جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال العمومية

الموضوع:

واقع إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية الجزائرية

–دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف لولاية المدية–

من إعداد الطلبة:

محمد عدلان بن كوار

بشرى فكان

تحت إشراف الدكتور:

محي الدين حمداني

نوقشت بتاريخ 13 جوان 2017

أعضاء لجنة المناقشة

يرقي جمال	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	رئيسا
حمداني محي الدين	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	مقررا
العيداني حكيمة	أستاذة مساعدة أ	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2016–2017.

شكر وتقدير

الحد لله والشكر لله سبحانه وتعالى الذي أعاني على اتمام دراستي هذه، ولولا توفيقه عز وجل لما تحقق من ذلك شيء، وبعد:

نتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساهم في اخراج هذا البحث الى حيز التنفيذ، والى كل من كان سببا في تعليمي وتوجيهي ومساعدتي.

يسعدنا أن نتقدم بخالص الشكر والعرفان الى من تقصر كل كلمات الشكر وعبارات الثناء عن الوفاء بحقه، الى أستاذنا الفاضل محي الدين حمداني المشرف على هذه المذكرة، والذي له كل الشكر على ما منحنا اياه من الوقت والجهد والاهتمام وكل ما من شأنه تعزيز إخراج هذا العمل في أفضل صورة ممكنة فكان نعم المشرف ونعم المعلم.

كما نتوجه بالشكر والتقدير الى كل من تفضل في قبول مناقشة هذه المذكرة فجزاه الله عنها خير الجزاء.

كما نسجل في هذا السياق جزيل شكرنا إلى كل أساتذة وعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.

شكرا لكل من شجعنا وشد من أزرنا ولو بالكلمة الطيبة،

شكرا للجميع وجزاكم الله عنا كل خير الجزاء.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي الى:

- الوالدين العزيزين اللذان كان لهما كل الفضل فيما وصلت اليه وكانا سندي في هذه الحياة أطال الله في عمرهما.
- الى زوجتي وابنتي، أخي وكافة أفراد عائلتي، أصدقائي وزميلتي بشرى وزملائي في الدراسة.
- الى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل المتواضع، ولو بكلمة طيبة.

محمد عدلان

إهداء

أشكر المولى عز وجل الذي رزقني العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى على نعمه الكثيرة التي رزقني إياها، فالحمد لله والشكر لله على كل حال

إلى من أنارا لي درب العلم والمعرفة وحرصا علي منذ الصغر واجتهدا في تربيتي والاعتناء بي، والدايا الحبيبان الغاليان القريبان الى قلبي...

فلا شيء عندي أفخر به

أعظم من دين أؤمن به! ♥

وامرأه، عظيمة قامت بتربيتي ♥

وآب، أفخر دائما عندما يختتم اسمي بـ اسمه ♥

الى أخواتي واخوتي ♥

إلى زوجي رفيق دربي ♥

والى أساتذتي وأستاذاتي، وكل من أشرف على تعليمي منذ الصغر الى الآن، أرجوا من المولى عز وجل أن يجمعني واياهم في جنانه الواسعة .... امين

الى صديقاتي الغاليات أرجوا لكن كل التوفيق في مشواركن الدراسي وكذا المستقبلي الى الأخ والزميل بن كوار شكرا لك على ماجدت به بغية نجاحي، فعسى أن يعود عليك ذلك بالأجر والثواب

شكرا لكم جميعا♥

بشرى

الملخص

تعتبر الأزمة موقف يطرأ فجأة لكن تصبح له الأولوية في ضرورة التعامل معه لأنه يتميز بالتهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية الحالية والمستقبلية للمؤسسة فضلا عن الوقت المحدود المتاح أمام مدير الأزمة لاتخاذ قرار سريع وصائب، حيث تهدف هذه الدراسة الى البحث في كيفية إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات العمومية، العينة المدروسة تمثلت في جميع موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية، البيانات المستعملة تم الحصول عليها عن طريق توزيع الاستبيان، وقصد الاجابة على الاشكالية الرئيسية تم تحليل الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS وقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- مصادر الأزمات في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية هي مصادر خارجية.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور المهارات القيادية في إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية.
- أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور فريق العمل في إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية.

الكلمات المفتاح: الأزمة، إدارة الأزمة، المؤسسات العمومية، المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية.

Résumé.

La crise survenant soudainement, mais devenir une priorité dans la nécessité de traiter parce qu'il se caractérise par des graves menaces pour les intérêts du noyau actuel et futur de l'institution et ses objectifs, ainsi que le peu de temps disponible au Directeur de la crise pour prendre une décision rapide, où cette étude vise à examiner la façon dont la gestion des crises au niveau des institutions publiques, l'échantillon étudié était composé de l'ensemble du personnel de l'hôpital public Mohamed Boudiaf Médéa, les données utilisées ont été obtenues par la distribution du questionnaire, et afin de répondre au questionnaire a été analysé en fonction du programme SPSS et l'étude a atteint les résultats suivants:

- sources de crise dans l'établissement hospitalier public Mohamed Boudiaf est des sources externes Médéa.
- Il n'y a pas statistiquement significative pour le rôle des compétences en leadership dans la gestion des crises au niveau de l'hôpital de l'institution publique effet Mohamed Boudiaf Médéa.
- qu'il n'y a pas de rôle statistiquement significatif pour l'équipe dans la gestion des crises au niveau de l'hôpital de l'institution publique effet Mohamed Boudiaf Médéa.

Mots clés: crise, gestion de crise, les institutions publiques, l'institution de l'hôpital public Mohamed Boudiaf Médéa.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وتقدير		
الإهداء		
الملخص		
فهرس المحتويات		
فهرس الجداول		
فهرس الأشكال		
فهرس الملاحق		
المقدمة العامة		أ-ح
الفصل الأول	**الأزمـات وأسبابها.**	
تمهيد		2
المبحث الأول	ماهية الأزمة.	3
المطلب الأول	مفاهيم وتعاريف حول الأزمة.	3
المطلب الثاني	خصائص وسلوك الأزمة.	7
المطلب الثالث	دورة حياة الأزمة.	11
المطلب الرابع	تصنيف الأزمات.	15
المبحث الثاني	نشأة المؤسسة العمومية في الجزائر.	21
المطلب الأول	المؤسسة العمومية وأسباب انتشارها.	21
المطلب الثاني	العوامل والأسباب المؤدية إلى نشوب الأزمة.	23
المطلب الثالث	تشخيص الأزمات وقياس شدتها.	30
خلاصة الفصل		35
الفصل الثاني	**إدارة الأزمات وأثرها على أداء المؤسسات العمومية**	
تمهيد		37
المبحث الأول	الإطار النظري لإدارة الأزمات.	38
المطلب الأول	مفاهيم حول إدارة الأزمات.	38
المطلب الثاني	متطلبات إدارة الأزمات.	40

المطلب الثالث	المبادئ الأساسية والوصايا الواجب مراعاتها في تحديد طبيعة الازمات.	45
المطلب الرابع	أهداف إدارة الأزمات والأدوات الإحصائية.	48
المبحث الثاني	الإطار التنظيمي لإدارة الأزمات.	52
المطلب الأول	خطوات مواجهة الأزمة.	52
المطلب الثاني	مراحل إدارة الأزمات.	56
المطلب الثالث	إعداد إستراتيجية لإدارة الأزمات.	60
المطلب الرابع	أنماط القادة وأساليب إدارة الأزمات.	63
خلاصة الفصل		69
الفصل الثالث	**دراسة ميدانية لادارة الأزمات على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية**	
تمهيد		71
المبحث الأول	المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف	72
المطلب الأول	تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف.	72
المطلب الثاني	الهيكل التنظيمي للمؤسسات العمومية الإستشفائية.	75
المطلب الثالث	التنظيم الإداري للمؤسسة العمومية الإستشفائية.	79
المبحث الثاني	الدراسة الميدانية.	85
المطلب الأول	البيانات والمنهجية.	85
المطلب الثاني	تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية.	87
المطلب الثالث	التحليل الإحصائي لإجابات مفردات الدراسة.	91
المطلب الرابع	اختبار الفرضيات.	98
خلاصة الفصل		102
خاتمة عامة		104-109
قائمة المراجع		111-113
قائمة الملاحق		115-134

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(3-1)	المصالح والوحدات الداخلية للمؤسسة.	74-73
(3-2)	توزيع مفردات العينة الإحصائية حسب متغير الجنس.	87
(3-3)	توزيع مفردات العينة الإحصائية حسب متغير السن.	88
(3-4)	توزيع مفردات العينة الإحصائية حسب متغير المستوى التعليمي.	89
(3-5)	توزيع مفردات العينة الإحصائية حسب متغير الحالة المهنية.	90
(3-6)	توزيع مفردات العينة الإحصائية حسب متغير الأقدمية.	91
(3-7)	مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على الأزمات وادارتها في المؤسسة.	92
(3-8)	مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على المقومات الداعمة لإدارة الأزمات داخل المؤسسة.	93
(3-9)	مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على دور المهارات القيادية في إدارة الأزمات	95
(3-10)	مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على فريق العمل ودوره في إدارة الأزمات.	98-97
(3-11)	نتائج اختبار كولجروف-سميرنوف (I-Sample K-S) حول التوزيع الطبيعي.	98
(3-12)	نتائج اختبار one sample test حول المحور الأول.	99
(3-13)	نتائج اختبار one sample test حول المحور الثاني.	100
(3-14)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات الشخصية.	101
(3-15)	اختبار كروسكال والاس (kruskal-wallis) للدرجة العلمية.	101

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	دورة حياة الأزمة	14
(1-2)	تصنيف الأزمات	18
(1-3)	الدورة الاقتصادية ودورات الأزمات	19
(1-4)	أسباب نشوء الأزمة	24
(1-5)	مختلف أنواع الأزمات	27
(1-6)	الأصدقاء الستة في تشخيص	32
(1-7)	ترمومتر قياس شدة	34
(2-1)	الإطار العام للعلاقة بين نظام إدارة الأزمات وإعداد التوجهات الإستراتيجية للتعامل	62
(2-2)	الأنماط القيادية في إدارة الأزمات	63
(3-1)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية	75
(3-2)	توزيع مفردات العينة الإحصائية حسب متغير الجنس.	87

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان.	115
02	تحليل المتغيرات الشخصية.	119
03	تحليل إجابات أفراد العينة حول الاستبيان.	121
04	اختبار صدق الاستبيان.	132
05	اختبار التوزيع الطبيعي.	133
06	اختبار الفرضيات.	134

المقدمة العامة

مقدمة

شهدت المؤسسات في السنوات الأخيرة تغيرات سريعة متلاحقة وعميقة في توجهاتها المستقبلية مع تحول الاقتصاد العالمي إلى قرية صغيرة متنافسة الأطراف بفعل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، مما نتج عنه بروز العديد من الأزمات انتشرت على كافة المجالات سياسية، اجتماعية، اقتصادية وثقافية.

إن ظهور هذه الأزمات أثر على المؤسسات العمومية بصفة عامة، حيث عرفت هذه الأخيرة تطورات كبيرة أثرت على استراتيجيات تسييرها، فأصبحت لا تستطيع استكمال السير بتوازن مما جعلها مجبرة على مسايرة هذه التحديات الجديدة والبحث عن السبل الكفيلة بتحقيق بقائها واستمرارها في الأسواق، فلجأت العديد منها إلى إدارة الأزمات كل في ميدانه قصد مواجهة مختلف أنواع الأزمات كما أن هذه التغيرات أثرت بشكل كبير على المؤسسات العمومية الجزائرية وأفقدتها توازنها، وهذا ما يتطلب منها اتباع إستراتيجية إدارة الأزمات كوسيلة فعالة وضرورية لاستمرارها وتحقيق التنمية الاقتصادية.

فالأزمات التي تحدث في المؤسسات ما هي إلا تغييرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة دون توقعها، والحقيقة التي يفترض أن نقف أمامها هي عدم وجود دولة في العالم محصنة تماماً من الأزمات، حتى وإن نجت من هذه المخاطر والأزمات لسنوات عديدة، حيث رافقت الأزمات الإنسان منذ أن وجد على هذه الأرض وتعامل معها وفق إمكاناته المتاحة للحد من آثارها.

وسعيا لتحقيق هذا الهدف فقد اعتبرت إدارة الأزمات في الجزائر من المحاور الأساسية الكبرى للمؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء وذلك من أجل تحقيق كفاءة وفعالية المؤسسات الجزائرية في إطار انفتاح الحدود وتصاعد وتيرة المنافسة والمساهمة في تحسين أدائها، كما أصبح الإعداد لمواجهة الأزمات مؤشرا لقياس نجاح المؤسسة ودليلا على كفاءة تسييرها.

إشكالية الدراسة.

تبعا لما سبق فإن الدراسات العالمية المعاصرة حول إدارة الأزمات تعتبر كضرورة ملحة لمواجهة الأزمات العالمية واكتساب مقومات التوازن والبقاء حيث تظهر الحاجة إلى إدارة الأزمات من أجل التخفيف من حدة الخسائر واستبدال الآثار السلبية بإنجازات مصيرية، وهذا ما يقودنا إلى طرح الإشكالية التالية:

ما هو واقع إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية؟

من خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التي نحاول الإجابة عنها من خلال دراستنا لهذا الموضوع:

- ماهي الأسباب المادية والبشرية للأزمات؟
- ما هي الوسائل التي تعتمدها المؤسسة للتمكن من مواجهة الأزمات بكفاءة، وكيف؟
- هل المؤسسة العمومية الجزائرية قادرة على التنبؤ بالأزمات وتتخذ كل الإجراءات اللازمة لتفادي وقوعها؟ وكيف يمكن تقييم تجربة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية في مجال إدارة الأزمات؟

فرضيات الدراسة.

من أجل الإجابة على الأسئلة السابقة سننطلق من الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: تحدث الأزمات نتيجة لغياب سياسة التخطيط الاستراتيجي، حيث لا تتحرك الإدارة إلا عند ظهور الأزمات أو المآزق.

الفرضية الثانية: تقوم المؤسسة العمومية بعدة إجراءات وعمليات بغرض رصد واكتشاف إشارات الإنذار المبكر اللازمة، فهي دراسات تقديرية تخطيطية مستمرة تهدف إلى تجنب الأزمة قبل وقوعها.

الفرضية الثالثة: تملك المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية جملة من المؤهلات والإمكانيات التي تساعدها على مواجهة أي أزمة في مجال نشاطها، حيث تعمل المؤسسة من خلال القائد وفريق العمل على تبني برامج وقائية ودفاعية واسعة تساهم إلى حد كبير في مواجهة الأزمات.

أهمية الدراسة.

لقد حظيت إدارة الأزمات مؤخرا باهتمام كبير حيث اعتبرتها الكثير من الدول محورا من محاور الإدارة الإستراتيجية، واعتبرتها العديد من المؤسسات العمومية آلية ناجعة للاستقرار والنمو والحفاظ على مكانتها في ظل تزايد وتيرة التغيرات وتنوع الأزمات في مختلف المجالات، وتتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- إبراز أهمية معرفة طبيعة الأزمة التي يمكن أن تواجه المؤسسات العمومية بصفة عامة والمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بصفة خاصة باعتبارها فرصة هامة للاستعداد اللازم والتأهب لمواجهة هذه الأزمات والخروج بأفضل النتائج وأقل ما يمكن من خسائر وتطوير هذه المؤسسات نظرا للامتيازات العديدة التي تقدمها وأهمها نقل المهارات والخبرات والأساليب المتطورة.
- تحليل الإمكانيات والمؤهلات والكفاءات التي تكتسبها المؤسسات العمومية الجزائرية والتي تمكنها من جلب المنافع وتجنب المخاطر والسعي إلى جعل عملية إدارة الأزمات ثقافة في حياة متخذ القرار الإداري بالمؤسسة العمومية بدلا من كونها مجرد نظريات وإضافة إلى كونه لا يستطيع تبنيها حتى في حياته الشخصية.

- تستمد هذه الدراسة مزيدا من الأهمية كونها تعالج موضوع إدارة الأزمات بالمؤسسات العمومية من واقع موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية.

أهداف الدراسة.

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، أهمها:

- تحديد الآثار المترتبة عن عدم مواجهة الأزمات في الوقت المناسب بغية الاستفادة من الإيجابيات والمنافع الناتجة عنها وكذا تحليل آثارها السلبية لتفاديها.

- معرفة إمكانيات المؤسسة العمومية الجزائرية في مواجهة الأزمات خاصة في ظل الكم الهائل من الأزمات والعراقيل التي تقف في طريق المؤسسة الجزائرية نحو التقدم للمساهمة في رفع الاقتصاد الوطني لمستوى الدول المتطورة وذلك من خلال الاستفادة من الدراسات والنظريات التي تناولت موضوع إدارة الأزمات.

- إبراز مستوى القدرة والفعالية التي تكتسبها المؤسسة الجزائرية من خلال دراسة طرقها في حل المشاكل التي تعاني منها والأزمات التي تواجهها خاصة مع التحولات الاقتصادية الدولية الجديدة.

- تحديد مدى قدرة المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة الاستشفائية بصفة خاصة على الاستفادة من إدارة الأزمات وجعلها فرصة لصالحها ووسيلة تحقق من خلالها الأداء المتميز وترقى بواسطتها إلى مرتبة المؤسسات الرائدة.

أسباب اختيار الموضوع.

لقد تم اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب موضوعية وأهمها ما يلي:

- يتميز العصر الحالي بتزايد الأزمات مع حدة المنافسة وتنامي ظاهرة العولمة كما تزايد اهتمام الدول والمؤسسات بإقامة نظام لمواجهة الأزمات، الأمر الذي جعلنا نفكر في محاولة إلقاء نظرة على واقع إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة العمومية الجزائرية.

- محاولة تقريب الجانب النظري لموضوع أثر ادارة الأزمات من واقع المؤسسات العمومية الجزائرية.
- متابعة موضوع البحث في الليسانس.

حدود الدراسة.

لقد اشتملت الدراسة على مجموعة من الحدود، فبالنسبة للحدود المكانية فتمثلت في مكان إجراء الدراسة التطبيقية وذلك على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمدية، أما فيما يتعلق بكيفية اجراء الدراسة الميدانية فقد اعتمدت دراستنا هذه على الاستبيان والمقابلة الشخصية.

منهج الدراسة.

قصد الإجابة على الإشكالية والأسئلة المطروحة واختبار مدى صحة الفرضيات اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع من خلال سردنا لمختلف المفاهيم والنظريات وتحليلها، كما قمنا باستخدام بعض الأدوات الإحصائية في الجانب التطبيقي من الدراسة لتحليل الاستبيان.

دراسات سابقة.

حسب اطلاع الباحث وفي حدود ما توفر لدينا من معلومات ومراجع حول موضوع البحث، فإن موضوع إدارة الأزمات قد تم تناوله كمقالات علمية ومذكرات تخرج، حيث سنحاول الإشارة إلى بعض الدراسات كالتالي:

1- دراسة (يونس إبراهيم جعفر، 2017) بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس.

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفين في المؤسسات العامة، والتعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي وأبعاده بالإضافة عناصر التخطيط الاستراتيجي الفعال، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات وزعت على جميع مجتمع الدراسة من موظفي القطاع العام في منطقة ضواحي القدس، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة 850 موظف، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات.

2- دراسة (أخيارهم عبد الله احمد، 2013/2012) بعنوان التخطيط الاستراتيجي لادارة الأزمات: دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا.

هدف هذه الدراسة الى البحث في أهمية التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات والمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة وكيف ساهم (التخطيط الاستراتيجي) في مواجهة أزمة تويوتا.

3- دراسة (عصماني عبد القادر، 2009) بعنوان أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية.

هدفت هذه الدراسة الى تبيين مدى أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر في المؤسسات المالية والتي تعد كألية انذار مبكر في مواجهة مختلف المخاطر والأزمات المالية، وهذا بالتطرق للمخاطر التي تتعرض لها هذه الأزمات وكيفية وضع برامج وبناء أنظمة لادارة المخاطر وكيفية عملها وتوضيح العلاقة بين إدارة المخاطر والأزمات المالية بالإضافة الى تحديد سبل الخروج من الأزمة المالية العالمية الحالية.

4- دراسة (وسام صبحي مصباح سليم، 2007) بعنوان سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وذلك من خلال اجراء دراسة ميدانية على وزارة المالية الفلسطينية بغزة، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، من خلال توزيع استبيان مشكل من 53 فقرة على أفراد مجتمع الدراسة الذي يبلغ عددهم 192 فرد وقد تم استرداد 172 استبانة، وقد توصلت الدراسة في الأخير الى وجود نظام لادارة الأزمات في وزارة المالية بغزة بحاجة الى تنمية وتطوير يركز على مجموعة من الإجراءات العلاجية لعلاج الأزمات فور وقوعها.

مميزات الدراسة.

تمتاز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات بالخصائص التالية:

- إستخدام بعض الأدوات والأساليب الإحصائية لدراسة واقع إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية.

- تناول موضوع إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية من مختلف جوانبه وذلك من خلال عرض مختلف المفاهيم النظرية المرتبطة بالموضوع من جهة، ومن جهة ثانية التطرق الى هذا الموضوع من واقع دراسة تطبيقية تجرى من خلال توزيع الاستبيان.

- تتناول هذه الدراسة موضوع إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية من واقع المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية، في حين جل الدراسات السابقة تناولت هذا الموضوع في سياقات مختلفة.

هيكل الدراسة.

من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذه المذكرة قمنا بتقسيمها إلى ثلاثة فصول وكل فصل إلى مبحثين الفصلين الأولين نظريين بهدف التعرف على موضوع إدارة الأزمات والثالث تطبيقي حاولنا من خلاله معرفة إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة العمومية الجزائرية:

- **الفصل الأول:** قمنا بتخصيصه لدراسة الأزمات نظريا حيث قسمناه إلى مبحثين الأول يهتم بكل ما يتعلق بالأزمات، أما الثاني فموضوعه الأزمة على مستوى المؤسسة العمومية وذلك اعتبارا للإشكالية من هذه المذكرة وتمهيدا للفصل الثاني.

- **الفصل الثاني:** خصصناه لدراسة إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة العمومية، ولهذا الغرض تم تقسيمه إلى مبحثين أيضا الأول يتمثل في الإطار النظري لإدارة الأزمات والثاني يعطي الإطار التنظيمي لإدارة الأزمات.

- **الفصل الثالث:** تم تقسيمه إلى مبحثين الأول قدمنا من خلاله المؤسسة النموذجية في حين قمنا بدراسة الحالة على مستوى المؤسسة الاستشفائية بولاية المدية في المبحث الثاني.

صعوبات الدراسة.

من المشاكل التي اعترضتنا أثناء انجاز هذا البحث بالإضافة إلى الظروف الخاصة هي قلة المعلومات والوثائق المعتمد عليها في الجانب التطبيقي بسبب السرية.

الفصل الأول

الأزمات وأسبابها

تمهيد.

يشهد العالم الآن بدايات وانطلاقات جديدة ومختلفة عما ألفناه، فالأزمات المتلاحقة بشكل مكثف ومتسارع أصابت الناس بنوع من الإدمان عليها، لكونها أصبحت معاصرة وملازمة لكل خطة، نتيجة للتحولات الحادة والجذرية، والتي تنتقل معها مراكز صنع القرار إقليميا ودوليا وعالميا، فمن تيارات العولمة التي طالت كل شيء بشكل وكأنه عملية اجتياح وعزر للعالم، ومن تيارات صناعة المزايا الظروف التنافسية، ومن التسابق الجنوني للوصول إلى المزيد من المعرفة وتطورات العلوم والتكنولوجيا، وتطورات وتنوعات علوم الاتصالات والنظم والمعلومات...إلى التسابق المتسارع لإيقاع الزمن والوقت، كل ذلك يفرض مجموعة من التوازنات تقاوم كل اختلال يحدث، على أن الاختلال بحد ذاته يدفع لمحاولة التوازن بل يوجب خذه المحاولة، وهو ما يحدث من أزمات تحتاج بالطبع إلى إدارة وسيطرة وإعادة توازن.

و من خلال هذا الفصل سيتم تقديم صورة دقيقة عن الأزمات، اذ تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، يهدف الأول إلى تشكيل وعي وإدارة لماهية الأزمة، في حين المبحث الثاني والذي يعنى بالأزمة على مستوى المؤسسة العمومية، ويهدف إلى تحقيق فهم للأزمات على ميدان الواقع وذلك على مستوى المؤسسة العمومية.

المبحث الأول: ماهية الأزمة.

أصبحت الأزمات حدثا متوقعا لجميع المنظمات في هذا العصر المليء بالتغيرات والمستجدات و كلما استطاعت المؤسسة التأقلم مع المتغيرات كان لديها القدرة على التعامل مع الأزمات بثبات واتزان، وهذا لن يتسنى لها، إلا بعد أن يتشكل لها وعي وإدراك شامل لماهية الأزمة.

هذا المبحث يقدم نظرة كلية على ماهية الأزمة، حيث تم التناول فيه ماهية الأزمة بالتعريف بالإضافة إلى خصائص وسلوك الأزمات، ومن ثم التعرف على دورة حياة أي أزمة لتنتهي في آخره إلى تصنيف للأزمات المختلفة.

المطلب الأول: مفاهيم وتعاريف حول الأزمة.

الأزمة مصطلح قديم ترجع أصول التاريخية إلى الطب الإغريقي: "بمعنى أنها لحظة قرار حاسمة في حياة المريض" وهي تطلق للدلالة على حدوث تغير جوهري ومفاجئ في جسم الإنسان، ففي القرن السادس عشر شاع استخدام هذا المصطلح في المعاجم الطبية، وتم اقتباسه في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة، وبحلول القرن التاسع عشر تواتر استخدامها للدلالة على ظهور مشكلات خطيرة أو لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية[1]، وفي عام 1929 عرفت دائرة معارف العلوم الاجتماعية الأزمة بأنها: "حدوث خلل خطير ومفاجئ في العلاقة بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورؤوس الأموال"؛ وقي استعمل المصطلح بعد ذلك في مختلف فروع العلوم الإنسانية وبات يعني مجموعة الظروف والأحداث المفاجئة التي تنطوي على تحديد واضح للوضع الراهن المستقر في طبيعة الأشياء، وهي النقطة الحرجة، واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل أو إلى الأسوأ[2]، والسؤال الذي يطرح نفسه الآن: ما المقصود بالأزمات؟

لدينا من التعاريف التي وردت في مختلف القواميس ما يلي:[3]

تعرف الأزمة في لسان العرب بأنها:

[1] محمد خلف جاد الله، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، 2007، ص 8.

[2] نفس المرجع السابق، ص9.

[3] محمد نصر مهنا، إدارة الأزمات: قراءة في المنهج، الإسكندرية، مؤسسة سباش الجامعة، 2004، ص 13.

الأزمة من الأزم:

والأزم: القطع بالناب والسكين وغيرهما، والأزوام والأزم: الأنياب، فواحدة الأزوام: أزمة وواحدة الأزم أزوم والأزم: الجدب والمحل.

وعرفها ابن سيدة على: "أنها الشدة والقحط، وجمعها أزم، كبدرة وبدر، وأزم كتمرة وتمر.

ويورد لنا المعجم الوسيط هذا التعريف بقوله: أزم على السيء أزما: عضَّ بالفم عضا شديدا، يقال أزم الفرس على اللجام، وأزم فلان على كذا: لزمه وواظب عليه، وأزمة السنة: اشتد قحطها، وأزم الحبل: أحكم فتله، وأزم الباب أي أغلقه، تأزم: أصابته أزمة، الأزمة: الشدة والقحط، جمع أوازم "الأزمة وأزمة" الضيق والشدة، يقال أزمة مالية، سياسية، مرضية.

أما قاموس "Webster" فيحدد الأزمة بأنها "فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغيير حاسم، هجمة مبرحة من الألم، كرب أو خلل وظيفي[1].

لقد تعددت تعريفات الأزمة، فاختلفت في بعض الجوانب واتفقت في جوانب أخرى، حيث عرف الباحثون الأزمة عدة تعريفات منها:

الأزمة هي: حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء.

وتعرف أيضا على أنها: تهديد خطر أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول التي تحد من عملية اتخاذ القرار.

وهنا كتعريف آخر للأزمة بأنها "موقف ينتج عن تغييرا بيئية مولدة للأزمات، ويتضمن قدرا من الخطورة والتهديد وتضييق الوقت والمفاجئة، ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة".

أما من ناحية حتمية وقوعها، إذا توفر المناخ المناسب لها فيقول "Steve Albert" عنها: "هي تلك الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه أيا كانت درجة استعداد المنظمة"[2].

كما يعرفها الدكتور عبد الوهاب محمد في هذا المجال بأنها: "موقف يطرأ فجأة فتصبح له الأولية المطلقة في المؤسسة بشكل لا يمكن التعامل معه"

[1] محمد رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، طبعة الثانية، القاهرة، مكتب عين شمس 1995، ص9.

[2] نفس المرجع السابق، ص 9-10.

فالأزمة هي لحظة حادة مقرعة شديدة الألم محيرة في ظل دائرة خبيثة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج...وتداعي الأحداث بشكل متلاحق ليزيد من حدتها ومن درجة المجهود وتهدد الكيان، وبالتالي انهيار سمعة وكرامة كبار المديرين[1].

من خلال استعراضنا التعاريف السابقة لمفهوم الأزمة، نجد أنها تأخذ بعدين أساسيين هما:[2]

- **البعد الأول: الرعب:** الناجم عن التهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية الخاصة بالكيان الإداري الحالية والمستقبلية، وما يترتب عليه من هلع وخوف وقلق يفتح الباب لمزيد من الهواجس والشكوك والاحتمالات المتعارضة على نطاق واسع نتيجة اتساع نطاق المجهول وتصاعد أحداث الأزمة.
- **البعد الثاني: الزمن:** الناجم عن الوقت المحدود والمتاح أمام مديري لاتخاذ قرار سريع وصائب لا يتضمنه أي خطأ، لأنه لن يكون هناك وقت أو مجال للتأخير أو إصلاح هذا الخطأ.

هناك تعريفات متعددة للأزمة لكن أكثرها تحديدا هي تلك التي تقارنها بغيرها من المصطلحات لتمييزها، حيث لجأ العديد من الباحثين ي تعريفهم للأزمة إلى التمييز بينها وبين مصطلحات أخرى قريبة منها، في محاولة منهم إلى تحديد قاطع لما يعنوه مصطلح الأزمة، ومرد ذلك إلى تداخل بعض هذه المفاهيم؛ الكارثة، المشكلة، الصراع، الحادث مع مفهوم الأزمة نظرا للتقارب الشديد، حيث تشترك جميعها في سمة أساسية مفادها هي الحاجة إلى المواجهة وإلى الإدارة.

درجات الأزمة.

تتعدد درجات الأزمة في:

1- **الكارثة.**

يقول عبد الوهاب كامل: "يخلط الكثير بين الكارثة والأزمة، فرغم اتفاقهما في كون كل منهما موقعا مفاجئا ،إلا أن الكارثة تختلف عن الأزمة فيما ينتج عنها من خسائر فادحة قد تؤدي أي التأثير السلبي المباشر على مصالح الدولة، وقد تحدث الكارثة لأسباب طبيعية أو نتيجة لتدخل الإنسان بصورة سيئة في الأنماط الطبيعية، والكارثة ليست في حد ذاتها أزمة وإنما قد تنجم من حدوث كارثة طبيعية كالبراكين والزلازل والأعاصير،

[1] سيد هواري: الموجز في إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1998، ص 19.

[2] محمود خلف جاد الله: إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار أسامة ، عمان 2007 ، ص 9-10.

وذلك حينما يكشف حدوث الكارثة عند وجود بعض الأزمات التي كانت قائمة بالفعل في المجتمع قبل وقوع الكارثة إلا أنها كانت في حالة كمون ساعد عليها انتشار ظواهر الفساد الإداري"[1].

ومن فالكارثة هي أحد أكثر المفاهيم التصاقا بالأزمات، قد ينجم عنها أزمة ولكن لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، وتعبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلا ونجم عنها ضرر في الماديات أو غير الماديات أو كلاهما معا[2].

2- المشكلة.

ويرى الدكتور عبد الوهاب محمد كامل في كتابة إدارة الأزمات المدرسية أن المشكلة تعرف بأنها عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى لتحقيقه، وبعبارة أخرى فإن المشكلة عبارة عن تعارض في النتائج أو نقص في الأدلة، والعلاقة بين المشكلة والأزمة علاقة وثيقة الصلة، فالمشكلة قد تكون سبب الأزمة ولكنها ليست هي الأزمة في حد ذاتها.

وعليه يمكن القول أن المشكلة أخف حدة من الأزمة، وقد يؤدي حلها إلى تجنب وقوع الأزمة، فحل المشكلة يجب أن يكون نهائي ونافذ المفعول ومستمر حتى لا تتحول تلك المشكلة إلى أزمة[3].

فالمشكلة تعبر عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها وتحتاج إلى جهد منظم للتعامل معها وحلها.

3- الصراع.

ويعبر عن تصادم إرادات وقوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كليا أو جزئيا والانتهاء بالسيطرة والتحكيم في إدارة الخصم، يقترب مفهوم الصراع والنزاع من مفهوم الأزمة باعتبار أن بعض الأزمات تعبر عن تصارع إرادتين وتضاد مصالحهما وتعارضهما، إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة وشديد التدبير كما هو الحال في الأزمات، كما أن الصراع يكون معروف الأبعاد والاتجاهات والأطراف والأهداف في حين تكون مثل هذه المعلومات شبه مجهولة بالنسبة للأزمات[4].

---

[1] محمود خلف جاد الله، ص 11.

[2] مرزق عدمان وبراق محمد، دور المعلومات في إدارة الأزمات، عمان، 2009، ص 5.

[3] محمود خلف جاد الله: مرجع سابق، ص 10-11.

[4] ماجد سلام المرمي وجاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات، زهران للنشر، عمان، 2008، ص 30.

4- **الحادث.**

شيء فجائي يتم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه، وقد ينجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلا وإنما تكون فقط أحد نتائجه[1]، في حين أن آثارها ونتائجها كثيرا ما تمتد لفترة بعد نشؤها والتعامل معها أيضا[2].

هذا وقد اهتم علم الإدارة بتحديد مفهوم الأزمة في علاقته بالجوانب كافة، الخاصة بالإدارة وشروط النجاح، ولذلك تنوعت الدراسات في مجال الإدارة الأزمات، وتعددت اهتماماتها فمنها ما تناول إدارة الأزمات عامة، وثمة من تناول موضوعات التخطيط والاستعداد لمواجهتها، ودراسات اهتمت بعملية اتخاذ القرارات أثنائها، وأخرى تخصصت بأسلوب توفير المعلومات، وعملية الاتصالات إبان الأزمة، ومن تعددت مفاهيمها فتركز بعضها في موقف الأزمة أو نتائجها الإيجابية أو السلبية، وفي هذا الإطار كان الاهتمام بالإجراءات الوقائية أو الاستجابة المطلوبة، فتحدد مفهوم الأزمة من وجهة نظر علم الإدارة بأنه حالة أو موقف يتسم بالتهديد الشديد للمصالح والأهداف الجوهرية، وكذلك يتسم بضغط الوقت أو الضغط الزمني، ولذلك فإن الوقت المتاح لمتخذ القرار قبل وقوع الأضرار المحتملة وتفاقمه، يكون محدد جدا أو يتأثر أساسا بخصائصه وسمات متخذ القرار ومستوى الضغط الذي يشعر به.

المطلب الثاني: خصائص وسلوك الأزمة.

كلمة أزمة لا شك وأنها تثير في النفس الاضطراب والخوف والفزع في آن واحد، ومرد ذلك أن هذا التغبير أو اللفظ ليس محببا للنفس، لما يخطر في بال مستمعها أو قائلها حين تداولها نتيجة لما لها من خصائص، إذ لا يخول الشيء من صفات وخصائص تميزه عن غيره، وتمتاز الأزمات بست خصائص في كتاب إدارة الأزمات على الشكل التالي:[3]

1- **المفاجئة:** تعني أن الأزمات تحدث بدون سابق إنذار أو قرع للأجراس بل بشكل فاجئ عما يعني حدوث أمر غير متوقع لنا، إذ أنه لا يمكن التنبؤ به وربما يؤدي إلى تدميرنا أو إلحاق الضرر بنا على أقل الأحوال، مما ينذر بوضع جدد أقل ما يوصف به أنه سيء.

[1] مرزق عدمان وبراق محمد، مرجع سابق، ص 2.

[2] ماجد سلام الهرمي وجاسم محمد، مرجع سابق، ص 31.

[3] محمد صلاح سالم، إدارة الأزمات والكوارث بين: مفهوم النظري وتطبيق العملي، الطبعة الأولى، القاهرة مكتب عين الشمس 2005، ص 23.

2- **نقص المعلومات:** تعني عدم توفر معلومات عن المتسبب لهذه الأزمة، ويعود السبب إلى النقص في المعلومات، خصوصا إذا كانت تحدث لك لأول مرة، حيث لا تعرف من المتسبب في حدوث الأزمة؟ ولا تعرف حجم الأزمة، ولا توجد ضوابط علمية لمعرفة كيفية التصرف.

3- **تصاعد الأحداث:** إن توالي الأحداث بسرعة يضيق الخناق على من يمر بالأزمة، وعلى صاحب القرار أيضا.

4- **فقدان السيطرة:** إن جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة صاحب القرار وتوقعاته عن الأمور العادية.

5- **حالة الذعر:** حين تصدر ردود أفعال شديدة من قبل جميع الجهات المتعلقة بالأزمة كأن يعمد المدير أو المسئول إلى إقالة كل من له علاقة بوقوع الأزمة، أو يلجأ إلى التشاجر مع معاونيه ومرؤوسيه.

6- **خيار الحل الجدي السريع:** الأزمات لا تنتظر حتى تتوصل إلى حل جذري، فضلا عن غياب هذا الحل أصلا، بل تهدد بتدمير سمعة المؤسسة أو الشركة أو غيرها في غمضة عين، وهنا لابد من المفاضلة بين عدد محدود من الحلول المكلفة واختيار أقلها ضررا.

وذكر آخرون أن الأزمات تمتاز ببعض الخصائص نذكرها فيما يلي:[1]

- إن مصدر الأزمة في الأصل تسبب صدمة وتوتر وضغط، مما يضعف أو يقلل من إمكانية الفصل السريع والمؤثر لمجابهتها.
- تتميز بتغيرات في العلاقة بين أعضاء المؤسسة.
- تعد موقعها يتطلب من المشاركين درجة عالية من الأداء.
- إن التصاعد المفاجئ للأزمة يؤدي إلى درجة عالية من الشك في البدائل المطروحة لمجابهة الأحداث المتصارعة.
- الأزمة تهدد استقرار المؤسسة ومقومات البيئة.
- لمواجهة الأزمة يتطلب توافر درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانيات
- ترفع درجة التوتر بين الأعضاء.

[1] محمد صلاح سالم، مرجع سابق، ص24-25.

- التعقيد والتشبيك والتداخل والتعدد في عناصرها، وعوامل أسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة.
- إمكانية الاستفادة من هذا الموقف واكتساب خبرات جديدة.
- يؤدي هذا الموقف إلى توقف التصرفات المنتظمة وفقدان التوازن[1].

ومن خلال استعراض هذه الخصائص، فإن القدرة الإدارية لمواجهة الأزمة يجب أن تكون على درجة عالية من الشجاعة والحلم والنظر الثاقب فيما يجب فعله حسب الأولويات بما يساهم في حل الأزمة والخروج من نفقها بأقل الخسائر وأحسن النتائج... والمساهمة قدر المستطاع في التخفيف من تأثير الأزمة على سير العمل وعلاقات العاملين لضمان عدم ظهور مشكلات قد تعقد حل تلك الأزمة.

بناءا على ما تم تقديمه من خلال هذا المطلب، فإنه يبدو جليا أن للأزمة سلوكات تميزها عن بقية الظواهر، ولذلك يمكن تصنيف سلوكات الأزمة ضمن مجموعة الخصائص والسمات التي تمتاز بها.

وبما أن الاختلاف السلوكي للأزمة يعود إلى الاختلاف في درجة التفاعل المتبادل، والذي ينبغي أن يحدث فيما بين الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة وما بين الأزمة ذاتها، من هنا تنقسم المعالجات الفكرية للأزمة إلى قسمين:[2]

- **الأول:** يركز على الظروف المحيطة التي أوجدت الأزمة، وهذا الجزء يظهر الأزمة على أنها مؤامرة على الكيان.
- **الثاني:** يركز على العوامل الداخلية الباعثة على انتشار الأزمة، سواء إيجابيا وذلك بافتعال الأحداث التي تسبب الأزمة، أو سلبيا بالامتناع عن تحصين الكيان الإداري ضد نشوءها، وحقيقة الأمر، فإنه كثيرا ما يتم النظر إلى القسمين نظرة متكاملة من قبل المتخصصين في دراسة الأداء السلوكي للأزمة، وفقا لهذا المنظور المتكامل يمكن تصنيف الأداء السلوكي للأزمة إلى الأنواع التالية:

1- **الأزمة البطيئة:** تنمو ببطء وبشكل محسوس ويصعب على متخذي القرار إيقاف زحفها حتى ما يلبث أن يجدها تنفجر، ولعل خير مثال لهذه لأزمة، أزمات نظم الحكم الدكتاتوري في دولا العالم الثالث، حيث هناك نماء في الإحساس برفض هذا النظام مع نمو لقوى صنع الأزمة إلى أن تنفجر في النهاية.

2- **الأزمة الحادة:** هي الأزمة التي تحدث فجأة بشكل عنيف وتأخذ طابع التفجر والأزمة الفجائية تخرج عواملها عن الطابع المألوف والمعتاد، وهي في أسسها العامة تخرج عن سيطرة الكيان الإداري نتيجة

[1] محمد صلاح سالم، مرجع سابق، ص27.

[2] السيد عليوة، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، الطبعة الاولى، القاهرة، دار الأمين 2005، ص41.

لخضوعه للقوى القاهرة التي يصعب أو يستحيل التحكم فيها أو التنبؤ بحدوثها في حدث أزموي مثل: الكوارث الطبيعية أو أعمال التخريب.

3- **الأزمة الصريحة العلنية أو المفتوحة:** هي أزمة ذات مظاهر مريحة علنية أو ملموسة، يشعر بها كل الأطراف المحيطة بها منذ نشأتها، ولعل أهم أنواع الأزمات الصريحة التقلبات الاقتصادية والأزمات التنموية، وهي أكثر أنواع الأزمات انتشارا.

4- **الأزمة الضمنية أو المستترة:** هي أخطر وأشد تدميرا للكيان الإداري، فهي أزمة غامضة غريبة...في أسبابها وعناصرها وأطرافها والعوامل التي ساعدت على تفاقمها، فهي غامضة خفية وإن كانت نتائجها في الحقيقة ملموسة محسوسة وملموسة الآثار بشكل كبير.

إن أهمية معرفة خصائص الأزمات لمتخذ القرار نفس الأهمية مع دراسة السلوك الأدائي للأزمة ومعرفته يساعد القائمين على إدارة الكيان الإدارة لمعالجتها، فالأزمات رغم أنها أصبحت سمة من سمات العصر إلا أنه يمكن معالجتها، وإن التتبع الحثيث للأداء الخاص بالأزمة يجعل من الممكن التدخل في المرحلة المناسبة أو في الوقت المناسب للتعامل معه بشكل سليم وحاسم.

وانطلاقا من هذه الخصائص للأزمة، تبقى لنا خاصية اختلف فيها الباحثين والكتَّاب، وهي: هل الأزمات نعمة أم نقمة؟ حيث يرى البعض أنها نقمة لأنها[1]:

- تعوق الكيان الإداري عن تحقيق أهدافه.
- تعرض الكيان الإداري لخطر التغيرات الشاملة العنيفة.
- تعرض وجود الكيان الإداري لخطر التصفية.
- تسبب التوتر العصبي الشديد لصناع ومتخذي القرارات.
- تؤدي إلى تشويه سمعة ومكانة صناع ومتخذي القرارات.
- تعصف بجودة حياة كل من لهم علاقة بالكيان الإداري.
- تسبب الخيارة بكل معانيها.

[1] سيد الهواري، الموجز في إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، مكتبة عين الشمس، 1998، ص07.

- تتسبب في شيوع الكراهية والعداوة والانتقام.

بينما يرى البعض الآخر أنها نعمة تؤدي الى:

- إظهار جوانب القصور والضعف المختفية تحت السطح.
- الإسراع بعملية التغيرات في المؤسسة.
- تغيير المسار الإستراتيجي لتحقيق أهداف الكيان الإداري.
- إتاحة فرصة لظهور الأبطال من صناع ومتخذي القرارات.
- النجاح من خلال التغلب على التحدي.
- تطوير أنظمة الإنذار المبكر ضد الأزمات.
- تحقيق ميزات تنافسية جديدة.

المطلب الثالث: دورة حياة الأزمة.

إن دراسة واقع ومحاور ومراحل حياة الأزمة أمر بالغ الأهمية، ليس فقط لزياد المعرفة حول طبيعة الأزمة ولكن لفهم طبيعة البدايات والنهايات وعملية الارتقاء وكذلك فهي تمر بمراحل وخطوات معينة تتشكل من خلالها، فتتكون لها دورة حياة مثل أي كائن، وهكذا فالأزمة في دورة نشأتها بمر بعدة مراحل أساسية توضح سلسلة من التطورات تبدأ منذ بدايتها كحدث عارض بل وحتى ظهورها على أرض الواقع إلى مواجهتها وبدء التعامل معها، وهنا تعددت تقسيمات مراحل الأزمة بين الباحثين.

حيث يرى بعض الكتاب أنه يمكن تحديد حياة أية أزمة في المراحل الخمس التالية ميلاد الأزمة، نمو واتساع الأزمة، قمة نضج الأزمة، انحسار وتقلص الأزمة، وأخيرا اختفاء الأزمة[1].

في حين ذهب كتاب آخرين في تحديد مراحل نشأة الأزمة في أربع مراحل هي: مرحلة التكون والكمون، مرحلة الاكتمال والظهور، مرحلة التصاعد والاستفحال وأخيرا مرحلة التصادم والانتشار.

[1] سيد الهواري: مرجع سابق، ص 8.

وهناك من يرى أن مراحل نشوء الأزمة هي: رحلة بداية الأزمة، إيجاد المناخ المناسب أو توافره، استخدام العوامل المساعدة، عدم الإحساس والتغاضي عن بوادر الأزمة، سيادة مظاهر التوتر والقلق، حدوث العامل المرتقب، انفجار الأزمة.

ويذهب رأي آخر –رابع–إلى أن المراحل الأساسية التي تمر بها الأزمة هي: اكتشاف إشعارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط، التعلم[1].

وتكمن أهمية تحديد مراحل نشأة الأزمة ومتابعة دورتها في الوقوف على بدايات ظهورها أو تكوين عواملها، مما يسهل السيطرة عليها والتعامل معها بكفاءة والحد من تداعياتها وآثارها، وأيا كان وجه الاختلاف بين وجهات النظر السالفة الذكر فإنه في المضمون للمراحل الأساسية التي تمر بها الأزمة، تحدد المراحل في الآتي:

أولا: مرحلة ميلاد الأزمة.

ويطلق عليها مرحلة التحذير والإنذار المبكر للأزمة، حيث تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم وتنذر بخطر غير محدد المعالم بسبب غياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي سوف تخضع لها وتتطور إليها، ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، ويكون محور هذا التعامل في تنفيس الأزمة وافتقادها مرتكزات النمو، ومن ثم تمجيدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق خسارة أو دون أن تصل إلى درجة الصدام العنيف[2]، و على سبيل المثال عند حلول موسم الحج يكون هناك بداية للإكتظاظ قبل حدوث الأزمة.

ثانيا: مرحلة نمو الأزمة.

عندما لا ينتبه متخذ القرار إلى خطورة الأزمة في مرحلات الميلاد فإنها تنمو، فتدخل في مرحلة النمو الاتساع، حيث يغذيها في هذه المرحلة نوعان من المغذيات هي: المغذيات والمحفزات الذاتية المستمدة من ذات الأزمة، والتي تكون قد تكونت معها في مرحلة الميلاد، والمغذيات الخارجية التي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معه وبها فأضافت إليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والاتساع.

[1] محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص 31-32

[2] ماجد سالم الهرمي، جاسم محمد، مرجع سابق، ص 42-43.

ثالثا: مرحلة نضج الأزمة.

تعتبر من أخطر مراحل الأزمة إذ تتطور من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط أو ما تتسم به خطط المواجهة من قصور أو إخفاق،[1] ونادرا ما تصل الأزمة إلى هذه المرحلة ولكنها تحدث عندما يكون متخذ القرار الإرادي على درجة كبيرة من الجهل والتكبر والتخلف والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته أو إحاطة هذه الذات بالقدسية والتألية بحاشية من المنافقين الذين يكيلون له المديح ويصورون له أخطاءه حسنات، ومن ثم تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع وتغذي الأزمة النامية بقوى تدميرية لم يكن في إمكان الأزمة الحصول عليها، فتصل بذلك إلى أقصى قوتها وعنفها وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها، وهنا تكون الأزمة بالغة العنف شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه أو يكون متخذ القرار قد استطاع بدءها بتحويل اتجاه الأزمة إلى كبش فداء وهمي يفتت الأزمة عنده وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليها بشكل أو بآخر.

ومن ثم فإنه في مرحلة نضج وانفجار الأزمة لا يكون أمام متخذ القرار إلا أحد السبيلين الأساسيين إما الاستسلام أو ركوب الموجة الأزموية[2].

رابعا: مرحلة انحسار الأزمة.

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءا هاما من قوة الدفع لها ومن تبدأ في الاختفاء التدريجي[3] إذ تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تتفتت بعد تحقيقها لهدف التصادم العنيف، ويمكن للأزمة أن تتراجع إلى الخلف أحيانا، لكن في بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة خاصة في حالة إذا ما فشل الصدام في تحقيق أهدافه أو عندما لا يستجيب متخذ القرار للضغط الذي ولدته الأزمة فلا يقوم بالتغيرات المطلوبة اللازمة، فتصبح الأزمات في هذه الحالة كأمواج البحر، موجة تندفع وراء موجة، فيصبح الكيان الذي حدثت به الأزمة عرضة لهذه الأمواج المتلاطمة المتلاحقة سواء بالغة العنف أو الخفيفة، إلا أنها تشكل في النهاية معالم عدم الاستقرار الذي يؤدي إلى تدمير الكيان لعدم قدرته على النمو المتوازن، ومن ثم فإنه لا ينمو إنما ينكمش ويتقلص ويحكم عليه بالفناء أو الاختفاء أو يصاب بالشلل فلا يستطيع تحريك قوى الفعل في هذا البنيان فيختلف وينهار.[4]

[1] محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص 32-33.

[2] محمد سالم الهرمي وجاسم محمد، مرجع سابق، ص 44-45.

[3] محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص 33.

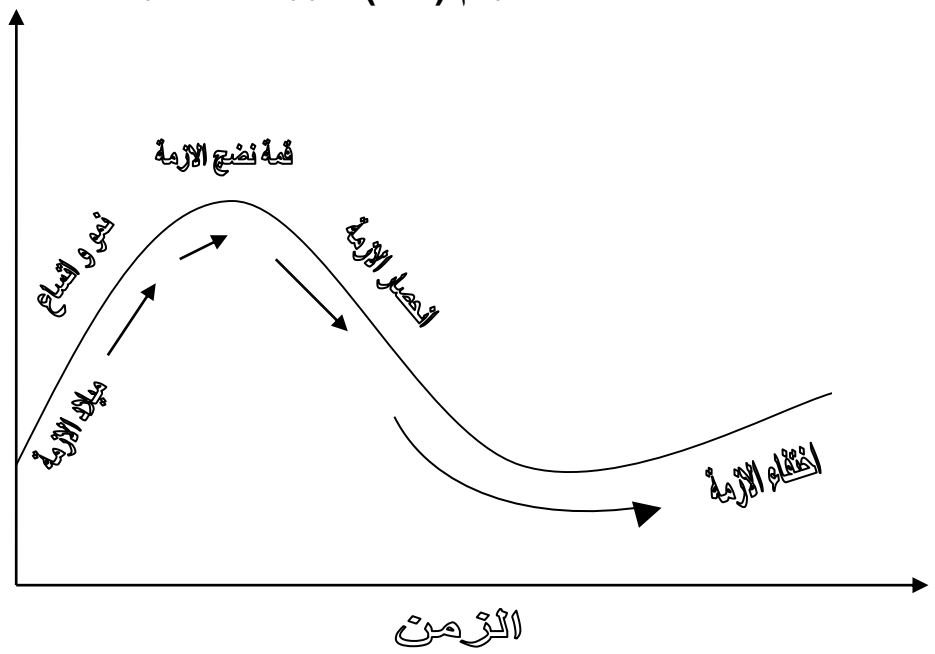
[4] ماجد سالم الهرمي وجاسم محمد، مرجع سابق، ص 44-45.

خامسا: مرحلة اختفاء وتلاشي الأزمة.

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها ولعناصرها وجزئياتها التي تنتمي إليه، وثم تتلاشى مظاهرها، وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها باعتبارها تاريخيا قد انحسر وانتهى.

والحقيقة أن للانحسار يكون دافعا للكيان الذي حدثت فيه الأزمة إعادة البناء وليس إعادة التكيف، فالتكيف يصبح أمرا مرفوضا وغير مقبول لأنه سيبقي على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها، أما إعادة البناء فيتصل أساسا بعلاج هذه الآثار والنتائج، وثم استعادة فاعلية الكيان وأدائه وإكسابه مناعة أو خبرة التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات، ويصور الشكل التالي دورة حياة معظم الأزمات[1]:

الشكل رقم (1-1): دورة حياة الأزمة



المصدر: سيد الهواري، الموجز في إدارة الأزمات، بدون سنة نشر، ص 8.

في هذا الصدد في جميع مراحل نشأة الأزمة المسبقة البيان، ضروري على صان القرار أن يكون ملما بأدوات التعامل مع الأزمة حسب مقتضيات وظروف كل مرحلة حتى لا يقع فريسة لمسألة التشخيص،* ومن

[1] محمود خلف جاد الله، مرجع سابق السابق، ص 45.

* وبالتالي يكون الخطأ في العلاج مدمر وقد يصل إلى حد تدمير الكيان الإداري والهيكلي والمؤسسات، حيث أنه لابد من أن يشتت العاصفة فإنه يجعلها تزداد عنفا إلى حد الإعصار المدمر الذي تجتاح في طريقه كل شيء.

ناحية أخرى فإن مراحل نشوء الأزمة في تتابعها واتصالها تشكل حلقات متصلة يصعب بل يستحيل فصلها أو تجاوز إحدى مراحل[1].

المطلب الرابع: تصنيف الأزمات.

تتعدد أنواع الأزمات وتختلف وفقا لظروف عديدة، حيث أن تصنيف الأزمات وتقسيمها يفيدنا في تعميق التفكير في الأزمة وزيادة الوعي بها، ويلفت الانتباه إلى بعض القضايا الهامة، كما يفيدنا هذا التصنيف في توحيد المفاهيم والمصطلحات عندما نفكر أو نتناقش في أزمة معينة، أما في حالة غياب ممثل ذلك التوحيد، فسيكون التفكير الجماعي والنقاش حينذاك كمن يتكلمون بلغات مختلفة غير مفهومة، وبالتالي تتعدد وتتنوع التصنيفات بتعدد الأدوات المستخدمة في عملية تحديد أنواع الأزمات، وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف الأزمات استنادا إلى المعايير التالية:[2]

أولا: نوع ومضمون الأزمة.

فهناك أزمة تقع في المجال الاقتصادي أو السياسي...ووفقا لهذا المعيار قد تظهر: -أزمة بيئية –أزمة اجتماعية-أزمة إعلامية-أزمة سياسية-أزمة اقتصادية.

وفي داخل كل نوع قد تظهر تصنيفات فرعية مثل الأزمة المالية ضمن الأزمة الاقتصادية.

ثانيا: النطاق الجغرافي للأزمة.

إن استخدام معيار جغرافي يؤدي إلى ما يعرف:

1- **أزمات محلية:** وهي تلك التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق، كما يحدث في بعض المدن أو المحافظات البعيدة، كانهيار جسر أو حادث قطار.

2- **أزمات قومية:** هي التي تؤثر في المجتمع ككل كالتلوث البيئي.

3- **أزمات دولية:** هذا النوع يؤثر على المجتمع ككل مثل البنيان الاقتصادي للدولة، النظام السياسي للدولة.

[1] محمود خلف جاد الله، مرجع سابق ص 33.

[2] محمود خلف جاد الله، مرجع سابق.

ثالثا: حجم الأزمة:[1]

1- أزمة صغيرة أو محدودة: تقع داخل إحدى منظمات أو مؤسسات المجتمع.

2- أزمة متوسطة.

3- أزمة كبيرة.

ويعتمد هذا المعيار على معايير مادية كالخسائر والأضرار الناجمة عن الأزمة.

رابعا: المدى الزمني لظهور الأزمة.

يعتمد هذا المعيار على عمر الأزمة، وفي هذا الإطار هناك نوعان من الأزمات:

1- الأزمة الانفجارية السريعة: مثلما تحدث فجأة وبسرعة، تختفي أيضا بسرعة.

2- الأزمة البطيئة الطويلة: تتطور هذه الأزمة بالتدرج، ولا تختفي هذه الأزمة سريعا، وهنا لابد من التعامل مع الأزمة بسرعة وحسم وبلا تردد.

خامسا: طبيعة التهديدات التي تخلق الأزمة.

يمكن تصنيف الأزمات استنادا إلى نوعية ومضمون التهديد فهناك تهديدات خارجية موجهة ضد المعلومات ومجموعة متعلقة بالأعطال والفشل، وتهديد خارجي موجه ضد اقتصاد المؤسسة، والخسائر الفادحة للتهديدات النفسية والأمراض المهنية.

واعتمادا على الأسباب المؤدية للأزمات يمكن تقسيم الأزمات إلى:

- أزمات تظهر نتيجة تصرف أو عدم تصرف المؤسسة وتتضمن الأخطاء الإدارية والفنية أو الفشل في تحقيق أساليب العمليات المعيارية.
- الأزمات الناتجة عن الاتجاهات العامة في البيئة الخارجية.
- الأزمات الناتجة من خارج المؤسسة وليس للمؤسسة أي سبب في حدوثها.

[1] محمود خلف جاد الله، مرجع سابق. ص 33.

- الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية كالفيضانات والزلازل...

يبدو لنا أن التصنيفات السابق تنطوي على قدر كبير من التداخل، وبما أن أي تصنيف منها لا يستطيع أن يحيط بكل جوانب الأزمة فهناك معايير إضافية أخرى يمكن تصنيف الأزمات وفقها:[1]

1- **علاقة الأزمة بالعالم الخارجي**: وفق هذا المعيار نجد:

- الأزمات العالمية المستوردة من الخارج.
- الأزمات المحلية التي يمكن تصديرها إلى الخارج.
- الأزمات المحلية التي لا يمكن تصديرها إلى الخارج وهذا النوع لا يتعدى حدود الدولة.

2- **مدى الإحساس بالأزمة.**

وفق هذا الأساس تقسم الأزمات إلى قسمين:

- أزمات صريحة علنية محسوسة وملموسة ومعروفة لدى الجميع: تمتاز بالقوة حيث يصعب إخفاءها حتى يشعر الجميع بها وتصبح معروفة من الكل، فهي تفرض ذاتها بشكل قوي، وكمثال تعتبر الكوارث الطبيعية من بينها.
- أزمات خفيفة ضمنية ومستترة ولا يعرف بها إلا الخاصة، يحيط بها الكتمان وعادة ما تتعلق بالعمليات السرية والمخابراتية وهي بالغة الشد والتعقيد من بينها نجد الأزمات السياسية.

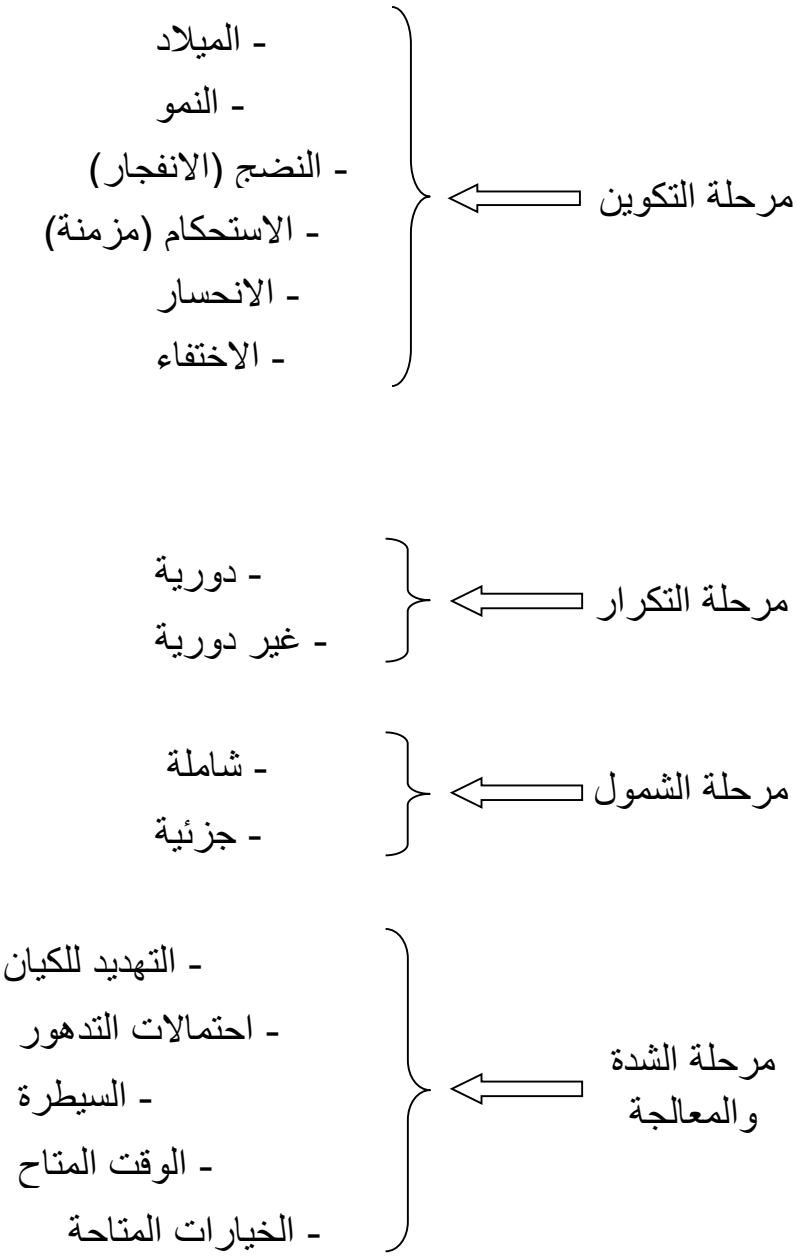
3- **محور وموضوع الأزمة**: وفقا لهذا التقسيم لدينا الأنواع التالية:

- أزمات مادية محسوسة وملموسة: تدور حول محور موضوعي مادي.
- أزمات معنوية عاطفي ونفسية: تدور حول موضوع يرتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة.
- أزمات تجمع بين المادية والمعنوية: كثيرا ما نلمسها في المشكلات الدولية والمحلية، فلها جانبان، جانب مادي وآخر معنوي.

[1] ماجد سالم الهرمي، محمد جاسم، مرجع سابق، ص 54-61.

وذهب بعض الكتاب مثل: سيد الهواري في كتابه "الموجز في إدارة الأزمات" إلى تصنيف الأزمات وفق أربعة محاور أساسية هي: التكوين، التكرار، الشمول والشدة، لخصها في الشكل التالي:[1]

الشكل رقم (1-2): تصنيف الأزمات



المصدر: سيد الهواري، الموجز في إدارة الأزمات، بدون سنة نشر، ص17.

[1] سيد الهواري، مرجع سابق، ص 17.

من خلال الشكل السابق يمكن تصنيف الأزمة كالتالي:

1- تصنيف الأزمات وفقا لمرحلة التكوين:

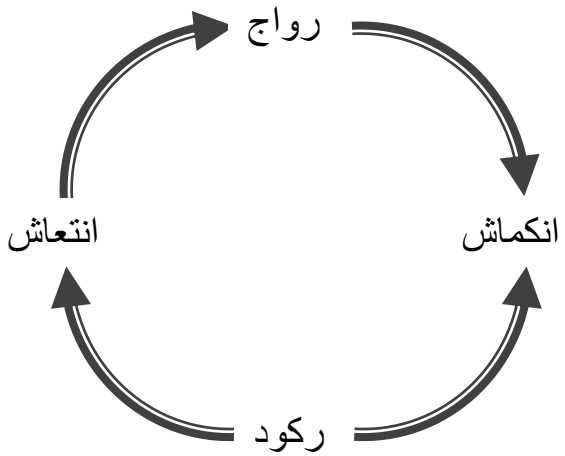
وقد تم تقسيم مراحل دورة الأزمة إلى ما يلي: *

- مرحلة الميلاد–مرحلة النمو والاتساع –مرحلة النضج –مرحلة الانحسار والتقلص –مرحلة الاختفاء.

2– تصنيف الأزمات من حيث تكرار حدوثها:[1]

- الأزمات الدورية: خير مثال عليها هو الأزمات الاقتصادية المرتبطة بدورة الأعمال وهي دورة رباعية المراحل، تأخذ شكل دائرة، وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): الدورة الاقتصادية ودورات الأزمات



المصدر: سيد الهواري، الموجز في إدارة الأزمات، بدون سنة نشر، ص17.

- الأزمات غير الدورية: هي أزمات عشوائية الحدوث، فلا يسهل توقعها، ومن هنا كان من الضروري على متخذي القرارات في الكيانات الإدارية تقوية الجهاز المناعي والحمائي ضد الأزمات للتقليل والتخفيض من إمكانية حدوث هذا النوع من الأزمات والتحوط منها والعمل على معالجتها.

3– تصنيف الأزمات من حيث الشمول.

* تم التطرق إلى مراحل دورة حياة (التكوين) الأزمة خلال المطلب الثالث السابق.

[1] ماجد سالم الهرمي ومحمد الجاسم، مرجع سابق، ص 40.

* سيد الهواري أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة عين شمس، مؤسس ورئيس المركز الدولي للاستشارات منذ 1975. عضو اللجنة الدائمة لترقية أعضاء هيئة التدريس للمجلس الأعلى للجامعات. حاصل على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة نيويورك عام 1961.

- **أزمات على المستوى الجزئي:** تحدث على مستوى المشروعات أو الوحدات الإنتاجية، حجمها وتأثيرها لا يمتد كثيرا خارج هذه الوحدات، وإذا لم تعالج في حينها تحولت إلى أزمة كلية شاملة على مستوى الدولة.

- **أزمات على المستوى الكلي (الشاملة):** هذا النوع يصيب الدولة ككل ويتأثر بها المجتمع ككل، وهي تحتاج لجهود مضنية لمعالجتها، وكثيرا ما تكون هذه الجهود المبذولة من خارج الدولة لمعاونتها مثل هذه الأزمات.

4- تصنيف الأزمات من حيث الشدة والمعالجة.

وفقا لهذا الأساس يمكن تصنيف الأزمات إلى نوعين أساسيين هما:[1]

- **الأزمات العنيفة:** هي أزمات بالغة الشدة والعنف، تهز الكيان الإداري، هذا النوع من الأزمات لا يقف في طريقه شيء، ولا سبيل للتصدي لأزمته إلا بإفقادها قوة الدفع الخاصة بتيارها وتفتيتها إلى عناصر أو أجزاء، ويتم معالجة كل جزء على حدة مع حرمانها من أية فرصة إعادة التوحد أو لاكتساب روافد جديدة، وخير مثال على هذا النوع، الأزمات العالمية العنيفة التي تصل إلى حد الإضراب العام عن العمل حتى تتم الاستجابة الكامل لكافة المطالب التي ينادون بها مما قد يؤدي إلى خسائر ضخمة تتحملها المشروعات فضلا عما يحدثه الإضراب من إصابة جهاز الإنتاج بالشلل التام وما يترتب عليه من خسائر متسعة النطاق ومدى، سواء من حيث الخسائر المادية أو المعنوية.

- **الأزمات الهادئة الخفيفة:** على الرغم من أن هذا النوع من الأزمات يبدو عنيفا بعض الشيء بالنسبة لقائمين به، إلا أن تأثيره على الرأي العام أو الجمهور المحيط به يكون خفيفا ويسهل معالجته بشكل فوري بمجرد معرفة أسبابه، ومن ثم سيتم التعامل معها بشكل إيجابي، وأهم مثال على هذا النوع من الأزمات، تلك الأزمات الناتجة عن حوادث تخريبية من قبل الأعداء أو الأزمات الناجمة عن القبض عن مسئول فاسد متهم بالرشوة أو يمارس الظلم والقهر الإداري والتعسف الوظيفي حيث يمثل صدمة وهزة للتابعين له والمحيطين به من مجموعة المنتفعين، وبمجرد الوصول إلى أسباب هذه الأزمات ومصارحة الجمهور ومكاشفتهم بها تنتهي الأزمة ويتم التغلب عليها.

المبحث الثاني: نشأة المؤسسة العمومية في الجزائر والعوامل المؤدية إلى نشوء الأزمة.

[1] ماجد سالم الهرمي ومحمد الجاسم، مرجع سابق، ص 55-56.

سنتطرق في هذا المبحث إلى الجوانب المتعلقة بالمؤسسة العمومية وكذا نشأتها في الجزائر غداة الاستقلال.

المطلب الأول: المؤسسة العمومية وأسباب انتشارها.

سنتناول في هذا المطلب تعريف المؤسسة العمومية الاقتصادية وكذا أسباب نشؤها والحاجة اليها.

أولا: المؤسسة الاقتصادية العمومية.

عرفت المؤسسة الاقتصادية العمومية عدة أشكال وأنواع وقطاعات أنشطه ووجود هذه المؤسسات في أكثر من نظام اقتصادي واقعي يجعل من الصعب حصرها في تعريف معين، وبالإضافة إلى هذا تأتي صعوبة تعريف هذا النوع من المؤسسات، ومن التعقيد الذي تتميز به المؤسسة الاقتصادية بشكل عام، وكذا من تدخل متخصصي القانون في الموضوع، حيث أضافوا إليه تعقيدات وتفريعات أخرى.

تعريف المؤسسة العامة.

تعرف "المؤسسة العامة بأنها منظمات حكومية[1] تقوم بنشاطات على أسس تجارية وقد استعملت المؤسسات العامة بصورة واسعة في الدول النامية بعد الاستقلال كعلاج لحل مشاكل الجمود وتأخير الروتين فهي أكثر مرونة في إدارة البرامج الحكومية الحديثة التي تختص بالمسائل والاقتصادية والتجارية والصناعية والزراعية ولذا فهي تختلف عن المنظمات الحكومية التقليدية لأنها أكثر تحررا من القيود البيروقراطية".

المؤسسات العمومية الاقتصادية هي مؤسسات اقتصادية، تعود ملكيتها إلى جهات عمومية مثل الدولة أو البلدية أو الولاية، أي أن هذا النوع من المؤسسات يتميز بخصائص المؤسسة الاقتصادية في مختلف القطاعات، وبأحجام ومواقع لا تختلف عن المؤسسات الخاصة، وهي وسيلة في يد الدولة تقوم بواسطتها بممارسة مختلف الأنشطة الاقتصادية وتؤثر في الحياة الاقتصادية للبلاد"[2].

ولكن هذا التبسيط يخفي العديد من العناصر والجزئيات، وهي العناصر التي نجدها بشكل أوضح لدى الحقوقيين والذين هم بدورهم لم يصلوا إلى تعريف جامع وشامل للمؤسسات الاقتصادية العمومية يعود هذا

[1] أحمد عثمان طلحة، إدارة المؤسسات العاملة في الدول النامية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ،ص32.

[2] ناصر دادي عدون: إقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، الجزائر –الطبعة الثانية – ص 138

العجز لعدم التحديد الدقيق والوافي لماهية هذه المؤسسات، وإلى تباين الآراء والاتجاهات الفقهية، والقضائية حول الدعائم والأسس التشريعية والقانونية التي ترتكز عليها.

إذن يمكن أن نقول أن المؤسسة الاقتصادية العمومية لا تختلف بشكل كبير عن المؤسسات الخاصة، ما عدا الجانب المتعلق بالملكية التي تكون في العمومية تابعة للقطاع العمومي ولها عدة طرق للإنشاء سواء بتأميم كلي أو الجزئي، أو الإنشاء من جديد بأموال عمومية كلية أو جزئي مختلط.

ثانيا: أسباب إنشاء المؤسسات العمومية.

إن المؤسسة العمومية في اقتصاديات الدول وخاصة الناشئة منها لها أهمية كبيرة في بناء اقتصاد، هذا ما جعلها تنتشر انتشارا واسعا سواء بالتأميمات أو بالإنشاء وقد كان هذا ناتجا عن عدة أسباب، والاقتصاديون يختلفون في تحديد هذه الأسباب.

من اسباب وجود المؤسسات العمومية وانتشارها يرى مثلا R.Gendarme أنه توجد ثلاثة أسباب رئيسية تتمثل في التأميمات والمصلحة المالية العامة والرغبة في تنمية بعض المنتجات، في حين أن J.Maillet يحبذ الهدف السياسي جانب استقلالية الدولة والهدف الاجتماعي لحماية بعض الطبقات الإجتماعية والهدف الاقتصادي أما الأسباب هذه الأخيرة J.A.Kriert والتي نعرضها كما يلي[1]:

1- **الأسباب السياسية:** وتتفرع بدورها إلى عدة عناصر:

أ. **أسباب فرصية:** وتتمثل في التأميمات التي تتم على المؤسسات التي يمتلكها الأشخاص الأجانب أو أعداء في الوطن، فحدثت في أوروبا تأميمات مختلفة بعد الحرب العالمية الأولى، وأثناء وبعد الحرب العالمية الثانية، كتأميم السكة الحديدية بعد الحرب الأولى وتأميم مؤسسة رونو للسيارات في فرنسا في سنة 1138 بعد اكتشاف تعاون مديرها مع العدو.

ب. **أسباب الأمن واستقلالية الدولة:** ومن أمثلة ذلك حالة وجود علاقات بين جهات أجنبية ومجموعة من المؤسسات الداخلية، هذا يجعل التخوف من اتخاذ هذه الأخيرة لقرارات مضادة لمصلحة المواطن، ويكون هذا التخوف من مساس بسيادة الوطن في ظروف الحرب، وفي نفس السياق فقد أسست عدة مصانع للمنتجات الحربية بمختلف أنواعها بين الحربين العالميتين، كما أن القوة المالية والاقتصادية لبعض المؤسسات تمثل خطرا على المالية العامة، وفي هذا الصدد أممت عدة بنوك في فرنسا في سنة 1138.

[1] ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 12-13.

ج. **الإيديولوجية السياسية:** في هذا الإطار فإن المتحكمين في سلطة البلد، حتى ولو كان رأسماليا، يقومون بإصدار أوامر طبقا لبرنامجهم وميولهم الإيديولوجية وهذا ما حدث في بعض الدول الأوربية بين الحربين.

د. **الأسباب الاجتماعية:** وتشمل هذه الأسباب الاتجاه نحو توفير بعض الخدمات أو المنتجات للمواطنين، أو بعض الطبقات منهم بشيء من الدعم وبدون مقابل، حيث نرى أن الخدمات المقدمة من الأجهزة الإعلام المرئية والمسموعة وقطاع التعليم مثلا، لا تتعلق فيها الأسعار البيع بالتكاليف وبالتالي يغيب فيها مبدأ الربحية.

هـ. **أسباب اقتصادية:** إن الدولة تتدخل أحيانا لشراء المؤسسات الخاصة والتي تحقق خسائر، مثل قطاع البنوك وقطاع النقل، وذلك تفاديا لوقوع اضطرابات في القطاعين باعتبارهما أساسيين في الاقتصاد بشكل عام، كما أن الدولة تقوم بتوفير إيرادات لميزانيتها العامة بواسطة الاستغلال في بعض القطاعات مثل الغابات، المعدن والطاقة، البريد والمواصلات، أو من أجل توفير المواد الأولية بأسعار معقولة.

إن جهاز الدولة أحيانا يقوم بإنشاء م مؤسسات نموذجية من ناحية التنظيم والإنتاج، وقد تنشأ أيضا مؤسسات في القطاعات الاقتصادية التي يهرب منها رأسمال الخاص، سواء لتكاليفها المرتفعة أو استلزام التكنولوجيا العامة وانخفاض المردودية فيها مثل الطاقة النووية.

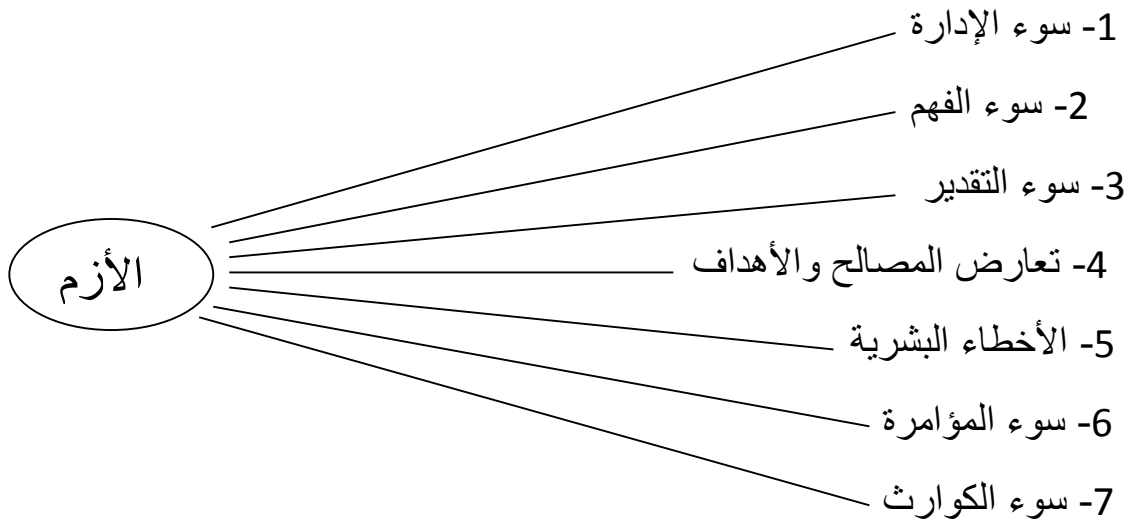
المطلب الثاني: العوامل والأسباب المؤدية إلى نشوب الأزمة.

وكما أن لكل شيء سببا فإن هناك عوامل تسبب في وجود الأزمة، فهي لا تنشأ مجزأة، وليست وليدة اللحظة، ولكنها إنتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة، وتتعدد الأسباب التي تؤدي إلى نشوب الأزمة منها: سوء الفهم والإدراك أو سوء التقييم والتقدير أو الرغبة في الابتزاز واستعراض القوة وتعارض المصالح[1].

ويرجع نشوب الأزمات إلى عدة أسباب لخصها سيد الهواري في كتابه "الموجز في إدارة الأزمات" في الشكل التالي.

[1] محمود خلف جاد، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، 2005، ص 18.

الشكل رقم (1-4): أسباب نشوء الأزمة



المصدر: سيد الهواري، الموجز في إدارة الأزمات ، بدون سنة نشر، ص 5.

لما كان لابد لأي أزمة من أسباب فإنه لابد من معرفة الأسباب الكامنة وراءها بهدف التمكن من التعامل مع الأزمة وقدرة تشخيصها، على هذا يمكننا القول أنه كلما كان مدير الأزمة أو متخذ القرار ناجحا في تشخيص الأزمة وتحديد أسبابها كلما كان قادرا على علاجها والتعامل معها، بل يتعدى هذا النجاح إلى القدرة على الاستفادة من الأزمة وتطويعها[1]، وسيتم التطرق إلى تشخيص الأزمات بشيء من التفصيل من خلال المطلب الرابع.

أولا: أسباب الأزمة.

وأيا كان فإن أسباب الأزمة فضلا عن كونها مختلفة، فإنه يمكن تقسيمها إلى عدة أسباب مختلة سيتم التطرق إلى هذا التقسيم بعد شرح أسباب نشوء الأزمات وإليك شرح هذه الأسباب[2].

1- **سوء الفهم.**

إن نظرة على تاريخ البشرية وفي كافة العصور والحضارات تبين لنا أن سوء الفهم كان وراء نشوء عدة أزمات، ومثل هذه الأزمات رغم شدة عنفها يكون حلها بمجرد تبيين الحقيقة، ينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين أولهما المعلومة المبتورة وثانيها التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها ومن

[1] ماجد سالم الهرمي وجاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات، زهران للنشر، عمان، 2008، ص 94.

[2] ماجد سالم الهرمي وجاسم محمد، مرجع سابق السابق ص 95-96.

هنا يجب على متخذ القرار أن يحرص على الحصول على المعلومة غير منقوصة وأن يعطي لنفسه الوقت الكافي لاتخاذ قراره بنضج ورويّة.

2- **سوء الإدراك:** قد تتوفر المعلومات والبيانات وقد تكون الأمور التي تعرض كاملة غير منقوصة ولكن يحدث إدراك ناقص أو سوء إدراك لها فتحدث الأزمة.

3- **سوء التقدير والتقييم:** هناك من يطلق على هذا المصطلح، الإفراط في الثقة الكاذبة بالنفس أو بالآخرين، إن سوء التقدير والتقييم هو أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات خاصة في المجالات العسكرية حيث يكون أحد أطراف المعركة الحربية الوشيكة الحدوث ضحية سوء تقديره وتقييمه للطرف الآخر وأيضا ضحية لسوء تقديره وتقييمه لنفسه.

4- **الإدارة العشوائية أو سوء الإدارة:** وهي ليست إدارة بل مجموعة من الأهواء والأمزجة تتنافى مع مبادئ عملية الإدارة، حيث تسود العشوائية الارتجالية الجاهلة، وهي بواعث ومسببات للدمار والتدمير وللأزمة المدمرة، التي تعمل كمدمر للكيان الإداري ومحطم إمكانياته وقدراته لاستعداده لمواجهة أي أزمة مهما كان حجمها صغيرا أو كبيرا يمكن التغلب عليها.

5- **الرغبة في الابتزاز:** تعد الرغبة في الابتزاز أحد الممارسات السيئة لجماعات الضغط وأصحاب المصالح وأعضاء التنظيمات غير الرسمية التي تنتشر في الشركات والمنظمات الإدارية لتكون السلطة الخفية المسيطرة على الكيان الإداري وإيقاعه تحت ضغوط رهيبة نفسية ومادية إجباره على القيام بتصرفات خطأ[1].

6- **الإشاعات:** إن كثيرا من الأزمات غالبا ما يكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين، وإحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة، وإعلانها في توقيت وإطار وبيئة معينة ومن خلال استغلال حدث معين تتحقق الأزمة، من أمثلة هذا النوع من الأزمات التموينية في السلع المختلفة التي يشاع أنها أصبحت محدودة العرض وهناك قصور في نظام توزيعها وأنه سيجري رفع أسعارها قريبا.

7- **استعراض القوة:** يطلق عليها أيضا ممارسة القوة واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة لحصول على قوة جديدة أو نتيجة لحدوث ضعف لدى الطرف الآخر أو الإثنان معا.

[1] ماجد سالم الهرمي وجاسم محمد،مرجع سابق السابق ص96-97

8- **الأخطاء البشرية:** إن كثيرا من الأخطاء يكون سببها الإهمال والتسيب وعدم الإحساس بالمسؤولية وعدم القدرة على إدارة المشروع بكفاءة نتيجة لانتشار المحسوبية ومجاملة الرؤساء والتغاضي عن الجودة وانتشار المعيب.

9- **تعارض المصالح والأهداف:** كثيرا ما تكون اختلافات الرؤية والطموحات والأطماع الشخصية واختلافات الأهداف والآمال م بين أطراف القرار الإداري سببا في حدوث أزمات حيث أن لكل فرد مصالحه في حالة ما تعارضت المصالح بشكل شديد برز الدافع لإحداث ونشوء الأزمة، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد رافد من روافد الضغط الأزموي مما يقوي تيار الأزمة والشيء الغريب أن جميع الأطراف لا يتوقفون مع استمرار الضغط الأزموي واشتداد الأزمة واستفحالها بل أنهم جادون في تقويتها بهدف إلحاق أقصى ضرر بالأطراف الأخرى.

ثانيا: بعض صور الأزمات في المؤسسة العمومية.

تختلف الأزمات على حسب مكان حدوثها ونطاق حدوثها لهذا يوجد عدة اقتراحات تهدف إلى تصنيف مختلف المصادر الممكنة الأزمة في المؤسسات.

إن الأزمة في نظر "جيرالد مميرز" تصنف إلى 9 أنواع من الأزمات في عامل الأعمال وهي:[1]

1- أزمة الأداء.

2- تصدع "انقطاع" السوق.

3- أزمة النجاح.

4- أزمة الخزينة.

5- الأزمة الاجتماعية.

6- أزمة المعارض.

7- الأزمة السياسية.

8- أزمة الانتظام.

[1] Patrik Lagardec, apprendre à gère les crises, 2éme tirage, les éditions d'organisation, Paris 1994, p 33-34.

9- أزمة عدم الانتظام.

أما "إيام ميتروف" و"تيري نيشون" اقترحوا التصنيف الموحد الذي يسمح بتحديد أوسع لمخاطر المؤسسة، والشكل التالي يوضح أهم الأزمات التنظيمية:

شكل رقم (1-5): مختلف أنواع الأزمات

تقنية /اقتصادية

- خطأ إنتاجي/ مصلحي - خطأ في التركيب - عطل آلي - معلومة خاطئة أو مخبأة - إفلاس	- تدمير كبير للمحيط /حادث - عجز في النظام بدرجة كبيرة - كارثة طبيعية - أزمة حكومية - أزمة عالمية
- فشل في التأقلم / تغير - خطأ تنظيمي - سوء الاتصال - تخريب - فساد المنتجات في المصنع - إشاعات - نشاطات غير قانونية - تحرش جنسي - أمراض العمل	- تخريب - إرهاب - تنحي مسيرين - فساد المنتجات خارج المصنع - تقليد العلامة - إشاعات - اضطرابات - المقاطعة

داخلي — خارجي

شخصية /اجتماعية /تنظيمية

Source : Partik lagadec, apprendre à géré les crises, 2éme tirage les éditions d'organisation, paris, 1994, p 34.

من خلال الشكل السابق نلاحظ تعدد أو تنوع الأزمات حيث توجد أزمات داخلية أو خارجية، مشاكل تقنية، اقتصادية، شخصية، اجتماعية وتنظيمية.

أما الدكتور عمار بكار* فيقول أنه: في كثير من الشركات التي يتسنى الاقتراب منها نجد أن الأزمة الإدارية الحقيقية تتمثل في:[1]

1- ضعف في التخطيط الإستراتيجي.

2- تخبط في إدارة الأزمات.

3- انعدام الخطط التسويقية الذكية والمبدعة.

4- إساءات للموظفين من كل نوع وشكل.

5- ضعف في الإدارة المالية والتخطيط المالي.

تعد الأزمات جزءاً هاماً وأساسياً من حياة أية مؤسسة، فلا توجد مؤسسة بغض النظر عن حجمها وطبيعة العمليات التي تؤديها بعيدة عن الأزمات "إذا لم تكن المؤسسة الآن في أزمة فهي في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة وعليها أن تستعد لمواجهتها عندما تظهر في أي وقت "فالأزمات لا تهدد استمرار عمليات المؤسسة فقط بل تهدد حياة المؤسسة نفسها وبقائها، فالأزمات يمكن ان تحدث بسبب العديد من العوامل الداخلية والخارجية.

ثالثا: أداء الأزمة.

يرتبط أداء الأزمة هيكليا بالكيان الإداري الذي حدثت فيه وسلوكيا بالوقت الذي أفرزت فيه نتائجها المدمرة، ومن هنا يمكن اعتبار أن الأزمة ما هي إلا ناتج تفاعل حزمة من العوامل البيئية وغير البيئية مع علاقتها السببية بالمكان والزمان وهو تفاعل أدائي له طبيعة خاصة من حيث كونه رباعي الأبعاد، بمعنى آخر يشتمل هذا الأداء على الأبعاد التالية:[2]

1- **التأثير الوظيفي**: ويتعلق هذا البعد التأثيري للأزمة بمجموعة الوظائف والأنشطة التي مارسها الكيان الإداري، الذي ينقسم إلى مجموعة وظائف تمارس داخله فتحقق الهدف التشغيلي العام للكيان الإداري، ومن ثم فإن حدوث الأزمة يؤثر على الوظائف والتي تؤثر بدورها على الكيان الإداري تأثيرا متفاوت الشدة، وذلك وفقا لمقدار خبرة وإدراك متخذ القرار لطبيعة الأزمة وكيفية إدارتها إدارة رشيدة وفعالة.

---

[1] http:// www.anvtaire.ws

*عمار بكار المؤسس والرئيس التنفيذي لمجموعة "نعم" للإعلام الرقمي (Y2D) في الإمارات العربية المتحدة حصل على درجتي الماجستير والدكتوراه من قسم الإعلام بجامعة أكلاهوما الأمريكية حيث تخصص في مجال الحملات الانتخابية السياسية على الإنترنت وفي مجال إدارة الإبداع في المؤسسات الإعلامية.

[2] ماجد سالم الهرمي، جاسم محمد: مرجع سابق، ص 104-107.

2- **التأثير الأدائي للأزمة:** لكل أزمة سلوك ومسارات قد يمكن التنبؤ بها وقد يصعب في حالات أخرى، ويتضح التأثير الأدائي الذي تحدثه الأزمة خلال أدائها، فهي تمثل وقتا صعبا في حياة الكيان الإداري، ومن ثم فإن أداء الأزمة يتراوح بين الشدة والعنف وبين الضعف والبساطة وبين التلاحق البالغ السرعة وبين التداعي البطيء لأنه يتأثر بقيود ومحددات تتعرض لها الأزمة، كالترابط أو التفكك بين أجزاء الكيان الإداري أو مدى التوافق والتعارض بين مدخلات ووظائف ومخرجات الكيان الإداري، سواء كان ذلك مشروعا أو منظمة أعمال أو دولة، وكذلك مدى انسجام والتوافق بين قدرات وسلطات وصلاحيات المستويات الإدارية بالمؤسسة، وبين متطلبات المهام الإدارية والمسؤوليات الوظيفية الموكلة إليها.

3- **التأثير الهيكلي للأزمة:**[1] الأزمات هي وليدة عوامل داخلية في نظر الكثير فهي نتيجة عاملين: خطأ التقدير للمتغيرات المستقبلية أو اعتماد الكيان الإداري على الآلية والتلقائية الروتينية التي تفرض جمودا في حركة المشاريع والمنظمات فتضعف مرونتها وآليتها، وتصبح الأزمة هيكلية حين ينتقل التأثير إلى هيكل الكيان الإداري، ومن أهم الأزمات الهيكلية على مستوى المشروع: أزمة الديون، السيولة، المبيعات، التصدير...

4- **التأثير المضموني للأزمة:** لكل أزمة مضمون محوري تعمل من خلاله لتكريس أهدافها وكي لا تصبح هامشية فيسه التغلب عليها، لذا فالمدير الناجح هو من يكتشف مضمون الأزمة، ويحيط به ويتعامل معه، ويتعلق هذا المضمون بالقضية الرئيسية التي تختص بها الأزمة كزيادة الدخل ورفع مستوى الأجور ليتناسب مع غلاء المعيشة وارتفاع الأسعار، ودراسة التأثير المضموني الأزموي يتناول عدة جوانب رئيسية هي:

- **الجانب الأول:** مدى اتساع المضمون الأزموي في أن يكون تأثير الأزمة مساحيا يعمل على اتساع قضية الأزمة لتمتد إلى قطاعات أخرى من المهتمين بالأزمة أو بالقضية المحورية التي تدور حولها.

- **الجانب الثاني:** مدى التغلغل وامتداد عمق الأزمة أي مدى تأثير أداء الأزمة على تأصيل أصولها وأسبابها وبعثها من جديد أو زيادة قوة هذه الأسباب والبواعث.

- **الجانب الثالث:** مدى إفرازات الأزمة في بعدها المستقبلي وتأثيرها على الكيان الإداري وعلاقات العمل القائمة حاليا والمتوقع أن تسود مستقبلا عند انحسار الأزمة، وبدراسة هذه الجوانب الثلاثة يتحدد تأثير

[1] ماجد سالم الهرمي، جاسم محمد: مرجع سابق، ص104-107

المضموني للأزمة ويتشكل ويتم تمييز القضايا المحورية التي تدور حولها عن غيرها من الموضوعات والقضايا المتصلة بها أو ذات العلاقة الارتباطية معها.

المطلب الثالث: تشخيص الأزمات وقياس شدتها.

إن الأزمة في حقيقتها ليست أكثر من مرض خطير هاجم جسد فوجده منهك القوى ضعيف المقاومة، ومن ثم كان بديهيا القول بأن التشخيص السليم للأزمة هو بداية الاهتداء للأسلوب الأمثل للتعامل معها، ولهذا يعد التشخيص السليم للأزمات هو المفتاح السهل للتعامل معها،[1] فبدون هذا التشخيص السليم يصبح التعامل مع الأزمات ارتجالا، وأساس التشخيص السليم هو وفرة المعلومات، المعرفة، الخبرة والممارسة، ولذا فإن مهمة التشخيص الدقيق والسليم لا تتصرف فقط إلى معرفة أسباب وبواعث نشوء الأزمة والعوامل التي ساعدت عليها، وإنما إلى تحديد كيفية معالجتها، ومتى وأين تم معالجة الأزمة، ومن يتولى أمر التعامل بها، وما تحتاجه عملية إدارة الأزمة من معلومات واتصالات وأدوات مساندة وسيناريوهات أساسية وبديلة التعامل مع الأحداث التي سببتها الأزمة ووفق تصاعدها ونموها واحتوائها وامتصاص ضغطها...

فالأزمة كما سبق الإشارة إليها بمثابة مرض فجائي أصاب إنسانا معينا ويهدد حياته ويحتاج إلى:

- معالجة سريعة.
- معالجة حاسمة.
- شفاء المريض.

ولن نستطيع تحقيق هذه الأهداف دون تشخيص حالة المريض وليس فقط لمعرفة ما هو المرض الذي أصابه، ولكن أيضا معرفة مدى قدرة المريض على تحمل العلاج المقترح والبدائل المناسبة للتعامل مع الحالة المرضية على أقصى درجة من السرعة والدقة والكفاءة، وهي أمور كلها تمارس تحت ضغط الأزمة الرهيب.

ويستخدم في تشخيص الأزمات عدة مناهج أساسية، فقسم من الباحثين يقسمها إلى 7 مناهج وقسم آخر يقول إنها 8، ولكننا من باب الاختصار نذكر المهمة منها:[2]

1- **المنهج الوصفي التحليلي.**

[1] محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص 171.

[2] محسن احمد الخضيري، ادارة الازمات، مجوعة النيل العربية، القاهرة، 2003، ص60.

يقوم هذا المنهج على تحديد مظاهر الأزمة وملامحها العامة والنتائج التي أفرزتها على الوضع العام، وينتهي هذا المنهج بتوصيف الأزمة وعرض أبعادها وجوانبها والمرحلة التي وصلت إليها والتداعيات التي قد تصل إليها.

2- المنهج التاريخي لتشخيص الأزمات.

يعمل هذا المنهج وفقا لنظرية أن أي أزمة من الأزمات لا تنشأ فجأة وليست وليدة اللحظة، وإنما نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة تاريخيا، ومن هنا فإن أي تعامل مع هذه الأزمة يجب أن يبنى أساسا على معرفة كاملة بالماضي التاريخي وكيفية تطورها، فالتعمق في تشخيص الأزمة، وردها إلى أصولها التاريخية الحقيقية هو المقدمة الضرورية لطرح المعالجة وأدوية العلاج.

3- منهج دراسة الحالة.

ويعتمد على دراسة كل أزمة على حدة لاكتساب الخبرة في التعامل معها.

4- منهج الدراسات المقارنة لتشخيص الأزمات:

ويقوم هذا المنهج على دراسة الأزمات التي تمت في الماضي ومقارنتها موضوعيا بالأزمات التي نواجهها في الحاضر، ومن خلال دراسة المقارنة تتبين أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف، ومن ثم تتم تجربة استخدام العلاج فيما اتفق ونجح في الماضي، واستحداث علاج فيما وصل إليه في الحاضر، وأساس المقارنة وفقا لهذا المنهج قد يكون أحد الأسس التالية:[1]

- مقارنة زمانية تاريخية.

- مقارنة مكانية جغرافية.

- مقارنة نشاطية تتصل بالنشاط الذي حدثت فيها الأزمة.

- مقارنة من حيث الحجم الذي بلغته الأزمة أو الشدة التي وصلت إليها.

كما يمكن تشخيص الأزمة عبر ما يسمى أيضا بـ:[2]

5- المنهج الشامل لتشخيص الأزمات.

[1] محسن احمد الخضيري، مرجع سابق السابق، ص61.

[2] محسن احمد الخضيري، مرجع سابق، ص62.

ويقوم هذا المنهج على المحاور الآتية:

- استقرار تاريخ الأزمة وتصنيفه إلى مراحل.
- عند وصف المراحل التاريخية للأزمة وتحليلها يمكن تفكيك الأزمة إلى الأجزاء المنطقية التي تفاعلت على نحو معين أدى إلى حدوثها، وهذا التفكيك يعرف بـ "منهج النظم".

وبهدف تشخيص أفضل وأدق، هناك من يرى أنه يمكن الاعتماد على ما يسمى بـ "الأصدقاء الستة في تشخيص الأزمات".[1]

شكل رقم (1-6): الأصدقاء الستة في تشخيص

ماذا؟	ما هو الانحراف بالضبط وما يجب أن يكون؟
أين؟	ما هو مكان الانحراف؟ أين يوجد الانحراف؟
متى؟	متى حدث الانحراف؟ الزمان
المدى؟	حجم الاختلاف واتجاهاته بالزيادة أو النقصان أو الثبات
لماذا؟	ما أهم الأشياء، معرفة الأسباب
من؟	آخذ شيء نتعرف على التسبب

المصدر: سيد الهواري، مرجع سابق، ص 19.

ولغرض قياس شدة الأزمة فإنه لدينا حظوتان للقيام بهما:[2]

1- **معرفة عوامل تقييم شدة الأزمة.**

حيث يمكن حصر عوامل تقييم شدة الأزمة في خمسة عوامل على النحو التالي:

- تطور الأحداث إلى الأسوأ.
- ارتباك أو توقف اليومية المعتادة.

[1] سيد الهواري، مرجع سابق، ص 19.

[2] سيد الهواري، مرجع سابق، ص 20-21.

- تدخل وسائل الإعلام بالنشر والإذاعة والتلفزيون للتفاصيل.

تدهور سمعة المؤسسة.

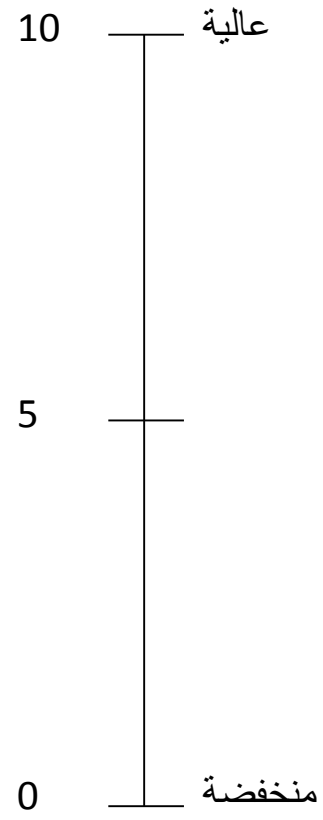
تهديد كيان المؤسسة.

2- حساب شدة الأزمة .

فيما يلي خطوات حساب شدة الأزمة:

- إعطاء لكل عامل من العوامل السابقة درجة من صفر إلى عشرة (ضعيفة= 0، قوية=10).
- مع إجمالي الدرجات.
- تقسيم الإجمالي على خمسة.
- صياغة ناتج القسمة على ترمومتر قياس شدة الأزمة، الموضح في الشكل التالي:

شكل رقم (1-7) ترمومتر قياس شدة الأزمة



المصدر سيد هواري، مرجع سابق، ص 21

نلاحظ من هذا الشكل كيفية قياس شدة الازمة و معرفة درجة قوتها لإعطاء العوامل سابقة الذكر درجات مختلفة لكل عامل ثم نجمع اجمالي الدرجات مع تقسيم الاجمالي على 5 نحصل على درجة شدة الازمة من 0الى 10

خلاصة الفصل.

في ظل التطورات المتسارعة في هذا العصر أصبحت الأزمات في أغلب الحالات شيئا متوقعا في أي زمان ومكان، فالأزمة تحد يواجه متخذ القرار في الكيان الإداري، وهي عبارة عن صراع بين إرادتين وقوتين، قوة وإرادة متخذ القرار في المؤسسة، وقوة وإرادة مسببي الأزمة، فهي موقف يواجه المؤسسة ويشعر معه متخذ القرار أنها تشكل تهديدا ضخما لحياة وأمن وأهداف المؤسسة الجوهرية، ومن خلال الإحاطة بهذا التحدي يقوم متخذ القرار بالعمل على إعادة التكيف السريع مع أحداث الأزمة، سواء المتصلة بظروف المؤسسة الداخلية أو بعوامل البيئة الخارجية المحيطة بها أو كليهما، مما يتطلب منه تبني إدارة أزمات في عملية تصدية للأزمة، وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

إدارة الأزمات

تمهيد.

عرف العالم في السنوات الأخيرة عدة أزمات، تسببت في خسائر كبيرة وفي أضرار اقتصادية جسيمة مما أثر على حياة مئات المؤسسات في جميع أنحاء العالم، وتعد هذه الأزمات بلا شك عقبات رئيسية في طريق تنمية هذه المؤسسات وتطورها، ويتطلب التصدي لهذه الأزمات، إدخال إدارة الأزمات والمخاطر في الخطط التنموية للمؤسسات بالاعتماد على قاعدة معرفية متطورة ووعي من صانعي القرار.

إن إدارة الأزمات هي إدارة فعالة في المواقف الطارئة، وبذلك نرى التحدي الحقيقي للمؤسسات في سبيل تبني إدارة الأزمات لا لترف فكري وغنما كخيار إستراتيجي مهم بدافع الحاجة الملحة للأخذ بهذا المفهوم وتحويل نظرياته لواقع يطبق مما يعود بالفائدة على المؤسسات وبالتالي تسهيل عملية المحافظة على فرص بقائها وتحقيق أهدافها.

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى تقديم صورة عن مفهوم إدارة الأزمات من خلال المبحث الأول الذي إهتم بالإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات، يليه المبحث الثاني الذي تم خصيصه لكل ما يمكن تطبيقه والاعتماد عليه لمواجهة الأزمات، بمعنى الإعداد لمواجهة الأزمات.

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الأزمات.

أول خطوة يجب البدء بها قبل معالجة الأزمات هي إعطاء صورة عن كل ما يعنيه هذا المصطلح "إدارة الأزمات" لنشكل الفهم والإدراك لدى المعني لهذا الأمر من مدراء ومسئولين، وبعد ذلك التصرف وانتهاج أنسب الطرق لمعالجة الأزمات مهما اختلفت.

المطلب الأول: مفاهيم حول إدارة الأزمات.

إن مصطلح "إدارة" يعتبر كمصطلح التمكن وهو الذي اتفق عليه عدة مؤلفين، فهو يسمح لكل المؤسسات وحتى الجمعيات –أو بمعنى شامل كل مؤسسة–بتحديد وإدماج وظيفة تسيير الأزمات والمخاطر، إذن التسيير التحليلي للمخاطر التي يمكن أن تشكل الأزمة معرف ابتداءا من المعيارين اللذان يسمحان بإدخال هذه الوظيفة ضمن مفهوم الإدارة، وهما:[1]

أولا: معيار التسيير.

إن مسير الخطر أو الأزمة يعتبر كأي مسؤولين إذ يجب عليه تسيير مصلحته باحترام أربعة مراحل: التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة.

ثانيا: معيار القرار.

المكلف بادارة الأزمة أو الخطر يضع خطة تدخل ظرفيا محددة في 3 مراحل: التشخيص، المعالجة، التدقيق والمراجعة.

رغم هذا فلقد تعددت التعريفات لمفهوم إدارة الأزمات، وإن كان المعنى العام لمجمل هذه التعريفات يصب في مصب واحد هو "كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها".

فقد أوردت الموسوعة الإدارية تعريفا لإدارة الأزمات بأنها: "المحافظة على أصول وممتلكات المؤسسة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة، وتشمل مهمة المديرين المسؤولين عن هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المؤسسة في عدم تمكنهم

[1] Sophie goultier- gaillard et jean paul luoisot, diagnostique des risques, AFNOTK, paris, 2004, p 29.

من تجنبها الكامل، والأفضل هو نقل احتمال تعرض المؤسسة للمخاطر إلى جهة متخصصة في ذلك مثل شركات التأمين.[1]

من هذا التعريف، يمكن استخلاص أن الذي يقوم بعملية إدارة الأزمات وتسيير المخاطر يجب أن يكون إطار سامي لأنه مسؤول على ميزانية وفريق، ويجب أن يبرز الفعالية والتي يحققها كأي مسؤول في المؤسسة إذن الدور الرئيسي لهذا المسؤول هو تنمية ثقافة الخطر مما يجعل كل المسؤولين يشعرون أن لهم دور في أي أزمة أو أي خطر.[2]

وتعرف أيضا: " إنها عملية الإعداد والتقدير المنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المؤسسة وبقائها في السوق"

كما يمكن تعريف إدارة الأزمات بأنها: " فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجئة وإخراج المؤسسة من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها".

وهنا من يرى إدارة الأزمات أنها: " إدارة العمليات أثناء حدوث الأزمة الحقيقية، مثل عمليات الإخلاء أثناء الحرائق وإغلاق المحلات، أو سحب المنتجات من السوق"

ومن هنا يمكن أن تشمل إدارة الأزمات على الزمن، فنقول أنها: " القدرة على إدارة الشركة قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة".

من خلال استعراض المفاهيم المختلفة لإدارة الأزمات نرى أنها تنطوي على عملية تحديد وتنبؤ المحتملة ثم إعداد الخطط لمواجهة هذه المخاطر ومجابهتها وتقليل خسائرها بأقصى درجة ممكنة ثم تقييم القرارات والحلول الموضوعة[3].

وإجمالا يمكن تعريف إدارة الأزمة بأنها:

"عملية إدارة خاصة من شأنها تحقيق استجابة إستراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقين مسبقا والمدربين تدريبا والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى"[4].

[1] محمود خلف جاد الله: إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، 2007، ص 26.

[2] Sophie goultier- gaillard et jean paul luoisot, cit, p 29.

[3] محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص 27.

[4] محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص 28-29.

وتختلف إدارة الأزمات عن الإدارة بالأزمات كون هذه الأخيرة قد يكون لها طابع إيجابي، مثل الأزمة الناجحة التي صنعتها نقابة "تضاف" في بولندا بزعامة "ليش فاليسا" زعم النقابة التي تأسست عام 1980 لتترك أكبر الأثر على عقد الثمانينات وتفتح بوابة الديمقراطية والإصلاح الاقتصادي والسياسي في بولندا في نهاية ذلك العقد، ويتولى معها "فاليسا" زعامة وحكم البلاد تحت دعم مباشر علني من الدول الغربية والو.م.أ[1].

وتستخدم الدول الكبرى الإدارة بالأزمات كأسلوب لتنفيذ استراتيجياتها الكبرى في الهيمنة والسيطرة على العالم ولتأكيد قوتها، وفرض مصالحهم، وفي الوقت ذاته لتقوية تحالفاتها القديمة، بل ولتحقيق أهدافها الخفية طويلة المدى التي لا تستطيع الإعلان عنها أو حتى مجرد التنوية عنها، وهو ما استخدمه أدولف هتلر عند إشعاله[2] نيران الحرب العالمية الثانية.

عملية الإدارة بالأزمات ولما كانت الأزمة لا تنتهي بانتهاء وقوعها بل لها آثار وتداعيات تتطلب مواجهتها والتعامل معها أيضا، فإنه يدخل هنا مفهوم إدارة ما بعد الأزمة.

فإدارة ما بعد الأزمة تقوم أولا بتقويم تجربة إدارة الأزمة، مما يفيد في اتخاذ المزيد من التدابير التي يمكن التي يمكن أن تول دون تفاقم الأزمات في المستقبل أو على الأقل تخفيفها وسيتبع ذلك بضرورة المراجعة وتحليل الأزمات فهي مراجعة تفصيلية للأحداث وكذلك تحليل للتقارير المتخذة، لمراجعة الأخطاء السابقة ومعالجتها، ولتنتهي في الأخير إلى معرفة مدى تجاوز الأزمة ومعالجة أثرها، وتنفيذ برامج جاهزة لاستعادة نشاط المؤسسة وبالتالي فإنه يمكن اعتبار إدارة ما بعد الأزمة من تداعيات وتفاعلتا إدارة الأزمات لما تتمخض عنه هذه المرحلة –إدارة الأزمة– من دروس هامة تتعلمها المؤسسة من خبراتها السابقة والمؤسسات الأخرى التي مرت بأزمات معينة، وكذلك التعلم المستمر وإعادة التقويم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي من خلال مرحلة إدارة ما بعد الأزمة.[3]

المطلب الثاني: متطلبات إدارة الأزمات.

يمكن القول أن لإدارة الأزمة متطلبات من أهمها:[4]

1- إن إدارة الأزمة تتطلب فرق عمل مدربة ومؤهلة، وغرف عمليات، وبرنامج الاتصال داخليا وخارجيا، ونمط قيادة سريعة التصرف.

[1] محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص 85.

[2] ماجد سلام الهرمي، جاسم محمد، مرجع سابق، ص 82-83.

[3] ماجد سلام الهرمي وجاسم محمد: مرجع سابق، ص216-217.

[4] سيد عليوة، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين، القاهرة، 2005، ص 78.

2- ضرورة وجود برنامج مخطط بشكل جيد يتم تنفيذه وقت حدوث الأزمة.

3- تحضير المؤسسة داخليا للتعامل مع الشائعات والمعلومات المضللة أو المفاهيم والمعلومات الخاطئة.

4- إن برنامج إدارة الأزمة ليس مجرد مجموعة من التصرفات الميكانيكية أو إجراءات وقواعد أو جهود عقلية، بل هي مجموعة خطوات وعمليات ذهنية مدروسة لتقدير الأزمة وحجمها الحقيقي.

هذا وقد أورد الباحثون في إدارة الأزمات عدة متطلبات منها:[1]

1- **سجل الأزمات.**

هناك من يرى أنه لابد من وجود سجل للأزمات توثق به المؤسسة كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شأنها تهديد كيان المؤسسة ويكون بمثابة ذاكرة للمؤسسة.

2- **فريق إدارة الأزمات.**

يتكون الفريق من مجموعة من الخبراء والفنيين والمفكرين الذين لديهم القدرة على التفاعل معها والتنبؤ باتجاهات الأزمة وتطور أحداثها، ومن ثم رسم سيناريوهات التفاعل معها والسيناريوهات البديلة، وعلى رأسهم قادة ذو خبرة وحنكة وبصيرة[2].

3- **التخطيط كمتطلب أساسي.**

تبني التخطيط كمتطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات، فمعظم الأزمات تتأزم لأن أخطاء بشرية وإدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط وإن لم يكن هناك خطط لمواجهة الأزمات فإن الأزمات سوف تنته بنفسها بالطريقة التي تريدها هي لا بالطريقة التي نريدها نحن، فمن خلال ما تقدم يتضح أن التدريب على التخطيط للأزمات يعد من المسلمات الأساسية في المؤسسات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها وتلاقي في عنصر المفاجآت المصاحب لها، ويتبين أن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية والاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة، وقد أوضحت التجربة اليابانية في هذا الشأن إل كيفية معالجة الأزمات وفق نظام كانبان Kanpan الياباني، حيث أن المفهوم الجوهري كما يرى أحد الكتاب لنظام كانبان يقوم على أساس تحفيز الأزمة وخلقها لكي يبقى الإداريون والعمال دائما في حالة تأهب؟ جاهزين لعمل ما بوسعهم سواء كانت هناك أزمة أم

[1] نفس المرجع السابق، ص 89-92.

[2] ماجد سلام الهرمي، جاسم محمد: مرجع سابق، ص 130-131.

لا، أي أنهم مستعدون على القدم وساق مفعمين بالنشاط والحيوية لمواجهة الاحتمالات غير المرغوبة، فقد تدرب المدراء على تخيل أسوء أنواع الاحتمالات مثل تذبذب المبيعات، انقطاع التجهيز بالمواد الأولية، إضراب العمال، حرائق.

وعزت هذه الدراسة وجود هذا الخلل في معظم المؤسسات العربية إلى الثقافة السائدة بأن إدارة الأزمات هي مجابهة الأزمة عند حدوثها، وليس الاستعداد لها قبل حدوثها وبالتالي اندفاع الجميع للحل أثناء الأزمة.

4- وسائل عملية للتفاعل مثل المحاكاة والسيناريو.

استخدام وسائل عملية في التعامل مع الأزمات مثل السيناريو والمحاكاة، فالسيناريو كما عرفه أحد الكتاب هو "مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته مما يساعد على وضع تصورات للأزمة وإيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعة"[1].

أما المحاكمات هي "تقليد لظاهرة ما بهدف التفسير والتنبؤ بسلوكها، أو هي 3أسلوب كمي يهدف إلى وصف النظام الحقيقي من خلال تطوير النموذج الذي يوضح كيف تتداخل العوامل المؤثرة في المشكلة وما هو تأثير تلك العوامل مع التركيز على الكيفية التي يمكن بها أن يقلد هذا النموذج حركة للنظام الحقيقي.

5- نظام اتصالات داخلي وخارجي.

فهو يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر، ففي الوقت الذي يتحدث فيه العلماء عن دور نظام المعلومات الجغرافية في التقليل من الكوارث لدى المؤسسات من خلال وجود مراكز التنبؤ والإنذار التابعة للمؤسسات ووجود نظام الاتصالات السلكية واللاسلكية الواسع النطاق الذي يسمح لجميع المؤسسات بتبادل البيانات والمعلومات، والذي يضمن التأهب ونشر التوقعات والإنذار في توقيت مناسب لتفادي الأزمات.

6- التنبؤ الوقائي.

يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سباقة وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكرة عن طريق صياغة منظومة وقاية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين عليها، وقد أثبتت الدراسات صحة الفرضية القائلة بأن طبيعة ومستويات الجاهزية في المؤسسة اتجاه الأزمات تتناسب طرديا مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المؤسسة.

[1] ماجد سلام الهرمي وجاسم محمد:مرجع سبق ذكره ، ص 132

ومن العلماء من زاد على هذه المتطلبات، فرأى أن الأزمة تحتاج إلى العديد من الأدوات سواء لوقف تصاعدها أو للتعامل معها القضاء عليها، أو لتحييد الأطراف والقوى المحيطة بها، ويمكن تقسيم هذه الأدوات إلى عدة أنواع نذكر منها:

✓ **أدوات التأثير**: ومنها نجد عدة أنواع نذكر منها:[1]

- **أدوات تمس المصالح القائمة:** يملكها متخذ القرار الإداري، والتي تستطيع أن تؤثر بشدة على القوى الصانعة للأزمة أو المؤيدة لها، وتشمل هذه الأدوات: حجم المساعدات المادية والمعنوية، والدعم والمعونات والتأييد المادي والمعنوي الذي يقومه متخذ القرار الإداري لهم.
- **أدوات تمس المصالح المستقبلية:** وهي ما يمكن لمتخذ القرار الإداري الوعد به مستقبلا من مزايا مادية ومعنوية.

✓ **أدوات الصدام:**

على الرغم من أن الصدام العنيف قد أصبح أحد الأساليب التي اندثرت واختفت وحل محلها الحوار وأساليب الامتصاص والاستيعاب والضغط الأزموي، يكون الصدام مع الأزمة وقد يكون الخيار الوحيد المتاح استخدامه سواء لتقص المعلومات أو لتدهور الأوضاع سريعا، وهنا ما يستلزم الأمر التدخل العنيف، بل أقصى درجاته لإحداث عدم التوازن وتعظيم الخسائر لدى القوى الصانعة للأزمة ولدى المؤدين لها.

✓ **أدوات الامتصاص:**

يحتاج الامتصاص والاستيعاب إلى صبر وكلمة بالغة، ودراسة وحنكة، فأدوات الامتصاص قائمة على إشباع غرور قوى صنع لأزمة بالاستجابة الفورية السريعة لبعض مطالبهم، ثم تهيئة الأوضاع السلمية الكفيلة عدم تجدد الأزمات من جديد وتتمثل في:

إعادة الحسابات والتروي والصبر والسعي لفهم أسباب الأزمة والدوافع التي فجرتها، ومعرفة الأطراف الصانعة لها والقوى المؤيدة لها، ومعرفة آثار الأزمة، وردود الفعل الإيجابية والسلبية.

✓ **أدوات الحركة والنقل:**[2]

[1] ماجد سلام الهرمي وجاسم محمد:مرجع سبق ذكره، ص138-142.

[2] ماجد سلام الهرمي وجاسم محمد: مرجع سابق، ص 145-146.

حتى يملك المكلف بادارة الأزمة حرية الحركة وعناصر المبادأة والسيطرة على الأحداث لابد من توافر كافة أدوات النقل والحركة التي يحتاج إليها، سواء كانت في شكل سيارات وطائرات نفاثة...إلخ، أو كل ما يحتاجه الموقف الأزموي وحسب طبيعة ومجال حدوث الأزمة وتنقسم هذه الأدوات إلى قسمين:

1- أدوات يتعين توافرها بشكل دائم وتحت تصرف مدير الأزمات في كافة الأوقات فهي تتصف بصلاحية الاستخدام مع كافة أنواع الأزمات، وتعد الحد الأدنى المطلوب للتحرك في موقف الأزمة.

2- أدوات يجب توفرها عند وقوع الأزمة وفقا للحاجة إليها، تختلف من موقف أزموي إلى آخر.

أما فيما يخص المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمة فنجد:

- تبسيط الإجراءات وتسهيلها.
- إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية والتي تتضمن أربعة وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والمتابعة.
- الوفرة الاحتياطية الكافية والحضور الدائم لمتخذ القرار والأعضاء القائمين عليها.
- تفويض السلطة.
- فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الأخيرة.
- التواجد المستمر في مواقع الأحداث لمتخذ القرار، قد يكون التواجد سريا أو علنيا.

عوامل نجاح إدارة الأزمات.

بعد الإطلاع على المتطلبات الأساسية التي تحتاجها إدارة أي أزمة، يجب ضمان عوامل النجاح لإدارة الأزمة، والتي تشمل كل العوامل والإجراءات لنجاح أي نوع من الإدارة في المجالات المختلفة بحي نركز على أهم العوامل ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمة وبالمراحل المختلفة لتطورها، وفي هذا الإطار نذكر العوامل المهمة التالية:[1]

- معرفة وإدراك أهمية الوقت وكما تقول الحكمة "الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك" فهو العنصر الوحيد الذي تشكل قدرته خطرا بالغا على إدراك الأزمة وعلى التعامل معها، إذ أن السرعة واستثمار الوقت المطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة.

[1] محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص 89-90.

- إنشاء مركز لجم المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المؤسسة ومصالحها فالمعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة، والإشكالية تقع في أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقص في المعلومات ومنه فإن وضع قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات يساعد كثيرا في وضع أسس قوية لطرح البدائل ولاختيار بينها.

- نصب نظم أو أجهزة إنذار مبكر: وهي أدوات تعطي علامة مسبقة لاحتمال حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف على أبعاد موقف ما قبل تدهوره، تحوله إلى أزمة تمثل مصدرا للخطر على المؤسسة.

- التهيؤ والاستعداد الكامل والدائم لمواجهة الأزمات، وهذا يعني تطوير القدرات العملية لمنع الأزمات أو مواجهتها، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات.

- القدرة على حشد وتعبئة كل الطاقات والموارد المتاحة مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء الفريق وكافة العمال بالمخاطر التي تطرحها الأزمة.

- أجهزة الاتصال متطورة وحديثة، لأن اتصالات الأزمة تلعب دورا بالغ الأهمية في سرعة تدفق المعلومات والآراء داخل المؤسسة وبين المؤسسة والعالم الخارجي.

المطلب الثالث: المبادئ الأساسية والوصايا الواجب مراعاتها في تحديد طبيعة الازمات.

إن التعامل مع الأزمات هو فن ومهارة، مثلما يحتاج إلى وعي إدراكي شامل يحتاج التعامل مع الأزمات إلى مبادئ لابد من احترامها وتطبيقها في ذات الوقت، ولهذا الغرض قدم الباحثون المبادئ[1] العشر للتعامل مع الأزمة، والتي تمثل الدستور الإداري الذي يتعين على كل متخذ قرار أن يعيه جيدا عند التعامل مع أي أزمة تواجهه وهذه المبادئ العشر هي:[2]

المبدأ الأول: تحديد الهدف:

يتعين دائما على مدير الأزمة أن يتوخي الهدف، حيث كثيرا ما يكون الهدف غامضا أمام متخذ القرار، خاصة أن ضغط الأزمة واشتدادها يجعلان بعض متخذي القرار عاجزين عن التحرك في الاتجاه المطلوب، ومن هنا

[1] محسن أحمد الخضيري، إدارة الأزمات، منهج إداري لحل الأزمات، مكتبة مدبولي، 2004، ص 89-96.

[2] نفس المرجع السابق، ص 90

فإن تحديد الهدف بدقة هو نصف المعالجة الحقيقية للأزمة، ولا يشترط أن يكون الهدف هو معالجة الأزمة ككل فإنه يتعين فقط تحديد منطقة معينة أو مناطق محددة فقط من بنيان الأزمة لإصابتها وإفقادها مقوماتها سواء كانت مقومات الوجود أو مقومات الاستمرار.

المبدأ الثاني: الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة:

حتى يتمكن مدير الأزمة من التعامل مع الأزمات بنجاح، خاصة وأن قوى صنع الأزمة غالبا ما تمارس صنع الأزمة في إطار معرفتها بالقيود المتحكمة في رد فعل مدير الأزمات، لذا يجب على مدير الأزمات ضمان حرية الحركة التي تساعده على معالجة الأزمات بصورة سريعة وناجحة، وهي أيضا تمكنه من تحقيق عنصر المبادأة الذي ترجع أهميته إلى جعل الطرف الآخر يخضع لنظرية رد الفعل الانعكاسي ومن ثم توجيهه والسيطرة عليه بذلك والتقليل من خطورة الأزمات التي يصنعها أو يعمل على إحداثها.

المبدأ الثالث: المباغتة

فالمباغتة تؤمن ولفترة مناسبة من الزمن السيطرة شبه الكاملة على الأزمة، لذلك فإنه إذا ما تم تأمين المباغتة فإنها تحدث فورا نوعا من الذهول لدى القوى الصانعة للأزمة التي تجعلها لا تستطيع التفكير أو التصرف بشكل عقلاني، وتحت تأثير صدمة المباغتة يمكن القضاء عليها بشل حركتها وتعجيزها إلى فترة مناسبة من الزمن.

المبدأ الرابع: مبدأ الحشد[1]

ويقصد بالحشد جمع القوة المناط بها معالجة الأزمة في الزمان الذي يهيئ الوفرة الفنية للقوة والمكان المناسب لتأمين تنفيذ عملية مواجهة الأزمة والقضاء عليها على أسبابها وعناصرها فالقوة تتضمن عناصر متعددة بعضها يرتبط بالمكان الذي حدثت فيه الأزمة وسيتم مواجهتها فيه، وبعضها يرتبط بما يمكن لمدير الأزمات حشده وتعبئته ماديا ومعنويا من أجل مقاومة الأزمة والقضاء عليها، ومن هنا فالقوة هي نتاج تفاعل بين كل هذه العناصر.

المبدأ الخامس: مبدأ التعاون:

[1] محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص 92-93

يحتاج مدير الأزمة إلى تعاون الجميع معه وتكافلهم وتلاحمهم لمعالجة الأزمة التي يواجهها، خاصة عندما يكون هناك حاجة ودور لكل منهم يؤديه، فالتعاون يساعد على اتساع الرؤية وعلى شمولية التشخيص وعلى تكامل المعالجة.

المبدأ السادس: الاقتصاد في استخدام القوة:

إن استخدام كامل القوة ضد الأزمة أو صانعيها يجب أن يخضع لحساب دقيق، فالإسراف في ذلك يكون مدمرا حتى بالنسبة للكيان الإداري سواء من حيث التكلفة وأيضا من حيث الأمان ورد الفعل الانعكاسي، يضاف إلى ذلك بعض الأزمات التي لها صفة التجدد الذاتي بحيث كلما أخمدت استعرت نارها من جديد، خاصة عندما لا يتم معالجة أسبابها الحقيقية والاكتفاء فقط بكبت وإخماد الأزمة.

المبدأ السابع، تفوق السيطرة على الأحداث:

إن إدارة الأزمات تحتاج إلى تفوق دائم في السيطرة عل الأحداث، وطريقها إلى ذلك ممارسة عمليات الاحتواء والامتصاص والاستيعاب والتحكم والسيطرة والتوجه للحوادث وقوى الفعل المختلفة أو يأتي هذا التفوق من خلال عدة عوامل أهمها المعرفة التفصيلية بتطورات الأزمة والاختراق الأمني للقوى الموجهة والصانعة للأزمة.

المبدأ الثامن: الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات:[1]

يتعلق الأمن أساسا بمحاربة الخوف وصنع إرادة الانتصار، فبداية أي هزيمة هي الخوف، ومن هنا يستمد هذا المبدأ أهمية، فالأمن له الأولوية في عملية إدارة الأزمات ووجود نظام للتأمين بعد اختراق الخصم لنا وحجب أي معلومات عنه بل وعزله داخليا وخارجيا، فنصع حالة الاغتراب لديه تكون بداية العلاج ونهاية الأزمة، ومن ناحية أخرى فإن التأمين المادي للأرواح والممتلكات واحتياجات المنشآت يشكل ضرورة حتمية لمواجهة الأزمات، خاصة تلك التي تكون لها بعض الجوانب التدميرية أو التي اتخذت مظاهر تخريبية.

المبدأ التاسع: المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث:

هذه المواجهة تتطلب الدقة، فعدم الدقة قد يقود على مزيد من الأزمات فضلا عن إهدار موارد كان من الممكن أن يحسن توجيهها معالجة إفرازات الأزمة ونتائجها، ومن ناحية أخرى ترتبط عملية المواجهة السريعة الأحداث بعنصر هام وهو تكبيد الطرف الآخر خسائر فادحة تجعله يفكر مرتين قبل الإقدام على صنع أي أزمة جديدة.

[1] محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص 94

المبدأ العاشر: استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكنا:

إن التعامل مع الأزمات يحتاج وعي وإدراك شامل ومتكامل بأساليب الالتفاف والمناورة، فالأساليب غير المباشرة تسمح بالتدرج وهي أوسع وأشمل نطاقا وأكثر تنوعا وتتيح استخدام مبادئ التعامل الميداني مع الأزمات.

المطلب الرابع: أهداف إدارة الأزمات والأدوات الإحصائية.

إن ما تهدف إليه إدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أخطارها قبل وقوعها والسيطرة على الموقف لاتخاذ القرارات المناسبة لتقليص الأضرار وإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية، ويمكن القول بصفة عامة إن إدارة الأزمات تهدف إلى تحقيق ما يلي:[1]

1- توفير القدرة العملية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة.

2- تحديد دور كل من الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمات وقت الأمان ووقت الأزمة والعمل على عدم تكرارها، وكذلك إنشاء مركز قيادة عمليات الطوارئ.

3- توفير القدرات العلمية والإمكانات المادية للاستعداد والمواجهة وسرعة إعادة التعمير بأقل تكلفة.

إن تحديد الأهداف بوضوح ثم الدخول في حالة ذهنية (صورية أو سمعية أو حسية) تتمثل فيها لذة تحقيق الأهداف سوف يبذر في عقلك اللاواعي شروط النجاح ومتطلباته ليقوم بعد ذلك اللاشعور بتوجيه طاقتك الجسمية والنفسية لتحقيق ذلك النجاح والوصول إليه إلى درجة التفوق والتميز والسؤال الذي يطرح نفسه الآن هو: كيف تحدد أهدافك؟

عند صناعة الأهداف يجب مراعاة المنهج العلمي الذي يقتضي بمراعاة الأمور التالية:

- أن تكون الأهداف مكتوبة وواضحة ودقيقة، بحيث تفهم طرف فريق الأزمة فهما واحدا.
- تناسق الأهداف وتكاملها وعدم تعارضها.
- واقعية الأهداف وذلك بإمكانية تحقيقها، وهذه الواقعية يجب أن تحقق على مستويين هما:

- على مستوى كل هدف على حدى، أي أنه يجب أن يكون ممكن التحقيق.

[1] سيد عليوة ، مرجع سابق، ص 100-102

- على مستوى الأهداف مجتمعة، أي أنه يجب أن تكون كلها ممكنة التحقيق في وقت واحد.

- صياغة الأهداف بشكل قابل للقياس من أجل تحديد نسبة النجاح في تحقيقها وذلك بربطها بأمور أو أكثر من الأمور التالية:

- الزمن: مثلا يمكننا القول أنه يجب أن تحل الأزمة في غضون أسبوعين.

- الكمية: مثلا عدد الإعلانات التي ستنشرها الصحف المالية من أجل نفس الإشاعات التي لاحقت منتجنا الجديد ألا تزيد عن 58إعلان.

- التكلفة: مثلا تكلفة الإعلانات يجب ألا تتعدى مبلغ 26000دج.

- ترتيب الأهداف بحسب أهميتها.

- أن تكون الأهداف من نوع واحد فإما أن تكون إستراتيجية (رئيسية) أو تكتيكية (فرعية) وذلك لأن النوع الأول يتضمن الثاني، خذ مثالا على ذلك، حدد فريق الأزمة الأهداف التالية:

- تصحيح صورة منتجنا الجديد وإعادة هيكلة الخطة التسويقية، من أجل إعادة نصيبنا السوقي العادل.

- التعاقد مع بعض الصحف المحلية من أجل نفس الإشاعات.

ثم يأتي دور الواقعية لتحديد الأهداف التي تستطيع تحقيقها في ظل الظروف الراهنة والإمكانات المتاحة ومن ثم فإنه يجب استبعاد الأهداف التي يتعذر تحقيقها، وبديهي أن الأهداف التي نحددها يجب أن تكون مشروعة ومباحة.[1]

ولعل من أهم الأدوات الكمية التي انتشر استخدامها في مجال التعامل مع الأزمات ما يلي:[2]

1- الأرقام القياسية.

لما كانت الأزمة ظاهرة ديناميكية فإنها تحتاج إلى أدوات قياسية خاصة لقياس التغير النسبي والمطلق في أحجامها وفي مكونات هذا الحجم، وهنا يأتي دور الأقسام القياسية التي تقوم خير مقام في توضيح التطورات المختلفة التي يمكن التعبير عنها كميا أو رقميا خاصة فيما يتعلق بإحداثيات الأزمة أو بإحداثيات عوامل نشوءها أو صنعها وعندما يكون الاختيار سنة الأساس لتكوين الرقم القياسي سليما وتوزيع الأوزان النسبية مناسبا، ولحل هذا

[1] Disponible sur : http // : Ikhwan mayonline-maktoobblog.com

[2] ماجد سلام الهرمي، وجاسم محمد، مرجع سابق، ص 200-203.

يساعد مدير الأزمات على وضع الخطط والبرامج المختلفة في ضوء الإمكانات المتاحة لمعالجة الأزمة والتغلب على ما أفرزته من نتائج.

2- بحوث العمليات.

وهي تتضمن عدد كبير من الأساليب الكمية التي يمكن استخدامها في إدارة الأزمات، خاصة وأن هذه الأساليب تتجه لمعالجة مخاطر عدم التأكد من وتحديد أهم أدوات التدخل في الأزمة والتوقيت المناسب لهاذ التدخل، ومن أهم هذه الأساليب، نذكر:

أ- أسلوب بيرت (أسلوب التغلب على المسار الحرج).

من أهم الأساليب التخطيطية خاصة فيما يتعلق بالبرنامج التنفيذي للتعامل مع الأزمة من خلال وضع برنامج زمني وإجراءات وقواعد ومسارات محددة توزع على فريق المهام الأزموية توضح لكل فرد من أفراد الفريق الدور الذي يتعين عليه القيام به، وتشرح لهم أهمية تنفيذ مهمته بدقة كاملة سواء في التوقيت المحدد أو في النتائج المطلوبة.

ب- نظرية المباريات (نظرية الألعاب).

وهي ترتبط بالصراع الأزموي –منافسة شديدة- الذي يقوم بين طرفين كل منهما يحاول أن يكتسب المعركة أو يقهر الآخر وينتصر عليه، وذلك من خلال توقع شكل المباراة التي ستتم مستقبلا بين عناصر الأزمة الفاعلة لها والمقاومة أيضا مع سيادة من عدم التأكد فهي عملية تعتمد على الذكاء والذكاء المضاد.

ت- شجرة القرار.

كثيرا ما يواجه مدير الأزمات وجود أكثر من احتمال لتصرف قوى صنع الأزمة، بل وأكثر من قرار بديل يمكن اتخاذه لمواجهة كل احتمال ويترتب على تعدد البدائل والاحتمالات واختلاف التقديرات ضرورة وجود تصور عام تنبثق منه القرارات الأساسية والفرعية والأولية والثانوية وفقا لكل موقف أو لكل احتمال وتقديراته المتعددة، بحيث تمكن شجرة القرار مدير الأزمة من معرفة قرار يتخذ وفقا للحالة التي سيكون فيها مستقبلا، فمدير الأزمة عند رسمه لشجرة القرار يستعين بالرسوم والأشكال البيانية لتحديد القرارات البديلة والمسارات الفرعية وخط الاتجاه الأساسي والعام، والمراحل المتتابعة لكل قرار في ضوء الاحتمالات المختلفة في ظل سيادة مناخ من عدم التأكد.

ث- **أسلوب المحاكاة وتمثيل الأدوار.**

وهو أسلوب يقوم على تصور مستقبلي للأزمة المتوقعة وتصور أحداثها، وتتابعات هذه الأحداث وقياس وتوقعات ونوع وحجم التصرفات التي ستحدث أثناء عملية المواجهة بين الأطراف المختلفة، بحيث سيتم تقسيم فريق المهام الأزموية إلى قسمين:[1]

- **القسم الأول:** يقوم بانتحال خصائص وصفات القوى الصانعة للأزمة ليتصرف وفقا للتصرفات التي يرى أنها ستتم من جانب قوى صنع الأزمة سواء كانت هذه التصرفات أفعالا أو ردود أفعال.
- **القسم الثاني:** يقوم بمهمة التعامل مع قوى صنع وفقا لما يميله الموقف الأزموي.

تتم هذه العملية أساسا دون رسم سيناريو تفصيلي للأزمة المتوقعة بل يترك لكل

فريق حرية التحرك والتصرف، ومن خلال متابعة هذه التصرفات وردود الأفعال الخاصة بين الفريقين، ومقدار النجاح لكل منهم دوره، يمكن رسم السيناريوهات البديلة للتعامل مع الأزمة.[2]

[1] ماجد سلام الهرمي، وجاسم محمد، مرجع سابق، ص 205.

[2] نفس المرجع السابق، ص 205 – 206.

المبحث الثاني: الإطار التنظيمي لإدارة الأزمات.

إن ما يمكن تأكيده بشكل قاطع أن الأزمات واختناقاتها قد أصبحت واقع الحياة ومقوما دائما من مقومات الوجود، بل وأساسا ارتكازيا من أسس ومتطلبات العصرالحالي، إذ يعتبر التعامل مع الأزمات أحد الاختبارات الرئيسية التي تظهر مدى كفاءة الإدارة والمعالجة الخاطئة للأزمات لا تؤدي إلى علاجها بل تؤدي إلى تدهور الموقف وتدمير الكيان الإداري بأكمله، ومن ثم فإن التعامل مع الأزمة يجب أن يخضع للعملية العلمية والرشادة الفكرية والخبرة والدراسة في معالجة بوادر الأزمة وعدم السماح بامتدادها، أو تدهور الأحداث الأزموية.

ومن هنا سيتم تقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب الأول يعنى بالخطوات المنهجية في مواجهة الأزمة ومن ثم ومن خلال المطلب الثالث سيتم التطرق إلى إعداد إستراتيجية لمواجهة الأزمة للانهاء في آخر المطلب بأنماط القادة في مواجهة الأزمات وأساليب إدارة الأزمات.

المطلب الأول: خطوات مواجهة الأزمة.

يمر التعامل مع الأزمات ومواجهتها وإدارتها إدارة علمية رشيدة بسلسلة متكاملة ومجموعة مترابطة من الخطوات المنهجية المتتابعة، كما نجد في هذه النقطة ما يسمى في الأسلوب العلمي والمنهج المتكامل لمواجهة الأزمات والذي يشتمل على عدة مراحل نوردها في الآتي:[1]

أولا: الأسلوب العلمي والمنهج المتكامل لمواجهة الأزمات.

وهو على النحو التالي:

1- **تقدير الموقف (الدراسة المبدئية لظروف الأزمة):**

يحتاج مدير الأزمة إلى تقدير سليم يحدد أبعاد وجوانب الموقف الأزموي، ويشمل تقدي الموقف تحليلا لمضمون العلاقات مكونات القوة للطرفين، ومصادر الوصول إلى النتائج الحالية وأسباب نشوء الموقف الراهن، وروافد تطوره، وعلاقات المصالح والصراع والتكامل التي ارتبطت به أو بعدت عنه ومن هنا يشمل تقدير الموقف الأزموي عدة أبعاد أساسية وضرورية:

أ- تحديد دقيق وشامل للقوى التي صنعت الأزمة: بهدف التعرف على حجمها وعددها، ومن هي فعلا القوى الخفية التي تنهض وراء إحداث وصنع الأزمة.

[1] ماجد سلام الهرمي، جاسم محمد، مرجع سابق، ص159-162.

ب- تحديد وتوقع لعناصر القوة التي ترتكز عليها القوى الصانعة للأزمة.

ت- تحديد من هي القوى المساعدة والمؤيدة لقوى صنع الأزمة: من أجل معرفة مناطق الضعف التي من خلالها يتم اختراق جدار قوى صنع الأزمة، وتحديد التوقيتات المناسبة إتمام هذا الاختراق.

ث- تحديد لماذا أو كيف صنعت الأزمة لأن الأزمة هي نتائج مجموعة أسباب تفاعلت وأحدثت أثرها وأفرزت هذه النتيجة، فتحديد الأسباب هو البداية الحقيقية لمعالجة الأزمة.

وبالوصول إلى هذه الأبعاد تتضح لمدير الأزمة السمات الرئيسية للموقف الأزموي ومن هنا ينتقل إلى تحليل هذا الموقف.

2- تحليل الموقف الأزموي (الدراسة التحليلية للأزمة).

بعد التمييز الواضح بين عناصر الموقف الأزموي، وما يتركب وتقسيم الأزمة إلى أكبر عدد من الأجزاء ليتسنى إدارتها بأقصى وضوح ممكن، يتم تحليل الموقف الأزموي إلى ما يتركب منه من عناصر مبسطة بهدف الإحاطة بها على وجه سليم، وفي هذه المرحلة يتم استخدام النماذج الرياضية لقياس وتحليل الموقف الأزموي، هذا بالطبع يعتمد على الاختيار الدقيق الصحيح لأدوات القياس والتحليل والتي أهمها:[1]

أ- تحليل علاقات الارتباط والانحدار للمتغيرات الخاصة بعوامل وعناصر الموقف الأزموي والعوامل المساعدة على إيجاد الأزمة ومدى تأثير كل منها.

ب- تحليل أسباب التوتر على أساس المعلومات التي تم الحصول عليها والوصول إلى العوامل التي دعمته وتحديد مستويات التوتر التي بلغتها الأزمة ومراحل الاستقرار والتعادل التي دعمته، وتحديد مستويات التوتر التي بلغتها الأزمة ومراحل الاستقرار والتعادل التي استطاعت قوى كبح الأزمة الوصول إليه أو تحقيقها.

ت- تحليل مواطن القوة لدى كل من الطرف الصانع للأزمة وكذا الطرف الكابح لها، ومواطن الضعف لدى الطرفين.

ث- تحليل طبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة، وتكاليف وأعباء استمرارها ومدى تأثير كل ذلك على الكيان الإداري.

[1] [1] ماجد سلام الهرمي، جاسم محمد، مرجع سابق، ص 163.

وبعد هذا كله يتم تحويل ما توصل إليه من تحليلات إلى عناصر كمية ورمزية تزود بها الحسابات الإلكترونية، وفي إطار النماذج والبرامج المصممة يتم تشغيل هذه البيانات حتى يتم استخراج المؤشرات والنتائج والحلول الكلية والجزئية والبدائل المختلفة.

3- التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة.

وهي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج وحشد القوى لمواجهة قوى الأزمة والتصدي لها، قبل أن يتم بكامله يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمة مع كافة التغيرات التي تتم أولا بأول أين يتم كافة الأطراف والقوى التي تم حشدها من قبل صانعي الأزمة ومن جانب مقاومي الأزمة وتحديد بؤر التوتر وأماكن الصراع ومناطق الغليان.

وحتى يكون منهجيا وعلميا نجد أن هناك 14 مبدأ يجب مراعاتها عند التخطيط للأزمات.[1]

أ- تصور أسوء السيناريوهات عما يمكن أن يحدث ثم وضع برنامج على هذا الأساس.

ب- عند الانتهاء من أي أزمة يجب محاولة التعرف عل الدروس المستفادة التي يمكن أن تتعلمها باقي الأجهزة أو المؤسسات المماثلة أو المنافسة.

ت- وضع خطة لإدارة الأزمة.

ث- الاستعداد لإظهار اهتمام إنساني عما يحدث (المواساة/ وربما توحد المشاعر وهي أكثر فعالية.

ج- من منظور الاتصال الإعلامي يجب الاستعداد للمسك بزمام الأمور عن طيق المبادرة وذلك بتعيين وإعلان المؤسسة المعرضة للأزمة كمصدر رئيسي وحيد للمعلومات عن سبب الأزمة وعما يحدث بالضبط من أخطاء عن البرامج والإجراءات التي تقرر اتخاذها لمعالجة الموقف.

ح- البحث عن طريق ووسائل تمكن من استخدام وسائل الإعلام لكي تصبح جزء من الأسلحة احتواء آثار الأزمة.

خ- عندما تنفجر الأزمة في بدايتها، يجب إنشاء على وجه السرعة مركز طوارئ ووضع فيه أفراد على مستوى عالي من الكفاءة وحسن التصرف ومدربين ملائمين للقيام بأدوارهم كل في دوره من أجل احتواء إدارة الأزمات.

[1] محمد حافظ الرهوان، التخطيط لمواجهة الأزمات، دار أبو المجد، القاهرة، 2004، ص 53.

د- وضع نظام للتليفونات الساخنة لتولي الإجابة على لاكم الهائل من التساؤلات الإضافية الواردة للاستفسار عن الأزمة عند حدوثها، وبلاد من تدريب القائمين على كيفية الرد على مختلف التساؤلات.

ذ- معرفة الجمهور الذي يعاني من الأزمة والاستماع إلى آلامهم ومشكلاتهم يا حبذا لو تم التفاعل معه وجدانيا أو التعاطف معهم إنسانيا.

ر- أضف مصداقية لموقفك بدعوة أشخاص أو مؤسسات محايدة أو على مستوى عال من الكفاءة مشهود لهم بها لمساعدتك من إنهائها.

ز- ترك معارضين بالجانب وذلك بجعلهم ينغمسون في حل المشكلة.

س-عند التحدث عن معالجة الأزمات من الأفضل عدم استخدام الكلام الكبير الرنان عن السيطرة وأن كل شيء جيد وليطمئن الجميع...واستخدام مصطلحات ولغة تظهر عناية قصوى بالفعل وليس بالقول.

ش-الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة (التي تعرضت للأزمة) لتصميم السيناريوهات والخطط البديلة للأزمة.

ص- كجزء عضوي من التخطيط لمعالجة الأزمة النظر إلى برامج التدريب المتخصصة المطلوبة التي يحتاج إليه، والتأكد أن القائمين بالتدريب مجموعة مهنية متخصصة ولاسيما فيما يتعلق بالاتصالات الإعلامية لتحسين المصداقية.

4- التدخل لمعالجة الأزمة.[1]

يتم التدخل لمعالجة الأزمة بعد أن تم الإعداد الجيد لك لشيء وإجراء الحسابات الدقيقة عن كل شيء، حيث من خلال التخطيط لمواجهة الأزمة يكون متخذ القرار، وتتم المعالجة الأزموية على أنها مجموعة مهام أساسية ومهام ثانوية وهام تكميلية تجميلية بحيث يبقى الهدف الثابت والراجح هو المحافظة على سلامة الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة وحمايته من التصدع والانهيار ويرى كلمن "جون هوقرو" و"واني كوكس" " Danny cov et John Hoover" أن الخطوات التي يجب اتباعها عند حدوث الأزمات هي:[2]

أ- **الخطوة الأولى:** تكوين فريق عمل لوقت الأزمات وإمداده بأفضل التجهيزات والأدوات.

ب- **الخطوة الثانية:** تخطيط الوقت أثناء الأزمات والاستفادة من كل دقيقة في تخفيف أثر الأزمات.

[1] محمد حافظ الرهوان، مرجع سابق، ص 58-59.

[2] محمود خلف جاد الله، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان 2009، ص 66-67.

ت- **الخطوة الثالثة:** الارتفاع بالمعنويات وقت الأزمات للعاملين حولك فيما يمثل لديهم الحماس والحيوية والالتزام بالعمل.

ث- **الخطوة الرابعة:** الإبداع والتجديد في المواقف العصيبة وإشعال نور الإبداع لدى العاملين لتقديم حلول وآراء غير مسبوقة.

ج- **الخطوة الخامسة:** حل المشكلات وقت الأزمات بتحديد المشكلة، وإجراء المشورة، ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة.

ح- **الخطوة السادسة:** التغيير وقت الأزمات، فلا يوجد شيء ثابت ومتغير في نفس الوقت إلا التغيير نفسه، فإما أنك تسعى نحو التقدم بخطى ثابتة أو تتخلف عن الركب وتكون في عادم النسيان.

وأخيرا: حاول أن تسعى حثيثا لجرد وحصر الأزمات والتهديدات التي تتوقع أن تحدث لك في الحاضر والمستقبل، وكون فريق عمل ليدرسها دراسة واقية لوضع الحلول والمخارج لها عند وقوعها وبحسب جميع حساباتها وعناصرها وأهدافها، ومن خلال هذا الرصد والمعرفة المبكرة يتم إعداد سيناريو التعامل معها حيث يوضع أمام صانع القرار بدائل عديدة ليتخذ القرار المناسب، كل ذلك بهدف إيجاد نظام وقائي للتخفيف من مخاطر الأزمات المحتملة من خلال نوعين من الإجراءات.[1]

- **إجراءات وقائية مباشرة:** تتضمن برامج دورية لمتابعة الأداء والوقوف على أي انحراف أو بوادر توتر ومعالجته قبل أن يستفحل ويصل إلى حد الأزمة.

- **إجراءات وقائية غير مباشرة:** وتتعلق بالتدابير التي وضعها الكيان الإداري لحماية نفسه كما هو الحال لجهاز المناعة داخل جسم الإنسان.

المطلب الثاني: مراحل إدارة الأزمات.

على الرغم من اختلاف طبيعة الأزمات وتباين الأساليب العملية اللازمة للتعامل مع كل نوع من أنواع الأزمات إلا أن ثمة قاسما مشتركا فيما بينها على المستوى النظري والمنهجي يتمثل في وجود عدد من المراحل المتتالية والمترابطة التي تمر بها تلك العملية وهي كما يلي:[2]

[1] محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص 48.

[2] نفس المرجع السابق، ص 49-50.

1- وضع السيناريوهات، وتجري خلال هذه المرحلة حصر الاحتمالات المختلفة للأزمة مع تحديد كيفية مواجهتها والتعامل معها.

2- تحديد الأبعاد المختلفة للأزمة، وتأتي تلك المرحلة عقب وقوع الأزمة، وتجري خلالها تكييف الأزمة وتقدير حجم التهديدات والمخاطر من خلال توفير أكبر قدر من المعلومات.

3- تحديد الإمكانات اللازمة لمواجهة التهديدات الناجمة عن الأزمة طبقا لنوعية الأزمة.

4- تنفيذ الخطط الموضوعة سلفا مع إدخال بعض التعديلات اللازمة المكتسبة من الاحتكاك المباشر بالأزمة.

5- تقويم تجربة إدارة الأزمة بما يفيد في اتخاذ المزيد من التدابير التي يمكن أن تحول دون تفاقم الأزمات مستقبلا أو على الأقل تخفيف مخاطرها.

ويرى بعض الباحثين أن هناك5 مراحل تمر بها إدارة الأزمة للعمل على درء وقوعها أو التخفيف من أثارها، بل والقدرة على تحقيق التوازن وإعادة الأمور إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة، وهي على النحو التالي:[1]

1- **اكتشاف إشارات الإنذار.**

ويعني اكتشاف إشارات الإنذار تشخيص المؤثرات أو الأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما، والأزمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات.

2- الاستعداد والوقاية.

وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد من وقوعها أو الإقلال من أثارها، ويجب أن يتوافر لدى المؤسسة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات ويشمل ذلك الاختبار الدقيق والمستمر لعمليات وهياكل الإدارة للتعرف على أي أعراض لأزمات محتملة، وتعمل على استظهار أي علامات للضعف قد تسبب أزمات وبالتالي معالجتها قبل أن يستغلها الخصوم في إلحاق الضرر بالمؤسسة.

3- احتواء الأضرار والحد منها.

وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها، ففي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناجمة عن الأزمة وعلاجها لنقلل الخسائر، فمن المستحيل منع الأزمات من الوقوع مادام أن الميول

[1] محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص52-53.

التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم، وبالتالي فإن هذه المرحلة التالية في إدارة الأزمات هي الحد ومنعها من الانتشار.

4- استعادة النشاط.

وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله الاعتيادية كما كان من قبل، وتشمل إعداد وتنفيذ برامج جاهزة واختبارات بالفعل، وتضمن المرحلة عدة جوانب منها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت، وعادة ما يثاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس حيث تتكاثف في مواجهة خطر محدد.

5- التعلم.

وهي بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل، وتتضمن تلك المرحلة دروس هامة تتعلمها المؤسسة من خبراتها السابقة والمؤسسات الأخرى التي مرت بأزمات معينة وكذلك والتعلم المستمر وإعادة التقويم ولتحسين ما تم إنجازه في الماضي رغم أنه مؤلم من حيث ذكريات الماضي التي خلفتها الأزمة.

وهناك من يرى أن إدارة الأزمة تمر بمراحل أربعة هي:[1]

1- تلطيف أو تخفيف حدة الأزمة.

2- الاستعداد والتحضير.

3- المواجهة.

4- إعادة التوازن.

وكما نعلم فإن كل خطة تتألف من مكونات، فإن المكونات الأساسية لخطة إدارة الأزمات يمكن تلخيصها في التالي:

1- الهدف: يتمثل في الاستعداد لمواجهة الأزمة.

2- التعارف والمختصرات: وتشمل المخاطر المحضورة، التعرض للعناصر المعرضة للأخطار.

[1] محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص50-51.

3- مواصفات الموقع: المناخ، التضاريس الكل أو الجزء، الإحصاء والتوزيع السكاني، الصناعة، نظام الحكم، الطاقة...

4- وصف التهديد: أي الخلفية التاريخية وأنواع الأحداث الطبيعية والاصطناعية.

5- القيادة والتنسيق: بين السلطات والصلاحيات والمسؤوليات لإدارة الأزمات.

6- فرق التخطيط: أي تخطيط القطاعات العامة مثل الخدمات الطبية، النقل المواصلات والإطفاء.

7- المساعدات الخارجية: منح السلطات الصلاحيات لطلب المساعدات الخارجية للموقع الخاص لخطة الطوارئ (الأزمة).

8- تحديد مركز الأزمات: من خلال تعيين مواقع مراكز الأزمات وتأمين النقل والاتصال فيما بينها.

9- الإشعار والإنذار: تحديد نظام الاستعلام وبث الأخبار والإنذارات وإيجاد قاعدة معلومات.

10- الهيئات المساندة: وزارات ومؤسسات الدولة المختصة.

11- الإدارة والإجراءات المالية: تحديد سلطات المصادرة وإجراءات الشراء السريع.

12- الإعلام العام: البيانات والنشرات الدولية والأخبار المفاجئة.

13- الخطط الفرعية إيجاد خطط مكملة لخدمات أساسية مثل الإنقاذ والدفاع المدني والنقل.[1]

وفي نفس السياق هناك من يعتبر مراحل إدارة الأزمات أو ما يسميها بدورة التفاعل مع الأحداث تتضمن العناصر التالية:

1- تشخيص الأزمة وتحديد أسبابها: وتشمل ما هي الأزمة؟ وما أسبابها؟ وكيف نشخصها؟

2- تحديد الأهداف (لماذا ندير الأزمة)؟ وتشمل ما هي الأهداف، وكيف نحددها؟

3- الحد من تفاقم الأزمة.

4- تحديد البدائل الممكنة: كيف تولد البدائل؟ وكيف تتغلب على الأقفال الذهنية؟

[1] Disponible sur : Ikhwan wayonline-maktoobblog.com

5- اختيار أفضل البدائل: وتشمل كيف تقيم البدائل لاختيار أفضلها؟

المطلب الثالث: إعداد إستراتيجية لإدارة الأزمات.

يجب أن تتم إدارة الأزمات في ضوء إستراتيجية معينة بحيث يقتنع فريق الأزمة بضرورة إدارة الأزمة، وعلى الرغم من اختلاف طبيعة الأزمات وتباين الأساليب العملية للتعامل مع نوع من أنواع الأزمات إلا أن ثمة قاسما مشتركا فيما بينها هو ضرورة وجود خطة إستراتيجية تتضمن التعامل الفعال والمحكم مع الأزمة إن إستراتيجيات التعامل مع الأزمة كثيرة لذا يجب عند اختيار الإستراتيجية مراعاة الأمور التالية:[1]

1- تحديد الموقف من الأزمة: من هو صانع الأزمة ومن هو المستهدف بها؟

2- اختيار الإستراتيجية التي تناسب طبيعة الأزمة وإفرازاتها.

3- التأكد من أن الإستراتيجية المختارة يمكن تطبيقها في الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

4- التعرف على إستراتيجية الطرف الآخر.

تمثل هذه المرحلة إعداد الإستراتيجية المحور الأساسي لإدارة الأزمة إذ يتم التعامل معها في الإطار النظري والتنظيمي لإدارة الأزمات في ضوء أهداف الخطة الإستراتيجية لمواجهة الأزمات، ونجد بأن عملية التخطيط في هذا المجال هي كما يلي:[2]

1- تدعيم قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات والأزمات.

2- توفير البيانات والمعلومات الدقيقة الكافية أمام الإدارة لمواجهة المشكلات والتعامل مع الأزمات.

3- تأكيد أهمية توفر المتطلبات الفنية والمالية والإدارية لتجنب مواجهة المشكلات أو حدوث الأزمات.

4- وجود نظام تحذيري يساعد المؤسسة على الإحساس الصادق المبكر بأي مؤشرات أو دلالات عن المشكلات أو أزمات متوقعة.

5- توفير مجموعة من سياسات ومتطلبات الأمن والأمان لدى المؤسسة المواجهة أي تغيرات غير مرغوبة مستقبلا.

[1] محمود خلف جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة، عمان 2007، ص 173.

[2] مصطفى أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 60.

6- توفير آليات معروفة لدى المؤسسة تستطيع من خلالها استرداد قوتها وعافيتها عند التعرض لتأثيرات سلبية من مشكلات أو أزمات معينة.

7- توفر بدائل طوارئ لدى المؤسسة وجود سيناريوهات جاهزة تحقق للمؤسسة قدر ملائم من الاطمئنان والثقة للتعامل مع عدم التأكد في بيئة الأعمال.

ويظهر الشكل التالي الإطار العام للعلاقة بين نظام إدارة الأزمات وإعداد التوجهات الإستراتيجية للتعامل معها.

الشكل رقم (2–1): الإطار العام للعلاقة بين نظام إدارة الأزمات وإعداد التوجهات الإستراتيجية للتعامل معها

	خصائص داخلية	خصائص خارجية
	1) الأزمات: - عيوب في المنتج أو الخدمة. - فشل نظام المعلومات. **2) الأسباب:** - عدم اكتشاف وتحليل العيوب. - فشل أنظمة المتابعة والرقابة. **3) التوجهات الإستراتيجية للتعامل مع الأزمات:** - الاكتشاف الجيد. - التأكيد على نظام التشغيل الإدارة والرقابة. -التوظيف الجيد لقنوات الاتصال ووحدات إدارة الأزمات.	**1) الأزمات:** - انتشار تلوث البيئة. - الكوارث الطبيعية. **2) الأسباب:** - عدم تحديد وتحليل الظروف البيئية. - فشل أنظمة التخطيط والرقابة. **3) التوجهات الإستراتيجية للتعامل مع الأزمات:** - إعادة تصميم نظم المراقبة. - الاهتمام بآراء الخبراء واستطلاعات الرأي.
	1) الأزمات: - فشل التكيف، الفشل التنظيمي. - الأنشطة غير القانونية. **2) الأسباب:** - عيوب في أنظمة الرقابة والاتصال والمعلومات، ونظم التحفيز. - عدم ملائمة نظم التخطيط. **3) التوجهات الإستراتيجية للتعامل مع الأزمات:** - التأكيد على الجوانب السيكولوجية والعاطفية. - الاهتمام بالعملية التدريبية. -التأكيد على مجموعات التعضيد الاجتماعي.	**1) الأزمات:** - هروب الكفاءات. - الإضرابات العمالية. - العنف. **2) الأسباب:** - فشل تصميم وتطبيق النظم الاجتماعية. - فشل نظم منع الجرائم **3) التوجهات الإستراتيجية للتعامل مع الأزمات:** - تدعيم تثقيف وحماية المستهلك. - التأكيد على برامج الحماية الصحية والذهنية. -مراجعة تصميم التنظيم والثقافة التنظيمية.

خصائص الأفراد والخصائص الاجتماعية والتنظيمية

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 61.

المطلب الرابع: أنماط القادة وأساليب ادارة الأزمات.

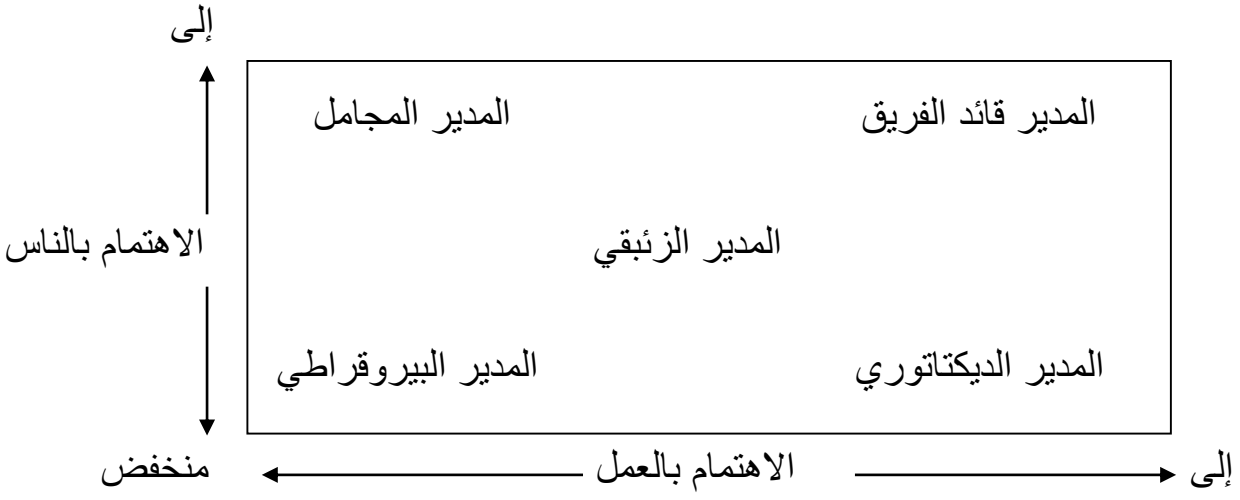
إن الأزمات تحتاج إلى تعامل خاص من المدير والمشرف على مراحل الأزمات سواء قبل ظهورها أو أثناء وقوعها أو بعد التغلب عليها، إن الإدارة المدير الناجح هو الذي يعد العدة اللازمة لمواجهة الأزمات وعليه يتعين على مدير وحدة إدارة الأزمات أن يحسن اختيار قائمة الفريق الذي يتعامل مع الأزمة وأن يراعي توافر خصائص ومواصفات معينة تجعله ناجحا في قيادة الفريق وإنجاح مهمته، ومن هذه الخصائص على سبيل المثال لا الحصر:

- **سمات الشخصية:** كالشجاعة والتفاؤل والمشاركة والوجدانية، والقياد وقوة الإدارة والابتكارية والقدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

- **سمات مكتسبة:** كالقدرة على جمع المعلومات وتحليلها والتعامل معها والاستفادة منها والقدرة على شرح أفكاره وتوصيل المعلومات، والخبرة الفنية بطبيعة المهمة اللازمة.[1]

ويقتضي التعامل مع الأزمات وجود نوع خاص من المديرين يتم تأهيليه وتدريبه تدريبا واقعيا لصقل مهاراته ومواهبه واستعداده الطبيعي خاصة وأن التعامل مع الأزمة له طابع خاص، حيث نجد أنه يوجد خمسة أنماط قيادية لإدارة الأزمات كما هو موضح في الشكل التالي:[2]

الأنماط القيادية في إدارة الأزمات:الشكل رقم (2-2)



[1] محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص 65.

[2] سيد الهواري، الموجز في إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص 32.

أولا: أنماط القادة في إدارة الأزمات.

و الآن مع أهم الخصائص التي يتميز بها كل نمط:[1]

1- **نمط المدير المجامل.**

- دوافعه الإيجابية التمتع بالحب والوئام ودفئ المعاملة.
- دوافعه السلبية هي الخوف من تكدير جو الوئام والرضا.
- في الأزمات يتمتع بهدوء ظاهري عجيب يتجاهل دون قصد البيانات والحقائق ذات العلاقة.
- يترك التصرف للمحيطين حوله فرأيهم الذي يتفقون عليه هو رأيه أيضا.
- يكون غير قادر على اتخاذ القرارات بالرغم من كثرة البيانات ويطلب بيانات إضافية ويطلب لإعادة الدراسة "حالة تسمى تسلسل البيانات".

2- **نمط المدير الديكتاتوري.**

- دوافعه الإيجابية حب السيطرة وممارسة السلطة
- دوافعه السلبية فقدان السيطرة والخوف من الفشل.
- درجة توتره في علاج الأزمة عالية.
- يحاول الخروج من الأزمة بسرعة ليستريح.
- يرى الأزمات بعدسة مكبرة.
- يقظة مفرطة.
- يميل إلى اتخاذ قرارات بمفرده وبسرعة.

3- **نمط المدير البيروقراطي.**

[1] سيد الهواري، مرجع سابق، ص 33-36.

- دوافعه الإيجابية حب البقاء والعيش في سلام.
- دوافعه السلبية الخوف من الطرد من الوظيفة.
- يتهرب من صناعة القرارات برفعها إلى أعلى.
- يستوفي الشكل...يوحي أنه مرتبك ولديه كل المستندات التي تثبت اهتمامه بالموضوع.
- ينكر وجود أزمات.
- يستخدم التبريرات بنقص البيانات لتأجيل اتخاذ القرار.
- هو صاحب الهروب الدفاعي.

4- نمط المدير الزئبقي.

- هدف المدير في الأوقات العادية هو تحقيق الشعبية (حب الجماهير له) وهو ينفذ ما تقره الأغلبية من فقد مكانته وشعبيته.[1]
- يحس في الأزمات بنبض الأغلبية ويختار البدائل التي تواجه اقل مقاومة لدى أكبر وأقوى القطاعات ومن ثم يستطلع الآراء بشكل غير مباشر ويعرف اتجاه الريح...ويعتمد على اللجان بشكل صوري لإعطاء إحساس بالديمقراطية ويناقش الأقوياء أصحاب النفوذ فرادا وعندما يكون الزمن المتاح قليلا يأخذ برأي الدائرة القريبة منه: أهل الثقة، وفي مرحلة التنفيذ يطيل أمر التنفيذ هو يؤجل إعطاء الأدوية المرة التي يفضل أن تكون بجرعات صغيرة، إنه يجب التغيير السلمي بغير صراع.

5- نمط المدير قائد الفريق.[2]

- دوافعه الإيجابية في الأوقات العادية هي الاعتراف والتقدير الموضوعي من نفسه ومن الآخرين.
- يسعى إلى تحقيق ذاته بنوع من السكينة الداخلية والرضا بمنح الثقة للآخرين.
- دوافعه السلبية هي الخوف من فقدان ثقة الآخرين فيه.

[1] سيد الهواري، مرجع سابق، ص 37-38

[2] نسه، ص 40

- ينظر إلى الأزمات على أنها فرصة لتحسين الأحوال.
- يحتفظ برباطة جأشه في الأزمات لثقته في نفسه وفي الآخرين من حوله.
- يرى كل المخاطر والتهديدات في حجمها الطبيعي ويعرف أولوياته.
- يجمع كل البيانات والحقائق التي لها علاقة آخذا في الاعتبار الوقت المتاح والتكلفة المبررة.
- يهتم بتشخيص الأزمة والوقت وتحديد درجة شدتها واحتمالاتها والقدرة على السيطرة والزمن.
- في توليده للبدائل يعتمد على التفكير الابتكاري (طريقة عصف الأفكار...)
- عند اتخاذه قرار يكون بمشاركة أصحاب الرأي، يعرف أهدافه وأولوياته ويعرف الحرام والحلال.
- أنه ينظر إلى نفسه على أنه رئيس فريق (مثل رئيس فرقة كرة القدم).
- يخرج من الأزمات أقوى وبخطط لكيلا تتكرر الأزمة أو الأزمات، فهو ينشئ فريق لإدارة الأزمات ويتعامل معه كما يتعامل رئيس فريق كرة القدم: تدريب فردي وثنائي وجماعي ومباراة تجريبية.
- إنه مدير يتمتع باليقظة.
- يطور نفسه ذاتيا دائما.
- مثلما تتعدد أنماط القادة في إدارة الأزمات تتعدد معها أساليب إدارة الأزمات والتي نتطرق إليها في الآتي:

ثانيا: أساليب إدارة الأزمات.

من الأساليب التي يمكن لمدير الأزمة انتهاجها في تعامله مع الأزمات نجد ما يلي:[1]

1- **كبت الأزمة:** ويقضي هذا الأسلوب بالعنف في التعامل مع الأزمة ومع الطرف الآخر وذلك بالتدخل السريع ومحاولة وقف أحداثها والقضاء على مولداتها:

2- **تفريغ الأزمة:** وهذا الأسلوب يعتبر امتدادا لما قبله، إلا أن الفارق بينهما يكمن في أن الأسلوب الأول يهدف إلى القضاء نهائيا على الأزمة دفعة واحدة، بينما الثاني يروم القضاء عليها تدريجيا لقناعة مستخدمة

[1] محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص 173-175.

بضرورة التدرج، إما لتماسك الطرف الآخر وقوته وكثرة أتباعه، أو للظهور إعلاميا بمظهر المتسامح أو لغير ذلك من الأسباب.

3- **إنكار الأزمة وبخسها:** أي أنه لا يتم الاعتراف بوجود الأزمة أصلا أو التقليل من شأنها بحيث تصور على أنه مجرد فقاعات سواء لا تلبث أن تبدد، ومن ثم فإن هذا الأسلوب يصاحبه ما يلي:

أ- تعتيم إعلامي لتفويت الفرصة علم الطرف الآخر لإقناع بعض من المستهدفين بالأزمة وخطورتها.

ب- تحصين الأفراد من هذه الحملات الإعلامية، وإقناعهم بعدم وجود أزمة أو التوين من شأنها.

4- **عزل قوى الأزمة:** هذا الأسلوب يؤمن بالحكمة التي تقبح في اللاشعور الإنساني والتي تقضي بقطع رأس الحية بغية التخلص من شرها، وبعبر هذا الأسلوب يتم تصنيف قو الأزمة إلى: القوى الصانعة، القوى المؤيدة، القوى المهتمة بالأزمة.

5- **احتواء الأزمة:** ويهدف هذا الأسلوب إلى محاصرة الأزمة والعمل عل عدم استفحالها، عبر امتصاص الضغط المولد لها، ففي الأزمات العالمية مثلا يمكن اتباع ما يلي: [1]

أ- إبداء الرغبة في معرفة مطالب العمال عبر مفاوضات ذكية.

ب- مطالبة العمال باختيار ممثل لهم في هذه المفاوضات، ومن ثم مطالبة الممثل بتوحيد الرغبات بحيث أنها متعارضة، أو المطالبة باستبعاد بعضها لتعذر تنفيذها دفعة واحدة.

ت- التفاوض مع الممثل بذكاء والخروج بنتائج جيدة.

6- **تصعيد الأزمة:** وذلك بالعمل على زيادة حدة الأزمة إلى درجة معينة، ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب في حالات خاصة ولتحقيق أهداف محددة مثلا:

أ- في حالة الغموض الشديد في الأزمة وعدم ظهور أطراف الأزمة الحقيقية.

ب- عند الرغبة في تصنيف قوى الأزمة.

7- **تفريغ الأزمة من مضمونها:** ليس ثمة أزمة بلا مضمون، ومضمون الأزمة قد يكون دينيا أو ثقافيا أو سياسيا أو اقتصاديا أو اجتماعيا أو خليطا، وهذا الأسلوب يقضي بخنق الأزمة وذلك بامتصاص مضمونها، وأسلوب

[1] محمد حافظ الرهوان، مرجع سابق، ص 93.

التفريغ كثيرا ما يستخدم في الأزمات الدينية والثقافية، وذلك أن الدين والثقافة سيقضيان على العنف والإكراه في الأغلب، وهو ما يدفع أحد الطرفين إلى تفريغ الأزمة من مضمونها والادعاء بأنها لا تمت إلى الدين والثقافة بأدنى صلة، لتبقى بعد ذلك مهمة الطرف الآخر منحصرة بالتأكيد على هذا المضمون بل ربما امتدت مهمته إلى إيجاد مضامين جديدة لتشتيت خصمه تفكيرا وتنفيذا.

خاتمة الفصل.

إن إدارة الأزمات مسألة قائمة بحد ذاتها منذ القدم، وكانت مظهرا من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة التي يواجهها الإنسان بعد أن جربه بتحدي الطبيعة أو غيره من البشر، وكانت هذه الممارسة هي المحك الحقيقي لقدرة الإنسان على مواجهة الأزمات والتعامل معا لمواقف الحرجة بما تفجره من طاقات إبداعية، تستنفر قدراته على الابتكار.

فالمفهوم البسيط لإدارة الأزمات تعني التعامل مع عناصر موقف الأزمة باستخدام مزيج من أدوات المساومة الضاغطة والتوفيقية بما يحقق أهادف المؤسسة ويحافظ على مصالحها الحيوية، وهي أيضا عبارة عن محاولة لتطبيق مجموعة من الإجراءات والقواعد والأسس المبتكرة تتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة وأساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها ذبك بهدف السيطرة على الأزمة والتحكم فيها وتوجيهها وفقا لمصلحة المؤسسة.

وسيتم مقارنة المفاهيم النظرية التي تم التطرق إليها خلال هذا الفصل مع ما هو واقع في المؤسسة الجزائرية.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لإدارة الأزمات على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية

تمهيد.

بعد الدراسة النظرية في الفصل الأول والثاني من خلال عرض الإطار النظري للأزمة والمؤسسة الاقتصادية العمومية، وبعد القيام بدراسة نظرية لادارة الأزمات في المؤسسات العمومية، سيتم القيام في هذا الفصل بدراسة ميدانية لادارة الأزمات على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمدية.

فالدراسة الميدانية ستجرى عبر ثلاث مراحل، في المرحلة الأولى التعريف بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية والتي ستجرى فيها الدراسة التطبيقية، وفي المرحلة الثانية إجراء دراسة وصفية تحليلية للخصائص الشخصية الخاصة بأفراد العينة بالإضافة الى تحليل إجابات أفراد العينة ومدى موافقتهم على عبارات الاستبيان، أما في المرحلة الثالثة من الدراسة التطبيقية سيتم فيها اختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS).

حيث سيتم تناول في هذا الفصل ما يلي:

- المبحث الأول: المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف
- المبحث الثاني: الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف

ستتم المحاولة من خلال هذا المبحث تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية وعرض هيكلها التنظيمي ومختلف المصالح المكونة لها.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف.

يعتبر مستشفى محمد بوضياف بالمدية مؤسسة عمومية ذات طابع صحي استشفائي، تلعب دورا هاما في المنطقة من الناحية الإستشفائية، حيث يقع في وسط المدينة، هو قطاع تابع لوزارة الصحة والسكان أنشأ سنة 1959 وفتح أبوابه سنة 1960 حيث يتربع على مساحة إجمالية قدرها 07 هكتار وتبلغ قدرة استعابة 527 سرير مقسمة على المصالح والوحدات الداخلية[1].

أما من الناحية التعدادية للعمال والمستخدمين فتقدر بـ: 985 مستخدم مقسمة كما يلي: [2]

- عدد الممارسين الأخصائيين: 177.
- عدد الأطباء العاملون: 97.
- عدد جراحوا الأسنان: 04.
- عدد الشبه طبيون: 423.
- عدد الموظفون الإداريون: 61.
- عدد التقنيون والمهنيون: 223.[3]

والجدول التالي يوضح المصالح والوحدات الداخلية للمؤسسة.

جدول رقم (3-1): المصالح والوحدات الداخلية للمؤسسة.

[1] وثائق رسمية مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية.

[2] وثائق رسمية مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية.

[3]

الإختصاص	عدد المصالح	الوحدات	قدرة استيعاب الوحدة	قدرة استيعاب المصلحة
الطب الداخلي	01	- وحدة رجال - وحدة نساء - تصفية الدم	35 35 14	84
طب الأطفال	01	- طب الأطفال - حديثي الولادة	28 10	38
الجراحة العامة	01	- وحدة رجال - وحدة نساء	31 31	62
أمراض النساء والتوليد	01	- أمراض النساء - التوليد	30 60	90
جراحة الأطفال	01	- جراحة الأطفال	30	30
جراحة العظام	01	- وحدة رجال - وحدة نساء	30 10	40
الأمراض الصدرية	01	- وحدة رجال - وحدة نساء	15 15	30
طب العيون	01	- وحدة رجال - وحدة نساء		30
الإستعجالات الطبية الجراحية	01	- استعجالات طبية - استعجالات جراحية	10 07	17
الإنعاش الطبي	01	- الإنعاش الطبي - الإنعاش الجراحي	13 17	30
أمراض الكلى	01	- وحدة رجال - وحدة نساء	07	15
أمراض الأنف والأذن والحنجرة	01	- وحدة رجال - وحدة نساء	14 14	28
الأمراض المعدية	01	- وحدة رجال - وحدة نساء	14 14	28

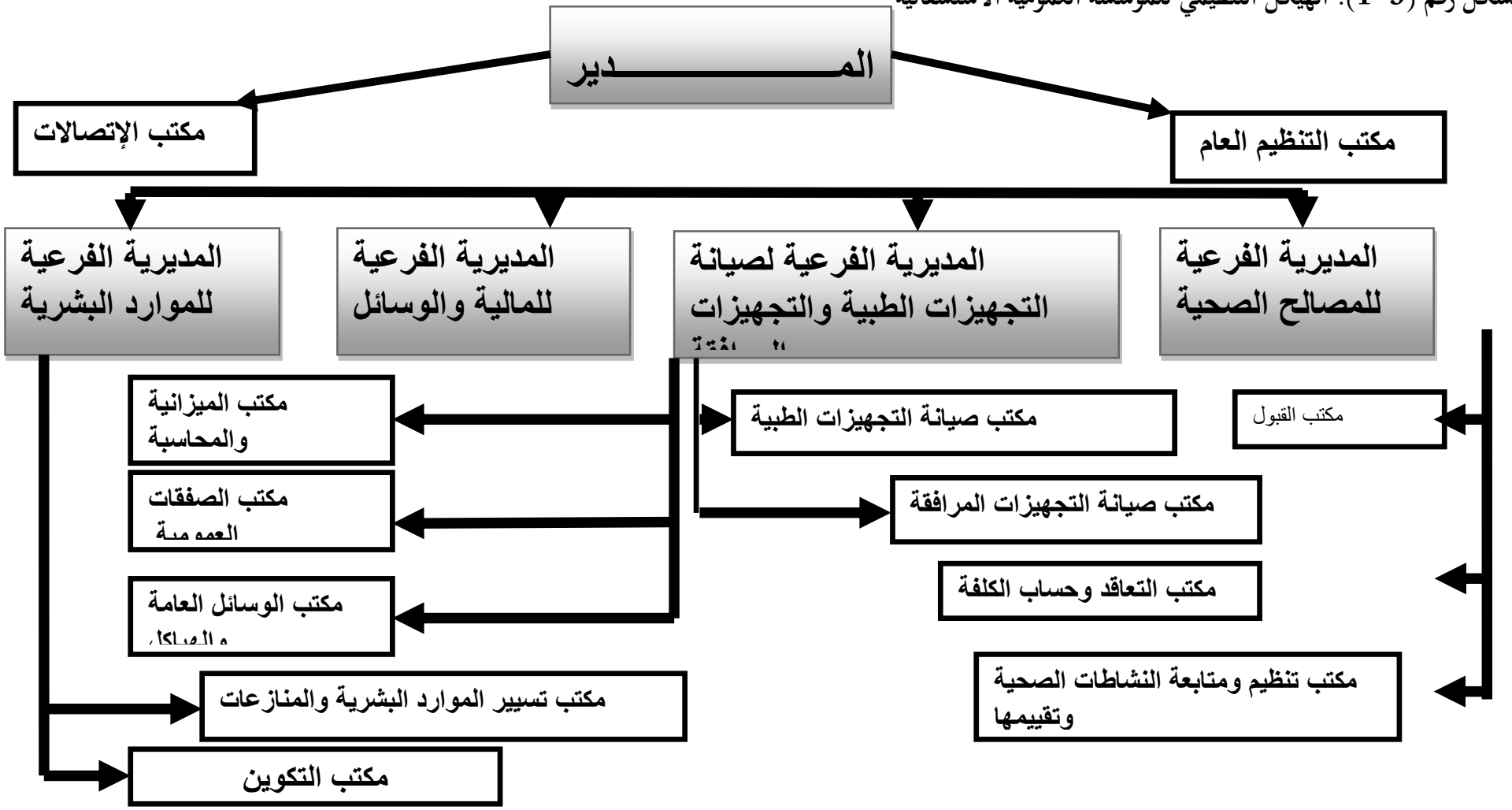
الكشف بالأشعة	01	- وحدة سكانير - كشوفات أخرى		
الكشف تحاليل الدم	01	- الكشف تحاليل الدم		
الطب الشرعي	01	- الفحوصات - وحدة دراسة أسباب الموت وطبيعته وحفظ الجثث - وحدة فحص المساجين		
مصلحة علم الأوبئة والطب الوقائي	01	- تنظيم وتقييم أنشطة الصحة القاعدية - الرقابة في علم الأوبئة - معالجة المعلومات والنظافة الإستشفائية		
المجـــــــموع العـــــــام				527

المصدر: وثائق رسمية مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسات العمومية الإستشفائية.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية وفق القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 2009/12/20.

الشكل رقم (3–1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية



مصلحة الموارد البشرية.

- **تعريف:** هي جزء من الإدارة يعنى بشؤون الأفراد العاملين من حيث: التعيين، التأهيل التدريب، وتطوير الكفاءات وكذا وصف أعمالهم، كما أنها تخطط الاحتياجات البشرية.
- **الخطوات:** توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين من خلال الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين.

مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف المدية: وهي التي حيز دراستنا أحد أهم المصالح الأساسية لهذه المؤسسة وهي الركيزة التي تعتمد عليها المؤسسة من حيث استقطاب الموارد البشرية، كما أن المهمة الرئيسية لمديرها هي مساعدة المديرين في المنشأة ورؤساء المصالح بتزويدهم بما يحتاجوه من رأي أو مشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بفاعلية أكثر.

وتجدر الإشارة إلى أنه هناك تكامل بين إدارة الموارد البشرية ونظيراتها الأخرى من الادارات في المؤسسة.

الأعمال الروتينية لإدارة الموارد البشرية: حفظ ملفات الموظفين والترقيات في الدرجة والرتبة والنقل والتكوين وتقييم الأداء للعاملين وإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وتتكون من مكتبين[1].

1- مكتب تسيير الموارد البشرية وحركاته.

أي الإشراف على المسار المهني للموظف منذ دخوله للمؤسسة إلى غاية خروجه وكذا إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والسهر على تنفيذه، وإعداد حصيلة نهائية تبين مدى تنفيذ هذا المخطط.

2- مكتب الأجور والرواتب.

وهو مكتب يختص بتسديد ومتابعة أجور العاملين في المؤسسة ابتداءا من تاريخ التوظيف من بداية كل شهر كما يختص أيضا بدراسة المنح والتعويضات الممنوحة لمختلف الفئات وكذا الإقتطاعات.

3- مكتب التكوين.

[1] وثائق رسمية مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية.

لقد عرفت وظيفة التكوين بروزا فعالا خلال السنوات الخيرة وقد تجسد ذلك بالفعل بإنشاء لجنة التكوين المتواصل بالمؤسسة العمومية الإستشفائية المدية تابعة لمكتب التكوين تتكفل بمهام التكوين وهذا من خلال التخطيط والإشراف على عملية التكوين، بهدف تطوير وتجديد مهارات ومعارف المستخدمين وتحسين أدائهم وسلوكياتهم داخل المؤسسة بغية زيادة المردودية وتحسين نوعية الخدمات المقدمة.

أما من الناحية التنظيمية فإن هذه اللجنة تتكون من أعضاء يمثلون مختلف الأسلاك والرتب وهم: [1]

- السلك الطبي.
- السلك الشبه طبي.
- السلك الإداري.

أ- أعضاء لجنة التكوين:

تتشكل لجنة التكوين المتواصل في المؤسسة العمومية الإستشفائية من الأعضاء التالية: [2]

- نائب المدير المكلف بإدارة الموارد البشرية، وهو متصرف إداري للمصالح الصحية الفئة الثانية، ويشرف على النشاط الموجه للمستخدمين الإداريين.
- رئيس مصلحة الطب الداخلي وهو طبيب مختص في الطب الداخلي ويتولى الإشراف على النشاط التكويني الموجه للمستخدمين الطبيين.
- رئيس مصلحة الإستعجالات وهو طبيب مختص في التخدير والإنعاش ويتولى أيضا على النشاط التكويني الخاص بالسلك الطبي.
- ممرض رئيسي ويتولى الإشراف على النشاط التكويني الموجه للسلك الشبه الطبي.

ب- مهام لجنة التكوين المتواصل بالمؤسسة العمومية الإستشفائية المدية: [3]

[1] وثائق رسمية مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية.

[2] وثائق رسمية مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية.

[3] وثائق رسمية مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية.

تتكفل هذه اللجنة بالمهام التالية:

- صياغة المخططات التكوينية.
- تحديد الإحتياجات الفعلية للتكوين.
- صياغة الأهداف التكوينية.
- إعداد وتصميم البرامج التكوينية.
- توفير الإمكانات والوسائل الضرورية لتنفيذ البرنامج التكويني.
- تقييم العملية التكوينية.

كما تشرف هذه اللجنة على ملفات التكوين من بينها تكوين الموظفين بأنواعه وكذا المتربصين الخارجيين كما هو مذكور في المادة 104 من الأمر 06-03 المؤرخ في 15-07-2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية التي تنص على أنه يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة مستمرة ودائمة وهذا لضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة لهذا أصبحت تشرف مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة عن طريق مكتب التكوين على تنظيم دورات تكوينية داخل المؤسسة للأطباء والممرضين والإداريين وكذا بعض الفئات من العمال المهنيين ويشرف على هذه الدورات مختصين مؤهلين من داخل وخارج المؤسسة يكونوا أحيانا أطباء مختصون أو عاملون كذلك تنظم المديرية الفرعية للموارد البشرية دورات تكوينية خارج المؤسسة للممارسين الطبيين من اجل تكوين متخصص داخل الوطن ويكون هذا التكوين للطبيب العام الذي يعمل بمصلحة معينة مثال: مصلحة مرض السكري أو مصلحة تصفية الدم....[1]

يستفيد هذا الأخير من تكوين متخصص في مجال مهام المصلحة المنتمي إليها ويمكن أن يكون التكوين خارج الوطن ويكون هذا التكوين في الغالب للأطباء المختصون وهذا في إطار الملتقيات الدولية لغرض تحديد المعلومات الطبية، وهذا حسب كل طبيب واختصاصه، أما بالنسبة لسلك الشبه طبي يكون بالملتقيات والأيام الدراسية مثال: [2]

- اليوم العالمي لمكافحة المخدرات.

[1] نفسه.

[2] وثائق رسمية مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية.

- اليوم الوطني للصحة.
- اليوم الوطني للقابلة.

كما يستفيد العامل في السلك الشبه طبي من الترقية من رتبة إلى رتبة إلى عن طريق امتحان مهني تنظمه مدرسة التكوين الشبه طبي بموافقة إدارة المؤسسة ينتدب من خلال الممرض بعد اجتيازه امتحان لدى المدرسة مدة فترة التكوين.

المطلب الثالث: التنظيم الإداري للمؤسسة العمومية الإستشفائية.

يدير المؤسسة العمومية الإستشفائية المدية مجلس إدارة ويشرف على تسييره المدير بالإضافة إلى جهاز استشاري يطلق عليه المجلس الطبي.

1- **المجلس الإداري**: يتكون المجلس الإداري من: [1]

- ممثل عن الوالي رئيسا.
- ممثل عن إدارة المالية.
- ممثل عن التأمينات الإقتصادية.
- ممثل عن هيئات الضمان الإجتماعي.
- ممثل عن المجلس الشعبي الولائي.
- ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة.
- ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه نظراؤه.
- ممثل عن المستخدمين الشبه الطبيين ينتخبه نظراؤه.
- ممثل عن جمعيات مرتفقي الصحة.
- ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة.

[1] نسه.

- رئيس المجلس الطبي.

للإشارة فقط فإن مدير المؤسسة العمومية الإستشفائية له صوت استشاري في المجلس كما يتولى أمانة المجلس أثناء مداولاته.

يمكن لمجلس الإدارة الإستعانة بكل شخص من شأنه تقديم مساعدة له عند مداولاته.

وينعقد المجلس الإداري في دورتين عاديتين كل سنة كما يمكن أن ينعقد استثناءا ويبحث في مداولاته عن المواضيع التالية:[1]

- مخطط تنمية المؤسسة على المدى القصير والمتوسط.

- مشروع ميزانية المؤسسة.

- الحسابات التقديرية.

- الحساب الإداري.

- مشاريع الإستثمار.

- مشاريع التنظيم الداخلي للمؤسسة.

- البرامج السنوية لحفظ البيانات والتجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة لصيانتها.

- الإتفاقيات الخاصة بالتكوين.

- العقود المتعلقة بتقديم العلاج المبرمة مع شركاء المؤسسة.

مثال: هيئات الضمان الإجتماعي والتأمينات الإقتصادية والتعاضدية والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات الأخرى.

- مشروع جدول تعداد المستخدمين.

[1] وثائق رسمية مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية.

- النظام الداخلي للمؤسسة.

- اقتناء وتحويل ملكية المنقولات والعقارات وعقود الإيجار.

- قبول الهبات والوصايا أو رفضها.

- الصفقات والعقود والإتفاقيات طبقا للتنظيم المعمول به.

2- المدير.

يعين مدير المؤسسة العمومية الإستشفائية بقرار صادر عن وزير الصحة والسكان إصلاح المستشفيات، وتنهى مهامه بنفس الشكل والمدير باعتباره المسؤول الأول عن تسيير المؤسسة فهو بذلك: [1]

- يقوم بتمثيل المؤسسة امام الجهات القضائية وفي كافة الحياة المدنية.
- هو الآمر بالصرف بخصوص نفقات المؤسسة.
- يقوم بتحضير مشاريع الميزانية التقديرية ويعد حسابات المؤسسة.
- يقوم بإبرام كافة العقود والصفقات والإتفاقيات.
- يسهر على وضع مشروع الهيكل التنظيمي والنظام الداخلي للمؤسسة.
- يتولى تنفيذ مداولات مجلس الإدراة.
- يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته.
- يعين جميع مستخدمي المؤسسة باستثناء المستخدمين الذين تقرر بطرق أخرى لتعيينهم.
- يمكنه تفويض إمضائه تحت مسؤوليته لمساعديه.

كما يساعد المدير أربعة نواب مديرين يكلفون على التوالي بما يلي:

- المالية العامة.
- الموارد البشرية.

[1] وثائق رسمية مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية.

- المصالح الصحية.
- صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافق.

كما يعين نواب المدير بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

3-المجلس الطبي.

يتكون المجلس للطبي من:

- مسؤول المصالح الطبية.

- الصيدلي المسؤول عن الصيدلة.

- جراح أسنان.

- شبه طبي ينتخبه نظراؤه من أعلى رتبة في سلك شبه الطبيين.

ينتخب المجلس الطبي من بين أعضائه رئيسا ونائب رئيس لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد.

من أهم أعمال المجلس الطبي:

يقوم بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة وإبداء رأيه الطبي والتقني فيها ولاسيما فيما يلي:

- تنظيم العلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية.

- مشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية وبناء المصالح وإعادة تهيئتها.

- برامج الصحة والسكان.

- برامج التظاهرات العلمية والتقنية.

- إنشاء هياكل طبية أو إلغائها.

يقترح المجلس الطبي كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة وسيرها، لاسيما منها مصالح العلاج والوقاية.

كما يمكن لمدير المؤسسة العمومية الإستشفائية إخبار المجلس الطبي بشأن كل مسألة ذات طابع طبي أو علمي أو تكويني.

– التنظيم الداخلي للمؤسسة[1].

تطبيق لأحكام المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأول عام 1428 الموافق لـ 19 مايو سنة 2007، حيث يحدد هذا القرار التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الإستشفائية.

– يشمل هذا التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الإستشفائية الموضوع تحت سلطة المدير، الذي يلحق به مكتب التنظيم العام ومكتب الإتصال، على ما يلي:

– المديرية الفرعية للمالية والوسائل.

– المديرية الفرعية للموارد البشرية.

– المديرية الفرعية للمصالح الصحية.

– المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات والتجهيزات المرافقة.

1-تشمل المديرية الفرعية للمالية والوسائل على ثلاث مكاتب 3:

أ- مكتب الميزانية والمحاسبة.

ب- مكتب الصفقات العمومية.

ت- مكتب الوسائل العامة والهياكل.

2- تشمل المديرية الفرعية للموارد البشرية على مكتبين:

أ- مكتب تسيير الموارد البشرية وحركتها.

[1] وثائق رسمية مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية.

ب- مكتب التكوين.

03-تشمل المديرية الفرعية للمصالح الصحية على ثلاث مكاتب:

أ- مكتب الدخول.

ب- مكتب التعاقد وحساب التكاليف.

ت- مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها.

04- تشمل المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات والتجهيزات المرافقة على مكتبين:

أ- مكتب صيانة التجهيزات الطبية.

ب- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية.

لدراسة واقع إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية وذلك من خلال توزيع الاستبيان على الموظفين، وبعد توزيع الاستبيان سيتم تحليله٩ وذلك باستخدام برنامج (SPSS).

المطلب الأول: البيانات والمنهجية.

قبل القيام بدراسة واقع إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية، سيتم التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة ...الخ.

أولا: مجتمع وعينة الدراسة.

تم تحديد مجتمع الدراسة من الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية بالاعتماد على بعض أدوات جمع البيانات، حيث يتكون مجتمع الدراسة من (المعاونين الطبيين، الأطباء والاداريين)، كما تم توزيع (75) استمارة من الاستبانة على الموظفين في المؤسسة، حيث أستعيد منها 51 استمارة معبأة.

ثانيا: أدوات الدراسة.

بغرض اتمام عمليات البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، وأهم هذه الأساليب:

1- **المقابلة:** تم اجراء مقابلة مع مدير مصلحة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمدية، فمن خلال هذه المقابلة كانت لنا لمحة حول نشأة وكيفية عمل وسير هذه المؤسسة بالإضافة الى معرفة مختلف المصالح التي تضمها.
2- **استمارة الاستبانة:** وهي من بين أدوات جمع المعلومات، تم إعدادها بالاعتماد على عدة مراجع، كالرسائل والأطروحات، وقد تم إعداد استمارة واحدة موجهة للأساتذة، حيث قسمت إلى قسمين:

أ- الجزء الأول: المعلومات الشخصية.

يحتوي على 5 فقرات تهدف إلى معرفة بعض المعلومات الشخصية الخاصة بالموظفين على مستوى المؤسسة الاستشفائية كالسن، المستوى، الوظيفية والخبرة.

ب- الجزء الثاني: فقرات الاستبيان.

وهو الأخر يضم 04 محاور والتي تحتوي على 28 فقرة.

ثالثا: ثبات وصدق الاستبانة.

بغرض التأكد من صدق الاستبانة ومدى وفائها بالشروط اللازمة للاختبار الجيد ولأغراض الدراسة، تم الاعتماد على بعض الاختبارات الموضحة فيما يلي:

1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة.

تم اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة بالاستعانة بمجموعة من الأساتذة، لأخذ أراءهم والاستفادة من مخزونهم المعرفي وخبرتهم المتراكمة في مجال اختصاصهم والاستفادة من ملاحظاتهم في تعديل الاستبانة والخروج بها على صورتها النهائية الحالية التي تم توزيعها.

2- ثبات أداة الدراسة.

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استعمال معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach)، للتأكد من ثبات أداة القياس لكون الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها والتأكد من ثباتها وصدقها، حيث بلغت قيمة الثبات الخاصة بالاستبانة الموجهة للأساتذة 81%، وبالتالي تتمتع أداة البحث بدرجة ودلالة ثبات جيدة، بحيث تزيد هده النسب عن النسبة المقبولة إحصائيا والبالغة 60%.

رابعا: أدوات الدراسة.

بعد تفريغ الاستبانات وترميز البيانات وادخالها في برنامج (SPSS 20) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، سيتم الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية منها:

- ✓ استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.
- ✓ استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- ✓ استخدام اختبار كولجروف-سميرنوف (1-sample K-S) حول التوزيع الطبيعي.
- ✓ استخدام اختبار T (one-sample test) المعلمي في اختبار الفرضيات.
- ✓ استخدام اختبار كروسكال والاس (kruskal wallis) لمقارنة توزيع عدة مجتمعات مستقلة في حالة عدم توفر شروط الاختبارات المعلمية.

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية.

اشتملت الدراسة على الخصائص الشخصية المتمثلة في جنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة المهنية والخبرة، حيث سنتناول في هذا المطلب توزيع أفراد العينة الإحصائية من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمدية حسب المتغيرات الشخصية.

أولا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

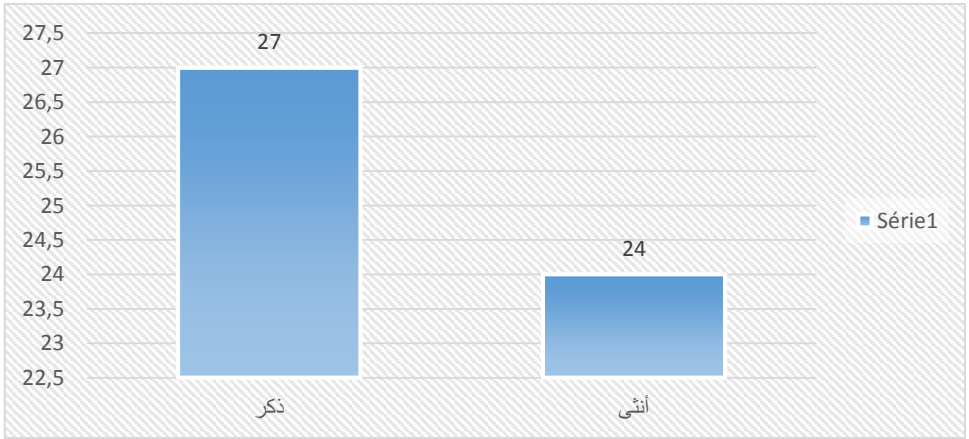
يوضح الجدول والشكل التاليين توزيع أفراد العينة الإحصائية من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمدية حسب متغير الجنس.

الجدول رقم (3-2): توزيع مفردات العينة الإحصائية حسب متغير الجنس.

الرقم	الفئة	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية	الترتيب
1	ذكر	27	52.9	1
2	أنثى	24	47.1	2
المجموع		51	100	

المصدر: من إعداد الطالبين بعد تفريغ الاستبانات.

الشكل رقم (3-2): توزيع مفردات العينة الإحصائية حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين بعد تفريغ الاستبانات.

من خلال الجدول رقم (3-2) والشكل رقم (3-2) اللذان يبينان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الجنس، حيث يتبين أن 52.9% من أفراد العينة هم من جنس ذكر، و48.1 % من جنس أنثى.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

يوضح الجدول والشكل التاليين توزيع أفراد العينة الإحصائية من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمدية حسب متغير السن.

الجدول رقم (3-3): توزيع مفردات العينة الإحصائية حسب متغير السن.

الرقم	الفئة	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية	
1	أقل من 30 سنة	11	21.6	3
2	من 30 إلى 40 سنة	17	33.3	1
3	من 40 إلى 50 سنة	12	23.5	3
4	50 سنة فما فوق	11	21.6	3
المجموع		51	100	

المصدر: من إعداد الطالبين بعد تفريغ الاستبيانات.

يبين الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن، حيث يتبين أن 33.3 %من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 30 سنة إلى اقل من 40 سنة، كما قدرت نسبة أفراد العينة المتراوحة أعمارهم ما فوق 50 سنة ب 23.5% و21.6 %من عينة الدراسة كانت أعمارهم أقل من 30 سنة بالإضافة الى أفراد العينة الذين تراوحت أعمارهم ما بين 30 و40 سنة.

ويوضح الجدول السابق أن معظم أفراد مجتمع الدراسة يتراوح عمرهم من 30 سنة إلى اقل من 40، وهذا يعكس أن المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية تتمتع بقوة عمل في سن العمل المنتج، وهي ميزة تساعد على إدخال مفاهيم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعمل ضمن فريق عمل عند وقوع أزمات.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

يوضح الجدول والشكل التاليين توزيع أفراد العينة الإحصائية من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمدية حسب متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (3-4): توزيع مفردات العينة الإحصائية حسب متغير المستوى التعليمي.

الرقم	الفئة	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية	
1	متوسط	1	2	9
2	ثانوي	7	13.7	3
3	تقني	6	11.8	5
4	تقني سامي	9	17.6	2
5	شهادة الدراسات التطبيقية	7	13.7	3
6	ليسانس	3	5.9	6
7	ماستر	3	5.9	6
8	ماجستير	2	3.9	8
9	دكتوراه	13	25.5	1
المجموع		51	100	

المصدر: من إعداد الطالبين بعد تفريغ الاستبانات.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية متحصلين على شهادة الدكتوراه يليهم المبحوثين المتحصلين على شهادة تقني سامي.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المهنية.

يوضح الجدول والشكل التاليين توزيع أفراد العينة الإحصائية من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمدية حسب متغير الحالة المهنية.

الجدول رقم (3-5): توزيع مفردات العينة الإحصائية حسب متغير الحالة المهنية.

الرقم	الفئة	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية	
1	المعاونين الطبيين	20	39.2	1
2	الأطباء	15	29.4	3
3	الاداريين	16	31.4	2
المجموع		51	100	

المصدر: من إعداد الطالبين بعد تفريغ الاستبانات.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية هم معاونين طبيين يليهم الاداريون والأطباء.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.

يوضح الجدول والشكل التاليين توزيع أفراد العينة الإحصائية من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمدية حسب متغير الأقدمية.

الجدول رقم (3-6): توزيع مفردات العينة الإحصائية حسب متغير الأقدمية.

الرقم	الفئة	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية	
1	أقل من 5 سنوات	15	29.4	1
2	من 5إلى 10 سنوات	13	25.5	2
3	من 10 إلى 20 سنة	12	23.5	3
4	20 سنة فما فوق	11	21.6	4
المجموع		51	100	

المصدر: من إعداد الطالبين بعد تفريغ الاستبانات.

من خلال الجدول أعلاه رقم (3-6) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في مجال التخصص، حيث يتبين أن 29.4 %من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات، و25.5% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات، و23.5 %من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 10 سنوات إلى 15 سنوات، و21.6 %من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم 20 سنة فأكثر.

ويرى الطالبين أن النتيجة السابقة تدل على توفر عامل الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة، حيث أن أكثر من 45.1 % لديهم خبرات أكثر من 10 سنوات، الأمر الذي يمكنهم من تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه موضوع إدارة الأزمات، حيث تؤثر الخبرة المكتسبة على اتجاهات الأفراد تجاه الأشياء.

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لإجابات مفردات الدراسة.

سنركز على تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الموظفين لواقع إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية، حيث قمنا بعرض إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان حسب محاور الدراسة.

أولا: التحليل الاحصائي لاجابات أفراد العينة حول المحور الأول.

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تبين مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على الأزمات وادارتها في المؤسسة.

الجدول رقم (3-7): مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على الأزمات وادارتها في المؤسسة.

الرقم	الفقرات المحور الأول: الأزمات وادارتها في المؤسسة.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة	الترتيب
1	كلمة أزمة تهدد مؤسستكم هل هي متداولة داخل مؤسساتكم.	13	30	4	4	-	0.114	0.812	موافق	7
2	مؤسساتكم معرضة لأزمات كثيرة	14	25	7	4	1	0.134	0.956	موافق	5
3	مصادر الأزمات في مؤسساتكم هي مصادر خارجية	10	18	10	10	3	0.166	1.188	موافق	1
4	البيئة التي تعمل فيها مؤسستكم تشكل مصدر للأزمة	7	22	9	13	-	0.144	1.026	موافق	2
5	مؤسساتكم تأخذ بعين الاعتبار الأزمات	2	14	16	17	2	0.136	0.968	غير موافق	4
6	مؤسساتكم بإمكانها توقع الأزمات واكتشافها	1	10	11	24	5	0.138	0.985	غير موافق	3
7	تتبنى مؤسساتكم طرق فعالة في التعامل مع جميع الأزمات	1	8	11	27	4	0.129	0.925	غير موافق	6

المصدر: من إعداد الطالبين بعد تفريغ الاستبانات.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-7) أن أغلبية مفردات الدراسة يرون أن مصادر الأزمات في مؤسساتهم هي مصادر خارجية، حيث نلاحظ أن العبارة رقم 3 تحصلت على أكبر درجة موافقة بانحراف معيار يقدر ب 1.188 ومتوسط حسابي مقداره 0.166، تليها العبارة رقم 4 حيث تحصلت على درجة موافقة عالية كذلك، حيث وافق المبحوثين على أن البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تشكل مصدر للأزمة كما لم يوافق أغلب المبحوثين على إمكانية توقع الأزمة واكتشافها من طرف مؤسساتهم واحتلت هذه العبارة المرتبة 3، وعليه يمكن تفسير هاته العبارات بطبيعة نشاط المؤسسة أو الخدمة التي تقدمها (مؤسسة خدماتية ذات طابع استشفائي)، حيث أن طبيعة هذا النشاط يلزم

المؤسسة بالتعامل مع العديد من الأطراف سواء كانت داخلية (اداريين، أطباء ...الخ) أو خارجية (المرضى، الموردين...الخ)، وكمثال عن ذلك فمن بين أغلب الأزمات الخارجية التي تتعرض لها المؤسسة تكم في عدم قدرتها على توقع عدد المرضى وكذلك عدم قدرتها على الحصول على المواد الغذائية والطبية في الوقت والمكان المناسبين، في حين لم يوافق أغلب المبحوثين على أن المؤسسة تتبنى طرق فعالة في التعامل مع جميع الأزمات ويمكن ارجاع ذلك بالأساس الى تنوع وتعدد الأزمات التي تواجهها المؤسسة بصفة يومية.

ثانيا: التحليل الاحصائي لاجابات أفراد العينة حول المحور الثاني.

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تبين مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على المقومات الداعمة لإدارة الأزمات داخل المؤسسة.

الجدول رقم (3-8): مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على المقومات الداعمة لإدارة الأزمات داخل المؤسسة.

الرقم	الفقرات المحور الثاني: المقومات الداعمة لإدارة الأزمات داخل المؤسسة.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة	الترتيب
1	تلقيتم ما يكفي من تدريب وتكوين للتعامل مع أي أزمة	1	14	15	15	6	0.146	1.045	محايد	3
2	تعتقد (ين) أنه من الضروري قيام مؤسساتكم بتكوينكم على سبل التعامل مع الأزمات المختلفة	33	14	3	1	-	0.098	0.702	موافق بشدة	4
3	هل تمنحون للإتصال مكانة هامة أثناء التعامل مع الأزمات	5	16	8	15	7	0.176	1.256	موافق	2
4	تعتقد (ين) أنكم تواجهون عراقيل عند التعامل مع بعض الأزمات	13	24	4	4	6	0.179	1.275	موافق	1

المصدر: من إعداد الطالبين بعد تفريغ الاستبانات.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-8) أن أغلبية مفردات الدراسة يعتقدون أنه هناك العديد من العراقيل التي تواجههم عند التعامل مع بعض الأزمات نتيجة لنقص في اللوسائل والامكانيات عند التعرض لهذه الأزمات، ونقصد

هنا بالعراقيل مختلف الوسائل والامكانيات كالمعدات الطبية بالأساس وكمثال عن ذلك توجه بعض المرضى الى العيادات الخاصة، حيث نلاحظ أن هذه العبارة رقم 4 تحصلت على أكبر درجة موافقة بمتوسط حسابي يقدر ب 0.179 وانحراف معياري مقداره 1.275، تليها العبارة رقم 3 حيث تحصلت على درجة موافقة عالية كذلك، حيث وافق المبحوثين على أن للاتصال مكانة هامة أثناء التعامل مع الأزمات باعتبار أن الاتصال يمكن من الحصول على القدر الكافي من المعلومات والبيانات حول الأزمة، كما لم يوافق أغلب الموظفين على أنهم تلقوا التدريب والتكوين اللازمين للتعامل مع الأزمات باعتبار أن التدريب يسمح باكتساب المزيد من الخبرات التي تمكن المؤسسة من احتواء الأزمة في أقل وقت وبأقل تكلفة ممكنة واحتلت هذه العبارة المرتبة 3.

ثالثا: التحليل الاحصائي لاجابات أفراد العينة حول المحور الثالث.

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تبين مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على دور المهارات القيادية في إدارة الأزمات.

الجدول رقم (3–9): مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على دور المهارات القيادية في إدارة الأزمات

الرقم	فقرات المحور الثالث: دور المهارات القيادية في إدارة الأزمات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة	الترتيب
1	يتقن القائد مهارات وسمات شخصية تؤهله للسيطرة على الأزمة	3	21	12	14	1	0.138	0.986	موافق	8
2	تتوفر لدى القائد خبرة كافية تساعده على إتخاذ القرارات في الظروف الطارئة	8	18	12	8	5	0.169	1.208	موافق	1
3	للقائد القدرة على توزيع العمل على المساعدين حسب قدراتهم وامكانياتهم	5	21	6	17	2	0.158	1.132	موافق	4
4	يوفر القائد القدر الكافي من الحرية لممارسة المهام والأنشطة لمرؤوسيه	2	10	11	23	5	0.145	1.038	غير موافق	6
5	للقائد القدرة على حل المشكلات والصراعات داخل المؤسسة	1	20	9	20	1	0.137	0.980	موافق	9
6	يهتم القائد بعنصر الوقت كعامل مهم في اتخاذ القرار عند وقوع الأزمة	4	15	9	19	4	0.160	1.146	غير موافق	3
7	للقائد القدرة على العمل تحت الضغط لفترات طويلة	2	6	16	19	8	0.144	1.027	غير موافق	7
8	يتواجد قائد الفريق دائما في مكان وقوع الأزمة ويتابع الحدث أول بأول	2	8	10	22	9	0.152	1.083	غير موافق	5
9	يعمل القائد على خفض التوتر واستعادة الروح المعنوية للموظفين عند وقوع الأزمة	3	9	8	19	12	0.169	1.205	غير موافق	1

المصدر: من إعداد الطالبين بعد تفريغ الاستبانات.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-9) أن أغلبية مفردات الدراسة وافقوا على أن للقائد خبرة كافية تساعده على إتخاذ القرارات في الظروف الطارئة لكن بالرغم من هذا لم يوافقوا حول قدرته على خفض التوتر واستعادة الروح المعنوية عند حدوث الأزمة، وهذا راجع للظروف والضغوطات الناتجة عن الأزمة فالقائد يكون أمام ضغط شديد والخوف من سوء اتخاذ القرارات، حيث نلاحظ أن هتين العبارتين رقم 9 تحصلتا على أكبر درجة موافقة بمتوسط حسابي يقدر ب 0.169.

رابعا: التحليل الاحصائي لاجابات أفراد العينة حول المحور الرابع.

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تبين مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على دور فريق العمل في إدارة الأزمات.

الجدول رقم (3–10): مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على فريق العمل ودوره في إدارة الأزمات.

الرقم	فقرات المحور الرابع: فريق العمل ودوره في إدارة الأزمات.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة	الترتيب
1	تقوم الإدارة بتشكيل فرق عمل مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات محتملة الوقوع	3	21	13	12	2	0.141	1.006	موافق	6
2	يتوفر لدى إدارة مؤسساتكم كفاءات بشرية مختلفة قادرة على التعامل مع مختلف الأزمات	3	20	13	14	1	0.137	0.980	موافق	7
3	تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل من ذوي التخصصات المختلفة	9	26	7	8	1	0.142	1.013	موافق	5
4	تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات	22	25	3	1	-	0.096	0.683	موافق	8
5	يسهل الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من الأقسام والإدارات عند الحاجة لها من اجل التعامل مع الأزمات	4	11	13	18	5	0.158	1.126	غير موافق	3
6	يتم الاستعانة عادة بمختصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فريق أزمة	9	5	7	18	12	0.198	1.414	غير موافق	1
7	تعقد الإدارة اجتماعات دورية تقيم فيها أداء فريق العمل	2	15	12	15	7	0.158	1.132	موافق	3

8	تعتمد الإدارة على نظام الحوافز في العمل لتحفيز العاملين على طرح أفكار جديدة تساعد على إدارة الأزمات	3	6	8	14	20	0.174	1.244	غير موافق بشدة	2

المصدر: من إعداد الطالبين بعد تفريغ الاستبانات.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-10) أن أغلبية مفردات الدراسة لم يوافقوا على استعانة الإدارة عادة بمختصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فريق أزمة، ويمكن تفسير ذلك بإمكانية عدم رغبة الإدارة بتقليل من قيمة وقدرات وخبرة موظفيها في مواجهة الأزمات هذا من جهة، ومن جهة أخرى فقد تحصلنا على معلومات عند اجرائنا للمقابلة الشخصية مع رئيسة مصلحة الموارد البشرية مفادها أن المؤسسة تستعين في بعض الأحيان وعند الضرورة بخبرة بعض الموظفين من خارج المؤسسة في الغالب هم أطباء وتقنيين، حيث نلاحظ أن العبارة رقم 6 تحصل على أكبر درجة موافقة بمتوسط حسابي يقدر ب 0.198 وانحراف معياري مقداره 1.414، تليها العبارة رقم 8 حيث لم يوافق المبحوثين بشدة على اعتماد الإدارة على نظام الحوافز لتحفيز العاملين على طرح أفكار جديدة تساعد على إدارة الأزمات.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.

تتمثل أول الخطوات في عملية اختبار الفرضيات في معرفة ما إذا كانت إجابات أفراد العينة تتبع التوزيع الطبيعي، من أجل اختيار نوع الاختبار المناسب وذلك باستخدام اختبار كولجروف سميرنوف (Kolmogorov Smirnov).

يوضح الجدول الموالي اختبار كولجروف سميرنوف لعينة الدراسة من الموظفين.

الجدول رقم (3-11): نتائج اختبار كولجروف-سميرنوف (I-Sample K-S) حول التوزيع الطبيعي.

البيان	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة SIG	التوزيع
المحور الثالث	0.810	0.528	طبيعي
المحور الرابع	1.032	0.237	طبيعي
فقرات الاستبيان	0.558	0.914	طبيعي

المصدر: من إعداد الطالبين بعد تفريغ الاستبانات.

يبين الجدول رقم (3-11) أعلاه نتائج اختبار كولجروف سميرنوف حول التوزيع الطبيعي للمحور الثالث والمحور الرابع والاستبيان ككل، حيث أن قيمة مستوى الدلالة هي sig=0.528 بالنسبة لإجابات أفراد العينة على المحور الثالث، وقيمة مستوى الدلالة هي sig=0.237 بالنسبة لإجابات أفراد العينة على المحور الرابع، أما بالنسبة لفقرات الاستبيان فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة هي sig=0.914 بالنسبة لإجابات أفراد العينة، وعليه قيمة مستوى الدلالة المعنوية لاجابات أفراد العينة حول المحور الثالث والرابع حول فقرات الاستبيان هي أعلى من مستوى الدلالة الحرج sig=0.05، لذلك نقول أن إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

HO : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور المهارات القيادية في إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية.

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور المهارات القيادية في إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية.

الجدول رقم (3-12): نتائج اختبار one sample test حول المحور الأول.

الرقم	فقرات الاستبيان	قيمة المعيار = 3		
		قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
1	كل فقرات الاستبيان	1.281	50	0.206

المصدر: من إعداد الطالبين بعد تفريغ الاستبانات.

تشير نتائج الجدول رقم (3-12) الى أن جميع فقرات المحور الثالث ليست ذات دلالة احصائية وهي تساوي 0.206 وهي أعلى من مستوى الدلالة الحرج 0.05، لذلك نقبل الفرضية العدمية (H0) أي أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور المهارات القيادية في إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية.

ثانيا: اختبار الفرضية الجزئية الثانية.

HO : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور فريق العمل في إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية.

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور فريق العمل في إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية.

الجدول رقم (3-13): نتائج اختبار one sample test حول المحور الثاني.

الرقم	فقرات الاستبيان	قيمة المعيار = 3		
		قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
1	كل فقرات الاستبيان	1.298-	50	0.200

المصدر: من إعداد الطالبين بعد تفريغ الاستبانات.

تشير نتائج الجدول رقم (3-13) الى أن جميع فقرات المحور الرابع ليست ذات دلالة احصائية وهي تساوي 0.200 وهي أعلى من مستوى الدلالة الحرج 0.05، لذلك نقبل الفرضية العدمية (H0) أي أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور فريق العمل في إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية.

ثالثا: اختبار الفرضية الجزئية الثالثة.

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول إدارة الازمات على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية تعزى لمتغير المهنة.

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول إدارة الازمات على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية تعزى لمتغير المهنة.

سنقوم باختبار ما إذا كان هناك علاقة بين فقرات الاستبيان الخاصة بإدارة الأزمة على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية من جهة والخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة من جهة أخرى (الوظيفة).

الجدول رقم (3-14): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات الشخصية.

البيان	الإحصاء	SIG
المهنة	1.817	0.003

المصدر: من إعداد الطالبين بعد تفريغ الاستبانات.

يبين الجدول رقم (3-14) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي حيث كانت قيمة مستوى الدلالة sig=0.003 بالنسبة لإجابات أفراد العينة وهي أقل من مستوى الدلالة الحرج 0.05، لذلك نقول أن إجابات أفراد العينة على فقرات المتغيرات الشخصية (الوظيفة) لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (3-15): اختبار كروسكال والاس (kruskal-wallis) للدرجة العلمية.

وصف العينات		متوسط الرتب	النتائج		
الدرجة العلمية	الحجم		Khi-deux	Ddl	Sig
المعاونين الطبيين	20	26.78	0.127	2	0.938
الأطباء	15	24.97			
الإداريين	16	26.00			
المجموع	51				

المصدر: من إعداد الطالبين بعد تفريغ الاستبانات.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه (3-15) أن نتائج اختبار كروسكال والاس أن مستوى الدلالة يساوي sig= 0.938 وهو أكبر من مستوى الدلالة الحرج، وبذلك نقبل فرضية العدم، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول إدارة الازمات على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية تعزى لمتغير المهنة.

خلاصة الفصل.

حاولنا من خلال هذا الفصل دراسة واقع إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات العمومية بصفة عامة والمؤسسة العمومية الاستشفائية بالمدية بصفة خاصة، وبإستخدام مجموعة من الاختبارات المعلمية واللامعلمية باستخدام برنامج (SPSS)، توصلنا الى جملة من النتائج التالية:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور المهارات القيادية في إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور فريق العمل في إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول إدارة الازمات على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية تعزى لمتغير المهنة.

الخاتمة العامة

تعرف المؤسسات الجزائرية تحديات اقتصادية كبيرة تتطلب منها التأقلم والتفاعل معها، إضافة إلى التغيرات التكنولوجية والتنظيمية التي يعرفها العالم وكل هذا يتطلب منها إدارة محكمة ورشيدة لمختلف الأزمات التي تواجهها في طريقها نحو النمو وقصد التكيف مع الأوضاع الراهنة.

فمن خلال ما تم التطرق إليه في هذا الموضوع، والمتعلق بواقع إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة العمومية الجزائرية في ظل الأحداث والتغيرات السريعة والمتلاحقة، فإنه يمكننا الآن تقديم الإجابة عن الأسئلة الفرعية التي كانت محور البحث.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: المؤسسة الجزائرية لا تتصرف إلى بعد التأكد من أن هناك أزمة حقيقية قد تحدث لها، وهذا لا ينفي كونها تقوم بتنبؤات تخطيطية تحضير الوسائل اللازمة لمواجهة الأزمة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: الوسائل التي تعتمدها المؤسسة الجزائرية في التصدي لأزمات هي وسائل معروفة ومطبقة من قبل كل المؤسسات بحيث لا يوجد وسيلة خاصة بكل مؤسسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثانية: من خلال الدراسة الميدانية توصلنا الى عدم وجود دور للقائد وفريق العمل على تبني برامج وقائية ودفاعية واسعة تساهم إلى حد كبير في مواجهة الأزمات على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمدية وهو ما ينفي صحة الفرضية الثالثة.

نتائج الدراسة.

من خلال هذ البحث تمكنا من التوصل إلى العديد من النتائج، يمكن إيجازها فيما يلي:

- الهدف من وراء إدارة الأزمات هو هدف عام، وهو تنمية قدرات المؤسسة وتطوير مهارات وقدرات العاملين بها للصمود أمام العقبات والأزمات، كما يصبح هذا الهدف وسيلة لهدف أخر وهو المحافظة على مكانة المؤسسة في السوق وسمعتها وزيادة فعاليتها ورفع كفاءتها.

- يجب أن يتصف فريق الأزمة بعدة خصائص أهمها الإبداع، المرونة، الثقة، الاقتصاد والإقناع والقبول.

- ربما أختلف مفهوم الأزمة عند الفئات المختلفة من الناس بوجه عام، مثلما هو غير واضح للمؤسسة على وجه الخصوص، وذلك لأسباب كثيرة أهمها تفاقم الأزمات وتنوعها وإتباع أسلوب التسيير اليومي الروتيني الذي يعتمد على رد الفعل الدفاعي في غالب الأحيان.

- هناك مبادئ أساسية للتعلم يجب أن تتعرف عليها الإدارة وتنتقي ما هو أحسن وتأخذ الافضل وتستخدمه في الظروف المواتية، وذلك أمر تقتضيه الطبيعة الحديثة للأزمات والتي تتميز بالحركة والتغير، تقسم هذه المبادئ إلى:

- مبادئ التخطيط لمواجهة الأزمة.
- مبادئ التعامل مع الأزمة.
- مبادئ شرعية تتعلق بالإعداد النفسي لمتخذ القرار الإداري ولفريق المهام الأزموية.

- هناك قصور في التخطيط لعملية مواجهة الأزمة على المدى البعيد، إذ أن هناك نقص كبير من ناحية إعداد طرق مواجهة الأزمة والطرق البديلة، بحيث تكاد تنعدم، ويرجع ذلك إلى صعوبة عملية التخطيط وكثرة المتغيرات ونقص الوعي بالأزمات.

- يجب أن تبنى خطة إدارة الأزمة على أساس سليم وعلمي قوامه تحديد الاحتياجات والمتطلبات الإدارية اللازمة لمواجهة هذه الأزمة ومعالجة أثارها.

- لابد من التنبيه إلى أن الأزمات التي تيم تحديدها قد لا تعالج جميعها عن طريق نفس الأسلوب والوسائل لأنه يمكن مواجهة بعضها بسياسات وأساليب إما إنتاجية وتنظيمية أو فنية مختلفة.

- إن التحديد الدقيق لأسباب نشوء الأزمة بقوم على تحليل التنظيم الذي يبين لنا أين تقع بؤرة الأزمة وتحليل العمل الذي يوضح نوع الاستعداد المطلوب.

- تختلف الاحتياجات باختلاف الأزمات من حيث كونها جزئية أو شاملة وذلك بسبب طبيعة هذه الأزمات ومتطلباتها وضغوطها فكلما اتجهنا نحو الأزمات الشامة زادت درجة التعقيد في إيجاد أفضل الحلول بشكل أكبر عن الأزمات الجزئية.

- هناك عدة أساليب لمواجهة الأزمات ولكل منها مجال تنتج فيه أكبر فائدة ممكنة.

- لا يقل تقييم مرحلة إدارة الأزمة وقياس نتائجها والتعرف على الإنجازات المحققة، عن مرحلة إدارة الأزمة، إذ يمكن طرح الأسئلة التالية: ما الذي تم الوصول إليه من نتائج وهل تم بلوغ الأهداف المسطرة؟ وبأي درجة من الكفاءة والفعالية؟

- إن التقييم الجيد لمرحلة إدارة الأزمة يرتبط بالتخطيط الجيد لمرحلة ما بعد الأزمة، حيث لا يقصر التقييم على قياس النتائج فقط بل يتعدى ذلك إلى أن تتم عملية الإدارة ما بعد الأزمة التي تشمل عدة جوانب منها التعلم من الأزمة والشروع في الإجراءات التصحيحية.

- هناك فرق بين مفهوم إدارة الأزمة وعملية التصدي للأزمات فهذه الأخيرة ما هي إلا رد فعل إزاء موقف معين.

- أغلب الأزمات التي تواجه المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية هي بفعل البيئة المحيطة بالمؤسسة بصفة عامة والبيئة الخارجية بصفة خاصة.

- لا تأخذ المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية الأزمات التي تواجهها بعين الاعتبار.

- لا يمكن للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية أن تتوقع الازمات التي يمكن أن تصادفها أو التي تتعرض لها.

- لم يتلقى موظفوا المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية ما يكفي من التدريب لمواجهة الأزمات.

- أغل موظفوا المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية تواجههم العديد من العراقيل عند التعامل مع الأزمات.

- للقائد خبرة كافية تساعده على إدارة الازمات.

- لا يوفر القائد القدر الكافي من الحرية لممارسة المهام والأنشطة الخاصة بهم.

- لا يهتم القائد بعنصر الوقت عند التعامل مع الأزمات.

- للقائد القدرة على توزيع العمل على المساعدين حسب قدراتهم وامكانياتهم.

- تتوفر المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية على كفاءات بشرية مختلفة قادرة على التعامل مع مختلف الأزمات.

- تفضل إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية اختيار أفراد فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات.

- لا يوجد تأثير أو دور للمهارات القيادية في إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية.

- لا يوجد دور لفريق العمل في إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية.

الاقتراحات.

بعد استعراضنا لمجموعة النتائج السابقة نعتمدها في صياغة بعض الاقتراحات التي من خلالها يمكننا المساهمة في تجنب بعض النقائص، وهي كالتالي:

1-يجب تبني إدارة الأزمات علميا في المنظمات المختلفة لأنها تعبر عن جانب كبير من الاهمية ويجب أيضا أن يقترن ذلك بدراسة الأهداف الكلية للمنظمة والأهداف الفرعية للإدارات والأقسام وذلك حتى يمكن التعرف على مدى التوافق بين الأهداف التي تستند إلى إدارة الأزمات وأهداف العمل ومدى المساعدة التي يقدمها فريق الأزمة لخدمة فريق العمل.

2-يجب التعرف على وجهات نظر الإدارة العليا في المصالح المختلفة اتجاه إدارة أي أزمة وربط هذه الوجهات بطبيعة نشاط فريق الأزمة.

3-السعي لإرساء مبادئ إدارة الأزمات داخل مجموع المؤسسة وجعلها كثقافة بين كافة عمال المؤسسة، ولهذا الغرض فعلى المؤسسة أن تدرج ضمن نشاطاتها الثقافية، دورات، ندوات تكوينية، وملتقيات في هذا المجال.

4-يجب السعي لتوفير المتخصصين في المؤسسة باختلاف أنشطتها، لأنه من خلال المجهودات التي يبذلها هؤلاء في إنتاج الخطط الإستراتيجية لمواجهة الأزمات تتم المحافظة على المصالح الحيوية للمؤسسة وبلوغ أهدافها في الوقت المحدد.

5-يجب بحث المؤسسات المختلفة فنية، تنظيمية وإنسانية ...التي تطرأ على المنظمة على المنظمة ودراسة السيناريوهات البديلة، بحيث تكاد تنعدم، يرجع ذك لصعوبة عملية التخطيط وكثرة المتغيرات ونقص الوعي بالأزمات.

6-يجب أن تبنى خطة إدارة الأزمة على أساس سليم وعلمي قوامه تحديد الاحتياجات اللازمة والمتطلبات الإدارية لمواجهة الأزمة ومعالجة آثارها.

7-لابد من التنبيه إلى أن الأزمات التي يتم تحديدها قد لا تعالج جميعها عن طريق نفس الأسلوب والوسائل لأنه يمكن مواجهة بعضها سياسيات وأساليب إما إنتاجية أو تنظيمية أو فنية مختلفة.

8-إن التحديد الدقيق لأسباب نشوء الأزمة يقوم على تحليل التنظيم الذي يبين أين تقع بؤرة الأزمة تحليل اعمل الذي يوضح نوع الاستعداد المطلوب.

9-تختلف الاحتياجات باختلاف الأزمات من حيث كونها جزئية أو شاملة وذلك بسبب طبيعة هذه الأزمات ومتطلباتها وضغوطها فكلما اتجهنا نحو الأزمات الشاملة زادت درجة التعقيد في إيجاد أفضل الحلول بشكل أكبر عن الأزمات الجزئية.

10-هناك عدة أساليب لمواجهة الأزمات ولكل منها مجال تنتج فيه أكبر فائدة ممكنة.

11-لا يقل تقييم مرحلة إدارة الأزمة وقياس نتائجها والتعرف على الإنجازات المخففة عن مرحلة إدارة الأزمة، إذ يمكن طرح الأسئلة التالية: ما الذي تم الوصول إليه من نتائج؟ وهل تم بلوغ الأهداف المسطرة؟ وبأي درجة من الكفاءة والفعالية؟

12-إن التقييم الجيد لمرحلة إدارة الأزمة يرتبط بالتخطيط الجيد لمرحلة ما بعد الأزمة، حيث لا يقتصر التقييم على قياس النتائج فقط بل يتعدى ذلك إلى أن تتم عملية الإدارة، ما بعد الأزمة التي تشمل عدة جوانب منها التعلم من الأزمة والشروع في الإجراءات التصحيحية.

أفاق البحث.

نظرا لأهمية واتساع موضوع إدارة الأزمات فإنه من غير الممكن الإحاطة بكل جوانبه، ولذلك تبقى مجالات البحث مفتوحة أمام بحوث طلبة السنوات المقبلة لإثرائه أكثر والتوسع في مجالاته لأنه من المؤكد هناك عدة نقاط لم نتعرض لها والتي نتمنى أن تؤخذ بعين الاعتبار في أبحاث لاحقة، ومن بين ما يمكننا اقتراحه كموضوع بحث كامتداد لهذا الموضوع ما يلي:

- عملية إعداد إستراتيجية لمواجهة أزمة معينة على مستوى المؤسسة العمومية.
- أهمية نظام المعلومات في إدارة ال

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية.:أولا

- **القرآن الكريم.**

- **الكتب**

1. السيد السعيد، استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث، دار العلوم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2006.
2. سيد عليوة ، إدارة التغيير و مواجهة الأزمات ، دار الأمين ، القاهرة ، 2005
3. سيد هواري، الموجز في إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1998.
4. شومان محمد، الاعلام والأزمات مدخل نظري وممارسات عملية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
5. عباس صلاح، إدارة الأزمات في المنشأت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
6. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.
7. ماجد سالم الهرمي وجاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات، زهران للنشر، عمان، 2008.
8. محسن احمد الخضيري ، إدارة الأزمات : منهج إداري لحل الأزمات ، مكتبة مبدولي ، 2004
9. محسن أحمد الخضيري ، إدارة الأزمات ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2007
10. محمد حافظ الرهوان، التخطيط لمواجهة الأزمات و الكوارث ، دار أبو المجد، القاهرة ، 2004.
11. محمد رشاد الحملاوي ، إدارة الأزمات : تجارب محلية و عالمية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1995
12. محمد صلاح سالم ، إدارة الأزمات و الكوارث ، عين للدراسات و البحوث الإنسانية و الإجتماعية ، الأردن، 2005
13. محمد نصر مهنا ، إدارة الأزمات : قراءة في المنهج ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، 2004
14. محمود خلف جاد الله: إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان 2007.
15. مصطفى أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000
16. ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، الجزائر، 1998.

- **المذكرات.**

17- أخيارهم عبد الله احمد، التخطيط الاستراتيجي لادارة الأزمات دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012.

18- حمزة العربي والعربي يحياوي، تحليل أخطار المؤسسة المالي والخطر الاستغلالي "حالة Trefal، مذكرة نهاية الدراسة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، جوان، 2008.

19- هامل مهدية، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية دراسة حالات لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدماتية، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008.

20- وسام صبحي مصباح اسليم، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة، مذكرة ماجستبير، الجامعة الإسلامية غزة، 2007.

- **المقالات والمداخلات.**

21- ادريس لكريني، إدارة الأزمات الدولية في عالم متحول : مقاربة للنموذج الأمريكي في المنطقة العربية، المستقبل العربي، العدد 287، بيروت، لبنان، 2003.

22- ايثار عبد الهادي محمد، استراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، ورقة بحثية.

23- زاهر يوسف السيد، جاهزية المنظمات في مواجهة الأزمات دراسة ميدانية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني، المجلة العربية للإدارة، العدد 02، عمان الأردن، 2004.

24- عصماني عبد القادر، أهمية بناء أنتظمة لادارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية، الملتقى الدولي العلمي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، يومي 20-21 أكتوبر 2009، جامعة فرحات عباس بسطيف.

25- يونس إبراهيم جعفر، أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في ضواحي منطقة القدس، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 1، 2017.

ثانيا: المراجع الأجنبية.

26- Patrik Lagardec, apprendre à gere les crises, 2éme tirage, les edutions d'organisation, Paris 1994, 33-34.

27- Présentation du group industriel " 2009 magasine de saidal 02".

28- Sophie goultier- gaillard et jean paul luoisot, diagnostique des risques KAFNOTK paris, 2004 p 29.

ثالثا: المراجع الإلكترونية.

29- http://www.anvtaire.ws 26/02/2010 15.30

30- http://Ikhwan wayonline-maktoobblog.com 20/03/2010 16.00

الاستبيان.:الملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة يحي فارس بالمدية **Université Yahia Fares Medea**

استمارة دراسة بعنوان:

واقع إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية الجزائرية

–دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف لولاية المدية–

الأخ/ ت الكريم/ة

السلام عليكم ورحة الله وبركاته، وبعد:

في إطار القيام بدراسة علمية تطبيقية لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال عمومية، حول واقع إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية الجزائرية والذي تعتبر فيه مؤسساتكم (المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية) محل الدراسة، لذا نرجوا منكم مساعدتنا في إنجاز هذا العمل العلمي بتعاونكم معنا من خلال الإجابة الواضحة والصادقة على هذه الاستمارة الموضوعة تحت أيديكم.

كما نقدم لكم الشكر مسبقا على تعاونكم معنا في جمع المعلومات والبيانات المطلوبة، كما نؤكد لكم حرصنا الشديد على هذه البيانات وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة: نرجوا منكم الإجابة بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

المعلومات الشخصية

1- **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐

2- **السن:** أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ من 40 إلى 50 سنة ☐

50 سنة فما فوق ☐

3- **المستوى التعليمي:** متوسط ☐ ثانوي ☐ تقني ☐ تقني سامي ☐

شهادة الدراسات التطبيقية ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐

دكتوراه ☐

4- **الحالة المهنية:** المعاونين الطبيين ☐ الأطباء ☐ الإداريين ☐

5- **الأقدمية :** أقل من 5 سنوات ☐ من 5إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى 20 سنة ☐

20 سنة فما فوق ☐

فقرات الاستمارة

الرقم	الأزمات وادارتها في المؤسسة.:المحور الأول	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	كلمة أزمة تهدد مؤسستكم هل هي متداولة داخل مؤسساتكم.					
02	مؤسساتكم معرضة لأزمات كثيرة					
03	مصادر الأزمات في مؤسساتكم هي مصادر خارجية					
04	البيئة التي تعمل فيها مؤسستكم تشكل مصدر للأزمة					
05	مؤسساتكم تأخذ بعين الاعتبار الأزمات					
06	مؤسساتكم بإمكانها توقع الأزمات واكتشافها					
07	تتبنى مؤسساتكم طرق فعالة في التعامل مع جميع الأزمات					
-	**المقومات الداعمة لإدارة الأزمات :المحور الثاني داخل المؤسسة.**					
01	تلقيتم ما يكفي من تدريب وتكوين للتعامل مع أي أزمة					
02	تعتقد (ين) أنه من الضروري قيام مؤسساتكم بتكوينكم على سبل التعامل مع الأزمات المختلفة					
03	هل تمنحون للإتصال مكانة هامة أثناء التعامل مع الأزمات					

04	تعتقد (ين) أنكم تواجهون عراقيل عند التعامل مع بعض الأزمات					
-	**دور المهارات القيادية في إدارة الأزمات :المحور الثالث**					
01	يتقن القائد مهارات وسمات شخصية تؤهله للسيطرة على الأزمة					
02	تتوفر لدى القائد خبرة كافية تساعده على إتخاذ القرارات في الظروف الطارئة					
03	للقائد القدرة على توزيع العمل على المساعدين حسب قدراتهم وامكانياتهم					
04	يوفر القائد القدر الكافي من الحرية لممارسة المهام والأنشطة لمرؤوسيه					
05	للقائد القدرة على حل المشكلات والصراعات داخل المؤسسة					
06	يهتم القائد بعنصر الوقت كعامل مهم في اتخاذ القرار عند وقوع الأزمة					
07	للقائد القدرة على العمل تحت الضغط لفترات طويلة					
08	يتواجد قائد الفريق دائما في مكان وقوع الأزمة ويتابع الحدث أول بأول					
09	يعمل القائد على خفض التوتر واستعادة الروح المعنوية للموظفين عند وقوع الأزمة					
-	**فريق العمل ودوره في إدارة الأزمات:المحور الرابع**					
01	تقوم الإدارة بتشكيل فرق عمل مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات محتملة الوقوع					
02	يتوفر لدى إدارة مؤسساتكم كفاءات بشرية مختلفة قادرة على التعامل مع مختلف الأزمات					
03	تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل من ذوي التخصصات المختلفة					
04	تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات					
05	يسهل الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من الأقسام والإدارات عند الحاجة لها من اجل التعامل مع الأزمات					
06	يتم الاستعانة عادة بمختصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فريق أزمة					

07	تعقد الإدارة اجتماعات دورية تقيم فيها أداء فريق العمل					
08	تعتمد الإدارة على نظام الحوافز في العمل لتحفيز العاملين على طرح أفكار جديدة تساعد على إدارة الأزمات					

الملحق رقم (02): تحليل المتغيرات الشخصية.

Sexe

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	???	27	52,9	52,9	52,9
	????	24	47,1	47,1	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Age

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	??? ?? 30	11	21,6	21,6	21,6
	?? 30 ??? 40	17	33,3	33,3	54,9
	?? 40 ??? 50	12	23,5	23,5	78,4
	50 ??? ???	11	21,6	21,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Etude

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moyen	1	2,0	2,0	2,0
	lyce	7	13,7	13,7	15,7
	Tech	6	11,8	11,8	27,5
	Tech supe	9	17,6	17,6	45,1
	DUEA	7	13,7	13,7	58,8
	Licence	3	5,9	5,9	64,7
	Master	3	5,9	5,9	70,6
	Magister	2	3,9	3,9	74,5
	Doctorat	13	25,5	25,5	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

poste de travaille

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	assistant medical	20	39,2	39,2	39,2
	medecin	15	29,4	29,4	68,6
	administrateur	16	31,4	31,4	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Exper

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moin de 5	15	29,4	29,4	29,4
	5 a 10	13	25,5	25,5	54,9
	10 a 20	12	23,5	23,5	78,4
	20 et plus	11	21,6	21,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

تحليل إجابات أفراد العينة حول الاستبيان.:الملحق رقم (03)

Statistiques

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	T1
N	Valide	51	51	51	51	51	51	51	51
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0
Erreur std. de la moyenne		,114	,134	,166	,144	,136	,138	,129	,05447
Ecart-type		,812	,956	1,188	1,026	,968	,985	,925	,38900

Q1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	bcp satisfait	13	25,5	25,5	25,5
	satisfait	30	58,8	58,8	84,3
	neutre	4	7,8	7,8	92,2
	nn satisfait	4	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Q2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	bcp satisfait	14	27,5	27,5	27,5
	satisfait	25	49,0	49,0	76,5
	neutre	7	13,7	13,7	90,2
	nn satisfait	4	7,8	7,8	98,0
	nn satisfait bcp	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Q3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	bcp satisfait	10	19,6	19,6	19,6
	satisfait	18	35,3	35,3	54,9
	neutre	10	19,6	19,6	74,5
	nn satisfait	10	19,6	19,6	94,1
	nn satisfait bcp	3	5,9	5,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Q4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	bcp satisfait	7	13,7	13,7	13,7
	satisfait	22	43,1	43,1	56,9
	neutre	9	17,6	17,6	74,5
	nn satisfait	13	25,5	25,5	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Q5

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	bcp satisfait	2	3,9	3,9	3,9
	satisfait	14	27,5	27,5	31,4
	neutre	16	31,4	31,4	62,7
	nn satisfait	17	33,3	33,3	96,1
	nn satisfait bcp	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Q6

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	bcp satisfait	1	2,0	2,0	2,0
	satisfait	10	19,6	19,6	21,6
	neutre	11	21,6	21,6	43,1
	nn satisfait	24	47,1	47,1	90,2
	nn satisfait bcp	5	9,8	9,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Q7

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	bcp satisfait	1	2,0	2,0	2,0
	satisfait	8	15,7	15,7	17,6
	neutre	11	21,6	21,6	39,2
	nn satisfait	27	52,9	52,9	92,2
	nn satisfait bcp	4	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Statistiques

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	T1
N	Valide	51	51	51	51	51	51	51	51
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0
Erreur std. de la moyenne		,114	,134	,166	,144	,136	,138	,129	,05447
Ecart-type		,812	,956	1,188	1,026	,968	,985	,925	,38900

Q1

Q8

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	bcp satisfait	1	2,0	2,0	2,0
	satisfait	14	27,5	27,5	29,4
	neutre	15	29,4	29,4	58,8
	nn satisfait	15	29,4	29,4	88,2
	nn satisfait bcp	6	11,8	11,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Q9

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	bcp satisfait	33	64,7	64,7	64,7
	satisfait	14	27,5	27,5	92,2
	neutre	3	5,9	5,9	98,0
	nn satisfait	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Q10

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	bcp satisfait	5	9,8	9,8	9,8
	satisfait	16	31,4	31,4	41,2
	neutre	8	15,7	15,7	56,9
	nn satisfait	15	29,4	29,4	86,3
	nn satisfait bcp	7	13,7	13,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Q11

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	bcp satisfait	13	25,5	25,5	25,5
	satisfait	24	47,1	47,1	72,5
	neutre	4	7,8	7,8	80,4
	nn satisfait	4	7,8	7,8	88,2
	nn satisfait bcp	6	11,8	11,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Q12

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	bcp satisfait	3	5,9	5,9	5,9
	satisfait	21	41,2	41,2	47,1
	neutre	12	23,5	23,5	70,6
	nn satisfait	14	27,5	27,5	98,0
	nn satisfait bcp	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Q13

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	bcp satisfait	8	15,7	15,7	15,7
	satisfait	18	35,3	35,3	51,0
	neutre	12	23,5	23,5	74,5
	nn satisfait	8	15,7	15,7	90,2
	nn satisfait bcp	5	9,8	9,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Q14

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	bcp satisfait	5	9,8	9,8	9,8
	satisfait	21	41,2	41,2	51,0
	neutre	6	11,8	11,8	62,7
	nn satisfait	17	33,3	33,3	96,1
	nn satisfait bcp	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Q15

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	bcp satisfait	2	3,9	3,9	3,9
	satisfait	10	19,6	19,6	23,5
	neutre	11	21,6	21,6	45,1
	nn satisfait	23	45,1	45,1	90,2
	nn satisfait bcp	5	9,8	9,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Q16

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	bcp satisfait	1	2,0	2,0	2,0
	satisfait	20	39,2	39,2	41,2
	neutre	9	17,6	17,6	58,8
	nn satisfait	20	39,2	39,2	98,0
	nn satisfait bcp	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Q17

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	bcp satisfait	4	7,8	7,8	7,8
	satisfait	15	29,4	29,4	37,3
	neutre	9	17,6	17,6	54,9
	nn satisfait	19	37,3	37,3	92,2
	nn satisfait bcp	4	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Q18

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	bcp satisfait	2	3,9	3,9	3,9
	satisfait	6	11,8	11,8	15,7
	neutre	16	31,4	31,4	47,1
	nn satisfait	19	37,3	37,3	84,3
	nn satisfait bcp	8	15,7	15,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Q19

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	bcp satisfait	2	3,9	3,9	3,9
	satisfait	8	15,7	15,7	19,6
	neutre	10	19,6	19,6	39,2
	nn satisfait	22	43,1	43,1	82,4
	nn satisfait bcp	9	17,6	17,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Q20

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	bcp satisfait	3	5,9	5,9	5,9
	satisfait	9	17,6	17,6	23,5
	neutre	8	15,7	15,7	39,2
	nn satisfait	19	37,3	37,3	76,5
	nn satisfait bcp	12	23,5	23,5	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Statistiques

		Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	T4
N	Valide	51	51	51	51	51	51	51	51	51
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Erreur std. de la moyenne		,141	,137	,142	,096	,158	,198	,158	,174	,08123
Ecart-type		1,006	,980	1,013	,683	1,126	1,414	1,132	1,244	,58007

Q21

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	bcp satisfait	3	5,9	5,9	5,9
	satisfait	21	41,2	41,2	47,1
	neutre	13	25,5	25,5	72,5
	nn satisfait	12	23,5	23,5	96,1
	nn satisfait bcp	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Q22

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	bcp satisfait	3	5,9	5,9	5,9
	satisfait	20	39,2	39,2	45,1
	neutre	13	25,5	25,5	70,6
	nn satisfait	14	27,5	27,5	98,0
	nn satisfait bcp	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Q23

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	bcp satisfait	9	17,6	17,6	17,6
	satisfait	26	51,0	51,0	68,6
	neutre	7	13,7	13,7	82,4
	nn satisfait	8	15,7	15,7	98,0
	nn satisfait bcp	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Q24

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	bcp satisfait	22	43,1	43,1	43,1
	satisfait	25	49,0	49,0	92,2
	neutre	3	5,9	5,9	98,0
	nn satisfait	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Q25

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	bcp satisfait	4	7,8	7,8	7,8
	satisfait	11	21,6	21,6	29,4
	neutre	13	25,5	25,5	54,9
	nn satisfait	18	35,3	35,3	90,2
	nn satisfait bcp	5	9,8	9,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Q26

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	bcp satisfait	9	17,6	17,6	17,6
	satisfait	5	9,8	9,8	27,5
	neutre	7	13,7	13,7	41,2
	nn satisfait	18	35,3	35,3	76,5
	nn satisfait bcp	12	23,5	23,5	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Q27

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	bcp satisfait	2	3,9	3,9	3,9
	satisfait	15	29,4	29,4	33,3
	neutre	12	23,5	23,5	56,9
	nn satisfait	15	29,4	29,4	86,3
	nn satisfait bcp	7	13,7	13,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Q28

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	bcp satisfait	3	5,9	5,9	5,9
	satisfait	6	11,8	11,8	17,6
	neutre	8	15,7	15,7	33,3
	nn satisfait	14	27,5	27,5	60,8
	nn satisfait bcp	20	39,2	39,2	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

الملحق رقم (04) : اختبار صدق الاستبيان.

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	51	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	51	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,810	28

الملحق رقم (05): اختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		etude	exper
N		51	51
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	5,41	2,37
	Ecart-type	2,624	1,131
Différences les plus extrêmes	Absolue	,169	,182
	Positive	,156	,182
	Négative	-,169	-,162
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,208	1,298
Signification asymptotique (bilatérale)		,108	,069

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		T1	T2	T3	T4	T
N		51	51	51	51	51
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	2,7367	2,5147	3,1460	2,8946	2,8817
	Ecart-type	,38900	,56216	,81392	,58007	,43092
Différences les plus extrêmes	Absolue	,150	,197	,113	,145	,078
	Positive	,150	,197	,099	,067	,045
	Négative	-,087	-,142	-,113	-,145	-,078
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,074	1,405	,810	1,032	,558
Signification asymptotique (bilatérale)		,199	,039	,528	,237	,914

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

اختبار الفرضيات.:الملحق رقم (06)

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
T1	51	2,7367	,38900	,05447
T3	51	3,1460	,81392	,11397
T4	51	2,8946	,58007	,08123
T	51	2,8817	,43092	,06034

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
T1	-4,834	50	,000	-,26331	-,3727	-,1539
T3	1,281	50	,206	,14597	-,0829	,3749
T4	-1,298	50	,200	-,10539	-,2685	,0578
T	-1,961	50	,055	-,11835	-,2395	,0028