض؛ القدرة على معرفة نفسه وقوته وضعفه؛ القدرة على بناء عاقلات تعاونية مع الطرف الآخر؛ القدرة على دعم اقتراح بأدلة مقنعة؛ القدرة على تنفيذ اقتراح مضاد؛ القدرة على جعل أهدافه الحقيقية سرية؛ القدرة على الإتصال وتبادل المعلومات؛ القدرة على جمع وتحليل واستخدام المعلومات؛ القدرة على تقديم المعلومات؛ القدرة على الإقناع واللباقة في الحديث والتصرف وضبط النفس والمحافظة على الهدوء والتحكم بالانفعالات والقدرة على قوة الشخصية والتواضع وعدم استخدام نبرة استعلاء وعدم إساءة الشخصية مع الآخرين (شبيب، 2018، □ □ 45-46).

3.2 مراحل التفاوض:

هناك من يقسم التفاوض إلى مرحلة قبل العملية التفاوضية، مرحلة تحديد إستراتيجية التفاوض، مرحلة بدء أول جلسة، مرحلة فهم الموقف جيدا، مرحلة التفاوض ومرحلة الاتفاق؛ وبشيء من التفصيل نأخذ المراحل على النحو التالي (رزيق، 2019، □ □ 40-41، بتصرف):
مرحلة ما قبل العملية التفاوضية: وتتضمن هذه المرحلة خطوة التحضير للتفاوض التي يتم من خلالها الاتفاق على مبدأ أو موضوعات التفاوض، ويتم فيها التحديد الدقيق للإطار الذي يفكر به الشخص المقبل على المفاوضات وماذا يريد وإلى ما يطمح؛ وكذا يتم تحديد الخصم من خلال توفير المعلومات الوافية عنه وعن نوعية مطالبه التفاوضية ومستوى قدراته والمستوى التعليمي والعملية لأعضاء الفريق التفاوضي ومراكزهم ومواقعهم الرسمية؛ تحديد موعد ومكان العملية التفاوضية ويتم ذلك من خلال التشاور والاتفاق بين طرفي العملية التفاوضية.

مرحلة تحديد إستراتيجية التفاوض: وتعني أسلوب التحرك وأسلوب التعامل مع الطرف الآخر، وأسلوب التعامل الداخلي مع الفريق. فمن المهم تحديدها قبل البدء بالمفاوضات، ولكن يتجنب المفاوضات عدم الإفراط في تحديد ملامحها لأن للظروف أحكام.

مرحلة بدء أول جلسة: يعد ما يتم قوله والتعبير عنه في الجلسة الافتتاحية أمر هام لتحديد مرحلة نجاحها فيما بعد، والتفاوض يتأثر كثيرا بالجلسة الافتتاحية لأن من خلالها يتضح ما هو متاح لدى الأطراف من المعلومات، واتجاهات نفسية، قيم وتوقعات؛ تمثل الجلسة الافتتاحية نوع من جس النبض وتمثل الجلسة الافتتاحية تحديدا للمناخ الذي سيتم العمل فيه.

مرحلة فهم الموقف جيدا: يقصد به أن يحاول المفاوضات تفهم موقف الطرف الآخر وأن يستطيع إبراز موقفه، ويتطلب الفهم الكامل للموقف ثلاث خطوات هي: الحصول على معلومات؛ اختبار وتقييم موقف الطرف الآخر واستخدام الوقت والانسحاب.

مرحلة عملية التفاوض: في هذه الخطوة يحاول المفاوضات أن يحصل على تنازل من الطرف الآخر، وأن يجعله يقترب من أهدافه وهناك ثلاث مواضيع في هذه الخطوة وهي: الحصول على تنازلات من الطرف الآخر؛ فشل التفاوض والتحرك اتجاه الاتفاق.

مرحلة الاتفاق: الخطوة النهائية للتفاوض هي التوصل إلى اتفاق، وإلى تفصيلات تنفيذه وتتضمن هذه الخطوة الأخيرة ثلاث مراحل هي: إعداد الاتفاق؛ التأكد من تفصيلات تنفيذه ومراجعة استقادة المفاوضات وخبرته من التفاوض.

3. الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات.

1.3 مفهوم الأزمة:

الأزمة لغة حسب قاموس أكسفورد تعرف بأنها نقطة تحول في حياة الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وغالبا ما ينتج عنها تغيير كبير ويتم فيه اتخاذ قرارات صعبة (الحري، 2019، 156).

وعرفت الأزمة بأنها: "تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما إما إلى الأفضل وإما إلى الأسوء، الحياة أو الموت، الحرب أو السلم، لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجارها" (بولقصاع، 2016، 13)؛ كما عرفت بأنها: "سلسلة متصلة من الأحداث تبدأ بحادثة صغيرة تتطور إلى حدث أكبر، ثم تتحول إلى ما يشبه الصراع وتنتهي بالوصول إلى درجة الأزمة" (الدوري والحيث، 2018، 38)¹؛ وعرفها البعض بأنها: "خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير

مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالباً ما تكون بفعل الإنسان" (السكرانه، 2019، 50) ؛

ومن خلال ما سبق نعرف الأزمة بأنها نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوء أو الأفضل، فهي حالة من عدم الاستقرار يوشك أن يحدث فيها تغير حاسم يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها أو قد يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها.

ويختلط مصطلح الأزمة بمجموعة من المفاهيم الإدارية الأخرى أو بظواهر أخرى، وهذا الاختلاط قد يؤدي غالباً إلى استنتاجات خاطئة فيما يتعلق بفهم طبيعة الأزمة والتخطيط للتعامل معها وتقليص آثارها، وبالتالي معالجات إدارية غير سليمة، ومن تلك المفاهيم ما يلي:

فالحادث يعبر عن شيء مفاجئ غير متوقع ثم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه، ولا يكون له صفة الامتداد بعد حدوثه المفاجئ العنيف، بل تتلاشى آثاره مع تلاشي تداعيات الحدث ذاته ولا تستمر خاصة إذا لم تكن هناك ظروف أخرى دافعة لهذا الاستمرار (شاهد، 2018، 40).

بينما تمثل المشكلة الفرق بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، كما تشير إلى حالة من التوتر وعدم الرضا نتيجة لصعوبات في تحقيق الأهداف. تظهر المشكلة عندما تعجز المؤسسة في الحصول على النتائج المتوقعة من أعمالها وهي سابقة للضرورة إذا اتخذت مسارا حاد ومعقدا يصعب حسمه (طليب، 2018، 21).

ويعبر الصراع عن تصادم إرادات وقوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كلياً أو جزئياً والانتهاز بالسيطرة والتحكم في إدارة الخصم، أما النزاع فيعبر عن تعارض في الحقوق القانونية، وهو ليس أزمة في حد ذاته ولكنه يؤدي إلى أزمة. كما ويركز مفهوم الصراع على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وينشأ نتيجة وجود تعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات بين الأفراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة (الجديلي، 2006، 33).

أما الكارثة فهي أحد أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، وتعتبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلاً ونجم عنها ضرر في الماديات أو غير الماديات أو كلاهما معا (براق وعمدان، 2019، 23).

وتمثل الصدمة شعور فجائي بالغدر والخلسة والخداع وموقف حاد نتيجة لحادث غير متوقع، وهو شعور مركب بين الغضب والذهول والنفور والعجز عن التصديق (مسروق، 2020، 4).

ويعبر الخلاف عن التضاد وعدم التطابق سواء في الشكل، الظروف أو حتى المضمون وقد يكون أحد مظاهر الأزمة في النظام السياسي أو بين الدول، أما الاختلاف في الفكر والرأي

والمصالح فلا يؤدي بالضرورة إلى الأزمة، لكن إذا ما تطور الخلاف واشتد كانت احتمالات الأزمة أكثر وقوعاً (حيثامة وزناندة، 2020، □ □ 103-104).

2.3 مفهوم الإدارة بالأزمات وإدارة الأزمات:

الإدارة بالأزمات هي أسلوب يقوم على افتعال الأزمات وتغذيتها وتصعيدها واستقطاب عوامل مؤيدة لها، مع إجبار الكيان المستهدف على الخضوع لتأثيرها لذلك فإن الإدارة بالأزمات ليست عملية إستراتيجية ولكنها عملية وقتية تنتهي بسرعة. فالإدارة بالأزمات تقوم على صناعة الأزمات وخلقها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة لدى الفرد أو المنظمة أو الدولة، ومن هنا يطلق البعض على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة وذلك للتحكم والسيطرة على الآخرين وهي تتميز بإيقاعها السريع والمتلاحق ومتراكم النتائج في سبيل الوصول إلى الهدف (رزيق وعز الدين، 2019، □ □ 158-159)، وهذا الأسلوب يتقنه الرؤساء الأمريكيين كثيراً.

أما إدارة الأزمات فترتبط بتحديد الاختيارات والمسارات التي ينبغي على مدير الأزمة أن يتناولها ويتعامل بها مع الأزمة، والتي وفقاً لها تتحدد سيناريوهات التعامل مع الحدث الأزموي ويتم ترجيح أي من هذه السيناريوهات في إطار معرفة كاملة بالتغيرات والتبدلات التي تطرأ كل لحظة لدى أطراف الصراع.

وأوردت الموسوعة الإدارية تعريف لإدارة الأزمات بأنها المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها في تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد العاملين بها ضد المخاطر المختلفة، وتشمل مهمة المديرين المسؤولين على هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المنظمة في حال عدم تمكنهم من تجنبها بالكامل. والأفضل هو نقل احتمال تعرض المنظمة للمخاطر إلى جهة متخصصة في ذلك مثل شركات التأمين.

ويمكن القول أن إدارة الأزمة عبارة عن نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها، والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها. وهو مفهوم يعبر عن تقنية أو أسلوب معين يستخدم عند مواجهة الحالات الطارئة والتعامل مع الأزمات التي لا بد من مواجهتها، والتخطيط لأسلوب المواجهة بشكل مبكر بناءً على الافتراضات المبنية على المعلومات التي تنبئ بحدوث مثل هذه الأزمات مما يساعد صانعي القرار والأجهزة الأمنية ذات العلاقة بإستشعار الأزمة قبل وقوعها ووضع الإجراءات اللازمة لمنع حدوثها إذا أمكن، أو امكانية تقاديتها أو تلطيف حدوثها ومواجهتها عندما يتطلب الأمر ذلك.

ويرى البعض أن إدارة الأزمة مفهوم أو معنى مزدوج الأول يعني أن إدارة الأزمة هي إدارة العمليات أثناء حدوث الأزمة الحقيقية، ويشير الثاني إلى أن إدارة الأزمة تعني القدرة على إدارة

المنظمة قبل وبعد حدوث الأزمة في ضوء المفهوم المزدوج لإدارة الأزمة (جاد الله، عيشوش، الدليمي نقلا عن شعبان، 2019، □ □ 24-25، بتصرف).

3.3 مراحل نظام إدارة الأزمات:

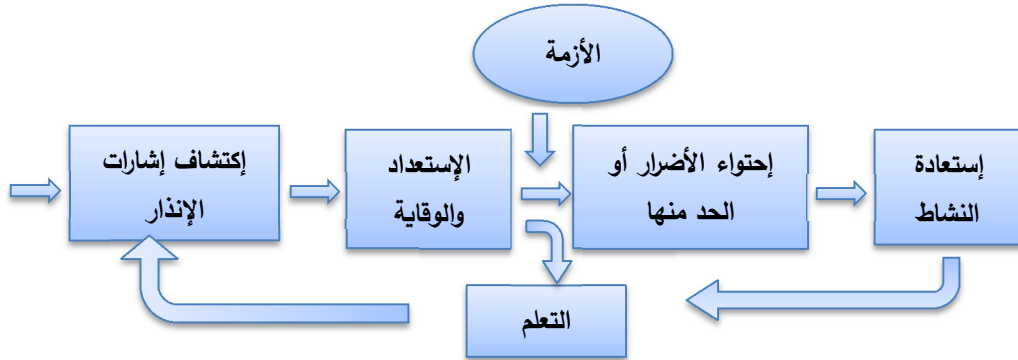
يتكون هذا النظام من خمس مراحل كما قدمه كل من بيرسون ومتروف Person & mitroff وتم إتمامه في أكثر من دراسة لإدارة الأزمات، إن الفشل في إدارة أية مرحلة من مراحل هذا النظام سيؤدي إلى تفاقم الأزمة وستصبح المنظمة مسؤولة وبشكل مباشر عن الأزمة. وهذه المراحل هي (عربية وتميغدين، 2012، □ □ 13-14):

مرحلة إكتشاف إشارات الإنذار: في هذه المرحلة يتم التركيز على الإهتمام برصد وتحليل الإشارات التي تنبئ بحدوث الأزمة، ويتم بناء مؤشرات خاصة للمؤسسة تساعد في ذلك؛ مرحلة الوقاية والإستعداد: تقوم المؤسسة في هاته المرحلة بوضع خطط لمواجهة الأزمات التي يمكن التنبؤ بها، ورسم سيناريوهات للأزمات التي لا يمكن التنبؤ بها وذلك للحد من الخسائر إلى أدنى حد ممكن؛

مرحلة إحتواء الأضرار: تهتم هذه المرحلة بالأزمة حال وقوعها إذ يتم ترجمة الخطط الموضوعة سابقا وإعداد الوسائل الكفيلة بمنع الأزمة الإنتشار؛ مرحلة إستعادة النشاط: تتمثل هذه المرحلة بمجموعة العناصر التي تعكس قدرة المؤسسة على إستعادة نشاطها وممارسة أعمالها الإعتيادية كما كان الوضع قبل الأزمة؛

مرحلة التعلم: تتمثل هذه المرحلة بقيام المؤسسة بإعادة دراسة أسباب الأزمة وظروفها لإستخلا □ العبر وضمان عدم تكرار مثل هذه الأزمة مستقبلاً. إن قيام المؤسسة بتطبيق المرحلة الأولى والثانية من هذا النظام سيوفر لها عنصر الإدارة المبادرة، أما تطبيق المرحلتين الثالثة والرابعة فيوفر لها عنصر الإدارة برد الفعل، وتطبيق المرحلة الخامسة يوفر عنصر الإدارة الفعالة، والشكل أدناه يوضح ذلك:

الشكل 1: مراحل نظام إدارة الأزمات.



المصدر: الشاهد وقابوسة، 2012، ص 132.

4. الدراسة الميدانية لواقع دور التفاوض في عمليات إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز ورقلة.

1.4 تقديم مؤسسة سونلغاز:

في سنة 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصاراً بـ (EGA)، والتي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز، تحولت الشركة بمقتضى المرسوم رقم 69/59 في 28/07/1969 باسم الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (EGA)، ثم تحولت بمقتضى قانون 88-12/01/1988 إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري، وتطبيقاً لأحكام القانون 02\01 المؤرخ في 05 فيفري 2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات أصبحت حالياً تسمى بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز وهي ذات الأسهم، مكنها هذا القانون من التحول إلى مجمع يتكون من شركات تتخصص في عدة مهن، في جانفي 2006 نشأ فرع سونلغاز كشركة ذات أسهم تابعة لمجمع سونلغاز الواقع مقره الاجتماعي في شارع محمد بوضياف بالبلدية، كان شهر أبريل 2009 آخر محطة في مسار إعادة هيكلة مجمع سونلغاز تم خلالها تغيير علامة وتسمية الشركة حيث أصبحت تحمل إسم شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بإيجاز (ش ت و) وهي شركة من بين شركات التوزيع الأربعة التابعة للمجمع، تتكون الشركة من 15 مديرية توزيع تغطي إقليم 14 ولاية "البلدية، البويرة، المدية، تيزي وزو، الجلفة، ورقلة، بسكرة، الوادي، الأغواط، غرداية، إليزي، تمنراست، بالإضافة إلى بومرداس وتيبازة التي إلتحقت بالشركة في 1 جانفي 2014، ومن وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي المهمة الجوهرية لسونلغاز وذلك لأن توسيع مجال أنشطتها وتحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيدان في المقام الأول هذه المهمة التي تشكل الأساس الراسخ لتقافتها كمؤسسة.

بلغ رقم أعمال 52.025 مليار دج، وعدد المستخدمين بها 262 7 عون وعدد زبائن

الكهرباء 2 134 280 زبونا، وعدد زبائن الغاز 950 485 زبونا.

2.4 الطريقة والأدوات:

تمثل مجتمع هذه الدراسة في المسؤولين من إدارات، رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع ورقلة، وقد تم توزيع 60 استبانة فقط (نظرا للظروف الصحية لجائحة كورونا COVID-19 حيث لم يسمح لنا بتوزيع أكثر من هذا العدد على مستوى المؤسسة)، وتم استرجاع 40 استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية؛ أي بنسبة استرداد 66.6%.

وتميزت هذه العينة بأن معظمها ذكور بنسبة 92.5% نظرا لطبيعة التخصصات المطلوبة عند التوظيف والتي تكون غالبا مواتية لجنس الذكور، كما أن 75% من المبحوثين تتراوح أعمارهم بين 30-50 سنة، ولعل هذا ينسجم مع الواقع إذ أن الجزء الأكبر من الموارد البشرية في المنظمات عادة ما يكون ضمن هذه الفئة العمرية، كما سجلت نسبة 67,5% منها حاملون لشهادات جامعية، وهذه نسبة جيدة تدل على سياسة التوظيف على أساس الشهادة التي تتبعها جل مؤسسات القطاع، كما تعزى هذه النسبة العالية إلى الدور الفعال الذي تلعبه المعاهد التابعة للقطاع والجامعات في تكوين المرؤوسين، وقطعهم شوط جد ممتاز في إطار البحث العلمي والتكوين.

أما عن أدوات الدراسة فقد اعتمدت هذه الدراسة إلى جانب المقابلة على استبانة مكونة من 79 عبارة مقسمة بين عبارات متعلقة بالمتغير المستقل أي إدارة التفاوض وعبارات متعلقة بالمتغير التابع إدارة الأزمات، تتم الإجابة عليها وفق سلم ليكارت الخماسي؛ وتم التأكد من الصدق الظاهري لها وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة مختصين ومن إدارات بمؤسسة سونلغاز وتعديلها إلى أن وصلت إلى شكلها النهائي، حيث بلغ معامل الثبات الفا كرومباخ 98% وهي قيمة مرتفعة جدا لثبات الاتساق الداخلي.

3.4 عرض ومناقشة النتائج:

نصت الفرضية الأولى للدراسة على أنه: "ييدي المبحوثين اتجاها إيجابيا عاليا نحو إدارة التفاوض في مؤسسة سونلغاز فرع ورقلة"؛ وبعد الدراسة الإحصائية لمتوسط إجابات المبحوثين حول عملية التفاوض، تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول 1.

الجدول 1: متوسط إجابات المبحوثين حول أبعاد مراحل عملية التفاوض.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
مرحلة قبل العملية التفاوضية	3,4250	,78345	6	متوسطة
مرحلة تحديد إستراتيجية التفاوض	3.4712	,76374	5	مرتفعة
مرحلة بدء أول جلسة	3,5531	,75738	3	مرتفعة
مرحلة فهم الموقف جيدا	3,9833	,78791	1	مرتفعة
مرحلة عملية التفاوض	3,4750	,96340	4	مرتفعة
مرحلة الإتفاق	3,6333	1,10631	2	مرتفعة
مراحل عملية التفاوض	3,5400	0,7172	\	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات *spss* الإصدار 26.

يبين الجدول 1 أن المتوسط العام لمراحل التفاوض بمؤسسة الكهرباء والغاز بورقلة بلغ 3,5400 وانحرافا معياريا قدره 0,7172، وهذا يدل على أن مؤسسة محل الدراسة عند قيامها

بالعملية التفاوضية تتبع هذه المراحل، وأن مرحلة فهم الموقف جيدا هي التي حازت على موافقة عالية من جميع المبحوثين، تليها مرحلة الاتفاق وهذا كحاشية لإنهاء النزاع في أقصر وقت ممكن، أما باقي المراحل فهي مراحل ثانوية تلجأ لها المؤسسة في مواقف معينة فقط، وهناك إهمال واضح من طرف إطارات المؤسسة لمرحلة قبل العملية التفاوضية وعدم إدراكهم للفائدة العظيمة لها، خاصة وأنها ستوفر الكثير من المعطيات حول الطرف الآخر وبالتالي يسهل التفاوض معه وفض النزاع لصالح المؤسسة؛ وعموما هذه النتائج تثبت صحة الفرضية الأولى للدراسة أي يبيد المبحوثين اتجاهها إيجابيا عاليا نحو إدارة التفاوض في مؤسسة سونلغاز فرع ورقلة.

نصت الفرضية الثانية للدراسة على أنه: "يبيد المبحوثين اتجاهها إيجابيا عاليا نحو إدارة الأزمات في مؤسسة سونلغاز"؛ وبعد تحليل وتقييم أبعاد محور إدارة الأزمات في المؤسسة؛ وذلك من خلال الدراسة الإحصائية لمتوسط إجابات المبحوثين حول مراحل إدارة الأزمات، والذي يحتوي على مجموعة من الأبعاد المفسرة لمراحل إدارة الأزمات والتي سنوجزها في الجدول 2.

الجدول 2: متوسط إجابات المبحوثين حول أبعاد المحور إدارة الأزمات.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
مرحلة إكتشاف إشارات الإنذار	3,3036	,83812	5	متوسطة
مرحلة الإستعداد والوقاية	3,4438	,73486	4	مرتفعة
مرحلة إحتواء الأضرار	3,6000	,70075	3	مرتفعة
مرحلة إستعادة النشاط	3,6875	,65474	2	مرتفعة
مرحلة التعلم	3,9200	,73282	1	مرتفعة
مراحل نظام إدارة الأزمات	3,5556	,66365	\	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات *spss* الإصدار 26.

يبين الجدول 2 المتوسط العام للإجابات المبحوثين حول أبعاد محور إدارة الأزمات بمؤسسة الكهرباء والغاز بورقلة حيث بلغ 3,5556 بانحراف معياري قدره 0,66365، كما يظهر الجدول أن المتوسط الحسابي العام لمراحل إدارة الأزمات جاء بدرجة مرتفعة مما يدل على وجود اتفاق عالي للمبحوثين حول هذه الأبعاد، حيث احتل بعد مرحلة التعلم المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,9200، وإنحراف معياري قدره 0,73282، ومرحلة إستعادة النشاط في المرتبة الثانية وهكذا لنجد أن مرحلة إكتشاف إشارات الإنذار في المرتبة الأخيرة حسب أولويات واتجاهات المبحوثين، وهذا يدل على أن المؤسسة تتعلم من تجاربها السابقة وذلك بتدوينها في سجلات خاصة

وكذا تخصيص أرشيف إلكتروني لهذه الأزمات ونتائجها، وبالتالي مؤسسة سونلغاز تعد منظمة متعلمة بامتياز لكن لا يمكن أن نتغاضى على إهمالهم لمرحلة اكتشاف إشارات الإنذار التي رتبها المبحوثين في المرتبة الأخيرة، رغم أهميتها في إكتشاف الأزمات مبكرا مما يساعد على التخفيف منها أو تجنبها، ولا يتحقق هذا إلا بنظام معلومات قوي داخليا وخارجيا. وعموما هذه النتائج تثبت صحة الفرضية الثانية للدراسة أي بيدي المبحوثين اتجاها إيجابيا عاليا نحو إدارة التفاوض في مؤسسة سونلغاز .

نصت الفرضية الثالثة للدراسة على أن: "هناك علاقة وطيدة بين إدارة التفاوض وإدارة الازمات في المؤسسة محل الدراسة"؛ والتي سوف نعالجها ونختبرها من خلال دراسة علاقة الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وذلك بغية التأكد من إثبات أو عدم إثبات صحتها كما يبين الجدول 3.

الجدول 3: معامل الارتباط الخطي بيرسون بين (إدارة التفاوض) و(إدارة الأزمات).

إدارة الأزمات	إدارة التفاوض		
	1	Pearson Correlation	إدارة التفاوض
,767**		Sig. (2-tailed)	
	40	N	
40			
1	,767**	Pearson Correlation	إدارة الأزمات
		Sig. (2-tailed)	
	,000		
	40	N	
40			

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات *spss* الإصدار 26.

يظهر الجدول 3 أن هناك علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (إدارة الأزمات) وبين المتغير المستقل (إدارة التفاوض)، حيث لدينا القيمة الاحتمالي $\text{sig} = 0.00$ أقل من مستوى الدلالة 0,05 وعليه نقبل بفرضية وجود دلالة إحصائية للارتباط الخطي بين إدارة التفاوض وإدارة الأزمات، وأن القيمة المحسوبة أعلاه للبيرسون ليست عشوائية ولها دلالة في الواقع، كما يظهر من الجدول أن معامل بيرسون للارتباط الخطي يساوي $r = 0,767$ وعليه فإنه يوجد ارتباط خطي موجب (طردني) قوي بين إدارة التفاوض وإدارة الأزمات بنسبة 76,7%؛ وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة للدراسة أي هناك علاقة وطيدة بين إدارة التفاوض وإدارة الازمات في

المؤسسة محل الدراسة؛ ويتمشى مع نظريات التسيير في أنه كلما زادت جودة إدارة التفاوض كلما زادت سهولة عملية إدارة الأزمة.

نصت الفرضية الرابعة للدراسة على أن: "هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التفاوض على إدارة الأزمات في مؤسسة سونلغاز"، وبعد دراسة أثر إدارة التفاوض على إدارة الأزمات، وذلك بالاعتماد على الاختبارات المناسبة تحصلنا على ما يلي:

الجدول 5: تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة.

ANOVA ^a						
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية	
3	الانحدار	11,980	3	3,993	27,662	,000 ^d
	الخطأ	5,197	36	,144		
	المجموع	17,177	39			
a. Variable dépendante : إدارة الأزمات						
d. Valeurs prédites: مرحلة بدء أول جلسة ، مرحلة عملية التفاوض						

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات *spss* الإصدار 26.

الجدول 6: معامل الارتباط للمتغير التابع وأبعاد المتغير المستقل.

Modèle	R معامل الارتباط	R-deux معامل التحديد	R-deux المعدل ajusté
3	,835 ^c	,697	,672
c. Valeurs prédites : مرحلة بدء أول جلسة، مرحلة عملية التفاوض			

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات *spss* الإصدار 26.

يتضح من خلال الجدول 5 أن قيمة F المحسوبة تقدر بـ 27,662 وهي قيمة مرتفعة عن قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) ودرجات الحرية (3, 36)، وبما أن مستوى المعنوية 0.000 أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 فإننا نستدل من ذلك على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة، كما يظهر الجدول 6 أن أبعاد المتغير المستقل (مرحلة بدء أول

جلسة، ومرحلة عملية التفاوض) تفسر على نحو ما مقداره 69,7 % من التباين في المتغير التابع (إدارة الأزمات)، أما باقي هذه النسبة أي 30,3 % تعني أن هناك أبعاد أخرى في المتغير المستقل لم ترد في النموذج بسبب إغفالنا لها وعدم التقطن لها أثناء القيام بهذه الدراسة؛ كالمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، مستوى نضج الأطراف المتنازعة، رسالة المؤسسة ومدى اهتمامها بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية ومدى خدمتها للمجتمع.

الجدول 7: الإنحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) وهذا لبيان أهمية كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (إدارة التفاوض) بالنسبة للمتغير التابع (إدارة الأزمات).

Coefficients ^a						
النموذج	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	مستوى المعنوية	
	A	الخطأ المعياري	Bêta	المحسوبة		
3	المقدار الثابت	,465	,376		1,236	,225
	مرحلة بدء أول جلسة	,397	,104	,453	3,828	,000
	مرحلة عملية التفاوض	,181	,082	,263	2,205	,034

a. Variable dépendante: إدارة الأزمات

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات *spss* الإصدار 26.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة للمقدار الثابت قدرت بـ (1,236) وقدر مستوى المعنوية المقابل لها بـ 0,225 وبما أنه أكبر من قيمة α المعتمدة 0.05 فهي قيمة غير دالة إحصائياً وبالتالي يمكن إهمال القيمة الثابتة، وقدرت بقية قيم T المحسوبة للمتغيرات المستقلة (مرحلة بدء أول جلسة، ومرحلة عملية التفاوض) بـ (3,828، 2,205) على التوالي وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة مواجهة المبحوثين لإدارة الأزمات وبين (مرحلة بدء أول جلسة ومرحلة عملية التفاوض) بالمؤسسة محل الدراسة، حيث يتضح من خلال الجدول أن معاملاتها أخذت القيم التالية: 0,397 بالنسبة لمرحلة بدء أول جلسة بالمؤسسة محل الدراسة، 0,181 بالنسبة لمرحلة عملية التفاوض بالمؤسسة محل الدراسة؛ ويمكن الاستنتاج أن المتغيرات المستقلة التي بقيت ضمن النموذج هي الأكثر تأثيراً في المتغير التابع ولو أن هذا

التأثير كان بأوزان مختلفة؛ ويولي المبحوثين أهمية كبيرة لمرحلة بدء أول جلسة كونها مرحلة حاسمة في التفاوض وفي معرفة نقاط القوة والضعف للطرف المتنازع معه، وكذا مرحلة عملية التفاوض التي تعتبر من أولويات مسؤولي المؤسسة في إدارة الأزمة.

5. خاتمة:

يعتبر موضوع التفاوض وإدارة الأزمات من المواضيع الهامة التي يجب دراستها، حيث نجد أن هناك سيطرة للنظرة السلبية للأزمات بالمؤسسات حيث يعملون على تقايدتها والتخلص منها، مثل ما هو الحال بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" فرع ورقلة، فتعقد المؤسسة مفاوضات مع الطرف المتنازع معه بشكل وقائي لتقادي الأزمات وتجنب نتائجها.

ومن خلال هذه الدراسة تعرفنا على طبيعة الأزمات الموجودة بمؤسسة سونلغاز فرع ورقلة، وكيف يتم حلها ومتى تلجأ المؤسسة للتفاوض كوسيلة لفض نزاعاتها. حيث اعتمدنا في جمع البيانات على الاستبانة والمقابلة، كما اعتمدنا على الملاحظة متى تسنت لنا الفرصة.

وتبيننا لنا أن مهارة التفاوض أحد المهارات القيادية التي لا بد أن يتدرب عليها المسؤولين والمرؤوسين في المنظمة حتى يتسنى لهم التعامل مع الأزمات التي تعترض حياتهم، ومهما كانت الأزمات سريعة وعميقة ومعقدة، سيستطيع المفاوض المتميز أن يحاور ويفاوض ويقنع الأطراف المتنازع معها بأفكاره ويتنازلون لصالحه، من خلال ملكاته ومهاراته في التفاوض؛ كم توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

* يبدي المبحوثين اتجاهًا إيجابيًا عاليًا نحو إدارة التفاوض في مؤسسة سونلغاز فرع ورقلة، حيث تعمل المؤسسة سونلغاز على الربط بين إستراتيجيات التفاوض ومراحل عملية التفاوض من أجل الوصول إلى الهدف التفاوضي، وأن مرحلة فهم الموقف جيدا هي التي حازت على موافقة عالية من جميع المبحوثين، تليها مرحلة الاتفاق وهذا كمشاهدة لإنهاء النزاع في أقصر وقت ممكن، أما باقي المراحل فهي مراحل ثانوية تلجأ لها المؤسسة في مواقف معينة فقط، وهناك إهمال واضح من طرف إدارات المؤسسة لمرحلة قبل العملية التفاوضية وعدم إدراكهم للفائدة العظيمة لها، خاصة وأنها ستوفر الكثير من المعطيات حول الطرف الآخر وبالتالي يسهل التفاوض معه وفض النزاع لصالح المؤسسة؛ * تمتلك مؤسسة سونلغاز نظام متكامل وفعال لإدارة الأزمات، وهناك وجود اتفاق عالي للمبحوثين حول بعدي مرحلة التعلم ومرحلة إستعادة النشاط، ولكن نجد أن مرحلة إكتشاف إشارات الإنذار في المرتبة الأخيرة حسب أولويات واتجاهات المبحوثين، وهذا يدل على أن المؤسسة تتعلم من تجاربها السابقة وذلك بتدوينها في سجلات خاصة وكذا تخصيص أرشيف إلكتروني لهذه الأزمات ونتائجها، وبالتالي مؤسسة سونلغاز تعد منظمة تمارس التعلم التنظيمي بامتياز، لكن لا

يمكن أن نتغاضى على إهمالهم لمرحلة اكتشاف إشارات الإنذار التي رتبها المبحوثين في المرتبة الأخيرة، رغم أهميتها في إكتشاف الأزمات مبكرا مما يساعد على التخفيف منها أو تجنبها، ولا يتحقق هذا إلا بنظام معلومات قوي داخليا وخارجيا؛

* إن إدارة التفاوض وعلاقة وطيدة بإدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة، كون أن التفاوض يجعل المؤسسة قادرة على إدارة أزماتها والسيطرة عليها، من خلال ذلك الحوار الذي يوضح رؤية الطرفين مما يقلل من الأزمة، واستخدام مصطلحات سهلة وبسيطة لتجنب الوقوع بمصيدة عدم الفهم، كذلك تحديد أفضل البدائل للوصول إلى إتفاق يرضي جميع الأطراف المتفاوضة، ومنه القضاء على الأزمات؛

* هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل (مرحلة بدء أول جلسة، ومرحلة عملية التفاوض) على المتغير التابع (إدارة الأزمات) لم تكن بنفس الحجم، بل كانت بمعاملات مختلفة حسب أهمية ودرجة تأثير كل منها فيه؛ حيث شكلت مرحلة بدء أول جلسة الأهمية الأعلى مقارنة بمرحلة عملية التفاوض بالمؤسسة محل الدراسة.

وتوصي الدراسة بما يلي: *أن تحسن مؤسسة سونلغاز بورقلة من نظم المعلومات الداخلية وذلك من خلال تبني نظم فعالة لليقظة الاجتماعية، وتحسين وسائل الاتصال الداخلي وتبسيطها، المحافظة على مرونة الهيكل التنظيمي بدعم التفويض والتمكين الوظيفي كي تتحرر الهيكلة من المركزية المفرطة.

*دعم نظم المعلومات الخارجية وذلك من خلال تبني نظم فعالة لليقظة الإستراتيجية والتسويقية، وكذا نظم إدارة العلاقة مع الزبون وإدارة معرفة الزبون لما لها من أهمية في جمع قدر كبير من المعطيات حول الزبائن وتطلعاتهم ومشاكلهم مما يتيح لها الاستباق واستشعار الأزمات قبل وقوعها. *أتمتة نظم الأرشفة لدعم عملية التعلم التنظيمي التي تمارسها المؤسسة وجعلها أكثر تميزا.

6. قائمة المراجع:

1-بولقصاع محمد، منهج القرآن الكريم في إدارة مختلف الأزمات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإسلامية، (تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد، 2016)؛

2-الدوري جمال والحيث أحمد فتحي، أثر الخصائص الريادية في إدارة الأزمة دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في البنك الإسلامي الأردني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 53، 2018؛

3-السكرانه بلال، خطط الطوارئ ودورها في مواجهة الأزمات، مجلة رماح للبحوث والدراسات، المجلد 2012، العدد 9، 2012؛

4-شاهد عبد الحكيم، أثر فعالية نظم المعلومات الإدارية على إدارة الأزمات في القطاع المصرفي الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، (ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، 2018)؛

5-طليب نسيم، الإتصال الفعال أساس إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد 19، 2018؛

6-الجديلي ربحي، واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غزة: الجامعة الإسلامية غزة، 2006)؛

7-براق محمد وعدمان مريزق، دور المعلومات في إدارة الأزمات إشارة إلى حالة المؤسسات الصحية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، مجلة رماح للبحوث والدراسات، المجلد 2012 العدد 9، 2012؛

8-مسروق فطيمة، أثر نمط القيادي على إدارة الأزمات في المستشفيات، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، (ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، 2020)؛

9-حيثامة العيد وزناندة أمينة، إدارة الأزمة من منظور العلاقات الدولية (دراسة تأصيلية)، المجلة الإفريقية للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 4، العدد 1، 2020؛

10-رزيق كمال وعز الدين عبد الرؤوف، إدارة الأزمات في عملية التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، المجلد 2012، العدد 9، 2019؛

11-شعبان كريمة، أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة (أزمة تويوتا نموذجا)، المجلة الجزائرية للإتصال، المجلد 17، العدد 28، 2019؛ □ □ 15-33. على الخط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/93539> (consulté le16/11/2021)

12-عراية الحاج وتمجدين نور الدين، أهمية وجود نظام لإدارة الأزمات على مستوى الجامعات المحلية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، المجلد 2012، العدد 9، 2012؛ □ □ 8-21. على الخط:

<https://search.emarefa.net/detail/BIM-694753> (consulté le10/06/2021).

13-شاهد إلياس وقابوسة علي، القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات، مجلة رماح للبحوث والدراسات، المجلد 2012، العدد 9، 2012؛ □ □ 126-146. على الخط:

<https://search.emarefa.net/detail/BIM-694809> (consulté le10/06/2021).

14-Väyrynen, Raimo, From conflict resolution to conflict transformation: a critical review. The new agenda for peace research, (London : Routledge,

2019); p p 135–160. On–line: <https://doi.org/10.4324/9780429441745> (consulté le17/11/2021).

15–RÊGO, Leandro Chaves et DOS SANTOS, Andrea Maria, Upper and lower probabilistic preferences in the graph model for conflict resolution, *International Journal of Approximate Reasoning*, Vol 98, 2018; p p 96–111. On–line: <https://doi.org/10.1016/j.ijar.2018.04.008> (consulté le17/11/2021).

16–Nassereddine M, Ellakkis M. A, Azar A & Nayeri M. D, Developing a Multi–methodology for Conflict Resolution: Case of Yemen’s Humanitarian Crisis. *Group Decision and Negotiation*, Vol30, No2, 2021 ; 301–320. On–line: <https://doi.org/10.1007/s10726-020-09695-x> (consulté le17/11/2021).