



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور الطاهر مولاي -سعيدة-

كلية: الحقوق والعلوم السياسية.

قسم: علوم سياسية.

تخصص: تسيير إدارة الجماعات المحلية.

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر:



استراتيجية إدارة الأزمات الاقتصادية

في المؤسسات العمومية

دراسة حالة بريد الجزائر -سعيدة

إشراف الأستاذ:

- إدريس عبد الصمد.

من إعداد الطالبة:

- بن جراد زهرة.

لجنة المناقشة

الأستاذ.....بن زايد أحمد.....رئيسا

الأستاذ.....إدريس عبد الصمد.....مشرفا

الأستاذ.....مخلوف أحمد.....مناقشا

السنة الجامعية: 1438-1439هـ / 2017 - 2018م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوْتَادَ مِنْ طِينٍ
وَالْبَشَرُ مِنْ نَجَسٍ
وَالْحَيَاةَ مِنْ مَاءٍ
وَالْأَرْضَ مِنْ دَرَّةٍ
وَالسَّمَاءَ مِنْ زُجْجٍ
وَالْجِبَالَ مِنْ عِزْجٍ
وَالنَّجْمَ مِنْ كَوْكَبٍ
وَالسَّمَاءَ مِنْ زُجْجٍ
وَالْأَرْضَ مِنْ دَرَّةٍ
وَالْحَيَاةَ مِنْ مَاءٍ
وَالْبَشَرُ مِنْ نَجَسٍ
وَالْمَوْتَادَ مِنْ طِينٍ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر و عرفان

"رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَ"

ذُخِّلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿١٩﴾"

و الصلاة و السلام على الرحمة المهداة و النعمة المسداة، نبينا و حبيبنا محمد صلى الله عليه

وسلم تسليما كثيرا و على أله وصحبه الكرام أما بعد:

من لم يشكر الناس لم يشكر الله.

ومن هذا المنطلق أوجه جميل الشكر و الإمتنان إلى كل من كان سندا و مددا في إنجاز هذا العمل، معنويا و تحفيزيا و على رأس هذا الجمع الطيب الذي أحاطني و أشعرتني بالدعم و الدافع و حمل معي في هذا المشوار عبء المجهود الفكري و المعرفي ، و هو أستاذي المشرف "إدريس عبد الصمد"

شكرا ملفوف بالعرفان و الإمتنان

زهرة

إهداء

بسم الله الواحد الأحد الذي كان بفضله توفيقني و نجاحي
أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين.

و إلى عائلتي "بن جراد" و "طاهير".

إليكم رفيقات الدرب و صحبة المشوار الأخلة "رحماني إيماني" و "سلطاني حياة" و "زياني فاطمة" و "توجي
شفيعة"

و لا أنسى معلمي و أساتذتي الذين كانوا معي في مشواري التعليمي في جميع أطواره.

هذا لكم إهداء عطر مصحوب بشكر و إمتنان و لا أنسى إهدائي إلى زملائي في الإختصاص.

زهرة

مقدمة عامة:

في ظل التغيرات التي تطرأ على المؤسسات العمومية، تسعى الجزائر جاهداً إلى تطوير إقتصادها والتي مرة بعدة مراحل شهدت كل مرحلة تطور مستمر، وحالياً تعتبر الجزائر من بين الدول التي أصبحت تأخذ بعداً إستراتيجياً إنفق على تسميته للأزمات الإستراتيجية و التي تمثل خطراً مباشراً يمس مستقبل المؤسسات العمومية و على الرغم من أن حدوث الأزمات يمتد من الحصور القديمة حيث كان أول إستخدام لإدارة الخدمات في مجال العلاقات السياسية الدولية في بداية الستينيات إلى أن وعي المتخدين القرارات لأهمية إدارتها لم يظهر إلا في الأونة الأخيرة.

ونظراً لتصارع الأزمات وتنوعها كيفية التعامل التي راجت ترجمتها إلى إدارة الأزمات مما يعتبر بانه علم مؤسسة كغيره من العلوم على مجموعة الأسس و المبادئ العلمية وهذا من خلال التحكم في الأزمات المفاجئة في إتباع إستراتيجية متنوعة، مما أصبح يعد مما من أهم المواضيع الرائدة في إدارة العصر الحديث كما أنه يثير الكثير من الجدل سواء من ناحية التطبيقية أو من الناحية النظرية، ولن يتأتى ذلك إلا بالقضاء على الصعوبات المتعلقة بالتكوين إطارات وكفاءات متخصصة من مجال إدارة الأزمات وضبط الإستراتيجية على المدى القريب و المتوسط و البعيد يجعل من المؤسسة قائمة بذاتها ولكن توجه الدولة الجزائرية الذي يغطي دائماً النقائص المالية من الناحية الإقتصادية وهذا ما جعل المؤسسة تعتمد على طابع الإنكالي بدلا من تغطية عجزها وهذا كله من أجل تحقيق المنفعة العامة للمجتمع.

مقدمة عامة

الإشكالية الرئيسية:

تسعى المؤسسات العمومية من أجل ضمان بقائها ونجاحها وهذا بتكوين إستراتيجية الكافية بتسهيل شؤونها و بلوغ أهدافها، مما يؤكد الواقع العملي بأن غالبية المؤسسات تعطي جهدا في عملية صياغة إستراتيجية ووضع الخطط وهذا يكون مبني على الدراسات السابقة التي مرت بها المؤسسة من الأزمات الإقتصادية وكيفية المهارات الفنية من مواجهة تلك الأزمات ومن هنا نطرح الإشكالية التالية:

- إلى أي مدى تؤثر إستراتيجية إدارة الأزمات الإقتصادية في مؤسسة بريد الجزائر؟

- وهذا التساؤل ينقسم إلى أسئلة فرعية وهي:

- هل تؤثر صياغة الإستراتيجية على أداء المؤسسات العمومية؟

- كيف تتعامل المؤسسات العمومية مع الأزمات التي تواجهها؟

- هل هناك وجود علاقة بين وضوح مفهوم الإستراتيجية ودرجة ممارستها في هذه المؤسسات؟

الفرضيات:

من خلال طرحنا للتساؤلات الفرعية يتوجب علينا بناء يتضمن فرضيات التالية:

- من خلال وجود تخطيط إستراتيجي منتهج ومنظم من طرف المؤسسة يعمل على تحقيق المنفعة العامة وتحسين أداء المؤسسة العمومية.

- تتعامل مؤسسة بريد الجزائر مع الأزمات التي تواجهها بتشكيل خلية لإدارة الأزمات في إيجاد الحلول الكفيلة.

مقدمة عامة

- العلاقة بين وجود مفهوم الإستراتيجية ودرجة ممارستها في مؤسسة بريد الجزائر من خلال تخطيط الإستراتيجي.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما مدى تأثير استراتيجية إدارة الأزمات الاقتصادية في المؤسسات العمومية ومن خلال هذا تم إسقاط موضوع الدراسة على مؤسسة بريد الجزائر، ومن هنا نلخص مجموعة من الأهداف وهي كالآتي:

- الوقوف عند النقائص التي تحد من فعالية تدخل إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية.
- تنمية المهارات خاصة لدى مؤسسة بريد الجزائر باكتشاف إشارة الإنذار المبكر.
- اقتراح الحلول والبدائل الاستراتيجية مع خصوصية القطاع وطبيعته ودوره واتساع تدخلاته.
- دور وحدة إدارة الأزمات في تسيير المؤسسات العمومية.
- بيان استراتيجية لمواجهة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات العمومية من خلال إدارتها.

مبررات اختيار الموضوع:

المبررات الموضوعية:

تم اختيار هذا الموضوع عن قناعة لضرورته وأهميته البالغة وقيمته العلمية باعتبار أن المؤسسات العمومية تعمل جاهدة من أجل صياغة استراتيجية محكمة تضمن بقاءها وازدهارها، من خلال التصدي للأزمات المتوقعة حدوثها الذي يستقي أساسه النظري من عدة حقول علمية يشهد كل منها تطوراً مستمراً.

المبررات الذاتية:

الميل إلى دراسة المواضيع المتعلقة بالإدارة عموماً، وخاصةً بمجال المؤسسات العمومية على وجه التحديد بأن الاستراتيجية مؤثر مهم من مؤشرات التي تتم باستمرارها وبقاء المؤسسات العمومية، وكيفية التغلب على الأزمات المتوقع حدوثها.

- التجربة الشخصية من خلال الاحتكاك بميدان العمل للمؤسسات العمومية ومزاولتها في شؤونها.

- الإلمام بالمفاهيم والأسس والمبادئ الخاصة بإدارة الأزمات الاقتصادية.

- كذلك ملاحظاتي للأوضاع السائدة في بعض المؤسسات العمومية. باختلاف نشاطاتها، مما أثار فضولي إلى معرفة كيفية التغلب على الأزمات الاقتصادية وما مدى تأثير صياغة الاستراتيجية.

أهمية الدراسة:

- تقديم وصف إجرائي للأزمة المالية وأزمة حركة الأموال عبر مكاتب أزمة اليد العاملة داخل مؤسسة بريد الجزائر.

- إمكانية إسهام الدراسة في التوصل إلى ما مدى تأثير إدارة الأزمات داخل مؤسسة بريد الجزائر.

- أهمية الموضوع تكمن في نوعية الاستراتيجية المتخذة لدى المؤسسة وكيفية تسيير شؤونها في ظل الأزمات التي تواجهها.

المنهج المستخدمة في الدراسة:

الإحاطة والإلمام بالجوانب والعناصر ترتبط بموضوع الدراسة وتحديد المفاهيم المتعلقة به، وهذا بغية الوصول إلى النتائج التي تقرنا لإعطاء حلولاً للإشكاليات المطروحة في الدراسة مما يتوجب الاعتماد على المنهج التالية:

المنهج التاريخي: نتطرق من خلال هذا المنهج إلى السرد التاريخي للاستراتيجية من ظهورها ونشأتها التاريخية. مما يتوجب علينا ذكر التواريخ القديمة.

المنهج الوصفي: الذي يستخدم لوصف الأزمة الاقتصادية وتحديد الآثار المترتبة عنها والاستراتيجيات المتخذة لاتخاذ القرارات بغية الوصول إلى النتائج المرجوة.

المنهج التحليلي: هنا تكمن أهمية دراستنا عند محاولة اكتشاف مدى أهمية إدارة الأزمات في بريد الجزائر، وهذا من خلال تحليل الأزمات التي وقعت في فترة 2009م.

دراسة الحالة: يتسم هذا المنهج من ناحية الولوج إلى ميدان العمل وهذا من خلال إكتشاف مدى أهمية إدارة أزمات اقتصادية في مؤسسة بريد الجزائر.

صعوبات الدراسة:

هناك العديد من الصعوبات التي واجهت موضوع الدراسة من بينها:

- عدم وجود وحدة إدارة الأزمات مما يصعب دراسة هذا الموضوع.

- حداثة الموضوع.

مقدمة عامة

- قلة الدراسات التي تناولت موضوع استراتيجية إدارة الأزمات الاقتصادية في المؤسسات العمومية.

- سوء التعامل إدارات المؤسسات الخاصة "مؤسسة نفطال" التي كانت موضوع الدراسة في البداية مما أثر في الموضوع وأدى إلى تغيير وجهة الدراسة الميدانية إلى مديرية البريد والمواصلات السلوية واللاسلكية والتكنولوجيات الرقمية.

- صعوبة المفاهيم الأكاديمية في تطبيقها العملي.

حدود الدراسة:

بغرض تحديد موضوع الدراسة لبحثنا هذا يمكن تحديده جغرافيا وزمنيا فإننا قمنا بتربص بمؤسسة بريد الجزائر بسعيدة وهذا لمدة شهرين لسنة 2018.

تمهيد:

شهد العالم تحولات وتطورات متعددة في السنوات الأخيرة الماضية في كافة المستويات الاقتصادية ، السياسية ، الثقافية ... الخ ، نتج عنها تغيرا جذريا في القيم والمفاهيم مما زادت من اهتمام الباحثين والدارسين بضرورة إعادة النظر والبحث في مجال الإستراتيجية . فالمؤسسات حاليا تجد نفسها في بيئة تنافسية شديدة وفي ظل هذه التغيرات السريعة التي تؤدي إلى حدوث أزمات اقتصادية المفاجئة بمختلف أنواعها وحدثها وأثارها على نتائج المؤسسات العمومية وعلى قدرتها على البقاء والتكيف مع مجريات الأحداث ، مما يدفع الباحثين إلى دراسة هذا الموضوع والبحث عن المهارات وإستراتيجيات واضحة المعالم التي تساعد في إدارة الأزمات الاقتصادية بشكل ناجح داخل المؤسسات العمومية .

ونتطرق في هذا الفصل إلى دراسة وتحليل الإطار المفاهيمي لإستراتيجية إدارة الأزمات الاقتصادية من خلال التعرف على مختلف الجوانب المتعلقة بها وذلك انطلاقا من المباحث التالية :

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية حيث نتطرق إلى عناصرها وخصائصها وأنواعها، والبدائل المستعملة والتخطيط الإستراتيجي.

المبحث الثاني: إدارة الأزمات الاقتصادية حيث نتطرق إلى مفاهيم المتعلقة بها، ونشأتها والأسباب التي أدت إلى ذلك، مما نوضح أساليب وإستراتيجياتها ونضرب مثلا للأزمة المالية العالمية التي وقعت في 2008، وكذلك الأزمة التي مرت بها الجزائر في الآونة الأخيرة.

المبحث الثالث: ماهية المؤسسات العمومية وتبلورت حول تعريفها وأسباب إنشائها وتصنيفاتها وكذلك الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة مما توجب ذكر معوقات وصعوبات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وواقعها وآفاقها في الجزائر .

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية.

تعد معرفة المفاهيم والأسس النظرية الخاصة بالإستراتيجية وجذورها وما تحتويه من ممارسات وما مدى استخدامها للعلوم السائدة ، وما مدى اتخاذها للقرارات الإستراتيجية الفعالة على كافة الأصعدة السياسية والعسكرية والاقتصادية ، ولهذا يجب دراستها بالشكل الدقيق والعميق من خلال هذا المبحث الذي نتطرق فيه إلى تعريفها وتطورها وخصائصها وأنواعها وبدائل الإستراتيجية والتخطيط الذي تتبعه .

المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية وظورها.

يرجع أصل كلمة الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية ستراتوس أقوس (Stratos – agos) والتي تعني الحرب وإدارة المعارك ، ثم تطور إلى علم له أسس وقواعد .

يعرف قاموس Webster وقاموس El-Mourid وقاموس Oxford الإستراتيجية على أنها " ذلك الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية مما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة."¹

ومن خلال هذه المفاهيم التي تطرقت إليها القواميس يتضح بأن كان أول ظهر للإستراتيجية في المجال العسكري لم يعد قاصرا على الاستخدامات العسكرية، بل يشمل جميع العلوم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. وهذا لوضع إستراتيجية ما؛ والبحث عن أفضل الأساليب والطرق لتحقيق الأهداف .

- تعريف الفريد نشاندلز " **Chander 1962** " : تحديد الأهداف والأغراض الرئيسية طويلة الأجل للمؤسسة ، وإعادة عدد من البدائل التصرف والتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف " .

1 د عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، دار النشر مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 1999، ص 17.

- تعريف أنسوف " Ansoff 1995 ": إن الإستراتيجية قاعدة لاتخاذ القرارات ، وتعدد تشكيلة حقل النشاط والمنتجات (الأسواق) ، واتجاه النمو والميزة التنافسية أثر الموائمة .

- تعريف " Glueck 1980 " : خطة موحدة ومتكاملة مصممة لتؤكد بأن تحقيق الأهداف ممكنة¹.

يتضح من التعاريف السابقة للباحثين أن مفهوم الإستراتيجية والتطورات التي طرأت لهذا المفهوم، ويمكن استخلاص تعريف له بأنها الوسيلة العملية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المؤسسة وتعتبر ديناميكية متغيرة حسب متغيرة حسب تغيير العوامل المؤثرة عليها ؛ ولذا يجب دراستها ودراسة مدى ملاءمتها لبيئتها الداخلية والخارجية ، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأنه لا يوجد تعريف محدد للإستراتيجية .

- التطور الإستراتيجي لمفهوم الاستراتيجية:

شهدت الإستراتيجية تطورات كبيرة كانت نتاج لإسهامات العديد من الباحثين والمتخصصين، وقد تبلورت عبر مراحل متعددة إذ كان لكل مرحلة أطروحاتها الخاصة التي تلاءمت مع طبيعة الظروف، إلى أن أصبحت الإستراتيجية هي الموجه للتفكير الإداري المعاصر ومفاهيم الإستراتيجية ونماذجها هي التي تحكم مجال أعمال الإدارة وعملياتها . فرغم أن البداية الرسمية للإهتمام بالإستراتيجية قد بدأت في الستينيات من القرن العشرين .

ويوضح الجدول (1-1) تطور الإستراتيجية في القرن العشرين والتأثيرات البيئية التي ساهمت بذلك وهو كالآتي :²

¹ - د طاهر محسن منصور الغالي، وائل محسن صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل لنشر والتوزيع، ط 2، 2009، ص ص 31 - 32 .

² - د هاشم فوزي العبادي، محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، الإدارة الإستراتيجية المستدامة، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، ط 1، 2012م، ص 45.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة استراتيجية إدارة الأزمات الاقتصادية

الفترة	البيئة	التطورات الإستراتيجية والإدارية
1900 – 1910	-الحروب -التجارة العالمية للبضائع .	-البدء بفحص واختيار المهمة الإدارية .
1910 – 1930	-الحروب العالمية وتأثيرها	-تطور آليات الرقابة الإدارية الرسمية كإستعمال صيغ المحاسبة الإدارية . -تجربة موارد البشرية المبكرة في USA
1940	-الحرب العالمية الثانية ومآلاتها .	-الصناعة الأمريكية القوية وولادة الاستراتيجية الرسمية . -بداية النظرية التنظيمية .
1950	-النمو الإقتصادي في تجارة أوروبا والتطورات السياسية .	-الكتابات الإستراتيجية الحقيقية الاولى في الجوانب الرسمية . -تطبيق نظرية المنظمة في المهام الإدارية .
1970	-النمو المتواصل والذي أصبح يفوق إرتفاع أسعار النفط .	- إستراتيجية الشركة الرسمية وتقنياتها المعتمدة - كتابات الباحثين الاوائل والتركيز على موضوعات بنفس الأساليب .
1980	التطورات العالمية . -إستعمال الحاسوب وتسجيل البيانات التي تطورت بشكل سريع .	-مضمون الإستراتيجية الرئسية المنصب على مفاهيم المناسبة بنطاق إستراتيجية الشركة الرسمية . - البحث المتواصل لمضامين مفهوم الإستراتيجية الجديدة ذات الأبعاد الإنسانية أكثر من أن تكون ذات بعد تنافسي أو مضامين العمليات .
1990 المصدر : د هاشم فوزي العبادي	-شبكة الاتصالات ،الشركات العالمية،النمو العالمي في الصناعات اليابانية. - نمو الإقتصاديات الآسيوية .	-المفاهيم العالمية الإستراتيجية . -المضمون الكبير لموارد المنظمة والتنافس على أسس التطور الإستراتيجي .

المصدر : د هاشم فوزي العبادي ، ص45

المطلب الثاني: عناصر الإستراتيجية وخصائصها.

أولاً: صياغة للإستراتيجية.

إن عملية الإستراتيجية تتطلب جهداً كبيراً من أجل وضع الخطط طويلة الأمد ، لتتمكن الإدارة العليا من استغلال الفرص ، وتجنب التهديدات وتحدد من نقاط الضعف ، بأسلوب ايجابي فعال ، حيث أن عملية تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة بشكل واضح ودقيق تمثل المهمة الأساسية للقيادة العليا .

أ) الرؤية **Vision**: الرؤية في صورة المستقبل التي تقود المؤسسة إلى النجاح وتنبؤها، وهي صورة ذهنية تتطلع لها المؤسسة وتحت الخطر للوصول إليها في المستقبل عبر مسيرة طويلة الأمد.¹

ب) الرسالة **Mission**: تحدد رسالة الشركة أو منظمة الأعمال ، وهي وثيقة مكتوبة تمثل مرجعية ومرشداً رئيساً للشركة ، تقارن وتقاس بها جميع القرارات قبل اتخاذها ، وجميع السياسات قبل وبعد رسمها ، وتشمل هذه الوثيقة مدة زمنية طويلة الأمد ويمكن تعريفها أيضاً بأنها رسالة للجمع تخبرهم من نحن كمؤسسة وماذا نعمل؟²

وقد يتضح مما سبق التشابه بين الرؤية والرسالة ، وقد يكون الفرق بينهما مهمة صعبة ، غير أن "رون وينسون" يقدم تمييزاً بينها ، فالرسالة هي الرحلة بمحطاتها المختلفة من البداية (نقطة الانطلاق) إلى النهاية أما الرؤية هي المحطة النهائية التي تنتهي عندها هذه الرحلة ومعنى آخر أن الرؤية والرسالة يعتبران أحد العناصر الأساسية في صياغة الإستراتيجية وبداية الانطلاقة للمؤسسة .

¹- خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ، دار البازوري ، عمان - الأردن ، 2007 ، ص 221 .

²- د خضر مصباح إسماعيل الطيطي ، الإدارة الإستراتيجية ، دار الحامد لنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، ط1 ، 2013 ، ص 233 .

ج) الأهداف **Objectives** : تعرف الأهداف الإستراتيجية عادة بأنها النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم. وتعتبر عن نية لدى المخطط للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف الذي يزيد نوعاً من حيث القدرة على الإنجاز ، وينتج عنه الأهداف تحقيق رسالة المؤسسة ، أي أن الأهداف تصاغ بطريقة تؤدي إلى تحقيق رسالة المؤسسة¹.

وتظهر أهمية الأهداف في ما يلي :

- تعمل كمعيار لتوجيه عملية اتخاذ القرار .
- تعمل على تحفيز العاملين والتزامهم بالعمل .
- توجيه القادة نحو الهياكل وتصميم وتطوير الأنظمة والمهارات المطلوبة من أجل تحقيق الرؤية المستقبلية.
- ترسم صورة واضحة لروابط بين الإدارة والمستفيد وتحديد العلاقة مع المنافسين.

د) الخطط الإستراتيجية **Stratégie plans** : تعرف الخطة الإستراتيجية بأنها الخطة الشاملة تحدد كيفية تحقيق الرسالة والأهداف أي الخطوات العامة المحددة والطرق والإجراءات والقواعد والأشكال والتطبيقات التي تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية حيث أن الخطط تساعد على تطبيق الإستراتيجية بنجاح كما أنها توفر أسس الرقابة الإدارية وتسمح بالتنسيق بين الوحدات التنظيمية .

هـ) وضع السياسات **Policies** : بعد الانتهاء من وضع الخط الإستراتيجية تقوم المؤسسة بوضع مجموعة من السياسات المناسبة التي تسعى إلى خدمة الخطط الإستراتيجية وتساعد على

¹ - د أحمد القطامين ، الإدارة الإستراتيجية ، دار مجدلاوي لنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، ط 1 ، 2002 ، ص 92 .

تحديد الغايات المراد تحقيقها، وتعرف أيضا بأنها مجموعة القرارات التي تسعى إلى تسهيل عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية.¹

وتأسيسا على ما تقدم يظهر أن صياغة الإستراتيجية تعتمد على المراحل التي تلعب دورا كبيرا في نشوء وتطوير الإستراتيجية وهي الرؤية - الرسالة - الأهداف - الخطط - وضع السياسات.

ثانيا: تنفيذ الإستراتيجية.

بعد صياغة الإستراتيجية على مستوى المنظمة والأعمال والوظائف ، وكذلك بعد اختيار البديل الإستراتيجي المناسب ، فإنه يكون منطقيا أن توضع الإستراتيجية في موضع التنفيذ ، وتعد عملية التنفيذ هي المرحلة قبل الأخيرة من عمليات الإدارة الإستراتيجية .²

ويعرف تنفيذ الإستراتيجية بأنه سلسلة من الأنشطة والفعاليات المترابطة التي تمارس لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات ، وتشمل هذه الأنشطة التركيب التنظيمي ، السياسات التنظيمية، نظام التخطيط ، ونظام التقويم والرقابة... إن التنفيذ الفعال للإستراتيجية يعتمد على :

(أ) البناء التنظيمي المناسب، حيث أن الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية.

(ب) التخصيص المتوازن للموارد على الأنشطة والفعاليات .

(ج) وجود نظام تحفيز ملائم ، للمساعدة على الإنجاز بشكل ملائم .

(د) وجود أنظمة معلومات إدارية فعالة ، مثل البرامج والموازنة ، والإجراءات .

¹ - خالد محمد بنى حمدان، المرجع سابق، ص 139 .

² - د أسامة خيري ، القيادة الإستراتيجية ، دار الراية لنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، ط 1 ، 2014 ، ص 135 .

(هـ) وجود ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل .

ثالثا: التقييم والرقابة.

يمكن أن نعرف الرقابة الإستراتيجية بأنها ذلك النظام الذي يساعد رجل الإدارة العليا على قيامه بتقييم مدى التقدم الذي تحرره المنظمة في تحقيق أهدافها وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج على عناية واهتمام كبير وتتطلب الرقابة الإستراتيجية قيام الإدارة بمتابعة جانبيين وهما جانب الأداء والتنفيذ داخل المنظمة وجانب البيئة الخارجية للمنظمة.¹

والغرض الأساسي من عملية الرقابة الإستراتيجية هو التأكد من أن الإستراتيجيات التي تم وضعها موضع التنفيذ والتطبيق، قد بدأت إلى تحقيق الرسالة الخاصة بها.

وتتألف عملية التقييم والرقابة من أربعة مراحل وهي:²

1- مرحلة تحديد ما يجب قياسه:

يجب أن تكون كل الأنشطة والعمليات والنتائج المحققة خاضعة للقياس بطريقة موضوعية ومقبولة.

2- مرحلة وضع معايير الأداء :

وضع المعايير يحتاج إلى إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها، كما يحتاج لمعرفة قدرات العاملين، ومعرفة بيئة الأعمال المحيطة، كما يجب أن تكون المعايير للمخرجات النهائية بالإضافة إلى العمليات الوسيطة، وهناك عدة أنواع من المعايير:

¹ جمال الدين محمد المرسي ، مصطفى محمود أبو بكر ، طارق رشدي جية ، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2007 ، ص 405 .

² - د أسامة خيرى، المرجع السابق، ص 136.

- أ) معايير كمية: مثل حجم الإنتاج، حجم الإيرادات، حجم المبيعات، حجم الأرباح.
- ب) معايير نوعية: مثل نسبة المردودات، نسبة الإنتاج المعيب، درجة ولاء المستهلكين.
- ج) معايير زمنية: مثل وضع جدول زمني لتنفيذ المشروع، أو تحديد فترة زمنية لأداء وظيفة.
- د) معايير التكلفة: مثل استخدام الوحدات النقدية للتعبير عن المعايير كأجور المديرين، تكلفة الخدمات البريدية، تكلفة نظام الحاسب الآلي.

3- مرحلة التقييم (القياس والمقارنة):

وهي مرحلة قياس الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة ، بغرض تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية ، ثم توصيل المعلومات والبيانات إلى المسؤولين حتى يتسنى تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب.¹ والحصول على بيانات دقيقة تعكس النتائج الفعلية بصورة حقيقية يمكن استخدام الأدوات التاليتين لتحقيق هذا الغرض:

- أ) **الملاحظة الشخصية:** وتتم بتواجد المدير أو المسؤول عن النشاط بزيادة مواقع العمل ولو على فترات متباعدة للوقوف على سير العمليات .
- ب) **التقارير الرقابية:** مثل تقرير الميزانية العمومية، التقرير الشهري لحساب العميل ، تقارير المراجعين الداخليين ، التقرير السنوي عن حالة دوران العمل.

4- مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية :

وهي مرحلة إعادة الأمور وتعتبر عملية أساسية وفعالة ن وبدونها تفقد العملية الرقابية مضمونها، تواجه المسؤول في هذه المرحلة مشكلتين هما التعرف على أسباب الانحرافات ، ثم اختيار أنسب الطرق لعلاجها .

¹ - د خضر مصباح إسماعيل الطيطي ، المرجع السابق، ص 237 .

(أ) تحديد أسباب الانحراف: تحدث بسبب إختلاف ظروف التنفيذ عن تلك المتوقعة عند وضع الخطة أو تحديد المعايير .

(ب) عند وجود أكثر من بديل يمكن تطبيقه لمعالجة انحراف معين، يقيم كل بديل ويتم اختيار المناسب منها في ضوء العائد والتكلفة.¹

ومن المهم ملاحظة أن عملية تحديد العناصر الإستراتيجية في البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة يجب أن تتم بعناية كبيرة وتتطلب تحديدها ودراستها وتحليلها في مدى قدرة المؤسسة على الاستفادة من الفرص المتاحة وبالتالي وضع الإستراتيجية المناسبة لاستغلالها. ويعتبر تحليل العناصر الإستراتيجية أداة بالغة الأهمية لمعرفة الأوضاع التنافسية للمؤسسات في مجال قياس ومقارنة الأوضاع الإستراتيجية فيها.

المطلب الثالث: أنواع الإستراتيجية.

من خلال هذا المطلب نتناول أنواع الإستراتيجية التي تعتبر الهدف لبناء إستراتيجيات محددة تهدف إلى وضع آليات قادرة على الفعل لاستخدام الموارد المتاحة في ظل المخاطر المختلفة لاجتياز أهداف المؤسسة . فإنها تتبنى واحدة أو أكثر من الإستراتيجيات التالية :²

✓ الإستراتيجية الهجومية **Offensive Strategy** :

هذا النوع من الإستراتيجيات يكون موجهًا بالاهتمام بظروف البيئة التسويقية أو البيئية التنافسية للمنظمة وتهدف بناء المركز التنافسي للمنظمة من خلال عدة أساليب وطرق تأخذ أشكالًا متعددة منها التوسع ، تنمية السلعة ، تنمية السوق التوزيع ، الابتكار والتجديد ، غزو الأسواق بتقديم سلعة أو خدمة جديد وغيرها .

¹ - د خضر مصباح إسماعيل الطيطي، المرجع سابق ، ص 238 .

² - عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، جامعة الإسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص 288 .

✓ الإستراتيجية الدفاعية: Défensive Strategy

تنحو هذه الإستراتيجية منحى مختلفا عن الإستراتيجية الهجومية، فبدلا من المواجهة تتحصن المؤسسة خلف إمكانيات وذلك لحمايتها من هجوم من قبل الآخرين . كما تستخدم هذه الإستراتيجية لمواجهة التهديدات السوق أو البيئة الخارجية العامة أو البيئة الخارجية الخاصة. مثال ذلك مواجهة حرب الأسعار أو التقدم التكنولوجي السريع في مجال الخدمة أو السلعة وغيرها.

✓ الإستراتيجية الدفاع المرنة: Flexible Défense Strategy

تعتمد هذه الإستراتيجية على أسلوب الكر والفر مستهدفة أشغال القوى المضادة وإرباكها بطريقة تسمح للمؤسسة بإعادة تجمع قواها لتوجيه ضربات سريعة محكمة ثم تسارع إلى العودة إلى موقف الدفاع.¹ ومن خلال هذا الطرح لأنواع الإستراتيجية والمبررات التي تكمن وراء تبني إستراتيجية معينة دون الأخرى ، وهذا يجعل عدم وجود فجوة بين مستوى تحقيق الأهداف في المستقبل ، وتبنى إستراتيجية من بين هذه الإستراتيجيات الغاية منها الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوب فيها مستقبلا.

المطلب الرابع: بدائل الإستراتيجية.

بعد الدراسة والتحليل يمكن تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام أي مؤسسة، والتي تعتبر عن الوسائل المتوفرة للمؤسسة والتي عن طريقها يتم تحديد أهداف الإستراتيجية على المستويات المختلفة. حيث صنف باحثو البدائل الإستراتيجية إلى تصنيفات متعددة إلا أنهم يلتقون في أربع إستراتيجيات وهي:

¹ د أحمد القطامين، المرجع السابق، ص 86 .

- إستراتيجيات الاستقرار والثبات.

- إستراتيجيات النمو والتوسع.

- إستراتيجيات الانكماش والتراجع.

- الإستراتيجية المركبة .

أولاً: إستراتيجيات الاستقرار والثبات: **Stability Strategy**

تتطلب هذه الإستراتيجيات تغييرات كبيرة استناد إلى فلسفة الثبات في الحركة، وترتكز المنظمة كل مواردها في مجال الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين مآلديها من مزايا إستراتيجية. وتهدف الإستراتيجي الأساسية إلى تخين أداء المجالات الوظيفية ومن إستراتيجيات الاستقرار¹ (أ) **إستراتيجية عدم التغير: No-change Strategy**: وهي تعني استمرار منظمة الأعمال على نفس المسار دون تغير يذكر.

(ب) **إستراتيجية الربح Profit Strategy**: وهي تطلق من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية .

(ج) **إستراتيجية التوقف أو التريث Pause Strategy**: وهي تنطوي على خفض أهداف المنظمة الأعمال على مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها في حالة استنزاف مواردها وطاقاتها .

(د) **إستراتيجية الحركة مع الحيطة والحذر Proceed with caution Strategy**

Strategy: وهي تنبع في حالة شعور الإدارة بعدم القدرة على الاستمرار في إستراتيجية النمو بسبب عوامل بيئية خارجية .

¹ د طاهر محسن منصور الغالي، المرجع السابق، ص 406 ،

(هـ) إستراتيجية الحصاد **Harvest Strategy**: ويدخل في الإطار هذا الاستقرار
تقليل حجم الأنشطة أو الاستغناء عن أنشطة لم يعد بالإمكان تطويرها .

(و) إستراتيجية النمو التدريجي: وهي أن تقوم منظمة الأعمال بانتخاب أنشطة بعناية لتكون
عمليات النمو ممكنة فيها.

ثانيا: إستراتيجية النمو والتوسع:

تحتل إستراتيجيات النمو في الغالب بالتوسعات أو الاستثمارات التي تمر بها منظمة
الأعمال في القطاعات أعمالها الحالية أو الجديدة ، وتتطلب الإستراتيجية النمو جهود إضافية
تقوم بها الإدارة العليا في سبيل نجاح وبناء آليات نكيف وتفاعل مع فرص الاستثمار البيئي
الناجمة عن تحليل الموارد وإمكانيات المنظمة وبشكل عام فإن النمو يساعد على تحقيق العديد
من المزايا للمنظمة من أهمها ¹:

- قدر أكبر من الأرباح وتعطي مكانة أقوى للمنظمة.
 - التمتع باقتصاديات الحجم الكبير .
 - إمكانية السيطرة والنجاح في الأجل الطويل .
 - الاستفادة من الاختلافات بين أنماط الاستهلاك وتعدد حاجات ورغبات العملاء .
 - الاستفادة من الاختلافات الجغرافية .
 - الاستفادة القصوى من المعلومات فيما يتعلق بمختلف الوحدات والمصانع والمنتجات وغيرها.
- ويمكن أن يتم النمو من خلال عدة إستراتيجيات، وذلك على النحو التالي:

¹ د عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المرجع السابق، ص 164 .

- إستراتيجية التركيز:

تشير هذه الإستراتيجيات إلى تركيز إمكانيات المنظمة في مجال محدد تخصص فيه، فنتج نوع واحد من المنتجات، أو تخصص في خدمة نوع معين من العملاء أو تقدم منتجاتها لسوق معين...

وتتيح الإستراتيجية التركيز للمنظمات التي تنتجها بالتمتع بالعديد من المزايا، أهمها:

أ) الاستفادة بمزايا التخصص، وذلك فيما يتعلق بتخفيض التكاليف، وإتقان الإنتاج، ومتابعة التطورات في مجال الصناعة والاستجابة لها.

ب) القدرة على التجديد والتطوير، فغالبا ما تسمح إستراتيجية التركيز لمن يتبعها بالقدرة على الإبداع والابتكار في مجال تخصصها.

ج) اكتساب المزايا التنافسية العالية نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات والمنتجات.

2- إستراتيجية التنوع:

تستخدم إستراتيجية التنوع من أجل زيادة واتساع فرص المنظمة وذلك عن طريق إضافة أسواق أو منتجات أو خدمات أو خطوط إنتاجية جديدة. إن الغرض من التنوع هو السماح للشركة بالتوسع في أعمالها ومنتجاتها وزيادة انتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي. فهي بذلك تنبع إستراتيجية التنوع المرتبط، أما إذا لم تكن هناك علاقة بين عملياتها الجديدة فإنها تنبع إستراتيجية التنوع غير المرتبط وبصفة أساسية يمكن تقسيم إستراتيجيات التنوع إلى نوعين أساسيين هما:¹

¹-د عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق، ص 167.

أ) إستراتيجية التنوع المترابط:

يمكن للشركة إتباع هذه الإستراتيجية عندما تعمل على إضافة أنشطة ومنتجاتها لها بعملياتها الحالية ، مما يعطي لها فرصة استخدام نفس الخبرة والإمكانات والاستفادة من مزايا التنوع بصفة عامة .والمتمثلة في :

- إستراتيجيات التنوع الداخلي وتشمل التنوع الأفقي والتنوع الرأسي .
- إستراتيجيات التنوع الخارجي ويشمل أيضا التنوع الأفقي والتنوع الرأسي .

ب) إستراتيجية التنوع غير المترابط:

يتم الاستعانة بهذا النوع من التنوع للاستفادة من سمعة الشركة ومركزها التسويقي ، كما قد ينجم هذا التنوع لان فرص النمو خطوط الإنتاج الحالية محدودة ، ويظل الغرض الرئيسي من هذا التنوع متمثلا في تحسين ربحية الشركة وزيادة معدل نمو الشركة. وتنقسم هذه الإستراتيجية إلى شقين :

- إستراتيجيات التنوع الداخلي الأفقي والرأسي .
- إستراتيجيات التنوع الخارجي الأفقي والرأسي .

3- إستراتيجية المشاركة:

تشير هذه الإستراتيجية إلى النمو والتوسع عن طريق الاندماج المؤقت بين شركتين أو أكثر لتحقيق أهداف معينة ، ويتم الاستعانة بهذه الإستراتيجية لعدة أسباب أهمها ما يلي:¹

أ) الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير .

¹ د. مصباح إسماعيل الطيبي، المرجع السابق، ص 225.

ب) التكامل بين الشركتين للاستفادة من مزايا كل شركة ونقاط قوتها، وتحاشي نقاط الضعف كالاستفادة من الموارد المتاحة والموقف التسويقي الأفضل.....الخ.

ج) قد تستخدم إستراتيجية المشاركة كشكل تجربي لبحث مدى إمكانية عمل الشركتين معا قبل البدء في الاندماج الفعلي.

د) دخول الأسواق الدولية والرغبة في ممارسة أنشطة التصدير .

من خلال دراستنا وتحليل لبعض الإستراتيجيات يمكن للمؤسسة الاستعانة بأكثر من إستراتيجية في نفس الوقت، وهذا تبعا لدورة حياة منتجاتها وظروف كل منها على حدة. وهذا بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمنظمة ، ليتم تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة والتي تعتبر الوسائل التي عن طريقها يتم تحقيق أهدافها الإستراتيجية على المستويات المختلفة وقد يتم اللجوء لإستراتيجية الاستقرار إما لتعزيز أوضاع المؤسسة الحالية وتثبيت أقدامها على الأرض . من لأجل كسب الوقت لتبلور ظروف غامضة تتفاعل عم البيئة الخارجية . أما إستراتيجية النمو والتوسع تعتبر من أهم البدائل الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة بشكل دائم إلى المحافظة على درجة عالية من التوازن الديناميكي الذي يعتبر الأكثر أهمية لبقاء المؤسسة ونجاح إستراتيجياتها المختلفة ، على ضوء ما سبق نتطرق إلى الإستراتيجيات الانكماش ،والإستراتيجية المركبة .

ثالثا: إستراتيجيات الإنكماش **Retrenchment Strategies**:

تعد إستراتيجيات الإنكماش البديل الثالث من البدائل الإستراتيجية المتاحة ،فالشركات التي تطبق هذه الإستراتيجية تقلل من أفاق تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة ،وقد تأخذ إستراتيجية الإنكماش أحد الأشكال التالية:¹

¹ د. خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، المرجع السابق، ص 225.

إستراتيجية تخفيض حجم العمليات:

تعمل الشركة التي تتبع هذه الإستراتيجية إما بإلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو تخفيض معدلات إنتاج الوحدات الحالية.

إستراتيجية الأستسلام لشركة أخرى:

يتم إتباع هذه الإستراتيجية عندما تبيع الشركة معظم منتجاتها لعميل واحد يقوم هو بتسويقها وتحلل هي من تكاليف النشاط التسويقي .

إستراتيجية التحول لنشاط آخر:

وتشير هذه الإستراتيجية إلى التحول من نوع معين من الأعمال إلى نوع آخر مختلف في خصائصه وأبعاده عما كانت تمارسه الشركة من عمليات .

إستراتيجية التصفية وبيع الأصول :

تشير هذه الإستراتيجية إلى إنهاء أعمال الشركة بحيث تغلق أبوابها، وتصفى أعمالها وتبيع أصولها، وعادة ما تعتبر التصفية البديل الأخير أمام الشركة .

ومن خلال هذه الإستراتيجية يترتب بأنها البديل الثالث الذي يمكن إتباعه عند إنخفاض معدلات تحقيق الأهداف ، ومحاولة رفع مستويات الأداء من خلال التركيز على تحقيق الكفاءة، وخدمة عملائها في قطاع المنتجات والخدمات السابقة .

رابعا : إستراتيجية المركبة (المختلطة):

تعمل المؤسسات على خليط من الإستراتيجيات التي تتناسب مع الغرض الرئيسي لها، وقد تستخدم المؤسسة أكثر من إستراتيجية واحدة أي يمكن إستخدام عدد من الإستراتيجيات في

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة استراتيجية إدارة الأزمات الاقتصادية

وقت واحد وبصفة خاصة عندما تتعدد وحدات الأعمال الإستراتيجية . فمثلا تقوم المؤسسة بتبني إستراتيجية تصفية وإستراتيجية نمو توسعي في وقت واحد ،مثال على ذلك تقوم الشركة بتصفية شركة من شركائها التي لا تعود عليها بعائد مالي مهم وفي نفس الوقت تنتهج سياسة توسعية لشركائها الآخرين .

يوضح الجدول رقم (01): مجموعة أساسية للبدائل الإستراتيجية.¹

وفي ضوء ما سبق لطرح إستراتيجيات بديلة يمكن أن نعرض ملخص في شكل جدول كالآتي:

الإستراتيجية	الأهداف	تستخدم في ظل حالات مثل
- إستراتيجية الإستقرار .	-زيادة الربحية .	-صناعة مستقرة أو بلغت مرحلة النضج . بيئة مستقرة .
- إستراتيجية النمو والتوسع .	-زيادة المبيعات والمكاسب .	-إرتفاع نمو السوق ، -الرخاء الإقتصادي .
- إستراتيجية الإنكماش .	-البقاء وتخفيض التكاليف والخسائر	-الأزمات . -ارتفاع حجم الخسائر.
- إستراتيجية المركبة .	-زيادة العوائد أو المكاسب وتخفيض التكاليف.	-مرحلة تحول اقتصادي. -المنظمات متعددة الأقسام .

¹-w glueck ,Business policy and Strategie Management ,New York Mc Grawe Hill , 1980 Edition , p 290

المطلب الخامس : التخطيط الإستراتيجي .

لقد تعددت تعاريف التخطيط الإستراتيجي بإعتباره منهج وأسلوب علمي لإدارة موارد المؤسسة التي تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل في المؤسسات بطريقة تحقيق الكفاية والفاعلية، وهناك من يعبر التخطيط الإستراتيجي مجرد فلسفة تحدد طريقة منهج حل المشكلات الإدارية في النظم المختلفة . ومن هذا المنطق نعرض بعض التعاريف المتعددة لتخطيط الإستراتيجي :

- يعرف ستينر (Stenir) التخطيط الإستراتيجي من خلال أربعة مرتكزات تمثل الإطار الذي يتحرك داخله هذا المصطلح وهي مستقبلية القرارات ، التخطيط كعملية ، التخطيط كفلسفة ، التخطيط كبناء .¹
- يرى مارتن بترسن (M Petresson) إن التخطيط الإستراتيجي هو عملية مدركة تتمكن من خلال المؤسسة من إدراك وتحديد وضعها الحالي والمستقبلي والمتوقع ، ثم تنمي أو تطوير بعد ذلك الإستراتيجيات ، والسياسات ، والإجراءات بغية إختيار وتنفيذ إحدهما أو بعض منها .
- تعريف أحمد سيد مصطفى : التخطيط الإستراتيجي هو خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد بأسلوبا ومسارا لبلوغ أهداف طويلة الاجل بإستخدام موارد متاحة وتشكل هذه الإستراتيجية منهماجا تسترشد ب الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن جمهورها أو عملائها وما تقدمه إليهم أو تتفاعل به معهم .²

ونستنتج مما سبق أن التخطيط الإستراتيجي هو إحدى مراحل الإدارة الإستراتيجية التي تهتم بترجمة الأهداف طويلة المدى إلى برامج وخطط . ويعتبر التخطيط الإستراتيجي من أنواع

¹ -د.أسامة خيري ، المرجع السابق، ص 89 .

² شاريزيد الوليد ، مهاهيم معاصرة في التخطيط الإستراتيجي ، دار الازية لنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 56 .

التخطيط طويل الأجل إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات إلى تقدير العوامل الخارجية، وهذه يتطلب مع لومات ذات طبيعة إستراتيجية عند العوامل الداخلية والخارجية والبيئية للمؤسسة، والهدف منها هو تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، مع الأخذ بعين الإعتبار التهديدات التي تواجهها من طرف البيئة الخارجية ونقص الموارد والإمكانيات الحالية للمؤسسة .

خصائص التخطيط الإستراتيجي:

ومن خلال هذا تميز التخطيط الإستراتيجي بخصائصه يمكن إجمالها كالآتي :

1- الأثار طويلة الأجل : يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة .

2- المشاركة الواسعة : يتطلب التخطيط الإستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه إبتداء من الإدارة العليا ونزولا إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم .

3- المرونة: يتميز التخطيط الإستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ¹ .

4- حشد الطاقات الكامنة والموارد : يسعى التخطيط الإستراتيجي لحشد جميع طاقات المؤسسة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة² .

¹ سالم مؤيد سعيد ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل لنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2005 ، ص 49 .

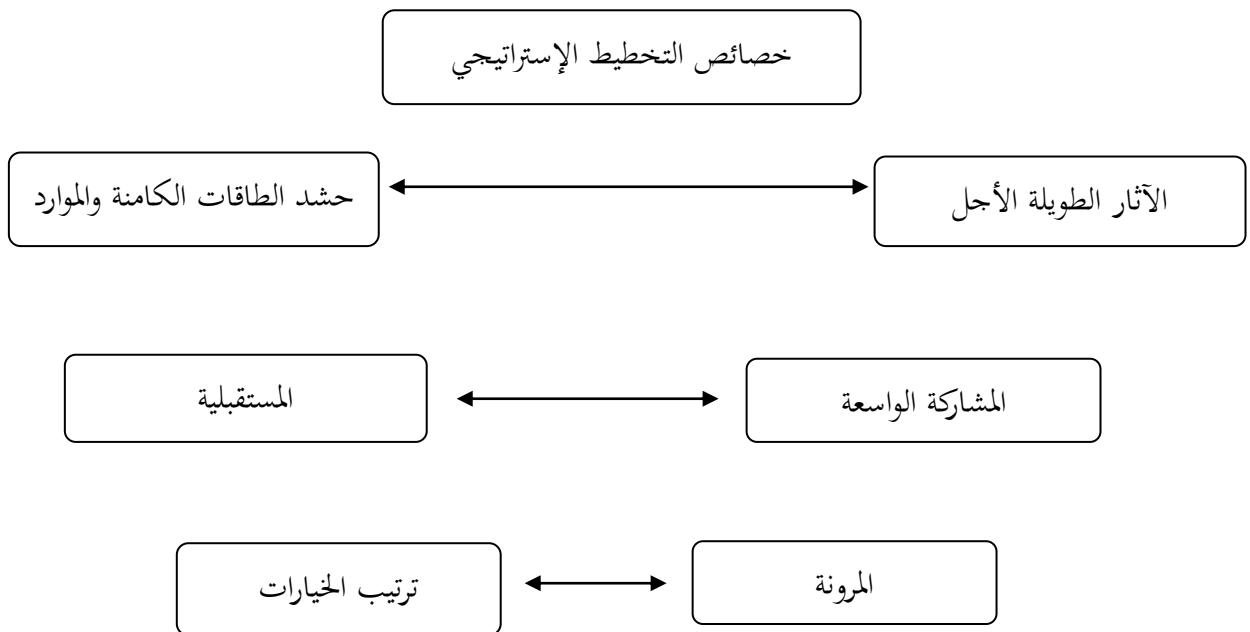
² نفسه، ص 51 .

5- المستقبلية : ينظر التخطيط الإستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لغرض معرفة واقع المؤسسة إلا أنه نطلق من هنا لرسم أهداف المستقبل.¹

6- ترتيب الخيارات والأولويات:

ومن خلال ما تطرقنا إليه من خصائص التخطيط الإستراتيجي إلا أنه يبقى عملية مستمرة لصنع القرارات ، وتنظيم العمل بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات وتنظيم الجهود المطلوبة ، ويتضمن التخطيط الإستراتيجي مراجعة ظروف السوق وحاجات المستهلك والحالة التنافسية والبيئية الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية .

والشكل التالي رقم (1) يوضح خصائص التخطيط الإستراتيجي



¹ - خالد محمد بنى حمدان وأخرون ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ، دار اليازوري ، عمان - الأردن ، 2007 ، ص 73 .

أهمية التخطيط الإستراتيجي:

لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الإستراتيجي وفوائده وسوف نوضح هذه الأهمية بشكل مختصر وهي كالآتي¹:

- يساعد التخطيط على التحديد الدقيق للمدخلات من الموارد البشرية والمالية .
 - يعمل على حسن إستثمار الموارد المتاحة والإمكانيات المتوفرة في المؤسسة .
 - يوفر الأمن والأمان للعاملين في المؤسسة .
 - يساعد التخطيط للتعرف على المشكلات وتحديد العقبات المتوقع حدوثها والناجحة عن التنظيم للعمل في المستقبل .
 - يوضح التخطيط التنسيق بين الأقسام الرئيسية في المؤسسة.
 - التخطيط يعمل وفق أساليب علمية منظمة ومبرمجة .
 - يوفر التخطيط وسائل الرقابة والمتابعة على التنفيذ .
- وبالرغم من هذه الأهمية ، فالأهداف التي يتم تحديدها في مرحلة التخطيط هي عبارة عن معايير ومقاييس رقابية تقاس بموجبها نتائج الأعمال والانشطة ،فإن منافع التخطيط الإستراتيجي تتمثل بالتزويد بالمعلومات للمساعدة في عملية إتخاذ القرار ، التي تربط بين الأهداف القصيرة والبعيدة المدى . وبالتالي قد يعمل التخطيط الإستراتيجي على زيادة القدرة على التعامل مع المخاطر الخارجية ويزيد مستوى الإلتزام نحو المؤسسة وأهدافها وكذلك المساعدة في إدارة الأزمات .

¹- حسين محمد جواد الجبوري ، التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة ، دار صفاء لنشر والتوزيع ، عمان -الأردن ، ط 1 ، 2014 ، ص 31 .

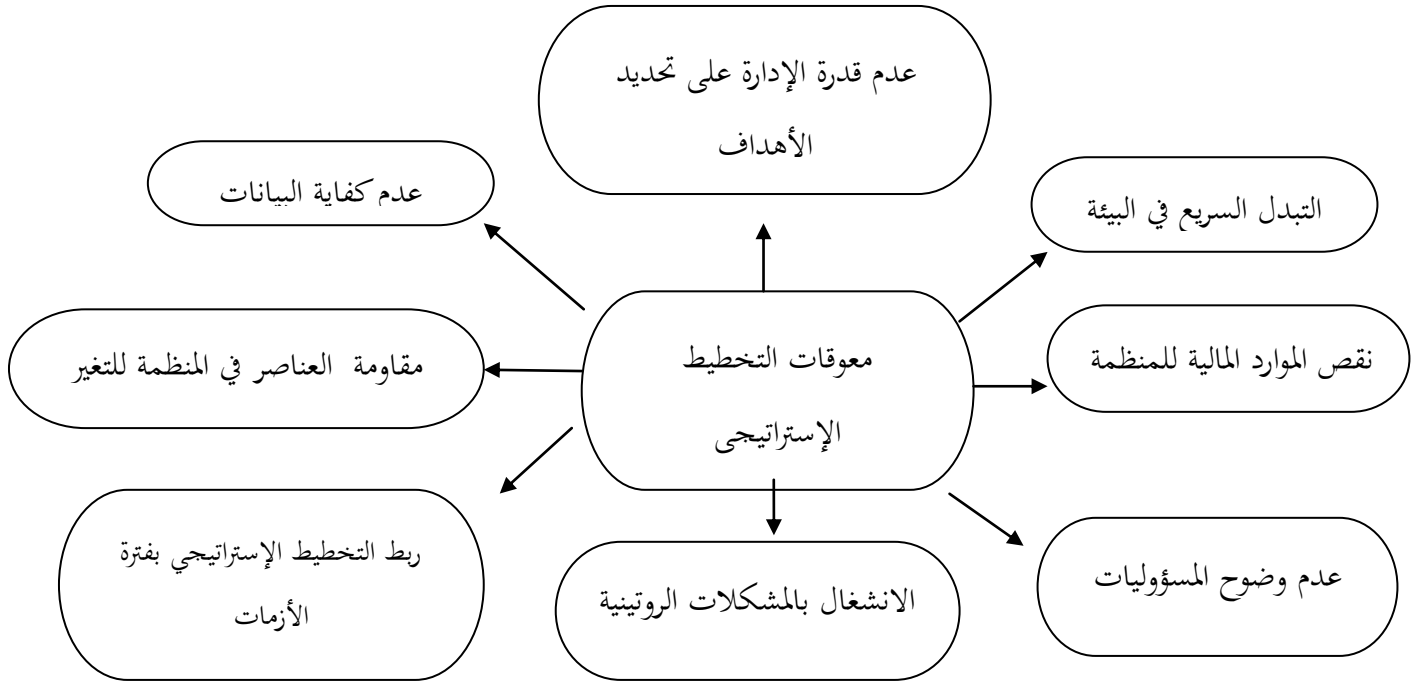
معوقات التخطيط الإستراتيجي:

هناك العديد من المعوقات التي تواجه إستخدام التخطيط الإستراتيجي ومن أهم هذه المعوقات مايلي¹:

- عدم رغبة مديري المنظمات في استخدام التخطيط الإستراتيجي .
- الإنطباع السيء الذي تركه مشكلات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المنظمات وذلك لصعوبة وضع نظام التخطيط الإستراتيجي.
- التغير والتبدل السريع في البيئة.
- عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية.
- مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغير.
- حجم الموارد المالية للمنظمة .
- عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي .
- إنشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية .
- نقص المعلومات والبيانات الإحصائية .
- ربط التخطيط الإستراتيجي بفترة الأزمات .

¹-د ماجد عبد المهدي مساعدة ، الإدارة الإستراتيجية ، دار المسيرة لنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، ط2 ، 2017 ، ص92-ص93.

وبالتالي الشكل رقم (2) يوضح معوقات التخطيط الإستراتيجي كالآتي¹:



¹ - د ماجد عبد المهدي مساعدة ، المرجع السابق ، ص 94 .

المبحث الثاني: إدارة الأزمات الاقتصادية .

إن موضوع إدارة الأزمات علم قائم بذاته ، ضروري في منشأة ومؤسسة ، وذلك لما تواجهه كل المنشآت المالية والاقتصادية في عصرنا هذا من أزمات غير متوقعة الحدوث . حيث أن من أهم وظائف إدارة الأزمات العمل على إنقاذ المؤسسة بأسرع وقت ممكن بأقصر الطرق المؤدية إلى الحل الصحيح وذلك في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، ويظل علم إدارة الأزمات له علاقة تربطه بمختلف العلوم الأخرى إذ لا غنى عن علم إدارة الأزمات في كل المؤسسات .

وفي هذا السياق، قبل أن نتناول الأزمة بأبعادها الاقتصادية والعناصر الفاعلة فيها نتطرق إلى المفاهيم المتعلقة بإدارة الأزمات .

المطلب الأول: مفاهيم ومضامين إدارة الأزمات .

مفهوم الأزمة: تعددت تعريف الأزمة في معاجم العربية منها.

- مختار الصحاح "نجد أن مادة (أزم) في اللغة تعني القحط أو الشدة".

- أما قاموس البريطاني webster "أنها وقت حاسم أو خطر كبير تعتمد نتائجه على قدرة العواقب السلبية التي يسفر عنها".

- قاموس لونغمان "بأنها زمن يتسم بوجود خطر كبير أو صعوبة شديدة أو عدم يقين سواء في السياسة أو الاقتصاد"¹.

ومن خلال إستعراض التعاريف السابقة لمفهوم الأزمة نجد أنها تعني اللحظة الحرجة والشدة والضيق ونقطة التحول التي تتعلق بالمصير الإداري للمؤسسة ويهدد بقائها وغالبا تتزامن الأزمة مع عنصر المفاجأة مما يتطلب مهارة وتقنيات لتخفيف من العواقب التي تنجم عنها.

¹ - سلوى حامد الملا ، دور القيادة في إدارة الأزمات ، لوزارة الافاق والشؤون الاسلامية ، ط1 ، 2015 ، ص 42 .

مفهوم الأزمة الاقتصادية :

يقصد بالأزمة كونها حالة يواجهها متخذو القرار في أحد الكيانات الإدارية (الدولة، القطاع، المؤسسة، مشروع،... الخ) حيث تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج ، ويفقد معها صناع القرار قدرتهم على السيطرة ، أو تحديد الاتجاه العام لها في المستقبل¹ .

ومن خلال هذا المفهوم نستنتج بأن الأزمة الاقتصادية تعني وجود خلل ما على مستوى مؤشرات الاقتصاد الكلي ، بحيث تؤدي إلى فترة من التباطؤ في النمو و إنقطاع مسار النمو الاقتصادي . وبالتالي انخفاض للإنتاج مع مضاعفات جانبية تؤثر على المداخيل .

مفهوم إدارة الأزمات :

تعددت مفاهيم إدارة الأزمات عند الباحثين لكن ظل المعنى واحد بل اختلاف كان في كيفية السياق لهذا المفهوم .

فقد أوردت الموسوعة الإدارية تعريفا لإدارة الأزمات بأنها "المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة..."² .

- وعرفها أبو قحف بقوله "إنها عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وبقائها في السوق"³ .

¹ - د عبد الرحمن تومي ، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر (الواقع والأفاق) ، دار الخلدونية لنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2011 ، ص 39 .

² - د السيد عليوه ، إدارة الأزمات والكوارث (مخاطر العولمة والإرهاب الدولي) ، دار الأمين للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط 3 ، 2004 ، ص 25 .

³ - د محمود جاد الله ، إدارة الأزمات ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، ط 1 ، 2008 ، ص 26 .

إدارة الأزمات والإدارة الأزمات.

وبهذا يمكن التمييز بين مفهومين لإدارة الأزمات تعني كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها...

على حين تقوم الإدارة الأزمات على افتعال الأزمة وإيجادها كوسيلة للتغطية على المشاكل القائمة بالفعل. وانطلاقاً من دراسة هذه المفاهيم التي تدل على إدارة الأزمات الاقتصادية بأن علم إدارة الأزمات علم قائم بذاته ويتعدى جميع المجالات. وهو علم كيفية استغلال الفرص وبذل الجهود العلمية والمالية وذلك لتخلص من الأزمات المالية والقضاء على المشكلات الإدارية.

المطلب الثاني: نشأة إدارة الأزمات.

نشأ إصطلاح إدارة الأزمات في الأصل في أحشاء الإدارة العامة وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة، ولكنه نما بصورة أوضح في مجال العلاقات الدولية للإشارة إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية على سبيل المثال: أزمة الصواريخ الكوبية (1969) في عهد الرئيس الأمريكي كيندي، وأزمة الشرق الأوسط (1967) وأزمة البترول العالمية (1973).¹

ولما تبلورت معالم هذا الأسلوب " الإدارة الأزمومية " تم تحويله إلى نمط متكامل يسمى "إدارة الأزمات" يعمل كوحدة وظيفة لمعالجة موضوعات محددة هي الأزمات والمشاكل الصعبة، وذلك بوضع القواعد والأسس النظامية له ليصبح نمط إدارياً له آلياته في مواجهة الأزمات المتعددة والمتعاقبة.²

¹ د السيد عليوه، المرجع السابق، ص 24

² - البروفسور فؤاد حمدي سيسو، محددات إدارة الأزمات الاقتصادية والمالية والمصرفية، إتحاد المصارف العربية لنشر والتوزيع، 2010، ص

وقد لقي هذا الاتجاه إهتماما ملحوظا من جانب علماء الإدارة العامة ويعتبر هذا العلم متواجدا منذ القدم لكنه لقي تطورا و إهتماما من قبل الباحثين الذين لهم خلفية في العلوم السياسية . فتحدث البعض عن صعوبة إدارة الأزمات والمشاكل المتزايدة الناجمة عن المتغيرات المتلاحقة ، من خلال الأطر والمؤسسات والبنى التنظيرية القائمة ومن خلال هذا نتطرق لأسباب نشوء الأزمات وتصنيفها التي كان لها دور في إحداث الأزمة.

أولا: أسباب نشوء الأزمات وتصنيفها.

1- سوء الفهم : يمثل أحد أسباب الأزمات التي يمكن حلها بمجرد إيضاح الحقيقة وينشأ عن سوء الفهم جانبيين هما (المعلومات المتبورة – الشروع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل إيضاحها).

2- سوء الإدراك : يمثل مرحلة إستقبال المعلومات التي أمكنه الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة .

3- سوء التقدير والتقييم: وهي أكثر الأسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات.

4- الإدارة العشوائية: وهذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط سبب للازمات ، بل هو أيضا أشد خطورة ومن أمثلته سوء التخطيط وعدم احترام الهيكل التنظيمي.

5- الرغبة في الابتزاز : يمثل هذا النوع من الأساليب الفعالة في ذلك هي صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف وإخضاعه لسلسلة من الأزمات.

6- الأخطاء البشرية: وهي أحد أسباب نشوء الأزمات سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل.¹

¹ البروفسور فؤاد حمدي سيسو، المرجع السابق، ص 32.

7- الأزمات المخططة: يطلق عليها الاختناقات الأزموية المخططة، التي تتبع مسارات عمل هذا الكيان الإداري ومن خلال مراحل الإنتاج والتوزيع.¹

8- تعارض الأهداف: أن تعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة مدعاة لحدوث أزمة بينهم، خصوصا إذا جمعهم عمل مشترك فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته مما يكون هناك تعارض الأهداف فتحدث الأزمة .

9- تعارض المصالح: في أيضا من أهم أسباب حدوث الأزمات غلى النطاق الدولي أو المحلي أو حتى داخل الشركات ووحدات النشاط الاقتصادي.

ثانيا : تصنيف الأزمات.

لا تخلو الأزمة الاقتصادية من تصنيفات اتجهها إليها الكثير من الاقتصاديين، أهمها :

- من حيث المضمون والمجال:

- أزمة سياسية- أزمة إقتصادية- أزمة اجتماعية- أزمة نفسية- أزمة بيئية.²

من حيث النطاق الجغرافي

- أزمة محلية- أزمة قومية- أزمة وطنية- أزمة إقليمية- أزمة دولية.³

من حيث العمق والنشاط:

- أزمة سطحية غير عميقة- أزمة عميقة وجوهرية هيكلية التأثير- عام (قطاع الدولة)- خاص (القطاع التجاري الخاص).

¹ - د حامد الحدراوي وكرار الخفاجي ، أسباب نشوء الأزمات و إدارتها ، مجلة الكوفة ، العدد 05 ، ص ص 206 - 207 .

² - د علي بن هلهول الرويلي ، الحلقة العلمية بمنسوبي وزارة الداخلية "إدارة الأزمات " ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2011 ، ص 11 .

³ د علي بن هلهول الرويلي ، المرجع السابق، ص 12.

- من حيث الحجم:

- أزمة صغيرة وأزمة كبيرة- أزمة محدودة وأزمة متوسطة.

ثالثا: مراحل إدارة الأزمات.

تمر أي أزمة عادة بخمسة مراحل رئيسية ، وهذا لدرء وقوعها أو التخفيف من أثارها بل والقدر على تحقيق التوازن و إعادة الأمور إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة ، وتتمثل هذه المراحل في¹:

المرحلة الأولى: إكتشاف إشارات الإنذار.

تعني وجود إشارات الإنذار وهذا قبل وقوعها ، وهنا يتم تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع الأزمة ما ، والأزمات تحدث عادة بسبب عدم الاهتمام الكافي بهذه الإشارات .

المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية.²

يجب أن يتوفر للمؤسسة أساليب ووسائل وقائية تستخدم لمحاولة منع الأزمة ، بحيث تعمل على استظهار أي علامات للضعف قد تسبب أزمات وبالتالي معالجتها قبل إلحاق الضرر بالمؤسسة ، حيث يتم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة عن طريق التخطيط الذي يربط بين تحليل المعلومات المستمدة ، وبين أهداف خطة لمنع حدوث الأزمة.

¹ د. محمود جاد الله ، المرجع السابق، ص 52 .

² عيشوش فريد، الإتصال في إدارة الأزمات ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2011 ، ص 99.

المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار والحد منها.

تعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية دون تفاقم الأزمة وإنتشارها ، ففي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها ، وفيها يتم تحويل الخطة الاستراتيجية إلى خطة تكتيكية فنية تربط بين الاستراتيجية وبين البرنامج التنفيذي للحد من إتساع نطاق الأزمة والأضرار الناتجة عنها.¹

المرحلة الرابعة : إستعداد النشاط.

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة وإختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل ، وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري لغرض إستعادة توازنه ومقدره على ممارسة أعماله الاعتيادية ، وتتضمن هذه المرحلة عدة جوانب منها إستعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت ، وكذلك تمثل عملية ترميم ما حدث.²

المرحلة الخامسة: مرحلة التعلم.

وهي المرحلة الأخيرة التي يتم فيها بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل، سواء من تجربة المؤسسة أو من تجارب المؤسسات الأخرى ، وكيفية تحسين القدرات المستقبلية.³

وخلاصة القول يتبين لنا الفرق الشاسع ما بين مرحلة وأخرى وبين إدارة أزمات وأخرى، وهنا تظهر الإدارة السباقية المبادرة المعتمدة على التخطيط قبل حدوث الأزمات والإدارة التي تنظر وقوع الأزمات للتعامل معها للرد بالفعل في مواجهتها وغياب عنصري إكتشاف الإنذار والاستعداد والوقاية يكاد يكون المسيطر على واقع المؤسسات أو المنظمات .

¹ عيشوش فريد، المرجع السابق، ص 100.

² نفسه، ص 101.

³ - الطيب حسن أبشر ، إدارة الكوارث ، مجلة الإدارة العامة ، العدد 65 ، 1990 ، ص 26 .

المطلب الثالث : أساليب وإستراتيجيات إدارة الأزمات.

تختلف وتتعدد أساليب إستراتيجيات إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة وتتمثل في النقطتين التاليتين:

أولاً: أساليب إدارة الأزمات (الأساليب التقليدية والأساليب الحديثة) .

ثانياً: إستراتيجيات إدارة الأزمات .

أولاً: أساليب إدارة الأزمات.

الأساليب التقليدية.

ترصد الدراسات العلمية أساليب إدارة الأزمات عموماً على النحو التالي :

أ- إنكار الأزمة وعدم إعلامها : وهي تستخدم للإدارات المتسلطة والتي تعتقد بأن إصرارها على الإنكار يمكنها من السيطرة على الموقف¹.

ب- كبت الأزمة : وهذا من خلال إستخدام العنف والقوة لتدمير العناصر الأولية للأزمة وعدم الاستجابة لأية ضغوط والتحرك منها سريعاً ومباشراً².

ج - التقليل من شأن الأزمة: يتم فيها التقليل من تأثير الأزمة ومن نتائجها بعد الاعتراف بالأزمة كحدث فعلي ولكن غير مهم.

¹ سلوى حامد الملا، المرجع السابق، ص 50.

² سليمان زيدان ، القيادة الإدارية وإستراتيجية التعامل مع الأزمات ، مركز التصميم والإخراج الفني للنشر والتوزيع ، صنعاء ، 2005 ، ص 59 - 61 .

د- تفريغ الأزمة : ويتم فيها إخراج ما في نفوس مصادر قوى الأزمة عن طريق عمل فتحات جانبية حول الأزمة تقوم بمثابة تخفيف الضغط من خلال دراسة قوى الضغط.¹

هـ - تمييز الأزمة: من خلال تشكيل لجان لبحث الأزمة ومعرفة من هم وراء وجودها ومن ثم يكون هدف اللجنة معرفة صانعي الأزمة وإفقاد الأزمة قوتها .

و- عزل قوى الأزمة: حيث يتم معرفة قوى الأزمة المؤثرة في إحداثها ومن الذي يقوم بتصعيدها ليتم عزلها وهنا يجب معرفة القوى الصانعة والمؤيدة للأزمة.

مهما تعددت أشكال وأساليب إدارة الأزمات إلا أنها تستعمل في كيفية التغلب على الأزمة، وهذا باللجوء إلى الأساليب العلمية والإدارية المختلفة ومحاولة تجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها .

الأساليب الحديثة تمثل في²:

أ- الفريق المتكامل: وهي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة، و يضم كافة التحقيقات ذات العلاقة بالأزمة لتجنبها.

ب- ادخار الاحتياطات: يستخدم هذا الأسلوب في الكيانات الإنتاجية الصناعية التي تحتاج إلى مواد خام لعمليات الإنتاج وبذلك لمواجهة الأزمة .

ج- الديمقراطية المشاركة: هذا الأسلوب شديد التأثير عندما تتعلق الأزمة بالعنف البشري.

¹ عبد الرحمن تومي، المرجع السابق، ص 40.

² - كامل عبد الوهاب محمد ، سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية ، دار العكر لطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 ، ص 78 .

د- تفتيت الأزمة: وهذا يتم بتفتيت الأزمة إلى أجزاء صغيرة ليسهل التعامل معها ويتم خلال ثلاث مراحل هي الاصطدام وإعطاء البدائل ومرحلة التفاوض مع كل فريق.

هـ- احتواء الأزمة: يتم محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك : الأزمات العمالية حيث تستخدم طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها .¹

و- تدمير الأزمة: أصعب الأساليب ويستخدم في الأزمات ذات الضغط العنيف والمدمر والتي يفتقر فيها إلى المعلومات حيث يعتمد إلى التأثير في مكان الضعف فيها وإفقادها التماسك وإيجاد حالة من الصراع الداخلي مما يؤدي إلى تدميرها .

ز- إعلان الوفرة الوهمية: وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما هي حالات فقدان المواد التموينية يراعي متخذ القرار في هذه الأزمة لتوفير والسيطرة على الأزمة ولو مؤقتا.

ح- تحويل مسار الأزمة: يستخدم هذا الأسلوب في الأزمة العنيفة التي لا يمكن إيقاف تصاعدها، فيعتمد تحويل مسارها إلى مسارات أخرى بديلة يسهل احتوائها.²

ثانيا: إستراتيجيات إدارة الأزمات.

ترصد أدبيات إدارة الأزمات الاستراتيجيات الأساسية والتكتيكات التي تستخدمها كل إستراتيجية في التعامل مع الأزمة ، وذلك على النحو التالي:³

¹ د نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة الأزمات، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن ، ط 1 ، 2009 ، ص 119 .

² البروفيسور فؤاد حمد سيسو، المرجع السابق، ص 45.

³ عادل صادق محمد ، الصحافة وإدارة الأزمات ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007 ، ص 101 .

1- إستراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة: تستخدم هذه الإستراتيجية تكتيكين هما:

أ- التدمير الداخلي للأزمة بتحطيم المقومات والعناصر التي أشعلت الأزمة، أو خلق صراع داخلي بين القوى الصانعة لها.

ب- التدمير الخارجي للأزمة عن طريق حصار العناصر المسببة للأزمة من الخارج ، وتجميع القوى المعارضة ودفعها إلى مجال الأزمة.

2- إستراتيجية وقف النمو:

تستخدم في أزمات المواجهة مع قوى ذات حجم كبير ومتشعبة، وأزمات الرأي العام والجماهير ويركز التكتيك المستخدم في هذه الإستراتيجية في التعامل بذكاء وحرص مع القوى المسببة للأزمة .

3- إستراتيجية التجزئة:

تعتمد على دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في الأزمات ، وتركز على ضرب الروابط المجمعة للأزمة وتجزئتها . ثم تحويل العناصر المتحددة إلى عناصر متعارضة.¹

4- إستراتيجية إجهاد الفكر الصانع للأزمة:

تهدف إلى إضعاف المبادئ والأسس التي يقوم عليها الفكر الصانع للأزمة ، وتركز على التشكيك في العناصر المكونة للفكر ، أو الاقتراب من بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف به والتحالف معها ، ثم التخلي عنه و إحداث الانقسام.

¹ عادل صادق محمد، المرجع السابق، ص 103 .

5- إستراتيجية دفع الأزمة إلى الأمام:

تصلح هذه الإستراتيجية عند تكتل وتضامن قوى غير متشابهة ومتنافرة من أجل صناعة الأزمة، ويركز التكتيك المستخدم خلالها على التظاهر بعدم القدرة على المقاومة وتسريب معلومات خاطئة أو تقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدر للصراع .

6- إستراتيجية تغيير المسار:

تحاول تحقيق نتائج تعويضا للخسائر التي أفرزتها الأزمة وذلك من خلال تغيير مسار الأزمة الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة.¹

كل هذه الإستراتيجيات السابقة لإدارة الأزمات تستوجب خلق ما يسمى بالسيناريو لتكون عملية مواجهة الأزمات لها طابع التنبؤ للقضاء على مسبباتها قبل ظهورها وهذا لإيجاد إستراتيجيات التعامل مع المواقف والأزمات التي تعتبر هي الطريقة الشاملة التي يختارها فريق الأزمة لإدارتها وعلاجها، وفي هذه المرحلة يتيح وجود سيناريوهات للأزمة لتسهيل عملية اتخاذ القرار أثناء المواجهة .

المطلب الرابع: الأزمة المالية العالمية 2008.

يشهد الاقتصاد العالمي اضطرابات لم يشهدها منذ الأزمة الاقتصادية العالمية الكبرى التي وقعت في سنة 1929 ، فعرفت أكبر الأسواق المالية العالمية عدة اضطرابات نتجت عنها خسائر كبيرة في كثيرة من البورصات العالمية مثل بورصة " وول ستريت " .

لم تقتصر هذه الاضطرابات على الأسواق المالية والنقدية فقط بل تعددت إلى المؤسسات المالية مثل البنوك وشركات التأمين حيث وصل الأمر إلى انهيار أكبر المؤسسات المالية في العالم مثل:

¹ - أختيارهم عبد الله أحمد ، التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات ، مذكرة ماستر ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2013 ، ص 58.

بنك " ليمان براذرز " ، وقد قدرت الخسائر في عشرين بنك عالمي حوالي 130 مليار دولار في سنة 2007 ، مما سارعت إليه الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأوروبية إلى انتعاش بعض المؤسسات المالية والقيام بتأميم البعض الآخر . وبذلك فقد تحولت هذه الأزمة إلى أزمة مالية عالمية أدت إلى انعكاسات حادة عانى منها الاقتصاد العالمي حيث تراجعت أسعار النفط بصورة حادة ، وتهاوت أسعار الأسهم في أغلب الأسواق المالية . وأدت الأزمة إلى نقص كبير في السيولة في القطاعات المالية والمصرفية ، وهذا أدى إلى تراجع واضح في النشاط الاقتصادي.¹

ومن خلال هذا المطلب نتطرق إلى الأزمة المالية التي وقعت سنة 2008 نتناول مايلي:

- مفهوم الأزمة المالية وأنواعها .

- أسباب الأزمات المالية وانعكاساتها .

- أزمة الرهن العقاري التي حدثت في الو. م . أ سنة 2008.

أولا : مفهوم الأزمة المالية.

لا يمكن تحديد مفهوم للأزمة المالية ، لكن يمكن القول بأنها هي موقف صعب يتعرض له اقتصاد دولة أو اقتصاد مجموعة دول ، يتبعه انهيار في عدد من المؤسسات المالية تمتد آثارها إلى القطاعات الأخرى .²

ومن خلال هذا المفهوم يتبين بأن الأزمة المالية اضطراب حاد ومفاجئ وأنه يؤثر على الاقتصاد العالمي بشكل كبير.

¹ د يوسف أبو فارة ، الأزمات المالية والاقتصادية 2008 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن ، ط 1 ، 2015 ، ص 37 .

² نفسه، ص 40 .

أنواع الأزمات المالية :

تصنف الأزمات المالية حسب مصدرها وأسبابها إلى ما يلي ¹:

أ- الأزمة المصرفية: تحدث هذه الأزمة عندما تقل سيولة البنوك التجارية بحيث لا تستطيع هذه الأخيرة من تلبية طلبات سحبودات المودعين .

ب- أزمة العملة وأسعار الصرف: تحدث هذه الأزمة عندما يحصل هبوط حاد في قيمة العملة الوطنية مقابل العملات الأجنبية.

ج- أزمة الديون العالمية : تعد من الأزمات الكبيرة التي تؤثر في القطاع المصرفي خاصة والقطاعات الاقتصادية عموما .

د- أزمة الأسواق المالية: تحدث العديد من الأزمات في أسواق المال نتيجة الهبوط الحاد في أسعار الأوراق المالية المتداولة في هذه الأسواق كالأسهم والسندات.

ثانيا : أسباب الأزمات المالية العالمية لسنة 2008.

وقد اتصفت الأزمة المالية العالمية 2008 بمجموعة من الأسباب أدت إلى وقوعها وإلى

ترسيخ وتعميق هذه الأزمة بعد وقوعها وأهمها ²:

1- عمليات الاقتراض المتتابة والمتراكمة وتعاضم حجم الديون (الديون الفردية وديون الشركات في الو. م.أ)

2- منح القروض العقارية بمخاطر عالية.

¹ - عبد المجيد فدي ، الأزمة الاقتصادية الأمريكية وتداعياتها العالمية ، مجلة بحوث اقتصادية عربية ، مركز الدراسات الوحدة العربية ، بيروت ، العدد 46 ، 2009 ، ص 9 .

² - د يوسف أبو افارة ، المرجع السابق ، ص 143 .

- 3- سيطرة عدم الثقة في الأسواق .
 - 4- التوسع المالي الضخم غير المنضبط في إصدار الأصول المالية .
 - 5- الرقابة غير الفاعلة على المؤسسات المالية الوسيطة للأدوات المالية.
 - 6- المنافسة العالمية الحادة على المنتجات والموارد .
 - 7- الفساد وسياسات صندوق النقد الدولي .
 - 8- معايير المحاسبة الدولية الخاصة بالقيمة العادلة .
 - 9- عدم ضبط معيار الإصدار النقدي .
- وقد اتصفت الأزمة المالية 2008 ، بمجموعة من الأسباب التي أدت إلى نشوبها وعمقت الإدراك لدى الاقتصاديين الرأسماليين ولدى صناع القرار الاقتصادي والسياسي آنذاك ، وكانت معالجتها معالجة جذرية وجوهرية وهو أصعب في ظل الاستمرار بنفس أسس وقواعد النظام الرأسمالي ، وقد تصاعدت دعوات كثيرة على ضرورة العمل على إجراء مراجعة شاملة وكلية على مستوى العالم للنظام الرأسمالي .

وقد أدت الأزمة المالية العالمية إلى مجموعة من الانعكاسات على اقتصاديات الدول النامية وأهمها:¹

- 1- ضعف المؤسسات المصرفية وانخفاض قدرتها على إقراض الأفراد والمؤسسات المحلية التي تحتاج لهذه القروض لتحقيق بقائها الاستراتيجي .
- 2- التراجع في العوائد المتحققة من عمليات التصدير (أسعار البضائع ، تراجع طلب الدول المتقدمة على الكثير من السلع) .

¹ - د يوسف أبو فارة ، المرجع السابق، ص 30 .

- 3- الانخفاض والتراجع في التدفقات النقدية إلى اقتصاديات هذه الدول .
 - 4- كشف هذه الأزمة عن انخفاض الدور الإستراتيجي لمؤسسات الاقتصاد الحقيقي .
 - 5- كشف كذلك بأن الأسواق المالية والمؤسسات المصرفية والمؤسسات المالية الأخرى صارت تلعب دور كبير في تكوين وزيادة الثروات.
 - 6- غياب واضح لأليات الرقابة على أعمال وأنشطة المؤسسات المالية .
- وهذا ما أدى إلى تصاعد وتفاقم مشكلات التعثر وعدم القدرة على السداد في العام 2008 ووجدت المؤسسات المالية أنها أزمة حقيقية وأنها تواجه مخاطر انهيار كبير .

ثالثا: أزمة الرهن العقاري.

إن الأزمة المالية العالمية التي تفجرت عام 2008 هي أزمة مالية حدثت بفعل مجموعة مترابطة من الأسباب كان آخرها واقع قروض الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية، مع زيادة الطلب على المساكن والعقارات بالو. م. أ أو ارتفاع أسعارها تبعا لذلك، حفز هذا الوضع البنوك والمؤسسات المالية على زيادة حجم الاستثمارات في هذا القطاع سواء بالتوسع في منح القروض بأدنى الضمانات.¹

ولكن هذا التخطيط والارتفاع في المساكن والعقارات ، مما أدى إلى حدوث ما لم يكن في الحسبان، حيث انخفضت أسعار المساكن والعقارات وانفجرت فقاعة أسعار المساكن التي تمهد لإفلاس كبير من البنوك والمؤسسات المالية الأمريكية . ويرجع الكثير من الاقتصاديين أزمة الرهن العقاري أو أزمة فقاعة أسعار المساكن إلى ما يلي:²

¹ راندال دود ، رهونات العقارية الثانوية ، مجسات أزمة ، مجلة التحويل والتنمية ، العدد 04 ، 2007 ، ص 15 .

² زكرياء بله باسي، مداخلة تحت عنوان : الأزمة المالية العالمية وكيفية علاجها من منظور النظام الاقتصادي الغربي والاسلامي ، مؤتمر كلية إدارة الأعمال ، جامعة الجنان ، طرابلس ، 2009 ، ص 11 .

1- التوسع في منح القروض العقارية عالية المخاطر: تعني القروض التي تمنح للمقترضين الذين لا تتوافر فيهم شروط الإقراض التقليدية المرتبطة بالقطاع العقاري.

2- توريق القروض العقارية: إن هذا الابتكار المالي يعد من الأسباب التي أدت إلى تفاقم وتدويل الأمة المالية ، ويتمثل هذا الابتكار في تحويل القروض العقارية إلى مجموعة من السندات المرهونة بالعقار وبيعها لبنوك استثمار ومؤسسات مالية محلية أو أجنبية .

3- ضعف رقابة سلطات النقدية: هذا الضعف أدى إلى عدم احترام الكثير من البنوك للاحتياط الائتماني الأدنى ، كما تم إدخال ما يعرف بقيود خارج الميزانية لتسجيل عمليات شراء الأصول المرتبطة بالتحويل العقاري والتي لم تكن تخضع للقيود الرقابية .

4- التصنيف الائتماني لسندات العقارية تصنيف مرتفع الأمان: أقدمت مؤسسات على التصنيف الائتماني بمنح سندات الرهن العقاري عالية المخاطر التي قد اشترت من قبل بنوك كبيرة ومعروضة .

5- ارتفاع حالات التخلف عن السداد وانفجار فقاعة أسعار المساكن: وهذا ما أدى إلى ارتفاع في أسعار المساكن وأسعار البترول في العالم مما يعرض الاقتصاد الأمريكي إلى ضغوط تضخمية قوية ، مما أجبر الاحتياط الفدرالي إلى رفع أسعار الفائدة للإقراض ما بين البنوك.¹

وخلاصة القول نستنتج بأن الأزمة التي حدثت في 2008 والتي شهدها القطاع المالي الأمريكي يشكل خاص والعالمي بشكل عام ، لا بد أن تؤدي إلى إعادة النظر في تركيبته وأدوات النظام المالي العالمي لكن امتدت تأثيرات وانعكاسات الأزمة المالية لمدة طويلة من الزمن ، وظلت أزمة الرهن العقاري مستمرة بعد سنوات من وقوعها حتى إلى 2011 مع أن هناك تقارير مالية واقتصادية كانت تصدر بين الحين الآخر لتؤكد بوادر الانتعاش وتعافي في الاقتصاد العالمي .

¹ - زكرياء بله باسي ، المرجع السابق ، ص 11.

المطلب الخامس: الأزمة الاقتصادية في الجزائر (أزمة النفطية).

منذ اكتشاف النفط وقيام الصناعة النفطية في الو.م.أ لأول مرة ، مرت السوق النفطية بعدة مراحل وتطورات ، ومن خلال هذا سوف نتطرق إلى دراسة الأزمة النفطية في الجزائر وأسباب المؤدية إلى حدوثها وما طرق عنه في الأسواق النفطية العالمية .

أولا : أزمة السوق البترولية ¹.

هي السوق التي يتم فيها التعامل بمصدر مهم من مصادر الطاقة وهو البترول ، يحرك هذا السوق قانون العرض والطلب مع بعض التحفظات بالإضافة إلى العوامل الاقتصادية التي تحكم السوق ، ويتميز السوق البترولية بثلاث خصائص هي :

1- سوق احتكار القلة: يحتكر السوق البترولية عدد قليل من الشركات " منافسة القلة " وهو نوع من الاحتكار الجزئي .

2- الاتجاه نحو التكامل الرأسي: حيث منتجي القلة يتحكمون في إنتاج البترول ، أما نقله وتسويقه فإن هذه العمليات يربطها نوع من التكامل الرأسي من بداية استخراج إلى غاية مظهرة على شكل مشتقات مختلفة .

3- الاتجاه نحو التكتل: تدل حركة الشركات في السوق البترولية على الاتفاقات المسبقة فيها بينها ، على الخطوات التي تتبعها كل منها ، حتى وصول سلعة البترول ومشتقاته إلى الأسواق مما يجعله يتجه نحو التكامل الكامل ².

¹ خويلدات محمد مجاهد و وذان بشير ، أثر تقلبات أسعار النفط العالمية على معدلات النمو الاقتصادي ، مذكرة ليسانس ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2013 ، ص 7 .

² قرونفة وليد ، الشركات النفطية وأثرها على السوق البترولية العالمية ، مذكرة ليسانس في العلوم الاقتصادية ، 2011 ، ص 37 .

ويترب من خلال السوق البترولية بأنها تعتمد على قانون العرض والطلب وتتم بمراحل وخطوات التي تطراً على الصناعة النفطية . وفي هذا السياق فقد انهارت أسعار النفط بصورة حادة منذ منتصف العام 2014 ، حيث أنه بعد الطفرة التي عرفتها الأسعار منذ مطلع الألفية الثانية واستمرت لأكثر من عقد من الزمان ، انخفض سعر برميل النفط من 110 دولار في جوان 2014 ليصل حوالي 30 دولار مطلع العام 2016 ، ومن هنا نطرح سؤال : لماذا انخفضت أسعار النفط ؟ وما هي أسباب المؤدية إلى ذلك ؟

انخفضت أسعار النفط وهذا راجع لمجموعة من العوامل وأهمها :¹

1 - ظهور إنتاج النفط الصخري:

الذي أتاحتها تكنولوجيا التكسير الهيدروليكي والحفر الأفقي ، وقد أضاف هذا المصدر الجديد حوالي 4,2 مليون برميل يوميا إلى سوق النفط الخام، مما ساهم في حدوث تحمة من المعروف العالمي .

2- التغير في السلوك الإستراتيجي لمنظمة البلدان المصدرة للنفط (أوبك) :²

وقد شهدت الفترة الأخيرة تغيرا في السلوك الإستراتيجي للمنظمة خلال تركيزها على الحفاظ على حصتها السوقية على حساب الأسعار . بالغم من فائض العرض الحالي وهو ما أدى إلى انخفاض جديد في الأسعار ، وهذا القرار جاء على العكس تماما مما قامت به المنظمة خلال فترة (2008-2009) عقب انهيار أسعار النفط ، حيث خفضت من الإنتاج مما ساعد على انتعاشها مجددا .

¹ قرونفة وليد ، المرجع السابق، ص 40.

² راندال دود، المرجع السابق، ص 17.

3- الزيادة المتوقعة في الصادرات الإيرانية :

وهذا يعد رفع العقوبات الاقتصادية المفروضة عليها من الغرب بعد التوصل إلى الاتفاق النووي بينهما . حيث تستعد إيران لتصدير 1,26 مليون برميل نפט يوميا بداية 2016 ، وهو ما يعني الزيادة في المعروض العالمي .

4- تراجع الطلب العالمي:

خاصة من الأسواق الصاعدة ، كالصين التي تستهلك لوحدها ثلثي الارتفاع الحاصل في الاستهلاك العالمي من البترول ، وهذا راجع أساسا إلى قدرتها التنافسية في الأسواق بسبب الارتفاع الكبير في معدلات الأجور فيها في السنوات الأخيرة .

5- الهبوط المتواصل في استهلاك النفط في الولايات المتحدة الأمريكية:

وخاصة في ظل الإستعاضة ببدائل أخرى .

وكل هذه العوامل تنعكس سلبا على الطلب مما تؤدي إلى حصول اختلال في امن الطلب على الطاقة الأحفورية ، وتبعاً لذلك تكون إيرادات الدولة في تناقص وهذا ما يهدد بحدوث أزمة اقتصادية عميقة ومستدامة في الجزائر ؛ وهذا راجع إلى الاعتماد على النفط والغاز التي تكون انعكاساته وخيمة على الاستقرار الاجتماعي والسياسي لأنه مرتبط بالسحاء المالي والاقتصادي للنظام الحاكم.

ثانيا : الأثار الاقتصادية لانخفاض أسعار النفط .

نظرا لتبعية الاقتصاد الوطني إلى قطاع النفط تبقى الجزائر أكبر دولة متضررة من تقلبات أسعار النفط وانعكاساته على الاقتصاد الجزائري ، فقد خلف انخفاض أسعار البترول آثار على الجانب الاقتصادي في الجزائر التي تتمثل في ما يلي¹ :

1- الميزان التجاري :

سجلت الجزائر خلال الأشهر التسعة الأولى من سنة 2014 فائضا تجاريا قدره نحو 5.39 مليار دولار مقابل 6.6 مليار دولار مقارنة بنفس الفترة من السنة الماضية مسجلا بذلك تراجع قدره 18 %، حيث بلغت قيمة الصادرات الجزائرية منذ شهر جوان إلى غاية سبتمبر 2014 نحو 49.23 مليار دولار مقابل دولار خلال نفس الفترة من سنة 2013 .

2- ميزان المدفوعات² :

أثر التراجع المستمر لأسعار النفط على قدرة الجزائر المالية على مقاومة الصدمات والمتطلبات المتزايدة على ميزان المدفوعات الخارجية خاصة ، فعندما انخفض سعر البترول إلى 70 دولار للبرميل الواحد سجل إجمالي ميزان المدفوعات عجز خلال السداسي من سنة 2014 قدر ب 1.32 مليار دولار مقابل فائض قدر ب 0.88 مليار دولار في نفس الفترة من العام السابق .

¹ مريم شطيبي محمود ، عنوان مداخلة: انعكاسات انخفاض النفط على الاقتصاد الجزائري، كلية الشريعة والاقتصاد، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية ، 2015 ، ص 05 .

² نفسه، ص 06 .

3- الناتج الداخلي للخاص¹:

إن الانكماش في الواردات يمتد إلى الناتج الداخلي للخاص ، والذي انخفض إلى 208 مليار دولار في سنة 2015 مقارنة مع سنة 2014 الذي كان يقدر ب 211 مليار دولار على أساس نمو سنوي في حدود 4% مما يعني انخفاض معدل نمو الاقتصاد الجزائري حيث أنه لن يتجاوز 3.9 % عام 2015 مقارنة مع 4.5 % لعام 2014 نظرا للاستمرار الهشاشة في النمو وعجز السلطات عن التنويع في مجال الاقتصاد .

4- صندوق ضبط الموارد :

أدى الاعتماد المتزايد على الإيرادات النفطية الخاضعة لتقلبات أسعار البترول في الأسواق العالمية إلى تعقيد السياسة المالية للدول المنتجة للنفط ومنها الجزائر ، ولمعالجة هذه الاختلالات قامت الكثير من الدول المنتجة والمصدرة للبترول بإنشاء صناديق حيث سمي هذا الصندوق في الجزائر "صندوق ضبط الموارد" .

ومن الآثار المترتبة لتقلبات السعريّة للنفط من أهم المحددات الرئيسية لوضعية الاقتصاد الوطني استقرارا وهو ما أكدته أزمة 2014 التي نقلت العديد من المؤشرات الاقتصادية في حالة الفائض أو التوازن إلى حالة العجز مثل الميزان التجاري وميزان المدفوعات والميزانية العامة .

ثالثا : تداعيات انخفاض سعر النفط على الاقتصاد الجزائري :

حتى الان لم تؤثر أسعار النفط المنخفضة على النمو في الجزائر إلا بصورة محدودة وهذا نظرا إلى وجود احتياطات وقائية في مالىتها العامة أو ما يعرف "بصندوق ضبط الإيرادات" ² الذي أنشأ عام 2000 مع انطلاق قدرة طفرة أسعار النفط، ورغم ذلك كانت تستعمل هذه

¹ مريم شطبي محمود، المرجع السابق، ص 07.

² يتم تمويل هذا الصندوق من الفرق بين السعر الحقيقي للنفط والسعر المرجعي لميزانية الدولة والمحدد 37 دولار للبرميل .

الاحتياطات لدعم النشاط الاقتصادي ومن خلال هذا نتج عنه تأثيرات غير مرغوبة لتراجع أسعار النفط على الاقتصاد الوطني أهمها:

1- انخفاض فادح في إيرادات تصدير النفط¹:

فقد تراجعت مداخيل صادرات النفط في الجزائر بحوالي النصف تقريبا ، حيث سجلت في سنة 2015 سوى 14.91 مليار دولار مقابل 27.35 مليار دولار لعام 2014 ، أي بإنخفاض قدره 45.47% .

2 - خسائر كبيرة في أرصدة المالية العامة²:

حبت تضاعف عجز المالية العامة تقريبا ليصل إلى 16% من إجمالي الناتج المحلي في 2015 ومن المتوقع اتساع هذا العجز في عام 2016 حيث أن تعادل موازنة 2016 يتطلب سعر بتروول عند مستوى 110 دولار .

3 - لمواجهة الانخفاض في المداخيل النفطية والوفاء بالنفقات العانة لجأت الحكومة إلى صندوق ضبط الإيرادات ، الذي انخفضت موارده بشكل حاد بين نهاية 2014 ونهاية 2015 أي انخفاض ب 33,3% على مدى 12 شهرا.

4 - عجز في الحسابات الخارجية³:

حدث اتساع حاد في عجز الحساب الجاري في النصف الأول من 2015 ، وهذا بسبب تراجع الصادرات وارتفاع الواردات وتبعاً لذلك انخفضت نسبة تغطية الصادرات للواردات إلى 71 بالمائة عوض 111 بالمائة في النصف الأول لعام 2014 .

¹ - Pablo Dollar , Nicolas E Magnd , and Rodrigo Marixal , collateral Damage M Dollar strength and Emerging Markets Growth , IMF workig Paper , 2015 , p 102.

² د. محمود جاد الله، المرجع السابق، ص 54.

³ د. السيد عليوة، المرجع السابق، ص 38.

5 – انخفضت احتياطات الصرف بمقدار 35 مليار دولار في سنة 2015 لتبلغ 143 مليار دولار ، مقارنة بمستور الذي بلغ 194 مليار دولار في م 2013 م.

وفي حال استمرار انخفاض أسعار النفط في السنوات القادمة ، فإنه لا محال ستؤدي التدابير مستقبلا لتخفيف في الميزانية العامة إلى إبطال وتيرة النمو وضعف خلق الفرص للعمل في القطاع العام.

المبحث الثالث: ماهية المؤسسات العمومية.

لقد شغلت المؤسسة حيزا معتبرا عند الكثير من الاقتصاديين ، بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية سواء من الشرق أو الغرب ؛ باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي في المجتمع . ومن المنطق نجد المؤسسات العمومية لها خصائص تميزها عن المؤسسات الخاصة.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية.

من بين التعاريف المقدمة للمؤسسة العمومية نجد :

- المؤسسة العامة هي " المنظمة التي تمتلكها السلطات العامة بما فيها السلطات المركزية ، التي تعمل تحت الرقابة الإدارية العليا في اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسة العليا من أجل تحقيق المصلحة العامة والمساهمة في الخطة الوطنية " .¹

- تعني المؤسسات العمومية " هي مؤسسات تعود ملكيتها للدولة والمسؤولون عن هذه المؤسسات ينوبون عن الحكومة في تسير وإدارة المؤسسة العمومية ، وتهدف هذه المؤسسات إلى تحقيق مصلحة المجتمع " .²

- أما الإتحاد الأوروبي فعرفها على أنها " هي كل مؤسسة يمكن للسلطة العامة أن تمارس عليها تأثير مهيمن في الملكية أو المساهمة المالية أو القواعد ، المسيرة لها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة " .³

ومن خلال هذه التعاريف المسبقة فإن المؤسسات العمومية تسعى لتحقيق الخدمة العمومية للمجتمع ، نظرا للتحويلات والتطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية حاليا ، فإن المؤسسات

¹ أحمد عثمان طلحة ، أداة المؤسسات العامة في الدول النامية ، دار النشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، ط1 ، 2008 ، ص 117 .

² د عزيزة بن سمينة ، اقتصاد المؤسسة ، دار الأيام لنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، ط1 ، 2017 ، ص 23 .

³ -Frédéric , parrat , gouvernement d' entreprise ; maxima , paris , 1999 , p 17 .

رغم تنوع وتعدد أشكالها ومجالات نشاطها فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاؤوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك ؛ وهذا وفق القوانين الموضوعية من أجل تحقيق أهداف للمؤسسة .

المطلب الثاني: أسباب إنشاء المؤسسات العمومية.

يمكن تلخيص أهم أسباب إنشاء المؤسسات العمومية فيما يلي¹:

- 1- التأكد على تحقيق مبدأ المنفع العام والمصلحة في إطار من الحرية الاقتصادية المنضبطة والمسؤولية بحيث تحقق عدالة الاستثمار لجميع الأفراد من مستثمرين
- 2- استقلال بعض المرافق العامة في إدارات شؤونها حتى تتمكن من إدخال الأساليب الحديثة في التنظيم والإدارة من أجل تحقيق أنجاز أهدافها.
- 3- تقليص حجم البطالة.
- 4- عدم رفع الأسعار وتحقيق استقرار السوق .
- 5- توسيع وتقديم خدمات اجتماعية للمواطنين (خدمات النقل، الصحة...) .
- 6- إقامة المشروعات العامة ذات الإنتاج العالي في المجالات التي تنقل أرباحها وترتفع مخاطرها.
- 7- توزيع الموارد المالية العامة على أكثر قدر ممكن من المشروعات الاقتصادية المجدية بغية الفرص الاستثمارية وتنميتها لأكثر الأسس كفاية وفاعلية.
- 8- الاستقلال السياسي لبعض الدول دفعها لإنشاء بعض المؤسسات العامة حتى تساعد على تقويمها .

¹ - نائل عبد الحافظ العواملة ، إدارة التنمية الأسس "النظريات التطبيقات العملية"، دار زهرة للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن ، 2010 ، ص107 .

9- توفير المناخ المناسب لاستثمار الثروات القومية والطاقات التي تحقق عوائد اقتصادية .

10- اجتذاب الأموال والمستثمرين من الداخل والخارج للإسهام في دفع عجلة التنمية الاقتصادية عن طريق إتاحة فرص الاستثمار، مثل : الإعفاءات الجمركية والضريبية وحرية نقل وتدفق رؤوس الأموال للاستثمارات المحلية

المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات الاقتصادية.

للمؤسسات الاقتصادية تصنيفات حسب ثلاثة معايير وهي:

❖ المعيار القانوني.

❖ المعيار الاقتصادي.

❖ طبيعة الملكية.

أولا : تصنيف المؤسسات تبعا للمعيار القانوني :

- وتتضمن مؤسسات خاصة: سواء مؤسسات فردية أو شركات ويكون رأسمال المؤسسة مملوك من طرف شخص واحد أو عدة شركاء.¹

- مؤسسات عامة: ويكون رأسمال المؤسسة مملوكا لمجموعة عمومية ممثلة في الدولة أو في الجماعات المحلية.²

ويتضح من خلال هذا المعيار؛ يمكن تقسيم المؤسسة إلى قسمين هما: المؤسسة الخاصة والمؤسسة العمومية، ويكون الاختلاف بينهما من الناحية الملكية والهدف ، فالمؤسسة الخاصة تعود ملكيتها للفرد أي رأس المال للشخص وتهدف هذه المؤسسات إلى تحقيق مصلحة خاصة،

¹ - ربيعة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، دار الأمة للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2013 ، ص 35 .

² - د عزيزة بن سمينة ، مرجع سابق ، ص 24 .

أما فيما يخص المؤسسة العمومية تعود ملكيتها إلى الدولة وتهدف إلى تحقيق مصلحة المجتمع والخدمة العمومية .

ثانيا : تصنيف المؤسسات تبعا للمعيار الاقتصادي:

ومن خلال هذا المعيار يمكن تصنيف المؤسسة إلى:

المؤسسات الصناعية: هي مختلف المؤسسات التي تقوم بإنتاج السلع والخدمات وذلك عن طريق مزج عدة عوامل اقتصادية¹.

المؤسسات التجارية : وهي الوسيط في قنوات التوزيع والبيع بالتجزئة ، حسب تكون همزة وصل بين المورد والزبون مثل : مؤسسات أسواق الفلاح ... الخ .

المؤسسات المالية: هي المؤسسات التي تهتم بشؤون المال وتقوم بتمويل المؤسسات الاقتصادية التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين ... الخ².

_ **المؤسسات الخدمات:** هي تلك المؤسسات التي تقوم بعدة أنواع من الخدمات للمستهلكين، كما نشير إلى إن الميزة الخاصة لشركات الخدمات هي صغر حجمها كمؤسسات الجامعية، مؤسسات البريد والمواصلات... الخ.

المؤسسات الفلاحية: وهي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو استصلاحها، وتقوم هذه المؤسسات بتقييم ثلاثة أنواع من الإنتاج (النباتي ، الحيواني ، السمكي)³.

¹ عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون - الجزائر ، ط 3 ، 2003 ، ص 30 .

² فرحات غول ، الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، ط 1 ، 2008 ، ص 09 .

³ عمر صخري ، المرجع نفسه ، ص 30 .

وفي الأخير يجب أن نشير بأنه على الرغم من الدور الذي تلعبه كل مؤسسة سالفه الذكر ، إلا أنها تقوم على خدمة مصالح المجتمع وتحقيق أهداف المؤسسة من أجل البقاء والاستمرارية .

ثالثا : تصنيف المؤسسات تبعا لطبيعة الملكية¹:

– **المؤسسات الخاصة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعات أفراد (شركات أشخاص ، شركات أموال ،.....).

– **المؤسسات المختلطة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص.

– **المؤسسات العمومية:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة ، وتهدف المؤسسات العمومية من خلال نشاطها الاقتصادي إلى تحقيق مصلحة المجتمع . وليس هناك أهمية كبيرة للربح وإنما تعمل من اجل تحقيق أقصى ما يمكن من الأهداف العامة بمعنى تحقيق أقصى إنتاج ومن خلال ذلك يمكن أن تحقق الربح ، لكن في المؤسسات العامة لا يكون الربح دائما هدفا بحد ذاته .

والمؤسسات العمومية تحاول تحقيق وتنفيذ ما تحدده الخطة المرسومة أي تحقيق أقصى إنتاج لتأمين حاجة المجتمع وهذا يتم بموجب قانون أو مرسوم معين ، يعطيها حق مزاولة نشاطاتها الاقتصادية تحت شروط محددة ، مما يتبين بأن مرد ودية الاحتكار في المؤسسات العمومية تعود للمجتمع ، بينما مرد ودية الاحتكار في المؤسسات الخاصة تعود إلى أصحابها فقط .

¹ – ناظم خالد الشمري ، الإعلام الاقتصادي ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2012 ، ص 45 .

أهداف المؤسسات :

تسعى المؤسسات إلى تحقيق عدة أهداف، تختلف وتتعدد حسب اختلاف طبيعة وميدان نشاطها مما تتمثل في ما يلي¹:

أولاً: الأهداف الاقتصادية.

- 1- الاستقلال الاقتصادي.
- 2- رفع إنتاج المؤسسة بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع .
- 3 - رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع .
- 4 - تقليل الواردات من المواد الأولية ، وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتوجات النهائية عن الحاجات المحلية .
- 5- محاولة الحد من الواردات وخاصة السلع الكمالية.
- 6- التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني.
- 7- تلبية حاجات المستهلكين المحليين وإنتاج معتدلة الثمن.

ثانياً: الأهداف الاجتماعية والثقافية.

تسعى الأهداف الاجتماعية إلى:

- 1 -تحسين مستوى معيشة العمال.
- 2 -العمل على تغيير نمط استهلاك المجتمع.
- 3 -الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال وتوفير تأمينات ومرافق للعمال.

¹ - محمد صخري ، اقتصاد المؤسسة ، الديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، ط 4 ، 2006 ، ص 24 .

4 ضمان مستوى مقبول من الأجور.¹

5 أما فيما يخص الأهداف الثقافية تسعى إلى توفير وسائل ترفيهية.

6 تدريب العمال المبتدئين.

7 تخصيص أوقات الرياضة.

ثالثا: الأهداف التكنولوجية:

1 تسعى للبحث والتنمية.

2 بالتعاون مع مؤسسات البحث مثل الجامعات والمؤسسات الاقتصادية الأخرى للقيام

بعمليات البحث العلمي لتطوير المؤسسة.²

المطلب الرابع: معوقات وصعوبات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

1 - صعوبات على مستوى المؤسسة:

قد تعددت الصعوبات على مستوى المؤسسة ونذكر منها كالاتي:

- عجز ميزانية المؤسسة العمومية.

- المحافظة على السلوك النمط التفكيرى السابق في إطار مرحلة التسيير الجديد.

- الشكل التنظيمي الحالي للمؤسسة العمومية.

- صعوبة التقييم المؤسسات المقبلة على عملية الخوصصة.³

¹ محمد صخري، المرجع السابق، ص 24.

² ناصر عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1، 1998م، ص 17.

³ محمد بالقاسم و آخرون، سياسة تخطيط التنمية و إعادة تنظيم مسارها في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص165.

2- الصعوبات المالية:

- عن تأخر إنشاء السوق الذي يتضمنه المرسوم التشريعي رقم 9-10 تنظيمًا تحت إسم البورصة القيم المنقولة من شأنها تأثر سلبي على ديناميكية هذا التنازل ففي الجزائر يلاحظ حاليا غياب أسواق مالية التي تسهل عمل المؤسسة.
- دور البنوك محدود كما هو معروف لدينا إمكانية إستعمال البنوك التجارية في الوقت الحالي على الأقل كشبكات توزيع الأسهم نظرا للوضعية المالية.
- إن القطاع البنكي في الجزائر لا يلعب دورا كبيرا الوسيط مالي حيث شهد نقص كبير في الإنجاز مما يؤدي إلى نقص الموارد المالية التي يجب توفرها عند القيام بأعمال المؤسسة الخاصة بها.
- نقص كبير في السيولة التي تعدي الإقتصاد الوطني وضعف كبير في العمل الداخلي للبنوك التجارية حيث يلاحظ قلة تقديم القروض المتوسطة وطويلة الأجل الشيء الذي يقلل من طموحات المستثمرين الخواص المعلمين وبالتالي يعكس سلبي على المؤسسة الإقتصادية.

الصعوبات الإجتماعية :

- بالنسبة للعمالة: إن أشد القوى الإجتماعية الضاغطة على المؤسسة الإقتصادية في الجزائر تمثل في الطبقة العادلة التي تلعب دور كبير داخل المؤسسة ولها دور فعال في تسيير شؤون المؤسسة وهي أربعة أطراف.
- الإتحاد العالم للعمال الجزائريين و الإتحاد الوطني للمتعاو نين العمومية و الفدرالية الجزائرية لأرباب العمل و الحكومة وتنقسم هذه الطبقات المعاملة إلى تيارين متناقضين .
- بالنسبة للمستهلكين: من شأنه أن يثير صعوبات الإجتماعية في تخلي الدولة عن سياسة دعم الأسعار وموارد واسعة الإستهلاك وتمثل هذه الصعوبات عموما في تأثير مستوى الإستهلاك لدى شريحة كبيرة من المجتمع.¹

¹ محمد بالقاسم و آخرون، المرجع السابق، ص166.

وفي الأخير نستخلص بأن المؤسسات العمومية تسعى لتحقيق الخدمة العمومية للمجتمع وهذا بفضل وجود إدارة واعية تحسن كيفية التعامل مع صعوبات التي تواجهها المؤسسة في إطار إستخدام الأساليب الحديثة .

وفي الجزائر نجد أن القطاع العام، ممثلا في المؤسسات الوطنية الذي يعاني مشاكل كثيرة منها الإفتقار إلى جهاز الإداري الذي تتوفر فيه صفات الكفاءة و الخبرة و الأساليب العلمية الحديثة وهذا ما يعكس على أداء المؤسسات الإقتصادية من حيث الإنتاج و الإنتاجية فاصبحت معظم المؤسسات العمومية تعاني من إفلاس مما أثر على الإقتصاد الوطني.

المطلب الخامس: واقع و أفاق المؤسسة الإقتصادية في الجزائر

لقد عرفت المؤسسات العمومية الإقتصادية عدة عوامل في تاريخها قبل وصولها لهذه المرحلة، حيث تتسم كل مرحلة بتنظيم جديد للقطاع الجديد بناء على معطيات سابقة ودراسات إستراتيجية جديدة، وهذا ما يساهم في دفع العملية التنموية بغية تحسين مردودية المؤسسة والإعتماد على مواردها وإمكانيتها الذاتية، غير أنه غياب إستراتيجية موضوعية وحلول ميدانية منطقية أبعد هذه الإصلاحات عن أهدافها المسطرة، وهذا ما يخلق .

مشاكل جديدة داخل المؤسسات، فلا بد من تفكير في كيفية تحسين وضعية هذه المؤسسات و الخروج من الضغوط المفروضة على الإقتصاد الوطني خلال التدهور الكبير والمستمر لمردودية المؤسسات العمومية والمديونية الخارجية وكذا الهيئات المالية الدولية.¹

فإن الرجوع إلى حالة المؤسسات قبل الإصلاحات 1988 يسمح لنا بتفهم وضعية المؤسسة الاقتصادية حاليا فلقد استعملت هذه كأداة لسياسة الاقتصادية ، ونشاطاتها المتعددة والمتنوعة التي مست الناحية الاقتصادية والاجتماعية . وكانت الأهداف المتبعة لا تتلائم مع

¹ محمد بالقاسم و آخرون، المرجع السابق، ص167.

البحث عن المردودية المالية ، مما أخذ بالسلطات العمومية إلى حتمية إجراء إصلاحات عميقة وفعالة تساهم في تحسين وضعية هذه المؤسسات وزيادة في إنتاجيتها وكان ذلك سنة 1988 من خلال إستقلالية التي تمنح للمؤسسة حتمية الرجوع إلى التوازن المالي عن طريق عملية التطهير المالي للمؤسسات .

فقد تم وضع دليل منهجي يسمح بالقيام بهذه العملية وذلك من أجل توضيح العملية والمراحل الخاصة بالتطهير المالي ، حيث أن أغلب المؤسسات يجب أن يكون لها حالة مالية حتى تتمكن من المرور إلى الاستقلالية .

إذ إن مرور المؤسسة إلى الاستقلالية يستلزم تطهيرا ماليا عميقا ، بحيث يكون لها خصم صافي موجب ، ويجب أن تكون متابعات وتغيرات في هياكل هذه المؤسسات حتى تتلاءم مع المرحلة الحالية للاقتصاد الوطني ، حتى لا تقع مرة أخرى في أخطاء بعد سنة 1988 مباشر حيث واجهت عدة انتقادات بتطبيق تلك السياسة وعرفت عدة نقائص ، حيث مرت عدة مؤسسات إلى الاستقلالية من دون أن يتم تطهير حال أزمها المحاسبية والمالية ، وكذلك عدم الأخذ بعين الاعتبار أسعار الصرف حيث أن تدهور الدينار أدى إلى وقوعها في أزمة مالية.¹

¹ محمد بالقاسم و آخرون، المرجع السابق، ص168.

خلاصة الفصل:

وخلاصة القول يمكن أن نستخلص بأن المؤسسات العمومية تسعى لتحقيق الخدمة العمومية للمجتمع، نظرا للتغيرات التي تطرأ على الساحة الاقتصادية والسياسية التي تؤثر في البيئة الخارجية وتعاملها مع البيئة الداخلية التي تنشط فيها الأعمال، مما يترتب التخطيط الاستراتيجي الذي يقي على الدراسات السابقة وهذا لمواجهة الأزمات التي يمكن أن تواجه البيئة الخارجية وهذا راجع للخلل الذي داخل النظام السياسي مما يؤدي إلى تفاقم الأزمات الاقتصادية التي تعرقل نشاط الاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى ذلك هنا يكمن دور إدارة الأزمات وأساليب والاستراتيجيات من قبل متخذي القرارات السياسية والاقتصادية التي تضمن سيورة المؤسسات العمومية باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي في المجتمع.

تمهيد :

بالنظر إلى التغيير الذي شمل مؤسسات القطاع التي كانت تسميتها قبل سنة 2003 بالبريد والمواصلات الجزائر التي أصبحت حاليا مديرية البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية وتكنولوجيات والرقمنة وهذا فرض على المنظومة وجود عدة قوانين ومراسيم تنفيذية تغير من الطابع التنظيمي للمؤسسة، من مؤسسة عمومية إدارية إلى مؤسسة عمومية اقتصادية بالنسبة لبريد الجزائر وشركة ذات الأسهم بالنسبة للاتصالات الجزائر، مما يعتبر "بريد الجزائر" مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري رغم أنها تقدم خدمات عمومية وتهتم بتحقيق المنفعة العامة ولو على حساب هامش الربح، وهذا يتناقض مع مصطلح الخوصصة التي تؤمن بتحقيق الربح كقاعدة أولية، مما يلزم الإدارة من تحقيق رضا الزبائن في الخدمات المتعلقة بالبريد.

ومؤخرا أصبح يواجه المؤسسة تغييرات اقتصادية عالمية تدخل ضمن العولمة الاقتصادية وظهور معطيات جديدة متمثلة في الرقمنة الإلكترونية للبيع والشراء مما يشكل صعوبات كبيرة على المسؤولين على هذه العملية من حيث حماية المعطيات الخاصة بالمستهلك الإلكتروني، كما يدخل في تكوين إطارات ولقاءات متخصصة في هذا المجال لضبط الاستراتيجية على المدى القريب والبعيد يجعل المؤسسة قائمة بذاتها.

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة بريد الجزائر.

1 تعريف مؤسسة بريد الجزائر بولاية سعيدة ونشأتها:

أ -التعريف:

يعود أصل مفهوم استخدام البريد إلى النصف الثامن من القرن التاسع عشر، من أجل توفير الخدمات المالية البريدية الأساسية وأُسست في تلك الحقبة حكومات كل من النمسا، المملكة المتحدة، فرنسا وبلدان أخرى، بنوك ادخار تابعة إلى مكاتب البريد مثل خدمات "الصك البريدي والتحويل البريدي" وباتت الحوالة البريدية تشكل خدمات هامة في إرسال الأموال على الصعيد الوطني أو الدولي.

كما أدخل الاتحاد البريدي العالمي ما يعرف بمراقبة النوعية على مستوى مصالح الدفع في المؤسسة البريدية، ويقوم بنشر آجال معالجة الحوالات البريدية وإيصالها ونفس الشيء للصكوك البريدية.¹

ب - النشأة:

أنشأت مؤسسة البريد الجزائر بموجب القرار 02/43 المؤرخ في 14 جانفي 2002 وهي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC، ويحصى بريد الجزائر اليوم بولاية سعيدة 3000 عامل متنوع مهامهم وأماكن تادية هذا المكان يتوزعون على 52 مكتب بريدي، وبالرغم من إنشائها بمحيط اقتصادي متميز بالتغيرات المستمرة واشتداد حدة التنافس، إلا أن مؤسسات البريد عازمت من أول مرة أن تتمركز ضمن أعلى رتب المؤسسات التجارية ذات القدرة التنافسية

¹ مصدر وثائق للبريد وحدة سعيدة.

الكبرى لتقديمها خدمات ذات نوعية رفيعة للزبائن والإقدام على استغلال كل الفرص وتقنيات الإعلام الحديثة من أجل تحقيق المنفعة العامة للمجتمع.¹

3- مهام المؤسسة: للمؤسسة عديد من المهام يمكن إيجازها في ما يلي:

- بإعتبارها مؤسسة تقدم خدمة عمومية فهي تعمل على توفير للمجتمع أحسن الخدمات و بأقل التكاليف.

- بإعتبار مؤسسة ذات طابع صناعي و تجاري فيجب أن تعمل على تخطيط، ترقية، تنميتها وتقليص تكاليفها للحصول على نتائج إيجابية لمتابعة تطورها.

- تلعب دور محرك للإقتصاد الوطني من خلال مضاعفة الجهود في مجال البحث وتطوير الإستثمار.

- إستغلال كل النشاطات المدرجة تحت نظام التخصيص أو الحصر حسب المادة 63 من القانون 2003 بخصوص بريد الرسائل بكل أشكاله في النظام الداخلي وفي علاقتها مع الخارج.

- القيام بكل النشاطات الملحقمة و التي لها علاقة بالنشاط الرئيسي سواء تعلق الأمر بالنشاطات المرتبطة ببريد الرسائل، الطرود البريدية و المصالح المالية البريدية بما في ذلك مصلحة التوفير.

- القيام بكل النشاطات الموكلة إليها لصالح الخزينة العمومية.

- إنشاء وخلق هيئات وهيكل تتماشى مع نشاطاتها وأهدافها على مستوى كل التراب الوطني مع توفير كل الوسائل الضرورية لتأمين الإستغلال وصيانة كل الهياكل القاعدية الموجودة تحت تصرفها.

- صياغة المخططات الرئيسية لتطوير مختلف الهياكل المرتبطة بنشاطها.

¹ مصدر وثائق للبريد وحدة سعيدة.

- صياغة و الإشراف على السياسة التجارية تماشيا مع عقد نجاعة المصادق عليه بقرار من الوزير المكلف بالبريد.

- الإشراف على تنفيذ سياسة الخدمة الدولية في إطار السياسة القطاعية و في إطار التنظيمات الجاري بها العمل وفق دفتر الأعباء الممضي مع سلطة الضبط للبريد و المواصلات.¹

المطلب الثاني: البنية الهيكلية لبريد الجزائر.

تحتوي بريد الجزائر على هيكل تنظيمي يسمح لها بالانتشار والتواجد في كل النقاط عبر القطر الجزائري وبهذا فقد بنت المؤسسة هيكلها على ثلاث مستويات:

- المديرية العامة والهيكل المركزية وتسهر على الإشراف العام وتسيير المؤسسة على المستوى المركزي.

- المديرية الإقليمية والتي تسهر على تسيير المؤسسة على مستوى جهوي.

- الوحدات الولائية و تضطلع بمهام الإستغلال على المستوى الولائي.

1- الهياكل المركزية:

- المديرية العامة: يرأسها المدير العام يسهر على تنفيذ توجيهات و قرار مجلس الإدارة معين بمرسوم، يحوز المدير العام على كامل السلطات على مستوى الوطني ليقوم بالإدارة و التسيير الإداري و التقني و المالي للمؤسسة حيث يقوم ب:

- إعداد و إقتراح التنظيم العام للمؤسسة على مجلس الإدارة للموافقة ليرفع إلى الوزير المصادقة.

- ممارسة السلطة السلمية على كل موظفي المؤسسة.

¹ وهاب محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 103-104.

- إمضاء العقود و إجراء الصفقات والمعاهدات والإتفاقيات في الإطار القوانين والإجراءات التنظيمية الجاري العمل بها.
- فتح حسابات لمصلحة المؤسسة وتشغيلها على مستوى مركز الصكوك البريدية على مستوى المؤسسات البنكية.
- يمثل المؤسسة في النزاعات أمام القضاء.
- يسهر على إحترام التنظيم الداخلي للمؤسسة.
- يمكن أن يفوض بعض السلطات إلى مساعديه.
- يقوم بإعداد الميزانية، جدول النتائج، الكشف السنوي الخاص بحقوق و ديون المؤسسة. كما يقترح على مجلس الإدارة: البرامج العامة للإستغلال، المشاريع والمخططات، البرامج الإستثمارية، الميزانية التقديرية، إستعمالات وتوزيع النتائج، رزمانة مناصب العمل، نظام الأجور ومشاريع توسيع النشاط.
- تنقسم مديرية العامة إلى قسمين: مديريات مكلفة بالبحث والدراسات ومديريات مركزية مكلفة بالإشراف والتنفيذ نتطرق إليها فيما يلي:
- مديريات الدراسات:
- أ-مديريات الدراسات لتحسين النوعية : ويتمثل الهدف الرئيسي لها في توفير خدمة ذات نوعية إلى الزبون وبلوغ ذلك فإن هذه المديرية مكلفة بما يلي:
- إيجاد نظام لتقييم مستوى الأداء، نوعية الخدمة و تقييم مستوى الرضا لدى الزبون.
- تعداد مختلف الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.

- إجراء مختلف التحقيقات الميدانية حول نوعية الخدمة المقدمة بالتعاون مع مختلف هياكل المؤسسة مع إمكانية التعاون مع المعاهد المتخصصة في هذا المجال.
- تعداد وسائل القياس المستعملة على المستوى العالمي، إستعمال وتحديد الفروقات في مجال نوعية الخدمة المقدمة.
- تحديد مستوى النوعية المقبول الخاص بريد الجزائر في ميدان:
 - زمن توجيه بريد الجزائر، الطرود البريدية.
 - التخفيض من زمن تنفيذ العمليات على مستوى المكاتب البريدية والمراكز المالية.
 - تحسين مستوى الإستقبال.
- ب- مديريات الدراسات الإستراتيجية، التخطيط و التنظيم: تعمل هذه المديرية على ترجمة إستراتيجية المؤسسة بتحديد محاور التنمية و تحضير مشاريع مخططات التنمية و تقوم بتسيير عقد النجاعة و العمل على تطبيق الإجراءات التنظيمية بالتعاون مع الهياكل المعنية¹.
- ج- مديرية الدراسات في مجال الإتصال: تهدف هذه المديرية إلى ترقية الإتصال على المستوى الداخلي للمؤسسة و المحيط حيث تقوم ب:
 - تمثيل مؤسسة بريد الجزائر.
 - توزيع و نشر مختلف نتائج التحقيقات في مجال دراسة السوق.
 - إنجاز التحقيقات المرتبطة بتطور المؤسسة و إستراتيجياتها.
 - القيام بتجنيد كل الطاقات البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة.

¹ وهاب محمد، المرجع السابق، ص ص 105-106.

د- مديرية الدراسات لمراقبة التسيير و الإشراف الداخلي : تهدف هذه المديرية إلى إعطاء

دفع للمؤسسة لتحسين أدائها من خلال إيجاد الحلول المناسبة و المساهمة الفعالة و الدائمة في خلق القيمة المضافة، كما تساعد أيضا على تحقيق الأهداف المسطرة من خلال تقييم المستمر والإشراف و تقديم الإقتراحات و تتكفل هذه المديرية بما يلي:

- قياس أداء المؤسسة و ترشيد الإستعمال الأمثل لمختلف الموارد.

- المشاركة في تحديد المؤشرات (الإنتاج، النوعية).

- المشاركة في صياغة لوح القيادة و تحليل النتائج.

- متابعة مختلف الملفات المتعلقة بالسرقات و إختلاس الأموال.

- تنظيم دورات التفتيش على مستوى المؤسسات البريدية و المراكز المالية على المستوى الإقليمي والمحلي.

ه- مديريات الدراسات لشؤون الدولية، التعاون و الشؤون القضائية : تكمن مهامها في تمثل

مؤسسة بريد الجزائر في المفاوضات الدولية المتعلقة بالبريد و المصالح المالية و تمثيلها في الإتحاد العالمي للبريد، تهتم بمراقبة التعاون و التبادل الدولي و القيام بإعداد الإتفاقيات الثنائية و المتعددة مع مختلف الهيئات البريدية العالمية كما تتكفل بـ:

- تطبيق نصوص مؤتمر الإتحاد البريدي و الإتحادات الجهوية.

- تسيير ملفات النزاعات القانونية و إعداد الإجراءات القانونية لتقديمها إلى مصالح القضاء.

- إعداد و متابعة الملفات المودعة لدى سلطة الضبط بخصوص إحترام النصوص القانونية.

- تحضير الإمكانيات و الوثائق اللازمة في مجال إنشاء فروع النشاطات البريدية و المالية¹.
- و- مديرية الدراسات المكلفة بالامتلاكات : تتمثل مهامها في مساعدة الهياكل المكلفة بتسيير الوسائل العامة في إستغلال الوسائل و تسيير مختلف العقارات و الامتلاكات المدرجة في الصنف (2) من المخطط الوطني للمحاسبة و تتكفل هذه المديرية أيضا ب:
 - الإثبات و التحقق من مختلف الامتلاكات التي وضعت تحت تصرف المؤسسة بسبب تقسيم امتلاكات القطاع بين مؤسسة بريد الجزائر و إتصالات الجزائر.
 - صياغة القواعد القانونية لجرد الامتلاكات و متابعة إهلاكاتها؛
 - المشاركة في صياغة القواعد المتعلقة بإدماج الإستثمارات الجديد المكتسبة حديثا.
 - إعداد مدونة لمختلف التجهيزات و الإستثمارات خاصة بريد الجزائر.
 - إعداد مختلف الإجراءات لمعالجة الفروقات الناتجة عن (تنازل عن الإستثمارات تحويلها، إخراجها من الحضيرة بسبب التقادم).

2- المديرية المركزية:

- أ-مديرية المصالح البريدية: تتكفل هذه المديرية بالسهر على حسن الأداء المصالح البريدية على المستوى الداخلي وفي علاقتها مع الخارج.
 - تحضير ومتابعة مخطط التنمية للهياكل القاعدية للبريد.
 - تطوير و ترقية البريد الشخصي ذو التوزيع الخاص و بريد المؤسسات ذو التوزيع الخاص.
 - إعداد البرامج السنوية لإصدار الطوابع البريدية.

¹ وهاب محمد، المرجع السابق، ص ص 106-108.

- تنفيذ نصوص الإتفاقيات البريدية والإتفاقيات الشائبة والمتعددة المتعلقة بتبادل البعثات والطرود البريدية وإعداد المحاسبة المتعلقة بذلك.

تشكل هذه المديرية على أربع مديريات فرعية وخليية مكلفة بالبريد السريع:

- ✓ المديرية الفرعية للبريد و الطرود البريدية.
- ✓ المديرية الفرعية لتطوير الشبكة البريدية، هواية جمع الطوابع .
- ✓ المديرية الفرعية للتجهيزات والبرامج .
- ✓ المديرية الفرعية للحسابات البريدية الدولية.
- ✓ الخلية المكلفة بالبريد السريع.

ب- مديرية المصالح المالية: تتكفل هذه المديرية بـ:

- التنظيم والسهر حسن الأداء لمختلف المراكز الملحقة بها (مركز الصكوك، مركز التوفير، مركز الحوالات).

- العمل على تنفيذ المشاريع الهادفة إلى تحسين نوعية الخدمات و رفع الإنتاجية.

- تأمين الإتصال الدائم مع المديرية العامة لصندوق التوفير، مكتب التبادل الدولي للحوالات ومع الخزينة العمومية للبنوك.

- معالجة مختلف النزاعات القانونية و الإستعلامات و تشمل هذه المديرية على ثلاث مديريات فرعية.

ج- مديرية المالية والمحاسبة : و تتكفل هذه المديرية بـ:

- إنجاز و تنفيذ السياسات المالية للمؤسسة.

- تأطير مختلف الهياكل و الميادين الحاسبي و المالي.

- توحيد مختلف الميزانيات و القيام بالتحليل المالي و المحاسبة للمؤسسة.

- توحيد و متابعة الميزانيات التقديرية بالتعاون مع المختلف الهيكل.

-متابعة مساهمة المؤسسة في فروع المنشأة¹.

د-مديرية الوسائل العامة :

وتتكفل هذه المديرية ب : إنجاز والسهر على تطبيق السياسات المتعلقة بالعقارات، النقل، التموين، الصيانة، الحماية و الأمن.

هـ- مديرية الموارد البشرية : وتتكفل المديرية ب:

- إنجاز و السهر على تطبيق السياسات في مجال تسيير الموارد البشرية، تكوين والشؤون الإجتماعية.

- السهر على تطبيق قانون العمل (قانون التوظيف العمومي 85-59 والقانون 90-11).

- المشاركة في إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- إعداد و تطبيق بنود الاتفاقية الجماعية و النظام الداخلي.

و- المديرية التجارية : تتكفل هذه المديرية بما يلي:

- التكفل بالنشاطات التسويقية واقتراح خدمات جديدة حسب إحتياجات الزبائن وإدخال تكنولوجيا المعلومات والإتصال.

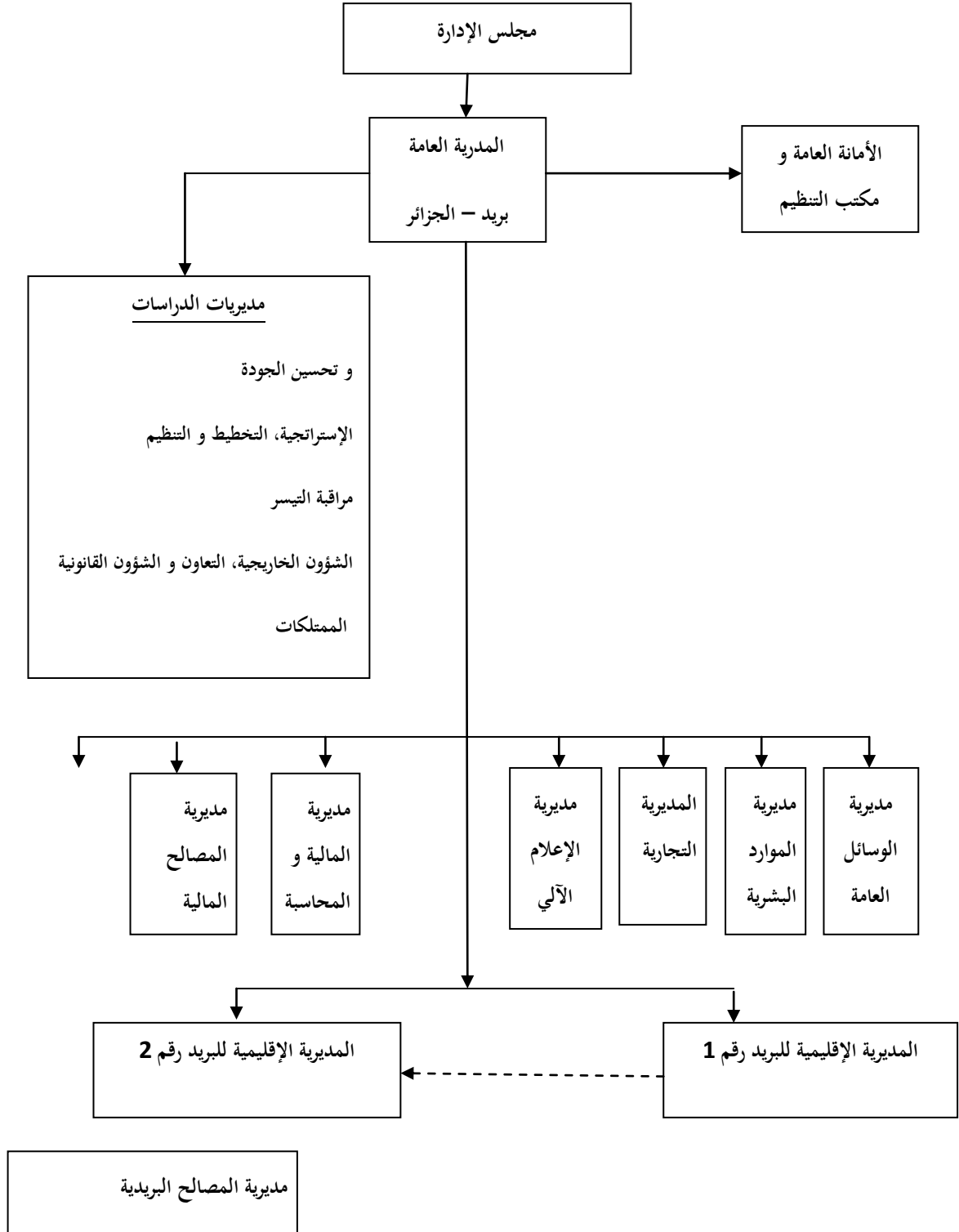
- إعداد مخطط النشاط التجاري لبريد الرسائل الطرود البريدية و لخدمات المصالح المالية.

¹ وهاب محمد، المرجع السابق، ص ص 109-110.

- إعداد و توزيع الدعائم و الوثائق الإعلامية على الزبائن.
- إعداد الدراسات بخصوص الأسعار و اقتراح التعديلات اللازمة.
- ز- مديرية الإعلام الآلي: و تتكفل هذه المديرية بما يلي:
 - إعداد البرامج التجهيز النظام الإعلامي.
 - إنجاز و وضع حيز التطبيق أنظمة الإعلام الآلي الضرورية لتسيير المصالح.
 - إنجاز برامج الإستغلال و صيانة الأنظمة المعلوماتية و العمل على تخزينها و حمايتها.
 - الإشراف على تسيير و مراقبة مراكز الإعلام و العمل على تطوير البرامج.
 - مراقبة التطور التكنولوجي و ترقية تكنولوجيا الإعلام و الإتصال المستعملة¹.

¹ وهاب محمد، المرجع السابق، ص ص 103-104.

الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر على المستوى المركزية.



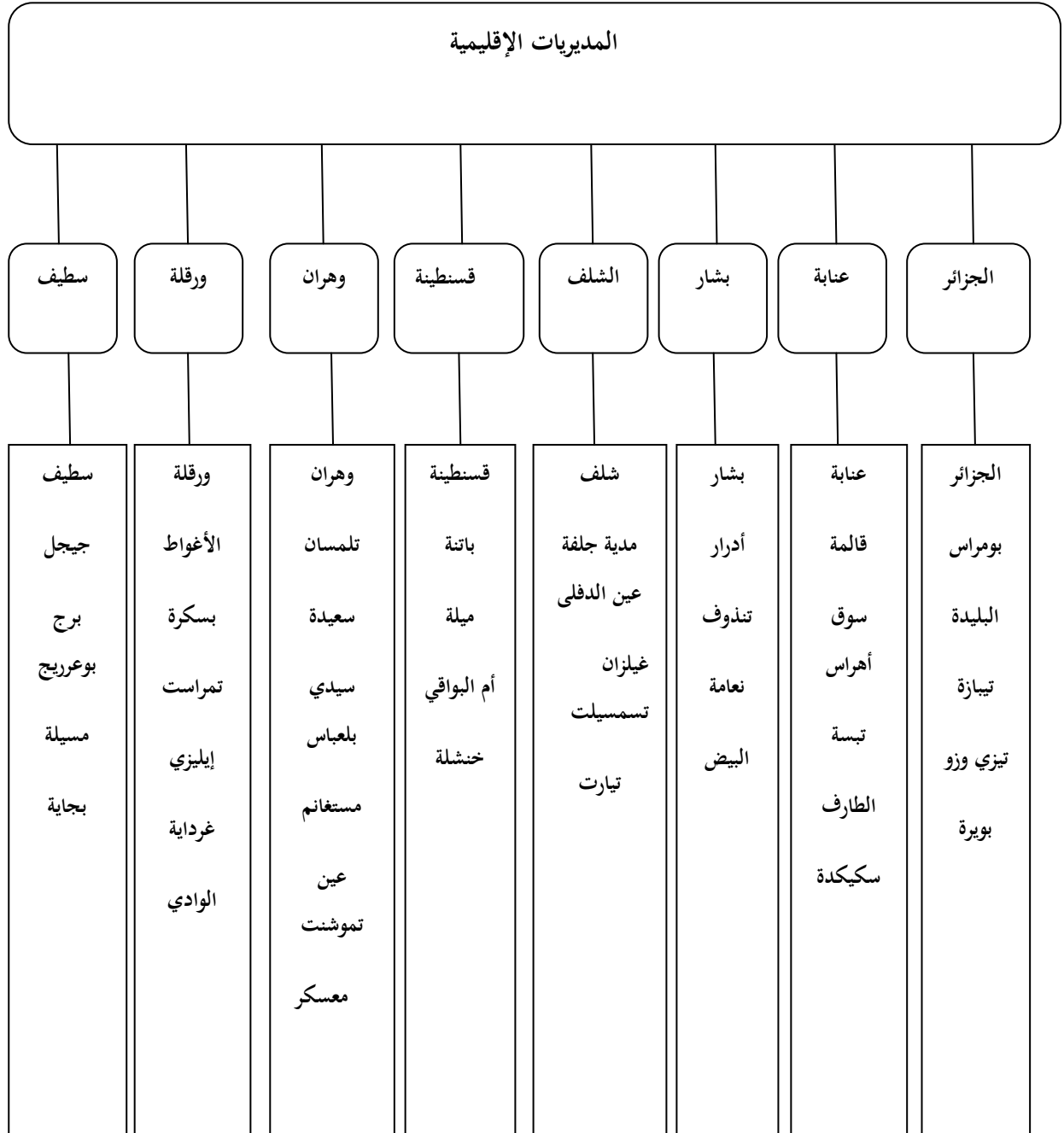
3- الهياكل الإقليمية:

يتكون الهيكل التنظيمي من 08 مديريات إقليمية تقوم بالإشراف على الوحدات الولائية التابعة للإقليم وهذا ما يوضحه الشكل الموالي. وتتكفل هذه المديريات بما يلي:

- تنظيم و مراقبة إستغلال البريد على مستوى الإقليم.
- تنفيذ البرامج المعدة من طرف المديرية العامة.
- إعداد الميزانيات و إعداد التقارير الدورية الخاصة بنشاطاتها.
- توحيد و إعداد الميزانيات التقديرية.
- إعداد برامج التفتيش و مراقبة تنفيذها¹.

¹ الخنساء سعادي، التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي(دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر)،مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2006 /2005، ص 116.

الشكل رقم (4) : مخطط التنظيم الإقليمي والوحدات الولائية.



4- الوحدات الولائية:

تشرف هذه الوحدة على مختلف المؤسسات البريدية والمراكز على مستوى الولاية وتتكفل

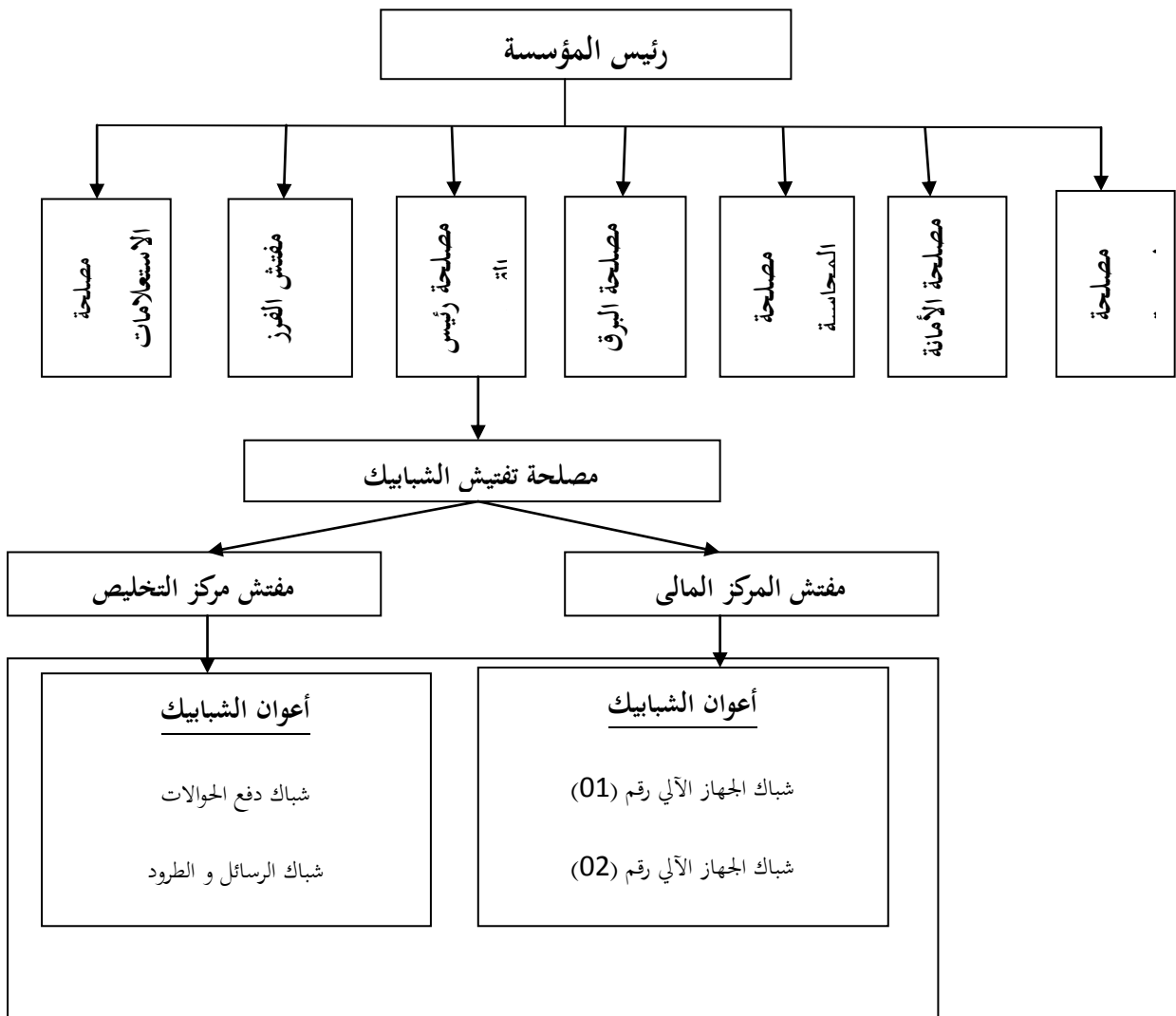
ب:

- تنفيذ برامج التنمية و إعداد التقارير الدورية حول نشاطاتها.

- تسيير الهياكل القاعدية و إستغلالها في المجال البريدي.

- تنفيذ برامج تفتيش المكاتب البريدية.

الشكل رقم (5): الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر بسعيدة.



المطلب الثالث: الخدمات التي تفتريها مؤسسة بريد الجزائر.

تقدم مؤسسة بريد الجزائر مجموعة من الخدمات يمكن تصنيفها إلى:

1 - خدمات مالية:

أ- خدمة الحساب البريدي الجاري (ccp) : و هي أكثر الخدمات إقبالا و أهمية لدى الزبون، تأخذ حصة الأسد بالنسبة لمختلف الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة بريد الجزائر، حيث أنه لا يمكن لأي شخص جزائري يعمل في مؤسسة عمومية أن يتخلى عن هذه الخدمة، فكل زبون يملك حساب بريدي جاري يمكنه سحب مبلغ معين من رصيده أو إستعلام عنده في أي مكتب من مكاتب البريد المنتشرة عبر التراب الوطني و هذا لوجود شبكة الواسعة تربط بين مختلف مؤسسات البريد و تتم عملية السحب وفق شروط معين:

- يجب أن لا تتعدى قيمة السحب 5000.00 دج إذا كان حامل الصك ليس هو صاحب الحساب.

- يجب أن لا تتعدى قيمة السحب 20.000.00 دج إذا كان حامل الصك صاحب الحساب و في كلتا الحالتين لا يقوم العون بمراقبة تطابق الإمضاء في ch25 الذي فتح به الحساب لأول مرة.

- إذا كان قيمة السحب أكثر 20.000.00 دج بالنسبة لصاحب الحساب فيقوم العون بمراقبة تطابق الإمضاء على ch25 و هذه عملية تسمى بسحب على منظور، بالإضافة إلى خدمة السحب و الإستعلام على الرصيد يمكنه طلب دفتر الصكوك و كل هذه الخدمات يمكن أن تتم بطريقة الأكثر سرعة و حداثة هي إستعمال الشباييك الآلية باستخدام البطاقة ccp و هذا لتوفير الوقت و الجهد.

ب- خدمة الحوالات : وهي عدة أنواع :

- الحوالات البطاقية : تحمل الرقم (1406): و يسمح هذا النوع من الحوالات للزبون بإرسال إلى شخص آخر مبلغ مالي معين و غير محدود عبر كامل التراب الوطني.
- الحوالات التلغرافية : تحمل الرقم (1412) : و هذا النوع من الحوالات أصبح نادر الإستعمال، حيث يمكن للزبون إرسال الأموال بطريقة التلغراف.
- الحوالات البطاقية لتزويد الحسابات البريدي الجارية: تحمل رقم (1418) : و هي تسمح لزبون بتزويد حسابه البريدي الجاري أو حساب شخص آخر بمبلغ غير محدودة و هناك نوعان منها العادية التي ترسل عن طرق البريد و منها من ترسل عن طريق الدفع السريع بإستخدام شبكة تدعى ب (VAC).
- الحوالات الإلكترونية (التحويل الإلكتروني للأموال) **TRF** : و هي تشبه الحوالات البطاقية و لكنها تتميز بتحويل الأموال بطريقة إلكترونية من مكتب بريدي إلى آخر عبر شبكة الإعلامية.¹
- خدمة "وسترن يونيون" (الإستلام السريع للأموال) : بدأت هذه الخدمة في شهر ماي 2001 على مستوى 46 مكتب بريدي، أما على مستوى مؤسسة محل الدراسة ف انطلقت سنة 2002 و تسمح هذه الخدمة لزبائن البريد تحصيل الأموال الصادرة من أكثر من 190 بلد عبر العالم بالعملة الوطنية لدى مكاتب البريد في أجل قريب.
- خدمات التوفير : توفر بريد الجزائر بالتعامل مع البنك الوطني للتوفير و الإحتياط عبر جميع مكاتب البريد العمليات التالية :

¹ بورقعة هواري، مسؤول الأمانة، بالمؤسسة، يوم 28 جويلية 2011، (مقابلة شخصية).

- فتح حساب التوفير مع تسليم الدفتر.
 - دفع مبلغ غير محدود القيمة على مستوى المراكز البريدية.
 - سحب الأموال آنيا مهما كان المبلغ على مستوى المكتب الحائز على الحساب.
 - سحب مبلغ لا يتجاوز 20.000 دج في باقي مكاتب البريد.
 - تسوية الفوائد.
- و بالتالي يسمح لأي فرد فتح دفتر التوفير و الإحتياط و ذلك بتحريض طلب على المطبوعة رقم 01 لفائدة الشخص الراشد و المطبوعة رقم 02 مكرر بالنسبة الأطفال ثم يحدد نوع الدفتر LEP أو LGL يسلم له فالدفتر LEL هو الذي لا تقل الدفعة الأولى فيه على 5000.00 دج و يتحصل على فوائد بنسبة 2% .
- أما دفتر LEP هو الذي لا تقل مبلغ الدفعة الأولى 10.000.00 دج و يتحصل على فوائد بنسبة 2.5% .

2 - الخدمات البريدية : و هي خدمات متنوعة تتكون من:

- خدمة الطرود البريدية : حيث تساهم جميع المكاتب الموزعة عبر التراب الوطني في عملية تبادل الطرود عبر كامل التراب الوطني و البلاد الأجنبية.
- خدمة كراء صناديق البريد و الخدمات البريدية : حيث تمنح الزبون صناديق بريدية للتأجير مقابل مبلغ إشتراك سنوي في مكتب بريدي مكلف بعملية التوزيع لدى الأشخاص الطبيعيين والمعنويين و أصحاب المؤسسات المقيمين بالدائرة البريدية، يكون مبلغ الإشتراك للأفراد 800 دج أما المؤسسات 1600 دج.

3- الخدمات المؤدية لفائدة الغير :

تقوم مؤسسة البريد بإجراء عمليات تحصيل و دفع مختلفة لفائدة إدارات أخرى أو مصالح عمومية.

- وزارة المالية: دفع المعاشات الجزائرية و الأجنبية و بيع الطوابع الضريبية، الجبائية، التغيريمية و بيع قسيمة السيارات.
- تحصيل لفائدة الزبائن الكبار : تشارك مؤسسة البريد في عملية تحصيل فواتير للزبائن الكبار مثل أوراسكوم، إتصالات الجزائر، موبيليس، الجزائرية للمياه، سيال، سوسيتي جنرال، ستلام الجزائر، بنك البركة.
- خدمة **racimo**: هي عبارة عن تحميل إلكتروني الذي يوفر للزبائن الدفع المسبق لشركة موبيليس وهذا ما يسمى بـ"التعبئة الأتوماتكية".
- خدمة أرسلي: توفر المؤسسة إمكانية تعبئة رصيد هاتفك المحمول لخط موبيليس بدون دفع الرسوم¹.

4 - الخدمة عن بعد:

- الموزع الصوتي " 15-30 ": هذه الخدمة تسمح لزبائن بريد الجزائر الإتصال المباشر عبر الهاتف على الرقم "15-30" ل:
- الإطلاع على الحساب البريدي الجاري.
- طلب دفتر الصكوك.
- طلب الرقم السري.
- طلب مساعدة العاملة للإستفسار عن الخدمات النقدية.
- الموزع الصوتي " 90-30 ": تسمح لزبائن بريد الجزائر بتعبئة حساباتهم المسبقة الدفع لموبيليس أو حساب آخر من حسابكم الجاري ccp بكل مرونة و سهولة الإستعمال في أي وقت.

¹ بورقعة هواري، مسؤول الأمانة، بالمؤسسة، يوم 28 جويلية 2011، (مقابلة شخصية).

- تصل الزبون رسالة قصيرة (sms) لتأكد له عضوية الإنضمام إلى الخدمة مع الرمز السري الشخصي.

- الثمن للتحميل هو 100 دج و الثمن الأعلى هو 2000 دج يوميا.

- يخصم من الحساب الجاري الدفع للزبون بالقيمة المعبئة بدون إقتطاع الرسوم.

5- خدمة الإنترنت : موقع الإنترنت www.poste.dz يسمح لزبائن بريد الجزائر ب

- الإطلاع على الرصيد.

- طلب دفتر الصكوك.

- طلب الرقم السري أو تغييره.

- طلب بيان على الحساب.

- طلب إيقاف البطاقة البنكية في حالة الضياع أو السرعة.

- الإستعلام عن البطاقة البنكية إذا صنعت و في أي مكتب بريد موجود¹.

6- خدمات الأخرى:

خدمة رصيدي (طلب رقم السري): بدأت هذه الخدمة في المؤسسة محل الدراسة في

جوان 2011 و تسمح هذه الخدمة لأي زبون يملك حساب بريدي جاري أن يحصل على رقم

سري للإطلاع على الرصيد عبر الإنترنت أو الهاتف النقال و ذلك بالتقدم إلى إحدى المكاتب

البريدية المزودة بشبكة الإعلام الآلي بطلب خطي متضمنة رقم الحساب البريدي الجاري و رقم

الهاتف النقال بالإضافة إلى نسخة طبق الأصل من بطاقة التعريف².

¹ وثائق المؤسسة.

² بورقعة هواري، مسؤول الأمانة، بالمؤسسة، يوم 28 جويلية 2011، (مقابلة شخصية).

المبحث الثاني: الأزمات التي تواجهها المؤسسة.

المطلب الأول: الأزمة المالية و القطاع البريدي 2009.

صرح مؤخرا إيدوارد دايان المدير العام للإتحاد البريدي العالمي، أمام ممثلي البلدان الأعضاء في الإتحاد بأن العالم يمر بأوقات عصيبة ناجمة عن الأزمة المالية ومع ذلك فإن البريد كمؤسسة تحظى بمكانة تسمح لها بمد العون خاصة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وهي كفيلة بمساعدتها في تطوير أنشطتها سواء على الصعيد المحلي أو الدولي. "إنها فرصة بالنسبة للمتعاملين البريديين لتنويع أنشطتهم" هذا ما أشار عليه المدير العام للإتحاد.

وحسب مدير مجلس العمل البريدي و المدير العام لبريد اليونان السيد أندرياس تابرانزيس " فإن المتعاملين البريديين سيدخلون في دائر "إضطرابات" مما يستدعي "وضع إستراتيجية جديدة في مجال البريد. وهو أمر صعب منذ البداية، بالنظر إلى البرنامج الذي تم وضعه مسبقا و الذي يتميز في الكثير من الطموح وما صعب الأمر أكثر هو الأزمة المالية التي ستجعل تنفيذ هذا البرنامج أمرا في غاية الضرورة، بل وستجعل من تنفيذه".

و بإعتباره مسؤول عن متعامل البريدي اليوناني، فإن السيد أندرياس تابرانزيس، يعرف حق المعرفة، بأن على المؤسسات البريدية التوحد و العمل جنبا إلى جنب لتفادي الأزمة و التحضير لتقليص الأسعار، على مستوى كل المؤسسات البريدية التي يجب أن تتفق على كلمة واحدة في هذا الموضوع. أما الكلام عن مدى تأقلم المؤسسات البريدية مع تداعيات الأزمة و المحيط الإقتصادي الجديد وقواعده، فهذا موضوع آخر. إن المتعاملين العموميين، لا يشكلون قطاعا متجانسا وموحدا، البعض منهم، سريع وحيوي وقادر على مجابهة الأخطار وتحديها، و البعض الآخر بطيء في أخذ القرارات. هذا ما أدل به ذات المدير. ومهما تكن الصعوبات التي تنتظر المتعاملين البريديين، فإنه يبدو جاليا بأن الأزمة العقتصادية العالمية قد تولد فرصا جديدة في المجال

التجاري، وما على مؤسسات البريدية إلا الإختيار، إن هي شاءت لعبة اللعبة وإن أبت، فوتت الفرصة¹.

المطلب الثاني: أزمة حركة الأموال عبر مكاتب البريد 2012

تعددت الأزمات الإقتصادية على مستوى القطاعات و المؤسسات المتواجدة في ربوع الوطن وهذا راجع للتغيرات التي تواكب هذا العصر الحديث، وهناك العديد من الصعوبات التي تواجهها المؤسسة هي حركة الأموال عبر المكاتب البريد التي تعتبر هي المرحلة التي تسهل عملية النقل وتحويل أموال التي تتم عن طريق مصالح الأمن على مستوى البلدية و الدرك الوطني على مستوى الولاية التي تقول مهمة نقل أموال عبر مكاتب البريد على مستوى كل ولاية.

لكن في الأونة الأخيرة واجهت مؤسسة البريد الجزائر نوع من الصعوبة في هذه العملية وكانت في سنة 2012 وهذا راجع لأسباب التي واجهتها المؤسسة وهي تخلي مصالح الأمن و الدرك الوطني لهذه العملية، مما أفقد المؤسسة توازن في عملية تسيير التي أدت إلى تدبب كبير في السيولة النقدية لدى مكاتب البريد وبالتالي قامت المؤسسة بعمليات تخص هذه العملية وعملت على إيجاد إستراتيجية مناسبة في حل هذه الأزمة التي قد تؤدي إلى فوضى في مكاتب البريد مما يؤدي مؤسسة إلى الزوال فقامت بإجراء إتفاقيات مع مؤسسات خاصة وهذا لتدارك الفراغ الموجود لدى المؤسسة الذي دام لمدة شهرين.

¹ مجلة شهرية لعمال البريد 2009.

المطلب الثالث: أزمة يد العاملة و أزمة الشبابيك الآلية للأوراق النقدية "GAB" لسنة 2013.

أزمة آلية نقص اليد العاملة لدى المستوى البريد الجزائر سنة 2013:

واجهت المؤسسة نقص كبير حيث أثرت إجراءات الحكومة المتعلقة في التقاعد النسبي في القطاعات العمومية وهذا لإصدار مرسوم يخص بالمتقاعدين مما أدى بجل مستخدمين مصارعة لعملية التقاعد مما أصبحت المؤسسة تعاني نقص في يد العاملة وهذا راجع إلى الفراغ الكبير الذي واجهته المؤسسة " بريد الجزائر " مما كلف بالعاملين على خدمة متعددة المجالات وهذا ما صعب الأمر داخل القطاع الخ دماتي، بالنسبة لبريد الجزائر مما أدى إلى اللجوء للوكالة الوطنية للتشغيل بإتخاذ إستراتيجيات مؤقتة لتفادي العديد من العراقيل التي قد تؤدي من مؤسسة إلى التدهور في شتى المجالات الإقتصادية و السياسية و الإجتماعية.

ولكن هذا القرار أتاح بعض الفرص للتشغيل مما يساعد إلى تقليل من البطالة ويعمل على تحسين المستوى المعيشي مما أعطى الكثير من الفرص في هذا المجال رغم الصعوبات التي قد تؤدي إلى التهلكة وهذا لتفاشي أسرار المؤسسة لعدم تخصص بعضهم في هذا المجال .

أزمة شبابيك الآلية للأوراق النقدية "GAB" قامت مؤسسة بريد الجزائر بإصدار حوالي 50 ألف بطاقة ذهبية تلقائيا لمالكها حسابات بريدية الجارية ولكن للأسف هذه البطاقات لم تتلاءم مع قارئ الموجود في الشبابيك الآلية التي كانت تشتغل عليها البطاقات المغناطيسية القديمة ولكن لحارك هذا الخلل صارت مؤسسة بريد الجزائر في واسطة اليد العاملة مؤهلة إلى تغيير واستبدال قارئ البطاقات بأخرى مبرمج لقراءات البطاقات الذهبية.

المبحث الثالث: استراتيجيات مؤسسات بريد الجزائر بسعيدة.

المطلب الأول: إجراء مقابلة.

إن أساليب التحليل العلمي تقتضي اعتماد ثلاثة مناهج هي:

- الاستبيان.

- الملاحظة.

- المقابلة.

ونظرا لتواجد مباشرة مع رئيس مصلحة الإدارة العامة والمدير الفرعي للخدمات المالية والبريدية لتنوع، إرتقيت أن أختار عنصر المقابلة من خلال تحضير مجموعة الأسئلة التي تستوجب إجابات حول إستراتيجية إدارة الأزمات الاقتصادية على تسيير وفعالية المؤسسات العمومية ومن خلال هذا نعرض مجموعة من الأسئلة مع إجاباتها.

س01: هل تعتمد الإدارة على إجراءات وقائية لمنع حدوث أو تكرار الأزمات؟

ج01: بالفعل تعتمد المؤسسات البريد الجزائر على إجراءات وقائية لمنع حدوث أو تكرار الأزمات خلال تشكيل خلايا تفتيش أو تحقيق لمعرفة السبب الحقيقي وراء ذلك وبشكل محضر يتضمن حلول مقترحة والبدائل المطروحة.

س02: هل تستطيع المؤسسة توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية؟

ج02: نعم، تستطيع المؤسسة توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية تبعا لإستراتيجياتها بعيدة المدى وأهدافها المحققة أزو غير المحققة على المستوى تحقيق الأهداف وهذا لارتباط المؤسسات الجزائر بالخدمة العمومية.

س03: هل تهتم إدارة المؤسسة بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الأزمات للتعرف على الجديد في هذا المجال؟

ج03: فعلا هناك مؤسسات تابعة للقطاع مختصة في عملية التكوين ومواجهة الأزمات من خلال تنظيم ملتقيات علمية واقتصادية للتعرف على النتائج، وقد تصل إلى تكوين إطارات في الخارج من أجل الحصول على شهادات تأهيلية في هذا المجال.

س04: هل يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة عند تشكيل الأزمات؟

ج04: نعم، يتم الاستعانة بخبراء متخصصين من خارج المؤسسة مثل الفرق الصينية واليابانية التي تواجدت في شهر أبريل 2018 لمؤسسة اتصالات الجزائر لإجراء رسكلة أو مثل الفرق التونسية التي تقوم بعملية تكوين على مستوى المؤسسات البريد المالية، وعن طريق مكاتب الدراسات الدولية مثل sofniposte / فرع France poste في 2007.

س05: هل تعقد نظام الحوافز في العمل لتحفيز العاملين على طرح أفكار جديدة تساعد على إدارة الأزمات؟

ج05: تهتم الإدارة العامة للمؤسسة بنظام الحوافز من أجل خلق رضا الوظيفي والولاء للمؤسسة يجعل من العملي بناء أفكار جديدة في حل الأزمات.

س06: هل هناك تفاعل بين الإدارة والعاملين وذلك من خلال تبادل الآراء والمقترحات التي تساعد على إنجاز العمل على أفضل وجه؟

ج06: إن نظام السلم الإداري الذي يهتم بالعلاقات بين المسير والعاملين يعطي الحق لمختلف الكفاءات في تقديم حلول واستشارات ومقترحات يمكن الأخذ بها إذا كانت أفكار جديدة وحلول مبتكرة تساعد المؤسسة.

س07: هل تقوم إدارة المؤسسة عادة بتوفير مخزون من السيولة النقدية لمواجهة الأزمات؟

ج07: إن الميزانية العامة للمؤسسة تجعلها غنية بالسيولة النقدية التي تحتاجها لمواجهة الأزمة خاصة في حالة الطوارئ حيث أن المؤسسة تعتبر منت المؤسسات المالية الرائدة في الجزائر.

س08: هل فعلا هناك تخطيط ومنهج من طرف المؤسسة؟

ج08: فعلا هناك تخطيط إستراتيجي منهج ومنظم من طرف المؤسسة يعمل على تحقيق المنفعة العامة وتحقيق الربح ضمن الميزان الموحد، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال وجود مؤسسات البريد واتصالات للجزائر تتناسب مع التجمعات السكانية.

س09: هل تستعين منظمتم بمستشارين متخصصين في تصميم الإستراتيجيات عند الحاجة؟

ج09: نعم، تستعين المؤسسة بالمستشارين المتخصصين في تصميم إستراتيجيات في دول رائدة في هذا المجال عملا بمنطلق التوأمة الاقتصادية والعلمية.

س10: هل تراعي المؤسسة مطالب عملائها؟

ج10: نعم تراعي مؤسسات القطاع مطالب عملائها من خلال بناء المكاتب البريدية ومراكز اتصالات في القرى والمداشر.

س11: هل تتوفر لديكم شبكة الانترنت في المؤسسة؟

ج11: المؤسسة تعمل بنظام تكنولوجي منظور وفعال يجعل من التعاملات الورقية وفق نظام الانترنت، مما توفر آخر تكنولوجيات على مستوى ذات المقاييس الدولية.

س12: كيف يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية مركزيا أو لا مركزيا؟

ج12: يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية على المستوى المركزي من طرف الوزارة الوصية والمديريات العامة.

س13: هل للعمال الحق في مشاركة الاجتماعيات مجلس الإدارة؟

ج13: لا يمكن للعمال المشاركة في اجتماعيات مجلس الإدارة حيث يسمح للتنظيمات النقابية واللجان من تقريب الآراء وتقديم الاستشارات.

س14: هل تتوفر لديكم المعرفة عن مفهوم الإستراتيجية ومكوناتها؟

ج14: إن التنظيم القانوني والإداري للمؤسسة يقوم دائما بتعيين تعليمات ومناشير يشرح من خلالها مفهوم الإستراتيجية وعناصرها.

س15: هل قدرات الداخلية للمؤسسة تمكن من الاستجابة للمحيط؟

ج 15: إن الدولة الجزائرية جندت قدرات هائلة وضخمة للقطاع من أجل تحقيق السلم الاجتماعي.¹

المطلب الثاني: أهم الاستنتاجات.

من خلال دراسة هذا الموضوع نستنتج مجموعة من الاستنتاجات التي تتبلور في إستراتيجية

إدارة الأزمات الاقتصادية في المؤسسات العمومية وهي كالآتي:

- عدم وضوح الرؤية الكاملة لمختلف المفاهيم واستيعاب الأزمات الحاصلة محليا وعالميا.

- صعوبة السيطرة على الأزمات وهذا بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية .

¹ مصدر: رئيس مصلحة الإدارة العامة والمدير الفرعي للخدمات المالية البريدية للتنوع.

- ضعف الإدارة المسؤولة على القدرة في تبني إستراتيجية ملائمة لتفسيرات التي تطرأ على المؤسسات العمومية.
- عدم القدرة على التحكم والسيطرة على الكثير من الأزمات الحاصلة.
- غياب وحدة إدارة الأزمات على مستوى الوحدات الولائية .
- رغم الصعوبات إلا أن هناك تواجد كفاءات بشرية لتعامل مع إدارة الأزمات.
- لا يوجد للمؤسسات العمومية مخزون من السيولة النقدية لمواجهة الأزمات في مكاتب البريد وهنا راجع بالضرورة من الخطر الذي يواجه مكاتب البريد من اختلاس وتواطؤ في المسؤولية.

المطلب الثالث: دراسة الرؤى الاستراتيجية.

تبنت مؤسسة بريد الجزائر، إستراتيجية جديدة للعصرنة والتطوير تسمح لها بالرفع من مجال الخدمات الجوارية لفائدة المواطنين، حسبما أكده المدير العام بالنيابة بالجزائر العاصمة، على هامش إطلاق منتدى البريد الموجه للصحافة بمناسبة اليوم العالمي للبريد، أن المؤسسة "قد شرعت في مسار العصرنة والتطوير تسمح لها بالرفع من مجال الخدمات الجوارية لفائدة المواطنين". وأضاف المسؤول أن مسار العصرنة هذا يهدف إلى تحسين وعصرنة صورة بريد الجزائر، لاسيما من خلال تنويع النشاط البريدي من أجل التكيّف مع تطور المجتمع". وتمت الإشارة لدى بريد الجزائر أن الأمر يتعلق بإطلاق خدمات جديدة موجهة للمنازل من خلال "الساعي العون التجاري" التي سيتم الانطلاق فيها خلال الثلاثي الأخير من سنة 2015. كما أوضح أن المؤسسة "قد سجلت انخفاضاً لحجم البريد سنوياً ومن أجل ذلك قررت تنويع الخدمات للحفاظ على مناصب الشغل". وأبرز في هذا الصدد أن ساعي البريد سيصبح يتكفل ببيع التعبئة الإلكترونية على مستوى المنازل، وهو حل مكيف للاستجابة بشكل ملموس لاحتياجات كل فئة من زبائن بريد الجزائر لاسيما النساء الماكثات بالبيت والأشخاص من ذوي الاحتياجات المحدودة

والمستئين. كما سيتكفل ساعي البريد بتسليم الأدوية إلى المنازل وسحب الوثائق الإدارية (شهادات الازدياد الخ...) وجلب وتسليم الملفات الإدارية وتحصيل الفواتير على مستوى المنزل. وأشار ذات المصدر أن "هذه التطورات تعكس التزام بريد الجزائر لاسيما لتسهيل حصول سكان المناطق المعزولة والبعيدة على الخدمات التي توفرها تكنولوجيات الإعلام والاتصال". وقد تم اختيار ولاية تيبازة، كنموذج للشروع في هذا المشروع الجديد. لهذا الغرض وفر بريد الجزائر خدمات أخرى على غرار الإشعار بالرسائل النصية عن عمليات الحساب البريدي الجاري في الوقت المناسب. ويتعلق الأمر حسب ذات المسؤول بخدمة عبر الخط متوفرة على الرابط الإلكتروني "eccp.poste.dz" التي تسمح لأصحاب الحسابات البريدية الجارية بالاطلاع في الوقت المناسب على العمليات التي أجريت على حساباتهم عبر إشعار برسائل نصية. كما أعلن بريد الجزائر، أن جميع المؤسسات البريدية سيتم تزويدها قبل نهاية 2015، بالجيل ال 3 من أجل تفادي الأعطال التي تصيب الشبكة على مستوى تلك المؤسسات. ويتعلق الأمر أيضا بالنسبة لبريد الجزائر بتركيب موزعات آلية للأوراق النقدية على مستوى المؤسسات والجامعات والمستشفيات. من جانب آخر وحرصا على التقرب أكثر من الزبون، أعلن بريد الجزائر أنه سيتم في الثلاثي الأول من سنة 2016، إطلاق خدمة جديدة لبريد الجزائر للنقل التي تتضمن تطبيقا يمكن تحميله من "غوغل بلاي" و "آب ستور". وسيسمح هذا التطبيق بتحديد مكاتب البريد والموزعات الآلية للأوراق النقدية الأقرب إلى مكان الزبون. كما سيسمح بالاطلاع على نسخة من حسابه ومتابعة مراسلاته وحساب أسعار مختلف خدمات بريد الجزائر. ويتوفر بريد الجزائر على أكثر من 27000 مستخدم و3668 مكتبا بريديا و63 مركزا مختصا في معالجة وتوزيع البريد، و8 مراكز جهوية للفرز البريدي ومركز للفرز الوطني والدولي، و3 مراكز للطرود البريدية. كما أحصت المؤسسة العمومية في نهاية جوان 2015، حوالي 18ر5 مليون حساب بريدي جار وأكثر من 242 مليون عملية و8 ملايين بطاقة إلكترونية و4ر1 مليون حساب للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، و1160 موزعا آليا للأوراق النقدية منها 984 قيد الخدمة.

لقد مرت المؤسسات العمومية بمراحل متعاقبة ومتسلسلة، وواجهت العديد من الصعوبات والعراقيل التي أثرت على مفهوم إستراتيجية في تشخيصه وتحديد آليات واستراتيجيات التي تواجه الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة بريد الجزائر، وقد شهد هذه المفهوم تطورات سريعة أدت إليها الأهمية الكبيرة التي احتواها قطاع النشاطات الاقتصادية المحلية والدولية، وكذا النشاط الاجتماعي مما يسهل المنفعة العامة للمجتمع في ظل تحسين الظروف الملائمة للحياة الروتينية.

حيث ظهرت مفاهيم وأدبيات تتلاءم مع هذه التطورات الجديدة والحديثة التي عرفتها المؤسسات العمومية وخاصة على مستوى بريد الجزائر من خلال معرفة أهمية إدارة الأزمات وما مدى تأثيرها على المؤسسات العمومية من توفير الخدمة العامة للمجتمع، وبالتالي فإنه من الأهمية يمكن وجود عمليات إدارية في قطاع الخدمات يمكن توفير وحدة لإدارة الأزمات مع ضرورة التعامل مع الأزمات التي تواجهها كل مؤسسة الذي يضمن صياغة إستراتيجيات وسياسات فعالة تضمن المؤسسة لمواجهة الصعوبات والتحديات الناتجة عن ظروف البيئة الخارجية التي تعمل فيها، ونشير هنا إلى تفاوت في الخدمات للمؤسسة من حيث نوعية آليات والمعدات الموجودة لدى كل مؤسسة حسب ظروف التي تعمل عليها.

إن المؤسسات العمومية استطاعت تحقيق أهدافها في ظل العراقيل التي تواكب العصر مما تهدف إلى تحقيق المنفعة العامة أكثر مما أنها تراعي الجانب المادي وهذا لرفع مستوى تحدي مجال تحقيق الخدمات العمومية مقارنة بباقي المؤسسات الأخرى وهذا ما نلمسه في القطاع البريدي، إذ أصبح يشكل البريد رافع إقتصادي متعدد الاتجاهات، وعرفت تطورات وتحولات عدة منذ الوجود عبر الأزمنة والعصور.

ولقد سعت مؤسسة البريد الجزائر إلى تحقيق نشاط الخدمات الحالية والبريدية وهذه النتيجة حتمية في السياسة التي تتبعها الدولة المتمثلة في وضع إستراتيجيات اتجاه المؤسسات.

خاتمة عامة

وهي الوضعية التي تستدعي إنشاء وحدة لإدارة الأزمات لتركيز الجهود حول إستراتيجية تطوير هذا العنصر الذي هو جزء من نشاط لتسهيل خدمات المجتمع على نطاق وطني واسع.

قائمة المراجع

المراجع بالعربية:

1. أحمد القطامين ، الإدارة الإستراتيجية ، دار مجدلاوي لنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، الطبعة الأولى، 2002 م.
2. أحمد عثمان طلحة ، أداة المؤسسات العامة في الدول النامية ، دار النشر والتوزيع ، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2008م
3. البروفسور فؤاد حمدي سيسو، محددات إدارة الازمات الاقتصادية والمالية والمصرفية، إتحاد المصارف العربية لنشر والتوزيع، 2010م.
4. جمال الدين محمد المرسي ، مصطفى محمود أبو بكر ، طارق رشيدى جية ، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2007م.
5. حسين محمد جواد الجبوري ، التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة ، دار صفاء لنشر والتوزيع ، عمان -الأردن ، ط1 ، 2014 م.
6. حمد بالقاسم و آخرون، سياسة تخطيط التنمية و إعادة تنظيم مسارها في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001م.
7. خالد محمد بنى حمدان وآخرون ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ، دار اليازوري ، عمان - الأردن ، 2007 م.
8. خالد محمد بنى حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ، دار اليازوري ، عمان - الأردن ، 2007م.
9. خضر مصباح إسماعيل الطيطي ، الإدارة الإستراتيجية ، دار الحامد لنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، الطبعة الأولى ، 2013م.
10. رفيقة حروش ،اقتصاد وتسير المؤسسة ، دار الأمة للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2013 م.

قائمة المراجع

11. سالم مؤيد سعيد ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل لنشر والتوزيع ، عمان - الأردن، 2005 م.
12. سلوى حامد الملا ، دور القيادة في إدارة الأزمات ، لوزارة الافاق والشؤون الاسلامية ، ط 1 ، 2015 م.
13. سليمان زيدان ، القيادة الإدارية وإستراتيجية التعامل مع الأزمات ، مركز التصميم والإخراج الفني للنشر والتوزيع ، صنعاء ، 2005م.
14. السيد عليوه ، إدارة الأزمات والكوارث (مخاطر العولمة والإرهاب الدولي) ، دار الأمين للنشر والتوزيع ، القاهرة ، الطبعة الأولى.
15. شاريزيد الوليد ، مهاهيم معاصرة في التخطيط الإستراتيجي ، دار الراية لنشر والتوزيع ، عمان، 2009م.
16. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محسن صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2009م.
17. عادل صادق محمد ، الصحافة وإدارة الأزمات ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2007م.
18. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، دار النشر بمجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 1999م.
19. عبد الرحمن تومي ، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر (الواقع والأفاق) ، دار الخلدونية لنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2011 م.
20. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، جامعة الإسكندرية، مصر، 2005م.
21. عزيزة بن سميحة ، اقتصاد المؤسسة ، دار الأيام لنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، الطبعة الأولى، 2017م.

قائمة المراجع

22. عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون – الجزائر ، الطبعة الأولى، 2003 م.
23. عيشوش فريد، الإتصال في إدارة الأزمات ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2011 م.
24. فرحات غول ، الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، الطبعة الأولى، 2008 م.
25. كامل عبد الوهاب محمد ، سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية ، دار الغر لطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، 2003م.
26. ماجد عبد المهدي مساعدة ، الإدارة الإستراتيجية ، دار المسيرة لنشر والتوزيع ، عمان – الأردن ، ط2 ، 2017 م.
27. محمد صخري ، اقتصاد المؤسسة ، الديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الطبعة الأولى، 2006 م.
28. محمود جاد الله ، إدارة الأزمات ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن ، الطبعة الأولى، 2008م.
29. ناصر عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى ، 1998م.
30. ناظم خالد الشمري ،الإعلام الاقتصادي ، دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان ، الطبعة الأولى، 2012 م.
31. نائل عبد الحافظ العواملة ، إدارة التنمية الأسس "النظريات التطبيقات العملية"، دار زهرة للنشر والتوزيع ، عمان –الأردن ، 2010م.
32. نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة الأزمات، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، الطبعة الأولى، 2009 م.

قائمة المراجع

33. هاشم فوزي العبادي، محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، الإدارة الإستراتيجية المستدامة، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012م.
34. يوسف أبو فارة، الأزمات المالية والاقتصادية 2008، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2015 م.

المذكرات والرسائل والمجلات:

1. أخيارهم عبد الله أحمد، التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013 م.
2. أسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، دار الراية لنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2014 م.
3. بله باسي، مداخلتة تحت عنوان: الأزمة المالية العالمية وكيفية علاجها من منظور النظام الاقتصادي الغربي والاسلامي، مؤتمر كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، 2009م.
4. حامد الحدراوي وكرار الخفاجي، أسباب نشوء الأزمات و إدارتها، مجلة الكوفة، العدد 05.
5. حسن أبشر، إدارة الكوارث، مجلة الإدارة العامة، العدد 65، 1990م.
6. خويلدات محمد مجاهد و واذان بشير، أثر تقلبات أسعار النفط العالمية على معدلات النمو الاقتصادي، مذكرة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013 م.
7. عبد المجيد فدي، الأزمة الاقتصادية الأمريكية وتداعياتها العالمية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، مركز الدراسات الوحدة العربية، بيروت، العدد 46، 2009م.

قائمة المراجع

8. علي بن هلهول الرويلي ، الحلقة العلمية بمنسوبي وزارة الداخلية "إدارة الأزمات " ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2011م.
9. قرونفة وليد ، الشركات النفطية وأثرها على السوق البترولية العالمية ، مذكرة ليسانس في العلوم الاقتصادية ، 2011م.
10. مريم شطيبي محمود ، عنوان مداخلة: انعكاسات انخفاض النفط على الاقتصاد الجزائري، كلية الشريعة والاقتصاد، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الاسلامية ، 2015.
11. يتم تمويل هذا الصندوق من الفرق بين السعر الحقيقي للنفط والسعر المرجعي لميزانية الدولة والمحدد 37 دولار للبرميل .
- المراجع بالعربية:

1. Frédéric , parrat , gouvernement d' entreprise ; maxima , paris , 1999.
2. Pablo Dollar , Nicolas E Magnd , and Rodrigo Marixal , collateral Damage M Dollar stength and Emerging Markets Growth , IMF workig Paper, 2015.
3. w glueck ,Business policy and Strategie Management ,New York Mc Grawe Hill , 1980 Edition

فهرس المحتويات

بسملة.

كلمة شكر وعرفان.

إهداء.

مقدمة.....أ

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات الاقتصادية.

تمهيد.....08

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية.....08

المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية وظورها.....09

المطلب الثاني : عناصر الإستراتيجية وخصائصها.....13

المطلب الثالث: أنواع الإستراتيجية.....18

المطلب الرابع: بدائل الإستراتيجية.....19

المطلب الخامس : التخطيط الإستراتيجي.....27

المبحث الثاني : إدارة الأزمات الإقتصادية.....33

المطلب الأول : مفاهيم ومضامين إدارة الأزمات33

المطلب الثاني : نشأة إدارة الأزمات35

المطلب الثالث : أساليب وإستراتيجيات إدارة الأزمات.....	41
المطلب الرابع: الأزمة المالية العالمية 2008.....	45
المطلب الخامس: الأزمة الاقتصادية في الجزائر (أزمة النفطية).....	51
المبحث الثالث: ماهية المؤسسات العمومية.....	58
المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية.....	58
المطلب الثاني: أسباب إنشاء المؤسسات العمومية.....	59
المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات الاقتصادية.....	60
المطلب الرابع: معوقات وصعوبات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.....	64
المطلب الخامس: واقع و آفاق المؤسسة الاقتصادية في الجزائر.....	66
خلاصة الفصل.....	68
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية على مستوى بريد الجزائر-سعيدة.	
تمهيد.....	70
المبحث الأول : تقديم عام حول مؤسسة بريد الجزائر	71
المطلب الأول: تعريف بمؤسسة بريد الجزائر.....	71
المطلب الثاني: البنية الهيكلية لبريد الجزائر.....	75
المطلب الثالث: الخدمات التي تفتريها مؤسسة بريد الجزائر.....	87
المبحث الثاني: الأزمات التي تواجهها المؤسسة.....	92

المطلب الأول: الأزمة المالية و القطاع البريدي 2009..... 92

المطلب الثاني: أزمة حركة الأموال عبر مكاتب البريد 2012..... 93

المطلب الثالث: أزمة يد العاملة و أزمة الشبايك الآلية للأوراق النقدية " GAB " لسنة

2013..... 94

المبحث الثالث: استراتيجيات مؤسسات بريد الجزائر..... 95

المطلب الأول: إجراء مقابلة..... 95

المطلب الثاني: أهم الاستنتاجات..... 98

المطلب الثالث: دراسة الرؤى الاستراتيجية..... 99

خاتمة عامة..... 102

قائمة المراجع.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
11	تطور الاستراتيجية في القرن العشرين والتأثيرات البيئية التي ساهمت بذلك	01
26	مجموعة أساسية للبدائل الاستراتيجية	02

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
29	خصائص التخطيط الاستراتيجي	01
32	معوقات التخطيط الاستراتيجي	02
83	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر على المستوى المركزية	03
85	التنظيم الإقليمي والوحدات الولائية	04
86	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر بسعيدة	05

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير إستراتيجية إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية، وذلك من خلال التعرف إلى مديري هذه المؤسسات، وكيفية ممارسة وتطبيق لهذه المفاهيم، وذلك وصولاً لتحديد مدى الإستعداد و الجاهزية التي تتمتع بها هذه المؤسسات في التعامل مع الأزمات والعلاقة القائمة بين مراحل النظام إدارة الأزمات مع بعضها البعض.

كذلك سعت هذه الدراسة إلى تبيان مدى أهمية إدارة الأزمات داخل المؤسسات العمومية وهذا من خلال إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الإدارة العامة للبريد و المواصلات مما نستخلص بأن غياب وحدت إدارة الأزمات وهذا راجع بإعتبار مؤسسة تنفيذية للقرارات المتخذة من المؤسسة المركزية.

Résumé de l'étude:

Le but de cette étude est d'identifier l'impact de la stratégie de gestion de crise dans les institutions publiques en identifiant les gestionnaires de ces institutions et comment les appliquer et les appliquer afin de déterminer leur préparation et leur disposition face aux crises et aux relations entre Les étapes du système de .gestion de crise les uns avec les autres.

Cette étude a également cherché à montrer l'importance de la gestion de crise dans les institutions publiques, à travers un entretien avec le chef de l'administration générale des Postes et Communications, et conclu que l'absence d'unités de gestion de crises est considérée comme une institution opérationnelle.