الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة يحيى فارس – المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

دور الإبداع الإداري في تفعيل إدارة الأزمات في المنظمة.
دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بالبرواقية.

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبات

العربي سلمى

قران نفيسة.

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور شوقي قبطان

جدول المناقشة

الدكتور.....	محاضر أ	جامعة المدية	رئيسيا
الدكتور شوقي قبطان	محاضر أ	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
الدكتور.....	محاضر أ	جامعة المدية	ممتحنة

السنة الجامعية: 2022/2021

بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

إلى روح أبي الطاهرة رحمة الله عليه

إلى أمي الغالية

إلى أخي العزيز ناجي

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى إخواني وأخواتي حفظهم الله عز وجل.

إلى كل العائلة الكريمة، وزملاء الدراسة متمنية لهم التوفيق.

وإلى كل الأشخاص الذين أحمل لهم المحبة والتقدير.

سلمى

إهداء

الحمد لله و الصلاة على الحبيب المصطفى و آله و من وفى اما بعد :

الحمد لله الذي وفقني في تثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بمذكرتي هذه ثمرة الجهد و النجاح بفضله تعالى مهداة الى الوالدين الكريمين حفظهما الله و أدامهما نور لدربي .

و الى كل العائلة الكريمة التي ساندتني من إخوة و أخوات و إلى رفيقاتي الاتي قاسمتني جل اللحظات .

و الى كل من كان لهم أثر على حياتي ، و إلى كل من احبهم قلبي و نسيهم قلمي.

نفيسة

الشكر والعرفان

الحمد لله والشكر له وحده على ما وهب من النعم..... وأمدني بالصحة والعافية..... ويسر لي من السبل.....وفتح علي بالعلم والمعرفة.....

وأفضل الصلاة على خير الأنام محمد صلى الله عليه وسلم.....

إن الحمد والشكر لله على نعمه وتوفيقه لي في إنجاز هذا العمل.....

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لأستاذي المحترم "قبطان شوقي" الذي كان نعم المشرف.....

نشكره على صبره معنا ومرافقته لنا لإنجاز مذكرتنا..... والذي لم يبخل علينا بتقديم النصائح والتوجيهات القيمة.....أدامه الله ذخرا ينير دروب الطلبة.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لجميع موظفي وعمال مستشفى يوسف بن خدة بالبرواقية على حسن تعاونهم معنا طيلة القيام بالدراسة الميدانية بالمستشفى.

كما نشكر كل من دعمنا وساندنا ولو بكلمة طيبة.....

إلى كل من قدم لنا يد العون من قريب أو من بعيد.....

خطة البحث:

مقدمة.

الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع في المؤسسة.

- المبحث الأول: ماهية الابداع في المؤسسة.
  - المطلب الأول: مفهوم الابداع وأنواعه.
  - المطلب الثاني: خصائص ومكونات الابداع.
  - المطلب الثالث: نظريات الابداع.
- المبحث الثاني: تطوير الإبداع في المؤسسة.
  - المطلب الأول: مراحل العملية الإبداعية.
  - المطلب الثاني: السلوك الإبداعي وخصائص الشخصية الابداعية.
  - المطلب الثالث: البيئة التنظيمية الملائمة للإبداع.
- المبحث الثالث: إستراتجيات الإبداع في المؤسسة.
  - المطلب الأول: إستراتجيات الإبداع.
  - المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الابداع.
  - المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري واستراتجية التعامل معها.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الأزمات.

- المبحث الأول: ماهية الأزمة.
  - المطلب الأول: تعريف الأزمة وأنواعها.
  - المطلب الثاني: خصائص الأزمة.
  - المطلب الثالث: دورة حياة الأزمة.
- المبحث الثاني: الأسس النظرية لإدارة الأزمات.
  - المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات وأهدافها.

- المطلب الثاني: أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات.
- المطلب الثالث: مراحل إدارة الأزمات.

- المبحث الثالث: الابداع الإداري و إدارة الازمات.
  - المطلب الأول: مبادئ الإبداع الإداري لمعالجة الازمات.
  - المطلب الثاني: التفكير الإبداعي في التعامل مع الأزمات.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

- المبحث الأول: المؤسسة العمومية الاستشفائية يوسف بن خدة.
  - المطلب الأول: القطاع الصحي في ولاية المدية.
  - المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية يوسف بن خدة.
  - المطلب الثالث: الهياكل العامة للمؤسسة العمومية الاستشفائية يوسف بن خدة.
- المبحث الثاني: ازمة كورونا.
  - المطلب الأول: تعريف أزمة كورونا وأعراضها.
  - المطلب الثاني: تدابير الوقاية من أزمة كورونا.
  - المطلب الثالث: التعامل مع ازمة كورونا في المؤسسة العمومية الاستشفائية يوسف بن خدة البرواقية.
- المبحث الثالث: الأزمات المرتبطة بأزمة كورونا في المؤسسة العمومية الإستشفائية يوسف بن خدة.
  - المطلب الأول: الازمات الأكثر خطورة.
  - المطلب الثاني: الازمات الأقل خطورة.
- الخاتمة العامة.

مـــــــقدمـــة

أصبحت الأزمة من المفاهيم الواسعة انتشارا حيث تمس بشكل أو بآخر كل الجوانب الحياة بدأت بالأزمات التي تواجه الفرد مرورا بالأزمات التي تمر بها الحكومات والمؤسسات وانتهاء بالأزمات الدولية مع تطور أساليب الإدارة والأنظمة المتبعة في إدارة الأزمات أصبح من الضروري أن تدرس إدارة الأزمات ويوضع لها مناهج منظمة نظرا لأهمية تفادي الأزمات وتوقعها قبل أن تحدث.

على جميع من يعمل بهذه الإدارة توخي الحذر واتباع أساليب علمية لمنع حدوثها أو التخفيف من حدتها وفي كثير من الأحيان يكون الإبداع هو السبيل الوحيد لمواجهة الأزمات في مختلف أشكالها حيث يلجأ المسؤولون في مختلف القطاعات عند حدوث أزمه كبيرة إلى العصف الذهني على مستوى الجماعات والفرد للخروج في الحلول الإبداعية التي تساعد على التخلص من الأزمة.

يعد الإبداع من أهم مقومات المؤسسة الناجحة في أدائها وإنجازها والذي تسعى لإحداث نقل نوعيه إذ أنه نوع من التغير لإيجاد الحلول، وتجديد في أسلوب العمل واستخدامه بطرق وتقنيات تواكب متطلبات البيئة وقد كان للقطاع الصحي الدور الأساسي في مواجهه الأزمة حيث شهد العالم الكثير من الأزمات الطبية مثل المرض الجدري والطاعون والملاريا والكوليرا إلا أن أبرزها وأكثرها حدة كان الجائحة العالمية كورونا أو ما يعرف عالميا بـ"كوفيد 19" الذي انتشر في العالم في مده قصيرة والذي خلف الآلاف من الموتى في جميع أنحاء العالم، بدأ في الصين لينتقل إلى باقي أنحاء العالم وصولا إلى الجزائر، وتعتبر الجزائر من الدول التي سعت لتخفيف من حدة الأزمة على مستشفياتها وذلك بمحاول احتواء الأزمة والتخفيف منها حيث عملت على توعية المجتمع بخطورة هذا الوباء واضطرت الدولة إلى تسيير الأزمة وإدارتها بما يلائم إمكانياتها والظروف المحيطة بها خاصة "عدم وعي السكان وعدم الالتزام بالأوامر والوقاية وعدم التصديق بوجود هذا الوباء وعدم التحلي بروح المسؤولية" وهذا ما جعلها تحتاج إلى إدارة صارمة من المجلس الطبي والإداري معا.

الدور الذي قام به المستشفى العمومي في البرواقية يوسف بن خده في ظل هذه الجائحة هو العمل على احتواء الوباء من خلال تقديم حملات تحسيسيه في العيادات التابعة له وتجنيد كل الأطباء والممرضين والإداريين للسهر على تقديم العلاج للمرضى المصابين بالوباء والاستعانة بكافه أجنحه المستشفى لاحتواء العدد الذي يستقبله المستشفى من المصابين يوميا، كما أن إدارة المستشفى استعانت بالمؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس القطاع لتقديم المساعدات الطبية للمرضى.

ولكي يستطيع المستشفى التعامل مع الأزمات وإيجاد الحلول والتجديد في أسلوب العمل بطرق وتقنيات تتماشى مع الأزمة في ظل عدم قدرته على الاستمرار في تأدية عمله فإن الأمر يتطلب إدارة فعالة ومهارات ولهذا جاءت هذه الدراسة لمعالجة **الإشكالية** التالية:

ما هو دور الإبداع الإداري في تفعيل إدارة الأزمات في المنظمة؟

ولمعالجة هذه **الإشكالية** تمت تجزئتها الى أسئلة فرعية:

1. ما المقصود بالإبداع الإداري وتفعيل إدارة الأزمات.
2. ما هو دور الإبداع الإداري في تفعيل إدارة الأزمات الأكثر الخطورة في المؤسسة الاستشفائية.
3. ما هو دور الإبداع الإداري في إدارة الأزمات الأقل خطورة في المؤسسة الاستشفائية

فرضيات الدراسة:

- للإبداع الإداري دور محوري في تفعيل إدارة الأزمات في المؤسسة الاستشفائية.
- للإبداع الإداري دور محوري في تفعيل إدارة الأزمات أكثر خطورة.
- للإبداع الإداري دور محوري في تفعيل إدارة الأزمات بأقل خطورة.

أهمية الدراسة:

– تعد من الدراسات النادرة حسب علم الباحث التي تتناول تطبيق أساليب الابداع الإداري في إدارة الازمات لدى إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية يوسف بن خدة خلال ازمة كورونا؛

– تفيد في تقييم واقع الابداع الإداري في إدارة الازمات لدى إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية يوسف بن خدة بغرض توجيه صناع القرار في قطاع الصحة الى تنمية مهارات الابداع الإداري لدى موظفي هذه المؤسسة؛

– تفيد هذه الدراسة الى اعداد دورات تدريبية خاصة بالإبداع الإداري في إدارة الأزمات، وتصميم نماذج تدريبية للازمات المتوقعة للتعامل معها بطريقة إبداعية؛

– قد تفيد أيضا طلبة الدراسات العليا لقطاع الصحة والباحثين في فتح المجال امامهم لإثارة موضوعات أخرى ترتبط بالإبداع الإداري وإدارة الازمات؛

– اقتراح مجموعة توصيات لاستخدام أساليب الإبداع الإداري في إدارة الازمات خلال التعرض لازمات مماثلة لازمة كورونا في المؤسسة العمومية الاستشفائية يوسف بن خدة.

أسباب الدراسة:

– دراسة لم يسبق ذكرها أي نادرة؛

– دراسة تتناول دراسة ميدانية متعلقة بالوباء المتفشي كورونا؛

– دراسة تسلط الضوء على اهم قطاع لدى الفرد ويمس كافة فئات المجتمع خصوصا في ظل ازمة كورونا؛

– دراسة مهمة وملفتة للنظر لتطرقها الى الظاهرة الخطيرة التي هزت العالم مؤخرا والتي لازالت الى يومنا بعد سنتين من الظهور .

منهج الدراسة:

من اجل تحقيق اهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد اشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف الظاهرة، وتم من خلاله وصف موضوع الدراسة {دور الابداع الإداري في تفعيل إدارة الازمات خلال ازمة كورونا في المؤسسة العمومية الاستشفائية يوسف بن خدة} وبيان العلاقة بين مكوناتها والعمليات التي تتضمنها باستخدام المقابلة لأداة الدراسة.

دراسات متعلقة بالإبداع الإداري وإدارة الأزمات:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

1. أثر عملية خلق المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.

خلق المعرفة في الابداع التنظيمي تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر عملية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وقد تناولت أربع ابعاد لعملية خلق المعرفة: (التنشئة الاجتماعية والتجميع والتجسيد والاستيعاب)، وأربعة ابعاد للإبداع التنظيمي: (الطلاقة، المرونة الحساسية بالمشكلات والاصالة).

اتبعت الدراسة منهج الوصفي التحليلي كما اتبعت أسلوب المسح الشامل لسحب عينة الدراسة والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني ادارة المعرفة كمدخل لتحسين مستويات الابداع الفردي والتنظيمي من خلال انضاء إدارة مستقلة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.

2. تنمية مهارات الابداع الإداري لدى القيادات الجامعية:

هدفت الدراسة بشكل عام إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الجامعية بالجامعة السعودية الالكترونية لمهارات الابداع الاداري، وفي سبيل تحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعيا المتمثل في جميع القيادات الادارية في الجامعة السعودية الالكترونية.

وقد توصمت الدراسة لعديد من النتائج أبرزها: أن درجة ممارسة القيادات الجامعية لمهارات الابداع الاداري في الجامعة السعودية الالكترونية جاءت عالية، كما أوضحت النتائج أن هناك العديد من الصعوبات التي تواجه القيادات الجامعية بالجامعة السعودية الالكترونية لممارسة الابداع الإداري.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بإدارة الازمات:

1. أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات في الإدارات الحكومية الأردنية

يهدف هذا البحث الى بيان الارتباط ومعاملات التأثير ومدى دلالتها لبن متغيري البحث إضافة الى ذلك معرفة مستوى توفر إدارة المعرفة في الإدارات الأردنية ومدى توظيف تلك المعرفة في إدارة الازمات بمستوى عال. كما توصل البحث الى نتائج عدة منها:

- وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين إدارة المعرفة وإدارة الازمة؛
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة على إدارة الازمة

2. أثر الابتكار التنظيمي في ادارة الأزمات دراسة ميدانية على العاملين بالشركة السودانية المصرية للصناعات الكهربائية (سوداتراف)

تهدف الدراسة الي توضيح دور الابتكار التنظيمي كآلية فعالة لإيجاد الحلول والبدائل للتعامل مع الأزمات التي تواجه الشركات، معرفة قدرات المنظمة في إيجاد حلول غير نمطية تساهم في تقليل آثار الأزمات التي تواجه الشركة في ظل وجود بيئة غير مستقرة.

تم استخدام المنهج الوصفي لعرض تسلسل المشكلة وتم استخدام منهج دراسة الحالة حيث تم اختيار عينة مكونه من (70 مفردة) من مجتمع الدراسة. توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها: وجود علاقة طردية بين الابتكار التنظيمي وزيادة فاعلية المنظمة في مواجهة الأزمات، لدى الأزمات عدد من الأسباب يمكن تقسيمها الى اسباب شخصية ، اسباب اخرى لا يمكن للمنظمة التحكم فيها ،أسباب متعلقة بالتنظيم مما يجعل إيجاد حلول للأزمات أمر معقد لتداخل أسبابها وضرورة وجود اساليب متنوعة لحلها .أوصي الباحثان بضرورة الاهتمام بالموظفين المبتكرين واتاحة المجال لهم للمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، يجب على القادة والمديرين تهيئة مناخ ملائم للابتكار التنظيمي وفتح المجال للعاملين لإبداء أراءهم ومقترحاتهم ، اتخاذ التدابير التي تمنع حدوث الازمات ومحاولة التنبؤ بها والتعرف على مؤشرات حدوثها

ثالثا: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري وإدارة الازمات

1. الإبـداع الإداري في إدارة الأزمـات لـدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة

هـدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة تطبيق بعض أساليب الإبداع الإداري في إدارة والمعلمين، والأساليب المتبعة هي: (مخطط إيشيكاوا– العصف الذهني– التحليل المورفولوجي– الأزمات لدى مدراء المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر كل من المشرفين التربويين- تحليل العوامل المؤثرة)، كما هدفت الدراسة للكشف عن أثر الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين سطات استجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس–المؤهل العلمي- سنوات الخدمة- المسمى الوظيفي)

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانات والتكرارات والمتوسطات والنسب المئوية وغيرها وتم معالجتها من خلال برنامج spss للوصول الى نتائج الدراسة التي لخصت على النحو التالي :

- زيادة الاهتمام بتقديم الدورات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في الأساليب الإبداعية: (تحليل إيشيكاوا – العصف الذهني – التحليل المورفولوجي – تحليل العوامل المؤثرة).

– ضرورة اهتمام الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم بتدعيم ممارسة مديري المدارس الثانوية للأساليب الإبداعية في إدارة الأزمات من خلال تدعيم اللامركزية في إدارة الأزمات، وخلق مناخ يشجع على الإبداع الإداري .

هيكل الدراسة:

لقد سارت الدراسة الحالية وفقا للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: هو الإطار العام للدراسة حيث يشمل المقدمة ومشكلة الدراسة وأسباب واهمية الدراسة مع التطرق الى بعض الدراسات السابقة

الخطوة الثانية: تناولت الإطار النذري للدراسة في فصلها الأول وهي الابداع الإداري الذي يدور تناول ثلاث مباحث:

المبحث الأول: إطار نظري مفاهيمي للإبداع في المؤسسة

المبحث الثاني: تطور الابداع في المؤسسة

المبحث الثالث: إستراتجيات الابداع في المؤسسة

الخطوة الثالثة: تناول الإطار النظري للدراسة في فصلها الثاني وهي إدارة الازمات الذي بدوه تناول ثلاث مباحث:

المبحث الأول: إطار نظري مفاهيمي لإدارة الازمات

المبحث الثاني: أسس إدارة الازمات

المبحث الثالث: الابداع الإداري وإدارة الازمات

الخطوة الرابعة: تناولت الدراسة الميدانية وادواتها في فصلها الثالث وهي الابداع الإداري في إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية يوسف بن خدة البرواقية الذي أيضا تناول ثلاث مباحث:

مبحث الأول: المؤسسة العمومية الاستشفائية يوسف بن خدة

مبحث الثاني: ازمة كورونا

مبحث الثالث: الازمات المرتبطة بأزمة كورونا في المؤسسة العمومية الاستشفائية يوسف بن خدة

الخطوة الخامسة: تناولت الخاتمة العامة والنتائج بالإضافة الى التوصيات والمقترحات.

الفصل الأول

الإطار النظري للإبداع في المؤسسة

تمهيد:

يُعد الإبداع عُنصر حيوي وهام بالنسبة للمنظمات, وذلك أن المهارات والقدرات المطلوبة لبقائها وقيامها بدورها على أكمل وجه، سوف يكون مختلفة عما كانت عليه في الماضي حيث أن المنظمات في الوقت الحالي وفي المستقبل سوع يواجه موجة من التحديات والفرص العديدة فًضلا عن التغيرات السريعة والحادة، وهذا ما يتطلب منها الاستجابة السريعة لها وايجاد الطرق والاساليب المناسبة للتكيف معها بشكل مرن، لذلك فإن المنظمات المدركة سوف تسعى لتوظيف الافراد والجماعات الموهوبة، من أجل ايجاد الافكار والحلول الابداعية التي من شئنها أن يرتقي بالمنظمة وترفع من مستويات ادائها و قدرتها على استغلال الفرص ومواجهة التحديات والتهديدات المختلفة.

ويُشار الى أن الابداع له دور حاسم في توفير حلول الصراعات والنزاعات التي بدأت بالانتشار عدا على أن الابداع يساهم في مساعدة المنظمات على الاستغلال الامثل لموارد المنظمة بكفاءة وفعالية.

إن الابداع الاداري يُعد منن الموضوعات المتشابكة والمعقدة فضلا عن أهميته الكبيرة ،حيث يجمع العديد منن المواضيع والانواع والابعاد التي يعالجها ومنها حجم المنظمات حيث تبرز مشكلة المنظمات الكبيرة في مواجهة تشتت المهام وانخفاض السيطرة والتحكم وهذا يؤدي لبطء في حركتها وتقدمها وصعوبة في الابداع، أما المنظمات الصغيرة تواجه مشكلة في عدم توافر الموارد والقدرات والامكانيات الكافية ومن زاوية أخرى فإن قدرة المنظمات عل الابداع يعني قدرتها عل النمو والتطور والتفوق بالتالي تحقيق زيادة في الارادات وهذا من شئنه أن يُنشط حركة المجتمع ويطوره. ومن هذا المنطق وجب التركيز على هذا الموضوع ومحاولة التعرف على مختلف الجوانب المتعلقة به من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الابداع في المؤسسة

المبحث الثاني: تطور الابداع في المؤسسة

المبحث الثالث: إستراتجيات الابداع في المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الابداع في المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم الابداع وأنواعه

أولا: مفهوم الابداع وأنواعه

1. تعريفه الإبداع لغة: اختراع الشيء او إنشاؤه، واستحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المتعارف عليها، فهو خروج عن المألوف ونقيض للتقليد والمحاكاة.[1]

2. تعريف الإبداع اصطلاحا: اختلف الباحثون في تعريف الإبداع تبعا للمدارس الفكرية التي ينتمون لها، فبعضهم يقصد بالإبداع القدرة على خلق شيء جديد، أو مبتكر تماماً وإخراجه إلى حيز الوجود، بينما يقصد بعضهم الآخر العمليات وخاصة السيكولوجية منها، والتي يتم بها ابتكار شيء جديد ذو قيمة عالية، في حين ينظر فريق ثالث إلى الإبداع في حدود العمل الإبداعي ذاته، أو الناتج الذي ينشأ عن القدرة على الإبداع وعن العملية الإبداعية التي تؤدي في آخر الأمر إلى إنجاز العمل الإبداعي وتحقيقه.[2]

الابداع هو الذي يفرق بين العمل العادي والمتميز، فهو يخلق التميز ويظهر ذلك جليا في أعمال الهندسة والتصاميم الصناعية، وحتى في مجال الخدمات الطبية نجد الجراح المبدع وغير المبدع.

الابداع هو قدرة إنسانية خاصة تذلل المصاعب وتولد الأفكار البناءة وتحول المؤسسات الخاملة إلى أخرى نشطة وحية.[3]

الابداع عبارة عن اقتراح أو يبني أو طرح فكرة جديدة كلياً مستقلة بسلعة أو خدمة أو نظام أو ممارسة نشاط أو سياسة أو أسلوب، قد يكون مصدرها من داخل المنظمة أو خارجها.

وعرف (Torrance, 2008) الابداع بانه عملية تحسس المشكلات والوعي بمواطن الضعف والقصور وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ وصياغة فرضيات جديدة واختيار

---

[1] د. فلاح محمد، أ. عامر بشير، أثر المعرفة على الابداع التنظيمي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب، البليدة، ص 8.

[2] محمود عبد العزيز حسين فارس، الابداع الإداري في إدارة الازمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، مذكرة ماجستير، قسم أصول التربية، جامعة الازهر غزة عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، غزة فلسطين، 2012، ص 65.

[3] خير الله، جمال أنيس، الابداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص8

الفرضيات واعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل الى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة ونقل أو توصيل النتائج للآخرين.

وأشار (Fregger, 2007) إلى الابداع بانه الملاحظة والاكتشاف والتحليل والتفسير حتى الوصول للمعرفة، وذلك نتيجة الاتصال والتعاون بين أفراد المنظمة والتي من شئنها أن ترفع مستوى نوعية وجودة حياة الناس، فضلا عن أن الابداع سمة أساسية في البشر.[4]

أما حسب Drucker عرف بأنه التطوير المستمر للقديم عن طريق الجديد ،بهدف تقديم بعض الأشياء التي تكون افضل و على الرغم من عدم وجود تعريف محدد متفق عليه، إلا ان الابداع غالبا ما يعرف بانه "تحويل المعرفة الى تكنولوجيات تخدم النشاط التجاري ومنتجات وعمليات وإجراءات تشغيل جديدة، وتوجيهها الى السوف". وينتج عن هذا الابداع في الكثير من الأحيان، توقف الطلب على بعض المنتجات أو الاستغناء عن عمليات وإجراءات تشغيل قائمة، كما يؤدي الى دخول شركات جديدة وخروج شركات أخرى، وقيام تحالفات لمشاريع تجارية.[5]

بالتالي الابداع يعني النظر بطريقة غير مألوفة وغير تقليدية، أي التفكير المختلف الذي يتطلب توافر المهارات والقدرات والبراعات المميزة والفريدة، ليتم من خلالها التوصل الى حلول أو افكار أو اقتراحات جديدة كليا.[6]

3. أنواع الإبداع:

وإن هناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمات وهما:

[4]محمد حمزة حسن الصفدي، أثر عملية خلق المعرفة على الابداع التنظيمي، مذكرة ماجستير في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تخصص إدارة اعمال وإدارة عامة، جامعة أل البيت، الأردن، 2019/2018، ص 39.

[5]شريف غياط، محمد بوقموم، واقع الابداع وانتشاره في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة_حالة الجزائر، مداخلة في ملتقى العلمي الدولي حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابداع في ظل الالفية الثالثة، جامعة قالمة، الجزائر، 2008، ص 17

[6]محمد حمزة حسن الصفدي، نفس المرجع السابق، ص39.

أ. **الإبداع الفني:** بحيث يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات، ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.

ب. **الإبداع الإداري:** ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

وقد قام (تايلور) بتقسيم الإبداع إلى مستويات مختلفة هي:[7]

أ. **الإبداع التعبيري Expressive Creativity:** وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.

ب. **الإبداع الانتاجي Productive Creativity:** ويرتبط بتطوير آلة أو منتج جديد.

ج. **الإبداع الإختراعي Inventive Creativity:** ويتعلق بتقديم أساليب جديدة.

د. **الإبداع الإبتكاري Innovative Creativit:** يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة.

هـ. **إبداع الإنبثاق Emergence Creativity:** هو نادر الحدوث لما يتطلبه من أفكار جديدة كل الجدة.

ثانيا: الابداع الإداري وأهميته:

1. تعريفه:

[7] د. الدرديري احمد إسماعيل مدني، دور إدارة المعرفة في تنمية الابداع التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 21، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2017، ص156.

الابداع الإداري هو استخدام الموظف المهارات الشخصية الابداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعاجلة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الابداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي و الاختبار و التجريب و التقويم والاختبار والتجريب والتقويم ويعرف الاداء الاداري المبدع بأنه: "القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الافكار والاساليب التجاوب الامثل من قبل العاملين في المنظمات و تحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الاهداف الانتاجية بصورة أفضل وهذا يعني أن الابداع عملية تتضمن ثلاثة عناصر متداخلة ومتشابكة:[8]

العنصر الاول: يتمثل في الفكرة القيادية والرؤية المتميزة الإداري.

العنصر الثاني: فإنه يتمثل في تحريك وتشغيل وإذكاء مواهب ومهارات الافراد والفريق.

العنصر الثالث: يتمثل في استثمار نتائج هذه التركيبة وتحويلها الى القنوات الإنتاجية الصحيحة مما يعمل على تطوير العمل.

الابداع الإداري هو المحصلة الناتجة عن القدرة على التنبؤ بالصعوبات والمشكلات التي قد تطرأ اثناء التعامل مع قضايا الحياة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع، والوصول الى إيجاد حل مناسب.

الابداع الإداري عبارة عن المبادرة التي يبديها الموظف او المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي او التقليدي في التفكير. ويتم هذا التغيير من خلال العملية التي يصبح عندها الموظف حساسا للمشكلات والنواقص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المتقدمة. عندها يتوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات الحياة العملية الإدارية وخصوصا في مجال الاعمال.[9]

الابداع الاداري هو عبارة عن عملية تقوم المنظمة من خلالها باستخدام كافة معارفها ومهاراتها ونظمها التقنية لغاية تطوير سلع أو خدمات جديدة كلياً او لتحسين وتطوير أنظمة وبرامج التشغيل الخاص بها لرفع مستوى استجابتها لحاجات ورغبات المستفيدين وكسب رضاهم وولائهم لها.[10]

---

[8] محمود عودة محمود أبو فارس، الابداع الاداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الاردنية، رسالة ماجيستر في الادارة العامة، كلية الدراسات العليا، الاردن، الجامعة الأردنية، 1990، ص

[9] بلال خلف السكارنه، الابداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص19/17.

[10] Jons.G .organizational theory :text and cases (3rd ed) london prentice hall (2001)

وعرف أيضا مجموعة من السمات الاستعدادية المتضمنة (المرونة والحساسية للمشكلات والاصالة ...) فضلا عن إعادة تعريف المشكلة وايضاحها بالتفصيل.[11]

ان الابداع الإداري هو ذلك التفكير الاداري الإبداعي الخلاق الذي يسعى جاهدا لإيجاد قيم حديثة سواء كانت علمية أو عملية .حيث يشار الى وجود نوعين من هذا الابداع، الأول: (الابداع العلمي) ويعني الجهد العقلي والفكري الذي يتولد من خلال نظريات وأساليب ونماذج ومخططات إدارية جديدة تعد حلولا إبداعية للمشاكل والقضايا والظواهر الإدارية العديدة .اما الثاني يمثل: (الابداع العملي) والذي يختص بمعالجة المشاكل والقضايا الإدارية الموقفية، وبإمكانه الابداع من خلال عمليات التغيير والتحديث والتطوير للأعمال والممارسات الإدارية.[12]

2. أهميته:

يعتبر الابداع الإداري سمة من سمات المنظمات الحديثة في ظل المنافسة الشرسة وكذلك ديناميكية بيئة الاعمال وما تحمله من فرص وتهديدات وظهور التكتلات الاقتصادية وبالتالي هناك مجالات كثيرة سواء في بناء الاستراتجيات او في ابتكار الأساليب والأنظمة او في تنظيم المهارات وقدرات العاملين او في الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة من سلع وخدمات .... فان من اهم أسباب حاجة المنظمة للإبداع الإداري ترجع الى ما يلي:

- يعتبر الابداع الإداري عنصرا أساسيا في جميع نشاطات لرفع كفاءتها وإنتاجيتها، وبالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات؛
- تعيش المنظمات الحديثة ظروف متغيرة ومعقدة فرضت الى الابداع الإداري؛
- تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات الحديثة يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الابداع في احداثه؛
- تزايد حدة المنافسة الشرسة تفرض الحاجة الى الابداع الإداري لزيادة القدرة التنافسية؛
- العولمة والتعامل معها يتطلب الابداع الإداري؛

[11] Gilford j.p traits of creativity .in h.h andersom (ed) creativity and its cultivation .new york harper and row, 1959, pp 142-151.

[12] الجندي هيثم، دور الابداع وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات، (ط1)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 64.

- وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة.
- تقنيات الاتصال وثروة المعلومات وشبكة الانترنيت وما تتيحه من قدرات غير مسبوقة نتج عنها العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات الحديثة الامر الذي يتطلب ابداعا إداريا لحل هذه المشكلات.[13]

وتكمن أهمية الابداع الإداري أيضا في:

- الابداع الإداري يدعم المنظمات ويمكنها من الاستجابة للتحديات والتغيرات السريعة في البيئة المحيطة والتكيف معها بشكل مرن، مما يجعلها في وضع مستقر بحيث تكون قادرة ومستعدة على مواجهة التحديات والمشكلات والازمات والاحداث المتوقعة أو الفجائية بشكل لا يؤثر على مسار أنشطتها ومشاريعها الحالية والمستقبلية؛
- الابداع الإداري يساعد المنظمات على تلبيات حاجيات ومتطلبات المواطنين المتزايدة، الا بحيث ان وعيهم وادراكهم بالإنجازات الحضارية للبلدان المختلفة تدفعهم للإصرار والمواظبة بقوة للحصول على الخدمات بسهولة ودقة، ونتيجة لذلك تزايد المشكلات التنظيمية والاحتياجات للأفراد المبدعين داخل المنظمات لفرض التغيير والتطوير الذي يلزمه الابداع لإحداثه؛
- الابداع الإداري يساهم في تخفيض نسبة البطالة من خلال استقطاب يد عاملة جديدة، وإيجاد مشاريع جديدة وفريدة من نوعها، بحيث توفر فرص عمل للمواطنين في مختلف المجالات؛
- تساهم الابداع الإداري في الاستغلال الأمثل لموارد الدولة بكل كفاءة وفعالية، وزيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف، وبالتالي تحقيق المكاسب؛
- الابداع الاداري يساعد في تنمية وتطوير قدرات وامكانيات الافراد من خلال اتاحة الفرص لهم عن طريق استخدام الاساليب الابداعية المواكبة للتطورات الحديثة؛ واستعمال الافراد المبدعين والاستثمار بقدراتهم وأفكارهم في البحوث العلمية والتجارب العملية في مجال العمل وتطويره بشكل دوري ومستمر؛
- الابداع الإداري يساهم تحسين ورفع مستويات الأداء للأفراد، وتحقيق الرضا عن أنفسهم، وبالتالي زيادة الثقة لديهم والإيمان بقدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم ولتوظيفها لصالح المنظمة والمجتمع؛

[13] د. زين الدين مصمودي، فاتن باشا، الثقافة التنظيمية والابداع الاداري في المنظمات المحلية عنوان المداخلة ابعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري، قسم العلوم الإنساني، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 6.

- الابداع الإداري والبيئة الإبداعية في المجتمع تساهم في جلب رجال الاعمال ورؤوس الأموال للاستثمار في البلد، وهذا من شانه تعزيز الاقتصاد والنهوض به، فضلا عن المنافع العديدة لكافة افراد المجتمع. [14]

3. مستوياته:

يمكن تقسيم الابداع التنظيمي الى ثلاثة مستويات وهي:

أ. **الإبداع على مستوى الفرد:** وهومجمل ما يملكه الفرد من قدرات على الإبداع. اختلف الباحثين في هذا المستوى من الإبداع حول ما كان كل فرد مبدع إذا ما توفرت لديه مجموعة من الظروف المساعدة أو أن الإبداع حكر على بعض الأفراد يمتلكون قدرات وسمات إبداعية دون غيرهم.

ب. الإبداع على مستوي الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل جماعة كفريق عمل مثلا، حيث أن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العملالمبدعة. هذا ويتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بالعوامل الآتية:

– الرؤية (vision): حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة

– المشاركة الآمنة (safety participative) : إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم، تعززان الإبداع الناجح .

– الالتزام بالتمييز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات والعمل على تحديثها بشكل مستمر.

– دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المؤسسة.

كما تشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة:

[14] محمد حمزة حسن الصفدي، نفس المرجع السابق، ص 49.

– **جنس الجماعة:** الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولا أفضل من الجماعة أحادية الجنس؛

– **تنوع الجماعة:** يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة؛

– **تماسك الجماعة:** الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكا؛

– **انسجام الجماعة:** الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام؛

– **عمر الجماعة:** الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة؛

– **حجم الجماعة:** يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة. [15]

ج. **الإبداع على مستوي المؤسسة:** لابد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المؤسسات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئا كماليا، وإنما بات أمرا ضروريا وملحا، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية:

– ضرورة إدراك أن الإبداع تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذات علاقة بالمفاهيم، ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المؤسسة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

– ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثا عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.[16]

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة وتتميز المنظمات المبدعة بالصفات التالية :

[15] نجم العزاوي، ونصير طلال، "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، ورقة مقدمة إلى الملتقي الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر 19/18 ماي 2011، ص

[16] أبو زيد، خالد بن حسين، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة شرق الأوسط ، الأردن، 2010، ص 39.

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب رغم الفشل؛
- قوة الاتصال؛
- وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيهه؛
- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها؛
- الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحويل إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.[17]

المطلب الثاني: خصائص ومكونات الابداع

أولاً: خصائص الابداع

1. **يعد الابداع ظاهرة فردية وجماعية:** والابداع ليس حكرا على الافراد، فقد تتم ممارسته من قبل الجماعات والمنظمات، بل ان الابداع الجماعي أو المنظمي قد يكون أكثر إمكانية وإتاحة وبصفة أكثر إمكانية وإتاحة عبر المراحل التاريخية المختلفة.

2. الابداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة بأحد: لا يقتصر الابداع على الخبراء والعلماء والاختصاصيين، فالإنسان العاقل السوي انسان مبدع لان شخصيته تنطوي على عناصر الإبداعية بغض النظر عما إذا كان يعي هذه العناصر او لا يعيها، حيث تختلف هذه العناصر الإبداعية من فرد لآخر وفقا للفروق الفردية والظروف الموضوعية والبيئة المحيطة بالفرد التي تؤدي الى ظهور الابداع او اختفائه.

3.الابداع ظاهرة شخصية ويرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تنميته وتطويره: إن للعوامل الوراثية دور كبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية، حتى يعطي للإبداع النوعية المميزة فضلًا عن دور العوامل التربوية الفعالة في تنمية الاستعدادات للإبداع، حيث تزداد درجة الاستجابة ونمو عناصر الابداع كلما زادت درجة التوافق بين المقومات الوراثية والعوامل التربوية.

[17] ندى صارم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير، إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2019، ص40.

4.الابداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان: فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح.

5. يعتمد الابداع على التفكر المتعمق الشمولي: الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها و يوجد عدة حلول متكافئة لها.

6. مختلفة قد لا يراها سوى المبدعون يتضمن الابداع النظر الى الأمور من زوايا.

7. الابداع قابل للانتقال والتطبيق.

8. الابداع حساس للمشكلات وقادر على اجياد حلول مختلفة لها.

9. الابداع قادر على ملاحظة التناقضات والنواقص في البيئة.

10.لا يفكر المبدع في حل جديد فحسب، بل يدرك وجود مشكلات جديدة، وينظر إلى المألوف والشائع من خلال منظور جديد.[18]

وهناك أيضا مجموعة من الخصائص العامة للإبداع نذكرها كما يلي:

- الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في تحسس المشكلات والطلاقة والمرونة والاصالة ومواصلة الاتجاه؛
- الإبداع عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد؛
- جهد الإبداع وما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون مادياً ملموساً ، فقد يكون في صورة منتج أو خدمة أو فكرة أو رؤية معينة؛
- الإبداع ليس ظاهرة فردية لكن يمكن ممارسته على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع؛
- يولد الإنسان وبداخله قدرة إبداعية، لكنها تبقى كامنة أثناء نضجه داخل ثلاثة أشياء، وهي: توجهاته وسلوكه والعمليات الخاصة بتفكيره؛

[18]د. زين الدين مصمودي، فاتن باشا، نفس المرجع السابق، ص ص 6-7.

- الإبداع سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة، وإنما هو طاقة كامنة يتصف بها الأفراد جميعاً ولكن بصورة متفاوتة، تبعاً للعوامل الوراثية والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتعامل معها الفرد، فتعمل على صقل قدراته الإبداعية وتنميتها.[19]

وفي دراسة أخرى فلان الابداع الإداري خصائص تتمثل في النقاط التالية:

- الابداع يؤثر على جهد متصل الادراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة، لذلك فهو يحتاج الى قدرات عالية من التركيز والملاحظة والاستماع، فضلا عن ربط الأفكار مع بعضها البعض والاستنتاج؛

- الابداع يُعد موجهاً لإشباع حاجات ورغبات معينة في الوقت الذي يجب أن يكون فيه هذه النتيجة سهلة بديهيا؛

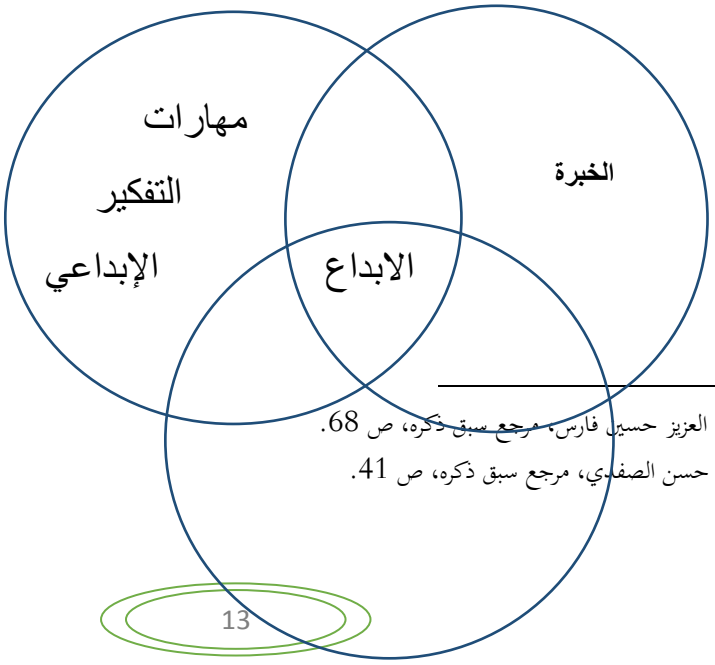
- الابداع يُسهل الطرير لاقتناص الفرص واستغلالها، وتحويلها لإمكانيات إبداعية وذلك من خلال التحليل التنظيمي لها، فضلا عن أن الإبداع يهيأ الطريق لعمليات التغيير؛

- الإبداع يبدأ صغيرا ثم يتطور على عدة مراحل من خلال نتائج التجارب وتقييمها، لكن حصيلة الابداع تكون من خلال السعي والتطلع للتفوق والقيادة، وإذا لم تتوافر الجهود لذلك منذ البداية غالبا لن يصل لنتيجة إبداعية.[20]

ثانيا: مكونات الإبداع الإداري:

يتكون الإبداع الإداري من ثلاثة أجزاء رئيسية، كما هو موضح بالشكل التالي:

شكل رقم (1): مكونات الإبداع الإداري



[19] محمود عبد العزيز حسين فارس، مرجع سبق ذكره، ص 68.
[20] محمد حمزة حسن الصفدي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

الدافعية

1. مهارات التفكير الإبداعي: إن امتلاك القائد الإداري لهذه المهارات تمكنه من الخروج عن النطاق التقليدي في التفكير وتجميع أكبر قدر من الأفكار الجيدة والمنفردة والمتنوعة غير المتوقعة، وذلك للتحديد الدقيق للمشكلة والاقتراب منها بالإضافة إلى أنها تجعل القائد أكثر حساسية بالمشكلات، ومن هذه المهارات:

أ. الطلاقة: تحدد الطلاقة وتقاس بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة، وقد وُجد في الاختبارات الكلامية وحدها توجد ثلاثة عوامل مميزة للطلاقة وهي:

- **الطلاقة الفكرية:** وتعني بنسبة توليد كمية من الأفكار؛
- **الطلاقة الترابطية:** وتنتمي إلى إكمال العلاقات؛
- **الطلاقة التعبيرية:** فتعنى بسهولة بناء الجمل.

ب. المرونة: تعني القدرة على الانتقال الملائم من موضع إلى آخر بسرعة، وعدم التصلب والتشبث بوجهة نظر واحدة.

ج. الأصالة: هي الاستجابات الجديدة التي يأتي بها الفرد لمثيرات معينة موجودة، وهذه الاستجابات غير معروفة وغير موجودة.

د. الحساسية للمشكلات والوعي بنواحي القصور: الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء، ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً، والأشخاص الذين تز داد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور، والمشكلات في المواقف العقلية والاجتماعية تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.

ويضيف السكارنة عاملين إضافيين إلى ما سبق، وهي:

أ. **الخيال الخلاق:** المقصود بها القدرة على التخيل واختلاق العلاقات عن طريق القراءات المتعددة والاجتماعات وتنمية مدارك العقل وإثراء معرفته.

ب. **الدافعية الداخلية للإبداع:** هي أن تتوفر الدافعية الداخلية والحماس للإبداع، ومدى إقباله عليه كأمر أساسي للتفكير الإبداعي.

2. الخبرة: هي تمثل الخلفية التي تمكن القادة الإداريين من الوصول للحلول الخلاقة والتي تدفع القادة الإداريين إلى قتل الأفكار الجديدة بدلاً من تدعيمها. تجعل أفكارهم أكثر قوة وتدفع الآخرين إلى تبني ر ؤية القائد في العمل، وعدم توافر الخبرة

3. الدافعية: يتطلب الإبداع سلوكاً مكثفاً من القائد يقف وراءه دافعٌ كبير، وينبع الدافع من داخل الشخص ويتمثل في الرغبة في الوصول للحل الأمثل للمشكلة من خلال استغلال الفرص.[21]

المطلب الثالث: نظريات الابداع

قام عدد من العلماء والكُتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد نظريات عرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي:

1. نظرية (March & Simon;1958): فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع حيث عزَيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.

2. نظرية (Burns & Stalker;1961) : وكانا أول من أكدا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة ،فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي

[21] محمود عبد العزيز حسين فارس، نفس المرجع السابق، ص 74.

تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير ،كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات ،فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

3. نظرية (Wilson;1966): قد بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، إقتراح التغير ،وتبني التغير وتطبيقه ،ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فإفترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ ،وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما إزدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع ،بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

4. نظرية (Harvey of Mill;1970): قد إستفادا مما قدمه كلا من (March & Simon) و (Burns & Stalker)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية–الإبداعية لما يعرف (بالحالة و الحلول) ،فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية(المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية إستجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (إنتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى إستلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لهما سابقا (الخبرات السابقة) بينما تسعى لإستحضار حلول إبداعية لم يتم إستخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الإستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية و الميكانيكية و العضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الإتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهتها.

5. نظرية (Hage and Aiken;1970): تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالأتي:

أ. مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ماجاء به (March & Simon) ؛

ب. مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي؛

ج. مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع وإحتمالية ظهور المقاومة الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد زيادة التخصصات المهنية وتنوعها.

- المركزية؛
- الرسمية؛
- الإنتاج؛
- الكفاءة والرضا عن العمل.

6. نظرية (Zaltman and others;1973): تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، وإعتمدوا على نظرية (Hage and Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، أسلوب التعامل مع الصراع.

وحددوا مراحل تفصيلية للإبداع هي:

- مرحلة البدء؛
- مرحلة ثانوية لوعي المعرفة؛
- مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع؛
- مرحلة ثانوية للقرار.
- مرحلة التطبيق؛
- تطبيق تجريبي؛

- تطبيق متواصل. [22]

المبحث الثاني: تطوير الإبداع في المؤسسة

المطلب الأول: مراحل العملية الإبداعية

أولاً: مرحلة الإعداد préparation

من النادر ان يتوصل أحد إلى تحقيق إبداعي دون ان يكون قد اجتاز مرحلة اعداد وتحضير صعبة، وفي معظم الحالات تتطلب مرحلة الاعداد إنجاز أمور على درجة كبيرة من الأهمية هي:

1. التعريف الواضح والمحدد للمشكلة التي يتطلب حلها إبداعها.

2. جمع وتنظيم ما قد يلزم من معلومات حول المشكلة والتي قد لا تكون متوفرة ضمن الإطار المرجعي أو المعرفي للفرد.

3. صياغة استنتاجات أولية عامة بناء على المعلومات المتوفرة او التي لا يمكن الحصول عليها في الخطوة السابقة.

[22] https://www.mawhopon.net/?p=4445, consulté le 05/04/2022, à 18 :44.

4. فحص الاستنتاجات العامة بتوسيع دائرة البحث التمهيدي ومراعاة عامل التوفيق بين دقة التعميم وموضوعته وبين الجانب الاقتصادي والعملي. وترجع هذه الخطوة الى انها تقود على الأرجح الى اكتساب معلومات مهمة تساعد في صياغة فرضيات جديدة.

وبالتالي فمرحلة الاعداد تتضمن البحث الدقيق للمشكلة بالدراسة والتمحيص وهي المرحلة الأولى لبزوغ الفكرة ونمو البذرة الأساسية للإبداع ويظهر في هذه المرحلة التخبط وعدم التناسق.

ثانيًا: مرحلة الاحتضان او الاختمار incubation

هي مرحلة تعقب عدة محاولات يائسة للتوصل الى حل مبدع للمشكلة بعد التفكير في كل الاحتمالات الممكنة. وفي هذه المرحلة قد يلجأ الباحث الى عدة أساليب لتحويل انتباهه الواعي عن المشكلة كأن يتمشى او يذهب للسباحة او اصطياد السمك او النوم او .....

وتشير خبرات الأشخاص المبدعين الى أن إنجازاتهم المبدعة تحدث بصورة أكبر خلال الأوقات التي يتركز فيها وعيهم حول موضوع آخر او على الأقل وهم بعيدونة عن مراجعة الحلول غير المقنعة وغير المقبلة لديهم التي توصلوا اليها بداية و كأن الإحباط يغمرهم ومن المؤكد ان كثيرا من التفكير يحدث في مستوى ما قبل الوعي او اللاوعي، وقد يكون العقل غير الواعي هو الاقدر على مسح المعلومات المختزنة وتكوين ارتباطات غير عادية بينها لأنه متحرر من القيود التي تجعل العقل الواعي محكوما بالقنوات المألوفة.

ويعتبر جيلفورد Guilford هذه المرحلة شرطا من شروط الإبداع، أكثر من اعتبارها شكلا من اشكال النشاط، وعلى هذا فإن مرحلة الاختمار يكون فيها فرد مشغولا بالمشكلة بصورة شعورية، وتكون الفكرة الاصيلة في اثنائها آخذة بالتخمر في ذات الفرد نفسه. ان الفرد في هذه المرحلة لا يعرف متى سيأتيه الوحي لحل المشكلة التي بين يديه، فالفرد لا يفكر في المشكلة وإنما يدعها جانبا، لكن يبدو أن العقل البطن يستمر في التفكير فيها.

و يمكن لهذه المرحلة أن تدوم لفترة طويلة أو قصيرة: أياما أو شهورا او دقائق، وقد يظهر الحل بشكل مفاجئ –وهو ما يسمى بالحل الغير المتوقع– في حين تكون قد غابت المشكلة عن ذهن الطفل او الراشد وتركيزه. وتتطلب هذه المرحلة العمل الذهني الجاد، الذي يتضمن تنظيم المعلومات، والأفكار والخبرات. وتعشيب الأفكار الغير المنتمية أو المتعلقة. وتعتبر هذه الأفكار شوائب تعيق الوصول إلى الحل، وتثني جهود

الطفل المفكر عن تحقيق ذلك، وتقلل من الوقت المستغرق. ويتم الوصول إلى ذلك بتوفر عامل الاقتصاد المعرفي Cognitive Parsimony الذي يتضمن عدد أقل من الأفكار خلال وقت أقصر لتوضيح و حل المشكلة كما الموصلي.

ثالثًا: مرحلة الإشراق أو الإلهام Illumination

يقصد بالإشراق تلك اللحظة التي يتفق فيها التفكير فجأة عن حل او بوادر حل للمشكلة التي طالما شغلت حيزا كبيرا من النشاط العقلي خلال مرحلتي الاعداد والاحتضان واثناء الانتقال من مستوى الوعي الكامل بجميع حيثيات المشكلة الى مستوى اللاشعور او ما قبل الشعور الذي تتم فيه معالجة البيانات والمعلومات في اعقاب مرحلة التحضير والاعداد، إن الاشراق هو الخبرة التي تنتهي بحل اللغز المحير والشعور بالرضا والارتياح بعد معاناة ذهنية قد تطول او تقصر لأنه لا يمكن التنبؤ بها او استعجالها.

تسمى هذه المرحلة بشرارة الابداع أو اللحظة الإبداعية، و في هذه المرحلة بإنتاج مزيج جديد من القوانين العامة لا يمكن التنبؤ به، فتظهر الفكرة الإبداعية الجديدة التي توصل الى الحل، وتظهر الفكرة أيضا فجأة، وتبدو المعلومات والخبرات وكأنها نظمت تلقائيا دون تخطيط، وبالتالي ينقشع الغموض والابهام في مرحلة الاشراق، وهناك إفتراض بوجود علاقة بين مرحلة الاحتضان او الاختمار ومرحلة الاشراق او الاهام، وذلك بالتأكيد على ان الوجه الأساسي للعملية الإبداعية هو العمل الاعدادي الداخلي، وعلى الشرط الاخر وهو ترك المشكلة لوقت ما . وحينئذ تبدو محاولات الحل خير فاعلة، وينعدم خلق إمكانيات من أجل الوصول الى توجه صحيح. ويفترض ان المشكلة لا تغيب عن وعي الغرد حتى في مرحلة الاتضان، ونظرا لان المشكلة تعاود الظهور على مستوى الشعور او الوعي بين وقت وآخر، فإن الحل الجزئي يمكن ان يحصل دون جهد مركز على المشكلة.

رابعًا: مرحلة التحقق و البرهان Verification

تشير حياة المبدعين إلى أن عملية الإبداع لا تنتهي عادة بمجرد حدوث الإشراق وتوارد الأفكار أو التوصل إلى حل المشكلة، ذلك أن هناك حاجة وضرورة لبذل مزيد من الجهد الواعي والمتابعة الحثيثة للتغلب على العقبات التي تعترض عادة الإختراقات الإبداعية، وقد تضيع الفكرة أو يفقد الحل قيمته ما لم يتواصل

التفكير الإبداعي حتى تبلغ الفكرة مداها بالفحص والتطوير وتقديم الأدلة على أنها متفردة وأصيلة وعملية وغير مسبوقة. غير أن التحقيق يعني شيئا آخر فهو المهارات التطبيقية التي نقصد بها إمكان تحويل الفكرة إلى موضوع أو إلى شكل علني وهو الأمر الذي يعني ضرورة أن يكون الإنتاج الإبداعي ذا طبيعة محسوسة.

هذه المرحلة هي مرحلة تجريب الحل واختباره، والتثبت منه، والتحقق من فائدة وعملية هذه الإستراتيجية في مواقف كثيرة. وينظر إلى هذه المرحلة عادة من التحقق من صحة الفكرة التي توصل إلى صيغة دقيقة ومضبوطة في النهاية. وفي هذه المرحلة تتهيأ المعلومات بصورتها الخام التي تم التوصل إليها في المرحلة السابقة، أي أن في مرحلة التحقيق يتم التحقق من صحة الفكرة بعد تعديلها وصقلها، كي تكون دقيقة ومضبوطة، وتتضمن الإختبار التجريبي للفكرة المبتكرة، وقد تطول هذه المرحلة أو تقصر تبعا لنوع الصقل أو التهذيب الذي قد يكون بسيط أو معقد.

وقد حددت هذه المراحل بصورة مشابهة أيضا:

1.مرحلة الإعداد: هي المرحلة التي يتم من خلالها البحث عن المشكلة من مختلف جوانبها، وكذلك الفترة الزمنية التي يمكن للفرد خلالها اكتساب عناصر الخبرة، والمهارات المعرفية، وأساليب تحديد المشكلة وكيفية التفكير فيها. وعليه تكون هذه المرحلة هي مرحلة ظهور الفكرة الأساسية الإبداع، حيت يتفتح ذهن المبدع على البدايات الأولى لعمله، ويتجه إلى تنمية فكرته الإبداعية، فيبدأ في البحث وجمع المعلومات ذات العلاقة بفكرته، وتتميز أفكاره في هذه المرحلة بعدم الترابط والتناسق، ويسعى المبدع إلى جمع معلوماته بطرق متعددة، حيث القراءة وإجراء الحوار والمناقشات مع ذوي الخبرة وأهم ما يميز المبدع في هذه المرحلة التردد والتوتر النفسي.

2. مرحلة الحضانة: وتأتي بعد المرحلة الأولى وفيها تأخذ الفكرة الأصلية في التحرير والتفريغ، وينشغل الفنان بصورة شعورية بتفحص الفكرة الأصلية. وفي هذه المرحلة تزداد درجة القلق والتوتر النفسي للمبدع، وليس هناك فترة محددة لتلك المرحلة، لكنها تنتهي بأن تصبح الفكرة الأصلية واضحة المعنى محددة الإطار.

3. مرحلة الإلهام أو الإشراق: حيث يثبت الحل في الذهن وبتلقائية، مما يدفع المبدع إلى الشعور بالثقة والاطمئنان النفسي، بسبب ما توصل إليه من شيء جديد كان يريده.

4. مرحلة التحقيق: وهي مرحلة تقويم او نقد لما توصل إليه الفرد، وفيها يتحتم على المبدع ان يهتم بعمله، ويتوقف ذلك على كثير من خصائصه الشخصية وقدرته العقلية، إذ أن القدرة على تغيير الاتجاه العقلي بمرونة، والقدرة على التقويم والحكم والاستنتاج ومواصلة النشاط العقلي، عوامل أساسية في وصول العمل الإبداعي إلى كماله، وبوصول المبدع إلى هذه المرحلة يصل إلى الصقل والتهذيب، وقد يكون هذا بسيطا أو يتطلب جهدا كبيرا في مدة قد تطول او تقصر.[23]

المطلب الثاني: السلوك الإبداعي وخصائص الشخصية الابداعية

أولاً: السلوك الإبداعي:

1. تعريف السلوك الإبداعي: هو التصرف المميز الذي يقوم به الموظف او مجموعة من الموظفين في مكان العمل، وليس بالضرورة ان ينتج عنه منتجات او خدمات جديدة، حيث يكون السلوك ابداعيا عندما يمارسه الموظف لأول مرة ضمن الشركة.

2. متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي:

- تحفيز وتشجيع التوجه نحو التجربة والمحاولة؛
- تعزيز الرقابة الذاتية لدى الموظفين؛
- تمكين العاملين ومنحهم الحرية والموارد للقيام بالأعمال الإبداعية؛
- إطلاع الموظفين على التجارب الناجحة والإبداعية، وتشجيع الاعمال الإبداعية.[24]

ثانيًا: خصائص وسمات الشخصية الإبداعية:

- الذكاء؛

[23] بلال خلف السكارنه، الابداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011 ص148. 156 .

[24] https://hbrarabic.com

- الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه؛
- أن تكون لديه درجة من التأهيل والثقافة؛
- القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع؛
- القدرة على استنباط الأمور فلا يرى الظواهر على علاتها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات والتشكيك بشكل مستمر؛
- لديه علاقات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الأخرين فيستفيد من أراءهم؛
- يركز على العمل الفردي لإظهار قدراته وقابلياته، فهناك درجة من الأنانية؛
- غالبا ما يمر بمرحلة طفولة غير مستقرة مما يعزز الاندفاع على إثبات الوجود وإثبات الذات، فقد يكون من أسرة مفككة أو أسرة فقيرة أو من أحياء شعبية؛
- الثبات على الرأي والجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة، فمرحلة الاختبار تحتاج إلى شجاعة عند تقديم أفكار لم يتم طرحها من قبل؛
- يفضل العمل بدون وجود قوانين وأنظمة؛
- يميل المبدعون إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.[25]

وهناك مجموعة كبيرة من السمات الواجب توافرها في الشخصية الإبداعية نذكر منها :

- التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية لإدارة إستراتيجية فعالة؛
- الرؤية الشمولية التي تساعد على الربط بين المتغير ات في البيئة الداخلية والخارجية؛
- الرؤية الانتقادية الهادفة للتجديد المستمر؛
- التعامل الكفء مع تكنولوجيا المعلومات؛
- الإدارة بفرق العمل المحفزة وليس باللجان التقليدية؛
- التمكين الفاعل للعاملين ضمن فرق العمل المدارة ذاتياً؛
- إدارة المنافسة داخل المنظمة وخارجها؛
- القدرة على التوليف بمعنى العثور على علاقات جديدة بين الأفكار والحقائق؛
- إعادة الصياغة والتي تعني التحويل من الشيء المعروف إلى آخر لم يكن معروفاً؛

[25] https://www.qeyamhome.net/details.aspx?pageid=2192&lasttype=8

- الرغبة في البحث عن أفكار جديدة بسبب اهتمامه بطبيعة المشكلة ومواجهتها؛
- خيال واسع ومميز؛
- يرحب بتفويض الأمور الروتينية ولا يعتر ف بالطرق التقليدية؛
- لا يتمتع بذكاء خارق ولكن في استطاعته تقديم أفكار مميزة جديدة خلال فترة زمنية قصيرة؛
- الطلاقة والخصوبة التي تتمثل في قدرة القائد المبدع على إنتاج أكبر قدر من الأفكار الابداعية؛
- الأصالة في التفكير بحيث لا يكرر أفكار المحيطين؛
- عدم تصيد أخطاء المرؤوسين أو التشهير بها تجنباً للأثر السلبي المترتب على ذلك؛
- الاستعداد لتقبل وامتصاص مخاطر المرؤوسين من خلال إعطائهم قدراً من الحرية يمكنهم من متابعة أفكارهم؛
- مهارة عالية في التعامل مع مصادر ضغوط العمل والتكيف معها؛
- العقل المتسائل والخلاق؛
- القدرة على التحليل والتجميع؛
- القدرة على التخيل والحدس؛
- الثقة بالنفس أو الشجاعة؛
- التمرد على السلطة؛
- النقد الذاتي؛
- النزوع إلى التجريب.[26]

و نجد أيضا :

- قادر على التكيف؛
- يلاحظ الفرص؛
- المال ليس دافعه الأساسي؛
- لديه إحساس بغايته في الحياة؛
- لديه طلاقة في التفكير: لا يضطرب إزاء ما يواجهه من مشكلات؛

[26] محمود عبد العزيز حسين فارس ، نفس المرجع السابق، ص 75.

- ذو خيال خاصب: يميل الى إيجاد اكثر من حل واحد للمشكلة؛
- لديه روح المرح؛
- مستقل : يملك القدرة الكبيرة على تحمل المسؤولية؛
- مثابر : لا يستسلم بسهولة؛
- قادر على تنظيم العمل باستمرار؛
- يقترح أفكار قد يعتبرها الآخرون غير معقولة؛
- يحب التجريب والمحاولة؛
- يربط خبراته السابقة و ما يكتسبه من خبرات جديدة خصوصا عند مواجه المشكلات و الازمات؛
- لديه الاستعداد لحل المشكلات مهما كانت معقدة او صعبة.[27]

ويخلص الباحث مما سبق إلى أن الشخصية المبدعة او المدير المبدع هو الفرد القادر على صقل المهارات الشخصية والعقلية من خلال زيادة الاعتماد على الذات في مواجهة جميع التحديات التي تواجه مسيرته، إضافة إلى تنمية المهارات الاجتماعية ليصبح قادراً على قيادة الآخرين نحو الأهداف المنشودة والمحافظة على ولاء مرؤوسيه لتلك الأهداف، ليكون قادراً على إعطاء استجابات نوعية للازمات التي تعترض عمل المؤسسة.[28]

[27] د.جمال خير الله، الابداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 248-250.

[28] محمود عبد العزيز حسين فارس، مرجع سبق ذكره، ص

المطلب الثالث: البيئة التنظيمية الملائمة للابداع

أولا: تعريف المناخ التنظيمي للابداع

يقول (الفاعوري) في تعريفه للمناخ التنظيمي الإبداعي: "هو بيئة المنظمة الداخلية التي تتصف بوجود الإمكانات المادية وتوفر المعلومات والخبرة المتاحة والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود، والمناخ الذي تسوده الثقة بين الأفراد والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات والتي من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي في المنظمة عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها وحمايتها وتقديرها.

المناخ التنظيمي الإبداعي بأن نقول: هو بيئة العمل التي يشتغل فيها الفرد وتسمح له بالانطلاق الفكري دون معوقات وتهيئ له الجو المناسب لذلك. كما تتوفر هذه البيئة على خصائص وسمات تميز المؤسسة عن غيرها ويدركها الأفراد بحيث تأثر على سلوكهم وتدفعهم للعمل الإبداعي. وهذه السمات هي:

-الاستقلالية: وتعني إدراك الأفراد لحريتهم فيما يتعلق بإجراءات العمل، وطريقة أداء الأعمال، وأنهم مفوضين بتنفيذها وفق رؤيتهم الشخصية.

-الثقة: إدراك الأفراد لمدى قدرتهم على الاتصال بحرية وبوضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا مع الاطمئنان بأن ذلك لن يؤثر على مستقبلهم الوظيفي.

- ضغط العمل: إي إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام الموكلة إليه.

-الدعم والمساندة: إي إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة، كما ينسحب الدعم إلى الجانب المادي كتوفير الموارد والإمكانيات.

-التقدير والاحترام: ويعني إدراك الأفراد بأن عطاءهم محل تثمين من قبل الإدارة، كما أسلوب تعاملها معهم يسوده الاعتراف والمساندة الكاملة.

-التحدي والمخاطرة: أي إدراك الأفراد بأن لهم الإمكانية لاستغلال طاقاتهم بشكل أقصى وبكثير من المخاطرة لإيجاد أساليب عمل أكثر نجاعة وفعالية، مع إمكانية الوقوع في الأخطاء والتعلم منها دون أن يطرح ذلك إشكالات مع الإدارة.

-روح الفريق: إي إدراكهم لإمكانية العمل الجماعي وتعاون المشترك في إحداث التغييرات الإيجابية مع تحمل الجماعة النجاح والفضل معا.

-العدالة والشفافية: ويعني إدراكهم بأن سلوكيات المنظمة عادلة ولا يسودها الغموض فيما يتعلق بنظام الأجور والمكافآت والتعويضات.

-المشاركة والاتصال: أي إدراكهم إلى أي حد يمكنهم إبداء الرأي في القرارات المتخذة والمشاركة في صنعها، وانتقادها، بالإضافة إلى إمكانية حصولهم على المعلومات اللازمة في الأوقات المناسبة ولمختلف تساؤلاتهم المطروحة من خلال تبادل المعلومات وسهولة انتقالها في مختلف المستويات التنظيمية.

ثانيا: محددات المناخ التنظيمي الإبداعي

1. القيادة الإبداعية:

تمثل القيادة الإبداعية اليوم محورا هاما تدور حلوه الكثير من أدبيات القيادة الإدارية، وأصبح دوره في نموذج الإبداع محوريا للقيادة الإدارية هي الجهة التي تعمل وتمارس باستمرار على تحفيز العمال واكتشاف مواهبهم وتحتاج إلى استجابتهم بشفافية ووضوح واهتمام وحسن خلق في سبيل إرضاء الزبائن وتطوير وتميز المنظمة. كما تعرف بأنها القدرة على إنتاج الجديد المفيد وكشف الحقائق الجديدة وهي تستند إلى العلم والمعرفة واتساع الأفق، وقد تكون هي القدرة على التغيير والتجديد واستحداث أساليب جديدة تكون مناسبة لمتطلبات العصر وحاجات المجتمع وكذلك قدرتها على الإنتاج بأكبر طاقة ممكنة من الأفكار والمرونة وذلك كاستجابة لمشكلة ما أو موقف معين .

2. الهيكل التنظيمي :

يعتبر الهيكل التنظيمي من المحددات المهمة في بناء المناخ المحفز على الإبداع في المنظمات، ويعرفه (JOHN CHILD) بأنه التوزيع الرسمي لأدوار العمل والآليات الإدارية للتحكم في أنشطة العمل وتحقيق تكاملها. كما يعرفه (سلمان العميان) بأنه "يتألف من مجموعة عناصر رئيسية هي: تقسيمات تنظيمية

ووحدات مختلفة، التخصص في العمل أي وجود مهام محددة، نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية، مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية."

ويوجد نوعان من الهياكل التنظيمية في المنظمات هما: الهياكل التنظيمية الرسمية والغير رسمية. فالأولى هي التي يتم فيها تقسيم الأعمال والمسؤوليات وتحديد العلاقات الوظيفية بشكل رسمي متفق عليه مسبقا، بين الثانية فهي عبارة عن خرائط تنظيمية وهمية تنشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين المنظمة، حيث اثبت (مايو) في دراسته أن الأفراد ينفقون جزءا من وقتهم في أداء أنشطة اجتماعية ليس لها علاقة بالعمل الرسمي.

وقد أثبت التجارب كذلك بأن الهياكل التنظيمية الغير رسمية هي التي يكون لها دور كبير في تفعيل العمل الإبداعي مقارنة بنظيرتها الرسمية التي تفترض أساليب عمل وعلاقات وظيفية تكون في كثير من الأحيان مقيدة ومعرقلة.

ومن خصائص الهياكل التنظيمية الداعمة للابداع ما يلي :

يجب أن تتصف الهياكل التنظيمية المشجعة على الإبداع بمجموعة من الخصائص أهمها المرونة والحرية وفرق العمل المتعاونة والاستقلالية وتمكين العاملين وتقويتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات، كما يجب أن تبتعد الهياكل التنظيمية عن مجموعة من الخصائص كالتخصص والرسمية والمعيارية والمركزية. وعلى سبيل المثال يعد أسلوب تدوير العمل أحد أمثلة الممارسات الإدارية التي تتبعها المنظمات التي تتصف بالمرونة والتي تبتعد عن الرسمية والوصف الوظيفي الصارم.

كما يتم التركيز على جوانب مهمة أخرى في الحكم على مدى دعم الهيكل التنظيمي للسلوك الإبداعي وهي:

-فرق العمل: فالشركات أصبحت تشجع استخدام الفرق وخاصة الفرق المدارة ذاتيا وذلك لمواجهة خطر التخصص والذي من شأنه أن يفقد المنظمة وحدة الحركة وتكامل الجهود والتداؤب ما بين أقسامها ووظائفها، كما تساهم فرق العمل في التحرر من القواعد والإجراءات المتعبة من أجل استمرار العمل وضمان تدفق الموارد.

-الاتصالات: فالاتصالات السهلة تعمل على دعم النظم الغير رسمية وبالتالي سهولة تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها وبين كل إدارات وأقسام المنظمة. وهذا ما يمكن أن تقوم به الاتصالات الشبكية التي تحول المنظمة إلى التفاعلات الآنية الفورية كأداة لتعجيل تبادل المعلومات والمعرفة، ومن ثم تعجيل تخصيص

الموارد واتخاذ القرارات، وخلافا في المنظمات والتي التي تكون فيها الاتصالات جزء من الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات والمسؤوليات مما يخلق عزلة الوظائف والأفراد ويحد من تقاسم المعلومات والمعرفة وبالتالي يحد من قدرات المنظمة على الابتكار.

-تصميم العمل: ويعني تحديد محتويات الأعمال أو الوظائف الفردية من المهام أو الأنشطة التي تكون بمثابة أدوار أو سلوكيات محددة تتوقعها الإدارة من كل فرد يؤدي عملا أو يشغل وظيفة معينة. وتوجد اليوم أساليب عديدة لتصميم الأعمال والتي من شأنها أن تساهم في دعم السلوك الإبداعي، ومن بين هذه الأساليب نجد: الإثراء الوظيفي وأسلوب خصائص العمل. ويهتم أسلوب الإثراء بتصميم الأعمال لتتضمن تنوعا أكبر في محتوياتها ومستوى أعلى من المعرفة والمهارات، كما يتمتع الأفراد فيها بقدر أكبر من الاستقلالية والمسؤولية في مجالات التخطيط والتوجيه والرقابة على أدائهم إضافة إلى تزويدهم بفرص النمو وتجارب العمل المفيدة. أما أسلوب خصائص العمل، فيهدف إلى تجاوز العيوب المصاحبة للأسلوب السابق، حيث يركز على دراسة العلاقة بين بعض خصائص العمل ودوافع العمال ومستويات الأداء والرضا ودوران العمل.

-نظم وإجراءات العمل: هي النظم والإجراءات التي تنظم طبيعة العمل الموجودة بالمنظمة وتنسق جميع الأعمال من أصغرها إلى أكبرها وكيفية تعامل الأقسام بينها وبين بعضها بالشكل الذي يؤدي إلى تسهيل إنجاز المهام وتحقيق الأهداف، وتضم النظم وإجراءات العمل كذلك القوانين الداخلية ومدى بساطتها واستيعابها من جهة ودرجة التقيد بها وما لذلك من تأثير سلبي على السلوك الإبداعي .

-العلاقات الداخلية: تعبر عن العلاقات السائدة بين الأطراف المكونة للمنظمة، فهناك الأفقية والتي تتمثل في العلاقات بين الأقسام والوحدات ومختلف الإدارات بعضها البعض، وهناك العلاقات العمودية وتكون بين الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية. وللعلاقات الداخلية تأثير كبير في نجاح الأعمال.

3. ثقافة تنظيمية إبداعية:

أ. تعريفها:

الثقافة التنظيمية الإبداعية، فيمكن النظر إليها على أنها الثقافة التي تدعم وتعزز توجهات المنظمة التجديدية والتطويرية وذلك من خلال إحداث التغييرات اللازمة في القيم والسلوكيات والممارسات والتوقعات والمعتقدات، بالاعتماد على التغييرات التي يتم إحداثها في طريقة تفكير العاملين.

كما يعرفها (KOBERG) بأنها " القيم والمعتقدات اللازم توفرها في بيئة العمل حتى يتسنى للعمال إطلاق العنان لقدراتهم الإبداعية وتفجيرها".

ب. عناصر الثقافة التنظيمية الإبداعية:

وجدت عدة محاولات لتحديد القيم والمعتقدات الداعمة للإبداع في منظمات الأعمال، ولعل أبرزها كانت ما قدمه (بيتر وترمان) في دراسته " البحث عن التميز، والتي نلخصها في النقاط التالية:

- الاعتقاد بأهمية البشر كأفراد؛
- الاعتقاد بأهمية الجودة والخدمة؛
- الاعتقاد بأن معظم أعضاء المنظمة يجب أن يكونوا مبدعين مع الاستعداد لمعاونة الغير واثق والمتردد؛
- الاعتقاد بأولوية التنفيذ والاعتقاد بأن تكون الأفضل؛
- الإيمان بالعلاقات الغير رسمية في دعم العمل بين الأفراد؛
- اعتقاد صريح بأهمية النمو وتعاظم الأرباح.

ويحدد (طارق السويدان) الخصائص الثقافية الداعمة للإبداع في المنظمات وهي:

- تحقيق التوازن بين مصالح كافة المساهمين كالمستهلكين والعاملين والموردين والمجتمع؛
- التركيز على الأفراد أكثر من الأنظمة من خلال الاعتقاد بأهمية القدرات الإنسانية؛
- الاعتقاد بقدرة الأفراد على تغيير البيئة من حولهم؛
- تخصيص أوقات للتعلم والتسلية وهذا ضروري.

4. إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من المحددات المهمة في تكوين المناخ التنظيمي الداعم للإبداع، وذلك من خلال مختلف وظائفها التي تجعل من أداء المورد البشري هدفا ومنطلقا لنجاح المنظمة وتطورها، ونبرز أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية وكيفية تأثيرها على الإبداع فيما يلي:

أ. **التوظيف والابداع:** أظهرت الدراسات بأن هناك الكثير من ممارسات التوظيف التي تأثر بشكل كبير في دعم الإبداع نذكرها في النقاط التالية:

– تصميم بطاقات توصيف المناصب وما تحدده من أعمال مثيرة لاهتمام العاملين وتساعدهم على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي بالإضافة إلى استخدام مهارات جديدة مرتبطة بتقدم العمل؛ في ذات السياق أظهرت دراسة (سالم) وجود علاقات ارتباط معنوية بين أبعاد بطاقات التوصيف والسلوك الإبداعي لدى العمال.

– سياسة التوظيف، حيث يعتبر التوجه الداخلي لأصحاب الكفاءات العلمية والجهود المتميزة عاملا يشجعهم بشكل واضح على ممارسة السلوك الإبداعي

ب. التدريب والابداع: من الأشياء المتفق عليها بين عدد كبير من المنظرين والتطبيقين في مجال الإبداع، هو أن هذا الأخير من الممكن تعلمه والتدريب عليه بحسب استعداد الشخص، فقد أشار (توماس) بأن الإبداع ليس موهبة فطرية مقتصرة على أفراد بعينهم، وإنما يمكن تلقينه واكتسابه من خلال التدرب عليه. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود عدد كبير من ممارسات التدريب التي لها علاقة بتنمية القدرات الإبداعية، فقد بين (كلافي) بأن أبسط وسيلة لزيادة مستوى الإبداع لدى العاملين في المنظمة هو تطوير مهارات الأفراد من خلال تدريبهم على الإبداع, وخصوصا في مجال حل المشكلات إذ أنه يمكّن العمل على زيادة الإبداع داخل المنظمة من خلال تطوير مهارات الأفراد على توليد حلول متعددة للمشكلات التي تواجههم، كما يمكن تدريب الأفراد على الإبداع من خلال توفير برامج تدريب تتمتع بوفرة البرمجيات الحاسوبية القائمة على التعلم الالكتروني الموجه ذاتيا. ويعتبر من عناصر الإبداع على مستوى الإدارة تنمية روح التعاون بين الفرد وزملائه مما ينمي روح الفريق الواحد والاعتراف بمساهمات الآخرين والاهتمام بهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ج. التحفيز والابداع: يعتبر التحفيز من وجهة نظر (كوين) من العوامل التي تعزز الإبداع، كما أثبتت ذلك العديد من الدراسات في أنواع مختلفة من المنظمات الإنتاجية والخدمية وكذلك المؤسسات البحثية في العديد من البلدان المتقدمة أن للإبداع تقاليد ومعايير منها: دعم المخاطرة والتغيير عن طريق الجوائز والمكافآت، قبول الأخطاء والمحاولات الفاشلة.

4. البيئة المادية :

إضافة إلى المحددات السابقة والتي يظهر دورها في توفير المناخ التنظيمي الداعم للإبداع من خلال مساهمتها في توفير السمات النفسية والمعنوية اللازمة لترقية السلوك الإبداعي، تظهر أهمية البيئة المادية التي لا تقل أهميتها عن باقي المحددات الأخرى. إذ يزيد إبداع العاملين بدرجة توفر المصادر والموارد اللازمة لخلق الأفكار الجديدة ومن ثم تنفيذها على أرض الواقع، ويعتبر النقص في الموارد سببا في إحباط كثير من العمال وعائق للتفكير الإبداعي لديهم، إذ لا جدوى من الأفكار الإبداعية التي لن تطبق بسبب عدم كفاية الموارد أو عدم وجودها أصلا.

ويقصد بالموارد كل ما يحتاجه الفرد لكي يبدع وذلك ضمن إمكانيات المنظمة، ومن هنا يمكن أن تكون الموارد: ميزانية خاصة بالأبحاث والتطوير وتنفيذ الأفكار الجديدة، والوقت اللازم والكافي لتطوير الأفكار وتنفيذها والمعدات والآلات اللازمة لتنفيذ الأفكار الجديدة والموارد الضرورية لتطبيق المقترحات. ويعتبر المال والوقت أهم موردين يؤثران على الإبداع وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع، وعلى العكس فإن توزيعهما بشكل غير متساوي سيؤدي إلى إعاقة الإبداع.

وأشارت دراسة أخرى إلى أن تحديد الموارد (المالية، الوسائل، التسهيلات، المعلومات) تساهم في تحفيز الإبداع ودعمه حيث أن المبدعون يحتاجون دائما للموارد المالية لإنجاح أفكارهم، وأن توفير الموارد سيدفع العاملين للاستمرار في نهجهم الإبداعي، وأنه في حال عدم توفرها فإن هذا النقص سيشكل عائقا أمام الأفكار الإبداعية، حيث أن الإبداع يحتاج إلى الموارد بجميع أشكالها لكي يصل إلى حيز التنفيذ.[29]

[29] قبطان شوقي، صدوقي زروق، أهمية تفعيل المناخ التنظيمي الإبداعي في المنظمة الجزائرية لدعم تنافسيتها في عصر العولمة والمنافسة، مداخلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2011/2010، ص15/7.

المبحث الثالث: إستراتجيات الإبداع في المؤسسة

المطلب الأول: إستراتجيات الإبداع

أولاً: استراتجيات الابداع:

توجد العديد من الاستراتيجيات التي يمكن أن تصمم للترويج للعمل الإبداعي من خلال إيجاد المناخ المناسب لذلك داخل المنظمة، وهي استراتيجيات تعمل على توفير السمات اللازمة لذلك من خلال التدخل على مستوى مختلف المحددات السابق ذكرها .

1. إستراتيجية التطوير التنظيمي: التطوير التنظيمي هو عملية مخططة ومقصودة وتهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدراها على حل مشكلاتها وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة أو العمليات، وتستعمل المؤسسة عدة طرق لإحداث التطوير التنظيمي كجمع البيانات وتشخيص المنظمة، تدريب الحساسية, تطوير الفريق، استخدام وكلاء التغيير... وهذه الطرق بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد ومعايير الجماعة والعلاقات بين الأفراد، وهناك تركيز ليس فقط على إزالة معوقات التغيير، ولكن أيضا على تسهيل التغيير كعملية مستمرة.

2. إستراتيجية التمكين: هو إعطاء الفرد حرية الاختيار واتخاذ القرارات والاستقلالية أكثر في مجال أداء المهام المتعلقة بوظيفته. ويقول (كونقر) أن التمكين هو أحد أدوات القادة لمواجهة الأزمات وتحقيق الأهداف العالية والكبيرة، ويرى علماء السلوك أن التمكين يزيد من ولاء العاملين وعزمهم وقدرتهم على تحمل المخاطر، كما أنه لا يمكن تحقيق أية رؤية أو تنفيذ خطة بدون موظفين قادرين وممكنين. ولكي تحقق عملية التمكين لابد من توفر ثلاث شروط هي: خبرة ومهارة العامل الذي سيتم تمكينه، والثقة المتبادلة بينه وبين رئيسه وزملائه، بالإضافة إلى ضرورة وجود نظام يساعد على تبادل المعلومات بين العاملين بعضهم البعض وبينهم والقادة، لأن المعلومات هي أساس اتخاذ القرارات الصائبة.

3. إستراتيجية الدوران والتخصص الوظيفي: يقصد بالدوران الوظيفي القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة كاستخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين والعمال لتنفيذ

مشروع معين، ويحالون بعد انتهاء هذا المشروع إلى مشاريع أخرى مماثلة. أما التخصص الوظيفي فيعني قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، فلترويج الإبداع التنظيمي، تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط.

4. إستراتجية جودة الحياة الوظيفية: وهي مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضا والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها. وترتكز جودة الحياة الوظيفية على مجموعة من الأبعاد هي: توفير بيئة عمل صحية وآمنة من التوتر والأمراض، المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات، مشاركة النقابات العمالية لإدارة المنظمة في تحسين ظروف العمال، توفير متطلبات الاستقرار والأمن الوظيفي، إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتتماشى مع الطموحات ومهارات العمال، عدالة الأجور والمكافآت والحوافر المادية والمعنوية، إتاحة فرص الترقي والتقدم الوظيفي من خلال عمليات التعليم والتعلم والتدريب، إحداث التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية والعائلية للعمال.[30]

ثانيًا: حاجات المنظمات للابداع:

- يعتبر الابداع الإداري عنصرا أساسيا في جميع نشاطات أي منظمة لرفع كفاءتها وانتاجيتها، وبالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجات او خدمات؛

- تعيش المنظمات الحديثة ظروفا متغيرة ومعقدة فرضت الحاجة الى الإدارة الإبداعية؛

- تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات الحديثة يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الابداع في احداثه؛

- تزايد حدة المنافسة الشرسة يفرض الحاجة الى الابداع الإداري لزيادة القدرة التنافسية؛

- تقنيات الاتصالات وثروة المعلومات وشبكة الانترنيت وما تتيحه من قدرات غير ومسبوقة نتج عنها العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات الحديثة الامر الذي يتطلب إدارة إبداعية لحل هذه المشكلات؛

- حاجة الدول العربية المستمرة الى الابداع الإداري نابع من كونها دول نامية تمكنها من مسايرة ركب التطور؛

- وسيلو للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول لمشكلات قائمة؛

[30] قبطان شوقي، صدوقي رزوق، مرجع سبق ذكره، ص ص18/17

– يبرز الابداع كمطلب أساسي من بين المطالب التي تكون الغاية العليا للظاهرة الإدارية، حيث ان اية قيادة إدارية تغفل عن الابداع تحكم على نفسها بالتخلف والانهيار؛

– تتميز بعض المنظمات بالكفاءة في مرحلة معية، وقد تتفوق على غيرها، وللحفاظ على هذا التفوق ينبغي توفير مقومات الابداع كوسيلة فعالة للدخول الى عالم المستقبل.[31]

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الابداع

هناك عدة عوامل تحتاج الى الاهتمام والرعاية لاستشارة الحالة الإبداعية وتنميتها في المنظمات المختلفة، ومن أهم هذه العوامل ما يأتي:

أولاً: تأصيل دور القيادة الإدارية في تهيئة المناخ التنظيمي لإبداع

يعتبر مناخ العمل في المنظمة أحد المؤثرات المحفزة على توليد الأفكار الجديدة حيث يتصف هضا المناخ بسيادة التفاعل والحوار بين الأفراد ن ووجود التعاون والإنسجام بينهم وبين الإدارة، واتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية وتسهيل الطرق وأساليب العمل، بما يكفل الإستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد لتحقيق مصلحة المنظمة والفرد معا، ويمكن للقيادة الإدارية:

– الحرص على تبني مجموعة من القيم والمبادئ التي تنمي التوجيهات الإبداعية والعمل على وضعها موضع التنفيذ في إطار متكامل من النظم والأساليب والوسائل وحفز العاملين وتشجيعهم؛

– ان نعطي عناية خاصة وأسبقية متميزة لبناء وتنمية النظام البشري بالقدر الذي يجعله النظام الجوهري في التنظيم وما سواه من الأنظمة المادية والفنية والتقنية كأنظمة فرعية مساعدة؛

– تبني نظام مفتوح في التنظيم يحقق التفاعل الإيجابي والتوازن الديناميكي مع مختلف الفعاليات البيئية؛

– أن تعمل بصورة دائمة ومتجددة على تنمية وتطوير الهياكل والأنظمة أساليب العمل بما يأمن الإسهام والمشاركة في السلطة ويحفز على العمل الجماعي ويشجع البحث والتجديد والابداع.

ثانيًا: تعميق مفهوم الوقت وأهميته في الحياة: وبأنه هو العنصر الوحيد من العناصر التي لا يمكن التحكم فيها أو استرجاعها، فالساعة التي تمر تكون قد انتهت بعض النظر عن نتائج استثمارها، وكلما تعمق الإحساس

[31] ندى صارم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير، إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2019 ، ص42

بأهمية الوقت وبضرورة الإستفادة القصوى منه، كلما نمت لدى المبدعين احاسيس وضغوط معينه تدفعهم لاستثمار كل وحدة زمن لديهم للتوصيل الى النتائج التي يسعون إليها.

ثالثًا: المكافأة سواء كانت مادية أو معنوية: حيث يقول "ويسلي" أن المكافأة يحسن من طبيعة النتاج وبخاصة لدى ذوي القدرة على التفكير ذي المستوى العالي، ويقول "دوكوجان" إن المكافأة تزيد من الطلاقة الفكرية والإنتاجية وأن علاقتها بالإبداع تعتمد على طبيعة الأحوال والظروف وطريقة منحها وهدفها ن فإذا إرتبطت بأهداف محددة لا يتم الوصول اليها إلا بالإبداع، وكان الشخص المعني في حاجة لهذه المكافأة، فإنها تصبح ذات أثر مهم على الإبداع، أما إذا ضعفت العلاقة بين المكافأة والهدف المتصل بالإبداع، فيكون أثر المكافأة ضعيفا و ربما معدوما.

رابعًا: إعتماد نظم التكاملية في العمل ومعايير موضوعية لتقييم الأداء: فالنظم التكاملية والمعايير الموضوعية لتقويم الأداء تشكل عوامل وسيطة ضرورية، التي تحقق الاتصال والتفاعل العضوي مع الاخرين، بالقدر الذي يؤمن توفير المناخ المناسب للتعبير عن الأفكار وتبادل الراي وإدارة الصراعات وفق منهجية تقوم على المواجهة والتساؤل والنقد الذاتي وتحفز على المنافسة الموضوعية بين مجموعات العمل.

خامسًا: الميل للتنظيم اللامركزي في الإدارة بالقدر الذي يحقق قدرا مطلوبا من الاستقلالية والمرونة في التنفيذ: فالنظام المركزي يميل بطبيعته الى تبني السمات البيروقراطية في التنظيم المتمثلة في مركزية السلطة وتعدد المستويات الإدارية والتقيد بالنظم و الإجراءات النمطية وغيرها، اما التنظيم اللامركزي بالمقابل فانه يحقق انتشار السلطة والاسهام فيها ويتيح هامشا اكبر لحرية التصرف ويؤمن تدفق المعلومات، ويحقق التفاعل العضوي بين افراد مجموعة العمل الامر الذي يعين على بلورة الأفكار و على زيادة الاقتناع بها والانتماء لها و الحرص على

وضعها موضع التنفيذ ، ونظرا لهذه المزايا المتعددة في التنظيم اللامركزي فانه اكثر قابلية لتنمية العمليات الإبداعية في المؤسسة.[32]

المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري واستراتجية التعامل معها

أولاً: معوقات الابداع:

توجد مجموعة من العوامل التي تعوق الإبداع الإداري داخل المنظمات، وقد صنفها الباحثون عدة تصنيفات الآتي:

1. المعوقات الشخصية: وتتمثل في:

- ضعف الثقة بالنفس؛
- الميل للمجاراة؛
- الحماس المفرط؛
- التفكير النمطي؛
- عدم الحساسية للمشكلات أو الشعور بالعجز؛
- التسرع؛

2. المعوقات التنظيمية: المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري في المنظمات كثيرة، وقد نذكر بعضاً منها كما يلي:

- مقاومة الجهات الإدارية للتغيير؛
- الالتزام الحرفي بالقوانين؛
- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم؛
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة؛

[32] ريتا موسى عبد الله العلي، مذكرة ماجستير العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الابداع التنظيمي و اثرهما في أداء المنظمة، قسم إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013/2012، ص46/44

- ازدواجية المعايير المتبعة في المنظمة؛
- الخوف من الفشل وتجنباً للمخاطر؛
- الاعتياد على الأمور؛
- عدم توافر الحرية؛
- جمود القوانين ومقاومة التغيير؛
- انخفاض الدعم الجماعي وفقدان التحفيز؛
- التوبيخ العلني .

وأضاف الفياض عديداً من المعوقات، نذكرها فيما يلي:

1. المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يحتاجها التغيير.

2. الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث إن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها.

3. عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية.

4. عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.

5. ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم .

وصنف السكارنة المعوقات التي تعيق الإبداع الإداري كما يلي :

1. المعوقات الإدراكية: تتمثل المعوقات الإدراكية بتبني الإنسان طريقة واحدة للنظر إلى الأشياء والأمور فهو لا يدرك الشيء إلا من خلال أبعاد تحددها النظرة المقيدة التي تخفي عنه الخصائص الأخرى لهذا الشيء.

2. العوائق النفسية: تتمثل في الخوف من الفشل، ويرجع هذا إلى عدم ثقة الفرد بنفسه وقدرته على ابتكار أفكار جديدة وإقناع الآخرين بها، وللتغلب على هذا العائق يجب أن يدعم الإنسان ثقته بنفسه وقدرته على الإبداع، وبأنه لا يقل كثيراً في قدراته ومواهبه عن من العلماء الذين أبدعوا واخترعوا واكتشفوا.

3. التركيز على ضرورة التوافق مع الآخرين: ويرجع ذلك إلى الخوف أن يظهر الشخص أمام الآخرين بمظهر يدعو إلى السخرية لأنه أتى بشيء أبعد ما يكون عن المألوف بالنسبة لهم.

4. القيود المفروضة ذاتياً: يعتبر هذا العائق من أكثر عوائق التفكير الإبداعي صعوبةً، وذلك بأن يقوم الشخص من تلقاء نفسه بوعي أو بدون وعي بفرض قيود لم تفرض عليه لدى تعامله مع المشكلات.

5. التقيد بأنماط محددة للتفكير: كثيراً ما يذهب البعض إلى اختيار نمط معين للنظر إلى الأشياء ثم يرتبط بهذا النمط مطولاً لا يتخلى عنه، كذلك قد يسعى البعض إلى افتراض أن هناك حلاً للمشكلات يجب البحث عنه.

6. التسليم الأعمى للافتراضات: هي عملية يقوم بها العديد منا بغرض تسهيل حل المشكلات، وتقليل الاحتمالات المختلفة الواجب دراستها.

7. التسرع في تقييم الأفكار: هو من العوائق الاجتماعية الأساسية في عملية التفكير الإبداعي.

ثانيًا: استراتجية التعامل مع المعوقات:

يلجأ المديرون الذين يؤمنون بأهمية الإبداع في المنظمات إلى مجموعة من الإجراءات التي تشجع الإبداع داخل المنظمة، وتقلل من أثر معوقات الإبداع، ومنها:

- تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية؛
- تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية ؛
- تشجيع الأفراد على المخاطرة؛
- إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي؛
- تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة؛
- تشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات؛
- تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم ؛
- الحد من الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية مهامهم؛

- تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي والرأي الآخر؛
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة؛
- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول بين انطلاق الأفكار والإبداع.
- المشاركة في اتخاذ القرار؛
- توجيه جهود الأفراد في الاتجاهات الصحيحة؛
- استخدام المهارات والقدرات والأفكار المتاحة للأفراد، لتحقيق الأهداف المرغوبة وحل المشاكل المرتبطة بالوظيفة وتطوير المهارات والقدرات وذلك لتحقيق الأهداف المستقبلية؛
- واقعية الناس للعمل على تحقيق الأهداف الهامة وخاصة في برامج الإدارة بالأهداف.[33]

المطلب الرابع: أساليب تنمية وتشجيع الإبداع الاداري.

هناك العديد من العوامل التي تساعد على تنمية وتشجيع الإبداع التنظيمي في المنظمات، أهمها:

- إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين؛
- تشجيع العاملين بشكل مستمر لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة؛
- توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعدهم على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم؛
- السماح للعاملين بأوقات كافية للراحة والاسترخاء بعد الأعمال؛
- التعامل مع الأخطاء على أ ا فرص للتعلم والتدريب؛
- السماح للعاملين باستخدام أفكارهم وتجار م والسماح لهم امش من الخطأ؛
- دعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل؛
- الترحيب بالأفكار والآراء المتباينة؛
- مكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه ماديا ومعنويا؛
- الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مما يسهم في تعميق ولائهم للمنظمة؛
- تعزيز التوجه نحو المغامرة في تبني الأفكار على غرابتها وغموضها وإتاحة الفرصة أمام العاملين لتجربتها؛
- تشجيع الحوارات العلمية عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وجلسات العصف الذهني وحلقات المناقشة، مما يؤدي إلى تنمية الأفكار وإثراء البدائل وبروز الومضات الإبداعية.

[33] محمود عبد العزيز حسين فارس، مرجع سبق ذكره، ص83/81.

وعلى العموم، يمكن حصر اهم اساليب تنمية الابداع التنظيمي في الاتي

1. **أسلوب العصف الذهني:** العصف الذهني يتضمن التصدي النشط للمشكلة باستخدام العقل، ويقوم على توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة، ويعتبر العصف الذهني التحريك الحر للأفكار، وإطلاق الأفكار، أوحل المشكلات الإبداعية. ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي:

- تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار؛
- عدم وضع قيود على التفكير لأن وضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير؛
- التركيز على كمية الأفكار وليست نوعية الأفكار، فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوليد أفكار أصيلة؛
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها، حيث يمكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

2. **أسلوب دلفي:** وفقا لهذا النوع من الأساليب يتم طرح المشكلة على المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حدا مع تسجيل آرائهم ووجهات نظرهم. ثم تصنيف وترتيب الحلول مع إعادة عرضها على نفس المسؤولين مرة أخرى لطلب بدائل أخرى للحلول لم ترد في التصنيف الأول وتكرر الخطوات السابقة حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول بصدد المشكلة موضوع البحث.

3. **أسلوب المجموعة الاسمية:** يعتبر هذا الأسلوب أيضا محاولة أخرى لتشجيع أعضاء المجموعة على توليد أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشاكل. ويستخدم لفظ "الجماعات الاسمية" للدلالة على استقلال أعضاء الجماعة من بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات. ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الجمعة بتقييم الأفكار عند توليدها. وان السمة الأساسية لهذا الأسلوب هي منح أعضاء الجماعة فرصة لالتقاء وجها لوجه دون وضع أية قيود على حرية الفرد أو الالتزام

بمعايير الجماعة في المناقشة. زمن ثم فان هذا الأسلوب يهدف إلى توليد الأفكار اعتمادا على الجماعة بشرط يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط.[34]

[34]محمود، خيضر كاظم، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص213.

الفصل الثاني

الإطار النظري لإدارة الأزمات

تمهيد:

مما لاشك فيه أن حاضر الأمم هو امتداد لما فيها أن مستقبلها يعتبر امتداد حاضرها، ومن سمات المجتمعات المحتضرة الاهتمام الكبير بالاستخلاص الدروس من الأزمات بها والاستفادة من هذه الدروس في الحاضر والمستقبل.

كذلك المنظمات القادرة على التنبؤ بالأزمات ووضع توقعات لها والأعداد لمواجهتها الأقدر على تجاوز الأزمات بكفاءة وفعالية وسرعة أكثر من غيرها حيث تمثل المنظمات في الوقت الحاضر أرضا خصبة لوقوع الأزمات والكوارث نتيجة الآثار السلبية لأنشطتها أو التغيرات الفجائية السريعة والمتلاحقة وعدم القدرة على سرعة التكيف معها، لذا أصبح لازما عل المنظمات أن تطور قدرتها وإمكانياتها لمواجهة الأزمات والكوارث التي تتعرض لها.

ومن هذا المنطق وجب التركيز على هذا الموضوع ومحاولة التعرف على مختلف الجوانب المتعلقة به من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الأزمات.

المبحث الثاني أسس إدارة الأزمات.

المبحث الثالث الابداع الإداري و إدارة الازمات

المبحث الأول: ماهية الأزمة

إذا كانت الأزمات تحدث في كل زمان ومكان بعد أن أصبح العالم وحدة متقاربة بات أي من كياناته عرضة للأزمات، وسنركز في هذا المبحث على تحديد مجموعة المفاهيم المختلفة للازمة ونتعرف على أنواعها، كذالك خصائصها ودورة حياتها.

المطلب الأول: تعريف الأزمة وأنواعها:

سنتعرف من خلال هذا المطلب على الأزمة وأنواعها فيما يلي:

أولاً: تعريف الأزمة

مصطلح الأزمة Grisis مشتق من الكلمة اليونانية krisis والتي تعني لحظة القرار Moment of Decision وفي التراجيديا الإغريقية القديمة وإن الأزمات مواقف تحتاج إلى صناعة القرار، والأزمات تشكل نقاط تحول تاريخية حيث تكون الخيرات والقرارات الإنسانية قادرة على أحداث تغيرات أساسية وجوهرية في المستقبل.[35]

وهناك مفاهيم كثيرة ومتعددة للأزمة يطرحها الباحثون والكتاب في الأدب النظري لإدارة الأزمات، ومن أهم هذه المفاهيم ما يأتي :[36]

الأزمة هي موقف معقد ومتشابك يتضمن درجة عالية من السخونة، وتتضارب ضمن هذا الموقف مجموعة من العناصر المتعارضة والمتناقضة بصورة عالية، وتزداد درجة التعقيد والتضارب بتصاعد الأزمة وتفاعل صناع القرار معها ومع تفاعلاتها ومع انعكاساتها المستقبلية؛

الأزمة هي نقطة تحول نحو الأسوأ تتضمن إشارات وتنبؤات بحدوث تغيرات حاسمة وهي موقف أو وضع بلغ مرحلة حرجة[37]؛

الأزمة هي حالة من عدم الاستقرار تتضمن إشارات وتنبؤات بحدوث تغيرات حاسمة قريبة قد تكون نتائجها غير مرغوب فيها بصورة كبيرة[38]؛

---

[35] يوسف احمد أبو فارة، **إدارة الأزمات: مدخل متكامل**، دار النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص ص21-22.

[36] عقاب بن غازي بن عميرة، **إدارة الأزمات الأسرية**، دون دار نشر، الرياض، 1430، ص10.

[37] يوسف احمد أبو فارة، **إدارة الأزمات: مدخل متكامل**، مرجع سبق ذكره، ص23.

[38] سوسن سالم الشيخ، **إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام**، دار النشر للجامعات، الطبعة الأولى، مصر، 2002، ص13.

الأزمة هي موقف يواجهه الإفراد أو الجماعات أو المنظمة، ويكونون غير قادرين على أن يتغلبوا عليه بالاستخدام الإجراءات العادية الروتينية، وهذا الموقف يؤدي إلى توليد وتكوين ضغط عمل Stvess نتيجة التغيير المفاجئ Sudden Change[39].

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص تعريفا شاملا للأزمة وبالتالي يمكن القول أن الأزمة هي:

"الأزمة هي موقف حرج خارج عن سيطرة المنظمة، وتحول مفاجئ عن النشاط المعتاد لها، مما يؤدي إلي خلل بالمنظمة يهدد استمرارها ويؤثر على النظام العام في بيئتها الداخلية والخارجية، مما يتطلب اتخاذ إجراءات محددة وسريعة في ظل محدودية المعلومات والمفاجئة وضيق الوقت بالتهديد".

ثانيًا: أنواع الأزمة

تتعدد الأزمات وتتنوع وفقا للمنظور والرؤية التي ينظر فيها للأزمة، وقد حاول العديد من الباحثين وضع مجموعة من المعايير التي يمكن على أساسها تقسيم الأزمات.

1. تصنيف من حيث معدل تكرارها:

يعد هذا التصنيف من الأسس المهمة للتفرقة بين الأزمات المختلفة وفي تشخيصها أيضا، فعلى الرغم من أن الأزمات كثيرا ما تكون في شكل دوري، وبالتالي يمكن رصد مقوماتها والوقاية منها وذلك عن طريق معاجلة براعتها، إلا أن المنظمات لم تستطع أن تحول دون إصابتها بها، فأصبحت كفيروس الافلونزا تأتي مع الشتاء كل سنة ولا يوجد ما يحول دون الإصابة به، والحماية والوقاية من هذا المرض تكون بلا شك للتخفيف من حدته لا بالحيلولة دون الإصابة به[40].

ووفقا لهذا التصنيف يمكننا أن نميز بين نوعين من الأزمات هما:

أ. **الأزمات الدورية:** وهي التي تأخذ طابع التكرار والتوقع أحيانا، وإن كان حجم وشدة الأزمة لا يمكن توقعها بشكل دقيق وكامل، ويعالج هذا النوع من الأزمات بمعالجة الأسباب التي أدت حدوث الأزمة[41]؛

[39] صلاح عباس، **إدارة الأزمات في المنشات التجارية**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2007، ص30.

[40] محسن احمد الخيضري، **إدارة الأزمات**، مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2003، ص 149.

[41] نادية عبد القادر، **إدارة الأزمات وحل المشكلات**، الدور التدريبية للمعلمات، وزارة التربية والتعليم، الكويت، 2007، ص11.

ب. الأزمات الغير الدورية: هي أزمات لا يرتبط حدوثها بأسباب دورية متكررة الحدوث، وإنما تنشأ بصورة عشوائية من الصعب توقعاها، والأزمات العشوائية غير الدورية تتطلب جهازا إداريا يستخدم نظام فعال واستشعار الأزمات، وذلك حتى تكون نتائجها غير عنيفة وغير مدمرة ومن أمثلة هذه الأزمات[42]:

- أزمات ناجمة عن فضائح السرقات المالية؛
- أزمات ناجمة عن سوء الأحول الجوية؛
- أزمات ناجمة عن الزلازل والبراكين.

2. تصنيف الأزمات من حيث عمقها.

وتنقسم الأزمات وفق هذا التصنيف إلي نوعين[43]:

أ. أزمات سطحية (هامشية): وهي لا تشكل خطورة شديدة، وتحدث بشكل فجائي وتكون نهايتها سريعة، وذلك بالتعامل مع أسباب غير العميقة فهي أزمات بدون جذور؛

وهي نوع من الأزمات وليدة الظروف، والتي تحدث عادة دون ترك أي نتائج واضحة، وتعالج عن طريق تعديل السياسات وأساليب العمل المستخدمة.

ب. أزمات عميقة متغلغلة: وهي من أخطر أنواع الأزمات، ذات طبيعة شديدة القسوة لارتباطها بهيكل الكيان الذي حدثت فيه، ومن ثم فإن أداء الكيان سوف يتأثر بحدوث هذه الأزمة وكذلك درجة عمق جذور هذه الأزمة في هذا الكيان أو المنظمة، بل قد يصل إلي حد تقويض المنظمة بالكامل عند معالجة هذه والتعامل معها، وكثيرا ما تكون الأزمة بالغة العمق إذا ما حدث صدام مع متخذ القرار والمنظمة في حد ذاتها[44].

3. تصنيف الأزمات من حيث شدتها.

ووفقا لهذا التصنيف تنقسم الأزمات إلي نوعين أساسيين هما[45]:

أ. أزمات عنيفة (ساحقة): هي أزمات بالغة الشدة والعنف، تهز المنظمة، وهذا النوع من الأزمات لا يقف في طريقه شيء ولا سبيل للتصدي لهذا النوع من الأزمات سوى إفقادها قوة الدفع لديها، وتفتيتيها إلي عناصر و أجزاء، ويتم معالجة كل جزء على حدا، مع حرمانها من أية فرصة لإعادة التوحد أو لاكتساب روافد دفع

[42] يوسف احمد أبو فارة، **إدارة الأزمات: مدخل متكامل**، مرجع سبق ذكره، ص 108.

[43] قدري عبد المجيد، **اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات**، الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2008، ص108.

[44] محسن احمد الخيضري، **إدارة الأزمات**، مرجع سبق ذكره، ص158.

[45] يوسف احمد أبو فارة، **إدارة الأزمات: مدخل متكامل**، مرجع سبق ذكره، ص104.

جديدة، وخير مثال على هذه الأزمات الإضراب العام عن العمل حتى تتم الاستجابة لكافة المطالب، مما قد يؤدي إلى خسائر ضخمة في المنظمة، فضلا عما يحدثه الإضراب من إصابة جهاز الإنتاج بالشلل الكامل والتام، وما يترتب عليه من خسائر متسعة النطاق والمدى، سواء من حيث الخسائر المادية أو المعنوية؛

ب. **أزمات هادئة (خفيفة)**: هي تلك الأزمات التي يكون تأثيرها على البيئة الداخلية والخارجية تأثيرا خفيفا ومحدودا، أو يكون من السهل التعامل معها وعلاجها بصورة سريعة وفورية، وذلك بعد التعرف على أسبابها الحقيقية، وتجدر الإشارة إلي أن هذا النوع يبدو للوهلة الأولى ذو تأثير كبير وعنيف غير هذا الانطباع يختفي بمجرد إدراك طبيعة هذه الأزمة وأسبابها، ويعتبر هذا النوع من الأزمات أزمات عابرة تحدث نتيجة ظروف لحظية أو أنية، ولا تترك أي بصمات واضحة على المنظمة ومكونتها ولا تبدو لها أي معالم أو ملامح بارزة.

4. تصنيف الأزمات من حيث الشمول والتأثير.

وتنقسم الأزمات حسب هذا التصنيف إلي[46]:

أ. **أزمات شاملة (عامة)**: وهي التي تحدث على مستوى الكيان التنظيمي أو المنظمة ككل، ويتأثر بها جميع عناصر وهياكل المنظمة وهي أزمة عامة في أبابها وشاملة في النتائج أفرزتها؛

ومثل هذه الأزمات لا يمكن تجاهلها أو التغاضي عنها، أو حتى إهمالها أو إرجائها إلي حيث نظرا لأن استمرارها قد يؤدي إلي إفراز نتائج صعبة بالنسبة للكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة، وقد يؤدي إلي توليد أزمات أكثر خطورة وأشد تدميرا.

ب. **أزمات جزئية (خاصة)**: وهي التي تحدث على مستوى الوحدات في المنظمة، وبالتالي فإن حجم تأثيرها لا يمتد في الغالب إلي خارج الوحدة، وهذا النوع من الأزمات متنوع ومتعدد الأسباب والنتائج نظرا لأن خارج الوحدات بطبيعتها متعددة ومتنوعة، وتجدر الإشارة إلي أنه إذا ما عولج هذا النوع من الأزمات وتم احتوائه، فإنه يتحول إلى أزمة شاملة ذات تدمير هيكلي أو كلي.

[46] محسن احمد الخيضري، **إدارة الأزمات منهج إداري اقتصادي لحل الأزمات على المستوى القومي والوحدة**، مكتبة مدبولي للنشر، الطبعة الثانية، مصر، ص82.

5. تصنيف الأزمات من حيث موضوع أو محور الأزمة.

وفقا لهذا التقسيم تصنف الأزمات إلى[47]:

أ. أزمات مادية: وهي الأزمات التي تتعلق بموضوع مادي ملموس، حيث يمكن دراسة هذا الموضوع وتحليله وتعاطي معه بصورة مادية أو طبيعية، بأدوات التحليل المختلفة، حيث يمكن قياس هذا الموضوع المادي وحسابه بصورة كمية وتحليل النتائج المترتبة عن هذه الأزمة المادية وقياسها؛

ومن أمثلة هذا النوع من الأزمات نذكر[48]:

- أزمة نقص أو زيادة في عدد العمال؛
- أزمة السيولة؛
- أزمة مبيعات وتراجع الحصة النوعية.

ب. أزمات معنوية: هي الأزمات التي تتعلق بجانب غير موضوعي يرتبط بالإفراد، وهي أزمات غير ملموسة ويجري الإحساس بها والتعامل معها من خلال إدراك معانيها الازماتية، ومن أمثلة هذه الأزمات أزمة التنظيمي، أزمة المصداقية، أزمة الثقة؛

ج. أزمات مادية ومعنوية: وهي الأزمات الشائعة الحدوث، والتي تتضمن الجانب المادي والمعنوي غير الملموس ومن أمثلة ذلك الاختلاسات من أموال المنظمة مثلا فجانبها المادي يمثل في الأموال المسروقة، أما الجانب المعنوي فينطوي ضمن السمعة السيئة وعدم الثقة في المسؤولين في المنظمة[49].

6. تصنيف الأزمات من حيث المستوى.

تنقسم هذه الأزمات حسب التصنيف التالي[50]:

أ. أزمات على المستوى القومي: وهذا النوع يصيب الدولة ككل، ويتأثر بها المجتمع بأكمله لكونه متصل بأدائه، وهي أزمات شاملة سواء في أسبابها أو نتائجها التي أفرزتها؛

---

[47] نادية عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص11.

[48] محسن احمد الخيضري، **إدارة الأزمات**، مرجع سبق ذكره، ص167.

[49] يوسف احمد أبو فارة، **إدارة الأزمات: مدخل متكامل**، مرجع سبق ذكره، ص110.

[50] قدري عبد المجيد، **اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات**، مرجع سبق ذكره، ص107.

ب. أزمات على المستوى المحلي: وهي تحدث على مستوى المنظمات والشركات والمشروعات المختلفة، ولذلك فإن حجمها وتأثيرها لا يتعدى حدود المنظمات، إلا نادرا ما تتعدى الأزمة نطاق المنظمة سواء في الأسباب أو النتائج التي أفرزتها الأزمة.

المطلب الثاني: خصائص الأزمة

بعد معرفة مفهوم الأزمة لا بد من توافر مجموعة من الخصائص في الحالة التي يواجهها متخذ القرار في الكيان الإداري حتى نستطيع أن نطلق عليها أزمة وأهم هذه الخصائص ما يلي: [51]

- أن تؤثر الحادثة أو الكارثة على النظام الإداري ككل؛
- أن يصبح الحادث في جوهره تهديدا مباشرا لبقاء المنظمة واستمراريتها؛
- وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الضاغطة على الكيان الإداري؛
- أن تخرج متطلبات معالجتها عن الطرق والوسائل العادية المعتادة في مواجهة المشكلات والمواقف الحرجة الأخرى وتحتاج المعالجة إلى استخدام وسائل غير عادية، بل والاستعانة بقوى خارجية أحيانا من أجل المساعدة في حل الأزمة؛
- أن يشعر متخذ القرار في الكيان الإداري بالحيرة البالغة والعجز وعدم القدرة على التعامل معها وأن جهوده التي يبذلها موضع شك سواء من حيث التأثير أو التأثر؛
- المفاجأة العنيفة والمعقدة عند حدوث الأزمة، لما تحمله من تهديد خطير للوضع القائم؛
- السرعة في تتابع الأحداث ونتائجها، مما يولد ضغطا كبيرا فيما يتصل بالوقت المتاح للتعامل مع الأزمة، وعواقب وخيمة تصل إلى حد التدمير ؛
- أهمية اتخاذ قرار سريع وحاسم ومبدع؛
- التشابك بين الأسباب والنتائج وبين مختلف قوى الأزمة المؤيدة والمعارضة، مما يزيد من تعقيد الموقف الأزموي؛

[51] رضا خلاصي، **مروج إدارة الأزمات**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص38.

- حالة من عدم التأكد نتيجة نقص المعلومات، وقلة المعرفة، ومن ثم ضعف القدرة على التنبؤ باتجاه حركة الأزمة، مما يولد تشويشا وغموضا عاليا وصعوبة بالغة في اتخاذ القرار واختيار البديل الأفضل ؛
- سيادة حالة من التوتر والقلق والتشكك والإرباك والخوف من فقدان السيطرة؛[52]
- نقطة تحول مصيرية تحمل جانبي التهديد والفرصة معا؛
- عنصر المفاجأة الذي تحدثه والتركيز الذي تحظى به لدى المؤسسات والأفراد؛
- قلة البيانات المتوفرة عنها وعدم الدقة فيها ؛
- إنها تمثل نقطة تحول رئيسية وأساسية الأحداث متسارعة ومتشابكة؛
- يصاحبها صدمة وتوتر بدرجة عالية خاصة في بدايتها مما يسبب في الضعف في إمكانية التأثير الفعال فيها؛
- التسارع المفاجئ في أحداثها يؤدي إلى درجة عالية من الشك في إمكانية القدرة على طرح بدائل لمواجهتها في حالة من ندرة المعلومات وتحت ضغط نفسي عال؛
- تمثل مواجهتها واجبة مصيريا لما تسببه من تهديد لحياة الناس وممتلكاتهم وما تسببه من تغيرات في البيئة؛
- بما أنها حالة خارجة عن السياقات التقليدية فإن معالجتها تتطلب حالات استثنائية خارجة عن السياقات التنظيمية المألوفة وتتطلب ابتكار وسائل ومعالجات خاصة لتجاوز الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات المفاجئة؛
- تتطلب حالة من التنسيق والتحكم في الطاقات والإمكانيات وحسن توظيفها بدرجة عالية من وسائل الاتصالات الفعالة ؛[53]

إن الخصائص التي تتسم بها الأزمة توضح ضخامة التحديات التي تستوجب من إدارة الأزمات أن تواجهها وأن تتعامل معها ، فهي مع ما تتطلب من تخطيط وإعداد للتعامل والتفاعل الإيجابي مع أحداث

---

[52] رضا خلاصي، نفس المرجع السابق، ص 39

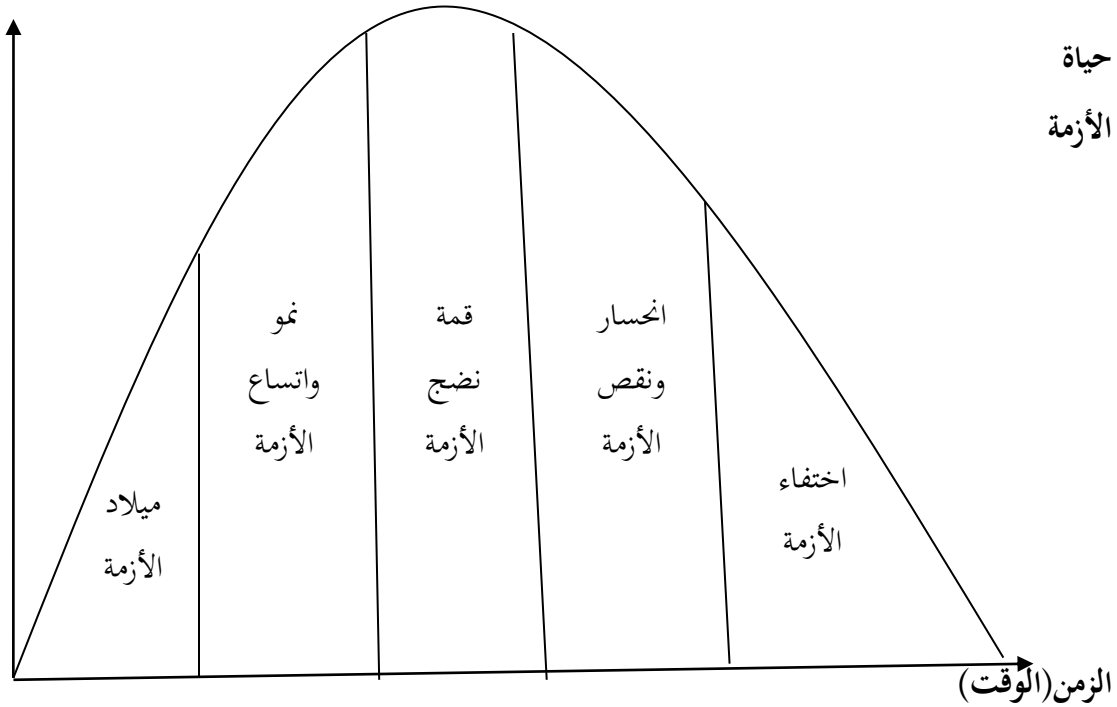
[53] حامد عبد حمد الدليمي، **إدارة الأزمات في بيئة العولمة حالة دراسية لإعادة إعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في إدارة المشاريع في الأزمات، جامعة سانت كلمنتس (St. Clements University) 2008/2007، ص 69.

يصعب أو يتعذر أحيانا التنبؤ بأبعادها وتوقيتاتها بشكل دقيق فإنها تتطلب من إدارة الأزمات أيضا أن توجد وسائل وأنظمة فعالة لامتصاص وتخفيف الآثار الناجمة عن تأثير الأزمة.

المطلب الثالث: دورة حياة الأزمة

إن دراسة مراحل حياة الأزمة أمر بالغ الأهمية، ليس فقط لزيادة معرفة طبيعة الأزمة ولكن لفهم طبيعة البداية والنهاية والنضج، فالأزمة لها دورة حياة كما يلي كائن، فهي تمر بمراحل وخطوات معينة تتشكل من خلالها فتكون في بدايتها كحدث عارض ثم تظهر على أرض الواقع، من ثم تبدأ مواجهتها والتعامل معها، وتعددت تقسيمات مراحل الأزمة بين الباحثين، حيث يرى البعض أنه يمكن تحديد دورة حياة أية أزمة في المراحل الخمس التالية ميلاد الأزمة، النمو واتساع الأزمة، قمة نضج الأزمة، انحصار وتقلص الأزمة، وأخيرا اختفاء الأزمة[54].

الشكل رقم (2–1): دورة حيات الأزمة.



المصدر: نادية عبد القادر، **إدارة الأزمات وحل المشكلات**، الدور التدريبية للمعلمات، وزارة التربية والتعليم، الكويت، 2007، ص15.

[54] نادية عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص15.

ومن خلال هذا الشكل يمكن أن نميز بين خمس مراحل تمر بها الأزمات في دور حياتها وهي[55]:

أولاً: مرحلة ميلاد الأزمة.

وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور على شكل إحساس يلوح في الأفق بوجود شيء مبهم ينذر بخطر غريب غير محدد المعالم، والاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سوف يصل إليه، وهذا راجع أساسا إلي غياب المعلومات حول أسبابها والمجالات التي ستخضع لها وتتطور إليها أو ستفجر عندها، ومن هنا يكون لمتخذ القرار إدراكه وخبرته ومدى نفاذ بصيرته هي العوامل الأساسية للتعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، حيث يكون محور التعامل في هذه الأخيرة – مرحلة ميلاد- هو إفقادها لمرتكزات النمو، ومن ثم تجميدها والقضاء عليها دون أحداث أية خسائر أو وصول الأزمة إلي درجة الصدام العفيف والانفجار، وتكون عملية الحد من انتشار الأزمة أو التعامل معها أو التنفس عنها في مرحلة الميلاد على النحو التالي:

1. خلق محور اهتمام جديد يغطي الاهتمام بالأزمة ويحولها إلي شيء ثانوي لا قيمة له؛

2. معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلا الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي أنشأ الأزمة؛

3. امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة وتشتيت جهودها في نواح أخرى؛

4. زيادة إحساس بالراحة والتفاؤل بالأمل في المستقبل.

ثانيًا: مرحلة نمو اتساع الأزمة.

وتنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى – الميلاد- في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والاتساع من مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها وأضافت إليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والاتساع. [56]

[55] محسن احمد الخيضري، **إدارة الأزمات**، مرجع سبق ذكره، ص 145.

[56] ربحي عبد القادر الجديلي، **واقع استخدام أساليب إدارة الأعمال**، غزة، 2006، ص ص 36-37.

وفي هذه المرحلة يتعاظم الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار تجاهلها، أو ينكر وجودها نظرا لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوم بعد يوم، وعلى متخذ القرار في هذه المرحلة التدخل من أجل إفقاد الأزمة روافدها المحفزة والمقوية لها على النحو التالي:

1. تحييد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة، سواء باستقطابها، أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة.

2. تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطويرها، وذلك باستقطاب عوامل النمو الذاتي حركت الأزمة.

ثالثًا: مرحلة نضج الأزمة.

تعتبر من أخطر مراحل الأزمة إذ تتطور من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط، أو تنسم به خطط المواجهة من قصور وإخفاق، ونادرا ما تصل الأزمة إلي هاذ المستوى أو هذه المرحلة، ولكنها تحدث إذا كان متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والتكبير، والانفراد برأيه و انغلاقه على ذاته، ومن ثم تزداد القوة المتفاعلة في المنظمة وتغذي الأزمة النامية بقوة تدميرية لم يكن في أمان الأزمة الحصول عليها وسببها.

كما أشرنا مؤخرا يعود إلي جهل وانسداد متخذ القرار والإدارة التنفيذية، وهذا الأخير هو من ساهم في استفحال الأزمة فتصل إلي أقصى قوتها وعنفها وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها، ومن هنا تكون الأزمة بالغة العنف شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمنظمة التي يعمل فيها، أو يكون باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليها بشكل أو بأخر.

ومن ثم فإنه في مرحلة النضج وانفجار الأزمة لا يكون أمام متخذ القرار إلا أحد السبيلين الأساسيين، إما الاستسلام للأزمة وما أفرزته من نتائج والاعتراف بها، أو ركوب الموجة الأزماتية ومجاراتها في ذكاء ودهاء ومر إلي غاية انحصارها والسيطرة عليها[57].

[57] ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد، **مبادئ إدارة الأزمات: الإستراتيجية والحلول**، مرجع سبق ذكره، ص 44.

رابعًا: مرحلة انحصار الأزمة.

وتصل الأزمة إلي هذه المرحلة بعد تحقيقها هدف التصادم العنيف بالمنظمة، أو متخذ القرار والذي يؤدي إلي إفقاد الأزمة جزء هام من قوة الدفع الدافعة لها، ومن ثم تبدأ بالانحصار والتقلص، ولكن تجدر الإشارة إلي أن بعض الأزمات تجدد لدها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه، أو عندما لا يستجيب متخذ القرار للضغط الذي ولدته الأزمة، ودورة حياة الأزمة نجعل من الصعب التكهن متى تنتهي الأزمة أو تبدأ الأخرى، فربما يكون الضوء أو الإشارة الحسنة التي نراها ونعتقد أنه نهاية أزمة، ما هو إلا علامة إنذار للأزمة أخرى قادمة[58].

خامسًا: مرحلة إخفاء الأزمة.

وتصل الأزمة إلي هذه المرحلة عندما عند ما تفقد شكل شبه كامل قوة الدفع لديها أو المولدة لها، ومن ثم تتلاشي مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها إلا باعتبارها حديثا تاريخيا قد انحصر وتلاشى[59].

أو هي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة بالانحصار التدريجي، وتكون الإدارة قد عرفت أبعاد الأزمة وأسبابها، مما يمكنها من تقديم بعض الحلول الوقائية أو صياغة حول علاجية جذرية، بحيث تبدأ المنظمة باستعادة توازنها، وعودتها إلي الحالة الطبيعية التي كانت عليها قبل حدوث الأزمة[60].

إذن دراسة واقع ومحاور ومراحل دورة حياة الأزمة، أمر بالغ الأهمية لفهم طبيعة البداية والنهاية وعمليات الارتقاء والتصاعد الحادثة فيها، وفي كل مرحلة من المراحل السابقة لابد على متخذ القرار الإلهام بأدوات التعامل مع الأزمة ومع كل مرحلة من مراحلها، تحليلها بدقة متناهية، حتى لا يكون الخطأ مؤثرا أو مدمرا، حيث أنه بدلا من أن يشتت العاصفة يجعلها تزداد عنفا إلي حد الإعصار الذي يحتاج كل شيء[61].

---

[58]قدري عبد المجيد، **اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات**، الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2008، ص118.

[59]محسن احمد الخيضري، **إدارة الأزمات**، مرجع سبق ذكره، ص148.

[60]هاني عبد الرحمن، محمد أبو عمر، **فعالية نظم المعلومات الإدارية المحسوبة وأثرها على إدارة الأزمان**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية أعمال، غزة، 2009،ص43.

[61]قدري عبد المجيد، **اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات**، مرجع سبق ذكره، ص120.

المبحث الثاني: الأسس النظرية لإدارة الأزمات

إدارة الأزمات أحد الفروع الحديثة نسبيًا في مجال الإدارة، وهي تقدم نوعية عالية بطبيعة التغير والتقلب اللذين أصبحا السمة الغالبة لمعظم بيئات العمل على مستوى العالم بأسره. ولم يعد الإلمام بأدواتها وإجادتها رفاهية تتحقق في مؤسسات دون أخرى، بل صارت مطلبًا وضرورة ملحة يجب تلبيتها قبل فوات الأوان .

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات وأهدافها

سنحاول في هذا المطلب التعرف على إدارة الأزمات وأهدافها على النحو التالي:

أولاً: مفهوم إدارة الأزمات

فقد عرفت بأنها: "تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة منظمة حدث فيها حدث سلبي وبشكل مفاجئ نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به أو كنتيجة غير متوقعة من بعض الأحداث التي كانت تشكل خطر محتملا، مما يستدعي أن تؤخذ القرارات بسرعة للحد من الأضرار التي لحقت بالمنظمة مع تحديد شخص ليكون مديرا للازمة في حال حدوثها".[62]

وفي تعريف أخر فهي"العلم الذي يهتم بالتنبؤ والتوقعات، وبناء القدرة على التصدي لما قد يكون محتملا أو السعي لتقليل الأخطار، واستخلاص الدروس وإزالة الأعراض والأسباب.[63]

ومن وجهت نظر أخرى فهي"عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة المنظمة".[64]

وعرفت إدارة الأزمة" أسلوب إداري حديث، يهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية، الداخلية والخارجية المولدة للأزمة، والاستعداد بجميع الموارد المتاحة لمنع الأزمة، أو الإعداد للتعامل معها بكفاءة عالية للحد من الخسائر المادية والمعنوية والعودة للوضع الطبيعي في أسرع وقت،

---

[62] Margaret Rouse, **Crisis Management Plan**, USA, 2013, p 3.

[63] حجي أحمد، **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**، دار الفكر العربي، 2005، ص 429 .

[64] أبو قحف، عبد السلام، **الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 352 .

وبأقل تكلفة ثم دراسة الأسباب المسببة للأزمة، واستخلاص النتائج لمنع حدوثها، أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلا مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة منها لأقصى درجة. [65]

كذلك عرفت بأنها "طريقة للسيطرة على الأزمة باستخدام مجموعة من الأدوات، والجهود للتغلب على الأزمة، واحتواء الأزمات المسببة لها، والاستفادة والتعلم من الجوانب الخاصة بالأزمة، حتى يمكن تفادي الأزمات المستقبلية. [66]

وكتعريف شامل نستنتج بأنها "عملية التخطيط المسبق لحدث سلبي غير متوقع للحد أو التقليل من أضراره على المنظمة وذلك بوضع إستراتيجيات أو مجموعة من السيناريوهات المتوقعة الحدوث واقتراح الحلول المناسبة لكل منها في حال حدوثها".

ثانيًا: أهداف إدارة الأزمات

إن الهدف العام للإدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالية لظروف المتغيرات المتسارعة للازمة، بهدف درء أو تخفيف أخطارها عن طريق الاستعدادات الأزمة للازمات المتنبأ بها وبحدوثها، وتوفير الدعم اللازم لإعادة التوازن إلى حالة الطبيعية، وتتلخص أهداف إدارة الأزمات في النقاط الآتية[67]:

- وضع خطط مستقبلية متكاملة للتعامل مع الأزمات؛
- معالجة الأزمات والقضاء على المشكلات الإدارية في حال حدوثها؛
- تتبع ورصد كل التحركات ومعرفة كل المستجدات التي تحدث في بيئة المؤسسة؛
- تحديد طبيعة الأزمة، فيجب معرفة ما هي هذه الأزمة؟ من المتسبب في حدوثها؟ ما هي مواطن القوة والضعف لدينا؟ ما هي إمكانياتنا؟ وما هي أهدافهم العملية؟؛
- إيجاد القدرة على تحمل المصاعب والتدريب على مواجهة المشاكل دون ضعف أو خلل؛
- تشجيع التفكير الإبداعي ودعم الأفكار الجديدة في سبيل الحصول على حلول مبتكرة؛
- التفكير والتخطيط العلمي لكيفية التغلب على الأزمات بمختلف أنواعها؛
- تقليل درجة رد الفعل الانعكاسي بعد حدوث الأزمة؛

---

[65] أحمد إبراهيم، **إدارة الأزمة التعليمية –منظور عالمي**، الطبعة الأولى، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الإسكندرية ،2001 ، ص33.

[66] ماهر أحمد، **إدارة الأزمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 21.

[67] العيداني حبيبة، **محاضرات في مادة إدارة الأزمات (مطبوعة)**، تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية، الجزائر، 2019/2018، ص ص 35-36.

- التخفيف من حدة الأزمات والعمل عل تخفيف أثار شدة الأزمات؛
- التجهيز الكامل والاستعداد التام لمواجهة كل الأزمات المحتملة الحدوث؛
- إعداد وتوفير كافة البيانات والمعلومات وتحليلها والوصول إلى قرار موصى بتنفيذه؛
- تقديم الحلول لكل المستويات الإدارية مع مقترحات بديلة في حالة عدم رغبة الإداريين في الحلول.

المطلب الثاني: أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات

تختلف وتتعدد أساليب استراتيجيات إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة وتتمثل في النقطتين التاليتين: أساليب إدارة الأزمات (الأساليب التقليدية والأساليب الحديثة) ؛ استراتيجيات إدارة الأزمات.

أولا: أساليب إدارة الأزمات:

وتنقسم إلى الأساليب التقليدية والحديثة وتتمثل فيما يلي:

1. **الأساليب التقليدية:** ترصد الدراسات العلمية أساليب إدارة الأزمات عموما على النحو التالي:[68]

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

ب. **كبت الأزمة:** وهذا من خلال استخدام العنف والقوة لتدمير العناصر الأولية للازمة وعدم الاستجابة لأية ضغوط والتحرك منها يكون سريعا ومباشرا ؛

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

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

ه. **تمييع الأزمة:** من خلال تشكيل لجان لبحث الأزمة ومعرفة من هم وراء وجودها ومن ثم يكون هدف اللجنة معرفة صانعي الأزمة وإفقاد الأزمة قوتها؛

[68] سليمان زيدان، **القيادة الإدارية وإستراتيجية التعامل مع الأزمات**، مركز التصميم والإخراج الفني للنشر والتوزيع، اليمن، 2005، ص ص 59-61.

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

2. الأساليب الحديثة: تمثل في:[69]

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

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

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

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

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

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

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

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

[69] كامل عبد الوهاب محمد، **سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 78.

ثانيا: استراتيجيات إدارة الأزمات

ترصد أدبيات إدارة الأزمات الاستراتيجيات الأساسية والتكتيكات التي تستخدمها كل إستراتيجية في التعامل مع الأزمة، وذلك على النحو التالي:[70]

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

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

ب. التدمير الخارجي للازمة عن طريق حصار العناصر المسبة للازمة من الخارج ، وتجميع القوى المعارضة ودفعها إلى محال الأزمة .

2. **إستراتيجية وقف النمو:** نستخدم في أزمات المواجهة نع قوى ذات حجم كبير ومتشعبة، وأزمات الرأي العام والجماهير ويركز التكتيك المستخدم في هذه الإستراتيجية في التعامل بذكاء وحرص مع القوى المسببة للازمة؛

3. **إستراتيجية التجزئة:** تعتمد على دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في الأزمات، وتركز على ضرب الروابط المجمعة اللازمة وتجزئتها ثم العناصر المتحددة إلى عناصر متعارضة؛

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

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

6. **إستراتيجية تغيير المسار:** تحاول تحقيق نتائج تعويضا للخسائر التي أفرزتها الأزمة وذلك من خلال تغيير مسار الأزمة الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة.

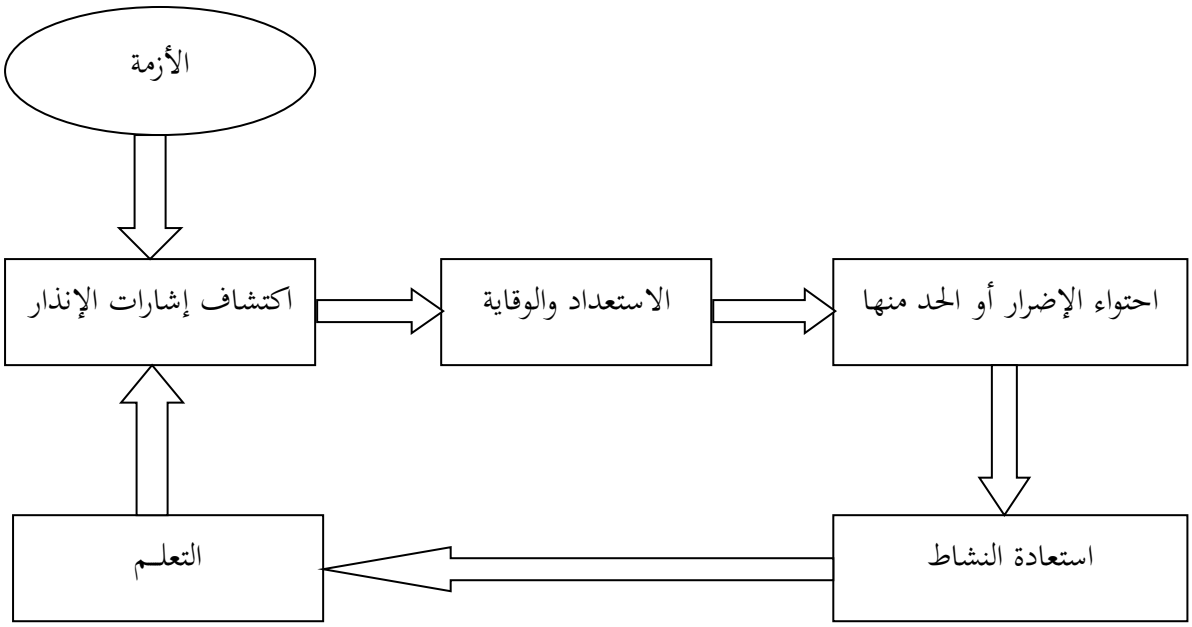
[70] عادل صادق محمد، **الصحافة وإدارة الأزمات**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 101.

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

المطلب الثالث: مراحل إدارة الأزمات

إن هناك خمس مراحل تمر بها إدارة الأزمة للعمل على درء وقوعها أو التخفيف من آثارها، بل والقدرة على تحقيق التوازن وإعادة الأمور إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة، وهي على النحو الأتي:[71]

الشكل رقم (2-2): مراحل إدارة الأزمات



المصدر: رشاد الحملاوى، **التخطيط لمواجهة الأزمات**، عشر كوارث هزت مصر، مكتبة عين شمس، 1995، ص 48.

[71] رشاد الحملاوى، **التخطيط لمواجهة الأزمات، عشر كوارث هزت مصر**، مكتبة عين شمس، 1995 ، ص 48-50.

المرحلة الأولي: اكتشاف إشارات الإنذار: عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوعها، وتعني اكتشاف إشارات الإنذار تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما، والأزمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات.

المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية: وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو إقلال آثارها، ويجب أن يتوفر لدي المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، ويشمل ذلك الاختبار الدقيق والمستمر للعمليات وهياكل الإدارة للتعرف على أي أعراض لأزمات محتملة.

المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار والحد منها: وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها، ففي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر، فمن المستحيل منع الأزمات من الوقوع ما دام أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم، وبالتالي فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات هي الحد من الأضرار ومنعها من الانتشار.

المرحلة الرابعة: استعادة النشاط: يجب أن يتوافر للمؤسسة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط، وهذه المرحلة إعادة التوازن، القدرة على إنجاز فعاليات مرحلة إعادة التوازن، وهو جانب يستوجب قدرات فنية وإدارية وإمكانيات كبيرة ودعما ماليا.

المرحلة الخامسة: التعلم: وهي المرحلة الأخيرة وتتضمن مرحلة التعليم دروسا هامة تتعلمها المؤسسة من خبراتها السابقة، وكذلك من خبرات المؤسسات الأخرى التي مرت بأزمات معينة يمكن للمؤسسة أن تمر بها. ونجد قليل من المؤسسات يقوم بمراجعة الدروس السابقة للتعلم من الأزمات التي حدثت، فالأمم الرشيدة هي التي لا تلقي بتجاربها المريرة في طي النسيان. [72]

[72] رشاد الحملاوى، نفس المرجع السابق، ص 50.

المبحث الثالث: الابداع الإداري و إدارة الازمات

المطلب الأول: مبادئ الإبداع الإداري لمعالجة الازمات

إن استراتيجية التفكير الإبداعي لدى الفرد والجماعة ليست بالأمر السهل الذي يتم التعامل معه بطريقة عابرة، بل هو أمر في غاية التعقيد كما هو في غاية الأهمية لأنه يتطلب جملة من المبادئ التي يجب اعتناقها دائماً والإيمان المتكامل بقدرتنا على مواجهة الأزمات كافة مهما تعاظمت، وبما أن معالجة الأزمات ما هو إلا لون من ألوان التفكير الإبداعي، فيجب أن نكون قادرين على الاستثمار الأفضل للوقت في معالجة الأزمات والتغلب عليها من خلال اتباع المنهجية العلمية التي تساعدنا على ذلك، وفي خضم عاصفة وباء كورونا التي تعصف بالمجتمعات، وتعدد المنهجيات والأفكار في التعامل مع هذه الأزمة، يأتي الأسلوب العلمي المنهجي كأفضل وسيلة لمعالجة أفضل للأزمة، لذلك دعونا نتعرف على أهم عشرة مبادئ من التفكير الإبداعي.

أولا: إيمان الفرد والجماعة بأن التفكير الإبداعي هو أهم خطوة في اتجاه تحقيق الأهداف، والسيطرة بشكل سليم على الأحداث الناشئة عن الأزمة، لأنه ستنشأ عنه خطوات أساسية تساهم وبقوة في تفعيل الإبداع وتحسين القدرة على معالجة الأزمة بأقصر الطرق وأقل الخسائر الممكنة.

ثانيا: إعداد الأفكار المتعلقة بموضوع الأزمة من مختلف مصادر المعلومات لأجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعرفة والاستفادة منها في الوقت المناسب.

ثالثا: تجزئة الأهداف المتعلقة بموضوع الأزمة القائمة، حيث أن الأهداف الكبرى لا تتحقق دفعة واحدة ولا مفاجئة لاستحالة الصدفة في الوجود، بل لا بد وأن نطوي مراحل عديدة حتى تكتمل وتنضج، لذلك عند تجزئت الأزمات الكبيرة إلى صغيرة وتقسيم الأهداف على مراحل الزمن والعمل، فإن الحلول ستكون أسهل والوصول إلى النتائج سيكون أضمن.

رابعا: التحرر العقلي في معالجة الأزمة الواقعة، من خلال إطلاق الحرية للعقل في أن يفكر ويستخلص ويستنتج، ولا داعي للخوف من إطلاق عنان الأفكار أو الحذر من الانتقال من فكرة إلى أخرى ما دامت الضوابط والثوابت معلومة، إذ لا تطوير بلا حرية فكر وتحرير للعقول، وقطعا العقل المفكر سيرشدك دائما إلى الطرق الأفضل للوصول إلى درجات جيدة من النجاح في معالجة الأزمات.

خامسا: تحديد ما هو غير متوقع من النتائج من تلك الأزمات، فليس الإبداع أن تبني على ما تتصوره أو تريده وإنما أن تبني على مكافحة ما لا تريد والتصدي للتحديات، وتعظيم مبدأ الشورى والمناصحة من ذوي الخبرة وأهل الاختصاص، فيجعلوننا أقدر على التجاوب والإبداع في الحلول والتدبير الأكمل لمعالجة الأزمات.

سادسا: تعظيم أهمية الوقت الإبداعي، حيث إن عنصر الوقت الإبداعي أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطرا بالغا على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها، إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة النشاط مجددا

سابعا: ليس بالضرورة أن يكون الحل للأزمة كاملا حتى نبدأ بالعمل، لأنه في الكثير من الأحيان تستعصي علينا بعض الأمور لأسباب مختلفة، ولأجل ذلك يجب عدم الانتظار في معالجة الأزمة الحادثة، بل يجب أن نبدأ بالعمل إذا ضمنا النجاح في الأغلب لا الدائم، لأن الكثير من المستعصيات تبدو صعبة في بادئ الأمر، ولكن إذا تجاوزناها وسيطرنا على غيرها في الحل فإنها ستحل من تلقاء نفسها

ثامنا: إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من البيانات الخاصة بكافة الأزمات والمخاطر التي قد نتعرض لها، واثار وتداعيات ذلك على مجمل الأحداث، ومواقف للأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل، والمؤكد أن المعلومات هي المدخل الأبرز لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة، والإشكالية أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقص في المعلومات، من هنا فان وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف الدقيق وسهولة الاستدعاء قد يساعد كثيرا في وضع أسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينها.

تاسعا: توفير نظم إنذار مبكر يتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار.

عاشرا: الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات، عبر تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات، وتشير أدبيات إدارة الأزمات إلى وجود علاقة طردية بين الاستعداد لمواجهة الأزمات والخبرة السابقة بالأزمة

وختاما فإن هذه المبادئ تتطلب من الأفراد والجماعات ومتخذي القرارات أن يمتلكوا مهارات التفكير الإبداعي، والإيمان التام بأنه أقصر الطرق وأفضلها في معالجة سليمة للأزمات من خلال امتلاك الأفراد خصائص المبدعين والمبادرين والرياديين في الظروف الصعبة ووقت الأزمات وينبوع ذلك هو رؤية المتغيرات كفرص يتحتم اقتناصها، وكما قال المناضل سعد زغلول الإرادة متى تمكنت من النفوس، وأصبحت ميراثا يتوارثه الأبناء عن الآباء، ذللت كل الصعاب، ومحت كل عقبة، وقهرت كل مانع مهما كان قويا، ووصلت عاجلا أو آجلا إلى الغاية المطلوبة .[73]

المطلب الثاني: التفكير الإبداعي في التعامل مع الأزمات

يعتمد التفكير الإبداعي في حل المشكلات على أمور عدة، ومنها:

1. **الطلاقة:** هي القدرة على تشكيل أكبر عدد ممكن من الاستجابات تجاه المشكلة.
2. **المرونة:** يقصد بها تنوع الاستجابات وتباينها من الناحية الكيفية.
3. **الأصالة:** هي القدرة على وضع الاستجابات قليلة التكرار، وتتميز بالقبول الاجتماعي.
4. **الحساسية للمشكلات:** يقصد بها القدرة على إدراك ما تحتاجه المواقف من تحسينات وتعديلات، والإحساس بهذه المشكلات يدفع القائد أو المبتكر لأن يقدم حلولاً مختلفة لها.

ويرى الباحث أن كبح الأزمات يحتاج إلى مدير مبدع يستطيع توفير وتشجيع المناخ الإبداعي داخل المدرسة، ويواجه تلك الأزمات بقدر كبير من الثقة بالنفس وبالعاملين في المدرسة. إضافة إلى جهد دؤوب للارتقاء بها، وما اتجهت المدارس الفلسطينية إلى الأزمات إلا بتشديد إهمال تدريب المديرين على الأساليب الإبداعية في اتخاذ القرار خاصة عند حدوث الأزمات.[74]

[73] https://www.aljazeera.net/blogs/

[74] محمود عبد العزيز حسين فارس، مرجع سبق ذكره، ص 64

خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى ما أمكن حول مفاهيم الأزمة حيث اتضح على مختلف التنظيمات والكيانات الإدارية بما فيها من قيادات وأفراد أن تواجه تلك الحالات المستعصية والتي تعرف بالأزمات وذلك من خلال التطرق إلى تعريف الأزمات وأنواعها، ثم التعرف على خصائصها ودورة حياتها من أجل تسهيل طريقة التعامل معها

تم التطرق كذلك إلى مفهوم إدارة الأزمة كمنهج متكامل بصدق إلى التعامل مع مختلف الأزمات بطريقة مختلفة ومن خلال تطبيق أساليب مناسبة ومختلفة تتوافق مع طبيعة الأزمة وذلك في مختلف مراحل الأزمة أي قبل وأثناء وبعد حدوثها وفي الأخير قمنا بتحديد الاستراتيجيات وأساليب التعامل مع الأزمة والمراحل التي يجب على القائد اتباعها من أجل إدارتها، ثم العلاقة بين الابداع وإدارة الازمات التي حددت بعشرة مبادئ في التفكير الإبداعي للتعامل مع اغلب الازمات.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد :

تلعب المستشفيات دورا حاسما في النظام الصحي في توفير الرعايا الصحية الأساسية للمجتمع خاصة في الازمات مثل انتشار الأوبئة كفيروس كورونا المستجد، حيث أن ذلك سيزيد من الطلب على خدمات الرعاية الصحية للمستشفيات بسبب تفشي الوباء بشكل متسارع والتي من الممكن أن تطغي على قدرة المستشفيات والنظام الصحي بشكل عام.

ولتعزيز جاهزية المستشفيات للتعامل مع تحديات الوباء أو أي حالة طوارئ أو كارثة أخرى، يحتاج فريق الادارة بالمستشفى بالتعاون مع الجهات الرسمية (عند الحاجة) الى تفعيل نظام ادارة الحالة الطارئة أو الازمة.

حيث أن تفعيل نظام ادارة الازمة يهدف الى استمرارية تقديم الخدمات الاساسية من قبل المستشفى وتنفيذ الاجراءات ذات الاولوية بشكل جيد التنسيق والتأكد من تطبيق أنظمة اتصالات داخلية وخارجية بشكل واضح ودقيق وضمان التكيف السريع مع الطلبات المتزايدة من خلال العمل واتخاذ القرارات بسرعة وعند الحاجة لذلك وضمان الاستخدام الامثل للموارد بما في ذلك الموارد البشرية والمحافظة على سالمة وصحة العاملين من خلال توفير بيئة عمل آمنة.

اجتاحت ازمة كورونا (كوفيد-19-) العالم في أواخر 2019 حيث ظهرت الإصابات الأولى في ووهان الصينية ثم لينتشر حول العالم.

وإبتداءا من 25 فيفري 2020 وصل انتشار فيروس كورونا، عندما فحص إيجابيا بمرض فيروس كورونا لعينة من مواطن إيطالي دخل الجزائر ظهرت عليه الاعراض ثم كشف عن حالات أخرى مصابة بكورونا، لتتأهب الدولة وتتخذ إجراءات وبروتوكولات صحية ووقائية للفيروس. ليواصل الانتشار في الجزائر حيث بلغ عدد الإصابات الى غاية 2022 ب 265828 إصابة و178347 معافى و3497 حالة وفاة.

المبحث الأول: المؤسسة العمومية الاستشفائية يوسف بن خدة

المطلب الأول: القطاع الصحي في ولاية المدية

لا يخفى عند أحد أنّ الصحة الجيدة تمثل العنصر الأساسي لمعافاة الإنسان من كل سقم، وفي تنمية الاقتصاد للوطنِ، ولتحقيق الاستدامة للمجتمع... على هذا وضعت الدول الجزائرية نصب سياستها للاستثمار في الإنسان بتطوير نظُمها الصّحية بما يضمن استفادة المواطنين جميعاً من الخدمات الصحية، مع حمايتهم –في نفس الوقت– من المصاعب المالية المرتبطة بدفعهم تكاليف هذه الخدمات، ولتمكن الفرد من زيادة إنتاجيته وإسهامه بنشاط في تحقيق رفاه أسرته و مجتمعه، متوخية في ذلك في سياستها الصحيّة على التأكيد والتزامها في مكافحة شتى أنواع الأمراض التي تُحيط بِهِ ...

وعلى هذا الأساس فقد عملت ولاية المدية على نفس المنهج الذي رسمته الجزائر منذ الاستقلال في وضع مبادئ أساسية تقوم عليها السياسة الصّحية سعيا منها لتجسيد حق المواطن في العلاج كما نصت عليه المواثيق والدساتير، من هنا تعمل جاهدة على تسهيل وتنسيق وتقييم تنفيذ البرامج الصحية الوطنية والمحلية، لاسيما في مجال الوقاية العامة، وصحة الأم والطفل، وحماية الصحة في مجالات محددة، والسيطرة على النمو السكاني والتخطيط للأسرة، إلى وتعزيز الصحة الإنجابية وضمان تحديد أولويات الرعاية بما في ذلك تطوير جميع الإجراءات الرامية إلى تعزيز الرعاية الصحية الأساسية.

فقطاع الصحّة بولاية المدية يحتوي حاليا على 06 مؤسسات عمومية استشفائية، 07 مؤسسات عمومية للصحة الجوارية ومعهد (01) للتكوين الشبه الطبي، بحيث تغطي صحيا كلّ مؤسسة صحية جوارية والبالغ عددها 64 مصحّة ما معدله 09 بلديات بتعداد 130000 نسمة، في حين فإنّ المؤسسات العمومية الاستشفائية تصل طاقة استيعابها إلى 1286 سرير بحيث تلبي ما معدّل 270 استشفاء مريض جديد و 69 ولادة كل اليوم، و يقدّر عدد المصالح بها 75 مصلحة طبية أما غرف العمليات فيصل إلى 30 غرفة مجهزة بجميع المستلزمات الطبية والجراحية، أما القطاع الخاص فبه 138 طبيب مختص و2016 طبيب عام وجراح أسنان و170 صيدلة موزعين عبر الولاية، وفيما يخص الصحّة المدرسية فيقدّر عدد وحدات الكشف والمتابعة للمتمدرسين 33 وحدة يؤمنها 47 طبيب عام و37 جراح أسنان، أما عدد المؤطرين بها قد وصل إلى 42 أخصائي نفساني و 46 شبه طبيين.

كما إنّ المصالح الصحية للولاية دأبت على تنظيم حملات تحسيسية بمواضيع صحية وقائية جوارية وموضعية بالاشتراك مع عدّة قطاعات كالحماية المدنية، التجارة، الجامعة، التربية عن طريق تنظيم أبواب مفتوحة، أيام دراسية وعبر وسائل الإعلام خاصة وعن طريق أثير إذاعة المدية... كما تمّ خلال الأشهر القليلة الماضية فتح مصلحة الاستعجالات الطبية الجراحية وإنشاء وحدة الاستعجالات الأمراض القلبية وفتح وحدة العلاج الكيماوي (Oncologie) بالبرواقية، وكذا فتح مصلحة العمليات الجراحية المتكونة من 02 غرف ومصلحة طب الأطفال و حديثي الولادة بعين بوسيف، وسيوضع حيز الخدمة لوحدة للعلاج الكيماوي بقصر البخاري خلال سنة 2017. ففي ذات الخصوص تم إنشاء سجل ولائي خاص بهذا الداء تطبيقا لتعليمات فخامة رئيس الجمهورية يتمّ تكوين أطباء في العلاج الكيميائي وخلق خلية إصغاء، توجيه ومرافقة المرضى...

وقد دأبت مديرية الصحة والسكان لولاية المدية على تنظيم حملات جراحية في طب العيون ولحالة سبينا بيفيدا التي يعاني منها حديثي الولادة، وإلى السعي لجلب الأطباء وخاصة الأخصائيين وتنظيم قطب مختصة للتكفل بجميع المرضى على مستوى مستشفيات الولاية والحد من التحويلات خارج الولاية

برامج مديرية الصحة والسكان لولاية المدية

وعلى أساس أنّ المهمة الأساسية لمديرية الصحة والسكان تتمثل في ضمان تطبيق القوانين والأنظمة في جميع المجالات المتعلقة بالصحة والسكان وعلى تسهيل وتنسيق وتقييم تنفيذ البرامج الصحية الوطنية والمحلية، لاسيما في مجال الوقاية العامة، وصحة الأم والطفل، وحماية الصحة في مجالات محددة، والسيطرة على النمو السكاني وتخطيط الأسرة، ناهيك عن مجمل الخدمات الصحية المكفولة كالطب المهني، الصحة المدرسية والصحة الجامعية المقدّمة، فلتحقيق ذلك لأجل الوصول إلى حل القضايا الصحية المختلفة التي تواجه سكان الولاية، فالمديرية تعتمد برنامج صحي من مجموعة من الموارد المشتركة لتحقيق الأهداف المحددة في:

- البرامج الصحية الوطنية (PNS) ؛
- البرنامج الوطني لمكافحة MTH (انتقال الأمراض المنقولة بواسطة المياه)؛
- البرنامج الوطني مكافحة الأمراض الحيوانية؛
- البرنامج الوطني لمكافحة السل؛
- البرنامج الوطني لمكافحة الملاريا Paludéenne ؛
- البرنامج الوطني لمكافحة الأمراض المنقولة بالاتصال الجنسي / الإيدز؛

- البرنامج الوطني لمكافحة مرض الروماتيزمية؛
- البرنامج الوطني لمكافحة التهاب السحايا النخاعي؛
- البرنامج الوطني لمكافحة الإسهال؛
- البرنامج الوطني لمكافحة التهابات الجهاز التنفسي الحادة؛
- البرنامج الوطني لمكافحة البروتين énergétique سوء التغذية؛
- البرنامج الوطني الموسع للتطعيم الوطني؛
- البرنامج الوطني لاستئصال شلل الأطفال؛
- البرنامج الوطني لمكافحة TNN (النيو ناتال الكزاز)؛
- البرنامج الوطني لمكافحة الوفيات ومرضة الأمهات وحديثي الولادة؛
- البرنامج الوطني لمكافحة وفيات الرضع؛
- البرنامج الوطني للسكان؛
- برنامج الصحة الوطنية في مجالات محددة (الصحة المدرسية)؛
- البرنامج الوطني لصحة الفم في الوسط التربوي؛
- البرنامج الوطني للصحة العقلية

إضافة إلى ملحق مرسوم رقم 971 / وص (وزارة الصحة)، في 97 نوفمبر 9111 تحديد لائحة الأمراض لتبليغ الإجباري وإجراءات التبليغ، على غرار: الكوليرا، حمى التيفوئيد ونظيرة التيفية، العدوى التي تنقلها الأغذية الجماعية، التهاب الكبد الفيروسي، الخناق، الكزاز، السعال الديكي، شلل الأطفال، الحصبة، التهاب السحايا الدماغي، التهاب السحايا أخرى غير السلي، السل، الملاريا، داء الليشمانيات الحشوي والجلدي، الكيسة المائية، الحمى المالطية، التراخوما...إلخ.

وتنفيذا لتعليمات والي ولاية المدية السيد "مصطفى لعياضي" مع انقضاء سنة 2016 وبداية 2017 قامت مديرية الصّحة والسكان وبإشراف السلطات المحلية على استكمال وضع حيّز الخدمة إلى نحو ثلاثة وعشرون (23) قاعة علاج ببعض الفرق والمداشر بعد فتحها في عديد المناطق النائية من إقليم الولاية بعد إجراء بعض الترميمات عليها وتوفير كل الإمكانيات البشرية، من أطباء وشبه طبيين وتقنيين ووسائل مادية من تجهيزات ومواد صيدلانية وشبه صيدلانية مع تعيين ممرض مقيم بصفة دائمة بالمرافق لضمان الاستعجالات الأولية، إضافة إلى ذلك تمّ ضبط برنامج دائم للفحوصات الطبية يتم بمقتضاه إيفاد طبيب أسبوعيا، هذا ما سيمكّن

على توسيع التغطية الصحيّة عبر هذه المناطق وتقريب الخدمة الصحية من المواطن في القرى والمداشر وضمانها بما يتماشى وتطلعات المواطنين...

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية يوسف بن خدة

أولاً: تعريفها:

المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية هي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية واستقلالية الذمة المالية، أنشئت بموجب المادتين 02و03 من المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 02جمادى الأول عام 1428 الموافق ل19 ماي 2007. المتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي تغطي سكان البلدية واحدة او مجموعة بلديات. وتحدد المشتملات المادية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بقرار مكلف بالصحة كما يعود أقدم هياكلها الى سنة 1958 أي الى العهد الاستعماري.

ان تحديد الطبيعة القانونية لمؤسسات الصحة العمومية يكتسي أهمية بالغة، خاصة بالنسبة للمتضررين، حيث يتحدد بموجبه نوع الدعوى التي يرفعوها، والجهة القضائية التي يمكنهم استيفاء حقوقهم امامها.

من خلال التعريف والتصنيف السابقين للمرافق الصحية العمومية يتبين انها مؤسسات ذات طابع إداري، تتكون من مجموع هياكل الوقاية، والتشخيص، والعلاج والاستشفائية، إعادة التأهيل الصحي الموجودة داخل إقليم نفس الدائرة والمتكونة بصفة من المؤسسات العمومية الاستشفائية والعيادات متعددة الخدمات، المراكز الصحية قاعات الفحص والعلاج، مراكز المراقبة في الحدود، وكل منشاة صحية وعمومية هي تحت وصاية وزارة الصحة والسكان.

كما ان المؤسسة العمومية للصحة هي مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، وذات طابع صحي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

ما يلاحظ في الجزائر على المرافق الصحية العمومية وما يستقرا من النصوص التنظيمية ووفقا للتشريع الساري العمل به هو كالتالي: المراكز الاستشفائية الجامعية والمؤسسات الاستشفائية المتخصصة هي مؤسسات عمومية ذات صبغة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهذا ما نصت عليه المادة 02 الفقرة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 467.97 والمادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 465.97.

بالنسبة للمؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية تخضع للقانون الإداري سواء من حيث الطابع العام للموظفين، أطباء، شبه طبيين مسيرين...الخ، وهذا ما يؤكده نص المرسوم رقم 242/81والذي جاء فيه تحول الى المؤسسة ذات طابع اداري مجموع هياكل التشخيص والعلاج والاستشفاء.

نفس الشيء يؤكده نص المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 140.07 بانها "مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي".

كما نصت المادتين 02و03 من المرسوم التنفيذي رقم 140.07 بانها " مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي" وهذا وفقا للمنظومة الصحية المستحدثة سنة 2007.

اما فيما يخص النظام الجديد المسمى بالمقاطعة الصحية فكما اشرنا اليه سابقا لمتصدر النصوص المنظمة له بعد، مع ان المشرع النص في المادة 297 من القانون 11.18 المتعلق بالصحة على ان المؤسسة العمومية للصحة هي مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص وذات طابع صحي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، دون الإشارة الى الطابع الإداري لها، وهذا ما ستبينه النصوص التنظيمية.

انطلاقا من النص المواد السابقة يتوضح لنا الطابع القانوني للمرافق الصحية العمومية حيث تم اعتباره صرحة ذو طابع اداري وبالتالي فانه يدخل ضمن احكام المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري المنوه عنها في المادة 07 من قانون الإجراءات المدنية، ومنه يتحدد لنا المفهوم الدقيق للمؤسسات الصحية العمومية.

ثانيًا: مهام واهداف المؤسسة:

تتمثل أهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان، وفي هذا الإطار تتولى المهام التالية:

- ضمت تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي الاستشفاء تطبيق البرامج الوطنية للصحة؛
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي المصالح الصحية وتحديد معارفهم؛
- تحقيق مستوى عال من جودة الرعاية الطبية؛
- تستخدم المؤسسة كميدان للتكوين الطبي وشبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس ثيرم اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

ثالثًا: نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية.

أنشأت المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07- 140 المؤرخ ي 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق لـ 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها.

وسميت هذه المؤسسة على اسم المرحوم "يوسف بن خدة" وهو شخصية تاريخية معروفة من مواليد بلدية البرواقية بتاريخ: 23 فبراير 1923، حيث أتم دراسته الابتدائية لها ثم انتقل إلى مدينة البليدة ومنها إلى العاصمة ليكمل دراسته الجامعية ويتحصل على درجة دكتوراه في الصيدلة، عمل في لجنة تحرير جريدة الأمة الجزائرية 1946 وشارك في مؤتمر حركة انفصال الحريات الديمقراطية ما بين 15-16 فيفري 1947، حيث انتخب عضو في اللجنة المركزية لحركة الانتصار للحريات الديمقراطية، ثم أميناً عاماً للحركة خلفا للسيد حسني لحول، وفي أوت 1961 عين رئيساً للحكومة المؤقتة للمرحوم فرحات عباس، انسحب من الحياة السياسية في سبتمبر 1962 ليتفرغ لمهنة الصيدلة، إلى أن وافته المنية يوم 04 فيفري 2003.

كما تحمل المؤسسة التصنيف (ب) وفقاً للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 ماي 2013 الذي يعدل ويتمم الملحق الثاني للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 15 جانفي 2012 الذي يحدد معايير تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتصنيفها.

رابعًا: موقع المؤسسة والنطاق الجغرافي التي تغطيه

تقع المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية وسط مدينة البرواقية والتي تبعد بحوالي 25 كلم عن ولاية المدية، تحاط بمقر الدائرة وتجمع سكني وبمسجد الفتح ذو الشكل الهندسي الرائع والساحة الخضراء المهيأة

بتشكيلة من النافورات المائية والإنارة المنسقة تطل عليها جميع نوافذ المصالح الإستشفائية مما يعطي للمرضى منظراً مريحاً لنفسيتهم، كما تغطي رقعة جغرافية يبلغ عدد سكانها 215000 نسمة موزعة على 04دوائر و10 بلديات.

الدوائر: – البرواقية – سغوان –العمارية – سيدي نعمان.

البلديات: – البرواقية — الربعية — الزوبيرية — سغوان – العمارية – بعطة – أولاد ذايد – سيدي نعمان – لمس جوامع – بو شراحيل.

المطلب الثالث: الهياكل العامة للمؤسسة العمومية الاستشفائية يوسف بن خدة

تطبيقاً لأحكام المادة 02 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 3 محرم عام 1431 الموافق لـ 20 ديسمبر سنة 2009 المحدد للتنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية، فان المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية تشل على:

1. المديرية العامة: وتتمثل في المسؤول المباشر عن إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية.

أ. المدير: برأس المؤسسة وتحت تصرفه مباشرة عدة مديريات ومن أهم ما يقوم به السهر الحيد على السير الحسن لمختلف المصالح.

ب. الأمانة العامة: ومن أهم ما تقوم به الاستقبال والتوجيه.

ج. حفظ الملفات والسجلات ومعالجة البريد الوارد.

د. مكتب التنظيم العام: ومن أهم ما يقوم به التنسيق بين مختلف المديريات الفرعية التابعة للمؤسسة، ضبط محاضر الاجتماعات، كذلك ترتيب وتنظيم مواعيد المدير مع مختلف المديريات الفرعية.

هـ. مكتب الاتصال: ومن أهم ما يقوم به الاهتمام بالاتصال الداخلي الذي يكون بين الموظفين والاتصال الخارجي الذي يكون مع المؤسسات الاستشفائية الأخرى، المجتمع المدني، ووسائل الإعلام، وتنظيم حملات تحسيسية وتوعوية حول نشاط المؤسسة الخدماتي الصحي عبر مختلف الوسائل مثل الأيام الإعلامية، المعارض، حملات التبرع بالدم ... الخ

2. المديرية الفرعية للموارد البشرية: وتضم الأمانة، مكتب تسيير الموارد البشرية، المنازعات ومكتب التكوين، وهي مصلحة ذات صلة مباشرة بالحياة المهنية للموظفين من وظائفها:

- استخراج الوثائق الخاصة بالعمال محاضر التنصيب، شهادات العمل...الخ؛
- الإجازات والعطل المرضية وعطل الأمومة؛
- العقوبات الإدارية (خصم الراتب، لفت انتباه، توبيخ كتابي)؛
- تنظيم الترقية عن طريق الامتحانات والمسابقات؛
- الإدماج والتوظيف والتثبيت والترقية في الدرجات والإحالة على التقاعد؛
- تنظيم الأيام التكوينية وانجاز الإحصائيات المتعلقة بتكوين الموظفين داخل وخارج الوطن؛
- تطبيق سياسات تسيير الموارد البشرية المقررة من الوظيف العمومي؛
- متابعة مخطط تسيير الموارد البشرية.

3. المديرية الفرعية للمصالح الصحية: وتضم الأمانة، مكتب القبول، مكتب التعاقد وحساب التكاليف، مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها من وظائفها:

- متابعة النشاط الطبي وشبه الطبي؛
- استخراج الوثائق الخاصة بالمرضى؛
- وضع برامج مناوبات الفرق الطلبة والشبه طبية في المصالح الاستشفائية؛
- القيام على تسيير محاسبة التكاليف.

4. المديرية الفرعية للمالية والوسائل: وتضم الأمانة، مكتب الصفقات العمومية، مكتب الوسائل العامة والهياكل ومكتب الميزانية والمحاسبة وهذين المكتبين يتفرعان إلى عدة مكاتب من وظائفها:

- ضبط الميزانية السنوية؛
- تسديد أجور العمال؛
- توفير المعدات ومتطلبات العمل لكل عمال المؤسسة حسب طبيعة العمل؛
- مراجعة الاتفاقيات والفواتير والاستشارات الخاصة بمقتنيات المؤسسة؛
- عقد صفقات عمومية مع الخواص لتمويل المؤسسة بالأدوية والمواد الصيدلانية والمواد الغذائية والأدوات المكتبية.. الخ.

5. المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: وتضم مكتبين مكتب صيانة التجهيزات الطبية ومكتب صيانة التجهيزات المرافقة من وظائفها:

- السهر على تصليح التجهيزات ومعدات الطبية في المستشفى؛
- اقتناء المعدات الطبية للمستشفى.

ولأن المؤسسة تتميز بطابع خدماتي استشفائي فهي تحوي على عدد من المصالح الطبية تختلف على حسب قدرتها على استيعاب المرضى كما هو مبين:

الجدول رقم (.....): عدد الأسرة حسب المصالح الطبية عدد الأسرة

المصالح	عدد الأسرة التقنية	عدد الأسرة المنظمة
الجراحة العامة	32	36
طب النساء والتوليد	32	53
الأمراض المعدية	12	-
الطب الداخلي	40	40
تصفية الدم	16	14
طب العيون	12	-
طب الأنف الأذن والحنجرة	12	-
طب الأطفال	20	25
الاستعجالات الطبية الجراحية + طب الأورام+مخبر+قسم الأشعة	18	27
الجموع	194	195

وتوظف المؤسسة عدد من المستخدمين موزعين على النحو التالي:

الجدول رقم (.....): تعداد المستخدمين بالمؤسسة إلى غاية 2020/12/31

الفئة	العدد
الإداريون	59
العمال المهنيون	175

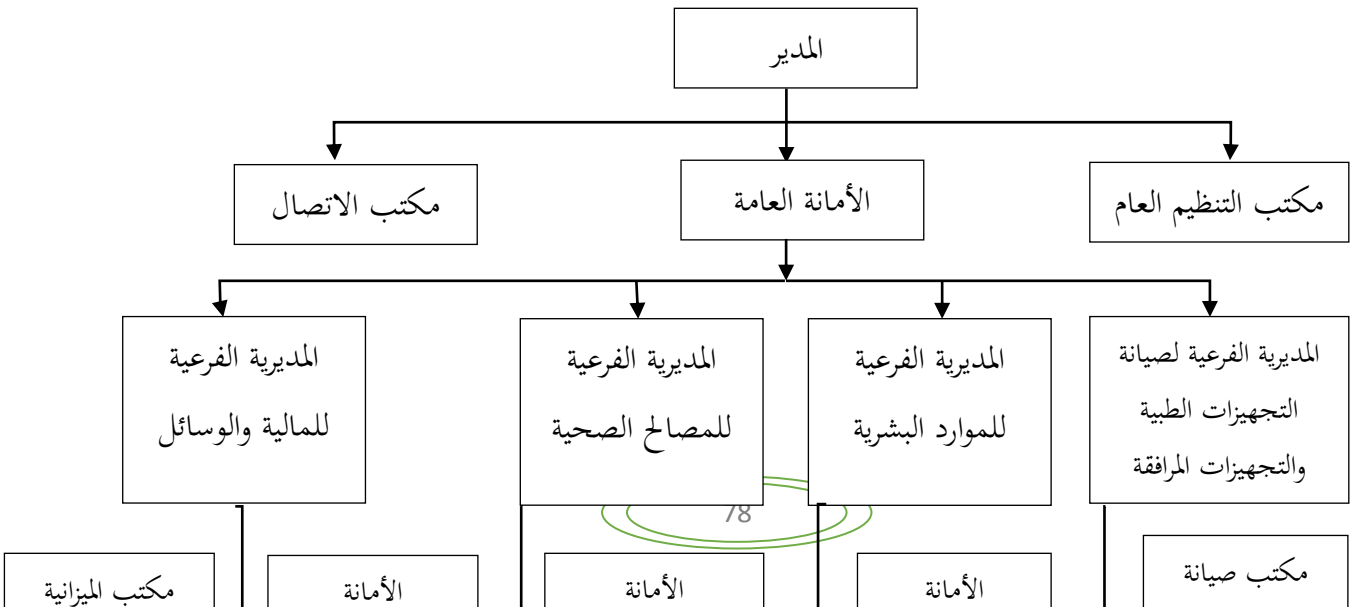
الممارسون الأخصائيون	35
الأطباء العامون	35
الشبه طبيون	278
الإجمالي	582

الصدر: إحصائيات المديرية الفرعية للموارد البشرية

الجدول رقم (.....): عدد الأطباء من 2019 إلى 2021

السنوات	2019	2020	2021
طبيب عام	7	36	38
طبيب مختص	40	47	64
طبيب أسنان	1	1	1
صيدلاني	2	2	2
قابلة	24	24	25
مخدرين	14	14	16
شبه طبيين	236	294	261

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة



المبحث الثاني: ازمة كورونا

المطلب الاول: تعريف أزمة كورونا وأعراضها

أولا: تعريف أزمة كورونا

يواجه العالم اليوم أزمة خانقة وعميقة لعلها من أكبر الازمات التي تهدد استقراره ومنذ قرن وتدفع به نحو المواجهة. جوهر هذه الازمة هو بدون منازع وباء العصر فيروس كورونا الذي يعتبر من أخطر الاوبئة العالمية ومن أشدها فتكا بالانسان نظرا لسرعة انتشاره طبقيا ومنطقيا مع غياب دواء ناجح لمقاومته والقضاء عليه.

يعرف فيروس كورونا باسم فيروس المتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة، أو فيروس كورونا المتحور، أو كوفيد-19، فهو ينتمي إلى فصيلة الكوراناويات المستقلة ضمن فصيلة الفيروسات التاجية، وهو الاكبر بين الفيروسات الحمض النووي الريبوي، ويشير اسمه الذي يعني التاج إلى المظهر المميز له الذي يظهر عبرالمجهر الالكتروني حيث تملك زغبات من اليروزات السطحية البصلية الكبيرة مما يظهرها على شكل تاج الملك.

ظهر هذا النوع من الفيروسات في الصين منتصف شهر ديسمبر من عام 2019، ومازالت الحلات مسجلة إلى حد الان. وحالت الاصابة الاولى به تعود في أصلها إلى أشخاص من سوق لبيع الاسماك والحيوانات في مدينة ووهان الصينية، ولم يتم تحديد الحيوان الذي بدا من خلاله انتقال العدوى إلى الانسان بشكل مؤكد حتى الان، وتشير أدلة وتقارير منظمة الصحة العالمية ومراكز مكافحة الامراض واتقائها إلى أن فيروس كورونا الجديد يمتلك أيضا القدرة على نقل العدوى من إنسان مصاب إلى إنسان أخر مما يفسر معدل انتشاره المتسارع

ثانيا: أعراض ازمة كورونا.

قد تظهر عالمات فيروس كورونا أو كوفيد 19 بعد يومين إلى 41 يوما من التعرض له، وتسمى الفترة التالية للتعرض والسابقة لظهور الاعراض أي فترة الحضانة، يمكن أن تتضمن العلامات و الاعراض الشائعة ما يلي :

- الحمى وارتفاع درجة الحرارة؛
- السعال؛
- التعب.

وقد تشمل اعراض فيروس كورونا المبكرة فقدان حاستي الذوق أو الشم. ويمكن أيضا إن تشمل الاعراض الاخرى تتمثل في:

- ضيق النفس أو صعوبة في التنفس؛
- الالم العضلات والقشعريرة؛
- التهاب الحلق وسيلان الانف والصداع؛
- الم الصدر، التهاب الملتحمة؛
- الغثيان، القي، الاسهال؛
- الطفح الجلدي.

وهذه القائمة ليست شاملة، لان بعض الاشخاص قد يصاب بأعراض قليلة فقط، وقد لا تكون لدى بعض الناس أي أعراض على الاطلاق، كما قد يعاني بعض من تأزم الاعراض، مثل تفاقم الالتهاب الرئوي وضيق التنفس الاشخاص الاكبر سنا أيضا عرضة بشكل أكبر لخطر الاصابة بأعراض فيروس كورونا خطيرة، ويزداد ذلك الخطر كلما تقدم الشخص في العمر. قد يكون المصابون بحالات طبية أصال أكثر عرضة للإصابة بأعراض خطيرة. ومن الحالات الصحية الخطيرة التي ترفع احتمال إصابتك بأعراض فيروس كورونا:

- أمراض القلب الخطيرة، مثل فشل القلب أو مرض الشريان التاجي؛
- السرطان؛
- داء انسداد الرئوي المزمن؛
- السكري من النوع الثاني؛
- التدخين؛
- مرض الكلي المزمن.... الخ.

هناك قائمة طويلة قد ترفع احتمال إصابتك بأعراض فيروس كورونا خطيرة ويتم تشخيص مرض فيروس كورونا بناءا على:

1. **العالمات والاعراض،** خاصة إذا كان الشخص:
   - يعيش في منطقة تفشي فيروس كورونا؛
   - سافر مؤخرا من أو إلى منطقة تفشي فيها فيروس كورونا؛

- يوفر الرعاية أو يعيش مع شخص تم تشخيصه بفيروس كورونا.
- الفحص السريري؛

2. **الفحوصات المخبرية**، والتي قد تشمل:

- مسحة أنفية لأخذ عينة من السوائل الانف؛
- عينة من المخاط من الرئة؛
- اختبارات الدم.

المطلب الثاني: تدابير الوقاية من أزمة كورونا

هنالك بعض الخطوات التي تقلل من خطر الاصابة بالعدوى، حيث أن مراكز مكافحة الامراض والوقاية منها ومنظمة الصحة العالمية توصى بإتباعها:

- تجنب المخالطة اللصيقة مع أي شخص مريض أو لديه أعراض (1 متر على اقل)؛
- المحافظة دائما على وجود مسافة بين الاخرين، الن لهذا الامر أهمية خاصة إذا كنت من الفئات الأكثر عرضة للإصابة.
- تجنب الازدحام الاماكن المغلقة ذات التهوية السيئة؛
- يجب غسل اليدين كثي ار بالماء والصابون لمدة 20 ثانية على الاقل، أو استخدام مطهر يدوي يحتوي على الكحول بنسبة 20 ٪على الأقل.
- ارتداء كمامة قماشية في الاماكن العامة، ويمكن ارتداء الكمامات القماشية في حالة توفرها، واستبدالها بعد ارتدائها لمدة 1 ساعات.
- تغطية الفم والانف بالمرفق أو بمنديل عند السعال أو العطس، والتخلص من المنديل فورا، وغسل أيدي فورا.
- تجنب لمس العينين والانف والفم؛
- تجنب مشاركة الاطباق وأكواب الشرب والمناشف وأغطية الأفرشة والادوات الاخرى إذا كنت مريضا أو جد اشخاص العائلة مصاب؛
- تنظيف وتعقيم يوميا الاسطح التي تلمس بكثرة؛

- إذا كنت مريضا فألزم المنزل وال تذهب للعمل للجامعة للمدرسة، كذلك إذا كان أحد أفراد العائلة مصاب؛
- إتباع تعليمات الحكومات أو السلطات في بلدك، كالعزل المنزلي للقضاء على فيروس كورونا.

وفي هذه الفترة الاخيرة توصلوا إلى بعض أنواع لقاحات فيروس كورونا، التي يمكن إن تنقص حدة الاصابة ولكن لم يتم الوصول إلى لقاح مضمون يقي من فيروس كورونا نهائية.

المطلب الثالث: التعامل مع ازمة كورونا في المؤسسة العمومية الاستشفائية يوسف بن خدة البرواقية

بعد ظهور اول إصابة في الجزائر، عملت المؤسسة العمومية الاستشفائية يوسف بن خدة بتفعيل نظام إدارة الازمات وذلك بتشكيل فريق ازمة عمل على تطوير خطة جاهزية للاستجابة لفيروس كورونا المستجد والتي تشمل العديد من العناصر الاساسية:

- ضمان شمول خطة جاهزية ضمن برنامج إدارة الازمة في المستشفى للاستجابة لجائحة فيروس كورونا
- تحديد مسؤوليات خاصة للكوادر لتنسيق وتنفيذ خطة ادارة الازمة.
- تشكيل فريق لجنة إدارة الازمة للاستجابة لفيروس كورونا المستجد وتحديد الأدوار والمسؤوليات لكل عضو من أعضاء اللجنة.
- ضمان التزام الكوادر بتطبيق بروتوكولات التعريف بالحالة وتصنيف الحالة ومعالجة الحلات المشتبه باصابتها بالفيروس.
- التواصل الدائم مع السلطات الصحية المعنية.
- ضمان توافر معدات الوقاية الشخصية اللازمة وامداء المستشفى بها بشكل مستمر
- العمل بالقدرة القصوى للمؤسسة العمومية الاستشفائية يوسف بن خدة واستمرارية الخدمات الصحية الأساسية ورعاية المرضى من غير مرضى كورونا، وتخصيص أماكن لمرضى كورونا بتحويل بعض مصالح المستشفى لمصلحة كوفيد -19.
- مراقبة ورصد الوضع الوبائي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية يوسف بن خدة وضمان إدارة نظام الاتصالات وإدارة اللوازم بما في ذلك الادوية وخدمات المختبرات وغيرها.

ومع الانتشار الواسع لجائحة كورونا تسجل المؤسسة العمومية الاستشفائية يوسف بن خدة لأول حالة يوم 26 مارس 2020 لامرأة كانت تحمل اعراض الفيروس وعند تأكيد اصابتها نقلت الى مصلحة طب الرجال التي تم تخصيصها لمرضى كورونا وسميت مصلحة العزل. ثم زاد عدد الإصابات في المستشفى وأصبحت الاسرة الطبية في حالة هلع بسبب الانتشار السريع للفيروس وخطورته وعدم وعيهم لهادا المرض، اذ عمل المستشفى على تنظيم حملات تحسيسية توعية للاسرة الطبية وللشعب ككل بخطورة المرض وسرعة انتشاره، حيث في نهاية 2020 بلغ عدد إصابات المستشفي يوسف بن خدة ب 1749 مريض استشفائي و153 حالة وفاة.

بعد تأزم الوضع، دخل العالم بعدها في حالة استقرار للمرض مع تراجع عدد الإصابات وخاصة في مستشفى يوسف بن خدة الذي سجل 494 حالة مريض استشفاء منزلي.

وبعد هذا الاستقرار استهان الجميع بوجود المرض واهملوا التدابير الوقائية وغيرها لتظهر مع بداية 2021 سلالات جديدة لهذا الفيروس مع اختلاف الاعراض، فدخل الطاقم الطبي وغيره في حالة هلع أخرى لعودة المرض وتأهبوا له، الا ان هذه السلالة كانت اكثر انتشار و شكلت خطورة قصوى وتأزم في الوضع وعدم سيطرة المستشفى على المرض لاستهلاكه كميات و جرعات كبيرة من الاكسجين، مما خلف ازمة اكسجين حادة في المؤسسة العمومية الاستشفائية يوسف بن خدة اذ سجلت 205 حالة وفاة.

اكتظ المستشفى بالمرضى ولم يعد يتسع لجميع مرضى كورونا بسبب انتشار المرضى خاصة الأشخاص الذي الذين يعانون من امراض مزمنة كالربو والسكري وغيرها او الذين لزم عليهم التواجد في المستشفى وتلقي العلاج، وكذلك بسبب استقبال مرضى كورونا للبلديات المجاورة وعدم قدرة الممرضين على رعاية جميع المرضى واللجوء الى مرافق مريض.

نظرا لهذا الوضع أصبحت الاسرة الطبية للمؤسسة العمومية الاستشفائية يوسف بن خدة خوفا على المرضى ولفقدان السيطرة على الازمة ودخولهم في حالة نفسية سيئة خوفا على أنفسهم واهاليهم وإصابة بعضهم بالفيروس. حيث أصيب 23 طبيب و55 شبه طبي و16 اداري و11 عامل مهني مع وفاة جراح.

ومع بداية 2022 قل انتشار الفيروس في المستشفى حيث سجل في جانفي 51 حالة مريض استشفائي و376 حالة مريض استشفاء منزلي و6 وفيات، ليتناقص عدد الإصابات الى 0 إصابة و 0 حالة

وفاة في مارس و افريل و ماي و العودة الى حالة الاستقرار و رفع الحجر و الابتعاد عن البروتوكول الصحي و العودة الى الحياة العادية تدريجيا.

المبحث الثالث: الأزمات المرتبطة بأزمة كورونا في المؤسسة العمومية الإستشفائية يوسف بن خدة

المطلب الأول: الازمات الأكثر خطورة

أولاً: ازمة الاكسجين

يؤثر فيروس كورونا على الجهاز التنفسي خصوصا ويؤدي الى الالتهاب الرئوي وضيق في التنفس وتقص في الاكسجين. مما تطلب البروتوكول الصحي ان جرعات من الاكسجين جزء من علاج المرضى.

1. التعريف بالأزمة:

لقد كانت جميع المستشفيات والعيادات تعاني نقص كبير في امدادها للأكسجين وحاجتها الماسة لمعالجة مرضى كورونا.

تدخلت الدولة في توزيع الاكسجين ومنحت الصلاحية للولاة، فكان التوزيع في المؤسسة العمومية الاستشفائية يوسف بن خدة على حسب الحجم وعدد مرضى كورونا المتواجدين فيه، الا ان هذا لم يكن كافيا ولم يفي بالغرض إضافة الى تأخر موزع اكسجين المستشفى في ملئ خزاناته لتعامله مع عدة مستشفيات أخرى مما زاد الوضع تأزما، حيث سجلت المستشفى وفي ظرف 8 ساعات 17 حالة وفاة.

فقد المستشفى السيطرة وأصبح الكل في حالة خووف وفزع وحالة نفسية صعبة وسوء في التسيير والتنظيم في توزيع قارورات الاكسجين التي كانت تصل المستشفى واستصعاب انقاذ بقية المرضى.

2. الحلول الإبداعية لهذه الازمة:

	الأيام العادية	أيام ازمة كورونا
استهلاك الاكسجين	50 الى 60 قارورة اسبوعيا	-إضافة 55 الى 60 قارورة -جلب خزانين سعة كل واحد منهما 3000ل و تملئ يوميا

- تزويد المؤسسة بمعدات اكسجين خزانين سعة مل منهما 3000 ل تملء يوميا وإضافة 55 قارورة؛
- العمل والحرص على إيصال الاكسجين لجميع المرضى بجرعات كل حسب استهلاكه؛
- العمل على السير الحسن لتوزيع الاكسجين بين مصالح المستشفى؛
- تزويد المرضى بقارورات يدوية في النهار لتواجد الأطباء والممرضين، اما ليلا فتوضع مضخات تعمل تلقائيا لتوفير قسط من الراحة لبعض من الطاقم الطبي؛
- تنسيق الإدارة وكوادر المؤسسة العمومية الاستشفائية يوسف بن خدة كالمدير مع مصادر شخصية لملء قارورات الاكسجين؛
- الاستعانة بتدخلات ومساعدات الشعب كجلب قارورات اكسجين خارجية وملء القارورات الفارغة ليلا ونهارا بشاحناتهم الخاصة؛
- مشاركة الجمعيات الخيرية والمواطنين في حملة شراء مولد اكسجين للمؤسسة العمومية الاستشفائية يوسف بن خدة الذي وصل نهاية سنة 2021 وأصبح قيد الخدمة.

ثانيًا: ازمة الاكتظاظ

1. التعريف بالأزمة: تفتقر المؤسسة الاستشفائية العمومية يوسف بن خدة الى الحد الأدنى من حيث المراكز والمصالح الصحية المختلفة ومن حيث التجهيزات والمعدات الطبية، ومع ظهور فيروس كورونا اختل توازن المستشفى وخصوصا عند استقبال عدد كبير من مرضى كورونا الذي فاق حجم مصالح واقسام المستشفى ونظرا لسوء الوضع واكتظاظ المصالح الاستعجالية قاموا بمعاينة المرضى حتى في سيارات الإسعاف وفي ساحات المستشفى.

عان الطاقم الطبي وكذلك المرضى من كثرة الانتقال بين المصالح لان الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية يوسف بن خدة غير مناسب وغير منتظم لابتعاد المصالح عن بعضها البعض.

2. الحلول الإبداعية لهذه الأزمة:

- تحويل بعض مصالح المستشفى الى مصالح كوفيد 19؛
- فتح قسم الجراحة العامة لمصلحة مرضى كوفيد 19 مع توقيف العمليات والإبقاء على العمليات الحرجة فقط؛
- قامت المؤسسة العمومية الاستشفائية يوسف بن خدة بالاستعانة بمرقد التكوين المهني كفرع آخر لاستقبال مرضى كورونا 19؛
- توقيف الاستعجالات في المستشفى و تحويلها الى .....
- خصص المستشفى الوحدة الصحية القاعدية الجوارية كمركز للتحليل والكشف والمعاينة الأولية للفيروس، وعند التأكد من إصابة الشخص ينقل فورا الى المستشفى، اما الذي حالته الصحية ليست متدهورة جدا ينقل الى المنزل مع وضعه في حجر صحي او ما يسمى الاستشفاء المنزلي؛
- جهز المستشفى في مصلحة الولادة قسم خاص للنساء الحوامل والنوافس الحاملين للفيروس للحد من انشار العدوى مع النساء السليمات.

الأقسام	عدد الاسرة الإضافية الخاصة بكورونا
مصلحة الجراحة	11 سرير نساء و9 رجال
مصلحة الاستعجالات	30 سرير
فرع التكوين المهني	42 سرير
مصلحة طب الرجال التي اصبحت مصلحة العزل	20 سرير

- تزويد مصالح المستشفى بالأسرة الإضافية كقسم الجراحة الذي أصبح تحتوي 18 سرير للنساء و9 للرجال، وقسم الاستعجالات 30 سرير، ومرقد التكوين المهني ب 42 سرير إضافة الى مصلحة طب الرجال التي أصبحت مصلحة العزل ب 20 سرير كل هذا مخصص لمرضى كورونا؛

- تحويل المرضى الأقل خطورة الى الاستشفاء المنزلي لترك أماكن للمرضى المتضررين أكثر.

ثالثًا: ازمة الطاقم الطبي

وجد الطاقم الطبي نفسه في مواجهة عدو خفي حيث كانت المواجهة في البداية صعبة وفجائية لعدم ادراكهم للمرض، اذ مع ارتفاع عدد الإصابات وتوسع رقعة انتشار الفيروس في المستشفى ما جعل بعضهم في حالة خوف على أنفسهم من العدوى. فحدث نقص في الأطباء والممرضين بسبب محاولة بعضهم عدم تحمل المسؤولية والفرار من مصالح فيروس كورونا إضافة الى ان وزارة الصحة في مضمون بروتوكول صحي سرح النساء الحوامل حاملين لمرض مزمن من مزاولة عملهم على تضررهم علما ان المؤسسة العمومية الاستشفائية يوسف بن خدة معظم اطبائه نساء. كما أصيب بعض من الأطباء وكذلك الطاقم الطبي بالفيروس فأخذو عطل مرضية مما زاد الامر تعقيدا وسوءا لمسؤولي الإدارة في توزيعهم للأطباء.

	طبيب	جراح	شبه طبي
إصابات كورونا	23	2	55
الوفيات	0	1	0

أصيب 23 طبيب من اصل 30 و أصيب 55 شبه طبي من اصل 294 كما شهد المستفى فقدان جراح. مع الإبقاء على 8 أطباء عملوا نهارا والبقية للمناوبة الليلية.

الحلول الإبداعية لهذه الازمة:

- تكثيف ساعات العمل للأطباء والممرضين؛
- تطوع عدة أطباء وممرضين متقاعدين في المستشفيات والمصحات لمساعدة الزملاء؛
- عدم مغادرة الأطباء المستشفى؛
- استحواذ أطباء من مصالح أخرى ووضعهم في مصلحة كوفيد 19 مع إبقاء على طبيب في كل مصلحة؛
- لسلامة الطاقم الطبي خصص المستشفى فندق موقورنو لأطباء وممرضي كوفيد كحجر صحي عند الراحة لابعادهم عن أهلهم خوفا من نقل الفيروس؛

- سماح إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية يوسف بن خدة بإدخال مرافقي المرضى لمساعدة مرضاهم المتضررين وكبار السن لان المرضين لم يستطيعوا تغطية جميع الاحتياجات بسبب كثرة المرضى.

المطلب الثاني: الازمات الأقل خطورة

الفرع الأول: ازمة المعدات الصيدلانية

أولاً: التعريف الازمة:

يعاني قطاع الصحة عامة والمستشفيات خاصة من نقص في المعدات الصيدلانية دائما ومع جائحة كورونا عانت المؤسسة العمومية الاستشفائية يوسف بن خدة من نقص كبير من المعدات الصيدلانية والأدوية، ففي بداية الجائحة تضمن البروتوكول الصحي الكلوروكين كدواء لمرضى كورونا الذي كانت تبعثه الدولة للمؤسسات الاستشفائية، ومع ظهور سلالات أخرى تغير وأصبحت مضادات التخثر كلوفينوكس وغيرها يخفف من المرض، فحدث نقص حاد في هذا الدواء مما جعل المرضى ومرافقيهم يبحثون عنه خارج المستشفى.

ان العجز في صرف الوصفات الطبية (لعدم وجود دواء فعال لهذا المرض) ورداءة النوعية وإساءت استعمال الادوية والطلب الكثير على مواد التعقيم لاجتناب نقل العدوى من الآثار السلبية التي واجهتها المستشفى في المعدات والادوات الصيدلانية.

الحلول الإبداعية لهذه الازمة:

استهلاك المعدات الصيدلانية في الأيام العادية.	استهلاك المعدات الصيدلانية في أيام ازمة كورونا.
مضادات التخثر lovinox في الشهر. 800	4000 الى 5000 في الأسبوع ثم عوض 100g aspigic
Sirom 3000 لتر شهريا.	5000 الى 6000 لتر.
مضادات حيوية syprono 200في الشهر.	من 1400واكثر ثم تم الشراء من الصيدلانيات.
مضادات التهاب dyxamitazon	1500 الى 2000 وعند النفاذ عوض بمضادات

200في الشهر.	أخرى.
1000 كمامة	6000 كمامة في الأسبوع
250 مواد تعقيم (مطهرات...	6000 في الأسبوع

- توفير إدارة المستشفى للمعدات الصيدلانية الكافية كالسيروم ومضادات التهاب ومضادات حيوية وغيرها؛
- عملت المؤسسة العمومية الاستشفائية يوسف بن خدة على معالجة نقصها لمضادات التخثر lovinox بمضادات تخثر أخرى ك 100g aspigic؛
- اجتهاد مصالح إدارة المستشفى لجلب كمامات ومواد تعقيم لتغطية النقص من مصادر شخصية غير حكومية؛
- توفير المستشفى على ادوية لم تكن مدرجة ضمن صيدلية المستشفى لان هذه الادوية vitamin c و zitromaxمساعدة لعلاج المرضى.

ثانيًا : ازمة الجفاف

1. تعريف الازمة : شهدت الجزائر بداية من عام 2020 عقب ندرة شديدة في كميات تساقط الامطار الموسمية أدت الى ظهور موجة جفاف وهذا ما أدى الى نقص توفير المياه خاصة في قطاع الصحة و المؤسسة العمومية الاستشفائية يوسف بن خدة ، اذ يعتبر الماء عنصر مهم و أساسي و هو جانب وقائي للعلاج للحفاظ على سلامة العاملين في القطاع و المرضى وجب توفر النظافة الكاملة للاماكن و المعدات التي يستعملوها ووجب غسل الافرشة و تغييرها و غسل الايدي كل دقيقة ، إضافة ان اعراض هذا المرض من قياء واسهال .. (اعزكم الله) يجب النظافة الكاملة وهذا ما صعب الامر على عمال القطاع ككل وعلى الإدارة والمدير في توفير المياه للمستشفى.

2. الحلول الإبداعية لهذه الازمة:

- توفير القدر المستطاع من المياه بجلب صهاريج مياه للمستشفى؛
- الاتصال بمديرية المياه بالبرواقية لرفع حصة الاستفادة من المياه الموزعة التي كانت أسبوعية وجعلها مرتين في الأسبوع أو اكثر؛
- تخصيص مكان لحفر بئر في المستشفى؛

- تنسيق واتصال إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية يوسف بن خدة بالمواطنين الذين يملكون شاحنات نقل المياه لتزيدها بالمياه قدر المستطاع؛
- الاستنجاد بالمواطنين وخاصة الساكنين قرب المستشفى الذين يملكون آبار؛
- بناء خزان ماء آخر للمستشفى.

الخاتمة العامة:

ملخص:

هدفت هذه الدراسة على التعرف على دور الإبداع الإداري في تفعيل إدارة الأزمات في المنظمة.

اشتملت الدراسة على الجانب النظري والتطبيقي، اعتمدت في هذه الدراسة على المقابلة والمنهج الوصفي.

قمنا بدراسة أهم قطاع يمس كافه فئات المجتمع وخصوصا في ظل أزمه كورونا حيث تناولنا كيفيه تطبيق أساليب الإبداع في إدارة الأزمات وما يتطلب من مهارات وقدرات للمنظمة من أجل إيجاد حلول إبداعية في توفير الحلول للأزمات بحيث تقوم إدارة الأزمات بدورها في تحقيق درجه استجابة سريعة وفعالية للظروف ومحاولة الحد منها هذا ما استخلصناه في دراستنا لمستشفى يوسف بن خده ومحاولتهم احتواء الأزمة والتخفيف من حدتها والتحكم فيها بداية بتشكيله لخليه أزمه والسيطرة على الوضع رغم الإمكانيات البسيطة ونقص المعدات والأقسام والطاقم الطبي.

Summary

This study aimed to identify the role of administrative creativity in activating crisis management in the organization.

The study included a theoretical and an applied aspect.

This study, relied on the interview and the descriptive approach.

We have studied the most important sector that affects all segments of society, especially in light of the Corona crisis, where we dealt with how to apply creativity methods in crisis management and what requires skills and capabilities for the organization in order to find creative solutions in providing solutions to crises so that crisis management plays its role in achieving a degree of rapid and effective response to the circumstances and an attempt Reducing it This is what we concluded in our study of the Hospital Youssef Bin Khadda and their attempt to contain the crisis, mitigate its severity and control it, beginning with the formation of a crisis cell and controlling the situation despite the simple possibilities and the lack of equipment, departments and medical staff.

خاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تقييم تفعيل إدارة الأزمات في المنظمة وذلك بإيجاد الحلول الإبداعية التي لجأت إليها بهدف الإجابة على الإشكالية الرئيسية ما دور الإبداع الإداري في تفعيل إدارة الأزمات في المنظمة بعد إجراء المقابلة وجمع المعلومات ومحاوله تحليلها توصلنا إلى النتائج التالية:

هدفت دراستنا إلى التعرف على دور الإبداع الإداري وإيجاد الحلول والبدائل للتعامل مع الأزمات التي واجهتها المنظمة ووجود أساليب متنوعة للإبداع في الإدارة.

الاهتمام بالموظفين وإتاحة المجال لهم في المشاركة الفعالة في أداء آرائهم للأزمات وإيجاد الحلول المقترحات التي تمنح حدوث الأزمات.

حاولت المؤسسة بقدر المستطاع احتواء الأزمة والتقليل من حدتها إلا أن خطورة الأزمة وسرعه انتشارها وضعف الإمكانيات تسبب في فقدان المؤسسة للسيطرة.

المساعدات التي تلقتها المستشفى سواء داخلها أو خارجها تمثلت في تلاحم العمال والعمل الجماعي والإعانات التي كان يقدمها الشعب ساعدت على الخروج من الأزمة بأقل خطورة.

توصيات:

وعلى ضوء ما سبق يمكن تقديم التوصيات التالية:

ضرورة اهتمام المؤسسة الاستشفائية بإدارة الأزمات وذلك من خلال استخدام الأساليب الحديثة والفعالة في مواجهة الأزمات وإعداد الخطط المسبقة وإعداد سيناريوهات المواجهة.

إنشاء قسم خاص لإدارة الأزمات يقوم برصد إشارات وقوع الأزمات وتحضير الطاقم للقيام بواجبه.

الحرص على التعلم وأخذ الدروس والعبر من الأزمات السابقة التي واجهتها المستشفى.

تفعيل اتفاقيات بين مستشفى والمؤسسات والجهات الحكومية ذات العلاقة لحل الأزمات وضرورة الأخذ بها بعين الاعتبار، وتزويدها بالتجهيزات الخاصة باحتياجات المستشفى.

الاهتمام بإشراك عمال الصحة في القرارات الإدارية بهدف إنتاج أفكار إبداعية للإدارة باعتبارها من الأساليب الإبداعية في إدارة الأزمات.

آفاق الدراسة:

وبعد دراستنا لهذا الموضوع قد تبين لنا إمكانية دراسات أخرى وهي مواضع ذات صلة كبيرة بهذا الشأن، ومن أمثلتها:

- أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري.
- دور القيادة الإدارية في تشجيع الإبداع الإداري.
- الإبداع الإداري وعلاقته بالإبداع الوظيفي.
- أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات.
- أساليب اتخاذ القرارات عند مديري الإدارات وفق متطلبات إدارة الأزمات.

- د. فلاح محمد، أ. عامر بشير، أثر المعرفة على الابداع التنظيمي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب، البليدة.
- محمود عبد العزيز حسين فارس، الابداع الإداري في إدارة الازمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، مذكرة ماجستير، قسم أصول التربية، جامعة الازهر غزة عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، غزة فلسطين، 2012.
- خير الله، جمال أنيس، الابداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- محمد حمزة حسن الصفدي، أثر عملية خلق المعرفة على الابداع التنظيمي، مذكرة ماجستير في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تخصص إدارة اعمال وإدارة عامة، جامعة أل البيت، الأردن، 2019/2018.
- شريف غياط، محمد بوقموم، واقع الابداع وانتشاره في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة _ حالة الجزائر، مداخلة في ملتقى العلمي الدولي حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابداع في ظل الالفية الثالثة، جامعة قالمة، الجزائر، 2008.
- د. الدرديري احمد إسماعيل مدنى، دور إدارة المعرفة في تنمية الابداع التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 21، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2017.
- محمود عودة محمود أبو فارس، الابداع الاداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الاردنية، رسالة ماجيستر في الادارة العامة، كلية الدراسات العليا، الاردن، الجامعة الأردنية، 1990.
- بلال خلف السكارنه، الابداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- Jons.G .organizational theory :text and cases (3rd ed) london prentice hall (2001)
- Gilford j.p traits of creativity .in h.h andersom (ed) creativity and its cultivation .new york harper and row, 1959.
- لجندي هيثم، دور الابداع وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات، (ط1)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- د. زين الدين مصمودي، فاتن باشا، الثقافة التنظيمية والابداع الاداري في المنظمات المحلية عنوان المداخلة ابعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري، قسم العلوم الإنساني، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
- نجم العزاوي، ونصير طلال، "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، ورقة مقدمة إلى الملتقي الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر 19/18 ماي 2011.
- أبو زيد، خالد بن حسين، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة شرق الأوسط ، الأردن، 2010.
- ندى صارم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير، إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2019.
- https://www.mawhopon.net/?p=4445, consulté le 05/04/2022, à 18 :44.
- https://hbrarabic.com.
- https://www.qeyamhome.net/details.aspx?pageid=2192&lasttype=8.
- بلال خلف السكارنه، الابداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

- د.جمال خير الله، الابداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
- قبطان شوقي، صدوقي زروق، أهمية تفعيل المناخ التنظيمي الإبداعي في المنظمة الجزائرية لدعم تنافسيتها في عصر العولمة والمنافسة، مداخلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2011/2010.
- ندى صارم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير، إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2019.
- محمود، خيضر كاظم، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.
- يوسف احمد أبو فارة، إدارة الأزمات: مدخل متكامل، دار النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- عقاب بن غازي بن عميرة، إدارة الأزمات الأسرية، دون دار نشر، الرياض، 1430.
- سوسن سالم الشيخ، إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام، دار النشر للجامعات، الطبعة الأولى، مصر، 2002.
- صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشات التجارية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2007.
- محسن احمد الخيضري، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2003.
- نادية عبد القادر، إدارة الأزمات وحل المشكلات، الدور التدريبية للمعلمات، وزارة التربية والتعليم، الكويت، 2007.
- قدري عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2008.
- محسن احمد الخيضري، إدارة الأزمات منهج إداري اقتصادي لحل الأزمات على المستوى القومي والوحدة، مكتبة مدبولي للنشر، الطبعة الثانية، مصر.
- رضا خلاصي، مروج إدارة الأزمات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2016.
- حامد عبد حمد الدليمي، إدارة الأزمات في بيئة العولمة حالة دراسية لإعادة إعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في إدارة المشاريع في الأزمات، جامعة سانت كلمنتس (St. Clements University) 2008/2007.
- ربحي عبد القادر الجديلي، واقع استخدام أساليب إدارة الأعمال، غزة، 2006.
- قدري عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2008.
- هاني عبد الرحمن، محمد أبو عمر، فعالية نظم المعلومات الإدارية المحسوبة وأثرها على إدارة الأزمان، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية أعمال، غزة، 2009.
- Margaret Rouse, Crisis Management Plan, USA, 2013.
- حجي أحمد، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، 2005.
- أبو قحف، عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- أحمد إبراهيم، إدارة الأزمة التعليمية -منظور عالمي، الطبعة الأولى، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001 .
- ماهر أحمد، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- لعيداني حبيبة، محاضرات في مادة إدارة الأزمات (مطبوعة)، تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية، الجزائر، 2019/2018.

- سليمان زيدان، القيادة الإدارية وإستراتيجية التعامل مع الأزمات، مركز التصميم والإخراج الفني للنشر والتوزيع، اليمن، 2005.
- كامل عبد الوهاب محمد، سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- عادل صادق محمد، الصحافة وإدارة الأزمات، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- رشاد الحملاوى، التخطيط لمواجهة الأزمات، عشر كوارث هزت مصر، مكتبة عين شمس، 1995.
- https://www.aljazeera.net/blogs