جامعة يحـي فـــارس بالمديـــــة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مساهمة نظام المعلومات الاداري في تفعيل ادارة الازمات بالمنظمة

دراسة حالة- مؤسسة الاشتشفائية مُحَّد بوضياف بالمدية-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

من اعداد الطالبة:

بونوة نادية

تحت اشراف:

أ/ قويدر لويزة

السنة الجامعية:

2022-2021



الدعـاء

يا رب ... لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت
ولا أصاب باليأس إذا فشلت
بل ذكرني دائما بأن الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح
يا رب ... إذا جردتني من المال أترك لي قوة الصبر كي أتغلب على الفشل.
وإذا جردتني من نعمة الصحة أترك لي نعمة الإيمان.

يا رب ... إذا أسأت الى الناس أعطني شجاعة الاعتذار.
وإذا أسال لي الناس أعطني شجاعة العفو.
يا رب ... إذا نسيتك لا تنساني

الشكر

كم جميلة هي الدنيا وكم يزينها النجاح جمالا، وكم سيكون شكرنا لخالقنا

وموفقنا على هذا العمل نفعنا الله به ونفع غيرنا

وكم هو تقديرنا و عرفاننا للأستاذتنا المشرفة قويدر لويزة بالجميل

حفظها الله ورعاها لقبولها الإشراف على هذا

العمل، الذي لم يبخلوا علينا بالنصائح والتوجيهات في انجاز هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى جميع موظفي المؤسسة الاستشفائية مُحَّد بوضياف بالمدية.

مع تشكراتنا إلى جميع من ساعدنا من قريب أو من بعيد على

إعداد هاته المذكرة ولو بكلمة

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

إلى نبع الحنان ومصدر امتناني إلى الحضن الدافئ والعيون الساهرة وسبب وجودي إلى من زرعت فيا المبادئ وأنارت دربي بدعواتها

إلى أغلى إنسانة في الوجود أمي أطال الله عمرها.

إلى من تعب لألقى راحتي إلى مشكاة النور إلى من علمني معنى الكفاح والاعتماد على النفس وأوصلني إلى ما أنا عليه الآن

إلى سندي في الحياة أبي الحبيب أطال الله عمره

اهدي عملي هذا الى العائلة الصغيرة الى زوجي الغالي عدلان الذي رافقني طيلة مشواري ودعمني حفظه الله ورعاه

والى اولادي فلذات كبدي وقرات عيني: مومن– يوسف–اسراء –الين

الى من اقتسمو معي رحم أمي أخوتي:محفوظ وحميد وجمال وكمال وكريم

إلى كل من يعرفهم قلبي ونسيهم قلمي من قريب أو بعيد.

وإلى طلبة العلم جميعا.

أهدي عملي هذا

نـــــاديـــــة

ملخص بالعربية:

. هدفت الدراسة إلى التعرف على إظهار الصلة بين إدارة الأزمات ا نظم المعلومات في تجاوز المحن والمخاطر التي تواجهها، والتعرف على دور نظم المعلومات في تعزيز إدارة الأزمات وأبعادها بالإضافة إلى عناصر النظام الفعال، ومدى فعاليته في ذلك من خلال تعزيزها في مراحلها، وحتى قبل حدوثها بهدف إيصال المنظمة إلى مركز الريادة بتحقيق الأهداف المسطرة وتقديم إقتراحات لأساليب وإستراتيجيات نظام المعلومات كذا خيارات للجعل من الأزمة فرصة بدل أن تكون تهديد.

لتحقيق أهداف البحث تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي.أما فيما يخص أدوات الدراسة ومصادر البيانات فقد إعتمد المقابلة كأسلوب لجمع البيانات، حيث قمت باجراء إستبيان مع رؤساء الاقسام .وقدمت دراسة ميدانية فالمؤسسة العمومية الإستشفائية بالمدية ، كما قيل في كل شر خير، وربى ضرة نافعة، ففي هذه الدراسة أمكن لي فيها طرح موضوع بحثي في جو ملائم للوضع المطروح، وسهل عملية المقارنة بين الواقع وموضوع البحث، كان للأسئلة المتضمنة للإستبانة واضحة من خلال ماهو معاش ولم أتكبد مرارة الشرح الطويل.

الكلمات المفتاحية: نظم المعلومات، الازمة ، ادارة الأزمات، المؤسسة الاستشفائي بالمدية

Résume:
L'étude visait à identifier le lien entre la gestion de crise et les systèmes d'information pour surmonter l'adversité et les risques auxquels ils sont confrontés, et à identifier le rôle des systèmes d'information dans l'amélioration de la gestion de crise et ses dimensions en plus des éléments d'un système efficace, et l'étendue de son efficacité à le faire en le renforçant dans ses étapes, et même avant son apparition, dans le but d'amener l'organisation à la position de leadership en atteignant les objectifs établis et en fournissant des suggestions de méthodes et de stratégies du système d'information ainsi que des options faire de la crise une opportunité plutôt qu'une menace.
Pour atteindre les objectifs de la recherche, la méthode d'analyse descriptive a été utilisée. Quant aux outils d'étude et aux sources
Données L'entretien a été adopté comme méthode de collecte de données, où j'ai mené un questionnaire auprès des chefs de départements. et fourni
Une étude de terrain, l'établissement hospitalier public de Médée, comme il a été dit dans tout mal est bon, et il a relevé un mal bénéfique.Je n'ai pas encouru l'amertume de la longue explication.
Mots clés : systèmes d'information, crise, gestion de crise, Etablissement Hospitalier Médéa.



فهرس المحتويات

كلمة الشكر	
اهداء	
الملخص	
فهرس المحتويات	**I-I**
قائمة الجداول	**IV**
قائمة الأشكال	**VI**
مقدمة	**أ-ث**

الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي لنظام المعلومات الاداري	
تمهيد	**2**
المبحث الاول:أساسيات نظام المعلومات	**3**
المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات	**3**
المطلب الثاني: مكونات نظام المعلومات في المؤسسة	**8**
المطلب الثالث:أهداف وفعالية نظام المعلومات في المؤسسة	**10**
المبحث الثاني: أنواع نظم المعلومات في المؤسسة	**13**
المطلب الأول: نظم المعلومات الاداري	**13**
المطلب الثاني: نظم المعلومات دعم القرار	**16**
المطلب الثالث: نظام المعلومات المحاسبي	**19**

المبحث الثالث:أسس بناء نظام المعلومات في المؤسسة	**23**
المطلب الأول: مراحل بناء نظام المعلومات في المؤسسة	**23**
المطلب الثاني:أسباب فشل او نجاح نظام المعلومات في المؤسسة	**26**
المطلب الثالث: العلاقة النظرية بين نظم المعلومات وادارة الأزمات	**29**
الخلاصة	**31**
الفصل الثاني: مدخل الى ادارة الأزمات	
تمهيد	**33**
المبحث الأول:ماهية الأزمة	**34**
المطلب الأول: مفهوم الأزمة و خصائصها	**34**
المطلب الثاني: أسباب الأزمة	**36**
المطلب الثالث: دورة حياة الأزمة	**42**
المبحث الثاني : الاطار النظري لادارة الأزمات	**46**
المطلب الأول: ماهية إدارة الأزمة	**46**
المطلب الثاني: متطلبات وعوامل ادارة الأزمة	**50**
المطلب الثالث: مراحل إدارة الأزمات	**55**
المبحث الثالث:علاقة إدارة الأزمات بنظام المعلومات	**58**
المطلب الاول: متطلبات العمل الناجح	**58**
المطلب الثاني: أهمية نظام المعلومات في تشخيص إدارة الأزمات	**6**
المطلب الثالث:علاقة ادارة الازمات بنظام المعلومات	**63**
خلاصة	**64**

الفصل الثالث:دراسةحالة المؤسسة الاستشفائيةمُحَّد ببوضياف بالمدية	
تمهيد	**66**
المبحث الأول: المؤسسة العمومية استشفائيةمُحَّد بوضياف	**67**
المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية مُحَّد بوضياف	**67**
المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية مُحَّد بوضياف	**70**
المطلب الثالث:التنظيم الاداري للمؤسسة الاستشفائية مُحَّد بوضياف	**75**
المبحث الثاني : تحليل المقابلة	**81**
المطلب الاول: أزمة كورونا	**81**
المطلب الثاني: أزمة كورونا في الجزائر	**83**
خلاصة	**84**
خاتمة	**86**
قائمة المراجع	**92**



قائمة الجداول

الرقم	عنوان	الصفحة
جدول(3-1)	المصالح والوحدات الداخلية المؤسسة	68



قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
الشكل(2–1)	اسباب نشوء الازمة	**37**
الشكل(2–2)	مراحل ادارة الازمة	**55**
الشكل(3–1)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالمدية	**71**



مقدمة عامة

تتسم بيئة الأعمال الرهنة بموجة من التغيرات الجذرية مست جميع المجالات والجوانب، وتمحورت أساسا في التوجه نحو العولمة وانفتاح الأسواق العالمية، والتطور التكنولوجي الهائل، هذه السمات كان لها تأثير على التوجهات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال على المستوى العالمي والمحلي.

اذ تعتبر المنظمة نظام مفتوح على البيئة التي تعمل فيها، هذه الأخيرة تتميز بالديناميكية والسرعة ، مما يحتم على هذه المنظمات دراسة تغيراتها من أجل التكيف والتأقلم معها لاتخاذ كافة الإجراءات للحد من تأثيراتها، ومن جانب آخر عليها السعي إلى إحداث تغييرات متتالية بشكل مسطر ومدروس واستخدام أساليب ومناهج جديدة تساعدنا على الارتقاء إلى مستويات الأداء العالمية، لأن قدرة المنظمة على البقاء وحتى التفوق تدر حتما بقدرتها وقابليتها التنافسية.

تعد الأزمات من الأحداث الدهمة في حياة المنظمات، إذ أصبحت تشكل هاجسا بالنسبة لقادة المنظمات لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات المفاجئة في البيئة الخارجية، لذلك فإن أحد أوجه تقليل الفشل في مثل هذه الحالات يتطلب وجود الية علمية تتضمن منهجا علميا ومنطقيا يجعل المنظمات قادرة على التغلب على الأزمة وضغوطها والاستفادة من ايجابياتها، أو ما يطلق عليها " إدارة الأزمات."

يستند النجاح في إدارة الأزمات على مجموعة من الدعائم يأتي في مقدمتها المعلومات التي تشكل الحجز الزاوية لنجاح كافة التدابير المتخذة في جميع مراحل الأزمة، الأمر الذي يتطلب الحاجة لدى منظمات الأعمال توافر لديها نظام المعلومات الإستراتيجي يوفر لذا قاعدة بيانات لإتخاذ القرارات الصحيحة بعيدا عن أي انطباعات ذهنية خاطئة، تؤثر سلبا على أي من مراحل اتخاذ القرار في مواجهة الأزمة، مع الأخذ بعين الاعتبار التَّكيز على التغذية الراجعة للتأكد من تحقيق الهدف .

وأضحى الوصول إلى إدارة الأزمات بصورة ناجحة من الأمور الصعبة التي تسعى المنظمات للوصول إليه، خاصة في الوقت الحالي الذي تسارع فيه كل شئ، الأمر الذي يتطلب منها الإستناد على التخطيط الإستراتيجي وتطويره للتفادي الأزمات، كوذا السير معها وإستغلالها وفق ما يتماشى ومصلحة المنظمة، وما يعود عليها بالفائدة المادية ا ولمعنوية فمصائب قوم عند قوم فوائد، لذا كان عليها السعي عن أساليب وركائز ومقومات تساعدها على إحكام الإدارة وبلوغ إلى الأهداف السامية، وبالتالي المحافظة على بقاء وإستمراريتها إلى أبعد الحدود.

وعليه يمكن من خلال هذا طرح السؤال الجوهري المتمثل في:

ما مدى مساهمت نظام المعلومات الاداري في تفعيل ادارة الازمات في المنظمة؟

ومنه يمكن صياغة الاسئلة التالية:

- ماذا يقصد بنظم المعلومات الاداري؟
- فيما تتمثل ادارة الازمات؟
- ما مدى اعتماد المؤسسة على مراحل ادارة الازمات؟

ولتمكن من الاجابة على الاسئلة الفرعية قمنا بوضع مجموعة من الفرضيات التالية:

- يقصد بنظام المعلومات هو مجموعة من المكونات المرتبطة والتي تعمل معا نحو تحقيق هدف واحد عن طريق قبول المدخلات من البيئة وإجراء عمليات تحويلية عليها لتحولها إلى مخرجات
- تعرف إدارة الأزمة بأنها " عالية تخطيط إستراتيجي تستلزم إتخاذ مجموعة من القرارات في ظروف يسودها التوتر وعدم اليقين تستهدف الإجابة السليمة لإحداث الأزمة ومنع تصاعدها.
- يعتمد على مدى التحليل الاحصائي الممتاز للازمة المتوقعة.

أهمية الدراسة:

تتمثل اهمية هذه الدراسة من تناولنا موضوع يتعلق نظم ا المعلومات الاداري وعلاقته ومدي مساهمته في ادارة الازمات في المؤسسة فاهمية تطوير نظام المعلومات الاداري في المؤسسات من خلال اسهامه في تحقيق اهداف المؤسسة بالاشارة الى كيفية تطويره و تفعيله.

اهداف الدراسة *:*

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

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

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

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

- **مبررات اختيار الدراسة**

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

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

- محاولة تقريب الجانب النظري لموضوع أثر ادارة الأزمات من واقع المؤسسات العمومية الجزائرية.

حدود الدراسة.

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

منهج الدراسة.

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

- **الدراسات السابقة:**

هناك العديد من الدراسات والأبحاث العلمية الأكاديمية النظرية والتطبيقية التي سبقت دراستنا هذه والتي عالجت موضوع المعاملات الالكترونية والأداء الإداري ومن جوانب عدة، نذكر منها:

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

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

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

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

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

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

– صعوبات الدراسة:

واجهتنا أثناء البحث عدة صعوبات معظمها في الجانب التطبيقي من أهمها صعوبة الحصول على المعلومات الكافية لمعالجة الموضوع والمرتبطة بمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى نظرا أهمية الموضوع واتساع نطاقه وكذا صعوبته نوعا ما، فإنه يتطلب متسعا من الوقت لإلمام بمختلف جوانبه وهو الذي لم يكن في متناولنا نظرا للالتزامات الدراسية الأخرى وحداثة الموضوع.

– هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات المطروحة، سوف نقوم بتقسيم البحث إلى3 فصول:

الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي لنظام المعلومات

من خلال الفصل الأول سوف نتناول مفاهيم متعلقة النظم المعلومات الادارية،تعريف النظام و اهميته، بالإضافة ادارة النظم المعلومات من تعريف واهمية و دور التي تقوم به وأسس القائم عليه .

الفصل الثاني: مدخل ادارة الأزمات

سوف نقوم بتطرق الى مفهوم الازمة و كل ما يتعلق بها من اهمية و خصائص و كذا تطرقنا الى فهوم ادارت الازمات وقمنا بتعريفه وخصائصه ومراحل قيامها وكذا العلاقة التي تربيط بين ادارة الازمات مع نظام المعلومات.

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



الفصل الاول:

الإطار النظري والمفاهيمي لنظام المعلومات الادارية

تمهيد:

تعد نظم المعلومات من النظم التي تتكون من الأشخاص والأدوات والمعدات والأجهزة وهي تستخدم من اجل جمع و تخزين وتنظيم ونقل المعلومات، تلك الانشطة من الممكن ان تكون بسيطة او تكون معقدة من اجل إدارة كميات كبيرة من المعلومات. فان نظام المعلومات يلعب دورا هام و حساس داخل المؤسسة بصفته منتجا للمعلومات فجمع المعلومات يتم بطريقة ومواصفات علمية موضوعية.

ولنظم المعلومات دورا هاما اساسيا في مساندة ادارة المنظمات على القيام بوظائفها الاساسية على اعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية سواء كانت هذه الوظائف تتمثل في قيام بعملية التخطيط الاستراتيجي أو اتخاذ القرارات بصفة خاصة .كما تهتم هذه النظم بادخال العديد من التحسينات التكنولوجية على العديد من الخدمات التي قدمها للزبائن.

وأصبح نظام المعلومات من المقومات الاساسية لنجاح المؤسسات فمن الضروري ان تتوفر على نظام المعلومات يمدها بمعلومات دقيقة و نافعة في الوقت المناسب هذا ما يساعد على معرفة محيطها الخارجي . ومن خلال هذا الفصل سوف نقوم بتقسيمه الى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول : اساسيات نظم المعلومات.

المبحث الثاني : المدخل المفاهيمي لنظام المعلومات الاداري.

المبحث الثالث:العوامل المؤثرة وفاعلية نظم المعلومات الادارية وعلاقتها بادارة الازمات.

المبحث الأول: اساسيات نظم المعلومات

تعتبر نظم المعلومات من النظم الاساسية في حياة المنظمات، فهي تساعد الادارة العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال تحويل البيانات الى المعلومات يمكن استخدامها في عملية اتخاذ القرارات، أو يعاد استخدامها كمدخلات للحصول على المعلومات الجديد.

المطلب الاول: مفهوم نظام المعلومات

يعتبر نظام المعلومات كمورد اساسي للمعلومات وحافظا لها، حيث يتمتع بالدقة والمرونة في التعامل مع هذه المعلومات، وعلية فيما يتمثل نظام المعلومات ؟وفيما تكمن اهميته؟ كذا تطوره..

أولا: مفهوم نظام المعلومات ومكوناته

قبل الشروع في تعريف ومفهوم نظام المعلومات نقوم بالاشارة الى مفهوم النظام فيما يلي:

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالنظام ومنها ما جاء فيهما يلي:

عرفو جيفري جوردون:"هو مجموعة أو تجمع من الأشياء المترابطة ببعض التفاعلات المنظمة والمتبادلة لأداء وظيفة معينة.[1]

كما يعرف النظام على أنو:"مجموعة أجزاء أو عناصر أو أقسام ،ترتبط مع البعض بعلاقات منطقية،أي أنها تتفاعل مع بعضها البعض،بغرض أداء أهداف معينة، وذلك عن طريق تحويل مدخلات إلى مخرجات.[2]
وعرفه كل منWin berdوTcher shmanعلى أن النظام:"عبارة عن أجزاء متكاملة ومتَّرابطة حيث هذا التكامل يؤدي الى فعالية وحركية هذه الاجزاء، كما تتأثر هذه الاخيرة وتتغير في حالة تركها للنظام الذي يكون له اهتماما او هدفا خاصا.[3]

أما مفهوم النظام من منظور نظام المعلومات:هو مجموعة من المكونات المرتبطة و التي تعمل معا نحو تحقيق هدف

[1] محمد سعيد الخشبية، نظم المعلومات مفاهيم وتكنولوجيا، دار الكتب القومي، ص90.

[2] عبد الرحمان الصباح، نظام المعلومات الادارية، دار زهران للنشر، عمان –الاردن،1988،ص21.
[3] منال محمد الكردي، جلال ابراهيم العبد، نظم المعلومات الادارية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، ص50

واحد عن طريق قبول المدخلات من البيئة وإجراء عمليات تحويلية عليها لتحولها إلى مخرجات.[1]

ثانيا:مفهوم نظام المعلومات

تعددت التعاريف المقدمة لنظم المعلومات وذلك لتعدد الفكر الاداري، ومن أبرزها نذكر:

يمكن تعريف نظام المعلومات بأنه ذلك النظام الذي يتضمن مجموعة متجانسة ومترابطة من الأعمال والعناصر والموارد تقوم بتجميع وتشغيل وإدارة ورقابة البيانات بغرض إنتاج وتوصيل معلومات مفيدة لمستخدمي القرارات من خلال شبكة من قنوات وخطوط الاتصال.[2]

ويلاحظ أن هذا التعريف عام ويشمل نظم المعلومات سواء كانت خاصة بجهات حكومية أو جمعيات ومؤسسات خيرية أو الشركات العامة، أو التجارية أو الصناعية في مجال الأعمال، كما ينطبق هذا التعريف على أي نظام للمعلومات سواء كان نظام يدوي بسيط يتكون من مجموعة من الملفات والدفاتر و المستندات أو كان نظام شامل ومعقد يقوم على استخدام الحاسبات الإلكترونية.

كما ويمكن اعتبار نظم المعلومات بأنها مجموعة من العناصر المترابطة التي تعمل معا على جمع واسترجاع ومعالجة وتخزين ونشر المعلومات، لدعم عملية صنع القرار والتنسيق والرقابة والتحليل والملاحظة في المنظمة. وهي بنفس الوقت مجموعة من الأفراد والتجهيزات والاجراءات والبرمجيات والاتصالات، وقواعد البيانات، تعمل يدويا او ميكانيكيا او اليا على جمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها ومن ثم بثها للمستفيد.[3]

[1] سليم ابراهيم، نظم المعلومات الاداري، مؤسسة الوراق،عمان، الاردن،ط1،1998،ص53.

[2] أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2004 ، ص 21.

[3] Loudon, K & Loudon, Management Information Systems", 11th ed, Prentice Hall Int, Inc . 2008.P20.

ويعرف وفقا (لكانتر) بأنه "النظم التي توفر للإدارة معلومات أفضل نوعية وأفضل توقيت وأدق اختيارا وأكثر توثيقا للمساعدة في عمليات صنع واتخاذ القرارات الإدارية ومراقبة عملية التنفيذ."[1]

ويعرف أيضا على أنه النظم التي تقوم بجمع ومعالجة وإرسال المعلومات للمستفيدين حسب حاجاتهم، مستخدمة الأفراد والإجراءات التشغيلية ونظم المعالجة من أجل تحقيق هدفها.[2]

كما يعد نظام المعلومات المصدر الأساسي لتزويد الإدارة بالمعلومات المناسبة لعملية اتخاذ القرار، ونظام المعلومات هو مجموعة من الموارد والمكونات المترابطة مع بعضها بشكل منتظم، من أجل إنتاج المعلومة المفيدة، تسمح بالحصول على معالجة، تخزين، وإيصال المعلومات إلى المستخدمين بالشكل الملائم وفي الوقت المناسب من أجل مساعدتهم في آداء الوظائف الموكلة إليهم.[3]

وتشير (حسينة) إلى أن نظم المعلومات تمثل مجموعة من الأفراد والبيانات والإجراءات تتفاعل مع بعضها بعضا بطريقة منظمة لمعالجة البيانات وتقديم معلومات لتزويد عمليات صنع القرار، فهي تتشكل من مجموعة من الأفراد والتجهيزات، والإجراءات، والبرمجيات، وقواعد البيانات يعمل يدويا أو ميكانيكيا أو آليا على جمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها ومن ثم بثها للمستفيدين.[4]

و تعرف نظم المعلومات ايضا على انها عبارة عن مجموعة من العناصر المرتبطة فيما بينها لإنتاج المعلومات وذلك بمعالجتها و تخزينها من أجل استخدامها في الرقابة واتخاذ القرارات في المؤسسة.[5]

---

[1] صفيح الدنداني، تأثير نظام المعلومات الإداري على عملية اتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة المدية–كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 2017/2016،ص18.

[2] ربحي مصطفى عليان، ادارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع،عمان–الاردن،2008،ص259.

[3] علي مانع صنيهيت شرار المطيري، دور نظام المعلومات المحاسبية الالكترونية في تحسين قياس مخاطر الائتمان في البنوك الكويتية، مذكرة مقدمة استكمالا للحصول على ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال– قسم المحاسبة، 2012، ص 10

[4] حسينة سليم، مفاهيم معاصرة لتحديث الاقتصاد الوطني، منشورات وزارة الثقافة، دمشق، 2008، ص34

[5] Kenneth GJone PP « les systèmes d'information de gestion » Organisation et réseaux stratégique, 6 eme éditions, paris, 2001, p 17.

ومن خلال التعريفات السابقة نصل إلى تعريف شامل لنظم المعلومات بأنه عبارة عن:

اطار شامل لمجموعة من المكونات (سواء كانت مكونات بشرية أو مادية) والتي تشتمل على العناصر والاجراءات التي تعمل مع بعضها بعضا بشكل مترابط ومتكامل من خلال تطبيق وظائف النظام من ادخال وتشغيل للبيانات ثم استخراج النتائج وايصالها إلى الفئات المستفيدة لمساعدتها في اتخاذ القرارات اللازمة لأداء وظائفها في الوقت المناسب.[1]

ثانيا: خصائص نظام المعلومات.

تتميز نظم المعلومات بعدد من الخصائص التي تعبر عن أهميتها في ميدان استخدامها وهي على النحو التالي: [2]

1- **هدف نظام المعلومات:** إن لكل نظام هدفا عاما واهدافا فرعية لكل عنصر من عناصره إذ يتم تحقيق الهدف العام عن طريق مشاركة جميع العناصر معا، كما أكد عطية بأن لكل نظام هدفا يسعى إلى تحقيقه ويؤثر في هيكله وسياساته، وإجراءات التنفيذ والوسائل التي تستخدم في تسيير عملياته، ففي أي مؤسسة يسعى نظام المعلومات إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية:[3]

- ✓ تقديم معلومات الأغراض اتخاذ القرارات.
- ✓ تقديم المعلومات التي تساعد في إجراء العمليات اليومية.
- ✓ تقديم المعلومات اللازمة عن مدى تحقيق الإدارة لمسؤولياتها.

[1] ادمون طارق ادمون جل، مدى فعالية نظم المعلومات المحاسبية في المصارف التجارية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال،2010،ص15

[2] رباح نور الهدى، دور نظم المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة اقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص ادارة مالية، جامعة المدية–كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 2019-2020،ص12، 13

[3] طلال محمد علي الحجاوي، فؤاد عبد المحسن الجبوري، نظم المعلومات المحاسبية وفعاليتها في ظل الدور الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة العربية، 2014، ص.ص 21، 23.

2-التدقيق والرقابة: وهي مجموعة من الإجراءات والقواعد التي تهدف إلى التحقق من أن تشغيل النظام يتم وفق ماهو مخطط عند تصميمه وأن النظام يحتوي على كافة الإجراءات التي تضمن صحة المدخلات وعمليات المعالجة والمخرجات. والرقابة ثلاث أنواع:

2-1 الرقابة المانعة: هي إجراءات وسياسات تهدف إلى حماية الموارد من سوء الاستخدام وتعرف بالرقابة قبل الآداء.

2-2 الرقابة بالتغذية المرتدة: تتمثل في مقارنة العقلي بمخطط لتحديد الانحرافات ومعالجتها وتعرف بالرقابة بعد الأداء.

2-3 الرقابة بالتغذية الممتدة: تتمثل في التنبؤ بالانحرافات المحتمل حدوثها حتى يمكن إجراء التعديلات اللازمة لتفاديها.

3-حدود النظام: هي خطوط اجتهادية لتحديد محتويا ت النظام وفصلها عن البيئة الخارجية، كما يمكن القول عن حدود النظام بأنها تحديد ما يجب أن يدخل في النظام وما يجب أن يستبعد منه وتحديد عناصر البيانات الملائمة في أشكال تدفق البيانات.

4-الشمولية والنظامية: تعني النظام كله يمكن أن يحقق الهدف بينما لا تستطيع مكوناته كل على حدة أن تحقق الهدف أو انفصلت عن بعضها البعض، إذ يحدث تضارب أهداف النظم الفرعية عندما لا ينسجم قرار أو حدث معين لنظام فرعي مع بقية الأنظمة الفرعية أو مع النظام المتكامل، ويتم تحقيق انسجام الأهداف عندما يحقق كل نظام فرعي أهدافه مع الإسهام في تحقيق الهدف العام للمؤسسة، فنظم المعلومات الفرعية تعمل شكل وحدة متكاملة وتنسيق شامل وفعالية كبيرة من خلال نظام يقوم بتعديل مساراته وأسلوب أدائه ليتماشى مع المتطلبات التي تمليها ظروف النظام الأخرى بالمنظمة.

5-مستويات النظام: كل نظام يقع ضمن مكونات نظام أكبر منه هو بيئة النظام ويدعى هذا بالنظام الفرعي ويفصل كل نظام عن بيئته بواسطة حدود النظام.

المطلب الثاني: مكونات نظام المعلومات في المؤسسة

من خلال التطرق إلى مختلف تعاريف نظام المعلومات يمكن تحديد مكونات هذا الأخير كما يلي [1]:

1- **المدخلات** : تتعلق بجمع وتوفير البيانات أو الحقائق الخام من داخل المنظمة أو من خارجها وذلك لأغراض تشغلها والاستفادة منها في التطبيق العملي وتنقسم إلى :

* المدخلات المتسلسلة : في حالة إذا كانت مدخلات نظام معين هي مخرجات نظام آخر أو أنظمة أخرى سابقة للنظام المعني وتربطها علاقة تتابعية مباشرة فإنه يطلق على ذلك النمط من المخلات ب المدخلات المتابعة أو المتسلسلات .

* المدخلات عن طريق التغذية العكسية : هي تأثير البيئة الخارجية على النظام والتي تحدد مدى ملاءمته وصلابته في تحقيق الأهداف المطلوبة وتلبية الحاجات من خلال تمرير الملاحظات عن أي قصور أو عيب في تطبيقه لإصلاحه وتفادي حدوثه مستقبلا.

2- **العمليات** : وقد تنجر تلك العمليات بواسطة آلة أو إنسان أو تعمل على تحويل البيانات التي سبق جمعها لتصبح ذات معنى ودلالة.

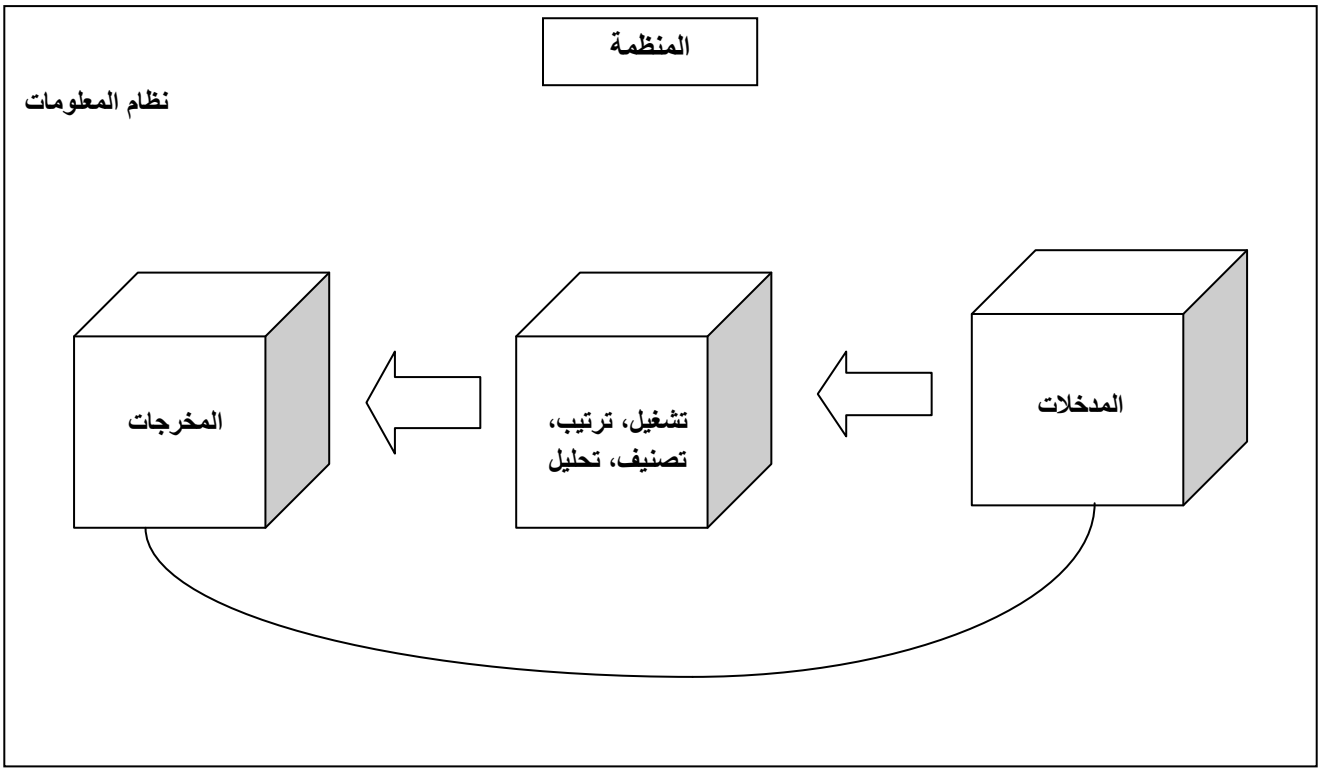
[1] حمدوش آمنة، نظم المعلومات ودوره في تسيير المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص تسيير استراتيجي دولي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015/ 2016، ص.ص 30-31.

3- **المخرجات** : وتتمثل في المعلومات ونقلها إلى الأفراد الذين يحتاجون إليها وإلى الإدارات والأقسام والفرع عند ممارسة أعمالهم ووظائفهم.

4- **التغذية العكسية** : ردود أفعال الأطراف المختلفة التي حصلت على المعلومات ومن ثم تقسيم مخرجات نظام المعلومات، ووجود احتمالات لتعديل أو تغيير المدخلات أو عمليات التشغيل في هذا النظام.

والشكل التالي يبين أهم العناصر المكونة للنظام بعد التطرق إليها بالتفصيل :

شكل رقم (1-1) يمثل أهم العناصر المكونة للنظام



المصدر: حمدوش آمنة، مرجع سابق الذكر،ص 31

المطلب الثالث: أهداف وفعالية نظام المعلومات في المؤسسة.

أولا: أهداف نظم المعلومات.

يهدف نظام المعلومات في المؤسسة إلى تحقيق ثلاثة أهداف تتمثل في :[1]

- تقديم معلومات لأغراض اتخاذ القرارات
- تقديم المعلومات التي تساعد في إجراء العمليات اليومية
- تقديم المعلومات اللازمة عن مدى تحقيق الإدارة لمسؤولياتها.

ومن أهم أهداف نظم المعلومات التي تسعى لتحقيقها تتمثل فيما يلي:[2]

- **العمل بكفاءة:** وهذا يعني أن الأعمال سوف يتم أداؤها بطريقة أسرع وفي الوقت نفسه، إذ قورن ذلك بإعداد الموظفين وسرعة أدائهم.
- **تقديم خدمة أفضل للعميل:** توفر نظم المعلومات خدمة متنوعة وسريعة للعملاء.
- **إنشاء أو تحسين المنتج:** المعلومات التي يتلقاها العميل لها تأثير كبير على قراره المستقبلي كما في السياحة والبنوك والتأمين.
- **تغيير قواعد المنافسة:** الدخول للمنافسة بمنتج جديد يعتمد اعتمادا كليا على المعلومات المتوافرة عن احتياج السوق وموقف المنتجين الآخرين بالسوق.

[1] كمال الدين مصطفى الدهراوي، مدخل معاصر في نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 17

[2] محمد إبراهيم محمد بدر، تقنية نظم المعلومات، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان-الأردن،2012، ص.ص 13-14

- **أن تكون جاهزة دائما لأخذ الفرصة:** يمكنك بالاستخدام الأمثل للمعلومات أن تكون جاهزة بمنتج جديد، تحديد ميعاد إطلاقه، البدائل، احتمالية البيع من العملاء المحتملين، وضع المنافسة، الاستثمارات المطلوبة.
- العميل يوجه نظره إلى الداخل بينما المنافس يوجه نظرة إلى الخارج، يمكن ربط العملاء بالمؤسسة بل وزيادة عددهم إذا تم اشتراكهم في الرأي وتمكينهم من الدخول على بعض الملفات الخاصة بالشركة لكتابة طلباتهم ورأيهم حول منتجات المؤسسة.

ثانيا: فعالية نظام المعلومات.

تعني فعالية نظم المعلومات قدرة هذه النظم على تحسين جودة القرارات التي تخدمها من خلال ما تقدمه من معلومات وخدمات مختلفة، وهناك بعض الأبعاد للحكم على فعالية نظم المعلومات تتمثل فيما يلي:[1]

- التوقيت المناسب في تقديم المعلومات.
- مدى صحة ودقة المعلومات المقدمة.
- مدى الشمولية في المعلومات المقدمة
- كفاءة العنصر الآلي المستخدم في نظام المعلومات
- كفاءة العنصر البشري كمستخدم لنظام المعلومات
- ملائمة البيئة التنظيمية السائدة.

[1] نوري منير، نظم المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية ،الساحة المركزية بن عكنون الجزائر 2015 ، ص113.

وعموما فعالية نظام المعلومات ماهي إلا محصلة التفاعل بين العديد من المتغيرات التنظيمية والبيئية للمؤسسة التي يوجد فيها هذا النظام، وفي سبيل تحقيق مستوى عال من الفعالية لنظم المعلومات القائم في المؤسسات تعمل الإدارة على:[1]

- تطوير واستخدام الحاسب الآلي لكل العمليات الإدارية وتخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات على مستوى كافة الأنشطة الوظيفية.
- تطوير السياسات التي تعظم من عملية استخدام البرامج الجاهزة والتطبيقات المتنوعة للحاسب الآلي.

إن رفع كفاءة العنصر البشري أو العنصر الآلي في نظام المعلومات لن يأتي إلا من خلال اقتناع الإدارة بأهمية الدور الذي يؤديه هذا النظام من جانب ودعمها لهذين العنصرين الرئيسيين له بهدف رفع كفاءتهما، الأمر الذي يقود إلى تحسين مستوى فعالية نظام المعلومات بشكل عام. ويكاد يتبلور دور الإدارة في مجال رفع مستوى الفعالية لنظم المعلومات فيما يلي:

- وجود واستمرار الدعم لجهود تصميم وتطوير نظم المعلومات بما يعكسه من دعم معنوي ومادي يدفع النظام نحو تحقيق مستوى مرتفع من الفعالية.
- التقييم المستمر لفعالية أداء أجهزة نظم المعلومات في المؤسسة من أجل التعرف على مدى الاتفاق بين العائد من تلك النظم، وبين التكاليف المتنوعة التي تتحملها المؤسسة في سبيل وجود هذه النظم.
- الاهتمام بجعل عملية تصميم وتطوير نظم المعلومات الإدارية جزء من عمليات تطوير التنظيم الشامل.

[1] نوري منير، مرجع سابق الذكر، ص 116

المبحث الثاني: أنواع نظام المعلومات في المؤسسة

نظم المعلومات من الناحية الفنية يعني مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم والتصميم، واستخدام نظم المعلومات بكفاءة فلابد أولا من فهم النواحي التنظيمية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات التي تسود التنظيم. ونتيجة لزيادة التعاملات اليومية وتعقد العمليات الإدارية في المؤسسات تطلب اتخاذ المزيد من القرارات مما زاد تعقد العملية الإدارية، واحتاجت المؤسسة إلى تدعيم أكثر لعمليات اتخاذ القرارات المختلفة مما تطلب الاعتماد على أنواع مختلفة من نظم المعلومات التي سوف يتم التطرق إليها في هذا المبحث.

المطلب الأول: نظم المعلومات الإدارية.

أولا: مفهوم نظم المعلومات الإدارية.

أول التعريفات التي قدمت لنظم المعلومات الإدارية هي "تكنولوجيا المعلومات". فهي تعرف على هذا الأساس على أنها مجموعة من الاجزاء المرتبطة ببعضها البعض: فأخذ أجزائها يشمل أجزاء المعالجة السريعة للمعلومات باستخدام الحاسب الآلي. ويهتم جزء آخر بتطبيق الأساليب الإحصائية والرياضية في حل المشكلات، ويهتم جزء آخر بتطبيق الأساليب الاحصائية والرياضية في حل المشكلات ، ويهتم الجزء الثالث في محاكاة التفكير من خلال برامج الحاسب الآلي.[1]

[1] عبد الرحمان الصباح، نظم المعلومات الإدارية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ص 85.

و تعرف ايضا على انها تلك النظم التي تتعامل مع كل أنشطة المعلومات واتخاذ القرارات المرتبطة بعمليات المؤسسة، وذلك بغرض زيادة فعالية وكفاءة المؤسسة من خلال توفير المعلومات ودعم القرارات الإدارية.[1]

واعتبرها (MCKEOWN)على انها نظام متكامل ميني على الحاسبات الالية يوفر المعلومات لأغراض دعم العمليات والاداة و وظائف اتخاذ القرارات في المؤسسة. [2]

ويرى (DAVID KROENKE) ان هناك تعريفين لنظم المعلومات الادارية، تعريف متسع يعرفها بانها نظم تقوم بتطوير واستخدام المعلومات بفاعلية في المؤسسات، وتعريف ضيق يعرفها بانها نظم للمعلومات تسهل عمليات الادارة من خلال انتاجها وتقنياتها وتلخيصها للتقارير بصفة دورية منتظمة.[3]

ثانيا: أهمية نظم المعلومات الإدارية .

ترجع أهمية نظم المعلومات الإدارية إلى مايلي:[4]

-تزويد صانعي القرارات في المؤسسة بالمعلومات المناسبة لاتخاذ قراراتهم في افضل ظروف ممكنة.

-يستمد نظام المعلومات الادارية اهميته وقيمته من تقليل حالات عدم التأكد التي تعاني منها المنظمة.

يخدم نظام المعلومات الادارية في المنظمة فيما يتعلق باتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

[1] Spargue.Framwork for the devlopment of decision support systems in spargue. Hall international .inc .2000.p9.

[2] نوري منير، مرجع سابق الذكر، ص118.

[3] طارق طه، مقدمة في نظم المعلومات الادارية و الحاسبات الألية، منشاة المعارف، الاسكندرية-مصر، ط2000،03 ،ص95

[4] سيد محمد جاد الرب، نظم المعلومات الادارية، مطبعة العشري، قناة السويس-مصر،2009، ص.ص 183-184.

-يترتب على كفاءة نظام المعلومات الادارية في المنظمة فوائد غير مباشرة كثير ة وهي التي تكون نتائج القرارات الادارية الفعالة، فاذا كانت المعلومات صحيحة تؤدي الى قرار صحيح وهذا يكون لصالح المؤسسة في جميع الحالات.

ثالثا: وظائف نظم المعلومات الإدارية.

يمكن عرض أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة المسؤولة عن نظم المعلومات في المؤسسة كما يلي:[1]

1. تجميع البيانات من مختلف الإدارات والأنشطة في المؤسسة، بالإضافة إلى جمع البيانات عن البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة.
2. إعداد النعليمات الخاصة بتشغيل هذه البيانات أي القيام بوضع الإجراءات وبرامج التشغيل اللازمة، هذا وتتحدد التعليمات بوضع الإجراءات وبرامج التشغيل اللازمة، هذا وتتحدد التعليمات أو الأوامر الخاصة بتشغيل البيانات في ضوء الاعتبارات الآتية:
   - الاستخدام: حيث يتم تحديد الشخص أو الجهة التي تستخدم المعلومات كما يتم تحديد مواصفات المعلومات المطلوبة.
   - الخبرات المتخصصة: وتشمل الخبرات في مجالات المحاسبة والإدارة والاقتصاد والهندسة وغيرها.
   - تكنولوجيا المعلومات: أي تحديد الطريقة الملائمة لتشغيل البيانات سواء كانت يدوية أو شبه آلية أو الكترونية.
3. وتشمل الوظيفة الثالثة تجميع وتحليل وتبويب وتلخيص للبيانات وتعكس هذه الخطوة عملية معالجة وتشغيل البيانات. أي أنها الوظيفة الفنية لنظام المعلومات الإدارية.

[1]. سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص. ص 190، 191

4. تقسيم وتصنيف المعلومات في ملفات وتشمل هذه الوظيفة حفظ وتخزين البيانات على مختلف وسائل الحفظ حتى يمكن استرجاعها في الوقت المناسب.
5. استخراج المعلومات طبقا لحاجة مستخدمها، وتمثل هذه الوظيفة جانب المخرجات في نظام المعلومات الإدارية.
6. توصيل المعلومات إلى مستخدميها وهذه الوظيفة تمثل الهدف النهائي من نظام المعلومات الإدارية. فيتم تزويد المديرين بالمعلومات اللازمة لهم ثم بعد ذلك يتم التعرف على مدى جودة هذه المعلومات أو ما يسمى باسترجاع النتائج.

المطلب الثاني : نظم المعلومات دعم القرارات

من اجل مساعدة المدير في صنع القرارات، تعتمد المؤسسة على نظام يوفر المعلومات اللازمة في اتخاذ و دعم القرار، بحيث يتصف هذا النظام بالبساطة والقوة، وسهولة التحكم، والقدرة على التكيف واحتواء الموضوعات الهامة، وسهولة الاتصال به، اذ يزيد من قدرة وجدارة المستخدم في حل المشكلات.

أولا: تعريف نظم المعلومات دعم القرارات.

عرفت نظم دعم القرارات على أنها إجراء من أجل معالجة المعلومات والتي تساعد المدير في صنع قراره، وحتى تكون هذه القرارات ناجحة يجب أن يتسم نظام القرارات بالبساطة، سهل السيطرة، سهل الاتصال به ومكيف مع الحالات المختلفة التقليدية والاستثنائية. ولكي يكون هذا النظام وفق المواصفات لابد من أن يعتمد الحاسوب أساسا له.[1]

[1] علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، الطبعة الثالثة ،المنظمة العربية للتنمية الادارية-بحوث و دراسات، الدوحة -قطر، 2013، ص 171.

وأضاف البعض للتعريف السابق أن هذا النظام يتعامل مع المشكلات غير المبرمجة أو شبه المبرمجة، وأنه قادر على دعم تحليل البيانات ، وتقديم نماذج خاصة بموضوعات محددة بالذات، وأنه موجه نحو التخطيط الاستراتيجي، ويمكن استخدامه على فترات غير منتظمة.[1]

وقال آخرون بأن نظم دعم القرار، هي نظم مبنية على الحاسب الآلي وتتكون من ثلاثة مكونات متفاعلة مع بعضها البعض وهي:[2]

1. **نظام اللغة:** وهي وسيلة تحقيق الاتصال بين المستخدم والمكونات الأخرى لنظام دعم القرار.
2. **نظام المعرفة:** ويعبر عن المعرفة المرتبطة بمجالات المشاكل، والتي تتوافر في شكل بيانات أو اجراءات.
3. **نظام معالجة المشاكل:** وهو أداة الربط بين نظام اللغة ونظام المعرفة، ويتضمن النماذج المستخدمة في دعم عمليات اتخاذ القرار.

ثانيا: أهداف نظم دعم القرارات.

إن الهدف من نظام دعم القرار، هو تحسين عملية صنع القرارات وزيادة فعاليتها، وأن هذا النظام يسمح بتوفير درجة عالية من التفاعل بين الإنسان والحاسب الآلي، وذلك من خلال تمكين المدير المستخدم للنظام من السيطرة المباشرة على مهام ومخرجات الحاسب الآلي.[3]

يمكن تحديد ثلاثة أهداف يجب أن يحققها نظام دعم القرارات وهي:[4]

- مساعدة المدراء في اتخاذ قرارات لحل المشكلات شبه المهيكلة "المركبة".

[1] عبد الرحمن الصباح، نظم المعلومات الادارية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان-الاردن،2012،ص89.

[2] اسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الادارية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية-مصر، بدون سنة نشر، ص75.

[3] عبد الرحمان الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص.ص 89-90

[4] علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، ط3 ،المنظمة العربية للتنمية الادارية-بحوث و دراسات، الدوحة -قطر، 2013، ص 174.

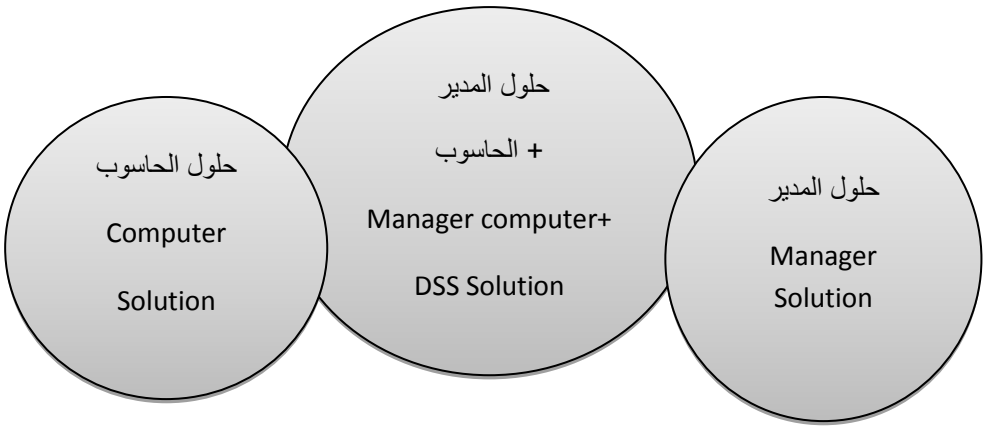
- دعم قرارات المدراء بدلا من تغييرها.
- تحسين فاعلية اتخاذ القرارات وليس كفاءتها فقط.

وترتبط هذه الأهداف مع ثلاثة مبادئ لمفهوم نظم دعم القرارات وهي:

أ. هيكلة المشكلة:

من الصعب إيجاد مشكلة مهيكلة أو غير مهيكلة بشكل كامل، بل أن أغلب هذه المشكلات هي مشكلات شيه مهيكلة (المنطقة ذات الشكل المخطط عند سايمون موضحة) بالشكل الموالي وهذا يعني أن نظام دعم القرارات DSS تشير إلى هذه المنطقة حيث يوجد معظم المشكلات.

شكل رقم (1-2)يمثل درجة هيكلة المشكلات



المصدر : علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق الذكر،ص174.

ب. دعم القرار:

ليس المقصود من دعم القرار هو الاستغناء عن المدير، حيث أن تطبيق القرار يتطلب التحليل بحيث يعمل الحاسوب والمدير جنبا إلى جنب كفريق لإيجاد الحلول للمشكلات التي تقع ضمن المشكلات غير المهيكلة (المركبة).

ج. فاعلية القرار:

لا تهدف نظم دعم القرارات إلى كفاءة اتخاذ القرارات فقط، ولكن الفائدة الرئيسية هي اتخاذ القرارات الجيدة، وعند اتخاذ القرار فإن المدير لا يسعى دائما إلى تحقيق أفضل النتائج فحسب، بل يرغب أن يستفيد من النماذج الرياضية بالشكل الذي يجعل قراره أكثر صوابا مما لو اتخذه بشكل آخر دون الاعتماد على هذه النماذج، وعلى أي حال فإن المدير هو الذي يقرر الاختيار الأفضل في النهاية.[1]

المطلب الثالث: نظام المعلومات المحاسبي.

اولا–تعريف نظام المعلومات المحاسبي

يعرف على أنه نظام يختص بجمع وتبويب ومعالجة وتخزين وتوصيل المعلومات القيمة حول الأحداث الاقتصادية في الماضي والحاضر والمستقبل إلى الأطراف المختلفة المستفيدة من أجل مساعدتهم في اتخاذ القرار [2]

يتكون تظام المعلومات المحاسبي من مجموعة من الأجزاء التي يمثل كل منها نظاما فرعيا داخل النظام المحاسبي، ويتناول العاملون في مجال تشغيل بيانات النظام المحاسبي على أساس أنه يتكون من مجموعة من النظم التطبيقية،

[1] علاء ع علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص 174/ 175

[2] عبد الرزاق محمّد قاسم، "نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1991،ص841.

ويتكون النظام التطبيقي من مجموعة من الإجراءات وبرامج الحاسبات التي تؤدي إلى تحقيق هدف محاسبي محدد.[1]

ويمكن تعريف نظام المعلومات المحاسبي بأنه ذلك الجزء الأساسي والهام من نظام المعلومات الإداري في الوحدة الاقتصادية في مجال الأعمال الذي يقوم بحصر وتجميع البيانات المالية من مصادر خارج وداخل الوحدة الاقتصادية ثم يقوم بتشغيل هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات مالية مفيدة لمستخدمي هذه المعلومات خارج وداخل الوحدة الاقتصادية.

ويلاحظ من هذا التعريف أن نظام المعلومات المحاسبي لا يعتبر بديلا لنظام المعلومات الإداري ولا منفصلا عنه ولكن يعتبر نظام من النظم الفرعية المكونة لنظام المعلومات الإداري داخل الوحدة الاقتصادية، بل يمكن القول أن نظام المعلومات المحاسبي يعتبر من أهم وأكبر النظم الفرعية في نظام المعلومات الإداري. فيتصف نظام المعلومات المحاسبي بالشمول حيث يمتد إلى كل نشاط الوحدة الاقتصادية ويوفر المعلومات المفيدة للمديرين في كل المستويات الإدارية. [2]

ثانيا–خصائص نظام المعلومات المحاسبي

لكي يكون نظام المعلومات المحاسبي له فائدة يتعين أن يكون ملائم للغرض الذي أعد من أجله، والملاءمة متطلب رئيسي للمعلومات للاستفادة منها في تقويم السياسات الإدارية ووضع الخطط والرقابة عليها، والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، ويعتبر ملائم وذي أهمية إذا كان الإفصاح عنها أو عدمها تأثير في قرار مستخدمي هذه المعلومات، وقد وصفت مجمع المحاسبين الأمريكيين معيار الملائمة انه "المعيار الأساس للاختيار

[1] السيد عبد المقصود دبيان، نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، كلية التجارة جامعة الاسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص 64

[2] أحمد حسين علي حسين، مرجع سبق ذكره، ص47

بين البدائل المعلومات المحاسبية. و يمكننا هنا تحديد بعض الملامح الاساسية لخصائص نظام المعلومات المحاسبي كما هو مبين:[1]

●**المصداقية** :أي أن تحتوي المعلومات المحاسبية على درجة من إمكانية التحقق منها أو موضوعية مستندة إلى أدلة إثبات كافية، و أن تكون خالية من التحيز الذي قد يكون ناتجا عن استخدام أساليب غير ملائمة في الحصول على المعلومات المحاسبية، أو أن تكون مهيأة وفقا لما يرغبه متخذ القرار في المؤسسة.

●**الدقة** : قد يسبب عدم توفر الدقة في النظام المعلومات المحاسبية حالة من عدم التثبت من هده المعلومات بسبب وجود أخطاء فيها، وبالتالي تؤدي إلى عدم الدقة في التوقعات المستقبلية، وقد ينتج عدم الدقة من وجود التباين بين المعلومات المجهزة للفريق الإداري ونفس المشكلة محل اتخاذ القرار وقد يعزي ذلك إلى وجود خطأ في القياس المحاسبي للأحداث أو الخطأ في نقل المعلومات إلى متخذ القرار.

●التوقيت :يعتبر التوقيت عنصرا مهما من عناصر النجاح في اتخاذ القرار إذ ال فائدة من المعلومات المحاسبية إذا لم تتوفر لمتخذ القرار في الوقت المناسب، ومن ناحية أخرى فان عدم وصول المعلومات المحاسبية في وقتها للفريق الإداري قد يؤدي إلى تأخير عملية اتخاذ القرار خصوصا إذا كانت هده المعلومات تتعلق بالتنبؤ بالمستقبل والتخطيط أو وضع المعايير والأرقام التقديرية عبر شكل خطط أو موازنات تقديرية

● الفهم والاستيعاب: يتوقف تأثير نظام المعلومات المحاسبية في التقارير الإدارية على مدى استيعاب الفريق الإداري لهذه المعلومات، حتى يكون قابل للفهم ومبسط و ذي دلالة دون اللجوء إلى بيانات مفصلة، ويشترط في المعلومات أن تكون قابلة للقياس ومفهومة من مستخدم هذه المعلومات لكي يدرك ما يدل عليه، وقابل للمقارنة

[1] خليفة هشام، لنظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني و دوره في تحسين جودة التقارير الداخلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص محاسبة وجباية، جامعة: د. موالي الطاهر-سعيدة، 2017/2016، ص.ص 3-5.

أيضا مع مؤسسات أخرى لنفس النشاط أو عن سنوات أخرى للمؤسسة نفسها، وبسيطة بحيث تكون ضمن حدود الأفق الفكري لأعضاء الفريق الإداري إذ أن القابلية البشرية على استيعاب المعلومات محدودة.

- الأهمية النسبية :يؤدي نظام المعلومات المحاسبي دوره إذا توفرت صفة الأهمية النسبية به، أي أن يكون مصدر للمعلومات مهمة تدخل في صياغة واتخاذ القرار ويؤدي إهماله إلى خلل في النظام، مع الأخذ بعين الاعتبار الموازنة بين الإفصاح التفصيلي عن معلومات مهمة وعدم إغفال أو إخفاء تلك البنود أو الأحداث الهامة التي قد يكون لها أثر في اتخاذ القرار واستخدامها في التخطيط والرقابة.

- الكفاية :يتوقف الكفاية في النظام المعلومات المحاسبي على كمية المعلومات ونوعيتها ومدى استيعابها من أعضاء الفريق المحاسبي بحيث تشبع حاجاتهم من المعلومات وتعطي مردودا أكبر من كلفة تحضيرها أو تهيئتها وإعدادها.

المبحث الثالث: أسس بناء نظام المعلومات في المؤسسة

اتجهت المؤسسات الى تصميم و بناء انظمة المعلومات من اجل السيطرة على الكم الهائل من المعلومات الضرورية، و ذلك لضمان وصول معلومات دقيقة و صحيحة الى كافية المستويات الادارية، بالشكل الملائم و الوقت المناسب.

و من هذا المبحث سنلقي الضوء على مراحل بناء نظم المعلومات في المؤسسة و كذلك اسباب نجاح النظام، اخيرا سنتطرق الى اهم تحديات الموجهة لنظام المعلومات.

المطلب الأول: مراحل بناء نظام المعلومات في المؤسسة.

يطلب إنشاء نظام معلومات ثلاث مراحل أساسية و هي:[1]

المرحلة الأولى: تحليل النظام.

تتضمن مرحلة التحليل، الفحص المبدئي للنظام الحالي وإعداد تقرير بالنتائج بالإضافة إلى إعداد الخاصة بالنظام.

1. **الفحص المبدئي للنظام:** يبدأ التفكير في تطوير النظام عادة عند ظهور مشكلة ما او فرصة معينة مثال ذلك شكوى العاملين من تقادم نظام المعلومات الحالي أو الحاجة معلومات جديدة. وتستهدف هذه المرحلة أساسا تحديد مدى إمكانية إنشاء نظام جديد للمعلومات أو تعديل النظام القائم لذا يطلق عليها دراسة جدوى نظام المعلومات.

   وفي هذه المرحلة يتم التطرق إلى النقاط التالية:

   - تحديد المشكلات والفرص.

[1] معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، بدون سنة نشر، ص. ص 197- 205

- التوثيق
- التأكد من إمكانية حل المشكلات
- الفرص
- تحديد الأولويات
- تحديد البدائل والحلول.
- إعداد التقارير بالنتائج.

2. **تحليل الاحتياجات (المتطلبات)**: إذا قررت الإدارة الاستمرار في مراحل تطوير النظام تبدأ مرحلة تحليل الاحتياجات وتلك المرحلة تتضمن تحديد حاجات المستخدمين للنظام وتحديد نقاط القوة والضعف في النظام الحالي وإعداد تقرير بالنتائج للإدارة.

وفي هذه المرحلة يتم التطرق إلى النقاط التالية:

- تقدير الحاجات
- التحليل
- دراسة الأشكال المستخدمة
- إعداد التقرير النهائي

3. **التوثيق**: يعني التوثيق توصيف كل أنواع التعليمات المكتوبة اللازمة لاستخدام وتشغيل وتطوير نظام المعلومات، ومن أهم الوثائق التي يتم استخدامها خرائط تدفق النظام والبرامج وأشكال تدفق البيانات، وتعليمات الاستخدام، والتعليمات الخاصة بالنظام، ونموذج المدخلات، وأشكال المخرجات ويجب أن تعد الوثائق السابقة بواسطة المحلل أثناء كل مرحلة من مراحل التطوير.

المرحلة الثانية: تصميم النظام.

بعد الانتهاء من مرحلة تحليل النظام تبدأ مرحلة جديدة هي تصميم النظام وتتضمن ثلاثة أنشطة أساسية هي مراجعة المتطلبات الوظيفية والمعلوماتية للنظام وتطوير نموذج النظام الجديد التي يتضمن التحديد المنطقي والمادي للمخرجات والمدخلات وعمليات التشغيل والتخزين والإجراءات والأفراد وتنتهي مرحلة تصميم النظام بإعداد تقرير يقدم للإدارة للموافقة على النظام الجديد للمعلومات وفيما يلي عرض للأنشطة الثلاثة لتصميم النظام.و هي:[1]

1. **مراجعة متطلبات النظام**
2. **إعداد نموذج النظام الجديد**
3. **إعداد التقرير**

المرحلة الثالثة: الحصول على النظام وتشغيله وصيانته.

في نهاية مرحلة تصميم النظام يكون لدى المؤسسة فكرة جيدة عن أنواع المعدات والبرامج والخدمات التي يحتاجها النظام، وفيما مضى كانت المؤسسات التي تقوم بإدخال الحاسب الآلي تستعين بمورد واحد لتزويدها بكل احتياجاتها من المعدات والبرامج، أما الآن فهناك الآلاف من المنتجين للسلع المرتبطة بالتكنولوجيا وربما تستعين المؤسسة بالمئات منهم لشراء احتياجاتها، وتضم صناعة التكنولوجيا ثلاثة أجزاء أساسية هي المعدات والبرامج والخدمات.

1.الحصول على المعدات والبرامج

2. تطبيق النظام

[1] معالي فهمي حيدر، مرجع سبق ذكره، ص.ص 206-223

3. متابعة تطبيق النظام

4. صيانة النظام.

المطلب الثاني: أسباب نجاح أو فشل نظام المعلومات في المؤسسة

هناك العديد من العوامل التي تمثل مسببات نجاح أو فشل نظام المعلومات وهي:[1]

1. **اشتراك المستخدم النهائي:** إن اشتراك المستخدم النهائي في تصميم وتشغيل نظام المعلومات له آثار إيجابية تتمثل في الآتي:

أ. اشتراك المستخدم النهائي في تصميم النظام يجعل لديه الفرصة في وضع النظام في شكل يحقق أولوياته ويلبي احتياجات المؤسسة.

ب. الاحتياجات الإيجابية نحو النظام وكذلك التغيرات التي أحدثها النظام وذلك للأسباب التالية:

- تمثل المشاركة تحدي وتزيد من الشعور بالذات.
- تشجع المشاركة على زيادة الالتزام بالتغيير.
- زيادة معرفة المشاركين بالتغيير وتنمية مهاراتهم وقدرتهم في الرقابة والسيطرة.

2. **الفجوة** بين مصممي النظام ومستخدميه من أكثر المشاكل التي تقابل تطبيق وتنفيذ نظام المعلومات.

فنتيجة لاختلاف الخلفية العلمية لكل من المصممين والمستخدمين وكذلك اختلاف الاهتمامات والأولويات، مما يؤدي إلى اختلاف في درجات الولاء التنظيمي، ومداخل حل المشكلات بل وأيضا المفردات اللغوية.

3. **دعم الإدارة:** إذا حصل مشروع نظام المعلومات على المساندة والتدعيم من كافة المستويات الإدارية فإن هذا يؤدي إلى توليد اتجاهات إيجابية نحو النظام سواء من جانب مستخدمي النظام أو العاملين بإدارة

[1] سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، بدون سنة نشر، ص.ص 381، 389.

نظم المعلومات، كنتيجة لشعورهم بأن مشاركتهم واسهاماتهم سوف تصبح محل تقدير وانتباه من جانب الإدارة.

إن تدعيم الإدارة لمشروع تطوير نظام المعلومات يعني أن المشروع سوف تخصص له الموارد المالية اللازمة لنجاحه، بالإضافة إلى تدعيم الإدارة يساعد على تقبل التغيير الذي سوف يحدث في المؤسسة.

4. **مستوى التعقيد والمخاطرة:** قد تفشل بعض مشروعات النظم نتيجة لما تتضمنه من مستوى مرتفع من المخاطرة، ويتأثر مستوى المخاطرة بالعناصر الثلاثة التالية:[1]

- حجم المشروع
- هيكل المشروع
- الخبرة السابقة مع التكنولوجيا

5. **إدارة عملية التنفيذ:** يجب مراعاة التنسيق والحرص عند تطوير نظام جديد للمعلومات فهناك صعوبة لتحديد تفاصيل درجة آلية النظام كما أن تفسير المعلومات وتعريفها يختلف من مستخدم لآخر، كما أن احتياجات الأفراد من المعلومات مختلفة ،كما أنه قد يتم تجاهل تدريب الأفراد على استخدام النظام والتأكد من تفهمهم للنظام وإجراءات تشغيله.

إن المشاكل التي يتعرض لها تطوير نظام المعلومات يمكن ربطها بمراحل تطوير النظام (دورة حياة النظام) على النحو التالي:[2]

أ. مرحلة الدراسة المبدئية (تعريف المشروع).

[1] Loudon , k. and London, «management information systems » new approaches of organisation and technology : prentice hall ; inc, 1998.

[2] سونيا محمد البكري، مرجع سابق الذكر،ص391

ب. تحليل الاحتياجات

ت. التصميم

ث. البرمجة

ج. الاختبارات

ح. التحول

تزيد احتمالات نجاح النظام بمعالجة المشاكل من خلال اتباع استراتيجيات ملائمة:

1. الرقابة والسيطرة على عوامل المخاطرة: يمكن تحسين عملية تطبيق النظام عن طريق التوفيق بين استراتيجية إدارة المشروع ومستوى المخاطر الخاص بكل مشروع، وذلك بوضع مشروع التطوير في تصنيف المخاطر والذي يتناسب والمشروع.
2. التغلب على مقاومة المستخدم النهائي: يمكن تخفيض المخاطر عن طريق الحصول على دعم كلا من الإدارة والمستخدمين النهائيين، ويتحقق ذلك من خلال اشتراك المستخدمين النهائيين في عملية التصميم حيث أن ذلك يحقق الالتزام بالنظام وأن يكون الناتج النهائي متوافق واحتياجاتهم.

المطلب الثالث: العلاقة النظرية بين نظم المعلومات الادارية و ادارة الازمات

ان لنظام المعلومات دور كبير في ادارة اي ازمة تمس بالهيكل الاساسي لاي مؤسسة سواء اقتصادية تجارية أو الادارية و عليه يمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:

أولا:أهمية نظم المعلومات في مواجهة الأزمات

لقد أصبحت المعلومات في عالم اليوم علما قائما بحد ذاته بعد إن أصبحت تتحكم بكافة مظاهر اتها وارتفاع مكانتها في زيادة قوة المنظمات ، إذ أصبحت للمعلومات وأنظمتها ذات أهمية الحياة وتطور

المؤثرة في كافة عمليات المنظمة وانشطتها سواء في تحديد الاهداف ووضع السياسات والاستراتيجيات التي يمكن المنظمة من مواجهة التحديات والتهديدات التي تواجهها المنظمة.

وأشار الى أهمية ودور المعلومات في معالجة الأزمات والتي تتمثل بالاتي:

أ – تجنب المفاجئة: يقصد بالمفاجئة حدوث أزمة بدون تحذيرات او اشارات تشير الى امكانية حدوث الأزمة والتي تحدث نتيجة لقصور المعلومات أو دعم دقتها او عدم وصولها في الوقت المناسب الى متخذ القرار.

ب– سرع اتخاذ القرار وتحقيق الاهداف: ان توفير المعلومات الصحيحة والدقيقة في الوقت المناسب تساهم الى حد بعيد في تجاوز الحالات السلبية التي تعيق سرعة اتخاذ القرار.

ج– ضمان التوصل للقرار السليم: ينبغي ان يكون لمن يعمل في مجال المعلومات، فكرة لتقييم الحالات ذات العلاقة، اذ ان توفر المعلومات واستمرارية تحديثها يضمن تغير الفكرة وفقا لمتغيرات التي تعد الاساس لاتخاذ القرار السليم.

د– زيادة المرونة لمتخذي القرار لمواجهة الازمة و مشكلاتها المحتملة: يعد تدفق المعلومات من خلال النظم الخاصة بها واستمرارها خلال مراحل ادارة الازمة عاملا في السرعة اتخاذ القرار المناسب وادخال التعديلات عليه أو اتخاذ قرارات جديدة في الوقت المناسب و التي تتوافق مع متطلبات الاستجابة لواقع التغيرات التي تطرأ على الازمة وعلى المنظمة.

هـ- تعظيم الامكانات والقدرات الخاصة بادارة الازمات: حيث يوفر نظام المعلومات سواء أكان نظام المعلومات الادارية او غيره أفضل استثمار لامكانات المتاحة للحصول على مردود ايجابي لمواجهة الازمة، والتحكم في البدائل المتاحة خلال مرحلة ادارة الازمة.

ثانيا:دور نظم المعلومات في مواجهة الأزمات

ان هناك دورا مهما وبارزا لنظم المعلومات بمختلف أنواعها في مواجهة الازمات من خلال المراحل الآتية:

1- مرحلة ما قبل الأزمة:

ويتمثل دور نظم المعلومات في هذه المرحلة من خلال

- المساهمة في تحديد السياسة العامة للمنظمة وأهدافها
- المساهمة في اعداد التقديرات الخاصة بالمخاطر والتهديدات المحتملة للازمة.
- المساهمة في تحديد الأزمات أو التنبؤ في إمكانية حدوثها
- بناء قواعد للمعلومات المناسبة لكل نوع من أنواع الأزمات التي تواجهها المنظمة.
- المساهمة في تحديد المؤشرات والشواهد التي تنبئ بحدوث الازمة من خلال المعلومات المختلفة كالمعلومات المتعلقة بالأسعار وانخفاض المبيعات او الخاصة بالسوق والمنافسين أو الخاصة بالزبائن وغيرها.
- المساهمة في إعداد فريق عمل لمواجهة الأزمة من ذوي الخبرة والتدريب في مجال ادارة الأزمات.

2- مرحلة حدوث او وقوع الازمة:

حيث يتمثل دور نظم المعلومات مع هذه المرحلة من خلال الأتي:

- الحفاظ على تدفق المعلومات لمراكز ادارة الازمة في المنظمة لاتخاذ القرار لمواجهة ردود الفعل.
- تساعد في إمكانية توصل الخبراء والمستشارين وفق لتخصصات المناسبة للازمة.
- إن المعلومات تلعب دور هانا وفاعلا في تعديل الخطط المعدةمسبقا لمواجهة الازمة و تطوراتها.
- المشاركة في إعداد البدائل وتحديد البديل المناسب لاتخاذ القرار تجاه الازمة.

3- مرحلة ما بعد الأزمة:

ويتمثل دور نظم المعلومات في هذه المرحلة بالاتي

-تمكن نظم المعلومات المنظمة من تحديث قاعدة المعلومات الأساسية لمراكز إدارة الأزمات المختلفة.

- المساعدة في تحليل الأزمة وأسباب حدوثها والخروج بالنتائج التي يمكن ان يستفاد ومنها لاحقا.

-المساعدة في تحديد الانحرافات الخاصة بمواجهة الازمة وامكانية تصحيحها لمواجهة الازمات المستقبلية المشابهة.

الخلاصة:

يعتبر نظام المعلومات أكثر من مجرد نظام وعمليات تحويلية ومخرجات بل يعتبر نظم المعلومات حل تنظيمي وإداري مبني على تكنولوجيا المعلومات لمواجهة التحديات المفروضة من البيئة ووجهة النظر هذه تؤكد على الطبيعة الإدارية والتنظيمية لنظم المعلومات.

نظم المعلومات تقدم حلول رئيسية للتحديات والمشاكل التي تواجه المؤسسة ولفهم نظم المعلومات والإلمام بثقافة الحاسب الآلي يجب على المديرين فهم الأبعاد التنظيمية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات كنظام متكامل.



الفصل الثاني:

مدخل الى ادارة الأزمات

تمهيد:

حاول العديد من الكتاب والمفكرين صياغته وتحديد مفهوم الأزمة وذلك للوقوف إلى ما يحمله هذا المصطلح من معانٍ متعددة تختلف باختلاف المواقف أو الظروف التي تحدث فيها ألأزمات حيث ذكر بإنَّ الكم هائلاً من الدراسات التي نشرت خلال الاعوام الماضيه حول مفهوم الأزمة والتي حاولت معالجته من مختلف زواياه قد زادت من صعوبة الوقوف على حقيقته اذ لا تنبع هذه الصعوبة من الاسراف في استخدام هذا المصطلح في مجالات تعاملاتنا اليومية فحسب بل فيما قامت به من عملية التطور التاريخي من توسيع لنطاق استخدامه بحيث اصبح لفظ (الأزمة) يطلق على العديد من المواقف المختلفة.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على :

المبحث الاول: ماهية الأزمة

المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي لادارة الازمات

المبحث الثالث: علاقة ادارة الازمات بنظم المعلومات.

المبحث الاول:ماهية الازمات

تعد الأزمات من الاحداث المهمة والمؤثرة في المنظمات، اذ أصبحت جزءاً مرتبطاً ببيئة اليوم. كما وتشكل مصدراً قلقاً لقادة المنظمات والمسولين فيها على حد سواء لصعوبة السيطرة عليها، بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة.

المطلب الأول :مفهوم الازمة وخصائصها

أولا: مفهوم الازمة

نشأ مفهوم الازمة في النطاق العلوم الطبية، حيث يرجع الى المصطلح اليوناني كرينو، ويعنى نقطة التحول وهي لحظة مرضية محددة للمريض، يتحول فيها الأسواء أو الافضل خلال فترة زمنية محددة.[1]

تعني الازمة في اللغة العربية الجدب والقحط والضيق والشدة التي تنتج عن انحباس المطر وبالتالي الفقر والمجاعة وقد تعني الضائقة في كل شيء من تكاليف الحياة، وتشير كلمة الأزمة الى لحظة مصيرية أو زمن مهم، كما تشير الى معنى التغيير المفاجئ وفي الغالب نحو الاسوأ. وفي الحضارة الإغريقية القديمة فان الازمات هي مواقف تحتاج الى صناعة القرار، والازمات تشكل نقط تحول تاريخية حيث تكون الخيارات والقرارات الانسانية قادرة على احداث تغييرات اساسية وجوهرية في المستقبل.

فالأزمة إدارياَ هي ظاهرة غير مستقرة تمثل تهديداً مباشراً وصريحاً لبقاء المنظمة واستمراريتها وهي تتميز بدرجة معينة من المخاطرة وتمثل نقطة تحول في اوضاع غير مستقرة تعود الى نتائج غير مرغوبة تؤثر سلباً على كفاءة وفاعلية متخذ القرار وتؤدي الى خسارة مادية ومعنوية وجسدية تؤثر في سمعة المنظمات ومكانتها ومستقبلها.

هناك عدة تعاريف مفاهيم كثيرة ومتعددة للازمة يطرحها الباحثون والكتاب والأدب النظري لإدارة الأزمات ومن اهم هذه المفاهيم:

1- الازمة هي: نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل، فهي حالة من عدم استقرار يحدث

[1] معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، **ادارة الصراع والازمات وضغوط العمل**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان،2008،ص74.

2- فيها تغيير حاسم في سير عمل المنظمة، قد يؤدي الى نتائج مرغوب فيها والى نتائج غير مرغوب فيها.[1]

3- تعبر الازمة عن حدوث خلل كبير ومفاجئ يضرب السلوك المعتاد لمنظومة العمل داخل المنظمة وينطوي على خطر وتحديد مباشر وجسيم تهدد استمرار ومصالح أطرافها وتحتاج الى التخل السريع من قيادة المنظمة.[2]

4- هي موقف خارج عن السيطرة وتحول فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل في المجتمع وان مواجهة هذا الموقف يتطلب اتخاذ قرار محدد سريع في ظل محدودية المعلومات والمفاجأة وضيق الوقت المقترن بالتهديد.

5- انها موقف تحذيري يتضمن مجموعة من المخاطر كالتعارض مع العمليات اليومية والعادية للأعمال، وتعريض المنظمة للرقابة الشديدة من جني الحكومة او من جانب وسائل الاعلام، وتعريض الصورة الذهنية الايجابية (التي تتمتع بها المنظمة) للخطر، من جانب آخر فان الازمة قد تؤدي الى تعزيز الشكوك في اداء المنظمة، وتؤدي الى فقدان الثقة في المنظمة، اي ان تأثيرها يكون تأثيراً سلبياً وفي حالات قليلة يكون تأثيرها ايجابياً.

6- وفي مفهوم آخر فان الازمة هي نتيجة نهائية لتراكم من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على مقومات الرئيسية للنظام وتشكل تهديدا صريحا وواضحا لبقاء النظام أو المنظمة.[3]

7- فيما يشير البعض انها: حالة تمزق تأثر على نظام كله وتهدد افتراضاته ومعتقداته الاساسية.[4]

ومما سبق يمكن القول، أن الازمة حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم و السيطرة، و تؤدي الى توقف حركة العمل أو هبوطها الى درجة غر معتادة، مما يتطلب اتخاذ اجراءات محددة و سريعة في محدودية المعلومات المفاجئة وضيقة الوقت المقترن بالتهديد، فازمة موقفا يتصف لالخصائص التالية.

---

[1] نادية عبد القادر، **إدارة الازمات وحل المشكلات**، وزارة التربية والتعليم، 2007، ص3.

[2] علي منصور الشريمي، **دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية**، ورقة بحثية مقدمة الى الملتقى العلمي حول: رفع كفاءة العاملين في العلاقات العامة لاعلام الاجهزة الأمنية، كلية العين الامرات العربية المتحدة، دبي، أيام 23-27 نوفمبر 2008.

[3] وعن محمود عياصرة، مروان مُحَّد بني احمد، **ادارة الصراع والازمات وضغوط العمل**، مرجع سابق، ص74.

[4] أسامة مُحَّد شاكر عبد العليم، عمر أحمد هاشم الشريف، **المداخل الادارية الحديثة في التعليم**،دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010،ص211.

ثانيا:خصائص الازمة

نستخلص من التعاريف السابقة للمفهوم الازمة وتعريفاتها مختلفة مجموعة من السمات والخصائص التي تتميز بها الازمة:

1- التشابك و التداخل في عناصرها واسبابه.

2- مواجهة الازمة يستوجب درجة عالية من التحكم في العلاقات والامكانيات.

3- تهديد مباشر وصريح لكيان المنظمة والعاملين بها.

4- تصاعد المفاجئ يؤدي الى درجات عالية من الشك في البدائل.

5- الازمة من صنع الانسان ويمكن تفادي حدوثها بالاستعداد لمواجهتها.

6- مواجهة الازمة تعد واجب مصيريا.

7- تمثل نقطة تحول أساسية في احداث مشابكة و مصارعة.

8- المفاجئة واستحواذها على بؤرة الاهتمام.

9- تستوجب خروج عن انماط تنظيمية مألوفة.

10- تسبب بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر.

11- وجود نقص في البيانات والمعلومات والازمة أثناء وقوع أزمة مما ينعكس سلبا على وضوح رؤية لدى صانع القرار مما يؤدي عدم قدرة على تحديد اتجاه السليم لصانع القرارات الفعالة.

12- يصعب تحملها لفترة طويلة مما يثير شكوك ويفقد الثقة في الادارة الامنظمة وتتوسع دائرة عدم التأكد ونقص المعلومات.[1]

[1] مُحَمَّد الصرفي، **إدارة الأزمات**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، 2006،ص35.

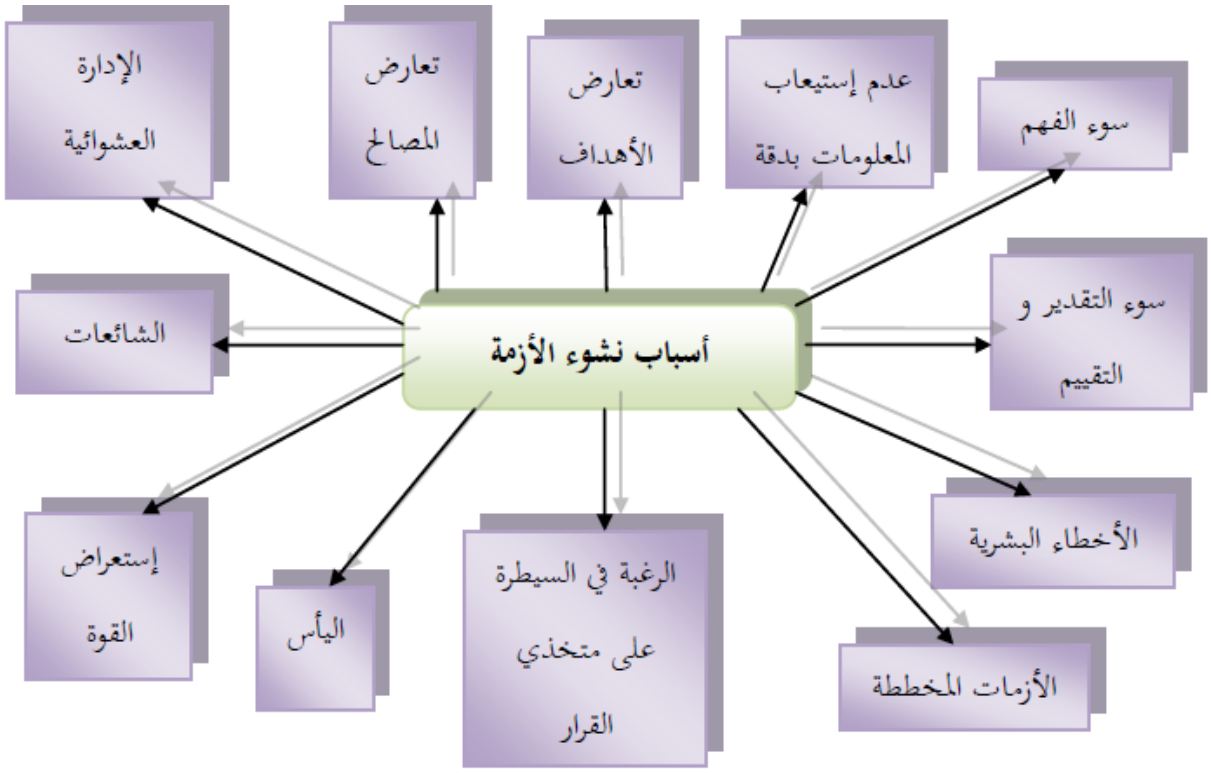
المطلب الثاني : أسباب اللأزمة

لكل أزمة مقدمات تدل عليها، وشواهد تشير إلى حدوثها ومظاهر أولية ونهاية تعززها، ولكل فعل تداعيات وتأثيرات، وعوامل تقرر مستجدات، ومن ثم فإن حدوث المقدمات يشير إلى حدوث المتواليات ومهما كان فإن هناك أسبابا لنشوء الأزمات.[1]

أولا: اسباب نشوء الازمة

يمكن تحديد أسباب حدوث الازمات في الشكل التالي:

الشكل رقم(2-1): اسباب نشوء الازمة



المصدر: نداء مُحَمَّد باقر الياسري، إدارة الأزمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع،الطبعة1، عمان، 2014،ص28.

فيا يلي شرح موجز لهذه الأسباب:

1- **سوء الفهم :**يمثل أحد أهم الأسباب لنشوء الأزمة حيث أن بعض الأزمات تكون شديدة العنف إلا أن حلها يكون سهلا بمجرد بيان الحقيقة وينشأ سوء الفهم عادة من جانبين هامين هما:

- المعلومات المبتورة
- التسرع في إصدار القرارات ولحكم على الأمور قبل بيان حقيقتها سواءا تحت ضغط الخوف والقلق،

[1] الخضيري محسن أحمد، **إدارة الأزمات:عدم امتلاك كافة القوة من أشد لحظات الضعف**، مجموعة النيل العربية، الطبعة2، القاهرة، 2002،ص66.

أ ونتيجة للرغبة في إستعجال النتائج.

2- **سوء الإدراك** :سوء الإدارك من متخذي القرار حول طبيعة الأزمة، إذ يمثل الإدارك مرحلة إستيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها عن الأزمة، ومن ثم فإن حدوث أي سوء فهم حول الأزمة قد يؤدي إلى عدم سلامة الإتجاه الذي يقرره متخذ القرار نح وإيجاد السبل الكفيلة للتصدي للأزمة بكفاءة وفاعلية[1].

3- **سوء التقدير والتقييم** :يعد هذا السبب من أكثر الأسباب لحدوث الأزمات في جميع المجالات، وينشأ من خلال جتانبين أساسيين هما[2]:

- المغالاة ولإفراط في الثقة سواء في النفس أو القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر.
- سوء تقدير قوة الطرف الآخر ا ولإستخفاف به ا ولتقليل من شأنه.

4- **إستعراض القوة** :هذا الأسلوب يستخدم من جتانب الكيانات الكبيرة الحجم لتحجيم الكيانات الصغيرة، يتم أيضا من جانب الكيانات الإدارية الطاوحة عندما تمتلك بعض القوة وترغب في قياس رد فعلها، أو إختيارها .حيث نبدأ بعالية إستعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث ودون حساب للنتائج ا ولعواقب، ثم تتداخل جملة عوامل غير متطورة فتحدث الأزمة وتتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج.

5- **الأخطاء البشرية** :ترجتع الأخطاء البشرية لعدة أسباب منها :إنعدام التدريب، إنخفاض الدافعية ا ولمعنويات، قلة الخبرة في نوعها وسنواتها، التدهور الصحي، عدم التركيز في العال ، الإهمال ا ولتقاعس. [3]

6- **الإشاعات** :من أهم مصادر الأزمات بل أن الكثير منها عادة ما يكون مصدرها الوحيد هـ وإشاعة أطلقت بشكل معين، وثم توظيفها بشكل معين وبالتالي فإن إحاطتها بها له من المعلومات الكاذبة وإعلانها في توقيت معين وفي إطار مناخ وبيئة محددة ومن خلال حدث معين يؤدي إلى إنفجار الأزمة[4].

7- **اليأس** :من تحقيق نتيجة إيجابية في إصلاح المنظاة، يأس الم وظف من تحسين وضعه من خلال المنظمة، وفي كلا الحالتين إما أن يدفع اليأس الموظف إلى تصرفات غير مدروسة العواقب، وأن

---

[1] الزهرة عبد المحسن منتهى، " **إدارة الأزمات لعمداء الكليات في جامعة المستنصرية وعلاقتها بإتخاذ القرار الفعال من وجهة نظر المتمدريسين**"،مجلة كلية التربية، العدد 23 ، جتامعة المستنصرية، بغداد، 2034 ، ص.525

[2] ريحي عبد القادر الجديلي، "**واقع إستخدام إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة**"، مذكرة لنيل درجتة الماجتيستير في إدارة .الأعاال، الجامعة الإسلامية بغزة، القدس، 2001 ، ص41.

[3] سامي عبد الله سالم أبو عزيز،"**معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية :دراسة حالة قطاع غزة**"،مذكرة لنيل درجتة الماجتيستير في إدارة الأعاال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، القدس، 2030 ، ص20.

[4] الخضيري محسن أحمد، " **إدارة الأزمات :عدم إمتلاك كافة القوة من أشد لحظات الضعف**"، مجاوعة النيل العربية، الطبعة 02 ، القاهرة،2002 ،ص11

يتحول الموظف إلى عال روتيني يفتقد الدافعية للإبداع ا ولتطوير، ولا يبالي بما أمامه من أخطاء ولا يحاول إصلاحها.[1]

8- **تعارض المصالح** :من أهم أسباب حدوث الأزمات، حيث أن لكل طرف أو منظمة مصالح، فإن تعارضت المصالح بشكل يزيد السبب الدافع للأزمة نتيجة للإختلاف مصالح كل جتهة عن الأخرى، فعلى كل طرف على تقوية مصالحه على حساب الطرف الآخر إن أمكن، ويدخل في تعارض المصالح لعليا سوء المنافسة سواءا بين الدول في المجال العلمي أو التجاري أو بين المنظمات فيما بينها. [2]

9- **الإدارة العشوائية** :هي الإدارة التي يمارسها متخذو القرار وفقا لما يمليه عليه وتبعا لرؤيته الشخصية، دون أي تخطيط وتحليل للمعلومات .وهذا النوع من الإدارة يرسي العديد من الأزمات التي تهدد كيان المنظمة، وتتصف بالصفات الآتية[3] :

- عدم الإعتراف بالتخطيط أ وهميته وضرورته للنشاط .
- عدم الإحترام للهيكل التنظيمي .
- عدم التوافق روح العنصر البشري.
- عدم وجود متابعة أورقابة علمية وقائية وعلاجية.

10- **تعارض الأهداف** :إن تعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة مدعاة لحدوث أزمة بينهم خصوصا إذا جمعهم مال مشترك فكل طرف ينظر إلى هذا المال من زاويته والتي قد لا تتوافق مع منظور الطرف الآخر نتيجة لتعارض الأهداف فتحدث الأزمة.

11- **تعارض المصالح** :هي من أهم أسباب حدوث الأزمات سواء على النطاق الدولي، أو المحلي، أو حتى داخل الشركات ووحدات النشاط الإقتصادي صغيرة الحجم، حيث أن لكل دولة مصالحها، ولكل منظمة مصالحها، ولكل فرد أيضا مصالحه، فإذا ما تعارضت المصالح بشكل شديد، برز الدافع لإحداث ونشوء الأزمة وفي حالة توافق أو تلاقي المصالح أوحتى توازيها، فإن الأزمة لا تحدث، فقط عندما تتعارض المصالح وتتصادم تنفجر الأزمة.[4]

12- **الأزمات المخططة** :ويطلق عليها أيضا الإختراقات الأزموية المخططة، حيث تعال بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عال هذا الكيان ومن خلال هذا التتبع يتبين لها عاليات

---

[1] عبد الله إبراهيم الكيلاني، **" إدارة الأزمات"**، دار الكتب القطرية، الدوحة، 2004 ، ص11 .

[2] نسياة لخضاري، " **دراسة و تحليل الأزمات التسويقية في المؤسسات الجزائرية**"، مذكرة لنيل شهادة الماجتستير في التسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جتامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر، 2003 ، ص49.

[3] ربحي عبد القادر الجديلي، مرجع سابق، ص42.

[4] فهد مُحَمَّد نعاان زيادة،" **أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات**"، مذكرة لنيل درجتة الماجتستير في إدارة الأعاال، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة، القدس، 2032 ، ص31 .

التشغيل، مراحل الإنتاج ا ولتوزيع ، واحتياجات وظروف كل مرحلة من هذه المراحل ومن ثم يمكن إحداث أزمة مخططة.

13- **الرغبة في الإبتزاز** :تقوم جماعات الضغط وجماعات المصالح بإستخدام هذا الأسلوب لجني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، ووسيلتها الفاعلة إلى ذلك هي صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف، وإخضاعه لسلسلة متوالية، متصاعدة ومتلاحقة من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لهم[1] .

وهناك من يضيف الأسباب التالية[2] :

- تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة مثل شكاوي العالاء.
- ضعف نظم المعلومات مما ينتج عنه عدم وجتود المعلومات السلياة التي تساعد على إتخاذ القرار.
- ضعف العلاقات بين العاملين في المنظاة، مما يؤدي إلى عدم وجتود تخطيط مشترك من أحل المستقبل.
- القيادة الإدارية غير الملائاة وما يترتب على ذلك ، فعدم قدرة المديرين على تحال المسؤولية، عدم ثقة المديرين في العاملين معهم .[3]

أسباب خارجتية لا يمكن التحكم فيها ولا التنبؤ بحدوثها مثل :الزلازل ا ولبراكين، وغيرها من الكوارث التي يصعب التكهن بها ا ولتحكم في أبعادها[4]

ثانيا: انواع الازمة

بتعدد الأسباب التي تخلق الأزمة تتعدد أنواعها، ويمكن تصنيفها وفق عدة أسس أهمها مايلي[5] :

1-حسب شدة أثرها:

- أزمات شديدة الأثر :وهي التي يصعب التعامل معها.
- أزمات محدودة الأثر :وهي الأزمات التي يسهل التعامل معها.

2-حسب المستوى:

- أزمات عالمية تؤثر على العالم، مثل الحروب ا ولأوبئة...الخ .
- أزمات إقليمية تؤثر على إقليم معين، مثل جنوب إفريقيا.

---

[1] احمد ماهر، **إداراة الأزمات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة،2006،ص38

[2] **معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، مرجع سابق، ص75.**

[3] نخبة من الخبراء المتخصصين،" **إدارة الذات و الأزمات**"،دار التعليم الجامعي، القاهرة، 2033 ، ص33 .

[4] شاهر بن فهد الحارثي،" **بناء أنموذج للمحاكاة بالحاسب الآلي كمدخل لإدارة الأزمات المدرسية**"، مذكرة لنيل درجتة الماجتستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية، جامعة أم القرى، الرياضة،2010-2011، ص16

[5] وسام صبحي مصباح سليم،" **سمات إدارة الأزمات في المؤسسة الحكومية الفلسطينية :دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة**"، مذكرة ضان متطلبات الحصول لنيل درجتة الماجتيستير في إدا رة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2003 ، فلسطين، ص 26.

- أزمات محلية تِثر على دولة واحدة دون غيرها .
- أزمات تنظيمية تؤثر على المنظمات.

حسب البعد الزمني:

- أزمة متكررة الحدوث لها مؤشرات إنذار مبكرة يمكن الإستفادة منها.
- أزمة مفاجئة وهي التي تحدث دون سابق إنذار.

4–من حيث النوع :نجد :أزمات سياسية، أزمات إقتصادية، أزمات إجتماعية وأزمات عسكرية.

5–حسب موضوع الأزمة: هذا التصنيف يشمل الأنواع الآتية :

- الأزمات المادية الملاوسة :هي التي تتعلق بموضوع ملاوس، مثل :أزمة السيولة.
- الأزمات المعنوية :تتعلق بجانب غير موضوعي يرتبط بالأفراد، مثل أزمة الثقة.
- الأزمات المادية المعنوية :تتضمن الجانبين، مثل :أزمة سرقة الأموال من المنظمة.

6–من حيث المظهر: نجد الأنواع الآتية[1] :

- الأزمة الزاحفة :هي التي تنا وببطئ ولكنه محسوس ولا يمكن وقف زحفها، مثل :أزمة الديون.
- الأزمة العنيفة الفجائية :هي التي تحدث فجأة وبشكل عنيف وتأخذ طابع التفجير المدوي.
- الأزمة الصريحة العلنية أو المفتوحة :يشعر بها كل أطرافها ا ولمحيطون بها منذ نشأتها، مثل :أزمة التموينية.
- الأزمة الضمنية أو المستترة :هي أخطر أنواع الأزمات أ وشدها تدميرا للكيان الإداري.

7 – من حيث المدة: نميز وفق هذا المعيار الأنواع الآتية : [2]

- أزمات قصيرة الأمد :يتم إخمادها والقضاء عليها في مدة قصيرة.
- أزمات طويلة الأجل :التي تستمر معالجتها لمدة طويلة تصل أحيانا لسنوات.

[1] محمد عبد الغني هلال، **" مهارات إدارة الأزمات"**، مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة 02 ، القاهرة، 2004 ، ص 98.

[2] شرف الدين حسين، علوي أمجد علي، محي الدين حسين،" **إدارة الأزمات الأمنية بين النظرية والتطبيق :تطبيق حول المؤتمر الرابع"**، مجلة الأمن ا ولقانون، كلية شرطة دبي، العدد 03 ، يناير 3443 ، دبي، ص225.

المطلب الثالث: دورة حياة الأزمة

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

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

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

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

ويذهب رأي آخر –رابع–إلى أن المراحل الأساسية التي تمر بها الأزمة هي: اكتشاف إشعارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط، التعلم[2].

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

أولا: مرحلة ميلاد الأزمة.

ويطلق عليها مرحلة التحذير والإنذار المبكر للأزمة، حيث تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم وتنذر بخطر غير محدد المعالم بسبب غياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي سوف تخضع لها وتتطور إليها، ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، ويكون محور هذا التعامل في تنفيس الأزمة وافتقادها مرتكزات

[1] سيد الهواري: مرجع سابق، ص 8.

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

النمو، ومن ثم تمجيدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق خسارة أو دون أن تصل إلى درجة الصدام العنيف[1]، وعلى سبيل المثال عند حلول موسم الحج يكون هناك بداية للإكتظاظ قبل حدوث الأزمة.

ثانيا: مرحلة نمو الأزمة.

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

ثالثا: مرحلة نضج الأزمة.

تعتبر من أخطر مراحل الأزمة إذ تتطور من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط أو ما تتسم به خطط المواجهة من قصور أو إخفاق،[2] ونادرا ما تصل الأزمة إلى هذه المرحلة ولكنها تحدث عندما يكون متخذ القرار الإرادي على درجة كبيرة من الجهل والتكبر والتخلف والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته أو إحاطة هذه الذات بالقدسية والتألية بحاشية من المنافقين الذين يكيلون له المديح ويصورون له أخطاءه حسنات، ومن ثم تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع وتغذي الأزمة النامية بقوى تدميرية لم يكن في إمكان الأزمة الحصول عليها، فتصل بذلك إلى أقصى قوتها وعنفها وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها، وهنا تكون الأزمة بالغة العنف شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه أو يكون متخذ القرار قد استطاع بدءها بتحويل اتجاه الأزمة إلى كبش فداء وهمي يفتت الأزمة عنده وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليها بشكل أو بآخر.

ومن ثم فإنه في مرحلة نضج وانفجار الأزمة لا يكون أمام متخذ القرار إلا أحد السبيلين الأساسيين إما الاستسلام أو ركوب الموجة الأزموية[3].

[1] ماجد سالم الهرمي، جاسم محمد، مرجع سابق، ص 42-43.
[2] محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص 32-33.
[3] محمد سالم الهرمي وجاسم محمد، مرجع سابق، ص 44-45.

رابعا: مرحلة انحسار الأزمة.

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءا هاما من قوة الدفع لها ومن تبدأ في الاختفاء التدريجي[1] إذ تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تتفتت بعد تحقيقها لهدف التصادم العنيف، ويمكن للأزمة أن تتراجع إلى الخلف أحيانا، لكن في بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة خاصة في حالة إذا ما فشل الصدام في تحقيق أهدافه أو عندما لا يستجيب متخذ القرار للضغط الذي ولدته الأزمة فلا يقوم بالتغيرات المطلوبة اللازمة، فتصبح الأزمات في هذه الحالة كأمواج البحر، موجة تندفع وراء موجة، فيصبح الكيان الذي حدثت به الأزمة عرضة لهذه الأمواج المتلاطمة المتلاحقة سواء بالغة العنف أو الخفيفة، إلا أنها تشكل في النهاية معالم عدم الاستقرار الذي يؤدي إلى تدمير الكيان لعدم قدرته على النمو المتوازن، ومن ثم فإنه لا ينمو إنما ينكمش ويتقلص ويحكم عليه بالفناء أو الاختفاء أو يصاب بالشلل فلا يستطيع تحريك قوى الفعل في هذا البنيان فيختلف وينهار.[2]

خامسا: مرحلة اختفاء وتلاشي الأزمة.

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

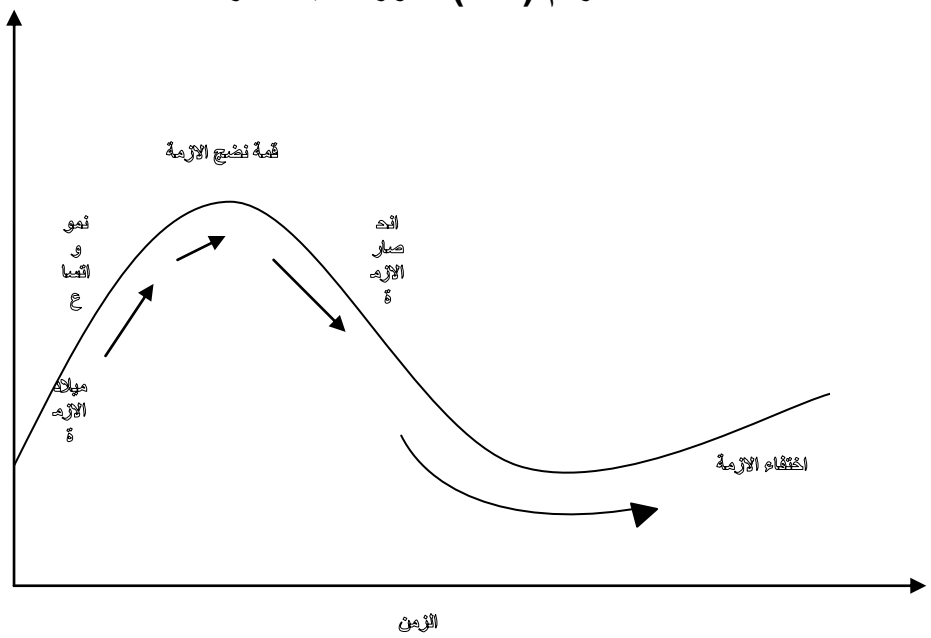
والحقيقة أن للانحسار يكون دافعا للكيان الذي حدثت فيه الأزمة إعادة البناء وليس إعادة التكيف، فالتكيف يصبح أمرا مرفوضا وغير مقبول لأنه سيبقي على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها، أما إعادة البناء فيتصل أساسا بعلاج هذه الآثار والنتائج، وثم استعادة فاعلية الكيان وأدائه وإكسابه مناعة أو خبرة التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات، ويصور الشكل التالي دورة حياة معظم الأزمات[3]:

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

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

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

الشكل رقم (2-2): دورة حياة الأزمة



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

في هذا الصدد في جميع مراحل نشأة الأزمة المسبقة البيان، ضروري على صان القرار أن يكون ملما بأدوات التعامل مع الأزمة حسب مقتضيات وظروف كل مرحلة حتى لا يقع فريسة لمسألة التشخيص،* ومن ناحية أخرى فإن مراحل نشوء الأزمة في تتابعها واتصالها تشكل حلقات متصلة يصعب بل يستحيل فصلها أو تجاوز إحدى مراحل[1].

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

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

المبحث الثاني : الاطار النظري لادارة الازمات

تعد إدارة الأزمات من الموضوعات الحيوية التي لها تأثير في حياة وبقاء المنظمة، إذ هو أحد المفاهيم الأساسيةو المهمة في وقتنا الحاضر، ويعتاد نجاح المنظمات بمختلف أنواعها في مواجهة الأزمات وإدارتها، فالأمر يتطلب منها العمل على إثبات قدراتها وملائاتها للتغيرات البيئية المتغيرة بإستمرار لتشكل تحديا كبيرا لها، فإدارة الأزمات هي معالجة الأزمة على نحو يمكنها من تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المنشودة والنتائج الجيدة.

المطلب الأول: ماهية إدارة الأزمة

تتمثل إدارة الأزمات في التعامل مع ظرف طارئ وحرج بعقلانية وموضوعية في محاولة لعلاج المشكلة علميا، بهدف التحكم في ضغطها ومسارها واتجاهها، وهذه تتطلب الحصول على المعرفة واستخدام البيانات والمعلومات المناسبة كأساس للقرار .فتعددت الآراء حول مفهوم إدارة الأزمة من وجهة نظر الباحثين والكتاب.

أولا:مفهوم ادارة الازمات

تعددت تعاريف بتعدد الباحثين والكتاب، نذكر منها:

- تعرف إدارة الأزمة بأنها " عالية تخطيط إستراتيجي تستلزم إتخاذ مجموعة من القرارات في ظروف يسودها التوتر وعدم اليقين تستهدف الإجابة السليمة لإحداث الأزمة ومنع تصاعدها[1]."
- تعرف بأنها" كافة الوسائل ا ولإجراءات ا ولأنشطة التي تنفذها الدولة، أو الجهة، أو المنظاة بصفة مستارة في مراحل ما قبل الأزمة أ وثناء وبعد وقوعها، بهدف منع وقوع الأزمة كلاا أمكن مواجتهتها بكفاءة وفاعلية، كان يؤدي إلى تقليل الخسائر وتخفيض الآثار السلبية وإزالة الآثار النفسية[2]1 ."

كانت تعرف بأنها" إدارة الأزمات هي معالجة الأزمة على نح ويمكن من تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المنشودة ا ولنتائج الجيدة[3] ."

*تشير أيضا إلى" الأنشطة ا ولإجراءات العلمية المدروسة التي تقوم بها المنظمة للإستعداد ا ولإستجابة للأزمات المتوقعة في حال حدوثها ا ولحد من سلبياتها ا ولإستفادة من إيجابياتها[4]."

*إدارة الأزمات هي" مجاوعة الإستعدادات ا ولجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الآثار السلبية المترتبة

---

[1] علي عجوة كريمان فريد،" **إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات**"،عالم الكتاب للنشر، الطبعة 03 ، القاهرة،2004 ،ص31

[2]، مُحَمَّد صلاح سالم،" **إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيقي العلمي**"، مجلة الدراسات والبحوث الإنسانية والإجتماعية، الطبعة03 .القاهرة، 2005 ، ص33

[3] نعيم إبراهيم الظاهر،" **إدارة الأزمات الإستراتيجية**"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة 03 ، عاان، 2004 ، ص3

[4] طارق كاظم شلاكه،" **ممارسات القيادة الإستراتيجية وإنعكاسها في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية :دراسة تحليلية وصفية في ديوان وزارة النفط**" مجلة كلية التربية للبنات، العدد 11 ، الجزء3 ، الجامعة العراقية، بغداد، 2019 ، ص 373.

على الأزمة[1] ."

كتعريف شامل لإدارة الأزمات" هي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن وإتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق إتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة ا ولقضاء عليها أ وتغيير مسارها لصالح المنظمة[2]

من جملة التعاريف السابقة، يمكن القول أن إدارة الأزمات تهدف إلى تحقيق الآتي[3] :

- منع وقوع الأزمة كلما أمكن ذلك.
- مواجهة الأزمة بكفاءة وفاعلية.
- إزالة الآثار السلبية التي تخلفها الأزمة لدى العاملين الجمهور.
- تحليل الأزمة والإستفادة منها في المستقبل. بالإضافة إلى[4] :
- وضع خطة مستقبلية متكاملة للتعامل مع الأزمات.
- تخفيف حالة الخوف والذعر.
- العمل على خلق روح التعاون ونشر الألفة بين الموظفين.
- يخلط بعض متخذي القرار بين مفهومي إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، فالإدارة بالأزمات فهي إفتعال الأزمات للتمويه والتغطية على مشاكل قائمة في النظام وهي فن صناعة المؤامرات، وتستخدم أساليب المكر، الخداع، الغش، الكذب، التهديد والضغوط.

من هذا التعريف، يمكن استخلاص أن الذي يقوم بعملية إدارة الأزمات وتسيير المخاطر يجب أن يكون إطار سامي لأنه مسؤول على ميزانية وفريق، ويجب أن يبرز الفعالية والتي يحققها كأي مسؤول في المؤسسة إذن الدور الرئيسي لهذا المسؤول هو تنمية ثقافة الخطر مما يجعل كل المسؤولين يشعرون أن لهم دور في أي أزمة أو أي خطر.[5]

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

---

[1] رهف مروان غنياة،" **متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية"**، مذكرة لنيل درجتة الماجتستير في التربية المقارنة الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، دمشقا، 2013-2014،ص44.

[2] نورة بعلول، أمال عشيش،**" دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات"**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال، كلية العلوم الإجتماعية الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2014-2015ص60.

[3] نداء مُحَّد باقر الياسري، **مرجع سابق الذكر**،ص31.

[4] مُحَّد سرور حكات الحريري،" **إدارة الأزمات و إستراتيجيات القضاء على الأزمات الإقتصادية والمالية والإدارية"**، دار الصفاء للنشر والتوزيع،عمان، 2012، ص ص 46-47.

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

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

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

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

من خلال استعراض المفاهيم المختلفة لإدارة الأزمات نرى أنها تنطوي على عملية تحديد وتنبؤ المحتملة ثم إعداد الخطط لمواجهة هذه المخاطر ومجابهتها وتقليل خسائرها بأقصى درجة ممكنة ثم تقييم القرارات والحلول الموضوعة[1].

وإجمالا يمكن تعريف إدارة الأزمة بأنها:

"عملية إدارة خاصة من شأنها تحقيق استجابة إستراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقين مسبقا والمدربين تدريبا والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى"[2].

وتختلف إدارة الأزمات عن الإدارة بالأزمات كون هذه الأخيرة قد يكون لها طابع إيجابي، مثل الأزمة الناجحة التي صنعتها نقابة "تضاف" في بولندا بزعامة "ليش فاليسا" زعم النقابة التي تأسست عام 1980 لتترك أكبر الأثر على عقد الثمانينات وتفتح بوابة الديمقراطية والإصلاح الاقتصادي والسياسي في بولندا في نهاية ذلك العقد، ويتولى معها "فاليسا" زعامة وحكم البلاد تحت دعم مباشر علني من الدول الغربية والو.م.أ[3].

وتستخدم الدول الكبرى الإدارة بالأزمات كأسلوب لتنفيذ استراتيجياتها الكبرى في الهيمنة والسيطرة على العالم ولتأكيد قوتها، وفرض مصالحهم، وفي الوقت ذاته لتقوية تحالفاتها القديمة، بل ولتحقيق أهدافها الخفية طويلة

[1] محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص 27.
[2] محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص 28-29.
[3] محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص 85.

المدى التي لا تستطيع الإعلان عنها أو حتى مجرد التنوية عنها، وهو ما استخدمه أدولف هتلر عند إشعاله[1] نيران الحرب العالمية الثانية.

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

فإدارة ما بعد الأزمة تقوم أولا بتقويم تجربة إدارة الأزمة، مما يفيد في اتخاذ المزيد من التدابير التي يمكن التي يمكن أن تول دون تفاقم الأزمات في المستقبل أو على الأقل تخفيفها وسيتبع ذلك بضرورة المراجعة وتحليل الأزمات فهي مراجعة تفصيلية للأحداث وكذلك تحليل للتقارير المتخذة، لمراجعة الأخطاء السابقة ومعالجتها، ولتنتهي في الأخير إلى معرفة مدى تجاوز الأزمة ومعالجة أثرها، وتنفيذ برامج جاهزة لاستعادة نشاط المؤسسة وبالتالي فإنه يمكن اعتبار إدارة ما بعد الأزمة من تداعيات وتفاعلتا إدارة الأزمات لما تتمخض عنه هذه المرحلة –إدارة الأزمة– من دروس هامة تتعلمها المؤسسة من خبراتها السابقة والمؤسسات الأخرى التي مرت بأزمات معينة، وكذلك التعلم المستمر وإعادة التقويم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي من خلال مرحلة إدارة ما بعد الأزمة.[2]

ثانيا:أهمية إدارة الأزمات

تتبع أهمية دراسة إدارة الأزمة من أنها كيفية إدارة المستقبل وإستشرافه، وتوفر الإجراءات الوقائية التي تجعل المؤسسات أكثر قدرة كوفاءة على مواجهة التحديات في عالمنا، فتبرز الأهمية على النحو التالي:

- توافر القدرة العلمية والإمكانات المادية والإستعداد إلى المواجهة .
- توافر القدرة العلمية على إستقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتالة، والإستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة.
- العمل على العودة إلى الحالة الطبيعية عن طريق مجموعة خطوات وإجراءات الإستعادة.

[1] ماجد سلام الهرمي، جاسم محمّد، مرجع سابق، ص 82-83.

[2] ماجد سلام الهرمي وجاسم محمّد: مرجع سابق، ص216-217.

المطلب الثاني: متطلبات وعوامل إدارة الأزمات

يمكن القول أن لإدارة الأزمة متطلبات من أهمها:[1]

أولا :متطلبات ادارة الأزمات

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

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

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

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

هذا وقد أورد الباحثون في إدارة الأزمات عدة متطلبات منها:[2]

1- **سجل الأزمات.**

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

2- **فريق إدارة الأزمات.**

يتكون الفريق من مجموعة من الخبراء والفنيين والمفكرين الذين لديهم القدرة على التفاعل معها والتنبؤ باتجاهات الأزمة وتطور أحداثها، ومن ثم رسم سيناريوهات التفاعل معها والسيناريوهات البديلة، وعلى رأسهم قادة ذو خبرة وحنكة وبصيرة[3].

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

[2] نفس المرجع السابق، ص 89-92.

[3] ماجد سلام الهرمي، جاسم محمّد: مرجع سابق، ص 130-131.

3- التخطيط كمتطلب أساسي.

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

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

4- وسائل عملية للتفاعل مثل المحاكاة والسيناريو.

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

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

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

5- **نظام اتصالات داخلي وخارجي.**

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

6- **التنبؤ الوقائي.**

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

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

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

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

- ✓ **أدوات الصدام**:

على الرغم من أن الصدام العنيف قد أصبح أحد الأساليب التي اندثرت واختفت وحل محلها الحوار وأساليب الامتصاص والاستيعاب والضغط الأزموي، يكون الصدام مع الأزمة وقد يكون الخيار الوحيد المتاح

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

استخدامه سواء لتقص المعلومات أو لتدهور الأوضاع سريعا، وهنا ما يستلزم الأمر التدخل العنيف، بل أقصى درجاته لإحداث عدم التوازن وتعظيم الخسائر لدى القوى الصانعة للأزمة ولدى المؤدين لها.

✓ **أدوات الامتصاص:**

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

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

✓ **أدوات الحركة والنقل:**[1]

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

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

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

أما فيما يخص المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمة فنجد:

- تبسيط الإجراءات وتسهيلها.
- إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية والتي تتضمن أربعة وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والمتابعة.
- الوفرة الاحتياطية الكافية والحضور الدائم لمتخذ القرار والأعضاء القائمين عليها.
- تفويض السلطة.

[1] ماجد سلام الهرمي وجاسم محمّد: مرجع سابق، ص 145-146.

- فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الأخيرة.
- التواجد المستمر في مواقع الأحداث لمتخذ القرار، قد يكون التواجد سريا أو علنيا.

ثانيا: عوامل نجاح إدارة الأزمات.

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

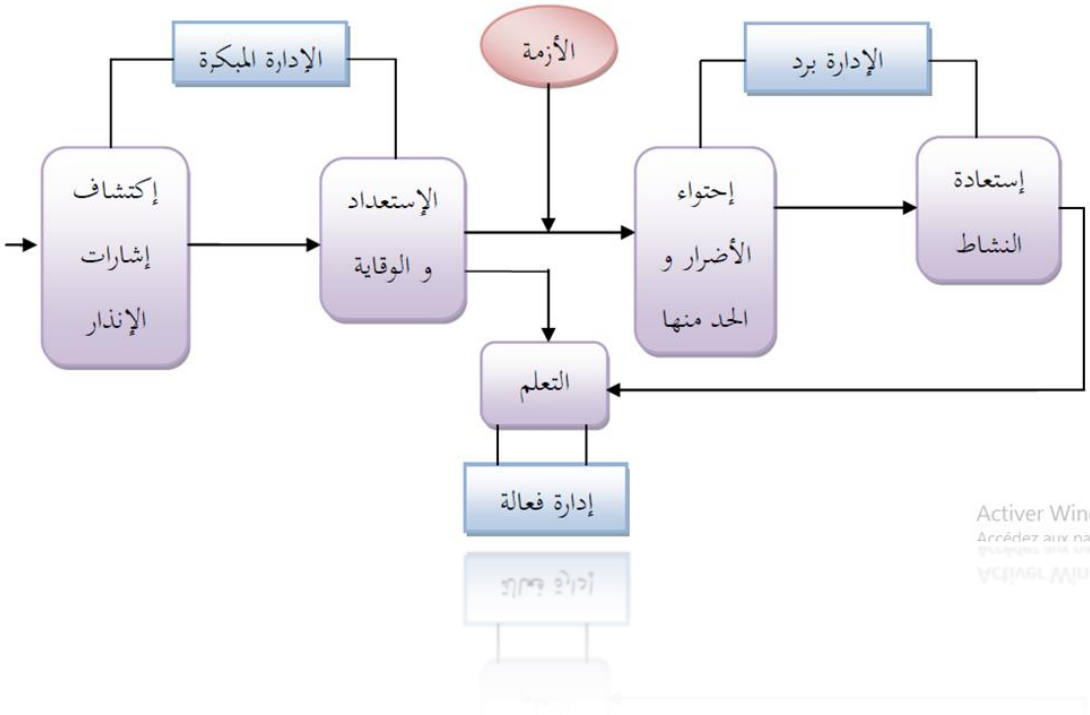
- معرفة وإدراك أهمية الوقت وكما تقول الحكمة "الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك" فهو العنصر الوحيد الذي تشكل قدرته خطرا بالغا على إدراك الأزمة وعلى التعامل معها، إذ أن السرعة واستثمار الوقت المطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة.
- إنشاء مركز لجم المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المؤسسة ومصالحها فالمعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة، والإشكالية تقع في أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقص في المعلومات ومنه فإن وضع قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات يساعد كثيرا في وضع أسس قوية لطرح البدائل ولاختيار بينها.
- نصب نظم أو أجهزة إنذار مبكر: وهي أدوات تعطي علامة مسبقة لاحتمال حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف على أبعاد موقف ما قبل تدهوره، تحوله إلى أزمة تمثل مصدرا للخطر على المؤسسة.
- التهيؤ والاستعداد الكامل والدائم لمواجهة الأزمات، وهذا يعني تطوير القدرات العملية لمنع الأزمات أو مواجهتها، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات.
- القدرة على حشد وتعبئة كل الطاقات والموارد المتاحة مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء الفريق وكافة العمال بالمخاطر التي تطرحها الأزمة.
- أجهزة الاتصال متطورة وحديثة، لأن اتصالات الأزمة تلعب دورا بالغ الأهمية في سرعة تدفق المعلومات والآراء داخل المؤسسة وبين المؤسسة والعالم الخارجي.

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

المطلب الثالث: مراحل إدارة الأزمات

لإدارة الأزمة خمسة مراحل تقتضي إدارة كل مرحلة من مراحلها من خلال التخطيط للمرحلة الأولى وتنفيذها ومتابعتها والمعلومات المرتدة من هذه المرحلة " التغذية العكسية"، تعتبر أساسا للمرحلة الثانية في التخطيط، التنفيذ والمتابعة، والمعلومات المرتدة من المرحلة الثانية تعتبر أساسا للمرحلة الثالثة وهكذا.[1]

الشكل رقم(2-2): مراحل ادارة الازمة



المصدر: سعد عبد عابر سلمان،" تأثير خصائص الرؤية الإستراتيجية في مراحل إدارة الأزمة"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 13 ، كلية الرافدين الجامعة، بغداد، 2033 ، ص107.

فيما يلي شرح موجز لهذه المراحل:

أولا –إكتشاف إشارات الإنذار المبكر(Signal Detection)

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبؤ بإحتمال وقوع الأزمة، وما يوجه الإهتمام الكافي لهذه الإشارات فان المحتمل جدا أن تقع الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدى،[2] وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران، أ وفي بعض الأماكن الخاصة مثلا تعبيرا عن غضب في صدور

[1] معن محاود عياصرة وآخرون، **مرجع سابق الذكر**، ص32.

[2] مُحَمَّد ديب الأشقر، **"درجة ممارسة إدارة الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات و سبل تطويرها"**، مذكرة لنيل درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010 ، ص 43.

بعض العاملين، أ وربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقا، وربما تعني زيادة عدد أعطال الآلات فجأة إشارة إنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعاد، أ وربما تكون نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع .[1]

ثانيا–الإستعداد والوقاية(Prepatation/Prevention)

تقوم هذه المرحلة على أساس أن" الوقاية خير من العلاج"، بمعنى أنه يجب أن تتوافر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، وذلك عن طريق تحديد نواحي الضعف ومعالجتها حتى لا تتحول إلى أزمة.

الهدف من إدارة الأزمات في هذه المرحلة هو محاولة منع حدوث الأزمة أو التقليل من حدتها، وذلك من خلال تطوير سيناريوهات مختلفة لأحداث الأزمة، وتوزيع الأدوار بشكل يتحقق معه الهدف الأساسي من إدارة الأزمات، وهو التعامل مع الأزمة بكفاءة وفاعلية.[2]

ثالثا –إحتواء الأضرار أ والحد منها(Containment/ Damage Limitation)

في بعض الأحيان يكون من الصعب منع الأزمات من الوقوع، فهذه المرحلة تهدف إلى إعداد الوسائل المساعدة على إحتواء الآثار الناتجة عن الأزمة، وتظهر أهمية عزل الأزمة في هذه المرحلة بشكل واضح، وذلك بإتخاذ الإجراءات التي تحد من الأضرار، وتمنعها من الإنتشار، لتشمل الأجزاء الأخرى في المنظمة التي لم تتأثر بعد.[3]

رابعا– إستعادة النشاط(Recovery)

تتمثل في مجموعة العناصر التي تعكس مدى قدرة الإدارة على القيام بإستعادة توازنها وممارسة أعمالها ونشاطاتها الإعتيادية، كما كان عليه الوضع قبل حدوث الأزمة .كما تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تعتبر هذه البرامج مسبقا فإنه يكون من الصعب الإستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحتدم الأزمة .وتتضمن مرحلة إستعادة النشاط عدة جوانب منها :محاولة إستعادة الأصول الملاوسة والمعنوية التي فقدت والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقا العناصر والعمليات والأفراد، الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة[4] .

خامسا –التعلم : **Learning** تتضان هذه المرحلة إسترجاع الأحداث ودراستها دراسة متعمقة ومستفيضة وإستخلاص الدروس والعبر للإستفادة منها، وذلك لرفع كفاءة المنظمة في التعامل مع الأزمات المستقبلية من ثم

---

[1] مُحَمَّد رشاد الحالاوي، " **إدارة الأزمات :تجارب محلية و عالمية**"، مكتبة عين الشاس ، الطبعة 02 ، القاهرة، 1995 ، ص62

[2] يونس إبراهيم جتعفر،" **أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات**"، مجلة جتامعة الأقصى، المجلد 23 ، العدد 03 ، جتامعة الأقصى، القدس، 2017 ، ص22.

[3] مُحَمَّد فتحي،" **الخروج من المأزق :فن إدارة الأزمات**"، دار النشر الإسلامية، القاهرة، 2002 ، ص 184.

[4] حسن عاد لمكاوي،**"الإعلام و معالجة الأزمات"**، الدار المصرية البنانية، الطبعة 02 ، القاهرة، 2009، ص 86.

تعميم تلك الدروس على جميع الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة.[1]

وقد صنف بعض الباحثين مراحل إدارة الأزمات إلى ثلاث مراحل هي الآتي[2] :

- **مرحلة ما قبل الأزمة** :وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة وهي غالبا ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما، وتتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها.
- **مرحلة التعامل مع الأزمة** :وهذه المرحلة هي المحور الرئيسي لمفهوم إدارة الأزمة، حيث يتولى فريق الأزمة إستخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعة.
- **مرحلة ما بعد الأزمة** :وهي المرحلة التي يتم فيها إحتواء الآثار الناجمة عند حدوث الأزمة، وعلاج تلك الآثار، يعتبر جزء هام من عمليات إدارة الأزمات.

[1] زينات موسى مسك،" **واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية و إستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين**"، مذكرة لنيل درجتة الماجتستير في إدارة الأعاال، كلية التاويل الإدارة، جتامعة خليل بغزة، القدس، 2011 ، ص ص28-30.

[2] عاطف محمد صقر،"**درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري المدارس وكالة الغوث و سبل تنميتها**"، مذكرة لنيل درجتة الماجتستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، القدس، 2004 ، ص3

المبحث الثالث: علاقة ادارة الازمات بنظام المعلومات

ان التعامل الناجح مع الازمة يجب تسير على وضع أسس ناجحة حيث يجب أن تصل المعلومة المتعلقة بالازمة في الوقت المناسب والمكان المناسب فلذلك يجب وضع خطة لادارة الازمة.

المطلب الاول: متطلبات التعامل الناجح للازمة

1- التخطيط لادارة الازمات: لا شك ان التخطيط هو عملة ادارة الازمات فالتخطيط الجيد يمكن ان يساهم في منع حدوث الازمة وان يقلل من عنصر المفاجئة التي قد تصاحب الازمة كما يتيح لفريق ادارة الازمة القدرة على رد الفعل المنظم والفعال لمواجهة وادارة الازمة باكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية.

والتخطيط هو التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به ومن يتولى المسوؤلية التنفيذ ومن واين سيتم التنفيذ وعلى القائم بالتخطيط ان يحدد الموارد المطلوبة لتنفيذ الخطة وان يكون في حدود امكانيات المتوفرة حتى تكون الخطة ممكنة وواقعية ولا شك ان التخطيط يحول المنظمة من منظمة مستهدفة للازمات الى منظمة مستعدة لمواجهة الازمات ويتم وضع ورسم خريطة الخطة على النحو التالي: [1]

1- وضع تصور للمخاطر والازمات التي يمكن ان يحدث نتيجة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
2- تصنيف وتحليل وتقييم المخاطر والازمات المحتملة.
3- تحديد المؤشرات والدلائل التي تبنى بقرب حدوث الازمة .
4- تحديد مسؤوليات قيادة فريق ادارة الازمات.
5- تحديد الجهات الداخلية والخارجية الازمة ابلاغها بحدوث ازمة.
6- تحديد الموارد البشرية والمادية والفنية الازمة لتنفيذ خطة مواجهة الازمة.
7- تحديد طرق توفير وتوصيل البيانات اللازمة لاعضاء الفريق وفي نفس الوقت الجهات الخارجية.
8- ضمان وجود نظام فعال للاتصال باطرف المعنية.
9- التنسيق بين فريق ادارة الازمات وبين الاقسام الأخرى.
10- التدريب على الخطة الموضوعية وتقييم عملية التدريب لاحداث التعليمات.

[1] محمد صلاح سالم، إدارة الأزمات وكوارث، عين للدراسات والبحوث الانسانية والاجتماعية،ط1،2005،ص47.

تقع مسؤولية التخطيط لمواجهة الازمات على عاتق فريق ادارة الازمات وأعضاء الادارة العليا بالمنظمة ويوضع التخطط في ضوء الأهداف المنظمة من عملية إدارة الأزمة وعلى اساس استراتيجيات والسياسات الثقافة التنظيمية للمنظمة وفي ضوء الافتراضيات الأساسية للخطط طوارئ.[1]

2- **فريق ادارة الازمات:** يشير فريق إدارة الازمات الى ذلك الفريق الذي يسند اليه مهمة التعامل مع القوى الازمة والحد من الخطورة الازمة ومعالجتها، وهو فريق يتم تكوينه وفقا لخصائص الأزمة ويمكن تشكيل الفريق على هيئة:

أ- فريق مؤقت: حيث يتم تشكيله بهدف التعامل مع الازمات محددة لذاتها وهو يضم الخبراء المتخصصين في المجالات المتصلة بالزمة فقط وتنتهي مهمة هذا الفريق بانتهاء الازمة.

ب- فريق دائم: مجموعة من الكوادر ذات المهارات الخاصة حيث تستند اليه مهمة ادارة الكيان الاداري، ويتم تشكيله من خلال افراد مختارين بدقة وعناية تتوفر اليه قدرات خاصة ويتم تأهيلهم تأهيلا عاليا بالتعامل مع الازمات التي تخصص فيها، ويشكل هذا الفريق من اعضاء التالية:

- اختصاصي في العلاقات العامة.
- رئيس الفريق.
- اختصاصي في الاتصالات.

يقوم فريق ادارة الازمات بمجموعة من المهام يمكن ابراز اهمها في النقاط التالية:

- جمع المعلومات و تحليلها.
- التنبؤ بالزمات وفرضياتها المحتملة مع وضع الخطط المناسبة لمواجهتها.
- تحديد الاهداف والاستراتيجيات وصياغة البدائل لمواجهة الازمة.
- مراجعة الخطط وادخال التحسينات عليها.

ويساعد فريق ادارة الازمات على نجاح في التعامل مع العديد من الازمات منها:

- النتعامل مع الاحداث باقل تكلفة من حيث الجهد والوقت والمال.
- مهارات التفكير والابداع.

[1] محمد صلاح سالم، مرجع سابق، ص48.

- مهارات القيادة والقدرة على اتخاذ القرار.

ومن جانب أخر على ادارة المنظمة تدريب هذا الفريق باستخدام مجموعة من الاساليب المعارف واهم هذه الاساليب نذكر منها :

- محاضرات علمية وعملية لتعريف المتدربين بالجديد في حقل إدارة المعرفة.
- أسلوب تمثيل الادوار ومحاكاة الاحداث المتعاملة مع الاحداث عندما تقع الازمة حقيقة.
- أسلوب العصف الذهني: الذي يسمح بحرية التعبير عن كل ما يجول في اذهان المدربين .
- أسلوب المؤتمرات التدريبية: حيث يتم فيه تبادل الاراء والخبرات المتعلقة بادارة الازمات

3- سيناريو إدارة الأزمات: هو وصف احداث محتملة لاي عمل او احداث قصة فيلم او مسرحية أو الخطوط العريضة لاي تسلسل احداث مخططة سواء كانت حقيقية أو خيالية او منهج حواري في البحث وفي طريقة تشابك الاحتمالات و الحسابات وردود أفعال سواء كانت السياسية أو عسكرية أو اقتصادية الممكنة وبشكل عام فانها مجموعة من الافتراضات المرتبطة بموقف محدد او محتمل حدوثه.

- مراحل بناء السيناريو:

1- مرحلة جمع المعلومات.
2- مرحلة التحليل.
3- مرحلة تقييم البدائل القرار.
4- مرحلة تحديد ادوات التنفيذ وسيناريوهات العمل.
5- مرحلة الاستعداد والرقابة.

- محتويات السيناريو:

1- موضوع الازمة .
2- مؤشرات الازمة.
3- أسباب حدوث الازمة.
4- تحديد الاطراف المشاركة.
5- الظروف او البيئة التي يحدث في اطارها الازمة أو مساعدتها.
6- ابعاد الازمة.

7- محددات حرية الحركة المتاحة.

8- ردود الافعال المنتظرة.

9- الاثار المحتملة المترتبة على الازمة.

4- **سجل الأزمات:** هناك من يرى انه لابد من سجل الازمات توثق به منظمة كل المواقف التي تعتبرها الازمات من شأنها ان تكون تهديدا واضحا لكيان المنظمة ويكون بمثابة ذاكرة المنظمة يمكنها من خلاله استخلاص العبر.[1]

5- **وجود نظام اتصال داخلي وخارجي:** وجود نظام اتصال داخلي وخارجي فعال يساعد على توافر المعلومات واكتشاف الانذارات المبكرة للازمات وكذلك تبادل البيانات والمعلومات بين المنظمات، التي يضمن التأهب ونشر المعلومات والتوقعات في التوقيت المناسب لتفادي الأزمات.

المطلب الثاني:أهمية نظام المعلومات في تشخيص ادارة الازمات

يشكل نظام المعلومات عاملا اساسيا من العوامل المؤثرة في ادارة الازمات بشكل عام وعلى عملية صياغة استراتيجية وصنع القرار وتنفيذه بشكل خاص، قبل دخول في موضوع دور نظام المعلومات في ادارة الازمات .

أولا: أهمية نظام معلومات في تشخيص الادارة الازمة

للتعامل مع الازمات ترتبط بالظروف الموضوعية الداخلية والخارجية وبالامكانيات المتاحة والمعلومات المطلوبة وبالسمات الشخصية للقيادة المسؤولة عن ادارة الازمات وان اختيار نظام المعلقمات المناسبة بين مدى كفاءته في التعامل معها خصوصا من خلال توفير المعلوات الملائمة وبالسرعة المطلوبة لاتخاذ القرار بشأنها.

- تجسيد استراتيجية نظام المعلومات مظاهر القوة والفاعلية في جميع مراحل ادارة الأزمات كونها يتم استخدامها كوسلية لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وذلك من خلال ما توفره من معلومات ضرورية لاتخاذ قرارات صحيحة.

يلاحظ أن أنظمة المعلومات تستخدم عدد من الاستراتيجيات للتعامل مع الازمات التي تتميز بكونها متنوعة ومتباينة أيضا وترتبط بمستوى الأزمة وطبيعتتها ومضمونها تستهدف حماية مصالح الاساسية لمنظمة اعتمادا على ما توفره من المعلومات المهمة وضرورية عن تلك الازمات ذلك ان للمعلومات دورا جوهري تستطيع المنظمة من

[1] السيد علوة ، **إدارة التغيير مواجهة الأزمات**، مرجع سابق، ص ص 89-92.

خلاله تطبيق استراتيجية المنافسة التي تناسبها، ان نظام المعلومات الازمة هو عبارة عن مجموعة من العناصر ذات الصلة فيما بينها حيث تقو بجمع وفرز وتصنيف وتشغيل وتحليل وحفظ البيانات والمؤشرات والمعلومات المستخرجة منها واسترجاعها وقت الحاجة وتزويد صانع القرارات بها في الوقت المناسب بالكم والنوع المناسب ايضا.

ويمكن تلخيص أيضا اهمية المعلومات في النقاط التالية:

- تعد العنصر الاساسي في صنع واتخاذ القرار المناسب وحل المشكلات.
- تساهم في بناء استراتيجيات المعلومات على مستوى الوطني والعالمي.
- لها دور في اثراء البحث العلمي و تطور العلوم التكنولوجيا لها اهمية في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية.....
- ضمان قاعدة معرفية عريضة لحل المشاكل.
- ضمان مقومات القرارات السليمة في جميع القطاعات.

ثانيا: فوائد توفر نظام المعلومات في ادارة الازمة

1- الاستجابة السريعة والمرنة للاحداث والمفاجئة في موقف الازمة.
2- التغلب على عامل ضيق الوقت ونقص المعلومات حتى لا تتفجر الازمة..
3- محاولة السيطرة على موقف الازمة باقل الخسائر وترشيد ما يبذل من جهود في التعامل مع الازمة.
4- ضمان صحة اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

المطلب الثالث: علاقات ادارة الازمات بنظام المعلومات

تقوم اجهزة المعلومات بدعم مهام مراكز ادارة الازمات على النحو التالي:

1- مرحلة ما قبل الازمة:

- اعداد التقديرات حول التحديات والمخاظر والتهديدات المحتملة.
- المساهمة في تحديد السياسة العامة والاهداف(الداخلية، الخارجية)
- المساهمة في وضع سيناريوهات الازمات المحتملة وخطط المواجهة.
- تزويد مراكز الازمات بالمعلومات المناسبة.

2- مرحلة الازمة:

- الحفاظ على تدفق المعلومات لمراكز ادارة الازمات لاتخاذ القرار ومواجهة ردود الفعل.
- توقير الخبراء والمستشارين وفقا للتخصصات.

3- مرحلة ما بعد الازمة:

- المشاركة في تحديث قاعدة المعلومات الاساسية كمركز ادارة الازمات.
- المشاركة في تحليل الازمة والخروج بالدروس.

- اما بالنسبة لادارة الازمات فقد تزداد اهمية استخدام نظام المعلومات في لمرحلة الاخيرة للاسباب التالية:

1- ازدياد دور كبير للمعرفة في المرحلة الراهنة.

2- تعقيد الازمات وتداخل العوامل المؤيدة لها.

3- ازدياد درجة التخصص في المجتمع.

4- ازدياد التغير في المجتمع.[1]

المهام الرئيسية لنظام المعلومات في ادارة الازمات:

1- كفالة الحصول على كافة البيانات والمعلومات الخاصة بالازمة وصناعها.

2- الاستخدام الفعال لكم البيانات والمعارف المتراكمة بهدف ادارة الازمات

3- تدفق المعلومات حية وواقعية من مواقع الاحداث وتقويمها وتحليلها ورفعها لمتخذ القرار

[1] محمد نصر مهنا، إدارة الازمات، مؤسسة الشباب الجامعة للنشر والتوزيع،2004، ص ص 306-309.

خلاصة:

من خلال كل ما تقدم نختم هذا الفصل، بالقول أن الأزمة كما سبق وتطرقنا إليه هي وضعية صعبة ومعقدة، فهي مجموعة الأحداث والظروف المفاجئة، تحتوي على تهديدات واضحة للوضع الراهن أو الحالي، تؤثر على المصالح العليا للبنى الإجتماعية والإقتصادية المختلفة، ولمواجهة هذه الوضعية الصعبة والمعقدة كان من اللازم على المسيرين، متخذي القرار وصانعيه تشخيص واقع الأزمة إعتمادا على مجموعة من الحقائق والبيانات وتحليلها تحليلا معاقا، لأن لكل أزمة أبعاد مختلفة مرتبطة بطبيعتها ونوعها، وأن كل أزمة تقريبا لها مقومات نجاح، وأيضا أسباب للفشل لذلك فإن الطريقة الأنسب للتعامل مع الأزمة هي إعداد العدة لها جيدا، وهذه العدة بطبيعة الحال هي ما يعرف في عصرنا الحالي بإدارة الأزمات.



الفصل الثالث:

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

تمهيد:

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

فالدراسة الميدانية ستجرى عبر ثلاث مراحل، في المرحلة الأولى التعريف بالمؤسسة الاستشفائية مُحَّد بوضياف بالمدية والتي ستجرى فيها الدراسة التطبيقية، وفي المرحلة الثانية إجراء دراسة وصفية تحليلية للخصائص الشخصية الخاصة بأفراد العينة بالإضافة الى تحليل إجابات أفراد العينة عن طريق المقابلة .

حيث سيتم تناول في هذا الفصل ما يلي:

- **المبحث الأول: المؤسسة العمومية الاستشفائية مُحَّد بوضياف**
- **المبحث الثاني: تحليل مقابلة**

المبحث الأول: المؤسسة العمومية الاستشفائية مُحَّد بوضياف

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

المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية مُحَّد بوضياف.

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

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

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

والجدول التالي يوضح المصالح والوحدات الداخلية للمؤسسة.

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

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

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

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

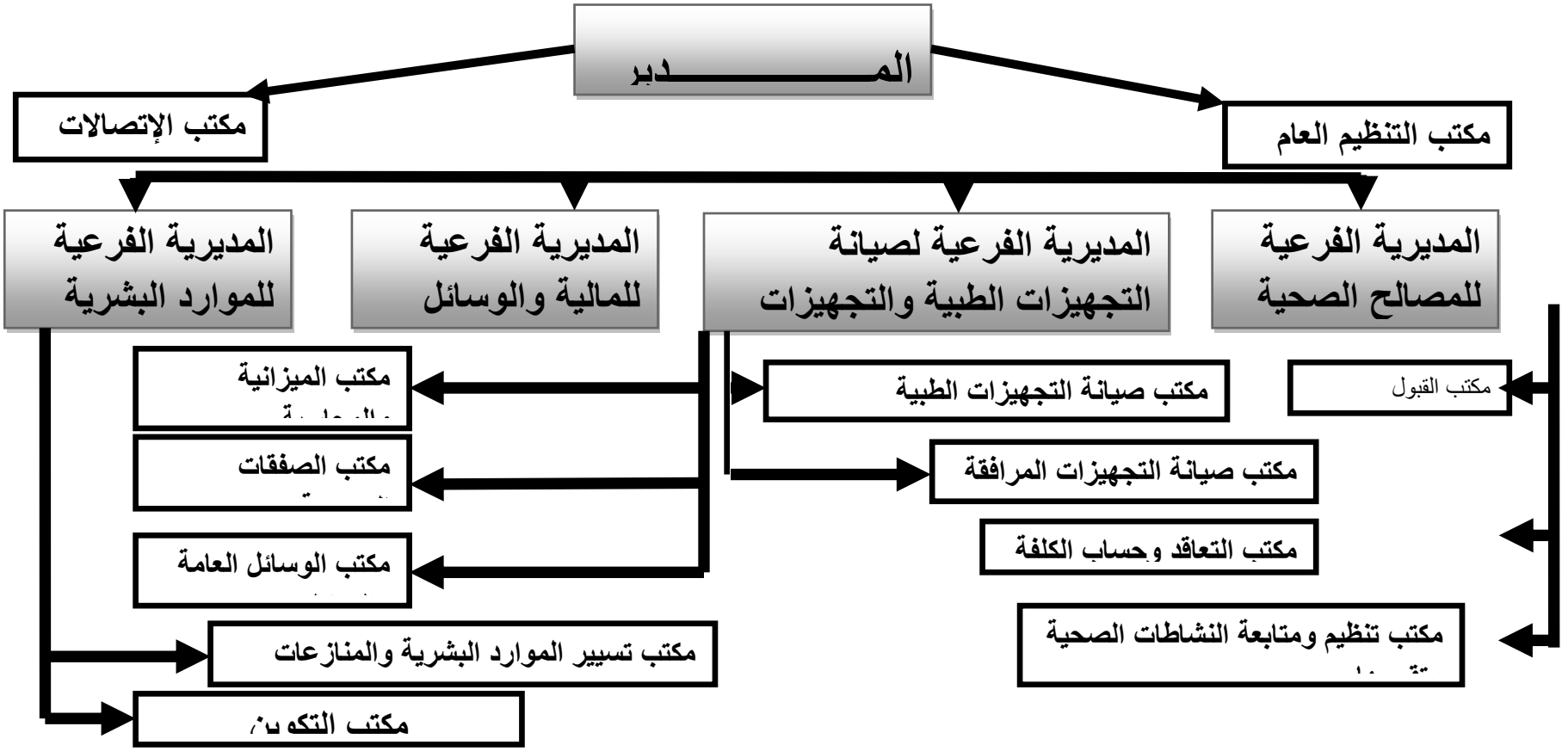
والحنجرة		- وحدة نساء	14	
الأمراض المعدية	01	- وحدة رجال - وحدة نساء	14 14	28
الكشف بالأشعة	01	- وحدة سكانير - كشوفات أخرى		
الكشف تحاليل الدم	01	- الكشف تحاليل الدم		
الطب الشرعي	01	- الفحوصات - وحدة دراسة أسباب الموت وطبيعته وحفظ الجثث - وحدة فحص المساجين		
مصلحة علم الأوبئة والطب الوقائي	01	- تنظيم وتقييم أنشطة الصحة القاعدية - الرقابة في علم الأوبئة - معالجة المعلومات والنظافة الإستشفائية		
المجـــــــموع العـــــــام				527

المصدر: وثائق رسمية مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسات العمومية الإستشفائية.

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

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



المصدر: من اعداد الطالبة استناد على وثائق المؤسسة

مصلحة الموارد البشرية.

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

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

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

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

1- مكتب تسيير الموارد البشرية وحركاته.

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

2- مكتب الأجور والرواتب.

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

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

3- مكتب التكوين.

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

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

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

أ- أعضاء لجنة التكوين:

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

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

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

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

ب- مهام لجنة التكوين المتواصل بالمؤسسة العمومية الإستشفائية المدية: [1]

تتكفل هذه اللجنة بالمهام التالية:

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

كما تشرف هذه اللجنة على ملفات التكوين من بينها تكوين الموظفين بأنواعه وكذا المتربصين الخارجيين كما هو مذكور في المادة 104 من الأمر 06-03 المؤرخ في 15-07-2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية التي تنص على أنه يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة مستمرة ودائمة وهذا لضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة لهذا أصبحت تشرف مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة عن طريق مكتب التكوين على تنظيم دورات تكوينية داخل المؤسسة للأطباء والممرضين والإداريين وكذا بعض الفئات من العمال المهنيين ويشرف على هذه الدورات مختصين مؤهلين من داخل وخارج المؤسسة يكونوا أحيانا أطباء مختصون أو عاملون كذلك تنظم المديرية الفرعية للموارد البشرية دورات تكوينية خارج المؤسسة للممارسين الطبيين من اجل تكوين متخصص داخل الوطن ويكون هذا التكوين للطبيب العام الذي يعمل بمصلحة معينة مثال: مصلحة مرض السكري أو مصلحة تصفية الدم....[2]

يستفيد هذا الأخير من تكوين متخصص في مجال مهام المصلحة المنتمي إليها ويمكن أن يكون التكوين خارج الوطن ويكون هذا التكوين في الغالب للأطباء المختصون وهذا في إطار الملتقيات الدولية لغرض تحديد

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

المعلومات الطبية، وهذا حسب كل طبيب واختصاصه، أما بالنسبة لسلك الشبه طبي يكون بالملتقيات والأيام الدراسية مثال: [1]

- اليوم العالمي لمكافحة المخدرات.
- اليوم الوطني للصحة.
- اليوم الوطني للقابلة.

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

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

المطلب الثالث: التنظيم الإداري للمؤسسة العمومية الإستشفائية.

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

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

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

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

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

[1] نسه.

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

- مخطط تنمية المؤسسة على المدى القصير والمتوسط.
- مشروع ميزانية المؤسسة.
- الحسابات التقديرية.
- الحساب الإداري.
- مشاريع الإستثمار.
- مشاريع التنظيم الداخلي للمؤسسة.
- البرامج السنوية لحفظ البيانات والتجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة لصيانتها.
- الإتفاقيات الخاصة بالتكوين.
- العقود المتعلقة بتقديم العلاج المبرمة مع شركاء المؤسسة.

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

- مشروع جدول تعداد المستخدمين.
- النظام الداخلي للمؤسسة.
- اقتناء وتحويل ملكية المنقولات والعقارات وعقود الإيجار.
- قبول الهبات والوصايا أو رفضها.

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

– الصفقات والعقود والإتفاقيات طبقا للتنظيم المعمول به.

2– المدير.

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

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

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

- المالية العامة.
- الموارد البشرية.
- المصالح الصحية.
- صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافق.

كما يعين نواب المدير بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

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

3-المجلس الطبي.

يتكون المجلس للطبي من:

- مسؤول المصالح الطبية.
- الصيدلي المسؤول عن الصيدلة.
- جراح أسنان.
- شبه طبي ينتخبه نظراؤه من أعلى رتبة في سلك شبه الطبيين.

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

من أهم أعمال المجلس الطبي:

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

- تنظيم العلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية.
- مشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية وبناء المصالح وإعادة تهيئتها.
- برامج الصحة والسكان.
- برامج التظاهرات العلمية والتقنية.
- إنشاء هياكل طبية أو إلغائها.

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

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

– التنظيم الداخلي للمؤسسة[1].

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

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

– المديرية الفرعية للمالية والوسائل.

– المديرية الفرعية للموارد البشرية.

– المديرية الفرعية للمصالح الصحية.

– المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات والتجهيزات المرافقة.

1–تشمل المديرية الفرعية للمالية والوسائل على ثلاث مكاتب:

أ– مكتب الميزانية والمحاسبة.

ب– مكتب الصفقات العمومية.

ت– مكتب الوسائل العامة والهياكل.

2– تشمل المديرية الفرعية للموارد البشرية على مكتبين:

أ– مكتب تسيير الموارد البشرية وحركتها.

ب– مكتب التكوين.

3–تشمل المديرية الفرعية للمصالح الصحية على ثلاث مكاتب:

أ– مكتب الدخول.

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

ب- مكتب التعاقد وحساب التكاليف.

ت- مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها.

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

أ- مكتب صيانة التجهيزات الطبية.

ب- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

المبحث الثاني: تحليل المقابلة

عرف الانسان منذ ان خلق العديد من الانتصارات والانكسارات(الازمات) وهي حاجة طبيعية في حياتنا اليومية.

ومن أجل استقرار هذه الحياة لابد من مواجهة هذه الازمات وتطوير هذه الانتصارات حتى تستمر الحياة والعيش بسلام.

المطلب الأول : تعريف أزمة كرونا

في القرن 21 تعرضت البشرية الى أزمة جديدة وعالمية ارعبت العالم بقوتها وعجزت كبرى دول العالم امام قوتها وعلى غرار دول العالم الكبرى كان للجزائر نصيب من هذه الازمة وهي ازمة صحية بامتياز.

تعريف أزمة كورونا

فيروسات كورونا هي عائلة من الفيروسات التي يمكنها أن تسبب أمراضًا مثل الزكام والالتهاب التنفُّسي الحاد الوخيم، ومتلازمة الشرق الأوسط التنفُّسية ي عام 2019، أُكتشِف نوع جديد من فيروسات كورونا تسبب في تفشي مرض ، عرَف الفيروس باسم فيروس المتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة كورونا. ويُسمَّى المرض الناتج عنه مرض فيروس كورونا المستجد 2019 (كوفيد 19). في مارس 2020، أعلنت منظمة الصحة العالمية أن فيروس كورونا (كوفيد 19) قد أصبح جائحة عالمية. تعكف مجموعات الصحة العامة، ومن بينها مركز مكافحة الأمراض والوقاية منها في الولايات المتحدة ومنظمة الصحة العالمية على متابعة جائحة كوفيد 19 ونشر آخر المستجدات على مواقعها عبر الإنترنت. كما أصدرت هذه المنظمات توصيات حول الوقاية من الفيروس المسبب لمرض كوفيد 19 وعلاجه. بدأت أزمة كورونا في الصين التي اضطرت في غضون أسابيع بعد انتشار الفيروس في يناير 2020 إلى الحجر الصحي على أكثر من 60 مليون مواطن. وفي غضون شهري فبراير ومارس أضحت أزمة عالمية تشمل جميع الدول تقريبا وخاصة الولايات المتحدة والبرازيل وإيطاليا وأسبانيا وقبل ذلك إيران التي تعاني من أكبر عدد من الإصابات بالفيروس.

المطلب الثاني: أزمة كورونا في الجزائر

من أجل التعرف عن قرب على هذه الازمة والنظم التي ساعدت في التحكم في هذه الازمة ، قمنا بزيارة ميدانية الى مستشفى المدية والتقينا بالسيد "بلحاج عبد اللطيف" هو رئيس مصلحة الاوبئة والوقاية فاخبرنا عن صعوبة تلك الفترة ماديا و معنويا (نفسيا) بالنسبة للعمال وادارة المستشفى وعلى الدولة ككل والمجتمع اجمعين. فقد تم تنصيب خلية ازمة من اجل تحديد الاحتياطات وتوفير كل النقائص والابلاغ بالمستجدات.

حيث بفضل الأنظمة الادارية من تذليل العوائق والقيام باجتماعات دورية ويومية والتي كانت تتم عن بعد عن طريق رسائل والمكاتيب.... مع الدائرة والولاية والوزارة من أجل الاطلاع هذه المستجدات والطوارئ فقد وفرت لهم الدولة PCR والذي كان يتماشى مع مصلجة الاوبئة وتحليل العينات من أجل تجنب تنقل العدوى والسيطرة عليها باكبر قدر ممكن وكذا توفير الاكل والالبسة والاقنعة ...الخ.

كما تم تكوين أعوان نظافة حول ظروف التأقلم مع الجائحة والحد من انتقالها وكذا توفير:

- جهاز دقات القلب appareil scope.
- جهاز الضغط والأكسجين.
- جهاز اليد.
- قناع الاكسجين.
- الأقنعة.

كما لم ينسى الدور الفعال الذي لعبه الناس من خلال المساهمة في توفير المستلزمات وتوعية الناس بالالتزام بالتدابير الوقائية والتباعد من أجل الوصول الى تحقيق نتائج ايجابية بتظافر جهود الجميع.

كما استعان مستشفى المدية في تسيير أزمة جائحة كورونا بمساعدة الجمعيات والمجتمع المدني الذي قدم مساهمة فعالة في مكافحة هذا الوباء، وتتمثل هذه المساهمة في صناعة الكمامات والالبسة الواقية وتوزيع المعقمات وأدوات النظافة والتعقيم.

خلاصة الفصل.

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

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



خاتمة عامة

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

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

- يقصد بنظام المعلومات هو مجموعة من المكونات المرتبطة والتي تعمل معا نحو تحقيق هدف واحد عن طريق قبول المدخلات من البيئة وإجراء عمليات تحويلية عليها لتحولها إلى مخرجات
- تعرف إدارة الأزمة بأنها " عالية تخطيط إستراتيجي تستلزم إتخاذ مجموعة من القرارات في ظروف يسودها التوتر وعدم اليقين تستهدف الإجابة السليمة لإحداث الأزمة ومنع تصاعدها.

نتائج الدراسة.

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

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

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

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

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

- مبادئ التخطيط لمواجهة الأزمة.
- مبادئ التعامل مع الأزمة.

- مبادئ شرعية تتعلق بالإعداد النفسي لمتخذ القرار الإداري ولفريق المهام الأزموية.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- لا تأخذ المؤسسة العمومية الاستشفائية مُحَّد بوضياف بالمدية الأزمات التي تواجهها بعين الاعتبار.
- لا يمكن للمؤسسة العمومية الاستشفائية مُحَّد بوضياف بالمدية أن تتوقع الازمات التي يمكن أن تصادفها أو التي تتعرض لها.
- لم يتلقى موظفوا المؤسسة العمومية الاستشفائية مُحَّد بوضياف بالمدية ما يكفي من التدريب لمواجهة الأزمات.
- أغل موظفوا المؤسسة العمومية الاستشفائية مُحَّد بوضياف بالمدية تواجههم العديد من العراقيل عند التعامل مع الأزمات.
- للقائد خبرة كافية تساعده على إدارة الازمات.
- لا يوفر القائد القدر الكافي من الحرية لممارسة المهام والأنشطة الخاصة بهم.
- لا يهتم القائد بعنصر الوقت عند التعامل مع الأزمات.
- للقائد القدرة على توزيع العمل على المساعدين حسب قدراتهم وامكانياتهم.
- تتوفر المؤسسة العمومية الاستشفائية مُحَّد بوضياف بالمدية على كفاءات بشرية مختلفة قادرة على التعامل مع مختلف الأزمات.
- تفضل إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية مُحَّد بوضياف بالمدية اختيار أفراد فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات.
- لا يوجد تأثير أو دور للمهارات القيادية في إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية مُحَّد بوضياف بالمدية.
- لا يوجد دور لفريق العمل في إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية مُحَّد بوضياف بالمدية.

الاقتراحات.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

أفاق البحث.

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

- عملية إعداد إستراتيجية لمواجهة أزمة معينة على مستوى المؤسسة العمومية.



قائمة المراجع

المراجع بالعربية:

1- – أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010 ، ص 43.

2- أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2004 .

3- احمد ماهر، **إداراة الأزمات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة،2006.

4- إدارة الأعمال، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة، القدس،2021 .

5- ادمون طارق ادمون جل، مدى فعالية نظم المعلومات المحاسبية في المصارف التجارية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال،2010.

6- أسامة مُحَّد شاكر عبد العليم، عمر أحمد هاشم الشريف، **المداخل الادارية الحديثة في التعليم**،دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

7- اسماعيل مُحَّد محد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الادارية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية-مصر، بدون سنة نشر.

8- الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، القدسة

9- الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، القدس، 2030 ، ص20.

10- حسن عااد لمكاوي،"**الإعلام و معالجة الأزمات**"، الدار المصرية البنانية، الطبعة 02 ، القاهرة، 2009.

11- حسينة سليم، مفاهيم معاصرة لتحديث الاقتصاد الوطني، منشورات وزارة الثقافة، دمشق، 2008.

12- حمدوش آمنة، نظم المعلومات ودوره في تسيير المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص تسيير استراتيجي دولي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015/ 2016.

13- الخضيري محسن أحمد، " **إدارة الأزمات :عدم إمتلاك كافة القوة من أشد لحظات الضعف**"، مجاوعة النيل العربية، الطبعة 02 ، القاهرة،2002 ،ص11

14- الخضيري محسن أحمد، **إدارة الأزمات:عدم امتلاك كافة القوة من أشد لحظات الضعف**، مجموعة النيل العربية، الطبعة2، القاهرة، 2002.

15- خليفة هشام، لنظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني و دوره في تحسين جودة التقارير الداخلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تحصص محاسبة وجباية، جامعة: د. موالي الطاهر-سعيدة، 2017/2016.

16- رباح نور الهدى، دور نظم المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة اقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص ادارة مالية، جامعة المدية-كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 2019-2020.

17- ربحي عبد القادر الجديلي، **"واقع إستخدام إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة"**، مذكرة لنيل درجتة الماجتيستير في إدارة

18- ربحي مصطفى عليان، ادارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع،عمان-الاردن،2008.

19- رهف مروان غنياة،" **متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية"**، مذكرة لنيل درجتة الماجتستير في التربية المقارنة الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، دمشقا، 2013-2014،ص44.

20- الزهرة عبد المحسن منتهى، " **إدارة الأزمات لعمداء الكليات في جامعة المستنصرية وعلاقتها بإتخاذ القرار الفعال من وجهة نظر المتمدريسين"**،مجلة كلية التربية، العدد 23 ، جتامعة المستنصرية، بغداد، 2015 .

21- زينات موسى مسك،" **واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية و إستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين"**، مذكرة لنيل درجتة الماجتستير في إدارة الأعاال، كلية التاويل الإدارة، جتامعة خليل بغزة، القدس، 2011 .

22- سامي عبد الله سالم أبو عزيز،**"معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية :دراسة حالة قطاع غزة"**،مذكرة لنيل درجتة الماجتيستير في إدارة

23- سليم ابراهيم، نظم المعلومات الاداري، مؤسسة الوراق،عمان، الاردن،ط1،1998.

24- سونيا مُحَّد البكري، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، بدون سنة نشر.

25- السيد عبد المقصود دبيان، نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، كلية التجارة جامعة الاسكندرية، الدار الجامعية، 2004.

26- سيد مُحَّد جاد الرب، نظم المعلومات الادارية، مطبعة العشري، قناة السويس-مصر،2009

27- شاهر بن فهد الحارثي،" **بناء أنموذج للمحاكاة بالحاسب الآلي كمدخل لإدارة الأزمات المدرسية"**، مذكرة لنيل درجتة الماجتستير في الإدارة التربوية.

28- شرف الدين حسين، علوي أمجد علي، محي الدين حسين،" **إدارة الأزمات الأمنية بين النظرية والتطبيق :تطبيق حول المؤتمر الرابع"**، مجلة الأمن.

29- صفيح الدنداني، تأثير نظام المعلومات الإداري على عملية اتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة المدية-كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 2017/2016.

30- طارق طه، مقدمة في نظم المعلومات الادارية و الحاسبات الألية، منشاة المعارف، الاسكندرية-مصر، ط03،2000

31- طارق كاظم شلاكه،" **ممارسات القيادة الإستراتيجية وإنعكاسها في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية :دراسة تحليلية وصفية في ديوان وزارة النفط**" مجلة كلية التربية للبنات، العدد 11 ، الجزء3 ، الجامعة العراقية، بغداد، 2019 ، ص 373.

32- طلال مُحَمَّد علي الحجاوي، فؤاد عبد المحسن الجبوري، نظم المعلومات المحاسبية وفعاليتها في ظل الدور الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة العربية، 2014.

33- عاطف مُحَمَّد صقر،"**درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري المدارس وكالة الغوث و سبل تنميتها**"، مذكرة لنيل درجتة الماجتستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، القدس، 2004 .

34- عبد الرحمان الصباح، نظام المعلومات الادارية، دار زهران للنشر، عمان –الاردن،1988.

35- عبد الرحمان الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012

36- عبد الرحمان الصباح، نظم المعلومات الإدارية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، زهران للنشر والتوزيع، الأردن،2005.

37- عبد الرحمن الصباح، نظم المعلومات الادارية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان-الاردن،2012.

38- عبد الرزاق مُحَمَّد قاسم، "نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1991.

39- عبد الله إبراهيم الكيلاني،" **إدارة الأزمات**"، دار الكتب القطرية، الدوحة، 2004 ، ص11

40- علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، الطبعة الثالثة ،المنظمة العربية للتنمية الادارية-بحوث و دراسات، الدوحة –قطر، 2013.

41- علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، ط3 ،المنظمة العربية للتنمية الادارية-بحوث و دراسات، الدوحة –قطر، 2013.

42- علي عجوة كريمان فريد،" **إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات**"،عالم الكتاب للنشر، الطبعة 03 ، القاهرة،2004 ،ص31

43- علي مانع صنيهيت شرار المطيري، دور نظام المعلومات المحاسبية الالكترونية في تحسين قياس مخاطر الائتمان في البنوك الكويتية، مذكرة مقدمة استكمالا للحصول على ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال- قسم المحاسبة، 2012

44- علي منصور الشريمي، **دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية**، ورقة بحثية مقدمة الى الملتقى العلمي حول: رفع كفاءة العاملين في العلاقات العامة لاعلام الاجهزة الأمنية، كلية العين الامرات العربية المتحدة، دبي، أيام 23-27 نوفمبر 2008. وعن محمود عياصرة، مروان مُحَمَّد بني

45- فهد مُحَمَّد نعاان زيادة،" **أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات**"، مذكرة لنيل درجتة الماجتستير .

46- كمال الدين مصطفى الدهراري، مدخل معاصر في نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003.

47- مُحَمَّد إبراهيم مُحَمَّد بدر، تقنية نظم المعلومات، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان- الأردن،2012.

48- مُحَمَّد الصرفي، **إدارة الأزمات**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، 2006،ص35.

49- مُحَمَّد ديب الأشقر، "**درجة ممارسة إدارة الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات و سبل تطويرها**"، مذكرة لنيل درجتة الماجتستير في

50- مُحَمَّد رشاد الحالاوي، " **إدارة الأزمات :تجارب محلية و عالمية**"، مكتبة عين الشاس ، الطبعة 02، القاهرة، 1995.

51- مُحَمَّد سرور حكات الحريري،" **إدارة الأزمات و إستراتيجيات القضاء على الأزمات الإقتصادية والمالية والإدارية**"، دار الصفاء للنشر والتوزيع،عمان، 2012، ص ص 46-47.

52- مُحَمَّد سعيد الخشبية، نظم المعلومات مفاهيم وتكنولوجيا، دار الكتب القومي.

53- مُحَمَّد صلاح سالم،" **إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيقي العلمي**"، مجلة الدراسات والبحوث الإنسانية والإجتماعية، الطبعة03 القاهرة، 2005 ، ص33

54- مُحَمَّد صلاح سالم، إدارة الأزمات وكوارث، عين للدراسات والبحوث الانسانية والاجتماعية،ط2005،1،ص47.

55- مُحَمَّد عبد الغني هلال،" **مهارات إدارة الأزمات**"، مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة 02 ، القاهرة، 2004 ، ص 98.

56- مُحَمَّد فتحي،" **الخروج من المأزق :فن إدارة الأزمات**"، دار النشر الإسلامية، القاهرة، 2002

57- مُحَمَّد نصر مهنا، إدارة الازمات، مؤسسة الشباب الجامعة للنشر والتوزيع،2004.

58- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، بدون سنة نشر.

59- معن محمود عياصرة، مروان مُحَمَّد بني احمد، **ادارة الصراع والازمات وضغوط العمل**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان،2008

60- منال مُحَمَّد الكردي، جلال ابراهيم العبد، نظم المعلومات الادارية، دار الجامعية للنشر والتوزيع،2002.

61- نادية عبد القادر، **إدارة الازمات وحل المشكلات**، وزارة التربية والتعليم، 2007، ص3.

62- نخبة من الخبراء المتخصصين،" **إدارة الذات و الأزمات**"،دار التعليم الجامعي، القاهرة، 2011

63- نسياة لخضاري، " **دراسة و تحليل الأزمات التسويقية في المؤسسات الجزائرية**"، مذكرة لنيل شهادة الماجتستير في التسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جتامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر، 2003

64- نعيم إبراهيم الظاهر،" **إدارة الأزمات الإستراتيجية**"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة 03 ، عاان، 2004 ، ص3

65- نورة بعلول، أمال عشيش،" **دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات**"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال، كلية العلوم الإجتماعية الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2014-2015.

66- نوري منير، نظم المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية ،الساحة المركزية بن عكنون الجزائر 2015 .

67- والتخطيط ، كلية التربية، جامعة أم القرى، الرياضة،2010-2011.

68- وسام صبحي مصباح سليم،" **سمات إدارة الأزمات في المؤسسة الحكومية الفلسطينية :دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة**"، مذكرة ضان متطلبات الحصول لنيل درجتة الماجتيستير في إدا رة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2003 ، فلسطين.

69- [1]يونس إبراهيم جتعفر،" **أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات**"، مجلة جتامعة الأقصى، المجلد 23 ، العدد 03 ، جتامعة الأقصى، القدس، 2017

مرجع بالأجنبية:

1- Kenneth GJone PP « les systèmes d'information de gestion » Organisation et réseaux stratégique, 6 eme éditions, paris, 2001, p 17.
2- Loudon , k. and London, «management information systems » new approaches of organisation and technology : prentice hall ; inc, 1998.
3- Loudon, K & Loudon, Management Information Systems", 11th ed, Prentice Hall Int, Inc . 2008.P20.
4- Spargue.Framwork for the devlopment of decision support systems in spargue. Hall international .inc .2000.p9.
5- Sophie goultier- gaillard et jean paul luoisot, cit, p 29.