



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر مهني

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير عمومي

بـعـنـوان:

واقع إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية  
(دراسة حالة مديرية الصحة والسكان ببرج بوعريريج)

إشراف الأستاذة:

-سعاد بعجي

من إعداد الطالبين:

-نويوة سليم

-طالب حسين مراد

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذة محاضرة "ب"	حياة براهيمى
مشرفا	أستاذة محاضرة "ا"	سعاد بعجي
مناقشا	أستاذ محاضر "ا"	عبد اللطيف عامر

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
بَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ  
مِنْ طِينٍ ثُمَّ عَلَّمَهُ  
الْقُرْآنَ وَالْحِكْمَ  
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
أَنْزَلَ مِنَ السَّمَاءِ  
الْمَاءَ فَجَاءَ بِهِ  
الْحَبَّ وَأَنْزَلَ مِنَ  
السَّمَاءِ النُّزُلَ  
فِيهِ حَيَاةٌ وَبُرْزُخٌ  
لِكُلِّ أُمَّةٍ إِنَّ فِي  
ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِقَوْمٍ  
يَعْقِلُونَ  
١٤٣٨ هـ

# شكر وعرfan

الشكر والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على أشرف المرسلين هو أول من يشكر ويحمد أثناء الليل وأطراف النهار الذي ألهمنا الصبر وأوصانا بالسعي متوكلين عليه جل في علاه والذي أغرقنا بنعمه التي لا تعد ولا تحصى فما توفيقنا إلا به سبحانه ولا حول ولا قوة إلا بالله.

نود أن نتقدم بجزيل الشكر والعرfan إلى الأستاذة الفاضلة المشرفة على هذا العمل كما نشكر موظفي مديرية الصحة والسكان ببرج بوعريريج على رأسهم رئيسة مصلحة الوقاية.

الشكر موصول أيضا الى لجنة المناقشة والتقييم على مجهوداتها، والتقدير إلى كل معلم أفادنا بعلمه من أولى المراحل الدراسية إلى هذه اللحظة.

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي ، مع استخدام أداة المقابلة في دراسة حالة، والتي كانت مؤسسة عمومية محلا لها وهي مديرية الصحة والسكان ببرج بوعرييج، من خلال إعداد وطرح أسئلة متنوعة تهتم بموضوع دراستنا بغية الوصول إلى تحديد مدى الجاهزية والاستعداد التي تتمتع بها المؤسسة محل الدراسة التطبيقية في التعامل مع مختلف الأزمات ، وقد بينت هاته الدراسة أهم الإجراءات والطرق لإدارة ملف بعض الأزمات، ومحاولة إيجاد حلول لها قبل أن تتفاقم، وذلك من خلال إقامة شراكات داخل قطاع الصحة وخارجه، والعمل مع المجتمع المدني والقطاع الخاص والاستفادة من شبكة الأنترنات في عملية نقل المعلومة بين المديرية وباقي القطاعات الصحية والسلطات الولائية بصفة مستمرة وجيدة ،وان المؤسسة تعتمد على فريق خلية إدارة الأزمة أثناء إدارة الأزمات كما أن المديرية تستخدم وسائل الإعلام المباشرة كإجراء المقابلات والندوات الصحفية، واستخدام الإذاعة، بالإضافة إلى اعتمادها كذلك على الوسائل المكتوبة، إلا أن مركزية القرارات تحد من حين لآخر من مكانة مسؤولي إدارة الأزمة ، كما أن إطرارات لجنة خلية إدارة الأزمات في مديرية الصحة لا تساهم في عملية تحسيس الموظفين بالمسؤولية الجماعية في مواجهة الأزمة وكأنما الأمر سري للغاية وعدم قيامهم بعقد مؤتمرات صحفية ولقاءات وندوات توعوية دورية على المستوى المحلي،كلما أمكن ذلك لشرح اثار الأزمة ونتائجها.

**الكلمات المفتاحية:** الأزمة، إدارة الأزمة، المؤسسة العمومية، مديرية الصحة والسكان.

### Abstract:

This study aimed to identify the reality of crisis management in the public institution the descriptive analytical approach was relied upon, with the use of the interview tool in a case study, which was a public institution, which was the Directorate of Health and Population in BordjBou-Argeridj, by preparing and asking various questions concerned with the subject. Our study in order to determine the extent of readiness and readiness enjoyed by the institution under applied study in dealing with various crises. and work with civil society And the private sector and benefiting from the intranet in the process of transferring information between the directorate and the rest of the health sectors and state authorities on a continuous and good basis, and that the institution relies on the crisis management cell team during crisis management, and the directorate also uses direct media such as conducting interviews and press seminars, and using the radio, in addition to It also relies on written means, but the centralization of decisions limits from time to time the status of crisis management officials, and the frameworks of the Crisis Management Cell Committee in the Directorate of Health do not contribute to the process of sensitizing employees to collective responsibility in facing the crisis, as if the matter is strictly confidential, and they do not hold conferences Journalist And periodic educational meetings and seminars at the local level, whenever possible, to explain the effects of the crisis and its consequences.

**Key words:** Crisis, crisis management, public institution, Directorats of Heath and Population.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر وعرافان
-	ملخص الدراسة
I	قائمة المحتويات
II	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
vi	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
48-05	الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة
23-06	المبحث الأول: ماهية إدارة الأزمات
34-23	المبحث الثاني: المؤسسات العمومية الجزائرية
47-34	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
74-50	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
69-51	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة
73-69	المبحث الثاني: نتائج الدراسة تحليلها تفسيرها ومناقشتها
77-76	الخاتمة
82-79	قائمة المراجع
84	قائمة الملاحق
87-86	فهرس المحتويات

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	المقارنة بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمات	01
38	المقارنة بين الدراسة الحالية والرسائل الجامعية باللغة العربية	02
42	المقارنة بين الدراسة الحالية والمقالات العلمية	03
47	المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات باللغة الأجنبية	04
54	إحصائيات حول ولاية برج بوعرييج	05
54	المؤسسات العمومية الاستشفائية	06
55	المؤسسات العمومية للصحة الجوارية	07
55	الموارد البشرية للقطاع العام	08
55	الموارد البشرية للقطاع الخاص	09
57	العيادات الاستشفائية الخاصة بولاية برج بوعرييج	10
57	المؤسسات العمومية للصحة الجوارية عبر ولاية برج بوعرييج	11
58	محطات توليد الأوكسجين	12
59	مكتنقات الأوكسجين	13
59	بطاقة تقنية لعملية تلقيح فيروس كورونا	14

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	مراحل إدارة الأزمات	01
51	الهيكل التنظيمي لمديرية الصحة برج بوعرييج	02
60	توزيع الحالات الايجابية للإصابة بفيروس كورونا حسب دوائر الولاية	03

## قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
84	اسئلة المقابلة	01



# مقدمة

شهدت السنوات القليلة الماضية ظهور أزمات في مناطق مختلفة من العالم مثل: انفلونزا الطيور، ارتفاع أسعار النفط، الازمات المالية، انفلونزا الخنازير ومؤخرا فيروس كورونا كلها أزمات اثرت ولازالت تؤثر اقتصاديا، اجتماعيا على كافة دول العالم ما يدل على اننا نعيش عصر الازمات.

وبسبب التطور السريع للتكنولوجيا جعل الدول المتقدمة تقطع شوطا كبيرا للبحث عن الأمان عن طريق أساليب إدارة الازمات وتوسعي دائما لتوفير مناخ ملائم لتساير التغيرات ومختلف الازمات وتطوراتها لذا عليها دائما البحث عن الوسائل التي تمكنا من البقاء، حيث تعد إدارة الازمات مطلبا أساسيا للمؤسسات فوجب على الإدارة الحديثة تطوير أسلوبها ومنهجها للتصدي والاستعداد لأي خطر قد يهدد استمرار كيانها.

في العقود الأخيرة علم الإدارة أضيف اليه إدارة الازمات فأصبحت من المواضيع الرئيسية بالنظر لكثرة الازمات وتنوعها بل تم تحديث نظم الجودة (ISO:22361) كي تعكس أهمية إدارة الازمات في تطوير المؤسسات بغية الوصول للحفاظ على استمراريتها.

الكثير من المؤسسات الجزائرية لا تكاد تخلو من المشاكل والاحطار التي تحل بها اثناء مسيرتها مما يرغمها على تطوير اساليبها ومناهجها لمواجهة المواقف المتجددة التي تحمل مخاطر نتيجة الازمات والتغيرات البيئية التنظيمية، وعليه فان البحث في عوامل وأسباب الأزمات في المؤسسة العمومية يدفعنا إلى محاولة إيجاد المؤشرات الدالة على فعالية إدارة الأزمات في مديرية الصحة والسكان ببرج بوعريريج.

**إشكالية الدراسة:** على ضوء ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

**ما هو واقع تطبيق إدارة الازمات بمؤسسة مديرية الصحة ببرج بوعريريج؟**

من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية

التالية:

- ما مفهوم الأزمة؟

- ما معنى إدارة الأزمات؟

- ماهي المؤسسة العمومية؟

- هل تقوم المؤسسة محل الدراسة بالاهتمام بموضوع إدارة الأزمات؟ وماهي الآليات والبرامج المتبعة في ذلك؟  
**فرضيات الدراسة:** للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- مديرية الصحة ببرج بوعريريج حاولت التصدي للازمات من خلال مجموعة من الإجراءات

وإدارتها بفعالية.

## أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الموضوع في محاولة التعرف على الأدبيات النظرية لإدارة الأزمات والمؤسسات العمومية، عن واقع إدارة الأزمات والبحث عن الوسائل الفاعلة التي تمكن من مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع التغيرات والتطور المرتبط بتقلبات المحيط، بالإضافة إلى كونها تعالج موضوع إدارة الأزمات في مديرية الصحة هذه الأخيرة ترتبط بالصحة العامة للأفراد في المجتمع من خلال ما تقدمه من خدمات تنعكس على صحة الفرد وسلامته من جهة، وكذا أثرها على الجانب التنموية الاجتماعية والاقتصادية لأي بلد من جهة أخرى.

## أهداف الدراسة:

لموضوع دراستنا عدة أهداف يمكن حصر أهدافها فيما يلي:

- محاولة التعرف على كيفية مواجهة الأزمات في واحدة من المؤسسات العمومية الجزائرية ألا وهي مديرية الصحة والسكان لولاية برج بوعرييج.

- تقديم بعض التوصيات المناسبة على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هاته الدراسة.

- إثراء الجانب المعرفي من خلال التعرف على الأدبيات النظرية لإدارة الأزمات في المؤسسات العمومية.

## منهج الدراسة:

في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال التعريف بمتغيرات الدراسة وهذا باستعمال مجموعة من المراجع ذات علاقة بموضوع الدراسة وقد تم الاعتماد على الأداة البحثية التالية وهي أسلوب المقابلة في معالجة الفصل التطبيقي من خلال إعداد وطرح مجموعة من الأسئلة ثم محاولة تحليل ومناقشة النتائج.

## حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: فيفري 2023 إلى ماي 2023

- الحدود المكانية: المؤسسة العمومية متمثلة في مديرية الصحة والسكان ببرج بوعرييج

## أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع نوجزها فيما يلي:

- تعلق هذا الموضوع بشكل مباشر بمجال تخصصنا الدراسي تخصص تسير عمومي مما يسمح لنا بإثراء الجانب المعرفي في موضوع إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية بشكل عام ومحاولة معرفة واقع تطبيق إدارة الأزمات في مديرية الصحة والسكان ببرج بوعرييج بشكل خاص.

- كوننا نعمل في إحدى المؤسسات العمومية هو ما دفعنا إلى معرفة مفهوم وواقع إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية، وكذا فهم مختلف الجوانب المحيطة والمتعلقة بهذه الزاوية المهمة في أي مؤسسة، والتي يمكن أن

تكون عرضة للمشاكل أو الأزمات في أي وقت من الأوقات، وهو ما دفعنا وحرك فينا الفضول لمعرفة كيف يتم التعامل مع الأزمات وما هي المؤثرات والخصائص التي يجب توفرها في قادة إدارة الأزمات في حال حدوث أزمة بالمؤسسة.

- إثراء البحث العلمي بمواضيع حول أهمية إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية.

#### صعوبات الدراسة:

- صعوبة إسقاط الجانب النظري على الواقع المعاش في مديرية الصحة والسكان ببرج بوعريريج.  
- عدم وجود خلية مؤهلة في إدارة الأزمات داخل مديرية الصحة والسكان ببرج بوعريريج الشيء الذي صعب علينا المهمة خاصة في فهم كيفية تعامل المؤسسة مع الأزمات التي تحيط بها.

- ليس بالسهل الحصول على بعض المعلومات حول مجريات إدارة أزمة كورونا نظرا لحساسية الموضوع وعدم اتضاح الرؤية في أسبابه وآثاره المستقبلية والغموض الذي يكتنف الموضوع لحد الآن.

#### هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للموضوع، حيث قسم لثلاثة مباحث، المبحث الأول ماهية إدارة الأزمات، أما المبحث الثاني المؤسسات العمومية الجزائرية أما المبحث الثالث خصص للدراسات السابقة، إما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى الدراسة التطبيقية في المؤسسة العمومية مديرية الصحة والسكان ببرج بوعريريج، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تم فيه تقديم الطريقة و الأدوات المتبعة في الدراسة، أما المبحث الثاني فخصص لنتائج الدراسة تحليلها تفسيرها ومناقشتها، كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من الاقتراحات المستنتجة، وأخيرا تم صياغة أفاق الدراسة .

## الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

**تمهيد:**

أصبحت إدارة الأزمات في الوقت الراهن أحد أهم التحديات التي يفرضها واجب التسيير الحديث، وما رافقته من تطورات جوهرية في أساليب العمل، وتجدر الإشارة إلى أن كثير من الدراسات أكدت أن إدارة الأزمات لا تبدأ ولا تنتهي فجأة بل يفترض أن يكون هناك استعداد دائم للتعامل مع الأحداث المباغتة حيث يتطلب ألا تقتصر الإدارة على التعامل مع لحظة الأزمة فقط بل أيضاً بعث الجهود الوقائية والملطفة للأثار الأزمات والإعداد والتخطيط لها، فعلى غرار المؤسسات الخاصة تتعرض المؤسسات العمومية هي الأخرى إلى مجموعة من الأزمات عليه سوف نتطرق في هذا الفصل إلى المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول: ماهية إدارة الأزمات

المبحث الثاني: المؤسسات العمومية الجزائرية

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

## المبحث الأول: ماهية إدارة الأزمات

التطورات العالمية أبرزت واقع جديد وأدخلت مفاهيم وتقنيات حديثة مست كافة المؤسسات مما فرض عليها أن تتسم بملامح ورؤى تتوافق مع طبيعة هذا العالم المعاصر، وأصبح لزاما عليها استخدام أساليب إدارية تتصف بالحيوية والتطور الدائم، فالأزمة تلازم تطور المؤسسات فسنحاول من خلال هذا الفصل تقديم الإطار المفاهيم للآزمة وإدارة الآزمة وماهية المؤسسة العمومية وتطرقنا لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

### المطلب الأول: مفهوم الآزمة

يعد مصطلح الآزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، حيث أصبحت تمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة وأهم ما يميز هذه الآزمات أنها تنشأ في أي لحظة وبدون توقع وبصفة مفاجئة نتيجة تغيرات تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية وبالتالي تخلق نوع من التهديد بالنسبة للدولة أو المنظمة أو الفرد يستلزم التعامل معها للقضاء عليها والحد من خسائرها وتأثيراتها وقد ازدادت الآزمات خطورة في العصر الحالي حتى أصبح مصطلح الآزمة من أكثر المصطلحات شيوعا واستخداما وعلى كافة المستويات فهناك آزمة سياسية واقتصادية واجتماعية وصحية كما يوجد آزمة دولية وإقليمية.

### أولاً: تعريف الآزمة

تعني الآزمة في اللغة العربية بالشدة والقحط وهي مأخوذة من الفعل أزم ويرجع استخدام هذا المصطلح إلى الطب الإغريقي القديم حيث استخدم للدلالة على وجود نقطة تحول مهمة أو لحظات مصيرية في تطور المرض يتوقف عليها شفاء المريض خلال فترة قصيرة أو موته، كما ورد استخدام هذا المصطلح عند الصينيين القدماء فأطلقوا على الآزمة كلمة (Wet-ji) بحيث تعني (Wet) بالخطر أما (ji) فتعني الفرصة التي يمكن استثمارها عبر تحويل الآزمة وما ينطوي عليها من مخاطر إلى فرص وإمكانيات لإطلاق القدرات الإبداعية لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول البناءة<sup>1</sup>.

ثم شاع استخدام هذا المصطلح في القرن السادس عشر في المعاجم الطبية ليتم اقتباسه واستخدامه بعد ذلك في القرن السابع عشر في الأدب السياسي للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة لينتشر بعدها على أوسع نطاق في القرن التاسع عشر للدلالة على ظهور مشاكل خطيرة تحول فاصلة

<sup>1</sup> إدريس لكريني، إدارة الآزمات في عالم متغير: المفهوم والمقومات والوسائل والتحديات، المركز العلمي للدراسات السياسية،

الأردن، 2010، ص 12.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، فكان من الصعب على الباحثين إيجاد تعريف دقيق للأزمة لاختلاف الحقل المعرفي ومجال التخصص فهناك من عرفها بأنها:<sup>1</sup>

1. هي حدث مفاجئ يهدد المصلحة القومية وتتم مواجهته في ظروف ضيق الوقت وقلة الإمكانيات ويترتب على تفاعله نتائج خطيرة.<sup>2</sup>

2. هي نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو لأفضل وحالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة.<sup>3</sup>

3. هي تهديد مفاجئ للمصالح الجوهرية للمنظمة أو لفرد أو الدولة ويقضي اتخاذ قرار سريع في وقت ضيق وفي ظروف نقص المعلومات.<sup>4</sup>

4. هي حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواء كان إدارياً، أو سياسياً، أو نظامياً، أو اجتماعياً، أو اقتصادياً، أو ثقافياً<sup>5</sup> ولا شك أن هناك الكثير من المفاهيم الشائعة والتي قد تتشابه مع الأزمة في بعض خصائصها ولكنها في واقع الأمر ليست أزمة ونذكر منها على سبيل المثال:

-الحادث: يعبر الحادث عن شيء فجائي غير متوقع تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه، ولا يكون له صفة الامتداد بعد حدوثه الفجائي العنيف بل تتلاشى تداعيات الحدث ذاته ولا تستمر، خاصة إذا لم تكن هناك ظروف أخرى دافعة لهذا الاستمرار، في حين أن الأزمة قد تنجم عن الحادث ولكنها لا تمثله فعلاً وإنما تكون فقط أحد نتائجه كما أن آثارها ونتائجها كثيراً ما تمتد لفترة بعد نشوئها معها أيضاً.<sup>6</sup>

-الصدمة: تعبر عن موقف حاد ينجم عن حادث غير متوقع وتؤدي إلى شعور فجائي بالخداخ والغدر وتؤدي الصدمة إلى تتابع الأحداث بصورة تعزز شعوراً مركباً من الخوف والدهشة والذهول والعجز وغير ذلك ويمكن القول إن الصدمة هي أحد الأعراض الأساسية الناجمة عن وقوع الأزمة وهي تحدث عندما تنفجر الأزمة بصورة

<sup>1</sup> مالك محسن العيساوي، الحروب بالوكالة إدارة الأزمات الدولية في الاستراتيجية الأمريكية، دار العربي للنشر، القاهرة، 2014، ص 15.

<sup>2</sup> بلهول نسيم، إدارة الأزمات الإرهابية بعيون القوات الخاصة، دار أمواج للطباعة والنشر، الأردن، 2014، ص 17.

<sup>3</sup> بطرس حلاق، العلاقات العامة والأزمات، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 4.

<sup>4</sup> أشرف السعيد أحمد، تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات، دار النهضة العربية، القاهرة، 2013، ص 14.

<sup>5</sup> عليوة السيد، إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، ط2، دار الأمين، القاهرة، 2002، ص 13.

<sup>6</sup> ماجد سلام الهدي وجاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات الاستراتيجية، دار زهران للنشر، عمان، 2008، ص 29.



فجائية سريعة دون إنذار أو تمهيد علما أن الإحساس بالصدمة يكون إحساسا سريعا وطارئا يختفي ويزول بسرعة وبعد أن يتم إدراك الصدمة وامتصاصها يدرك صناع القرار والعاملون في المنظمة أن هناك أزمة<sup>1</sup>.

-**الكارثة:** هي حادثة كبيرة مدمرة وقعت بصورة فعلية وينجم عنها أضرار فادحة وخسائر كبيرة في الممتلكات والأرواح وهي قد تكون طبيعية ناجمة عن فعل الطبيعة وقد تكون فنية يتسبب فيها الإنسان بصورة عمدية أو بصورة غير عمدية، وتتطلب مواجهة الكارثة معونات على مستوى الدولة وربما تتطلب معونات دولية وقد تكون الكارثة في حالات كثيرة سببا رئيسيا للأزمة لكن الكارثة ليست هي الأزمة وهناك أمثلة كثيرة تكون فيها نتائج الكوارث سببا واضحا في وقوع الأزمة ومثال ذلك أن كارثة الزلازل قد تؤدي إلى أزمات كثيرة منها: أزمة توفير الطعام والشراب والمسكن للمكويين وأزمة تقاوم عمليات النهب والسرقة ومن هنا يمكن القول أن مفهوم الكارثة يختلف مفهوم الأزمة والكارثة في أغلب الأحيان تكون ناجمة عن عوامل طبيعية خارجة عن إدارة الإنسان<sup>2</sup>.

-**التهديد:** وهو علامة أو إنذار للمتعاب أو الخطر الممكن حدوثه وهو يمثل مرحلة ما قبل الأزمة<sup>3</sup>.

-**المشكلة:** هي باعث رئيسي يؤدي إلى إحداث حالة تستوجب البحث والتحليل والتفسير وهذه الحالة قد تكون في الأغلب حالة غير مرغوب فيها وقد تكون المشكلة سبب في وقوع الأزمة ولذلك يمكن القول إن كل أزمة ناجمة عن مشكلة، ولكن ليس كل مشكلة تؤدي إلى أزمة<sup>4</sup>.

-**القوة القاهرة:** هي حالة تنشأ رغما عن إرادة المنظمة، وتقود إلى الإخفاق الكبير وتمنعها من السلوك والتصرف اتجاه هذه الحالة والقوة القاهرة هي ظرف صعب التنبؤ به ويصعب التحكم فيه وتؤدي في اغلب الأحيان إلى منع الموظف أو المدير من تنفيذ مهام محددة متفق عليها مسبقا<sup>5</sup>.

-**الصراع و النزاع:** من أكثر المفاهيم قريبا لمفهوم الأزمة فكثير من الأزمات يكون جوهرها صراع بين طرفين في المنظمة، أو بين المنظمة كطرف وطرف خارج هذه المنظمة لكن الفرق الجوهرى بين الصراع والأزمة أن الصراع لا يكون بنفس التأثير ونفس حدة وشدة الأزمة ومن جانب آخر يكون الصراع أكثر وضوحا من حيث أهدافه واتجاهاته وأبعاده وأطرافه بينما تكون هذه العناصر غير محددة وغير معروفة بوضوح في الأزمة، ويتسم الصراع

<sup>1</sup> يوسف أبو فار، إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2020، ص 58.

<sup>2</sup> يوسف أبو فار، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>3</sup> غسان قاسم داود اللامي وخالد عبد الله إبراهيم العيساوي، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، الدار المنهجية للنشر، العراق،

2010، ص 18.

<sup>4</sup> يوسف أبو فار، مرجع سبق ذكره، ص 60.

<sup>5</sup> مرجع نفسه، ص 57.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

بطبيعة شبه دائمة في المنظمة ، فهناك صراعات تتبدل وتتغير بين أطراف مختلفة وبين مستويات متعددة بينما تبدأ الأزمة وتنتهي بسرعة وتترك وتخلف وراءها مجموعة من النتائج<sup>1</sup>.

ثانيا: خصائص الأزمة: هناك سمات وخصائص عامة متفق عليها بين الباحثين يمكن تحديدها كما يلي:<sup>2</sup>

**1- المفاجأة العنيفة:** الأزمة في بدايتها تسبب صدمة وتوتر، مما يضعف إمكانيات رد الفعل السريع والمؤثر لمجابهتها ويستحوذ لحظة حدوثه على اهتمام جميع أفراد المؤسسة فهي حدث غير متوقع ينبه الرأي العام لمصدر خطر ونقطة تحول أساسية في أحداث متتابعة متسارعة.

**2- التهديد:** بمعنى أنها تهدد الحياة والاستقرار ومقومات البيئة الطبيعية وقد تتضمن خسائر مادية أو معنوية للأفراد والمؤسسات كما يمكن أن تهدد الكيان الإداري للمؤسسة مثل حادث مفاعل تشيرنوبل.

**3- عدم التحكم:** إن تصاعد الأحداث في الأزمة يؤدي إلى درجات عالية الصعوبة في التعامل مع الأحداث المتلاحقة لأنه يتم تحت ضغط نفسي في ظل نقص المعلومات أو ندرتها وقد يؤدي ذلك إلى عدم السيطرة لفترة من الزمن.

**4- ضرورة الاستجابة السريعة:** إن مواجهة الأزمة تستلزم أنماطا تنظيمية غير مألوفة ومبتكرة تمكن من استيعاب الظروف الطارئة التي تفرضها الأزمة مما يعني ضرورة رد فعل سريع مدروس لمواجهة الأزمة.

**5- نقص المعلومات:** عادة ما يصاحب الأزمة نقص في المعلومات لدى متخذ القرار، مما يسبب عدم وضوح الرؤية بما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية أي الاتجاهات يسلك ما يخفيه هذا الاتجاه من أخطار مجهولة سواء في حجمها أو درجة خطورتها.

**6- الخوف:** مع اشتداد الأزمة تسود حالة من الخوف، تصل إلى حد الرعب من المجهول، والذي قد يصل إلى انهيار الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة أو انهيار سمعة وكرامة متخذ القرار وفقدته لمركزه وكذا اشتداد الصراع داخل المنظمة نفسها حيال مستقبلها.

**7- التعقيد والتشابك والتداخل:** تتسم الأزمة بالتعقيد والتشابك والتداخل بين جميع عناصر الأزمة وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها، مما يخلق صعوبات جسيمة في السيطرة على الموقف وإدارته.

**8- التصاعد المفاجئ للأحداث:** تتسم الأزمة بسرعة وتلاحق الأحداث مما يؤدي إلى درجات عالية من الشك في البدائل المطروحة لمجابهتها.

<sup>1</sup>مرجع نفسه، ص 61.

<sup>2</sup>بطرس حلاق، مرجع سبق ذكره، ص 9-10.

9-المواجهة تستوجب درجة عالية من التحكم: لابد من التحكم في الطاقات والإمكانيات وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة والخروج عن الأنماط التنظيمية وابتكار نظم يمكنها استيعاب الأزمة مع ضرورة مراعاة التأثيرات والتفاعلات المتبادلة المؤثرة على أطراف الأزمة، ومن ثم ردود الأفعال المتباينة.

### ثالثا: أسباب الأزمة

يمكن تصنيف الأزمات وفقا للأسباب الناتجة عنها إلى أزمات اقتصادية أو فنية، أو اتصالية أو مهنية هذه الأزمات مصدرها إما البيئة الداخلية أو الخارجية وسنعرضها كالتالي: <sup>1</sup>

#### 1-أزمات ذات طابع إعلامي:

- الشائعات

- عبث بالمواقع الالكترونية لمؤسسات الدولة،

- هجوم وانتقادات واسعة من وسائل الإعلام،

- تصاعد شكاوى العملاء أو المجتمع المحلي،

#### 2-أزمات ذات طابع اقتصادي:

- مقاطعة منتجات مؤسسات الدولة أو محاولة تقليدها،

- العبث أو الإتلاف المتعمد للمنتجات،

- فضائح مالية (رشوة / ابتزاز).

#### 3-كوارث طبيعية تسبب خسائر بيئية وبشرية فادحة:

- كالزلازل والبراكين والفيضانات والحرائق وغيرها.

#### 4-كوارث صناعية تسبب خسائر بيئية وبشرية فادحة:

- كتعمد رمي مخلفات صناعية إلى المياه والتربة بغرض تلويث البيئة،

- كالتسرب الإشعاعي والغازي وغيرها،

#### 5-أزمات ذات طابع فني / مهني:

- تخريب متعمد في معدات المصنع أو ارتكاب أخطاء أثناء التشغيل،

- عيوب في المنتجات،

<sup>1</sup> على عوجة وكريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتب، القاهرة ، 2008 ص

- ضعف نظام الصيانة أو قصور في النظم الأمنية،
- أمراض مهنية ناتجة عن ضعف إجراءات السلامة،

#### 6-أزمات ذات طابع اتصالي:

- شائعات من العاملين،
- تسريب معلومات إلى جهات خارجية،
- العبث بنظام الكمبيوتر،
- ضعف نظام الاتصالات الرسمية الداخلية،

#### رابعاً: مراحل الأزمة

يعتبر تحديد مراحل الأزمة أمر ضروري لفهم مسار الأزمة وأبعادها وقد تعددت تقسيمات الباحثين

لمراحل الأزمة نظراً لاعتمادهم على معايير متنوعة فتم تحديدها كما يلي:<sup>1</sup>

**1- مرحلة ميلاد الأزمة:** يطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر، حيث تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم ينذر بخطر غير محدد المعالم ويعود هذا الأمر أساساً إلى غياب كثير من معلومات حول أسبابها تطوراتها أو المجالات التي سوف تخضع لها أو تمسها، تحتاج مرحلة ميلاد الأزمة من صاحب القرار لتوفر متطلبات أساسية لمواجهةها والقضاء عليها قبل أن تنمو بشكل أكبر ولعل من أبرز هذه المتطلبات قوة وحسن إدراك متخذ القرار وخبرته في إفقاد الأزمة لمرتكزات النمو، ومن ثم القضاء عليها في هذه المرحلة أو إيقاف نموها مؤقتاً دون أن تصل حداثها لمرحلة الصدام .

**2-مرحلة نمو الأزمة:** تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذ القرار في المرحلة الأولى حيث تتطور من خلال المحفزات الذاتية والخارجية التي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وفي مرحلة نمو الأزمة لا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها نظراً للضغوط المباشرة التي تسببها.

**3-مرحلة نضج الأزمة:** تعتبر من أخطر مراحل الأزمة إذ تتطور الأزمة من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط أو ما تتسم به خطط مواجهة من قصور أو إخفاق فعندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه أو اللامبالاة فإن الأزمة تصل إلى مراحل متقدمة حيث تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع الذي تغذي الأزمة بقوى تدميرية بحيث يصعب السيطرة عليها ويكون الصدام في هذه المرحلة محتوماً.

**4-مرحلة انحسار الأزمة:** تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءاً مهماً من قوة دفعها ويجعلها تخفي تدريجياً غير أن بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصراع في تحقيق

<sup>1</sup> علي عبد السلام، فعاليات إدارة الأزمات والكوارث، ط1، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 2015، ص 76-77.

أهدافه لذلك ينبغي أن يكون لدى القيادة بعد نظر في مرحلة انحسار الأزمة قصد متابعة الموقف من جميع جوانبه هذا الأمر يسمح بتجنب ظهور عوامل جديدة تبعث في الأزمة الحيوية تجعلها قادرة على الظهور والنمو مرة أخرى بعد اختفائها التدريجي.

5-مرحلة تلاشي الأزمة: تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وتأثيراتها وتمثل هذه المرحلة آخر مراحل تطور الأزمة التي تصل إليها بعد انحسارها وتقلصها التدريجي.

### خامسا: أنواع الأزمات

تتعدى أنواع الأزمات وتختلف ويمكن تصنيفها وفقا لعدة أسس إلى: <sup>1</sup>

#### 1-من حيث التكرار:

- أزمة ذات طابع إداري متكرر الحدوث مثل: أزمة المياه في الصيف، الأزمات الاقتصادية،
- أزمة فجائية عشوائية وغير متكررة مثل: الأمطار، الأعاصير، الفيضانات.

#### 2-من حيث العمق:

- أزمة سطحية غير عميقة هامشية التأثير، لا تشكل خطورة وتحدث طفرة بشكل فجائي وتنتهي بسرعة مثل: الإشاعات فهي أزمة بلا جذور تحدث وتختفي دون آثار،
- أزمة عميقة متغلغلة جوهرية هيكلية التأثير وهي خطرة ذات طبيعة شديدة القسوة تعتمد على مدى تغلغلها في الكيان الذي تحدث به وقد تعصف بالكيان الإداري إن لم يتم علاجها،

#### 3-من حيث المظهر:

- 1-الأزمة الزاحفة: وهي أزمة تنمو ببطء ولكنه محسوس ولا يملك متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة وانفجارها مثل: أزمة الديون الخارجية.
- 2-الأزمة العنيفة الفجائية: وهي أزمة تحدث فجأة بشكل عنيف وتأخذ طابع التفجير المدوي وخير مثال على ذلك: أزمات الرهائن، أزمة مفاعل تشيرنوبيل، أزمة تشالنجر.
- 3-الأزمة الصريحة العلنية أو المفتوحة: وهي أزمة لها مظاهرها الصريحة العلنية الملموسة بحيث يشعر بها كل أطرافها والمحيطون بها منذ نشأتها وتستمر هذه العلانية بشكل كبير مثل الأزمات التموينية والأزمة الصريحة هي أكثر أنواع الأزمات انتشارا ومسلكها الطبيعي هو الإعلان عنها وتستقطب إليها مجموعات متنوعة من المهتمين ومن ثم تطرح التصورات المختلفة لعلاجها.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة الأزمات (المداخل - المفاهيم - العمليات)، دار الثقافة للنشر، عمان، 2012، ص 33-34.

## الفصل الأول:.....الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

ث-الأزمة الضمنية أو المستترة: وهي أخطر أنواع الأزمات وأشدّها تدميراً للكيان الإداري فهي أزمة غامضة في كل شيء أي أسبابها وعناصرها وأطرافها والعوامل التي ساعدت على تفاقمها وان كانت في الحقيقة محسوسة النتائج وملموسة بشكل كبير وأهم مثال على هذا النوع من الأزمات: أزمة الثقة في الجهاز المصرفي وما يترتب عليها من انصراف المودعين والعملاء.

### 4-من حيث المدة:

- أزمات قصيرة الأمد يتم إخمادها والقضاء عليها في مدة قصيرة.
- أزمات طويلة الأجل وهي التي تستمر معالجتها لمدة طويلة تصل أحيانا إلى سنوات.

### 5-من حيث الآثار:

- أزمات ذات آثار وخسائر بشرية،
- أزمات ذات آثار وخسائر مادية،
- أزمات ذات آثار وخسائر معنوية،
- أزمات ذات آثار وخسائر مختلطة،

### 6-من حيث المستهدف بالاعتداء:

- الاعتداء على الأشخاص،
- الاعتداء على الممتلكات،

### 7-من حيث الهدف:

- إرهاب الطرف الآخر كتفجير الطائرات دون تحديد مطالب،
- الابتزاز كفرض مطالب معينة كشرط لإنهاء الأزمة.

### 8-من حيث مسرح الأزمة:

- أزمة خلقتها الظروف في مسرح الحادث كالذي يحدث عندما يطلب مختطف الطائرة الهبوط في مطار ما للترود بالوقود.

- أزمة حدد فيها مسبقا مسرح الحادث الذي وقعت فيه،<sup>1</sup>

### 9-من حيث المصدر:

- أزمة مصدرها كحدوث تفجير معين في بلد ما لاعتبارات معينة لها أهميتها في بلد آخر،
- أزمة ها جذورها في بلد الحادث سواء كانت هذه الجذور سياسية أو غيرها،

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي المساعد، مرجع سبق ذكره، ص 34-35.

## 10- من حيث القصد:

- أزمات متعمدة تحببها إحدى القوى وتنفيذها لتحقيق أهداف معلومة،
- أزمات غير متعمدة تكون نتيجة إهمال وسوء تقدير مثل بعض الكوارث الصناعية،
- أزمات قضاء وقدر لا حيلة للإنسان فيها مثل: الكوارث الطبيعية كالزلازل والأعاصير،

## 11- من حيث مستوى المعالجة:

- أزمة محلية تتعلق بدولة واحدة أو منشأة بعينها داخل الدولة وتتطلب معالجة محلية،
- أزمة إقليمية تتعلق بعدة دول في المنطقة وتتطلب تنسيقاً إقليمياً لمواجهتها،
- أزمة دولية تتعلق بعدة دول أجنبية وتتطلب تنسيقاً وجهوداً دولية لمعالجتها،<sup>1</sup>

## 12- من حيث طبيعة الحدث:

- أ-أزمة بفعل الإنسان: وهي تلك الأزمات الناشئة عن فعل إنساني مثل: التهديد بالغزو العسكري، العمليات الإرهابية، الحروب الأهلية، تلويث البيئة بالمواد الكيميائية أو الصناعية، افتعال الحرائق.
- ب-أزمة طبيعية: وهي الأزمة التي لا دخل للنشاط الإنساني بحدوثها مثل: الزلازل، البراكين، الفيضانات.

## المطلب الثاني: مفهوم إدارة الأزمات

يعتبر موضوع إدارة الأزمات أحد أهم موضوعات علوم الإدارة الحديثة ونظراً لحدثة هذا الموضوع فإنه يبدو للكثيرين تعبيراً غامضاً، وحتى بالنسبة للذين يعرفون شيئاً عن الموضوع فإنهم كثيراً ما لا يقتنعون به لأسباب متعلقة بمجال تطبيقه أو من ناحية جدوى ذلك التطبيق ولكن الواقع العملي أثبت أهمية اللجوء لهذا الأسلوب كنتيجة طبيعية لتطور ظروف الحياة وتعقدها في كافة مجالاتها.

## أولاً: تعريف إدارة الأزمات

تعتبر إدارة الأزمات من المفاهيم الحديثة نسبياً حيث تحظى باهتمام كبير ومتزايد من جانب الباحثين والخبراء في العلوم الإدارية وقد نشأ مصطلح إدارة الأزمات كمبحث من مباحث الإدارة العامة ونال الاهتمام الكبير من جانب المنظمات والمؤسسات الحكومية كأسلوب للإدارة في مواجهة الأحداث والمتغيرات غير المتوقعة والمتلاحقة لإنجاز مهام عاجلة كما ساهم اهتمام الدول والحكومات في مواجهة الظروف الطارئة والكوارث المفاجئة التي زيادة الاهتمام به والدفع نحو تطوير هو البحث المستمر فيه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي المساعد، مرجع سبق ذكره، ص 35-36.

<sup>2</sup> الحسين إبراهيم حسان وعبد الرحمن بن حسين داغستاني، تقييم واقع إدارة الأزمات والكوارث في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، لرياض -2019، ص 41.

وتعتبر أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962، نموذجاً ناجحاً لإدارة الأزمات وإشارة البدء لانطلاق جهد أكاديمي في تأصيل مبادئ إدارة الأزمات وبها يؤرخ تاريخ دخول هذا المصطلح إلى قاموس العلاقات الدولية وذلك عندما أطلق وزير الدفاع الأمريكي روبرت مكنمارا في عهد الرئيس جون كينيدي جملة الشهيرة: (لم يعد هناك بعد الآن مجال للحديث عن الاستراتيجية وإنما عن إدارة الأزمات فقط) ومنذ ذلك الحين اتسع مفهوم إدارة الأزمات ليشمل إدارة أزمات ذات صبغة سياسية من منظور العلاقات الدولية وما يعترئها من تقلبات ثم عاد مفهوم إدارة الأزمات مرة أخرى ليرتبط بعلم الإدارة فاختلف الكتاب في تقديم تعريف دقيق لهذا المفهوم لاختلاف توجهاتهم الفكرية فهناك من عرفه بأنه:<sup>1</sup>

1. هي الكيفية التي يتم بواسطتها التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة والتحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.<sup>2</sup>

2. هو عملية تخطيط استراتيجي، تستلزم قيام الإدارة باتخاذ مجموعة من القرارات في ظل ظروف يسودها التوتر وفي وقت محدد وتستهدف الاستجابة السريعة لأحداث الأزمة، ومنع تفاقمها والتقليل من نتائجها السلبية إلى حد يضمن استعادة المنظمة لأوضاعها الطبيعية.<sup>3</sup>

3. هي عملية ديناميكية وعملية مستمرة تتضمن أفعالاً وتصرفات على درجة عالية من الفاعلية وتتضمن أفعالاً وتصرفات مستجيبة ويكون الهدف منها تحديد وتشخيص الأزمة والتخطيط لها ومواجهتها ومعالجتها.<sup>4</sup>

ولا شك أن هناك الكثير من المفاهيم الشائعة والتي قد تتشابه مع مفهوم إدارة الأزمات ولكنها في واقع الأمر تختلف عن هذا المفهوم في بعض الخصائص نذكر منها على سبيل المثال، مفهوم الإدارة بالأزمات الذي ينظر إليه البعض على أنه انتظار المدراء للأزمات حتى تحدث ثم يبدؤون بعد ذلك في التعامل معها أو هو لجوء المدراء لافتعال الأزمات لأنها تعطيهم سلطة أكبر على الآخرين أو تجعل الآخرين أكثر قبولاً للقرارات التي يتخذونها في ظل الأزمات بينما آخرون ينظرون لهذا المفهوم على أنه قيام المدراء بالسماح للمشاكل الصغيرة بالتطور حتى تصل إلى مستوى الأزمة بدلاً من التعامل معها في وقت مبكر.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> صادق محمد عادل، الصحافة وإدارة الأزمات، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2007، ص 92-93.

<sup>2</sup> عبد الرزاق محمد الدليمي، الإعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 119.

<sup>3</sup> محسن الخضيرى، إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1993، ص 41.

<sup>4</sup> يوسف أبو فار، مرجع سبق ذكره، ص 34.

<sup>5</sup> عبد الله محمد الفقيه، إدارة الأزمات، دار الكتاب العربي، صنعاء، 2011، ص 38.



الجدول رقم: 01 مقارنة بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمات

من حيث	إدارة الأزمة	الإدارة بالأزمات
الهدف	محاولة حل الأزمة نهائيا والقضاء على آثارها	افتعال أزمة مؤقتة لمحاولة التعطيم على أزمة قائمة أو لتحقيق مكاسب أو أغراض شخصية
المراحل	ميلاد، نمو، نضج، انحسار، اختفاء وتلاشي	الإعداد للأزمة، تصعيد للأزمة، المواجهة والعنف، السيطرة، سلب وابتزاز للطرف الآخر
التوقيت	غير محدد يتسم بالمفاجأة غالبا	محدد مسبقا
التهديد	غير إرادي	إرادي ومخطط له
نوع الأزمة	أزمات طبيعية، أزمات من صنع الإنسان	أزمات من صنع الإنسان فقط

المصدر: أشرف السعيد أحمد-تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات -دار النهضة العربية -القاهرة -2013 ص38.

ثانيا: مراحل إدارة الأزمة

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية تتمثل في: <sup>1</sup>

**1-مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار:** عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جدا أن تقع الأزمة وتشكل إشارات الإنذار المبكر عادة مشكلة حيث يستقبل قادة المنظمات العديد من أنواع الإشارات في نفس الوقت، كما أن كل أزمة ترسل الإشارات الخاصة بها مما يصعب التفرقة بين الإشارات.

**2-مرحلة الاستعداد والوقاية:** يجب أن يتوفر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات وهو الأمر الذي يؤكد على أهمية إشارات الإنذار المبكر لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء إذا لم تكن لديك القدرة على التنبؤ باحتمال وقوعه ويتلخص الهدف من هذه المرحلة في اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ومعالجتها.

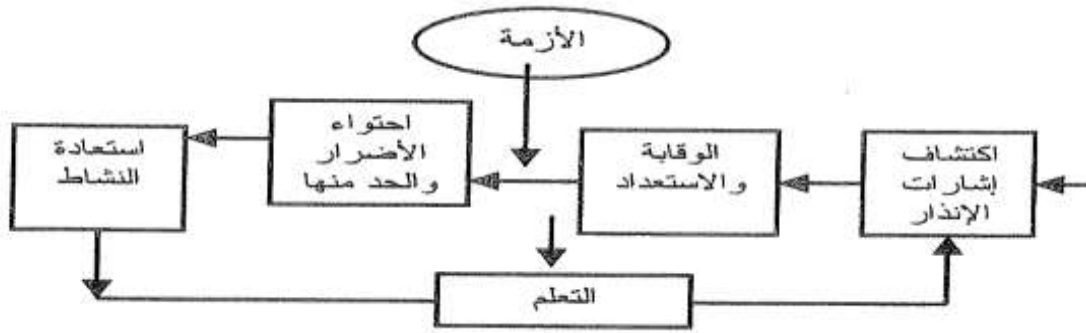
**3-مرحلة احتواء الأضرار والحد منها:** تهدف هذه المرحلة إلى إعداد وسائل للحد من الأضرار الناتجة عن الأزمة، ومنعها من الانتشار لتشمل باقي مجالات عمل المنظمة التي لم تتأثر بعد.

**4-مرحلة استعادة النشاط:** وتشمل إعداد وتنفيذ البرامج الاتصالية والإدارية الهادفة إلى إعادة الوضع إلى ما كان عليه قبل وقوع الأزمة.

**5-مرحلة التعلم:** وفيها يتم تقويم عملية إدارة الأزمة ككل واستخلاص دروس من الأزمة يتم الاستفادة منها مستقبلا تجنباً لحدوث أزمات أخرى.

<sup>1</sup> عبد الرحمان توفيق، فن إدارة الأزمات والصراعات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1995، ص 21 -22.

شكل رقم (01): مراحل إدارة الأزمة



المصدر: محمد رشاد الحملاوي، إدارة الازمات تجارب محلية وعالمية، دار ابو المجد، مصر، ط 2، 1995، ص 104.

### ثالثاً: أساليب مواجهة الأزمات

1- الأساليب التقليدية: تتميز بطابعها الخاص المستمد من خصوصية الأزمة وهذه الأساليب استخدمت عبر

العصور وأثبتت نجاحات كبيرة ومن أبرز هذه الأساليب:<sup>1</sup>

أ- إنكار الأزمة: حيث تتم ممارسة تعقيم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها وإظهار صلابة الموقف وأن الأوضاع على أحسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها وتستخدم هذه الطريقة غالباً في ظل الأنظمة الدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري.

ب- كبت الأزمة: وتعني تأجيل ظهور الأزمة وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.

ت- إخماد الأزمة: وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى الأزمة بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.

ث- بخس الأزمة: أي التقليل من شأن الأزمة من ناحية تأثيرها ونتائجها وهنا يتعين أولاً الاعتراف بوجود أزمة كحدث تم بالفعل ثم اعتبارها أنها أزمة غير مهمة.

ج- تنفيس الأزمة: وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.

ح- تفرغ الأزمة: وحسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوى الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.

خ- عزل قوى الأزمة: يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة ومؤيديها وذلك من أجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي يسهل التعامل معها بغرض القضاء عليها.

2- الأساليب غير التقليدية: وهي التي ظهرت في عصرنا الحالي نتيجة التطورات العصرية أبرزها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي عبد السلام، مرجع سبق ذكره، 2015، ص 99-100.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

أ-طريقة فريق العمل: يعد من أكثر الأساليب استخداما يعتمد على تشكيل فريق لإدارة الأزمة يضم خبراء ومتخصصين في مجالات مختلفة لإدارة الأزمة وإعداد خطط لمواجهةها.

ب-طريقة الاحتياطي التعبوي: تعتمد على تحديد نقاط الضعف ومصادر الأزمات، فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.

ت-طريقة المشاركة الديمقراطية: تستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصرا بشريا.

ث-طريقة احتواء الأزمة: يعتمد على حصار الأزمة في نطاق محدود واستيعاب الضغط المولد لها ومن أمثلة ذلك الأزمات العمالية التي يتم استخدام فيها طريقة الحوار والتفاهم بغرض إنهاء الأزمة.

ج-طريقة تصعيد الأزمة: وتستخدم هذه الطريقة عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيتعمد المتعامل مع موقف الأزمة إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.

ح-طريقة تفرغ الأزمة من مضمونها: وهي من أنجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا أو اجتماعيا أو دينيا أو اقتصاديا أو ثقافيا أو إداريا وغيرها ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى قوى الأزمة ويمكن تفرغ الأزمة من مضمونها إما بالتحالفات المؤقتة مع القوى المسببة للأزمة أو بالاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها أو تزعم ضغط الأزمة ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي.

خ-طريقة تفتيت الأزمة: وهو من أفضل الأساليب للتعامل مع الأزمات شديدة القوة والخطرة تعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المسببة للأزمة وتحديد مصالحها المتعارضة ومنافعها المحتملة وتحالفاتها القائمة ثم التأثير في وحدة تلك التحالفات وتحويل الأزمة الأساسية إلى أزمات محدودة الحجم تفقدها ضغطها الذي كان موجودا في إطار التحالفات.

د-طريقة تدمير الأزمة ذاتيا من الداخل: تعد من أصعب الأساليب يطلق عليها طريقة المواجهة العنيفة أو الصدام المباشر مع الأزمة تستخدم غالبا في حالة عدم توفر معلومات عن الأزمة وهنا يكمن الخطر كما تستخدم في حالة التيقن من عدم وجود بديل أثناء التعامل مع الأزمة.

ذ-طريقة الوفرة الوهمية: تنتهج في الأزمات العنيفة والسريعة والمتلاحقة الأحداث والتي يصاحبها عامل نفسي يعمل على خلق حالة فزع وخوف شديد قد تجذب قوى جديدة إلى الأزمة ويتضح ذلك في الأزمات التموينية

<sup>1</sup> علي عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص 100 - 102.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

المتعلقة بالسلع الضرورية التي يتدافع المستهلكون في الحصول عليها مهما كانت أسعارها، فيبادر إلى الإيحاء بوفرتها ونفي وجود أزمة.

ر- احتواء وتحويل مسار الأزمة: يستخدم هذا الأسلوب مع الأزمات العنيفة والتي لا يمكن إيقافها بحيث يتم اللجوء إلى تحويل مسار الأزمة العنيفة إلى مسارات بديلة أخرى تتيح احتواءها باستيعاب نتائجها والخضوع لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها تغلبا يحسر أضرارها إلى أدنى مستوى ممكن.

3- الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمة: وهو الأسلوب الأكثر ضمانا للسيطرة على الأزمة ويمر بمجموعة من الخطوات المتكاملة والمتربطة تتمثل في:<sup>1</sup>

- تقدير الموقف ومدى ما وصل إليه الوضع من نتائج وردود الفعل ثم إجراء دراسة مبدئية لأبعاد الأزمة.
- تحليل الموقف وإجراء دراسة تحليلية للأزمة ثم إعداد خطة علمية متكاملة للتعامل مع الأزمة.
- التدخل العقلاني في التعامل مع الأزمة بعد أن يتم تشخيصها لذا يعد التشخيص السليم للأزمة مفتاح التعامل معها ومن أهم المناهج الأساسية المستخدمة في تشخيص الأزمات نجد:<sup>2</sup>

أ- المنهج الوصفي التحليلي: يقوم هذا المنهج على تشخيص الأزمة وفقا للمرحلة التي وصلت إليها من حيث تحديد ملامحها والنتائج التي أفرزتها وتأثيرها على هيكل الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة وعرض أبعادها ومظاهرها وجوانبها.

ب- المنهج التاريخي: يعتمد على النظرية التي تقول: إن أي أزمة من الأزمات لا تنشأ فجأة وأنها ليست وليدة اللحظة ولكنها نتيجة أسباب وعوامل لها تاريخ لذلك التعامل وفق هذا المنهج مع الأزمة يبني على أساس معرفة كاملة بتاريخ الأزمة وتطورها والعوامل التي أثرت فيها.

ت- منهج النظم: ينظر هذا المنهج للأزمة على أنها نظام متكامل يحتوي على أربعة عناصر هي: مدخلات الأزمة - نظام تشغيل الأزمة - مخرجات الأزمة - التغذية عكسية ويساعد هذا المنهج في التعامل مع الأزمة في جميع مراحلها بفعالية بغرض التغلب عليها وتحديد مصدرها.

ث- المنهج البيئي: يعتبر الأزمة بأنها وليدة البيئة التي نشأت فيها وتفاعلت معها لذلك يقوم هذا المنهج عند تشخيص أي أزمة بتحليل قوى البيئة المؤثرة في صنع الأزمة ليساعد متخذ القرار الإداري على التعامل مع القوى البيئية التي أدت إلى ظهورها.

<sup>1</sup> بطرس حلاق، مرجع سبق ذكره، ص 81-82.

<sup>2</sup> خليل الرفاعي وبسمة عولمي، الوجيز في إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، مركز البحث والتطوير للموارد البشرية، عمان، 2016، ص 22.

ج-منهج دراسة الحالة: يعتمد هذا المنهج على دراسة كل أزمة على حدى باعتبارها حالة مستقلة لها طبيعة خاصة كما يعتمد على التشخيص الدقيق للأزمة وتتبعها بشكل تاريخي وتحليل كل عواملها.

ح-منهج الدراسات المقارنة: يعتمد على دراسة الأزمات التي تمت في الماضي ومقارنتها موضوعيا بالأزمات التي نواجهها في الحاضر بغرض توضيح أوجه التشابه والاختلاف.

خ-منهج الدراسات المتكاملة: يقوم على استخدام جميع المناهج السابقة وفي إطار هذه الرؤى، تتم دراسة كافة العوامل والمتغيرات الكلية والجزئية الخاصة والعامّة، المباشرة وغير المباشرة، التي تؤثر في الأزمة وتطورها ويتيح هذا المنهج تحقيق عدة أبعاد منها: العمق والشمول والاتساق والتوازن.<sup>1</sup>

#### رابعا: متطلبات إدارة الأزمة

1-البيئة التشريعية: كتحديد التشريعات والقوانين اللازمة للتعامل مع جميع أنواع الأزمات.

وتحديد المسؤوليات، ومصادر الأدوات والميزانية اللازمة بحسب الخطط والحاجات الضرورية.

2-المدى الزمني للتعامل مع الأزمة: يؤثر المدى الزمني المتاح للتعامل مع الأزمة كثيرا في الوسائل والأدوات التي يتعين استخدامها، وكلما كان الوقت المتاح محدداً كان عامل السرعة في التعامل مطلوباً بشدة فالسرعة تساعد على استيعاب الموقف والتعامل معه.

3-الموارد المتاحة للكيان الإداري: يتوقف حسن إدارة الأزمة على قدرة الكيان الإداري على حشد الموارد وتعبئتها، التي تحتاجها عملية مواجهة وإدارة الأزمة بحيث يوضع في الحسبان قدرة الكيان الإداري على وضع القنوات والمسارات التنظيمية السليمة التي تواجه حركة الموارد في الوقت والمكان المناسبين لإدارة الأزمة.

4-غرفة إدارة عمليات الأزمة: وتكون مؤمنة بشكل كامل، بحيث يصعب اختراقها ماديا أو معنويا من جانب القوى الصانعة للأزمة ومجهزة بوسائل الاتصال الفاعلة، وتكفل للفريق الرؤية الشاملة والموضوعية للأحداث من جميع الزوايا والاتجاهات وتقييمها بسرعة وفاعلية، إضافة إلى توافر أكثر من سيناريو جاهز للاستخدام، وللتحرك الفاعل مع الأزمة في جميع مراحلها بالأساليب والأدوات الكمية للتعامل مع الأزمة: تحتاج إدارة الأزمات إلى استخدام عدد من الأدوات الكمية لتقييم أخطار القرارات المتخذة والتصرفات وردود الأفعال المحتملة، ومدى نجاح احتياطات الأمن وأساليب الوقاية أمام انفجار الأزمة. وتساعد الأساليب الكمية أيضا على تقليل الخسائر قدر الإمكان ومن هذه الأدوات الكمية: الإحصائيات الأرقام القياسية، بحوث العمليات، حساب النتائج.

<sup>1</sup> خليل الرفاعي وبسمة عولمي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

5- رسم سيناريوهات التعامل مع الأزمة: أصبحت السيناريوهات الأصلية والبديلة أحد الأسس الرئيسة التي تعتمد عليها عملية التعامل مع الأزمات، حيث إن بناء السيناريو يحدد حجم العمل المطلوب القيام به، ويتم توزيع الأدوار والمهام والواجبات لكل العناصر المشاركة في المواجهة، ويقوم راسم السيناريو بتحديد وتوصيف كل مهمة، ومتطلبات كل منها: لتحقيق التواصل والتسلسل والتتابع، ويتم بناء السيناريو على المحددات التالية: العوامل الحاكمة لصياغة سيناريو الأزمات، وهي عوامل متداخلة من تحليل البيئة المحيطة، تحليل الموقف العام، تحليل الإمكانيات، تحليل الخصم، تحليل المهمة.

6- سجل الأزمات: هناك من يرى انه لابد من وجود سجل الأزمات توثق به المؤسسة كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شأنها تهديد كيان المؤسسة ويكون بمثابة ذاكرة للمؤسسة.<sup>1</sup>

#### 7- فريق إدارة الأزمات:

تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون تمثيلا لأعلى سلطة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف، هذا وتعتبر طريقة فريق العمل من أكثر الطرق شيوعا واستخداما للتعامل مع الأزمات وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة وحساب كل عامل بدقة وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق وعدم ترك الأمور للصدفة.

8- التخطيط كمتطلب أساسي: يبنى التخطيط كمتطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات، فأفعالنا ما هي إلا رد فعل وشتان ما بين رد الفعل العشوائي ورد الفعل المخطط له فمعظم الأزمات تتأزم لان أخطاء بشرية وإدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط وان لم يكن لدينا خطط لمواجهة الأزمات فان الازمات سوف تنهي نفسها بالطريقة التي تريدها هي لا بالطريقة التي نريدها نحن.<sup>2</sup>

9- التنبؤ الوقائي: يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سباقية وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الانذاري لنقادي حدوث أزمة مبكرا عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على الابتكار وتدريب العاملين عليها، وقد أثبتت الدراسات صحة الفرضية القائلة بان طبيعة ومستويات الجاهزية في المنظمة تجاه الأزمات تتناسب طرديا مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمة.

#### خامسا: معوقات إدارة الأزمات

<sup>1</sup> ماهر سالم الهرمي، جاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات، زهران للنشر، عمان الأردن 2008، ص 130-131.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنه، إدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر، عمان الأردن، 2014، ص 99.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

**1-المعوقات الإنسانية:** وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، ومن هذه المعوقات:<sup>1</sup>

- الإيمان بعبارة أن لن يحصل لنا، فعادة ما يتجنب الأفراد التفكير في عملية التخطيط للآزمة لأنهم يستبعدون إمكانية حدوث تلك الآزمة.
- القصور في فهم مكامن الخطر سواء من قبل الموظف أو المدير وبالتالي فإن الآزمة تتأزم دون الالتفات إليها.
- الاعتماد الزائد على رأي الجماعة وإيمان بعبارة "لا يمكن أن أكون مسؤولاً عن هذا لوحدي".
- الاعتقاد من بعض الأشخاص أن عملية إدارة الآزمة ليست ذات أهمية وإنها ليست جزء أساسي في المنظمة.
- التعاون مع كافة الآزمات رغم تباينا بنفس المنهج.

**2-المعوقات التنظيمية:** وهي المعوقات المتعلقة بالنواحي التنظيمية التي تخص واقع وسياسات التنظيم وتتمثل بما يلي:<sup>2</sup>

- نقص البرامج التدريبية،
- عدم تحديد المسؤوليات بدقة،
- عدم وجود اهتمام من قبل الإدارة العليا بإدارة الآزمات،
- تحجيم دور القيادات الإدارية أثناء حدوث الآزمات،
- نزوع المنظمات إلى المركزية في اتخاذ القرارات أثناء حدوث آزمات،
- عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في المؤسسة،
- اختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الأفراد،
- ضعف دعم وتأييد الإدارة العليا ومحدودية فهم واستيعاب المدراء لأساليب عملية إدارة الآزمة،
- ضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الآزمات،
- عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المهنية للتعامل مع الآزمات.

**3-المعوقات المتعلقة بالمعلومات:** إن من أهم المعوقات الفنية المتعلقة بالمعلومات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في تخفيف أضرار الآزمات نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>زينات موسى مسك، واقع إدارة الآزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، ماجستير في إدارة العمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، سنة 2011 م، ص 48.

<sup>2</sup>أيمن سليمان القاطونة، إدارة الآزمات في الشركات الاستخراجية الأردنية وأثر بعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية على مستويات الجاهزية من وجهة نظر العاملين، ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، سنة 2005 م، ص 112.

-تعرض المعلومات للتحريف والتشويه في أثناء انتقالها داخل وخارج الجهاز الإداري.  
-نقص الموارد والإمكانيات الفنية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الحوادث الأمنية والأزمات الأمنية.  
-عدم مرونة السيناريوهات الموضوعية في تقبل التغيرات المحتملة في أثناء تطورات الأزمة.  
-عدم التطوير المستمر في الأجهزة والمعدات يؤدي الي تقادمها، وربما لا تكون جاهزة للتشغيل عند الحاجة اليها.

-محدودية استخدام التقنيات الحديثة في مواجهة الحوادث الأمنية، لعدم توافرها أو لعدم قدرة العاملين على التعامل معها.

-تخوف العاملين من سلبيات التقنيات الحديثة على مصالحهم.

-ارتفاع تكاليف خدمة تشغيل الأجهزة المستخدمة في أعمال مواجهة الحوادث والأزمات الأمنية وصيانتها.

-عدم مقدرة العاملين على مواكبة التطور التقني الحديث.

-قلة الكوادر الفنية المؤهلة لوضع خطة متكاملة، وعدم وجود أجهزة إنذار مبكر لتحديد الأزمات المحتملة.

**4-المعوقات المتعلقة بالاتصال:** وهي المعوقات التي تتعلق بعمليات الاتصال بين الأفراد ونذكر منها:<sup>2</sup>

-صعوبة في عملية نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج المنظمة.

-محدودية استخدام أجهزة الاتصال الحديثة للتصدي للازمات.

-عدم اطلاع الأفراد ذوي الأهمية في المنظمة على تطورات الأحداث مما يؤدي إلى صعوبة السيطرة على الأزمة.

### المبحث الثاني: المؤسسات العمومية الجزائرية

أن دواعي ظهور المؤسسات العامة جاءت نتيجة للحاجة إلى تنظيم قطاع معني من القطاعات المختلفة، والتخلص من الروتيني القاتل للعمل في الجهاز الحكومي، كذلك استقطاب الكفاءات اللازمة لإنجاز العمل على أكمل وجه ممكن، وتشجيع التصدير ليساعد على التطوير في الاقتصاد الوطني، وأهم هدف هو خدمة المواطن من سكن ونقل وتعليم وصحة.... الخ

لا يمكن فصل المؤسسة العامة عن الدولة، حيث يلاحظ إنها ترتبط برابطة عضوية وتخضع للاهتمام من قبلها، إلا إنها تتمتع بالاستقلال في الإدارة، يجعل نهجها مشابها لأساليب منظمات الأعمال، وعلى الرغم من أهمية

<sup>1</sup> جميل سلمان الساهلي، معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية، ماجستير في إدارة الكوادر، المجلة العربية للنشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، العدد 10، سنة 2019 م، ص 387.

<sup>2</sup> زينبات موسى مسك، مرجع سبق ذكره، ص 19.



## الفصل الأول:.....الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

استقلالها الذي يمكنها من العمل بقدرة ومرونة وسرعة الاستجابة للمتغيرات، البيئية ومتطلباتها لا يعتبر استقلالاً مطلقاً، وإنما يظل ضمن الإطار الذي يعينه المشرع لتفعيلها ضمن إطار السياسة العامة للدولة.

ولقد نشأت المؤسسات العمومية وتطورت لترشيد دور ووظيفة الدولة في القيام بوظائفها الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والسياسية بصورة أكثر فعالية، ورشادة في إنتاج وتقديم السلع والخدمات اللازمة للمجتمع، عن طريق منحها الاستقلال المالي والإداري، والتشخيص القانوني، وحرية التصرف.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: ماهية المؤسسات العمومية

#### أولاً: مفهوم المؤسسات العامة

المؤسسة العمومية اعتمدها جميع دول العالم، سواء كانت متقدمة اقتصادياً، أو سائرة في طريق النمو، فهي ظاهرة إدارية أساسية لا غنى عنها لتنظيم الإدارة العامة في الدولة، لذا تعددت وتنوعت تعريفات المؤسسة العمومية.

يعرفها الأستاذ عمار عوايدي: " المؤسسة العامة هي منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية وبالاستقلال المالي والإداري وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية الوصائية، وهي تدار وتسير بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني<sup>2</sup> ويعرفها الأستاذ "سليمان محمد الطماوي" في كتابه "مبادئ القانون الإداري" هي عبارة عن مرفق عام يدار عن طريق منظمة عامة ويتمتع بالشخصية المعنوية<sup>3</sup>

-المؤسسات العمومية: "هي مؤسسات تعود ملكيتها للدولة والمسؤولين عن هذه المؤسسات ينبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسة العمومية، وتهدف هذه المؤسسات إلى تحقيق مصلحة المجتمع، شخص إداري أنشأ بقانون خاص لممارسة نشاط مالي أو صناعي أو تجاري أو زراعي أو خدماتي، وله استقلال مالي بحيث تعتبر حقوقه وأمواله مستقلة عن حقوق وأموال الدولة.<sup>4</sup>

أما الاتحاد الأوروبي فعرفها على أنها كل مؤسسة يمكن للسلطة العامة أن تمارس عليها تأثير مهيمن في الملكية أو المساهمة المالية أو القواعد المسيرة لها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبودي زيد منير، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، عمان، دار الشروق، 2009، ص 19.

<sup>2</sup> عمار عوايدي، القانون الإداري، الطبعة الثالثة، الجزء الأول، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص 307.

<sup>3</sup> سليمان محمد الطماوي، مبادئ القانون الإداري، القاهرة، دار الفكر العربي، 1979، ص 63.

<sup>4</sup> عبودي زيد منير، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>5</sup> Frédéric parrat, *gouvernement d'entreprise* (paris : maxima, 1999), p 17

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

مفهوم الرقابة على مؤسسات القطاع العام بمختلف أنواعها ترجمة وتطبيقاً وتجسيداً عملياً لمفهوم المسؤولية العامة لهذه المؤسسات، ولكونها جزء لا يتجزأ من جهاز الإدارة العامة للدولة والمنوط بخدمة مصالح المواطنين وبتنفيذ الخطط والبرامج العامة وعلى الرغم مما جاء حول استقلال هذه المؤسسات وحول أهمية ذلك الاستقلال لعملياتها الإدارية والمالية ولإنجاح خططها وممارستها الاقتصادية، إلا أن ذلك الاستقلال يجب ألا يتم أو يتحقق على حساب الرقابة على تلك المؤسسات أو على مسؤوليتها كمرافق عامة تستهدف الصالح العام.

### 1- مفهوم المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري:

تعتبر المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري نوع من الأنماط الإدارية المكونة للنظام الإداري، فهي أجهزة أو هيئات خاضعة للقانون العام (القانون الإداري) في طريقة تسييرها والقانون المالي من حيث تمويلها، وتتمتع بمقومات وأسس النظام الإداري اللامركزي يتجسد فيها أسلوب اللامركزية الإدارية، والهدف الأساسي من إنشاء هذه المؤسسات هو تقديم الخدمات المختلفة واللازمة للمجتمع، وتتمتع بالاستقلال المالي والإداري حتى تتمكن من أداء وظائفها التي أنشأت من أجلها.

### -تعريف المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري:

من بين التعريف المقدمة للمؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري نجد:

- تعرف على أنها مؤسسة عمومية مملوكة للدولة تدار بالأسلوب اللامركزي.
- كما يمكن تعريفها على أنها "مرفق عام يدار عن طريق مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية مع خضوعها للرقابة الإدارية الوصائية، وتختص في أعمال معينة طبقاً لقاعدة التخصص الوظيفي.
- تعرف أيضاً على أنها "مؤسسة إدارية عمومية، تتمتع بالشخصية القانونية المعنوية، وكذلك بالاستقلال المالي والإداري، وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية الوصائية، وهي تدار بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني.<sup>1</sup>

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج الخصائص التالية:

- تنشئها الدولة، وإليها تعود ملكياتها.
- تخصص لتحقيق الأهداف العامة والتنمية الوطنية.
- تسيير بالأسلوب الإداري اللامركزي عن طريق المجالس واللجان.<sup>2</sup>
- تخضع للوصاية أي الرقابة الإدارية.

<sup>1</sup> تم الاطلاع عليه بتاريخ 22 مارس 2023 <https://tribunaldz.blogspot.com/2018/04/blogpost23.html> الساعة:

11:30

<sup>2</sup> مرجع نفسه، تم الاطلاع عليه بنفس التاريخ، الساعة: 11:30

- تتمتع بالشخصية المعنوية.

- تتحصل على إعانات التسيير من الدولة عن طريق ميزانية خاصة.<sup>1</sup>

- أمثلة عن المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري:

- الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية.

- المعهد الوطني للبحث في التربية.

- الديوان الوطني للامتحانات والمسابقات.

- الديوان الوطني لمحو الأمية.

- المعهد الوطني لتكوين مستخدمين التربية.

وكلها مؤسسات خاضعة لوصاية وزارة التربية.

ومن الأمثلة أيضا الديوان الوطني لحماية المعالم والنصب التاريخية، والجامعات والمدارس العليا... الخ، كل هذه المؤسسات تخضع في تنظيمها ونشاطها ونظامها القانوني ومنازعاتها للأحكام وقواعد القانون الإداري أي القانون العام.

كما سبق ذلك بأن الدولة هي التي تقوم بإنشائها بواسطة قوانين تصدرها السلطة التشريعية وهي ضرورية لتسيير المصالح بشكل دائم وحسن، ولهذا فملكيتها تعود للدولة، يضاف إلى ذلك أن المرفق العام يستند في وجوده إلى قوة الإدارة وأموالها العامة، حيث تغطي ميزانية الدولة خسائره المحتملة، فضلا على أنه يحق للإدارة أن تطبق على المرفق العام وسائل القانون العام، بما تنطوي عليه من امتيازات السلطة العامة<sup>2</sup>

يجوز منح بعض الهيئات الإدارية تعويضا عاما أو محدد بإنشاء المرفق العام في حدود القيود التي ينحن عليها القانون، وتستمد اختصاصها منه شكلا ومضمونا.

تعتبر المؤسسة العمومية أحد أجزاء القطاع العام كما للمؤسسة العمومية عدة أنواع من بينها المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، التي تعد محور الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية ألي دولة مهما كانت توجهاتها الفكرية، ذلك راجع للأهمية التي تحظى بها، فالدور المناط بها يفرض على المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري الاستعانة بتقنيات أساليب إدارية متطورة كتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة حتى تستطيع مواكبة التطورات الحاصلة في شتى المجالات.<sup>3</sup>

2- مفهوم المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري:

<sup>1</sup> <https://tribunaldz.blogspot.com> مرجع سبق ذكره، تم الاطلاع عليه بنفس التاريخ، الساعة : 11:30

<sup>2</sup> مرجع نفسه، تم الاطلاع عليه بنفس التاريخ ونفس الساعة

<sup>3</sup> مرجع نفسه، تم الاطلاع عليه بنفس التاريخ ونفس الساعة

يوجد لبس كبير بالنسبة للدارس في التفرقة بين الهيئات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري الذي نص عليه القانون 01-88، والمؤسسات العمومية الاقتصادية المادة 44 من القانون 88-01 تزيل نوعا ما اللبس القائم، والتي تنص: "عندما تتمكن هيئة عمومية من تمويل أعبائها الاستغلالية جزئيا أو كليا عن طريق عائد بيع إنتاج تجاري، ينجز طبقا لتعريفه معدة مسبقا، ولدفتر الشروط العامة الذي يحدد الأعباء والتقنيات التي تعود على عاتق الهيئة والحقوق والصلاحيات المرتبطة بها، وكنا عند الاقتضاء حقوق وواجبات المستعملين فإنها تتخذ تسمية "هيئة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري".<sup>1</sup>

#### -تعريف الهيئة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري:

رغم أن المشرع الجزائري لم يقدم تعريفا للمؤسسة العمومية الصناعية والتجارية من خلال القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، فيمكن أن تعتبر المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري نوع من أنواع المؤسسة العامة فهي تمثل الأسلوب الأكثر نجاعة لتجسيد اللامركزية المرفقية في الدولة. بحيث نجد أنها تختلف عن باقي المؤسسات العمومية الأخرى كون أن المشرع الجزائري خول لها مهمة تسيير المرافق العامة ذات الطابع الصناعي والتجاري من جهة وكذلك ممارسة نشاطات من طبيعة صناعية وتجارية مماثلة للنشاطات التي تتولاها الشركات الخاصة من جهة أخرى بذلك فإنه أخضعه النظام قانوني مزدوج حيث تطبق عليها قواعد القانون الخاص عند إبرامه العقود مع أشخاص القانون الخاص، في حين تخضع للقواعد المطبقة على الإدارة في علاقاتها مع الدولة وهذا و من خلال نص المادة 44 من القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية تطرق إلى أهم الخصائص التي تتميز بها التي نصت على أن المؤسسة العمومية التي تتمكن من تمويل أعبائها الاستغلالية جزئيا أو كليا عن طريق عائد بيع إنتاج تجاري يحقق طبق التعريف، معدة مسبقا ولدفتر الشروط العامة الذي يحدد الأعباء والتقييدات وكذا عند الاقتضاء حقوق وواجبات المستعملين." فحتى تصنف المؤسسة على أنها مؤسسة أو هيئة عمومية صناعية وتجارية يتوجب أن تتوفر فيها ثالث معايير: الإنتاج التجاري، التسعير المسبق، دفتر الشروط العامة.

-من هذا المنطلق نجد أن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية يميز بين المؤسسة العمومية الاقتصادية والهيئة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري التي تعتبر شكل انتقالي للتسيير، فعندما تتمكن هذه الأخيرة من السير طبقا لقواعد اقتصاد السوق، وفي حالة ما إذا تصر المخطط الوطني على ذلك تتحول إلى مؤسسة عمومية اقتصادية، أي شركة أسهم، أو شركة ذات مسؤولية محدودة.

<sup>1</sup> <https://tribunaldz.blogspot.com>, مرجع سبق ذكره، تم الاطلاع عليه بنفس التاريخ، الساعة : 11:30

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

-على العموم فالهيئة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري هي شكل من أشكال المؤسسة العمومية التي يعرفها النظام الاقتصادي الرأسمالي نتيجة الحاجة للقيام بأنشطة صناعية وتجارية، لم تستطع القيام بها المؤسسات الخاصة، بسبب قلة مردوديتها أو ضخامة رؤوس أموالها أو علو وتعدد مستوياتها التكنولوجية.

-ويمكن القول إن أغلب النصوص القانونية وكذلك الفقه يتجه إلى تعريف المؤسسة العمومية، أو الهيئة العمومية من خلال إبراز أوجه تشابهها واختلافها عن المؤسسة العمومية الإدارية.<sup>1</sup>

-فرغم أن كاهما يتم إحداثه بنص تشريعي أو تنظيمي ويتمتع بشخصية معنوية في القانون العام وكلاهما يسير مرفق عام ويتميز بامتيازات السلطة العامة إلا أنهما يختلفان في النقاط التالية:

-نشاط المؤسسة العمومية الإدارية غير تجاري وغير مربح "لا وجود للأرباح" أم المؤسسة العمومية الصناعية والتجارية فنشاطها يقوم على أساس الربح.

-قواعد القانون القابلة للتطبيق على المؤسسة العامة الإدارية هي فقط قواعد القانون العام والعاملون فيها هم من الموظفين أو الوكلاء العامين وعقودها إدارية والمدفوعون منها يكونوا في وضع تنظيمي أما المؤسسة العامة الصناعية والتجارية، فتخضع لقواعد القانون العام والخاص على حد سواء والعاملون فيها هم من أجراء القانون الخاص وعقودها بشكل عام تعود للقانون الخاص والمنتفعون يكونوا في وضع تعاقدية.

### -خصائص وصلاحيات الهيئة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري وفقا للقانون 01-88

جاءت خصائصها وصلاحياتها وفقا للمواد 45، 46، 47 من القانون 01-88 على النحو التالي:

-المادة 45 تخضع الهيئة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري القواعد المطبقة على الإدارة في علاقتها مع الدولة، وتعد تاجرة في علاقتها مع الغير، وتخضع لقواعد القانون التجاري، ويكون لها في حياتها ذمة متميزة وموازنة خاصة طبقا للإحكام القانونية والتنظيمية المطبقة في هذا الشأن.

-المادة 46: يحدد الطابع الصناعي والتجاري للهيئة العمومية، وكنا قواعد تنظيمها وسيرها، بموجب عقد الإنشاء والقوانين الأساسية المتخذة وفق الشكل التنظيمي.

-المادة 47: تتحول الهيئة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري إلى مؤسسة عمومية اقتصادية، إذا أمكن عندئذ هدفها، وتسير عملها آليات السوق، ونص المخطط الوطني للتنمية على شروط ذلك ومثال عن هذه الهيئات نجد الوكالة الوطنية لتنمية السياحة على غرار الهيئات الأخرى، نجد أن الهيئة العمومية ذات الطابع

<sup>1</sup>tribunaldz.blogspot.com/ تم الاطلاع عليه بتاريخ 2023/03/22، الساعة : 11:30

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

الصناعي والتجاري تفتقد للاستقلالية المطلقة في تسييرها، وهذا يعني ارتباطها بإعانات الدولة وتبعيتها لميزانيتها المالية<sup>1</sup>

### ثانيا: أسباب إنشاء المؤسسات العامة

1- التخلص من الروتين في العمل في القطاع العام، وتحقيق درجة عالية من المرونة والاستجابة للتغيرات التي تحدث.

2- تنظيم قطاع معني من القطاعات الخدمية بشكل أفضل لتحقيق المصلحة العامة.

3- زيادة المؤسسات العامة من خلال التأميم حتى تتمكن الدولة من إدارة الأموال التي جاءت إليها.

4- استقطاب الكفاءات والمهارات الفنية المتخصصة اللازمة لإنجاز العمل.

5- الرغبة في الحد من الوزارات والأجهزة المركزية التقليدية.

6- استقلال بعض المرافق العامة في إدارة شؤونها حتى تتمكن من إدخال الأساليب الحديثة في التنظيم والإدارة من أجل تحقيق إنجاز أهدافها.

7- تقليص حجم البطالة.

8- عدم رفع الأسعار وتحقيق استقرار السوق.

9- توفر المناخ المناسب لاستثمار الثروات القومية والطاقات التي تحقق عوائد اقتصادية<sup>2</sup>

10- توسيع تقديم الخدمات الاجتماعية للمواطنين مثل خدمات النقل والإسكان والتعليم والصحة... الخ

11- إقامة المشروعات العامة ذات الإنتاج العالي في المجالات التي تقل أرباحها وترتفع مخاطرها.

12- الاستقلال السياسي لبعض الدول دفعها في إنشاء المؤسسات العامة حتى تساعد على تقويته.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: أركان المؤسسات العمومية

تتكون المؤسسات العمومية، باعتبارها نوعا من أنواع التنظيمات والأنماط الإدارية المكونة للنظام الإداري في الدولة من مقومات وأركان أساسية تسند وجودها كمنظمة إدارية مستقلة وقائمة بذاتها، وتميزها عن غيرها من الأنماط والتنظيمات الإدارية الأخرى مهما اشد وطال الخلاف الفقهي في مسألة حصر عدد أركان ومقومات المؤسسات العمومية، فإنه يمكن التقرير بأن أركان المؤسسات العمومية هي: المنظمة الإدارية العامة، الاستقلال المالي والإداري المقيد والمحدود، ورابطة الوصاية الإدارية، أو الخضوع للرقابة الإدارية الوصائية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> [tribunal.dz.blogspot.com](http://tribunal.dz.blogspot.com) مرجع سبق ذكره، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2023./03/22، الساعة : 11:30

<sup>2</sup> عبودي زيد منير، مرجع سبق ذكره، 2009، ص 19.

<sup>3</sup> عبودي زيد منير، المرجع نفسه، 2009، ص 19.

<sup>4</sup> خميس السيد إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 4.

**أولاً: المنظمة العامة، أو المرفق العام:**

فالمؤسسة العمومية منظمة إدارية عامة، أو مرفق عام وفقاً للمعيار الراجح في تمييز وتحديد المنظمات الإدارية والمرافق العامة، وتفريقها عن المنظمات الخاصة، والمنظمات العامة هي الوحدات أو المشروعات أو المنظمات والهيئات الإدارية التي تديرها الدولة بنفسها، أو تحت إشرافها في نطاق القانون العام، للقيام بأعمال وأنشطة عامة اقتصادية أو اجتماعية أو إدارية، لتحقيق أهداف عامة، من أجل إشباع الحاجات العامة المادية أو المعنوية ومن أبرز المنظمات الإدارية العامة، المرافق العامة باختلاف أنواعها، والوحدات، والمشروعات العامة، والهيئات العامة، والمصالح العامة الحكومية...الخ<sup>1</sup>

**ثانياً: الشخصية المعنوية العامة:**

باعتبارها منظمة لامركزية إدارية مصلحة أو مرفقية، تتمتع بالاستقلال المالي والإداري فلا يمكن تحقق صفة وطبيعة المؤسسة القانونية المعنوية العامة، فهناك الكثير من المنظمات والمرافق العامة التي لا تعد مؤسسات عامة، لأنها ليست مزودة بالشخصية المعنوية.<sup>2</sup>

**ثالثاً: التخصص والاستقلال المالي والإداري:**

المؤسسات العمومية باعتبارها تتمتع بمقومات وصفات النظام الإداري اللامركزي ومزودة بالشخصية المعنوية العامة، فهي كيان قانوني إداري تنظيمي قائم بذاته، ومستقل ماليا وإدارياً. المقصود بالتخصص أن المؤسسة العمومية هي متخصصة في إنجاز وتحقيق أعمال وأهداف محددة على سبيل القانون الخاص، أما المقصود بالاستقلال المالي للمؤسسة هو استقلالية ذمتها المالية الخاصة باعتبارها تحوز وتتمتع بالشخصية المعنوية العامة، وتمتعها بحرية التصرف المالي وحرية تحديد إيراداتها المالية الخاصة بها، وحرية الإنفاق، وتنظيم ميزانيتها الخاصة بها في حدود القانون.

أما استقلال المؤسسات العمومية الإداري، فيعني تمتع المؤسسات العمومية باعتبارها مستقلة وتدار بالأسلوب الإداري اللامركزي بحرية وسلطة اتخاذ القرارات واستقلال المؤسسات العمومية المالي والإداري هذا مقيد بقيدتين أساسيين هما قيد تخصص المؤسسة العمومية، حيث يجب أن تقتيد المؤسسات العمومية بممارسة سلطاتها وصلاحياتها في حدود الاختصاصات والأهداف والأعمال المحددة لها بموجب قانونها الأساسي المنشئ والمنظم

<sup>1</sup> أعمار عوابدي، مرجع سبق ذكره، ص 309.

<sup>2</sup> أعمار عوابدي، المرجع نفسه، ص 310.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

لها. وكذا قيد الخضوع للرقابة الإدارية الوصائية التي تمارسها السلطات الإدارية المركزية الوصية المختصة، ضمانا لسلامة وشرعية أعمال المؤسسات العمومية، وحفاظا على متطلبات وحدة نظام الدولة الإدارية.<sup>1</sup>

### رابعاً: التبعية والخضوع للرقابة الإدارية الوصائية:

الركن الرابع للمؤسسات العمومية هو ارتباطها بالسلطات الإدارية المركزية الوصية بعلاقة التبعية والرقابة الوصائية، حيث يتقيد الاستقلال الإداري والمالي للمؤسسات العمومية بالخضوع للرقابة الإدارية الوصائية التي تحوزها وتمارسها السلطات الإدارية المركزية الوصية في حدود القانون، تطبيقاً لقاعدة "لا وصاية بدون قانون وأهداف التبعية الوصائية على المؤسسات العمومية، هي ذاتها أهداف فكرة الوصاية الإدارية في علم الإدارة في القانون الإداري.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: علاقة المؤسسة العمومية بالدولة

إن تحديد طريقة التعامل مع المؤسسة العمومية إثناء أدائها لنشاطها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعلاقتها مع الوصايا أو الإدارة العمومية وتشكل العلاقة ضمن دورة تكوين من ثلاثة مراحل أساسية:  
أولاً: وصاية الدولة على المؤسسة العمومية:

إذا كانت المؤسسة العاهة تشكل صورة من اللامركزية في جانبها المرفقي فإن ذلك لا يعني قطع كل علاقة بينها وبين السلطة الوصية، بل تظل المؤسسة خاضعة لنظام الوصاية، فمن حق الإدارة العامة المركزية أن تراقب نشاطها بهدف التأكد من عدم خروجها عن المجال المحدد لها. وهذا أمر تفرضه المصلحة العامة إذ القول بخلاف ذلك يعني ببساطة إطلاق المرفق في القيام بكل الأعمال وهو ما يؤدي في النهاية إلى إساءة استعمال هذه الحرية ونظراً لأهمية أسلوب المؤسسة العامة فقد لقيت اهتمام رجال الفقه في كل الدول فهذا المؤتمر العربي الثاني للعلوم الإدارية الذي عقد في الرباط في الفترة بين 31 جانفي إلى 4 فيفري 1960 اعترف بالفوائد المترتبة على إنشاء المؤسسات العامة والتخفيف من الأعباء على الإدارة المركزية، خاصة وإن نشاط الدولة في ازدياد وتطور واتفق المؤتمرين إن استقلال المؤسسة هو الأصل والوصاية هي الاستثناء كما اتفقوا على ضرورة مراعاة طبيعة نشاط المؤسسة عند صياغة نشاطها القانوني.<sup>3</sup>

### ثانياً: دور الدولة في ميلاد المؤسسة العمومية:

<sup>1</sup> أعمار عوايدي، المرجع سبق ذكره، ص 31.

<sup>2</sup> الميثاق الوطني الصادر عام 1986، ص 107 - 11.

<sup>3</sup> محمد سليمان الطماوي أعمار عوايدي، نظرية المرفق العام وأعمال الإدارة العامة الكتاب الثاني الطبعة العاشرة، دار الفكر العربي. مصر، 1979، ص 68.



إن نشأة المؤسسة يكون بطريقتين إما نص تشريعي أو نص تنظيمي ولمعرفة منشأ المؤسسة يجب الرجوع للنص المنشئ لها وهو الذي يحدد اختصاص ومسمى المؤسسة العمومية بعد إنشاء المؤسسة ترافق الدولة المؤسسة لحين بلوغها ونضجها قانونا.

في أوائل إنشاء المؤسسة ترتبط ارتباطا شديدا بالدولة أو الجهة العمومية التي انشأتها لان هذه الإدارة في اغلب الحالات تعين أعضاء منها في إدارة المؤسسة هذه الأخيرة تمثل اتجاهات ومصالح الأولى وقيمها هي قيم الحكومة أو الإدارة الوصية والثقة السائدة بين الطرفين وحركة الاتصال جيد فيما بينهما.

ويرتبط استقلال المؤسسة عن الإدارة، تكوينها لوسائل دفاع عن نفسها بدرجة قوة وقدرة المؤسسة مؤسسات الدولة. كما تتمتع بإنتاج وسائل وموارد ضرورية لمتابعة نموها هذا ما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار القانوني والمالي مما يجعلها تكسب الاستقلالية تدريجيا.

إن خضوع المؤسسة العمومية لذات القواعد العامة التي تحكم المرفق العام ولهذا تخضع المؤسسة العمومية لمبدأ دوام سيرها بانتظام ومبدأ المساواة، ومبدأ قابلية قواعد تنظيمها للتعديل والتغير وذلك بسبب إن المؤسسة العمومية تهدف لتحقيق النفع العام<sup>1</sup>

### ثالثا مزايا ومساوئ أسلوب المؤسسة العامة:

إن إدارة المرفق العام بواسطة المؤسسة العامة معروفة منذ زمن بعيد، سواء كان ذلك في المرافق العامة الوطنية أو المرافق العامة المحلية، حيث لا يمكن نكران مزايا هذه الطريقة التي أعطت نتائج ملموسة بسبب تمتعها بالاستقلال النوعي، وبالمقابل كذلك يوجد مساوئ لتطبيق هذه الطريقة كذلك.

#### 1-مزايا أسلوب المؤسسة العمومية:

أ-تخفف هذه الطريقة من العبء الملقى على عاتق الإدارة وعلى الوزراء بصفة خاصة وذلك لما تتمتع به المؤسسة العامة من استقلال في إدارتها، ومن هنا جاءت تسمية اللامركزية المرفقية أو المصلحية.

ب-إبعاد هذه الهيئات العامة عن التيارات السياسية المتقلبة إلى حد كبير، ذلك لان المؤسسات العامة ولو أنها في النهاية تخضع لرقابة الوزير، الا أن هذه الرقابة وصائية لاحقة لأعمال المؤسسة على عكس الرقابة الرئاسية التي يتمتع بها الوزير في حالة المرافق التي تدار بطريقة الإدارة المباشرة، حيث أن هذا الاستقلال قد يشفع للوزير بعدم التدخل في نشاط المؤسسات العمومية من اجل خدمة تيار سياسي معين، على حساب تيار سياسي آخر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>هاني علي الطهراوي، القانون الإداري، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان الاردن 2009، ص 2.

<sup>2</sup>محمد سليمان الطماوي، مرجع سبق ذكره، ص 329.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

ج-استقلال المؤسسات العامة، يمكنها إلى حد ما من التحرر من الروتين الحكومي وإتباع أنظمة وقواعد أكثر مرونة.

د-إن بعض المرافق ذات الطابع الفكري والعلمي والبحثي، لا تتلاءم مع الإدارة الحكومية المباشرة، ويكون أسلوب المؤسسة العامة انسب لإدارتها للحفاظ على قدر هام من الاستقلال الفكري والعلمي للعاملين فيها ومثال ذلك الجامعات ومراكز البحوث العلمية والهيئات الثقافية ذات الطابع العام أو الحكومي.

ي-أسلوب المؤسسة العامة بما يفرضه من استقلال نسبي عن الدولة، يشجع الأفراد والشركات وغيرها من المؤسسات الخاصة، بالتبرع وتقديم هبات والمساهمة لهذه الأشخاص الاعتبارية العامة لتحقيق أغراضها بصورة أفضل وهذا ما لا يتحقق بأسلوب الإدارة الحكومية المباشرة للمرافق العامة.<sup>1</sup>

### 2-مساوئ أسلوب المؤسسة العامة:

أ-خطورة استخدام بعض المؤسسات العامة للاستقلال الممنوح لها، وذلك بالاعتراف لها بالشخصية الاعتبارية فيحدث أحيانا انحراف ويساعد في تحقيقه ضعف الرقابة أو الوصاية الإدارية التي كان من المفروض أن تمارسها الحكومة المركزية.

ومظاهر الإساءة والانحراف قد تتعدد فمنها عدم دقة أداء الخدمات المرجوة للمواطنين، المغالاة في رسوم الخدمة إساءة استخدام الأموال مما يؤدي إلى توالي الخسائر وتفاقمها مما يؤدي لإلحاق أضرار بخزينة الدولة من خلال تدخلها بتقديم مساعدات للمؤسسة العامة كما يكون الانحراف في طرق التوظيف والترقيات بالمحسوبية والقربة على حساب الكفاءات.

ب-إن كثرة وتعدد المؤسسات العمومية وفي مجالات متقاربة هي ظاهرة عانت منها التجربة الحكومية في فرنسا هذا التعدد الشديد أدى إلى التضارب في الاختصاصات والتعارض في أنشطة بعض المؤسسات العامة والتنافس بينها على حساب المال العام وهذا ما يعبر عنه في علم الإدارة العامة بغياب أو انعدام التنسيق بين نشاطات المؤسسة العامة ويرجع أيضا بالدرجة الأولى إلى عدم الدراسة العلمية المتأنية قبل إنشاء مؤسسة عامة جديدة أو نوع جديد منها الأمر الذي أدى أو يؤدي إلى هذا التشتت والكثرة في المؤسسات العامة وما يتبعه من انعدام التنسيق و التكامل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>طعيمة الجرف، القانون الإداري دراسة مقارنة في التنظيم ونشاط الإدارة العامة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، ص 268.

<sup>2</sup>محمد سليمان الطماوي، مرجع سبق ذكره، ص 330.

ولهذا يجب تنظيم الوصايا الإدارية على هذه المرافق بحيث يمكن التوفيق بين مراعاة المصلحة العامة من ناحية والاستقلال الضروري لهذه المؤسسات من ناحية أخرى.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من الأركان الأساسية في البحث العلمي فهي مجموعة من الدراسات والأبحاث التي تناولت الموضوع المراد دراسته وتلعب هذه الدراسات دورا كبيرا في إعطاء فكرة عامة للباحث عن البحث الذي هو بصدد القيام به حيث يمكن ان تقدم وصفا عاما لموضوع الدراسة الحالي ولقد اعتمدت الدراسة الراهنة على مجموعة من الدراسات الجزائرية والعربية والأجنبية، وتجدر الإشارة الى الاختلاف بين هذه الدراسات يكمن في زوايا النظر للموضوع ، فكل دراسة تناولت الموضوع من زاوية معينة، كذلك اختلاف في مكان إجراء هذه الدراسات، ولقد اعتمدت جل هذه الدراسات على المنهج الوصفي ودراسة حالة نجدها اعتمدت على مجموعة من أدوات جمع البيانات، تمثلت في الاستمارة، الملاحظة، المقابلة والوثائق والسجلات.

### المطلب الأول: الرسائل الجامعية باللغة العربية

#### اولا: دراسة ربحي عبد القادر الجديلي

بعنوان واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير تخصص: إدارة الأعمال، جامعة غزة، السنة الدراسية 2006  
هدفت هذه الدراسة الى:<sup>2</sup>

- التعرف على اتجاهات العاملين نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة.
- التعرف على مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها هذه المستشفيات في التعامل مع الأزمات.
- تحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض.
- وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- وجود ضعف شديد في نظام إدارة الأزمات في المستشفيات في مرحلة من مراحل هذا النظام.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مختلف المستشفيات حول فاعلية نظام إدارة الأزمات فيها.

<sup>1</sup> طعيمة الجرف، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>2</sup> ربحي عبد القادر الجديلي، واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير تخصص: إدارة الأعمال، جامعة غزة، السنة الدراسية 2006.

- وجود علاقات ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية، بين مرحل نظام إدارة الأزمات بعضها ببعض.
- لوحظ اختلاف تأثير الفروقات الديمغرافية على اراء افراد العينة من مستشفى لآخر.
- المستشفيات الكبرى في قطاع غزة مستهدفة للازمات وغير مستعدة لها.
- ضرورة إنشاء وحدات لإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية، وفي المستشفيات الرئيسية الكبرى، وبضرورة توفير أناس مؤهلين في إدارة الأزمات.

### ثانيا: دراسة محمد عدلان بن كوار وبشرى فكان

بعنوان واقع إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية الجزائرية - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف لولاية المدية مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال العمومية، جامعة يحي فارس المدية، السنة: 2016-2017

هدفت الدراسة إلى:

- البحث عن كيفية إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات العمومية وأخذت كمثال المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف بولاية المدية.

من بين ما خلصت هذه الدراسة إليه:

- إن مصادر الأزمات في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمدية هي مصادر خارجية.
- لا يوجد تأثير لدور المهارات القيادية في إدارة الأزمات على مستوى مستشفى محمد بوضياف بالمدية.
- يجب تبني إدارة الأزمات علميا في المنظمات المختلفة والسعي لإرساء مبادئ إدارة الأزمات داخل مجموع المؤسسة وجعلها كثقافة بين كافة عمال المؤسسة.
- من الضروري إدراج دورات تكوينية وندوات وملتقيات في المجال إدارة الأزمات.
- يجب توفير متخصصين في المؤسسة لفن إدارة الأزمات.
- يجب التقييم الجيد للآزمة والتخطيط لما بعد الأزمة ومحاولة التعلم من الأزمة.<sup>1</sup>

### ثالثا: دراسة جريبع عزيزة

بعنوان " البرامج الوقائية وإدارة الأزمات في الجزائر " مذكرة ماستر تخصص: اتصال وعلاقات عامة جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل السنة: 2017-2018

<sup>1</sup> محمد عدلان بن كوار وبشرى فكان، واقع إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية الجزائرية - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف لولاية المدية، مذكرة ماستر تخصص إدارة الأعمال العمومية، جامعة يحي فارس المدية، السنة: 2016-2017.

هدفت هذه الدراسة الى:

-توضيح أهمية البرامج الوقائية في إدارة الأزمات بمديرية الحماية المدنية الجزائرية، اتخذت مديرية الحماية المدنية (الوحدة الرئيسية) في جيجل مجالا للدراسة الميدانية وركزت على مدى مساهمة البرامج الوقائية في زيادة الوعي لدى المجتمع بمختلف المخاطر في الجزائر.  
من بين ما خلصت هذه الدراسة اليه:

-تساهم نظم المعلومات في سرعة اتخاذ القرار عند حدوث الأزمة.

- يساهم التخطيط في التقليل من أخطار الكوارث.

- وجود نظام اتصالات فعال يربط بين المؤسسة والجمهور الخارجي.

-تساهم البرامج الوقائية في زيادة الوعي لدى أفراد المجتمع الجزائري بمختلف المخاطر التي يتعرض لها<sup>1</sup>.

#### رابعاً: دراسة مشيكي سمير

بعنوان " إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية لجزائرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة المسيلة" مذكرة ماستر تخصص: اتصال وعلاقات عامة جامعة محمد بوضياف المسيلة، السنة:2019-2020  
هدفت هذه الدراسة إلى:

-تعريف المؤسسة العمومية للمياه وحدة المسيلة.

-التعرف على واقع إدارة الأزمات ومكانته في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة المسيلة.

-معرفة درجة الأهمية التي توليها المؤسسة لإدارة الأزمات والكشف عن مدى مساهمة وسائل الاتصال المختلفة في إنجاح عمليات إدارة الأزمات داخل المؤسسة.

-الوقوف على مختلف الأسس والأساليب الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة المسيلة لتحسين صورتها والحفاظ على ثقة جماهيرها الداخلية والخارجية، وذلك لان العمل بإدارة الأزمة أصبح أحد الركائز الأساسية لإنجاح استراتيجية المؤسسة الحديثة قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> جريبع عزيزة، البرامج الوقائية وإدارة الأزمات في الجزائر" مذكرة ماستر تخصص: اتصال وعلاقات عامة جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل السنة:2017-2018.

<sup>2</sup> مشيكي سمير، إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية لجزائرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة المسيلة" مذكرة ماستر تخصص: اتصال وعلاقات عامة جامعة محمد بوضياف المسيلة، السنة:2019-2020.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

- أن المؤسسة تعتمد بشكل مهم على إطاراتها المشكّلة لفريق إدارة الأزمة والاتصال أثناء الأزمة، وهذا ما يتيح لهؤلاء الأطارات الوقوف على تحديد ورسم السياسات والقرارات المهمة أثناء الأزمة، إلا أن مركزية القرارات والتي تفرضها عادة الإدارة العليا للمؤسسة تحد من حين إلى آخر من مكانة مسؤولي إدارة الأزمة، وخاصة عندما يتعلق الأمر بالقرارات والتصريحات الرسمية أثناء الأزمة.

- أن إدارة الأزمة بالمؤسسة توظف الاتصال الأحادي الاتجاه من المؤسسة إلى الجمهور، فيما تغفل الاهتمام بسير المعلومة من القاعدة ، وهذا ما يجعل المؤسسة بعيدة عن انطباعات الجماهير إزاء تصرفاتها وخاصة فيما يتعمق بتحديد اتجاهات الرأي السائدة في اللحظات الأولى من الحادث من أجل إعداد استراتيجيات وقصص خبرية تتكيف مع رهانات الأوضاع، ولكن المؤسسة قد تستدرك ذلك من خلال قيامها بتحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة بالسرعة اللازمة أو تبني شكاوي الأفراد من أجل الحصول على المصادقية، وهذا ما تقوم به المؤسسة في الوقت الأول للأزمة، حيث يتم الاتصال بالمتضررين (أزمة التلوث 2018) وتقدم لهم الإجراءات المناسبة فيما بعد (تزويد الأحياء المتضررة بالماء الشروب عن طريق الصهريج).

من بين ما خلصت هذه الدراسة إليه:

- تحتل لجنة إدارة الأزمة مكانة مهمة أثناء وقوع الأزمات في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة المسيلة، إذ تعتبر جهازا استشاريا بالدرجة الأولى يرتبط في عمله مباشرة بالقمة الاستراتيجية للمؤسسة ويشرف عليه المدير العام للوحدة.

- لجنة إدارة الأزمة تقوم برسم المهام والسياسات الاتصالية العامة للمؤسسة أثناء الأزمة ولخلايا الاتصال الموزعة عبر مراكز توزيع المؤسسة.

- إن المؤسسة عادة ما تتبنى استراتيجية الخطابات الشفافة وخطابات التبرير والاعتذار، كما يأتي استخدامه للاستراتيجيات الاتصالية المتحفظة بنسبة أقل وذلك تماثيا مع عدم علم مسؤولي المؤسسة مسؤولي إدارة الأزمة بمعطيات الحادث في دقائقها الأولى.

- ضعف علاقة المؤسسة مع بعض وسائل الإعلام الخاصة بالإضافة إلى تغلب قرارات الإدارة العليا في بعض الأحيان تؤثر من حين إلى آخر على مصادقية الخطاب الرسمي للمؤسسة أثناء الأزمة.

- أن المؤسسة لا تعتمد كثيرا على المدونات الالكترونية أثناء الأزمات رغم ما تتيح هذه الوسيلة من فرص تسهل التعامل مع الأزمة.

- أن لجنة إدارة الأزمة بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة المسيلة تعين إلا في اللحظات الأولى من بروز الأزمة، ولكنها تضم تشكيلة مهمة من الأطارات القائمين بتسيير المؤسسة.

**الفصل الأول: .....الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة**

- إن المؤسسة لا تتجنب الأزمة في المقام الأول، وإنما تعمل بمبدأ التصدي للضرورة بسرعة ومحاولة إيجاد حلول لمشاكلها قبل أن تتفاقم.

أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي، كما أن هذا الجدول يوضح ما استقننا من هذه الدراسات.

**الجدول رقم: 02: المقارنة بين الدراسة الحالية والرسائل الجامعية باللغة العربية**

الدراسات السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	كيفية الاستفادة
ربحي عبد القادر الجيدلي 2006,	معالجة كلا موضوعين إدارة الأزمات في القطاع الصحي/ واستعملنا المنهج الوصفي	الدراسة الحالية: أداة الدراسة المقابلة -الدولة الجزائر/ الدراسة محل المقارنة: الاستبيان-إدارة الأزمات الصحية في قطاع غزة	في طريقة إعداد خطة الدراسة النظرية
مشيكلي سمير, 2020	الدراستين قامتا بمعالجة معالجة موضوع إدارة الأزمات في مؤسسة عمومية /استعملنا المنهج الوصفي/نفس أداة جمع البيانات المقابلة	الدراسة الحالية: واقع إدارة الأزمات في مؤسسة ذات طابع إداري قطاع الصحة الدراسة محل المقارنة: اعتمدت على مؤسسة ذات طابع اقتصادي وحدة تسيير المياه	في طريقة تصميم خطة الجانب النظري للدراسة
جريبع عزيزة, 2018	الدراستين قامتا بمعالجة موضوع إدارة الأزمات في مؤسسة عمومية /استعملنا المنهج الوصفي	الدراسة الحالية: معالجة أزمات طابع صحي في مديرية الصحة الدراسة محل المقارنة: معالجة الأزمات غير صحية وصحية محل الدراسة مديرية الحماية المدنية	في الجانب النظري في إعداد المنهج
محمد عدلان بن كوار وبشرى فكان, 2017	معالجة كلا الموضوعين إدارة الأزمات في القطاع الصحي/ استعملنا المنهج الوصفي	الدراسة الحالية: محل الدراسة الميدانية مديرية الصحة الدراسة محل المقارنة: مستشفى	في جانب توصيات الدراسة

المصدر: من إعداد الطلبة

## المطلب الثاني: المقالات العلمية باللغة العربية

أولاً: دراسة نسرين عبد الرحمان وعلي ابراهيم

بعنوان "تقييم واقع التخطيط لإدارة الأزمة في القطاع الصحي محافظة اللاذقية دمشق «، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 40، العدد 04، السنة: 2018  
هدفت هذه الدراسة إلى:

- التركيز على أهم المؤشرات السلبية التي تواجه عملية التخطيط لإدارة الأزمة في المستشفيات.
- تقييم واقع التخطيط لإدارة الأزمة في المستشفيات الحكومية العاملة في محافظة اللاذقية وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- هناك انخفاض في مستوى التخطيط لإدارة الأزمات في مستشفيات محل الدراسة.
- هناك انخفاض في مستوى فعالية الاستراتيجية المعينة في التخطيط في المستشفيات.
- لا تعتمد المستشفيات محل الدراسة على الخطط الاستراتيجية طويلة المدى لمواجهة الأزمات الطارئة في حال حدوثها
- عدم توفر أنظمة إنذار مناسبة التي تساعد في اكتشاف مؤشرات الأزمة قبل حدوثها.
- عدم اعتماد المستشفيات محل الدراسة البرامج التدريبية المناسبة التي تساعد على اكتشاف مسببات الأزمة على اختلاف أنواعها وعوامل نشوئها.
- ضرورة زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي طويل المدى، واعتماد نظام إنذار مناسب لاكتشاف مؤشرات الأزمة قبل حدوثه.<sup>1</sup>

ثانياً: دراسة إيمان عيد الرحمان

بعنوان "واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية، دراسة ميدانية جامعة البلقان التطبيقية، جامعة البلقان التطبيقية كلية السلط للعلوم الإنسانية قسم العلوم التربوية عمان الأردن"، مجلة: جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الإنسانية، المجلد 33، العدد 07، السنة 2019.  
هدفت هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقان التطبيقية.
- مدى الاهتمام بإدارة الأزمات ومستوى الاستعداد والجاهزية لمواجهة الأزمات.

<sup>1</sup> نسرين عبد الرحمان وعلي ابراهيم، تقييم واقع التخطيط لإدارة الأزمة في القطاع الصحي محافظة اللاذقية دمشق «، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 40، العدد 04، السنة: 2018.



وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- ضرورة إنشاء وحدة متخصصة لإدارة الأزمات على مستوى كل كلية تتبع لإدارة عليا في الجامعة، بحيث تكون مسؤولة مباشرة بإدارة الأزمات، والتعامل معها مع تشكيل فرق عمل.

- الانفتاح على البحوث المتخصصة بإدارة الأزمات، والاستعانة بخبراء، وتكوين فريق دائم من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة والتميز في إدارة الأزمات، وخصوصا من يحملون تخصصات في هذا المجال.

- اتخاذ إجراءات وقائية لذا ينبغي تنمية الوعي بأهمية الاستعداد تجاه جميع أنواع الأزمات من خلال برامج التدريب، سواء كانت ناجمة عن أخطاء بشرية، أم كانت ناجمة عن كوارث طبيعية أو تنظيمية، حيث إن حدوث الأزمات أمر أصبح لا مفر منه.

- العمل على مبدأ المشاركة بين القيادة الجامعية والعاملين وذلك من خلال سيادة روح الفريق، والتعاون بين الإدارات المختلفة، وتبادل الآراء والمقترحات والأفكار التي تساعد على انجاز العمل على أفضل وجه.

- إعادة ثقة الموظفين بالقيادات الإدارية والأكاديمية القادرة على إدارة الأزمات عن طريق إعادة تدريبهم وتمييزهم على قدرة التنبؤ، ووضع التخطيط الاستراتيجي موضع تنفيذ.<sup>1</sup>

ثالثا: دراسة حورية بلطرش، مسروق فاطمة

بعنوان "إدارة الأزمات في مستشفى محمد بوضياف ورقلة في ظل جائحة كورونا 2020"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد: 09، العدد: 02/ 2020

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تقييم فعالية إدارة الأزمات في مستشفى محمد بوضياف ورقلة في مواجهة جائحة كورونا.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إن مستشفى محمد بوضياف بورقة لا يتبنى إدارة الأزمات بكل مراحلها فمرحلة الإنذار والاكتشاف المبكر غير موجودة.

- هناك تطور ملحوظ في مواجهة تفشي فيروس كورونا في الجزائر.

- ضرورة إتباع القيادة الإدارية العليا لإدارة الأزمات من خلال استعمال أساليب حديثة وإعداد خطط مسبقة

- إنشاء قسم خاص بإدارة الأزمات ومتابعتها يقوم برصد إشارات وقوع الأزمات.

- تأهيل طاقم مدرب مستعد للقيام بواجبه في إدارة الأزمات.

<sup>1</sup> حورية بلطرش، مسروق فاطمة، إدارة الأزمات في مستشفى محمد بوضياف ورقلة في ظل جائحة كورونا 2020»، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد: 09، العدد: 02/ 2020.

- العمل على جعل التخطيط لإدارة الأزمات كجزء من التخطيط الاستراتيجي للمستشفى.
- عمل دورات متخصصة للعاملين لتوضيح مفاهيم إدارة الأزمات لهم وإزالة اللبس والغموض حولها.
- الحرص على التعلم وأخذ الدروس والعبر من الأزمات السابقة التي واجهها المستشفى.
- تفويض الصلاحيات لفريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمة حال حدوثها.
- عقد مؤتمرات علمية سنوية حول إدارة الأزمات لمناقشة بعض الأزمات التي واجهها الوطن والسبل التي أتت لمواجهتها.

- وضع تصورات أزمات مستقبلية وكيفية مواجهتها.

رابعا: دراسة بوراس توفيق وبلخير آسيا

بعنوان: إدارة الأزمات الصحية في الجزائر: دراسة أزمتي الكوليرا 2018 وكورونا 2020" المجلة الجزائرية للأمن والتنمية"، المجلد 10، العدد 3، السنة: 2021  
هدفت الدراسة إلى:

- دراسة أهمية وتطبيقات نظم إدارة الأزمات الصحية في الحفاظ على الصحة العامة وتحقيق الأمن الصحي باعتبارها مقاربة شاملة للتنبؤ بالأزمات الصحية، ومعالجتها بأسلوب علمي.
  - مدى تطبيق الجزائر لنظم الإدارة الصحية من خلال مقارنة لإدارتي لازمتي كوليرا وكورونا للوقوف على مواطن الخلل وفرص ومتطلبات إصلاح نظم إدارة الأزمات وتقديم طروحات حول إمكانات حكومتها.
- وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- فرضت الأزمات الصحية الممتدة والفجائية حتمية التوجه نحو بناء مقاربة معرفية لإدارة الأزمات الصحية.
- اتسم تعامل الجزائر مع الأزمات الصحية بالنهج التقليدي والمؤقت وغياب استراتيجية دائمة وخطة رسمية.
- غياب هيكل رسمي لإدارة الأزمات الصحية وضعف التنسيق بين الأجهزة والإدارات المعنية بالأزمة.
- انعدام أنظمة الإنذار المبكر ونظم اتصال أزمات فعال وتغليب القرارات السياسية في التعامل مع الأزمات.
- ضرورة ترشيد إدارة أزمات ناجعة وفق أسس الحوكمة المعروفة تماشيا والمعايير الدولية لإدارة الأزمات الصحية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوراس توفيق وبلخير آسيا، إدارة الأزمات الصحية في الجزائر: دراسة أزمتي الكوليرا 2018 وكورونا 2020" المجلة الجزائرية للأمن والتنمية"، المجلد 10، العدد 3، السنة: 2021.

الجدول رقم: 03: المقارنة بين الدراسة الحالية والمقالات العلمية باللغة العربية

الدراسات السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	كيفية الاستفادة
بوراس توفيق وبلخير آسيا, 2021	كلتا الدراستين عالجت موضوع إدارة الأزمات الصحية واستعملت المنهج الوصفي	الدراسة الحالية: لتركيز على أزمة كورونا الدراسة محل المقارنة: المقارنة بين أزميتين صحييتين مركزة على التخطيط في إدارة الأزمة	في التوصيات وآفاق الدراسة
حورية بلطرش، فاطمة مسروق, 2020	كلتا الدراستين علجتا موضوع إدارة الأزمات داخل مؤسسة عمومية استعملتا المنهج الوصفي	الدراسة الحالية: استعملت المقابلة كأداة جمع البيانات أما الدراسة محل المقارنة تطرقت للآزمات في المستشفى غير الأزمات الصحية بالإضافة إلى الأزمات الصحية/استعملت الاستبيان كأداة للدراسة	في المنهج وطريقة الدراسة التطبيقية
إيمان عيد الرحمان, 2019	كلتا الدراستين عالجتا موضوع إدارة الأزمات واعتمدتا على المنهج الوصفي	الدراسة الحالية الدراسة الميدانية في مديرية الصحة الجزائر الدراسة محل المقارنة: الدراسة الميدانية في الجامعة الأردن	في طريقة تحليل مناقشة النتائج وفي التوصيات
نسرین عبد الرحمان وعلي إبراهيم, 2018	كلتا الدراستين علجتا موضوع إدارة الأزمات الصحية واستعملتا المنهج الوصفي	الدراسة الحالية: المقابلة كأداة جمع البيانات الدراسة محل المقارنة: استبيان كأداة جمع البيانات	في توصيات الدراسة

المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثالث: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

أولاً: دراسة **forges Bernard**

Thèse du titre de doctorat en sciences de gestion, processus de décision en situation de crise, université paris dauphine, année 1993

دراسة: فورجر بيرنارد

رسالة دكتوراه في علوم التسيير بعنوان "عملية اتخاذ القرار في حالة الأزمات"، جامعة باريس دوفين، السنة: 1993

هدفت الدراسة إلى:

- عمليات صنع القرار في حالة إدارة الأزمة.
- وتوصلت الدراسة إلى:
- تركيز على ربط خصائص الأزمة باتخاذ القرار.
- تجنب صنع القرار بشأن إدارة الأزمات، بعيداً عن عدم اليقين، والتوتر، وضغط الوقت.
- التجنب هو السلوك الذي يتم تكييفه من قبل فرد أو منظمة حتى لا يتخذ قراراً متورطاً للغاية نتيجة لنقص المعلومات، ارتفاع مستوى التوتر، إلخ.<sup>1</sup>

ثانياً: دراسة **Lyrielle Ball**

"Les crises (2008 et 2020) et l'innovation"

prénommé fin d'étude faculté des sciences économique et de gestion ،  
(Double diplôme Franco-allemand) ; université de Strasbourg France  
Année universitaire : 2020-2021

دراسة: ليريال بال

دبلوم نهاية الدراسة بكلية الاقتصاد والإدارة، (درجة مزدوجة فرانكو ألمانية)؛ جامعة ستراسبورغ بفرنسا العام الدراسي: 2020-2021

هدفت الدراسة إلى:

- تقديم مفهوم للضرورة وخاصة أزمة 2008 و 2020
- تأثيرها على الابتكار.

<sup>1</sup>Bernard forges, Thèse du titre de doctorat en sciences de gestion, **processus de décision en situation de crise**, université paris dauphine, année 1993.

## الفصل الأول:.....الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

-تقييم ما إذا كان من المرجح أن يبتكر أحد هذين القطاعين الخاص والعام وما إذا كان يُنظر إلى الفوارق الرئيسية بين القطاعين.

وخلصت الدراسة إلى:

من الممكن الاستعداد للأزمة بشكل صحيح من خلال:

-إدارة فعالة تتكيف بسرعة مع هذا الوضع.

- غالبًا ما يؤدي التكيف مع الأزمة إلى وضع استراتيجيات جديدة.

-لا تعني الأزمة توقف الشركات تمامًا عن الابتكار، بل على العكس من ذلك، تحاول تلبية مطالب الأسر على أفضل وجه لتلبية احتياجاتها والاستفادة من هذه الأزمة.

- الابتكار والاستجابة لمتطلبات المديرين هي أفضل الاستراتيجيات التي يجب اعتمادها في أوقات الأزمات وكذلك في أوقات الازدهار.

-ضرورة الابتكار خلال هذه الفترات الحرجة.

-معظم الابتكارات من مسافة قريبة مع التقدم التكنولوجي أو كيف ستبدو ابتكارات المستقبل وكيف ستتطور الإدارة معها.<sup>1</sup>

### ثالثًا: دراسة OmarHafyane

"La gestion de crise cas de Toyota"

Mémoire de maîtrise en administration des affaires,

Université du Québec à Montréal, Année : 2012

دراسة: عمر حفيان

إدارة الازمة دراسة حالة: شركة تويوتا، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة كيبك في مونتريال، السنة:

2012

هدفت الدراسة إلى:

- فهم ماهية إدارة الأزمات القواعد التي يجب إتباعها والأخطاء التي يجب عدم ارتكابها، على الصعيدين التشغيلي وخطة الاتصال، حالة تويوتا توضح ذلك.

<sup>1</sup>Lyrielle Ball, **Les crises (2008 et 2020) et l'innovation**, prénommé fin d'étude faculté des sciences économique et de gestion, (Double diplôme Franco-allemand) ; université de Strasbourg France, Année universitaire : 2020-2021.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

-عرض لديناميكيات سوق السيارات في أمريكا الشمالية على مدى العقد الماضي، وكذلك التطور من الشركة المصنعة اليابانية.

-محاول تتبع المحفزات والأحداث الكبرى التي شكلت الأزمة، من أجل اكتشاف أسبابها الحقيقية، وكذلك طريقة إدارتها، الذي سيسمح بالتعرف على أوجه القصور ونقاط القوة في النهج التي اعتمدها تويوتا للتعامل مع الوضع.

-محاول تقييم تأثير الأزمة على السلوك الشرائي لمستهلكي كيبك، لتحقيق ذلك، تم إجراء مسح لدى العديد من وكلاء تويوتا في كيبك.

وخلصت الدراسة الى:

-هناك قواعد معينة يجب إتباعها من أجل الإدارة حالات الأزمات، من الناحيتين التشغيلية والتواصلية.

-التعرف على كيفية اكتشاف العلامات الأولى للأزمة.

-ضرورة وجود استراتيجيات استجابة محددة مسبقاً.

- الشفافية في الاتصالات من بين عوامل النجاح الرئيسية في إدارة الأزمات.

-من المحتمل أن الشركة لم تمنح أهمية كافية لبيئتها الخارجية، ولا سيما شبكة من الموردين.

-ربما لا توجد خطط عمل محددة مسبقاً أخرجت ردود أفعال الشركة واتصالاتها قليلة لدرجة خلق مناخ من عدم اليقين لصالح جميع أنواع.

-النتائج التي تم الحصول عليها تتعلق فقط بالمنطقة الجغرافية المستهدفة سوق كيبك، لا يمكن استقراءها على مساحة أكبر جغرافياً في الأسواق الأخرى، قد تكون النتائج مختلفة وحتى على عكس تلك التي تم الحصول عليها يعطينا المسح الذي أجريناه فكرة مستنيرة عن عواقب أزمة استدعاء تويوتا في سوق كيبك، وليس سوق أمريكا الشمالية.

-أسلوب الإدارة، والذي قد يختلف من وكيل تويوتا إلى آخر، قد يؤثر على النتائج.

-ويمكن للتنوع الملحوظ في الردود الأفعال تكون نتيجة الخلافات الإدارية بين الامتيازات المطلوبة في بعض الحالات، يكون رأي المستجيبين أو تصورهم لحدث، أو حالة معينة، مرتبطة ارتباطاً وثيقاً ببيئة العمل الخاصة بهم.

- لا يبدو أن الشركة مستعدة للتكيف السريع مع استراتيجية الاتصال الخاصة بها.

- لا توجد خطط عمل محددة مسبقاً، علاوة على ذلك، تأخرت ردود أفعال الشركة واتصالاتها قليلة، لدرجة خلق مناخ من عدم اليقين يقود إلى الاعتقاد بأن آثار الأزمة وإطالة أمد الأزمة إلى حد كبير.<sup>1</sup>

#### رابعاً: دراسة Pearson and Mintoff

"Crisis Prone to crisis prepared: A Framework for Crisis Management"  
USA Vol. 7, No. Article 1. Publisher By : Academy of Management Preview  
Année : 1993

#### دراسة: بيرسون ومينتوف

عرض الازمات الى اعداد الازمات: إطار عمل لإدارة الازمات، الولايات المتحدة الامريكية  
المجلد: 07 العدد: 01، اكااديمية معاينة التسيير للنشر، سنة: 1993  
هدفت الدراسة إلى:

- اقتراح نموذج يساعد الإدارات بشكل عام على زيادة قدرة مؤسساتهم وجاهزيتها في مواجهة الأزمة المحتملة.  
من بين ما خلصت هذه الدراسة إليه:

- إن إدارة المستشفيات للازمات تشوبها مخاوف فيما يتعلق بكفاءة قيادة الازمات ومدى القدرة التنظيمية على مواجهة الازمات المختلفة من عنف مجتمعي واسع النطاق الأوبئة وأعمال الإرهاب، الحرائق، التفجيرات، يؤدي إلى مأساة جماعية.

- إن المعرفة الإدراكية لإدارة الازمات والكوارث وحدها لا تكفي، فالأفراد يحتاجون إلى المهارات والقدرات الأساسية للقيادة لتنفيذ المعارف في الوقت المناسب وبطريقة مناسبة.

- قاعدة معارف الفرد لا يعني بالضرورة انه يمكن أن يقود الآخرين أو نقل تلك المعارف إلى موظفيهم، ويمكن الاستدلال على إن تدريب وحده قد لا يكون كافياً وقد لا ينتج عنه قوة عاملة أو قادة أكفاء.

أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي، كما أن هذا الجدول يوضح ما استفدنا من هذه الدراسات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>OmarHafyan, **La gestion de crise cas de Toyota Mémoire de maitrise en administration des affaires**, Université du Québec à Montréal, Année : 2012.

<sup>2</sup>Pearson and Mintoff, **Crisis Prone to crisis prepared: A Framework for Crisis Management**  
USA Vol. 7, No. Article 1. Published By: Academy of Management Preview, Année: 1993.

الجدول رقم: 04: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الدراسات السابقة	اوجه الشبه	اوجه الاختلاف	كيفية الاستفادة
Bernard forgnes ,1993	كلتا الدراستين عالجتا موضوع إدارة الأزمات	الاختلاف في متغير الدراسة: اعتمدت الدراسة محل المقارنة على متغير صنع القرار وعلاقته بإدارة الأزمات	مفهوم أوسع لإدارة الأزمات/القادة الأكفاء/صياغة الخاتمة والتوصيات
Lyrielle Ball ,2020	كلتا الدراستين عالجتا موضوع إدارة الأزمات	الدراسة الحالية: أزمات صحية الاختلاف في متغير الدراسة: اعتمدت الدراسة محل المقارنة على متغير الابتكار وعلاقته بإدارة الأزمات	مفهوم أوسع للمتغير الرئيسي للدراسة /البحث العلمي/ صياغة الخاتمة والتوصيات
Omar afyane ,2012	كلتا الدراستين عالجتا معالجة موضوع إدارة الأزمات	الحالية: معالجة الأزمة الصحية في مؤسسة عامة الدراسة محل المقارنة: أزمة ذات جانب ربحي محض مؤسسة خاصة	معالجة الأزمة للشركات التجارية الكبرى
Pearson and 1993Mitrof,	كلتا الدراستين عالجتا معالجة إدارة الأزمات في القطاع الصحي	الدراسة الحالية: أداة جمع البيانات المقابلة الدراسة محل المقارنة: الاستبيان كأداة لجمع البيانات	في بعض توصيات الدراسة

المصدر: من إعداد الطلبة



## خلاصة الفصل الأول:

إن إدارة الأزمات جزء أساسي في الإدارة الاستراتيجية لأي مؤسسة وهي إجراءات تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة أي أزمة مصاحبة لنشاطها، لذلك نجد إن الإدارة الناجحة تسعى جاهدة لمعرفة ما يحيط بها من فرص وتهديدات، وهذا ما يجعلها تبحث دوماً عن مختلف البدائل والوسائل والطرق التي تمكنا بالتنبؤ بما يمكن أن تتعرض له من أزمات ومعوقات لمسارها في المستقبل.

حيث حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بمتغيرات الدراسة التي تعطي للباحث أو المطلع عن الموضوع اخذ نظرة حول حيثيات البحث لتسهيل على الدارس أو الباحث الانطلاق منها ووضع تفسيرات أكثر عمقا من خلال العمل الميداني.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي

## تمهيد:

من الضروري في أي بحث ميداني ان يقف الباحث على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي يرى بانها ضرورية في بحثه، فالبحث العلمي يحتاج الى الربط بين ما هو نظري وما هو ميداني على اعتبار ان الميدان هو المحك الذي نختبر فيه ما تم التطرق اليه في الدراسة النظرية، الشيء الذي دفع الى ضرورة الاهتمام بحقل إدارة الأزمات حيث كان للقطاع الصحي الدور الأساسي في مواجهة جائحة كورونا وكان بمثابة الخط الدفاعي الأول كما كان الأكثر تضررا ومقاومة للآزمات الصحية خاصة والأوضاع المفاجئة والغير متوقعة.

سنحاول في هذا الفصل تجسيد التصور النظري وإحالاته للتحقيق الجانب الميداني وهذا ما هدفت إليه دراستنا المتمثلة في إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية متمثلة في مديرية الصحة ببرج بوعريريج.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة

المبحث الثاني: نتائج الدراسة تحليلها وتفسيرها ومناقشتها

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة

الدراسة الميدانية عموماً تعتمد على عدة طرق تجسد ومناهج بحث وأدوات تساعد على القيام بالدراسة الميدانية على أكمل وجه حيث يحاول من خلالها الباحث الوصول إلى تحاليل واستخلاص نتائج لدراسته تختتم بتوصيات عامة مع إمكانية إعطاء آفاق للدراسة يمكن الاعتماد عليها مستقبلاً.

## المطلب الأول: نظرة على قطاع الصحة بالولاية

قبل التطرق إلى عينة واداة الدراسة المعتمدة سنحاول إعطاء نظرة عن محل الدراسة الميدانية، متمثلة في مديرية الصحة والسكان بـبرج بوعريـريـج.

اولاً: بطاقة فنية عن المديرية:

تعتبر مديرية الصحة والسكان لولاية برج بوعريـريـج من أهم المؤسسات في القطاع العمومي الوطني تقع في وسط مدينة برج بوعريـريـج.

### 1-المخطط التنظيمي لمديرية الصحة:

بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 12 ماي 1998 الذي يتضمن المخطط التنظيمي لمديرية الصحة والسكان في الولاية.

إذ تتكون مديرية الصحة والسكان لولاية من 03 مصالح و 09 مكاتب:

### الشكل رقم: 02 الهيكل التنظيمي للمديرية



## 2- مهام مديرية الصحة والسكان:

تسهر مديرية الصحة والسكان الولائية وتضع حيز التنفيذ كل التدابير التي من شأنها أن توطر

1

النشاطات الخاصة بالصحة والسكان، وبهذه الصفة تكلف بما يلي:

- تسهر على تطبيق التشريع والتنظيم في جميع المجالات المتصلة بأنشطة الصحة والسكان.  
- تنشط وتنسق وتقوم بتنفيذ البرامج الوطنية والمحلية للصحة، لاسيما في مجال الوقاية العامة وحماية الأمومة والطفولة والحماية الصحية في الأوساط الخاصة وكذلك في مجال التحكم في النمو الديموغرافي والتخطيط العائلي وترقية الصحة التناسلية.

- تسهر على احترام السلم التسلسلي للعلاج، لاسيما بتطوير كل النشاطات التي تهدف إلى ترقية العلاج القاعدي.

- تطور كل عمل يهدف إلى الوقاية من إدمان المخدرات ومكافحتها وخصوصا في اتجاه الشباب.  
- تسهر على التوزيع المتوازن للموارد البشرية والمادية والمالية دون المساس بالصلاحيات المخولة قانونا لرؤساء مؤسسات الصحة.

- تشجع وتطور كل أنشطة الاتصال الاجتماعي لاسيما التربية الصحية بالاتصال مع الجمعيات الاجتماعية المهنية والشركاء الآخرين المعنيين.

- تسهر على وضع جهاز يختص بجمع المعلومات الصحية والوبائية والديموغرافية واستغلالها وتحليلها وتبليغها.

- تنشط الهياكل الصحية وتنسقها وتقومها.

- تسهر على وضع الإجراءات المتعلقة بحفظ المنشآت وتجهيزات الصحة وصيانتها حيز التنفيذ.

- تتولى تأطير هياكل الصحة ومؤسساتها العمومية والخاصة وتفتيشها.

- تعد الرخصيات المتعلقة بممارسة المهن الصحية وضمان مراقبتها.

- تعد المخططات الاستعجالية بالاتصال مع السلطات المعنية والمشاركة في تنظيم الإسعافات وتنسيقها في حالة حدوث كوارث مهما كانت طبيعتها

- تدرس برامج الاستثمار وتتابعها في إطار التنظيمات والإجراءات المعمول بها.

- تتابع وتقوم بتنفيذ البرامج المقررة في ميدان التكوين وتحسين مستوى مستخدمي الصحة وتقويمها.

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد رئيس مصلحة الموارد البشرية والشؤون القانونية يوم الاثنين 2023/04/24 على الساعة 10.00

-تشرف وتسهر على السير الحسن للمسابقات والامتحانات المهنية.

### 3- استراتيجيات إدارة الأزمة داخل مديرية الصحة والسكان:

حسب الباحثين في مجال إدارة الأزمات فإن خطط إدارة الأزمة ترسم الأساليب التي تتخذ في إدارة مواقف الأزمات المحتملة الحدوث، فيتم تحديد الأدوار والمسؤوليات لفريق إدارة الأزمة من كافة المستويات، وفي مديرية الصحة للولاية كشفت المقابلة مع رئيس فريق خلية إدارة الأزمة "أنها تعمل من خلال خطط معدة مع الإحساس ببروز أزمة على الأبواب وتلك الخطط عبارة عن مجموعة من السيناريوهات للآزمات محتملة الحدوث. وكشفت الدراسة الميدانية على أن المديرية الولائية للصحة تتبع في إدارة الأزمات سيناريو يحتوي على عدة أنواع من الخطط يختلف على حسب نوع الأزمة المحتملة الحدوث بحيث كل نوع يمثل موقف الأزمة يتم اتخاذ الإجراءات على أساسه.

### 4- الوسائل الاتصالية المعتمدة في إدارة الأزمة داخل المديرية:

مثلا تدعم الاتصال كنقطة ارتكاز ومحور رئيسي تدور في فلكه كل القطاعات الاستراتيجية أثناء الكوارث وإدارة الأزمات، تعززت مكانة وسائل الإعلام من صحافة مكتوبة وسمعية بصرية في المشهد الإعلامي، وتمكنت باقتدار من إدارة ملف جائحة كورونا، من حيث التوعية والتحميس بأهمية الوقاية واحترام تدابير البروتوكول الصحي، مع مرافقة الهيئات الموجودة في الصفوف الأولية على رأسها قطاع الصحة لمواجهة الكارثة الوبائية.

### ثانيا: تقديم قطاع الصحة على مستوى الولاية

1- مؤسسة العمومية للصحة الجوارية برج بوعريريج: مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وقد استحدثت هذه الأخيرة بموجب المرسوم رقم 07/140 المؤرخ في: 19/05/2007 والذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها منبثقة عن القطاع الصحي ببرج بوعريريج سابقا. تهدف مبادرة التوعية والتحميس بالصحة الجوارية إلى توجيه المواطنين والمرضى نحو مرافق الصحة الجوارية لاسيما منها متعددة الخدمات بدل التوجه إلى المستشفيات من أجل نشاط صحي وهو ما تسبب في توليد ضغط كبير على المستشفيات ما يجعلها تحيد عن مهنتها الأساسية وهي التكفل بالحالات المرضية الحادة تضم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببرج بوعريريج اثني عشر عيادة متعددة الخدمات موزعة كالاتي:

-مقر الولاية: العيادة متعددة الخدمات 12 هكتار -قطاع د-1044 مسكن -05 جويلية-حي الحدائق-العيادة المتعددة الخدمات العامري السعيد.

-دائرة الحمادية: العيادة متعددة الخدمات توبو - الحمادية القديمة-الحمادية الجديدة- العش -العيادة المتعددة.

الخدمات الرابطة.

-دائرة برج الغدير : العيادة متعددة الخدمات العناصر .

وتضم كذلك اثنان وثلاثون قاعة علاج موزعين على مستوى البلديات الستة.<sup>1</sup>

2- إحصائيات حول التغطية الصحية بولاية برج بوعريـريـج:

تتربع ولاية برج بوعريـريـج على مساحة تقدر 3920.40 كلم<sup>2</sup> بها 10 دوائر و 34 بلدية عدد سكانها 721.326 نسمة.

الجدول رقم:05 إحصائيات حول ولاية برج بوعريـريـج

المساحة	3920.40 كلم <sup>2</sup>
عدد الدوائر	10
عدد البلديات	34
عدد السكان	721.326

المصدر : مديرية الصحة برج بوعريـريـج

1-المؤسسات العمومية الاستشفائية:

-مؤسسات عمومية استشفائية منها واحدة مختصة في طب النساء والتوليد:

بولاية برج بوعريـريـج 06 مؤسسات استشفائية موزعة عبر مختلف بلدياتها كما هي موضحة في

الجدول اسفله.

الجدول رقم:06 المؤسسات العمومية الاستشفائية

سعة الاسرة		المؤسسات العمومية الاستشفائية
منظمة	تقنية	
156	200	المؤسسة الاستشفائية المتخصصة بلحسن رشيد
236	316	بوزيدي لخضر
234	276	بناني محمد راس الواد
48	66	الاخوة سقال مجانية
70	60	المؤسسة الاستشفائية منصور

<sup>1</sup>-مقابلة مع السيد رئيس مصلحة الموارد البشرية والشؤون القانونية يوم الاثنين 2023/04/24 على الساعة 10.00.

الفصل الثاني: .....دراسة حالة بمديرية الصحة والسكان ببرج بوعريريج

60	60	المؤسسة الاستشفائية برج الغدير
804	978	المجموع

المصدر: مديرية الصحة ببرج بوعريريج

ب-المؤسسات العمومية للصحة الجوية:

الجدول رقم:07 المؤسسات العمومية للصحة الجوية

المؤسسات العمومية	مركز المؤسسة العمومية	البلديات التابعة لها صحيا
برج بوعريريج	برج بوعريريج	برج بوعريريج-العناصر-الحماضية-العش-القصور-الرابطة
راس الوادي	راس الوادي	راس الوادي-اولاد براهيم-تكستار-عين تسرة-بليمور-برج الغدير-غيلاسة-تقلعيت.
مجانة	مجانة	مجانة-ثنية النصر-حسناوة-زمورة
منصورة	منصورة	الياشير-منصورة-المهير-حرازة-بن داود-اولاد سدي براهيم
بئر قاصد علي	بئر قاصد علي	بئر قاصد علي-عين تاغروت-سيدي مبارك-خليل
القلة	القلة	القلة-تسامرت-جعافرة-الماين-تفرق-اولاد دحمان

المصدر: مديرية الصحة ببرج بوعريريج

3-الموارد البشرية :

ا-القطاع العام:

الجدول رقم:08 الموارد البشرية-القطاع العام

العدد	السلك
264	طبيب مختص
555	طبيب عام
101	جراحي الاسنان



الفصل الثاني: .....دراسة حالة بمديرية الصحة والسكان ببرج بوعريرج

29	صيادلة
2320	شبه طبي
582	اداري
593	المتعاقدين

المصدر: مديرية الصحة برج بوعريرج

ب-القطاع الخاص

جدول رقم:09الموارد البشرية القطاع الخاص

العدد	الاختصاص
05	مؤسسة صحية ذات طابع استشفائي
03	مؤسسة صحية غير استشفائية في طب العيون
04	مراكز تصفية الدم
192	عيادات أطباء مختصون
252	عيادات اطباء عامون
253	عيادات جراحي اسنان
253	صيدليات
07	مخابر تركيب الاسنان
23	قاعات التدليك الطبي
31	مخابر تركيب النظارات الطبية
19	قاعات العلاج
06	عيادات الفحص النفسي العيادي
11	قاعات التأهيل الارطفوني
01	مركز تركيب الاعضاء الاصطناعية
02	مركز تركيب الرمامات السمعية الاصطناعية

المصدر: مديرية الصحة برج بوعريرج

4-العيادات الاستشفائية الخاصة:

جدول رقم:10العيادات الاستشفائية الخاصة

سعة الاسرة	المؤسسة الاستشفائية الخاصة
45	عيادة اخروف الطاهر
30	عيادة زرايبي الطاهر
26	مؤسسة الرحمان
54	مؤسسة بورنان للشفا
36	مؤسسة بهلولي وشركاه
02	المؤسسة الخاصة المتنقلة لطب العيون شنوف
02	المؤسسة الخاصة المتنقلة لطب العيون محب الدين
02	المؤسسة الخاصة المتنقلة لطب العيون باحمد
197	العدد الاجمالي

المصدر: مديرية الصحة برج بوعرييج

5-المؤسسات العمومية للصحة الجوارية عبر الولاية:

الجدول رقم:11المؤسسات العمومية للصحة الجوارية عبر الولاية

العيادات المتعددة الخدمات	قاعات العلاج	اجهزة الاشعة	المخبر	كراسي الاسنان	نقاط المناوبة	دار داء السكري	عيادات التوليد الريفية	المؤسسة
12	32	10	06	14	07	02	01	برج بوعرييج
10	34	12	08	19	08	01	/	راس الوادي
04	17	04	04	07	04	/	02	مجانة
04	35	05	04	08	04	01	02	منصورة
06	16	06	08	09	05	01	02	بئر قاصد

الفصل الثاني: .....دراسة حالة بمديرية الصحة والسكان ببرج بوعريريج

								علي
02	00	07	10	07	06	20	07	القلة
09	05	35	67	46	66	154	43	المجموع

المصدر: مديرية الصحة برج بوعريريج

يوجد على مستوى تراب الولاية 43 عيادة متعددة منها 35 نقطة مداومة بنظام 24/24 سا

ولضمان السير الحسن لهذه المرافق تم توفير جميع الامكانيات المادية والبشرية اللازمة.

وكمسعى لترقية الخدمات الى المستوى المطلوب تم فتح عدة مخابر وكذا وضع عدة اجهزة عبر الهياكل

الصحية، حيث ارتقينا الى 46 مخبر و68 جهاز اشعة على مستوى الولاية خلال سنة 2021.

6- مؤسسات اخرى:

12- مؤسسة لتوزيع بالجملة للمواد الصيدلانية.

08- مؤسسات للنقل الصحي: تتوفر على 18 سيارات اسعاف و25 سيارة خفيفة.

01- مدرسة تكوين للشبه الطبي ببرج بوعريريج.

20- مخابر التحاليل الطبية.

03- مخابر تحاليل التشريح الطبي.

05- المراكز الطبية الاجتماعية المعتمدة (القطاع الشبه العمومي).

المؤسسات الاستشفائية الخاصة.

7- محطات توليد الاوكسجين:

الجدول رقم: 12 محطات توليد الاوكسجين

محطات توليد الاوكسجين	قدرة الانتاج
02 محطات	54 متر مكعب
01 محطة	50 متر مكعب
01 محطة	16 متر مكعب

المصدر: مديرية الصحة برج بوعريريج

8- مكثفات الاوكسجين :

الجدول رقم:13 مكثفات الاوكسجين

السعة	مكثفات الاوكسجين
10 لتر	202 مكثف
05 لتر	22 مكثف

المصدر: مديرية الصحة برج بوعريرج

9-بطاقة تقنية لعملية تلقيح فيروس كورونا:

منذ انطلاق عملية التلقيح على مستوى ولاية برج بوعريرج بتاريخ 09 فيفري 2021 الى غاية يومنا هذا تم تلقيح ما يقارب: 200.000 أي ما يعادل 59.32% ما يعادل 59.32% من عدد السكان المستهدفين.

الجدول رقم:14بطاقة تقنية لعملية تلقيح فيروس كورونا

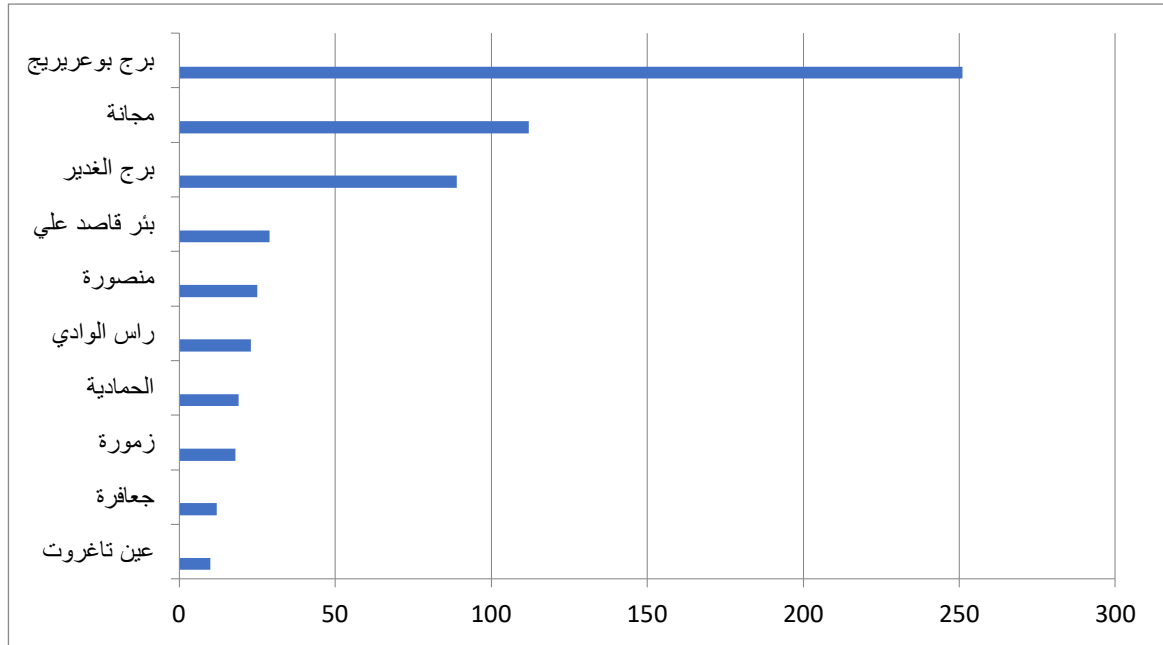
عدد سكان الولاية	721.326
عدد السكان المعنيين بعملية التلقيح	505.646
عدد الفئات المستهدفة	320.268
عدد الملقحين	190.000

المصدر: مديرية الصحة برج بوعريرج

10-توزيع الحالات الايجابية للإصابة بفيروس كورونا حسب الدوائر:

الشكل رقم:03 توزيع الحالات الايجابية للإصابة بفيروس كورونا حسب الدوائر

الملاحظة من توزيع الحالات الايجابية للإصابة بفيروس كورونا حسب الدوائر لولاية برج بوعريرج ان ثلاث دوائر فقط تجاوزت 50 إصابة.



المصدر: مديرية الصحة بـبرج بوعريـريـج

### المطلب الثاني: عينة، المنهج وأداة الدراسة المتبعة

#### أولاً: عينة الدراسة

يعرف مجتمع البحث على انه كل العناصر المراد دراستها ويعرف أيضا بانه المجتمع الأكبر أو مجموع المفردات التي تستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة.<sup>1</sup>

مجتمع البحث يتكون من مجموعة من الموظفين بمديرية الصحة لولاية برج بوعريـريـج.

عينة الدراسة هي مجموعة من الحالات أو العناصر المختارة من خلال مجموعة أكبر.<sup>2</sup>

من الناحية المنهجية، على الباحث استخراج عينة الدراسة من مجتمع البحث، أي جزء تتصب عليه الدراسة مباشرة.<sup>3</sup>

عينة الدراسة التي اعتمدنا عليها متمثلا في موظفين من مصلحة الوقاية وعناصر خلية ادارة الازمات وبعض موظفي مصلحة الموارد البشرية بالمديرية.

#### ثانياً: أدوات ومنهج الدراسة

<sup>1</sup> أحمد مرسل، مناهج البحث في علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2005، ص 286.

<sup>2</sup> لمياء مرتض نفوسي، تقنيات البحث الكيفي، الجزائر، دار هومة، 2017، ص 194.

<sup>3</sup> لمياء مرتض نفوسي، مرجع نفسه ، 211.

- أدوات جمع البيانات: تعد عملية جمع البيانات الركيزة الأساسية لأي بحث علمي بحيث ان النتائج التي يتوصل إليها الباحث ومدى صدقها وصحتها تتوقف على الاختيار السليم لأدوات جمع البيانات التي تعرف بأنها مجموعة من الوسائل والطرق والأساليب التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على البيانات والمعلومات اللازم لإنجاز بحث حول موضوع معين.<sup>1</sup>

فطبيعة الدراسة هي التي تفرض على الباحث نوعية وطبيعة أدوات جمع البيانات التي يتم استخدامها في البحث وعليه وانطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها وهذا من خلال التعرف على واقع إدارة الأزمات في مديرية الصحة ببرج بوعرييج وكذا نوع الأزمات الصحية التي تعرضت لها اعتمادنا على المنهج الوصفي في إطار توظيف أداة البحث المتمثلة في الملاحظة والمقابلة.

- الملاحظة: تعد واحدة من أقدم وسائل جمع المعلومات المتعلقة بسلوكيات الفرد الفعلية ومواقفه واتجاهاته ومشاعره، وتعطي الملاحظة معلومات لا يمكن الحصول عليها أحياناً باستخدام الطرق الأخرى لجمع المعلومات والملاحظة عبارة عن تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، أحدهما الباحث والآخر المبحوث لجمع معلومات محددة حول موضوع معين، ويلاحظ الباحث أثناءها ردود فعل المبحوث.<sup>2</sup>

#### ثالثاً: المقابلة

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية في جمع البيانات، فهي ذلك التفاعل اللفظي المنظم بين الباحث والمبحوث أو المبحوثين لتحقيق هدف معين.<sup>3</sup>

تمتاز المقابلة عن الطرق الأخرى لجمع المعلومات بعدة مزايا أهمها انها تدل على مدى اهتمام الباحث ببحثه، كما تسهل عملية جمع البيانات وتمكن الباحث من السيطرة على الموقف الذي يجري فيه جمع البيانات، وتمكنه كذلك من اكتشاف العلامات والإشارات غير اللفظية التي تصدر عن المبحوث.<sup>4</sup>

والسبب الرئيسي لاعتمادنا على أسلوب المقابلة كأداة بحثنا لتقديرنا انها الأمثل وذلك ما استخلصناه مع أول لقاء لنا مع بعض موظفي المديرية أن إدارة الأزمات الصحية تعالج داخل خلية إدارة الأزمة في إطار مغلق يشوبه بعض التكتم فيما يخص معالجة واتخاذ القرارات خاصة موضوع كورونا عولج بحساسية شديدة، أي لو

<sup>1</sup> محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص47-48.

<sup>2</sup> ربيحي مصطفى العليان، عثمان محمد، أساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط5، صفاء للنشر والتوزيع، 2013، ص 210.

<sup>3</sup> محمد عبد الحميد، دراسة الجمهور في بحوث الاعلام، القاهرة: 1990، ص227.

<sup>4</sup> فاروق يوسف احمد، وسائل جمع البيانات، القاهرة: مكتبة شمس، 1985، ص68.

اعتمدنا أداة أخرى الاستبيان مثلا لا يوصلنا الى المبتغى المراد الوصول اليه لصغر عينة الدراسة والمتمثلة في بعض أفراد خلية الأزمة، رئيسة مصلحة الوقاية ومسؤولة في مصلحة الموارد البشرية.

#### رابعا: نوع المقابلة المستخدمة

أما على نوع المقابلات المتبني فسنعتمد في هذه الدراسة المقابلة نصف موجهة أو غير مقننة، سميت كذلك لأنها ليست مفتوحة بشكل كلي، كما انها لا تحتوي على عدد كبير من الأسئلة، التي ستوجه مسار المقابلة بشكل تام.<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث: أسئلة المقابلة

مرت على الولاية في العشر سنوات الأخيرة حسب المعطيات والإحصائيات المقدمة لنا من طرف المسؤولين في مديرية الصحة عدة أزمات صحية منها من كان الإنسان سبب فيها، ومنها ما كانت بسبب ظروف طبيعية، حاولنا تقديم أسئلة متنوعة تفسر مراحل إدارة الأزمة ركزنا أكثر على الأسئلة التي تفسر مرحلة الوقاية والاستعداد لان بالتحكم بهذه المرحلة يكون لها انعكاس على باقي المراحل (مرحلة احتواء الأضرار ومرحلة استعادة النشاط).

#### السؤال الأول: ماهي أهم الأزمات التي واجهتها مديرية الصحة والسكان ببرج بوعرييج؟

بالنسبة للآزمات المتسبب فيها العنصر البشري فهي كثيرة ومتنوعة، كحادثة تلوث الماء الشروب بقنوات الصرف الصحي بحي أو قرية معينة مما قد يحدث حالة من الذعر والخوف لدى السكان، وكذا السلطات المحلية خاصة القطاع الصحي من خلال البحث عن المسببات للتلوث والعمل على إصلاحه والحد من توسع الأضرار باحتواء الأزمة، سواء بالوقاية والتوعية أي بالعلاج الطبي للأشخاص المتضررين.

تلوث الهواء من أكبر مخاطر البيئة على الصحة التي يتسبب فيها الإنسان، وبإمكان الملوثات المجهرية المنتشرة بالهواء أن تخترق جهازي التنفس والدورة الدموية وتلحق أضرارا بالرتيتين والقلب والدماغ، علما بأن تلوث الهواء يحصد سنويا أرواح عدد من الأشخاص قبل الأوان من جراء الإصابة بأمراض مثل السرطان والسكتة الدماغية وأمراض القلب والرئة ، ترتفع فيها كميات الملوثات المنبعثة من قطاعات كل من الصناعة والنقل والنفايات الكيميائية، وخاصة حرائق الغابات الأخيرة في المناطق الجبلية كبلدية زمورة وبلدية منصور حيث كان لها تأثير على السكان خاصة أصحاب الأمراض المزمنة مما خلق أزمة فعلية في هاته المناطق وجب تسيرها

<sup>1</sup> بوشليل ربيعة، دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدمتية دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية بشعشاعة، ماستر اتصال تنظيمي، جامعة مستغانم، 2019-2020

بشكل عقلائي ومنظم سواء بالجانب المعنوي أو الجانب المادي من خلال توفير المعدات الطبية وتجنيـد الوسائل البشرية.

يوجد سكان مـمن يعيشون في أماكن لا تُتاح لهم فيها خدمات الرعاية الأساسية بسبب ما تشهده من أزمات ممتدة ناجمة عن توليفة من التحديات، مثل حالات الجفاف والمجاعة والنزاعات وتشرد السكان وقصور الخدمات الصحية، وتوجد هذه الأماكن الهشة في جميع المناطق النائية، وهي أماكن لم تُستوف فيها بعدُ نصف الغايات الرئيسية المُحددة في أهداف التنمية المستدامة، بما فيها تلك المتعلقة بصحة الطفل والأم مما يخلق أزمات صحية متعددة في كل مرة تضع مديرية الصحة مخططات لمواجهتها.

أيضاً الأمراض النفسية التي انتشرت مؤخراً وحالات القلق واحتمال ارتفاع معدلات تعاطي التبغ والكحول والمواد الضارة خاصة في أوساط الشباب خلق أزمة صحية من جراء ذلك يتوجب دق ناقوس الخطر لاحتواء الوضع والحد من هاته الأخطار.

أما عن الأزمات الناتجة عن ظروف طبيعية تتمثل في مختلف الأوبئة والفيروسات والأمراض والميكروبات حيث مرت الولاية للفترة من 2013 إلى غاية 2023 بعدد الأوبئة كانت أهمها:

-انفلونزا الطيور: في عام 2013 بدأ تفشي المرض في جنوب شرق الصين، جرى الإبلاغ عن أكثر من 1500 حالة إصابة بشرية وما لا يقل عن 615 حالة وفاة إلى منظمة الصحة العالمية منذ عام 2013، وذلك في جميع أنحاء العالم وقد حدثت العدوى بشكل رئيسي في المجتمعات التي تستهلك الدواجن من أسواق الدواجن الحية، وتأكدت حالة واحدة في البر الرئيسي للصين في عام 2019 أما الجزائر عن المنظمة العالمية لصحة الحيوان عن وزارة الخارجية الجزائرية أنه تم رصد بؤرة تنفسي فيها سلالة إنفلونزا الطيور "إتش5 إن8" في مزرعة للدواجن شمال شرق البلاد، من دون إصابات بشرية وبمحيط الولاية برج بوعريـريـج الحالة الوبائية مستقرة ولم تسجل أي إصابة.

-انفلونزا الخنازير: منظمة الصحة العالمية قد دقت ناقوس الخطر وأعلنت حالة التأهب القصوى إثر الإعلان في أبريل 2009 عن ظهور فيروس وبائي جديد يعرف باسم H1N1 ، وهو أخذ باكتساح العديد من مناطق المكسيك، وتسبب في وفاة أعداد كبيرة بين المصابين، خاصة بين الشباب والاطفال وانتشر في عدد من دول العالم في السنوات الموالية اما عن الجزائر فلم تسجل أي حالة إصابة وكذلك الوضعية الوبائية في الولاية

-وباء بوجمرن: مست الولاية سنة 2019 حوالي 800 حالة عبر مختلف البلديات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مقابلة مع السيدة رئيسة مصلحة الوقاية يوم الأربعاء 2023/04/26 على الساعة 13.30.



-أزمة وباء كورونا: <sup>1</sup>

فيروسات كورونا هي عائلة من الفيروسات التي يمكنها أن تسبب أمراضًا مثل الزكام والالتهاب التنفسي الحاد الوخيم (السارس) ومتلازمة الشرق الأوسط التنفسية (ميرس). في عام 2019، أكتشف نوع جديد من فيروسات كورونا تسبب في تفشي مرض كان منشأه في الصين.

يُعرف الفيروس باسم فيروس المتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة كورونا 2 (سارس-كوف-2)، ويُسمى المرض الناتج عنه مرض فيروس كورونا المستجد. في مارس 2020، أعلنت منظمة الصحة العالمية أن فيروس قد أصبح جائحة عالمية.

السؤال الثاني: بصفة عامة كيف تتم معالجة الازمات في مديرية الصحة بالولاية؟

-البحث عن سبب الأزمة.

-جمع المعطيات المتعلقة بالأزمة

-تحليل المعطيات.

-تشخيص الأزمة ومعالجتها:

1-معالجة قانونية (ممكن أن تأخذ أبعاد قانونية).

2-معالجة عن طريق الشراكة مع مديريات أخرى (كل مديرية تتحمل مسؤولياتها والقرار يكون مشترك).

السؤال الثالث: هل تتوفر مديرية الصحة على مصلحة خاصة لإدارة الأزمات؟

المديرية لا تتوفر على مصلحة خاصة لإدارة الأزمات، خلية الأزمة تنصب وتنتهي صلاحياتها بزوال السبب (الأزمة).

السؤال الرابع: مما يتكون فريق خلية إدارة الأزمة؟<sup>2</sup>

تتكون خلية إدارة الأزمة من خمسة أعضاء (3 ذكور+2 إناث) من ناحية السن تمزج بين الشباب والخبرة من 35 سنة إلى 65 سنة يعينون من طرف المدير:

1-طبيب رئيس الخلية

2-مختص في حفظ الصحة

3-مختصة في الصيدلية

<sup>1</sup>مقابلة مع السيدة رئيسة مصلحة الوقاية يوم الأربعاء 2023/04/26 على الساعة 13.30.

<sup>2</sup>مقابلة مع السيد رئيس خلية الأزمة يوم الثلاثاء 2023/05/09 على الساعة 10.30.

4-مهندس إعلام الآلي + مهندسة في الإعلام الآلي

السؤال الخامس: كيف تشكلت خلية إدارة الأزمة؟

يعين أعضائها من طرف المدير.

السؤال السادس: كيف تتم عملية التنسيق بين خلايا الأزمة بالولاية والمستشفيات؟

خلية مديرية الصحة تعمل بالتنسيق مع الخلايا التابعة لمؤسسات مديرية الصحة، حيث يتم تزويد خلية مديرية الصحة بجميع المعلومات والإحصائيات المتعلقة بالوضع الوبائي يوميا، وفي المراحل الأولى للوباء كانت تزود خلية إدارة الأزمة بالمديرية 3 مرات يوميا بالوضع الوبائي في المستشفيات المنتشرة على مستوى الولاية، وتقوم الخلايا بتدوين تقارير عن احتياجاتها من الأدوية وقارورات الاوكسيجين... الخ وترسل احتياجاتها إلى المديرية.

السؤال السابع: بما أن كورونا أخطر فيروس واجهته مديرية الصحة كيفية تم إدارة أزمة هذا الفيروس؟

فيروس كورونا اخذ صدى عالمي لذا معالجته تتعدى مسؤوليات في بعض القرارات إطارات مديرية الصحة خريطة الطريق الرئيسية لمعالجة الأزمة تبنى أساسا على توصيات وقرارات رئاسية ووزارية. بعد المرسوم الرئاسي الخاص بعملية الحجر الصحي، وبعد وصول مراسلة من وزارة الصحة بتشكيل خلية أزمة تم مباشرة إنشاء خلية متابعة أزمة فيروس كورونا، تم أيضا إطلاق خط اخضر للمواطنين للاستفسار حول فيروس كورونا المستجد.

بعده بدأت إطارات مديرية الصحة ببرج بوعريريج بعمل تحسيبي توعوي بمخاطر المرض وبضرورة التقيد بالإجراءات الوقائية المطلوبة، ومنذ ظهور الحالة الأولى لوباء كورونا -بتاريخ 03 مارس 2020 الى غاية يومنا هذا تم تسجيل:

-عدد الحالات المؤكدة بالتحاليل (PCR): 596

وفي إطار محاربة جائحة كورونا وأمام ظهور الحالات الأولى لهذا الوباء على مستوى الولاية تم اخذ مجموعة من التدابير الضرورية من اجل احتواء الوضع والمتمثلة فيما يلي:

-خلال الموجة الأولى لجائحة فيروس كورونا:

تم التكفل بمرضى فيروس كورونا على مستوى جميع المؤسسات الصحية للولاية، ومن اجل تكفل أمثل وأنجع بالمرضى وترشيد الموارد المادية والبشرية، تقرر فتح مركز ولائي فيروس كورونا على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيدي لخضر وملحقة بن عبيد احمد، وبالتوازي مع حملة تضامنية موسعة على مستوى

الولاية أين تم اقتناء عدد معتبر من الأجهزة ووسائل الوقاية، وكذلك تم توفير النقل، الإيواء والإطعام لجميع طواقم قطاع الصحة.

هذه العملية مكنت من تكفل أنجع بمرضى فيروس كورونا، وكذا المشتبه بهم شهدت مشاركة الطواقم الطبية، الشبه طبية وكذا الإدارية لجميع المؤسسات الصحية للولاية.<sup>1</sup>

ومع مرور الوقت عرفت الولاية استقرار في حالات الوباء وبعد سياسة رفع الحجر الصحي التدريجي وتطبيقا لتعليمات الوزارة الوصية من اجل استئناف النشاطات الصحية الأخرى تم اتخاذ الإجراءات التالية:

- المحافظة على المخطط العملي وذلك من اجل المراقبة الوبائية والتكفل الصحي بحالات فيروس كورونا في حينها.

-تطبيق البروتوكولات الصحية المتعلقة بفتح المساجد، تغطية الامتحانات وكذلك تحسبا للانتخابات المقبلة

- تنظيم قوافل على مستوى مناطق الظل من اجل التحسيس والتوعية.

- خلال الموجة الثانية من جائحة فيروس كورونا:

-تم إعطاء تعليمات بالقيام بعملية توسيع الأسرة

على مستوى المستشفيات فور الوصول إلى نسبة الاستيعاب 65 بالمائة بعدد 59 سرير إضافي.

- التنسيق مع المجالس الطبية والعلمية لإشراكهم في الإجراءات المتخذة.

- تكثيف التحقيقات الوبائية حول الحالات المشتبه بها والمؤكدة (استعمال الكواشف السريعة حول الحالات

المؤكدة والمشتبه بها نسبة التحقيقات بلغت 96% منع الزيارات وكذا مرتقي المرضى Garde Malade على

مستوى المصالح الاستشفائية لكسر سلسلة العدوى وتفاذي أي مشكل الإبقاء على مخطط التكفل بمرضى فيروس

كورونا مع سيرورة التكفل بمرضى الأنفلونزا الموسمية إمضاء أكثر من اتفاقية مع مزودي الأوكسجين لضمان

التزود بصفة مستمرة ودائمة والسهر على توفير الأدوية. ابرام صفقة اقتناء مبخرة وأكسيجين والمتمثلة في:

10.000 متر مكعب على مستوى المؤسسة الاستشفائية بوزيدي لخضر ببرج بوعرييج و5.000 متر مكعب

على مستوى<sup>2</sup> المؤسسة الاستشفائية برأس الوادي العملية منتهية نقص الغلاف المالي، إعطاء تعليمات لمخابر

التحاليل الطبية الخاصة بعدم القيام بأي تحليل غير مرفوق بوصفة طبية، لتفاذي مغالطات ممكن أن تخلق

حالة من الفوضى والتأويلات الخاصة بوباء فيروس كورونا.

<sup>1</sup> مقابلة مع السيدة رئيسة مصلحة الوقاية يوم الاربعاء 2023/04/26 على الساعة 13.30

<sup>2</sup>مقابلة مع السيدة رئيسة مصلحة الوقاية يوم الاربعاء 2023/04/26 على الساعة 13.30

-السهر على تطبيق البروتوكول الصحي على مستوى المؤسسات التربوية من طرف وحدات الكشف والمتابعة، مع تسجيل أي تحفظ وإرسالها لمصالح مديرية التربية من أجل رفعها وكذلك إجراء دورات تكوينية داخل لمصالح الأساتذة وعمال القطاع التربوي داخل المؤسسات، ترشيد في استعمال وسائل الوقاية لنقادي انقطاعها.

- تعزيز المؤسسات الصحية بخريجي دفعة 2020 والمقدرة بعدد 107 مساعد تـمـريـض-تعزيز في عدد أسرة الإنعاش بأجهزة تنفس اصطناعي وكذلك أجهزة (CPAP) للتكفل الأحسن بالمرضى 39 سرير إنعاش على مستوى الولاية.

عمليات النظافة والتعقيم الموسعة على مستوى المؤسسات الصحية عبر الولاية بمشاركة مختلف القطاعات ومصالح البلدية والجمعيات عمليات تحسيسية عبر الإذاعة، وصفحات التواصل الاجتماعي لضرورة الفحص المبكر من أجل نقادي أي مضاعفات.

- زيارات تفتيشية للوقوف على مدى تنفيذ التعليمات من طرف مدراء المؤسسات الصحية.

-مع بداية الموجة الثالثة فيروس كورونا:

قمنا بإسداء تعليمات استعجاليه لمدراء، المؤسسات الصحية للولاية والمتمثل فيما يلي:

-توسيع عدد الأسرة على مستوى كل المؤسسات الاستشفائية

- فتح وحدات إنعاش خاصة فيروس كورونا مع تحويل مصلحة ما بعد العمليات الى مصلحة إنعاش طبية العمل بالمخطط

-والمتمثل في حال نفاذ مادة الأوكسجين الطبي يتم اللجوء الى التعامل مع المتعامل المحلي للتزويد بقارورات الأوكسجين.

-التكفل بالحالات الاستعجالية فقط وذلك من اجل تكفل أمثل وأنجع بحالات مرضى المراقبة النفسية لمرضى فيروس كورونا وذلك تطبيقا لتعليمات الوزارة الوصية تدابير تنظيمية إضافية للأزمة.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى تدابير المحددة على مستوى الدولة للإغاثة الطارئة، قد يكون من الضروري اتخاذ تدابير تنظيمية مؤقتة إضافية، ومن شأن هذه التدابير التأكد من أن الوضع خلال الأزمة لن يتدهور أكثر وأن الناس يتبعون القواعد والتعليمات اللازمة، والتي تم سنها للاستجابة للأزمة.

وهذا ما يسمى بالحريات السلبية التي تضع قيودا خارجية، وغالبًا ما تحد من تصرفات الناس وحقوقهم الدستورية، ومن الأمثلة عليها:

<sup>1</sup> مقابلة مع السيدة رئيسة مصلحة الوقاية يوم الاربعاء 2023/04/26 على الساعة 13.30



- النقص الفادح في قارورات الأكسجين التي أصبحت لا تلبى الطلب خاصة في مرحلة الموجة الثانية.
- ضغط وتوتر اجتماعي صاحب العملية خاصة في مرحلة الذروة (الموجة الثانية خاصة).<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: نتائج الدراسة تحليلها وتفسيرها ومناقشتها

نحاول من خلال هذا المبحث تحليل أسئلة المقابلة وعرض النتائج المتوصل إليها من الدراسة الميدانية ثم نقوم بتفسيرها ومناقشتها.

#### المطلب الأول: تحليل المقابلة

##### أولاً: تحليل السؤال الأول

من تصريحات مسؤولي مديرية الصحة ببرج بوعريريج نستخلص انها على دراية تامة بالأزمات الصحية التي شهدتها الولاية، والمحيط العالمي ككل وتقوم بوضع مخططات مسبقة للتكفل بسرعة بالحالات عبر كامل تراب الولاية وتولي اهتمام بالغ بالمناطق النائية وتعترف عبر تقاريرها بالمعاناة و النقائص التي ما زالت تشهدها المناطق المعزولة على مستوى ولاية برج بوعريريج، الوضعية الوبائية مستقرة ولم تسجل أي حالة إصابة سواء انفلونزا الطيور أو انفلونزا الخنازير غير أن وباء بوحمرن سجلت الولاية بعض الإصابات سنة 2019، أما وباء كورونا أثر بالولاية كباقي الأقاليم الوطنية والدولية.

##### ثانياً: تحليل السؤال الثاني والثالث

ان المديرية تتبع المنهج العلمي في عملية إدارة الأزمات لكن ما استنتجته من خلال دراستنا وبما أن المديرية تفتقر لمصلحة إدارة الأزمات التي تساعد كثيرا في الاستعداد الدائم لأي طارئ خاصة عملية التنبؤ بالأزمات أي مرحلة قبل الأزمة.

##### ثالثاً: تحليل السؤال الرابع والخامس

نلاحظ افتقار فريق خلية الأزمة لعضو مختص في الجانب القانوني وآخر مختص في الجانب المالي، وفي جانب الاتصال وآخر إداري، أما عن تعيين عناصر خلية الأزمة من طرف المدير، ممكن يكون اللولاء وأمور غير الاقدمية والخبرة دور في التعيين، لذا نقترح أن تقوم الوزارة بإرسال طريقة التعيين والمواصفات التي يجب أن تتوفر في أعضاء فريق خلية الأزمة، الشيء الإيجابي لم تستثني الجانب الأنثوي، وهناك مزج بين الشباب والخبرة.

<sup>1</sup>مقابلة مع السيد رئيس خلية الأزمة يوم الثلاثاء 2023/05/09 على الساعة 10.30.

#### رابعاً: تحليل السؤال السادس

من جانب نقل المعلومة بين القطاعات الصحية ومديرية الصحة بالولاية عن مستوى تفشي الفيروس كانت تسير بصفة طبيعية، تبقى الصعوبة الكبرى التي واجهت القطاع الصحي نفاذ مادة الأوكسجين الطبي ولم يستطع تلبية الطلب المتزايد، رغم اضطرار مديرية الصحة التعامل مع المتعامل المحلي للتزويد بقارورات الأوكسجين، هذا الأمر كان عائق كبير في التحكم الجيد في سيرورة إدارة الأزمة خاصة في مرحلة الذروة من تفشي المرض.

#### خامساً: تحليل السؤال السابع

ما يمكن أن نستخلصه من الإجابة على هذا السؤال أن خلية إدارة الأزمة بالمديرية قد تعاملت مع الوضع بحذر، بنوع من الانغلاق على نفسها، معالج الجائحة تتعدى مسؤوليات إدارات المديرية في كثير من القرارات، إضافة إلى خريطة الطريقة الرئيسية لمعالجة الأزمة تبنى أساساً على توصيات وقرارات رئاسية وزارية عملت خلية إدارة الأزمة على احتواء الوضع رغم قلة الإمكانيات وبحالة من الخوف من التوتر الاجتماعي.

إن النقص الواضح في مادة الأوكسجين الطبي قلة الأسرة، فكان التكفل بالحالات الاستعجالية فقط تطبيقاً لتعليمات الوزارة الوصية، عموماً تعامل إدارات مديرية الصحة بالولاية مع الوضع كان ناجحاً رغم النقائص ولا نعيب عليها، لأن الأزمة كانت عنيفة وتأثر بها أكبر المجتمعات والدول المحسوبة متطورة في المجال الطبي.

#### سادساً: تحليل السؤال الثامن والتاسع

نستنتج أن خلية الأزمة تحاول التصدي للأزمة (رد فعل) وتساير تطوراتها قدر المستطاع، عن عملية التلقيح النتائج تثبت أن الإقبال عليها بالولاية كان مقبول.

#### سابعاً: تحليل السؤال العاشر

إن نقص التكوين المتخصص في إدارة الأزمات بدأ واضح لدى إدارات خلية الأزمة، مما شكل عائقاً في الإدارة الحسنة للأزمة، غياب مختص في عملية الاتصال داخل أعضاء الخلية يؤثر على أي باحث عن المعلومة ويجد صعوبة في الحصول عليها، وذلك ما عشناه تكتم وانغلاق شديد من طرف إدارات خلية الأزمة.

#### المطلب الثاني: نتائج الدراسة

وبعد قيامنا بفحص أسئلة وإجابات المقابلة وصلنا إلى ما يلي:

- أن مركزية القرارات تحد من حين آخر من مكانة مسؤولي إدارة الأزمة.

- المؤسسة تعتمد فريق خلية إدارة الأزمة أثناء إدارة الأزمات.
- أن فريق خلية إدارة الأزمة مهم جدا وضروري في إدارة الأزمات داخل المديرية.
- تستخدم المديرية وسائل الإعلام المباشرة كإجراء المقابلات والندوات الصحفية، واستخدام الإذاعة، بالإضافة إلى اعتمادها كذلك على الوسائل المكتوبة.
- تمكنت باقتدار من إدارة ملف جائحة فيروس كورونا، بالنظر للإمكانيات المتوفرة.
- أن المؤسسة لا تتجنب الأزمة في المقام الأول وإنما تعمل بمبدأ التصدي للأزمة بسرعة ومحاولة إيجاد حلول لمشاكلها قبل أن تتفاقم.
- تقوم المؤسسة محل الدراسة في إقامة شراكات داخل قطاع الصحة وخارجه، والعمل مع المجتمع المدني والقطاع الخاص.

- لا تقوم إدارات لجنة خلية إدارة الأزمات في مديرية الصحة في عملية تحسيس الموظفين بالمسؤولية الجماعية في مواجهة الأزمة وكأنما الأمر سري للغاية.
- تم الاستغلال والاستفادة من شبكة الأنترنت في عملية نقل المعلومة بين المديرية وباقي القطاعات الصحية والسلطات الولاية بصفة مستمرة وجيدة.

- لقد تم عقد مؤتمرات صحفية ولقاءات وندوات توعوية كلما أمكن ذلك لشرح آثار الأزمة ونتائجها.
- لقد تم تجهيز غرفة عمليات لإدارة الأزمات لتيسير عملية الاتصال والتواصل وخاصة أثناء الأزمة.

### المطلب الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

- أن مركزية القرارات والتي تفرضها عادة الإدارة العليا للمؤسسة تحد من حين آخر من مكانة مسؤولي إدارة الأزمة، وخاصة عندما يتعلق الأمر بالقرارات والتصريحات الرسمية أثناء الأزمة.
- المؤسسة تعتمد فريق خلية إدارة الأزمة والاتصال أثناء الأزمة، وهذا ما يتيح لهؤلاء الإطارات الوقوف على تحديد ورسم السياسات والقرارات المهمة أثناء الأزمة.
- أن فريق خلية إدارة الأزمة مهم جدا وضروري في إدارة الأزمات داخل المؤسسة، وهو يتكون من مجموعة إطارات في المؤسسة ذوو خبرة عالية في إدارة الأزمات وذوو مستوى علمي وثقافي عالي، ويشرف عليها المدير مباشرة من خلال اجتماعات دورية لدراسة مجريات الأزمة ومحاولة الخروج بالقرارات التي تساعد في إيجاد الحلول الضرورية لتسييرها بطريقة صحيحة.



## الفصل الثاني: .....دراسة حالة بمديرية الصحة والسكان ببرج بوعريريج

- تستخدم المديرية وسائل الإعلام المباشرة كإجراء المقابلات والندوات الصحفية، واستخدام الإذاعة، بالإضافة إلى اعتمادها كذلك على الوسائل المكتوبة، إلا أن المؤسسة لا تعتمد كثيرا على المدونات الإلكترونية أثناء الأزمات إلا في بعض الاوقات رغم ما تتيح هذه الوسيلة من فرص تسهل التعامل مع الأزمة.
- تمكنت باقتدار من إدارة ملف جائحة فيروس كورونا، من حيث التوعية والتحسيس بأهمية الوقاية واحترام تدابير البروتوكول الصحي، مع مرافقة الهيئات الموجودة في الصفوف الأولية على رأسها قطاع الصحة لمواجهة الكارثة الوبائية.
- أن المؤسسة لا تتجنب الأزمة في المقام الأول وإنما تعمل بمبدأ التصدي للأزمة ومحاولة إيجاد حلول لمشاكلها قبل أن تتفاقم، لأنه لا يمكن التحكم في ظرف الأزمة من خلال التنبؤ المسبق بها إلا في بعض الحالات الاستثنائية، وهو ما يصعب على المؤسسات في غالب الأحيان إقناع الجماهير المتضررة من الأزمة.
- تفقد مديرية الصحة والسكان ببرج بوعريريج إلى التحليل العلمي في التعامل مع الأزمات بدءا بالتنبؤ بوقوعها وكذا التحكم فيها وفي أثارها الأمر الذي يفرض ضرورة التأسيس لنظام إدارة الأزمات الصحية وحوكمته.
- يجب أخذ الجهود التي تقوم بها فرق الاستجابة الميدانية وضرورة إمدادها بالتعليمات المدروسة والتي ستساعد في عملها، وهذا يتطلب تعويد مختلف مكونات فريق خلية إدارة الأزمات على سرعة التعاطي مع الأحداث والتعامل مع كل معلومة بكل حرفية والسعي إلى ربط صلة ثقة مع الفرق الميدانية مبنية على رد المعلومة إلى مركز إدارة الأزمات وتطبيق التعليمات الصادرة عنه.
- يتطلب إقامة شراكات داخل قطاع الصحة وخارجه، والعمل مع المجتمع المدني والقطاع الخاص، اللذين أديا دورا مهما في التصدي لجائحة كورونا.
- تشمل الحماية من الصدمات الصحية تعزيز القدرات البحثية وتبني الابتكار من خلال تسريع وتيرة التكنولوجيات الطبية الجديدة أو توسيع نطاق التكنولوجيا الرقمية في تقديم الرعاية الصحية.
- يجب تشجيع الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة الأزمات وذلك من خلال الانفتاح على مراكز أبحاث مختلف البحوث العلمية وتشجيع الباحثين في التخصصات المختلفة.
- يجب تحسيس الموظفين بالمسؤولية الجماعية في مواجهة الأزمة ولا تخص شخص بعينه أو هيئة إدارية بذاتها.
- الاستفادة من شبكة الأنترنت في عملية نقل المعلومة للعاملين وللجمهور لكيلا يفتح باب لتنقل من مصادر غير رسمية.
- على المديرية تكوين فريق عمل لوقت الأزمات وإمداده بأفضل التجهيزات.

-العمل على تشجيع التجديد والإبداع في اتخاذ القرارات وفي المواقف العصيبة وفسح المجال لتقديم الحلول والآراء.

-يتطلب إقامة شراكات داخل قطاع الصحة وخارجه، والعمل مع المجتمع المدني والقطاع الخاص، وتشمل الحماية من الصدمات الصحية أيضا تعزيز القدرات البحثية وتبني الابتكار من خلال تسريع وتيرة التكنولوجيات الطبية الجديدة أو توسيع نطاق التكنولوجيا الرقمية في تقديم الرعاية الصحية.

-على المؤسسة أن تستخلص الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقا، وعقد ورش عمل ولقاءات خاصة مع فريق خلية إدارة الأزمات في المؤسسة وان تستخلص نتائج تجارب التعامل مع الأزمات المؤسسات أخرى ذات ظروف مشابهة.

-الإجراءات العاجلة التي يتم توجيهها لفرق الاستجابة، يمكن أن تساهم في الحد من توسع رقعة الحادث وتقلل من الأضرار خاصة البشرية منها، ولتحقيق ذلك، وجب العمل على إرساء مبدأ رد الخبر والتبادل الجيد للمعلومات، مع الإنصات الجيد وتطبيق التعليمات بكل دقة، فالقيادة الجيدة تتطلب جمع المعلومات الصحيحة، وضع خطط تتماشى مع القدرات العملية للمؤسسة، مع التصرف الجيد في الموارد وكل توظيف لتلك الموارد يجب أن يكون في محله والتحكم في الشائعات كذلك قدر المستطاع.

## خلاصة الفصل الثاني:

حاولنا من خلال الفصل التطبيقي إعطاء نظرة حول قطاع الصحة بالولاية، وركزنا عن واقع إدارة الأزمات في مديرية الصحة ببرج بوعريريج، باتباع المنهج الوصفي التحليلي باستعمال أداة الدراسة وهي المقابلة التي ارتأينا انها الأداة المناسبة لدراستنا، قمنا بتحليل الأسئلة لاستخلاص نتائج لموضوع دراستنا. بالنسبة لازمة كورونا التي أخذت حصة الأسد في دراستنا، وكان لزاما علينا أن نعطيها حقا نظرا لوقوعها وشدتها وتأثيرها واهم أزمة صحية مرت بها مديرية الصحة بالولاية في العشر سنوات الأخيرة، صراحة ولحساسية الموضوع وفيروس كورونا لم ينجلي وعمل اللجنة مازال مستمر إلى اليوم تفادينا للولج في أسئلة أكثر عمق للحفاظ للملاحظ في اغلب أجوبة المبحوثين خاصة من أعضاء لجنة خلية الأزمة، تفهمنا الأمر حاولنا القراءة أكثر ما بين السطور في اغلب الأجوبة واعتمدنا على الملاحظة وردة الفعل عند طرح السؤال والإجابة عليه، إن إجراء دراسة حول إدارة أزمة كورونا مستقبلا سيكون المجال أكثر انفتاحا من الآن والباحثين في هذا المجال سيصلون لأجوبة أكثر إقناعا وعمقا.

الخاصة

رغم أهمية إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية أو الخاصة، فالملاحظ غياب مناهج تعليمية متخصصة تقدم في الجامعة تهتم بهذا الموضوع، لما له ارتباط وثيق بالعملية التسييرية فالتسيير المؤسساتي غير خال من الأزمات وهو معرض لها في أي وقت وفي كل المجالات بدون استثناء، لذا وجب على كل طالب متخرج من الجامعة أن تكون له ولو صورة بسيطة عن موضوع إدارة الأزمة.

لذا على المؤسسات أن تطور خطط مسبقة للتعامل مع الأزمات أخذة بعين الاعتبار تجاربها السابقة من خلال الفرقة المختصة بعقد اجتماعات ونقاشات وورش عمل مع فريق إدارة الأزمات، والطوارئ بتوفير الإمكانيات اللازمة وإنشاء مصلحة خاصة بإدارة الأزمات داخل المؤسسة يشرف عليها خبراء مع تعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع أو الاستعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية. إن ظهور مصطلح الحروب البيولوجية ومعه أصبح الأمن الصحي لا يقل أهمية عن الأمن العسكري، فتوفير الإمكانيات اللازمة والضرورية للقطاع الصحي أصبح مطلب أكثر من ضروري، إذ أظهرت أزمة فيروس كورونا مثلا صعوبة إدارة الأزمات لما تكون أزمات غير واضحة المعالم فجائية وتؤثر مباشرة على صحة المواطنين. ويبقى أن نشير أن السلطات الجزائرية بادرت إلى إنشاء الوكالة الوطنية للرقمنة في الصحة، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 22-251 المؤرخ في 30 جوان 2022، وتعمل الوكالة الموضوعة تحت وصاية وزير الصحة، وفق مقاربة استراتيجية تسمح بتقييم الفرص وتحديد الأهداف بدقة والقيام بدراسات عملية، ويتضمن مشروع الرقمنة، انشاء مركز لتسيير الازمات والكوارث.

من كل هاته المعطيات نأمل إننا قد وفقنا في الإجابة على إشكالية الدراسة بإعطاء صورة واضحة حول واقع إدارة الأزمات في مديرية الصحة ببرج بوعريرج.

أما عن فرضية الدراسة فمن الصعب تأكيدها ولا يمكن الجزم إن مديرية الصحة ببرج بوعريرج تقوم بتصدي للازمات بفاعلية أما عن الإمكانيات المتوفرة تبقى غير كافية لمواجهة الأزمات العميقة والقوية وتبقى الفرضية مفتوحة على عدة احتمالات يعود ذلك لطبيعة الأزمة ومدى عمقها، مدتها، البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة... الخ

-فأزمة مماثلة لشدة فيروس كورونا مثلا، من الصعب التحكم فيها في هذه الحالة لا نعيب على مديرية الصحة لان دول متطورة بإمكانيات ضخمة وجدت صعوبة في السيطرة على الوضع.

-بالنظر للإمكانيات (الطاقم الطبي وعدد الأسرة في المستشفيات ومحطات توليد الأوكسجين... الخ)، التي تبقى بعيدة عن التصدي للازمات العنيفة والمتوسطة الشدة والعمق.

- تبقى بعض الأزمات الخفيفة في شدتها ومدتها التي ممكن السيطرة عليها.

الاقتراحات: هناك بعض الاقتراحات التي يمكن أن نقدمها في مجال إدارة الأزمات:

-إنشاء مصلحة خاصة بإدارة الأزمات داخل مديرية الصحة يشرف عليها خبراء من مختلف المجالات (الطبية القانونية الفنية العلاقات العامة...الخ).

-إدماج المجتمعات المحلية في الجهود الرامية إلى منع الأزمات الصحية العالمية والمحلية.

- تحفيز البحوث والابتكارات المركزة على الأزمات الصحية، وذلك من خلال الانفتاح على مختلف البحوث العلمية وتشجيع الباحثين في التخصصات المختلفة وإنشاء مراكز أبحاث علمية متخصصة في إدارة الأزمات.

-محاولة قدر الإمكان استغلال أحداث الأزمة وتحويلها إلى فرصة للنمو والتغيير وتجنب التخوف من مواجهتها.  
-حسن استثمار تكنولوجيا المعلومات واعتماد منظومة اتصالية متطورة في مجال إدارة المعلومات داخل المؤسسة وخارجها.

-ضرورة القيام بدور التكوين لمسؤولي إدارة الأزمة لتدريب عمالها للاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة مع تحديد أفضل الأساليب لتوعية الرأي العام بمخاطر وتحديات إدارة الأزمات.

-ربط موضوع الذكاء الاصطناعي بإدارة الأزمات لما له أهمية في المساعدة على التنبؤ بالأزمات وتقديم حلول آنية يعمل بها في اتخاذ القرارات يضمن السرعة بأكثر دقة.

- نظرا للوضع الاستعجالي لإدارة الأزمات مما يتطلب توفير إمكانيات كبيرة تسير في أوضاع استثنائية لذا وجب وضع برامج واليات لرقابة إدارة الأزمات.

**آفاق الدراسة:** لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:

- إدارة الأزمات وفق المعايير الدولية.

- إتباع الحوكمة في إدارة الأزمات.

- الأمن الصحي وإدارة الأزمات.

- تطوير سبل واليات الرقابة لإدارة الأزمات.

- تطوير البحث العلمي مع الاعتماد على الذكاء الاصطناعي في إدارة الأزمات.

# قائمة المراجع

## المراجع باللغة العربية

### أولاً: الكتب

- 1- إدريس لكريني، إدارة الأزمات في عالم متغير : المفهوم والمقومات والوسائل والتحديات، المركز العلمي للدراسات السياسية، الأردن، 2010
- 2- أشرف السعيد أحمد، تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات، دار النهضة العربية، القاهرة، 2013
- 3- أيمن سليمان القطاونة، إدارة الأزمات في الشركات الاستخراجية الأردنية وأثر بعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية على مستويات الجاهزية من وجهة نظر العاملين، ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، سنة 2005 م
- 4- بطرس حلاق، العلاقات العامة والأزمات، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020
- 5- بلال خلف السكارنه، إدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر، عمان الأردن 2014
- 6- بلهول نسيم، ادارة الأزمات الإرهابية بعيون القوات الخاصة، دار أمواج للطباعة والنشر، الأردن، 2014
- 7- جميل سلمان الساهلي، معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية، ماجستير في إدارة الكوادر، المجلة العربية للنشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، العدد 10، سنة 2019
- 8- الحسين إبراهيم حسان وعبد الرحمن بن حسين داغستاني، تقييم واقع إدارة الأزمات والكوارث في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، لرياض -2019
- 9- خليل الرفاعي وبسمة عولمي، الوجود في إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، مركز البحث والتطوير للموارد البشرية، عمان، 2016
- 10- ربحي مصطفى العليان، عثمان محمد، أساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط5، صفاء للنشر والتوزيع، 2013
- 11- سليمان محمد الطماوي، مبادئ القانون الإداري، القاهرة، دار الفكر العربي، 1979
- 12- صادق محمد عادل، الصحافة وإدارة الأزمات، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2007
- 13- طعيمة الجرف، القانون الإداري دراسة مقارنة في التنظيم ونشاط الإدارة العامة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة ص 2 احمد 33-مرسلي، مناهج البحث في علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط، 2، 2005
- 14- عبد الرحمان توفيق، فن إدارة الأزمات والصراعات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1995
- 15- عبد الرزاق محمد الدليمي، الإعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان -2012



- 16- عبد الله محمد الفقيه، إدارة الأزمات، دار الكتاب العربي، صنعاء، 2011.
- 17- عبودي زيد منير، ادارة المؤسسات العامة واسس تطبيق الوظائف الادارية عليها، عمان، دار الشروق، 2009
- 18- على عجوة وكريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتب، القاهرة، 2008.
- 19- علي عبد السلام، فعاليات إدارة الأزمات والكوارث، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، ط1، 2015.
- 20- عليوة السيد، إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، دار الأمين، ط2، القاهرة، 2002.
- 21- عمار عوابدي، القانون الإداري، الطبعة الثالثة، الجزء الأول، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005.
- 22- غسان قاسم داود اللامي وخالد عبد الله إبراهيم العيساوي، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، الدار المنهجية للنشر، العراق، 2010.
- 23- فاروق يوسف احمد، وسائل جمع البيانات، القاهرة، مكتبة شمس، 1985.
- 24- لمياء مرتض نفوسي، تقنيات البحث الكيفي، الجزائر، دار هومة، 2017.
- 25- ماجد سلام الهدمي وجاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات الاستراتيجية، دار زهران للنشر، عمان، 2008.
- 26- ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة الأزمات (المداخل - المفاهيم - العمليات)، دار الثقافة للنشر، عمان 2012.
- 27- مالك محسن العيساوي، لحروب بالوكالة إدارة الأزمات الدولية في الاستراتيجية الأمريكية، دار العربي للنشر، لقاهرة، 2014.
- 28- ماهر سالم الهرمي، جاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات، زهران للنشر، عمان الأردن 2008.
- 29- محسن الخضيرى، إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1993.
- 30- محمد رشاد الحماوي، ادارة الازمات تجارب محلية وعالمية، ط2، دار ابو المجد، مصر، 1995.
- 31- محمد سليمان الطماوي عمار عوابدي، نظرية المرفق العام واعمال الادارة العامة الكتاب الثاني الطبعة العاشرة، دار الفكر العربي. مصر، 1979.
- 32- محمد عبد الحميد، دراسة الجمهور في بحوث الاعلام، القاهرة ، 1990.
- 33- محمد عبيدات واخرون، منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 34- هاني علي الطهراوي، القانون الإداري، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان الاردن 2009.

35-يوسف أبو فار، إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2020

ثانيا: الرسائل الجامعية

01-بوشليل ربيعة، دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدماتية دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية بشعشاعة، مذكرة ماستر اتصال تنظيمي، جامعة مستغانم، 2019-2020.

02-جريبع عزيزة، بعنوان " البرامج الوقائية وإدارة الأزمات في الجزائر" مذكرة ماستر تخصص: اتصال وعلاقات عامة جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل السنة: 2017-2018.

03-دراسة مشيكي سمير بعنوان " إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية لجزائرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة المسيلة" مذكرة ماستر تخصص: اتصال وعلاقات عامة جامعة محمد بوضياف المسيلة، السنة: 2019-2020.

04-ربحي عبد القادر الجديلي، رسالة ماجستير بعنوان " واقع استخدام اساليب ادارة الازمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة"، تخصص: ادارة الاعمال، جامعة غزة، السنة الدراسية 2006.

05-زينات موسى مسك، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، ماجستير في إدارة العمال، كلية الدراسات العليا والبح العلمي، جامعة الخليل، سنة 2011

06-محمد عدلان بن كوار وبشرى فكان، بعنوان واقع إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية الجزائرية - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف لولاية المدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الاعمال العمومية، جامعة يحي فارس المدية، السنة: 2016-2017.

ثالثا: المجلات والملتقيات العلمية

1-ايمان عيد الرحمان، بعنوان "واقع ادارة الازمات في مؤسسات التعليم العالي الاردنية، دراسة ميدانية جامعة البلقان التطبيقية، جامعة البلقان التطبيقية كلية السلط للعلوم الانسانية قسم العلوم التربوية عمان الاردن"، مجلة: جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الانسانية، المجلد33، العدد07، السنة 2019.

2-بوراس توفيق وبلخير اسيا، " إدارة الأزمات الصحية في الجزائر: دراسة أزمتي الكوليرا 2018 وكورونا 2020" المجلة الجزائرية للأمن والتنمية"، المجلد10، العدد3، السنة:2021.

03 - حورية بلطرش، مسروق فاطمة، إدارة الأزمات في مستشفى محمد بوضياف ورقلة في ظل جائحة كورونا 2020، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد: 09، العدد: 2020/02.

04- نسرین عبد الرحمان وعلي إبراهيم بعنوان "تقييم واقع التخطيط لإدارة الازمة في القطاع الصحي محافظة اللاذقية دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 40، العدد 04، السنة : 2018.

رابعاً: التشريعات القانونية

-الميثاق الوطني الصادر عام 1986، ص 107-11

خامساً: المراجع باللغة الأجنبية

01-Bernard forgnes، **processus de décision en situation de crise**، thèse du titre de doctorat en sciences de gestion –université paris dauphine-Année : 1993.

02-Frédéric parrat، **gouvernement d'entreprise**، paris : maxima، 1999.

03-Lyrielle Ball، **Les crises (2008 et 2020) et l'innovation**"، prénommé fin d'étude faculté des sciences économique et de gestion، Année universitaire : 2020-2021.

04-Omar Hafyane، **La gestion de crise cas de Toyota**، Mémoire de maitrise en Administration des affaires، Université du Québec à Montréal، Année : 2012.

05-Pearson and Mitroff، **Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management**"Preview Published By: Academy of management، USA Vol. 7، No. Article 1 Année: 1993.

سادساً: المواقع الإلكترونية

01-محمد صباح علي، موقع شبكة النبا المعلوماتية، المقال متاح على شبكة، اطلع عليه يوم 23 فيفري 2023.

02-<https://m.annabaa.org/arabic/studies>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 23 فيفري 2023.

03-<https://tribunaldz.blogspot.com/2018/04/blog>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 22/03/2023.

# قائمة الملحق

## أسئلة المقابلة:

السؤال الأول: ماهي أهم الأزمات التي واجهتها مديرية الصحة والسكان ببرج بوعرييج؟

السؤال الثاني: بصفة عامة كيف تتم معالجة الازمات في مديرية الصحة بالولاية؟

السؤال الثالث: هل تتوفر مديرية الصحة على مصلحة خاصة لإدارة الأزمات؟

السؤال الرابع: مما يتكون فريق خلية إدارة الأزمة؟

السؤال الخامس: كيف تشكلت خلية إدارة الأزمة؟

السؤال السادس: كيف تتم عملية التنسيق بين خلايا الأزمة بالولاية والمستشفيات؟

السؤال السابع: بما أن كورونا أخطر فيروس واجهته مديرية الصحة كيفية تم إدارة أزمة هذا الفيروس؟

السؤال الثامن: بما ان إدارة فيروس كورونا شهدت عدة موجات، كم عدد الموجات وما هو تاريخ بداية ونهاية

كل موجة؟

السؤال التاسع: هل شهدت عملية التلقيح ضد فيروس كورونا إقبال مقبول؟

السؤال العاشر: ماهي المعوقات التي واجهتكم في إدارة الأزمات؟

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر وعرهان
-	ملخص الدراسة
I	قائمة المحتويات
II	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
أ-ج	مقدمة
48-05	الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة
05	تمهيد
23-06	المبحث الأول: ماهية إدارة الأزمات
14-06	المطلب الأول: مفهوم الأزمة
23-14	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الأزمة
34-23	المبحث الثاني: المؤسسات العمومية الجزائرية
29-24	المطلب الأول: ماهية المؤسسات العمومية
31-29	المطلب الثاني: أركان المؤسسات العمومية
34-31	المطلب الثالث: علاقة المؤسسة العمومية بالدولة
47-34	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
38-34	المطلب الأول: الرسائل الجامعية باللغة العربية
42-39	المطلب الثاني: المقالات العلمية باللغة العربية
47-43	المطلب الثالث: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
48	خلاصة الفصل الأول
74-50	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
50	تمهيد
69-51	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة
60-51	المطلب الأول: نظرة على قطاع الصحة بالولاية

62-60	المطلب الثاني: عينة، المنهج وأداة الدراسة المتبعة
69-62	المطلب الثالث: أسئلة المقابلة
73-69	المبحث الثاني: نتائج الدراسة تحليلها تفسيرها ومناقشتها
70-69	المطلب الأول: تحليل أجوبة المقابلة
71-70	المطلب الثاني: نتائج الدراسة
73-71	المطلب الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
74	خلاصة الفصل الثاني
77-76	الخاتمة
82-79	قائمة المراجع
84	قائمة الملاحق
87-86	فهرس المحتويات