

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد لمين دباغين. سطيف 2

قسم: علم الاجتماع

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: Socio 012/02/15



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في فرع علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

بعنوان:

التخطيط الإستراتيجي وتسيير الأزمات في الإدارة المحلية الجزائرية

إعداد الطالبة:

بوبكري فريدة

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة سطيف 02	أستاذ التعليم العالي	أ.د كوسة بوجمعة
مشرفا ومقررا	جامعة سطيف 02	أستاذ التعليم العالي	أ.د قروي رفيق
مناقشا	جامعة خنشلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د فرزیز محمود
مناقشا	جامعة سكيكدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د بوبكر هشام
مناقشا	جامعة سطيف 02	أستاذ التعليم العالي	أ.د درويش توفيق

السنة الجامعية: 2024/2023

شكر وتقدير

الحمد لله والشكر لله العلي المجيد الذي وفقني لإتمام هذا العمل، بداية أتقدم بالشكر الجزيل،
التقدير، الاحترام، وجميل العرفان والامتنان لأستاذي المشرف "قروي رفيق" لكل ما قدمه
من توجيهات وإرشادات قيمة، وعلى رحابة صدره وصبره معي.

كما أتقدم بالشكر وجميل العرفان وخالص الامتنان للأستاذ "بوربيع جمال" الذي خصني
بتوجيهات ونصائح قيمة من لحظة إختيار الموضوع إلى لحظة انتهائه وعرضه للمناقشة.
أيضا أتقدم بالشكر الجزيل وجميل العرفان وخالص الامتنان لـ أبي وأمي وإخوتي
دون أن لا يفوتني شكر كل اطارات مؤسسات الدراسة الميدانية الذين تعاونو معي في كل مراحل
البحث، وعلى رأسهم السادة:

- السيد مدير الإدارة المحلية لولاية جيجل
- رئيس مصلحة الميزانية والممتلكات على مستوى الادارة المحلية
- رئيس مصلحة المستخدمين بالادارة المحلية
- مدير الحماية المدنية لولاية جيجل
- رئيس مكتب المخططات على مستوى مديرية الحماية المدنية
- رئيس مكتب التكوين على مستوى مديرية الحماية المدنية
- رئيس مكتب الوقاية على مستوى مديرية الحماية المدنية
- محافظ الغابات لولاية جيجل
- رئيس مكتب التكوين بمحافضة الغابات لولاية جيجل
- رئيس مكتب الحرائق بمحافضة الغابات
- رئيس مصلحة المستخدمين بمديرية الأشغال العمومية
- الأمين العام لبلدية الجمعة بني حسيبي
- الأمين العام لبلدية العوانة
- الأمين العام لبلدية تكسانة
- رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية سلمى بن زيادة
- الأمين العام لبلدية اراقن سويسبي



الصفحة	الموضوع
	الشكر
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
05 – 01	مقدمة
<h2>الجانب النظري</h2>	
<h3>الفصل الأول: تحديد موضوع الدراسة</h3>	
09 – 07	1. تحديد الإشكالية
10 – 09	2. فرضيات الدراسة
10	3. أهمية الدراسة
11 – 10	4. أسباب اختيار الموضوع
12 – 11	5. أهداف الدراسة
22 – 12	6. مفاهيم الدراسة
34 – 22	7. الدراسات السابقة
<h3>الفصل الثاني: التخطيط الإستراتيجي وآلياته الإدارية</h3>	
37	تمهيد
37	1. مفاهيم ذات الصلة بالتخطيط الاستراتيجي
38 – 37	1.1. الاستراتيجية
39 – 38	2.1. الإدارة الإستراتيجية

40	3.1. التفكير الإستراتيجي
41 - 40	3.1. الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي
45 - 41	2. أهمية وأهداف التخطيط الإستراتيجي
47 - 45	3. خصائص وعناصر التخطيط الإستراتيجي الفعال
49 - 48	4. أساليب وأبعاد التخطيط الإستراتيجي
50	5. مهام ومسؤولية إعداد الخطة الإستراتيجية
53 - 51	6. المراحل الأساسية للتخطيط الإستراتيجي
60 - 53	7. شروط نجاح التخطيط الإستراتيجي وأهم أنواعه
64 - 61	8. النماذج الأساسية للتخطيط الإستراتيجي أثناء الأزمات
65 - 64	9. المقاربة السوسيولوجية لموضوع التخطيط الإستراتيجي
67 - 65	1.9. المقاربة الكلاسيكية
68	2.9. المقاربة السلوكية
75 - 68	3.9. المقاربة الحديثة
75	خلاصة
الفصل الثالث: إدارة الأزمات في الإدارة المحلية	
78	تمهيد
78	1. إدارة الأزمات
80 - 78	2.1. مفاهيم ذات الصلة بالأزمة
81 - 80	3.1. خصائص الأزمة وإدارة الأزمة
85 - 81	4.1. أهداف إدارة الأزمة وأهم المراحل التي تمر بها
85 - 85	5.1. أسباب نشوء الأزمات
87 - 85	6.1. أساليب إدارة الأزمات
92 - 87	7.1. عناصر وأنواع الأزمات

92	2. آليات ومخططات إدارة الأزمات
94 – 92	1.2. مقاييس إدارة الأزمات في الإدارة المحلية
95 – 94	2.2. مخطط الوقاية
96	3.2. مخطط تنظيم التدخلات
98 – 97	1.3.2. مخطط تنظيم التدخلات على مستوى الولاية
99 – 98	2.3.2. مخطط تنظيم التدخلات على مستوى البلدية
100 – 99	3.3.2. مخطط تنظيم التدخلات على مستوى الحماية المدنية
101 – 100	4.2. مخططات تصنيف المخاطر وإدارة الكوارث والأزمات
102	3. خلية إدارة الأزمات
102	1.3. فريق إدارة الأزمات
104 – 102	2.3. أهمية فريق إدارة الأزمات ومهامه
105 – 104	3.3. تشكيل فريق إدارة الأزمات ومراحل تدخلاته
106 – 105	4.3. معايير اختيار فريق إدارة الأزمات
106	4. الإدارة المحلية الجزائرية
107	1.4. تعريف الإدارة
108 – 107	2.4. أهمية وأهداف الإدارة المحلية
109 – 108	3.4. مقومات النجاح الإداري وقت الأزمات
111 – 110	4.4. دور وأهمية الموارد البشرية في إدارة الأزمات
115 – 111	5. نماذج عن الكوارث والأزمات في الجزائر
115	6. مداخل نظرية في دراسة المخاطر والأزمات
116 – 115	1.6. المدخل الكلاسيكي
118 – 117	2.6. المدخل الحديث
119 – 118	3.6. المدخل الأيكولوجي
120	خلاصة

الفصل الرابع: التخطيط للوقاية ومواجهة الأزمات

123	تمهيد
123	1. التخطيط الإستراتيجي ونظام المتابعة أثناء الأزمات
124 – 123	1.1. منهجية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة
125 – 124	2.1. التخطيط الإستراتيجي للطوارئ ومواجهة الأزمات
126 – 125	3.1. آليات الوقاية من الأزمات في ظل تخطيط استراتيجي فعال
126	2. التنسيق العملياتي المشترك وإدارة الأزمات
126	1.2. مفاهيم عامة حول التنسيق العملياتي
127 – 126	1.1.2. تعريف التنسيق العملي
128 – 127	2.1.2. أهمية التنسيق العملي أثناء إدارة الأزمات
129 – 128	3.1.2. أهداف ووظائف التنسيق العملي
131 – 129	4.1.2. مبادئ وأنواع التنسيق العملي في الإدارة المحلية
132	2.2. مفاهيم عامة حول الإتصال المؤسساتي
132	1.2.2. مفهوم الإتصال
133 – 132	2.2.2. مفهوم الإتصال المؤسساتي
136 – 133	3.2.2. الإتصال المؤسساتي وتحديد طبيعة الأزمات
138 – 136	4.2.2. أنواع الإتصال المؤسساتي والحد من أثر الأزمات
138	3. القيادة ومهارات حل المشكلات وإتخاذ القرارات وقت الأزمات
139	1.3. مفاهيم عامة حول القيادة
139	1.1.3. تعريف القيادة الإدارية
140 – 139	2.1.3. القيادة الإستراتيجية أثناء الأزمات
141	3.1.3. النماذج والقدرات القيادية لمواجهة الأزمات
141	2.3. مفاهيم عامة حول القرار الإستراتيجي
142 – 141	1.2.3. مفهوم قرار إدارة الأزمة

142	2.2.3. مفهوم اتخاذ القرار
143 – 142	3.2.3. الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار
144 – 143	4.2.3. صنع اتخاذ القرارات وقت الأزمات
146 – 144	5.2.3. تصنيف القرارات ومراحل صنعها وكيفية اتخاذها
148 – 146	6.2.3. المعلومة وصناعة قرارات إدارة الأزمات
148	4. أهم المعوقات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في الإدارة المحلية
149 – 148	1.4. إدارة الوقت
150 – 149	1.1.4. مفهوم إدارة الوقت
151 – 150	2.1.4. فعالية وخطوات إدارة الوقت
153 – 151	3.1.4. التخطيط لإدارة الوقت في حالة الأزمات
153	2.4. التكوين
154 – 153	1.2.4. مفهوم التكوين
154	2.2.4. أهمية وأهداف التكوين
156 – 154	3.2.4. التخطيط والإعداد للعملية التكوينية
158 – 156	4.2.4. تكوين المورد البشري ودوره في إدارة الأزمات
159 – 158	3.4. معوقات الإتصال المؤسسي وتفاقم الأزمات
160 – 159	4.4. معوقات اتخاذ القرارات أثناء الأزمات
162 – 161	5. إدارة الأزمات واستراتيجية التدريب والتكوين
163 – 162	خلاصة
<h1>الجانب الميداني</h1>	
<h2>الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة</h2>	
165	تمهيد

165	1. مجالات الدراسة
165	1.1. المجال الموضوعي
176 – 165	2.1. المجال المكاني
177	3.1. المجال البشري
188 – 178	4.1. المجال الزمني
190 – 188	2. منهج الدراسة
196 – 190	3. أدوات جمع البيانات
197 – 196	4. عينة الدراسة
197	خلاصة
الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات، ومناقشة نتائج الدراسة	
199	تمهيد
259 – 199	1. عرض وتحليل بيانات الدراسة
259	2. مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
266 – 259	1.2. مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة
267 – 266	2.2. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
273 – 268	2.3. مناقشة النتائج في ضوء المدخل النظري
274 – 273	3. النتيجة العامة للدراسة
275 – 274	التوصيات والإقتراحات المشتقة من الدراسة
275	خلاصة
278 – 276	خاتمة

قائمة المصادر والمرجع

قائمة الملاحق

ملخص الدراسة باللغة العربية

ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

فهرس الجداول، الأشكال وقائمة الملاحق

1. فهرس الجداول

2. فهرس الأشكال

3. قائمة الملاحق

1. فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
-01-	أنواع الأزمات حسب خصائصها	90
-02-	أهم الكوارث التي عرفتھا الجزائر	113
-03-	أسباب اختيار مؤسسات الدراسة	176
-04-	المجال البشري	177
-05-	توزيع عينة الدراسة	197
-06-	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	199
-07-	توزيع أفراد العينة حسب السن	200
-08-	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	201
-09-	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	202
-10-	توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة	203
-11-	توزيع أفراد العينة حسب الترقية	205
-12-	مدى الاطلاع على محتوى الخطط الاستراتيجية	207
-13-	أنواع الأزمات التي سبق التدخل لإدارتها	208
-14-	الاجراءات المخطط لها عند ظهور مؤشرات الأزمة	209
-15-	عوامل تطوير الخطط المشتركة لتسيير الأزمات	211
-16-	تأثير كثرة الأزمات التي سبق لها الحدوث في وضع الخطط المشتركة لإدارتها	212
-17-	أهم المواضيع المقترحة للنقاش أثناء التخطيط لإدارة الأزمة	214
-18-	الأساليب المتطورة لتسيير الأزمات	215
-19-	وسائل تبليغ الرأي العام بحدوث أزمات	217
-20-	تقيّم للمؤسسات المعنية بالتخطيط الاستراتيجي	219
-21-	عراقيل إعداد مخطط تنسيقي لإدارة الأزمات	223
-22-	تقييم عملية التنسيق المشترك في مجال إدارة الأزمات	224

226	أهمية المشاركة في اجتماعات صنع قرارات تسيير الأزمة	-23-
227	كيفية تقديم اقتراحات تواكب تسارع حدوث الأزمات	-24-
229	المراحل الأكثر صعوبة في التعامل مع الأزمات	-25-
231	تأثير زمان ومكان الأزمات على فعالية القرارات المتخذة	-26-
232	مدى الالتزام بتطبيق القرارات المخطط لها أثناء حدوث الأزمات	-27-
233	أهم القرارات التي يتم التخطيط لاتخاذها ويطلب منك الالتزام بتنفيذها أثناء التعامل مع الأزمات	-28-
235	العراقيل على المستوى المجتمعي	-29-
236	مستوى الرضا عن نوع القرارات المبرمجة وقت الأزمات	-30-
238	اقتراحات تطوير الخطط الاستراتيجية المستقبلية لإدارة الأزمات	-31-
240	كيفية التخطيط لإدارة الوقت أثناء الأزمات	-32-
241	الوقت المستغرق في جمع المعلومات حول تحديد حجم الأزمة	-33-
243	مدى تأثير نوع الأزمة على عملية إدارة الوقت	-34-
245	كيفية تأثير حجم الأزمة في إعداد الرزنامة الزمنية لإدارتها	-35-
246	كيفية التخطيط للاستفادة من الوقت في المرحلة المستقبلية	-36-
248	أهمية التكوين الخاص لفريق إدارة الأزمات	-37-
250	مستوى الاستفادة من التكوين المكثف في مجال تسيير الأزمات	-38-
251	مدى مساهمة نوع التكوين في إدارة الأزمات	-39-
253	أهمية المشاركة في تحديد المهام المراد التكوين عليها	-40-
255	الخبرة المكتسبة من التكوين ودورها في تطوير الخطط الاستراتيجية	-41-
257	معوقات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات	-42-

2. فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
51	مراحل التخطيط الاستراتيجي	(01)
61	النماذج المعتمدة في عملية التخطيط الاستراتيجي	(02)
73	نظام تأثير القيادة في ظل نظرية التفاعل	(03)
87	أسباب حدوث الأزمات	(04)
95	مخطط الوقاية	(05)
96	مخطط تنظيم التدخلات والاسعافات	(06)
97	جهاز تنظيم التدخلات على مستوى الولاية	(07)
98	جهاز تنظيم التدخلات على مستوى البلدية	(08)
99	جهاز تنظيم التدخلات على مستوى الوحدة	(09)
131	أنواع التنسيق العملياتي	(10)
155	مخطط عملية التخطيط للعملية التكوينية	(11)
157	معوقات التخطيط الاستراتيجي	(12)

3. قائمة الملاحق (السجلات والوثائق)

رقم الملحق	نوع الملحق
(01)	- الاستمارة
(02)	- دليل المقابلة
(03)	- الهيكل التنظيمي للإدارة المحلية ومصالح الولاية
(04)	- الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية
(05)	- الهيكل التنظيمي لمحافظة الغابات
(06)	- الهيكل التنظيمي لبلدية الجمعة بني حبيبي
(07)	- الهيكل التنظيمي لبلدية العوانة
(08)	- الهيكل التنظيمي لبلدية سلمى بن زيادة
(09)	- الهيكل التنظيمي لبلدية تكسانة
(10)	- الهيكل التنظيمي لبلدية إراقن سويسي
(11)	- المراكز الجهوية للتدريب الأولي لأعوان الحماية المدنية
(12)	- الحصيلة السنوية للنشاطات العملية لوحدة الحماية المدنية لولاية جيجل لسنة 2022
(13)	-Fiche d'évaluation de la formation continue des stagiaires
(14)	- نسخة عن أحد مخططات التكوين لسنة 2022
(15)	- الحصيلة الأسبوعية لمحتوى دروس التكوين المتواصل لسنة 2022
(16)	- طبيعة الأخطار والكوارث في الجزائر وعدد المقاييس المعنية بالتدخل
(17)	- الهيئات المشكلة لمقاييس التدخل
(18)	- مهام مقاييس التدخل
(19)	- خريطة ولاية جيجل
(20)	- المرسوم رقم 85-231 المؤرخ في 25.08.1985 المتعلق بشروط. التدخلات والاسعافات وتنفيذها عند وقوع الكوارث، والمرسوم رقم 85-232 المؤرخ في 25.08.1985 المتعلق بالوقاية من أخطار الكوارث
(21)	- الجريدة الرسمية العدد 84 المؤرخة في 29/12/2004 المتضمنة القانون رقم 04 - 20 المتعلق بالوقاية من الأخطار الكبرى وتسيير الكوارث في إطار التنمية المستدامة
(22)	- المرسوم التنفيذي رقم 59/19 المؤرخ في 02 فيفري 2019 الذي يحدد كفاءات إعداد مخططات تنظيم النجدة وتسييرها

مقدمة

مقدمة

احتل موضوع التخطيط الاستراتيجي وتسيير الأزمات اهتمام الباحثين خاصة مع تزايد المنحنى التصاعدي لحدوث الأزمات، والتي لا يعرف لها المكان والزمان، ولا يعرف ما ستحدثه من خسائر خاصة ما تعلق بالأرواح، وحتى خسائر مادية تقدر بمئات ملايين الدولارات، وتجعل حتى الدول المتطورة عاجزة وطالبة ليد المساعدات أثناء تعاملها مع الأزمات خاصة الفجائية منها الزلازل أو الفيضانات، وهنا ضرورة إعداد تخطيط استراتيجي بكل مقوماته وآلياته وواقعية تنفيذه وتدرس الموارد البشرية مع إدارة الوقت، وكل هذا يكون في إدارة محلية تعرف واقعها، ولو أنها قطعت أشواطاً في مجال التقنية وتوفير الوسيلة والرقمنة وتطوير المجال الاتصالي في شقه المؤسساتي، بالتنسيق المشترك والتحضير والتدريب والتطوير والتأطير القانوني كلها مراحل ضرورية وأساسية لإعداد خطة إدارة الأزمة المستقبلية.

وللإحاطة بالموضوع قسمنا دراستنا إلى ستة فصول، أربعة منها نظرية وبأمثلة تنظيمية من الإدارة المحلية الجزائرية، وفصلين من الجانب الدراسة الميدانية.

بدءاً بالفصل الأول والذي تم عنوانته بتحديد موضوع الدراسة، ولتحديده وتحديد إطاره ومنطلقاته تناولنا فيه الإشكالية وربطنا بين متغير الدراسة بالتحليل خاصة ما تعلق بالتخطيط الاستراتيجي، وبناء خطة مستقبلية وما تتطلبه من إدارة حديثة وتكوين الكادر البشري المؤهل والمدرّب، خاصة أثناء حدوث الأزمات أو إعداد خطة استراتيجية واستباقية، والاعتماد على نماذج مدروسة وفق المعطيات الواقعية بالإدارة المحلية، وواقعية ما تخلفه الأزمات باختلاف أنواعها وأزمنة حدوثها، وما تخلفه من خسائر وتعطل المصالح وضرورة التدخل والتنسيق، والتقييم، وبناء استراتيجيات وخطط مستقبلية وتدريب وتكوين دائم ومستمر للمورد البشري المساهم في كل مراحل إدارة الأزمات، لذا تمت أهمية كبيرة لموضوع الدراسة بالنسبة للإدارة المحلية في ترسيخ الثقافة الإدارية، والقانونية والعملية لإدارة الأزمات وضرورة تطويرها.

ومن أسباب اختياري للموضوع اهتمامي بدراسة موضوع الأزمات وربطه بالتخطيط الاستراتيجي والمساهمة المستقبلية في توضيح مكونات الموضوع وإبراز أهم المعوقات التي تحول دون وجود خطة واحدة، أيضاً من عناصر الفصل الإطار المفاهيمي، والتعريفات الإجرائية، أما عن الدراسات السابقة فكانت ثلاثة دراسات عربية وكلها تناولت الموضوع أو أحد متغيراته وركزت على التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، المورد البشري، إدارة الأزمات في بيئة العولمة، أما عن الدراسات الجزائرية، فكانت دراسة الباحث بوربيع جمال في العام 2014 في إطار دكتوراه علوم تحت عنوان الكوارث الطبيعية ومخططات

مقدمة

الاندماج الاجتماعي، زلزال 21 ماي 2003 ببومرداس نموذجا، وهي الدراسة التي استفدنا منها كثيرا كونها عنيت بدراسة حالة وبدراسة تسيير أزمة محلية بإدارة محلية، وما كان من تفاعلات وتأثيرات سوسيولوجية، في حين تناولنا دراسة أجنبية واحدة.

وجاء الفصل الثاني تحت عنوان التخطيط الاستراتيجي وآلياته الإدارية وهو أحد متغيري الدراسة والذي تناولناه بمزيد من التحليل المعمق، وقمنا بربط عناصره بالزوايا الواقعية، ولكونه أحد أهم ركائز ووظائف الإدارة الحديثة، وأيضا ربطه بمجال تسيير الأزمات خاصة باعتباره عملية التفكير بما يجب عمله في المستقبل، وتضمن الجانب المفاهيمي للتخطيط والتخطيط الاستراتيجي والتفصيل في مصطلح الاستراتيجية، والتي تعني بها عملية تحديد الأهداف الأساسية بعيدة المدى، وأيضا تصور الرؤى المستقبلية الخاصة بالمؤسسة وربطها بمتغير التخطيط الاستراتيجي.

في حين تناولنا في ثالث عنصر أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة ودخل ضمن هذا العنصر كل من أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه، أيضا وبغية الوصول إلى التخطيط الاستراتيجي الفعال لابد من استمرارية ومراعات لكل المعطيات واستجابات للظروف الطارئة، أساليب وأبعاد التخطيط الاستراتيجي ومهام إعداد الخطة الاستراتيجية من مضامين الفصل، مع ذكر المراحل الأساسية للوصول للخطة الاستراتيجية الفعالة، مع مراعاة الجانب السوسيولوجي بكل جوانبه التربوية، والأسرية، والثقافية وتدعيم الفصل بأشكال حول النماذج المعتمدة في عملية التخطيط الاستراتيجي، كما أدرجنا في هذا الفصل أهم النظريات الخاصة بمتغير التخطيط الاستراتيجي كمقاربة نظرية، ومنها نظرية الإدارة العلمية نظرية التكوين الإداري خاصة لدى هنري فايول، النظرية السلوكية، أما عن النظريات الحديثة فخصصنا حيزا مهما لنظرية اتخاذ القرار خاصة لدى شستر بارنارد، نظريات القيادة، نظرية النظم.

أما الفصل الثالث عنون بإدارة الأزمات في الإدارة المحلية وقسم إلى ثلاثة عناصر رئيسية أولها الخوض في إدارة الأزمات ومفاهيمها لغوية كانت أو اصطلاحية، وشرح المفاهيم ذات الصلة كالكارثة والصدمة، أيضا إدارة الأزمات وشرح الموقف الأزموبي والخوض في خلية الأزمة وأهداف إدارة الأزمات، وكذا تحليل مراحل حدوث الأزمات (قبل، أثناء، بعد) ومتطلبات كل مرحلة، عناصر الأزمات، أهم المقاييس المعتمدة في الإدارة المحلية الجزائرية أثناء تعاملها مع مختلف الأزمات ووضحنا بنماذج خاصة بكل من البلدية، الولاية على مستوى وحدات الحماية المدنية والمتعلق بجهاز تنظيم التدخلات، أما ثاني عنصر فكان للإدارة المحلية الجزائرية بتقديم تعريف لها، وبعدها تم التطرق لأهمية وأهداف وخصائص

مقدمة

الإدارة المحلية، وذكرنا مقومات النجاح الإداري خاصة في تداخلاته مع النظام الاجتماعي، التدريب والجانب المهاري، إدارة الوقت، اتخاذ القرارات، وذكرنا أهم الأزمات التي شهدتها الجزائر في الفترات السابقة، في حين كان آخر عنصر من هذا الفصل حول أهم النظريات المفسرة، ونظريات متغير الأزمات ومنها نظرية المدخل الكلاسيكي أو التقليدي، نظريات المدخل الحديث، ونظرية المدخل الأيكولوجي.

وعن الفصل الرابع قمنا بدراسة التخطيط للوقاية ومواجهة الأزمات والتركيز على جانب التخطيط الاستراتيجي ونظام المتابعة أثناء الأزمات، وهنا ضرورة التفصيل في منهجية التخطيط داخل المؤسسة كما نولي أهمية بحثية لمرحلة الطوارئ والمواجهة، وبناء آليات وقائية والوصول إلى فعالية التخطيط الاستراتيجي، وكتناول نظري لأهم تساؤلات الدراسة تناولنا عنصر التنسيق الإداري المشترك، لأن إدارة الأزمة تتطلب العديد من تفاعل وتداخل الإدارات والقطاعات والتخصصات، وحسب دراستنا أو حتى الدراسات السابقة في المجال فيحظى التنسيق المشترك بالأهمية البالغة بتحديد أهدافه ووظائفه واحترام مبادئه، وصولاً إلى اتصال مؤسساتي أزماتي ملائم بقيادة إدارية متمرسة وممكنة من مواجهة الأزمات كما ميزنا في هذا الفصل بين مصطلحي صنع القرار واتخاذ القرار، دون إغفال عنصر المعوقات الإدارية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي، وهنا أهم مؤثر في إدارة الأزمات وهو عامل الوقت، لأن الثانية في الأزمة تعني مزيداً من الخسائر والمآسي والتحويلات السوسولوجية، كما ينتج عن حدوث أزمة ظهور أزمات، وللوصول إلى الإدارة السليمة للأزمة والوصول إلى التأطير المحكم للأزمة لابد من توفر مستويات نوعية للتكوين المتخصص الدائم والمتجدد، كان تكوين مناسباتي أو مبرمج، قطاعي متخصص أو عملياتي مشترك.

في حين خصصنا الفصلين الخامس والسادس من الدراسة للجانب الميداني والذي كان على مستوى الإدارات المحلية بولاية جيجل، وهذا بغية الوصول بنتائج الدراسة إلى الموضوعية والموضوعية النوعية والتعبير عن النتائج إمبريقياً أي ميدانياً ومنهجياً، وبشيء من التفصيل احتوى الفصل الخامس على عناصر المجالات، من مجال موضوعي ودرسنا موضوع التخطيط الاستراتيجي وتسيير الأزمات في الإدارة المحلية الجزائرية، وأهميته في إدارة الأزمة والوقاية منها، أما المجال المكاني فخصص للإدارة المحلية ونذكر كل من ولاية جيجل، مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل، محافظة الغابات لولاية جيجل بلدية العوانة، بلدية سلمى بن زيادة، بلدية إراقن سويس، بلدية الجمعة بني حبيبي، بلدية تاكسنة، وقد أخذنا العديد من الاعتبارات في اختيارنا وهي مفصلة في محتوى الفصل، أما الجانب البشري فتمثل في

مقدمة

المورد البشري المساهم في عملية التخطيط الاستراتيجي والمتعاملين المباشرين وغير المباشرين مع إدارة الأزمات محليا وقد تم اختيارهم بعد إجراء العديد من المقابلات والاطلاع على مجموع القوانين المؤطرة للأزمات، وقد اعتمدنا طريقة المسح الشامل وهذا بإخضاع جميع وحدات مجتمع الدراسة إلى الاستجواب بتوزيع استمارة عليهم وتطبيق تقنية المقابلة مع بعض المسؤولين في كل مؤسسة، أما عن الجانب الزمني ففصلنا فيه مراحل إنجاز المذكرة منذ تحديد عنوان الدراسة وضبطه إداريا بموافقة إدارة الجامعة وبداية الإشراف، إلى تحديد مجموع الزيارات الميدانية، وهي عشرة زيارات مفصلة لكل ما تم تسجيله وما قدم من ملاحظات مقابلات، جمع الوثائق، توزيع الاستمارة.

أيضا تطرقنا لأدوات جمع البيانات والتركيز على الاستمارة كونها الملائمة لطبيعة العمل الإداري ووجود عينة متعلمة إدارية متمكنة من الإجابة بأكثر دقة ومرونة ووعي، وضمت أربع محاور أولها خصص للبيانات الشخصية وشملت 06 أسئلة، المحور الثاني ويبحث في دور التنسيق العملي في نجاح مخططات تسيير الأزمات في الإدارة المحلية، وقد اشتمل على 11 سؤال، المحور الثالث حول دور القرار الاستراتيجي والتحكم في تطور الأزمات في الإدارة المحلية بـ 09 أسئلة، المحور الرابع حول معوقات التخطيط الاستراتيجي في مجال تسيير الأزمات، وتناولنا معوقى التكوين وإدارة الوقت وأشتمل على 11 سؤال بمجموع 37 سؤالاً في كامل الاستمارة، وأخضعناها لعدد المحكمين من أساتذة التعليم العالي ونذكر منهم الأستاذ الدكتور فضيل دليو من جامعة قسنطينة 3 والذي سبق له الإشراف على مواضيع مشابهة، وأيضا حكمت من طرف أستاذ التعليم العالي بوربيع جمال من جامعة جيجل، وقد سبق له أن بحث وخاض في العديد من زوايا الموضوع، وكلا الأستاذين بحثا في مجال إدارة الكوارث والأزمات، كما استعملنا باقي أدوات جمع البيانات المتعارف عليها في الأطر البحثية السوسولوجية كالملاحظة والمقابلة مع العديد من الإداريين المسيرين والفاعلين في الإدارة المحلية، وقمنا بجمع العديد من الوثائق والسجلات، وختاما بالفصل السادس وخصصناه لعرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة، بتحليل جداول الاستمارة بالاعتماد على كل من معلومات الجانب النظري لإعطاء البحث البعد السوسولوجي المعمق، والتوافق بين الجانبين النظري والتطبيقي الميداني، وأيضا بالاعتماد على كل ما سجل من ملاحظات طيلة مراحل إنجاز العمل، والاستفادة كذلك من معطيات المقابلة، والمعلومات المقدمة من أهل الاختصاص والتي تستند من الخبرة في المجال، كما تم التحليل من الوثائق والسجلات والبيانات الإدارية المحصل عليها من مجموع الإدارات المختصة وذات العلاقة بإدارة الأزمات، وكل هذا

مقدمة

في إطار سوسيولوجي معمق ومؤطر، وصولاً إلى التحقق من الفرضيات والاجابة عن مختلف التساؤلات والعمل على مجموعة من التوصيات والاقتراحات المنبثقة عن دراستنا.

الجانب النظري

الفصل الأول: تحديد موضوع الدراسة

الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي وآلياته الإدارية

الفصل الثالث: إدارة الأزمات في الإدارة المحلية

الفصل الرابع: التخطيط للوقاية ومواجهة الأزمات

الفصل الأول

موضوع الدراسة

1. تحديد الإشكالية
2. فرضيات الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أسباب اختيار الموضوع
6. تحديد المفاهيم
7. الدراسات السابقة

1. تحديد الإشكالية

تعمل معظم المنظمات وعلى اختلاف حجمها للوصول إلى درجة عالية من التميز وتقديم أفضل ما لديها من امكانات وقدرات وكفاءات بشرية بهدف مواجهة العقبات التي قد تعترضها خلال مسار عملها بهدف الحفاظ على استمرارها واستقرارها، غير أن هذا التميز يتوقف على مدى كفاءتها في تسيير الحالات الطارئة التي تواجهها، فمع التطورات العلمية الحاصلة في كل المجالات أصبح بالإمكان توقع مختلف التهديدات والأزمات التي يمكن أن تحدث، حيث يتم العمل على الاستعداد لمواجهةها والخروج منها بأقل الأضرار، وهذا من خلال القيام بالتخطيط لها ووضع الآليات المناسبة للتصدي لها والعمل على منع تكرار حدوثها، أو التعامل معها بكل جاهزية في حال حدوثها.

لهذا يعد التخطيط للمستقبل الخيار الواجب إعطاؤه الأهمية البالغة بتحديد ورسم سياسة واقعية تأخذ معطيات الواقع ومتغيراته كأساس لرسم استراتيجية واضحة تسيّر وفقها المنظمة انطلاقا من معرفة كافة المعطيات المتعلقة بالبيئة الداخلية لها كالموارد البشرية، الإمكانيات المادية، التجهيزات، الوسائل، أو تلك المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة كالمخاطر والأزمات، التنافس، الكوارث الكبرى.

وبالنظر لكثرة حدوث الأزمات المختلفة والمتنوعة والتي تشكل تهديدا لأفراد المجتمع ومؤسساته تطلب هذا ضرورة البحث عن الآليات المناسبة لمحاولة الحد من مخاطرها والعمل على تسييرها بطرق مناسبة، أو العمل من أجل التكيف معها وإدارتها بهدف منع تطورها وظهور مخاطر أخرى أشد قسوة منها، وهذا ما يتطلب توفر الوسائل والآليات الضرورية والموارد البشرية التي تهتم بالتخطيط لمثل هذه المواقف.

والجزائر لم تكن بمنأى عن مثل هذه الكوارث والأزمات فقد تعرضت لكوارث كبرى خلفت أزمات كبيرة كان لها بالغ الأثر على كافة مؤسسات المجتمع، فزلازل الشلف بتاريخ 1980، وزلزال بومرداس 21 ماي 2003، وفيضانات باب الواد 2001، وغيرها كانت من بين الكوارث التي شهدتها الجزائر والتي خلفت خسائر بشرية ومادية كبيرة، نتج عنها ظهور العديد من الأزمات في كافة القطاعات تطلبت عملية استعادة الأوضاع لما كانت عليه عديد السنوات وكلفت خزينة الدولة ملايين الدولارات، ولهذا تسعى الجزائر من خلال مؤسساتها إلى توفير قدرة أكبر لمجابهة الكوارث والأزمات من خلال وضع مخططات شاملة هدفها الوقاية أولا والسيطرة وتسيير مواقف الكوارث والأزمات ثانيا، فلا ينبغي أن يترك الأمر للصدفة والعشوائية بل يتطلب الأمر التحضير وتوفير الإمكانيات الضرورية والكافية لاحتواء الوضع، لهذا فإن

التخطيط الاستراتيجي يساهم بشكل كبير في تحديد الإجراءات الوقائية والتدابير التي يمكن أن تحول دون وقوع أزمات أو يمنع تطورها لتصبح تشكل تهديدا يصعب تسييره وإدارته في فترة وجيزة، لأن الوقت من أهم المعوقات التي تساهم بشكل سلبي في حالة عدم استغلاله بالشكل المطلوب في تفاقم الموقف وتعقده، لهذا ينبغي التخطيط لتسيير الوقت بتحديد كيفية استغلاله بطريقة فعّالة، أو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعّالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة في حال حدوثها بهدف التصدي لأخطارها أو التخفيف من حدة آثارها، لأنه في ظل غياب التخطيط والاستعداد يمكن أن تؤدي الأحداث والوقائع الصغيرة إلى تأثيرات كبيرة وخطيرة يستحيل السيطرة عليها في وقت محدد، حيث تتفاقم لتشكل الكارثة وبعدها أزمات يصعب التحكم في آثارها.

وحتى تتم عملية السيطرة على الأزمات وتسييرها بنجاح لا بد من تضافر جهود المؤسسات على كل المستويات خاصة على المستوى، المحلي من خلال التنسيق المشترك بتقديم مخططات عملية يتم تحضيرها بالاعتماد على عدة معطيات تتعلق بنوع وطابع الولاية والبلدية، وتحديد نوع الأزمات الممكنة الحدوث وفق المعطيات الموجودة، والسعي من أجل مواجهتها وإدارتها باتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة والمؤثرة في المدى البعيد والتحكم في انعكاساتها من خلال مراجعتها وتقييمها والعمل على التنبؤ بحدوثها مستقبلا.

وفي الجزائر لكي تنجح عملية التصدي للأزمات التي تحدث والسيطرة عليها لا بد أن تعطي المؤسسات المحلية الجزائرية أهمية أكثر لمجال حماية الجزائر من مخاطر الكوارث الكبرى، وهذا من خلال تصميم المخططات الاستراتيجية على أساس واقعي وبالتنسيق المشترك بين الفاعلين على المستوى المحلي لكي يتم تنفيذها أوقات حدوث الأزمات، ولهذا يعد التخطيط الاستراتيجي بعدا مهما في تحديد مستقبل المؤسسة، والتنبؤ بالتحديات التي يمكن أن تواجهها والتي تؤثر سلبا على كفاءتها التنظيمية، وذلك بإعداد مخططات تعمل على مساعدة المؤسسة أثناء الظروف الطارئة وتسييرها بنجاح.

وعليه تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تسيير الأزمات وإدارة المواقف الكارثية على المستوى المحلي من خلال أهمية اعداد موارد بشرية لها كفاءة لتصميم مخططات استراتيجية فعّالة تتكيف مع التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة، لأن البيئة غير مستقرة والتطورات متلاحقة والتحديات كبيرة، وكذا توفير الامكانيات المادية والوسائل والتجهيزات الضرورية لمجابهة موقف الأزمة، لهذا فإن

النجاح في تسيير وإدارة الأزمة يعتمد على الأخذ بالاعتبار التخطيط لظروف غير عادية والتي تتطلب أساليب وقدرات إدارية أعلى من مستوى التخطيط في الظروف العادية.

وقد انطلقت هذه الدراسة من التساؤل المحوري التالي:

✓ ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تسيير الأزمات في الإدارة المحلية الجزائرية؟

وقد اندرجت تحت هذا التساؤل الرئيسي ثلاثة أسئلة فرعية وهي كما يلي:

- ما هو دور التنسيق العملياتي المشترك في تسيير الأزمات في الإدارة المحلية الجزائرية؟
- ما مدى تأثير عملية صنع القرار الاستراتيجي في تسيير الأزمات على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية؟
- ما هي أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي في مجال تسيير الأزمات في الإدارة المحلية الجزائرية؟

وللإجابة على الأسئلة المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

2. فرضيات الدراسة: وللإجابة على التساؤلات المطروحة في هذه الدراسة تم بناء الفرضيات التالية

الفرضية الرئيسية:

للتخطيط الاستراتيجي دور فعال في تسيير الأزمات في الإدارة المحلية الجزائرية

الفرضيات الفرعية:

- يعمل التنسيق العملياتي المشترك على تحديد الأدوار وإنجاح مخطط تسيير الأزمات في الإدارة المحلية الجزائرية.
- صنع القرار الاستراتيجي يساعد على التحكم في مستويات تطور الأزمات ضمن اختصاص الإدارة المحلية الجزائرية.
- يعد سوء إدارة الوقت والتكوين على التوالي من أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي لتسيير الأزمات في الإدارة المحلية الجزائرية.

تتمحور المؤشرات الخاصة بالفرضية الرئيسية والمتمثلة في الفرضيات الفرعية، وهي التنسيق العملياتي المشترك، القرار الاستراتيجي، الوقت والتكوين، كلها مؤشرات تابعة لموضوع التخطيط الاستراتيجي والإبقاء على إدارة الأزمات كمتغير ثابت وهذا لخصوصية الموضوع المدروس، وفي

موضوعنا قمنا بالتحليل المعمق لبناء الخطة الإستراتيجية، وهي عملية إدارية محظية، أما الأزمات حتى وإن تعددت فستتغير فقط المقاييس المشاركة في إدارتها فقط.

3. أهمية موضوع الدراسة

تسعى المؤسسات على رغم التحديات التي تحيط بها للحفاظ على مستوى أدائها وتحسين طرق عملها وآليات إدارتها لمختلف الحالات الطارئة، لهذا تولي أهمية بالغة لإدارة هذه المواقف والتدخل لمعالجتها والحد من تطورها، وتبرز أهمية موضوع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تسيير الأزمات من خلال الكشف بالدراسة عن واقعه في الإدارة المحلية الجزائرية، وأهميته في تنظيم آليات العمل وتوفير الآليات الضرورية لتسهيل عملية إدارة المواقف الطارئة، ويعد التخطيط الاستراتيجي من الوظائف التي تمكن المؤسسة من الاعتماد عليها لتطوير أداء مواردها البشرية خاصة في مواقف الأزمات، ورسم سياسة خاصة تسيير وفقها المؤسسة أثناء الظروف الطارئة، كما يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الحيوية في الأبحاث الحديثة، وتتجلى أهميته العلمية في محاولة معرفة السياسات التي تنتهجها المؤسسات في تخطيط استراتيجية علمية تستجيب لتطلعات أفرادها وتطوير قدراتها على التدخل لإدارة المواقف الطارئة، وكذا تركيز الاهتمام على أحد المؤشرات الهامة التي تعكس كفاءة وفعالية العمل بالمؤسسة ألا وهي الأزمات، وذلك نظرا لأهميتها في وضع مخططات الوقاية والمعالجة لكل التغيرات السلبية التي تهدد استقرار كيان المجتمع ومؤسساته، كما أن إخضاع هذا الموضوع للدراسة الميدانية يعطيه مزيدا من الأهمية خاصة في ظل الظروف والمتغيرات المتعددة سواء تلك المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة أو بالبيئة الخارجية، والتي تستوجب تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي من منظور تطبيقي لمواكبة التغيرات البيئية المتسارعة، كما تبرز أهميتها كذلك من خلال قلة الدراسات الميدانية التي عالجت الموضوع في حدود علمي وبحثي وإطلاعي، كما تعتبر هذه الدراسة إضافة للمكتبة الجامعية التي تفتقر لمثل هذه الدراسة، أما بالنسبة للأهمية العملية فتبرز من خلال استفادة المؤسسات محل الدراسة من النتائج المتوصل إليها مستقبلا.

4. أسباب اختيار الموضوع

تبرز أهمية موضوع التخطيط الاستراتيجي وتسيير الأزمات من خلال الرغبة في إبراز مضمونه والكشف عن مدى تأثيره في واقع المؤسسة، لهذا تختلف وتتعدد الأسباب التي جعلتنا نختار هذا

الموضوع، فأهمية اختياره ترجع لمجموعة من الأسباب دفعتنا لمحاولة الكشف عنه وتجسيده واقعا واخضاعه للدراسة الميدانية باتباع مجموعة من الاجراءات والأساليب الاحصائية، وعليه فاختيار هذا الموضوع له عدة مبررات منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي.

✓ الأسباب الذاتية تدور حول:

- الاهتمام بدراسة الظواهر قليلة الحدوث مثل الكوارث الطبيعية ومعرفة انعكاساتها الاجتماعية
- الاهتمام الشخصي بالموضوع محل الدراسة، ومحاولة لفت الانتباه لمثل هذه المواضيع ذات الأهمية البالغة وإثارة الرغبة لدراستها
- رغبة التعمق في مجال الدراسة العلمية والاحاطة المعرفية بميدان ادارة الكوارث والأزمات

✓ الأسباب الموضوعية تدور حول:

- يعتبر موضوع التخطيط الاستراتيجي من المواضيع الهامة التي تحدد مستقبل عمل المؤسسات، وهذا من خلاله دوره الفعال في رسم استراتيجية واضحة تسيير وفقها المؤسسة
- معرفة قيمة الموضوع ميدانيا من خلال تطبيق الآليات المخططة عند حدوث كوارث وأزمات تهدد مؤسسات المجتمع وأفراده
- التعرف على الطريقة التي تتبناها المؤسسات المحلية في رسم استراتيجية فعّالة تتبعها أثناء حدوث أزمات
- تقييم المخططات السابقة في مجال تسيير الأزمات
- يعد التخطيط الاستراتيجي واحد من المواضيع التي يمكن دراستها في الواقع، وذلك بعد تطبيق بعض الإجراءات المنهجية، وإخضاع الظاهرة للقياس الكمي، وهذا ما يمكن التأكد من نجاعة الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسات في مواقف الأزمات، ومن ثم وضع المخططات المناسبة لإدارتها
- تلاؤم وارتباط الموضوع بالتخصص وقابليته للدراسة الميدانية، وكذا ابراز القيمة الاجتماعية والعلمية التي يحتويها الموضوع

5. أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة لبلوغ مجموعة من الأهداف، ويكمن الهدف الرئيسي من وراءها في إبراز دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي في تسيير وإدارة الأزمات في الإدارة المحلية الجزائرية وكذا الإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة.

ومن أهم الأهداف الأخرى التي تسعى هذه الدراسة بلوغها ما يلي:

- الكشف بالدراسة عن واقع التخطيط الاستراتيجي وإبراز دوره في تسيير الأزمات في الإدارة المحلية الجزائرية
- معرفة مدى أهمية التنسيق العملياتي المشترك ودوره في تصميم مخططات فعّالة تساهم في التنبؤ بالأزمات والوقاية منها
- إبراز أهمية صنع القرار الاستراتيجي المخطط في تسيير الأزمات في الإدارة المحلية الجزائرية
- الكشف عن أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المحلية الجزائرية وانعكس ذلك على فعّالية تسيير الأزمات
- معرفة نوع المخططات التي تصمم لمجابهة مختلف الكوارث والأزمات على المستوى المحلي وبشكل من التفصيل في الأهداف السابقة، فإن الهدف الأول نحاول من خلاله الوصول إلى معرفة مختلف الأساليب المتبعة عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي على المستوى المحلي، خاصة تلك الأساليب التي تهدف إلى مجابهة مواقف الأزمات، أما الهدف الثاني فنسعى من خلاله إلى إبراز أهمية ودور التنسيق العملياتي بين القطاعات والمؤسسات المعنية بالتخطيط والتدخل في حال حدوث الأزمات، مع تحديد أشكال ومستويات هذا التنسيق وانعكاسه على فعّالية العملية التخطيطية على المستوى المحلي، وفي الهدف الثالث نعمل على معرفة كيفية صنع القرارات الاستراتيجية، وطرق اتخاذها أثناء التعامل الميداني مع موقف الأزمات، مع تبيان مدى الاهتمام بهذا العنصر إلى جانب عنصر التنسيق العملياتي أثناء القيام بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة الحالات الطارئة على المستوى المحلي، ليكون بعدها في الأخير هدف التركيز على معرفة أهم المعوقات التي تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي، وهنا نركز على إدارة الوقت باعتباره العامل الرئيسي في نجاح عملية إدارة الأزمات، بالإضافة إلى التكوين، لأن غياب أو نقص التكوين والتدريب للمورد لبشري المعني بإدارة الأزمات ينعكس سلبا سواء على عملية التخطيط الاستراتيجي، أو أثناء التدخل لإدارة وتسيير الأزمات الممكنة الحدوث.

6. مفاهيم الدراسة

لا يمكن التقدم في أي دراسة علمية لأي موضوع دون التحديد الدقيق للمفاهيم والمصطلحات التي تشكل محورا له، فتوضيح مفاهيم الموضوع المراد دراسته يقدم صورة عامة له ولطبيعة المعلومات المراد

جمعها حوله، وفي دراستنا هذه المسومة بالتخطيط الاستراتيجي وتسيير الأزمات في الإدارة المحلية الجزائرية تم التركيز على المفاهيم الرئيسية التالية بتوضيح مفهومها وتعريفها الاجرائي وذلك كما يلي:

1.6. التخطيط

ارتأينا في دراستنا هذه تقديم تعاريف لمجموعة من المفاهيم منها التخطيط، والذي يعرفه فايول بأنه «التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل»⁽¹⁾، فحسب فايول فالتخطيط يتعلق بمستقبل المؤسسة التي ينبغي عليها التحضير لمواجهة أي طراً قد يحدث ويعرقل سير ومراحل عملها كما عرف التخطيط من منطلق كونه من أهم الوظائف الإدارية في الإدارة، إذ تهتم بتطوير الأهداف لكل مستوى في المنظمة، ومن ثم تحديد طرق انجاز تلك الأهداف، فهذه العملية مرتبطة بالمستقبل، أي ما ينبغي القيام به حالياً بالطريقة المناسبة التي تجسد الهدف الفعلي له في المستقبل.

كما يعد التخطيط أحد أهم الوظائف الرئيسية في الإدارة، وتبرز أهميته من خلال التركيز والعمل على رسم مستقبل المؤسسة، فعرف بأنه «عملية التفكير بما يجب عمله في المستقبل، وكيف ومتى يتم هذا يتضمن تحديد الأهداف وتحديد الخطط والوسائل والخطوات اللازمة لبلوغها»⁽²⁾، إذ يربط هذا التعريف التخطيط بالمستقبل وما يحمله من غموض، أي ضرورة توفير كل الآليات لاستقبال ما يحمله هذا المستقبل، والتجاوب مع معطياته المختلفة والاستعداد لمواجهة في حالات حدوث طوارئ.

كما أن هناك من الباحثين من يربط التخطيط بعملية التفكير العقلي بتعريفهم أنه «عملية عقلية للمواءمة بين الموارد والاحتياجات، واختيار أفضل مسار من بين مسارات بديلة»⁽³⁾، ولكي تتحقق الفعالية من هذه العملية لابد من رصد الميزانية الملائمة التي تساعد في القيام بعملية التخطيط أولاً ونجاح وتحقيق الأهداف المستقبلية ثانياً، فهو عملية مقصودة مبنية على أساس من الدراسة العلمية والتفكير والتدبير والتي تهدف إلى الوصول لتحقيق أهداف تنموية معينة سبق تحديدها في ضوء احتياجات المستقبل وإمكانيات الحاضر.

(1) - علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص113.

(2) - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، ج2، ط2، الجزائر، 2012، ص13.

(3) - مدحت محمد مدحت أبو النصر، التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، المجموعة العربية للتدريب والنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2009، ص122.

التعاريف السابقة لخصت التخطيط في كونه عملية عقلية مدروسة ومبنية على أسس علمية تأخذ بعين الاعتبار قدرات وامكانيات (مادية وبشرية) البيئة الداخلية والتغيرات، والتطورات المفاجئة التي تحدث في البيئة الخارجية لكي يتم تحقيق الأهداف التي تم التخطيط من أجل بلوغها، ولا بد أن يعطى لهذه العملية الحيوية أهمية خاصة لأنها تهتم بالتنبؤ بما يمكن أن يحدث في المستقبل وتحديد كيفية الاستعداد لهذا المستقبل ومواجهة المواقف غير المتوقعة، وكل هذا يتم التخطيط له بمراعاة امكانيات المؤسسة المختلفة سواء المادية أو البشرية والتي لا غنى عن احداها في تحقيق هذا الهدف.

فالتخطيط في أبسط مدلولاته هو كل ما يتعلق بالمستقبل أي أنه نوع من التفكير والتدبير والتنسيق بين ما يرغب المجتمع أن يحققه وبين امكانياته وموارده، وذلك خلال فترة زمنية معينة، ولتحقيق كل هذه الخطوات وجب أن تكون عملية التنظيم الإداري ممنهجة، وتوفر الوسائل والموارد المالية للقيام بهذه العملية التي تنطلق من رؤية إلى بلوغ وتحقيق أهداف لها من الفائدة والايجابية على المجتمع ومختلف مؤسساته.

ومما سبق نستنتج أن التخطيط عملية رئيسية ينبغي ممارستها بطريقة علمية تراعي امكانيات المؤسسة المختلفة المادية والبشرية وكل الامكانيات الأخرى التي تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة، وهو يرتبط دائما بالمستقبل، لذلك فهذه العملية ينبغي أن تكون مقصودة ومدروسة، ويجب كذلك التحضير لها في ضوء ظروف البيئة الداخلية للمؤسسة، وفي ظل كذلك متغيرات البيئة الخارجية، وهذا حتى يحقق التخطيط باعتباره من أهم الوظائف الإدارية الأهداف المستقبلية التي تم التفكير والعمل على إنجازها والوصول إليها بغية تحقيق الاستقرار للمؤسسة وتقديم الخدمة المطلوبة منها في الوقت المناسب وبأقل الخسائر والأضرار.

2.6. التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي احدى الوظائف المهمة التي ينبغي إعطاءها الأهمية الكبرى في المؤسسة والعمل على توفير الإمكانيات البشرية والمادية المؤهلة لضمان نجاح هذه العملية خاصة في أوقات المخاطر والأزمات، وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات والتطورات الخارجية التي أصبح على المنظمة مواكبتها فـ "جون بيير" يرى أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن «مجموعة العمليات التي تحدد

التوجهات الكبرى للمنظمة سامحة لها بتعديل وتقوية وضعها التنافسي»⁽¹⁾، فهو في هذا التعريف يلخص التخطيط الاستراتيجي في ذلك النشاط المستقبلي والذي تقوم به المنظمة بغية تحسين مكانتها التنافسية وفرض نفسها في مجال نشاطها.

أما "بيتر دراكر" فيعرف التخطيط الاستراتيجي من منطلق أنه ذلك «العملية المستمرة لصنع قرارات تنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات»⁽²⁾، إلى جانب تنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذ هذه القرارات بطريقة منهجية واقعية عن طريق توافر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات المطلوبة، هذه المعلومات التي يجب استغلالها في عملية صنع القرارات الاستراتيجية في الحاضر ليتم اتخاذها في وقتها، وهذا بهدف معرفة مدى فعالية القرارات المتخذة وإبراز دورها ومساهمتها في نجاح العمل المطلوب من خلال النتائج المتوصل إليها، ومن خلال كذلك تحديد ورسم رؤية ورسالة المؤسسة التي تضع التخطيط الاستراتيجي في خانة «التصميم والتبصير برسالة المنظمة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة اللازمة لتحقيق ذلك»⁽³⁾، وهذا باعتباره العملية الرئيسية التي تحدد مستقبل المنظمة، فالنجاح في تصميم الخطة الاستراتيجية مرتبط بمدى دراسة وفهم مكونات البيئة الداخلية وآلياتها، وما تحوزه من امكانات بشرية كانت أم مادية ومالية، وكذلك معرفة بيئة العمل الخارجية وما تتضمنه من فرص وتحديات يتوجب مراعاتها أثناء القيام بهذه العملية، فالتخطيط الاستراتيجي يتعلق «بتنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها في بيئتها الداخلية»⁽⁴⁾، والتي تظهر في شكل مجموعة من الخطط تصمم على المدى الطويل مع الأخذ بعين الاعتبار مجمل التهديدات والمخاطر التي تحيط بالمنظمة واستغلال مصادر القوة لكي تتجح المنظمة في رسالتها، وتتفق أغلب التعاريف السابقة على أن التخطيط الاستراتيجي يعد وظيفة إدارية تهتم وترتبط دائما بالمستقبل ومحاولة التطلع إليه وتشكيله بالكيفية التي ترغبها المنظمة في إطار القدرات والامكانات المتاحة والظروف البيئية المحيطة.

(1)- Jean PIERRE, Stratég or, Dunod, 3ème édition, Paris, France 1997, P381.

(2)- بيتر دراكر، الإدارة، المهام، المسؤوليات، التطبيقات، ترجمة محمد عبد الكريم، الجزء الأول، الدار الدولية للنشر والتوزيع، ط1، مصر 1996، ص171.

(3)- أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص23.

(4)- فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2007، ص272.

وأصبحت معظم المؤسسات الحديثة تهتم بموضوع التخطيط الاستراتيجي وتعمل على رسم خطط مستقبلية تراعي الامكانات الداخلية للمؤسسة وظروفها الخارجية، خاصة تلك التغيرات التي تحدث فجأة وجب التخطيط لها لإدارتها والتحكم فيها، وغالبا ما تأتي في شكل أزمات ومخاطر تؤثر على نشاط المؤسسة من جهة وعلى استقرار المجتمع من الجهة الأخرى، فالاهتمام بالتخطيط للمستقبل أصبح واضحا ومن أولويات الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه «عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الاستراتيجية وسياساتها، بهدف تحقيق انتقال منظم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف»⁽¹⁾، أي أن التخطيط يعتبر كجدار مانع يتم اللجوء إليه لإيقاف ومعالجة مختلف التهديدات الداخلية أو البيئية التي تحدث.

كما يربط بعض الباحثين تعريفهم للتخطيط الاستراتيجي وتوضيح معناه من خلال أهميته كوظيفة أساسية من الوظائف الإدارية، تختص باستشراف المستقبل والاعداد لاستقباله، وفي هذا الاتجاه عرف عبد العزيز الحر التخطيط الاستراتيجي بأنه «مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل، ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تساعد على تحقيقها»⁽²⁾ ومن تم تحديد الوسائل والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بعد دراسة معطيات وتحديات البيئة الداخلية والخارجية، فمنطلق هذه العملية هو توفر الآليات المناسبة للقيام بها، سواء الامكانات البشرية أو تلك المتعلقة بالجانب المادي والمالي ومختلف التجهيزات والوسائل التي تساعد على القيام بدراسة علمية موضوعية لواقع المؤسسة ومنه التخطيط لمستقبلها، بالإضافة إلى الاجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود، وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه، فهو حسب Brson «ذلك الجهد المنظم لإنتاج قرارات وأفعال أساسية تشكل وتوجه ماهية المنظمة، وما الذي تقوم

(1) - أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2002، ص85.

(2) - عبد العزيز محمد الحر، التخطيط الاستراتيجي، المركز العربي للتدريب والتطوير، د.ب، د.س، ص10.

بعمله، ولماذا يعمل ذلك مع التركيز على المستقبل»⁽¹⁾، لأن النجاح يختصر في «خطة المنظمة الرئيسية الكلية التي تشكل هويتها»⁽²⁾

وهناك من ركز في توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي على مجموع الأهداف التي تسعى المنظمة لبلوغها لأن نجاح العملية التخطيطية متوقف على مدة بلوغ الأهداف المسطرة.

ان عملية القيام بالتخطيط الاستراتيجي تمر بمراحل معينة، تبدأ بوضع الأهداف حسب أهميتها وحسب المدة المناسبة لبلوغها، وبعدها يتم تحديد الآليات التي تؤدي إلى بلوغ الأهداف المسطرة ومنها الموارد المختلفة التي تتطلبها العملية كالموارد البشرية الكفؤة المؤهلة وذات الخبرة والصفات القيادية، وتوفير لها الموارد المادية المختلفة من ميزانية، تجهيزات ووسائل والتي تساعد على القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، إذ لا بد أن تحظى هذه العملية بأهمية كبرى لدورها الهام في رسم مستقبل المنظمة وتوضيح تطوراتها المستقبلية ومختلف الصعاب والأزمات الممكن أن تتعرض لها أو تواجهها، وكذلك ابراز أهمية ودور هذه الوظيفة الإدارية الواجب اعطاءها الأولوية، من خلال التفكير في المستقبل وتصميم روى استراتيجية تنبؤية علمية وموضوعية، هدفها الأساسي بلوغ الأهداف المسطرة، والتأكد من فعاليته في إدارة المواقف الطارئة والمفاجئة، التي تتطلب السرعة في اتخاذ القرار المناسب لمعالجة هذه الحالات والخروج منها بنتائج ايجابية وبأقل الأضرار.

وعليه فالتخطيط الاستراتيجي يعتبر نشاط يجرى سنويا بالتنسيق بين الفئات المعنية يتم فيه الاتفاق على وضع مخططات عملية تأخذ في الحسبان نوع المخاطر والأزمات الممكنة الوقوع على المستوى المحلي، وبتوفير آليات التدخل أثناء حدوثها يتم أثناءها اتخاذ القرار المناسب لتسيير هذا الموقف الطارئ.

التعريف الاجرائي للتخطيط الاستراتيجي

نقصد بالتخطيط الاستراتيجي في دراستنا بأنه تلك العملية الإدارية لمسار بلورة وتشكل المفاهيم والقوانين وصولا لضبطه وتصنيفه وتنفيذه، مع اهتمام الادارة بدراسة ووضع وتصميم مخططات مستقبلية لكيفية العمل في اطار ما تتوفر عليه بيئة المؤسسة الداخلية، مع الأخذ بعين الاعتبار ما تتميز به البيئة

(1)– J.M,Brson, strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations 3rd ed, San Francisco, jossey Bass, 2004, p12.

(2)– Hearro Kerna Hildebrand, Patricia: Child Care Center Administration, Dar Al-Fikr for Publishing and Distribution, Ordan, 2013, p134.

الخارجية وما تفرضه من تحديات وتهديدات تتطلب الإدارة والتسيير، والسيطرة واللجوء إلى تطبيق هذه المخططات التي تعدها المؤسسات المعنية بدراستنا تحضيراً للتدخل في إطارها أثناء المواقف الطارئة كحالات الكوارث والأزمات.

3.6. الأزمات

الأزمة في معناها اللغوي تعني «الضيق والشدة والقحط»⁽¹⁾، فهي بهذا التعريف تدل على كل حدث صعب وموقف استثنائي مغاير، ومخالف لمجريات الأمور العادية يتطلب الخروج منه.

والأزمة تعني في معاجم اللغة الانجليزية «نقطة تحول في المرض، أو في تطور الحياة، والقلق من المستقبل، وتتطلب اتخاذ القرار المناسب خلال مدة زمنية محددة»⁽²⁾، فهي إذن تعد تغير فجائي في حالة أو موقف ما أو عمل ما سواء اتجه هذا التغير للأحسن أو الأسوأ.

أما اصطلاحاً فالأزمة تعرف أنها «حدث مفاجئ غير متوقع مما يؤدي إلى صعوبة التعامل معه، ثم البحث عن وسائل وطرق لإدارة هذا الموقف للتقليل من آثاره، ونتائجه السلبية»⁽³⁾، فعنصر المفاجأة هو ما يميزها ويتطلب معاملة خاصة، وتوفر الامكانيات المناسبة القادرة على التصدي لها والتحكم في مسار تطورها.

كما تعرف كذلك بأنها «حالة من عدم الاستقرار تنبئ بحدوث تغيير حاسم وشيك قد تكون نواتجه غير مرغوبة بدرجة عالية»⁽⁴⁾، فالتركيز هنا على النتائج السلبية للأزمة باعتبارها حدث مفاجئ يهدد المصلحة الوطنية وتتم مواجهته في ظروف ضيق الوقت وقلة الامكانيات، ويترتب على تفاقمه نتائج خطيرة.

فهذه التعاريف المقدمة تؤكد على أن الأزمة حدث فجائي غير متوقع الحدوث، يخلق صعوبة في التعامل معه ويتميز بخطوراته وانعكاساته السلبية، لهذا يتطلب البحث عن وسائل وطرق لإدارة هذا الموقف للتقليل من آثاره ونتائجه السلبية، ولذلك فإنّ الأزمة كمتغير هام تحمل معطيات جديدة وتستدعي

(1) - مجدي أحمد محمد عبد الله، سيكولوجية الأزمات والشدائد، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص18.

(2) - محمد نصر مهنا، إدارة الأزمات، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص13.

(3) - سليم بطرس جلد، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص21.

(4) - مختارات بميك، ترجمة علا أحمد اصلاح، إدارة الأزمات، التخطيط لما قد لا يحدث، مركز الخبرات للإدارة، مصر، 2004،

استجابات معينة، كما تتطلب ممارسات معينة، فهذا الحدث الفجائي تكون نتائجه كبيرة وغير متوقعة تنعكس على كل مؤسسات المجتمع وحتى على أفرادها، مما يتطلب المعالجة السريعة والتدخلات الفورية في مثل هذه المواقف بالطرق المعروفة والامكانيات الموجودة، وبالإضافة إلى الفجائية في الحدوث فمدتها الزمنية قصيرة لكنها تحدث آثارا واسعة تخلق وضع من التوتر والتهديد وصعوبة التدخل، وهذا ما يجعل نتائجها صادمة خاصة في حالة عدم وجود استعداد قبلي لمواجهة وإدارتها، فيكون الموقف غير متوقع «يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء»⁽¹⁾

ترتبط جل هذه التعاريف التي وضحت مفهوم الأزمة بالآثار التي تحدثها وتخلفها أثناء حدوثها، لهذا يتوجب التهيؤ والتحضير المستمر للتدخل في مثل هذه الظروف وإدارتها في وقت قصير، ومعالجة آثارها والاستفادة من النتائج التي تخلفها في حال حدوثها، كما يتطلب الموقف الأزموي السرعة في اتخاذ القرارات لمحاصرة الأزمة والقضاء عليها في أقصر وقت ممكن وبأقل الأضرار فهي تصنف على أنها «موقف طارئ يحدث ارتباكا في تسلسل الأحداث ويؤدي تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية للمصالح الأساسية للمنظمة، مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد وفي ظروف يسودها التوتر نتيجة لنقص المعلومات، فالتهديد الذي تشكل يحدث فوضى وخسائر مختلفة فهي تؤثر سلبا على المجتمع ومكوناته المختلفة، وفي هذه الحالة يتطلب الموقف معالجة محددة على أساس المجال الذي تحدث فيه، وما تخلفه من آثار يتوجب التعامل معها وإدارتها.

والملاحظ لهذه التعاريف اشتراكها في عدة نقاط في تحديدها لمعنى الأزمة فمعظمها تركز على أن الأزمة حدث مفاجئ يعمل على تهديد الأفراد ومؤسسات المجتمع، ويخلف نتائج سلبية خاصة أنها تحدث في وقت قصير يصاحبه صعوبة معالجتها وإدارتها بالنظر لعدم التحضير لها ونقص الامكانيات المناسبة التي تسمح بالسيطرة عليها، لهذا فهي تقدم على أنها وضع أو مرحلة من الخطر تحدث حالة من الذهول تجعل الذي يتعرض لها في حالة خوف وجهل لكيفية التعامل معها، لأنها تتجاوز قدرة الأفراد لما تحدثه من تهديد ودمار مفاجئ للممتلكات والموارد على اختلافها.

(1) - عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2002، ص346.

4.6. تسيير الأزمات

ان مصطلح تسيير الأزمات يقابله مصطلح آخر وهو إدارة الأزمات ونشير إلى أن تسيير الأزمات له نفس المدلول لمصطلح إدارة الأزمات، وبما أن أغلب المراجع المعتمد عليها في هذه الدراسة تستخدم مصطلح إدارة الأزمات بنفس معنى ومدلول تسيير الأزمات، فإننا استعملنا خلال مراحل دراستنا هذه مصطلح إدارة الأزمات.

يعرف وصفي الهزايمة إدارة الأزمات بأنها «تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة أو التخطيط والتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها»⁽¹⁾، فالتقنية هذه يقصد بها الاجراءات المحضرة والمعدة بغرض تنفيذها لإدارة الأزمة، كما تعرف كذلك بأنها «علم وفن تجنب وقوع أو تخفيض المخاطر وظروف عدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم، والرقابة على الأخطار المحتمل أن تواجه المنظمة»⁽²⁾، بمعنى تجنب مواجهة الأزمات أن يكن هناك تخطيط وتحضير لكيفية إدارتها، فهي حسب هذين التعريفين ترتبط بعملية إدارية مخططة ومبرمجة تعتمد على مختلف الوسائل والامكانيات البشرية والمادية، التي تم تحضيرها لمواجهة حالات الأزمات المفاجئة التي ينبغي السيطرة عليها ومنع تطورها وتفاقمها، وهذا من خلال «عملية الاعداد والتقدير المنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة المنظمة»⁽³⁾

ومن بين تعاريفها أيضا أنها «مجموع الممارسات التي يمكن تطبيقها عندما ينشأ موقف يمثل تغييرا في أوضاع كانت مستقرة»⁽⁴⁾، فالمقصود بالممارسات مجموع التحضيرات التي تم التخطيط لتنفيذها وقت حدوث الأزمات، فإدارة الأزمة بنجاح مرتبط بجدية التخطيط لها واستغلال كل ما يساهم ويساعد على التحكم فيها ومنع انتشارها وتطورها والتقليل من مخاطرها، لهذا غالبا ما نجد كل التعاريف التي قدمت لإدارة الأزمة مرتبطة بعملية التخطيط لها، ومن بينها التعريف التالي الذي يلخصها في «عملية تخطيط استراتيجي تستلزم قيادة إدارة المنظمة باتخاذ مجموعة من القرارات في - ظروف يسودها التوتر وعدم

(1) - وصفي الهزايمة، القيادة وإدارة الأزمات التربوية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004، ص27.

(2) - E. Quarantelli, Evacuation Behavior and Problems, Columbus, OhioL Star University Disaster Research Centr, 1980, p24.

(3) - كنسة أمجد، مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، غرناطة للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2009، ص132.

(4) - محمد حسنين العجمي، استراتيجيات الادارة الذاتية للمدرسة والصف، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2008،

اليقين - تستهدف الاستجابة السليمة لأحداث الأزمة ومنع تصاعدها»⁽¹⁾، فمن أجل السيطرة عليها ينبغي أن تتخذ قرارات سريعة بإمكانها التقليل من خطر تفاقمها، فحسب هذا التعريف فعملية إدارة الأزمات مرهونة بمدى التحضير لها من خلال التخطيط لاستغلال الآليات المتوفرة في التدخل السريع والفعال أثناء حدوث الأزمة، والعمل على التحكم فيها والحد من أثارها.

ومن مجمل التعاريف السابقة فإن إدارة الأزمة عبارة عن مجموعة من الاجراءات والعمليات الهادفة إلى السيطرة على مختلف الأزمات الممكنة الوقوع، وتوفير الآليات المناسبة للحد من تفاقمها وتطورها باستخدام الأساليب العلمية المتطورة والموارد البشرية المؤهلة لإدارة مثل هذه المواقف، لأن النجاح في إدارة الأزمات يعتمد على ثلاثية تتمثل في: المورد البشري المؤهل والوسائل المادية والتخطيط لإدارة الوقت أثناء موقف الأزمات، كل هذا للسيطرة عليها والخروج بأقل الأضرار.

التعريف الاجرائي لإدارة الأزمات

تعتبر إدارة الأزمات عن تلك العملية التي تهدف إلى التحكم في الأزمة بمجرد حدوثها وهذا بعد التدخل من طرف مؤسسات محلية تشترك في هذه المهمة، من خلال استغلال المعلومات المتوفرة والامكانيات المتاحة المادية والبشرية من خلال تطبيق مخططات استراتيجية تم تسطيرها يتم التدخل على أساسها للتصدي للأزمة، والعمل على الحد من تطورها، والتقليل من الآثار السلبية والخسائر التي تخلفها.

5.6. الادارة المحلية

تعرف الإدارة المحلية بأنها «أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة يقوم على فكرة توزيع السلطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية»⁽²⁾، فهي إذن تنظيم اداري تابع للدولة تتجسد مهمته في تمثيلها محليا وتسيير المرافق التي تدخل تحت تصرفها قانونيا بطريقة عقلانية وواعية، بهدف خدمة أفراد المجتمع، وهذا من خلال قيامها بمهمة تقديم الخدمات للمواطنين في مختلف المجالات التي تنظم وتسهل لهم عملية ممارسة حياتهم، كما وضح دورها في رعاية مصالحهم داخل الاقليم الجغرافي الذي تنتمي إليه.

(1) - علي عجوة، كريمز فريد، إدارة العلاقات العامة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2010، ص175.

(2) - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص253.

فتعدد وتنوع وظائف الإدارة المحلية وتميزها بأنها «لامركزية ذات طابع إداري تهدف إلى تنسيق العلاقة بين مركز الدولة وفروعه المحلية»⁽¹⁾، أي أن لا مركزية التسيير التي تميزها تجعل صفة المرونة في العمل والذي ينعكس على درجة التنسيق والتسيير العالي في الحالات العادة وفي الحالات الأخرى التي تتميز بأنها فجائية أو طارئة كموقف الكوارث والأزمات.

كما عرفت أيضا بأنها «عبارة عن تنظيم الجهاز الإداري في الدولة بشكل يسمح بتعدد أشخاصه على أساس جغرافي، حيث يتولى شخص معنوي عام محلي تقديم الخدمات للمواطنين ورعاية مصالحهم في جزء معين من إقليم الدولة»⁽²⁾، هذا التعريف يرسم الحدود الجغرافية للإدارة المحلية، الذي يحدده بإقليم معين يمارس مهامه ضمن حدود هذا الإقليم، وبتعريف آخر فالإدارة المحلية تمثل «المناطق المحددة التي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية»⁽³⁾، وتتجسد الحكومة المركزية فيما يسمى بالمؤسسة الوصية والقصود بالوصاية الإدارية هنا «مجموع السلطات التي يقرها القانون لسلطة عليا على أشخاص الهيئات اللامركزية وأعمالهم بقصد حماية المصلحة العامة»⁽⁴⁾، كما يكفل القانون لهذه الهيئات الحق في اتخاذ القرار بالكيفية التي أقرها.

وباختصار فالإدارة المحلية تنظيم تدور بداخلها عملية توزيع للمهام التي تمارس تحت سلطة ورقابة الجهة الوصية، وتتلخص مهمتها في إدارة القوى البشرية والمادية لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك باستخدام الإمكانيات المتوفرة بطريقة عقلانية سواء كانت موارد بشرية، أو مادية، أو تجهيزات ووسائل، أي أنها تعد عملية توجيه لجهود بغرض تحقيق أهداف المشتركة.

7. الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة سندا ومنبعا علميا لمختلف الدراسات السوسولوجية، حيث يتم اللجوء إليها واعتمادها في البحث كخلفية معرفية ضرورية للاطلاع على مختلف جوانب الموضوع، وكفائدة تزيد في إثراء البحوث الحالية خاصة تلك الدراسات التي تعمل على معالجة الموضوع بطريقة مغايرة، وذلك بهدف الكشف عن طبيعة العلاقات التي تربط متغيرات المواضيع، وهذا ما يتيح إمكانية التحكم في معطياتها في

(1) - أحمد رشيد، الإدارة المحلية، المفاهيم العلمية ونماذج التطبيق، دار المعارف، د.ب، 1999، ص32.

(2) - حمدي سليمان القبيلات، مبادئ الإدارة المحلية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص18.

(3) - عبد الرزاق الشخيلي، الإدارة المحلية، دراسة مقارنة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001، ص20.

(4) - عمار وضياف، الوجيز في القانون الإداري، جسور للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، 2007، ص ص 176-177

الواقع الاجتماعي الميداني، ومن تم الوصول إلى نتائج تعكس الواقع الفعلي للموضوع المدروس، وفي هذه الدراسة المعنونة بـ "الخطيط الاستراتيجي وتسيير الأزمات في الإدارة المحلية الجزائرية" تم التوصل إلى دراسات سابقة قليلة جدا في حدود علمي واطلاعي، عالجت الموضوع بمتغيراته على الرغم من اختلاف طبيعة الأزمة المعالجة واختلاف كذلك ميدان الدراسة، كما تم الاعتماد على دراسات مشابهة أي دراسات عالجت الموضوع في أحد متغيراته فقط، وسنقوم بعرض هذه الدراسات بشكل من التفصيل بغرض الكشف لاحقا على أهميتها ودورها في تشكيل خلفية معرفية ساهمت في رسم مسار البحث، سواء من خلال ضبط اشكالية هذه الدراسة وفرضياتها، أو من خلال تحديد المفاهيم الرئيسية فيها، وسيتم عرض الدراسات السابقة حول الموضوع المدرس على أساس مضمونها، ومن بين الدراسات المتحصل والمتوصل إليها ما يلي:

1.7. الدراسة الجزائرية

✓ دراسة للباحث بوربيع جمال 2014⁽¹⁾

رسالة دكتوراه بعنوان الكوارث الطبيعية ومخططات الاندماج الاجتماعي زلزال 21 ماي 2003 بومرداس نموذجا، وقد هدفت هذه الدراسة إلى ابراز تأثير التنظيم والتخطيط المحكم في احداث الاندماج الاجتماعي ومدى مساهمة المخططات المطبقة في احداث الاندماج الاجتماعي بعد زلزال بومرداس 2003

وقد انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: هل وفقت المخططات المطبقة في إحداث الاندماج الاجتماعي بعد زلزال بومرداس 2003؟

أما التساؤلات الفرعية فتمثلت في:

- ما هو تأثير مستوى تنظيم مخطط خلية الأزمة على الاندماج الاجتماعي؟
- ما هو دور مخطط الوقاية في التعريف بمخاطر الكوارث الطبيعية وكيفية التعامل معها؟
- أي المخططات كان لها الأثر الأكبر في حدوث الاندماج الاجتماعي؟
- ما هي معوقات الاندماج الاجتماعي؟

⁽¹⁾ - بوربيع جمال، الكوارث الطبيعية ومخططات الاندماج الاجتماعي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر 2014.

وقد قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية للإجابة على الأسئلة المطروحة وتتمثل في ما يلي:

الفرضية الرئيسية: وفقت المخططات المطبقة بعد زلزال بومرداس 2003 في إحداث الاندماج الاجتماعي

أما الفرضيات الفرعية فهي:

- يتجلى تأثير مستوى تنظيم مخطط خلية الأزمة في سرعة حدوث الاندماج الاجتماعي

- يساهم مخطط الوقاية في إكساب خبرات وثقافة التعامل وإدارة الكوارث الطبيعية فرديا ومؤسساتيا

- لمخطط التنمية التأثير الأكبر في إحداث الاندماج الاجتماعي

- تعتبر الهجرة الداخلية الاضطرارية والجريمة أهم معوقات الاندماج الاجتماعي على التوالي

وقد اتبع الباحث أثناء دراسته لموضوع الكوارث الطبيعية ومخططات الاندماج الاجتماعي المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة كإحدى طرائقه

كما اعتمد الباحث على مختلف تقنيات جمع المعلومات من الميدان منها الملاحظة بالمشاركة في الحالات العادية واستعمالها كذلك عن طريق الأشرطة المصورة، إلى جانب الملاحظة هناك المقابلة التي لجأ إليها الباحث لجمع معلومات من كبار المسؤولين والحصول على احصائيات وأرقام ومختلف المستجدات المعول تطبيقها في كل المجالات خاصة مجال السكن والتنمية الاجتماعية، وكذا استعمال تقنية الاستمارة التي خصصت لجمع المعلومات من المبحوثين الذين هم السكان المتضررين من الزلزال.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ساهم مخطط خلية الأزمة في سرعة حدوث الاندماج الاجتماعي
- لمخطط الوقاية دور في اكتساب الخبرات فرديا ومؤسساتيا، لأن الحديث عن الوقاية هو الحديث عن مدى الجاهزية بالنسبة للأفراد أو المؤسسات للتعامل مع الكوارث الطبيعية، وهذا من خلال جملة من القواعد التي يتم اتخاذها والتدرب عليها، ويعد الجانب الوقائي اليوم هو التعامل بإيجابية وبأكثر تنظيم مع حالات حدوث الكوارث الطبيعية باختلافها
- مخطط التنمية أكبر مخطط تأثيرا في حدوث الاندماج الاجتماعي
- التأكيد على معوقتي الهجرة الداخلية الاضطرارية والجريمة

- الاقرار بكون المخططات المطبقة وفقت في احداث الاندماج الاجتماعي بعد زلزال 21 ماي 2003 بيومرداس، وهذا من خلال تطبيق المخططات الخاصة بخلية الأزمة والاعانات الضخمة والتضامن الاجتماعي وكذا المجهودات في مجال مخطط الوقاية ومختلف الخطوات ذات المؤشرات الايجابية بهدف التكفل بمثل هذه الحالات بأسرع الأوقات.

2.7. الدراسات العربية

1.2.7. الدراسة الأولى: دراسة للباحث حمد محمد حمد المري (2008-2012)⁽¹⁾

رسالة دكتوراه بعنوان "التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات"، وهي دراسة حالة عينة من البنوك التجارية القطرية لسنة 2012.

تهدف هذه الدراسة إلى تناول دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من خلال تتبع أداء عينة عشوائية في البنوك التجارية القطرية، كما هدفت كذلك إلى الكشف عن جوانب الضعف والقوة في أداء البنوك التجارية القطرية، وكذا تهدف للتعرف على السياسات النقدية والمالية التي تتبعها مصرف قطر المركزي في هذا المجال، وكذلك التعرف على مقدرة البنوك التجارية القطرية في التنبؤ بحدوث الأزمات المالية وتجاوز تلك الأزمات في حال حدوثها.

وقد لخص صاحب الدراسة مشكلة بحثه في العناصر التالية:

- هنالك غموض فيما يتعلق بمفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في البنوك التجارية القطرية؟
- عدم وجود آلية لتصحيح الانحرافات في متابعة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية؟
- إن كبار الزبائن من أصحاب الأموال العالية لا يدركون خطورة الأزمات على استثماراتهم في البنوك، ولا يشاركون في حلها متى ما حدثت؟
- ضعف الحوافز المقدمة للعاملين في البنوك مما يساهم ويساعد في نشوء وحدوث الأزمات في البنوك التجارية؟ وكذا عدم وجود وحدات إدارية متخصصة في إدارة الأزمات في البنوك التجارية القطرية.

وقد افترض لمشكلته مجموعة من الفرضيات لخصها كما يلي:

(1) - حمد محمد حمد المري، التخطيط الاستراتيجي ودوره في ادارة الازمات، رسالة دكتوراه منشورة، قطر، 2012.

متاحة على الموقع الالكتروني: www.repository.sustech.edu handle

يوم 27.01.2016 على ساعة: 21:50

- لا يدرك الموظفون في البنوك التجارية القطرية دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي
- لا يدرك الموظفون في البنوك التجارية القطرية انطلاقاً من ثقافتهم التنظيمية دور وأهمية إدارة الأزمات
- يرى الموظفون أنّ الأزمات في البنوك التجارية القطرية مرتبطة بالأزمة المالية العالمية لا توجد منظومة للإنذار المبكر لإدارة الأزمات في البنوك التجارية القطرية
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في البنوك التجارية القطرية

أما مجتمع الدراسة الذي اعتمد عليه صاحب الدراسة لجمع البيانات الميدانية فهو يتكون من البنوك التجارية العاملة في دولة قطر، والبالغ عددها 18 بنك، وتم اختيار العينة الممثلة لهذا المجتمع وتتكون من 03 بنوك بطريقة عشوائية من مختلف المستويات في القطاع المصرفي استخدم الباحث المنهج الوصفي الاستقرائي، بالإضافة إلى استخدام المنهج الإحصائي في تحليل البيانات. توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أثبتت الدراسة أنّ هنالك غموضاً في مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في البنوك التجارية القطرية
- أثبتت الدراسة أنّ هنالك وعياً بين الموظفين بأنّ الأزمات في البنوك التجارية القطرية مرتبطة بالأزمة المالية العالمية
- إنّ حدّة المنافسة في البنوك التجارية، ونقص الموارد المادية والمالية، والتطور التكنولوجي والتقني والتغيرات المختلفة في البيئة المصرفية، سواء الكمية منها أو النوعية، وعدم الاستقرار في الأسواق العالمية والإقليمية والمحلية، يتطلب اتباع منهج التخطيط الاستراتيجي ليوافق هذه التغيرات ويلبي هذه الاحتياجات
- إنّ البنوك التجارية بحاجة إلى وجود رؤية واضحة ومحددة المعالم والسمات، تساعد على الابتكار والإبداع لتلبية حاجات السوق المختلفة، لذلك يتطلب وجود قيادات إدارية ذات كفاءات عالية ولديها بعد النظر وسعة الأفق ومستويات علمية عالية تستطيع القيام بالتخطيط الاستراتيجي على أكمل وجه والمهارة في إدارة الأزمات بكل اقتدار ونجاح

- إنّ التدريب المستمر والحديث لكوادر شابة وطموحة على التخطيط الاستراتيجي وادارة الأزمات وافترض أزمات وهمية وتدريبهم عليها، يساعد على معرفة التفكير الشامل والصحيح لدور التخطيط الاستراتيجي وأثره في إدارة الأزمات

2.2.7. الدراسة الثانية: دراسة للباحث موفق محمد الضمور (1)2009

رسالة دكتوراه بعنوان واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية.

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية في الوزارات الأردنية والبالغ عددها 23 وزارة وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في إدارات الموارد البشرية، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (166) عاملاً وعاملة، وهو يشكل ما نسبته (50 %) من مجتمع الدراسة.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية
- يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية
- يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتطوير الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.

(1)-موفق محمد الضمور: واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع، رسالة دكتوراه منشورة، الأردن، 2009.

من الموقع الالكتروني: <https://faculty.psau.edu.sa.filedownload/doc-5pdf-f4c>.

يوم: 27.01.2016 سا: 22:00

3.2.7. الدراسة الثانية: دراسة للباحث حامد عبد حمد الدليمي 2007 - 2008⁽¹⁾

رسالة دكتوراه بعنوان "إدارة الأزمات في بيئة العولمة" حالة دراسية لإعادة إعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق، وقد هدفت الدراسة إلى:

- عرض وتقديم الإطار العام لكيفية البدء في التعامل مع الأزمات الناتجة عن الصراعات التي تؤدي إلى نشوب الحروب في المناطق المدنية وما تتطلبه من تشكيل فرق إغاثة إنسانية عاجلة
- البحث في الطريقة المثلى لتشكيل فريق إدارة الأزمة واختيار رئيس الفريق والأعضاء الأساسيين واختيار مواقع تواجدهم
- الصلاحيات التي يتطلب منحها لفريق إدارة الأزمة وعلاقته بالجهات الأخرى المتواجدة في موقع الأزمة سواء القطاعات العسكرية أو الأمنية
- تأثير بيئة العولمة على متخذي القرارات الميدانية وما ينعكس منه على طبيعة أداء فريق إدارة الأزمات في ساحة الحدث
- تأثير الخبرة المكتسبة من الأزمات السابقة التي يملكها فريق الأزمة على أداء وتفاعل رئيس وأعضاء فريق إدارة الأزمة مع بعضهم البعض ومع الإفرازات الأزمية الجديدة
- تحليل العلاقات بين المواطنين المتضررين وفريق إدارة الأزمة، وتأثير ذلك على كفاءة أداء رئيس وأعضاء فريق إدارة الأزمة من خلال التعرف على آراء المواطنين المعنيين والمسؤولين المباشرين، والوقوف على مدى نجاح فريق إدارة الأزمة في احتواء معانات المواطنين وتقليل الآثار الناتجة عن الأزمة
- التعرف على مفاهيم وعناصر إدارة الأزمة قبل وأثناء العمليات العسكرية والأزمات الأخرى التي تنتج عنها في عصر العولمة
- دراسة وتحليل تأثير سرعة تعامل فريق إدارة الأزمة مع الأضرار التي حصلت على المواطنين وتعويضهم عن هذه الأضرار وإعادة الخدمات الأساسية وإعادة الأعمار على الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والأمنية للمواطن.

(1) - حامد عبد حمد الدليمي: إدارة الأزمات في بيئة العولمة، رسالة دكتوراه منشورة، العراق، 2008.

متاحة على الموقع الإلكتروني: <https://www.google.dz/url?sa=tsource.stclements.edu/grad>.

يوم: 29.01.2016 سا: 14:00

إن أساس هذا البحث هو لدراسة ما تتطلبه إدارة الأزمات في بيئة العولمة وهو دراسة ميدانية لما مرت به مدينة الفلوجة من أزمات بسبب العمليات العسكرية التي جرت عليها في عام 2004 ويقوم أساس هذا البحث على الفرضيات التالية:

- هناك علاقة بين الإعلام بحتمية حصول الأزمة ومستوى استجابة المجتمع لها وتقليل أضرارها
- ننتظب إدارة الأزمات في بيئة حضرية مدمرة بسبب الحروب الحديثة التعامل مع إفرزات مظاهر العولمة، الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية وظاهرة الفساد
- هناك علاقة بين الإسراع في إعادة الإعمار، والتعويضات للمتضررين، وسرعة عودة الخدمات وبين مستوى رضا المجتمع عن فريق إدارة الأزمة

وقد تمثلت عينة الدراسة في هذا البحث في أعداد من المواطنين المتضررين ثم زيارتهم إلى منازلهم وتم اختيارهم بصورة عشوائية من جميع أحياء المدينة الفقيرة منها والغنية حاملي الدرجات العلمية والمواطن العادي الذي يكسب قوته اليومي، من الذين تدمرت منازلهم تدميراً كلياً أو من الذين تدمرت منازلهم جزئياً إضافة إلى تنظيم استبيان لمديري الدوائر الرسمية في المدينة والجهات التي تولت إعادة الإعمار حيث سيتم دراسة هذه البيانات، ومن ثم تقييم أداء فريق إدارة الأزمة وتعامله مع البيئة المحيطة به. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- بسبب ضعف الإعلام أو تعمدته للإعلان عن وقوع الأزمة فقد تأثرت استجابة المواطنين للتعامل أو للتهيؤ للأزمة مما سبب في حصول تضحيات وأضرار كان يمكن تقليلها إلى الحد الأدنى لو كان هناك إعلام وإعلان واضح عن العمليات العسكرية وتوقيتها
- كان أداء فريق إدارة الأزمة في إجراء الكشوفات على الأضرار في المنازل مقبول وتحشيد المهندسين والفنيين وبفترة قياسية مقبولاً من قبل المواطنين
- تعرض بعض من كوادر فريق إدارة الأزمة إلى تهديدات من قبل أفراد أو جماعات مسلحة ساهمت في وجود سلبيات في أداء فريق الأزمة خاصة في غياب كامل للشرطة المحلية وأجهزة القضاء
- كان مستوى تنفيذ المشاريع التي أشرف عليها فريق إدارة الأزمة أفضل من مستوى تنفيذ المشاريع التي أشرفت عليها قوات التحالف أو المنظمات وذلك بكلفة أقل

- نجح فريق إدارة الأزمة في امتصاص تأثير جزء من إفرازات الأزمة على المواطنين نتيجة ما قدمه من معونات ومساعدات للأهالي من مواد إغاثية ووسائل تدفئة ومواد غذائية جافة وغيرها

3.7. الدراسة الأجنبية

✓ دراسة للباحثة 2011 Tulika Sinha⁽¹⁾

رسالة دكتوراه بعنوان إدارة الأزمات في المنظمات، وهي دراسة استكشافية تدرس العوامل التي تؤثر على تشكيل الاستراتيجية وكيفية اختيارها بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تطوير واختبار النماذج التي تفسر طبيعة الأزمة، وتشكيل الاستراتيجيات واختيارها في المنظمات خلال الأزمات كما بحثت حول العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية أثناء الأزمات وقد استخدمت هذه الدراسة طرق البحث الكمية والنوعية، وشملت جوانب البحث إجراء استطلاعات على الإنترنت لمدراء الإدارة العليا داخل المؤسسة، وإجراء مقابلة متعمقة معه، وحددت صاحبة الدراسة أهميتها في النقاط التالية:

- هذه الأطروحة تساعد على شرح عملية صياغة الاستراتيجية وتحدد كيفية اختيارها خلال الأزمات
- تشير إلى أن الاستراتيجية هي منظمة معينة وتحتاج المنظمات إلى اختيار استراتيجيات على أساس نوع الأزمة هذه الدراسة مفيدة ومقبولة على نطاق واسع، فإنها تستند في المقام الأول إلى التحليلات اللاحقة لدراسة الحالة.

- تحدد هذه الأطروحة العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرارات التنظيمية خلال الأزمة.

وقد افترضت هذه الدراسة الفرضيات التالية:

- ينظر صناع القرار في تأثير الأزمة على "الأضرار التي لحقت" والبيئة، والخسارة المالية، والتأثير على حصة السوق، وفقدان الأرواح البشرية، انقطاع العمليات "إلى جانب الأضرار التي لحقت نتيجة صياغة الاستراتيجية.

⁽¹⁾ – Tulika Sinha، إدارة الأزمات في المنظمات، رسالة دكتوراه منشورة، الولايات المتحدة الأمريكية، 2011.

متاحة على الموقع الإلكتروني: [www.http//alhayt.ds.42.mangma.dilonwld.com](http://www.alhayt.ds.42.mangma.dilonwld.com)

يوم: 20.02.2016 سا: 14:00

- مسؤولية المنظمة عن الأزمة في عين الجمهور سوف تؤثر على عملية اختيار الاستراتيجية خلال الأزمة.
 - يواجه صانعو القرار شكوكا في صنع القرار خلال الأزمة التي تحدث إما لانعدام المعلومات الهامة حول البيئة الخارجية أو عدم القدرة على التنبؤ بنتائج أفعالهم داخل منظمة كيميائية
 - يؤثر الأداء المالي والتنظيمي وحجم المنظمة على عمليات اختيار الاستراتيجية خلال الأزمة
- وقد تم اعتمد تقنية المقابلات الشخصية المتعمقة والبحوث الاستقصائية لجمع البيانات حول صنع القرار خلال الأزمة، واستخدمت المقابلة المتعمقة لهذه الدراسة بسبب نقاط القوة في الإجابة على أسئلة البحث وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- أن عملية صنع القرار خلال الأزمة تتبع منطقيا مسار التزايد وليس مسار متسلسلة خطيا كما هو وارد في اتصالات الأزمة
 - يتأثر صنع القرار خلال الأزمة بمجموعة من العوامل، منها عدم التيقن، والتسييس، وإضفاء الطابع الرسمي والتوحيد القياسي، والإبلاغ المالي
 - تأثيرات الأزمة هو عامل مهم في عملية تشكيل الاستراتيجية منها الخسائر في الأرواح البشرية وأثرها على صحة الإنسان الضرر الذي يلحق البيئة والخسائر المالية تعتبر عوامل هامة في عملية تشكيل الاستراتيجية
 - تشير النتائج أيضا إلى أن معظم الأزمات يتم السيطرة عليها لأن المنظمة تعتمد على خطة رسمية للاتصال أثناء الأزمات
 - تتميز عملية صنع القرار خلال الأزمة بعدم اليقين والغموض، وبعبارة أخرى فإن عدم اليقين والغموض يميزان الأزمات
 - وخلال كل الأزمات التي تحدث لا يملك صناع القرار معلومات كافية عن شكلها ولا على نوعية القرارات التي سوف تتخذ، لهذا يضطر صناع القرار إلى اتخاذ القرارات الارتجالية السريعة

- إن عدم الاستقلالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية يعني أنها تقلل إلى حد كبير عدد الخيارات أو البدائل المتاحة لصانعي القرار إلى أجل لاحق
- تكشف نتائج الدراسة أن اتخاذ القرارات الاستراتيجية خلال الأزمة يحدث في إطار التخطيط الرسمي الذي حددته المنظمة، على الرغم من عدم وجود دليل على كيفية اتخاذها
- واستنادا إلى نتائج هذه الدراسة، يمكننا أن نؤكد على أنه لا يمكننا أن نجادل بأن الأزمة لها آثار لا رجعة فيها (فقدان الأرواح البشرية، ضرر لا يمكن إصلاحه للبيئة) إلا على المدى الطويل، ويضر بقدرة المنظمة على التأثير في عملية صنع القرار أثناء الأزمة

التعقيب على الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة محور أساسي في أي بحث سوسيولوجي وهذا بالنظر إلى ما تكتسبه من أهمية من خلال الرجوع إليها والاستفادة مما توصلت إليه، إذ يتم تحديد مسار البحث الحالي من خلال المفاهيم والنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة التي تتعلق أو تقترب من الموضوع المراد دراسته فمن خلالها يمكن الإجابة على تساؤلات الدراسة الحالية وتحديد مسار الفرضيات والأهداف المراد بلوغها من خلال هذه العملية يمكن الوصول إلى دراسات في مواضيع سوسيولوجية إلى نتائج واستنتاجات تسهم في إثراءها.

فمن خلال عرض الدراسات السابقة نقرّ ومن هذا المنطلق بعدم وجود دراسات سابقة تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في الإدارة المحلية في حدود بحثي وعلمي، وهذا يعود إلى حداثة علم إدارة الأزمات في الإدارة المحلية، ولم يبرز بعد بالشكل الكبير فالاهتمام به حديث العهد، لهذا عملنا على عرض بعض الدراسات التي تعالج الموضوع سواء بمتغيره المستقل أو بالمتغير التابع حسب ما تم عرضه سابقا.

وتتنق الدراسات التي تم عرضها كلها حول متغير التخطيط الاستراتيجي مع الدراسة الحالية وهذا فيما يخص دراسة الباحث حمد محمد حمدي المري رغم أن ميدان الدراسة مختلف تماما إذا عادت هذه الدراسة حالة التخطيط لتسيير الأزمات المالية في البنوك، إلا أنها وضحت أهمية وضرورة التخطيط الاستراتيجي في أي مؤسسة نظرا لأهميته في التحضير للتدخل أثناء الأزمات، فهذه الدراسة أكدت على أن النجاح في

تسيير وإدارة الأزمات يتوقف على فعالية التخطيط المسبق لها، إذ عمل صاحب الدراسة على إبراز الدور الذي يؤديه التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التي تتعرض لها البنوك، أما دراسة الباحث نعمان أحمد علي عبد الله فقد ركزت على تحديد وتقديم مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وإبراز أهميته، وأهم نماذجه ومختلف المراحل التي يمر بها وتطبيق خطواته بحسب كل مرحلة وما تتطلبه من آليات وامكانيات للتطبيق، وكذلك نبهت لضرورة القيم به في أي مؤسسة لأهميته في فهم المستقبل وضبط آليات بلوغه.

في حين اهتمت دراسة الباحث حامد عبد حمد الدليمي بتوضيح مفهوم إدارة الأزمات وعرض وتقديم الإطار العام لكيفية البدء في التعامل مع الأزمات، وكذا البحث في الطريقة المثلى لتشكيل فريق إدارة الأزمة واختيار رئيس الفريق والأعضاء الأساسيين، واختيار مواقع تواجههم وتحديد الصلاحيات التي يتطلب منحها لفريق إدارة الأزمة، وعلاقته بالجهات الأخرى المتواجدة في موقع الأزمة.

كما ركزت دراسة الباحث بوربيع جمال على إبراز تأثير التنظيم والتخطيط المحكم في أحداث الاندماج الاجتماعي، ومدى مساهمة المخططات المطبقة في أحداث الاندماج الاجتماعي بعد حدوث الأزمات والكوارث، فقد نصت إحدى الفرضيات المطروحة في هذه الدراسة والتي تتعلق بـ يساهم مخطط الوقاية في اكساب خبرات وثقافة التعامل مع إدارة الكوارث الطبيعية فرديا ومؤسساتيا، فهي عالجت جانبا مهما من جوانب الدراسة الحالية التي تدور فكرتها العامة على وضع مخططات تهدف إلى الوقاية أولا، ثم الإدارة وبعدها المعالجة للأزمات التي تحدث على المستوى المحلي، والتي هي معروفة طبعا وتتعلق بطبيعة الولاية التي توضح وتظهر مختلف الأزمات والكوارث الطبيعية التي تقع والتي يتم التخضير لها، وتخضير مختلف الامكانيات المادية والبشرية، والعمل على مختلف الميادين للوقاية منها، وبعدها إدارتها ومعالجتها في حال حدوثها، إذا وضحت هذه الدراسة جانبا مهما للدراسة الحالية من خلال ضبط الفرضية الثالثة وتوضيح أبعاد دراستها، وكيفية السؤال عن هذا التخضير المتعلق بالوقاية من الأزمات والمخاطر طبعا على المستوى المحلي، أما دراسة Tulika Sinha فقد ركزت على كيفية بناء الاستراتيجية وتطبيقها أثناء حدوث المخاطر والأزمات، أي أنها تهتم بتوضيح مدى فعالية الاستراتيجية المخططة في الحالات الطارئة.

وقد تم الاستفادة من مجمل الأفكار والمفاهيم التي جاءت بها الدراسات السابقة خاصة في تحديد مفاهيم الدراسة الحالية، وصياغة الإشكالية المتعلقة بالموضوع الحالي، كما تم الاعتماد عليها في إثراء الجانب النظري وتحديد العناصر الأساسية التي انطلقنا منها في دراسة موضوعنا الحالي.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة التي عالجت الموضوع في أحد متغيراته سواء التخطيط الاستراتيجي أو إدارة الأزمات نؤكد أنه على أهميتها في توضيح الرؤية وتحديد المعالم الرئيسية لدراسة الموضوع الحالي خاصة دراسة الباحث بوربيع جمال، وبالرغم من التوضيح والاستفادة منها ومن المعالجة النظرية للمواضيع التي تم طرحها على شكل دراسات سابقة أو مشابهة، إلا أنها لم تتعرض بالدراسة والتحليل لتوضيح أهمية ودور التخطيط الاستراتيجي في التدخل والتعامل وإدارة الحالات الطارئة على المستوى المحلي بالطريقة التي ستعالجها الدراسة الحالية، وهذا ما ستعمل عليه الدراسة الحالية في توضيح وتكميل جانبها مهما من جوانب دراسة هذا الموضوع، بتوضيح أهمية التنسيق المشترك في تصميم مخططات استراتيجية للتعامل مع حالات الأزمات، وكذا تبيان مراحل صنع القرار واتخاذها في مثل هذه الحالات، كل هذه العناصر وأخرى نحاول إبراز دورها وأهميتها في إطار العمليات الإدارية الأساسية التي تسعى إلى الوقاية أولاً من الأزمات والتحصير لإدارتها ثانياً ومعالجتها ثالثاً.

الفصل الثاني

التخطيط الاستراتيجي وآلياته الإدارية

تمهيد

1. مفاهيم عامة

1.1. الاستراتيجية والادارة الاستراتيجية

2.1. التفكير الاستراتيجي

3.1. الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

2. أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي

3. خصائص وعناصر التخطيط الاستراتيجي الفعال

4. أساليب وأبعاد التخطيط الاستراتيجي

5. مهام (مسؤولية) إعداد الخطة الاستراتيجية

6. المراحل الأساسية للتخطيط الاستراتيجي

7. شروط نجاح التخطيط الاستراتيجي وأهم أنواعه

8. نماذج التخطيط الاستراتيجي أثناء الأزمات

9. المقاربة السوسولوجية لموضوع التخطيط الإستراتيجي

1.9. المقاربة الكلاسيكية

2.9. المقاربة السلوكية

3.9. المقاربة الحديثة

خلاصة

تمهيد

يعد الاهتمام بدراسة وضع ومكانة المؤسسة وكيفية تطورها إحدى أهم المراحل التي تهتم بها، وهذا بالنظر إلى أهمية الأهداف التي ترغب في بلوغها، ويعد السبيل الأمثل لذلك الاهتمام بالتخطيط وتحديد الرؤى المستقبلية التي ينبغي بلوغها في ظل الامكانيات المتوفرة في البيئة الداخلية للمؤسسة، وفي ظل كذلك الفرص والتحديات التي تفرضها البيئة الخارجية، لهذا فتطوير آليات العمل والاستعداد الدائم لمواجهة المواقف الطارئة والمفاجئة التي ينبغي التخطيط المسبق لمواجهتها، وإدارتها بإتباع أساليب عدة متسلسلة تهدف إلى الوقاية أولاً ثم الإدارة والتسيير في حالة حدوثها، وبعدها المعالجة وإعادة التقييم لتحديد نقاط الضعف والقوة في المخططات التي تم تسطيرها وتصميمها، وفي هذا الفصل سيتم التطرق لأهمية التخطيط والتخطيط الاستراتيجي خاصة مع تبيان أهم أساليب الإدارة الاستراتيجية الحديثة في تصميم طريقة العمل والتركيز على المستقبل، وما يحمله من تغيرات وتطورات هذه العناصر وأخرى سيتم التعرض لها في هذا الفصل.

1. مفاهيم عامة

1.1. الاستراتيجية:

اشتق هذا المصطلح من أصل الكلمة اليونانية «strategos» وتعني فن القيادة⁽¹⁾، ولكن تعددت استخداماتها في شتى الميادين، واهتم بها علماء الادارة الذين حاولوا تطويرها بما يتناسب مع بيئة الأعمال الخاصة بهم، وكل يفسرها حسب ما يرى، وحسب ما يخدم موضوعه الذي استخدمها من أجله، لذلك لا بد من الإشارة إلى مفهوم الاستراتيجية الأصلي عند القادة والمفكرين العسكريين، ولقد ارتبط لفظ الاستراتيجية -من الناحية التاريخية- بلفظ الحرب وقيادتها فالاستراتيجية تعني فن قيادة الجيوش.

وقد قدمت العديد من التعاريف حول مصطلح الاستراتيجية كل حسب مجال اهتمامه، وما نوضحه أن مختلف التعاريف التي اعتمدنا عليها في بحثنا هذا فهي تربط بين الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وهناك من يرى أن الاستراتيجية هي نفسها التخطيط الاستراتيجي، غير أن هذا المصطلح غالبا ما يتم ربطه بالمجال العسكري من خلال رسم خطط استراتيجية لمواجهة العدو، ومن التعاريف نذكر ما يلي:

(1) - علي عباس، إدارة الوقت، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007، ص88.

الاستراتيجية هي «عملية تحديد للأهداف الأساسية بعيدة المدى، وتكيف الأداء وتوزيع المصادر لتنفيذ تلك الأهداف»⁽¹⁾، أي أن الاستراتيجية عملية شاملة تتعلق بتحديد الأهداف على المستوى البعيد مع توفير الآليات والامكانيات الضرورية واستخدامها بطريقة مثلى لتحقيق الأهداف ونجاح هذه العملية.

وعرفت كذلك بأنها «تصور الرؤى المستقبلية الخاصة بالمؤسسة ورسم رسالتها وتحديد لغاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة المميزة لها»⁽²⁾، ومراجعتها وتقويمها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد، هذا التعريف يقرّ بضرورة فهم المنظمة لمكونات البيئة الخارجية التي تحيط بها كونها تؤثر وتتأثر بالتغيرات التي تحدث فيها، مع ضرورة تنبؤها بفرص النجاح وتحديد المخاطر الممكن الوصول إليها، ولهذا لا بد من توضيح الأهداف الرئيسية لصياغتها، وكذلك اختيار خطط العمل «وحشد الموارد اللازمة لذلك في إطار البيئة التي تعمل فيها»⁽³⁾، وتخصيص الموارد الضرورية من أجل بلوغ الغايات التي تم الانطلاق من أجل تحقيقها.

4.1. الإدارة الاستراتيجية: ترتبط مفاهيم الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية مع بعضها البعض بسبب تداخل مهامها وآلية عملها، فهذه المفاهيم ترتبط من حيث الأهداف التي قامت من أجل بلوغها، ومن بين التعاريف التي قدمت حول الإدارة الاستراتيجية ما يلي:

تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها «تحديد للأهداف والغايات طويلة الأجل للمنظمة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الأهداف والغايات»⁽⁴⁾، لأنها تعد أسلوب إداري متميز يسعى للتفوق والتميز في ظل بيئة يسودها الغموض، وعلى هذا الأساس ينبغي أن تكون لهذه الإدارة الاستراتيجية الرؤية والتصور المستقبلي لوضعها ورسم كيفية تفوقها وتطورها ومواكبتها لكل المستجدات والمتغيرات، لهذا تم توضيحه باعتبارها تصور لرؤية المنظمة المستقبلية وتصميم لرسالتها وغاياتها على المدى البعيد، «وكذلك تحديد لأبعاد علاقاتها المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في تحديد الفرص

(1) - نبيل موسي خليل، التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 1994، ص17.

(2) - أحمد علي الحاج محمد، التخطيط التربوي الاستراتيجي، الفكر والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، ص46.

(3) - زاهد محمد ديري: إدارة الأعمال الدولية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص180.

(4) - Rudolf BRENNMANN et Sabine SEPARI, Economie d'entreprise, Dunod, Paris, France, 2001, p131.

الفصل الثاني التخطيط الاستراتيجي وآلياته الإدارية

والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها»⁽¹⁾، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية القادرة على خلق ميزة تنافسية، لها تأثير على بقاء واستمرارية المنظمة على المدى البعيد في بيئتها، من أجل الحفاظ على وضع المؤسسة وضمان استقرارها، وهذا من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية الرشيدة التي تحقق التميز والمنفعة للمؤسسة.

من التعاريف السابقة يكن توضيح معنى الإدارة الاستراتيجية من خلال النقاط التالية:⁽²⁾

- «صياغة رسالة المنظمة وتحديد غاياتها وأهدافها
- التحليل الاستراتيجي ويشتمل على تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية
- البدائل الاستراتيجية وتأخذ مستويات تتمثل في البدائل الاستراتيجية على مستوى المؤسسة
- تنفيذ الاستراتيجية
- تقييم ورقابة الأداء للتأكد من أن أهداف المؤسسة هي مدركة ومنجزة»

وعلى هذا الأساس يمكن التأكيد على أن الإدارة الاستراتيجية «ليست مجموعة من الحيل أو التقنيات المعلنة، وإنما تعني التفكير التحليلي وتكريس كل الموارد والامكانيات من أجل العمل»⁽³⁾، فهي بهذا المعنى تؤكد على ضرورة توفر الامكانيات بنوعها المادية والبشرية، للقيام بالعمل وانجاز المهام المرسومة بهدف الوصول إلى الغايات المرجوة كل هذا بعد الدراسة والتحليل لواقع المؤسسة ورسم المسار المناسب الذي تسير وفقه.

ومجال اهتمام الإدارة الاستراتيجية اشم وأوسع لأنها تتعلق بمهام وماضي ومستقبل وأهداف المنظمة وتوجهاتها وعلاقتها ومواردها البشرية ومختلف الموارد الأخرى فهي تهتم وتنظم كل الوظائف الإدارية وتحدد كيفية عملها وتطورها، أما التخطيط الاستراتيجي فيعد وظيفة من بين الوظائف الادارية الأخرى في نشاط الإدارة الاستراتيجية، يهتم بالتخطيط للمستقبل للمنظمة.

(1) - غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2008، ص18.

(2) - رافدة عمر الحريري: القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، مرجع سابق، ص278.

(3) - عمر الطراونة، استراتيجيات الإدارة الحديثة، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012، ص50.

الفصل الثاني التخطيط الاستراتيجي وآلياته الإدارية

5.1. التفكير الاستراتيجي: تختلط معاني التفكير الاستراتيجي مع التعاريف التي قدمت حول التخطيط الاستراتيجي والاستراتيجية وغالبا ما يتم استعمال هذه المفاهيم مع بعض في نفس الاتجاه لتوضح نفس الموضوع، لكن هناك من يفرق بينها ويعطي لكل مفهوم مجاله الخاص، لهذا فالتفكير الاستراتيجي يعني «الفهم العميق للقضايا الاستراتيجية التي تواجه العمل، وتقدير عوامل النجاح التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها»⁽¹⁾، إذ لا بد من فهم وتحديد نقاط القوة والضعف في عمل المؤسسة، وبعدها تحديد الفرص المتاحة أمامها والتهديدات التي تواجهها، وبالتالي فإن التفكير الاستراتيجي المنظم يساعد على تحويل الأفكار والاحتمالات والتنبؤات إلى نشاطات وبرامج يتضمنها التخطيط الاستراتيجي وتتولى تنفيذها الإدارة الاستراتيجية.

فالتفكير الاستراتيجي يرتبط بتبني اتجاه معين تسيير فيه المؤسسة، وهو يعد الخيار الذي تم التخطيط له وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذه بصورة منظمة ومرتبطة ومتدرجة، ثم تأتي مرحلة المفاضلة والوصول إلى هذا الخيار بعد ممارسة عملية التفكير الاستراتيجي، ودراسة كل الاحتمالات والسيناريوهات المحتملة الحدوث على المستوى والمدى القريب أو البعيد.

6.1. الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

بالرغم من التداخل الكبير بين المصطلحين وكثرة استعمالهما بنفس المعنى حتى أن البعض يعتبر الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي مصطلح واحد، من خلال قولهم بأن «الاستراتيجية هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية»⁽¹⁾، كما تعتبر «الخطة والأنشطة، وكذا مجموعة القرارات المرتبطة باختبار الوسائل وتمركز الموارد من أجل الوصول إلى الأهداف»⁽²⁾، غير أن هناك وجهان نظر تختلف في طرحها، وفي نظرتها لطبيعة العلاقة بين الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، فهناك من يرى أنه لا يوجد فرق بين الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ولهما نفس المعنى ويؤديان نفس الوظيفة، غير أن فريق آخر يرى أن الاستراتيجية ليست هي التخطيط الاستراتيجي فهو جزء منها وهي أشمل منه.

(1) - رافدة عمر الحري، اقتصاديات وتخطيط التعليم في ضوء إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 199.

(2) - Michel GERVAIS, Stratégie de l'entreprise, Economica, 5^{ème} Edition, paris, France, 2003, p18.

(3) - Michel MARCHESNAY, Management Stratégique, les édition Chihab , Algérie, 1997, p186.

الفصل الثاني التخطيط الاستراتيجي وآلياته الإدارية

ولهذا هناك من يعتبر الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وجهان لعملة واحدة ويطلقون مصطلح الإدارة الاستراتيجية ويقصدون به التخطيط الاستراتيجي، فخلال بحثنا هذا تعاملنا مع مراجع عندما نتحدث عن الإدارة الاستراتيجية يتم وضع بين قوسين التخطيط الاستراتيجي مما يدل أنه يقصد به شيء واحد، في حين هناك من يفرق بينهم ويعتبر التخطيط الاستراتيجي جزء من عملية الإدارة الاستراتيجية وهو يمثل المهام الثلاثة الأولى من مهام الإدارة الاستراتيجية، وتتمثل هذه المهام في رسم خريطة عمل المؤسسة والعمل في إطارها من أجل تطوير رسالة المؤسسة والتي تترجم في النهاية إلى أهداف واقعية.

وعلى هذا الأساس نركز على أن التخطيط الاستراتيجي يعد وظيفة من الوظائف الإدارية، والتي تتعلق بالتنظيم والتوجيه والتنسيق والقيادة والرقابة، ونظرا للاهتمام الكبير بوظيفة التخطيط الاستراتيجي وكذلك تطور مهام المؤسسات وتعقدتها، وممارسة نشاطها في ظل بيئة تتميز بالتعقيد والتغير والتطور، فقد ارتبطت هذه الوظيفة بمهام الإدارة الاستراتيجية التي تعمل على تنظيم المهام والعمليات الاستراتيجية والبحث عن آليات تمكنها من التميز والاستمرار والفعالية، وصولا إلى مرحلة التقييم والرقابة على انجاز المهام الاستراتيجية المخططة وهذا بغرض الوصول إلى الأهداف المرسومة.

2. أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي

1.2. أهمية التخطيط الاستراتيجي

يعد القيام بالتخطيط الاستراتيجي لتحديد مسار العمل بالمؤسسة من أولويات الخطة الاستراتيجية التي تحدد الآليات الأساسية التي يتم إتباعها، بغية رسم سياسة استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار جميع المتغيرات الداخلية والخارجية خاصة، وهذا لضمان مواكبة هذه التغيرات والسعي من أجل الحفاظ على الاستقرار ومواجهة الحالات الطارئة، وكذلك انجاز المهام بالمواصفات المطلوبة، من خلال تطبيق خطة استراتيجية تم تصميمها لمثل هذه الحالات، لهذا فالتخطيط الاستراتيجي يقدم للمؤسسة عدة فوائد من خلال النتائج التي تصل إليها والتي تضمن الاستمرار والاستقرار، ويساهم التخطيط الاستراتيجي في «تحديد الغرض من المؤسسة، ووضع أهداف واقعية في إطار زمني محدد ضمن قدرة المنظمة على

التنفيذ، من خلال بناء الفرق القوية وتقوية أواصر التعاون والمشاركة»⁽¹⁾، من خلال الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة على اختلافها بشرية ومادية، مع ضرورة تحديد الأولويات وتصميم برنامج عملي لإنجازه.

كما يساعد التخطيط الاستراتيجي في إيجاد الحلول للمشاكل الرئيسية، وتنسيق الجهود البشرية بحيث تصب جميع الأهداف الفرعية نحو الهدف الرئيس للمنظمة، وبذلك تتضافر الجهود وتتوحد في سبيل تحقيق الأهداف، وبعدها يمكن الوصول إلى مرحلة التنبؤ بالمستقبل عن طريق دراسة العوامل والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية وكذلك تنظيم الترابط المنطقي للقرارات، حيث أن بلورة الأهداف ووضوحها يؤدي إلى الترابط بين القرارات، وكذلك الترابط بين الأهداف الكلية والأساسية للمنظمة

إلى جانب هذه الأهمية التي يحظى بها التخطيط الاستراتيجي في حماية المنظمة والتنبؤ بمستقبلها وتوفير آليات العمل والتجاوب في حالة حدوث مخاطر غير متوقعة، مما يتطلب المرونة في كيفية إعداده وأثناء تنفيذه، ويمكن إبراز أهميته من خلال امكانية المرونة في تعديله قبل تنفيذه بما يتوافق ومتغيرات الموقف، ويساهم بشكل كبير في تزويد المسؤولين عن عملية التخطيط والتنفيذ بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب، وبواقعية المهام المطلوبة في الخطة الاستراتيجية من أجل القيام بعملية التنفيذ الصحيح والصائب لمحتوى الخطة دون الوقوع في ارتباك وأخطاء.

وإذا بحثنا في أهميته العملية فإن للتخطيط الاستراتيجي أهمية ودور في إعداد الكوادر الوظيفية والمهنية للمستويات الإدارية العليا، ومشاركتهم في البرامج التدريبية والتأهيلية لتنمية مهارات التفكير والابداع والتجديد، كما يعطي المنظمة الفرصة للتعرف على عوامل الضعف ومعرفة أسبابها وإيجاد السبل لمعالجتها وكذلك معرفة نقاط القوة وتعزيزها، فالتخطيط الاستراتيجي لا يساهم فقط في توقع المستقبل بل في فهم الحاضر والظروف المحيطة لأنها تعد الخلفية الحقيقية التي يجب أن تدرس وتفهم قبل الانطلاق في عملية التخطيط الاستراتيجي، وبعدها يتم تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة، وصياغة وتطوير رسالتها وأهدافها.

(1) - رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، مرجع سابق، ص 274.

كما «يشجع التخطيط الاستراتيجي على القيام بقراءة متأنية ومنهجية للتحويلات التكنولوجية، مما يساعد على اتخاذ القرارات الصائبة في الأوقات الحرجة»⁽¹⁾، وهذا ما يشجعهم على ممارسة مهاراتهم بشكل أفضل، ويساهم في زيادة ثقتهم بأنفسهم واتقانهم لأدوارهم، فالواقع تميزه تطورات سريعة وتغيرات فجائية ساهمت فيها هذه التكنولوجية المختلفة، التي ينبغي للمنظمة فهمها والعمل من أجل استغلالها لصالحها والسعي من أجل التكيف والتأقلم معها، من خلال «اكتساب القدرة التحليلية والتفسيرية سواء كان ذلك للبيئة الخارجية أم الداخلية للمؤسسة من ثم رسم صورة النجاح للمؤسسة، من خلال الحديث عن مستقبلها وتحديد الرؤية التي تتصورها»⁽²⁾.

لهذا فالتخطيط الاستراتيجي يساهم في «وضوح الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ذلك أن صياغة الاستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث مستقبلا والتنبؤ بمجرياتها»⁽³⁾، إلى جانب هذا فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في توظيف الموارد البشرية والمادية التوظيف المناسب والفعال من خلال قدرته على استغلال نواحي القوة وتجنب ودحر نواحي الضعف التي تعرقل عملية التخطيط الاستراتيجي وتطبيق قراراتها.

أما طبيعة المؤسسات الحديثة فقد أولت للتخطيط الاستراتيجي الأهمية الكبرى، وذلك بالنظر إلى تعقد وتداخل المسؤوليات وكثرة حدوث الأزمات وتطور العوامل الخارجية المؤثرة، وغموض الظروف المستقبلية وفي ظل عمل المؤسسة في بيئة عدم التأكد أصبح للتخطيط الاستراتيجي الحضور الضروري في مسار نشاط المؤسسات وهذا بهدف محاولة التنبؤ والاستعداد بالخطط والبرامج التي تكفل تحقيق الأهداف في ظل هذه الظروف المتوقعة، الأمر الذي يجعل التخطيط أمرا حيويا إذا أرادت الإدارة تحقيق أهدافها المرجوة.

(1) - فريد إل فراي، تشارلز آر ستونر، لورنس جي وينزايمر، تسيير التخطيط الاستراتيجي للأعمال الصغيرة، ترجمة دينا عبد الله الملاح، مكتبة العبيكات للنشر والتوزيع، ط1، السعودية، 2007، ص39-42.

(2) - حسن أحمد الشافعي، محمد جمال الدين الكلزة، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2013، ص19-20.

(3) - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، ط1، مصر، 1999، ص37-38.

الفصل الثاني التخطيط الاستراتيجي وآلياته الإدارية

ولهذا يمكن التأكيد على أن للتخطيط الاستراتيجي فائدة كبيرة في حالة تمت المشاركة والتنسيق في إعداده وتصميمه وفق امكانات المؤسسة وقدرات مواردها البشرية ووفق امكاناتها المادية، وكذلك مدى مراعاة التغيرات والتطورات السريعة التي تحدث في البيئة الخارجية لها.

وبالنظر لأهميته لم تعد وظيفة التخطيط الاستراتيجي مقتصرة على منظمات الأعمال والقطاعات الاقتصادية والمؤسسات الربحية بل أصبح ميزة أساسية ونشاط مهم لكل منظمة ومؤسسة مهما اختلف نشاطها، كونها تعمل في ظل بيئة معينة وتتفاعل وتتأثر بمتغيرات البيئة الخارجية لها، مما يتوجب دراسة وتخطيط لواقع المؤسسة حاضرا ومستقبلا، والاستفادة من التطورات التكنولوجية واستغلالها لخدمة وتحقيق أهداف المؤسسة ونجاح عملية التخطيط الاستراتيجي.

2.2. أهداف التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي وظيفة حيوية ضرورية ينبغي إعطائها أهمية كبيرة فالاهتمام بهذه الوظيفة لم يعد مجرد اجراء روتيني يتم بشكل عشوائي بل أصبح التخطيط الاستراتيجي يتم بشكل مدروس للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة سواء المتعلقة بنشاط المؤسسة أو تطويره أو طريقة عملها، أو التنبؤ بمخاطر قد تهدد المؤسسة أو نشاط عملها، ويسعى التخطيط الاستراتيجي لبلوغ أهداف متنوعة تتعلق «بتطوير امكانيات المنظمة للتعرف على وتحليل الفرص والتهديدات وتقييمها ووضع سبل التعامل الفعال معها، من خلال مواجهة عدم التأكد في بيئة المنظمة»⁽¹⁾، ولكي يتحقق هذا الهدف لابد من أن تكون للمؤسسات المرونة في التعامل مع التغيرات الممكنة الحدوث أو المتوقعة والعمل من أجل التكيف والتأقلم معا، من خلال القيام بدراسات تنبؤية عن وضع المؤسسة في ظل المحيط الداخلي والخارجي.

كما يهتم القائمين على عملية التخطيط الاستراتيجي بالوصول إلى مجموعة من الأهداف الرئيسية من خلال « تطوير الأهداف والخطط المستقبلية، انطلاقا من توفير إطار مرجعي للميزانيات، من أجل وضع خطط بديلة للطوارئ والأزمات»⁽²⁾، وبما أن وضع الاستراتيجية من مهام الإدارة العليا فإنه يتعين عليها دراسة وضع البيئة الخارجية لتجسيد قدرة المؤسسة على التأقلم مع المتغيرات التي تحدث فيها، والعمل

(1) - بلال خلف السكارنه، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2010، ص ص95-96.

(2) - رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، مرجع سابق، ص ص286-287.

الفصل الثاني التخطيط الاستراتيجي وآلياته الإدارية

على انشاء قاعدة معلومات وبيانات حتى تسهل عملية اتخاذ القرارات أوقات الأزمات والحالات الطارئة التي تتطلب السرعة في المعالجة.

كما يسعى التخطيط الاستراتيجي لبلوغ بعض القضايا المهمة، «كنتوقع بعض القضايا الاستراتيجية، والسعي من أجل توجيه تكامل الأنشطة الادارية والتنفيذية، ويزيد كذلك من قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل البيئة المنظمة»⁽¹⁾

وتتلخص الأهداف الاجرائية والعملية التي تتعلق بعملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة في تحديد المخاطر التي تحيط بالمؤسسة، وامتلاكها لمكانيزمات الاتصال والتواصل مع موظفيها وتوضيح الصورة عن واقع المؤسسة، لتجسيد أولويات العمل الميداني خاصة في مواقف المخاطر والأزمات التي تهدد استقرار المؤسسة.

فبالنظر إلى هذه الأهداف وغيرها تتضح أهمية القيام بالتخطيط الاستراتيجي والعمل على تسطير برامج وتصميم مخططات عملية حقيقية تراعي كل المتغيرات والتغيرات، وتعمل على تطوير العمل الاداري بالمؤسسة وتطوير كذلك طرق التسيير حسب مقتضيات الموقف، والاستجابة للظروف الطارئة والعمل على ادارتها ومعالجة نتائجها، فالتخطيط لكيفية الاستجابة للظروف الطارئة يعد من بين الأهداف الأساسية التي تصمم لها مخططات وروى استراتيجية تأخذ بالاعتبار كل المتغيرات الممكنة الحدوث وبهذا يمكن أن يحقق التخطيط الاستراتيجي أهدافه وتظهر فعاليته أثناء تطبيق هذه المخططات المرسومة.

3. خصائص وعناصر التخطيط الاستراتيجي الفعال

حتى يحقق التخطيط الاستراتيجي نتائج فعّالة وحقيقية، يجب أن يتصف بمجموعة من المميزات والخصائص تجعله قابل للتطبيق والممارسة الميدانية، هذه المخططات التي يتوجب اللجوء اليها وتطبيقها أوقات الظروف الطارئة خاصة أثناء المخاطر والأزمات الفجائية، ومن أهم الخصائص التي تميز وظيفة التخطيط الاستراتيجي عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى، أنه نظام متكامل يسعى لتحقيق أهداف

(1) - محمد الصيرفي، التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2008، ص95.

الفصل الثاني التخطيط الاستراتيجي وآلياته الإدارية

ورسالة المؤسسة في المستقبل القريب وحتى البعيد، فهذا النظام من شأنه أن يحدد نقاط الضعف والقوة في هذا الأسلوب الذي يهدف إلى فهم المستقبل والتخطيط له في ظل بيئة ديناميكية تتطلب التكيف والمواكبة.

1.3. خصائص التخطيط الاستراتيجي

تبرز فعالية التخطيط الاستراتيجي في استمراريته ومراعاته لكل المعطيات واستجاباته للظروف الخارجية الطارئة، وتعد خاصية المرونة من بين أهم السمات التي يختص بها التخطيط الاستراتيجي لأنها تسهل عملية تعديل ومراجعة الخطط الاستراتيجية استجابة لمتغيرات الموقف الذي يتطلب الدقة والسرعة في التنفيذ وفي اتخاذ القرار، كما لا بد من أن يكون التخطيط الاستراتيجي «عملية مستمرة وعائدة فلا بمعنى أن تكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات، ويتم تطوير هذه الخبرات من خلالها»⁽¹⁾.

ولكي تواكب الخطة الاستراتيجية الواقع وتحقق الأهداف يجب أن تبنى على دراسات ومعايير منطقية تستند على بيانات واقعية، لهذا تعد الموضوعية والموضوعية النوعية والتركيز على عملية ترشيد الانفاق من بين سمات التخطيط الاستراتيجي، فلا بد من التوازن بين ما تتوفر عليه المؤسسة من امكانيات مختلفة وبين طبيعة وأهمية الأهداف المراد تحقيقها، والأخذ بعين الاعتبار الأحداث المفاجئة أثناء التخطيط لضمان التوجه نحو الهدف بإجراءات وخطوات تشير إلى أهداف المنظمة، مع أهمية أن تكون تلك الأهداف متحدية تضمن عوامل النجاح والتفوق في المستقبل، وأن تكون شاملة وتحقق التفاعل بين مختلف مستويات التخطيط الاستراتيجي في المدى القريب والمتوسط والبعيد، ومراعاة الوقت المطلوب للتخطيط والوقت الفعلي للتنفيذ لأن الخطط تعتمد عادة على نتائج التنفيذ وسلامته، كما أن التنفيذ يعكس نتائج التخطيط.

ومن خلال الخصائص السابقة الذكر يتضح أن التخطيط الاستراتيجي ينبغي أن يتميز بالدقة والاستمرارية، ويركز على العمل الفعال للفريق المكلف بالتنفيذ بغرض التطبيق الفعلي للخطة الاستراتيجية التي تم الاشتراك والتنسيق في تصميمها بهدف الوصول إلى الأهداف المرسومة.

كما أن فاعلية التخطيط الاستراتيجي تعتمد وتتوقف على صدق ودقة أنظمة المعلومات ونظام الاتصالات، لتزويد المنظمة بكافة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية ومعلومات عن بعض التغيرات الممكنة الحدوث في ظل الظروف المتوفرة، ولهذا لا بد من رقابة على الأهداف ومدة تحققها بغرض إعادة

(1) - حمد محمد حمد المري، مرجع سابق، ص 45.

النظر في تلك الخطط والبرامج وتحقيق تكيفها مع التغيرات والتطورات المستحدثة للوصول إلى الأهداف المخطط لها.

2.3. عناصر التخطيط الاستراتيجي

تحدد عناصر التخطيط الاستراتيجي في مجملها في وضع الاطار العام للاستراتيجية، ودراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء كانت خارجية أو داخلية، مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة وبعدها تحديد الأهداف، «ووضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها واختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة»⁽¹⁾، فالاهتمام بهذه العناصر والعمل من أجل مراعاتها أثناء القيام بوضع الخطط الاستراتيجية من شأنه أن يساهم في فهم وتسهيل طريقة وعملية وضع هذه الخطط التي تهدف إلى تطوير التسيير المؤسسي.

كما تعد العناصر التالية اضافة إلى العناصر السابقة منطلقا لفهم واقع المؤسسة وكيفية التخطيط لنشاطها، بمراعاة التوازن البيئي وتحقيق التكيف مع كل التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية للمؤسسة ومن ثم العمل على تجسيد وتفعيل الأهداف الموضوعة إلى خطط واقعية قابلة للتنفيذ عبر مراحل زمنية منتظمة للوقوف على نقاط القوة وتدعيمها، والنقائص من أجل تصحيحها وتقاديرها مستقبلا مع الأخذ بالحسبان الامكانيات والحاجات الفعلية للمؤسسة، وأن تكون الخطط الاستراتيجية واضحة ومدروسة ولا تتعارض مع الأهداف المسطرة ومع التوقعات المنطلق منها، إذ لا بد من ضبط القرارات التي ينبغي أن تتخذ وتوضح آلية تنفيذها.

وبما أن المتغيرات المستقبلية يسودها الغموض لا بد أن يبني التخطيط الاستراتيجي وفق الحالات غير المتوقعة، خاصة في ظل سيطرة بيئة يكتنفها الغموض ومعلوماتها قليلة يصعب التنبؤ بدرجة تأثيراتها وخطورتها، لهذا لا بد من مشاركة كل المستويات الإدارية المعنية وذات العلاقة للكشف عن نقاط الضعف التي تعاني منها وتحديد التهديدات البيئية الممكن التعرض لها، فكل هذه المهام والخطوات تتم وفق عمليات التخطيط الاستراتيجي لمواجهة حالات عدم التأكد والاهتمام بوضع المؤسسة الحالي وكيف يكون في المستقبل.

(1) - عمر الطراونة، مرجع سابق، ص16.

4. أساليب وأبعاد التخطيط الاستراتيجي

1.4. أساليب التخطيط الاستراتيجي

حتى يتم تنفيذ المخططات الاستراتيجية بكل خطواتها ينبغي اتباع مجموعة من الأساليب يتم تطبيقها مع مراعاة نوع وطبيعة الأزمات التي تحدث مع معرفة حدتها وشدتها وتحديد الأساليب الممكن اتباعها لإدائها وتسييرها، ومن الأساليب المتبعة بكثرة «أسلوب الحدس والخبرة الشخصية حيث يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالاعتماد على الخبرة السابقة للقائمين على عملية التخطيط»⁽¹⁾، كما يتم الاعتماد كذلك على مجموع الخبرات المتوفرة والقدرات والامكانيات الشخصية للأفراد، وقد أثبتت بعض التجارب نجاح هذا الأسلوب رغم ما يحتويه من مخاطر، كما يمكن إتباع أسلوب أو طريقة أخرى تراعي وتعمل على تحديد مهام كل طرف في المؤسسة وفق أسس مدروسة ومعروفة، وتتميز بالموضوعية والعلمية تراعي مؤهلات وقدرات وامكانيات كل طرف هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتم الاعتماد على مجموع الأبحاث والاعتماد على التجارب السابقة والحالات المماثلة من أجل تحديد واختيار الأسلوب الصحيح والمناسب والذي يتم الاعتماد عليه أثناء إعداد الخطة الاستراتيجية الهادفة والفعّالة.

وفي مثل هذا الأسلوب يتم الاعتماد على الأبحاث والدراسات التي يتم أعدادها بطريقة منهجية وعلمية في إعداد خطة مكتوبة واضحة المعالم.

ورغم تباين في منطلقات كل أسلوب من الأسلوبين السابقين إلا أن التكامل بينهما يمكن أن يحقق الفائدة من وراء القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، فالخبرة الشخصية للقائمين بهذه العملية تساهم بشكل كبير في فهم الواقع العملي الفعلي للمعطيات الميدانية المتوصل إليها من خلال الأبحاث العلمية القائمة على منهجية مدروسة، لهذا يمكننا القول أن التكامل بين الأسلوبين والاعتماد عليهما أثناء القيام بعملية التخطيط الاستراتيجية مفيد ويمكن الوصول إلى الأهداف التي سطرت وتحقيق نتائج ايجابية.

2.4. أبعاد التخطيط الاستراتيجي

توجد عدة أنواع للتخطيط الاستراتيجي مصنفة حسب اهتمامات الباحثين في مجال الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ومن بين الأبعاد البعد المعلوماتي، والزمني، والمؤسسي، والبشري والبعد المالي.

(1) - حمد محمد حمد المري: مرجع سابق، ص40.

ويحظى «البعد المعلوماتي بأهمية قصوى وهو أهم بعد في التخطيط الاستراتيجي الذي يقوم عليه ويساعد في تشكيل وتطوير الأبعاد الأخرى»⁽¹⁾، وتظهر أهمية هذا البعد من خلال استغلال التكنولوجيا في مجال التخطيط للحالات الطارئة، والتي تتطلب التدخل السريع والمناسب القائم على أسس عملية ويعتمد على آليات متطورة تساهم في معالجة المواقف الطارئة خاصة حالات الأزمات والكوارث الكبرى أما البعد الزمني فهو يؤدي دورا حيويا ومهما في عملية التخطيط الاستراتيجي للمساعدة في وضع الخطة الاستراتيجية، أي يجب أن تحدد الخطة وتصمم وفق زمان معين يحدد بدايتها ويضع معالم نهايتها، مع مراعاة مبدأ المرونة والتعديل فيها إن تطلب الأمر ذلك، في حين يقسم «البعد المؤسسي قسم منه يتعلق بإصدار التشريعات والاجراءات الادارية، وقسم ثاني في تشكيل المؤسسات والأقسام اللازمة للتنفيذ»⁽²⁾ كما تتكبد هذه العملية توفير الأجهزة التخطيطية والتنظيمية المسؤولة عن إعداد الخطط وتنفيذها.

إلى جانب البعد المعلوماتي هناك بعدين أكثر أهمية فعدم توفرهما لن يكون تخطيط استراتيجي، وهما البعد البشري والبعد المالي، الجانب البشري يعد الإدارة المنفذة للخطة، وفي نفس الوقت الجانب المخطط والمنفذ، ونجاح هذه العملية مرتبط بمدى توافر نظام تخطيط يضم موارد كفؤة تضم مجموعة المخططين المختصين، والفنيين يتميزون بالقدرة والخبرة العلمية والمهارة، وبقدرة إدارية وتنظيمية تمكنهم من تأدية واجبتهم بدقة واتقان، أما البعد المالي فله أهمية قصوى لأنه يلزم إعداد وتنفيذ الخطة مسائل الموارد المالية المتاحة، والعمل على إيجاد كافة السبل لتوفيرها للقيام بالتخطيط الاستراتيجي على أكمل وجه، وما ينتج عن هذه العملية من توفر الاحصائيات الحقيقية والواقعية والتي تساهم في الممارسة العلمية للمخططات الاستراتيجية في كل المجالات.

فرغم تخصص كل بعد في جانب معين من المهام التي يتعين القيام بها وتوفيرها، فإن كل بعد يحتاج لما يوفره أو يقوم به البعد الأخر، فتكامل هذه الأبعاد ضروري لكي تتجح مهام التخطيط للمستقبل.

(1) - مارتين الكولفن: التخطيط الاستراتيجي للجامعات والتعليم العالي، ترجمة أشرف محمود، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن،

2010، ص 57.

(2) - المرجع السابق، ص 59.

5. مهام (مسؤولية) إعداد الخطة الاستراتيجية

إن إعداد الخطة الاستراتيجية يتطلب جهود كبيرة وخبرات متراكمة ومعرفة واسعة بظروف المنظمة ومستقبلها والبيئة الخارجية التي تحيط بها، ومسؤولية القيام بهذه العملية تضم جميع أفراد المؤسسة كل من منطلق مهامه ومسؤولياته، لهذا تشارك فيها جميع المستويات الإدارية في المنظمة.

فمن مسؤولية القيام بالتخطيط الاستراتيجي نجد «مجلس الإدارة الذي تقع عليه أعباء إدارة العملية الاستراتيجية في مرحلة البناء والتنفيذ، والمتمثلة بمتابعة أعمال الفريق المكلف ببناء الاستراتيجية»⁽¹⁾، كما يقوم هذا الفريق بوضع المعالم والصيغة النهائية للرؤية والرسالة، ويشارك في وضع الإطار العام للأهداف الاستراتيجية، ويحدد الخيارات الاستراتيجية المطروحة ويوضح وقت وطريقة تنفيذها.

كذلك تعد عملية التخطيط الاستراتيجي من مسؤولية «المسؤول عن إدارة المنظمة نيابة عن مجلس الإدارة، يشاركه في ذلك مساعده»⁽²⁾، وفي هذه الحالة يبرز دور الفريق المساعد للمسؤول في وضع وتصميم الاستراتيجية استنادا إلى امتلاكهم معرفة وخبرة شاملة عن قدرات وامكانيات مؤسساتهم، فتكون نظرتهم موضوعية أكثر خاصة أثناء صياغة الأهداف التي تأخذ بعين الاعتبار الموازنة بينها وبين امكانيات المؤسسة.

كما يساهم «مدراء الوحدات والادارات في إعداد الاستراتيجية وتقديم الدراسات المساندة والمعلومات والبيانات والتحليلات والمقترحات»⁽³⁾، فمن خلال وظيفتهم يمكنهم القيام بإعداد الاستراتيجيات الوظيفية المتعلقة بالنشاط المكلفون بتأديته، كما يعملون على متابعة مراحل وضع الاستراتيجية، والإشراف على تنفيذها، ولهذا فعلمية التخطيط الاستراتيجي عملية شاملة جماعية تشاركية، ينبغي أن توحد وتتضافر جهود الجميع داخل المؤسسة، ومع الفاعلين من خارجها لضمان نجاحها وبلوغ الأهداف المنطلق منها وهذا مرتبط بحسن التخطيط للخيارات الملائمة لأن أثناء التخطيط الاستراتيجي لا بد من التركيز على أهمية اتخاذ القرارات التي سوف تؤكد قدرة المنظمة في أن تستجيب بنجاح للتغيرات الحادثة في بيئتها الخارجية أثناء بروز مخاطر وأزمات تهدد نشاطها أو حتى بقاءها واستمرارها.

(1) - بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص ص111.

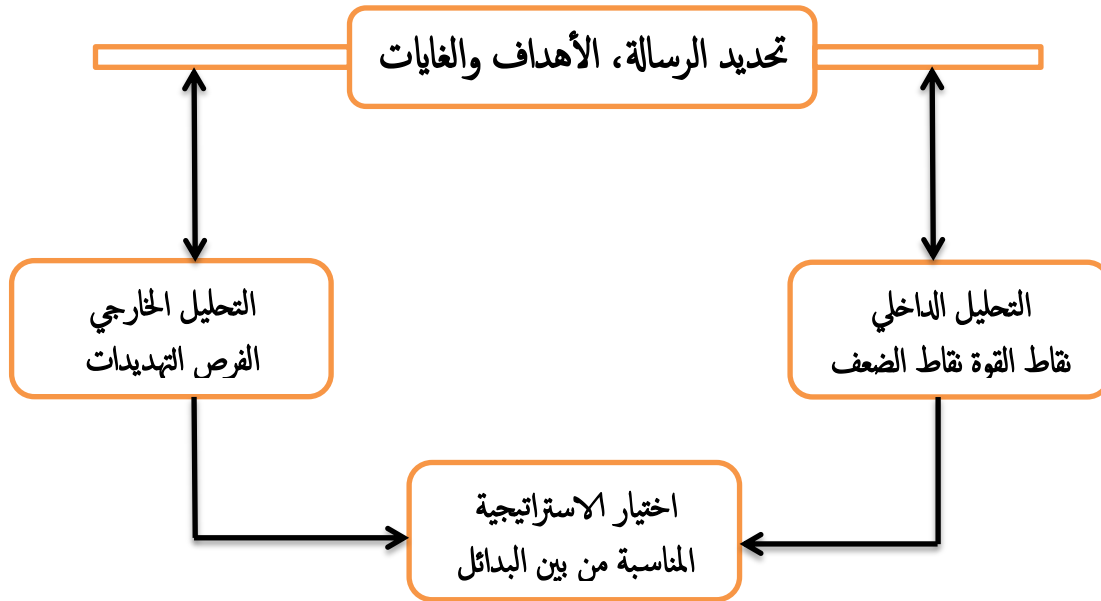
(2) - محمد عبد الفتاح محمد: إدارة الجودة الشاملة، وبناء قدرات المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2012، ص234.

(3) - بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص ص112.

6. المراحل الأساسية للتخطيط الاستراتيجي

حتى يتم إعداد وتصميم خطة استراتيجية لابد من اتباع عدة عمليات أساسية يتم في كل مرحلة تحديد مجموعة من المهام يتم دراستها والتخطيط لها، بهدف التحكم فيها والعمل على تطبيقها أثناء الحالات الطارئة، التي تتطلب السرعة في التدخل والدقة في التنفيذ، بهدف التقييم النهائي لهذه المراحل والعمل على تعزيز نقاط القوة فيها وتعديل نقاط الضعف واعادة تصميمها بأسلوب ملائم للوصول إلى الأهداف المطلوبة، والشكل التالي يوضح المراحل الأساسية التي تمر بها عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.

الشكل رقم (01) يوضح مراحل التخطيط الاستراتيجي



المصدر: زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، 2007، ص34.

وتعد مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة أولى المراحل وتتضمن القيام بدراسة البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، بهدف تحديد العناصر الاستراتيجية فيهما لاستخدامها كمدخلات في المرحلة اللاحقة لها، وهنا تسعى المؤسسة إلى ترجمة رسالتها إلى استراتيجية بعيدة المدى، ومتسقة مع الرسالة والرؤية وتركز هذه الأهداف على النتائج والمخرجات التي تسعى المؤسسة بلوغها في السنوات القادمة، وتعد الاستراتيجية من هذا المنطلق الأساس الذي تبنى وتوضع فيها الخطط والبرامج المستقبلية المختلفة، وبهذا يتم تحديد

الفصل الثاني التخطيط الاستراتيجي وآلياته الإدارية

الأولويات ورصد الامكانيات المادية والبشرية، حتى تسهل عملية وضعها وبلوغ الأهداف المسطرة، ومن خلال هذه العملية يتم تقييم الأداء ومراقبة مراحل تنفيذها للحكم على فعالية الوظيفة التخطيطية بالمؤسسة.

وتتعلق الأهداف الاستراتيجية بتلك النتائج النهائية التي تعمل المؤسسة على بلوغها وتحقيقها خلال فترة زمنية محددة، وغالبا ما يكون تركيزها على استمرار وبقاء المؤسسة وسيرها في اتجاه التطور وتحقيق المنفعة المطلوبة، فالأهداف الاستراتيجية اذن بمثابة خطوات محددة عن طريق تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها الاستراتيجية، كما يمثل القرار الاستراتيجي الاختيار المفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الاستراتيجية المطروحة، وذلك لمواجهة موقف استراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم الذي يعمل به، ومن ثم فهي «قرارات رئيسية تتعلق بأداء رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها تجاه الفرص والمخاطر البيئية، وهي قرارات طويلة المدى وذات تأثير مهم على المنظمة، وتتخذ هذه القرارات في أعلى مستويات التنظيم»⁽¹⁾

وبعد دراسة الوضع البيئي للمؤسسة على المستويين الداخلي والخارجي لابد من أن يصبح عنصر ومرحلة التخطيط الاستراتيجي وصياغة الخطة الاستراتيجية من أولويات المؤسسة، حيث تصاغ رسالة المؤسسة وأهدافها، وخطتها الاستراتيجية وسياساتها المختلفة انطلاقا من مجموع المعطيات المتوفرة والأهداف المسطرة، وبعدها تبدأ مرحلة التنفيذ وفي هذه المرحلة يتم وضع الخطط والسياسات التي طورت في المرحلة السابقة موضع التطبيق الفعلي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية الاجراءات التنفيذية المختلفة، وبعد الانتهاء من عملية التنفيذ وفق الخطط المسطرة والقرارات المتخذة تستمر العملية التخطيطية بهدف بلوغ الأهداف المنطلق منها، كل هذا تحت المرحلة الأخيرة والمتعلقة بالرقابة الاستراتيجية والتي تهتم بتقييم الأداء للتأكد من أن الأهداف الاستراتيجية تنفذ حسب ما خطط لها، وأن الاجراءات التصحيحية موجودة ويتم اتخاذها لتصحيح النقائص التي تظهر في أي مرحلة من مراحل العمل، وتفعيل الرقابة الفعالة على التنفيذ»⁽²⁾

ان وضوح رؤية المؤسسة وتحديد الأهداف المطلوب بلوغها، إلى جانب توفر الآليات الضرورية لتنفيذ وتجسيد هذين العمليتين من أهم أسباب وجود المؤسسات وظهور الرغبة في احتلال المكانة المناسبة والتميز في نشاطها وخدماتها وتحدد أسباب وجودها، كما تعد البيئة خطوة مهمة لها دور كبير في نجاح عملية التخطيط المستقبلي أو فشله، لأنه مرهون بمدى قدرته على تحليل وفهم خصائص المحيط

(1) - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص18.

(2) - محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص131.

الفصل الثاني التخطيط الاستراتيجي وآلياته الإدارية

الخارجي وما يحتويه من تأثيرات ومتغيرات على كل الأصعدة والمستويات (اقتصاديا واجتماعيا، وسكانيا وسياسيا وتكنولوجيا، وصناعيا).

وخلال هذه المرحلة لابد من تحليل النتائج المتوصل اليها والقيام بمراجعة للخطط الاستراتيجية التي تم رسمها واحداث التعديلات اللازمة، وحتى القيام بتغيرات ان تطلب الأمر لكي يتم التجاوب مع التغيرات العاجلة التي تتطلب توفر خطط مناسبة لمقتضيات الموقف، وهي ما تسمى بالخطط «الموقفية أو الشرطية، لأن الظروف المستقبلية لا يمكن التنبؤ بها بدرجة كبيرة من الدقة، فيمكن أخذ العوامل الحرجة لبقاء المنظمة ونجاحها في الحسبان»⁽¹⁾

7. شروط نجاح التخطيط الاستراتيجي وأهم أنواعه

1.7. شروط نجاح التخطيط الاستراتيجي

تحتاج أي مؤسسة إلى مجموعة من المتطلبات الرئيسية لكي تبدأ في نظام التخطيط الاستراتيجي وتعد هذه المتطلبات ضرورية وينبغي توفرها، لأن عدم توافر هذه المتطلبات يعني أنّ النظام سيعاني الفشل ولن يصل إلى الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، وتعد «الموارد المالية والمهارات الإدارية وتوفر المعلومات أهم وأولى المتطلبات الواجب توفرها لنجاح الاستراتيجية»⁽²⁾، إضافة إلى توفر القدرة على التنبؤ وفهم الظروف البيئية المحيطة وتوقع أحداثها، فالمشاركة الواسعة لكل الفاعلين داخل المؤسسة مهمة للتخطيط بعقلانية وموضوعية لمستقبل المؤسسة، «والابتعاد عن العشوائية والأغراض الدعائية أثناء القيام بهذه العملية الحيوية»⁽³⁾، فالقناعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي تدفع إلى تبنيه واعطائه الأهمية لتحديد ورسم مستقبل المؤسسة.

ولكي تتجح عملية التخطيط الاستراتيجي ويتم تحقيق الأهداف التي تسعى لها أي مؤسسة لابد من مراعاة مجموعة من الشروط ينبغي توفرها لكي تتجح العملية التخطيطية، كما تحتاج الاستراتيجية المستقبلية إلى فهم طبيعة الوحدات والسلطات الواجب التنسيق معها من أجل القيام بهذه العملية وضمان نجاحها وبلوغها لأهدافها، والملاحظ بأن مفهوم «التخطيط الشامل أي الجهود المقصودة المتوازنة لإحداث

(1) - محمد عبد الله عنتر، التخطيط الاستراتيجي في المجال الرياضي، مؤسسة عالم الرياضة للنشر والتوزيع، ودار الوفاء لدنيا الطباعة، ط1، مصر، 2014، ص31.

(2) - أحمد ماهر، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، صص 46-47.

(3) - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2002، ص31

الفصل الثاني التخطيط الاستراتيجي وآلياته الإدارية

التغيير المطلوب في كافة جوانب حياة المجتمع لا زال مفهوما مستحدثا⁽¹⁾، خاصة في الدول النامية وتعتمد هذه الأخيرة على مشروعات نوعية مفصلة.

ان توفر هذه الشروط الميدانية ضروري لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي، لأن مشاركة كل الفاعلين في تقديم مقترحاتهم من خلال تجاربهم ونظرتهم للأمور، ودراساتهم الواقعية المبنية على أسس علمية تقدم رؤية واضحة عن واقع هذه العملية، وما هي الأهداف الممكن بلوغها، وماهي المخاطر الممكن التعرض لها، وكيف يتم تفاديها، وإذا كان التخطيط يوفر «الأساس النظري والعلمي لحل المشكلات ويمتلك قدرة تحقيق المستقبل، فإن التنظيم يقف في مقدمة العوامل التي تساعد التخطيط على إبلاغ مضامينه في مختلف مجالات الحياة»⁽²⁾، كما أن توفر المعلومات الموضوعية والواقعية عن وضع المؤسسة الداخلي والخارجي أمر لا بد منه، فتوفير قاعدة للمعلومات يساهم بشكل كبير في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي لأنها مبنية على أسس ومنطلقات واقعية حقيقية، وكل هذا لا يتم إلا بتوفر الرغبة والقناعة بفعالية وأهمية هذه العملية في التسيير الحديث، وفي ظل التطورات التكنولوجية والمخاطر الخارجية التي تحيط بالمؤسسة والتي تتوجب التخطيط لإدارتها في حال حدوثها.

2.7. أنواع التخطيط الاستراتيجي

تختلف المجالات التي تهتم بعملية التخطيط الاستراتيجي وتقوم به، وذلك حسب طبيعة نشاطها سواء على المستوى الشخصي أو الاجتماعي أو المجتمعي، فهناك تخطيط في مجال التربية والتعليم، وفي المجال الثقافي والاجتماعي وحتى على المستوى الأسري.

1.2.7. التخطيط الاجتماعي

ان الدول المتقدمة تعطي اهتماما كبيرا لعملية التخطيط الاجتماعي لمكانته في فهم مشاكل المجتمع والوصول إلى آليات تطوره وازدهاره، فهو يعد «عملية صنع القرارات عقلانية موضوعية للوصول إلى الأهداف المستقبلية»⁽³⁾، أي تحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف والطرق البديلة، والتي تعتمد على وضع ورسم الاجراءات والقيم والاختيار بين نظم العمل والمتابعة والتقييم لهذه العملية، ولابد من ادراك مكونات

(1) - علي فؤاد أحمد، مشكلات المجتمع الريفي في العالم العربي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، د.س، ص 37.

(2) - نجم الدين السهروري، ميادين رعاية الشباب، مطبعة دار الزمان، بغداد، 1971، ص 9.

(3) - طلعت مصطفى السروجي، التخطيط الاجتماعي، نظريات ومناهج، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، ط1، مصر،

الفصل الثاني التخطيط الاستراتيجي وآلياته الإدارية

المجتمع، ولكي تصلح عملية التخطيط الاجتماعي وتقدم اجابياتها لأنه يعد «عملية واعية لكل المشكلات واستطلاع المستقبل للتحكم في أحداثه عن طريق الدراسة والتفكير العلمي المنظم والبحوث العلمية وتحديث الأولويات»⁽¹⁾

ويكمن الهدف وراء القيام بالتخطيط الاجتماعي توفير حاجات المجتمع المختلفة والعمل على اشباعها حسب الأولويات، في ضوء الامكانيات المتاحة لتحقيق أهداف التنمية الاجتماعية والاقتصادية، فهو بالأساس عملية إرادية منظمة لا بد أن واتباع الأسلوب العلمي والطريقة العلمية في تطبيقه، والتفاعل المباشر مع مشكلات المجتمع المختلفة، والحرص الشامل لموارده وامكانياته البشرية والمادية واحصائها وبعدها ليتم التوصل إلى صنع قرارات تخطيطية مناسبة.

ولعملية التخطيط أهمية كبيرة سواء كان تخطيط مجتمعي، أو استراتيجي أو اقتصادي، لما يهدف اليه من تحسين وتطوير الحياة والعمل، فله أهمية كبيرة من حيث اختصار الوقت، وحتى الجهد أثناء العمل كما يساهم في تطوير وتنمية المجتمع، كما أن له دور التنبؤ بالمستقبل والتنبؤ كذلك بالمشكلات المجتمعية، فهو يساهم في خلق التنسيق والدفع بالأفراد إلى اكتساب ثقافة استغلال موارد المجتمع الظاهرة والكامنة من أجل تحقيق هدف المساواة بين أفراد المجتمع، ويوضح لهم آلية استثمار موارد المجتمع الاستثمار الأمثل.

ويهدف التخطيط الاجتماعي إلى تحقيق التغيير من خلال تقدير الواقع، وتحقيق مجموعة من الأهداف، يمكن الوصول إليها بمراعاة مبادئه التي تتعلق بما هو موجود في الواقع من خلال رصد امكانيات المجتمع واحصائها بدقة، وترتبط عملية نجاح هذا النوع من التخطيط بدرجة التنسيق بين ما هو متوفر من وسائل واجراءات، تساهم في مرونة عملية تنفيذ الخطة ومدى واقعية الأهداف التي تم التخطيط لبلوغها، فإمكانية حصر الحاجات الفعلية للأفراد يسهل عملية التخطيط الاجتماعي، ويوضح طريقة تعديلها في حالة ظهور ظروف طارئة.

وتنتج عن مبدأ المشاركة في عملية التخطيط الاجتماعي الوصول إلى التخطيط الشامل المتكامل الذي يتضمن كل مناحي الحياة اقتصاديا واجتماعيا وحتى سياسيا وثقافيا، وكتحليل بسيط لواقع بعض المجتمعات الحديثة نلاحظ ارتباط فهم الأفراد للتخطيط بالجانب الاقتصادي، أي يتم ممارسة عملية

(1) - إبراهيم عبد الهادي المليجي، تنظيم المجتمع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص 215.

التخطيط في ظل وضع اقتصادي مريح ويمكن التحكم فيه وتوجيهه، غير أن التطورات الأخيرة على المستوى الاجتماعي ساهمت في تغيير النظرة لهذا التخطيط، كما ساهم التحليل الواقعي لظواهر المجتمع وبروز النظريات السوسولوجية التي ركزت على التحليل الواقعي للمجتمعات أثرت على توجه الأفراد وجعلهم يهتمون بمجال التخطيط الاجتماعي نظرا لأهميته في عملية التخطيط، «وصولاً إلى اعتبار التخطيط الاجتماعي باعتباره التحديد العلمي لأهداف التنمية الاجتماعية ووسائل تحقيقها في فترة معينة من الزمن».⁽¹⁾

ولكي ينجح التخطيط الاجتماعي لابد من اعطاء الأهمية لمكونات المجتمع ومراعاتها أثناء القيام بهذه العملية، فهي مفتاح النجاح بدلا من السير بطريقة عشوائية أو استيراد نماذج جاهزة لا يمكن تطبيقها لأنها تصطدم بقيم وثقافة مغايرة تماما، فلا تتحقق الأهداف المسطرة.

2.2.7. التخطيط التربوي

يعد التخطيط التربوي من بين أهم أنواع التخطيط، والذي يختص بمجال التربية والتعليم والتكوين بهدف تحقيق التنمية الشاملة، والتخطيط التربوي هو «التنبؤ بسير المستقبل في التربية والسيطرة عليه من أجل الوصول إلى تنمية تربوية متوازنة»⁽²⁾، ويرتبط تحقيق الهدف الفعلي لعملية التخطيط التربوي بفعالية الاستغلال الأمثل والعقلاني للمورد البشري والمادي والمالي المتوفر، وأيضا من خلال تحقيق الربط والتبادل الإيجابي الفعلي بين الجانبين الاقتصادي والاجتماعي التربوي للوصول إلى تنمية شاملة حقيقية.

كما يعرف أيضا التخطيط التربوي بتلك «العملية المقصودة التي تنهض على أساس علمي لتحقيق أهداف التنمية التربوية في ضوء الواقع الحاضر، وإمكاناته واحتياجات المستقبل».⁽³⁾

هذين التعريفين ركزا في توضيح مفهوم التخطيط التربوي على أهدافه المستقبلية وكيفية تحقيقها بهدف الوصول إلى تنمية تربوية تساهم في تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية وتطوير المجتمع، وكل هذا يتم

(1) - أوسبيوف، أصول علم اجتماع، ترجمة سليم توما، دار التقدم، موسكو، 1990، ص145.

(2) - أمجد محمود محمد درادكة، الإدارة والتخطيط التربوي، رؤى جديدة، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص253.

(3) - محمد علي شمس الدين، اسماعيل محمد الفقي: السلوك الإداري، مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص126.

الفصل الثاني التخطيط الاستراتيجي وآلياته الإدارية

الوصول إليه بالاستغلال الأمثل لمختلف الموارد والامكانيات والكفاءات البشرية التي تقع عليها مسؤولية التخطيط لتطوير المجال التربوي والاستفادة من نتائج هذه العملية مستقبلا في تطوير مؤسسات المجتمع.

يرتكز التخطيط التربوي على مجموعة من المبادئ وهي مبادئ تشترك أغلبها مع المبادئ التي يقوم عليها الأنواع الأخرى من التخطيط في مختلف المجالات، ويمكن تلخيصها في ما يلي:⁽¹⁾

- الواقعية والشمول من خلال تناسب الامكانيات المتاحة مع الأهداف المنشودة، وأن يكون للخطة السيطرة والتوجيه على كافة الموارد
- أن تكون الخطة قادرة على مواجهة الظروف الطارئة، وملزمة بالتنفيذ وفقا للجدول الزمني المحدد لها
- ضرورة مشاركة جميع الأفراد والمؤسسات في تنفيذ الخطة، بحيث تترجم الخطة إلى اجراءات وخطط أكثر تفصيلا، ثم اسنادها إلى جهاز إداري كفء ليقوم بتنفيذها

تجسيد مجموعة المبادئ السابقة والتركيز عليها في كونها تسعى لضبط المراحل التي تمر بها عملية التخطيط التربوي بدءا من ضرورة توفر الموارد المهمة للقيام بهذه العملية من أموال وأجهزة وهياكل وموارد بشرية مع الالتزام بمعطيات الوقت وخصوصية المجتمع، والقيام بالمتابعة المدروسة لمراحل سير العملية التخطيطية ومدى التزام المكلفين للقيام بهذه العملية وسعيهم من أجل بلوغ الأهداف المراد تحقيقها.

3.2.7. التخطيط الأسري

مجال هذا النوع من التخطيط هو الأسرة وتقع مسؤولية القيام به على الأبوين بهدف ضمان الاستقرار من جهة، وتحقيق التكيف والتوافق مع المتغيرات والظروف الخارجية التي تؤثر فيها مجموعة ظروف اقتصادية وسياسية وثقافية وتكنولوجية، ويعرف هذا النوع من التخطيط بأنه «تحديد وتنمية قدرات الأسرة لاتخاذ التدابير اللازمة لمقابلة الحاجات المختلفة، والمحافظة على القيم الثقافية للمجتمع وتنميتها بمشاركة كل أفرادها»⁽²⁾، لهذا فنجاح هذا النوع من التخطيط غالبا ما يرتبط بضرورة فهم طبيعة المشكلات الموجودة وكذلك نوع المشكلات المفاجئة الممكنة الحدوث بتوفر مؤشرات معينة، من أجل خلق نوع من التكيف بين أفراد الأسرة الواحدة من جهة، ومع أفراد المجتمع الخارجي من جهة أخرى، ففهم هذه الثنائية

(1) - أمجد محمود محمد درادكة: مرجع سابق، ص 260.

(2) - المرجع السابق، ص 112.

الفصل الثاني التخطيط الاستراتيجي وآلياته الإدارية

يساعد في عملية تحديد وتقدير الاحتياجات المستقبلية للأسرة، والتي بدورها تجعل هذه الأسرة تتمكن وتتجح في عملية التخطيط لأجل بلوغ أهدافها.

وتتحدد أهمية التخطيط الأسري في أغلب الحالات من خلق جو توافقي حواري يتسم بتبادل الحوار ومعرفة الأدوار وضبطها، وترسيخ القيم المجتمعية المتعارف والمتفق عليها، وكذلك الحفاظ على الثقافة وضمان استمرارها وتوريثها للأجيال اللاحقة، ففهم الواقع الداخلي للأسرة من جهة وما يوازيه من تطور خارجي تكنولوجي من شأنه أن يسيطر على بعض التغيرات التي تحدث ويعمل على التكيف معها، كما تبرز أهمية التخطيط الأسري بشكل عملي في عملية التنشئة الاجتماعية للأفراد، من خلال تحليهم بالقيم الايجابية وتعزيز سلوكياتهم بالمبادئ الصحيحة اتجاها بعضهم البعض واتجاه المجتمع ككل.

كما ينبغي أن يسعى ويقوم كل فرد من أفراد الأسرة بالدور المناط به للسير في مسار الخطة المعدة وضرورة تقييم مجموعة البدائل، ومقارنتها بإمكانات الأسرة لمواجهة مختلف المشاكل الممكن أن تواجهها خلال مسار حياتها من خلال القيام بالمتابعة والتقييم لمراحل تنفيذ الخطة ومدى تحقيق للأهداف المسطرة.

4.2.7. التخطيط الثقافي

يهتم مجال التخطيط الثقافي بمسؤولية الحفاظ على ثقافة المجتمع ونشرها بغرض تحقيق تنمية ثقافية وتحقيق كذلك التواصل بين الأجيال، وعرف التخطيط الثقافي على أنه «عملية انتاج الثقافة والحفاظ على الموروث الثقافي، والارتباط بالثقافة العالمية والمحلية في آن واحد، والمساهمة في نشر الثقافة المجتمعية والابداع»⁽¹⁾.

وتتركز أهمية التخطيط الثقافي من خلال دوره الهام في الحفاظ على قيم وعادات وتقاليد المجتمعات وبناء جسر ثقافي يربط بين الأجيال ويعرفهم بالموروث الثقافي الخاص بكل مجتمع، وكل هذا يتم تحقيقه من خلال الاهتمام بالمجال الثقافي من مختلف الجوانب لنجاح العملية التخطيطية وبلوغها أهدافها التي تتمحور في التواصل الثقافي ونقل الثقافات بين الأجيال، فهذه الميادين وغيرها تتطلب وتستدعي من أجل نجاحها واستمرار تطورها وبلوغها لمجموع الأهداف المسطرة، والمراد الوصول إليها أن تهتم بالوظيفة

(1) - أمجد محمود محمد درادكة، المرجع السابق، ص 115.

الفصل الثاني التخطيط الاستراتيجي وآلياته الإدارية

التخطيطية، وأن تسعى من أجل استغلال امكاناتها المختلفة سواء البشرية أو المادية وغيرها، حتى تحقق وجودها وتقدم خدماتها وتطور نفسها وتفيد المجتمع الذي تتواجد فيه.

بالإضافة إلى أنواع التخطيط السابقة، فطبيعة نشاط المؤسسة وحجمها يتطلب القيام بأنواع مختلفة من التخطيط الاستراتيجي حسب حاجة المؤسسة، واستنادا إلى مجموعة من المعايير، فمن حيث الأهداف نجد تخطيط «بنائي شمولي بهياكل وأنماط جديدة، وتخطيط وظيفي توجيهي محلي لا مركزي، يهتم بمبدأ التطور البطيء والاصلاح التدريجي والتغيير الجزئي»⁽¹⁾

تتمحور أهمية هذين النوعين من التخطيط الاستراتيجي في مدى اهتمام كل واحد فيهم بجانب معين من تطوير المؤسسة، فالتخطيط البنائي يضم كل وحدات المؤسسة وهو شامل وجدري، يتلخص في مجمع القرارات المتخذة في المستويات العليا في المؤسسة، والتي هدفها احداث تغيرات جذرية وعميقة على المدى البعيد، بهدف الوصول إلى نموذج جديد متطور بنظم وآليات جديدة، أما التخطيط الوظيفي فهو تخطيط محلي داخلي، يعد على أساس ما هو متوفر في الزمان والمكان المخطط فيه، هدفه السيطرة على التغيرات المستقبلية وعلاجها في حال حدوثها.

أما التخطيط الاستراتيجي من حيث مجالاته فيتضمن التخطيط الشامل الذي يهتم بإعداد خطة تشمل كل قطاعات المجتمع وأوجه أنشطته المختلفة، والتخطيط الجزئي الذي يعد تخطيطا فرديا، وينحصر في وضع خطة وتنفيذها في قطاع رعاية محدد كالرعاية الصحية والرعاية التعليمية ورعاية الشباب، في حين التخطيط الشامل يهتم بكل أنساق المجتمع على اختلاف أهدافها، غير أن القيام بهذا النوع من التخطيط يتطلب توفير الموارد البشرية الكافية، وكذلك الامكانيات المادية التي تسهل عملية التنسيق بين مختلف الأنساق، وضمان القيام بتخطيط فعال وناجح من خلال تحقيق التوازن بين القطاعات التي تقوم بهذا النوع من التخطيط، أما التخطيط الجزئي فيمكن وصفه بالتخطيط الداخلي يهتم بوضع خطط معينة لتسيير مرافق أو مؤسسات خلال مراحل زمنية معينة.

في حين يتضمن التخطيط حسب الميادين «التخطيط الطبيعي واقتصادي واجتماعي»⁽²⁾، إذ يهدف التخطيط الطبيعي إلى المحافظة على موارد البيئة الطبيعية وتنميتها، والتخطيط الاقتصادي يتضمن زيادة

(1) - طلعت مصطفى السروجي، مرجع سابق، ص 61.

(2) - المرجع السابق، ص 62.

الفصل الثاني التخطيط الاستراتيجي وآلياته الإدارية

الانتاج في القطاعات الانتاجية، والتخطيط الاجتماعي يستهدف إحداث التوازن في العدالة الاجتماعية إلى جانب التخطيط التعليمي الذي يستهدف صنع الخطط التربوية، تشترك أهداف التخطيط حسب الميادين في تحسين نوعية الحياة في المجتمع، فطبيعيا من خلال المحافظة على الثروات الطبيعية وحمايتها من الأضرار المختلفة، أما اقتصاديا فمن خلال الرفع من الانتاج وتوفيره، واجتماعيا وتربويا من خلال المحافظة على المجتمع وحل مشكلاته بإحداث التقارب والتوازن لضمان استمرار هذا المجتمع.

أما من حيث المستويات فنجد التخطيط العالمي الذي يكون شامل ويشترك في وضعه وتقديم الاقتراحات حوله عدة منظمات عالمية هدفها خدمة البشرية، والتخطيط القومي يكون شاملا لكل قطاعات المجتمع، وجميع مناطق الدولة، يتم هذا النوع من التخطيط على مستوى كل قطاعات الدولة، تقوم بإعداده المؤسسات المعنية حسب كل القطع الذي تنتمي إليه وحسب نوعية الأهداف الواجب بلوغها من خلال تطبيقه، في حين يقوم «التخطيط الاقليمي بوضع خطة على مستوى اقليم معين، الهدف منها إيجاد نوع من التجانس بين إقليم الدولة وإحداث التوازن المطلوب بين القطاعات المختلفة»⁽¹⁾، فالتخطيط وفق المستوى الاقليمي يجمع بين محاسن التخطيط العالمي والتخطيط القومي، فتسهل عملية وضع الخطة الاستراتيجية في هذه الحالة، ويهتم التخطيط المحلي بتطوير المجتمع وتسهيل حياة الأفراد، وهذا النوع من التخطيط يتطلب المشاركة الواسعة من قبل أفراد المجتمع في تقديم الاقتراحات وطرح المشاكل بهدف معالجتها وفق الخطط القصيرة المدى، وتعتمد المؤسسات إلى اتباع ثلاث طرق في التخطيط حسب نوع الأهداف التي تسعى لبلوغها وحسب كذلك امكانياتها وطبيعة البيئة المحيطة، فنجد حسب ما هو متعارف عليه تخطيط طويل المدى يتميز بالتعقيد وصعوبة في التقيذ، وتخطيط متوسط المدى تتراوح مدته بين عام و05 سنوات، في حين التخطيط قصير المدى تكون مدته في حدود عام واحد، ويطلق عليه التخطيط التكتيكي.

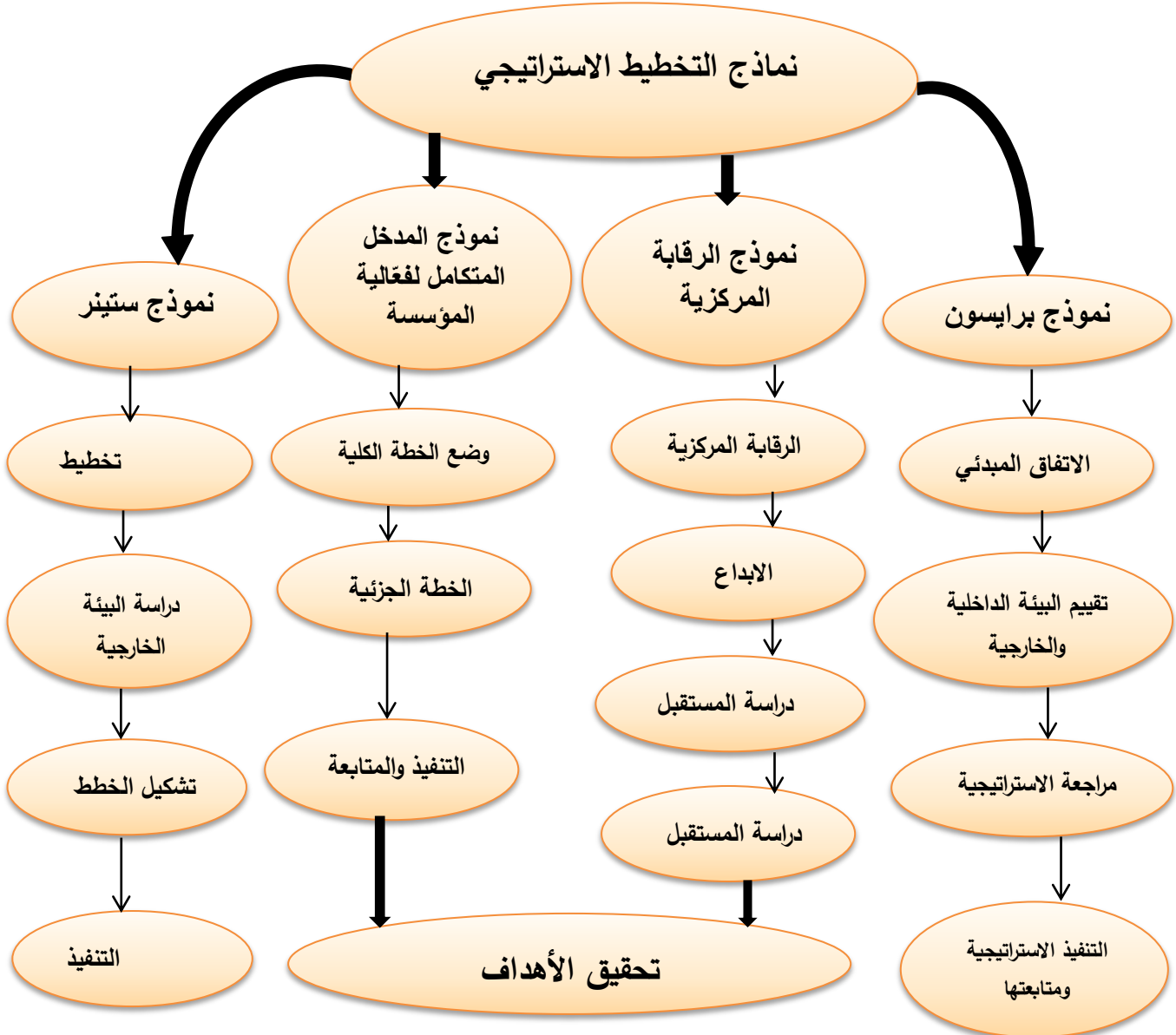
هذه الأنواع من التخطيط هي الأكثر تطبيقا خاصة التخطيط متوسط المدى وقصير المدى، وغالبا ما يتم اللجوء إليها في منظمات الأعمال بغية السيطرة والربح وتحقيق المكانة والتفوق، ولمعرفة فعالية الخطط الموضوعية ومدى بلوغها للأهداف التي خططت من أجلها، فخلال هذه الفترات القصيرة يتم تحديد نقاط القوة والضعف في هذه الخطط والعمل على تعديله أو تغييرها.

(1) - طلعت مصطفى السروجي، المرجع السابق، ص63.

8. نماذج الأساسية للتخطيط الاستراتيجي أثناء إدارة الأزمات

هناك نماذج عديدة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي إلا أن هذه النماذج لا تختلف كثيرا من الناجية الجوهرية ويظهر الاختلاف بين نموذج وآخر في التركيز على جوانب معينة في مرحلة ما، وعلى الأهداف التي تسعى قيادة المؤسسة تحقيقها من خلال تنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي، والشكل التالي يوضح هذه النماذج المتبعة من قبل المؤسسات في عملية التخطيط الاستراتيجي

الشكل رقم (02) يوضح النماذج المعتمدة في عملية التخطيط الاستراتيجي



المصدر : من إعداد الطالبة

1.8. نموذج برايسون: يقدم برايسون نموذجا لتطبيق التخطيط الاستراتيجي يتكون من مجموعة خطوات يرى أنها تشكل بناء منطقيا يؤدي إلى مساعدة صانعي القرار على مواجهة القضايا المهمة التي تواجه مؤسساتهم، تتمثل في ما يلي:⁽¹⁾

- الاتفاق المبدئي على استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي
- تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة
- مراجعة الاستراتيجية وتطويرها
- تنفيذ البرنامج
- تحقيق الأهداف

ويتم خلال هذه المراحل وفق نموذج برايسون توضيح الهدف الرئيسي من عملية التخطيط الاستراتيجي، وصياغة الخطوات الواجب اتباعها للوصول إلى الأهداف المسطرة، كل هذا يتم انجازه من خلال تحديد الفريق المكلف بهذه العملية وتوفير له كافة الامكانيات الضرورية لينجح في عمله، كما ينبغي دراسة معطيات البيئة الخارجية التي تتوفر على مخاطر وتهديدات يمكنها أن تعرقل مسار العملية التخطيطية وهي الخطوة الثانية وفق هذا النموذج، وبعد تصميم الاستراتيجية ودارسة وضع المؤسسة الداخلي والخارجي لابد من القيام بعملية مراجعة لمجمل الأهداف المسطرة وما تتوفر عليها من المؤسسة من امكانيات مختلفة بإمكانها المساهمة في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي، والوصول إلى ما يسمى رؤية النجاح وبالطبع تتضمن هذه الرؤية رسالة المؤسسة واستراتيجياتها، والقواعد المهمة المتعلقة بالقرار والمستويات الأخلاقية المتوقعة من العاملين، وبعد تنفيذ الاستراتيجيات التي تم إعدادها يأتي دور تقييم وتقويم النتائج.

2.8. نموذج الرقابة المركزية: يقدم بيرنارد تصورا للأنماط العامة التي يمكن للمؤسسات أن تتبعها في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتتضمن هذه الخطوات الأنماط التالية:⁽²⁾

- الرقابة المركزية
- عملية الإبداع

⁽¹⁾ - محمد حسنين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي، مرجع سابق، ص 441، 450.

⁽²⁾ - المرجع السابق، ص 441.

- إدارة الاستراتيجية
- دراسة المستقبل
- تحقيق الأهداف

ومما يتضح من خلال نموذج برنارد أنه يركز على اعتبار التخطيط طريقة لتسيير المؤسسة من خلال تطبيق مبدأ الرقابة الشاملة على كل مراحل انجازه وتطبيقه، يركز هذا النموذج على فعالية مضامين الرقابة المركزية على مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، والتي تنطلق من مجموعة أهداف تحدد وفق المدخلات المتوفرة والتي تسعى بدورها إلى الوصول إلى مخرجات جديدة تكون أكثر نفعاً وفائدة، يمكنها أن تواكب وتشكل المستقبل الذي تعمل في ظلّه المؤسسة، لأن الاهتمام بتنفيذ التخطيط الاستراتيجي ينعكس إيجاباً على مختلف العمليات والأنشطة الفرعية التي تميز أداء المؤسسة وتمكن من مراجعة استراتيجية المؤسسة ككل.

3.8. نموذج المدخل المتكامل لفعالية المؤسسة

يتكون هذا النموذج من العناصر الرئيسية التالية:⁽¹⁾

- الخطة الاستراتيجية لتوضيح رسالة المؤسسة والتقييم الداخلي والخارجي وتطوير الأهداف بعيدة المدى
- الخطة الاجرائية لتطوير الأهداف قصيرة المدى المشتقة من الخطة الاستراتيجية وخطط الأداء الخاصة بتنفيذ الأهداف وتحديد مؤشرات النجاح
- إدارة النواتج لتطبيق نظام الرقابة بطريقة تضمن تنفيذ الخطط الاستراتيجية والاجرائية للوصول إلى الأهداف

هذا النموذج الخاص بتطبيق التخطيط الاستراتيجي يركز ويقدم تصوراً شاملاً لعملية التخطيط ونظم الرقابة، وتعتبر صياغة الخطة الاستراتيجية الرئيسية أولى المهام لهذا النموذج، كونها تحدد التوجه العام لهذه العملية وتهيأ جميع الظروف والامكانيات الملائمة للبدء في هذه العملية نظرياً وبعدها لا بد أن تتوج هذه الاستراتيجية بالتجسيد الفعلي في الواقع لإثبات مدى فعاليتها، من خلال دراسة كافة المؤشرات التي تعين على نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي والوصول إلى الأهداف

(1) - محمد حسنين العجمي، الإدارة والتخطيط التربوي، مرجع سابق، ص، ص443، 454.

المسطرة، وقد تم تطوير هذا النموذج انطلاقاً من اعتقاد مؤداه أن أي مؤسسة ناجحة نجاحاً حقيقياً لا بد وأن تتكامل فيها كل عناصر العملية تكاملاً تاماً على جميع المستويات.

4.8. نموذج ستينر

نموذج ستينر يقوم على أربعة مداخل لتطبيقه ولكي يحقق الهدف المرجو منه وتتم الاستفادة منه في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، وهذه العناصر هي:⁽¹⁾

- مدخل التخطيط من أعلى إلى أسفل
- مدخل تخطيط الفريق
- دراسة البيئة الخارجية
- تشكيل الخطط
- التنفيذ والمراجعة
- تحقيق الأهداف

يركز نموذج ستينر على تحديد المؤهلين للقيام بمهمة التخطيط الاستراتيجي، والذي يحصرهم هذا النموذج في كبار المسؤولين في المؤسسة من خلال مساهمتهم ومبادراتهم الأولية ووضع الخطوط العملية لكيفية التصميم لتسيير المؤسسة وتحقيق الأهداف المنطلق منها، مع ضرورة إشراك جميع العاملين في المؤسسة في هذه العملية وتبقى مهمة الاشراف والمتابعة والرقابة للمسؤولين، ولا بد من دراسة الوضع الحالي للمؤسسة من خلال تقييم الفرص والمخاطر المحتملة في البيئة الخارجية في ضوء جوانب القوة والضعف في المؤسسة، وبعد الوضع الحالي تتحول العملية إلى وضع استراتيجيات عملية لمختلف الأنشطة والبرامج، وكذلك الكشف عن الأهداف والسياسات المخطط لها والوقوف على تنفيذها بشكل كلي وهذا من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.

9. المقاربة السوسولوجية لموضوع التخطيط الاستراتيجي

حتى يمكن فهم توجه دراسة موضوع سوسولوجي ينبغي الاحاطة بكل الأبعاد النظرية التي عالجتها والتطرق لتحديد الخلفية النظرية له، ويعد موضوع التخطيط الاستراتيجي من بين المواضيع التي اهتمت به

(1) - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 117.

نظريات مختلفة تقليدية نبهت له، وأكدت ضرورة اللجوء اليه لضمان مستقبل المؤسسة، وأخرى معاصرة أبرزت دوره في تطور المؤسسة وأكدت على حتمية إعطاءه الأولوية إلى جانب الوظائف الإدارية الأخرى.

لهذا سيتم في هذا الفصل التطرق لمختلف النظريات التي نبهت لموضوع التخطيط الاستراتيجي واهتمت به كإحدى أهم المحاور التي يركز عليها العمل الإداري، وتبرز أهميته أثناء الطوارئ والأزمات لأنه يمثل عصب المؤسسة ويتوقف نجاحها على فعالية القرارات المتخذة في هذه المراحل، إذ يحظى موضوع التخطيط الاستراتيجي وما يساهم في نجاحه من فعالية صنع واتخاذ القرارات أهمية بالغة في المؤسسة ومن بين النظريات التي اهتمت به بالدراسة والتحليل ما يلي:

1.9. المقاربة الكلاسيكية

يحظى التخطيط للمستقبل بأهمية كبيرة وإن كان على المستوى النظري، لكن هذا الاهتمام والتطور أصبح ميدانيا من خلال تجسيده والتخطيط لمسار المنظمة خلال مراحل عمرها، حيث كان الاهتمام في هذه المرحلة على التخطيط للعمال وما تحتاجه المنظمة السنة القادمة منهم، وتحديد الميزانية التي ستصرف وكيفية الحفاظ على معدل الانتاج خلال المراحل المختلفة في ظل المنافسة التي تحدث، ومن بين النظريات الكلاسيكية التي اهتمت بالتخطيط الاستراتيجي نذكر ما يلي:

1.1.9. نظرية الإدارة العلمية

تتلخص أفكار نظرية الإدارة العلمية التي من أشهر روادها فريديريك تايلور حول رفع الكفاءة الانتاجية وتسريع وتيرة الإنتاج، فرغم الاستعانة واللجوء للألة في مجال العمل والانتاج ومن أجل تحسينه إلا أن نتائج العملية لم تكون في المستوى المطلوب على كل المجالات - الجودة - الحجم، ولم ترقى النتائج المحققة ما هو متوقع، برغم تركيزها على مجموعة المبادئ التي تحكم عملية الانتاج والتسيير الإداري وهذا ما حتم ضرورة إعادة النظر في طبيعة الأساليب المتبعة وضرورة تغييرها بمراعاة التطور الحاصل على مستوى البيئة الخارجية، والعمل على إعادة هيكلة توزيع المهام بما يتوافق وقدرات واستعدادات الأفراد لأن «عمليات مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة الإدارية على تنفيذ الأعمال لا يمكن ممارستها بطريقة عشوائية»⁽¹⁾، كما أن التركيز على انتاجية الفرد العامل بدون تقسيم العمل والتخصص فيه يصعب تنميتها بدون التدريب والتكوين المستمر وتظهر رغبة واستعداد الفرد للتعلم، لكي

(1) - علي عباس، مرجع سابق، ص45.

الفصل الثاني التخطيط الاستراتيجي وآلياته الإدارية

يمكن من الالمام بكافة متطلبات إدارة المهام المكلف بها، فالنتائج المحققة لفتت الانتباه إلى نوع أساليب العمل والانتاج المتبعة والتي تتطلب التغيير بما يتوافق والتطورات الحاصلة على المستوى البيئية الخارجية، وذلك بإتباع الطرق العلمية منها التخطيط كأحد العمليات الضرورية في مجال الإدارة، من خلال دوره الهام في تحديد احتياجات المؤسسة، وتقدير مدى الكفاءة الإنتاجية وحجم الإنتاج المتوقع تحقيقه في حال ما إذا اقترن التخطيط بعملية الرقابة وتخصيص وتقسيم العمل، كما يرى كذلك تايلور أن «فهم المنظمة لبيئتها الداخلية يعني قدرتها على تشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، وفهمها للبيئة الخارجية يعني قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة»⁽¹⁾، وحتى تتم عملية استغلال كل الفرص المتاحة والتكيف مع الظروف الخارجية، وتجنب المخاطر والأزمات المحتملة يجب الاهتمام والقيام بالدراسة لكل نقاط القوة والضعف التي تتميز بها بيئة المؤسسة، وتتم هنا عملية تطوير الخطط الاستراتيجية التي تساعد على استغلال نقاط القوة ومحاولة استبعاد نقاط الضعف أو تقليل آثارها قدر الامكان.

2.1.9. نظرية التكوين الإداري

ومن بين أهم رواد هذه النظرية نجد **هنري فايول** الذي صب جل اهتمامه على الإدارة وسعى من أجل تطوير الأساليب الإدارية حتى يتسم العمل الإداري بالجودة، ويبرز ذلك من خلال المبادئ التي حددها للعمل الإداري حتى يتصف بالنجاح، وفي نفس الوقت نبه إلى ضرورة المرونة في العمل والتخطيط لكل المهام الواجب القيام بها قبل تنفيذها وهذا بتكامل جهود الجميع من خلال التنسيق والرقابة على المهام وعلى الوسائل وغيرها وتبرز أهم أفكار رواد هذه النظرية في ما يلي:

أ. **هنري فايول**: أكد فايول على أهمية التخطيط والتنبؤ وما يتضمنه مستقبل العمل الإداري، ويقصد فايول بالتخطيط وضع خطة تحدد من خلالها المراحل والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف ويتضمن التخطيط «امكانية التهيؤ للمستقبل والاستمرار في العمل وفق أساليب مرنة وقادرة على التنفيذ، أما التخطيط الفاشل فان مؤشراتته هي فقدان الكفاءة في العمل الإداري المطلوب لتحقيق الأهداف»⁽²⁾، وبما أن الخطة الاستراتيجية تتعلق وتدور حول المستقبل، فالتخطيط ينبغي أن يقوم على التنبؤ بالمتغيرات المتحكمة في

(1) - خالد محمد بني حمدان، وأئل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص72.

(2) - المرجع السابق، ص118.

تغيرات وتطورات البيئة الخارجية ومن أهمها الأزمات، ويعطي فايول في نظريته إلى جانب التخطيط أهمية كبيرة لعنصري القيادة والتنسيق الإداري، وهذا بغية نجاح العملية الإدارية، فكل عمل إداري ناجح يتطلب قائد كفاً يشرف على تنفيذ المهام داخل المؤسسة، وأن يتصف هذا القائد بمهارات وصفات شخصية وموضوعية تؤهله لقيادة فريق العمل، وإحداث تنسيق شامل، لما لهذا الأخير من أهمية كبيرة في نجاح المؤسسة وبلوغها لأهدافها، وأيضاً من خلال قدرته على تحليل واقع المؤسسة واستشراف مستقبلها بالقيام بتخطيط استراتيجي فعال يحدد المسار الذي تسير فيه المؤسسة، وكيفية الاستجابة للظروف الطارئة التي تتولد عنها أزمات تتطلب إدارتها وتقادي أثارها السلبية، وقد أكد فايول على «القيام بالتنبؤ بالأحداث المستقبلية العادية والعارضة، وأعطائها أهمية علمية كبيرة لتقادي تقلبات المحيط الخارجي»⁽¹⁾ ورغم أن الخطة مهما كانت جيدة إلا أنها لا تستطيع التنبؤ بكل المشكلات المتوقعة، وإنما تساعد على توقع الاحتمالات وإعداد الوسائل الكفيلة بمواجهتها عند حدوثها بصورة فجائية غير منتظرة.

ب. ليندول أرويك: يشار إليه على أنه من المحدثين في علم الإدارة، «فقد عمل ضابطاً في الجيش البريطاني ومستشاراً وباحثاً في الإدارة وقد نشر كتابه تحت عنوان عناصر الإدارة»⁽²⁾، حيث أكد فيه على جوانب الانضباط والقيادة والتخطيط، وأصر على ضرورة اتباع المنهج العلمي في دراسة وتحليل الجوانب الإدارية مؤكداً بشكل واضح على ضرورة انتهاج الأسس الواضحة والمحددة في أداء وظيفة التخطيط في العمل الإداري.

وكقراءة لأفكار ليندول أرويك في مجال التسيير الإداري نلاحظ أنها تتقاطع مع أفكار وتصورات فايول وما توصل إليه حول طرحه لفكرة تقسيم الوظائف الإدارية، من تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق مبرزا مكانة التخطيط في التنبؤ بالمستقبل، وهي نفس الأهمية التي أولها أرويك لعناصر الإدارة، كما نادى بضرورة التنسيق وتوحيد مفاهيم الإدارة العلمية لممارستها بفعالية، والقيام بالتخطيط الملائم والموافق لما تتطلبه المواقف التي تفرضها البيئة المحيطة، خاصة المخاطر والأزمات الممكنة الحدوث والتي تتطلب دراسة وتخطيط خاص للتدخل والسيطرة على الموقف بالفعالية والسرعة المطلوبة.

(1) - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص، ص52، 54.

(2) - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط4، الأردن، 2009، ص56.

2.8. المقاربة السلوكية

تتلخص مبادئ هذه النظرية في اعتبار المؤسسة عنصر اجتماعي فعال ومؤثر تستمر ممارسة وظائفها عن طريق عملية اتخاذ القرارات السليمة التي تمر بسلسلة من المراحل، يتم من خلالها صنع القرارات بعد قراءة وفهم ما يدور ويحدث في البيئة المحيطة، من خلال جعل العلاقة تبادلية تعاونية والنظر للمؤسسة كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر بما يحيط بها، وقد اعتمد هذا الاتجاه على القابلية المحدودة للأفراد في بلوغ القرارات الرشيدة.

كما تعتمد هذه النظرية على قواعد تتصف بالعلمية، وتهدف إلى حل مختلف المشكلات الإدارية وتلك التي تحدث في البيئة الخارجية وتتطلب التدخل والمعالجة بأسلوب علمي يراعي واقع المؤسسة، وما يحيط بها، ويحدد قدرتها على رسم خطط تنبؤية مستقبلية، كما تتطلب توفرها على قدرات قيادية تساهم في اتخاذ القرارات الصائبة، والتي تتطلب توفر عنصرين أساسيين وهما:⁽¹⁾

- «أن يتوفر بالشخص الذي يختار القرار الرشيد والوعى، بحيث يختار البديل الأفضل الذي يحقق المنفعة القصوى من بين البدائل الأخرى، بعد تحديد الأهداف والحلول البديلة الممكنة للتنفيذ
- على متخذ القرار أن يرتب النتائج المتكونة من كل بديل سلم الأفضليات ليختار البديل الذي يحقق له أكبر الأرباح أو أقل الخسائر»

ويركز هذا الاتجاه على الافتراضات القائمة على أساس قابلية ورغبة الفرد على تحديد المشكلة التي تمر بها المؤسسة بشكل دقيق، وقابليته في الوقت ذاته على حصر جميع البدائل الممكنة لمعالجتها بشكل عقلاني ورشيد والمقارنة بينها ثم اعتماد القرار الأمثل، الذي يتوقف على ما يتضمنه الموقف، فأهمية هذه الافتراضات تنحصر في مدى القدرة على تحليل موقف المشكلة أو الأزمة وتقدير الخيارات والبدائل المتوفرة، ومن ثم اتخاذ القرار العقلاني في الوقت المناسب.

3.8. المقاربة الحديثة

لم تبرز فعالية التخطيط الاستراتيجي على المستوى النظري إلا بعد ما أصبح التجسيد الفعلي له على أرض الواقع من خلال التأكيد على أنه أهم ركائز العمل الإداري، وعدم الاهتمام به وإعطائه أولوية تدفع

(1) - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 116.

المنظمة للعمل في بيئة مغلقة وبيئة عدم التأكد وتتشل في عملها ولا تتمكن من بلوغ أهدافها، ولا يمكن أن تنجح هذه العملية إلا بالتخطيط للقرارات المتخذة وكيفية اتخاذها والاهتمام بالتنسيق العملي بين كل الفئات والهيئات، إلى جانب ضرورة توفر قيادة رشيدة تقود وتسير هذه العملية من البداية حتى النهاية خاصة أثناء الحالات الطارئة التي تستدعي تدخل فوري مباشر لإدارة الموقف والسيطرة عليه في أقل وقت ممكن، لهذا عندما نتحدث عن التخطيط الاستراتيجي وأهم المدارس والنظريات التي نبهت لأهميته بالضرورة نحن نتحدث عن قيادة فعّالة وقرارات رشيدة، ويمكن عرض هذه الأفكار من خلال عرض أهم أفكار النظريات التالية التي تناولت الموضوع:

1.3.8. نظرية اتخاذ القرار

أ. سان سيمون:

يعد سان سيمون من أبرز المفكرين الذين طورو نظرية صنع واتخاذ القرارات، وتمحورت فكرته الأساسية في نظريته هذه أن «التنظيمات أبنية لصنع القرار، لأن الأفراد ينظمون في تنظيمات من أجل تحقيق أهداف مشتركة»⁽¹⁾، ويتطلب تحقيق هذه الأهداف التنسيق الواعي والدقيق لمختلف المهام والنشاطات التي يقومون بها مما يجعلهم يساهمون في حل المشاكل من خلال ممارستهم لاتخاذ القرارات.

فحسب سيمون لكي تتحقق أهداف التنظيم لابد من وجود وممارسة تنسيق مدروس واع لكل المواقف والظروف، لأن توفر هذه الشروط يساعد الأفراد على ممارسة علمية لمرحلة صنع القرارات وبعدها اتخاذ القرار الصحيح والموافق نوع الموقف، ويعرف سان سيمون القرار بأنه «وهلة فاصلة عند تقييم البدائل لاحتواء هدف عبر تنفيذ عمل يجبر فيه متخذ القرار اختيار المسار المحتمل لتحقيق الهدف المنشود»⁽²⁾

لهذا فهو يعتبر مرحلة اتخاذ القرار مرحلة هامة جدا، فهي توازي في أهميتها كل العمليات الإدارية الأخرى ويرى سايمون أن تشكيل القرار يمر بثلاث مراحل رئيسية «البحث عن فرصة مواتية ومفضلة ايجاد مسارات ممكن العمل بمقتضاها، ثم اختيار إحداها للتنفيذ»⁽³⁾، ففي كل مرحلة من هذه المراحل يتم القيام بدراسة واقعية لكل الفرص الممكنة، وبعدها تحديد آليات العمل في ظل هذه الفرص ليتم بعدها

(1) - رايح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال، ط1، قسنطينة 2006، ص142.

(2) - حلمي شحادة، القرار النموذجي، مركز يزيد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص18.

(3) - المرجع السابق، ص18.

الفصل الثاني التخطيط الاستراتيجي وآلياته الإدارية

اختيار البديل المناسب والبدء بعملية التنفيذ، ويمكن تلخيص أهم أفكار سان سيمون والتي طرحها في نظريته حول أهمية اتخاذ القرارات في الآتي:⁽¹⁾

- «وراء كافة أنواع الأعمال والتصرفات التنظيمية عملية اختيار
- ان عملية اتخاذ القرارات لا تنتهي بمجرد تحديد الهدف العام للتنظيم أو عند رسم السياسات العامة له
- ان وظيفة متخذ القرارات هي عملية الاختيار بين البدائل وتقرير نوع العمل الواجب القيام به في التنظيم»

ان الفكرة والاطار الأساسي الذي يحدده سايمون لخصائص القرارات التي تتخذ هي العقلانية والرشد أي لكي تتحقق أهداف التنظيم، وتتصف القرارات المتخذة بالرشد حسب سايمون لا بد من ممارسة وظيفة التخطيط لاتخاذ القرار حسب الموقف، لأن خصائص الموقف هي التي تكشف لنا عن البدائل المتوفرة ومنها التفكير في النتائج التي ستترتب عن البدائل المختارة حسب الظروف الراهنة أو الآتية.

ب. تشستر بارنارد (1887 - 1961):

تتلخص أفكار بارنارد من خلال دراسته الادارية واهتماماته بمجال اتخاذ القرارات في أن الفرد حسبه يوضع في موضع يعرضه باستمرار لمواقف تتطلب منه الاختيار لأنه فرد عاقل ويفكر وعليه أن يخطط لكل الظروف بعد دراسته لها دراسة موضوعية ويعرف القرار عنده على أنه «اختيار بديل من بين بديلين أو أكثر من البدائل المتاحة، وأنه يؤشر باستمرار قدرات المدير الناجح في مجال اتخاذ القرار»⁽²⁾، وفي هذا الاطار يتفق بارنارد مع سان سيمون في أن عملية الاختيار بين البدائل المتوفرة تخضع للتفكير المنطقي وللمحددات الطبيعية والاجتماعية التي تفرضها البيئة الخارجية، فهي المسؤولة عن تحديد نوع البدائل المتاحة، وفي هذه الحالة يجد الفرد نفسه في حيرة الاختيار والتي تستدعي العقلانية والعملية والتفكير المنطقي في مصالح المؤسسة، وفي كيفية حمايتها لكي تستمر في أداء مهامها، وهنا ينبغي أن لا يتم الاختيار بطريقة عشوائية، لأن مستقبل المؤسسة يفرض الابتعاد عن العشوائية في اختيار البدائل والخضوع لمنطق العقلانية، ودراسة الأسباب بدقة والوصول إلى التنبؤ بالنتائج التي ستترتب عن البديل

(1) - أمجد محمود محمد درادكة: مرجع سابق، ص ص 118-119.

(2) - المرجع السابق، ص 117.

المختار، فالاستجابة الآلية قد تعصف بالمؤسسة وتعيق استمرارها ووجودها وتؤثر على تحقيقها لأهدافها لأن اتخاذ القرار أصعب عملية تمارس خاصة في ظل وجود حالات فجائية وظهور مؤشرات غير متوقعة تتطلب المعالجة والتدخل قبل أن تتطور وتصبح عملية التحكم فيها، وتسبب بعدها أزمات يطول مداها.

2.3.8. نظريات القيادة

تعرضنا لنظريات القيادة في دراستنا هذه هو لإبراز أهميتها وموقعها سواء أثناء القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي أو أثناء إدارة الأزمات، فنجاح وبلوغ الأهداف التي تم التخطيط لها مرهون بفعالية القائد وقدرته على إدارة المهام ومن ثم نجاح العمل الإداري، فمن ضرورة توفر صفات خاصة في شخص القائد إلى قدرته على تحليل ظروف الموقف وإدارة مراحل التفاعل الذي يحدث خلال هذا الموقف ومن بين الاتجاهات والنظريات التي سيتم التطرق لها في نظريات القيادة نذكر ما يلي:

أ. نظرية السمات

تتمحور جل أفكار أصحاب النظرية التقليدية في القيادة حول ضرورة توفر مجموعة من الصفات في شخص القادة منها «الصفات الوراثية تجعلهم أهلا للقيادة كقوة التأثير والذكاء وسرعة البديهة وصفات مكتسبة فيسيولوجية ونفسية وعقلية والمهارة في إقامة اتصالات جيدة داخل التنظيم وخارجه»⁽¹⁾، إلى جانب القدرة على التصور والتخطيط والتنظيم.

كما تؤكد نظرية السمات على أن القادة أفراد مميزين عن باقي الناس لأن لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلا للقيادة، وأن السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة فهم يحملون بالوراثة صفات قيادية كقوة التأثير في الجماعة إلى جانب توفر صفات جسمية ونفسية وعقلية وذهنية في الشخص القائد، وفي نفس المرحلة وبعد أن عجزت نظرية السمات عن تحديد صفات الشخص القائد بدقة ظهر اتجاه جديد يبحث عن معايير وأسس أخرى تصلح لتحديد خصائص القيادة وتكون غير مرتبطة بالسمات الشخصية ولكن ترتبط بالموقف.

(1) - أسامة خيري، القيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص16.

ب. النظرية الموقفية

بعد قصور الأفكار التي اهتمت بالصفات القيادية وعدم فاعليتها خاصة أثناء المواقف الطارئة اتجه الباحثون والمهتمون للبحث عن أسس ومعايير أخرى تصلح لتحديد خصائص القيادة مما اسفر عن ظهور نظرية الموقف، والتي تستند إلى أساس يشير إلى أن خصائص القيادة غير مرتبطة بالسمات الشخصية ولكن مرتبطة بالموقف فمتطلبات القيادة تختلف من مجتمع إلى آخر، وكذلك التنظيمات داخل هذا المجتمع وحتى في التنظيم الواحد، «فالسماة والمهارات تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغل»⁽¹⁾، فحسب هذه النظرية النجاح في ممارسة العمليات الإدارية وفهم ظروف البيئة الخارجية يتوقف على القدرة على التعامل حسب الموقف، فالنجاح في هذه الحالة مقترن بمدى فهم القائد لخصائص الموقف، والتصرف حياله بنجاح تام، لهذا على القائد أن لا يقيد نفسه ببناء نموذج قيادي معين، بل يترك المجال للموقف ومن خلال دراسته يتم اختيار الطريقة والأسلوب القيادي المناسب للتعامل وفق خصائص هذه الحالة، وهناك ثلاثة عوامل حسب هذه النظرية تؤثر في بعضها البعض وتحدد الاختيار لاستراتيجيات إدارية بديلة يمكن تطبيقها وهي:⁽²⁾

1- نوع القائد

2- نوع الجماعة

3- طبيعة الموقف

إذا لا يمكن الحديث عن وجود أسلوب قيادي مثالي صالح لكل المواقف، بل على القائد أن يعدل ويغير من أسلوبه بما يتلاءم مع طبيعة الموقف المراد التدخل للتحكم فيه والسيطرة على أسبابه وعوامله.

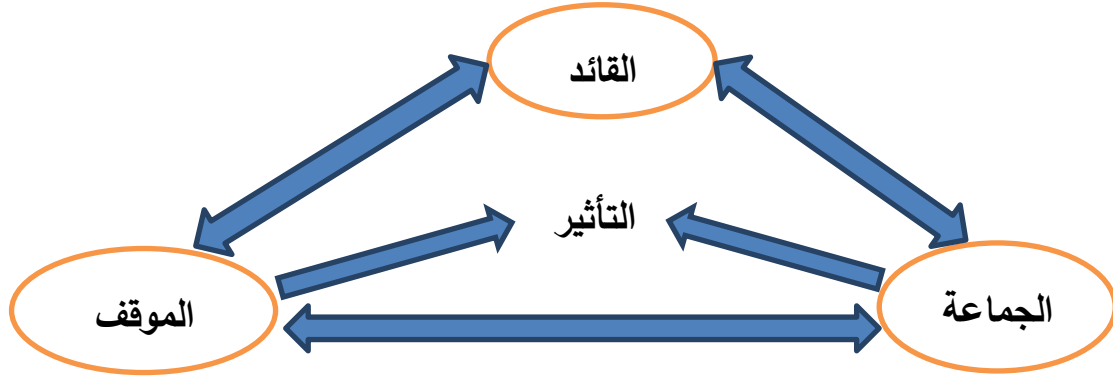
ج. النظرية التفاعلية

في مضمون هذه النظرية دعوتها إلى تبني أسلوب قيادي يجمع بين الأفراد والموقف، لأن طبيعة المواقف تدفع بالقائد إلى ابتكار طرق جديدة تناسب التعامل مع الموقف ومنه التحكم فيه والسيطرة عليه والشكل التالي يوضح الأبعاد النظرية لعملية التفاعل التي تحدث خلال موقف معين.

(1) - عزت كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص61.

(2) - أمجد محمود محمد درادكة، مرجع سابق، ص152.

شكل رقم (03) يوضح نظام تأثير القيادة في ضوء نظرية التفاعل



المصدر: خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص230

يتضح من الشكل والذي يورد ثلاث متغيرات أساسية هي القائد والجماعة والموقف إذ تحدث بينهم عملية تأثير وتفاعل مشتركة، أي أن تأثير القائد في الجماعة يكون قوي، ويمكن للجماعة أن تستجيب لتأثير القائد من خلال تفاعلها من البيئة المحيطة أي الموقف، وبالتالي يتحقق الهدف وهو فهم خصائص المحيط والقدرة على فهمه والتعامل على أساس متغيراته وأسبابه وشروطه، ومن ثم التحكم فيه وإدارته ويفرض هذا الاتجاه أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي وتحديد خصائصها المميّزة، وتحديد اتجاهات واستعدادات التابعين لإدراك الأهداف في إطار تفاعل اجتماعي بين القائد ومرؤوسيه.

3.3.8. نظرية النظم

تصنف نظرية النظم على أنها نظرية حديثة لها أفكار مغايرة لأفكار النظريات الأخرى، خاصة فيما تعلق بالتعامل مع البيئة الخارجية للمنظمة، حيث تعتبر هذه النظرية المنظمة نظاما مفتوحا في حد ذاتها وتتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية، إذ أنها تؤمن بوجود تأثير متبادل ما بين المنظمة والبيئة الخارجية، كما تؤكد على ضرورة مواكبة المنظمة لهذه التغيرات التي تحصل باعتبارها بيئة ديناميكية متغيرة، ويقصد بالنظام ذلك «الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين الأشياء والأجزاء التي تكون بمجموعها تركيبا كلياً موحدا»⁽¹⁾، فبقاء المنظمة وتعزيز فرص بقائها وقدراتها التنافسية متوقف على مدى الفهم والاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، ورصد درجة التأثير والتأثر حتى يتحقق التكيف والتوافق وتقل درجة واحتمالية المخاطر التي تهدد بقاء المنظمة واستمرارها.

(1) - راسم محمد الجمال، خيريت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة، المدخل الاستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2005، ص60-62.

وحسب نظرية النظم فالمؤسسات تمارس وظائفها في إطار قواعد تحكم بيئة العمل الداخلية، وبالمقابل في ظل التكيف مع مجموع القيود التي تفرضها بيئة العمل الخارجية، وعلى هذا الأساس تطرح نظرية النظم نوعان من المنظمات، وهما المنظمات التي تعمل في نظم مفتوحة، وهي المنظمات الفاعلة التي تتبادل المعلومات والمصالح والموارد مع بيئتها، والمنظمات التي تعمل في نظم مغلقة وهي المنظمات التي تعيش في فراغ دون التفاعل مع المنظمات الأخرى أو تتبادل المصالح معها وتلك المنظمات تعتبر وفقا لهذه النظرية مغلقة وغير نافعة.

فتبادل المعلومات والتنسيق هو العنصر المتحكم في تحديد طبيعة النظام، وكون المنظمة نظام مفتوح على البيئة الخارجية ينبغي الاطلاع على العناصر التالية قبل القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي:⁽¹⁾

- **المراقبة:** وتعنى برصد ما يحدث في البيئة من تطورات وأحداث وجمع معلومات عن التحديات التي يمكن أن تواجه المنظمة، والفرص المحتملة التي يمكن الاستفادة منها
- **التفسير:** ويعنى القدرة على استيعاب وفهم المعلومات التي تم جمعها لوضع أولويات القضايا وكذلك توقع اتجاهات التغيير في البيئة لتحديد ما يمكن أن يساعد المنظمة ويقدم لها فرصا، أو يؤثر عليها سلبا ويمثل لها تحديات
- **تقديم المشورة:** وتعنى بالتحذير من المشكلات الموجودة في البيئة ومساعدة المنظمة في الاستجابة لهذه المشكلات من خلال تقديم مقترحات موضوعية للإدارة

كما تطرح هذه النظرية تصور حول أهم مكونات الإدارة والتي يعد التخطيط الإستراتيجي والرؤية الإستراتيجية من أهم مكوناتها ومبادئها، إلى جانب اهتمامها بتفسير السلوك الإستراتيجي والتنبؤ بخطواته إذا تعمل على تفسير العناصر الخارجية للتنظيم، لأن المنظمة تتأثر وتتوثر بما يحيط بها فنشاطها لا بد أن يستجيب لمتطلبات البيئة الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية إذ لا يمكن التنبؤ بها حسب توجهات هذه النظرية لأن عملية التخطيط الاستراتيجي غالبا ما لا تكون لها القدرة على الإحاطة بكل مؤشرات البيئة الخارجية والتي تستدعي الدراسة والفهم والالمام بكل ما يطرأ عليها من تغير أو تبدل.

(1) - راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد، مرجع سابق، ص 60-62.

وتتمثل أهم خصائص النظام حسب نظرية النظم في ما يلي:⁽¹⁾

- «يتألف النظام من نظم فرعية وهو يشكل مع غيره من النظم ذات العلاقة أجزاء من نظام أكبر
- لا يمكن للنظام أن يستمر إلا إذا قام بتحقيق التوازن مع البيئة التي يعمل بها، ويتحقق هذا التوازن رغم أن النظام هو في اتصال دائم مع البيئة
- تتفاعل الأجزاء التي يتكون منها النظام مع بعضها لتحقيق أهداف النظام بمعزل عن الأجزاء أو النظم الفرعية الأخرى التي يتألف منها النظام»

كما يهتم النظام المفتوح ويطلب بضروره دخول واستعمال التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل والتسيير لخلق التميز وضمان البقاء والاستمرار في بيئة يسودها التنافس، ففكرة النظام المفتوح التعامل مع المتغيرات الداخلية دون إغفال وتجاهل المتغيرات الخارجية، ووفقا لهذا التصور يمكن لأي تنظيم أن يطور رؤيته الخاصة لمسار نشاط منظّمته في ظل مجموع المتغيرات والمتناقضات التي يمكن أن تحدث داخليا وخارجيا وفي هذه الحالة يقر ويؤكد النظام المفتوح على أهمية التخطيط الاستراتيجي المنطلق من رؤية استراتيجية داخلية ومتوافقة ومتغيرات المحيط الخارجي.

خلاصة

تتزايد التطورات والتغيرات يوما بعد يوم في بيئة العمل الشيء الذي يبرز أهمية الحاجة إلى الاستعداد لهذه التطورات وهذا من خلال الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي الذي يهدف إلى مواكبتها والاستفادة من ايجابياتها وتجنب سلبياتها، خاصة مع كثرة الأزمات والمخاطر التي أصبحت تميز عالم اليوم والتي تحتم التخطيط لمواجهتها وإعداد الامكانيات المادية والبشرية المناسبة لإدارة المواقف الطارئة التي تتطلب السرعة في التدخل والحكمة في اتخاذ القرار للمعالجة والوقاية، واجمالا لما سبق نؤكد على أهمية القيام بالتخطيط الاستراتيجي والتي تظهر من خلال الأهداف التي يسعى القائمون به على الوصول إليها، لهذا أصبح يعد من أولويات العمل الإداري ويتطلب نجاحه تشارك جهود الأطراف المعنيين بغية تطبيقه أثناء الحالات الطارئة والتي تستدعي المعالجة الأنوية لمنع تطور وتزايد الأضرار والخسائر.

(2) - خليل محمد حسن الشماع: مرجع سابق، ص ص 83-84.

الفصل الثالث

إدارة الأزمات في الإدارة المحلية

تمهيد

1. إدارة الأزمات

1.1. مفاهيم ذات الصلة بالأزمة

2.1. خصائص الأزمة وإدارة الأزمة

3.1. أهداف إدارة الأزمة وأهم المراحل التي تمر بها

4.1. أسباب نشوء الأزمات

5.1. أساليب إدارة الأزمات

6.1. عناصر وأنواع الأزمات

2. آليات ومخططات إدارة الأزمات

1.2. مقاييس إدارة الأزمات

2.2. مخطط تنظيم المقاييس

3.2. مخطط الوقاية

4.2. مخطط تنظيم التدخلات والاسعافات

1.4.2. مخطط تنظيم التدخلات على مستوى الولاية

2.4.2. مخطط تنظيم التدخلات على مستوى البلدية

3.4.2. مخطط تنظيم التدخلات على مستوى الحماية

- 5.2. حملات التوعية والتحسيس
- 6.2. تصنيف المخاطر وإدارة الكوارث والأزمات
3. فريق خلية إدارة الأزمات
- 1.3. مفهوم فريق إدارة الأزمات
- 2.3. أهمية فريق إدارة الأزمات ومهامه
- 3.3. تشكيل فريق إدارة الأزمات ومراحل تدخله
- 4.3. معايير اختيار فريق إدارة الأزمات
4. الإدارة المحلية الجزائرية
- 1.4. تعريف الإدارة
- 2.4. أهمية وأهداف الإدارة المحلية
- 3.4. خصائص ووظائف الإدارة المحلية
- 4.4. مقومات النجاح الإداري وقت الأزمات
- 5.4. دور وأهمية الموارد البشرية في إدارة الأزمات
- نماذج عن الكوارث والأزمات التي عرفتها الجزائر
5. مداخل نظرية في دراسة المخاطر والأزمات
- 1.5. المدخل الكلاسيكي
- 2.5. المدخل الحديث
- 3.5. المدخل الأيكولوجي

خلاصة

تمهيد

ان الدمار والخسائر التي تخلفها الأزمات والكوارث أثناء حدوثها كبيرة وتمس الأفراد والمؤسسات والممتلكات، فسمّة العصر الحالي هي الحدوث المفاجئ للأزمات على اختلاف درجة قوتها، لهذا أصبحت المؤسسات تتنبه لهذه الحالات الطارئة وتعمل على رسم خطط يتم بها التدخل أثناء حدوثها بغرض إدارتها وتسييرها والخروج منها بأقل الأضرار، ولهذا ففعالية هذه الخطط والمخططات تبرز وتظهر فعاليتها أثناء التطبيق أو المعالجة للحالات الطارئة التي تتطلب السرعة في التنفيذ والسرعة في اتخاذ القرار، وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى تحديد مفهوم الأزمة وبعض المفاهيم ذات العلاقة بها تحديد طرق تسييرها وإدارتها، والتعرض للفريق المخول له التدخل والتعامل مع الأزمة منذ بدايتها إلى نهايتها.

1. إدارة الأزمات

تتطلب المواقف الخطيرة التي تحدث تعاملًا خاصًا أو بالأحرى ينبغي التحضير لكيفية التصرف أثناء الحالات الطارئة، وهذا من خلال القيام بالتخطيط لمثل هذه الظروف وتوفير الآليات المناسبة حسب كل موقف لإدارة المواقف الأزمومية، لهذا ينبغي التحضير لإدارة الأزمة والتغلب عليها باتباع الطرق والوسائل المتوفرة وتطبيق الخطط التي تم تصميمها والمناسبة لكل حالة.

2.1. مفاهيم ذات الصلة بالأزمة

هناك من يعبر عن الأزمة بمصطلح المشكلة أو الكارثة وهذا راجع لارتباط هذه المفاهيم بعنصر المفاجأة في الحدوث وعدم الرغبة في حدوثه، غير أن هناك اختلاف بين هذه المفاهيم مرتبط بحدة الموقف أثناء حدوثه من جهة وبالنتائج المترتبة عن حدوثه من جهة أخرى، لهذا حاولنا توضيح هذه الفروق في العناصر التالية:

1.2.1. المشكلة: تعرف بأنها «عائق أو مانع يعيق تحقيق الأهداف والوصول إليها، والمشكلة هي السبب لحالة غير مرغوب فيها وبالتالي يمكن أن تكون بمثابة تمهيد للأزمة»⁽¹⁾، والعلاقة بينها وبين الأزمة وثيقة الصلة، فقد تكون المشكلة هي سبب الأزمة، ولكنها لا تكون الأزمة بحد ذاتها.

(1) - محمد إبراهيم الطراونة، مرجع سابق، ص 22.

2.2.1. الكارثة: أحد أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمة، إلا أن الكارثة تختلف عن الأزمة فيما ينتج عنها من خسائر فادحة تؤثر سلباً على مصالح المجتمع، وقد تحدث الكارثة لأسباب طبيعية أو نتيجة تدخل الإنسان بصورة سيئة في الأنماط الطبيعية، «والكارثة ليست الأزمة في حد ذاتها، وإنما قد تنجم الأزمة من حدوث كارثة طبيعية، كالبراكين والزلازل الأعاصير الخ»⁽¹⁾

وقد عرفت المنظمة الدولية للحماية المدنية الكارثة بأنها «حادثة كبيرة ينجم عنها خسائر في الأرواح والممتلكات وقد تكون طبيعية مردها فعل الطبيعة، وقد تكون صناعية أو كارثة فنية مردها فعل الإنسان سواء كان إرادياً أو لا إرادياً، وتتطلب مواجهتها معونة الحكومة أو على المستوى الدولي إذا كانت قدرة مواجهتها تفوق القدرات الوطنية»⁽²⁾

3.2.1. الحادثة: تعبر الحادثة عن حدث فجائي غير متوقع تحدث بشكل سريع، ويختفي أثرها فور إتمامه، ولا يكون لها صفة الامتداد والاستمرار بعد حدوثها الفجائي العنيف، بل تتلاشى وتختفي آثارها مع اختفاء تداعيات الحدث ذاته ولا تستمر بعدها، في حين أن الأزمة قد تنجم عن الحادثة، ولكنها لا تمثلها فعلاً، وإنما تكون فقط أحد نتائجه، كما أنها كثيراً ما تمتد لفترة بعد نشوئها والتعامل معها أيضاً.

4.2.1. الصدمة: هي «شعور فجائي وحاد بالغضب، أو الذهول أو الخوف لحدوث نتائج غير متوقعة وقد تكون الصدمة إحدى عوارض الأزمة أو إحدى أسبابها»⁽³⁾

5.2.1. الصراع: يقترب مفهوم الصراع من مفهوم الأزمة، إلا أن تأثيره ربما لا يبلغ مستوى تأثير الأزمة الذي قد يصل إلي درجة التدمير، كما أن الصراع يمكن تحديد أبعاده واتجاهاته وأطرافه وأهدافه التي يستحيل تحديدها في الأزمة، «وتتصف العلاقة الصراعية دائماً بالاستمرارية، وهو ما يختلف عن الأزمة التي تنتهي بعد تحقيق نتائجها السلبية، أو التمكن من مواجهتها»⁽⁴⁾

فرغم التداخل الموجود بين المفاهيم السابقة واستعمالهم من قبل بعض الباحثين في توضيح معنى واحد وهو الأزمة، إلا أن كل من هذه المفاهيم لها مجالها الخاص الذي تحدث فيه، كما أن لها محدودية الحدوث باستثناء الكارثة التي تعبر عن الحادثة الكبيرة التي تحمل معها التهديد المباشر وتخلف نتائج

(1) - محمد جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2010، ص11.

(2) - محمد نصر مهنا، مرجع سابق، ص263.

(3) - محمد عيد العنبي، إدارة الأزمات والتفاوض في القرن 21، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، ص23.

(4) - عبد الله سليمان العمار، إدارة الأزمات والكوارث في عصر تقنية ونظم المعلومات، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، ص25.

مدمرة وانعكاسات يطول زمن علاجها، هذه الانعكاسات تولد أزمات تتطلب مدة زمنية معينة لمعالجتها والقضاء عليها.

وفي ما يلي نحدد مفهوم الأزمة في بعض الميادين والمجالات:

- **الأزمة في المفهوم السياسي:** في المجال السياسي غالبا ما ترتبط الأزمة وحدثها نتيجة لتعارض المصالح أو تدخلات في الشأن الداخلي، فيتم استخدام القوة العسكرية في المواجهة أو بهدف التوصل إلى حل بين الأطراف
- **الأزمة في المفهوم الاقتصادي:** تعبر عن الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة الاقتصادية مما يهدد سلاسة الأداء المعتاد لها والهادف إلى تحقيق غاياتها⁽¹⁾
- **الأزمة في المفهوم الاجتماعي:** تعني اختلال نظام القيم والتقاليد إلى درجة تقتضي التدخل السريع لمواجهته، وإعادة التوازن إلى هذا النظام حته يتلاءم مع التغيير الناجم عن تطور المجتمع⁽²⁾
- **الأزمة التنظيمية:** الأزمة التنظيمية ترتبط فالخلل الطي يحدث داخل المنظمة ويتعلق بالموارد البشرية أو المادية، فيبرز موقف استثنائي مغاير يتطلب معاملة وتدخل خاص من أجل ايجاد ليات مناسبة للعودة إلى الوضع الطبيعي والخروج من الموقف الأزموي بأسرع وقت ممكن.

3.1. خصائص الأزمة وإدارة الأزمة

رغم تعدد وتباين تعريفات الباحثين المقدمة حول الأزمة واختلاف مجال اهتمامهم إلا أن معظمهم يتفق على أن الأزمة موقف فجائي يتسم بالغموض والتداخل نتيجة نقص في المعلومات حوله، مما يدفع بمتخذ القرار إلى التصرف وفق معطيات تحدث أمامه وتتطلب السرعة في اتخاذ القرار السليم والمناسب دون انتظار تحليل الموقف والعناصر المتحركة فيه أو التي دفعته للحدث.

وإلى جانب ضيق الوقت فالأزمة غالبا لا تتيح الوقت الكافي للاستجابة لتهديدات المصالح التي تظهر على شكل مخاطر يتطور إلى أزمة ومنها إلى كارثة يصعب تقادي تأثيراتها السلبية في حالة عدم اكتشافه والتصدي له في الوقت المناسب، ففجائية الحدث تسبب خلا وعجز ينعكس على سلبا على كل الأطراف فتغيب السرعة في اتخاذ القرار الصائب، لهذا فالأزمة موقف ينبغي النظر إليه وإلى تأثيراته، من

(1) - عباس رشدي العماري، إدارة الأزمات في عالم متغير، مركز الأهرام للنشر والتوزيع، مصر، دس، ص18.

(2) - أسامة منصور السواح، المفاهيم الأساسية لعلم الأزمات والتخطيط الاستراتيجي، أكاديمية شرطة دبي، ط1، دبي، 2006، ص36

خلال منظور مستقبلي، وباعتبار أن الخطر الحقيقي يتعلق بكيفية التعامل معه، قبل حدوثه وتطوره لحد أزمة عنيفة التأثير، وتعد الخصائص السابقة المتعلقة بالأزمة أهم الصفات التي تميز الموقف الطارئ الذي يحدث، والذي تميزه الحيرة والقلق والفوضى والخوف هذه المميزات التي ينبغي السيطرة عليها من خلال إدارتها بكفاءة تنظيم بشري ومادي، ومن خلال كذلك المواقف القيادية التي تساهم بشكل أو بآخر في التحكم في الموقف الطارئ من خلال إدارة انعكاساتها أو الوصول إلى منع حدوثها وتطورها بمعناها الشامل والواسع.

ان مجموعة من السمات التي تختص بها الأزمة كالقلق الذي تحدثه في حال حدوثها فتظهر ردود أفعال تتطلب استجابات خاصة في ظل نقص أو غياب المعرفة لكيفية التعامل في مثل هذه المواقف، لأن مشكلة الشكوك تزداد أثناء الأزمات، وترتفع درجة عدم الاستقرار المعرفي والفكري والنفسي للأفراد، كما تضعف مقاومة الناس للتأثر بأية أقوال أو مواقف أو رسائل إعلامية خارجية، ويكون الفرد أكثر طلباً وأكثر استعداداً وأكثر عرضة وقابلية للاستجابة مع أي معلومة لأن هدفه هو التخلص من هذا الموقف الذي يتطلب إمكانيات أخرى للتكيف.

4.1. أهداف إدارة الأزمات وأهم المراحل التي تمر بها

1.4.1. أهداف إدارة الأزمة: تهدف إدارة الأزمة أساساً إلى التعامل مع الأزمة ومواجهتها للتقليل من نتائجها السلبية وإيقاف تطورها، منح خلال إعداد وتخصيص فريق مدرب ومكون قادراً على مجابهة موقف الأزمات بأساليب علمية واقعية مخططة مسبقاً، كما يمكن الاستفادة من خبرات سابقة في التخطيط للأزمات بشتى أنواعها ومن تم يمكن ادارتها بفعالية عالية، ويمكن تلخيص أهم أهداف إدارة الأزمة إلى ما يلي:⁽¹⁾

- تعمل على مساعدة صانعي القرار والأفراد ذات العلاقة باستشعار الأزمة قبل وقوعها، ووضع الإجراءات اللازمة لمنع حدوثها أو مواجهتها إن تطلب الأمر ذلك
- تقدير حجم الأخطار ونوعها، وتقدير الزمن المتوفر للتصرف لمعرفة مدى قدرة المنظمة السيطرة على الأزمة

(1)- نائل محمد المومني، إدارة الكوارث والأزمات، دائرة المطبوعات والنشر، ط1، الأردن، 2007، ص26.

- تحدد إدارة الأزمة عدد ونوع الخيارات المتاحة للتصرف وفق المراحل التي تتبعها الأزمة في تطورها، لأن كل مرحلة تتطلب نوع من القرارات للتمكن من السيطرة على الأزمة وتمنع انفجارها وتحولها إلى كوارث يتضاعف تأثيرها

كذلك يعد هدف التقليل من الخسائر المالية من بين أهم الأهداف التي تعطيه المنظمة أهمية بالغة فعند حدوث الأزمة تتسارع إلى انقراض من يمكن انقاذه للتقليل من حجم الخسائر سواء كانت بشرية أو مادية، غير أن بعض المصادر تشير إلى أن «أقل من 33% من المنظمات العاملة في أمريكا الشمالية هي فقط من تملك خطط طوارئ أثناء الأزمات»⁽¹⁾، على الرغم من تزايد الوعي بأهمية إدارة لأزمات إلا أن الغالبية العظمى من المنظمات لازالت من دون خطط لمواجهة حالات الطوارئ

كما يمكن تصنيف أهداف إدارة الأزمات حسب المراحل التي تمر بها الأزمة، فهناك أهداف يتم التخطيط لها وبلوغها قبل حدوث الأزمة وأهداف يتم تحقيقها أثناء حدوث الأزمة وأخرى يتم العمل على تحقيقها بعد حدوث الأزمة، فهناك أهداف ما قبل حدوث الأزمة تسعى المؤسسة بلوغها والتخطيط في ظلها، «كضرورة تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أخطارها قبل حدوثها»⁽²⁾، فيتم في هذه الحالة منع التهديد بوضع آلية للتنبؤ بالأزمات واكتشاف اشارات التحذير والانداز المبكر للتمكن من رصد مؤشرات الخطر والأزمة وتصنيفها لتحديد الآليات الممكنة للتصدي لها ومحاولة إعادة الاستقرار والأوضاع لطبيعتها.

في حين تتعلق الأهداف أثناء حدوث الأزمة بضرورة ممارسة واقعية فعلية للتنسيق العملي بين جميع المعنيين بإدارة الأزمة بغية محاصرتها والتغلب عليها، من خلال اتخاذ القرارات العقلانية والتي من شأنها أن تساهم في القضاء عليها في أسرع وقت ممكن، أما فترة ما بعد الأزمة فتعمل المنظمة على بلوغ أهم أهدافها من خلال الاستفادة من مواقف الأزمات السابقة والتعلم منها، وبعدها العمل على إعادة الأوضاع إلى حالتها الطبيعية، وبعد استعادة التوازن لكافة العناصر داخل المجتمع لا بد من إعادة عملية التخطيط لإدارة الأزمة والقيام بمحاكاة دورية لمختلف الأزمات بغية التنبؤ مستقبلا وضمان الجاهزية للتدخل في أي وقت.

(1) - باسم الحميري، مهارات إدارية، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص ص203-204.

(2) - محمد عبد الفتاح محمد، ادارة الجودة الشاملة وبناء قدرات المنظمات الاجتماعية (قضايا ورؤى ومعاصرة)، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2012، ص ص256-257.

2.4.1. مراحل إدارة الأزمة: تمر الأزمة بعدة مراحل ينبغي التنبه لها واكتشاف البذور الأولى التي تنبأ باحتمالية حدوثها ومن ثم العمل على إدارتها باتباع الأساليب التي تتوافق وطبيعة الأزمة من جهة ومع خصائص كل مرحلة من جهة أخرى، هناك من الباحثين من قسم مراحل إدارة الأزمة إلى خمسة مراحل أساسية تتمثل في:

- ✓ مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار «وفيهما يتم جمع وتحليل المعلومات التي تشكل إشارات تنذر باحتمالية حدوث أزمة، وتقييم درجة خطورتها، وذلك تمهيدا لاتخاذ القرار اللازم نحوها»⁽¹⁾، وهي المرحلة التي من المفترض أن تطبق فيها آليات الوقاية التي تم إعدادها سابقا، لأن الإهمال أو الجهل بأهمية القيام بعمل أو تصرف ما قد يؤدي إلى حدوث أخطار لسبب من الأسباب وتستمر في التطور حتى تصبح الظروف مهية تماما لتطور هذه الأخطار إلى أزمات
- ✓ مرحلة المنع والاستعداد والحد من انتشار الأزمة وفي هذه المرحلة يتم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة، «وهو التخطيط الذي يربط بين تحليل المعلومات المستمدة من البحوث، وبين أهداف الخطة الموضوعية لإدارة الأزمة»⁽²⁾، ففي هذه المرحلة يكون كل الفاعلين في حالة التأهب والاستعداد للتدخل، وهذا بعد الحصول على المعلومات الكافية حول وضع ونوع الأزمة ودرجة خطورتها والحد من اتساع نطاق الأزمة والأضرار الناتجة عنها، وذلك باستخدام وسائل اتصالية متعددة، كما أن عدم وجود أو سوء التخطيط يجعل ردود الأفعال والقرارات المتخذة عشوائية وتحدث فوضى وصعوبة في عملية التدخل للسيطرة على الأزمة قبل انفجارها
- ✓ مرحلة استعادة النشاط والتعلم: وفي هذه المرحلة يتم تقييم عملية إدارة الأزمة، «وفيهما تستمر الجهود الاتصالية والإدارية للمنظمة لإعادة العمل إلى وضعه الطبيعي قبل وقوع الأزمة»⁽³⁾ وفي هذه المرحلة تقيم الأساليب التي اتبعت في التدخل لإدارة الأزمة وكل الموارد والامكانيات البشرية والمادية التي تم استغلالها من أجل التحكم والسيطرة على الأزمة، كما يتم تقييم عملية التنسيق المشترك بين الأطراف المتدخلة لإدارة الأزمة ومراحل اتخاذ القرارات للتحكم في الموقف ومنه الوقوف على مجمل المعوقات التي اعترضت وصعبت عملية ادارة الموقف الأزموي، كما

(1) - أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2006، ص56.

(2) - علي عجوة، كريماز فريد، مرجع سابق، ص175.

(3) - محمد عبد الفتاح محمد، مرجع سابق، ص ص249-250.

تختص هذه المرحلة في تقدير حجم الخسائر من أجل إعادة البناء والاستمرار في عمليات المتابعة الطبية والنفسية لكل الأفراد الذين مستهم تأثيرات الأزمة

وبعد إتباع هذه المراحل واستخلاص الدروس من كل مرحلة، ينبغي مراعاتها في المستقبل من خلال توفير الآليات المناسبة للموقف الأزموي، فإدارة أي نوع من أنواع الأزمات يتطلب التخطيط الواقعي الفعلي لكل المتطلبات التي تتطلب استعمالها للتدخل حيال أي أزمة ممكن أن تحدث، غير أنه لكي تتم عملية السيطرة الكلية على أي أزمة يمكن أن تحدث لابد من أن تسبقها عملية تحضير وضبط وتوفير ميكانيزمات مناسبة لكل مرحلة ولكل موقف، لهذا فقبل حدوث الأزمة لابد من وجود مرحلة ما قبل الأزمة والتي يتم فيها مراعاة الوقت والزمن أي التخطيط لإدارة الوقت من خلال توفير التجهيزات التي تتطلبها كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة، إلى جانب تجهيز الفريق المكلف بالتدخل لإدارة الأزمة وتزويده بكل الآليات التي يحتاجها في عمله من قواعد بيانات ومعلومات وغيرها، لأن سوء التخطيط في هذه المرحلة يضعف ويجعل المنظمة تفشل في السيطرة على الأزمة وحتى على التعامل معها، وفي هذه الحالة تتفاقم الأزمة وتصبح عملية التقليل من آثارها السلبية ومعالجتها للخروج منها بأقل الأضرار.

وخلال المرحلة الثانية التي تعرف بمرحلة إدارة الأزمة فهي تبدأ مع ظهور إشارات الإنذار، حيث يتولى فريق إدارة الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعة، كما يستخدم مهاراته المكتسبة من التدريب الذي خضع له كقدرته على المفاضلة بين بدائل القرارات ومن ثم اتخاذ القرار الصائب، بمعنى في هذه المرحلة يظهر ويطبق فريق إدارة الأزمات قدراته المعرفية والعلمية المكتسبة والمعدة سابقا، ففي هذه المرحلة ينتقل العمل من التحضير إلى التطبيق في الميدان موقع حدوث الأزمة بتنفيذ الخطط التي صممت لإدارة موقف الأزمة والسيطرة عليها ومعالجتها، وبعد نجاح هذه المرحلة تأتي المرحلة الأخيرة وهي ما بعد الأزمة وفيها يتم تقييم المرحلة السابقة وقبلها يتم التركيز على احتواء مخلفات الأزمة وتقديم التقارير حول كل المراحل السابقة بهدف تقييم طرق وآليات التدخل والوقوف على مجموع المعوقات، وهذا بغية الاستفادة وتقادي تكرار نفس الأخطاء مستقبلا، كما يتم خلال هذه المرحلة التقييمية تحدد الإيجابيات والسلبيات التي خلفها الموقف الأزموي بهدف الاستفادة من التجارب

السابقة، حيث يشير أوغيستن أن «أي أزمة تحمل في طياتها بذور النجاح وجذور الفشل وهذا هو مصدر استفادة المنظمة من الأحداث والدروس والعبر والتي تمكن المؤسسة من تحاشي تكرار الأزمة»⁽¹⁾

تعد هذه أهم المراحل التي تمر بها إدارة الأزمة في تعاملها معها منذ ظهور البوادر الأولى لنشأتها إلى ظهورها وتطورها، وانفجارها وتلاشيها، حيث تكون المنظمة التي جهزت فريق مخصص ومدرب لإدارة مختلف أنواع الأزمات والسيطرة عليها وتجنب أضرارها.

5.1. أسباب حدوث الأزمات

ان الأزمات التي تحدث لا تنشأ من العدم بل هناك عدة أسباب وعوامل تساعد ظهورها وحدثها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وأثرت في تطورها وتعقدتها، وتعدد وتختلف الأسباب التي تساهم في ظهور الأزمات باختلاف المجال الذي تحدث فيه.

ويختلف الباحثون في تقسيم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث أزمات وهي كالتالي:

1.5.1. أسباب بيئية: وتعتبر عن «العناصر التي لا يكون للمنظمة سيطرة عليها، أو تكون سيطرتها عليها محدودة جدا ومثل هذه الأزمات»⁽²⁾، كالبراكين والزلازل، الأعاصير، والحرائق والتقلبات الجوية الحارة وغيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهّن بها والتحكم في أبعادها، وغالبا ما تنتج عن هذه الكوارث البيئية أزمات لا يمكن تجنبها أو السيطرة عليها بسرعة، لهذا تعمل مختلف المنظمات على وضع مخططات يتم اللجوء إليها في حال وقوع الأخطار والأزمات البيئية.

2.5.1. أسباب تنظيمية: وتتعلق «بضعف نظام المعلومات، ونظام صنع واتخاذ القرارات وعدم دراسة الحلول البديلة للأزمة، وضعف استراتيجية البرنامج التدريبي المخصص للتعامل معها»⁽³⁾، إلى جانب عدم ملائمة استراتيجية التخطيط في تصميم برامج التدريب والتنمية، والتي تحدد آليات مواجهة الأزمات المختلفة التي تعصف بالكيان الإداري، كما تتسبب العوامل التنظيمية في عرقلة تسيير الأزمات من خلال سوء تنفيذ المخططات الاستراتيجية التي تم تصميمها للسيطرة على موقف الأزمات، وتجاهل إشارات

⁽¹⁾ - وصفي الهزيمة، مرجع سابق، ص45.

⁽²⁾ - يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات، إثراء للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص86.

⁽³⁾ - محمود معن عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1 الأردن،

2008، ص81.

الإنداز المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة ما، وعدم التعلم من الأخطاء السابقة، وتجاهل أهمية المراجعة الدورية للمواقف المتشابهة الحدوث.

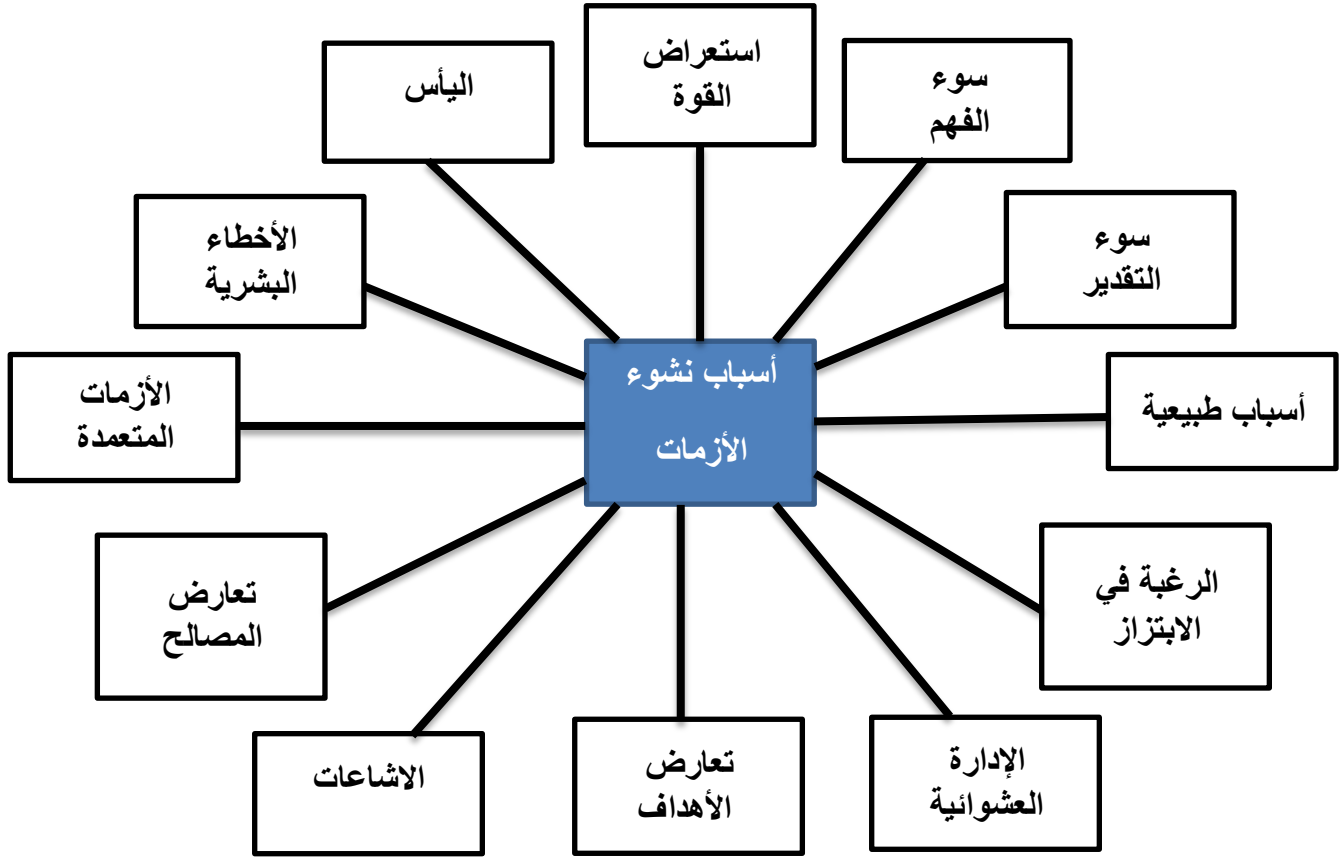
كما أن ضعف الإمكانيات المادية والبشرية وعدم اعطاء الأهمية المناسبة للحالات الطارئة يساهم في تقاوم الأزمات التي تحدث خسائر فادحة، «والقصور هنا سببه عدم وجود موارد بشرية مؤهلة ومكونة»⁽¹⁾ فغياب هذه الامكانيات خاصة أثناء التعامل مع الأزمة والتأخر في إيجاد الحلول المناسبة لمواجهتها وتقادي انتشارها وتطورها إلى أزمات معقدة، تساهم في تضاعف تأثيراتها السلبية على مختلف التنظيمات المكونة للمجتمع، لأن العشوائية في التسيير والتخطيط للحالات الفجائية تؤدي إلى ظهور أزمات تسيطر على الوضع وتقرض نفسها وتترك آثارا سلبية يصعب تجنبها خلال فترة زمنية قصيرة، كما تساهم القيادة الإدارية غير الملائمة في صعوبة قيادة موقف الأزمة ما يجعل تأثيراتها السلبية تتطور بسرعة فتصعب عملية التحكم فيها والخروج منها بأخف وأقل الأضرار.

ومن بين أهم أسباب حدوث الأزمات كذلك ضعف أنظمة الرقابة، وتداخل في المعلومات مما يسمح بانتشار الاشاعة والتي يكون لها تأثير كبير في الإخفاق أثناء التعامل مع الأزمات، صف إلى ذلك نقص في التكوين والتدريب على التعامل مع أي نوع من أنواع الأزمات.

والشكل التالي يوضح ويلخص الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى حدوث أزمات أو تمهد لحدوثها في مختلف المجالات.

⁽³⁾- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2002، ص202.

الشكل رقم (04) يوضح الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات



المصدر: أشرف السعيد أحمد، تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، ط1، د.ب.ن،

2013، ص31

الشكل السابق يوضح مختلف الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات، فمن أسباب طبيعية خارجة عن إرادة الانسان إلى مختلف الأسباب الأخرى التي يعد الإنسان السبب الرئيسي في حدوثها، ورغم اختلاف وتنوع أسبابها وتعددتها إلا أن النتيجة تكون واحدة، إذ ينتج عن حدوث أي أزمة مخاطر وحالات اضطراب واختلاف تنعكس سلباً على حياة الأفراد، وتخلق حالة من الهلع والخوف وتهدد تماسك المجتمع ومؤسساته وموارده المختلفة.

6.1. أساليب إدارة الأزمات

يؤكد الباحثون على أن الأسلوب العلمي هو الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة على الأزمة، وهذا لما يتصف به من قراءة سليمة للمحيط الداخلي والخارجي للمنظمة وكذا من خلال توفر رؤية مستقبلية

ممنهجة تخطط بطريقة سليمة لكل طارئ محتمل الحدوث، ويمر الأسلوب العلمي الخاص بتسيير الأزمات بعدة خطوات متكاملة ومترابطة وتتمثل في الآتي:

أ. **تقدير الموقف الأزموي:** في ظل الضغط والتوتر الشديدين اللذين يسيطران على جو الأزمة، فإن الجهات التي تتعامل مع الأزمة بحاجة إلى تقدير سليم يحدد أبعاد وجوانب الموقف الأزموي، بمعنى آخر خلال «تقدير الموقف الأزموي يجب تحديد تصرفات القائمين بالأزمة، وإيضاح العوامل المشتركة والمؤثرة في الموقف حسب درجة خطورتها»⁽¹⁾، ولهذا تعد هذه الخطوة أهم المراحل من خلال تحديد نوع وحجم الأزمة ودرجة خطورتها وامتدادها فالتقدير السليم والمنطقي يساعد بسرعة في الاحاطة بالأزمة والسيطرة عليها ومنع تطورها وتفاقمها أو على الأقل التخفيف من حدتها.

ب. **تحليل الموقف الأزموي:** يتم في هذه المرحلة يتم «تحليل نقاط القوة والضعف في الأزمة، والوقوف على طبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة وأعباء استمرارها ومدى تأثيرها، وهذا بهدف الإحاطة والتحكم به»⁽²⁾، فمن خلال توفر وجمع المعلومات الصحيحة عن الموقف الطارئ يتم تحليل الوضع بدراسة تأثير الأزمة في الواقع الفعلي للوصول إلى معطيات تساهم في تحليل موقف الأزمة تحليلا منطقيًا لاحتوائها قبل انتشارها.

ج. **التخطيط العلمي والمتكامل للتعامل مع الأزمة:** يتم في هذه المرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج، ويساعد التحليل الدقيق للبيانات المتحصل عليها في إعداد الخطط والبرامج لمواجهة الأزمة وتتطلب خطة المواجهة عدة إجراءات لتوفير الحماية اللازمة لكل المجالات التي طالتها الأزمة، ويكون التخطيط هنا بعد جمع المعلومات اللازمة التي تحدد طبيعة وتأثيرات الموقف الأزموي لكي يتم إعداد خطة مناسبة تتضمن موارد بشرية كفؤة ومؤهلة وامكانيات مادية ومختلف التجهيزات التي تساهم في إدارة وتسيير هذا الوضع الطارئ.

د. **التدخل لمعالجة الأزمة:** بعد تقدير الموقف وتحليله ووضع الخطة المناسبة يتم «التدخل لمعالجة الأزمة وتسييرها بعد أن تم اجراء الحسابات الدقيقة عن كل شيء متعلق بها»⁽³⁾، يتدخل الفريق المكلف بتسيير الموقف فيعمل على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب وبما يتلاءم مع طبيعة الموقف

(1) - محسن أحمد الخضيري، إدارة الأزمات، مكتبة مدبولي للنشر والتوزيع، مصر، د.س، ص 261.

(2) - المرجع السابق، ص 261.

(3) - محسن أحمد الخضيري، المرجع السابق، ص 261.

والظروف والإمكانات والأدوات والوقت المسموح به والمحدد للتعامل مع الأزمة لوقف تناميها والخروج منها بأقل الأضرار .

ففي هذه المرحلة تتم المواجهة مع الأزمة والتدخل للتحكم فيها واحتواءها، فالتعامل مع الأزمة يتطلب قدرة وكفاءة وتدريب على ادارة مثل هذه المواقف حتى تسهل عملية السيطرة عليها والتقليل من المخاطر التي يمكن أن تتجم عنها.

ان الأزمة عند حدوثها تحدث فوضى في المكان الذي تحدث فيه وفوضى في عقول المكلفين بإدارتها والحد من تطورها، وفي جميع الحالات فإن الإدارة أثناء نشوب الأزمات تلجأ مباشرة لتوزيع المهام على مجموعات وبمعنى أدق توافر ذلك الفريق المتكامل الذي يستطيع القيام بكافة خطوات ومراحل إدارة الأزمة، من خلال الاستعانة بخطوط الاتصال بين أفراد هذا الفريق ومجموع المسؤولين بالمنظمة، الذين لا يذخرون جهدا في التنسيق مع كل القطاعات بغرض حشد كافة الامكانيات المادية والبشرية لخدمة فريق التدخل.

وتلجأ الإدارة إلى اتباع واتخاذ أحد المواقف السابقة أو كل المواقف وهذا يتوقف على طبيعة وقسوة الأزمة وشدتها، فإذا كانت أزمة بسيطة وتأثيرها ضعيف يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها بسرعة وبالإمكانات المتوفرة، أما إذا كانت أزمة قوية وتأثيراتها كبيرة فلا بد من تفعيل المخططات المبرمجة سابقا من أجل التدخل بانتظام وبالسرية والفعالية المطلوبة، فعلى المكلفين بإدارتها العمل على تقييم الوضع واتخاذ القرارات الصائبة بعد دراسة الظروف المحيطة بالأزمة.

7.2. عناصر وأنواع الأزمات

على الرغم من صعوبة التنبؤ بحدوث جميع الأزمات، إلا أن هناك بعض الأزمات يمكن ملاحظة مؤشرات معينة تدل على وقوعها، إذ تعكس مختلف أنواع الأزمات التالية المستويات التي تحدث فيها ودرجة خطورتها ومدى امكانية التحكم فيها خلال فترات زمنية خاصة بكل نوع، فعلى أساس تهديد المصالح والأشخاص والممتلكات ومدى القدرة على إدارة الأزمات تمت التصنيفات السابقة، ولعل لكل نوع أسباب تساهم في حدوثه يتطلب تخطيط وآليات وامكانيات مختلفة للسيطرة عليه وعلى هذا الأساس هناك عدة تصنيفات لأنواع الأزمات نوضحها في الجدول أدناه:

الجدول رقم (01) يوضح أنواع الأزمات حسب خصائصها

نوعها	الأزمة
سطحية	من حيث عمقها
عميقة	
عنيفة (حادّة)	من حيث شدتها
هادئة (بسيطة)	
دورية (متراكمة)	من حيث تكرارها
فجائية	
أزمات تقع بفعل الانسان	من حيث السبب
أزمات طبيعية	
أزمات شخصية	من حيث المستويات
أزمات اقتصادية	
أزمات دولية	
أزمات إدارية	

المصدر: من إعداد الطالبة

✓ النوع الأول: والذي يشمل على «أزمات سطحية وأزمات عميقة»⁽¹⁾، وما يميز الأزمات السطحية أنها بسيطة التأثير، ولا تشكل خطورة كبيرة على الأفراد والمؤسسات وغيرها، إذ يمكن الانتباه لها ومعرفة أسبابها ومن ثم السيطرة عليها ومعالجتها دون أي أضرار، في حين تتميز الأزمات العميقة بتأثيرها الكبير وصعوبة معرفة أسباب حدوثها بسرعة، وهذا ما يجعل التحكم فيها وإدارتها دون خسائر يبدو صعبا جدا إذ تخلف نتائج تأثيرات سلبية تطول مدة معالجتها.

✓ النوع الثاني: والذي يتضمن «أزمات عنيفة (حادّة) وأزمات أخرى بسيطة (هادئة)»⁽²⁾، إذ أن ما يميز الأزمات العنيفة هو الشدة والقوة في الحدوث، وتأثيراتها تكون سلبية وكارثية في أغلب الأحيان على الأفراد وممتلكاتهم، أما الأزمات البسيطة فيمكن التحكم فيها بسرعة وفور ظهور

(1) - محمود معين عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص 85.

(2) - أحمد ماهر، إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص 32.

مؤشرات تدل على احتمال حدوثها، تلك الأزمات التي تظهر بعد الاشاعات، الحوادث التخريبية...إلخ.

✓ النوع الثالث ويشتمل على «أزمات دورية (متراكمة) وأخرى فجائية الحدوث»⁽¹⁾، ويقصد بالنوع الأول هنا تلك الأزمات المتوقع حدوثها لأن مؤشراتنا موجودة في الواقع، وأسبابها كذلك قائمة وحدثها مسألة وقت فقط، ومن أمثلتها إضراب العمال والذي يحدث بعد فترة طويلة من المفاوضات بين العمال والإدارة، أما الأزمات الفجائية فهي من أصعب الأنواع، لأن نشوبها غير متوقع ويكون فجائي، وغالبا ما تخلف خسائر فادحة في الأرواح والممتلكات، كما يصعب التحكم فيها وتسييرها بسرعة، من أمثلتها الهزات الأرضية، الانفجارات، الحرائق، العمل الإرهابي...إلخ

✓ النوع الرابع: ويتعلق هذا النوع «بأزمات تقع بفعل الانسان وأخرى تتلق بالطبيعة»⁽²⁾، فالأزمات في النوع الأول تتعلق بالإنسان وممارساته ونشاطاته وأفعاله، أي أن الإنسان هو السبب الرئيسي في حدوثها، ومن أمثلتها التهديد بالغزو العسكري، عمليات خطف الطائرات، احتجاز الرهائن وزرع المتفجرات، العصابات الإرهاب، تلوث البيئة مثل تسرب الإشعاعات والمواد الكيماوية أو الصناعية، الحرائق الكبرى للقرى والمدن والغابات، في حين أن الأزمات التي تتعلق بالطبيعة فلا دخل للإنسان في حدوثها مثل الزلازل والفيضانات والثلوج، الجفاف، غزو الجراد، انهيار السدود...إلخ

✓ النوع الخامس: هذا النوع يتضمن «أزمات شخصية، أزمات اقتصادية، وأزمات دولية، وأخرى إدارية»⁽³⁾، إذ تتعلق الأزمات الشخصية بالإنسان وما يمس علاقاته الشخصية مثل الطلاق المرض الشديد، الطرد من العمل، وفاة أحد الوالدين...إلخ، أما الأزمات الاقتصادية فهي تتعلق بالطابع المادي المؤثر في اقتصاد الأفراد والمجتمع وحتى الدول، كضرب العملة و تدهورها الإفلاس، تكس المنتجات وعدم القدرة على تصريفها، في حين تمس الأزمات الدولية المجتمع الدولي برمته وتنعكس نتائجها عليه، مثل التلوث البيئي، الحروب الكبيرة بين أكثر من دولة التسرب الإشعاعي، أما الأزمات الإدارية فهي تتعلق بالمؤسسة وتنعكس تأثيراتها على الأداء

(1) - سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص 25.

(2) - نواف قطيش، مرجع سابق، ص 28-29.

(3) - سامي محمد هشام حريز، المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص 24.

الإداري بداخلها، كما تساهم في خلق مشاكل إدارية تتطلب المعالجة السريعة، مثل احتراق ملفات المنظمة أو إضراب الموظفين عن العمل نقص المواد الخام، العجز المالي... إلخ

فرغم تعدد أسباب حدوث هذه الأزمات فإنها تخلف آثار ونتائج تكون متفاوتة الخطورة حسب شدة ودرجة وقوعها، خاصة تلك الأزمات التي تحدث بصورة فجائية فتأثيرها يكون قاس، وانعكاساتها سلبية على الأفراد والممتلكات، لهذا فالقيام بالتخطيط والإعداد لمواجهة الظروف الطارئة يمكن أن يخفف من حدة وقسوة الأزمة، ومن ثم يمكن إدارتها بفعالية وبأقل الأضرار والخسائر الممكنة.

2. آليات ومخططات إدارة الأزمات

1.2. مقاييس إدارة الأزمات في الإدارة المحلية: يتكون مخطط تنظيم المقاييس أو الاسعافات من التالي: (النموذج الكامل في الملاحق)

* تقسيم المقاييس حسب طبيعة الكوارث

* تعيين رؤساء المقاييس (الاسم، اللقب، العنوان، أرقام الهاتف)

* تحديد المقاييس، وعددها 13 مقياس حسب المادة رقم 43 من القانون رقم 59/19 المؤرخ في 19 فيفري 2019 المتعلق ب تحديد إعداد مخططات تنظيم النجدة وتسييرها والصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 10.

وتتمثل هذه المقاييس فيما يلي:

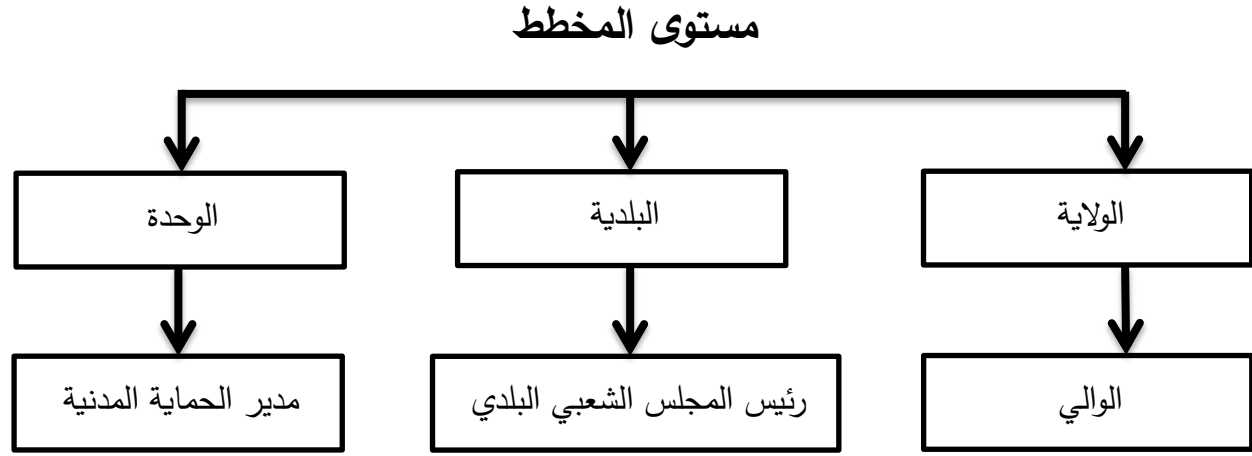
- **مقياس النجدة والانقاذ والاجلاء * module sauvetage, de sauvetage et d'évacuation:** رئيس المقياس هو مدير الحماية المدنية، مكلف بكل عمليات البحث، الاسعافات والانقاذ، وأخذ كل الاجراءات اللازمة والضرورية من أجل حماية الأشخاص والممتلكات.
- **مقياس الأمن والنظام العام * module sécurité et ordre public:** رئيس المقياس هو رئيس الأمن الولائي، قائد مجموعة الدرك الوطني، مكلف في إطار القوانين والتنظيمات المعمول بها ضمان أمن الأشخاص والممتلكات والمحافظة على النظام العمومي ومحاربة المخالفة داخل المنطقة المنكوبة، يقوم بتنظيم تنقل الأشخاص والممتلكات داخل المنطقة المنكوبة، كما هو مكلف بإجراء عمليات اثبات الهوية للضحايا المصابين أو المتوقفين ويسهر على استرجاع وحماية الأرشيف.

- **مقياس التكفل الطبي والنفسي للمنكوبين ونظافة المكنة * module prise en charge médicale et psychologique des sinistrés et de la propreté des lieux:**
رئيس المقياس هو مدير الصحة والسكان، مكلف بضمان كل العمليات المتعلقة بالصحة العمومية، وأخذ كل الاجراءات الوقائية من الأمراض والأوبئة ومراقبة المواد الغذائية ونظافة المحيط والنظافة الفردية والجماعية، وكذلك التحولات الصحية.
- **مقياس المعدات والتجهيزات المختلفة * module matériel et équipement:** مدير المقياس هو مدير الادارة المحلية، مكلف بتزويد جهاز الاسعافات بالوسائل المختلفة والتي ليست من صلاحيات المقاييس.
- **مقياس الربط والاتصالات السلكية واللاسلكية * module Connectivité et télécommunication:** مدير المقياس هو مدير البريد والمواصلات، مكلف بتزويد جهاز تنظيم الاسعافات بوسائل الاتصال والمواصلات وتصليح الشبكة العمومية للبريد والمواصلات قدر الامكان.
- **مقياس الاتصال والاعلام * module communication et des médias:** مدير المقياس هو رئيس ديوان الوالي، مكلف بضمان الاعلام وتوعية الجمهور في المنطقة المنكوبة، كما أنه الوحيد المكلف بجمع واستغلال المعلومات المتعلقة بالكارثة، يحرر البيانات الرسمية من مركز القيادة العملي للمنطقة المنكوبة.
- **مقياس الاسكان المؤقت * module recasement provisoire:** مدير المقياس هو مدير التعمير والبناء، مكلف بإيواء السكان المنكوبين، يثبت شروط استعادة البنايات المتأثرة بالكارثة.
- **مقياس التضامن والأنشطة والتموين * module Solidarité, activités et restauration:** مدير المقياس مكلف بتقييم وتوفير الاحتياجات الغذائية للفرق المكونة لجهاز تنظيم الاسعافات، وكذلك سكان المنطقة المنكوبة، يعد في أقرب الآجال السير العادي لتوزيع المواد الأولية الضرورية كما يستقبل ويوزع المساعدات المادية على المنكوبين.
- **مقياس النقل * module transport:** مدير المقياس هو مدير النقل، مكلف بتدعيم جهاز الاسعافات بوسائل النقل المختلفة.

- **مقياس التزويد بالماء الصالح للشرب * module Fournir de l'eau potable**: مدير المقياس هو مدير الري، مكلف بتمويل المنطقة المنكوبة بالمياه الصالحة للشرب، وهذا يضمن بالتنسيق مع المصالح المعنية نوعية المياه الموجهة للاستهلاك. تأخذ بعين الاعتبار كل الاجراءات المتعلقة بقطاع الري.
- **مقياس الأشغال العمومية * module travaux publics**: مدير المقياس هو مدير الأشغال العمومية، مكلف بتدعيم جهاز الاسعافات بكل وسائل الأشغال العمومية وضمان تصليح المنشآت القاعدية.
- **مقياس الطاقة * module énergie**: مدير المقياس هو مدير الطاقة والمناجم، مكلف بضمان التزويد بالمواد الطاقوية لفائدة أجهزة الاسعافات والسكان، وكذلك إعادة إصلاح في أقرب الآجال الشبك العمومية لتوزيع المواد الطاقوية.
- **مقياس التقييم والحصيلة * module évaluation et bilan**: مدير المقياس هو مدير التخطيط وتهيئة المحيط، مكلف بالتنسيق مع مسؤولي المقاييس المعنية بجمع كل المعطيات التي تسمح بتقييم الخسائر، إحصاء المنكوبين وتقدير المبلغ المالي لعمليات الاسعاف، كما يقترح العمليات والوسائل المادية اللازمة لاستعادة النشاط في المنطقة المنكوبة يحزر تحت سلطة الوالي التقرير العام لإرساله إلى السلطات العليا حسب معطيات التقارير المقدمة من طرف مسؤولي المقاييس المعنية.

1.1. مخطط الوقاية: يمثل المخطط التالي مخطط الوقاية حسب طبيعة الأزمة، بمعنى مخطط لكل كارثة محصاة، وعلى قدر الكوارث والأزمات المحتملة يكون عدد المخططات التي يتم إعدادها من قبل المؤسسات المعنية.

الشكل رقم (05): يمثل مخطط الوقاية

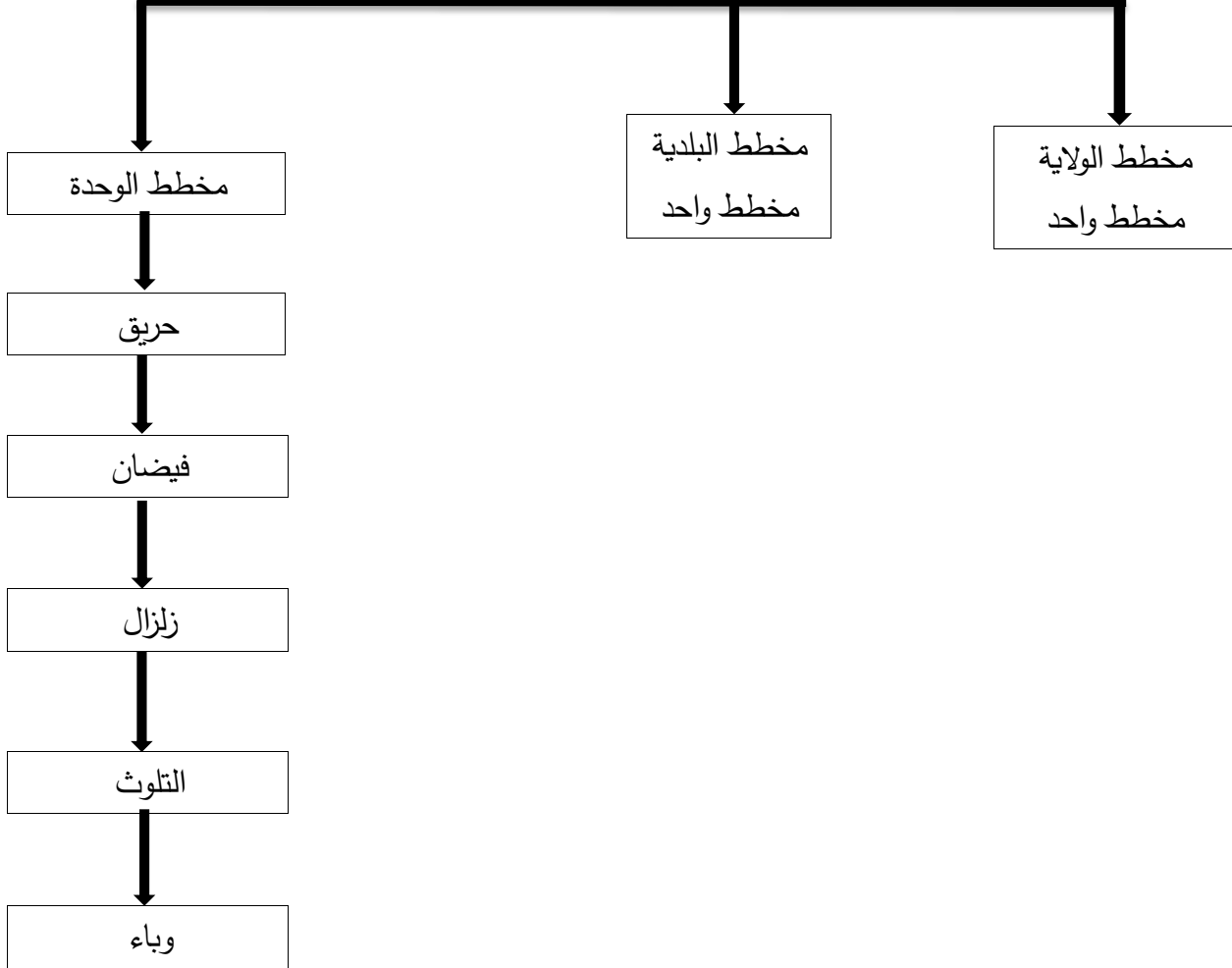


المصدر: المديرية العامة للحماية المدنية، مارس 2002

يتعلق مخطط الوقاية بمصالح مديرية الحماية المدنية، إذ تشرف على عملية إعداد مختلف المخططات المتعلقة بالوقاية من المخاطر والأزمات التي تحدث على المستوى الوطني، وعلى المستوى المحلي، يصنف القانون 20/04 في مادته رقم (10) أنواع المخاطر والأزمات الممكنة الحدوث، وفي المواد (من 21 إلى المادة 41) يحدد كيفية القيام بمخططات الوقاية على المستوى الوطني والولائي والبلدي لكل الأخطار المحددة في المادة رقم 10 السابقة الذكر، كل هذه المخططات تعد تحت اشراف مديرية الحماية المدنية على المستوى الولائي، إذ تقوم كل بلدية بإعداد مخططات الوقاية لكل خطر ممكن الحدوث على مستوى اقليمها، وهذا بمراعاة خصوصية المنطقة وطابعها الجغرافي والتاريخي، ويوضح الشكل مستوى مخطط الوقاية على ثلاث مؤسسات، فالمخطط الولائي للوقاية من المخاطر والأزمات يكون تحت اشراف والي الولاية، أما على المستوى البلدية فيكون تحت اشراف رئيس المجلس الشعبي البلدية، في حين يكون مخطط الوقاية للوحدة تحت اشراف مدير الحماية المدنية لذات الولاية.

3.2. مخطط تنظيم التدخلات: المخطط التالي يوضح مخطط تنظيم التدخلات والاسعافات

الشكل رقم (06): مخطط تنظيم التدخلات والاسعافات

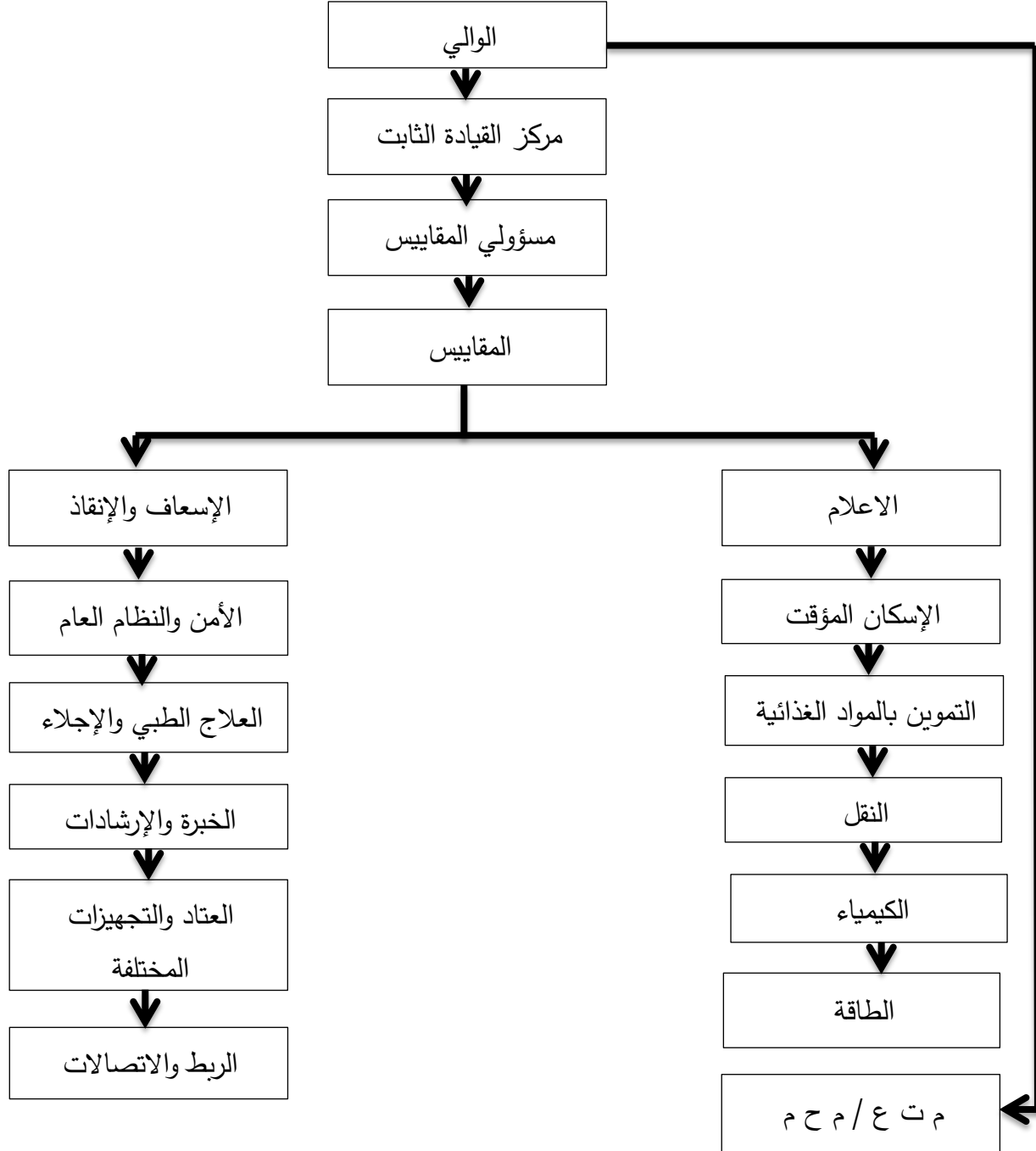


المصدر: المديرية العامة للحماية المدنية، مارس 2002

يتضمن مخطط تنظيم التدخلات والاسعافات تنسيق بين مصالح الولاية والبلديات ووحدات الحماية المدنية على المستوى المحلي، فالمصالح المعنية على مستوى الولاية تعد مخطط واحد خاص بها للتدخل والاسعاف بكافة امكاناتها المختلفة البشرية والمادية في حال حدوث أزمة أو كارثة على المستوى المحلي، كذلك الأمر على المستوى البلدي يتم إعداد مخطط للتدخل والاسعاف يتم تحيينه كل عامين لضمان الفعالية والجاهزية لكل الموارد المتوفرة (بشرية، مادية، تجهيزات ووسائل، مالية...)، أما على مستوى الوحدة فيتم كذلك إعداد مخطط التدخل والاسعاف، والشكل يوضح مجموعة يوضح مجموعة من المخاطر والأزمات التي يتم إعداد مخطط التدخل على أساسها لإدارتها في حال حدوثها.

1.3.2. التدخل على مستوى الولاية: المخطط التالي يوضح هرم التدخلات في حالة الأزمات على المستوى الولائي

الشكل رقم (07) جهاز تنظيم التدخلات على مستوى الولاية

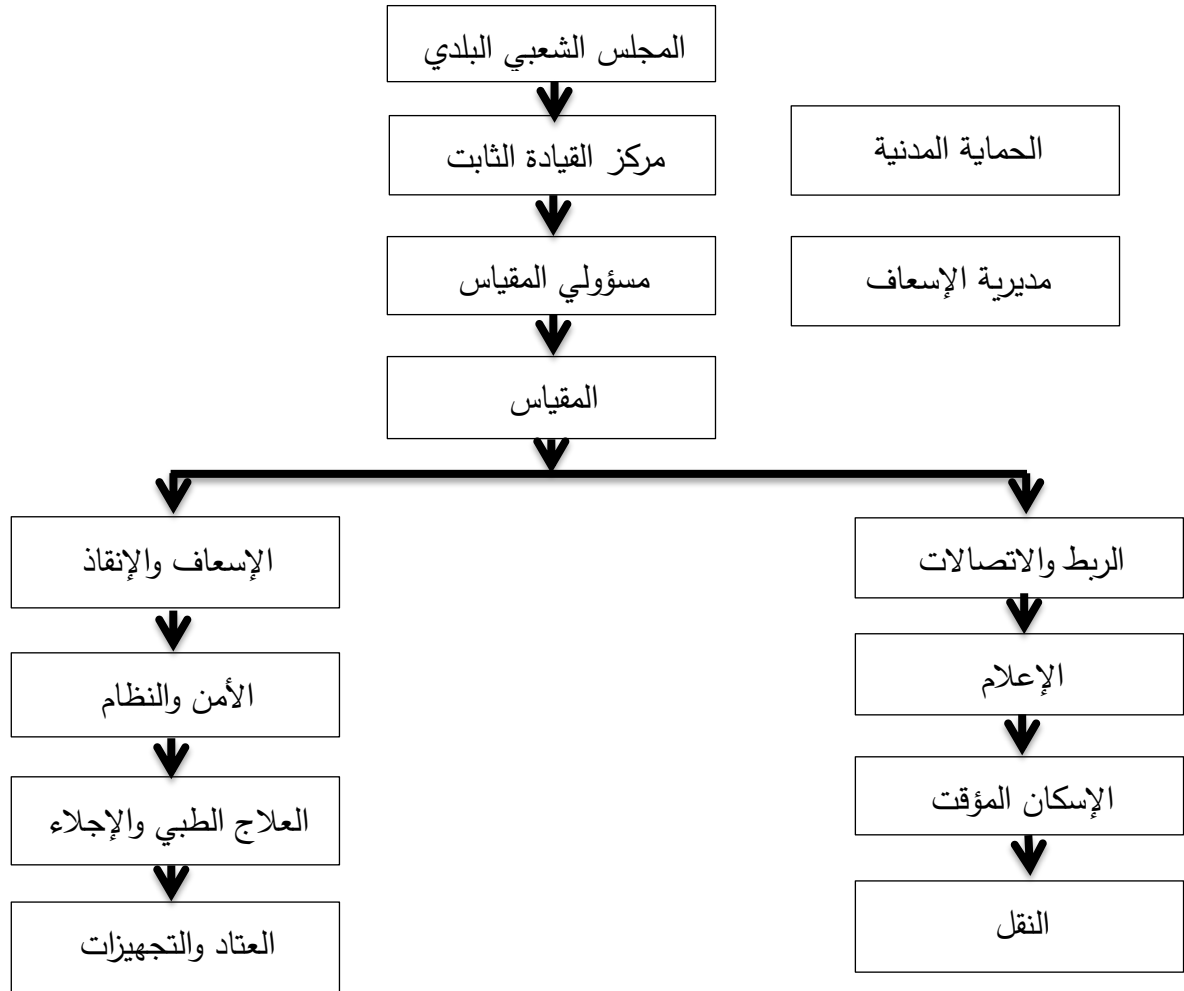


المصدر: المديرية العامة للحماية المدنية، مارس 2002

يوضح هذا المخطط جهاز التدخلات على مستوى الولاية، والذي يرأسه الوالي باعتباره المشرف والمسؤول الأول على تفعيل مخطط التدخل في حال وقوع كارثة أو أزمة، وهو الذي يقرر تشكيل خلية الأزمة بمركز القيادة الثابت ويترأسها هو أو ممثله، كما يوضح الشكل موقع مسؤولي المقاييس الذين يشرفون على المقاييس المعنية بالتدخل حسب نوع الكارثة أو الأزمة، وهم أيضا المسؤولون عن الامكانيات البشرية والمادية الخاصة بالمقياس الذين يشرفون عليه وهذه المقاييس موضحة في الشكل والمقدر عددها بـ (13) مقياس.

2.3.2. التدخل على مستوى البلديات: المخطط التالي يوضح هرم التدخلات في حالة الأزمات على المستوى البلدي

الشكل رقم (08): جهاز تنظيم التدخلات على مستوى البلدية

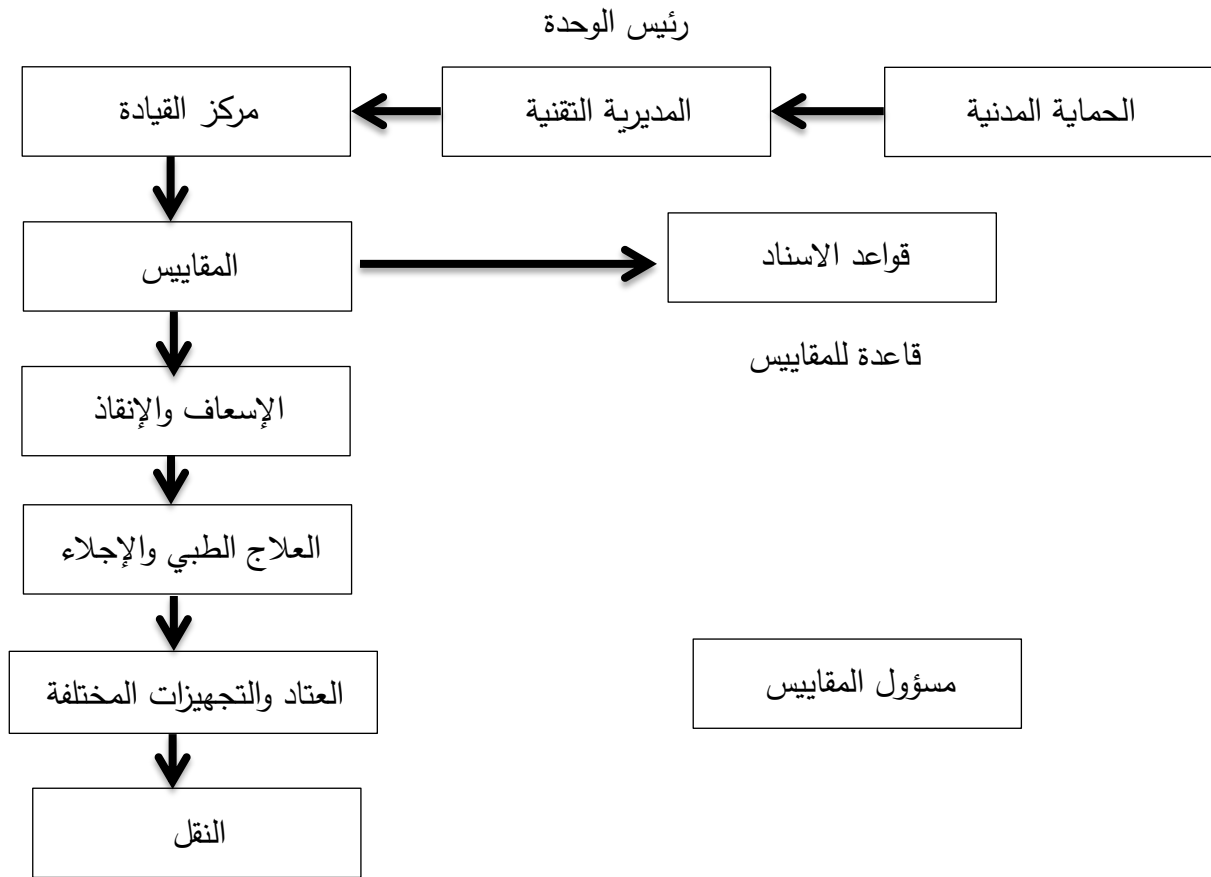


المصدر: المديرية العامة للحماية المدنية، مارس 2002

مخطط التدخلات على مستوى البلدية وفق هذا الشكل يشرف عليه رئيس المجلس الشعبي البلدي، الذي يعد بالتنسيق مع رؤساء المقاييس مخطط التدخل لإدارة أي نوع من الأزمات يمكن أن يقع على مستوى إقليم البلدية، ففي هذه الحالة يتم تفعيل المخطط بقرار رئيس البلدية بمساعدة رؤساء المقاييس كل حسب الدور المخطط له ممارسته للتمكن من السيطرة على الأزمة في أسرع وقت وتقاوي مخاطرها الكبرى.

3.3.2. التدخل على مستوى الحماية المدنية: المخطط التالي يوضح هرم التدخلات في حالة الأزمات على مستوى وحدات الحماية المدنية

الشكل رقم (09): جهاز التدخل على مستوى الحماية المدنية



المصدر: المديرية العامة للحماية المدنية، مارس 2002

على مستوى وحدات الحماية المدنية يتم إعداد مخطط للتدخل وإدارة موقف الأزمة، كل هذا تحت إشراف مدير الحماية المدنية الذي يعطي الأوامر للتدخل من خلال ممارسة المقياس الخاص بها وهو

الاسعاف والانقاذ والاجلاء، وهذا من خلال التنسيق مع كل الفاعلين والمعنيين بالتدخل، واستغلال كافة الموارد المتوفرة بهدف السيطرة على الموقف والقضاء عليه دون خسائر أو على بأقل الخسائر والأضرار.

4.3. مخططات تصنيف المخاطر والأزمات والكوارث

من أجل حماية المواطنين والممتلكات تنظم المديرية العامة للحماية المدنية أيام توعوية تحسيسية حول مختلف الأخطار والأزمات الممكنة الحدوث مع تقديم طرق لحماية النفس في حالة حدوثها أو تفاديها، إلى جانب قيامها بتوزيع ملصقات ومنشورات تحتوي على الإجراءات الوقائية الواجب اتخاذها.

1.4.3. تصنيف المخاطر:

وأوضحت المادة العاشرة (10) من القانون رقم 20/04 المؤرخ في 25 جيسمبر 2004 الذي يتعلق بالوقاية من الأخطار الكبرى وتسيير الكوارث في إطار التنمية المستدامة المخاطر في ما يلي: (1)

- الزلازل والأخطار الجيولوجية
- الفيضانات
- الأخطار المناخية
- حرائق الغابات
- الأخطار الصناعية والطاقوية
- الأخطار الإشعاعية والنووية
- الأخطار المتصلة بصحة الانسان
- الأخطار المتصلة بصحة الحيوان والنبات
- أشكال التلوث الجوي أو الأرضي أو البحري أو المائي
- الكوارث المترتبة على التجمعات البشرية الكبيرة
- مجال الوقاية من الأخطار الكبرى وتسيير الكوارث

2.4.3. إدارة الكوارث والأزمات: في نفس القانون السابق جاءت المادة 50 منه لتوضيح أن

المنظومة الوطنية لتسيير الكوارث تتشكل مما يأتي:

- التخطيط للنجدة والتدخلات

(1) - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 84-17 ذو القعدة عام 1425 هـ الموافق لـ 29 ديسمبر، 2004، ص 16.

- التدابير الهيكلية للتكفل بالكوارث

كما وضحت المادة 52 منه أن مخططات تنظيم النجدة تنقسم بحسب درجة خطورة الكارثة والوسائل الواجب تسخيرها وهي مخططات تنظيم النجدة الوطنية، مشتركة بين الولايات، ولائية، بلدية، للمواقع الحساسة

أما عن التدخلات فتتص المادة 54 من نفس القانون على ما يلي:

- إنقاذ الأشخاص ونجذتهم

- إقامة أماكن الإيواء المؤقتة والمؤمنة

- التسيير الرشيد للإعانات

- أمن وصحة المنكوبين وممتلكاتهم

- التزود بالماء الصالح للشرب

- إقامة التزود بالطاقة

إضافة إلى ما سبق هناك التدبير الهيكلية للتكفل بالكوارث وهذا ما نصت عليه المادة 63 وهي: ⁽¹⁾

- تكوين الاحتياطات الاستراتيجية

- إقامة منظومة التكفل بالأضرار

- إقامة المؤسسات المتخصصة

أيضا جاء في القانون رقم 11-10 المؤرخ في 22 يونيو 2011 والمتعلق بالبلدية، وفي مادته 90 «في حالة حدوث كارثة طبيعية أو تكنولوجية على إقليم البلدية يأمر رئيس المجلس الشعبي البلدي بتفعيل المخطط البلدي لتنظيم الإسعافات طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما» ⁽²⁾

إضافة إلى أنه رغم امتلاك قائد فريق إدارة الأزمات قدرات وخبرات في التنبؤ بالأخطار والأزمات والتمكن من الأساليب العلمية الصحيحة للتخطيط لإدارتها وقت حدوثها ومعالجتها ووضع آليات التعامل معها، إلا أن هذه الأزمات تتطلب القدرة على التفكير السريع في عدة بدائل للاختيارات المناسبة، على أن يكون الابتكار والمرونة دعامتين أساسيتين في معاملة الأزمة والحد من انتشارها.

⁽¹⁾ - المرجع السابق، ص 22.

⁽²⁾ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37، أول شعبان عام 1432 هـ الموافق لـ 3 يونيو سنة 2011، ص 15.

3. خلية إدارة الأزمات

حتى يمكن إدارة أي أزمة تحدث على أكمل وجه يتطلب ذلك وجود فريق مؤهل ومدرب، إلى جانب توفر مجموعة من الشروط والآليات التي تساعد على تسيير وإدارة الأزمات بفاعلية تامة وبأخف الأضرار والخسائر.

1.3. فريق إدارة الأزمات (خلية الأزمة)

على مستوى كل مؤسسة يوجد فريق يتكون من اطارات مختلفة التخصصات يسمى فريق إدارة الأزمات، يتميز بأنه فريق مؤهل مدرب ومكون له الخبرة والقدرة الكافية للتدخل وإدارة موقف الأزمات الممكنة الحدوث، وهذا الفريق هو الذي يجيب على الأسئلة الهامة «مثل من الذي تتصل به عند أول إشارة إنذار؟ من الذي يدرّب العاملين على خطط تجنب ومواجهة الأزمات؟ من الذي يعد خطط إدارة الأزمات؟»⁽¹⁾، وهو نفس الفريق المخصص والذي يجتمع ويقدم اقتراحات فعلية والمشاركة في عملية التخطيط لإدارة الأزمات وتتخلص مهمته بعدها في تتبع الأزمات وتسييرها في حال حدوثها، شرط أن يكون مدّرب، ومجهز، ومهياً وجاهز للتعامل والتدخل مع الأزمة وإدارتها بنجاح والخروج منها بأخف الأضرار.

2.3. أهمية فريق إدارة الأزمات ومهامه

تبرز أهمية فريق إدارة الأزمات من خلال قدرته وجاهزيته لتسيير الأزمات بنكاء وبفعالية، حيث يعمل على «وضع الخطط المستقبلية للتعامل مع أية مخاطر متوقعة، من خلال تحديد دور كل فرد من أفراد المؤسسة»⁽²⁾، ويتلخص دوره هنا في كشف الأسباب التي أدت وساهمت في حدوث الأزمة وتحليلها بطريقة علمية منطقية، وبعدها تقييم خسائرها ومجمل النتائج المترتبة عنها، ليتم بعدها تطوير أساليب التعلم والاستفادة من الدروس التي خلفها موقف الأزمة، والعمل على التخطيط الفعلي مستقبلاً والوقائي

(1) - سليم بطرس جلدة: مرجع سابق، ص51.

(2) - صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، مصر، 2004، ص65.

لتجنب حدوثها مرة أخرى، أو على الأقل اكتساب آليات القدرة على مواجهتها والخروج منها بأخف الخسائر، ويمكن تلخيص أهمية فريق إدارة الأزمات في النقاط التالية:⁽¹⁾

- قدرة فريق إدارة الأزمات على تحليل نوع الخطر والسرعة في إعداد مخططات لمعالجة وإدارة الأزمة
- قدرة فريق إدارة الأزمات تطوير برامج التدريب المستمر للأفراد على مهامهم في التعامل مع الأزمات الكبرى
- اكتساب فريق إدارة الأزمات مهارة الاتصال بكل الأطراف المعنية أثناء حدوث خطر أو أزمة وهكذا نخلص إلى أهمية وجود فريق لإدارة الأزمات يتم مده بالمعلومات اللازمة وبكافة الإمكانيات المتاحة وذلك لضمان كفاءة أدائه لدوره.

ويتم تخصيص فريق إدارة الأزمات بمجموعة من المهام يتم تحليلها ويعمل على تنفيذها وفق البرنامج المخطط لطريق عملها، وأهم المهام التي يقوم بها هذا الفريق ما يلي:⁽²⁾

- دراسة الأزمة وتشخيصها بشكل فوري وسريع
- إعداد خطة عمل للتحرك لمواجهة الأزمة والتعامل معها للحد من إمكانية تصاعدها
- سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة أثناء تنفيذ الخطة الموضوعية
- رفع التقارير للمختص الأول بإدارة الأزمات عن مدى تقدم العمل في التعامل مع الأزمة

إذ يضطلع هذا الفريق كذلك بكيفية الانتقال إلى الخطط المعدة مسبقاً والمتعلقة بعملية التعافي من التأثيرات والنتائج الفعلية التي خلفتها الأزمات، والهدف من هذه المرحلة هو استخلاص الدروس المستفادة للقيام بعملية تخطيط ناجحة مستقبلاً، وهذا من خلال تنظيم فريق إدارة الأزمات في الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة، حيث يقوم بممارسة مجموعة من العمليات والتمثلة في التخطيط والتنسيق وكذلك المتابعة والرقابة واتخاذ القرارات الاستراتيجية خلال مراحل إدارة الأزمة.

فهذا الفريق حسب هذا الطرح هو من يتولى مهام التخطيط والتحليل الاستراتيجي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية للكيان الإداري، ووضع التصورات عن الأوضاع المستقبلية، وتوقع الأحداث والإعداد

⁽¹⁾– John Nicodemus, Opérationnel Crisis Management, the Securedlender, New-York, vol.53, No, 6, Nov.Déc, 1997, p87

⁽²⁾– سامي محمد هشام حريز، مرجع سابق، ص49.

لها، ورسم السيناريوهات المختلفة لها، من خلال تنظيم وتنسيق للجهود المختلفة التي تبدل للتعامل مع الأزمة في مراحلها المختلفة، فيعمل على «جمع الحقائق والمعلومات التي يحتاج إليها قبل البدء بوضع خطة لتسيير الأزمة، وكذلك يقوم بوضع سيناريوهات تحاكي موقف الأزمة الحقيقي حتى يرى امكانياته في مواجهة الأزمة»⁽¹⁾، كل هذا تحت عملية المتابعة والرقابة على الأنشطة التي تقوم بها الوحدة المختصة بإدارة الأزمات، لكي يتمكن من اتخاذ القرارات الاستراتيجية الناجحة خلال مراحل إدارة الأزمة.

3.3. تشكيل فريق إدارة الأزمات ومراحل تدخلاته

يتشكل فريق إدارة الأزمات في أغلب الحالات وحسب طبيعة نشاط المؤسسات ومكان تواجدها من «رئيس المؤسسة، أو القيادات العليا والوسطى في المؤسسة، أو من فريق إداري مكون ومؤهل»⁽²⁾، ففي حالة كان رئيس المؤسسة أو المنظمة هو المسؤول الأول عن العملية تقع مسؤولية صناعة القرار لكن بعد استشارة فريق العمل، ليتم من خلالها توزيع الأدوار كل حسب موقعه ودوره في المخطط، مع تحديد كذلك مركز القيادة الثابت ومن يشرف على إدارته، أما في حالة إشراف القيادات العليا والوسطى على تنفيذ مخطط إدارة الأزمات فانه من الضروري أن تكون هذه القيادات المتمثلة في ما يسمى فريق إدارة الأزمات ذات خبرة ومعرفة متخصصة في مجال التعامل مع الأزمات وتسييرها، حتى تتمكن من إدارة الموقف بكل فعالية، دون أن ننسى كذلك تحديد المسؤول عن تقديم البيانات والتصريحات عن الوضع وإبلاغها للمواطنين، إذ ينبغي أن يكون مضطلع وذا خبرة في المجال، ويسارع في تقديم المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب، ويساعد هذا الفريق مختص في الجانب المالي، يتلخص دوره في تحديد التقديرات والمتطلبات المالية التي تحتاجها عملية إعداد خطة إدارة الأزمات المستقبلية، لأن هذه الخطط تترجم إلى تقديرات مالية وتجهيزات ووسائل مادية توزاي حجم الخطة الاستراتيجية المعدة للوقاية من الأزمات، وتحقيق الهدف الفعلي، وهو المواجهة والاحتواء والتقييم وبعدها وإعادة التأهيل والبناء.

ولكي يتم تشكيل هذا الفريق الذي تتوفر فيه جميع المؤهلات لإدارة أي أزمة من تدريب وكفاءة وخبرة وقدرة على التخطيط والقيادة، لا بد من تفويضه للتصرف واتخاذ القرارات السريعة التي يراها مناسبة أثناء عمله، وهذا من خلال تحديد مسؤوليات كل عضو لتجنب الإرباك والتراجع أثناء مواجهة أزمة فعلية.

(1) - محمد سيد فهمي، إدارة الأزمة مع الشباب، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص 99.

(2) - علي عجوة، كريماز فريد، مرجع سابق، ص 181.

في كل مرحلة من مراحل تسيير الأزمة توجد مهام يقوم بها هذا الفريق لأن لكل مرحلة خصوصية معينة تتطلب تدخلا خاصا ومعالجة مختلفة وتوفر آليات لكل مرحلة فخلال المرحلة الأولى يتم التركيز على شرح مفصل عن الأخطار والأزمات الممكنة الوقوع والتي يكون قد تم التدريب في المجال الذي على التدخل أثناء حدوثها، وبعدها القيام بعملية ترتيب درجات المخاطر وإمكانية تطورها إلى أزمة يصعب السيطرة عليها فتصبح درجة الخطورة قوية وتأثيراتها سلبية، لأن تحديد الأولويات سيساعد على تلافي وقوع الأزمات وتجنب آثارها، ومن تم العمل على إعداد الخطط لمواجهة حالة الخطر حال وقوعه وتقليل الخسائر إلى أقل حد ممكن، من خلال تنفيذ الخطط الموضوعة سلفا والتي يجب أن تتسم بالمرونة تحسبا للمتغيرات عند غير المتوقعة، والتي لم تكن متوقعة، لذلك فإن إدارة الأزمة يجب أن تترك مساحة من خططها لتلك المتغيرات.

فالتعامل مع الأزمة يتطلب توافر عدة متطلبات فلا يمكن أن تسيير كل أزمة بنفس الطريقة وبنفس الامكانيات والأساليب، فكل نوع يتطلب أسلوبا وامكانيات معينة، هذا ما يدفع ويجعل الجهات المعنية بأن تحضر نفسها وامكانياتها البشرية والمادية وتوضع مخططات حسب مقتضيات الموقف لكل نوع من الأزمات لكي تستطيع مواجهتها في حال حدوثها والخروج منها بأقل الأضرار.

4.3. معايير اختيار فريق إدارة الأزمات

يختص فريق إدارة الأزمات بصفات ومقومات تتشكل في الغالب من التدريب الذي يتلقاه لإدارة المواقف الطارئة والقدرة على التعامل الايجابي مع المشاكل التي تحدث وتتطلب السرعة في الحل والمعالجة النهائية، لأن اختيار مجموعة من الأفراد لكي تشكل فريق تخول له مهام تسيير الأزمات لابد من مراعاة توفر مجموعة من المقومات تساهم في نجاح هذا الفريق فالتكامل لابد أن يسود داخل الفريق حتى يتمكن من انجاز مهامه بفعالية تامة، وتتحدد أهم مقومات هذا الفريق في ما يلي:⁽¹⁾

- القدرة على التدخل الناتج لإدارة الأزمة سواء كانت قدرات جسدية أو عقلية أو عملية
- برود الأعصاب وعدم القابلية للانفعال أو التأثر العاطفي أمام أحداث الأزمة
- طاعة الأوامر المتخذة أيا كانت المخاطر التي قد تعترضه
- الانتباه والوعي الشديد عند القيام بالمهمة، والتضحية بالذات إن لزم الأمر والاستعداد لذلك

(1) - سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص58.

فعلى فريق إدارة الأزمات التحلي بروح الفريق والتعامل مع المواقف الصعبة دون حساسية، والسعي كذلك من أجل تحقيق الأهداف الجماعية التي تخدم المجتمع، ويتوقف نجاح هذا الفريق على مدى اتباع وتنفيذ تعليمات القائد وابرز القدرات الابداعية والابتكارية التي يتميز بها كل فرد داخل الفريق.

4. الإدارة المحلية الجزائرية

تلقى الإدارة بعدا واهتماما كبيرا من طرف الباحثين والمتطرقين لدراستها فقد تطوّرت وفرضت نفسها كعلم له مكانته بين مختلف العلوم، فقد ادرك الأفراد أهمية تكوين جماعات محلية بغرض تحقيق أهدافهم المشتركة، كما اهتمت مختلف النظريات والأطروحات وتطرق بالدراسة والتحليل في إبراز أهمية وجودها إلى جانب تحديد أهم الوظائف التي تؤذيها وتختص بها بغية الوصول إلى مستوى عالي من التسيير الإداري.

ولا تستطيع أي إدارة مهما كان نوعها وباختلاف إمكانياتها إنجاز مهامها وتحقيق الأهداف المرسومة دون وجود موارد بشرية قادرة على العمل والعطاء، تتميز بقدرات قيادية وإدارية وبشرية عالية، فأهمية إدارة الموارد البشرية تظهر من خلال قدرتها على تسهيل العمل الإداري، والعمل على تكوين وتدريب موارد بشرية وتحضيرها للتدخل والعمل أثناء الظروف الطارئة وتسعى للتكيف مع تغيرات البيئة الخارجية ومحاولة التأقلم مع كل المستجدات التكنولوجية، واستيعاب آليات ووسائل العمل الحديث، قصد اكتساب خبرة لرصد مؤشرات الخطر ووضع مخططات للتدخل تضمن حماية الأشخاص والممتلكات، وهنا تظهر أهمية إدارة المخاطر والأزمات ودورها في دراسة وتحليل كل التغيرات التي تؤثر على المجتمع وتنظيماته المختلفة، وإبراز دور المورد البشري المكوّن والمدرّب في القيادة واتخاذ القرارات السليمة لمعالجة الحالات الطارئة، وسيتم في هذا الفصل التطرّق للإدارة بصفة عامة وإبراز أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات، وكذا محاولة تقديم توضيحات نظرية لإدارة المخاطر والأزمات بالتعريف وذكر الأهداف والوظائف، وتبيان أهمية التدريب والقيادة واتخاذ القرار أثناء التعامل مع المخاطر والأزمات، ليتم التأكيد في الأخير على أهم المداخل النظرية التي إهتمت بمجال إدارة المخاطر والأزمات.

1.4. تعريف الإدارة

أ. لغة: الإدارة مشتقة من الكلمة اللاتينية «administre» ومعناها أداء خدمة للآخرين، بينما يسود في الأدبيات الحديثة للتنظيم كلمة منجمنت، وهي للدلالة على البعد الاجتماعي والإنساني للإدارة»⁽¹⁾

ب. اصطلاحاً: تعددت التعاريف التي قدمها العلماء والمتخصصين في الإدارة فهناك من اعتبرها «عملية توجيه وإشراف وتنسيق»⁽²⁾، يلخص هذا التعريف الإدارة ببعض المهام التي تختص بها وتمارسها من خلال الإشراف على انجاز المهام، والعمل على احداث التنسيق العملياتي بين كل مكونات الجهاز الإداري، وهذا بغرض بلوغ الأهداف المخطط لها، وفي هذا الصدد يعرفها هنري فايول بقوله «معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم، وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب»⁽³⁾، إذ يميز فايول بين وظائف الإدارة فيربطها بعملية التنبؤ لأنه إن غابت النظرة المستقبلية التنبؤية لواقع المؤسسة ومستقبلها ولن يكتمل العمل الإداري ولن تحقق المؤسسة كل أهدافها بالطريقة التي ترغب، وأيضاً ضرورة ربط الأهداف بالوسائل المتوفرة التي تساعد على بلوغ الأهداف لأن «الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل، وأقل التكاليف، في حدود الموارد والتسهيلات المتاحة، وعن طريق حسن استخدامها»⁽⁴⁾

مجمل هذه التعاريف تشترك في تركيزها على معنى واحد، وهو تنظيم وإدارة القوى البشرية والمادية لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك باستخدام الإمكانيات المتوفرة بطريقة عقلانية سواء كانت موارد بشرية، أو مادية، أو تجهيزات ووسائل، أي أن الإدارة حسب هذه التعاريف عملية توجيه لجهود الأفراد المشتركين في عمل معين لتحقيق أهداف المشتركة.

2.4. أهمية وأهداف الإدارة المحلية

1.2.4. أهمية الإدارة المحلية: للإدارة المحلية أهمية كبيرة على كل المستويات والأصعدة فهي إلى جانب تقديم الخدمة وتوفير المعلومة التي تختص بها للفرد، تقع عليها كذلك مسؤولية توفير الاستقرار لأفراد المجتمع وضمان حمايتهم وحماية ممتلكاتهم، كما تعمل على المساهمة و إتاحة الفرصة للمواطنين

(1) - أحمد خاطر، محمد بهجت كشك: إدارة المنظمات الاجتماعية و تقويم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر 1999، ص116.

(2) - عبد الحميد قرفي، الإدارة الجزائرية، مقارنة سوسيوولوجية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص51.

(3) - عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2011، ص05.

(4) - محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري و الإعلامي، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص18.

للمشاركة في إدارة الشؤون العامة من خلال تقديم اقتراحات وحتى مقترحات لمشاريع وسياسات يمكن أن تخضع للنقاش والدراسة وتساهم في تطوير واقع معين، كل هذا في إطار توسيع قاعدة الديمقراطية التشاركية وفتح المجال أمام المواطن لكي يساهم في خدمة وطنه بالطرق والأساليب المتاحة والتي يقرها القانون.

2.2.4. أهداف الإدارة المحلية: ان وجود الإدارة يقترن بضرورة تحقيق الأهداف التي من أجلها تم وجود تنظيم إداري مهمته تحسين الخدمة ومواكبة التطورات التي تحصل وتساهم في تقريب الإدارة من المواطن وتسمح بممارسة المهام بما يخدم المصلحة العامة للأفراد، فإذا اعتبرنا أنه من بين أهداف الإدارة المحلية تحقيق التعددية والديمقراطية، فلها أهداف إدارية أخرى أكثر واقعية تعمل على بلوغها من خلال الاستجابة لمتطلبات واحتياجات السكان المحليين بما يحقق الكفاءة في المناطق، وتتخلص الأهداف الإدارية للإدارة المحلية في ما يلي:⁽¹⁾

- النهوض بمستوى الخدمات وأدائها في المجتمعات المحلية
- التخفيف من أعباء الأجهزة الإدارية المركزية
- إتاحة فرص تجربة نظم إدارية مختلفة على مستوى ضيق ومحدود لبحث إمكانية تعميمها في ضوء النتائج في دائرة الدولة المتسعة
- المساهمة في ترسيخ الثقة في المواطن وتنمية الاحساس بالانتماء للوطن

3.4. مقومات النجاح الإداري وقت الأزمات

1.3.4. التدريب والجانب المهاري

إذ يعتبر التدريب أحد الركائز المهمة والتي تساهم في القيام بمختلف الأعمال الإدارية بنجاح وضرورة توفر المنظمات على برامج تدريبية الملائمة للتمكن من إدارة الأزمات، والتي تقوم على تحليل جميع المخاطر التي تتسبب في عدم تحقيق الأهداف، «لأنه ومهما كانت درجة الجودة في تخطيط الحدث والتدريب والتمرن إلا أن وقوع الأخطاء والكوارث قد يكلف الكثير»⁽²⁾، وبالتالي وجب الاعتماد على الجانب

(1) - خالد ممدوح، البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2009، ص280

(2) - علي الدوسري، الإدارة المحلية، دراسات في المفاهيم، المبادئ العلمية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مصر، د.س،

المهاري وهو القدرة على القيام بعمل ما بشكل يحدده مقياس مطور لهذا الغرض، وذلك على أساس فن الفهم والسرعة والدقة.

2.3.4. إدارة الوقت ووضوح خطة العمل

يعتبر الوقت وعاء الأحداث والأعمال الحياتية وضرورة إدارته وكذا وضع جدول زمنية عملية تحدد آلية تصريف عناصر الوقت، وسرعتها وترتيب الأعمال حسب الوقت اللازم بطريقة مرنة ومتناسقة تراعى القدرات المتاحة، مع ضرورة الالتزام بالضوابط المادية والنفسية للأفراد المكلفين بالتدريب على التدخل لإدارة المخاطر والأزمات، وكذا وضوح خطة العمل والملتزمة بإجراءات محددة تسعى لتحقيق الأهداف وتكون بالطرق المدروسة مع الالتزام بمدتها الزمنية (قصيرة، متوسطة، بعيدة المدى) وتوفير لوازم لنجاحها

3.3.4. حجرة القرار والقرارات الإدارية

تكون حجرة القرار مجهزة بالتسجيلات الفنية والحواسيب، يجتمع فيها مجموعة صغيرة من المشاركين في قاعة واحدة، ويختار موقعها بدقة، كما توضع الكراسي والطاولات بشكل يتناسب مع متطلبات الاجتماعات، كما توضع الميكروفونات والأجهزة الخاصة بكل مشارك، وتختار الألوان بدقة، لتسهيل على المشاركين في الاجتماع لاتخاذ قرارات مناسبة لأن هذه الأخيرة «هي جوهر العملية الإدارية»⁽¹⁾، والصفة الرئيسية للإدارة، وتتلخص عملية صنع القرار في «مجموعة الدراسات الخاصة بتحديد أبعاد المشكلة وبلورتها وتحليل وتصنيف البيانات والمعلومات التي يحتاجها»⁽²⁾، وللدراسات التي تجرى حول تصنيف أسباب الأزمات وكيفية التخطيط لصنع واتخاذ القرار أثناء حدوثها لإدارتها أهمية بالغة لأنها توفر المعلومات التي يحتاجها فريق إدارة الأزمات أثناء تحليل المواقف الطارئة وضع الخطط المناسبة لاستغلالها وقت الحاجة.

4.3.4. اندماج الموظفين

يكون للإدارة أثر كبير على وجود وأداء الجماعات، وتؤثر الإدارة على درجة اندماج ومدى الارتباط الحاصل بين الجماعة، فالالتزام والتخصص في العمل يؤدي إلى درجة تفاهم كبيرة بوضوح الأدوار، في

(1) - حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص45.

(2) - وفاء فؤاد شلبي وآخرون، إدارة الموارد البشرية في ظل متغيرات العصر، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2010،

حين وبتسجيل نتائج عكسية في مجال العمل تمارس الإدارة ضغط ما يصنع مواجهة العمال لهذه الإدارة وتسجل اختلالات سواء إجمالية للعمال أو على المستوى الفردي.

4.4. دور وأهمية الموارد البشرية في إدارة الأزمات

يقصد بالموارد البشرية «ذلك الكم الذي تمتلكه المنظمات من الأفراد ذوي المهارات والمعارف، والذي يستطيعون تحقيق ميزة تنافسية لمنظماتهم»⁽¹⁾، فالمجال التنافسي بالنسبة للمنظمات لا يتعلق فقط بالتمركز الاستراتيجي ولكل بحسب عدد الكفاءات التي تمتلكها المنظمة وهو ما جاء في أفكار كارنجي

Carnegie والقائل «خد مني كل آتاي، ولكن دع لي رجالي الذين بهم سوف أستمر وأواصل»⁽²⁾

لابد أن يتميز العنصر البشري أثناء التعامل مع الكوارث والأزمات باختلافها واختلاف أزمنة وأمكنة حدوثها وشدتها وما تسببه من خسائر، بمجموعة من السمات الضرورية ومنها الوعي والتعاون فلا بد أن يكون الوعي بدرجة عالية بطبيعة الأزمات وتداعيات الموقف ولا يكون هذا الوعي إلا عن طريق التدريب والتكوين الحقيقي والميداني، وهنا دور المكلفين بالإعلام ومجال التوعية بالنسبة لأفراد المجتمع ويكون التعاون وتنسيق الجهود كي يتم السيطرة على الكارثة أو الأزمة، وضرورة الاستفادة من التجارب ليتم وضع استراتيجية في مجال إدارة الموارد البشرية وتخطيطها بما يناسب ونوع الكوارث المحتمل حدوثها، وهنا نوضح تأثير البيئة الطبيعية والاجتماعية على نجاح عمل الأفراد ونجاح المنظمة ككل في تعاملها مع الأزمات «كتوفر القوة الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية والقانونية، والاجتماعية»⁽³⁾، ويكون التنظيم في الحالات الطبيعية يسير وفق البرامج والخطط وكذا المهام وتسير المؤسسة بشكل منظم، لكن حين حدوث أزمات ورغم اختلاف أشكالها نسجل تأثيرات تكون بين المتوقع وغير المتوقع على السلوك التنظيمي.

فبمجرد حدوث الأزمات يكون الضغط على الوحدات خاصة في هرم السلطة وتحميلها المسؤولية في الظروف والوضع الجديد، كما قد تؤدي هذه المستجدات إلى أخطاء في عملية اتخاذ القرارات الحاسمة

(1)- Bernord GAZIER, Les stratégies des ressources humaines, la découverte, paris, France, 1993, p03

(2)- Yves EHERY et François GOHIN, Dynamiser les ressources humaines, Bibliothèque ressources humaines, 1^{ère} Edition, paris, France, 1999, p09

(3)- Loïce CADIH et autres, Gestion des ressources humaines, Dunord, paris, France, 1997, p31

(4)- Owen E.Hughes, public Management and public Administration (Third Edition), NewYork: Palgrave Macmillan, 2003, p217.

خاصة في حالة عدم الانتباه إلى عامل الوقت والتصرف بسرعة، وهنا تكون درجة المخاطرة عالية جدا وقد تكون النتائج عكسية وتشكل الموارد البشرية هنا عامل أساسي للنجاح الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات ويظهر دور عملية التدريب والتكوين وبروز شخصية القائد ومدى تحكمه في الأزمة وفي عملية التنظيم لأن تداخل الصلاحيات وعدم احترام التدرج التنظيمي وكثرة عدد الأوامر في الموقف الواحد، وعدم وضوح أو عدم وجود استراتيجية لمثل هذه الحالات هو من يتسبب في أخطاء وفشل أثناء التدخل لإدارة الأزمات. كما نسجل اضطراب في العملية الاتصالية سواء بين القيادة والمرؤوسين في التنظيم أو بين المسؤول عن الاتصال والجماهير لتوضيح الوضع وأخذ الاحتياطات اللازمة في مجال التوعية وتوضيح الإجراءات المتخذة، لأن العديد من الدراسات أوضحت بأن ما تخلفه الكارثة مباشرة لا يمثل سوى نسبة قليلة مقارنة بما تخلفه بعد انتهائها، وهنا نبرز أهمية التخصص في العمل ومدى ضرورة التنسيق العملياتي في ما بين الوحدات من مختلف الأجهزة، وهذا لعدم تسجيل اضطرابات قد تكون تكلفتها كبيرة في المجال البشري وحتى الخسائر الاقتصادية، ونسجل تغيرات اجتماعية وتحولات عميقة في المجتمع وظهر ظواهر في الاتجاه العكسي لقيم المجتمع ومعاييره.

5. نماذج عن الكوارث والأزمات في الجزائر

عرفت الجزائر على مرّ السنين كوارث طبيعية وبشرية عدة أفرزت عن أزمات في مختلف المجالات استمر تأثيرها لعدة سنوات، ويعد زلزال الشلف خلال سنوات 1954 و 1980 وفيضانات باب الواد 2001 و زلزال بومرداس 2003 من أسوأ الكوارث التي عاشتها الجزائر بالنظر إلى الخسائر التي خلفتها والأزمات التي نجمت من حدوثها بعدها، وفيما يلي نعرض أهم هذه الكوارث والتي تحصلنا عليها من موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية.

➤ زلزال ولاية الشلف

- **09 سبتمبر 1954:** ضرب زلزال بولاية الشلف بقوة 06.7 درجة على سلم ريختر، خلفا 1243 قتيل و 20000 مسكن منهار
- **10 أكتوبر 1980:** اهتزت الأرض بمدينة الشلف، "الأصنام" سابقا، بقوة 07.3 درجة على سلم ريختر، خلفت الهزة دمارا شاملا أفضى إلى مقتل 03 آلاف شخص وإصابة وتشرذم الآلاف و 02

مليار دولار أضرار، كما دمر الزلزال أغلب المباني والمنشآت، وخلف مأس إنسانية لدى العائلات المنكوبة، بعد الزلزال أعلنت السلطات عن تغيير اسم المدينة من "الأصنام" إلى الشلف حاليا وبعد زلزال 10 أكتوبر في الشلف تقرر وضع تنظيم للوقاية والتكفل بالكوارث الطبيعية أو الصناعية مما أدى بالسلطات العمومية إلى إصدار سنة 1985 مرسومين حول الوقاية من الكوارث وتنظيم الإسعافات وهما مرسوم 231-85 و مرسوم 232-85 (أنظر الملحق رقم 20)

➤ فيضان باب الواد 10 نوفمبر 2001

عاشت الجزائر في 10 نوفمبر 2001 كارثة كبرى حيث تساقطت أمطارا طوفانية جرت خلالها السيول عشرات الضحايا، والعديد من السيارات والشاحنات، مخلفة 733 قتيلا ونحو 100 مفقود

➤ زلزال بومرداس 21 ماي 2003

ثاني أسوأ زلزال يضرب الجزائر بعد مدينة الشلف على مستوى عدد الضحايا الذين بلغوا 2266 قتيلا و10261 جريحا، و180000 بدون مأوى، و19800 مبنى متضرر منها 16715 تهدمت وأضرار قدرت بـ 222 مليار دج، وقد بلغت قوة الهزة 6.8 درجة على سلم ريختر

وعلى إثر زلزال بومرداس في 21 ماي 2003 وحيال جسامة الأخطار أمر رئيس الجمهورية الحكومة بإدراج ضرورة تحضير البلد للتكفل الأمثل بالكوارث والأزمات من خلال سياسة وقائية، حيث تم إصدار القانون رقم 20-04 المتعلق بالوقاية من الكوارث وتسييرها في إطار التنمية المستدامة بتاريخ 25 ديسمبر 2004

ولا تقتصر كوارث الجزائر على الأنواع السابقة الذكر بل عرفت الجزائر كوارث كثيرة ومختلفة الأسباب خلفت أزمات استمر تأثيرها لعدد السنوات، كما كانت السبب في بكاء الجزائريين والجدول التالي يوضح بعضا منها:

جدول رقم (02) يتضمن أهم الكوارث التي عرفت الجزائر خلال السنوات (1890 - 2020)

التاريخ	الموقع	نوع الكارثة	الضحايا والأضرار
1891.01.15	قورايا (ولاية بجاية)	زلزال بقوة 07.5	أكثر من 38 قتيل وخسائر كبيرة في البنايات
1910.06.26	مدينة سور الغزلان	زلزال بقوة 06.6	أكثر من 30 قتيل وخسائر كبيرة في البنايات
1922.08.25	برج أبو الحسن الجزائر	زلزال بقوة 05.1	قتيلين وخسائر في البنايات
1960.02.21	مسيلة	زلزال بقوة 05.6	أكثر من 47 قتيل وخسائر في البنايات
عام 1983	تيزي وزو	حريق الغابات	06 قتلى، 29 جريح، اتلاف 1800 هكتار
1985.10.27	قسنطينة	زلزال بقوة 05.9	10 وفيات وخسائر مادية
أوت 1988	ورقلة	انفجار مركز ملأ قارورات غاز البوتان	10 قتلى، و05 جرحى
1989.10.29	جبل شنوة (ولاية تيبازة)	زلزال بقوة 06	22 قتيل وخسائر مادية
صيف 1993	تيزي وزو	حريق الغابات	08 قتلى، اتلاف 12000 هكتار
1994.08.18	معسكر	زلزال بقوة 05.4	171 وفاة، 290 جريح و1000 مبنى محطم
صيف 1994	بجاية	حريق الغابات	12 قتيل، اتلاف 12000 هكتار
1994	تيزي زوز	حريق الغابات	11 قتيل، 43 جريح، اتلاف 1400 هكتار
1994.09.23	برج بوعربريج	فيضانات	16 وفاة، وأضرار قدرت بـ 10.000.00 دج
1998.03.03	سكيكدة	انفجار أنبوب نقل الغاز	07 قتلى، 44 جريح، تدمير 10 مباني وتضرر 50 مسكن
1999.12.22	عين تموشنت	زلزال بقوة 05.8	28 وفاة و25000 منكوب
2003.03.06	تمراست	تحطم طائرة مدنية	103 قتيل
2004.04.14	أدرار	فيضانات	أكثر من 5000 أسرة منكوبة، 7000 مبنى مهدم جزئيا أو كليا
2008.09.01	غرداية	فيضانات	43 وفاة، تضرر أكثر من 3000 مبنى
2008.10.08	بشار	فيضانات	13 وفاة و4300 مبنى مهدم
2009.01.20	أدرار	فيضانات	وفاة واحدة وتضرر 5500 مبنى
2011.01.10	البيضاء	فيضانات	11 قتيل وأضرار في عدة مباني
2014.02.11	أم البواقي	تحطم طائرة عسكرية	102 قتيل
2018.09.04	عين قزام تمراست	فيضانات	03 وفاة، تدمير عددا كبيرا من المباني الهشة
2018	الجزائر العاصمة	فيضانات	توقفت بسببها حركة السير وسط العاصمة
2018.04.11	بوفاريك (البلدية)	سقوط الطائرة عسكرية	257 قتيل
2020	كل ولايات الجزائر	وباء عالمي (فايروس كورونا)	نسبة كبيرة من المتوفين

المصدر: موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية <https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/>

يوم: 02.02.2022 سا 14:00

وخلال عام 2018 عقدت الجزائر مؤتمر وطني حول تسيير مخاطر الكوارث الطبيعية والفيضانات بهدف وضع استراتيجية وطنية تمتد من عام 2019 إلى 2030، تشمل وضع قاعدة بيانات خاصة بكل المخاطر الممكنة الحدود بالجزائر، والأخذ بالاعتبار وضع الخرائط المتعلقة بالمخاطر مع تعاون أكبر بين المراكز المتخصصة والجامعات، كما تضمنت الخطة أيضاً إقامة شبكة من الباحثين المتخصصين، وبناء علاقة أفضل بين صناع القرار والعلماء، ووضع نظم المعلومات الجغرافية الخاصة بالأخطار، والتشجيع على إنشاء نظم الإنذار المبكر من المخاطر، لتجنب الخسائر المكلفة التي تكبدها تقاوم الكوارث المتتالية على البلاد، وإنشاء هيئة مكلفة بمتابعة المخاطر، وتطوير أجهزة الرصد الاستباقي ورصد التمويل اللازم لتسيير مخاطر الكوارث، وتشجيع المسؤولين على بذل مجهود أكبر من أجل بناء مجتمعات مجابهة للكوارث في المستقبل

أما على المستوى المحلي فقد عرفت ولاية جيجل عبر تاريخها عدة كوارث وأزمات كان لها الانعكاس السلبي على الأفراد كما خلفت خسائر كبيرة على كل الأصعدة، ومن بين أهم الكوارث والأزمات التي عرفتها ولاية جيجل على مدار السنوات الماضية نذكر الأحداث التالية التي تم التحصل عليها من موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية <https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/>

➤ زلزال أوت 1856

خلال يومي 21 و 22 أوت 1856 ضرب شمال شرق مدينة جيجل زلزال قوي وموجة مد كبيرة لمياه البحر وصل علوها لعدة أمتار وأدى ذلك إلى تدمير المدينة بشكل كامل، واعتبر من أقوى الزلازل التي عرفها الساحل الشمالي لإفريقيا، وقد حدد مركز الهزتين في عرض البحر وعلى حوالي 18 ميل من الساحل، وتسبب في انهيار كل المباني بما في ذلك تلك المشيدة بإتقان كالقلعة والمسجد، ولوحظ انحسار لمياه البحر بسرعة لمسافة بلغت حوالي 30 مترا تلاه مد بحري، حيث غمرت المياه شريط الشاطئ لمرات متتالية، وقد تسببت الظاهرة في هيجان البحر لعدة أيام ما حيث وصف بأنه "تسونامي متوسط الشدة"

والهزة التي لم تتجاوز الدقيقة حسب الأرشيف التاريخي لمدينة جيجل خلفت دمارا رهيبا لم يترك الزلزال أي مبنى وزالت معالم المدينة كلياً واختفت، وقد استمرت الهزات الأرضية الارتدادية أكثر من سنة.

- في 27.08.1982 نشب حريق بغابة الشقفة ولاية جيجل نجم عنه 08 قتلى واطلاف أكثر من 30 هكتار
- في 18.08.1983 نشب حريق بجيجل نجم عنه 11 قتيل و19 جريح، واطلاف 1800 هكتار
- في 29.12.1984 نشب حريق بجيجل نجم عنه 29 قتيل و11000 منكوب
- صيف 1990 نشب حريق بمنطقة جيجل نجم عنه 12 قتيل، واطلاف 20000 هكتار
- في 31 جانفي 2015 حدث فيضان الوادي الكبير ببلدية زيامة منصورية أغرق المئات من المزارع قدرت خسائرها بـ 300 مليون دينار جزائري
- في 06 أوت 2018 أمطار طوفانية متبوعة بصواعق رعدية نجم عنها انجراف الطرقات وانقطاع التيار الكهربائي على آلاف السكان، واحتراق عدد كبير من الأجهزة الكهرومنزلية، وتدمير اسطبل مملوء بالأبقار بسبب صاعقة رعدية ببلدية بوراوي بلهادف، كما تم نفوق آلاف الدجاج
- في ديسمبر 2019 حدث زلزال بقوة 04.9 درجة على سلم ريختر ببلدية العوانة غرب ولاية جيجل، تسبب في تشقق وتصدع عدة عمارات وميلان جزئي لأحدى العمارات، تصدعات على مستوى الطريق الولائي رقم 137 الرابط بين الطريق الوطني رقم 43 وبلدية سلمى بن زيادة، وكذا على مستوى الطريق البلدي رقم 10 الرابط بين الطريق الوطني رقم 43 ومشاتي لخراششة وقاع الجبل بالعوانة.

6. مداخل نظرية في دراسة المخاطر والأزمات

تختلف مداخل دراسة المخاطر والأزمات وجوانب التركيز الخاصة بكل منها باختلاف اهتمامات وخلفيات وتخصصات القائمين بالدراسة، وبالتالي فمن المتوقع أن تختلف هذه المداخل حسب طريقة تعامل الإدارة معها

1.6. المدخل الكلاسيكي

بصفة عامة هذا المدخل لا يعترف بوجود مخاطر وأزمات إلا بعد حدوثها فعليا وعندما تأخذ أبعاد متعددة وتترتب عليها نتائج خطيرة بحيث يصبح تجاهلها أمرا مستحيلا، وبالتالي فإن هذا «المدخل يميل إلى التعامل مع الأزمات من خلال أسلوب الهروب»⁽¹⁾، فعادة ما يتم تجاهل ونسيان موقف الأزمة، ولا

(1) - علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سابق، ص431.

تسعى المؤسسة حسب هذا المدخل إلى البحث والمعرفة، وتصنيف الأسباب التي تسببت في وقوع الأزمات حالياً والتي ستتسبب في حدوثها مستقبلاً، رغم توفر مؤشرات دالة على حدوثها، فالنظرة التقليدية لا تملك رؤية مستقبلية تعتمدها لرسم خطة تنقادي من خلالها تأثيرات وصدّات أي أزمة ممكنة الحدوث وترجع أسباب تبني هذه الاتجاه أو الموقف في التعامل مع المخاطر والأزمات لأسباب متعددة منها: (1)

- إن تحديد المخاطر التي تتعرض لها المنظمة يعني صراحة أن المنظمة بها نقائص وعيوب وإفشاء لأسرارها
- إن تحديد المخاطر يعني أنهم لا يقومون بواجباتهم على أفضل وجه
- انخفاض مستويات الكفاءة والخبرات والمهارات لدى المديرين المتبنون لهذا الاتجاه، وعدم حصولهم على التدريب الكافي مما يحد من قدرتهم على التعامل الفعال مع المخاطر وإدارة الأزمات

ولعل أهم المشاكل الأخرى التي كانت تواجه هذه المؤسسات التقليدية في تعاملها مع المخاطر هو الافتقار لخبرات بشرية وقيادية كفؤة، وكذا وسائل وأساليب علمية تمكنهم من دراسة الوضع القائم والقيام بإعداد مجموعة خطط وقائية استباقية يتم اللجوء لتنفيذها أثناء الحالات الطارئة، وهذا ما يجعلهم يرضون بالوضع القائم وانتظار ما سيحدث في المستقبل القريب أو حتى البعيد وتقبل تأثيراته ونتائجه أي كانت

بالرغم من أهمية البراهين التي قدمها هذا المدخل في دراسة المخاطر والأزمات والتي أكدت على عدم وجود إشارات وبوادر لحدوث أزمات، حيث يهتم هذا المدخل بما هو كائن في الخطر ولا يعتمد سياسة التخطيط والتنبؤ بما يمكن أن يحدث مستقبلاً أو في أية لحظة، خاصة وأن حدوث الأزمة لا يمكن التحكم فيه وفي نتائجه إن حدث، ولا يجب الانتظار حتى حدوثها، من ثم تطورها لحد كارثة يصعب أو يستحيل السيطرة عليها، والتحكم في انتشارها ومعالجة تأثيراتها السلبية، فلا يمكن أن تقوم أي مؤسسة دون أن تهتم بما قد يحدث ويعرقل سير عملها، لهذا فالتصور الذي قد إعتده المدخل الكلاسيكي في دراسة المخاطر والأزمات غير كافي وقدم جانبا واحدا من الجوانب السلبية التي كانت تعتمدها وتتبعها المؤسسة التقليدية التي كان همها الوحيد تحقيق الربح والبقاء في السلطة

(1)- المرجع السابق، ص432.

2.6. المدخل الحديث

حسب هذا المدخل فإن إدارة المخاطر والأزمات لا تقتصر على التعامل مع الأزمة حين حدوثها ولكنها نشاط يسبق ذلك يتضمن العمل على تتبع كيفية نشوء وظهور بوادر الخطر ومحاولة السيطرة عليه قبل أن يتحول إلى كارثة منها إلى أزمة، وهذا من خلال تتبع إشارات الإنذار التي تنبئ ب بروز مخاطر وأزمات ليتم العمل بعدها على «الإعداد والتخطيط لمواجهتها واستعادة النشاط واستخلاص الدروس المستفادة منها»⁽¹⁾، وبالتالي فإن هذا المدخل يقوم على عدم الانتظار حتى حدوث مخاطر وتطورها لحد الأزمة ثم البحث في كيفية التعامل معها، وإنما يقوم على محاولة استطلاع كافة الظروف الداخلية والخارجية في اكتشاف الأخطار للتنبؤ بالأزمات المحتملة ثم البحث في كيفية الاستعداد الأفضل لمواجهة هذه المخاطر حين ظهورها أو حتى محاولة القضاء عليها، لهذا يطلق على المنظمات التي تتبنى هذا الاتجاه المنظمات المستعدة لمواجهة المخاطر والأزمات.

ويتميز هذا المدخل بخصائص وسمات أهمها:⁽²⁾

- أنها أكثر قدرة على مواجهة القلق الناشئ عن الأزمات
- أنها أكثر قدرة على مواجهة التصرف بحزم في مواجهة الأحداث المتصاعدة
- ذوي قدرة عاطفية أكثر عمقا بما يجعلهم قادرين عاطفيا وأخلاقيا على تحمل المسؤولية اتجاه أنفسهم والعاملين والمنظمة والمجتمع والبيئة

وتمر المؤسسات في ظل هذا المدخل بمجموعة من المراحل تتمثل في «مرحلة استكشاف إشارات التحذير، مرحلة الاستعداد و الوقاية، مرحلة الاحتواء تقليل الأضرار، مرحلة التعلم وإعادة التحسن»⁽³⁾

ففي المرحلة الأولى يتم التركيز على رصد اشارات واكتشاف مؤشرات تنذر باحتمالية حدوث أزمة ما، لهذا يتطلب أن يكون رد الفعل الوقائي سريع ومدروس من أجل التحكم في هذه المؤشرات، ومنع تطورها لمرحلة الأزمة، في حين تتلخص أهمية المرحلة الثانية في مدى توفر المؤسسة على الاستعدادات الكافية لمواجهة خطر الأزمة، وكيفية تفعيل هذه الاجراءات والاستعدادات لصالح المؤسسة، أما المرحلة

(1)- علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سابق، ص433.

(2)- المرجع السابق، ص434.

(3)- المرجع سابق، ص439.

الثالثة فيتم فيها القيام بعملية التدخل والعمل للسيطرة على الأزمة بتفعيل الخطة التي تم إعدادها ومنعها من الانتشار والتوسع قصد الخروج منها بأقل الأضرار، وبعد السيطرة عليها والتحكم فيها ومعالجة مخلفاتها تأتي آخر مرحلة وهي التعلم والاستفادة وإعادة التحسن، حيث يتم فيها تقييم الأضرار أولاً وتحديد الأخطاء وضبط النقص التي حدثت أثناء عملية التدخل الفعلي لإدارة الأزمة، وكذلك تحديد المعوقات كنقص الخبرة، وسوء إدارة الوقت ونقص الجرأة في اتخاذ القرارات، والتي صعبت من عملية السيطرة على الأزمة في حين حدوثها، كل هذا حتى تتم معالجتها وتفاديها وتحسينها أثناء إعادة عملية إعداد الخطط الاستراتيجية لمواجهة حالات الأزمات والمواقف الفجائية.

وكخلاصة المدخل الكلاسيكي كان له رؤية خاصة تهتم بالعمل والأداء وتحقيق الربح وعدم الاهتمام بالمخاطر والأزمات والانتظار لحين حدوثها ومن ثم التصرف حسب طبيعة الموقف، أتى المدخل الحديث ليقدم تصورا مغايرا تماما وأنتقد المدخل السابق، إذا يعتبر الاهتمام وبدراسة المخاطر والأزمات التي يمكن أن تحدث وتضر بالمؤسسة من أولويات العمل الإداري من خلال الاستعداد الدائم لمواجهة الحالات الطارئة، في حين بالغ هذا المدخل في الاهتمام بالاستعداد وإدارة كل المخاطر والأزمات التي يمكن أن تحدث، في حين هناك أزمات يمكن أن تحدث وتكون تأثيراتها سلبية ورغم استعداد المؤسسة لمواجهةها فإنها لن تستطيع وستجد نفسها عاجزة أمام كوارث رغم الاستعداد لإدارتها كالكوارث الطبيعية التي لا وجود لإشارات إنذار تدل على حدوثها (الزلازل...).

3.6. المدخل الايكولوجي

يعتمد المدخل الايكولوجي على إطار وإرشادات للبحث والدراسة، ويتم ذلك في حدود كيان ضعيف لتوفير المعلومات اللازمة واقتراح خطة إجراءات تشخيصية تجمع بين الأفكار النابعة من تحليل النظم وتقوم على أسس منظمة من قواعد البيانات للحصول على بيانات كمية وكيفية بهدف تنظيمها وعرضها بصورة مناسبة عند الاستخدام، كما يعتمد المدخل الايكولوجي على عدة مقترحات متعلقة بإدارة المخاطر والأزمات والكيان المستهدف هو المكان الصحيح للدراسة، واتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال اللازمة لمواجهة وإدارة المخاطر والأزمات.

ويعتمد هذا المدخل في تحليله لإدارة المخاطر والأزمات تبني مجموعة من المبادئ والقيم التي تصب في صالح المنظمة، كالاهتمام بكل المتغيرات التي تساهم في تحقيق هدف الاستثمار في المورد البشري

لأنه القوة المفكرة والمبدعة والقادرة على التعلم والتعامل مع كل الأخطار والأزمات، باستغلالها للخطط الموضوعية في هذا المجال، ومن ثم فأهمية هذا المدخل تكمن في اهتمامها بمواردها البشرية القادرة على فهم تطورات البيئة الخارجية واستقراء التغيرات الممكنة الحدوث خاصة الفجائية منها.

ان المدخل الأيكولوجي يركز على عنصرين اثنين فاعلين في حدوث الأزمات، أولها العنصر البشري الذي يتسبب أحيانا في حدوث أزمات يصعب التنبؤ بها ومنه تصعب عملية التحكم والسيطرة عليها، وهنا ينبغي التحلي بالوعي والمسؤولية وعدم التسبب في حدوث وافتعال أزمات تنعكس سلبا على الأفراد والمجتمع، أما ثاني عنصر فهو العنصر الطبيعي هذا الأخير يعصب التنبؤ بحدوثه بسهولة كالزلازل الفيضانات، الأعاصير... الخ، وعند حدوثها تخلف نتائج كبيرة وقاسية على الأفراد والممتلكات، ففي هذه الحالة على الفريق المختص بإدارة الأزمات متابعة ومعرفة المتغيرات والتغيرات التي تحدث في العالم الخارجي، وأن يمارس عملية الإدراك والتفسير العلمي الصحيح لما يدور فيه، لكي يتم التخطيط للأزمة وإدارتها بطريقة واقعية.

ويقترح هذا المدخل ضرورة «دمج مفهوم المجتمع أو الكيان المستهدف كوحدة في استراتيجية بحث كلية»⁽¹⁾، وفي هذه الحالة حسب المدخل الأيكولوجي ضرورة اشراك أفراد المجتمع في تقديم آراءهم واقتراحاتهم حول أساليب الوقاية من خطر الأزمات، وتوعيتهم بكيفية استغلال الموارد الطبيعية والمادية بانتظام وبعقلانية للمحافظة على حالة الاستقرار الذي يعيشون فيه.

ومجمل أفكار المدخل الأيكولوجي تدور حول فكرة ضرورة مزج العناصر المختلفة المكونة للنظام الأيكولوجي مع بعضها البعض ووضع الإجراءات الضرورية من خطط وقائية وإدارية للتعامل مع الخطر ومنع تحويله أو تطوره إلى أزمة يصعب التحكم في انفجارها، فمن خلال الإجراءات الوقائية التي عدت وسطرت من قبل يتم التحكم بصورة شاملة في الأزمة، والسيطرة على نسبة كبيرة من الأخطار والأضرار التي تحدثها.

(1) - حسن بزاز، إدارة الأزمة الأمنية بين نقطي الغليان و التحول، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ط1، لبنان 2001، ص115.

خلاصة

تم التطرق في هذا الفصل إلى توضيح مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالأزمة وإدارتها، وكذا مراحل حدوثها وأهم الأسباب التي تؤدي إلى حدوثها، لأن عملية إدارة الأزمة تتطلب ضرورة توفر مختلف الآليات التي من شأنها التحكم في هذا الموقف ولأنها فجائية الحدوث فهي تحدث ارتباكاً وخوف وفوضى يصعب التحكم والسيطرة عليها ان لم تكتشف في مراحلها الأولى، وهذا ما يعمل عليه فريق إدارة الأزمة في مثل هذه الحالات التي تتطلب السرعة في التدخل والخبرة في المعالجة والإدارة، كما تعرضنا كذلك لمجموعة من الكوارث والأزمات التي عرفت الجزائر، موضحين في الأخير المداخل النظرية التي اهتمت بالمتغير التابع في هذه الدراسة والمتعلق بإدارة الأزمات كالمدخل الكلاسيكي (التقليدي)، مع تقديم نظريته للمخاطر والأزمات وكيفية تحليلها، وكذا أساليب معالجة المخاطر والأزمات المختلفة، أما المدخل الحديث في دراسة الأزمات فقد خالف الطرح الذي قدمه المدخل التقليدي في دراسة الأزمات وتحديد أساليب معالجتها، أما المدخل الثالث في هذه الدراسة هو المدخل الايكولوجي الذي اهتم بقضايا البيئة من خلال الأزمات التي تحدث في البيئة الخارجية كالكوارث الطبيعية، وكذا تلك الأزمات التي تحدث بفعل التدخل البشري المقصود أو اللامقصود.

الفصل الرابع

التخطيط للوقاية ومواجهة الأزمات

تمهيد

1. التخطيط الاستراتيجي ونظام المتابعة اثناء الأزمات
 - 1.1. منهجية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة
 - 2.1. التخطيط الاستراتيجي للطوارئ ومواجهة الأزمات
 - 3.1. آليات الوقاية من الأزمات في ظل تخطيط استراتيجي فعال
2. واقع التنسيق العملياتي المشترك وإدارة الأزمات
 - 1.2. مفاهيم عامة حول التنسيق العملي
 - 1.1.2. تعريف التنسيق العملي
 - 2.1.2. أهمية التنسيق العملي في إدارة الأزمات
 - 3.1.2. أهداف ووظائف التنسيق العملي
 - 4.1.2. مبادئ وأنواع التنسيق العملي في الإدارة المحلية
 - 2.2. مفاهيم عامة حول الاتصال المؤسسي
 - 1.2.2. مفهوم الاتصال المؤسسي
 - 2.2.2. أنواع الاتصال المؤسسي وتحديد طبيعة الأزمات
 - 3.2.2. ديناميكية نظام الاتصال والتخطيط للوقاية من الأزمات
3. القيادة ومهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات وقت الأزمات
 - 1.3. مفاهيم عامة حول القيادة
 - 1.1.3. تعريف القيادة الادارية

- 2.1.3. القيادة الاستراتيجية أثناء الأزمات
- 3.1.3. النماذج والقدرات القيادية لمواجهة الأزمات
- 2.3. مفاهيم عامة حول القرار الاستراتيجي
- 1.2.3. مفهوم قرار إدارة الأزمة
- 2.2.3. مفهوم اتخاذ القرار
- 3.2.3. الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار
- 4.2.3. صنع واتخاذ القرارات وقت الأزمات
- 5.2.3. تصنيف القرارات ومراحل صنعها وكيفية اتخاذها
- 6.2.3. المعلومة وترشيد صناعة قرارات إدارة الأزمات
4. أهم المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي
- 1.4. إدارة الوقت
- 1.1.4. مفهوم إدارة الوقت
- 2.1.4. فعالية وخطوات إدارة الوقت
- 3.1.4. التخطيط لإدارة الوقت في حالات الأزمات
- 2.4. التكوين
- 1.2.4. مفهوم التكوين
- 2.2.4. أهمية وأهداف التكوين
- 3.2.4. التخطيط والاعداد للعملية التكوينية
- 4.2.4. أهمية ودور التكوين في تسيير الأزمات
- 5.2. معوقات الاتصال المؤسسي
- 4.4. معوقات اتخاذ القرارات أثناء الأزمات
5. إدارة الأزمات واستراتيجيات التكوين والتدريب

خلاصة

تمهيد

ان الأهمية الكبيرة للتخطيط الاستراتيجي تتجسد ميدانيا من خلال تطبيق ما تم التخطيط له على أرض الواقع أثناء حدوث الأزمات، فمنهجية التخطيط الاستراتيجي التي ينبغي أن تقوم على أسس علمية وركائز واقعية تعمل على متابعة هذه العملية من البداية الأولى المرتبطة بتحديد الأهداف وتصميم مخطط لبلوغها باتباع نظام لتسيير مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، ومحاولة تجاوز المعوقات والصعوبات لتي تحول دون التطبيق الفعّال لمراحل هذه العملية التي تتطلب جهود كل الموارد البشرية في المؤسسة بغرض انجاح هذه المخططات، والوصول إلى نتائج نهائية تظهر في تسيير مراحل الأزمات والكوارث التي تحدث وسيتم في هذا الفصل التعرض لدور التخطيط الاستراتيجي في الوقاية أولا من الأزمات ومواجهتها في حال حدوثها ثانيا.

1. التخطيط الاستراتيجي ونظام المتابعة أثناء الأزمات

لمواجهة الأزمات غير المتوقعة تعكف المؤسسات على اعداد وبناء خطة للطوارئ، حيث تتضمن مجموعة من الاجراءات التي تحدد الكيفية التي سوف تستمر بها المؤسسة في أداء مهامها ويعرف التخطيط لمواجهة الأزمات على أنه «الاستعداد المسبق لعمل ما لمواجهة موقفا متوقعا يكون له تأثير بارز على واقع ومستقبل المؤسسات»⁽¹⁾، أي اعداد خطة مسبقة للتنفيذ عند حدوث شيء ما غير متوقع.

1.1. منهجية التخطيط داخل المؤسسة

تتبع المؤسسات منهجية أثناء القيام بالتخطيط الاستراتيجي والتي بدورها تتكون من مجموعة من العناصر الرئيسية يجب الامام بها حتى يمكن فهم هذه المنهجية وتنظيمها في المؤسسات بالطريقة التي تساعد على التنبؤ باحتمال حدوث الأزمات وتحديد نوعها ودرجة تأثيرها، وتمثل المعتقدات عنصر رئيسي من منهجية التخطيط الاستراتيجي لما تنطوي عليه من قيم وعقائد والتزامات تسعى المؤسسة لغرسها في أفرادها، مما يعزز ويقوي درجة ارتباطهم بمؤسساتهم وخدمتها، والعمل من أجل تجسيد رسالتها والتي تعتبر «حجر الزاوية وخطة الاستراتيجية التي تجعل المؤسسة تركز على هدف عام»⁽²⁾، إذ يجب أن

(1) - كمال حسني بيومي، تحليل السياسات التربوية وتخطيط التعليم، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، دون بلد، ص324.

(2) - السعيد مبروك إبراهيم، الإدارة الاستراتيجية، للمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، مصر، 2016،

يكون العاملين بالمؤسسة على اطلاع بالرسالة والهدف المخطط له مع مراعاة القدرة على المنافسة، لأن الالتزام برسالة المؤسسة وتحليل ظروفها الخارجية يتطلب التخطيط كذلك لصنع القرارات في القضايا المهمة، والتي تظهر بصورة فجائية، لأن هذه العناصر هي من تحدد قدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق الأهداف في ظل التناسب بين ما هو متوفر من موارد كما وكيفيا.

كما تتطلب إدارة الأزمة ضرورة اخضاعها لمنهجية علمية إذ لا يمكن التعامل معها في إطار من العشوائية أو سياسة الفعل ورد الفعل، فلا بد أن تكون طريقة التعامل معها مبنية على منهج علمي موضوعي ينظر لعملية التخطيط كوظيفة أساسية لا بد أن تمارس باحترافية وواقعية، وهذا من خلال توفر التنسيق بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة، إلى جانب التوجيه والمتابعة عن طريق شرح طبيعة المهمة والعمل وتحديد نطاق التدخل أثناء الأزمات وابرز الهدف المراد بلوغه، وينبغي تتبع مختلف المراحل التي تمر بها الأزمة إلى غاية إنهاؤها واندثارها.

وقد بين كل من (Allan, Mc Connell and Lynn Drennan) أن عمليات التحضير لإدارة الأزمة ليست مهمة مستحيلة لكنها مهمة صعبة الإنجاز بحيث أن المخططين لإدارة الأزمات يكافحون في الفترة ما قبل التخطيط والتي تميل لتكون بمستوى تنبؤي واضح، وهذه العملية مجهددة لأن التخطيط لما قبل الأزمة «يتطلب تعاونًا كبيرًا من قبل كل الجهات والقطاعات المعنية وكذا كل المهتمين وأصحاب المؤسسات والأفراد كذلك»⁽¹⁾، فوضوح المهام والمسؤوليات وكذلك خطوط السلطة والرقابة وتوفير الوسائل والموارد المادية والبشرية يساهم في القيام بتخطيط ممنهج وفعال، قابل للتطبيق وبإمكانه معالجة كل الظواهر السلبية التي قد تتطور لتصبح أزمات.

2.1. التخطيط الاستراتيجي للطوارئ ومواجهة الأزمات

ان الأزمات التي تحدث لا تدار بعشوائية أو بالصدفة بل يجب التخطيط لكل الظروف لإدارة الموقف بنجاح، لهذا فالتخطيط للأزمة يقتصد به «التحديد المسبق لما يجب عمله، وكيفية القيام به، ومتى، ومن الذي سيقوم به، فالتخطيط يكون عادة مرتبط بحقائق الأزمة»⁽²⁾، لهذا ينبغي استخدام التخطيط الاستراتيجي كأداة منهجية للتعامل مع الأزمات وقت حدوثها أو حين ظهور اشارات تدل على أنها ستحدث، فالتخطيط العلمي يساعد على تحديد طرق التعامل مع الأزمات ويوفر الجهد والموارد البشرية

(1)- Allan Mc Connell and Lynn Drennan, Mission Impossible ? planning and preparing for crisis, Journal of contingencies and crisis Management, vol 14 no. 2 , June ,2006 , p59.

(2)- السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والارهاب الدولي، دار الامين، ط3، 2004، ص30.

وحتى المالية، في هذه الحالة يمكننا أن نربط التخطيط بالطوارئ من خلال وضع خطط بديلة للتعامل مع الاحتمالات والسيناريوهات الكثيرة الممكنة الظهور وقت الأزمات، ولا يمكن أن يتم الاكتفاء بمخطط واحد معد مسبقا للتدخل وإدارة أي أزمة.

ان الغرض من التخطيط للأزمة يتعلق بزيادة الكفاءة الإدارية، وتحقيق أحسن النتائج في ظل بيئة متغيرة، إذ يمثل الوقت عنصرا هاما عند حدوث أزمات، ولذلك فإن التخطيط للأزمة في مرحلة مبكرة يتيح السرعة في التعامل معها، ولاشك أن استمرار الوقت والتعامل معه بحرص يمثل عاملا هاما في نجاح الجهود المبذولة لإدارتها، ويتطلب لإدارة أزمات خبرات ومهارات تخطيطية عالية، لمتابعة تنفيذ الخطط لأن كثرة الأخطاء أثناء إدارتها وسوء استغلال الوقت في التنفيذ يجعل المخططات بدون قيمة، ويدفع بالمتدخل إلى صنع واتخاذ قرارات متسعة تصعب من السيطرة على الموقف الأزموي.

فعلى كل المؤسسات أن تجعل من التخطيط الاستراتيجي دعامة أساسية إلى جانب العمليات الإدارية الأخرى، لأن وجود إدارة فعالة تسعى للنجاح والتميز لا بد لها من التخطيط لحالات عدم التأكد بأسلوب علمي واقعي، كما يعتبر العامل الأساسي لنجاح عملية إدارة الأزمات خاصة وأن الواقع والاحصائيات تؤكد على كثرة الأزمات التي حدثت وأبرزت عن الاختلاف بين المؤسسات التي خططت لمثل هذه الحالات والتي لم تخطط، فالتى خططت لتجنب عنصر المفاجأة تمكنت من إدارتها بفعالية وبأخف الأضرار، لهذا تشكل عملية التخطيط الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة للمخاطر والأزمات، بغض النظر عن نوع هذه الأزمات لأن الاستعداد لمواجهة الأزمة يسهل من سرعة التعامل معها.

3.1. آليات الوقاية من الأزمات في ظل تخطيط استراتيجي فعال

تعد الوقاية من الأخطار والكوارث الكبرى من أهم القضايا التي تتادي بها السلطات الجزائرية في كل مناسبة، إذ أنه قبل التخطيط للتدخل وإدارة الكوارث والأزمات التي تحدث ينبغي أن تكون هناك مخططات وقائية تعد وتنجز بعد استقرار تاريخ المنطقة ومدى قابليتها وتعرضها لأي نوع من الأخطار والأزمات، كما اهتم المشرع الجزائري في القانون 04 - 20 المؤرخ في 25 ديسمبر 2004 بضبط الأحكام الخاصة بالوقاية من الأخطار العشرة المحددة في نفس القانون، أي أن المشرع وضح كيفية إعداد مخططات الوقاية من كل الأخطار، ويقدم **سميث بييري** بعض القواعد التي يجب التي يجب الاحتكام إليها أثناء إعداد مخططات الوقاية وعلى رأسها عنصر التنسيق المشترك في ضبط اجراءات الوقاية، وفتح المجال لتفويض السلطة وتقديم كافة المعلومات المتوفرة وطل النقائص الموجدة بغية تداركها في مخطط الوقاية وعدم ترك

الفرصة لحدوث الأزمات التي تقلب الأمور رأساً على عقب، كما تعد القيادة عنصر مهم في متابعة عملية تجسيد مخطط وقائي واقعي من شأنه أن يجنب قسوة الموقف الأوموي، إذ يرى بييري أن «السمة الرئيسية للقيادة في الوقاية من الأزمات الإبقاء على بساطة الأشياء»⁽¹⁾

وإلى جانب إعداد مخططات الوقاية ضرورة اعداد السيناريوهات إحتماالية هدفها تجريب التجهيزات والوسائل فالاستعداد الدائم للمواجهة يساهم في تحقيق أكبر قدر من التنسيق بين القطاعات المختلفة، أي أن «التخطيط ورسم الأدوار يبدأ قبل وقوع الأزمة وأثناءها وبعد انتهائها»⁽²⁾، فرغم أهمية النشاط الوقائي الذي يعتمد بالأساس على منظومة الانذار المبكر بظهور مؤشرات لاحتمالية حدوث خطر ما، تبقى بحاجة إلى مخططات تنبؤية مكملة تتمثل في مخططات تدخل مبنية على معطيات واقعية يعول عليها التصدي للخطر وحماية الأشخاص وحتى الممتلكات.

2. التنسيق العملياتي المشترك وتسيير الأزمات

يحقق التعاون المشترك بين القطاعات المختلفة في مجال مواجهة وإدارة الأزمات المامهم بكل الايجابيات التي يحققها التخطيط المسبق لمواجهة هذه المواقف، كما يساهم الدعم بالإمكانيات المادية والبشرية واستغلال التكنولوجيا الحديثة من التحكم والسيطرة على كل موقف أزموي ممكن أن يحدث، كما أن التنسيق بين أجهزة الدولة يعتبر من الأسس الرئيسية لنجاح خطة التصدي للأزمات، وتوفير المعلومات الصحيحة عن الموقف وضمان عدم التعارض والتداخل والازدواجية أثناء التنفيذ بما يحقق الهدف من الخطة بأقل موارد ممكنة وبأفضل أسلوب للأداء.

1.2. مفاهيم عامة حول التنسيق العملي

1.1.2. تعريف التنسيق: يعد التنسيق من بين أهم العمليات الادارية التي تساهم في خلق الانسجام والتعاون وتحقيق التكامل بين مختلف المهام، إلى جانب توظيف الخبرات المناسبة أثناء العمل خاصة وقت الأزمات والتي تتطلب ضرورة التنسيق بين الأطراف المعنية بهدف توحيد الجهود واختيار الطرق

⁽¹⁾- سميت بييري، إدارة الأزمات، القواعد والأسس في اختيار شخصية القادة، ترجمة المركز الثقافي للتعبير والترجمة، دار الكتاب الحديث، ط1، لبنان، 2008، ص136.

⁽²⁾- جمال حواش، سيناريو الأزمات والكوارث، تطبيقات علمية، إتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2009، صص 42،91.

والأليات المناسبة للعمل والتدخل لإدارة المواقف الطارئة، ومن بين التعاريف التي قدمت حول التنسيق نذكر ما يلي:

يعرف التنسيق بأنه «الترتيب المنظم والمتناغم للجهود البشرية من أجل المحافظة على توحيدها في مسارها نحو تحقيق الأهداف المشتركة»⁽¹⁾، ونجاح هذا التنسيق يتطلب أحداث درجة من التوازن بين الجانبين الفني والمالي، مع ضرورة تدعيم الجهود البشرية للمساهمة في نجاح هذه العملية خاصة إزاء أي عمل أو طارئ يتطلب ذلك، أما من منطلق كونه وظيفة من الوظائف الإدارية الاجرائية التي تستهدف ربط الأنشطة المختلفة والمهام الموكلة للعاملين بعضهم ببعض، «والموكلة للإدارات والأقسام والوحدات والمستويات الإدارية»⁽²⁾، وذلك بغرض إحلال قيم التعاون والتكامل بين القطاعات المختلفة في التنظيم وتقادي التضارب أو التكرار المضيق للوقت والجهد والمال، فعملية التنسيق لا بد أن تكون على كل المستويات داخل المؤسسات بين الموظفين من خلال التعاون وتبادل الخبرات وكذلك بين القطاعات المختلفة داخل التنظيم، وهذا يوفر الوقت وتنجز المهام بأقل تكلفة.

كما تظهر أهمية هذه العملية الإدارية من خلال الجمع بين النشاطات المختلفة الخاصة بكل قطاع وتكاملها خاصة أوقات الأزمات التي تتطلب التدخل لمعالجتها والحد من انتشارها، ففي مثل هذه الحالات تظهر أهمية التنسيق على كل المستويات.

2.1.2. أهمية التنسيق العمليتي المشترك أثناء الأزمات

ان التنسيق العمليتي لإدارة الأزمات يعتمد على مجموعة من الأسس العلمية التي تتمثل في:⁽³⁾

- تحديد وتقييم المخاطر والتهديدات المحتملة وترتيب بنشوب أزمات
- توفير المعلومات والتقديرية الصحيحة اللازمة للخطة والتي تعد أهم عنصر لإعداد الخطة
- ضمان وجود نظام اتصالي فعّال
- تصميم خطط مشتركة يتم فيها تحديد أليات التدخل وأسس القيادة وموارد ومعلومات الخطة وبرامج التدريب على الخطة

(1) - موسى خليل، مرجع سابق، ص 112.

(2) - محمد علي شمس الدين، اسماعيل محمد الفقي: السلوك الإداري، مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص 161.

(3) - محمد ناصر مهنا، مرجع سابق، ص 280-281.

ومن خلال التنسيق يتم إعداد مخطط لإدارة الأزمات يتم تصميمها بواسطة فريق مدرب ومكون لهذا الغرض في كل قطاع، كما يتم الاستفادة من امكانيات وقدرات القطاعات المختلفة، وهذه الخطة تكون عبارة عن نموذج مكتوب يحدد دور كل فرد خلال التعامل مع أي نوع من الأزمات بالإضافة إلى كافة العناصر والإجراءات الخاصة بإدارة ومواجهة الأزمة كالتجهيزات والوسائل المادية المساعدة.

كما تظهر أهمية التنسيق المشترك في تسيير وإدارة الأزمات من خلال تبادل المعلومات وتوفير الأدوات والامكانيات اللازمة للتدخل إزاء أي تهديد يؤثر على المجتمع وأفراده ومؤسساته، وكل قطاع أو مؤسسة تسعى لنجاح عملية التخطيط لإدارة الأزمات حيث تقوم بما يلي:⁽¹⁾

- "إجراء دراسة تحليلية شاملة بهدف التعرف على أوضاع المنظمة بصورة كاملة
- محاولة التنبؤ بالمشكلات المستقبلية والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها
- دراسة العمليات التنظيمية كاملة باستخدام منهجية العلمي لتحديد مواطن المخاطر والأزمات
- الاستفادة من خبرات التنظيم السابقة في كيفية رصد المخاطر والتصدي للأزمات المتوقعة"

3.1.2. أهداف ووظائف التنسيق العملياتي

أ. أهداف التنسيق العملي: تهدف عملية التنسيق العملياتي إلى تحقيق مجموعة من المهام، من بينها ما يلي:⁽²⁾

- الإحاطة الدقيقة والكاملة بالمهام الوظيفية
- السير المتناسق والمتوافق بين مختلف الفعاليات والوظائف
- ملاءمة برنامج العمل مع الظروف والبيئة المحيطة به
- التعاون المتبادل بين الأقسام والوحدات الوظيفية

ولكي يتم بلوغ هذه الأهداف لابد من يمارس كل طرف مهامه وأن يطور في برامج العمل بالموازاة من التغيرات البيئية المحيطة، وأن يكون هناك تواصل تام بين مختلف الهياكل والأجهزة التي تركز عليها المؤسسات.

⁽¹⁾- موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 203.

⁽²⁾- موسى خليل، مرجع سابق، ص 112-113.

ب. وظائف التنسيق العملي: تقوم عملية التنسيق على عدة وظائف من أهمها ما يلي:⁽¹⁾

- الاهتمام بمسائل التنظيم الداخلي وعلاقاته البنائية، وفي مقدمتها العلاقات البرمجية التخطيطية والاجراءات التنفيذية المباشرة (المادية) والداعمة (المعنوية)
- توافر خطوط الاتصال الفعال بما يتيح فرصة الاتصال بين الادارة والأقسام
- إدارة الاجتماعات للمدربين وإعداد التقارير والنشرات والدراسات وعرض نتائجها لإحاطة العاملين بها

4.1.2. مبادئ وأنواع التنسيق العملي في الإدارة المحلية

أ. مبادئ التنسيق العملي: حتى تتم الوظيفة التنسيقية ينبغي الالتزام بمجموعة من الأساسيات تأتي على شكل مبادئ من أهمها ما يلي:⁽²⁾

- الشمول والاشباع لكافة وظائف وأنشطة العاملين داخل المنظمة وخارجها
 - الاستمرارية التنسيق مواكبة كافة مراحل العملية الإدارية، فضلا عن توفر عنصر المرونة من خلال قابلية وظيفة التنسيق لمواجهة الظروف والتغيرات، خاصة حالات المخاطر والأزمات المفاجئة
 - حصر مهمة التنسيق بالقيادات الموجودة في مختلف المستويات التنظيمية
- ان التحلي بهذه المبادئ العامة والعمل في اطارها والاعتماد على العناصر البشرية الكفؤة ذات الفعالية الاتصالية جماعيا وفرديا، والتميز بروح التعاون والتحفيز من شأنه أن يحقق التنسيق بين الأدوار، إذا يعد التنسيق بين الأدوار الوظيفية عملية موضوعية وسطية بين وضع الخطط وتنفيذها.
- وحتى يتم التنسيق بين الأدوار لابد من التعرف على طبيعة كل دور ومحتوياته وخطواته الرئيسية وتفاصيلها والأغراض المطلوبة من أداء الدور، ومعرفة المبادئ والقواعد العامة والمهارات والمعارف والقيم التي هي أساس تأدية مهام الدور وتلاؤمه مع الأدوار الأخرى في التنسيق الاداري، لأن تنسيق الأدوار هو تنسيق بين جزئيات ذات مواقف محددة ومخططة تخطيطا دقيقا لتتكامل في منظومة تتسم بالتعاون والمآزر لخدمة العملية الإدارية من غير تكرار، أو تعارض الجهود أو اهدار للجهد والوقت، وذلك لإحداث

(1) - محمد علي شمس الدين، اسماعيل محمد الفقي: مرجع سابق، ص162.

(2) - موسى خليل، مرجع سابق، ص114.

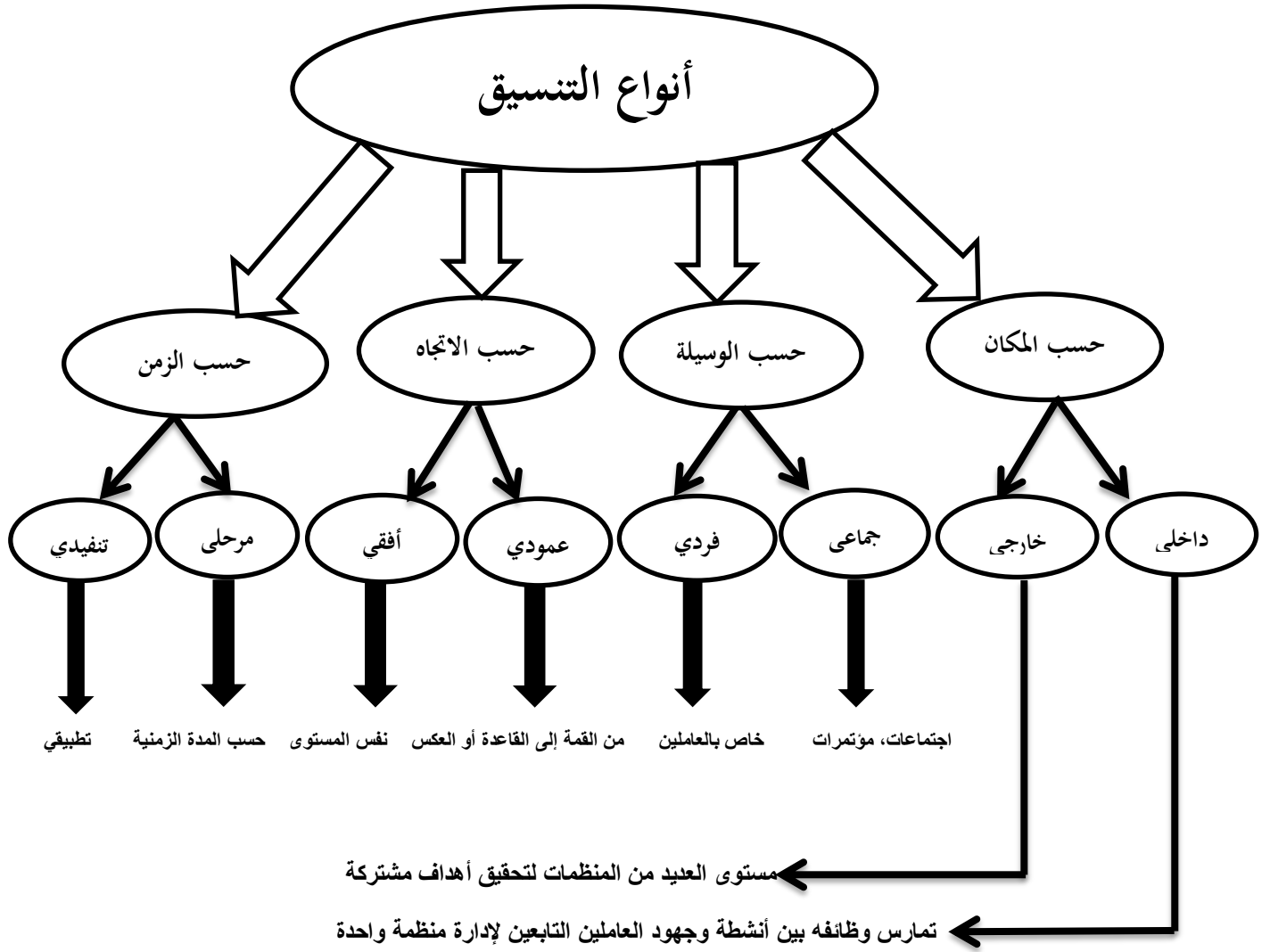
التوازن بين الوظائف وتحقيق الأهداف وتوضيح الرؤية حول معطيات ونوعية الأعمال والمهام المطلوب انجازها، والقضاء على مختلف التناقضات الممكنة الحدوث في الأدوار، لأن هذا سينعكس سلبا على طريقة الأداء ويمهد لظهور عراقيل ومشاكل أخرى.

ب. أنواع التنسيق العملياتي

يمكن أن يتخذ التنسيق العملياتي عدة أشكال ترتبط بالهدف من العملية وشروط وظروف تستدعي ممارسته، ويمارس هذا التنسيق على كل المستويات لبلوغ الهدف المطلوب، ففي موقف الكوارث والأزمات لا بد من وجود تنسيق عال بين القطاعات والمؤسسات والمصالح وحتى بين المسؤولين لأن طبيعة الموقف تستدعي حجم التنسيق الكبير والمنظم، فالمخططات الإستراتيجية التي يتم إعدادها بكل الإدارات المحلية المذكورة في دراستنا لإدارة المخاطر والأزمات تنجز تحت وصاية مديرية الحماية المدنية ولو أنها تعد مقياس فقط في المخططات التي تنجزها الإدارات الأخرى، إلا أنها تتم وفق عمل تنسيقي واضح ومضبوط وخاضع لعديد القوانين والمراسيم التنظيمية وحتى القرارات الوزارية والتعليمات الداخلية، فمطلوب من كل مؤسسة تحضير مخططها واحصاء مواردها المادية من مختلف الوسائل التي تتوفر عليها والبشرية لكي يتم استغلالها وقت حدوث طارئ ما، وحتى تتكون عملية التدخل منظمة وفق اطار مدروس حدد سابقا بهدف تقديم الدعم والمساندة لأن التجسيد الفعلي لمفهوم التنسيق وقت الأزمات يمكن من السيطرة على الموقف بسرعة ويتم نقادي الانعكاسات السلبية التي يمكن أن يحدثها هذا الموقف.

ونظريا تصنف أنواع التنسيق وفق عدة مستويات فهناك تنسيق حسب المكان يقسم لتنسيق داخلي وهو ما يحدث بداخل المنظمة بين أفرادها في مختلف المصالح والمستويات، أما الخارجي فهو ما نقصده بدراستنا والذي يتطلب تعاون وتدخل مجموعة المؤسسات والقطاعات الأخرى من أجل تحقيق الهدف المشترك، وهناك أنواع أخرى للتنسيق العملياتي حسب الوسيلة وحسب الاتجاه وحتى حسب الزمن، والشكل التالي يوضح بعض أنواع التنسيق العملياتي.

الشكل رقم (10) يوضح أنواع التنسيق



المصدر: موسى خليل، مرجع سابق، ص 113

2.2. مفاهيم عامة حول الاتصال المؤسساتي

1.2.2. مفهوم الاتصال: لا يمكن أن يحدث أي تفاعل أو تنسيق مهما كان بين الأفراد دون توفر نظام اتصالي يعمل على نقل هذا التفاعل الذي يأتي في شكل أفكار آراء تعليمات تبادل المعاني الى غير ذلك في شكل رسائل ورموز، وقد تعددت التعاريف التي قدمت حول هذا المفهوم، ففي قواميس اللغة يحدد الاتصال بالمعاني التالية:

اتصال الشيء «بمعنى التام ولم ينقطع، واتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه، كما يقال اتصل به بخبر بمعنى علمه»⁽¹⁾، ويقال كان على اتصال أي على علاقة ارتباط وصلة، «كما يرد بمعنى التصاق - تقارب - واشتراك»⁽²⁾

ويشير التحديد اللغوي لكلمة الاتصال إلى معني ارتباط بين أشخاص بغية تحقيق هدف أو أهداف معينة، أما كلمة «الاتصال communication في الأصل اللاتيني مشتقة من كلمة communes والتي تعني عام أو مشترك، ولهذا فهي تكون قاعدة مشتركة عامة»⁽³⁾

تتشترك كل التعاريف التي توضح معنى الاتصال في اعتباره وسيلة يتم من خلالها تبادل للمعلومات والآراء والرغبات بين طرف أول وهو المرسل وطرف ثاني وهو المستقبل.

2.2.2. مفهوم الاتصال المؤسساتي: ترتبط التعاريف المقدمة حول اتصال المؤسسة بضرورة تحديد معنى الاتصال كأهم عملية تقوم بها المؤسسة من أجل تبادل المعلومات ونقل المعاني والمعارف اللازمة لإتمام عملية العمل، وكذا ضرورة توضيح معنى المؤسسة باعتبارها المكان الذي تتم فيه العملية الاتصالية والتي تظهر فيها شبكات اتصالية متنوعة.

يعرف الاتصال المؤسساتي من منطلق كونه «عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات»⁽⁴⁾، هذه المواقف والاتجاهات هي التي تحدد أدوارهم التنظيمية والإدارية المرتبطة بمهامهم، إذ لا بد من إيصال المعلومة وتبليغ الأوامر والقرارات والتعليمات

(1) - معجم مجاني للطلاب، دار المجاني، ط5، لبنان، 2001، ص1028.

(2) - المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، ط5، 2001، ص73.

(3) - بشير العلق، نظريات الاتصال، مدخل متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص13.

(4) - رضوان بلخيري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسر للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2013، ص35.

ومختلف المطالب المرتبطة بالعمل إلى الجهات المعنية، وكل هذا يتم ممارسته عن طريق الاتصال المؤسساتي.

في حين يركز روجرز في تحديده لمفهوم اتصال المؤسسة على توضيح أهميته ودوره في المؤسسة بقوله «هو انتاج أو تجميع للبيانات والمعلومات الضرورية لاستمرارية العملية الادارية ونقلها وتبادلها أو اذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة الاحاطة بأخبار أو معلومات جديدة»⁽¹⁾، بحيث يكون لها تأثير في سلوك الأفراد والجماعات، أو التغيير والتعديل في هذا السلوك أو توجيهه.

وباختصار فإن الاتصال المؤسساتي أو اتصال المؤسسة كما يطلق عليه يعد عملية إدارية ضرورية تتم بين الأفراد داخل المؤسسة بمختلف مستوياتهم وطبيعة نشاطهم، تهدف إلى نقل المعلومات فيما بينهم في شكل رسائل تسهم في فهم آليات وطرق العمل، بمعنى كل ما يخص المحيط الداخلي للمؤسسة مع ضرورة استيعاب ما يحدث في البيئة الخارجية التكيف معها.

3.2.2. الاتصال المؤسساتي وتحديد طبيعة الأزمات: ان عملية الاتصال داخل المؤسسة تؤدي دورا محوريا من خلال تحديد آليات العمل بالمؤسسة وتوجيه نشاطها الداخلي والتعريف به خارجيا من خلال عدة آليات كالإشهار والاعلان والترويج، «وانتقال الرموز ذات المعنى وتبادلها بين الأفراد»⁽²⁾، كل هذا يتم في اطار شبكات اتصالية منظمة ومتطورة تسعى إلى استمرار العمل بالمؤسسة من جهة وحمايتها من كل تهديد داخلي كان أو خارجي من جهة أخرى، وتظهر أهمية هذا النظام في أو أثناء الحالات الطارئة التي تحدث فوضى وهلع وتكون أغلب نتائجها سلبية على المؤسسات وعلى الأفراد.

فحدوث الأزمة وما يتبعها من آثار ومخلفات سلبية تهدد المجتمع ومؤسساته، فرغم اختلاف نوعها وحجمها فان تأثيرها يكون بليغ الأثر على الأفراد وحتى على المؤسسات، ويلعب نظام الاتصال بالمؤسسة الدور الأكبر في توصيل المعلومات وتحديدها من أجل إدارة هذه المواقف الأزمومية، فتصبح قنوات اتصال سريعة وفعالة تساهم في تحديد نوع وحجم الأزمة وطبيعتها، وكذا امكانية التنبؤ بأثارها ونتائجها، فالعملية الاتصالية بالمؤسسة تحدد الأدوار للأفراد في كل المستويات من أجل الحد من تطور هذا الموقف الطارئ، ومنع تحوله إلى كارثة يصعب ايقافها والتحكم في نتائجها.

(1) - مصطفى حجازي، الاتصال في العلاقات الانسانية، دار الطليعة للنشر والتوزيع، ط2، لبنان، 1992، ص19.

(2) - سلوى عبد الله عبد الجواد، أمل محمد سلامة غباري: الاتصال الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية بين النظرية والتطبيق، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، مصر، 2012، ص12.

وهذا الاجراء يساعد في تحديد نقاط الاضطراب المتوقعة والأطراف الذين سوف يتأثرون بذلك، كما يوفر المعلومات الضرورية لبناء نظام جيد ومفهوم لإدارة الاتصالات المطلوبة داخليا وخارجيا إذا حدثت الأزمة، وتبرز هنا مهمة فريق إدارة الأزمة بتصنيف الأزمات طبقا لأولوياتها (الأهم أو الأخطر، فالأقل خطورة وهكذا) أي ترتب الأزمات المتوقع حدوثها طبقا لـ: (1)

- النوع
- درجة الخطورة
- احتمالية الحدوث
- ردود الفعل
- درجة حدة الأزمة
- الآثار المتوقعة
- الأطراف التي سوف تتأثر وهكذا

كما أنه لا تتم أي عملية تنظيمية دون القيام بالاتصال والذي يعد الجسر الذي يجمع كل أجزاء التنظيم الإداري وتحقيق نوع من الاستجابة اتجاه الأهداف التي تعمل المؤسسة من أجل بلوغها بأقل التكاليف وبأحسن جودة، حيث يرى مورفي أن «الاتصال أساسي لكل تنظيم ناجح» (2)

وعلى هذا الأساس تبرز أهمية الاتصال من كونه وسيلة وليس غاية، فحاجة المؤسسة لاتصالات دائمة ومستمرة تساهم في تسهيل المهام وانجازها بفعالية كبيرة، كما يساهم كذلك في تخطيط وتنظيم مراحل العملية الادارية، ويوفر الاستعداد الدائم للتعرف على التغيرات المفاجئة التي تهدد سير العمل فالديناميكية التي يوفرها نظام الاتصال بالمؤسسة تساهم في المعرفة والتنبؤ بكل تغير غير مرغوب فيه يمكن أن يتحول إلى أزمة تنعكس سلبا على المؤسسة وأفرادها، لهذا فهذه العملية الحيوية تكشف وترسم طريقة العمل ومسار الانجاز وتساهم في فهم التكنولوجيا الجديدة في مجال العمل وايصالها لكل فرد داخل المؤسسة حتى يستطيع التمكن منها واستغلالها لصالح المؤسسة وأهدافها، وتزداد أهمية الاتصالات في الظروف غير العادية التي تتطلب خصوصية في العمل ودقة التصرف في اختيار البديل المناسب بهدف استدراك مثل هذه الحالات الطارئة ووضع حد لمنع تطورها وانفجارها.

(1) - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 366-367.

(2) - هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص 248.

الفصل الرابع التخطيط للوقاية ومواجهة الأزمات

وتلجأ المؤسسة إلى استخدام عدة أدوات اتصالية أثناء الأزمة تحدد فعاليتها في كشف البذور الأولى لهذا الخطر الداهم وتحديد نوعه وطبيعته وضبط الأليات التي تتوفر عليها المؤسسة من أجل التنبيه بهذه المخاطر ومن تم إمكانية تجنبها وإدارتها قبل انفجارها، ومن أهم أدوات الاتصال المتبعة في المؤسسة البيانات والمؤتمرات الصحفية والتي تصدر بيانات وتقدم معلومات أثناء الأزمات حتى تحيط وسائل الاعلام بالموقف وتطوراتها والقرارات الهامة التي اتخذت، يتم تحديد فيها موقف المؤسسة ازاء الأزمة وتحديد من يديرها، ويتطلب في اصدار هذه البيانات السرعة والدقة في المعلومة الصحيحة.

وتتضح أهمية هذه الأدوات وغيرها في توصيل المعلومات المتعلقة بالأزمة ومراحل تطورها وأسباب نشأتها خطوة بخطوة وإعلام الأفراد بحجمها وخطورتها ومدى إمكانية السيطرة عليها وإدارتها.

كما تساهم الاتصالات بمختلف أشكالها كتابية، كالمراسلات والتقارير، أو شفاهية كالمقابلات أو اجتماعية وغير ذلك من الوسائل في حماية المؤسسة من مختلف المخاطر والأزمات وتوضيح درجة الخطورة الممكنة الحدوث ودرجة التحكم والسيطرة عليها، فالإدارة بحاجة إلى توصيل وشرح وتفسير السياسات والخطط والأهداف والتعليمات وغيرها للعاملين ليتفهموها ويتقبلوها وينفذوها بنجاح، كما أن «العاملين بحاجة لتوصيل حاجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم واقتراحاتهم ومشاكلهم وغيرها للإدارة لإجراء ما يلزم بشأنها»⁽¹⁾، وفي هذا المعنى يعبر أحمد ماهر عن الاتصال «بالعملية المستمرة التي تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر»⁽²⁾، فهذا التبادل في المعلومات والتواصل المستمر والمنسق يسهل طريقة العمل ويمكن من التنبيه لأي خلل يقدر يحدث ويؤثر على نشاط المؤسسة واستمرارها.

كما يبرز دور ومساهمة العملية الاتصالية في تحديد طبيعة الأزمات والوقاية منها، فكما تنظر نظرية النظم للمؤسسة باعتبارها كيان أو نظام اجتماعي مفتوح يضم أفراد وجماعات يعملون بصورة جماعية ويتعاونون وثيق وضمن أطر هيكلية واضحة وذلك لتحقيق أهداف ورغبات مشتركة، ويمثل الاتصال بين الأفراد والجماعات وتبادل الأفكار والمعلومات والمشاعر والمقترحات والاتجاهات والقيام بالخطط والسياسات وغيرها روح المنظمة والعنصر الحيوي في ديناميكية هذا التجمع البشري، فالاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المؤسسة وعليه يتوقف بقاؤها وازدهارها، وكذلك تلعب الاتصالات الخارجية الدور الهام في

(1) - حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص30.

(2) - أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص ص224-225.

مواكبة التغيرات البيئية المتسارعة في مختلف المجالات خاصة أثناء الأزمات والمخاطر التي تعترض عمل المؤسسة، فإذا كانت الأزمة تعبر عن حدث مفاجئ يتطلب التدخل لإدارته ومعالجته وهذا التدخل يكون من الموارد البشرية بالمؤسسة من خلال توفير آليات ووسائل التخطيط والمواجهة لإدارة المواقف الطارئة، فالتخطيط لأسلوب المواجهة بشكل مبكر بناء على الافتراضات المبنية على المعلومات التي تنبئ بحدوث أزمات يساعد صانعي القرار على وضع الإجراءات اللازمة لمنع حدوثها ومواجهتها عندما يتطلب الأمر ذلك.

فمن خلال ما سبق يتبين أن التعامل مع الأزمات بمختلف أشكالها وحجمها وتأثيرها يكون بشكل مخطط له ومهيكل ومحضر لتسييره، ويتم توزيع المهام والأدوار على العاملين لإدارة ومعالجة هذه الحالات الفجائية فهذه العمليات وغيرها يتم اعدادها وتنسيقها ووصول المعلومات والبيانات من مصدرها إلى مستويات التنفيذ باتباع قنوات اتصالية شفافة وواضحة تعمل على تحديد المسؤوليات والمساهمة في اتخاذ قرارات حاسمة من شأنها الحد من تطور الأزمة والتحكم في نتائجها، ومن ثم فإدارة الأزمة لا تقتصر على التعامل مع الأزمة في حين حدوثها، ولكنها نشاط يسبق ذلك، "فهو يتضمن اكتشاف اشارات الانذار التي تنبئ بحدوثها، وتوصيل تلك الاشارات للبدء في الاعداد والتخطيط لمواجهتها"⁽¹⁾، ويتضمن أيضا أنشطة ما بعد حدوث الأزمة من القيام بمواجهتها عند حدوثها والتخطيط لاستعادة النشاط ودراساتها لاستخلاص الدروس المستفادة منها.

وما يمكن التأكيد عليه هو أنه بدون وجود نظام اتصالي فعال لا يمكن للمسؤولين الاضطلاع بالمهام الادارية المختلفة من تنظيم وتخطيط وقيادة وتنسيق ورقابة وتقييم وغيرها من المهام الأخرى، كما لا يمكن للعامل من فهم طبيعة عمله والمهام المكلف بإنجازها وتصعب بذلك مهام التعاون والتنسيق بين العاملين أنفسهم وبينهم وبين مختلف الوحدات والمستويات التنظيمية داخل المؤسسة.

4.2.2. أنواع الاتصال المؤسسي والحد من آثار الأزمات: إذا كان الاتصال يعد «عملية نقل وتبادل المعلومات، وتبادل الاتجاهات والرغبات بين أعضاء المؤسسة»⁽²⁾، فإن ذلك يتم بشتى الطرق وفق أطر

(1) - صابرين عطية جويده، الانذار المبكر في إدارة الأزمات الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، مصر، 2013، ص15.

(2) - منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 2002، ص22.

مختلفة رسمية وغير رسمية من شأنها أن تساهم في تسيير المخاطر الذي تتعرض لها المؤسسة أو تعرقل نشاطها.

مهما اختلفت طريقة التواصل داخل المؤسسة فان الهدف يبقى مشترك، ويسعى جميع العاملين إلى بلوغه والاستفادة من تكنولوجيا الاتصال الحديثة التي تساهم في تطوير طريقة الأداء، واكتساب خبرات مختلفة للتعامل مع الحالات الطارئة التي تستدعي السرعة في المعالجة والاستفادة من عامل الوقت، الذي يعتبر من بين عوامل النجاح والتحكم في المتغيرات غير المرغوبة التي تحدث بين الحين والآخر.

وحتى تتمكن أنواع الاتصال المؤسسي من بلوغ الأهداف المخططة ينبغي اختيار وسائل مناسبة وملائمة تعمل على نقل وإيصال المعلومات والتعليمات والأوامر بين الأفراد داخل التنظيم، فأهمية اختيار الوسيلة يساهم في انجاح عملية العمل بالمؤسسة ويتحقق الغرض المطلوب، لأن إيصال المعلومة بالسرعة والدقة والوضوح يسهل فهم المغزى من هذه العملية ويسهل التدخل وتنظيم العمل وتجنب أي خلل أو ضرر يهدد سلامة العمل بالمؤسسة.

كما تؤدي وسائل الاتصال وكيفية تبادل ونقل المعلومات والأخبار داخل المؤسسة وحتى خارجها دورا هاما في توضيح حجم الأزمة، وتحديد نوعها مجال تأثيرها وشدتها ومدى امكانية حصرها من خلال توضيح آلية التدخل لإدارتها والوقاية منها ومعالجتها، والحد من أثارها من خلال إيصال الخبر في الوقت المناسب، وهو الشيء الذي يساهم في اتخاذ القرار الصائب في المكان والزمان المناسبين.

ويساهم الاتصال داخل المؤسسة بمختلف أنواعه ووسائله في مساعدة الموظفين على فهم كيفية التعامل مع الأزمات وإدارتها، وكذا كيفية التعامل مع التهديدات المحتملة الوقوع، وذلك من خلال ما يلي:⁽¹⁾

- تطور الفهم النظري للأزمات والقضايا المرتبطة بها
- تحديد الجمهور المستهدف، وبعدها وضع مخطط حول كيفية إدارة الأزمات من قبل القيادة الادارية
- تطوير الوعي حول إدارة الاتصالات في التعامل من المخاطر التي تواجه المؤسسة
- القدرة على التعامل مع المواقف الصعبة ووضع خطة لأجل هذه المهمة

(1) - عبد الرزاق محمد الدليمي، الإعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2012، ص275.

الفصل الرابع التخطيط للوقاية ومواجهة الأزمات

وعلى هذا الأساس فإن الاتصالات هي الوسيلة العملية التي تؤدي إلى تحريك السلوك نحو الأداء الجيد من خلال «إرسال واستقبال المعلومات داخليا وخارجيا بما يسهم في تحقيق التجاوب السلوكي مع أهداف المؤسسة»⁽¹⁾، والسعي من أجل السيطرة على أي خطر أو تهديد يعرقل ويحد من أهمية وامكانية بلوغ الأهداف التي تم تسطيرها.

ولهذا ينبغي العمل على تفعيل دور وسائل الاتصال والاعلام خاصة في مجال التحذير من الأزمات المتوقع حدوثها، واحتواء الآثار السلبية للأزمات التي وقعت، مع المحافظة على توفير البيانات والمعلومات للجمهور بالقدر الكافي، مع ضرورة الأخذ بالاعتبار وضع أسس لتغطية الاعلامية للأزمات لأن هذه الوسائل وبمختلف أشكالها تصبح مصدر ومساهم ومهم للحصول على المعلومة.

وخلال التعامل مع المراحل التي تمر بها الأزمة تلجأ المؤسسة إلى وضع خطة للاتصال في جميع هذه المراحل وذلك من خلال تحديد متحدث رسمي يقدم تقرير عن طبيعة الحادث ونوعه وشدته والمعرضين له، ولكي تنجح المهمة لا بد من توفر الموارد البشرية والمادية، الأجهزة والأدوات المتطورة التي يتم استعمالها في حال وقوع أزمة ما.

ومهما اختلفت وسيلة الاتصال وتعددت يبقى الهدف الأساسي هو إنتاج وتوفير بيانات ومعلومات ضرورية عن طبيعة الخلل الذي حدث وهذا لاستمرار العملية الادارية.

3. القيادة ومهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية

تتطلب قيادة المواقف المختلفة خاصة المفاجئة منها وجود قيادة فعّالة تسيّر مراحل الأزمة وتتخذ القرارات المناسبة لاحتواء الأضرار التي تخلفها الأزمات، ولأن أهمية القيادة تزداد أثناء الظروف الطارئة ما جعل تحديد الأفراد المناسبين لقيادة الفريق المكلف بإدارة الأزمة من أهم خطوات ومراحل التخطيط الاستراتيجي لأن العمل في مثل هذه الحالات يتطلب التنظيم والسرعة والكفاءة والخبرة، وكذلك الجرأة في اتخاذ القرارات الحاسمة، فكل هذه المهام وغيرها تقع على عاتق قائد الأزمة وفريقه لتجنب الفوضى والقرارات الارتجالية غير المدروسة.

(1) - محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007، ص ص15-16.

1.3. مفاهيم عامة حول القيادة

1.1.3. تعريف القيادة الإدارية: قدمت عدة تعاريف حول هذا المفهوم وضحت معناه ومدلوله، وأهمية توفر قيادة رشيدة في أي منظمة كانت تسعى لتحقيق أهدافها، إذ عرفت بأنها «مجموعة من الأنشطة يلاحظها الآخرون وتحدث في جماعة، أو مؤسسة تضم قائدا ومجموعة من الأتباع تجمعهم أهداف عامة مشتركة، ويعملون معا لتحقيق هذه الأهداف»⁽¹⁾، وفي هذه الحالة لا بد أن يتميز القائد عن الأتباع بالحنكة والذكاء والمرونة في اتخاذ القرارات، لأن القيادة باختصار تعني «القدرة على التأثير في العمليات»⁽²⁾

هذا التعريف يؤكد على ضرورة وجود التعاون المتبادل بين أفراد الجماعة، فالتعاون هو الذي يوصل إلى الأهداف المسطرة، وهذا من خلال تشجيع الأفراد خاصة أثناء الفترات الصعبة كالأزمات وكذا الكوارث لوجود ضغط عامل الوقت وضرورة إنهاء المرحلة بسرعة وبنائج فعّلية.

2.1.3. القيادة الاستراتيجية أثناء الأزمات

تتطلب القيادة أثناء الأزمات مقومات خاصة يتميز بها القائد أثناء الحالات الطارئة التي تتطلب الشجاعة والخبرة في التعامل للنجاح في إدارة الموقف، وبما أن القيادة تتضمن التأثير على عملية وضع الأهداف والاستراتيجيات، والتأثير على الالتزام بها وتوجيه سلوكيات الأفراد لتحقيق هذه الأهداف والتأثير على مدى تماسك الجماعة بها والتوحد معها والتأثير على ثقافة المؤسسة، وفي هذا الإطار فالقيادة تتعلق بصفات تخص القائد كالثقة، القدرة على الصمود، والشجاعة، والتثبت من مواقع الأمور، القدرة على صنع واتخاذ القرار المناسب، وعدم الهروب لمجرد الشائعات، إلى جانب هذا تظهر ضغوط خارجية تطالب بتقارير حول الأزمة وحجمها وضرورة إنهائها بأقل الخسائر.

كما تعد القيادة خلال الأزمات امتحانا كبيرا للقادة وفرصة لتجسيد معارفهم وخبراتهم وقدراتهم الإبداعية في التعامل مع الأزمة وتسييرها، وتهدف القيادة خلال الأزمات إلى ما يلي:⁽³⁾

- تحقيق الترابط بين الاستراتيجية الموضوعية والأهداف المحددة والإمكانات الموجودة
- متابعة التغيرات الحاصلة في البنية التنظيمية للمجتمع أثناء الأزمات
- تهدف إلى اتخاذ القرارات الخاصة التي تسهم في تنفيذ وتدقيق التغيرات الأساسية التي تطرأ

(1) - فيليب سادلر، القيادة، ترجمة هدى فؤاد محمد، مجموعة النيل العربية، ط1، مصر، 2008، ص17.

(2) - خميس الهلباوي، التعامل مع الأزمات في العلوم الإدارية الحديثة، الزهراء للإعلام العربي، ط1، مصر، 2006، ص32.

(3) - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص ص136-137.

ورغم تنوع هذه الأهداف وتحقيقها يرتبط بشخصية القائد ومدى قدرته على التعامل بإيجابية لأوقات الأزمات لأنه ومهما كانت قدرات القائد في التنبؤ بالمشكلات أو التعامل معها إلا أن الأزمات قد تحدث والتعامل معها يتطلب التفكير السريع في عدة بدائل للاختيارات على أن يكون الابتكار والمرونة دعامتين أساسيتين في معاملة الأزمة واتخاذ القرار، إذ يرى **سميث** أن «السمة الرئيسية للقيادة أوقات الأزمات هي الإبقاء على بساطة الأشياء»⁽¹⁾، كما يمكن أن يتم الطلب من الأفراد القيام بممارسة الأعمال التي تدرّبوا عليها واكتسبوها، إذ لا يمكنهم القيام بأشياء أو أعمال جديدة غير معتادين عليها.

إن عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات عملية أساسية في حياة أي تنظيم ومؤسسة، حيث ترتبط دائما بحل المشكلات الإدارية، لذلك فإن النجاح في هذه الحالة يعتمد على القدرة في تحديد أسباب المشكلة، وتطوير بدائل عملية لحل هذه المشكلة بغية التخلص من أسبابها، والربط المحكم بين حل المشكلات وعملية اتخاذ القرارات هي عملية ربط منطقي، لأن حل المشكلات تتطلب اتخاذ القرارات التي تعتبر خطوة واحدة من خطوات حل المشكلات الإدارية، كما أن حل المشكلات الإدارية.

ويحدد **فيليب سادلر** في إشارة إلى مجموعة من الأبحاث إلى أن هناك صفات تبدو أنها ضرورية ولا غنى عنها للقيادة وهي «الكفاءة المهنية، المهارة المفاهيمية، مهارات التعامل مع الناس، حسن التقدير الشخصية»⁽²⁾، ولابد أن تساهم المهارات القيادية لدى فريق الأزمة في الوقاية منها وتجنب آثارها السلبية من خلال اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

كما تبرز أهمية القيادة في الأزمة في رؤيتها المستقبلية ورسم الاستراتيجيات المتعلقة بها، وتصور لعديد البدائل والخيارات التي يمكن اللجوء إليها أثناء الأزمات، وكذلك العمل على استعادة النشاط بصورة طبيعية بعد حدوث الأزمات في أقرب وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا من خلال توفر الوسائل والقدرات والامكانيات اللازمة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات.

وبذلك يتضح الدور الكبير والموسع للقيادة في إدارة الأزمات وفي نجاح التطبيق الاستراتيجي، وفي تأمين المرتكزات اللازمة للقيادة الاستراتيجية، وبالمقابل فإن للأزمة تأثيرا كبيرا على القائد، وقد يكون هذا التأثير سلبا وذلك مرتبط بكيفية تعامله معها وإدارته لها، إذ هناك علاقة وتأثير متبادل بين القائد والأزمة فكل منها يؤثر ويتأثر بالآخر.

(1) - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 375.

(2) - فيليب سادلر، مرجع سابق، ص 19.

الفصل الرابع التخطيط للوقاية ومواجهة الأزمات

3.1.3. النماذج والقدرات القيادية ودورها في مواجهة الأزمات

تختلف النماذج القيادية باختلاف المواقف والحالات التي يمر بها القائد في تعامله مع الحالات الطارئة، ولهذا ينبغي التفرقة بين هذه النماذج فهناك نموذج يتبعه القادة في تعاملهم مع الأزمات يركز على الاندماج مع الأفراد ومشاركتهم في أنشطتهم، حيث نجد القائد من هذا النوع منشغل «بتعزيز وتشجيع التفاعلات الودية ورعاية العلاقات الشخصية، فعندما يكون القادة اندماجين تجدهم يركزون على الحاجيات العاطفية للأتباع»⁽¹⁾، في حين القائد الديمقراطي يركز على تحديد المهام التي يمارسها شخصياً «وتلك التي يمكن تفويضها حتى تكون الاختصاصات والسلطات واضحة للرئيس وللرؤوسين»⁽²⁾، وهذا ما يتطلبه التنظيم العالي والدقيق في إدارة الأزمات.

ولكل أنواع القادة وباختلاف أنماط قيادتهم وطريقة سيرهم للأزمات جوانب إيجابية أخرى تكون غير مشجعة خاصة أثناء حدوث الكوارث الطبيعية، لأن القدرات القيادية تتوقف على الظروف الموقفية وعلى السلطة التي يمتلكها القائد من موقعه، وتميزه بسمات عقلية فكرية كالمبادرة والابتكار، وقدرات ذاتية تساعده في قيادته للموقف ومتابعته وترتيب الأولويات وتصور الرؤية المستقبلية لمختلف الأحداث والمواقف.

2.3. مفاهيم عامة حول القرار الاستراتيجي

1.2.3. مفهوم قرار إدارة الأزمة: يعرف القرار بأنه «البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية»⁽³⁾، فعملية اتخاذ القرار ترتبط بمجموع القدرات العقلية الواعية والتي تستهدف الوصول إلى اختيار أفضل البدائل والخيارات المتوفرة والمنسجمة مع الواقع، وأكثرها منطقية وواقعية تستطيع بلوغ وتحقيق الأهداف المحددة.

أما القرار الاستراتيجي فهو ذلك «القرار الذي يرتبط برسالة المنظمة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية ويحدد التوجه العام للمنظمة»⁽⁴⁾، كما يركز القرار الاستراتيجي على طبيعة تفاعل المنظمة مع بيئتها

(1) - أحمد قوراية، فن القيادة المرنة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص201.

(2) - نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص188.

(3) - عبد الهادي الجوهري وآخرون، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مدخل سوسيولوجي، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2001، ص82.

(4) - خالد محمد بن حمدان، وائل صبحي إدارس، مرجع سابق، ص22

الفصل الرابع التخطيط للوقاية ومواجهة الأزمات

الكلية الداخلية والخارجية، ويركز على أعمالها الحالية والمستقبلية، أي أنه عملية المفاضلة بين بدائل متاحة واختيار المناسب والأفضل من بينها بغية الوصول إلى الأهداف المرغوبة.

2.2.3. مفهوم اتخاذ القرار: يتداخل مفهوم القرار مع مفهوم اتخاذ القرار إذ إن جوهر العملية التخطيطية يتركز على اتخاذ القرارات المناسبة المؤدية إلى اختيار البديل الأنسب والأفضل من بين البدائل المحتملة وغالبا ما ترتبط البدائل بمجموعة الأنشطة التي توضع على شكل برنامج يتم العمل على تنفيذه بطريقة صحيحة وسليمة، كما يرتبط اتخاذ القرار بعملية اختيار بديل معين للتصرف من بين مجموعات البدائل المتاحة في موقف معين من أجل تحقيق أهداف محددة، وينبغي أن يكون هذا البديل قد خضع لعملية التفكير المنطقي حتى يتم اختياره.

وحتى تتم عملية المفاضلة بين مجموع البدائل المتوفرة واتخاذ القرار المناسب لا بد أن تتوفر كافة المعلومات حول الموضوع المراد الفصل فيه، كما ينبغي أن يتصف بالاستمرارية، فهو بهذا نشاط مستمر يعتمد على كل المعلومات المتاحة ويستند إلى معايير للاختيار بحثا عن البديل الذي يحقق الهدف بأعلى كفاءة ممكنة.

ان اتخاذ القرار وقت الأزمات عملية صعبة يمر بها متخذ القرار خاصة أثناء حدوث أزمات فجائية ونقص في المعلومات حولها ما يجعل متخذ القرار في حيرة، لهذا لا بد من أن تتخذ من عملية اتخاذ القرار الأهمية البالغة إلى جانب العمليات الأخرى، إذ يجب التخطيط لها وتوفير الوسائل الضرورية التي تساعد نتخذ القرار على اختيار البديل المناسب خاصة أثناء الظروف الاستثنائية والطارئة.

3.2.3. الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار

ينبغي معرفة معنى صنع القرار وصول إلى مرحلة اتخاذه لنفهم طبيعة الفرق الموجود بين المفهومين، فإذا كان صنع القرار يمثل «مجموعة من الدراسات الخاصة بتحديد أبعاد المشكلة وتصنيف البيانات والمعلومات التي يحتاجها صانع القرار لتحديد الحلول الممكنة للمشكلة»⁽¹⁾، وأثناء مرحلة صنع القرار لا بد من دراسة وتحديد مزايا وعيوب كل حل مقترح ليتم بعدها إجراء المقارنة بين البدائل المتوفرة والمفاضلة بينها لتهيئة القرار المناسب واختيار التوقيت المناسب لإصداره، في حين اتخاذ القرار يمثل المرحلة النهائية من مراحل صنع القرار، وهو خلاصة ما يتوصل إليه صانع القرار من معلومات وأفكار.

(1) - وفاء فؤاد شلبي، ايناس ماهر بدير، حنان سامي محمد، مرجع سابق، ص35.

الفصل الرابع التخطيط للوقاية ومواجهة الأزمات

وعلى هذا الأساس وجب الإقرار بأن مفهوم القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب وإنما هو «عملية معقدة تتطلب التركيز والدراسة والاحاطة بكل الأبعاد والمؤشرات حول الموضوع المطروح، كما ينبغي مراعاة مجموعة من العوامل المتداخلة سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية، لأن الاختيار بين البدائل يتعلق بصنع القرارات، إلا أن مفهوم القرار ليس قاصراً على الاختيار النهائي بل أنه يشير إلى تلك الأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الاختيار.

وما يمكننا التأكيد عليه هو أن عملية اتخاذ القرار والمراحل التي يمر بها يختلف من الحالة العادية إلى حالة غير متوقعة كحالات حدوث الأزمات، فنوعية الحدث وما يتضمنه من مفاجئة وغموض يستدعي اتخاذ قرارات سريعة جداً، فحدث زلزال مثلاً يتطلب اتخاذ قرارات سريعة وأنية لمحاولة تقليل الخسائر خاصة البشرية منها، في حين أن بعض الأزمات تمنح بعض الوقت لدراسة الوضع وصنع القرارات وبعدها اتخاذ القرار المناسب، فهذا الاختلاف مرتبط بطبيعة الأزمة والوقت المتاح فأزمة السكن مثلاً تكون قراراتها بعد دراسات وتقارير.

4.2.3. صنع واتخاذ القرارات وقت الأزمات

تعكس عملية اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة تلك المواقف التي يمر بها متخذ القرار قبل اختياره للبدائل المناسب وهذا لعدم توفر المعلومات الكافية حول طبيعة هذا الحدث، وغياب احتمالات معرفة تأثيرات قراره واحتمال كذلك وقوع الحدث من عدمه، وعلى هذا الأساس يمر متخذ القرار بثلاث مراحل وهي:

- أ. حالة التأكد: «وهي الحالة التي تستطيع المنظمة الإحاطة بكافة المعلومات المتعلقة بها وكذلك بالنتائج المتوقعة»⁽¹⁾، فاتخاذ القرار في هذه الحالة يكون سهلاً.
- ب. حالة المخاطرة: وتتميز بوجود حالات بدائل مختلفة غير أن متخذ القرار يعرف احتمالات حدوث تلك الحالات، «وتختلف معايير اختيار القرار في ظروف المخاطرة عن تلك المعايير في اختيار القرار في حالة التأكد»⁽²⁾.

(1) - صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص 176.

(2) - علي عباس، مرجع سابق، ص112.

الفصل الرابع التخطيط للوقاية ومواجهة الأزمات

ج. حالة عدم التأكد: «وتتميز بوجود حالات متعددة لا تعرف احتمالية حدوث أي منها»⁽¹⁾، ويمكن تقدير هذه الاحتمالية من خلال حالات حدثت في الماضي، ومن خلال كذلك خبرة متخذ القرار.

ففي هذه الحالة فإن اتخاذ القرارات وبخاصة أثناء حدوث الكوارث والأزمات تتطلب ضرورة «الإعانة على اتخاذ القرار بتجميع الخبرات والقطاعات من قبل مختصين للإحاطة بالمشكلة واتخاذ القرار الشامل»⁽²⁾، لأن تمت تداخل عدة مشاكل في أزمة واحدة وضرورة التنسيق، وكذا السرعة في إيصال المعلومة، لهذا ينبغي البحث عن المعلومات والآراء ومواقف الآخرين وردود أفعالهم، وعواقب القرارات التي يمكن أن تتخذ.

غير أن غياب التخطيط وعدم توفر المعلومات المطلوبة وحتى وجود صراعات داخلية يضع متخذ القرار أمام بعض العوائق والصعوبات أثناء المخاطر والأزمات الكبرى، لأن التخطيط له أهداف وتصورات مستقبلية بعيدة المدى والمبنية على مجموعة من المعطيات، ففي مثل هذه المواقف الطارئة تتعاظم أهمية القرارات الواجب اتخاذها ليشمل التركيز فيها على العملية، ومتخذ القرار ثم القرار المتخذ بحد ذاته هنا يعتقد "هربرت سايمون" أن عملية اتخاذ القرار مرادفة للعملية الإدارية برمتها فيرى أن تشكيل القرار واتخاذها يمر بثلاث مراحل رئيسية تتمثل في البحث عن فرصة مواتية ومفضلة، إيجاد مسارات ممكن العمل بمقتضاها، ثم اختيار إحداها للتنفيذ.

كما أن القرارات الهامة هي تلك التي تتخذ أثناء إدارة الأزمات، والتي لا تسمح إلا بأوقات محددة للتعامل مع ظروفها المتغيرة، وتتنزح الحاجة إلى الفعل المؤثر، ووسط درجة عالية من الشك تحيط بكل الخيارات المطروحة، وتحت ضغط نفسي يحتم المفاضلة بين البدائل المطروحة والخروج بالبديل المناسب الذي يساهم في إدارة الأزمة والسيطرة عليها في أسرع وقت ممكن وبأقل الأضرار كذلك.

5.2.3. تصنيف القرارات ومراحل صنعها وكيفية اتخاذها

ان اختلاف مكان وزمان اتخاذ القرارات وحتى المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات حاسمة وسريعة جعل المهتمين بهذا المجال يقومون بتصنيف القرارات المتخذة، فمنهم من صنف حسب القرارات الإدارية

(1) - المرجع السابق، ص 176.

(2) - شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص25.

الفصل الرابع التخطيط للوقاية ومواجهة الأزمات

والبعض الآخر صنفها وفق معيار وظائف المنظمة، وهناك من استعان في تصنيفه بمفاهيم الدراسات السلوكية.

ويعد هيربرت سايمون من أفضل المصنفين شهرة في تصنيفه الثنائي «لقرارات مبرمجة وغير مبرمجة حيث تشير القرارات المبرمجة إلى القرارات المخططة سلفاً»⁽¹⁾

في حين «القرارات غير المبرمجة فهي القرارات غير المتكررة الحدوث، وغير روتينية»⁽²⁾، بل تتسم بالخصوصية والتميز وأهميتها تفرض على متخذ القرار اتخاذ قرارات خاصة مميزة للتعامل مع ظرفيتها الاستراتيجية الهامة، وفي حالة الكوارث الكبرى التي تخلف أزمات بعد حدوثها وجب اتخاذ قرارات حسب الوضعية، وكذا وضبط وتنظيم التوقيت الزمني الملائم لإدارتها، وتختلف القرارات المتخذة باختلاف نوع الأزمات التي تحدث، لهذا لا بد من توفر عامل التنظيم، الخبرة، والذكاء في التعامل مع الكوارث والأزمات واتخاذ القرارات الموفقة، إذ تعتبر أصعب القرارات المتخذة تلك التي يتوجب اتخاذها أثناء الحالات الطارئة، والتي تتطلب السرعة في اتخاذها، وهذا بسبب تضافر عناصر المفاجأة وضيق الوقت والشعور بالخطر، وقلة المعلومات المتاحة، وانعدام الثقة بمحيط صنع القرار، وهذا ما يؤثر على عملية اتخاذ القرار المناسب أثناء الأزمات، حيث تظهر عدة عراقيل مثل عدم التأكد من بعض الأحداث والمخاطرة، وضيق الوقت، وصعوبة إدارته وفق متطلبات الموقف، وتمر عملية صنع القرارات وصولاً إلى تنفيذه بعدة مراحل أهمها:

- **تحديد وتشخيص المشكلة:** تعرف المشكلة بأنها «انحراف عن الأداء المخطط، وتحديد طبيعة المشكلة يعد بمثابة الطريق الذي يجب أن يسير عليه متخذ القرار»⁽³⁾، إذ يتعين على متخذ القرار أن يضبط كل جوانب المشكلة من حيث المكان والزمان والانعكاسات

- **البحث عن البدائل واختيار البديل المناسب:** وتعني عملية «البحث عن الحلول المختلفة لحل المشكلة القائمة، وتتطلب هذه المرحلة الاستعانة بآراء المتخصصين»⁽⁴⁾، ويجب أن يضع متخذ القرار جميع البدائل الممكنة ويمكنه التعرف عليها من خلال خبراته السابقة في المواقف المماثلة، وكذا العمل على

(1) - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الإدارة والمجتمع، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2006، ص93.

(2) - حلمي شحادة، مرجع سابق، ص 28.

(3) - المرجع السابق، ص28.

(4) - خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006، ص24.

الفصل الرابع التخطيط للوقاية ومواجهة الأزمات

الوصول إلى بدائل وحول ابتكارية وفعالة، وفي هذه الحالة على متخذ القرار دراسة كل بديل دراسة محايدة متأنية، ولا بد أن يعمل في إطار أسلوب لتقييم كل بديل للخروج بالأفضل

- **تنفيذ القرار ومتابعته:** تنفيذ القرار يأتي بعد سلسلة من القرارات الفرعية التي تؤدي في النهاية إلى تنفيذ القرار الأساسي المتخذ لمواجهة الأزمة، ولا تنتهي مهمة متخذ القرار عند تنفيذه بل تتعداه إلى متابعة نتائج التنفيذ وذلك على مدى نجاح البديل المختار لتحقيق الهدف المرغوب

- **تقييم القرار:** هذه المرحلة ضرورية لضمان النجاح في المستقبل من خلال تلافي السلبيات التي تمت أثناء صنع القرار، ويخضع تقييم القرار لعدة معايير منها:⁽¹⁾

- حالة المعلومات المتوفرة لدى صانعي القرار (كاملة - ناقصة - مشوهة - سليمة)
- درجة المشورة في اتخاذ القرار، وهل تم التشاور مع الخبراء والمختصين
- أهمية ومدى خطورة القرار
- آثار ونتائج القرار، وهل تحقق الهدف منه؟ وبأية درجة؟

6.2.3. المعلومة وصناعة قرارات إدارة الأزمات

يعرف القرار الرشيد بأنه «القرار الذي يؤمن الحد الأقصى في تحقيق أهداف التنظيم ضمن معطيات البيئة التي يعمل بها»⁽²⁾، إذ تختلف توجهات متخذو القرارات في آرائهم حول ما يمكن أن يعتبر قراراً صائباً أو لا، وتختلف اختيارات متخذ القرار من حين لآخر لتحقيق ذات الأهداف المتوخاة لحل المشكلة مما يؤدي بالتالي إلى اختلاف في طبيعة القرار، لكن الإشكال الموجود يكمن أثناء وجود عوامل مادية أو بيئية متغيرة، والتي تتطلب تغيير في القرار نفسه ويكون هذا بالاعتماد على المعلومة الآنية، وبأكثر تفاصيل وبالتالي الوصول إلى القرار الرشيد.

ويعتقد سيمون بأن نقطة الضعف في مفاهيم الرشد الكامل لدى متخذي القرار هي أن هذه المفاهيم تبنى على أساس الافتراضات غير الواقعية، أي أن «الواقع يشير إلى وجود قيود مفروضة على تحقيق الرشد في اتخاذ القرارات»⁽³⁾، إذ أن النتائج التي تترتب على فعل معين من الصعب توقعها بصورة كاملة ولكي يكون القرار سليم لا بد من التفكير فيه في ظل كل المعطيات والتغيرات الممكنة الحدوث، ويعتبر

(1) - خليل محمد العزاوي، المرجع السابق، ص 248.

(2) - المرجع السابق، ص 54.

(3) - محمد بهجت كشك، تنظيم المجتمع من المساعدة إلى الدفاع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008، ص 188-189.

سيمون أن صنع القرار الرشيد يكون بالتعزيز للتمسك بالعقلانية، فالقرار غير المدروس يمكن أن يكون منطقي، لأن المتدخل في أوقات الأزمات يسعى إلى الوصول لدرجة عالية من العقلانية في اتخاذ القرار وربما لا يكون هو القرار الأمثل بالنسبة لبعض الأفراد غير المعنيين بإدارة الأزمة.

وبما أن ما يميز قرارات الأزمات السرعة في اتخاذها فهذا يتطلب التخطيط المسبق لكل الاحتمالات التي يمكن أن تقع وتفرض مواقف تتطلب ادارتها باتخاذ قرارات رشيدة وفعالة تعالج الموقف الذي تتطلب معالجته.

كما تؤدي المعلومات وأجهزة الاتصالات دورا رئيسيا وحيويا في الاحاطة بكل جوانب الأزمة ومن تم تسهل عملية السيطرة عليها، لهذا ينبغي أن تؤدي أجهزة المعلومات دورها من خلال الاستعداد المسبق والحصر الجيد والتوقع والتنبيه بالمخاطر والأزمات، ولا يقتصر دورها على مرحلة ما قبل الأزمة وإنما يمتد ليشمل مراحلها المختلفة، ولكن بدرجات متفاوتة (أثناء معالجتها وبعد انتهائها)، وذلك لصياغة الموقف والقرارات المتخذة خلال مراحل الأزمة.

وتعمل المعلومات حين توفرها على مساعدة متخذ القرار في اختيار القرار المناسب في الوقت المناسب، ولكي ينجح نظام معلومات إدارة الأزمات في مهمته فإنه يتعين على القائمين عليه أن يحددوا على وجه الدقة متطلبات إدارة الأزمات من البيانات والمعلومات المطلوبة حول الوضع، ومن ثم لا توجد إدارة ناجحة بدون توفر نظام يسهل الوصول للمعلومات في حينها وبالذقة المطلوبة، ولهذا فإن إدارة الأزمات تحتاج إلى وجود نظام كفاء للمعلومات، فقيمة النجاح هو اكتشاف مؤشرات خطر معين ومن ثم منع حدوثه وتحوله لأزمة، وذا لم يحدث ذلك فلا بد من توفر الاجراءات والتدبير التي تجنب تدايعتها من حيث المفاجأة وضيق الوقت، وكذا تقليص المخاطر والتهديدات الناشئة عنها.

ويتخلص دور المعلومات ومدى توفرها وأهميتها في إدارة ودرء الأزمات في مراحل أساسية تمر بها أي أزمة تحدث (مرحلة أولى تسمى بما قبل الأزمة، مرحلة الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة)، ويتمثل دور المرحلة الأولى أساسا في الاهتمام ببناء قواعد للمعلومات حول احتمالية حدوث أزمة ما، أما المرحلة الثانية فالعمل فيها ينصب على متابعة تطور الأحداث، وتوفير كل المعدات والاحتياجات لفريق إدارة الأزمات، والمساهمة في البحث عن البدائل والحلول لحصر موقف الأزمة والخروج منها بأقل الأضرار في حين يتخلص دور المرحلة الأخيرة في العمل على استعادة الأوضاع لما كانت عليه، مع السهر على توفير احتياجات المنكوبين من مأوى و مواد غذائية ورعاية صحية ونفسية، ومختلف احتياجاتهم، لهذا

لعنصر المعلومة تأثير كبير في عملية صنع واتخاذ القرار بهدف الوصول إلى مجموع البدائل المتاحة للتعامل مع المواقف الطارئة.

وتبرز أهمية الدور الحيوي الذي تؤديه المعلومات ومدى توافرها في إدارة الأزمات من خلال مساهمتها الكبيرة في تجنب الأحداث المفاجئة من خلال توفر الدقة في تحديد نوع وحجم الأزمة وتساعد في سرعة اتخاذ القرار وتفاذي استنفاد الوقت في البحث عن معلومات حول الأزمة، إذ يشكل استمرار تدفق المعلومات المدققة خلال مراحل إدارة الأزمة عاملا رئيسيا في سرعة اتخاذ القرار المناسب وادخال التعديلات عليه للتحكم في الموقف الأزموي.

ففي حالة توفر معلومات كافية وصحيحة عن طبيعة الحدث أو الأزمة فإن فرص الخروج بقرار صائب أو رشيد تزيد أمام متخذ القرار، ويمكن أن تنعكس نتائج قراره ايجابيا من خلال التصدي لتطور الأزمة وادراكها قبل انفجارها مما يصعب من عملية التحكم في مداها، كما أنه وإلى جانب وضوح المعلومة ينبغي توفر السرعة والدقة والحدثة في المعلومات التي ينبغي أن تصل إلى مسير الأزمة ومتخذ القرار، لأن طبيعة إدارة الأزمة تعتمد على اتخاذ قرار سريع مبني على كمية ونوعية المعلومات التي بحوزته، حتى يمكن السيطرة على الأزمة والتغلب عليها.

4. أهم المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المحلية

تعرض عملية التخطيط الاستراتيجي عدة صعوبات وعراقيل تحول دون التطبيق الفعلي للخطة الاستراتيجية التي تم تسطيرها، وغالبا ما ترتبط هذه المعوقات بظروف داخلية تتعلق بعدة متغيرات، وفي موضوع دراستنا افترضنا فرضية والتي كانت اجابة على السؤال الذي يدور حول أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المحلية الجزائرية والتي تمحورت حول اعتبار ادارة الوقت والتكوين من بين أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي وستم توضيح ذلك فيما يلي:

1.4. ادارة الوقت

يعد الوقت من أهم المعوقات التي تؤدي إلى فشل التنفيذ الفعال لمخططات التدخل لتسيير وإدارة الأزمات، فعامل الوقت وصعوبة التحكم فيه يساهم في ضياعه دون فائدة، لأن الأزمات في حالة حدوثها

الفصل الرابع التخطيط للوقاية ومواجهة الأزمات

لا تنتظر حتى تدمر ولا تنتظر للتحضير واعداد آليات التدخل لإدارتها، هنا تظهر فعالية المخططات الاستراتيجية التي تم تسطيرها لإدارة المواقف الطارئة.

1.1.4. تعريف إدارة الوقت:

يعد الوقت المورد الوحيد الذي ينفذ بأقصى سرعة، وقد عرفه بنجامين فرانكلين بأنه «المادة التي صنعت منها الحياة»⁽¹⁾، وأيضا هو ذلك «المورد شديدة الندرة وغير قابل للتخزين»⁽²⁾، كما يعتبر موردا هاما من موارد المؤسسة، ويتميز الوقت بالمساواة إذ أننا كلنا نملك 24 ساعة كل يوم ولن نستطيع زيادة هذا المورد مهما فعلنا لذا يتوجب استغلاله أحسن استغلال وإلا ينفذ دون تعويض أو تكرار.

ويتميز الوقت بمجموعة من السمات التي لا يشاركها فيها أي من الموارد الأخرى منها:⁽³⁾

- لا يمكن تغيير الوقت أو تحويله أو استعادته وتعويضه
- يختلف عن الموارد الأخرى الرئيسية كالقوى العاملة والأموال والمعدات، لذلك لا يمكن تخزينه ونستطيع فقط التحكم في كيفية استخدامنا له
- إدارة الوقت تختلف عن إدارة الموارد الأخرى لأنه يتطلب مهارات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة
- يعد الوقت المورد الوحيد الذي يتعين انفاقه فور وصوله وتلقيه، كما ينبغي انفاقه بمعدل ثابت على الدوام وهو ستون ثانية لكل دقيقة وستون دقيقة لكل ساعة

أما إدارة الوقت فقد عرف بأنه «الاستخدام الأمثل للوقت بهدف تحقيق أهداف محددة، وذلك بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم»⁽⁴⁾، على أن يكون هذا التقييم فعالاً للأنشطة والواجبات خلال فترة زمنية محددة، أي أن حسن استغلال الوقت والتخطيط لكيفية الاستفادة منه يساهم في بلوغ الأهداف المسطرة، كما ترتبط عملية إدارة الوقت بتحقيق التوازن بين المهام والأهداف المحددة، وتعتبر

(1) - رشاد أحمد عبد اللطيف: تنمية المنظمات الاجتماعية، مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، مصر، 2007، ص258.

(2) - محمد حسين قطاطني: مهارات وفن إدارة الوقت، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014، ص39.

(3) - حنا نصر الله: مبادئ إدارة الوقت، دار التقدم العلمي، ط2، دون بلد، 2005، ص20.

(4) - محمد حسنين القطاطني، مرجع سابق، ص38.

إدارة الوقت عن الطرق والوسائل التي تعين العامل على الاستعادة من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين نشاطاته وواجباته وأهدافه.

وعرف Mackenzie مصطلح إدارة الوقت على أنه «إدارة الذات، حيث يعتبر الانضباط الذاتي مفتاح إدارة الوقت»⁽¹⁾، فهذا التعريف يربط إدارة الوقت بإدارة الذات فمن يتمكن من إدارة ذاته وفرض الانضباط عليها وتسييرها وفق مخطط لغرض بلوغ أهداف معينة، فإنه سوف يستغل الوقت أحسن استغلال لأن جوهر وأساس إدارة الوقت هو تنظيم الأولويات وترتيبها وبعدها تنفيذها باستخدام معايير الأهمية والحاجة الملحة والضرورية.

وتتطلب عملية إدارة الوقت حصر الوقت وتحديده وتنظيمه وتوزيعه مناسباً، واستثمار كل لحظة فيه الاستثمار الأمثل في ضوء مخططات مناسبة تربط بين الأهداف التي ينبغي تحقيقها والممارسات والأساليب التي تنفيذها، وهذا من خلال «إدارة النشاطات والأعمال والاستخدام الأفضل للوقت ولإمكانيات المتوفرة وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف عامة»⁽²⁾، أي ضرورة مراعاة الوقت المحدد لهذا التنفيذ دون هدر واخضاع ذلك كله لعمليات المتابعة والتقييم.

وتكمن أهمية إدارة الوقت في أنه «يستخدم كمقياس لمدى التقدم الحضاري للدول وذلك من خلال معرفة اتجاهات شعبها وأيضاً يعتبر اختبار حقيقي لمدى فاعلية وكذا جاهزية الأفراد»⁽³⁾

2.1.4. فعالية وخطوات إدارة الوقت: ينبغي أن يحظى موضوع إدارة الوقت بالأهمية البالغة بالنظر إلى خاصية السرعة وعدم التكرار التي يختص بها، لهذا ينبغي الاهتمام به والتخطيط له من خلال انجاز المهام في وقتها المحدد دون تأخير مع ضرورة مراعاة مبدأ الأولوية في الانجاز، وتظهر فعالية إدارة الوقت من خلال ما يلي:⁽⁴⁾

- زيادة سرعة إنجاز العمل
- التخفيف من ضغط العمل
- تقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها

(1) - Mackenzie, Abe: Team work Through time Management Dartncll, cop oration 1990 p497.

(2) - Fever, Jack D; successful Time Management; (As elf Teaching Gvide) ed jhan Wiley 2 sons THC 1995, p12.

(3) - محمد الصيرفي، إدارة الوقت، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة هويس الدولية، مصر، 2007، ص 14.

(4) - بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 407.

- القدرة على التنفيذ الفوري للعمل

وبالنظر إلى خصوصية الوقت وأهميته على سواه من موارد الإدارة فإن إدارته تختلف عن إدارة هذه الموارد، وقد لخص "دركر" هذا الاختلاف بقوله «إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات، لأن من لا يستطيع إدارة ذاته لا يستطيع إدارة وقت الآخرين»⁽¹⁾، وإدارة الذات تشبه إدارة أي شيء آخر فهي تتطلب مهارات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة.

وتتم عملية التخطيط لإدارة الوقت من خلال معرفة كل شيء عن الوقت المتاح لكي يتم استبعاد امكانية تضييعه والتسبب في عدم استثماره، واللجوء لعملية تسجيل الوقت لمعرفة المدة المستغرقة في انجاز كل مهمة، ويقصد بالوقت هنا «الوقت المستنفذ في أنجاز العملية، وتسجيل الوقت المستنفذ في الأداء من بدايته حتى يتم ويكتمل»⁽²⁾، وحتى تتحقق الفعالية من استغلال الوقت بطريقة مثلى أثناء إدارة الأزمات يجب أن يعطى الوقت الكافي لكل مهمة أو عمل لا بد أن ينجز على أن توضع المهام الصعبة ذات الأولوية والمنتظر منها تحقيق أهداف رئيسية تتطلب وقت كاف للقيام بها وانجازها.

فمهما يستغرق التخطيط وقتا طويلا وهذا بتجميع المعلومات وتحديد أهداف الخطة، وكذا توفير الوسائل لتنفيذها، إلا أن التخطيط الجيد يجعل من الوقت وقتا مفيدا ومختصرا ومحقق للأهداف ومنه فوقت التخطيط يختصر وقت التنفيذ ويأتي بنتائج جيدة، فبالإضافة إلى عامل الوقت في اتخاذ القرار نجد عوامل كثيرة منها شخصية لذا المسؤول، وكذا التنظيم المحكم الذي تسير به المؤسسة وكذا مدى تكوين الإطارات وحتى جانب احترام الوقت والتفاني في استغلاله وعدم ضياعه.

3.1.4. التخطيط لإدارة الوقت في حالات الأزمات

يرتبط موضوع إدارة الوقت بالتنظيم الإداري في عدة نواح منها، تحديد مهام واختصاصات العاملين وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل، وكذا تحديث وتبسيط اجراءات العمل المتبعة باستبعاد ما هو غير ضروري، من خلال إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة، وتوافر المحيط البيئي على كافة العوامل الفيزيائية الاملائمة للعمل، فإذا كانت إدارة الوقت تعد عملية مستمرة تتطلب توافر الرغبة في التطوير، كما تتطلب التحليل والتخطيط والمتابعة وإعادة التحليل، فهي عملية مستمرة ومتواصلة، وتكمن النقطة

(1) - حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 22.

(2) - صلاح عباس، إدارة الوقت، مرجع سابق، ص 73.

الفصل الرابع التخطيط للوقاية ومواجهة الأزمات

الأساسية في عملية التخطيط لإدارة الوقت والاستفادة منه في تحديد الأهداف بدقة وموضوعية، وتصميم مخطط مرحلي للوصول إلى هذه الأهداف مع تحديد كذلك الفترة الكافية للإنجاز.

ويعد عامل الوقت أحد أهم المحركات الحاكمة لإدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل نذرتة خطرا بالغاً على إدارة الأزمة وعلى عملية التعامل معها، لهذا تعد «عملية إدارة الوقت أحد محاور القدرات الأساسية لمسير الأزمات»⁽¹⁾، ولكي تتحقق فعالية التخطيط للوقت وإدارته بشكل ايجابي يستفاد منه يجب تضافر عدة عمليات إدارية كتوفر نظام اتصالي يساهم في توصيل المعلومات وتوضيح طريقة العمل، مما يساعد متخذ القرار في اختيار البديل المناسب في الوقت المناسب، ومن تم توجب التحكم في العديد من المهارات اللازمة لتخطيط الوقت والوصول إلى القرارات السليمة ومنها مهارة الاستقرار المستقبلي وما تطلبه من دراسات واقعية ودراسة المعوقات والموجودة أو احتمال وجودها، لأن الواقع الاجتماعي يميز بالتغير في مجمل مراحلها، وكذا وجوب توفر عامل الذكاء لدى المشرف على أي مخطط، فمسار العمل يكون واحداً ووجود معطيات من شأنها أن تغير من نوع الخطة نهائياً وهذا باتخاذ قرارات سريعة وهذا غالباً ما يكون أوقات الأزمات.

وتعترض عملية تنظيم الوقت وإدارته مجموعة من المعوقات منها:⁽²⁾

- عدم وجود أهداف أو خطط والتكاسل والتأجيل، وهذا أشد معوقات تنظيم الوقت
- سوء الفهم للمهام الموكلة مما قد يؤدي إلى مشاكل تلتهم الوقت

كذلك من بين المعوقات صعوبة التخطيط للوقت كنتيجة لعدم وضوح الأهداف، وعدم وجود خطط يومية وأسبوعية وسنوية، وعدم تحديد الأولويات وترك الأعمال قبل إنهاؤها والشروع في أعمال أخرى، والأهم هو عدم تحديد أزمنا واقعية للتنفيذ، لأن تحديد الأهداف بدقة من شأنه أن يوفر الكثير من الوقت ويمنع ضياعه، أيضاً فإن «المركزية وعدم التفويض يعتبر التفويض من الأساليب الناجحة لحفظ

(1) - ماجد عبد السلام الهدي، جاسم محمد: مبادئ إدارة الأزمات (الاستراتيجية والحلول)، دار زهران للنشر والتوزيع، دون بلد، ص196.

(2) - محمد حسين قطناني، مرجع سابق، ص54.

الوقت»⁽¹⁾، لأن التمسك بانجاز كل المهام وعدم اللجوء للتفويض يمثل أحد العوامل المسببة لإهدار الوقت.

2.4. التكوين

تحظى الموارد البشرية بفرص تكوينية متسلسلة طويلة مسارها الوظيفي فتستفيد منها في تطوير المهارات والقدرات والترقية في الرتب وغيرها من المزايا، غير أن الفئة التي تختص بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة وتسيير الكوارث والأزمات بفرص للتدريب والتكوين على هذا المجال خلال مراحل معينة ومدة زمنية محددة بهدف الوصول إلى إعداد مخططات استراتيجية مدروسة مبنية على أسس ومعطيات واقعية تتمكن من تفعيلها أثناء أي حادث طارئ ومن ثم ادارته والسيطرة عليه.

1.2.4. مفهوم التكوين:

يعرف التكوين بأنه تلك «العملية التي تهدف الى تحسين مهارات الفرد وإلى إعداده للعمل في مهنة معينة»⁽²⁾، بشرط أن تتضمن هذه العملية تعليماً نظرياً وعلمياً لمدة ومنية معينة، فهو في الأساس يعتبر «عمل منظم مقصود به تنمية عادات وقدرات ومهارات الفرد»⁽³⁾، أي أن هذه العملية تكون مبرمج لها ومحددة ومقصودة تحتاج لها المؤسسة كيما يحتاج لها المورد البشري، إذ لا بد أن تتوفر الوسائل المطلوبة لممارسة عملية التكوين وأن تعد المنهجيات والدعائم المبرمجة التي يمكن من خلالها «تحفيز المأجورين على تحسين معارفهم، تصرفاتهم اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الخاصة للتكيف مع محيطهم وانجاز مهامهم الحالية والمستقبلية»⁽⁴⁾

كما يعرف أيضاً بأنه «عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف، حيث يكتسب رصيماً معرفياً جديداً يؤهله لإبراز قدراته»⁽⁵⁾، وكذا تكيفه مع الوضع الجديد وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية، فالتكوين إذن يعد مجموعة من البرامج المعدة والتي تخص

(1) - نيهال فؤاد اسماعيل، الاتجاهات الحديثة في إدارة مؤسسات المعلومات، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص88.

(2) - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، ط1، عمان، 2003، ص173.

(3) - عبد الرحمان محمد عيسوي، سيكولوجية الإدارة، الدار الجامعية، ط1، مصر، 1998، ص18.

(4) - Peretti (J.M), Ressources gestion du personnel Vuibert, Paris, 1994, P99.

(5) - محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل، قرطبة للنشر والتوزيع، ط1، تونس، 2007، صص90-91.

الموارد البشرية، يحظى به ويستفيد منه لتنمية مهاراتهم الفنية والعلمية والمعرفية لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها.

2.2.4. أهمية وأهداف التكوين:

يكن الهدف الأساسي من وراء عملية التكوين في «تنمية قدرات ومهارات الأفراد المهنية، أو التقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءاتهم وفعاليتهم»⁽¹⁾، وفي هذا الإطار يعملون على تنفيذ المهام وممارسة الأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية وحتى المستقبلية، وتحرص المؤسسات على أن يحظى أفرادها بالتكوين بغية تطوير مهاراتهم المعرفية والمهنية، لأن التكوين يعتبر كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان المامهم بحقائق العمل أو خلق مهارات فنية أو إدارية تحتاج إليها المنشأة، «أو تغيير معتقدات الأفراد من شلنه أن يؤثر بشكل ايجابي على نتائج عملهم»⁽²⁾

وتبرز أهمية التكوين أيضا من خلال تحسينه وتطويره لأداء الفرد وتمكنه من مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة والتنظيمية المستجدة، «ويحقق الاستقرار الوظيفي للفرد، كما يقلل من الحاجة إلى الاشراف والتوجيه والمراقبة المستمرة»⁽³⁾، فالتكوين الذي يتوافق ويبرمج وفق احتياجات الأفراد يساهم في تطوير معارفهم وتظهر ابداعاتهم في التصرف المناسب ازاء أي طارئ أو مستجد، فهو يعد «أداة للتكيف المهني فيمكن العمال من تحسين ورفع معارفهم والتطوير في عملهم»⁽⁴⁾، وأهم شيء أنه يعد أفضل وسيلة لتقوية الكفاءة الحاضرة للأفراد لأجل تحقيق أهدافهم .

3.2.4. التخطيط والاعداد لعملية التكوينية:

تعتمد المؤسسات على التخطيط لأنشطتها ومهامها بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة، فكما يتم التخطيط للأنشطة يتم كذلك التخطيط للتكوين وكيفية الاستفادة منه ومن يجب أن يخضع له من الموارد البشرية، مع التخطيط لبرنامج تنفيذه وكيفية الاستفادة منه، وما يتطلب من جهود مالية وبشرية لنجاحه لأنه ينبغي على المؤسسة أن تبرمج عمليات التكوين على أسس علمية دقيقة لتحقيق الأهداف المرجوة

(1) – أيمن عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال و تحديات القرن 21، دار قباء للطباعة و النشر، ط1، مصر، 2001، ص347.

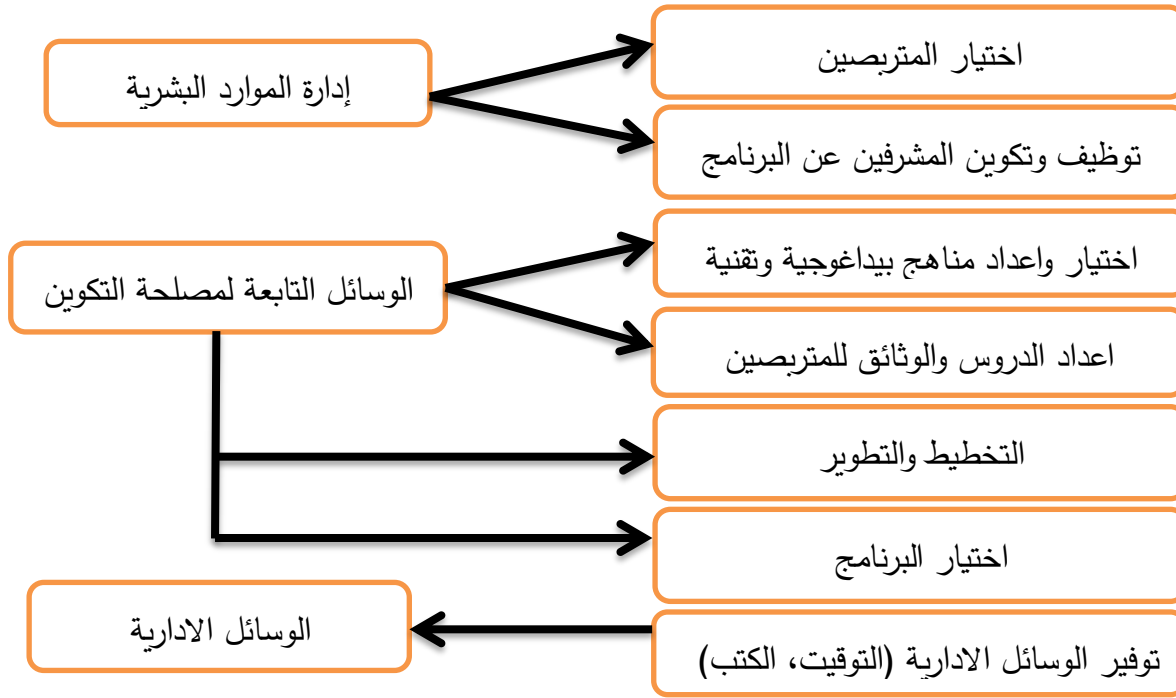
(2) - Nathan Hudson (J.M), Gerer ressources Humains dans l'entreprise, Ed D'organisation ; Paris, N.A , P99.

(3) – محمد فالح صالح، اداة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، الأردن، 2004، ص102.

(4) – Dimilliti weiss et collabrateurs, la Fonction ressources humains, les édition D'organisation, Paris, 1993, p113.

وأن تراعي احتياجات الأفراد وقدراتهم المعرفية والجسدية وحتى النفسية، لأن التكوين الذي يخطط وفقا لاحتياجات الأفراد من جهة واحتياجات المؤسسة من خلال الدمج بينهم مع مراعاة ظروف البيئة الخارجية يمكنه أن يبلغ الأهداف وأن يساهم في تطوير آليات العمل وحتى الابداع فيها، فالتكون لا يعد أن يكون سوى نشاط مخطط يهدف الى تزويد الموارد البشرية بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداءهم في العمل واستجابتهم مع المستجدات على كل المستويات، والشكل التالي يوضح مخطط يشرح عملية التخطيط للتكوين.

الشكل رقم (11) يوضح مخطط عملية التخطيط للعملية التكوينية



المصدر: Peretti (J.M), Op.cit, p450

هذا المخطط يوضع عملية التخطيط للتكوين من خلال اختيار الأفراد المعنيين بالتكوين، وتحديد المشرفين والمتابعين والمعددين للبرنامج التكويني الذي سيتم تلقينه للمتربصين، فالبرنامج التكويني ما هو إلا «برامج متخصصة، تصمم من أجل تكوين وإكساب عمال المنظمة في كافة مستوياتها معارف ومهارات وأنماط سلوكية»⁽¹⁾، ليتم بعدها ضبط نوع وطبيعة المناهج البيداغوجية والأدوات والتقنيات التي تناسب البرنامج المخطط وتساعد المتربصين على التكوين الفعال والفهم الجيد والاستيعاب لمحتوى المادة

(1) - أحمد وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص46

الفصل الرابع التخطيط للوقاية ومواجهة الأزمات

التكوينية، من خلال اختيار طريقة التعليم والاستعانة بالصور والرسومات والمحاكاة لتسهيل وتقريب الفهم للمتربصين، مع توفير الوسائل المادية التي تتطلبها العملية التكوينية وتساهم في نجاحها من توقيت مناسب وتوفير الكتب والقاعات ومختلف الوسائل التي يحتاجها المتربص أثناء فترة تكوينه.

4.2.4. تكوين المورد البشري ودوره في إدارة الأزمات

تعد الموارد البشرية المحرك الأساسي والعمود الفقري لكل مؤسسة، ولهذه الموارد حاجات أساسية تساهم في استقرارها وممارستها لعملها بكل فعالية منها الأجر، الترقية، التشجيع وأيضا الحاجة إلى التكوين واكتساب مهارات ومعارف جديدة تعمل على تطوير قدراتهم في العمل، لأن هذه الموارد تملك اتجاهات وقيم وثقافة تنظيمية، وكذلك تستطيع الإبداع والعطاء، حيث تقوم بتوظيف مهاراتها وقدراتها في إنجاز مهامها بكل فعالية، وحاجات الموارد البشرية للتكوين على مختلف التغيرات في البيئة الخارجية للمؤسسة، وكذا الرغبة الشخصية للفرد في تطوير مهاراته ومعارفه، فالأزمات التي تحدث يتوجب إدارتها والسيطرة عليها من قبل فريق مكوّن ومدرب على مثل هذه الحالات الطارئة، مستندة على دورها في إعداد خطط للتدخل السريع، وقدرتها على صنع واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، فأهمية إدارة الأزمات في معالجة كل الحالات الطارئة تظهر من خلال وجود وتوفير موارد بشرية عالية التكوين وتمتاز بمهارات قيادية واتصالية عالية.

وتسعى كل مؤسسة إلى الحفاظ على مواردها البشرية وتخطيط برامج تدريبية عالية من خلال قيامها بمختلف الوظائف التي تساعد على إنجاز مهامها، ورسم استراتيجية للعمل، ويبرز دورها كذلك من خلال العمل على تصميم برامج الوقاية وأمن الأفراد، لتحقيق الأهداف التنظيمية التي صممت، والتي تشمل على «تخطيط الموارد البشرية، استقطاب العاملين، التدريب والتطوير التنظيمي، تحفيز العاملين تقييم الأداء وتحسين بيئة العمل، ووضع الإجراءات الوقائية لحماية بيئة العمل الداخلية والخارجية»⁽¹⁾ فهذا الفريق المكوّن على تسيير وإدارة الحالات الطارئة تسند له أيضا مهمة دراسة كل المتغيرات المختلفة التي تؤثر على سير عمل المنظمة وخاصة دراسة متغيرات البيئة الخارجية، فهي تتسم بالتغير المفاجئ مثل حدوث مخاطر تعرقل سير العمل، فتعمل على وضع مخططات للتدخل للسيطرة على الخطر ومعالجته قبل أن يتفاقم إلى حد أزمة تصعب عملية السيطرة عليها.

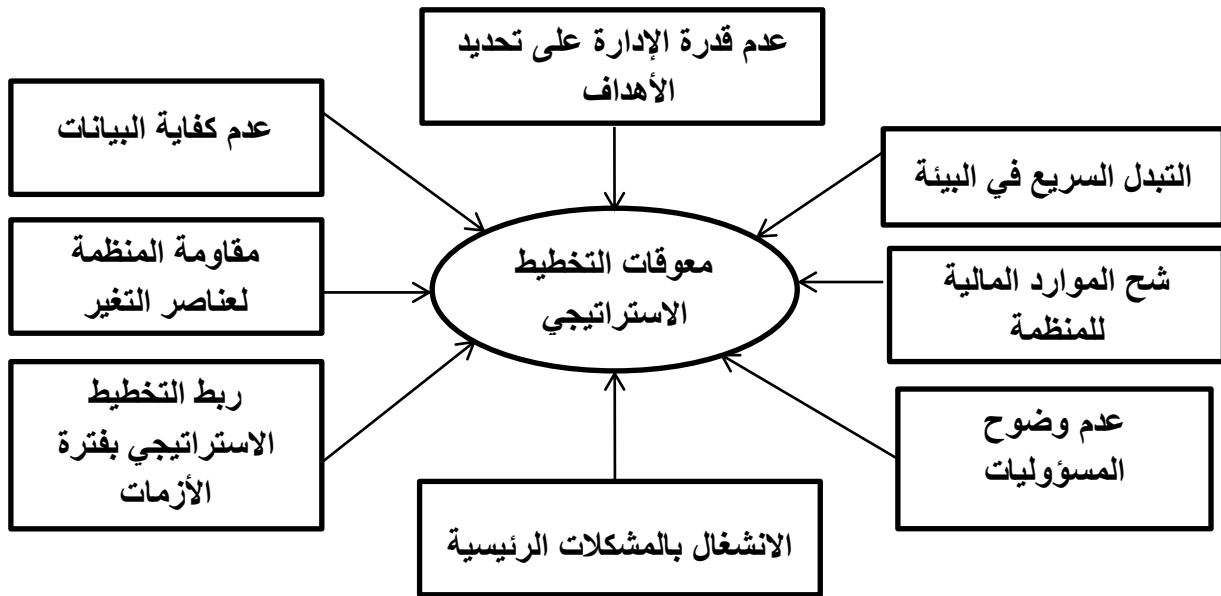
(1) - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ط01، الجزائر 2002، ص57.

بالإضافة إلى إدارة الوقت والتكوين باعتبارهما أهم المعوقات توجد معوقات أخرى تحول دون فاعلية التخطيط الاستراتيجي في مجال التدخل لإدارة الأزمات يمكن ذكرها فيما يلي: (1)

- التغير والتبدل السريع في البيئة
- عدم القدرة (الإدارة) على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية
- عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي
- ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات

كما أن «التغير السريع في عناصر البيئة (القانونية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية... الخ) وصعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية الحديثة لمواجهة كل أنواع الأزمات الممكنة الحدوث» (2) وأيضا عدم المام العاملين المشاركين في تنفيذ الخطط بالاطار العام لموضوع التخطيط، وعدم معرفتهم لمهامهم المكلفين بها، وانعدام الرقابة والمتابعة الفعالة لحسن سير أعمال التنفيذ للخطط، إلى جانب مركزية اصدار الأوامر وعدم استخدام التفويض في اقرار وتنفيذ الخطة، ما يعزز الفردية في اتخاذ القرارات كلها تعتبر عوائق تحول دون إعداد خطط استراتيجية يتم الاستناد إليها أثناء حدوث المخاطر والأزمات، والشكر التالي يوضح أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي.

الشكل رقم (12) يوضح أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي



المصدر: بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 110

(1) - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 108-110.

(2) - نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2003، ص 12.

لهذا تتوقف عملية تطبيق ونجاح الاستراتيجية التي تم تخطيطها على مدى استقرار الظروف المحيطة ومدى القدرة على التحكم فيها، وما يجعل التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة الخارجية من بين أهم المعوقات التي تصطدم بها الاستراتيجية وتقتل كون هذه الأخيرة لا تخطط لكل الاحتمالات الممكنة الوقوع، إلى جانب عدم التحديد الدقيق لأهداف الاستراتيجية وضعف الموارد البشرية والمادية يعرقل عملية التخطيط الاستراتيجي لكل المواقف والظروف، فالتخطيط الاستراتيجي أسلوب حتمي لكل الظروف حتى تستمر المؤسسات في العمل، كما تصطدم مرحلة التخطيط الاستراتيجي كذلك بعدم وضوح المسؤوليات وتوزيعها وضعف الهيكل التنظيمي في توفير ظروف العمل الاستراتيجي يعتبر إحدى أهم العقبات التي تعيق تنفيذ الخطة الاستراتيجية التي تم تصميمها بناء على معطيات معينة.

3.4. معوقات الاتصال المؤسسي وتفاقم الأزمات

ينبغي على مسؤولي وموظفي المؤسسات إدراك المعوقات التي تعرقل عملية إيصال المعلومات أو التشويش عليها، وهذا قصد تجاوزها وتحقيق اتصال فعال أثناء الأزمات، من خلال تحديد واختيار طرق التعامل معها وإدارتها، ومن أهم المعوقات التي تقف حاجزا أمام نجاح العملية الاتصالية نجد «معوقات شخصية تتعلق بجانب الثقة ووضوح قنوات الاتصال، وكذلك معوقات فنية تتعلق بالهيكل التنظيمي، إلى جانب وجود معوقات خاصة بالبيئة»⁽¹⁾، فوجود مجمل هذه المعوقات منها ما تعلق بشخصية المرسل والمستقبل وما تتطلبه هذه العملية من عدم سلامة ووضوح في قنوات الاتصال الرسمية، وعدم تشبع بالقيم الثقافية التنظيمية للمؤسسة ما ينجر عنه من ضعف عنصر الثقة والتعاون بين المسؤول ومروؤوسيه فتضيق العلاقات ويغيب التعاون وتحجب المعلومات الدقيقة بين الطرفين، مما يساهم في تعقد العملية الاتصالية وضعف فعاليتها وعدم تحقيقها لهدفها الرئيسي، كما أن عدم وضوح خطوط الاتصال وتقوية الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة، وكثرة تداول المعلومات وتشتتها، وعدم مصداقياتها يجعل الوقت يضيع في البحث عن المعلومة الصحيحة، خاصة وأن المواقف الطارئة الفجائية تستدعي السرعة في تحري المعلومة الصحيحة والواقعية من أجل التدخل واتخاذ القرار الصائب والمناسب حتى يتم احتواء الوضع والخروج منه بأخف الأضرار.

(1) - أشرف السعيد أحمد، مرجع سابق، ص 100.

كما تعيق الظروف البيئية الخارجية فاعلية العملية الاتصالية، كالعادات والتقاليد، وعدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال في إيصال المعلومة في وقتها، ولغياب أو نقص الوعي المجتمعي تأثير في آليات التفاهم والتعاون بين القائمين بالعملية، فينعكس ذلك على الوصول إلى الأهداف المسطرة.

فمجمّل هذه المعوقات وغيرها سواء كانت مرتبطة بالفرد نفسه، أو تتعلق بطبيعة نظام المؤسسة وبتأثير البيئة على عملية الاتصالات، فهي تحد من فاعليته وتساهم في تغييب الحقائق وتبذير الوقت وضياع الجهد، في حين تظهر الحاجة إلى التنسيق والتضامن من أجل الكشف عن التهديد الممكن أن تتعرض له المؤسسة، والعمل على تحديد طبيعته وشدته، وكيفية التغلب عليه وإدارته، فهذه العراقيل تفتح المجال أمام أي خطر وتساعده كي ينمو ويتطور ويصبح في شكل أزمة أو حتى كارثة يصعب بعدها التحكم في تطورها، ويستحيل إقافها لأن المعلومات مشوشة ومغيبة والأدوار غير محددة والقيادة غير مهياًة لاختيار استراتيجية للتعامل مع هذا التهديد وتحديد نهايته، ومن ثم تكون النتائج كارثية والانعكاسات سلبية على المؤسسة وأفرادها وحتى على المجتمع.

4.4. معوقات اتخاذ القرار أثناء حدوث الأزمات

لا يمكن أن نتصور أن عملية اتخاذ القرار خاصة في أوقات حدوث الأزمات تكون سهلة ودون أن تعترضها عقبات ومعوقات تؤثر لا محالة إما في اتخاذ القرار المناسب والسليم أو في عملية تنفيذ هذه القرارات، ويمكننا تحديد بعض من معوقات اتخاذ القرار في ما يلي:

1.4.4. حجم الأزمة: في حالة حدوث أزمات ضعيفة التأثير ويمكن التحكم فيها والسيطرة عليها بأبسط الوسائل المتوفرة يكون اتخاذ القرار سهل ومنظم وفعال، أما في حالة حدوث كوارث من الحجم الكبير كالزلازل والأعاصير والتي تتطلب اتخاذ قرارات في غياب المعلومات الكافية والامكانيات المناسبة للسيطرة والاحتواء، ففي هذه الحالة يقع متخذ القرار أمام صعوبات تجعله يكتفي باتخاذ قرارات سريعة عشوائية يكون تأثيرها سلبياً، كما يساهم في تقاوم الأزمة وليس الحد من انتشارها، ففي هذه الحالة توجب توفير الوسائل الامكانيات المالية الضخمة والبشرية المدربة وتنسيق في أعلى مستويات هرم الدولة، ومن ثم نكون أمام معوقات كالتالي:⁽¹⁾

أ- عدم توافر الكوادر القيادية الكفؤة

(1) - حريم حسين، مرجع سابق، ص 131.

ب- عدم اهتمام القيادات بالأساليب الكمية لاتخاذ القرارات

ج- عدم المرونة والحرية في إتخاذ القرار

2.4.4. الوقت المتاح: يلعب الوقت دورا هاما أثناء الكوارث والأزمات، فيكون متخذ القرار تحت تأثير ضغط الوقت، لأن الكارثة قد تحدث خلال ثواني وت خلف أزمات كثيرة، فينتج عن هذا في حالة الدول التي لا تملك الامكانيات المتطورة والكوادر البشرية الكفؤة قرارات تتسم بالفوضى والسلبية، مما قد ينتج عنها خسائر إضافية وأزمات طويلة المدى، وينتج عن ذلك «عدم القدرة على تحديد الأزمة بوضوح أو تشخيص أسباب حدوثها وعدم تقدير طرق معالجتها»⁽¹⁾، وكذلك صعوبة الإلمام بجميع جوانب الموقف ومتغيراته فيظهر التسرع والضغوط النفسية والعصبية التي تساهم في استبعاد وغياب البدائل المناسبة التي تؤدي إلى اتخاذ قرارات غير سليمة وغير صحيحة وغير فعّالة.

3.4.4. الثقافة السائدة في المجتمع: تعتبر ثقافة المجتمع «نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار»⁽²⁾، فالمؤسسة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع، فوجود بعض العادات والتقاليد والأعراف وأنماط السلوك الاجتماعي السائدة في معظم مجتمعات الدول النامية، وتؤثر طبيعة الثقافة السائدة في المجتمعات على اتخاذ القرار أثناء الكوارث الطبيعية التي تحدث وتختلف الأزمات، وبالتالي يكون متخذ القرار بين ضرورة الإسراع في التعامل مع مخلفات الكارثة وبالمقابل ضرورة الحفاظ على ثقافة المجتمع.

4.4.4. عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات: يعد عدم توفر المعلومات الضرورية أهم معوق أمام متخذ القرار فبمجرد حدوث الكوارث يتسارع المسؤولين لتتصيب خلية الأزمة، وهذا لجمع أكبر قدر من المعطيات وفي وقت زمني قياسي ويكون بالمعاينة والزيارات الميدانية لمكان الكارثة، «والقيام برفع التقارير وإطلاع القادة بآخر المستجدات من أجل اتخاذ القرارات المناسبة لاحتواء الوضع والسيطرة على الأزمات المحتملة»⁽³⁾، لأن عدم توافر المعلومة يؤدي إلى تضليل في فهم حقيقة الوضع، ومن ثم تتخذ قرارات بطريقة عشوائية غير مستمدة من واقع الأزمة.

(1) - حريم حسين، مرجع سابق، ص 131.

(2) - سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص 103.

(3) - عبد الهادي الجوهري وآخرون، مرجع سابق، ص 86.

5. إدارة الأزمات واستراتيجية التدريب والتكوين

تقتصر عملية التخطيط الاستراتيجي لتسيير الأزمات داخل المؤسسات على موارد بشرية يتم تدريبها وتحضيرها للتدخل أثناء الأزمات المحتملة، ويتم لهذا الغرض بناء برنامج تدريبي تكويني واختيار استراتيجية تدريبية مناسبة لقدراتهم ومؤهلاتهم، وليكونوا قادرين على التدخل في الحالات الطارئة، ويهدف القائمين على تقديم البرامج التدريبية إلى إكساب المتدربين المهارات والقدرات والتأهيل اللازم لإدارة مختلف أنواع الأزمات بفعالية، ويتم التدريب كذلك على قيادة الأزمة من خلال محاكاة الأزمة الحقيقية المتوقع مواجهتها بأكبر قدر من الدقة، وبصورة قريبة من الواقع ومن ظروفها.

يعمل فريق إدارة الأزمات على القيام «بمحاكاة الأزمة والعمل على تجريب خبراتهم المتوفرة في إدارتها بدقة ومعرفة الضغوط الحقيقية المتوقع مواجهتها في حالة موقف الأزمات الحقيقي»⁽¹⁾، وكذا تجريب مدى فعالية الوسائل والتجهيزات التي تساعد في دحر الأزمة والقضاء عليها، ويعد الهدف من المناورة الصورية أو محاكاة الأزمة على أزمة افتراضية اختبار مدى دقة مخطط تنظيم النجدة المعد بإمكاناته البشرية والمادية وتقييم مستوى التنسيق العملياتي المشترك بين القطاعات المشتركة في عملية التدخل أثناء حدوث أزمة حقيقة تتطلب تفعيل مخطط تنظيم النجدة الموافق لحجمها، مخطط بلدي مخطط ولائي، مخطط مشترك ما بين الولايات، مخطط الموقع الحساس، المخطط الوطني تفعيل أحد أو أغلب هذه المخططات متوقف على جسامته وحجم الكارثة.

ويكتسب فريق إدارة الأزمات مجموعة من القدرات والمهارات تمكنهم من التعامل بمهارة مع أي موقف يهدد أفراد المجتمع ومؤسساته المختلفة، لهذا يعمل القائمين على البرامج التدريبية اكساب المتدربين مجموعة قدرات تعلمهم كيفية إدارة الأزمة بموضوعية وعقلانية، وبناء الثقة بالنفس وتعزيز القيم بالاتجاهات الإيجابية والرغبة في العمل أثناء حدوث المخاطر.

وهذه العملية تساعد المتدربين في اكتشاف نقاط الضعف والعمل على تقويتها لتجنب الخطأ أثناء موقف الأزمة الحقيقي، لأنه عند حدوث أي أزمة فإن هذا الفريق يقوم بتحليل الحدث لتحديد درجة خطورة الأزمة، وبالتدريب المستمر يرتفع مستوى أداء الفريق ويرفع الحس الأزموي لدى الفريق المختص، كما يتم مراعاة طبيعة الأزمات التي يتكرر حدوثها وكذا مؤهلات كل فرد، وهذا حتى ينجح البرنامج التدريبي

(1) - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 346.

ويحقق أهداف أثناء حدوث المخاطر والأزمات المحتملة، بعد أن يحدد مجال تدخل كل فرد حسب تخصصه وقدراته الشخصية والمعرفية، والتركيز على مدى توفر الخبرات والتجارب التي يحوز عليها الأفراد من خلال تدخلاتهم في إدارة أزمات سابقة، وكذلك مدى استفادتهم التدريب والتكوين الذي يساعدهم على مواجهة أي أزمة والتحكم فيها، من خلال استغلال التطوير المستمر للموارد المادية والاتصالية التي يتطلبها موقف الأزمة.

خلاصة

مما سبق ذكره ومناقشته في مجموع العناصر التي وضحت أهم النقاط الخاصة بالتخطيط والتخطيط الاستراتيجي واعتباره الب والعنصر الأساس الذي يمكن من الوقاية كأسلوب استباقي، وكذلك كأسلوب للعمل الميداني والتدخل أثناء حدوث الكوارث والأزمات، فمن خلال هذا الفصل ناقشنا منهجية التخطيط داخل المؤسسة والتركيز على العناصر كالمعتقدات، الرسائل، التحليل الداخلي، المنافسة والأهداف وضرورة الخضوع المنهجي العلمي لإدارة الأزمة، كما نقرّ بضرورة وضوح المهام والمسؤوليات وعدم تسجيل تداخلات بين المؤثرين لإدارة الأزمات بكل مراحلها، قصد الوصول لزيادة الكفاءة الإدارية وتحقيق أحسن النتائج سواء بالتعامل مع المخلفات أو التسريع من وتيرة إنهاء الأزمة والسيطرة عليها، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال ضرورة وجود فرق عمل مدربة ومؤهلة، وكذلك وجود تنسيق إداري فعّال، والتواجد الميداني مع تسجيل الملاحظات وترجمتها لعمل سواء بالوسائل أو اجراء تغييرات واضطرارية لعمل الخطة كما نعيد التذكير بضرورة وجود تنسيق إداري مشترك على أعلى مستوى قصد مجابهة مختلف الأزمات خاصة ما تعلق بالترتيب المنظم والمتناغم للجهود البشرية والعمل على تحقيق الأهداف المشتركة بتداول المعلومات والتقديرية الصحيحة اللازمة للخطة، وكذلك بوجود نظام اتصالي فعّال وهو ما يطلق مصطلح اتصال الأزمة أو خلية الأزمة، والموجود ضمن عنصر الاتصال المؤسسي والذي يعمل على إنتاج وتوفير البيانات والمعلومات كانت متعلقة بالأمور الداخلية للمؤسسة، أو كقراءة واستيعاب ما يحدث في البيئة الخارجية، ولن تكون كل هذه المحطات إلا بوجود قيادة حقيقية وواقعية ومدربة، لعملها على تحقيق الترابط بين الاستراتيجية الموضوعة والأهداف المحددة والامكانيات المتوفرة، وكلنا يعلم ما لخصائص القائد من تأثير على المرؤوسين واحداث تفاعلات تنظيمية أو ودية لنجاح ما صنع وما اتخذ من قرارات على مستوى إدارة الأزمات، لنختم في هذا الفصل بعنصر أهم المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي وقد

لخصناها في عنصر إدارة الوقت والتسارع غير المتوقع لانتشار الأزمة، وكذلك عنصر التكوين والتدريب خاصة على مستوى أهم مستجدات إدارة الأزمات من ناحية بروز خطط أو وسائل جديدة أو لتجديد المعارف قصد التحكم والسيطرة.

الجانب الميداني

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الثاني: عرض وتحليل البيانات

ومناقشة نتائج الدراسة

الفصل الخامس

الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. مجالات الدراسة

1.1. المجال الموضوعي

2.1. المجال المكاني

3.1. المجال الزمني

4.1. المجال البشري

2. منهج الدراسة

3. أدوات جمع البيانات

4. عينة الدراسة

خلاصة

تمهيد

إن تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة وخصوصا في الدراسات الاجتماعية مهم في الربط بين جوانب الدراسة من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية للإجابة عن المشكلة المطروحة، ولهذا فالجانب الميداني يعد تدعيم وتوضيح للجانب النظري، فأهمية البحث الاجتماعي لا تكتمل إلا بربطه بواقع معين، والعمل على التأكد من نتائجه من خلال جمع البيانات التي تحيط بموضوع الدراسة ككل ولا يأت ذلك إلا من خلال الاستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية المناسبة، وهنا تكمن أهمية منهج البحث و أدواته.

1. مجالات الدراسة

لكل دراسة مجالات رئيسية تستند إليها، وقد جاءت مجالات هذه الدراسة كما يلي:

1.1. المجال الموضوعي:

يقصد بالمجال الموضوعي للدراسة حدود الدراسة حيث سنتناول هذه الدراسة موضوع التخطيط الاستراتيجي وتسيير الأزمات في الإدارة المحلية الجزائرية وأهمية وجوده في تطوير أداء الموارد البشرية خاصة أثناء إدارة الحالات الطارئة، وكذا الكشف عما إذا كان التخطيط الاستراتيجي مؤسس وفق أسس علمية له دور في معالجة الأزمات التي يتعامل معها المورد البشري كل حسب اختصاصه.

2.1. المجال المكاني:

يقصد بالمجال المكاني النطاق الجغرافي لإجراء الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات المطروحة في الدراسة، وقد تم إجراء الدراسة الميدانية بولاية جيجل حيث تم اختيار مجموعة من المؤسسات للقيام بالدراسة الميدانية، وتمثل في ما يلي:

أ. **مديرية الإدارة المحلية:** تعد الإدارة المحلية من أهم المصالح بولاية جيجل لما تختص به من مهام وأدوار في التنسيق والمتابعة والإشراف الذي تختص به مع باقي المؤسسات المحلية الأخرى، وفي هذا الإطار سوف نقدم تعريف لولاية جيجل عامة والإدارة المحلية خاصة.

- تقديم ولاية جيجل:

تعتبر ولاية جيجل همزة وصل بين البلديات والمصالح المركزية للدولة، وهي وسيلة فعالة في تحقيق التنسيق والتوافق بين مختلف وظائف واختصاصات والهيئات الادارية العمومية في الولاية، ويسهر الوالي

باعتباره ممثلاً للدولة على مستوى اقليمها عن تنفيذ قوانين الدولة وخططها التنموية كما كانت منطقة جيجل محطة للعديد من الحضارات التي نجد لها آثارها هنا وهناك على مستوى اقليم الولاية، فأول اسم أطلق على المنطقة هو "إجيجيلي IGIL" وهي كلمة فنيقية تتكون من شطرين، "ا" يعني جزيرة ساحلية والشطرن الثاني "GIGILI" فهو يعني دائرة الحجر، وتعاقب الحضارات عليها أفرز العديد من الأسماء منها: DJIDJEL و DJIDERI وفي الأخير JIJEL

وحسب المادة الأولى من القانون رقم 07.12 المؤرخ في 21 فيفري 2012 المتعلق بالولاية، تعد الولاية الجماعة الإقليمية للدولة، تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وهي أيضا الدائرة الإدارية غير المركزية للدولة وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاركية بين الجماعات الإقليمية والدولة، تساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الاقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وحماية البيئة وترقية وتحسين الاطار المعيشي للمواطنين، تتدخل في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون.

- الموقع الجغرافي:

تحتل ولاية جيجل موقعا استراتيجيا هاما في الشمال الشرقي للجزائر تطل على البحر الأبيض المتوسط، تحدها من الشرق ولاية سكيكدة، من الغرب ولاية بجاية ومن الجنوب ولاية ميلة وسطيف، كما تتميز ولاية جيجل بتضاريس جبلية حيث تشمل لوحدها 82% من المساحة الإجمالية، والتي تصل بعض قممها حتى 1800م، يكسو جبالها أشجار الفلين والصنوبر البحري والزيتون، أما التي تكسوها الأحراش تعتبر مناطق رعوية، ويلخص الطابع العام المميز للولاية في منطقتين منطقة السهول ومنطقة الجبال كما تصنف منطقة جيجل ضمن المناطق الأكثر تعرضا للأمطار في الجزائر حيث تتميز بمناخ البحر الأبيض المتوسط ذو الشتاء الممطر والدافئ، وصيف حار وجاف، درجة الحرارة معتدلة (جو معتدل شتاءا وحارا صيفا)، متوسط التساقط في الولاية يقدر ما بين (800 و 1200 مم سنويا)، وتقدر المساحة الإجمالية لولاية جيجل بـ: 238.65 كلم²، بتعداد سكاني يقدر بـ 684.933 في احصاء سنة 2022.

كما عرفت منطقة جيجل منذ الاستقلال عدة تقسيمات إدارية فمنذ الاستقلال إلى غاية 1974 كانت تمثل دائرة تابعة لولاية قسنطينة، لكن ارتفعت إلى مصف الولايات طبقا إلى المرسوم رقم 174/74 المؤرخ في 12 جويلية 1974، كما أنه قبل التنظيم الاقليمي لسنة 1984 لم تكن ولاية جيجل تملك مقرا

رسمياً على الرغم من أن مشروع البناء سجل في شهر ديسمبر من سنة 1947، أي عقد المصادقة على المرسوم القاضي بترقية ولاية جيجل إلى رتبة ولاية، إلا أن استلام المقر لم يتم إلا يوم 1983.10.31 وأصبحت ولاية جيجل تضم ثمان وعشرون (28) بلدية واحدى عشر (11) دائرة عقب التنظيم الاقليمي لسنة 1991 بعد ارتقاء تاكسانة، العنصر، العوانة إلى صف الدوائر، وأصبح لها مقر دائم ومستقر يضم (08) مصالح ومئة (100) مكتب بالإضافة إلى جناح الديوان وقاعة الاجتماعات

وتمتاز الولاية باعتبارها مجموعة إدارية لامركزية محلية بمجموعة من الخصائص منها:⁽¹⁾

- هي وحدة ومجموعة إدارية لامركزية اقليمية وجغرافية، تتميز بالاستقلالية والشخصية المعنوية
- تعد الولاية الرابط بين الحاجات والمصالح المحلية المتميزة واحتياجات المصلحة العامة في الدولة، وهي وسيلة فعّالة في تحقيق التنسيق والتعاون والتكامل بين اختصاصات البلديات.

وتضم الولاية مديريتين (02) و(08) مصالح ومكتبين (02) والديوان وهي:

✓ **مديرية الادارة المحلية:** وهي المعنية بدراستنا، وتختص بمجموعة من المهام تسر على التنسيق بين بلديات الولاية وباقي المصالح والمديريت الأخرى، كما تمارس مهام أخرى خاصة بها مثل الاشراف على إعداد مخططات التدخل لإدارة المخاطر والأزمات على مستوى البلديات وعلى مستوى الولاية، وكذلك تشرف على إعداد مخطط التدخل اثناء حرائق الغابات، تضم مديريةية الإدارة المحلية المصالح التالية:

- مصلحة الميزانيات والأموال وتضم مكتب الأملاك، ومكتب الميزانية وأيضاً مكتب الصفقات والبرامج
- مصلحة تسيير مستخدمي الولاية وتضم مكتب تسيير مستخدمي الولاية، ومكتب تسيير مستخدمي البلدية
- مصلحة التنشيط المحلي والاعلام الألي وتضم مكتب الميزانيات البلدية، ومكتب أملاك البلدية، وأيضاً مكتب الإعلام الألي

✓ **مديرية التنظيم والشؤون العامة** تضم المصالح التالية:

(1) - عمار عوابدي، القانون الاداري، الجزء الأول، النظام الاداري، 2000، صص 251-252

- مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات تضم (مكتب العقود الادارية ومداولات الولاية، مكتب العقود الادارية ومداولات البلديات، مكتب نزع الملكية والمنازعات)
- مصلحة الشؤون العامة وتنقل المواطنين تضم (مكتب الانتخابات، مكتب الجمعيات وتنقل المواطنين، مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية)
- مصلحة التنظيم وتنقل الاجانب تضم (مكتب التنظيم، مكتب حركة السيارات، مكتب تنقل الأجانب)
- مكتب المفتشية العامة
- مكتب الأمانة العامة
- الديوان

ب. مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل

الحماية المدنية مرفق عمومي مكلف بحماية الأشخاص والممتلكات موضوع تحت وصاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وأن طبيعة مهامها تتطور باستمرار لمسايرة التطورات التكنولوجية والنمو الديمغرافي في الوطن وتتمتع بتنظيم إداري (تقني وعملي) لضمان التكفل الخاص بالمهمة الإنسانية المنوطة بها، فبعد الاستقلال وقبل صدور المرسوم رقم 54/92 المؤرخ في 12 فيفري 1992 كانت تابعة لوزارة الداخلية وتسمى المصلحة الوطنية للحماية المدنية والاسعاف، وبموجب نفس المرسوم التنفيذي السابق أصبحت تسمى مديرية الحماية المدنية.

وتقع مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل غرب مقر الولاية بالحي الإداري يحدها من الشرق الحي الإداري، من الغرب الحي العسكري، شمالا مقر الجيش الشعبي البلدي (القوات البحرية)، جنوبا الطريق المؤدي إلى جامعة جيجل.

يقدر عدد موظفي مديرية الحماية المدنية بـ 66 موظف، كما تتشكل من 03 مصالح وهي كما يلي:

✓ مصلحة الوقاية: من مهامها متابعة ومراقبة تطبيق النصوص التنظيمية والمقاييس الوقائية والأمنية المتعلقة بمجال الوقاية، واعداد ومراقبة مخططات الوقاية والسهر على تنفيذها، وتضم

مصلحة الوقاية: مكتب المراقبة، مكتب الدراسات، مكتب الخرائط والأخطار الخاصة، مكتب الاحصاء والتوعية

✓ مصلحة الحماية العامة: من مهامها اعداد مخططات التدخل وتنظيم الاسعافات، والمتابعة الميدانية لمدى ادراج وسائل التدخلات في حالة حدوث الكوارث، وتضم مصلحة الحماية العامة: مكتب المخططات، مكتب جهاز الحماية، مكتب الاتصالات العملية، مكتب الاسعافات وترقية الاسعاف

✓ مصلحة الإدارة والامداد: من مهامها القيام بالتسيير غير الممرکز للوسائل المادية والمالية لصالح الحماية المدنية في الولاية، وتظم مصلحة الإدارة والإمداد مكتب الأملاك، مكتب التكوين، مكتب المستخدمين والنشاط الاجتماعي، مكتب المحاسبة والمالية

تتكون الحماية المدنية لولاية جيجل من 10 وحدات بين وحدات ثانوية ووحدات قطاع وهي:

- الوحدة الرئيسية بجيجل
- الوحدة الثانوية بالعوانة
- الوحدة الثانوية بالميلية
- الوحدة الثانوية بزيامة المنصورية
- الوحدة الثانوية ببلغيموز
- الوحدة الثانوية بتاكسانة
- الوحدة الثانوية بالطاهير
- وحدة قطاع بزيامة منصورية
- المركز المتقدم بجيجل
- الوحدة البحرية جن جن

ومن بين مهامها الأساسية:

- الوقاية والتدخلات أثناء الكوارث الطبيعية والتكنولوجية
- حراسة الشواطئ والمصطافين
- تقديم الإسعافات في الحوادث المنزلية

- إخماد الحرائق بمختلف أنواعها
- إعداد الدراسات الوقائية للوقاية من مختلف الأخطار
- القيام بحملات التحسيس والتوعية من مختلف الأخطار
- التغطية الأمنية في نقل المواد الخطيرة

ج. محافظة الغابات لولاية جيجل

تعود الجذور التاريخية لمحافظة الغابات لولاية جيجل إلى عهد الاستعمار الفرنسي بالجزائر، وبالنظر للأهمية الكبيرة للثروة الغابية قام المستعمر بإعداد طبوغرافيا للغابات وخرائط رسمية لها مع تحديد مساحتها، حيث قام سنة 1903 بسن قوانين خاصة لتسيير هذه الثروة وحمايتها وحسن استغلالها، وبعد الاستقلال ومن أجل الاستغلال الأحسن للمنتوجات الغابية وتحويلها ارتأت الدولة الجزائرية إلى انشاء الديوان الوطني للأشغال الغابية (Office National de Travaux Forestiers) وذلك سنة 1971 وبعد التقسيم الإداري لسنة 1975 صنف جيجل كولاية أصبح لها مديريات من بينها مديرية تنمية الفلاحة لولاية جيجل التي كانت تدير قطاع الغابات باسم نيابة المديرية، وتعاقت على تسييرها عدة مديريات تحت تسميات مختلفة كنيابة مديرية البيئة والغابات في سنة 1985، مصلحة الغابات لدى قسم تنمية أعمال الري في سنة 1987 ومحافظة الغابات لولاية جيجل تحت وصاية الوكالة الوطنية للغابات في سنة 1990، وبناء على المرسوم التنفيذي رقم 333/95 المؤرخ في 1995.10.25 أصبحت محافظة الغابات لولاية جيجل تحت إشراف المديرية العامة للغابات

تقع محافظة الغابات بمركز مدينة جيجل يحدها من الشرق ابتدائية بن شويب رشيد وثانوية كعولة تونس، ومن الغرب طريق قسنطينة، ومن الشمال ثكنة الدرك الوطني، ومن الجنوب العيادة المتعددة الخدمات العالية، تتربع على مساحة تقدر بـ 2816م²، كما تضم 34 موظف دائم 22 عامل متعاقد بعدد مكاتب يقدر بـ 20 مكتب.

تضم محافظة الغابات بجيجل 05 مقاطعات وكل مقاطعة تقسم إلى إقليم وكل إقليم يقسم إلى فروز

- مقاطعة بدائرة العنصر بها 17 موظف
- مقاطعة بدائرة الميلية بها 22 موظف

- مقاطعة بدائرة الطاهير بها 29 موظف
- مقاطعة بدائرة تاكسنة بها 22 موظف
- مقاطعة بدائرة العوانة بها 21 موظف

تتمثل أهم مهام محافظة الغابات لولاية جيجل في:

- تنفيذ البرامج والتدابير في مجال تطوير الثروة الغابية
- المحافظة على الأراضي من الانجراف والتصحر
- المتابعة والمراقبة بالاتصال مع المصالح المعنية
- القيام بعمليات الوقاية من الحرائق والأمراض الطفيلية ومكافحتها
- تنفيذ البرامج والإرشادات والتوعية المتعلقة بالمحافظة على الثروة الغابية والصيدية

كما تنقسم المحافظة إلى أربعة (04) مصالح وهي:

- مصلحة الإدارة والوسائل (الميزانية وتسيير الموارد البشرية)
- مصلحة التسيير والثروات والدراسات والبرامج (مكتب الدراسات والبرامج، التنظيم والشرطة الغابية...)
- مصلحة حماية النباتات والحيوانات (تضم مكتب الوقاية ومكافحة الحرائق، ومكتب الحيوانات المحمية)
- مصلحة توسيع الثروات وحماية الأراضي (مكتب توسيع الثروات، ومكتب الحماية واستصلاح الأراضي)

د. بلدية العوانة

العوانة إحدى بلديات ولاية جيجل تقع شمال غرب ولاية جيجل، يحدها من الشمال البحر الأبيض المتوسط، من الغرب بلدية زيامة منصورية، من الشرق بلديتي جيجل وقاوس، من الجنوب الغربي بلدية سلمى بن زيادة، ومن الجنوب الشرقي بلدية تاكسنة، يغلب على البلدية الطابع الجبلي مما يجعل معظم سكانها يعتمدون على الفلاحة الجبلية، تتربع بلدية العوانة على مساحة تقدر بـ 127.94 كلم²، وقد بلغ عدد سكان البلدية إلى غاية سنة 2018 ما يساوي 15877 فرد.

وتعد بلدية العوانة منطقة سياحية بامتياز وقبله المصطافين صيفا، تعرف بشواطئها الساحرة وغاباتها المبهرة، كما تزخر بمواقع سياحية رائعة كالحظيرة الوطنية بتازة وحديقة للحيوانات والألعاب والتسلية، وكذا جزيرتين وميناء للصيد البحري والنزهة، وجبالها الكثيرة

وتضم بلدية العوانة خمسة (05) مصالح و ثلاثة (03) مكاتب تتوزع كما يلي:

- مصلحة التنظيم والشؤون العامة (تضم تكتب البطاقات الرمادية، مكتب التنظيم، مكتب الانتخابات، مكتب المنازعات، مكتب الحالة المدنية)
- مصلحة المالية والمستخدمين (تضم مكتب المستخدمين، مكتب الممتلكات، مكتب الميزانية)
- مصلحة التعمير والبناء (تضم مكتب الدراسات، مكتب الصفقات العمومية، مكتب التعمير)
- مصلحة البيومترية (تضم مكتب المصادقة، مكتب التدقيق، مكتب الحجز، مكتب تسليم الوثائق)
- مصلحة الصيانة والتعمير (تضم مكتب الطرق والصيانة، مكتب تسيير الحظيرة، مكتب النظافة والتطهير)
- مكتب الأمانة العامة (الإشراف على سير كل المصالح في البلدية وهي مهام الأمين العام للبلدية)
- مكتب الارشيف والوثائق والاحصائيات
- مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافة والرياضة

هـ. بلدية سلمى بن زيادة

واحدة من بلديات ولاية جيجل، وهي بلدية جبلية تعود نشأتها إلى سنة 1985، كما تبعد عن دائرة العوانة بـ 32 كلم، وعن مقر الولاية بـ 52 كلم، يحدها من الشمال بلدية العوانة، ومن الشرق بلدية تاكسنة، ومن الجنوب بلدية ايراقن سويسي، أما غربا فتحدها بلدية زيامة منصورية، وتصنف على أنها بلدية جبلية واعرة نشاطها الرئيسي هو النشاط الفلاحي، وتربية المواشي والدواجن وممارسة الفلاحة التقليدية، بها غابات كثيفة وأشجار الزان والبلوط، كما تحتوي على العديد من الوديان التي يستغلها السكان في نشاطهم الفلاحي، حيث تتربع على مساحة تقدر بـ 113 كلم²، وقدّر عدد سكانها حسب احصاء السكان لسنة 2018 بـ 1100 فرد.

يشتغل ببلدية سلمى بن زيادة 58 موظف منهم 31 موظف دائم و27 موظف متعاقد، وتضم البلدية خمسة (03) مصالح ومكتبين (02) تتوزع كما يلي:

- مصلحة التنظيم والشؤون العامة (مكتب التنظيم والشؤون القانونية والمنازعات، مكتب الانتخابات والسكان، مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية، مكتب الحالة المدنية)
- مصلحة المالية والمستخدمين (تضم مكتب المستخدمين، مكتب الممتلكات، مكتب الميزانية)
- مصلحة التعمير والبناء (تضم مكتب الدراسات، مكتب الصفقات العمومية، مكتب التعمير والبناء، مكتب الصيانة والتطهير والنظافة)
- مكتب الأمانة العامة (الإشراف على سير كل المصالح في البلدية وهي مهام الأمين العام للبلدية)
- مكتب الوثائق والإرشيف والاحصائيات والتحليل

و. بلدية اراقن سويسي

يعود تاريخ انشاء بلدية اراقن سويسي إلى يوم الفاتح من شهر جانفي عام 1985 بموجب التقسيم الإداري الجديد لسنة 1984، كما تعد بلدية اراقن سويسي بلدية جبلية نشاطها الرئيسي هو النشاط الفلاحي، وتربية المواشي والدواجن وممارسة الفلاحة التقليدية وأيضاً التجارة المحلية، كما يوجد بها معمل خاص بتوفير الطاقة الكهربائية طاقتة الانتاجية (16 MW).

تقع بلدية اراقن سويسي في أقصى الجنوب الغربي لولاية جيجل، يحدها من الشمال الغربي بلدية زيامة منصورية، ومن الشمال الشرقي بلدية سلمى بن زيادة، ومن الجنوب الشرقي بلدية بن ياجيس، ومن الجنوب الغربي بلدية بابور بولاية سطيف، يخترقها الطريق الولائي رقم 137 الرابط بين بلدية زيامة منصورية و ولاية جيجل وبلدية بابور التابعة لولاية سطيف، وتبعد بلدية اراقن عن مقر ولاية جيجل بـ 73 كلم، وعن دائرة زيامة منصورية بـ 30 كلم، تقدر مساحتها بـ 14369 هكتار، وقد بلغ عدد سكان البلدية حتى عام 2018 ما يساوي 3028 فرد.

يعمل بالبلدية 84 موظف منهم 37 موظف دائم و47 موظف متعاقد، وتضم البلدية خمسة (03) مصالح ومكتبين (02) تتوزع كما يلي:

- مصلحة التنظيم والشؤون العامة (مكتب التنظيم والشؤون القانونية والمنازعات، مكتب الانتخابات والسكان، مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية، مكتب الحالة المدنية)

- مصلحة المالية والمستخدمين (تضم مكتب المستخدمين، مكتب الممتلكات، مكتب الميزانية)
- مصلحة التعمير والبناء (تضم مكتب الدراسات، مكتب الصفقات العمومية، مكتب التعمير والبناء، مكتب الصيانة والتطهير والنظافة).
- مكتب الأمانة العامة (الإشراف على سير كل المصالح في البلدية وهي مهام الأمين العام للبلدية)
- مكتب الوثائق والإرشيف والاحصائيات والتحليل.

ز. بلدية الجمعة بني حبيبي

هي إحدى بلديات ولاية جيجل تقع شرق ولاية جيجل، يحدها من الشمال كل من بلديتي سيدي عبد العزيز وخيري واد عجول، ومن الشرق بلدية العنصر، من الجنوب بلدية بوراوي بلهادف، ومن الغرب بلدية برج الطهر، يميز البلدية الطابع الجبلي والريفي، نشاطها الغالب هو الفلاحة وتربية المواشي وكذا حرفة النسيج، كما تتميز البلدية بمناظر طبيعية خلابة بكل من سدات ووادي يرجانة، وبوعمر وشلالات مازو وغيرها، تتربع على مساحة قدرها 48.75 كلم²، وقد قدر عدد سكانها إلى غاية سنة 2022 بتعداد يساوي 18002 فرد.

ويشغل ببلدية الجمعة بني حبيبي 216 موظف، كما تنتظم البلدية في خمسة (05) مصالح وثلاثة (03) مكاتب تتوزع كما يلي:

- مصلحة التنظيم والشؤون العامة (تضم تكتب البطاقات الرمادية، مكتب التنظيم، مكتب الانتخابات، مكتب المنازعات، مكتب الحالة المدنية)
- مصلحة المالية والمستخدمين (تضم مكتب المستخدمين، مكتب الممتلكات، مكتب الميزانية)
- مصلحة التعمير والبناء (تضم مكتب الدراسات، مكتب الصفقات العمومية، مكتب التعمير)
- مصلحة البيومترية (تضم مكتب المصادقة، مكتب التدقيق، مكتب الحجز، مكتب تسليم الوثائق)
- مصلحة الصيانة والتعمير (تضم مكتب الطرق والصيانة، مكتب تسيير الحظيرة، مكتب النظافة والتطهير)
- مكتب الأمانة العامة (الإشراف على سير كل المصالح في البلدية وهي مهام الأمين العام للبلدية)
- مكتب الإرشيف والوثائق والاحصائيات
- مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافة والرياضة

ج. بلدية تاكسنة

أحدى بلديات ولاية جيجل وهي بلدية مقر الدائرة، تعود نشأتها إلى سنة 1946 حيث كانت تسمى آنذاك "رئاسة متلاتين"، ومع صدور قانون التنظيم الاقليمي للبلاد رقم 09/84 المؤرخ في 04 فيفري 1984 أصبحت تسمى "تاكسنة"، وهي كلمة لاتينية تعني "منطقة تقع بين جبلين" يغلب على البلدية الطابع الجبلي الوعر، فهي تقع جنوب شرق مقر ولاية جيجل على بعد 22 كلم على امتداد الطريق الوطني رقم 77 الذي يربط مدينة جيجل بمدينة ملية، كما يقدر ارتفاعها بأكثر من 800 متر على سطح البحر، يحدها من الشرق بلدية وجانة، ومن الغرب بلدية العوانة، ومن الجنوب الغربي بلدية سلمى بن زيادة، ويحدها من الشمال بلدية قاوس، ومن الجنوب بلدية بودريعة بن ياجيس، ومن الجنوب الشرقي بلدية جيملة، ومن الشمال الشرقي بلدية الأمير عبد القادر، تتربع على مساحة قدرها 147.08 كلم²، وقد بلغ عدد سكانها في احصاء 2018 ما يقدر بـ 18757 فرد.

ويشغل بلدية تاكسنة 115 موظفا موزعين على مختلف المكاتب، كما ينظم البلدية خمسة (05) مصالح وثلاثة (03) مكاتب تتوزع كما يلي:

- مصلحة التنظيم والشؤون العامة (تضم تكتب البطاقات الرمادية، مكتب التنظيم، مكتب الانتخابات، مكتب المنازعات، مكتب الحالة المدنية)
- مصلحة المالية والمستخدمين (تضم مكتب المستخدمين، مكتب الممتلكات، مكتب الميزانية)
- مصلحة التعمير والبناء (تضم مكتب الدراسات، مكتب الصفقات العمومية، مكتب التعمير)
- مصلحة البيومترية (تضم مكتب المصادقة، مكتب التدقيق، مكتب الحجز، مكتب تسليم الوثائق)
- مصلحة الصيانة والتعمير (تضم مكتب الطرق والصيانة، مكتب تسيير الحظيرة، مكتب النظافة والتطهير)
- مكتب الأمانة العامة (الإشراف على سير كل المصالح في البلدية وهي مهام الأمين العام للبلدية)
- مكتب الارشيف والوثائق والاحصائيات
- مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافة والرياضة

والجدول التالي يوضح أسباب اختيار مؤسسات الدراسة الميدانية

جدول رقم (03) يوضح أسباب اختيار مؤسسات الدراسة

اسم المؤسسة	سبب الاختيار
مديرية الإدارة المحلية بمقر ولاية جيجل	<ul style="list-style-type: none"> - ممثلة وزارة الداخلية والجماعات المحلية على المستوى المحلي - تنجز مخطط سنوي لتسيير الأزمات - ولاية سياحية تكثر بها التجمعات السكانية التي تشكل خطر لظهور أزمات - ولاية جيجل تعاني من المخاطر التالية: الزلازل، الحرائق، الفيضانات، حوادث المرور، الاختناقات... إلخ (تاريخ الولاية يؤكد هذا) - تعاني من المخاطر المتعلقة بصحة الانسان والحيوان والنبات
الحماية المدنية	<ul style="list-style-type: none"> - المؤسسة الرئيسية في التدخل أثناء المخاطر والكوارث والأزمات والحوادث - لها مخطط سنوي لكل نوع من أنواع الأزمات التي يمكن أن تحدث - تشرف وتستقبل مخططات المؤسسات الأخرى وتنسق معها للتدخل أثناء الأزمات
محافظة الغابات	<ul style="list-style-type: none"> - تنجز مخطط سنوي للتدخل أثناء حرائق الغابات - ولاية جيجل ولاية غابية وتكثر فيها الحرائق - تتدخل إلى جانب الحماية المدنية في مختلف الأزمات
بلدية العوانة	<ul style="list-style-type: none"> - ساحلية تكثر فيها الحرائق وحوادث المرور وخطر الفيضانات والأخطار التي تنجم عن التجمعات (الشواطئ) - المخاطر المتعلقة بصحة الانسان والحيوان والنبات (يغلب عليها الطابع الجبلي، ونشاطها فلاحي وتعتمد في معيشتها على تربية الحيوانات)
بلدية سلمى	<ul style="list-style-type: none"> - جبلية تكثر فيها حرائق الغابات والثلوج - مخاطر مرتبطة بصحة الانسان والحيوان والنبات (نشاط سكانها فلاحي وتعتمد على تربية الحيوانات)
بلدية اراقن	<ul style="list-style-type: none"> - جبلية تكثر فيها حرائق الغابات والثلوج - المخاطر المتعلقة بصحة الانسان والحيوان والنبات (نشاط سكانها فلاحي وتعتمد على تربية الحيوانات)
بلدية الجمعة بني حبيبي	<ul style="list-style-type: none"> - تكثر فيها الفيضانات، حرائق الغابات - المخاطر المتعلقة بصحة الانسان والحيوان والنبات
بلدية تاكسانة	<ul style="list-style-type: none"> - جبلية تكثر فيها حرائق الغابات والثلوج - المخاطر المتعلقة بصحة الانسان والحيوان والنبات

المصدر: إعداد الطالبة

3.1. المجال البشري

مرحلة توضيح المجال البشري للدراسة خطوة هامة في مسار البحث سواء تعلق البحث بالمسوح الاجتماعية أو في حالة اختبار العينة، ويقصد بالمجال البشري عدد الموظفين بالمؤسسات المختارة للدراسة الميدانية، حيث تم اختيار أولا القطاعات المعنية بالتخطيط الاستراتيجي للكوارث والأزمات، وبعدها تحديد من هذه القطاعات المؤسسات المعنية وبعدها حددنا الموظفين المعنيين بعملية التخطيط الاستراتيجي لتسيير الأزمات على المستوى المحلي، والجدول التالي يوضح توزيع الموارد البشرية حسب كل مؤسسة.

جدول رقم (04) يوضح المجال البشري

عدد الموظفين	المؤسسة
174	الادارة المحلية بولاية جيجل
66	الحماية المدنية
34	محافظة الغابات
147	بلدية العوانة
50	بلدية سلمى بن زيادة
84	بلدية اراقن سويسي
115	بلدية تكسانة
397	بلدية الجمعة بني حبيبي
1040	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة

4.1. المجال الزمني

يشير المجال الزمني للدراسة إلى الوقت المستغرق لإنجازها، فالدراسة النظرية بدأت منذ اختيار الموضوع والموافقة عليه في سنة 2015، وبعد ضبط ميدان الدراسة بدأت الزيارات الميدانية إلى كل المؤسسات المعنية بالدراسة، وقد تمت الزيارات الميدانية خلال الفترات المحددة فيما يلي: (باستثناء بلدية الجمعة بني حبيبي لأنني موظفة بها برتبة متصرف إقليمي رئيسي).

الزيارات الاستطلاعية: تمت منذ اختيار الموضوع و موافقة اللجنة عليه إلى غاية بداية الزيارات الرسمية التي تمت فيما بعد، وأن مجمل الزيارات الآتي ذكرها تمت بعد عديد الزيارات الأولية التي تم فيها كذلك تقديم طلب اجراء التبريص بالمؤسسات المعنية، حيث تمت الموافقة وتقديم التسهيلات الكاملة لإجراء الدراسة الميدانية بكل المؤسسات المختارة.

الزيارة الأولى: من يوم الثلاثاء 25 أفريل إلى يوم الاثنين 30 ديسمبر 2018

- زيارة يوم الثلاثاء 25 أفريل 2018 إلى مديرية الحماية المدنية، حيث تم مقابلة المسؤول المكلف بالخرائط والأخطار، تم النقاش حول كيفية إعداد المخطط العملي لإدارة الأزمات على مستوى الحماية المدنية، وقد تم منحي نموذج سابق عن هذ المخطط للاطلاع عليه وتقريب الفكرة.
- زيارة يوم الاثنين 30 ديسمبر 2018 إلى الإدارة المحلية بولاية جيجل، حيث تم مقابلة مدير الإدارة المحلية وتم النقاش حول مخطط التدخل الولائي على اعتبار أن مديرية الإدارة المحلية هي المسؤولة على اعداده، وقدم لنا شروحات عن القطاعات المعنية بالتدخل لإعداد هذه المخطط.
- زيارة إلى مديرية الأشغال العمومية، حيث تم مقابلة مع رئيس مصلحة المالية والمستخدمين كان هدفها معرفة دور مديرية الأشغال العمومية في مواقف الأزمات، من خلال تقديمه لنا نسخة عن المخطط الخاص بالمديرية والذي ينجز بشكل سنوي، إذ وضع لنا دورهم في عملية التنسيق مع القطاعات المعنية بإدارة الكوارث والأزمات من خلال تدخلاتهم في فتح الطرقات وغيرها من العمليات التي تسهل وصول الأفراد المعنيين بالتدخل لاحتواء وضع الكارثة والأزمة.

الزيارة الثانية: كانت خلال الفترة من يوم 06 جانفي إلى يوم 20 جانفي 2019

- زيارة يوم 06 جانفي إلى بلدية العوانة، حيث تم لقاء الأمين العام للبلدية، وكان الهدف من هذه الزيارة الحديث عن الأخطار التي تعاني منها البلدية والتي تم انجاز مخطط الوقاية منها.
- زيارة يوم 08 جانفي إلى محافظة الغابات، حيث تم تقديم ترخيص للسيد محافظ الغابات بالولاية للموافقة على إجراء تربص ومجموع مقابلات والحصول على معلومات تخدم هدف الدراسة بالمديرية
- زيارة يوم 15 جانفي إلى مديرية الإدارة المحلية، في هذه الزيارة تم مواصلة النقاش مع مدير الإدارة المحلية حول كيفية تفعيل مخطط التدخل في حال وقوع كارثة، كما تم توضيح طرق تدخل المقاييس المعنية بالتدخل حسب طبيعة ونوع الأزمة.
- زيارة يوم 20 جانفي إلى مديرية الحماية المدنية (مكتب المستخدمين) تم في هذه الزيارة مقابلة رئيس مكتب المستخدمين حيث خصصت هذه الزيارة للحصول على معلومات تتعلق بالمديرية وعدد الموظفين بها، عدد الوحدات الرئيسية والثانوية والقطاعات بالولاية وعدد موظفيها ومكان تواجدها.

الزيارة الثالثة: كانت خلال الفترة 10 أبريل إلى 30 أبريل 2019

- زيارة يوم 10 أبريل إلى محافظة الغابات، تم في هذه الزيارة مقابلة رئيس مكتب الحرائق على مستوى المحافظة، والذي قدم لي بالشرح مجموعة معلومات على طبيعة مهامهم في هذا المجال وتم شرح كذلك مخطط الوقاية التي يشرف على انجازه مكتبه، وهو مخطط ينجز سنويا بالتنسيق مع مديرية الحماية المدنية، وبمراعاة خصوصية غابات كل منطقة بالولاية.
- زيارة يوم 14 أبريل إلى بلدية سلمى بن زيادة، هدفت هذه الزيارة لمقابلة رئيس المجلس الشعبي البلدي والحديث عن الاجراءات المحضرة للتدخل في حال حدوث كوارث وأزمات.
- زيارة يوم 14 أبريل إلى بلدية ايراقن، هدفت هذه الزيارة لمقابلة رئيسة المجلس الشعبي البلدي والحديث عن الاجراءات المحضرة للتدخل في حال حدوث كوارث وأزمات.
- زيارة يوم 17 أبريل إلى بلدية تكسانة، تم مقابلة الأمين العام للبلدية وتم النقاش حول خصوصية المنطقة وتحديد طبيعة الأخطار التي تعاني منها البلدية.

- زيارة يومي 21 و 22 أفريل إلى مديرية الحماية المدنية خصصت هذه الزيارة لمكتب الوقاية، حيث تم النقاش مع رئيس المكتب حول مخطط الوقاية (كيفية إعداده، المعنيين بالمشاركة في إعداده، مراحل إعداده، محاكاته...).
- زيارة يوم 25 أفريل إلى مصلحة المستخدمين بالحي الإداري، تم الزيارة للحصول على معلومات تخص موظفي المديرية كالعدد والرتب، والهيكل التنظيمي.
- زيارة يوم 28 أفريل إلى مصلحة الميزانية والممتلكات بولاية جيجل، خصصت هذه الزيارة للوقوف على التجهيزات التي تملكها الولاية وتستعين بها أثناء حدوث الأزمات.
- زيارة يوم 30 أفريل إلى محافظة الغابات، خصصت هذه الزيارة لمقابلة مكتب التكوين والمتابعة على مستوى المحافظة، والذي شرح فيها الكيفيات المتابعة في عملية التوظيف بهذا القطاع وما يتبعها من عمليات تكوين قبل الالتحاق وبعد الالتحاق، كما قدم لنا القانون الأساسي الذي يخضع له هذا القطاع، والتركيز على المواد التي تنص على التكوين لممارسة عملهم.

الزيارة الرابعة: وهي الفترة من 07 جانفي إلى غاية 10 فيفري 2020

- زيارة يوم 07 جانفي لمديرية الحماية المدنية ومقابلة رئيس مكتب التكوين إذ تم إطلاعي على مخطط التكوين المبرمج لفائدة ضباط وأعوان المديرية خلال شهري فيفري ومارس، حيث تم منحي نسخة من مخطط التكوين والمقاييس المبرمجة للتكوين عليها.
- زيارة يوم 27 جانفي لبلدية العوانة ومقابلة السيد الأمين العام حيث تم اطلاعي على مخطط التدخلات والاسعافات المعد على مستوى البلدية، وتوضيح كيف تم إعداده ومن المسؤول على أنجازه، وقد تم الحصول على نسخة منه.
- زيارة يوم 03 فيفري لبلدية سلمى بن زيادة ومقابلة رئيس المجلس الشعبي البلدي حيث تم اطلاعي على مخطط التدخلات والاسعافات البلدي وشرح المعلومات المتضمنة فيه، كما تم الحصول على نسخة منه.
- زيارة يوم 06 فيفري لبلدية اراقن سويسي ومقابلة الأمين العام للبلدية حيث تم اطلاعي على مخطط التدخلات والاسعافات البلدي وشرح المعلومات المتضمنة فيه، كما تم الحصول على نسخة منه.

- زيارة يوم 10 فيفري لبلدية تاكسانة ومقابلة الأمين العام للبلدية، وكذلك رئيس مصلحة المستخدمين حيث تم اطلاعي على مخطط التدخلات والاسعافات البلدي وشرح المعلومات المتضمنة فيه، كما تم الحصول على نسخة منه.

الزيارة الخامسة: وهي الفترة من 04 مارس إلى غاية 30 مارس 2021

- زيارة يوم 04 مارس لمديرية الحماية المدنية حيث تم مقابلة رئيس مكتب الخرائط والأخطار والذي تم اطلاعي على أخر القرارات الوزارية التي وضحت بشكل مفصل كيفية التخطيط لإدارة الكوارث والأزمات على المستوى الوطني، الولائي، البلدي، الموقع الحساس، كما تم اطلاعي على الدليل الذي أعده المشرع حول العملية، وقد تم الحصول على نسخ من القرارات الوزارية والدليل كذلك.
- زيارة يوم 08 مارس لمديرية الصحة ومقابلة السيد نائب المدير إذ تم النقاش حول الاجراءات التي اتخذتها مديرية الصحة كقطاع أول في التدخل والتعامل مع حالات الإصابة بفيروس كورونا، حيث تم الحصول على احصائيات حول عدد المتوفين بالفيروس، واحصائيات حول اللقاح الذي تحصلت عليه الولاية، لأن هذا الوباء يعد حقا أزمة تطلب تدخل كل القطاعات من أجل الحد من انتشارها.
- زيارة يوم 18 مارس لمحافظة الغابات حيث تم مقابلة السيد رئيس مكتب التكوين، وقد تم اطلاعي على برنامج التكوين المعد لصالح ضباط وأعوان الغابات، مع تحديد المخاطر المرتبطة بحرائق الغابات والتي سيتم تكوين المعنيين عليها، كما تم الحصول على نسخة من البرنامج التكويني.
- زيارة يوم 17 مارس لمديرية الحماية المدنية ومقابلة مع رئيس مكتب الوقاية واطلاعي على مخطط الوقاية الخاص بمديرية الحماية المدنية، وتوضيح المواد القانونية التي تنظم وتوضح كيفية إعداد هذا المخطط، كما تم الحصول على نسخة من الحصيلة السنوية للنشاطات العملية لوحدات الحماية المدنية لولاية جيجل لسنة 2019.
- الحضور يوم 30 مارس لإجتماع ولائي على مستوى قاعة المحاضرات بالحي الإداري حول مناقشة طرق إعداد مخططات التدخل أثناء الكوارث والأزمات على المستوى الولائي والبلدي، حيث تم عرض القوانين والقرارات الوزارية المنظمة للعملية من قبل السيد والي الولاية والأمين العام للولاية ومدير الحماية المدنية، ورئيس مكتب الخرائط والمخططات، وكذلك ورئيس مصلحة التنظيم والشؤون العامة بالولاية.

الزيارة السادسة: وهي الفترة خلال 06 جويلية إلى غاية 31 جويلية 2021

- زيارة يوم 06 جويلية إلى بلدية العوانة، هذه الزيارة خصصت لمقابلة مع السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي كان محور النقاش عن مخطط النجدة البلدي حيث قام السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي بشرح مستفيض عن المخطط (كيف ينجز، ومن يقوم بإعداده، متى يفعل، كيف يفعل، متى ينتهي...)، كما تم تزويدي بنسخة عن المخطط التدخل في حال الأزمات على مستوى البلدية.
- زيارة يوم 12 جويلية إلى محافظة الغابات دامت مدة الزيارة ساعتين، في هذه الزيارة تم مقابلة المكلف بالتكوين والمتابعة على مستوى المديرية حيث تم مواصلة تزويدنا بالمعلومات والوثائق التي توضح كيفية القيام بالتكوين والتقييم والمتابعة، والحصول على تعداد موظفي المحافظة وعدد المحافظات الفرعية ومكان تواجدها بالولاية وتعداد كل محافظة، والحصول على الهيكل التنظيمي للمحافظة، كما تم تزويدنا بالموظفين المعنيين بعملية التخطيط لإدارة الأزمات التي تخص قطاعهم، وهذا ما سهل علينا ضبط عددهم وسهولة مقابلتهم.
- زيارة يوم 14 جويلية إلى مصلحة المستخدمين بالحي الإداري، وهي زيارة أولى للمصلحة تم الحديث فيها القوانين والمراسيم التنظيمية التي تنظم العمل بالمديرية، كما تم تزويدي بسخ عن مقررات الترقية والتكوين تخص موظفي البلدية، وكذلك نسخ عن قوانين ومراسيم تنظيمية وتعليمات تتعلق بالموظفين.
- زيارة يوم 15 جويلية إلى مديرية الأشغال العمومية، وتم خلال هذه الزيارة الوقوف على مختلف التجهيزات والوسائل التي تحتوي عليها المديرية والتي تستخدمها في عملية التدخل وإدارة الكوارث والأزمات التي تحدث على المستوى المحلي.
- زيارة يوم 20 جويلية لبلدية العوانة ومقابلة مع الأمين العام للبلدية جراء الهزة الأرضية التي ضربت غرب الولاية في ليلة 19 جويلية، حيث تم النقاش حول الإجراءات التي تم اتخاذها فيما يخص تحضير أماكن إيواء الأشخاص وتقديم التموين اللازم لهم من حيث الأكل والشرب، والتموين بالطاقة، والتنسيق مع القطاعات المعنية من أجل التدخل وتقديم المساعدات الطبية والنفسية وضمان أمنهم وأمن ممتلكاتهم.
- زيارة يوم 25 جويلية إلى الإدارة المحلية بولاية جيجل، تمت مقابلة السيد مدير الميزانية والممتلكات على مستوى الإدارة المحلية، قدم لنا توضيحات حول التكلفة المالية التي يتطلبها إعداد مخطط

- التدخل، وكذا التجهيزات والوسائل المادية التي تحتاجها العملية، وما تحتاجه من وسائل للتدخل من القطاعات الأخرى الفاعلة في حال حدوث الكارثة على المستوى المحلي.
- زيارة يوم 27 جويلية إلى مصلحة المستخدمين بالحي الإداري، في هذه الزيارة تم الحصول على عدد موظفي مديرية الإدارة المحلية، وأيضا الحصول على نبذة عن الإدارة المحلية بالولاية وكذا الهيكل التنظيمي للمديرية.
 - زيارة يوم 29 جويلية لبلدية العوانة، خصصت هذه الزيارة لمكتب المستخدمين حيث تم طلب الحصول على بعض المعلومات التي تهم دراستنا، منها عدد الموظفين بالبلدية، الهيكل التنظيمي للبلدية، ومعلومات أخرى عن الموظفين المكلفين بعملية إعداد مخطط النجدة البلدي في حال وقوع كارثة.

الزيارة السابعة: وهي الفترة من 03 أفريل إلى غاية 14 ماي 2022

- زيارة يوم 03 أفريل إلى بلدية سلمى بن زيادة، في هذه الزيارة تم مقابلة رئيس المجلس الشعبي البلدي، وتم النقاش حول الطبيعة الجغرافية للبلدية ونوع المخططات التي تتجز بمقابل نوع الأخطار التي تعاني منها البلدية، وتم تزويدي بنسخة عن مخطط التدخل في حال وقوع الأزمات على مستوى بلدية سلمى بن زيادة.
- زيارة يوم 03 أفريل إلى بلدية اراقن سويسي، في هذه الزيارة تم مقابلة رئيسة المجلس الشعبي البلدي، وتم النقاش حول المخططات التي تتجز بمقابل نوع الأخطار التي تعاني منها البلدية، وتم تزويدي بنسخة عن مخطط التدخل في حال وقوع الأزمات على مستوى بلدية اراقن سويسي.
- زيارة يوم 10 أفريل إلى بلدية تاكسنة مكتب الأمين العام للبلدية، في هذه الزيارة تم مقابلة الأمين العام للبلدية، وتم النقاش حول الطبيعة الجغرافية للبلدية ونوع المخططات التي تتجز بمقابل نوع الأخطار التي تعاني منها البلدية، وتم تزويدي بنسخة عن مخطط التدخل في حال وقوع الأزمات على مستوى بلدية تكسانة.
- زيارة يوم 17 أفريل إلى بلدية سلمى بن زيادة مكتب المستخدمين، في هذه الزيارة تم الحصول على معلومات حول الموظفين عددهم، رتبهم، ترقيتهم، وكذا معلومات حول المكلفين بإعداد مخطط التدخل البلدي، الهيكل التنظيمي للبلدية ونبذة عن البلدية.

- زيارة يوم 17 أفريل إلى بلدية اراقن سويسي مكتب المستخدمين، في هذه الزيارة تم الحصول على معلومات حول الموظفين عددهم، رتبهم، ترقيتهم، وكذا معلومات حول المكلفين بإعداد مخطط التدخل البلدي، الهيكل التنظيمي للبلدية ونبذة عن البلدية.
- زيارة يوم 24 أفريل إلى بلدية تاكسنة مكتب المستخدمين، في هذه الزيارة تم الحصول على معلومات حول الموظفين عددهم، رتبهم، ترقيتهم، وكذا معلومات حول المكلفين بإعداد مخطط التدخل البلدي، الهيكل التنظيمي للبلدية ونبذة عن البلدية.
- زيارة يوم 14 ماي إلى مديرية الحماية المدنية (مكتب الخرائط والأخطار والمخططات)، خصصت هذه الزيارة للتفصيل أكثر في كيفية إعداد مخطط النجدة في حالة وقوع كارثة، حيث تم النقاش حول المرسوم التنفيذي رقم 59 /19 المؤرخ في 19 فيفري 2019 والذي عدل في عدد مقاييس التدخل ووضح في مواده كيفية إعداد مخططات الوقاية ومخططات التدخل على المستوى الوطني والولائي والبلدي.

الزيارة الثامنة: وهي الفترة من 14 أوت إلى غاية 31 أكتوبر 2022

- الحضور يوم 14 أوت لليوم التكويني حول كيفية إعداد مخططات النجدة على المستوى الولائي البلدي والموقع الحساس، على مستوى قاعة المحاضرات بالحي الإداري، والذي قام به مدير الحماية المدنية لفائدة مسؤولي مقاييس التدخل على المستوى الولائي وعلى المستوى المحلي وعددهم 13 مسؤول مقياس، وأيضا لفائدة الاطارات المكلفة بإعداد هذه المخططات.
- زيارة يوم 22 أوت لبلدية العوانة ومقابلة السيد الأمين العام حيث تم الاطلاع على مراحل إعداد مخطط النجدة البلدي ومعرفة نوع الأخطار والكوارث التي تعاني منها البلدية، كما تم تسجيل عدة صعوبات أقرها السيد الأمين العام، منها صعوبة إعداد الخرائط الزلزالية وكذلك عدم فهم كيفية اجراء الدراسة التحليلية لكل خطر تعاني منه البلدية.
- زيارة يوم 31 أوت لبلدية تاكسنة ومقابلة السيد الأمين العام والإطار المكلف بإعداد المخطط، حيث تم الاطلاع على مراحل إعداد مخطط النجدة البلدي ومعرفة نوع الأخطار والكوارث التي تعاني منها البلدية، كما تم تسجيل عدة صعوبات أقرها السيد الأمين العام، منها صعوبة إعداد الخرائط الزلزالية والمناخية، وكذلك عدم فهم كيفية اجراء الدراسة التحليلية لكل خطر تعاني منه البلدية.

- زيارة يوم 04 سبتمبر لبلدية اراقن سويسي ومقابلة السيد الأمين العام والإطار المكلف بإعداد المخطط، حيث تم الاطلاع على مراحل إعداد مخطط النجدة البلدي ومعرفة نوع الأخطار والكوارث التي تعاني منها البلدية، كما تم تسجيل عدة صعوبات أقرها السيد الأمين العام، منها صعوبة إعداد الخرائط الزلزالية وكذلك عدم فهم كيفية اجراء الدراسة التحليلية لكل خطر تعاني منه البلدية.
- الحضور يوم 14 سبتمبر لليوم التكويني حول كيفية إعداد مخططات النجدة على المستوى البلدي على مستوى قاعة المحاضرات بالمركز الثقافي ببلدية الجمعة بني حبيبي، والذي قام به نائب رئيس الوحدة الثانوية للحماية المدنية بالغموز، ومسؤول الوقاية بنفس الوحدة، لفائدة مسؤولي مقياس التدخل على المستوى البلدي وعددهم 13 مسؤول مقياس، وأيضا لفائدة الأمين العام للبلدية والاطار المكلف بالاشراف على إعداد المخطط.
- زيارة يوم 25 سبتمبر لبلدية سلمى بن زيادة ومقابلة رئيس المجلس الشعبي البلدي والاطار المكلف بإعداد مخطط النجدة، حيث تم الاطلاع على مراحل إعداد مخطط النجدة البلدي ومعرفة نوع الأخطار والكوارث التي تعاني منها البلدية، كما تم تسجيل عدة صعوبات أقرها السيد الأمين العام، منها صعوبة إعداد الخرائط الزلزالية وكذلك عدم فهم كيفية اجراء الدراسة التحليلية لكل خطر تعاني منه البلدية.
- الحضور يوم 29 سبتمبر لإجتماع على مستوى دائرة العنصر بحضور رئيس الدائرة والأمين العام للدائرة، والذي خصص لمناقشة التأخر المسجل في إعداد مخطط التدخل البلدي، ومجمل الصعوبات والعراقيل التي واجهت المعنيين في انجاز البطاقات والانتهاء من المخطط، والتي تم تحديدها باجماع كل الحاضرون بصعوبة إعداد بعض الخرائط وصعوبة وعدم وضوح كيفية إعداد الدراسة التحليلية لكل الأخطار، وقد تدخل مدير الوحدة الثانوية لقطاع التدخل بدائرة العنصر موضوعا ومدلا لكل الصعوبات والعراقيل التي واجهت المعنيين بإعداد مخطط النجدة البلدي.
- زيارة يوم 12 أكتوبر لمديرية الحماية المدنية حيث تم توزيع 10 استمارات على المبحوثين المعنيين بالدراسة وتم النقاش خلالها حول الأسئلة المطروحة، وقد تم تعديلها بعدها من خلال الملاحظات التي قدمها المبحوثين ومنها إضافة خيارات أخرى لبعض الأسئلة كالسؤال رقم 09، 14، 19.
- زيارة يوم 13 أكتوبر للإدارة المحلية بهدف تجريب أسئلة الإستمارة، حيث تم توزيع 10 إستمارات على المبحوثين المعنيين بالدراسة، وقد تم النقاش حول بعض الأسئلة وتقديم التوضيحات والهدف من وضعها.

- زيارة يوم 19 أكتوبر لمحافظة الغابات حيث تم خلالها توزيع 05 إستثمارات على المبحوثين المعنيين بالدراسة والهدف كان التأكد من وضوح الأسئلة وقد تم ذلك.
- تم يوم 30 أكتوبر توزيع 10 استثمارات تجريبية على المبحوثين ببلدية الجمعة بني حبيبي، حيث قام المبحوثين بالإجابة على كل الأسئلة، وهذا ما يدل على أنها مفهومة وواضحة.
- زيارة يوم 31 أكتوبر لمديرية الإدارة المحلية لمقابلة مدير الإدارة المحلية بالولاية والحصول منه على نسخة من أشغال اليوم التكويني الذي برمج خلال تلك الفترة حول موضوع آليات مجابهة الكوارث على المستوى الوطني.

الزيارة التاسعة: وهي الفترة من 04 ديسمبر إلى غاية 29 ديسمبر 2022

- زيارة يوم 04 ديسمبر إلى محافظة الغابات خصصت هذه الزيارة لمقابلة المكلف بالحرائق على مستوى المحافظة، حيث خصص اللقاء لشرح أنواع أصناف الأشجار والحشائش التي تتميز بها الولاية ودرجة قابليتها للاشتعال، كما تم تزويدنا بإحصائيات مفصلة عم مجمل التدخلات على مستوى الولاية خلال 20 سنة الماضية أي من 1990 إلى غاية 2010.
- زيارة يوم 07 ديسمبر إلى مديرية الحماية المدنية (مكتب الخرائط والأخطار والمخططات)، خصصت هذه الزيارة للمناقشة حول نموذج أو ما يسمى بالدليل إعداد مخطط التدخل الولائي والبلدي ومخطط الموقع الحساس.
- زيارة يوم 19 ديسمبر إلى الإدارة المحلية بولاية جيجل حيث تم توزيع الاستمارة على المبحوثين المعنيين بالدراسة بصفة شخصية، حيث تم مقابلة كل المبحوثين وعددهم 24 فرد وتوزيع عليهم الاستمارة، وقد تم استرجاع 11 استمارة في نفس اليوم وتم الاتفاق على استرجاع باقي الاستمارات فالיום الموالي حيث تم استرجاعهم بصفة كلية.
- زيارة يوم 20 ديسمبر بلدية سلمى بن زيادة تم خلالها توزيع الاستمارة على المبحوثين بصفة شخصية، حيث تم توزيع 09 استثمارات وتم استرجاعها كلها في نفس اليوم.
- زيارة يوم 21 ديسمبر بلدية اراقن سويسي تم خلالها توزيع الاستمارة على المبحوثين بصفة شخصية، حيث تم توزيع 11 استثمارات وتم استرجاعها كلها في نفس اليوم.
- زيارة يوم 22 ديسمبر لمحافظة الغابات حيث تم توزيع 10 استثمارات على المبحوثين، حيث تم الإجابة على الأسئلة بحضورهم واسترجاعهم كلهم في نفس اليوم.

- زيارة يوم 25 ديسمبر بلدية تكسانة تم خلالها توزيع الاستمارة على المبحوثين بصفة شخصية، حيث تم توزيع 14 استمارة وتم استرجاع 05 في نفس اليوم، والباقي بعد يومين إلا أنه تم استرجاع 11 استمارات فقط من أصل 14 استمارة تم توزيعها.
- زيارة يوم 27 ديسمبر لمديرية الحماية المدنية تم خلالها توزيع الاستمارة على المبحوثين المعنيين بصفة شخصية، حيث تم توزيع 24 استمارة وتم استرجاع 10 منها في نفس اليوم، وفي زيارة أخرى تم استرجاع باقي الاستمارات بصفة نهائية.
- تم يوم 28 أكتوبر توزيع 16 استمارة على المبحوثين ببلدية الجمعة بني حبيبي، حيث تم استرجاعها خلال 03 أيام.
- زيارة يوم 29 ديسمبر لبلدية العوانة، في هذه الزيارة تم توزيع الاستمارة على المبحوثين المعنيين ومناقشة بعض الأسئلة معهم، حيث تم الاجابة على الاستمارات الموزعة وهي 18 استمارة واسترجاعها كلها على مدار يومين.

الزيارة العاشرة: وهي الفترة من 08 فيفري إلى غاية 27 جويلية 2023

- زيارة يوم 08 فيفري لمديرية الحماية المدنية ومقابلة رئيس مكتب الحرائط والمخططات حيث تم اطلاعي على احصائيات لمجموع تدخلات وحدات الحماية المدنية من شهر جانفي إلى غاية شهر ديسمبر 2022، وكذلك عدد التدخلات خلال شهر جانفي 2023 والتي تنحصر أغلبها حول الاختناقات بغاز أكسيد الكربون.
- زيارة يوم 11 مارس لمحافظة الغابات ومقابلة رئيس مكتب الحرائق حيث تم الاطلاع على الإجراءات الإستباقية التي تم اتخاذها وإعدادها من أجل حماية الأفراد والغابات والممتلكات من خطر الحرائق.
- زيارة يوم 24 جويلية لبلدية زيامة منصورية بعد الحريق الذي اندلاع بمناطق متفرقة منها، حيث تم مقابلة الأمين العام للبلدية وتم الحديث على مخطط النجدة البلدي ولماذا لم يفعل أثناء الحالة الطارئة، فقد تم اطلاعي على أن مصالح الغابات هي من قامت بتفعيل مخطط التدخل الخاص بها بالإضافة إلى تدخل الحماية المدنية لقطاع التدخل مدعومة بعناصر الحماية المدنية لبلدية العوانة.
- زيارة يوم 27 جويلية لمديرية الأشغال العمومية ومقابلة مع رئيس مصلحة الوسائل والمالية، حيث تم النقاش على آخر القوانين والقرارات وحتى التعليمات في مجال تدخل عتاد المديرية أثناء الكوارث

والأزمات التي تحدث على المستوى الولائي، وقد تم الاطلاع على العتاد والوسائل التي تحوز عليها المديرية وتتدخل بها أثناء الطوارئ.

خلال كل الزيارات التي تمت تم إجراء مقابلات حرة مع المسؤولين ومع الموظفين المكلفين بإعداد مخطط التدخل في حال وقوع كارثة، تم تعاونهم معي خلال فترة إجرائي للدراسة الميدانية، أما بلدية الجمعة بني حبيبي التي لم أخصصها بالتصنيف مثل باقي مؤسسات الدراسة، لكوني موظفة بها بصفة متصرف رئيسي اقليمي ومكلفة بإعداد مخطط النجدة على مستوى البلدية كما أنني مسؤولة مقياس الحصيلة والتقييم على مستوى المخطط وكذلك عضو في اللجنة البلدية المكلفة بإعداد المخطط، فهي كباقي بلديات الولاية تعاني من مخاطر وأزمات فتاريخ المنطقة يقر بحدوث فيضان بها سنة 2012 كاد أن يتسبب بخسائر بشرية، كما أنها بلدية تعاني مؤخرا من حرائق الغابات بشكل واسع، فقد نشب بغاباتها حريق شهر أوت 2021 تسبب في خسائر مادية كبيرة لصالح المواطن وتطلب تدخل حوماتين تابعة لمصالح الحماية المدنية للتدخل واطفائها وأيضا نشب بها حريق في شهر جويلية 2023 تسبب بخسائر كبيرة في ممتلكات المواطن، كما تطلب تدخل حومات لأجل اطفائها.

2. منهج الدراسة

يعد المنهج من بين أهم المراحل التي يتوقف عليها مدى نجاح الدراسة ووصولها إلى تحقيق النتائج الموجودة، كما أن موضوع البحث هو الذي يفرض على الباحث استخدام منهج علمي معين دون غيره لذلك تختلف المناهج باختلاف المواضيع، وحتى يتمكن الباحث من دراسة موضوعه دراسة علمية فإن تحديد المنهج المتبع في البحث يعتبر خطوة هامة وضرورية.

أ. **المنهج الوصفي:** نظرا لطبيعة الاشكال المطروح استوجبت هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي الذي يوفد في رصد التجسيديت الواقعية لموضوع الدراسة، وكذا تحليل البيانات تحليلا دقيقا من خلال الوقوف على أدق جزئيات الموضوع وتفاصيله، كما يتناسب المنهج الوصفي مع طبيعة الموضوع والطريقة التي اتبعت في طرح فرضياته، وهذا من خلال وصف مختلف التفاعلات في مختلف المجالات سواء كانت في مجال تأثير المخططات الاستراتيجية لتسيير الأزمات على مستوى كل القطاعات والمؤسسات المعنية بتحضير مخطط تدخلها أثناء الكوارث والأزمات، كذلك وصف درجة التنسيق بين المؤسسات ودورها في التوعية والتحسيس والوقاية، واكتساب ثقافة التعامل في الحالات الطارئة، لأن استخدم المنهج الوصفي هو

الأنسب لدراسة «الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، أشكالها، علاقاتها، والعوامل المؤثرة في ذلك»⁽¹⁾، كما يعتمد أيضا المنهج الوصفي على دراسة الواقع أو الظاهرة الموجودة فعلا في الواقع إذ يقوم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيرا كفيما عن طريق الوصف أو تعبير كمي عن طريق الأرقام والإحصائيات ومن ثم تبيان حجمها.

ب. دراسة الحالة: يعد منهج دراسة الحالة «أحد أساليب التحليل، ويستخدم في المنهج الوصفي «كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات في دراسة وصفية»⁽²⁾، ومن بين الأساليب التي تم استخدامها مع المبحوثين أسلوب المقابلة المعمقة، وفيها يبدأ الباحث بإجراء المقابلة من خلال إلقاء بعض الأسئلة العامة، ثم ينتقل تدريجيا إلى التركيز على فرضيات بحثه من خلال تشریح أسئلته والوصول إلى المعلومات الحقيقية خاصة أن الموضوع متفرع على مجالات عديدة ووجود العديد من العوامل المشتركة، فموضوع التخطيط الاستراتيجي وتسيير الأزمات على المستوى المحلي تطلب الكشف عنه، وعن درجة التنسيق من خلال دراسة العديد من القطاعات كالأشغال العمومية، والصحة والنقل والبيئة، والبلدية والولاية، والحماية المدنية، والغابات، ودراسة العديد من المجالات كالتنسيق واتخاذ القرار وإدارة الوقت والتكوين، والتدريب والحصول على معلومات كثيرة ومتنوعة ورسمية، وهذا ما سيجعل إمكانية التقييم ممكنة وتحديد بدقة المعلومات، كما أن جهل العديد من المعلومات وصعوبة الحصول عليها وإيجادها ضمن السجلات والوثائق دفعا لاستعمال منهج دراسة حالة في هذه الدراسة، كما أنها تتطلب التركيز على التفاصيل والقيام بالتخطيط والتنفيذ الملائم لهذا المنهج، وضرورة الحصول على البيانات الكمية والكيفية حول الجوانب الشخصية، وكذا المجال النفسي والمحيط البيئي مما يتمكن من فهم وتفصيل الواقع.

أيضا من الوسائل التي تعتمدها دراسة حالة الاعتماد على الوثائق والسجلات المكتوبة سوء كانت سجلات رسمية أو وثائق شخصية وإحصائيات وفي جميع المجالات، وهذا قصد تحقيق الموضوعية أكثر ولا يمكن الاعتماد على المقابلات فقط لأنها تعبر عن جهة فقط، لهذا لا بد من الاعتماد على الوثائق ومقارنتها مع اجابات المبحوثين على أسئلة الاستمارة أو على أسئلة المقابلة، حتى يكون تقييم وتحليل الاجابات منطقي ويتوافق لحد ما مع السجلات والوثائق والنصوص القانونية المعتمد عليها في هذه الدراسة.

(1) - ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص66.

(2) - عامر قنديلجي، إيمان السمراي، البحث العلمي الكمي والنوعي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008،

ج. المنهج التاريخي: يتم الاعتماد على المنهج التاريخي أثناء دراسة الظواهر والأحداث الماضية بغية الكشف عنها وفهم الحاضر والتنبؤ بالمستقبل، وهذا من خلال جمع المعلومات التي تتعلق بموضوع الدراسة بالرجوع والاعتماد على المصادر والوثائق والسجلات المتوفرة، وقد تم الاعتماد على المنهج التاريخي في هذه الدراسة من خلال تتبع حدوث الكوارث والأزمات في الجزائر زمنيا، وكذا معرفة التطور في مجال التشريعات والتنظيمات في مجال إعداد مخططات الوقاية والتدخل بالاعتماد على النتائج التي خلفتها الكوارث والأزمات على مر الزمن.

3. أدوات جمع البيانات

مرحلة جمع البيانات من عمليات بناء البحث الاجتماعي الميداني عليها تتوقف مصداقية النتائج التي يتم التوصل إليها، فهي تعتبر من أهم خطوات البحث الميداني والتي يتم على أساسها تقييم البيانات والنتائج، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد في جمع البيانات اللازمة على مجموعة من الأدوات الخاصة والمتمثلة فيما يلي:

3.1. الاستمارة

وهي الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في جمع المعلومات من المبحوثين، والتي تعتبر تقنية مباشرة لاستجواب أفراد العينة، كما تعد أكثر الأدوات ارتباطا بالمنهج الوصفي الذي نعتمده، إضافة إلى أهميتها في توفير المعلومات الدقيقة حول الموضوع المطروح للدراسة. وقد مرّ إعداد الاستمارة بعدة مراحل وتتمثل في ما يلي:

المرحلة الأولى: بدء بالصياغة الأولية لمحاوِر الاستمارة وضبط الأسئلة وإعدادها في شكلها الأولي حيث تكونت في البداية من 42 سؤال.

المرحلة الثانية: عرض الاستمارة على المحكمين، حيث تم عرضها على محكمين من الاختصاص وذلك بهدف الاطلاع على الأداة وإعطاء رأيهم فيها، خاصة فيما يتعلق بمدى وضوحها من حيث سلامة اللغة ومدى فهم المبحوث بدقة للمطلوب للإجابة عنه، وكذا معرفة مدى خدمة وقياس الأسئلة للمحاوِر التي وضعت لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة، إلى جانب معرفة مدى ملائمة الأسئلة وطريقة عرضها

لأبعاد الدراسة، وقد كانت ملاحظات المحكمين في غاية الأهمية والتي تمحورت حول ما يلي:

- ضرورة مراعاة هيكله الأسئلة وترتيبها وفقا للهدف المراد الوصول إليه، كما في السؤال رقم (11) حيث اجمعت ملاحظات المحكمين على صياغته في شكل ترتيب الاجابات حسب أهميتها بالنسبة للمبحوث أفضل
 - اضافة خيارات جوابية للسؤال رقم (19) أفضل من تركه سؤالاً مفتوحاً
 - حذف خيار الجواب دراسات عليا في السؤال الخاص بالمستوى العلمي لأنه يدخل ضمن جامعي
 - تعديل خيارات الاجابة الخاصة بسؤال الخبرة المهنية الذي كان يبدأ من أقل من 03 سنوات إلى البدء بالخيار أقل من 05 سنوات لأن استعماله أكثر شيوعاً، ولكون فتراته أكثر دلالة وخبروية حسب ملاحظات المحكمين
 - تغيير مكان السؤال الذي كان يدور حول أهم الاقتراحات التي ترغب في طرحها من أجل تطوير الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات من المحور الثاني إلى المحور الثالث وهو السؤال رقم (19) وتغيير كذلك السؤال الذي يدور حول مدى لجوء إدارتك إلى استخدام أساليب متطورة أثناء تصميم مخططات لإدارة الأزمات من المحور الرابع إلى المحور الأول وهو السؤال رقم (13)
 - اتفقت ملاحظات المحكمين حول استبدال حدي الخيارات الجوابية نعم - لا بدرجات دائماً- غالباً -أحياناً -نادراً -أبداً لكل من الأسئلة رقم (27) (34) (35)
- المرحلة الثالثة:** وبعد إجراء التعديلات اللازمة بالاعتماد على ملاحظات المحكمين ونصائحهم، حول الأسئلة التي أجمعوا على تعديل بعضها منها وهذا لضمان قياسها لموضوع البحث، كما تم صياغة أسئلة أخرى بالاعتماد على مؤشرات قدمها محكمي أداة الدراسة، إلى جانب تغيير ترتيب الأسئلة ووضع كل سؤال في المحور الذي يتعلق به ووضع لقياسه، تم توزيع استمارة تجريبية على 35 مبحوث خلال شهر مارس منها 10 استمارات في مديرية الإدارة المحلية بالولاية و10 استمارات في مديرية الحماية المدنية و05 استمارات في محافظة الغابات، و10 استمارة في بلدية الجمعة بني حبيبي، وقد تم استرجاعها كلها في ظرف أسبوعين وقد أجاب المبحوثين على كل الأسئلة المقدمة، وبعدها تم صياغة الاستمارة في شكلها النهائي، حيث وزعت على 120 مبحوث، دامت فترة توزيع الاستمارة واسترجاعها 05 أسابيع.
- وقد تضمنت الاستمارة بعد التعديل النهائي على 37 سؤال موزعة على أربعة محاور كالتالي:
- المحور الأول:** ويشتمل على البيانات الشخصية لأفراد العينة، والذي اشتمل على 06 أسئلة من السؤال 01 إلى السؤال 06.

المحور الثاني: ويبحث في دور التنسيق العملياتي المشترك في نجاح مخططات تسيير الأزمات في الادارة المحلية، ويهدف هذا المحور إلى معرفة درجة التنسيق بين المؤسسات المحلية في وصياغة المخططات الاستراتيجية لتسيير مختلف المواقف التي تطرأ على المستوى المحلي، وقد اشتمل هذا المحور على 10 أسئلة، وهذا من السؤال رقم 07 إلى السؤال رقم 17.

المحور الثالث: ويبحث في أهمية صنع القرار الاستراتيجي والتحكم في مستويات تطور الأزمات ضمن اختصاص الإدارة المحلية، ويهدف هذا المحور إلى تبيان مدى أهمية التخطيط لنوع القرارات التي يجب أن تتخذ أوقات الأزمات، فالتخطيط الاستراتيجي عملية شاملة وتتكامل بالتنسيق والقرارات المرسومة وابعاد كل المعوقات والعراقيل التي تحول دون تنفيذه، وقد اشتمل هذا المحور على 09 أسئلة، وهذا من السؤال 18 إلى السؤال 26.

المحور الرابع: يحاول الإجابة على أن كان الوقت والتكوين معوقات أمام القيام بالتخطيط الاستراتيجي من خلال معرفة أهمية ادارة الوقت والاستفادة منه أثناء الأزمات، وكذلك توضيح أهمية التكوين لاكتساب الخبرة والمعرفة للتعامل في الظروف الاستثنائية، وقد اشتمل هذا المحور على 10 سؤال، وهذا من السؤال 27 إلى السؤال 37.

2.3. المقابلة

تم استخدام تقنية المقابلة كأداة مساعدة للاستمارة في جمع المعلومات بطريقة مباشرة من المعنيين بها، حيث تسمح تقنية المقابلة بالحصول على معلومات دقيقة عن الظاهرة أو المشكلة.

وفي إطار هذه الدراسة تم إجراء سلسلة من المقابلات بغرض الحصول على المعلومات والاحصاءات التي تساعد في فهم جانبا مهما من الدراسة والمتعلقة بكيفية التخطيط الاستراتيجي لتسيير الأزمات على المستوى المحلي، وعن النقائص الموجودة والعراقيل التي اعاقتهم أثناء تسيير هذه المواقف وما نوع الاضافات التي يقدمونها في إعداد مخططات تسيير الأزمات بإعتبار أن اعداد هذه المخططات تكون سنوية، فمثلا على مستوى مديرية الحماية المدنية تقوم بتحضر 14 مخطط يخص مقاييس التدخل أثناء المخاطر والأزمات، وقد قمنا بالمقابلات التالية: (دليل المقابلة في الملاحق)

- على مستوى مديرية الإدارة المحلية بمقر الولاية تم اجراء:

- مقابلة مع مدير الإدارة المحلية
- مقابلة مع مدير الميزانية والممتلكات على مستوى الإدارة المحلية
- مقابلة مع رئيس مكتب المستخدمين

- على مستوى مديرية الحماية المدنية:

- مقابلة مع مسؤول مكتب المخططات والخرائط والأخطار
- مقابلة مع مسؤول مكتب الوقاية
- مقابلة مع مسؤول مكتب التكوين
- مقابلة مع مسؤول خلية الإعلام والتوجيه

- على مستوى محافظة الغابات:

- مقابلة مع رئيس مصلحة الحرائق والتدخلات
- مقابلة مع رئيس مكتب التكوين والمتابعة
- مقابلة مع رئيس مكتب الحرائق

- على مستوى البلديات

- مقابلة مع الأمين العام لبلدية العوانة
- مقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية سلمى بن زيادة
- مقابلة مع الأمين العام لبلدية اراقن
- مقابلة مع الأمين العام لبلدية تاكسانة

- على مستوى مديرية الأشغال العمومية

- مقابلة مع رئيس مكتب المستخدمين

3.3. الوثائق والسجلات

من الوسائل التي تم استعمالها في جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة نجد الوثائق والسجلات التي تحصلنا عليها، وقد أفدتنا في تحليل وفهم ومعرفة جانبا مهما من جوانب الدراسة وكذلك في تحليل النسب الكمية التي تم التوصل إليها.

❖ على مستوى الإدارة المحلية بولاية جيجل

- تقرير حول ولاية جيجل وطبيعتها الجغرافية
- نسخة من مخطط تنظيم التدخلات والاسعافات الولائي يتضمن 113 صفحة
- الهيكل التنظيمي لولاية جيجل
- خريطة الولاية
- نموذج عن مخطط تنظيم التدخلات وتنسيق الاسعافات
- نسخة عن مخطط الأماكن المخصصة للإيواء الاستعجالي والمؤقت في حالة الكوارث الكبرى
- نسخة من توزيع المقاييس حسب نوع الكارثة
- نسخة من كتيب أشغال الندوة الوطنية حول تسيير مخاطر الكوارث المنعقدة يومي 22-23 أكتوبر 2018 المنعقدة بالجزائر العاصمة

❖ على مستوى مديرية الحماية المدنية

- نبذة عن مديرية الحماية المدنية
- نسخة من مخطط التدخل على مستوى الوحدة
- نسخة من مخطط تنظيم الاسعافات الولائي يتضمن 10 صفحات
- نسخة من مقاييس التدخل حسب نوع الكارثة
- نسخة عن المراكز الجهوية للتدريب
- نسخة عن الحصيلة الأسبوعية لمحتوى دروس التكوين المتواصل لسنة 2022
- نسخة عن طريقة تقييم المتكولين
- نسخة عن أحد مخططات التكوين لسنة 2022
- الحصيلة السنوية للنشاطات العملية لوحدات الحماية المدنية على مستوى الولاية لسنة 2022
- نسخة عن الحصيلة السنوية لنشاطات التدخل الذي قامت به عناصر الحماية المدنية عبر ولاية جيجل خلال سنة 2022
- الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية

- الجريدة الرسمية: القانون رقم 11-106 المؤرخ في 6 مارس سنة 2011 والذي يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين والمنتقلين للأسلاك الخاصة والحماية المدنية، حيث تم الاعتماد على بعض المواد التي يتضمنها هذا القانون في تحليل بعض النسب الإحصائية التي تم التوصل إليها من خلال إجابات المبحوثين على أسئلة الاستبيان الذي قدم لهم
- وثيقة حول نشاطات الحماية المدنية للوقاية والتحسيس من الأخطار المختلفة
- وثيقة حول نشاطات تحسيسية توعوية إعلامية لسنة 2022 من ثلاث صفحات
- كتيب يتضمن بعض الإرشادات
- الحصيلة السنوية للنشاطات العملية لوحدات الحماية المدنية لولاية جيجل لسنة 2022

❖ على مستوى محافظة الغابات

- نبذة تاريخية عن محافظة الغابات
- الهيكل التنظيمي للمحافظة
- نسخة عن احصائيات حول حرائق الغابات على مستوى بلديات الولاية منذ سنة 1998 إلى غاية سنة 2018
- نسخة عن برنامج تكويني
- نسخة عن مخطط الوقاية الخاص بمحافظة الغابات

❖ على مستوى البلديات

- نبذة عن كل بلدية مع تحديد الطبيعة الجغرافية لكل واحدة منها
- هيكل تنظيمي خاص بكل بلدية
- نسخة من المخطط البلدي للتدخل لكل بلدية
- نسخة من مخطط الوقاية
- احصائيات حول عدد التدخلات خلال سنوات ماضية
- خرائط البلديات
- نسخة عن مخطط الوقاية من حرائق الغابات
- القوانين والمراسيم التنظيمية التي تنظم عملية إعداد مخطط النجدة البلدي في حالة وقوع كارثة

4. عينة الدراسة

تأتي أهمية تحديد العينات من استحالة قيام الباحث بدراسة ميدانية تشمل جميع وحدات المجتمع الإحصائي أو الأصلي للظاهرة الاجتماعية التي يقوم بدراستها، لأن هذا يأخذ وقتا طويلا وربما يستحيل الوصول إلى كافة الوحدات المعنية بالدراسة، أما في حالة مجتمع البحث الصغير الحجم والذي لا تتطلب عملية احصائه واستجوابه فترة زمنية طويلة فيمكن اعتماد طريقة المسح الشامل وهذا بإخضاع جميع وحدات مجتمع الدراسة إلى الاستجواب إما بالمقابلة أو بتوزيع استمارة عليهم، وموضوع التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المحلية الجزائرية يعد من المهام التي تقتصر على فئة معينة من الموظفين في هذه الإدارات المختارة في دراستنا إما مشاركة أو متابعة أو تدخل أو ممارسة ميدانية، وبعد الاطلاع على مجتمع البحث الكلي والمتعلق بالمؤسسات والإدارات المحلية الخاصة بإدارة الأزمات والمساهمة في التخطيط الاستراتيجي، قمنا بتحديد الأفراد المعنيين بالتخطيط الاستراتيجي بشكل مباشر أو غير مباشر في كل المؤسسات المعنية بالدراسة الميدانية، وبعد الحصول على عدد موظفي كل مؤسسة في المرحلة الأولى تم في المرحلة الثانية تحديد وحصر عدد الموظفين المعنيين بعملية التخطيط الاستراتيجي وفقا للمعلومات المقدمة إلينا من المسؤولين على عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الدراسة، وتم ضبط العدد المعني بدراستنا من المجتمع الإجمالي للبحث والذي قدر بـ 123 فرد، وقصدنا في اختياره كل الأفراد المعنيين دون استثناء وتم توزيع الاستمارة عليهم كلهم، في حين تم استرجاع 120 استمارة، ولا يمكن في هذه الحالة تعويض مبحوث بمبحوث آخر لعدم توافر شروط الاختيار الأولي للأفراد، ويدخل هذا في إطار الانضباط أو الاختيار المنهجي للعينة القصدية.

الجدول رقم (05) يوضح توزيع المبحوثين المعنيين بالدراسة وفق كل مؤسسة

عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الموظفين المعنيين بالتخطيط الاستراتيجي	عدد الموظفين	المؤسسة
23	23	23	174	الادارة المحلية بولاية جيجل
24	24	24	66	الحماية المدنية
10	10	10	34	محافظة الغابات
16	16	16	147	بلدية العوانة
09	09	09	50	بلدية سلمى بن زيادة
11	11	11	84	بلدية اراقن سويبي
11	14	14	115	بلدية تكسانة
16	16	16	215	بلدية الجمعة بني حبيبي
120	123	123	المجموع	

المصدر: إعداد الطالبة

خلاصة

تم التركيز في هذا الفصل على تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وذلك من خلال تحديد مجالات الدراسة من مجال موضوعي ومكاني وزمني وبشري من خلال توضيح مجمل الزيارات التي قمنا بها من أجل الحصول كل البيانات والعلوم التي تساعدنا أثناء عملية التحليل والتعليق على الاحصائيات المتوصل اليها من ميدان الدراسة، كما تم الاعتماد على بشكل رئيسي على المنهج الوصفي لما تضمنه من وصف وتحليل وتفسير للموضوع المطروح للدراسة، وقد تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية البحثية والتي مكنتنا من جمع المعلومات والبيانات اللازمة من مكان الدراسة منها المقابلة والإستمارة التي تم توزيعها على أفراد البحث.

الفصل السادس

عرض وتحليل البيانات، ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

1. عرض وتحليل بيانات الدراسة
2. مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة
3. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
4. التوصيات والاقتراحات المشتقة من الدراسة

خلاصة

تمهيد

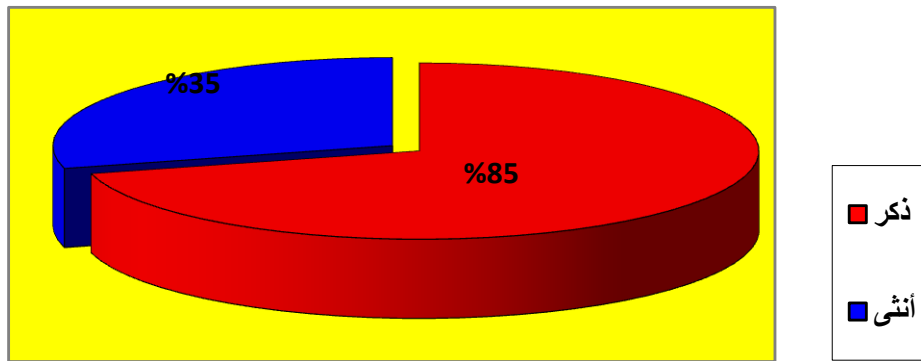
تمّ في الفصول السابقة الالمام بكل العناصر والنقاط التي وضحت موضوع الدراسة، وكذلك تحديد الاستراتيجية المنهجية التي يمكن من خلالها ترجمة فروض الدراسة إلى علاقات واقعية، وسيتم في هذا الفصل عرض بيانات الدراسة، من خلال تكميم وتحليل المعطيات التي جمعت من الميدان، وتحليل نتائجها في ضوء فرضيات الدراسة المطروحة وفي ضوء الدراسات السابقة، ثم الوصول إلى استخلاص النتائج العامة، وتقديم بعض التوصيات المشتقة من الدراسة.

1. عرض وتحليل بيانات الدراسة

الجدول رقم (01): يمثل الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
70.83%	85	ذكر
29.67%	35	أنثى
100%	120	المجموع

دائرة نسبية توضح جنس المبحوثين

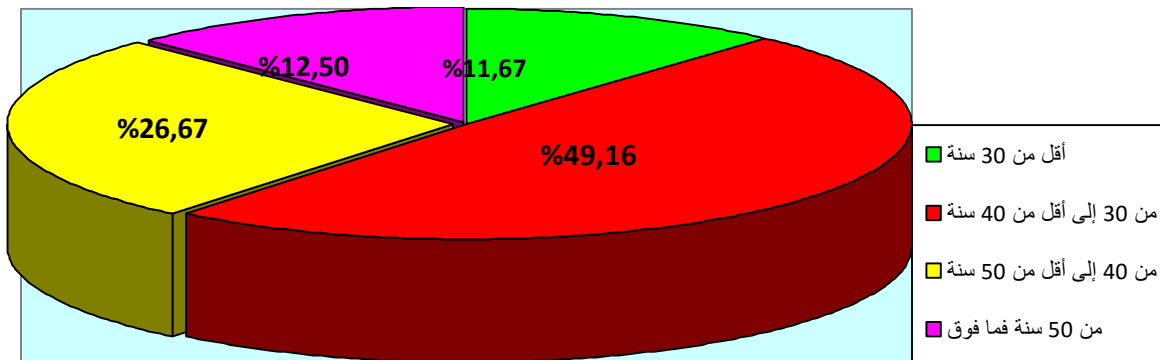


من مجموع عينة الدراسة والمقدرة بـ 120 مبحوث موزعين على مجموع الإدارات المحلية بولاية جيجل، جاء الجدول رقم (01) ليوضح نسبة تمثيل كل فئة من ذكور وإناث من المجموع الكلي، فكان حضور نسبة الذكور أعلى بنسبة 70.83% وهو أمر منطقي لما يتطلبه هذا المجال من جهد كان فكرياً وأيضاً عضلياً بالخروج الميداني والمتابعة، ووجود نسبة كذلك معتبرة من جنس الإناث بنسبة 29.67% وهذا لتعلم المرأة وشغلها مناصباً في الإدارات وحتى مناصب إدارية قيادية، وبشيء من التفصيل فكل الإدارات المعنية ببحثنا سجلت تفوق العنصر الرجالي ففي الولاية بنسبة 64.52% ذكور و 35.48% إناث، أما عن قطاع الحماية المدنية فكانت بفارق كبير جداً فنسبة الذكور قدرا بـ 93.33% في حين لم تتجاوز نسبة الإناث 6.67%، أما عن قطاع الجماعات المحلية فكانت نسبة الذكور 66.15% ونسبة الإناث قدرت بـ 33.85% وشأنها شأن الولاية تسجل النساء نسب مقبولة لطبيعة العمل في هذا المجال وتقريبا هو نفس الشيء بالنسبة لمحافظة الغابات وهو القطاع الشبيه بالحماية المدنية إذ لم تتجاوز نسبة الإناث 11.11% من عينة الدراسة.

الجدول رقم (02): يمثل السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
11.67%	14	أقل من 30 سنة
49.16%	59	من 30 إلى أقل من 40 سنة
26.67%	32	من 40 إلى أقل من 50 سنة
12.50%	15	50 سنة فما فوق
100%	120	المجموع

دائرة نسبية توضح سن المبحوثين

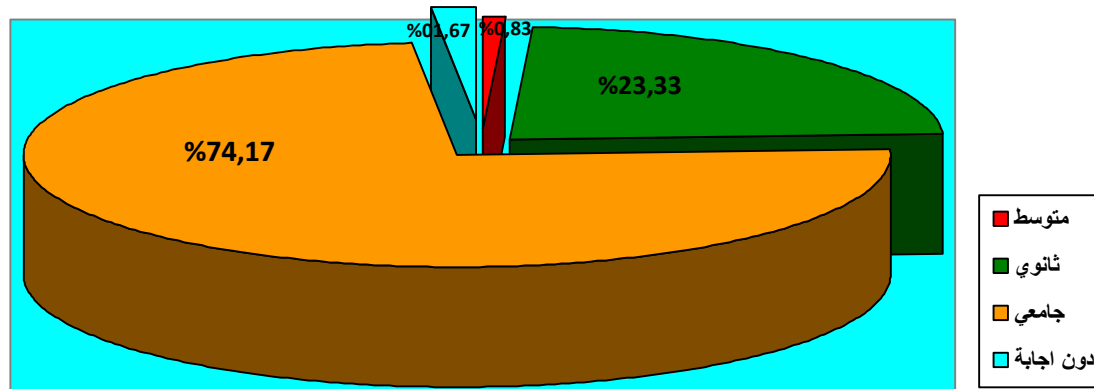


يوضح الجدول رقم (02) متغير السن في هذه الدراسة، وقد سجلت أكبر نسبة للفئة ما بين 30 سنة إلى أقل من 40 سنة بـ 49.16% وهو الأمر المنطقي لوجود هذه الفئة في أعلى مراكز الجاهزية سواء الفكرية أو العضلية وتمكنها من التعامل مع مختلف الأزمات ميدانيا، ومن ثم تقديم اقتراحات والمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي، لتكون ثاني أكبر نسبة للفئة الممتدة من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بـ 26.67% وهي الفئة التي تكون قد اكتسبت الخبرة خاصة في المجال الإداري ومجال التسيير ليوصل المنحنى ووجود الفئة العمرية الموجودة فوق 50 سنة بـ 12.50% كثلث فئة وهي غالبا في مجال الاستشارة أو مجال التسيير كمنصب رئيس مكتب، رئيس مصلحة، أو مناصب عليا والجدول رقم (05) يوضح هذه المعطيات، أما عن الفئة الأخيرة وهي الأقل من 30 سنة فقدرت بـ 11.67% وهي تتوافق وطبيعة الموضوع، فكلما زاد سن الموظف زادت خبرته وواصل ترقياته الإدارية والتسييرية، ومن ثم تزيد فعاليته في اقتراح ووضع خطط استراتيجية ومتابعة تطبيقها.

الجدول رقم (03): يمثل المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكررات	المستوى التعليمي
0.83%	01	متوسط
23.33%	28	ثانوي
74.17%	89	جامعي
01.67%	02	دون اجابة
100%	120	المجموع

دائرة نسبية توضح المستوى التعليمي للمبحوثين

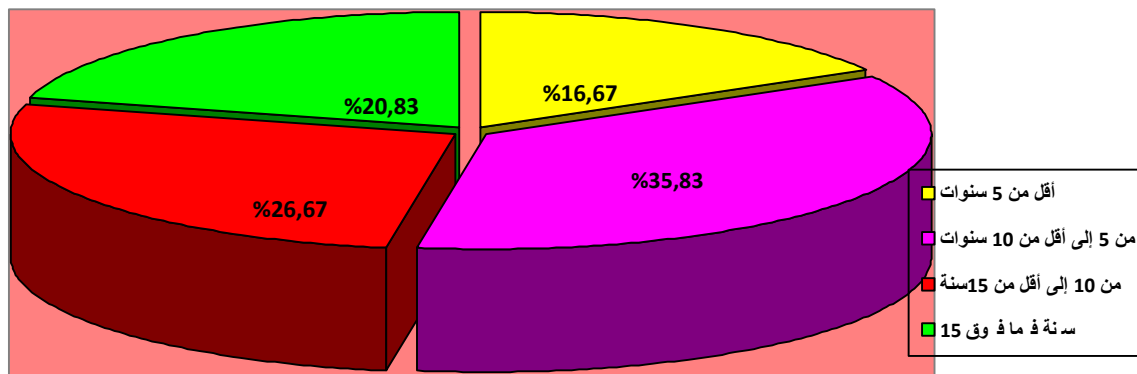


تتطور الدول وتزدهر بل وتصل لدرجات عالية من التنظيم وازالة العقبات والتخطيط لإدارة الأزمات بفعالية بفضل تعليم وتكوين وتدريب مواردها البشرية، ووجودهم في مراكز القيادة واتخاذ القرار أمر بالغ الأهمية، وتزيد الأهمية حيث وجود كفاءات عالية في مراكز التخطيط الاستراتيجي في مجموع الإدارات أما عن المستوى التعليمي في عينة الدراسة نجد الغالبية الكبرى تملك تكوينا جامعيًا وبنسبة تفوق 74.17% وهو مؤشر ايجابي في مسار بحثنا وفي مسار الاجابات المقدمة لنوعية العينة ووجودها لفئة واضحة ومؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات، تليها فئة المستوى الثانوي بـ 23.33% وهي الفئة التي تحوز على خبرة مهنية طويلة أو تشتغل على المستوى المحلي وتقدم استشارات مهمة في هذا المجال، وما يثبت هذه الاحصائيات وجود المستوى المتوسط بنسبة 0.83% وهي نسبة لا تكاد تذكر لحاجة التخطيط الاستراتيجي لفئة ذات التكوين العالي وكفاءات علمية وإدارية حقيقية.

الجدول رقم (04): يمثل سنوات الخبرة (الأقدمية)

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
16.67%	20	أقل من 05 سنوات
35.83%	43	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
26.67%	32	من 10 إلى أقل من 15 سنوات
20.83%	25	15 سنة فما فوق
100%	120	المجموع

دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



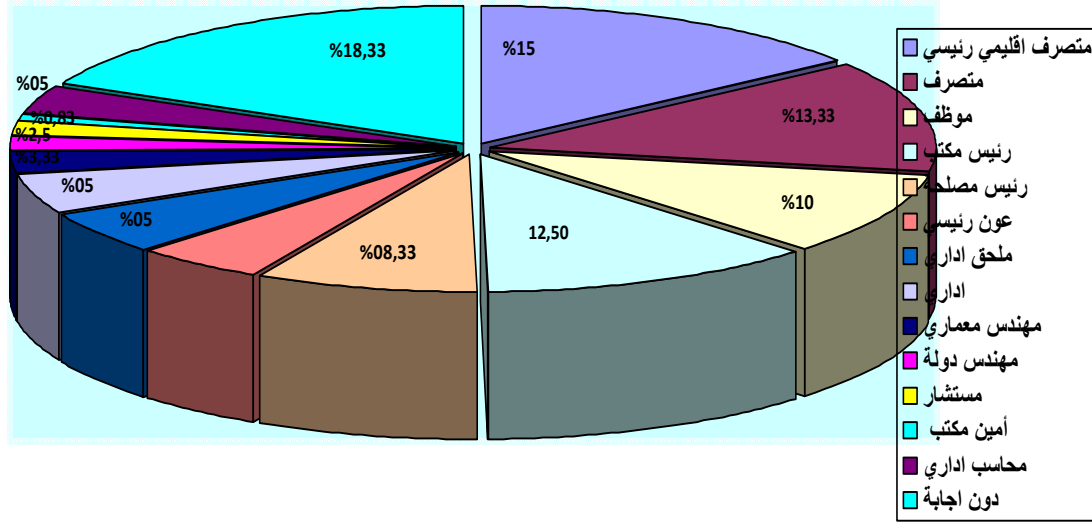
الفصل السادس عرض وتحليل البيانات، ومناقشة نتائج الدراسة

الاستقرار الوظيفي وكذا العمل في مجال معين لمدة طويلة يخلق لدى العامل امكانية تقديم الاضافة والتعامل بإيجابية مع المشكلات التي قد تحدث في العمل، أيضا امكانية التطوير وتقديم استشارات خاصة أثناء إعداد الخطة الاستراتيجية، فمن خلال جدولنا هذا الذي يبرز مجموع خبرات أفراد العينة، نجد أكبر نسبة تخص الفئة من 05 إلى أقل من 10 سنوات بـ 35.83% ما يعني بداية تأثير فئة ذوي المستوى الجامعي في الإدارات التي يعملون بها كانوا إداريين أو تقنيين، تليها فئة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 26.67% وهي أيضا من فئة الاطارات، وتتناقص النسبة لباقي الفئات، وهذه النتائج التي قدمتها النسب السابقة منطقية إذا ما قارناها مع النتائج التي جاءت في الجدول رقم (2).

الجدول رقم (05): يمثل نوع الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
15%	17	متصرف اقليمي رئيسي
11.67%	14	متصرف اقليمي
10%	12	موظف
12.5%	15	رئيس مكتب
8.33%	10	رئيس مصلحة
5%	06	عون رئيسي للإدارة الاقليمية
5%	06	ملحق الادارة الاقليمية
5%	06	إداري
2.5%	03	مهندس معماري
1.67%	02	مهندس دولة
1.67%	02	متصرف مستشار
0.83%	01	أمين مكتب
3.33%	04	محاسب إداري
18.33%	22	دون إجابة
100%	120	المجموع

دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة



من خلال إجابات المبحوثين عن طبيعة وظيفة أفراد العينة تبين أن أكبر نسبة مسجلة كانت في خانة دون إجابة بـ 18.33% وهو ما يمثل تحفظ ما يمثل تحفظ المبحوثين عن نكر مهامهم الإدارية، وبالتالي تقديم الاجابات بكل حرية وبكل جرأة وهو ما سيفيد بحثنا بتحقيق الموضوعية والموضوعية النوعية، وهي تمثل المراتب والمناصب العليا في غالبيتها، أما عن ثاني أكبر نسبة فكانت في خانة متصرف إقليمي رئيسي بـ 15%، تليها نسبة 13.33% لخانة متصرف إقليمي، وتمت مهام مشتركة مع الرتبة الأعلى وهي متصرف اقليمي رئيسي، وما يهمنا هو وجودهم في عملية التخطيط ومنه الاستفادة من خبراتهم وآرائهم في تقييم التخطيط الاستراتيجي وتأثيراته في إدارة الأزمات في الإدارة المحلية، وهي من المناصب المهمة والمؤثرة في العمل الإداري، إذ من مهامهم حسب المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 19 يناير 2008، الذي يحدد مهام المتصرفين الرئيسيين في المادة رقم (16) منه بـ: ممارسة نشاطات التصميم والتقييس القانوني واتخاذ القرار، واعداد دراسات وتقارير وتحليل، وكذا ممارسة نشاطات التوجيه والضبط والتقدير والاستشراف، وإعداد السياسات العمومية وتقييم مدى تنفيذها على صعيدي النتائج والآثار هذا بالنسبة لمتصرف مستشار الذي قدرت نسبته في دراستنا هذه بـ 01.67%، ونفس الشيء وتقريبا بنفس النسبة كانت رابع أكبر نسبة للاجابة موظف بنسبة 10% ومن الملاحظات المهمة أيضا وجود 15 مبحوث كرئيس مكتب والذي يقوم إما بتجميع المقترحات أو اعطاء التعليمات، ورتبة رئيس مصلحة بـ 10 مبحوثين وهو عدد مؤثر في تقييم عملية التخطيط الاستراتيجي، أما عن باقي الوظائف الموجودة في عينتنا وهي:

- مهندس معماري

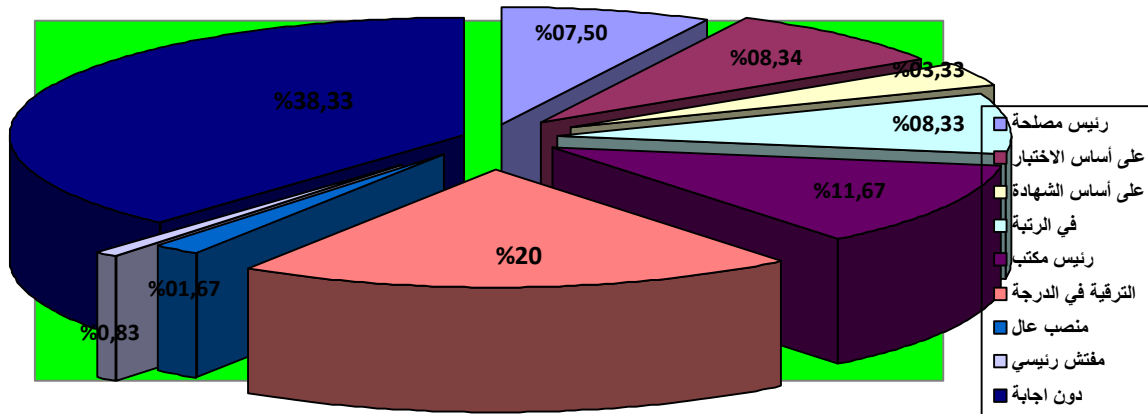
- عون رئيسي للإدارة
- إداري
- أمين مكتب
- مهندس دولة
- محاسب اداري
- ملحق للإدارة الاقليمية

الملاحظة الكلية المسجلة هي التنوع الهائل والوجود الفعلي والميداني لكل المساهمين والمشاركين والمطبقين للعملية سواء وضع أو التخطيط أو التقييم.

الجدول رقم (06): يمثل نوع الترقية الأخيرة

النسبة المئوية	التكرار	احتمالات الاجابة
07.5%	09	- رئيس مصلحة
08.34%	10	- على أساس الاختبار
03.33%	04	- على أساس الشهادة
08.33%	10	- الترقية في الرتبة
11.67%	14	- رئيس مكتب
20%	24	- الترقية في الدرجة
01.67%	02	- منصب عال
00.83%	01	- مفتش رئيسي
38.33%	46	- دون اجابة
100%	120	المجموع

دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الترقية



بعد تفصيلنا في الجدول السابق (الجدول رقم 05) عن وظائف المبحوثين والتي كانت بالتنوع المطلوب والتي تزيد عن 12 وظيفة، ولتكملة تغطيته والحصول على المعلومات الأكثر دقة، والتي تساعدنا حتما في معرفة منطلقات التخطيط الاستراتيجي بشريا وماديا وامكانية تقييمه سألنا المبحوثين عن نوع الترقية الأخيرة، فكانت خانة دون إجابة وكما في السؤال السابق بأعلى نسبة قدرت بـ 38.33% وذكر بعض المبحوثين ترقية في الدرجة أي في نفس الوظيفة أو الرتبة بنسبة 20%، أما عن الترقيات على أساس الاختبار فكانت بنسبة 8.34% أي 10 مبحوثين، وترقى 14 موظف ليصبحوا رئيس مكتب شأنهم شأن 09 مبحوثين ليصبحوا رؤساء مصالح، 02 مبحوثين ترقوا ليصبحوا في مناصب عليا، وكذا مفتشين رئيسيين، أما عن الذين تابعوا تكويننا متخصصا أو تكويننا جامعا وتحصلوا على شهادة فبلغ عددهم 04 مبحوثين أي بنسبة 3.33%.

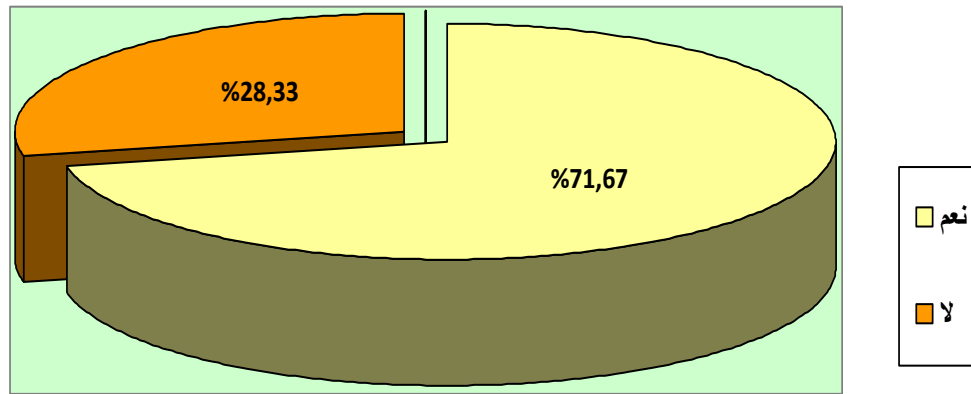
أما عن الحيز الزمني الذي ترقى فيه المبحوثين فكانت الفترة ما بين 2018 - 2020 بنسبة 100% وما بين 2010 - 2014 فكانت بنسبة 100%، أي ملاحظة وجود الترقيات الحديثة أكثر.

الفصل السادس عرض وتحليل البيانات، ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (07) يمثل: الاطلاع على محتوى الخطط الاستراتيجية الخاصة بإدارة الأزمات

النسبة المئوية	التكرار			احتمالات الإجابة	الاحتمالات الإجابة
	النسبة المئوية	التكرار	احتمالات الإجابة		
%71.67	%32.56	28	روتينية	86	نعم
	%25.58	22	فيها اضافات		
	%41.86	36	مواكبة التطور السريع		
	100	86	المجموع		
%28.33	34				لا
100	120				المجموع

دائرة نسبية توضح الاطلاع على محتوى الخطط الاستراتيجية



بما أن موضوعنا يخص التخطيط الاستراتيجي وكذا اغلبية المبحوثين يتعاملون مع هذه المخططات في احدى الحالات والمتمثلة في إما وضع الخطة، أو تقديم اقتراحات أو التعامل معها وتطبيقها ميدانياً، أو حتى كتابة ملاحظات وتقارير على مجموع الكوارث التي حدثت، ما هي النقائص المسجلة، أو تثنين ما هو موجود كان لزاماً علينا معرفة رأي المبحوثين في نقطة مهمة وهي هل أنتم مطلعون على محتوى الخطط الاستراتيجية الخاصة بإدارة الأزمة على مستوى المؤسسة، ونقصد هنا الاطلاع على كل التفاصيل

لأن التعامل مع الخطة يكون في احدى صوره المعتادة، فكانت اجابة المبحوثين بالغالبية "نعم"

بنسبة %71.67 وهذا قبل وأثناء وبعد حدوث الكوارث والأزمات، أما عن تقييمهم فكانت أكبر اجابة

تخص مواكبة للتطور السريع وهو الملاحظ ميدانياً بنسبة %41.86، إذ تقوم الجهات المختصة

الفصل السادس عرض وتحليل البيانات، ومناقشة نتائج الدراسة

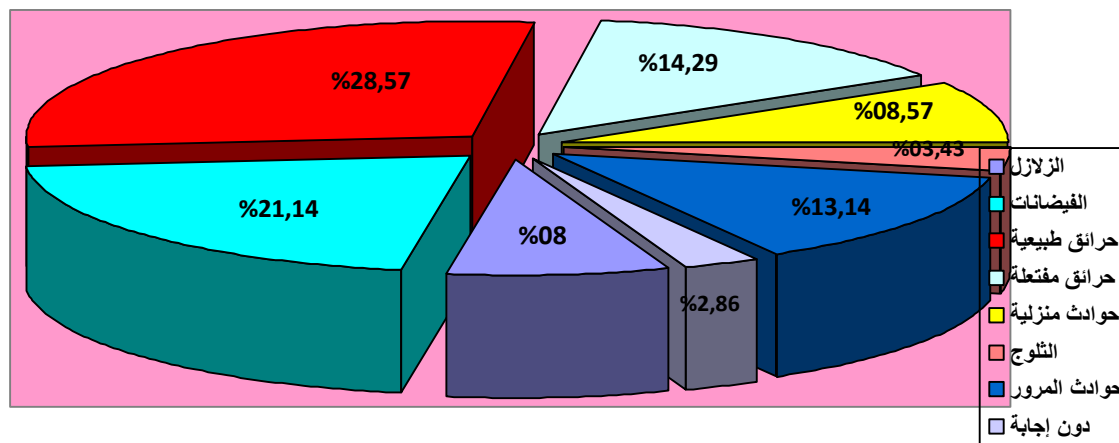
والمخولة قانونا بوضع اضافات وتقييمات مستمرة والتعامل مع الأزمات المستجدة وادراجها فيما يخص التكوين، أما اجابات المبحوثين على خيار روتينية بنسبة 32.56% ونسبة 25.58% لخيار فيها اضافات على التوالي، في حين قدرت نسبة غير المطلعين على الخطط الاستراتيجية وهو مجموع 34 مبحوث وهنا نقول بعدم مشاركتهم والاكتفاء بالتعامل الميداني فقط مع مجموع المخططات الموجهة لمواجهة مختلف الأزمات.

الجدول رقم (08) يمثل: نوع الأزمات التي سبق وتم التعامل معها

النسبة المئوية	التكرار	احتمالات الاجابة
08%	14	- زلازل
21.14%	37	- فيضانات
28.57%	50	- حرائق طبيعية
14.29%	25	- حرائق مفتعلة
08.57%	15	- حوادث منزلية
03.43%	06	- الثلوج
13.14%	23	- حوادث المرور
02.86%	05	- دون إجابة
100%	175	المجموع

*175 إجابة لتعدد الاجابات

دائرة نسبية توضح نوع الأزمات المتعامل معها



الفصل السادس عرض وتحليل البيانات، ومناقشة نتائج الدراسة

التواجد في قطاعات تتعامل مع مختلف الأزمات ينتج عنه ومنطقيا التعامل مع إحداها أو التخصص الموجود يفرض منطقيا التمكن من آليات السيطرة والتقليص من مخاطر وأزمات خاصة بعد تلقي تدريبات وتكوينات كانت منتظمة ومسطرة وفق برنامج أو دورية أو حتى مناسباتية ووفق ما تقتضيه دورة حدوث الأزمة وتنوعها، ف جاء هذا السؤال حول طبيعة الأزمات التي سبق لأفراد العينة وأن تعاملوا معها سواء تخطيطا أو ميدانا فكانت أكبر نسبة للحرائق الطبيعية بـ 28.57% وهو امر طبيعي كون ولاية جيجل ولاية غابية وتشهد سنويا العديد من الحرائق فقد سجلت محافظة الغابات بين سنتي 2013 إلى 2019 ما يساوي 47086,241 تدخل لاطفاء الحرائق التي اشتعلت بمختلف بلديات الولاية.

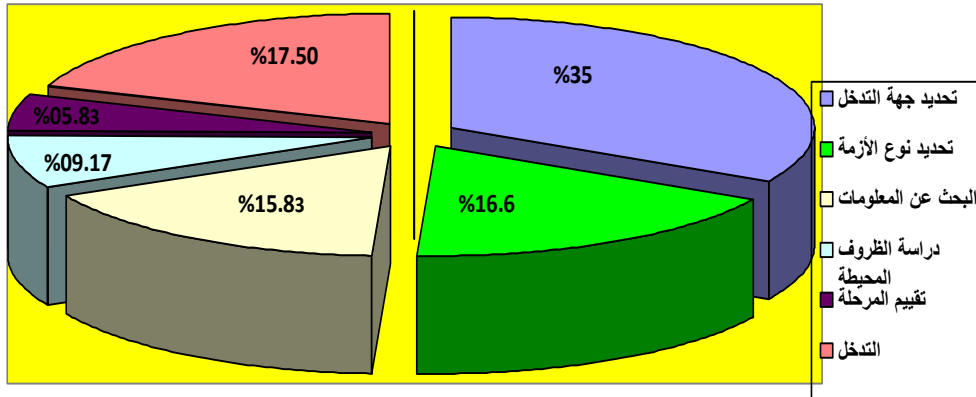
وإذا أضفنا الحرائق المفتعلة فستزداد النسبة بـ 14.29%، وهذا ناتج عن نقص وعي من قبل السكان المحاذين للمناطق الجبلية، أو من خلال تصرفات المصطافين في موسم الاصطياف، لتأتي أزمة الفيضانات في الترتيب الثاني بـ 37 تكرار ما نسبته 21.14%، وهذا لكون ولاية جيجل الأولى في كمية التساقط لعديد السنوات.

وفي تحليلنا لإجابات المبحوثين على هذا السؤال فإننا لا ننتظر إجابات متباينة لأن كل قطاع في تعامل مستمر مع مجموع أزمات عن طريق المشاركة وكتطبيق للخطة المشتركة ومؤثر في الأزمة المعنية بالقطاع مباشرة.

الجدول رقم (09) يمثل: أول اجراء يتم التخطيط للقيام به عند ظهور مؤشر لحدوث الأزمة

النسبة المئوية	التكرار	احتمالات الاجابة
35%	42	- تحديد الجهات المعنية بالتدخل
16.67%	20	- تحديد نوع الأزمة
15.83%	19	- البحث عن المعلومات الكافية
09.17%	11	- دراسة الظروف المحيطة
05.83%	07	- تقييم المرحلة
17.50%	21	- التدخل
100%	120	المجموع

دائرة نسبية توضح أولى اجراء يخطط عند ظهور مؤشر الأزمة



تمر معالجة الأزمة بثلاثة مراحل وهي ما قبل حدوث الأزمة أي الجانب الوقائي والوجود في الحالة الطبيعية، ثاني مرحلة هي وقوع الأزمة وبالتالي كيفية التعامل معها بتطبيق الاستراتيجيات والمخططات الموضوعية والجاهزة مسبقا مع إدخال تعديلات وفق ما تتطلبه الأزمة من تزايد تسارع أو غير متوقع، أما المرحلة الأخيرة وهي مرحلة ما بعد الأزمة والتعامل مع مخلفاتها بعد التأكد من انتهائها وانتهاء الحدث الرئيسي، لأن الأزمة وبعدها وبأشكال عنيفة قد تسبب العديد من الأزمات، وبما أن أفراد العينة لهم علاقة مع التخطيط الاستراتيجي وخاصة فئة الإداري سيجيبون عن أول اجراء يخططون له عند ظهور مؤشرات لأزمة ما، وكانت الاجابة تحديد الجهات المعنية بالتدخل هي الأولى بنسبة 35% وهنا تسجيل ملاحظة وجود 13 مقياس حول الكوارث والأزمات، إذ تحوز كارثة الزلزال على 13 مقياس بتدخل جميع المصالح وبالتالي فتحديد الكارثة وتحديد الجهات المعنية للتدخل واحداث تنسيق من شأنه أن يساهم في السيطرة والتحكم الميداني في آثار الكارثة، وتليها الاجابة الثانية وهي التدخل بنسبة 17.50%، وهو تعبير ومؤشر عن وجود السرعة، وكذا الفعالية والتحضير والجاهزية، ولكن تعدد القطاعات المشاركة سواء في إعداد الخطة والخطة المشتركة نظريا وميدانيا جعلنا نتساءل ما هي الخطوات وأول الاجراءات المتخذة من قبل الفاعلين في إدارة الأزمة، أو حتى التساؤل حول الاجراء المشترك لتحديد الجهات المعنية بالتدخل، وهي اجابة تعكس مدى التقدم الموجود في مجال إدارة الكوارث والأزمات وهنا القصد بتحديد المقاييس 13 المعنية بكل الأزمات، وبطبيعة الحال كل أزمة لها خصائص وتداعيات، وبالتالي بمجرد حدوث أي أزمة تطبق خطة مشتركة موضوعا سلفا وكل مرة يتم التجديد في الخطة إن وجد خلالها واضحا، وضرورة الاطلاع الميداني للأزمة قصد مباشرة الاجراءات والحد من انتشارها، لتأتي بعدها مرحلة تحديد نوع الأزمة ودراسة الظروف المحيطة لتكون مرحلة تقييم المرحلة بآخر مرحلة، ليأتي ثالث

الفصل السادس عرض وتحليل البيانات، ومناقشة نتائج الدراسة

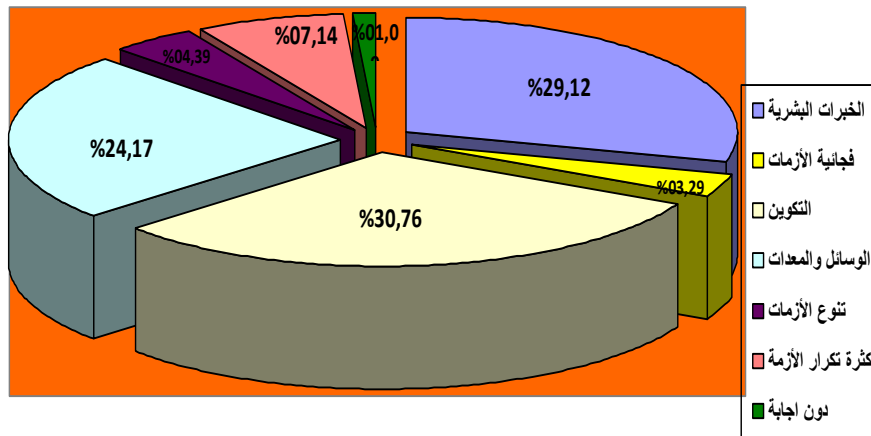
خيار فكان للبحث عن معلومات كافية بنسبة 15.83% من اجابات المبحوثين، وهذا لربح عامل الوقت وتحديد الهدف بدقة، وتسخير ما يلزم من امكانيات وموارد مختصة.

الجدول رقم (10) يمثل: العوامل الأكثر مساهمة في تطوير الخطط المشتركة لتسيير الأزمات

النسبة المئوية%	التكرار	احتمالات الإجابة
29.12%	53	- الخبرات البشرية
03.29%	06	- فجائية حدوث الأزمة
30.76%	56	- التكوين
24.17%	44	- الوسائل والمعدات
04.39%	08	- تنوع الأزمات
07.14%	13	- كثرة تكرار نوع معين من الأزمات
01.09%	02	- دون إجابة
100%	182	المجموع

*182 إجابة لتعدد الاجابات

دائرة نسبية توضح عوامل تطوير الخطط المشتركة لتسيير الأزمات



لا تخلو أي خطط من النقائص وهذا لعدم وجود تنسيق عالي أو للتغير المستمر في منحنى حدوث الأزمات، وتتضح هذه الاختلالات حين القيام بالتطبيقات الميدانية، لذا وجب توفر العديد من العوامل قصد التمكن من سد الثغرات والوصول إلى خطة مشتركة يمكن تطبيقها للحد من تطور الأزمات، فحسب اجابات المبحوثين أهم عامل هو التكوين بنسبة 30.76%، لما يتطلبه التعامل مع الأزمات، تدريبات

الفصل السادس عرض وتحليل البيانات، ومناقشة نتائج الدراسة

مستمرة وحسب برامج متطورة، لأن اشكالات بسيطة قد تسبب كوارث حقيقية في غياب المعلومات وكيفية التعامل مع الأزمات، وهنا نميز بين التدريب الميداني خاصة في مجال عمل الحماية المدنية، أو مجال التكوين الإداري المتواصل للإداريين خاصة المساهمين في إعداد الخطة الاستراتيجية والاطلاع على المستجدات.

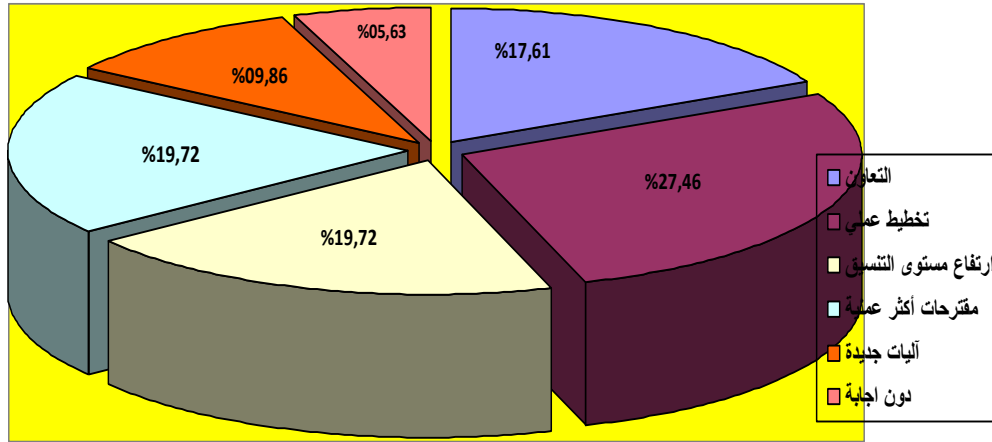
أما ثاني نسبة فكانت لخيار الخبرات البشرية بـ 29.12%، وهو الفاعل الأساسي ومحور إدارة الأزمات في الدول خاصة المتطورة، التي اعطي أهمية بالغة لتنمية الموارد البشرية في شتى المجالات، في حين ثالث عامل هو الوسائل والمعدات بنسبة 24.17% من اجابة المبحوثين، لأنه وبالوسائل المتطورة تتمكن من السيطرة على الأزمة والقضاء عليها ووضع خطط للحد من آثارها وأكثر من هذا بمنع وقوعها والوقاية منها.

وكانت اجابة كثرة تكرار نوع معين من الأزمات وكذا تنوع الأزمات وهما في نفس السياق بتكرار 21 مجتمعتين واعتبارهما عاملين مساهمين في عملية التطوير في مجال التخطيط الاستراتيجي لأن التكرار يعطي الفرصة ويبرز تفاصيل الأزمة ومسار تطورها ومن تم التخطيط الجيد لها.

الجدول رقم (11) يمثل: تأثير تنوع الأزمات التي سبق التعامل معها على وضع الخطط الاستراتيجية المشتركة

النسبة المئوية%	التكرار	احتمالات الاجابة
17.61%	25	- زيادة التعاون
27.46%	39	- تخطيط عملي أفضل
19.72%	28	- ارتفاع مستوى التنسيق
19.72%	28	- تقديم مقترحات أكثر عملية
100%	120	المجموع

دائرة نسبية توضح تأثير تنوع الأزمات التي سبق التعامل معها على وضع الخطط الاستراتيجية المشتركة



يكون التعامل مع الأزمة الواحدة وفق الخطط الموضوعة والتي تتناسب مع طبيعة تلك الأزمة، ويكون عامل الوقت في صالح اكساب خبرات متتابعة، والوصول إلى الخطة النموذجية والتي تراعي كل جوانب الأزمة أمرا ممكنا وواقعيًا، لكن وجود العديد من الأزمات بتنوعها وتداخلاتها كانت نظرية عند التكوين أو ميدانية مؤثرة على وضوح الخطط الاستراتيجية المشتركة ويتطلب الأمر وجود كفاءات ووجود استراتيجيات بل وقوانين ملزمة وواضحة وهنا الاشكال في عملية التنسيق القبلي والبعدي.

ومن خلال هذا الجدول سنبرز كيف اثر تنوع الأزمات على وضع الخطط المشتركة، فكانت أكبر نسبة للتخطيط العملي الأفضل بـ 27.46% من إجابة المبحوثين، وهنا وجود معيقات ميدانية وضرورة وجود التخطيط بأدق تفاصيله، ونسجل في هذا الإطار تداخل الصلاحيات حين القيام بتدخلات ميدانية خاصة في وجود منحنيات غير متوقعة لتطور الأزمة، أما عن الاجابة الثانية فكانت بالتساوي وبنسبة 19.72% بين ارتفاع مستوى التنسيق وكذا تقديم اقتراحات أكثر عملية وهي إجابة أكثر تفصيل وأكثر شرح وأكثر ميدانية من الاجابة الأولى، لأن غياب الجانب النظري وعدم وجود التفاصيل الصغيرة قد تؤدي إلى نتائج سلبية وغير متوقعة وقد تطيل من عمر الأزمة وتزيد من امتداداتها، أما عن زيادة التعاون فكانت بنسبة 17.61% وهذا بإيجاد آليات أكثر فعالية لإحداث تنسيق فعال.

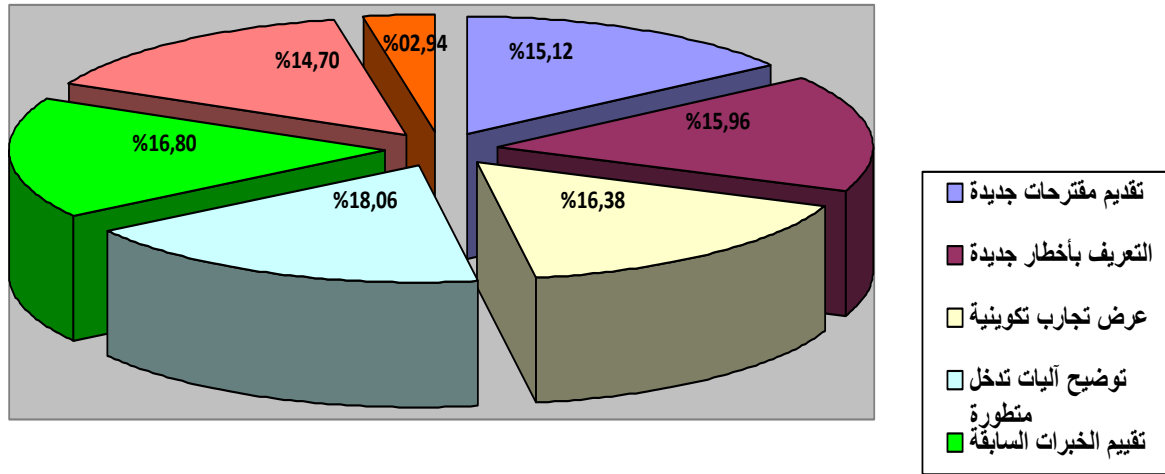
الفصل السادس عرض وتحليل البيانات، ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (12) يمثل المواضيع المقترحة للنقاش أثناء الاجتماعات التنسيقية لإدارة الأزمات

احتمالات الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
- تقديم مقترحات جديدة	36	15.12%
- التعريف بأخطار جديدة	38	15.96%
- عرض تجارب تكوينية	39	16.38%
- توضيح آليات تدخل متطورة	43	18.06%
- تقييم الخبرات السابقة	40	16.80%
- تقييم المهام المشتركة	35	14.70%
- دون اجابة	07	2.94%
المجموع	238	100%

* 238 إجابة لتعدد الاجابات

دائرة نسبية توضح يمثل المواضيع المقترحة للنقاش أثناء الاجتماعات التنسيقية لإدارة الأزمات



يوجد نوعان من الاجتماعات، اجتماعات دورية وهي التي تكون بحيز زمني معلوم، كأن تكون كل ثلاثة أشهر، وهناك اجتماعات طارئة، أو اجتماعات استثنائية والتي تعقد لحدوث طارئ معين، ويستدعي الأعضاء المشاركين للاجتماع في هذه الحالة في أقصر الأوقات، وهنا يمكن التمييز كذلك بين القرارات التي تتمخض على الاجتماعات ذات التحضير المسبق، والمبني على معلومات وتخطيط وتحضير، والاجتماعات السريعة، والتي يطلب تنفيذ المخططات أو وضع استعجالية، قصد التمكن من احتواء الأزمة وأثناء الدعوة لعقد اجتماعات يتم ارسال جدول الإعلام قصد التحضير، كل فيما يخصه وتقديم المقترحات

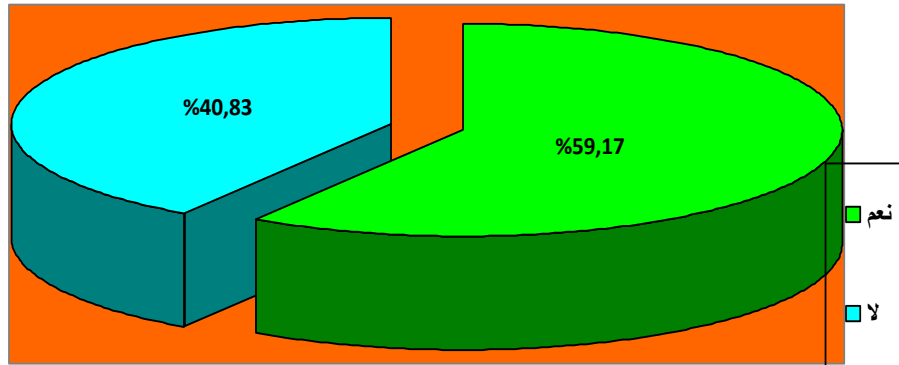
الفصل السادس عرض وتحليل البيانات، ومناقشة نتائج الدراسة

أثناء فتح النقاش، لذا كان سؤالنا حوا أهم المواضيع المقترحة وذات الأهمية الكبرى حسب نظرة المشاركين والتي تمكن في الأخير من إثراء الخطط الاستراتيجية وإعفاء كل الاحتمالات وسيناريوهات حدوث الأزمة وتوقع الأسوأ حين حدوثها والتحضير لذلك موارد بشرية وعدة، فكانت اجابات المبحوثين مقاربة جدا ولا تكاد النسب والفوارق بين الاجابات عن الخيارات الجوابية تذكر، وهذا ان دل على شيء إنما يدل على أهمية كل العناصر والتحضير لكل المعطيات من أجل انجاح وبناء الخطة، وكانت أعلى اجابة لتوضيح آليات تدخل متطورة ولو قمنا بالربط بين بعض الجداول كان سبب عدم احتواء الأزمة وامتداد الفترة الزمنية لقلة الوسائل وقد تتطلب إعادة لإعادة بناء الخطة أو على الأقل ادخال تعديلات جوهرية عليها، وهي المرحلة الثانية التي حازتها أغلبية الاجابات وهي تقييم التجارب السابقة بـ 40 مبحوث وهذا أمر منطقي جدا لاستخلاص النتائج والعبر وتعويض النقائص وتسجيل الملاحظات وهو المطلوب سواء من معدي الخطة أو من تنفيذها، وبمجرد معرفة النقائص يقترح المشاركون عرض برامج تكوينية وهذا باتفاق 39 مبحوث نتيجة التدريب الجيد مع التطور المتواصل والتغيرات الجوهرية التي تحدث على الأزمات وحتى حدوث أنماط جديدة يصعب التعامل معها، وحدثت في الآونة الأخيرة العديد منها، ففي قطاع الحماية المدنية وحسب اطلعنا على العديد من التكوينات نلاحظ أن بعضا منها جديد ويتلاءم مع الأزمات الجديدة، لتأتي باقي الأجوبة بنفس التكرارات تقريبا ونذكر منها التعريف بأزمات جديدة، تقديم مقترحات جديدة، تقييم المهام المشتركة، في اجابات لم تبلغ تكرار 29 مبحوث.

الجدول رقم (13) يمثل: الأساليب المتطورة لإدارة الأزمات

النسبة المئوية	التكرار			احتمالات الاجابة
	%	التكرار	العينة	
59.17%	40.85%	29	- التفكير المنطقي	71 نعم
	16.90%	12	- استخدام الذكاء الرقمي	
	30.98%	22	- استخدام الذكاء اللفظي	
	11.27%	08	- استخدام الذكاء العاطفي	
	100	71	المجموع	
40.83%	49			لا
100%	120			المجموع

دائرة نسبية توضح الأساليب المتطورة لتسيير الأزمات



التعامل مع العديد من الأزمات في أزمنة مختلفة وفي ظل وجود معيقات وكذا أمكنة وبيئات اجتماعية يولد الخبرة ويعطي الانطباع بوجود نقائص كبيرة في الخطط المبرمجة، لذا يلجأ المختصون لأساليب متطورة قد تلجأ لها الإدارات المختلفة، وقد يطرحها المختصون سواء كخطط استراتيجية لتسيير الأزمات أو كبديل في حال وجود نقائص، والاجابات كانت بالأغلبية لخير الاجابة بنعم بنسبة 59.17% لوجود هذه الأساليب، وهو مؤشر ايجابي جدا لمدى التطور الحاصل في مجال إدارة الأزمات في الجزائر والاطلاع على آخر المستجدات في هذا المجال، في حين ما نسبته 40.83% بقيت محافظة على ما تم التوصل إليه من خطط تقليدية وخطط موضوعة وجاهزة للتعامل مع مجموع الأزمات، وقد يعود السبب لعدم وجود تطور في البنى التحتية أو وجود طرق ومواصلات، أو لعدم وجود واستعمال تكنولوجيا الاتصال ووجود الكثير من المناطق في عزلة، أو حتى للمحيط الاجتماعي المؤثر، وبأكثر تفصيل نجد استخدام أسلوب التفكير المنطقي هو الأسلوب الأكثر استخداما من بين الأساليب المتطورة بنسبة 40.85% والذي نقصد به في الأدبيات النظرية الأسلوب العلمي الذي يتخذ الصبغة الموضوعية المنطقية التي يتطلبها الموقف الأزمو، والذي يحتم السرعة في اتخاذ القرار الصحيح والذي يقتضيه الموقف، ليكون ثاني أسلوب مستخدم في الادارة حسب المبحوثين هو أسلوب الذكاء اللفظي بنسبة 30.98% والذي يركز على الجانب الاتصالي بين الفاعلين في تسيير الأزمات قيادة وميدانيا، وذلك باعطاء الأوامر تنازليا، وارسال المعطيات وكذا التقرير تصاعديا، اما عن ثالث أسلوب وهو استخدام الذكاء الرقمي وهذا بنسبة 16.90% وهي حركية متأخرة نوعا ما للبطء الذي تشهده الإدارة في مجال الرقمنة، وهذا العامل مؤثر جدا في تسيير الأزمات حاليا، ومؤثر أيضا في وضع خطط حقيقية وواقعية

الفصل السادس عرض وتحليل البيانات، ومناقشة نتائج الدراسة

مستقبلاً، أما عن آخر أسلوب مستعمل هو أسلوب الذكاء العاطفي بنسبة 11.27%، كل هذا فيما هو موجود حسب اجابات المبحوثين.

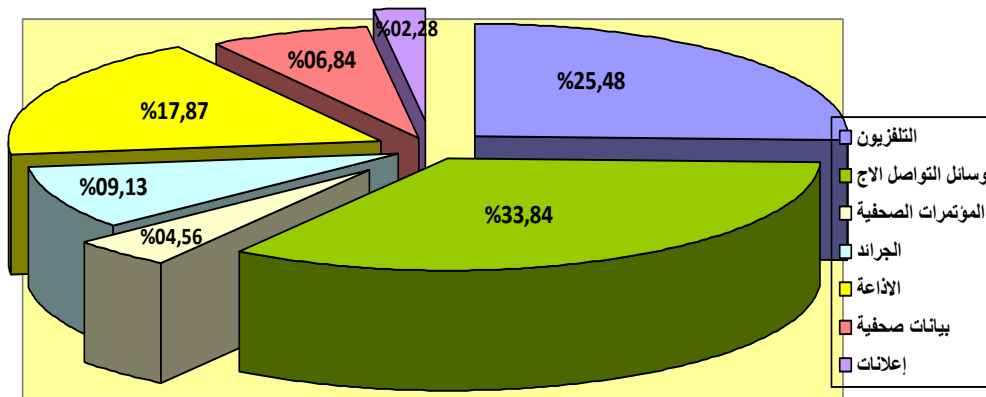
أما عن الأساليب المفضلة من قبل المبحوثين فنجد أسلوب التفكير المنطقي اختيار لـ 30 مبحوث، وجاءت الأساليب موافقة للترتيب من خلال النسب وهو أمر فعال وإيجابي.

الجدول رقم (14) يمثل: وسائل تبليغ الرأي العام بحدوث أزمات

النسبة المئوية	التكرار	احتمالات الاجابة
25.48%	67	التلفزيون
33.84%	89	وسائل التواصل الإجتماعي
4.56%	12	المؤتمرات صحفية
9.13%	24	الجرائد
17.87%	47	الإذاعة
6.84%	18	بيانات صحفية
2.28%	6	إعلانات
100	263	المجموع

*263 إجابة لتعدد الاجابات

دائرة نسبية توضح وسائل تبليغ الرأي العام بحدوث أزمات



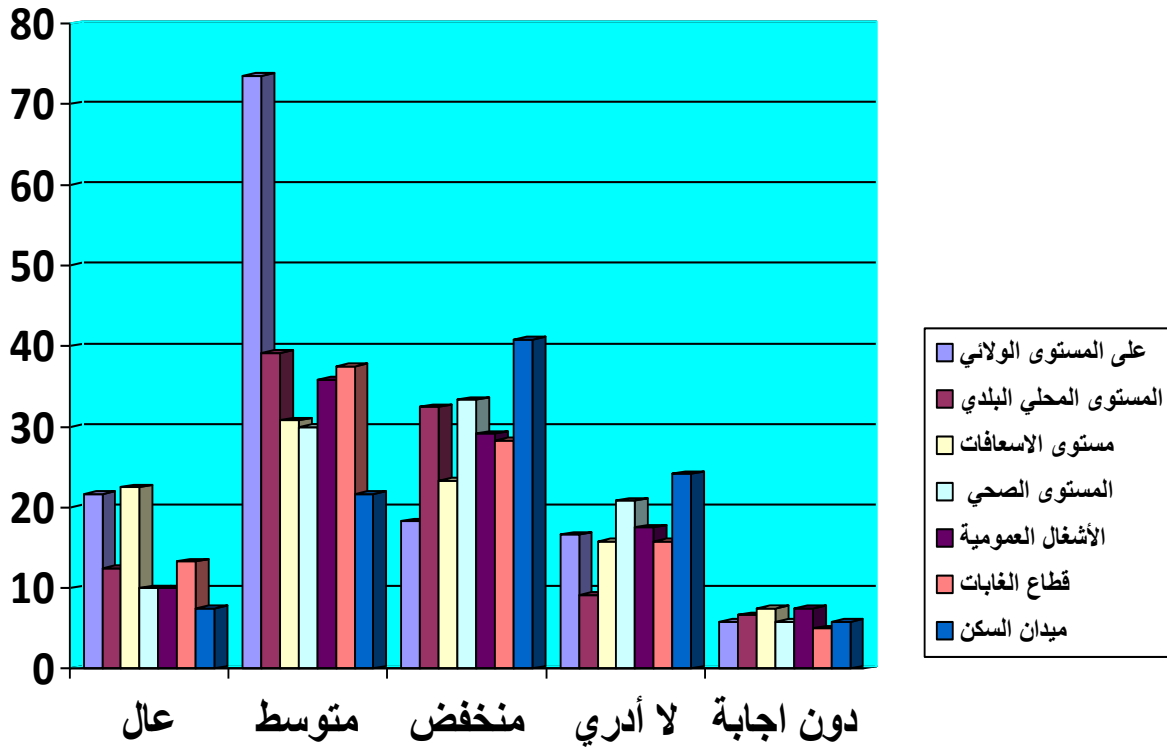
بمجرد حدوث أزمات يدخل أفراد المجتمع في هستيريا الحصول على المعلومة ومعرفة ماذا يحدث وتحديد من أزمة وما هي مخلفاتها سواء كانت على المستوى المحلي أو الاجتماعي وحتى الدولي، فتشتغل وسائل الاعلام بأقصى امكانياتها مستغلة الأزمة كل حسب اجندته وأهدافه الاعلامية، والسعي وراء كسب المزيد من المتابعين، لكن للإدارة والمؤسسات ذات الصلة بمعالجة الأزمات رؤية مختلفة لإدارة الأزمة اعلاميا وتوصيل المعلومات للرأي العام، فهمي تفضل استعمال وسائل التواصل الاجتماعي للتبليغ عن حدوث أزمات وهذا بنسبة 33.84% وهي الاجابة المتوقعة والمطابقة للواقع لما يشهده الفضاء الأزرق من انتشار واسع في كامل المعمورة، فالمعلومة تصل في بضع ثواني يكفي فقط التصفح، وهنا حتى ولو كانت أخبار بسيطة جدا، ونشير هنا لوجود مواقع رسمية لكل المؤسسات في الفضاء الأزرق لإعطاء المعلومة وقطع الطريق أمام الاشاعة وكذا الأخبار المغلوطة وتجنب التهويل الاعلامي في الجانب السلبي، لتأتي وسيلة التلفزيون في المركز الثاني بنسبة 25.48% وهي الوسيلة الأكثر متابعة وأكثر رسمية وتوثق الأزمة صوتا وصورة وتعليقا، وتعتمد عليها جل الحكومات والدول في التواصل مع الرأي العام، وكذا لوجود العديد من القنوات التلفزيونية المختصة بكل المجالات ومنها الفضائيات المهمة بالأزمات وقضايا البيئة، وفي حال حدوث أزمات تخصص هذه المحطات التلفزيونية برامج قد تكون على مدار الساعة وتنقل حيثيات حدوث الأزمة وتطورها مباشرة وبتعليقات المختصين والمحليين، لتأتي الاذاعة في ثالث ترتيب بنسبة 09.16% من اجابات المبحوثين، وهذه الوسيلة تستعمل في الغالب في السيارات ووسائل النقل، وكذا في البيوت لسهولة تتبعها وعدم تأثيرها في الأعمال اليومية، وبسبة غير بعيدة وتكاد تكون مطابقة تأتي الجرائد بـ 24 اجابة أي ما نسبته 09.13% وهذا برغم تراجع المقرئية وبمجرد حدوث أزمات تخصص هذه الجرائد أعلى أرقام السحب لاهتمام الراي العام بأدق التفاصيل وهذا لوجود روبرتاجات معمقة حول الأزمة، وكذا الاعتماد على الجانب الاحصائي وكذا التاريخي واحداث مقارنات

أما عن المؤتمرات والبيانات الصحفية فجاءت كاضعف نسبة بـ 06.84% وهي نسبة تعكس تراجع الجانب الاتصالي بين الادارات وافراد المجتمع، وهذا الأسلوب تعتمد عليه الدول المتطورة ويكون زادا للصحفيين أنفسهم بالأرقام الحقيقية والوقائع كما هي ومطابقة للواقع.

الجدول رقم (15) يمثل مستوى الرضا على محتوى التخطيط الاستراتيجي

المجموع		دون اجابة		لا أدري		منخفض		متوسط		عال		احتمالات الاجابة
النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	
%100	120	%5.83	07	%16.66	20	%18.33	22	%73.50	45	%21.66	26	المستوى الولائي
%100	120	%6.66	08	%09.16	11	%32.50	39	%39.16	47	%12.50	15	المستوى البلدي
%100	120	%7.50	09	%15.83	10	%23.33	28	%30.83	37	%22.50	27	الاسعافات والتدخلات
%100	120	%5.83	07	%20.83	25	%33.33	40	%30	36	%10	12	المستوى الصحي
%100	120	%7.50	09	%17.50	21	%29.16	35	%35.83	43	%10	12	الأشغال العمومية
%100	120	%05	06	%15.83	19	%28.33	34	%37.50	45	%13.33	16	قطاع الغابات
%100	120	%5.83	07	%24.16	29	%40.83	49	%21.66	26	%07.50	09	ميدان السكن

أعمدة بيانية توضح مستوى الرضا على محتوى التخطيط الاستراتيجي



لتحقيق الموضوعية والموضوعية النوعية قمنا بوضع هذا السؤال وتوزيعه على المبحوثين المنتميين لمختلف الأسلاك قصد تقييم العمل المشترك فيما بينهم وكذا تقييم كل المجالات، وإبراز مدى مساهمة كل قطاع، فكان تقييم المبحوثين كالاتي:

- على مستوى المصالح الولائية كانت أكبر نسبة تخص الخيار الجوابي متوسط بنسبة 73.50% وهي النسب الغالبة لجميع المستويات تقريبا، إذ ورغم المحاولات في ايجاد خطة استراتيجية ملائمة لتسيير الكوارث والأزمات الا أن هناك العديد من العقبات والمؤثرات تعلق الأمر بالجانب البشري المشتغل بالمجال الإداري أو بالإطار البشري المختص والذي يملك ويكون على آخر المستجدات في مجال التسيير أو مجال التقنية، أو اشكالية العتاد المتطور، إذ تعتمد العديد من الادارات في التعامل مع الأزمات بالوسائل البسيطة، كما ذكرنا على مستوى مصالح الولاية تقارب التقييم، وحتى نسبة الذين أجابوا بلا أدري والذين لم يجيبوا نهائيا أيضا نسبة متقاربة فمجموعها معا كان 22.49% وهي نسبة مرتفعة نوعا ما.

- فيما يخص التقييم على المستوى المحلي البلدي جاء أكبر تقييم أيضا في المستوى المتوسط بنسبة 39.16%، كما جاءت النسبة الثانية والمتقاربة للخيار الأول للتقييم المنخفض بنسبة 32.50% من

مجموع المبحوثين، وهذا لما تشهده العديد من بلديات الوطن وليس فقط بلديات ولاية جيجل بالعجز المالي، وتعتمد الدولة في كل عام بتقديم مساعدات ومسح لديونها وفي أحسن ظروفها تضمن ميزانية التسيير من أجور العمال، وفي ظل هذه الوضعية لا نتوقع تطورا ملحوظا في مجال التخطيط، دون نسيان اهم نقطة وهي غياب مختص على المستوى البلدي مختص في إدارة الأزمات ولو مؤخرا كانت مراسلة لتعيين اطار مكلف بالتحضير لاعداد مخطط النجدة في حالة وقوع كارثة ومتابعة عملية تنفيذه واعداد التقارير النهائية حوله.

وتعد البلدية أهم مؤسسة محورية في العملية التنظيمية والتخطيطية والتنمية.

- ثالث تقييم خص الاسعافات والتدخلات وهو القطاع الخاص بالحماية المدنية في عملها اليومي وحتى التدخلات من باقي الادارات، فبعد المستوى المتوسط بـ 30.83% من اجابات المبحوثين سجلنا وجود تقييم عال بنسبة 22.50% وهو التقييم الوحيد والأكبر من بين التقييمات في الخيار الجوابي عال، وهو اعتراف بما تقدمه هذه الهيئات وعملها على استمرارية التدريب وهذا ما لا حظته في العديد من الزيارات الميدانية للمديرية وللوحدة الرئيسية لولاية جيجل والجاهزية التامة والتركيز العال لأفرادها والتدخلات في كل الأخطار كانت طبيعية أو أخطار صناعية، حوادث المرور، حرائق...

- يعتبر مستوى التخطيط الاستراتيجي في المجال الصحي أحد أهم الركائز لتسيير الأزمات لتواجد قطاع الصحة في كل التدخلات ووجود التخطيط الجيد من شأنه ان يقلل من الخسائر المحتملة لحدوث الأزمة، خاصة ما تعلق بالاستعجالات الطبية من جانب تكوين الموارد البشرية ووجود أدوية، وتوفر اكياس الدم خاصة الفصيلة النادرة، واجهزة الكشف والسكانير، وتوفر الأسرة خاصة بحدوث الأزمات ذات الخطر العالي ونقصد هنا الزلازل، الفيضانات، الحوادث الكبرى، ولكن كان تقييم المبحوثين له بالمنخفض بنسبة 33.33% وهذا لمجموع المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الصحية على مستوى الولاية من نقص في الوسائل والموارد وانخفاض الميزانيات.

- عمل كل الهيئات التي ذكرت فيما سبق لن يكتمل ولن يحقق الأهداف المسطرة الا بوجود طرق وبنى تحتية ومنشآت ذات معايير عالمية، وهو ما تعكف علة انجازه مديريةية الأشغال العمومية فبعد التقييم المتوسط الذي تعبر عنه نسبة 35.83%، جاء التقييم المنخفض بنسبة 29.16% من اجابات المبحوثين وهو ما يوجب ادراج المعايير الخاصة بإدارة الأزمات في التخطيط والتصاميم المسبقة قبل عملية الانشاء،

الفصل السادس عرض وتحليل البيانات، ومناقشة نتائج الدراسة

فتداخل المدن واهترء الطرقات ووجود بنايات على ضفاف الأودية كانت أودية نائمة أو نشطة، والتصديق في مسار المياه ما يسبب الفيضانات، أو عدم وجود طرقات للمناطق الجبلية والاعتماد على المروحيات لتوزيع المؤونة في حال التساقط الكثير للثلوج، أو عدم احترام المعايير في مجال الكهرباء والغاز وحدوث صعقات كهربائية وتسربات قاتلة للغاز بل وحدوث انفجارات عنيفة.

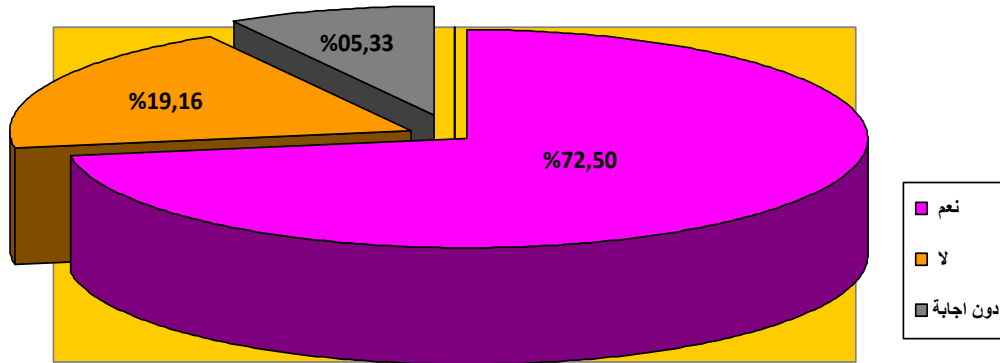
- وكون ولاية جيجل ولاية تكثر بها الغابات ويتنوع بها الغطاء النباتي ووجوده بشكل مكثف يجعلها عرضة لوجود الحرائق سواء المفتعلة أو الطبيعية، ولهذا الميدان دور في الحد من الخسائر، وكباقي المجالات كان تقييمه متوسط بنسبة 37.50%، وبعده التقييم المنخفض بنسبة 28.33% وبالتالي التقييمين مجموعين كان يمثلان 65.83% وهي نسبة عالية وتندر بحدوث مشكلات سواء في مجال الحرائق وفقدان مئات الهكتارات سنويا أو من جانب ظاهرة تعرية الغطاء النباتي واستغلاله في المجال الفلاحي، وحتى نهب الثروة الغابية ونقص هنا الفلين حيث نتج عنها اشكال اقتصادي، وتضرر المجال السياحي المميز لولاية جيجل.

- آخر مستوى للتقييم وهو الخاص بميدان السكن ويعد الاشكال رقم واحد في كامل الجزائر ومنذ الاستقلال للطلب المتزايد وركود القطاع في العديد من السنوات بسبب أزمات اقتصادية، فسجل تقييم منخفض بنسبة 40.83% وهي النسبة الأكبر من بين كل المجالات، فبرغم تعدد الصيغ وتغيرها ومجهودات الدولة في المجال الا أن الاشكال لا يزال مطروحا في الحالة العادية، ولنتصور في حال حدوث أزمة كبرى فكيف سيكون التعامل وحتى غياب مؤشرات السكن في التخطيط الاستراتيجي ينقص من ملائمتة ويصنع اختلالات واضحة.

الجدول رقم (16) يمثل: نوع العراقيل التي تعيق عملية اعداد مخطط تنسيقي لإدارة الأزمات

النسبة المئوية	التكرار			احتمالات الاجابة
	النسبة المئوية	التكرار	احتمالات الاجابة	
%72.5	26.12	29	تقنية	87 نعم
	26.22	28	إدارية	
	24.32	27	تنظيمية	
	9.91	11	مجتمعية	
	14.42	16	بيئية	
	100	111	المجموع	
	%19.16	23		
%8.33	10			دون إجابة
%100	120			المجموع

دائرة نسبية توضح نوع العراقيل التي تعيق عملية اعداد مخطط تنسيقي لإدارة الأزمات



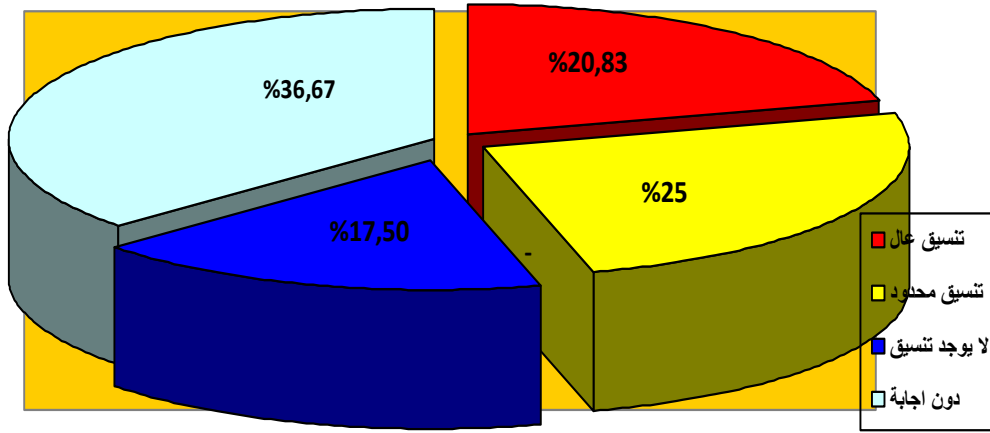
تميز كل إدارة بعملها، واطارها القانوني، وما تقدمه في مجال معين، وكذا بمواردها البشرية ووسائلها وطبيعة تدخلاتها يجعل من الصعب وجود تنسيق حقيقي ليس ميدانيا فحسب بل بالتخطيط المسبق والمشارك، وهذا ما أقره المبحوثين بوجود عراقيل حقيقية ومؤثرة على صناعة الخطة الاستراتيجية المشتركة ذات التنسيق العالي المتكامل، فكانت غالبية اجابة المبحوثين بنعم لوجود العراقيل بنسبة %72.50، أما الذين أقرروا بعدم وجود عراقيل جاءت نسبتهم %19.16 ولو لاحظنا لوجدناها نفس النسبة للذين لا يستعملون طرق وأساليب متطورة في الادارة الجدول رقم 13، أي وجود مخططات لم تسجل

عليها اضافات، في حين وبنسبة معتبرة فضلت ما نسبته 08.33%، عدم الاجابة على هذا السؤال ربما لتحفظهم وعدم تقديم تفاصيل دقيقة، أما عن أهم العراقيل التي تواجه الباحثين فكانت بفارق مبحوث فقط بين العراقيل التقنية بـ 29 مبحوث ما نسبته 26.12%، والعراقيل الادارية بـ 28 مبحوث أي بنسبة 25.22%، والعراقيل التنظيمية بـ 27 مبحوث ما يمثل نسبة 24.32%، أي تواجد هذه العراقيل الثلاث على مستوى واحد من التأثير، فنقص الوسائل والمستلزمات خاصة بوجود التعقيد في نوع الازمة وضرورة الاستعانة بالأجهزة الدقيقة والحساسة، وحتى بوجود الأزمة في أماكن تتطلب الآيات الضخمة، أو المروحيات لإخماد الحرائق، أو أجهزة الكشف كما في الأخطار الإشعاعية والنووية وعلوم البكتيريا، والأجسام اللامتناهية في الصغر، أما عن الجاني الاداري والجانب التنظيمي فهما في نفس السياق الخاص بتطور الادارة الجزائرية وعدم المرونة في الاعتماد على القوانين وتجديدها، وتعود بعض القوانين السارية المفعول إلى الستينات والسبعينات وهي التي تعيق تطور الأداء الاداري، اما عن الاطار المجتمعي فهو الآخر يساهم بنسبة 09.91%، وهذا لعدم التعاطي الايجابي مع المشاريع المسجلة، أو من ناحية عدم الاهتمام بمجال التوعية واتباع التدابير اللازمة وتوفير الشروط الصحية، أو الأخذ بالجانب الوقائي أو بعدم التعامل الفعّال مع الادارات ذات الصلة بالأزمة، كما نسجل كذلك العراقيل ذات الطابع البيئي بنسبة 14.92%، وما التغير المناخي وما تسجله البيئة من تغيرات واضطرابات سواء كانت بسبب تدخل انساني مقصود بإنشاء صناعات ثقيلة مؤثرة، أو عن غير قصد وجهد معرفي، وهذا ما يجعل سواء التخطيط لإدارة الأزمات أو التحكم فيها أمر بالغ الصعوبة.

الجدول رقم (17) يمثل: تقييم عملية التنسيق المشترك

النسبة المئوية	التكرار	احتمالات الإجابة
20.83%	25	- تنسيق عال
25%	30	- تنسيق محدود
17.5%	21	- لا يوجد تنسيق
36.67%	44	- دون إجابة
100%	120	المجموع

دائرة نسبية توضح تقييم عملية التنسيق المشترك



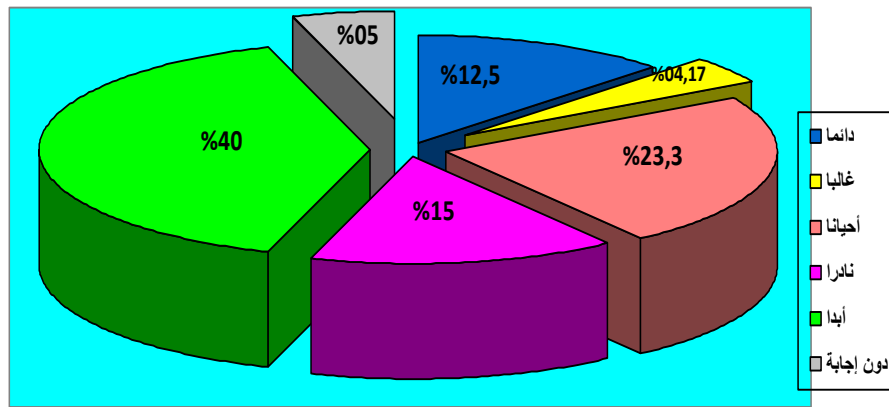
جاء هذا الجدول كإجابة على السؤال المقترح حول المرحلة التقييمية لعملية التنسيق المشترك ما بين الإدارات المساهمة في إدارة الأزمات - تخطيطاً وتنفيذاً - فكانت أعلى نسبة وهي لعدم تقديم اجابات والامتناع عن وضع تقييم، وهي اجابة منطقية جدا لعدم توفر العديد من المبحوثين لكامل المعطيات حول باقي الأطراف والادارات الأخرى والتعامل فقط مع الادارة المعنية، كانت هذه الاجابة بنسبة 36.67% وبتحليل أدق لم يعطي 12 مبحوث من قطاع الولاية من أصل 33 مبحوث تقييمهم، كما اقتنع 27 مبحوث من مجموع 60 مبحوث من قطاع البلديات، في حين توقف العدد عند مبحوث من أصل 09 مبحوثين من قطاع الغابات، ليأتي خيار التنسيق المحدود بنسبة 25%، وهي الاجابة المسجلة في قطاع الحماية المدنية بمجموع 12 مبحوث من أصل 20 مبحوث، والملاحظ ميدانيا بأن المخططات المشتركة تكون عادة بالمراسلات الادارية، أي بمجرد حدوث أزمة تتضح الاختلالات وتتداخل الصلاحيات، أما عن التنسيق العالي فأقرته نسبة 20.83% من مجموع المبحوثين، وسجلنا تقريبا نفس عدد المبحوثين بين كامل القطاعات بـ 08 مبحوثين في كل من الولاية والحماية المدنية وبزيادة مبحوث في قطاع البلديات، ويبقى التقييم الحقيقي لعملية التنسيق المشترك للمشرفين والمسؤولين عن اعداد وتنفيذ الخطة المشتركة.

الفصل السادس عرض وتحليل البيانات، ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (18) يمثل: المشاركة في اجتماعات صنع قرارات حول التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات

النسبة المئوية	التكرار	احتمالات الاجابة
12.50	15	دائما
04.17	05	غالبا
23.33	28	أحيانا
15	18	نادرا
40	48	أبدا
05	06	دون اجابة
%100	120	المجموع

دائرة نسبية توضح المشاركة في اجتماعات صنع قرارات حول التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات



من المشاركة في إعداد الخطة والمشاركة في إثرائها بتقديم المعطيات والاحصائيات والملاحظات إلى المستوى الأعلى، وهو المشاركة في اجتماعات صنع قرارات تحدد كيفية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات، وهو السؤال الذي نجد اجابته من خلال هذا الجدول، فغالبية المبحوثين أجابوا على الخيار الجوابي أبدا بنسبة 40% من مجموع المبحوثين، وهنا نطلع على عدم امكانية المبحوثين من تقييم التنسيق المشترك وعدم اجابتهم بنسبة عالية، وصناعة القرار تعود لفئة صغيرة من المسؤولين، ليكون الخيار الجوابي الثاني ممثل في أحيانا بنسبة 23.33% من المبحوثين وهنا المشاركة تكون بحدوث

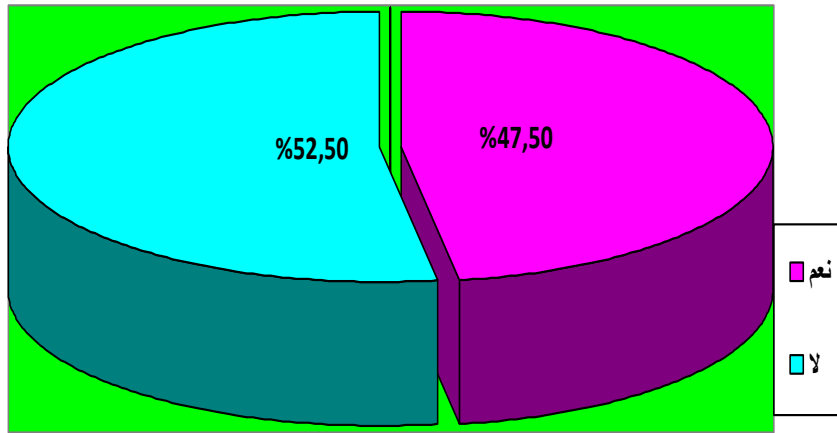
الفصل السادس عرض وتحليل البيانات، ومناقشة نتائج الدراسة

الكارثة ذات المقاييس الخاصة بالإدارة المسيرة للأزمة، أو عدم وجود العامل الدوري والمستمر لعملية التخطيط، وكذا وضع الخطة يتطلب كل مرة فئة من تقنيين أو إداريين أو مراقبين أو مسؤولين، أما عن الخيار الثالث فكان لنادرا بـ 15% متبوعا بالخيار دائما بنسبة 12.50% وهنا نشير إلى مركزية القرار وبشيء من التفصيل نجد بأن الخيار دائما كان على مستوى الولاية، أما عن خيار أحيانا فكانت أعلى نسبة بمبحوثي الحماية المدنية، في حين خيار أبدا كان بأعلى نسبة في مجموع مبحوثي البلديات، أما قطاع الغابات فكان حضوره قليل جدا، وهذا إما لوجود كارثة الحرائق فقط أو لاستقلاله بموارده وكذا عتاده ومن ناحية التنظيم والانتماء الإداري فهو تابع لوزارة الفلاحة والدعوة لتنظيم القطاع جات أمرا حتميا للمشاركة الفعالة سواء في إعداد الخطة القطاعية أو الخطة المشتركة خاصة في ظل الكوارث المسجلة سنويا في قطاع الغابات بحدوث حرائق بسبب إنساني وهي النسبة الغالبة أو بسبب طبيعي رغم ضآلتها.

الجدول رقم (19) يمثل تقديم اقتراحات تواكب تسارع حدوث الأزمات

النسبة المئوية	التكرار			احتمالات الإجابة	
	النسبة المئوية	التكرار	احتمالات الإجابة		
47.50%	17.54%	10	تقديم اقتراحات بصفة فردية	57	نعم
	21.05%	12	تقديم اقتراحات حسب الطلب		
	61.41%	35	تقديم اقتراحات حسب الوضع		
	100	57	المجموع		
52.50%	النسبة المئوية	التكرار	احتمالات الإجابة	63	لا
	33.33%	21	انعدام الخبرة		
	53.97%	34	تقتصر على المسؤولين		
	06.35%	04	لا تأخذ بعين الاعتبار		
	06.35%	04	اللامبالاة		
100	63	المجموع			
100%	120			المجموع	

دائرة نسبية توضح تقديم اقتراحات تواكب تسارع حدوث الأزمات



للعمل الميداني المتواصل في إدارة الأزمات باختلافها واختلاف نتائجها وتأثيراتها على المسارات وحتى التعامل مع النصوص القانونية والعمل الإداري في هذا المجال يكسب الفرد الكثير من الخبرات ويمكنه الانتباه للثغرات والفرغات سواء الميدانية بتسجيل تحفظات على الخطة أو على مجال التنسيق، أو على المجال القانوني خاصة فيما يخص وضع الصلاحيات في إطارها القانوني ومن تم ضمان السير الأمثل والتنسيق العالي لإدارة الأزمات، خاصة إذا سجلنا التطورات السريعة في تنوعها وكذا تسارع حدوثها، بل وتكرارها بشكل مستمر، ما دفعنا إلى طرح التساؤل حول ما إذا كان المبحوثين يقدمون اقتراحات تواكب تسارع حدوث الأزمات أثناء وضع مخطط تسيير الأزمات، فكانت الاجابات بـ لا بنسبة 63%، أما عن الأسباب في عدم تقديم الاقتراحات فكانت موزعة حسب المبحوثين بأن التخطيط يقتصر على المسؤولين وهنا نسجل منطقية في الاجابة وغياب الجانب الاتصالي وغياب مجال العمل التشاركي في إطار الاقتراح أما عن ثاني سبب وهو انعدام الخبرة بـ 33.33% من المبحوثين المجيبين بـ لا، وهذا لعملية تجديد الأفراد وخروج الغالبية في التقاعد، أما المحاولين والمقترحين من المبحوثين فأرجعوا السبب لعدم أخذها بعين الاعتبار وهنا أصل الاشكال، في حين كان سبب اللامبالاة إجابة 04 مبحوثين وعدم تطرقهم للموضوع، في حين كانت نسب المجيبين بنعم لتقديم اقتراحات جد متقاربة بـ 47.50%، وهي نسبة مقبولة لحدثة التجربة وكذا لوجود تقسيمات للعمل بشكل دائم، وأيضا للتغير الحاصل في الصلاحيات ووجود تداخلات، أما عن الخيارات فكانت حسب الوضع بـ 61.41% أي حسب الكارثة وحسب شروط العمل وظروف الكارثة أيضا أوعز بعض المبحوثين بأنهم يقدمون اقتراحات إذا طلب منهم ذلك أي في إطار رسمي أو في إطار تكليف بمهمة، أو تدخل ضمن صلاحيات المهنة وهي اجابة 12

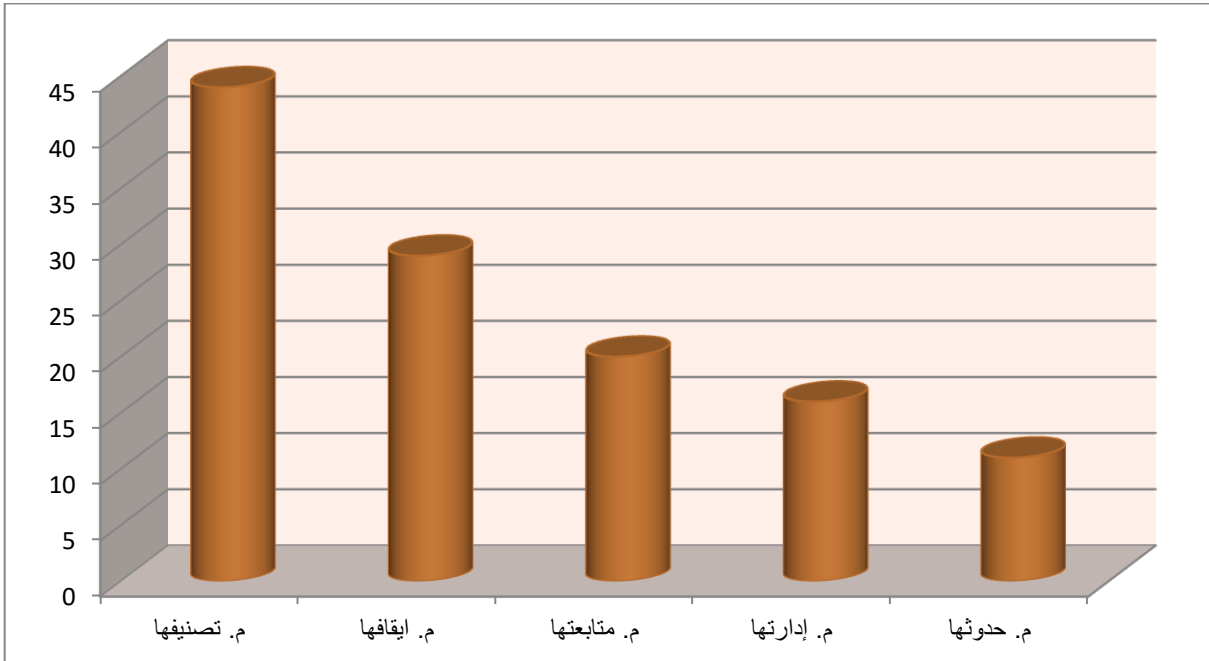
الفصل السادس عرض وتحليل البيانات، ومناقشة نتائج الدراسة

مبحوث، أما عن آخر جواب فكان بـ 10 مبحوثين وهم يقدمون اقتراحات بصفة انفرادية وهي اجتهادات شخصية ومحاولات للمساهمة في إطار جماعي ومحاولة الرقي بالتخطيط الاستراتيجي، خلال التعامل مع الجوانب الميدانية، وكذا النصوص القانونية.

الجدول رقم (20) يوضح ترتيب المراحل الأكثر صعوبة في التعامل مع الأزمات

النسبة المئوية	التكرار	احتمالات الاجابة
36.67%	44	مرحلة إكتشافها وحدثها
24.16%	29	مرحلة إدارتها
16.67%	20	مرحلة متابعة تطوراتها
13.33%	16	مرحلة ايقاف تداعيتها
9.17%	11	مرحلة تصنيفها كأزمة
100%	120	المجموع

أعمدة بيانية توضح ترتيب المراحل الأكثر صعوبة في التعامل مع الأزمات



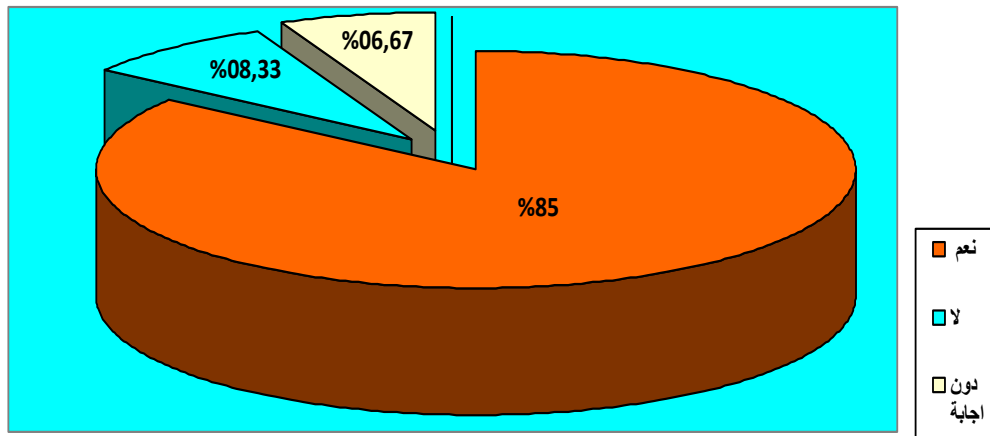
يكون التخطيط للأزمات في أبعاده الثلاثة قبل وأثناء وبعد حدوثها، فمرحلة ما قبل حدوث الأزمة يتميز بوضع الآليات والقوانين وتحديد الوسائل والامكانيات وكذا الأشخاص المعنيين بذلك والذين يملكون

مؤهلات سواء موظفين أو من أفراد المجتمع أو الذين يملكون الوسائل كالجرافات لأن الجماعات المحلية وفي أغلب الأحيان تلجأ لوسائل الخواص قصد السيطرة على الأزمة، وتشمل هذه المرحلة أيضا وضع الخطط ومجموع التصورات واحتمال كل السيناريوهات، أما أثناء وقوعها فيتم تفعيل مخطط الاسعافات والتدخلات بتنفيذ كل الخطط وتسخير الأشخاص والوسائل ويتم اتخاذ واحتمال كل السيناريوهات، أما أثناء وقوعها فيتم تفعيل مخطط الاسعافات والتدخلات بتنفيذ كل الخطط وتسخير الأشخاص والوسائل ويتم اتخاذ إجراءات حسب نوع وتطور الأزمة، أما ما بعد حدوثها وهي مرحلة التقييم وتسجيل مجموع النقائص وتأمين الايجابيات والتأكيد عليها في وضع المخططات المستقبلية، أما عن المبحوثين حسب ورأيهم أي المراحل صعوبة أثناء التعامل مع مختلف الأزمات، وكذا التي تحظى بتخطيط القرار الاستراتيجي الفعال، فاختارو مرحلة اكتشافها وحدثها في المركز الأول بنسبة 36.67%، وهذا بوضع المعايير الخاصة بكل أزمة وهو ما يطلق عليه تسمية المقاييس والمؤشرات التي من خلالها نقر بوجود أزمة على وشك الحدوث أو حدثت، فنجد هذه المرحلة أيضا مجموع التعاريف والتدخلات الأولية وتقديم الاسعافات والاتصالات في كل الاتجاهات، أما عن ثاني مرحلة فكانت مرحلة البحث عن آليات لإدارتها بنسبة 24.16%، فبعد حدوث الأزمة والتعرف على أخطارها وتحديد أبعادها نكون أمام وضع آليات لإدارتها، فمثلا عند حدوث زلزال تكون الجسور أول أمر يتم التطرق له لوهذا لتسهيل الاسعافات، كذا وصول الامدادات الضرورية، وتحديد مركز الأزمة والسرعة في الحد من انتشارها، أما عن ثالث مرحلة فكانت لمتابعة تطوراتها ومدة سرعة انتشارها والمجالات المتأثرة من ذلك وهذا بنسبة 16.67%، فلكل أزمة مسار تأخذه وتتداخل المقاييس حينها، فتساقط الثلوج مثلا أزمة تكون تنازليا أي كلما يمر الوقت يمكن السيطرة وإيجاد الحلول في حين حدوث كارثة الزلزال فلولقت الأهمية الكبرى وكل دقيقة قد تنقذ أشخاص كما قد يهلك الكثيرين، فوجود خطة محكمة ووسائل ضخمة من شأنها تغيير مسار الأزمة والسيطرة عليه، ومن هنا تأتي المرحلة الرابعة وهي مرحلة ايقاف تداعياتها أي امتداداتها لمجالات وإثارها لمشكلات أخرى بنسبة 13.33%، أما عن آخر مرحلة وهي مرحلة تصنيفها كأزمة من خلال ما تخلفه من خسائر، وكذا ضبط مؤشراتها ووضع طرق تسيرها مستقبلا مع تحديد حجمها هذه المرحلة كانت بإقرار 09.17% من المبحوثين.

الجدول رقم (21) يمثل: تأثير زمان ومكان الأزمة على فعالية القرارات المتخذة

النسبة المئوية	التكرار	احتمالات الاجابة
85%	102	- نعم
8.33%	10	- لا
6.67%	08	- دون إجابة
100%	120	المجموع

دائرة نسبية توضح تأثير زمان ومكان الأزمة على فعالية القرارات المتخذة



يختلف زمان ومكان حدوث الأزمات فمنها ما يتم بالفجائية كالزلازل والفيضانات أحيانا، ومنها ما يتم بارتفاع مستوى التوقع كالحرائق من خلال ارتفاع درجات الحرارة، أو أزمات بأخطاء بشرية وسوء تقدير كأزمات الغاز والكهرباء، أو أزمات صحية كالأوبئة أو أزمات تتعلق بموسم الاصطياف أو تساقط الثلوج على قمم الجبال، وهي أزمات موسمية وقد تكون معلومة الزمان والمكان للتطور الحاصل في مجال الرصد ومجال البحث، وبالتالي فالأزمات المعلومة لا تقبل الخطأ في تسييرها، أما المجهولة والفجائية فوجب الرفع من مستوى التخطيط والتنسيق للحد من المخاطرة العالية، وكذا لوجود القرارات المتخذة في أعلى مستويات الفعالية، أما فيما يخص رأي المبحوثين في هذا الإطار فكانت اجابتهم نعم بنسبة 85% مع مراعاة تأثير الزمان والمكان الخاص بحدوث الأزمة وضرورة وضع خطط استراتيجية ذات قرارات فعالة، لأنه وكما تطرقنا في الجانب النظري وجود العديد من التصنيفات، وكذا تخصيص مجموعة من

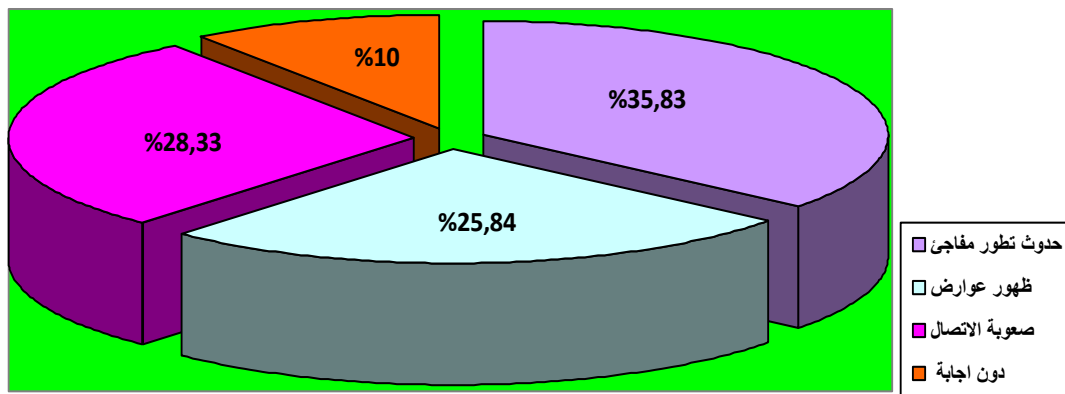
المقاييس لمختلف الأزمات والامكانات المخصصة للحرائق، مثلا تختلف عن الوسائل المخصصة لأزمة تساقط الثلوج، والزلازل تختلف عن تسربات الغاز، والأوبئة تختلف عن أزمات أوقات الاصطيف، أما عن المبحوثين القائلين بعدم مراعاة ذلك فبلغت نسبتهم 08.33% فقط وهي للتخطيط الشمولي.

أما الممتنعين عن الاجابة على هذا السؤال فقدرت نسبتهم بـ 06.67%، وهذا الامتناع ربما ناتج عن تحفظهم والحفاظ على رأيهم لأنفسهم.

الجدول رقم (22) يمثل: عدم الالتزام بتطبيق القرارات التي تبرمج لاتخاذها أثناء حدوث الأزمات

النسبة المئوية	التكرار	احتمالات الاجابة
35.83%	43	حدوث تطور مفاجئ
25.84%	31	ظهور عوارض
28.33%	34	صعوبة الاتصال
10%	12	دون اجابة
100%	120	المجموع

دائرة نسبية توضح عدم الالتزام بتطبيق القرارات التي تبرمج لاتخاذها أثناء حدوث الأزمات



بيّن الجانب القانوني والتشريعي وبين المراسم والمذكرات المصلحية، بين المراسلات والتقارير وبين الجانب الميداني والتعامل مباشرة ومن دون حواجز مع الأزمة أمور فاصلة بل وفصول كاملة، لأن الأزمة وما تحمله من حيثيات، وتفاصيل دقيقة مؤثرة ومغيرة من مجرى الأحداث ومسرعة من تأثيراتها، إضافة إلى تكوين الأفراد وما يملكون من مؤهلات وكذا خبرات خاصة أثناء التعامل مع نفس الأزمة أو تنفيذ جزء

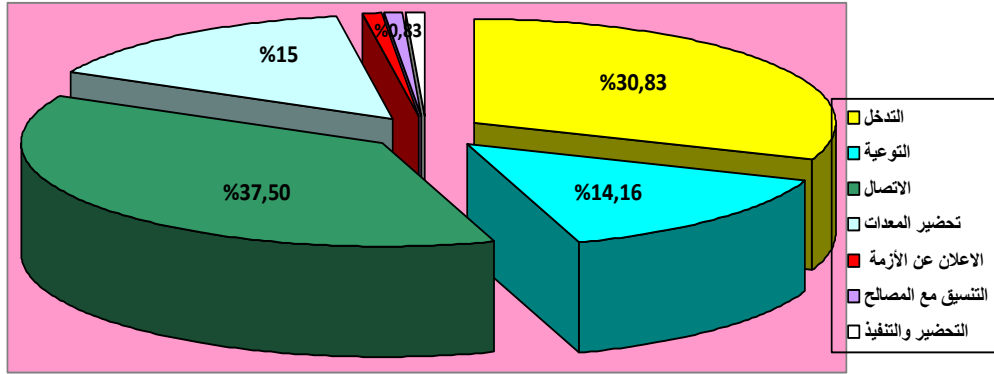
الفصل السادس عرض وتحليل البيانات، ومناقشة نتائج الدراسة

من خطة معينة، وبالتالي كل هذه العوامل مسهلة وضامنة لنجاح الخطة، هذا ما دفعنا إلى التساؤل حول التزام الأعوان بتطبيق القرارات التي تبرمج وما هي الحالات التي لا يمكن الالتزام بالخطة، فكانت اجاباتهم بحدوث تطور مفاجئ بنسبة 35.83% لأن الاشكال المطروح دوما هو عدم اتخاذ الأزمة مسارها الطبيعي، فالتعليمات تكون وفق خصائص الأزمة المتكررة، وثاني سبب حسب أفراد العينة هو صعوبة الاتصال بنسبة 28.33% ما يحتم على الأفراد اتخاذ قرارات سريعة قصد الحد من انتشار مخاطر الكارثة، ونسجل هذا الاشكال في المناطق التي تضعف فيها شبكة الاتصالات وأيضاً الاتصال الشخصي بتوجيه التعليمات وفق تطور الأزمة وحين نفقد هذا الاتصال يكون العون أمام اتخاذ قرارات فردية تمكنه من السيطرة على الأزمة، أما عن ثالث اشكال وهو ظهور عوارض وبمعنى آخر ظهور مؤشرات لم تكن في الحسبان وهذا بنسبة 25.84% زهي نسبة معتبرة، وكذا منطقية الطرح وهنا يكمن مجال المكتسبات وكذا مجال التدريب والتحضر، لذا تلجأ مختلف المؤسسات إلى تحسين برامجها سواء وفق الأزمات أو حدة الأزمات المستجدة، ونعطي مثالا عن غرقى الآبار، في حين فضل 12 مبحوث عدم الاجابة على هذا السؤال.

الجدول رقم (23) يمثل أهم القرارات المطلوب الالتزام بها أثناء تسيير الأزمات

احتمالات الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
التدخل	37	30.83%
التوعية	17	14.16%
الاتصال	45	37.5%
تحضير المعدات	18	15%
الاعلان عن الأزمة	01	0.83%
التنسيق مع المصالح	01	0.83%
التحضير والتنفيذ	01	0.83%
المجموع	120	100%

دائرة نسبية توضح أهم القرارات المطلوب الالتزام بها أثناء تسيير الأزمات



نوضح من خلال هذا الجدول اختصاص عينة الدراسة، فلا نتصور معدي الخطط الاستراتيجية هو البقاء في مختلف الإدارات التي يشتغلون بها، بل هم أفراد ينتمون إلى الميدان قبل كل شيء لتنفيذ الخطة الموضوعية، وكذا التفكير في النقائص لاعداد الخطة المستقبلية وتقديم اقتراحات بناءة، فمن المهم معرفة ماذا يطلب من أفراد العينة الالتزام بتنفيذه أثناء حدوث الأزمات ومن تم تحديد الموقع ومجال التأثير ومدى المساهمة في عملية التخطيط بالمعرفة الدقيقة للميدان وصعوباته وكذا تداخلاته، فكانت الاجابة الأكبر للخيار الجوابي الاتصال وهذا بنسبة 37.50%، وهنا النقطة الايجابية وهو القيام بعملية التنسيق والتنسيق العملياتي وتوفير ما ألزم من امكانات ووسائل، وكذا اختيار الموارد البشرية المدربة هذا من جهة، ومن جهة أخرى عملية الاتصال المجتمعي بتتوير الرأي العام بالخطر وتوفير أقصى ما يمكن من معلومات، ثاني اجابة كانت للتدخل بنسبة 30.83% وهو عادة ما يكون لفرق الحماية المدنية، وكذا أفراد قطاع الغابات وحتى الاداريين من الولاية، وكذا مختلف البلديات، وهذا للوقوف على الكارثة ومعرفة منحنيات تطورها، أما نصيب التوعية فكانت نسبته 14.16% وهذا تم بالموازاة مع حدوث الكارثة وربما قبلها وحتى بعدها لتجنب الممارسات المجتمعية المؤثرة والسلبية، خاصة مع وجود نسبة عالية جدا من الفضوليين مثلا، ووجود فئة كبيرة لا تملك معلومات ولها جهل معرفي حول نوع معين من الأزمات، أما عن أخر نسبة فتمثلت في تحضير المعدات بنسبة 15% وهي شعبة تقنية محظية يقوم بها تقنيون مختصون ومدربون على مختلف الآلات، وكذا المواد المستعملة والتي توافق نوع كل أزمة.

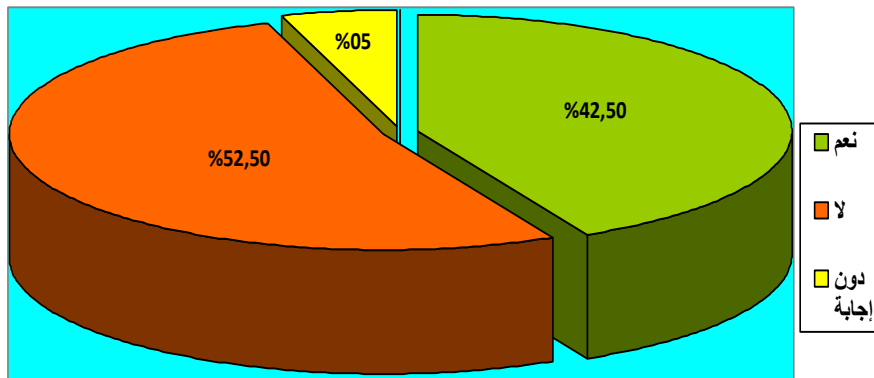
أما خانة أخرى تذكر فأجاب عنها ثلاثة مبحوثين فاختر الأول الاعلان عن الأزمة وهو مكلف بالاعلام والعامل بخلية اتصال احجى المؤسسات موضوع الدراسة، أما الثاني فكانت له مهمة التنسيق مع المصالح المعنية، أما ثالث مبحوث فيعمل على التحضير الجيد للتنفيذ كل هذا حسب اجاباتهم.

الفصل السادس عرض وتحليل البيانات، ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (24) يمثل العراقيين على المستوى المجتمعي التي تعيق تطبيق القرارات التي تم التخطيط لها

النسبة المئوية	التكرار			احتمالات الإجابة
	%	ت	احتمالات الإجابة	
%42.5	%58.82	30	- عدم الامتثال للأوامر	51 نعم
	%41.18	21	- تغليب المصلحة الشخصية على العامة	
	%100	51	المجموع	
%52.5	63			لا
%05	06			دون إجابة
%100	120			المجموع

دائرة نسبية توضح العراقيين على المستوى المجتمعي التي تعيق تطبيق القرارات التي تم التخطيط لها



من المتعارف عليه أنه لنجاح أي خطة أو بالأحرى أي مخطط يجب الأخذ بعين الاعتبار الجانب المجتمعي، وخاصة من جانب الثقافة السائدة، فإذا كانت البرامج التنموية تتعطل لعدم توافقيها مع التوجهات المجتمعية أو بالأحرى مع مجموع العادات والقناعات والتي تشكل رواسب وجدران لأي محاولة تغيير، أو احراز تطور في أي مجال، هذا الأمر للصالح العام فما بالك بالأزمات والكوارث والتي تتميز بالفجائية وغياب الاطار القانوني في كثير من الأحيان خاصة في الحالات المستجدة، وكذا نقص الوعي الأزماتي، نقص الخبرة في التعامل مع الأزمات، والكثير من المعوقات ذات الطابع الاجتماعي، أما عن رأي المبحوثين في هذا الأمر فكانت الاجابة بـ لا بنسبة %52.50، ويرجع ذلك للخبرة المكتسبة في طرق التعامل والهدوء وتقديم المستجديات، وكذا عامل الجانب المحلي أي المتدخلين هم جيران، أصدقاء،

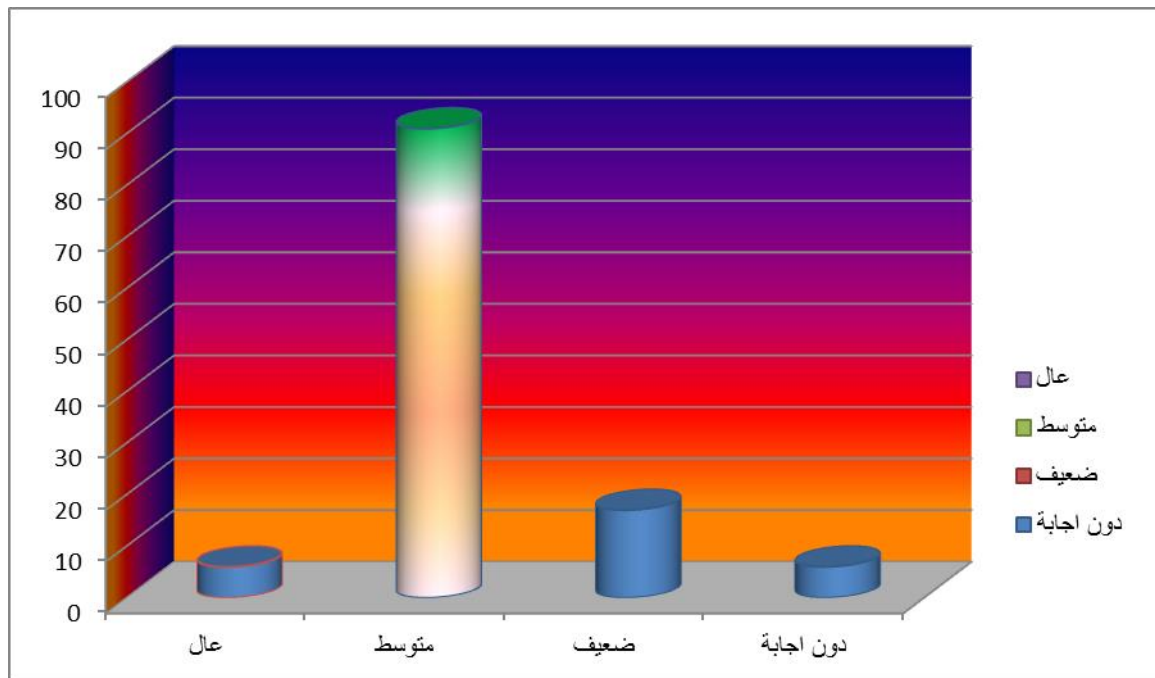
الفصل السادس عرض وتحليل البيانات، ومناقشة نتائج الدراسة

اخوة، من نفس المدينة والمحيط، اما المقرين بوجود هذه المشاكل المجتمعية فكانت نسبتهم 42.50% وهي نسبة معتبرة جدا، وتطرح العديد من الاشكالات والتي وجب الانتباه لها أثناء وضع الخطط الاستراتيجية لتفادي تأثيراتها وتسببها في زيادة الخسائر هذا من جهة، ومن جهة أخرى اكساب الجانب التضامني وحتى الصفة التشاركية، وضرورة اشراك المجتمع المدني لما له من أهمية في نجاح الخطط المسطرة.

الجدول رقم (25) يمثل مستوى الرضا عن نوع القرارات المبرمجة لاتخاذها وقت الأزمات

النسبة المئوية	التكرار	احتمالات الاجابة
05%	06	عال
75.83%	91	متوسط
14.17%	17	ضعيف
05%	06	دون اجابة
100%	120	المجموع

أعمدة بيانية توضح مستوى الرضا عن نوع القرارات المبرمجة لاتخاذها وقت الأزمات



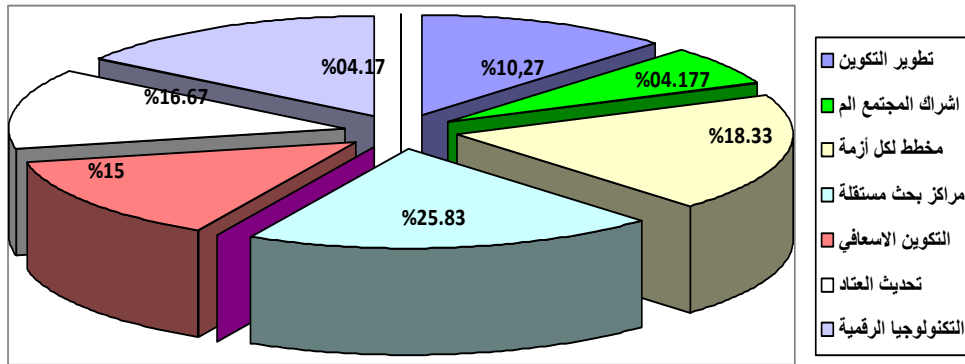
بعد التخطيط للأزمات بالصفة الآنية أو وضع استراتيجيات بعيدة المدى بناء على معطيات ودورسات معمقة واعتماد الأساليب البحثية في صورتها الاحصائية، وكذا المجتمعية التفسيرية، حيث يكون الأداء والتطبيق والاستفادة من كل ما يوضع في الخطة، إلى جانب الاستفادة من ميزات وظروف حدوثها ان كانت في الاتجاه المنشود، ولكن قد تحدث مشكلات سواء كانت متوقعة أو غير ذلك، قد تعجل بالرضا عن الخطة، وهو ما يدفع بالمشاركين في عملية التخطيط أو المنفذين لها من أفراد عينتنا عدم تسجيل رضاهم عن نوع القرارات التي تبرمج لاتخاذها أثناء إدارة الواقف الطارئة، وهنا القصد ما يحدث أثناء عمليات التنفيذ من معطيات جديدة أو صعوبة في التنفيذ، وهنا كذلك لإشارة لاتجاهين، الاتجاه التقني كعدم كفاية الوسائل وقتها وظهور مشكلات كالانهيارات مثلا أو زيادة حجم الكارثة بشكل غير متوقع وكذا الاتجاه البشري سواء عدم التدريب الكافي أو حتى المشكلات المجتمعية وعدم احترام التعليمات والتحذيرات التي تطلقها الجهات المعنية والتراخي في أحيان كثيرة ما يجعل التحكم والسيطرة على الأزمة في غاية الصعوبة.

أما عن اجابات المبحوثين ف سجلوا رضا متوسط في غالبيتهم بنسبة 75.83% وهي نسبة معتبرة، بمعنى لا يزال الطريق ولا تزال التقديرات لم تبلغ المستوى المطلوب وضرورة إجراء تطويرات وتصحيحات شاملة على كل مراحل إدارة الأزمات خاصة ما تعلق منه بتوفير التقنية، وتدريب الأعوان، وكذا الاعتماد على المعطيات الصحيحة لانتاج الخطة، أما عن ثان تقييم كان لنسبة ضعيف بـ 14.17% وهو ما تفسره طول مدة معالجة الأزمة، وظهور أزمات على أنقاض حدوث أزمات بسيطة، أما عن مستوى التقييم العالي وعدم تسجيل الرضا نهائيا فكان بنسبة 05% وهو كذلك ما يترجمه تضارب الآراء وتقاطع القرارات و حدوث مشكلات اتصالية، وكذا نقص المعطيات ما يفسر عدم التخطيط المطلوب لإدارة الأزمات.

الجدول رقم (26) يمثل: أهم الاقتراحات لتطوير الخطط الاستراتيجية لإدارة الأزمات

النسبة المئوية	التكرار	احتمالات الاجابة
%15.83	19	تطوير طرق التكوين
%04.17	05	إشراك المجتمع المدني وتوعيته
%18.33	22	إعداد مخطط دقيق لكل نوع من الأزمات
%25.83	31	خلق هيئة (مراكز بحث) مستقلة في مجال تسيير الأزمات
%15	18	التكوين الشبابي في مجال الإسعاف
%16.67	20	تطوير وتحديث العتاد
%04.17	05	الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية
%100	120	المجموع

دائرة نسبية توضح أهم الاقتراحات لتطوير الخطط الاستراتيجية لإدارة الأزمات



يعد التعامل مع الأزمات خاصة الميداني منه ومعرفة مجموع العراقيين، وكذا التطورات غير المتوقعة للأزمة من جهة، والتعامل المجتمعي باتجاهه السلبي والايجابي، وكذا ما تتطلب الأزمة من امكانات للحد من انتشارها والوصول إلى التفكير العميق حول الأزمة ودراستها من كل جوانبها، ولألقاء نظرة عن خبرة أفراد العينة ومدى استفادتهم من تجاربهم فتحنا لهم الجواب بسؤال مفتوح قصد تقديم اقتراحات، وهي جزء من القناعات والتي يرغبون بتقديمها من أجل تطوير الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات جاءت اجابات المبحوثين بأول اقتراح وهو خلق هيئة أو مراكز بحث مستقلة في مجال تسيير الأزمات بنسبة %25.83 وهنا التركيز على مجموعة من النقاط فاليهيات وبرغم قلتها فهي موجودة وبترسانة قوانين كثيرة جدا، وهي

موجودة في أعداد للجريدة الرسمية ولكنها غير مفعلة وتفتقد للتواجد اللامركزي نجدها في الوزارة ولا نجد لها أثر على مستوى الولاية ولا على مستوى البلديات، ولكن المصطلح الذي يثير الانتباه هو مستقلة ويفهم منه ان تكون الكارثة مستبعدة عن أي جهات أخرى سواء بالاستغلال أو التكتّم عن الحدوث أو عن تزييف الخسائر، وهو نضج مؤسساتي وحقيقي وحتى على المستوى الفردي، فالأمر محفز وهو في المسار الصحيح قصد تحقيق تطور ملحوظ في هذا المجال.

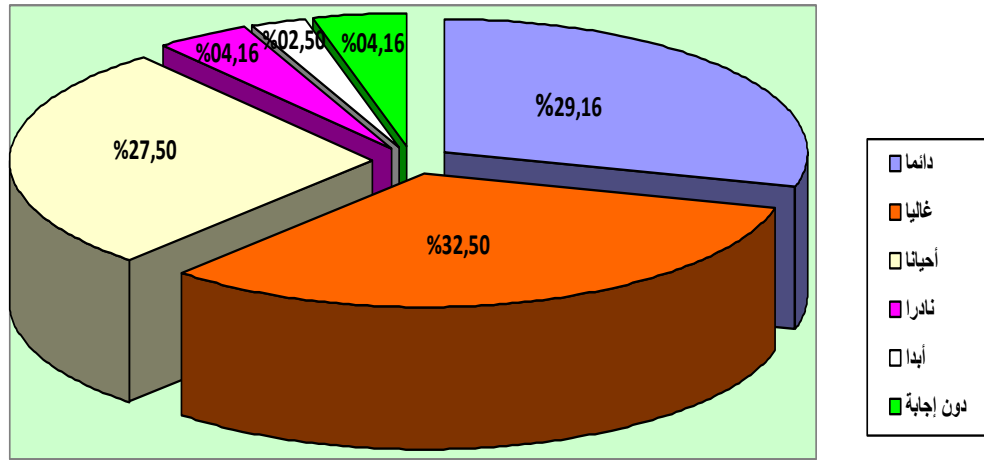
ثاني اقتراح من عينة الدراسة هو إعداد مخطط دقيق لكل نوع من الأزمات بنسبة 18.33% وهذا الاقتراح يدخل في نطاق الاقتراح الأول وهو مجال الخبراء والباحثين والمهتمين بكل نوع من أنواع الأزمات لاختلاف أمكنة وأزمنة حدوثها واختلاف طبيعتها، وكذا مجموع خسائر كل الأزمات، أما ثالث اقتراح تمثل في الاعتماد على التكنولوجيات الرقمية وهي الضرورة الملحة والمطلب الواقعي والحتمي، قصد تطور عملية التحكم والوصول إلى النتائج الملموسة بأقل جهد وأقصر حيز زمني ممكن، وكذا سهولة عملية الاتصال سواء المؤسساتي أو الاتصال المجتمعي، وعن رابع اقتراح فتمثل في التكوين الشبابي في مجال الاسعاف بنسبة 15% وهو اقتراح ينمو عن مدى الوعي الموجود، وهذا الاقتراح لجأت اليه العديد من الدول وحتى داخل الوطن ونذكر هنا برنامج في ولاية بومرداس للحماية المدنية طبقته بعد زلزال 21 ماي 2003 ببومرداس، وسمي البرنامج آنذاك مسعف لكل عائلة، وضرورة تعلم تقنيات الاسعافات الأولية والحاجة إليها خاصة في التواجد المكثف للسكان كالجامعات والمدارس والشواطئ والأسواق، وكذلك ما للإسعافات الأولية من امكانية انقاذ حياة الكثيرين، في حين جاء الاقتراح الخامس منادي بتطوير وتحديث العتاد بنسبة 16.67%، والأزمة لا تدار بأبسط الوسائل على العكس العتاد ضروري جدا ونذكر هنا الحرائق التي تلتهم سنويا مئات الهكتارات، فتعمد فرق الاطفاء إلى استعمال أبسط الوسائل عكس الدول المتطورة فتخدم النيران بطائرات الهيليوبيثير، وهو ما يساعد من احتمال عدم انتشارها، أما عن باقي الاقتراحات فتمثل على التوالي تطوير طرق التكوين بنسبة 15.83%، وكذا ابراز عامل مهم جدا ركزت عليه مجموعة كبيرة من النظريات وحتى الجوانب الميدانية وهو اشراك المجتمع المدني وتوعيته من خلال تكثيف التحسيس والاكتثار من الجانب الاتصالي والتوعوي، واقامة المعارض ونشر الملصقات وتخصيص برامج تلفزيونية وإذاعية ذات مستوى عالي للحصول على الوعي المجتمعي المساعد في إدارة المخاطر والأزمات.

الفصل السادس عرض وتحليل البيانات، ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (27) يمثل مدى الاهتمام بالتخطيط لإدارة الوقت أثناء الأزمات

النسبة المئوية	التكرار	احتمالات الاجابة
29.16%	35	- دائما
32.5%	39	- غالبا
27.5%	33	- أحيانا
4.16%	05	- نادرا
2.5%	03	- أبدا
4.16%	05	- دون إجابة
100%	120	المجموع

دائرة نسبية توضح مدى الاهتمام بالتخطيط لإدارة الوقت أثناء الأزمات



في ظل ما يسجل دوما من نقائص أثناء تسيير الأزمات بمختلف أشكالها خاصة في الجزائر، بل وتزايدها وتعاضم تأثيراتها، وبروز كوارث أخرة متفرعة من الكارثة الأم، هذا ما يدفعنا للتساؤل والبحث عن الأسباب أو بالأحرى التدقيق في المعوقات الرئيسية والتي تحول دوما دون تحقيق النتائج الكاملة والخروج بدون خسائر، فبرغم تكرار نفس الأزمات ووجود الخطط والتدخلات إلا أن الخسائر والاشكالات والنقائص لا تزال موجودة، وقد طرحنا هذا السؤال حول الوقت وهل يحظى بالأهمية الكافية أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي فكانت اجابات المبحوثين بغالبا كأول الخيارات الجوابية وبنسبة 32.50% وهو مؤشر

الفصل السادس عرض وتحليل البيانات، ومناقشة نتائج الدراسة

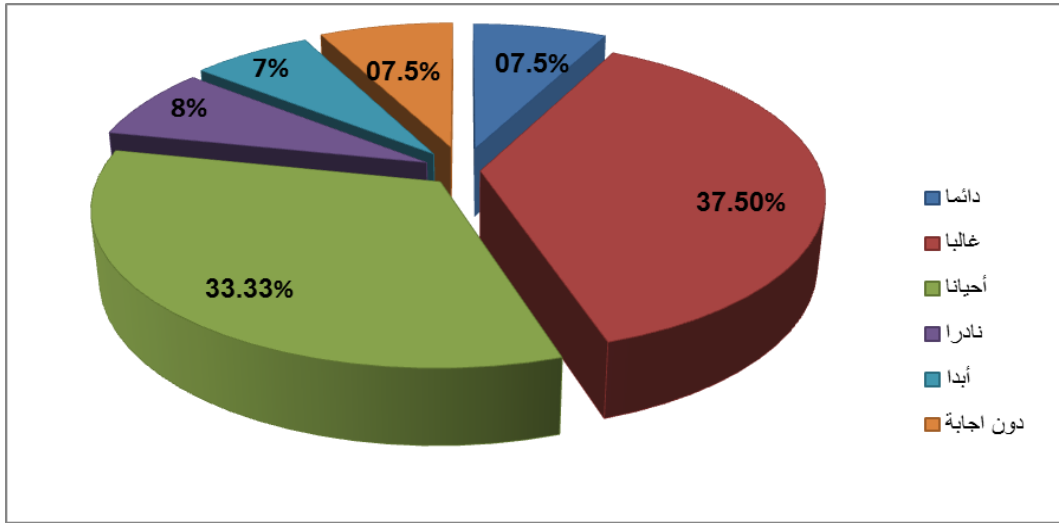
ايجابي، ولكن غير كاف لأن تغييب دور التخطيط للاطار الزمني ولو بنسب ضئيلة يمثل مشكلة بحد ذاتها وقد يؤثر على ملائمة الخطة ومدى امكانية تنفيذها، ليكون الخيار الجوابي الثاني بدائما وهو ما عبر عنه 35 مبحوث أي ما نسبته 89.16% وهي النسبة المقبولة ولكنها غير كافية، وهذا أيضا لوجود ما نسبته 08% مجموعة ما بين اجابة نادرا وأبدا، أي عنصر الوقت لا يحظى بأي اهتمام ولا جدولة أثناء الاعداد للخطة الاستراتيجية.

في حين فضل 05 مبحوثين عدم الاجابة على هذا السؤال.

الجدول رقم 28 يوضح الوقت المستغرق في جمع المعلومات حول تحديد حجم الأزمة

النسبة المئوية	التكرار			احتمالات الاجابة
07.5%	09			دائما
37.50%	النسبة	التكرار	احتمالات الاجابة	45
	40%	18	قلة الوسائل	
	24.45%	11	نقص الخبرة	
	31.11%	14	أزمات فجائية	
	04.44%	02	كثرة حدوث الأزمات	
	100	45	المجموع	
33.33%	40			أحيانا
07.50%	09			نادرا
06.67%	08			أبدا
07.50%	09			دون اجابة
100	120			المجموع

دائرة نسبية توضح الوقت المستغرق في جمع المعلومات حول تحديد حجم الأزمة



بحدوث أي أزمة من الأزمات تكون في وضعين إثنين، أولهما تفعيل مخطط الأزمة بكل جزئياته سواء بتوفير الموارد البشرية المؤهلة والمدربة، وكذا توفير التقنية والوسائل حسب حجم الكارثة، فكلما زاد حجمها زادت الاستعانة بدوائر إدارية أكبر، وأعاون مؤهلين بشكل أدق، وكذا الحاجة إلى الآلات الضخمة، وهنا يمكن التمييز بين أزمات ذات البعد المحلي، والولائي، والإقليمي والوطني وحتى الدولي حينما تعجز الدول عن احتواء الأزمة فتطلب المعونة من باقي الدول أو يكون تدخل تلكم الدول في شكل استشارات أو اعانات، أما الأمر الثاني المهم في هذا المقام هو القيام بالتعامل مع الكارثة، وذلك بمحاولة احتوائها بجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات حولها، وهنا نقصد المعلومات الميدانية والتي يتطلب أن تكون دقيقة، قصد التمكن من التعامل مع مخلفاتها، ونذكر هنا حجم الأضرار كعدد الإصابات، هل تضررت الجسور والتأكد من وصول الآليات والسماح للامدادات بالوصول، وكذا الاطلاع علة وضعية المستشفيات ومدى امكانية استيعابها عدد المصابين، قطع الغاز والكهرباء، وأيضا التعرف على الأسباب الحقيقية لحدوث الكارثة ومنه معرفة المصدر والتعامل معه، إلى جانب وضعه في الخطط المستقبلية، أما عن إجابة المبحوثين فكانت للخيار الجوابي غالبا بنسبة 37.53% وهي الاقرار بوجود مشكلات وعراقيل لجمع المعلومات، وهو ما يطرح العديد من التساؤلات خاصة بتطور الوسائل وامكانية اجراء أدق التحاليل، وهنا امكانية غياب الاستراتيجيات في شكلها المطلوب والمتطور، أيضا لعدم شمولية الخطط الموضوعية، ونذكر في هذا المجال ما فسر به المبحوثون استغراق وقت طويل لجمع المعلومات ومنها قلة الوسائل، وهذا لكثرة حدوث الأزمات وتنوعها وتداخلها في القليل من المقاييس، كذلك حدوث

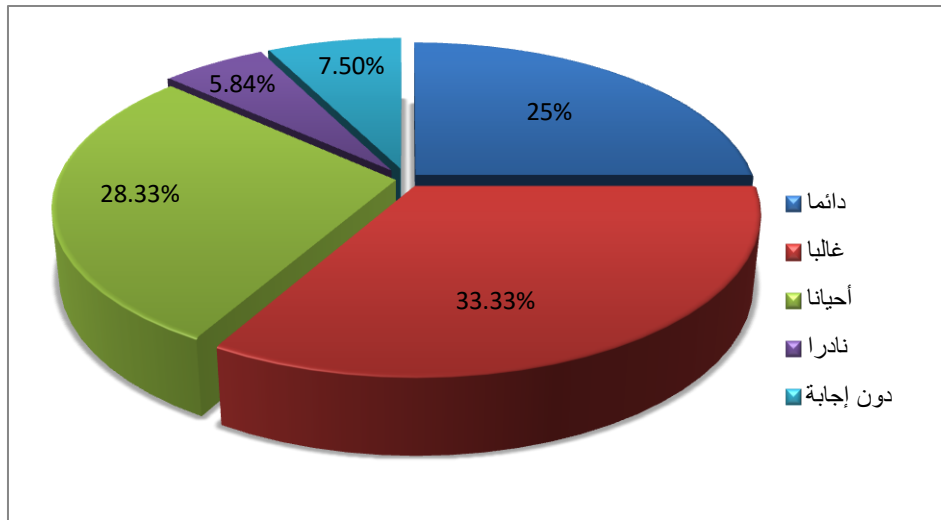
الفصل السادس عرض وتحليل البيانات، ومناقشة نتائج الدراسة

الأزمات بشكل مفاجيء وهي طبيعة مختلف الأزمات، وكذا نقص الخبرة، وسارت اجابات المبحوثين في نفس السياق واقرارهم بأحيانا يستغرقون وقتا طويلا بـ 33.33 % وهي نسبة متقاربة، وهي كذلك اقرار بوجود مشكلات في نفس الاتجاه.

الجدول رقم (29) يمثل تأثير نوع الأزمة على عملية إدارة الوقت أثناء تنفيذ القرارات المخططة

النسبة المئوية	التكرارات	احتمالات الاجابة
25%	30	- دائما
33.33%	40	- غالبا
28.33%	34	- أحيانا
05.84%	07	- نادرا
00	00	- أبدا
07.50%	09	- دون إجابة
100%	120	المجموع

دائرة نسبية توضح الوقت المستغرق في جمع المعلومات حول تحديد حجم الأزمة



تختلف الأزمات لعدد الاعتبارات، فمنها المكانية أي بنوع مجال مكان حدوثها، فالأزمات البحرية تختلف عن غيرها كالتسونامي الذي حدث في اليابان وكان مدمرا بالكامل، أو كتلوث مياه البحر سواء بالنفايات التي لم تعالج، أو الإشعاعات والنفايات الصناعية وما يلحق من أضرار على البيئة وعلى صحة

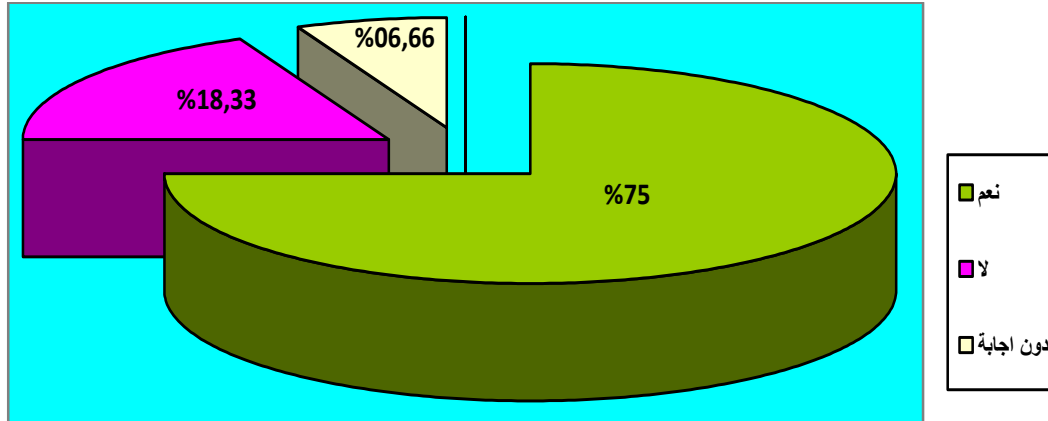
الانسان ونقص الثروة السمكية، ومنه تأثيرات اقتصادية غير مرغوبة، أو نفايات أثناء مواسم الاصطياف وعدم وجود وعي بيئي لدى أفراد المجتمع، أو الأزمات التي تحدث في الغابات كالحرائق والتي تتميز بالفجائية ولو أن حدوثها يكون صيفا، لكن تصعب السيطرة عليها، وهنا يبقى الحيز الزمني مفتوحا خاصة مع ارتفاع درجة الحرارة ووجود رياح قوية وغابات كثيفة ما يسهل عملية الحرق بسرعة، وهنا إشارة إلى تساقط الثلوج على المرتفعات الجبلية ومعاناة قاضي هذه الأماكن العالية ما يتطلب تزويدهم المؤونة عبر المروحيات، والتفكير في فتح المسالك لتجنب المشكلات، أيضا الأزمات التي تحدث في الصحراء، خاصة الفيضانات، أو ما يعرف بالأودية النائمة والتي أحدثت كوارث والتي تتميز بالفجائية الكبيرة، وكذا نسبة امتلائها ومجموع الأتربة وحتى الصخور الكبيرة التي تسير بها، وما يلحق من انسداد الطرقات وامتلاء البيوت، وحتى العواصف الرملية وارتفاع درجات الحرارة، نتحدث أيضا عن أزمات المدينة كتسربات غاز المدينة والاحصائيات كل عام تثير مخاوف وتحدث الفزع والازدحامات المرورية، وكذا الانهيارات سواء التربة أو العمارات والميادين القديمة، وعن الأزمات الصحية التي تحدث في الأرياف نضير غياب المراقبة الطبية، ومن تم قمنا بطرح هذا السؤال والمتمثل في هل يؤثر نوع الأزمة على عملية إدارة الوقت أثناء تنفيذ القرارات المخططة فكانت إجابات المبحوثين بـ غالبا بنسبة 33.33% من مجموع أفراد العينة وهنا التنكير بالظروف المحيطة بالأزمة وعدم التيقن من المدة الزمنية التي تستغرقها، وهو تقريبا نفس الطرح كان لـ 34 مبحوث أي ما نسبته 28.33%، ويحدث ذلك في أزمات كالحرائق وانقار الغرقى المفقودين سواء في البحار كالبحر عن المهاجرين غير الشرعيين أو ضياع بحارة نظير سوء الأحوال الجوية، أو حتى انقار غرقى في الآبار والتي لا يعلم متى تنتهي الأزمة.

في حين أكد 30 مبحوث بأن الأزمة ونوعها مؤثر دائما، وهم الأفراد المتمرسون والذين يديرون العديد من الأزمات، وهنا نسجل اليقين في الاجابة وهو تحليل منطقي، أما عن جانب النفي بوجود تأثير بين نوع الأزمة وعملية إدارة الوقت حسب المخططات الموضوعية والتي سبق وأن وافق عليها كل المؤسسات المعنية بالمشاركة في إدارة الأزمة، فقد جاءت النسبة ضئيلة جدا بـ 05.84% بمعدل 07 مبحوث، لأن بعض الأفراد مختصين في حوادث المرور والتعامل مع اختناقات الغاز، أو حتى القيام بدوريات روتينية ولا تتطلب تمديد الحيز الزمني أو اجراء تعديلات على الخطة الموضوعية، في حين إختار تسع مبحوثين عدم تقديم إجابة على هذا السؤال.

الجدول رقم (30): يمثل تأثير حجم الأزمة في إعداد رزنامة المدة الزمانية من أجل إدارتها

النسبة المئوية	التكرارات			احتمالات الإجابة
	النسبة المئوية	التكرار	احتمالات الإجابة	
%75	%33.63	37	- ضعف العتاد	نعم
	%16.36	18	- المحيط الاجتماعي	
	%38.18	42	- الظروف البيئية	
	%07.27	08	- نقص الخبرة	
	%04.54	05	- عدم توفر المعلومات الكافية	
	%100	110	المجموع	
	%18.33	22		
%06.66	08		دون إجابة	
%100	120		المجموع	

دائرة نسبية توضح تأثير حجم الأزمة في إعداد رزنامة المدة الزمانية من أجل إدارتها



تشير التعريفات الخاصة بالأزمة عند بلوغ العدد ... عند تضررهم أو فقدانهم تعتبر أزمة وكلما زادت الخسائر تزداد تصنيف حجم الأزمة وفق معطيات تعمل مختلف الإدارات ومختلف المتعاملين مع الأزمة لتطبيقها أو إحداث تعديلات فيها، فزلزال شدته %07.50 على يلم ريشتر ليس كمن بلغت درجته %03.50 على نفس المقياس أو حسب الخسائر في الأرواح والممتلكات، وقد تصنف الأزمات حسب المدة الزمنية منها الطويلة والفقيرة والعابرة، وحتى الأزمات العميقة أو ذات الأسباب المجهولة، أو الأزمات

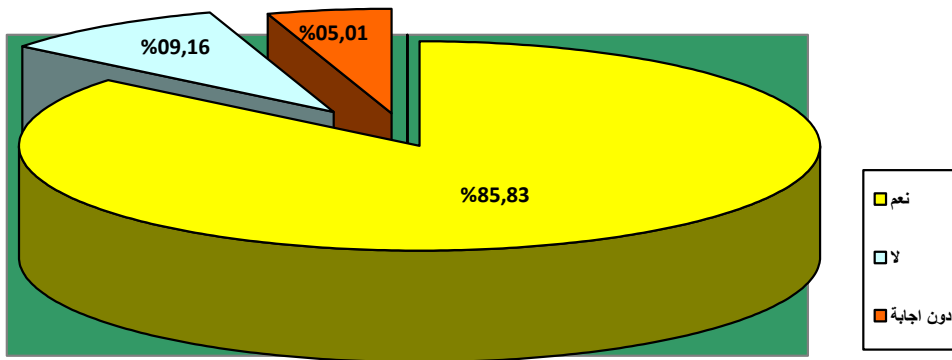
الفصل السادس عرض وتحليل البيانات، ومناقشة نتائج الدراسة

التراكمية ونذكر هنا بأن بعض الأزمات قد تزيد بفعل الوقت كالحرائق مثلا، أو أزمات قد تطول كمخلفات الزلزال لذا جاء هذا السؤال للمبجوثين حول ما إذا سبق وأن ساهم حجم الأزمة في إعادة رزنامة المدة الزمنية من أجل إدارتها وكانت الاجابة حسب التوقع وحسب الأدبيات النظرية في هذا المجال أي بنعم بنسبة 75% ولكن المهم في هذا السؤال هو التعرف على الأسباب لذلك فكانت الظروف البيئية بنسبة 38.18% وهنا نعطي مثلا أثناء الفيضانات، فزيادة تهطل الأمطار يزيد من مدة معالجة الأزمة، أو حدوث أزمة في أماكن جغرافية صعبة بغياب المسالك والطرق، أيضا ضعف العتاد أي العمل بوسائل بسيطة وهذا أمر بالغ الأهمية فالسيطرة على مختلف الأزمات يتطلب توفير الامكانيات الضخمة لمجابهة الظروف المحيطة بالأزمة خاصة ان كانت في تزايد وذات التأثير المستمر، أيضا تأثير المحيط الاجتماعي بـ 16.15% من المبجوثين المجيبين بنعم، وهذا العنصر تناولناه بالتحليل في العديد من المرات وضرورة الاعتناء بالوعي المجتمعي فأبسط الأمور كالفضول مثلا يعرقل إدارة الأزمة، وعدم تطبيق التعليمات وعدم أخذ الحيطة والحذر وعدم التعلم أو السؤال حول المخاطر، دون إغفال عاملي نقص الخبرة، وكذا عدم توفر المعلومات الكافية على التوالي، وهنا ربما لعدم شمولية برامج التدريب أو حدوث أزمات متشعبة ومجهولة الأسباب ويزيدها تعقيدا غياب الجانب الاتصالي الآتي وتوفر المعلومة لتجهيز الفرق واتخاذ مختلف الاجراءات الملائمة للسيطرة على الأزمة والتقليل من خسائرها، في حين أجاب 22 مبحوث بأن حجم الأزمة لم تتسبب في إعادة رزنامة المدة الزمنية لادارتها، سواء للتعامل المفتوح مع الأزمة بداية بتنصيب خلية الأزمة، أو بالتعامل مع أزمات بشكل مستمر وتكون طبيعية هذه الأزمات معلوم مسبقا.

الجدول رقم (31) يمثل: التخطيط للاستفادة من الوقت في المرحلة المستقبلية

النسبة المئوية	التكرار	احتمالات الاجابة
85.83%	103	- نعم
9.16%	11	- لا
5.01%	6	- دون إجابة
100%	120	المجموع

دائرة نسبية توضح التخطيط للاستفادة من الوقت في المرحلة المستقبلية



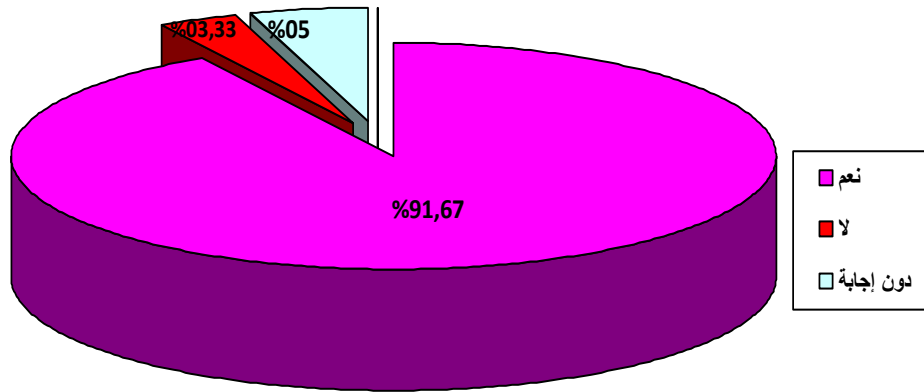
عند وضع الخطط الاستراتيجية أو حتى عند تنفيذها ميدانيا، نكون أمام العديد من الخيارات، فبين نجاحها والاستثمار في مزاياها، أو ظهور العديد من النقائص والتي بسببها تتفاقم المشكلات مولدة أزمات أخرى وهذا نظير عدم التعامل الزمني الصحيح مع الأزمة، لذا طرحنا هذا السؤال فكانت اجابة المبحوثين بالغالبية لنعم بنسبة 85.83%، لأن تسجيل النقائص وكذا ارتفاع الخسائر والنواتج سواء عن انخفاض مستوى التنسيق أو ظهور مشكلات كبيرة وغير متوقعة وغير متوقعة النتائج، لذا يصح ان قمنا بتعريف التعامل مع الأزمة بكيفية التعامل الزمني وتقسيم الوقت، وفي نفس الاطار تلجأ مختلف المؤسسات الفاعلة إلى اقتناء أجهزة متطورة وتعتمد المؤسسات الأخرى للتكوين والتدريب المكثف لأعوانها قصد الوصول إلى حيز زمني قصير جدا في اطار انتهاء الأزمة بدون خسائر، في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين أجابة بلا ب 09.16%، وهي عادة تكون خطط جاهزة لوضعيات روتينية معروفة الأسباب والنتائج مسبقا.

الفصل السادس عرض وتحليل البيانات، ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (32) يمثل: أهمية التكوين الخاص لتسيير الأزمات

النسبة المئوية	التكرار			احتمالات الإجابة
	النسبة المئوية	التكرار	احتمالات الإجابة	
%91.67	%47.27	52	- دوريا	110
	%52.72	58	- مناسباتيا	
	%100	110	المجموع	
%03.33	04			لا
%05	06			دون إجابة
%100	120			المجموع

دائرة نسبية توضح التخطيط للاستفادة من الوقت في المرحلة المستقبلية



للوصول إلى الجاهزية التامة لكل الأفراد الذين لهم صلة مباشرة أو غير مباشرة بالأزمات سواء تخطيطاً أو تطبيقاً يتلقون في بداية مساهم تكويننا يتماشى مع التطورات الحاصلة في هذا المجال، ولكن هل تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي تكوين خاص لتسيير الأزمات؟ وهنا الربط بين ثلاثية التخطيط، التسيير ومن ثم التنسيق، وكذا التكوين سواء نظرياً أو ميدانياً، فجأت اجابة المبحوثين بنعم بنسبة كبيرة جدا إذا بلغت %91.67 وهنا مرحلة تقسيم العمل بين الأفراد في المجال الواحد وتقسيم المهام داخل المجموعة ذات التنسيق المشترك، وهذا ما ركزت عليه نظرية الادارة العلمية فقد توصل تايلور إلى أن التركيز على انتاجية الفرد العامل بدون تقسيم العمل والتخصص فيه تصعب عملية القيام بالعمل بالشكل المطلوب، كما ينعكس هذا كذلك على تنمية مهارات الفرد واستعداده للتدريب والتعلم المستمر، لأن تكوين كل فرد على جزء من عمليات التدخل من شأنه الحصول على نتائج ايجابية والتقليل من الأخطاء الفنية،

وامكانية انقاذ الأرواح، والتحكم في الأزمة مبكرا، نتحدث هنا عن الجاهزية والفعالية والتركيز العالي مع التكوين المتخصص، فالمشرف على وضع الخطة الاستراتيجية لن يجد حرجا في عملية التخطيط مادام الأفراد يتمتعون بقدرات تكوينية عالية، ولن يجد حرجا في توزيع المهام زمانا ومكانا وحتى التكوين على الخطط الجديدة، وكذا التكوين على الآلات الحديثة، وعمليات التدخل الاحترافية، فمثلا تعمد مديرية الحماية المدنية إلى برمجة تكوينات نذكر منها تكوين أسبوعي (كل أسبوع يتم التكون على مهام محددة)، وتكوين شهري، وهناك أيضا التكوين الدوري أو الموسمي والمتعلق بالتكوين حسب مخاطر كل فصل، إلى جانب هذه التكوينات هناك تریصات بالخارج يستفيد منها أعوان وضباط الحماية المدنية يحصلون من خلالها على تنمية لمعارفهم وزيادة خبرتهم في مجال عملهم.

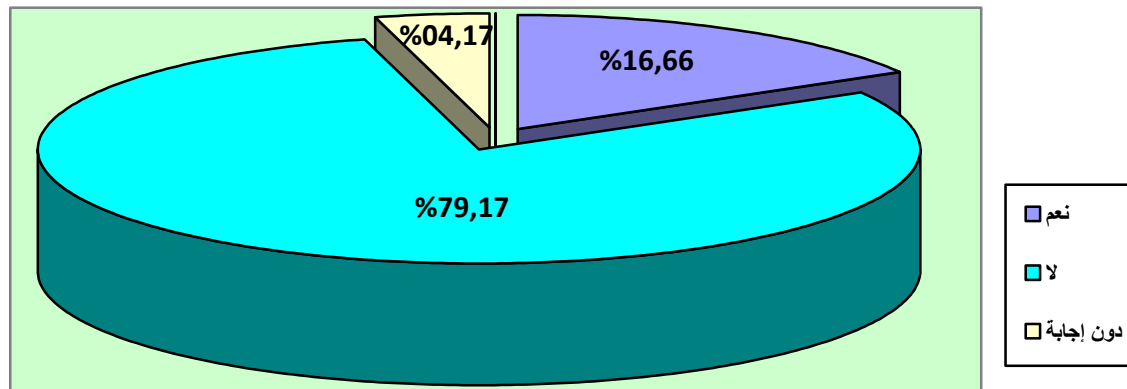
أما عن التكوينات التي يحظى بها المبحوثين فأجاب غالبيتهم بأنها مناسبة بنسبة 52.72% وهذا أمر معقول، أي كل ما تظهر أزمة مستجدة أو تطور أو تغير مسار أزمة يستدعي الأعوان والمشاركين قصد الاطلاع على آخر المستجدات، في حين الذين يتلقون تكوينا دوريا أيضا كانوا قرابة النصف أي بنسبة 47.27% وهي عبارة عن عملية تجديد المعارف حول الأزمات المتعامل معها بشكل دوري وروتيني، أما القائلين بلا للتكوين الخاص فلم تتجاوز نسبتهم 03.33%، في حين فضل 06 مبحوثين عدم الاجابة على هذا السؤال.

هذا وتؤكد المادة 60 من القانون الخاص بالحماية المدنية خضوع الموظفين الذين يتابعون تكويننا معيناً إلى التقييم بانتظام من قبل سلطتهم السلمية، وفي نفس السياق تؤكد المادة 61 من القانون الخاص بالحماية المدنية على أن الهدف من تقييم المتكويين هو الترسييم، الترقيية، التعيين في منصب عالي أو في منصب متخصص، الالتحاق بالتكوين تحسين المستوى...الخ.

الجدول رقم (33) يمثل الاستفادة من التكوين المكثف في مجال تسيير الأزمات

النسبة المئوية	التكرار			احتمالات الإجابة
	النسبة المئوية	التكرار	احتمالات الإجابة	
%16.66	%95	19	- نعم	20
	%05	01	- لا	
	%100	20	المجموع	
%79.17	95			لا
%04.17	05			دون إجابة
%100	120			المجموع

دائرة نسبية توضح الاستفادة من التكوين المكثف في مجال تسيير الأزمات



قد يتسأل أحدنا عن عدم السيطرة على بعض الأزمات البسيطة بل وتفاقمها لأن تصبح أزمات ذات بعد وطني، برغم بساطتها وسهولتها وامكانية احتوائها بقليل من الأفراد وحتى بالوسائل المتوفرة، فالأزمة التي لا تكاد تذكر في الدول ذات الاستراتيجيات التخطيطية تشكل عائقا وعبئا وكارثة بكل مكوناتها وأجزائها لدينا، إذا كان التساؤل أو الجدول الذي سبق، وإذا اعتبرناه سؤالا نظريا في الجانب الميداني فإن هذا السؤال هو الجانب الميداني والواقعي له، وهذا السؤال سيطلعنا على النتائج السلبية، ولنكون موضوعيين وجب طرح هذا السؤال الذي يبحث في امكانية خضوع المبحوثين لتكوين مكثف في

الفصل السادس عرض وتحليل البيانات، ومناقشة نتائج الدراسة

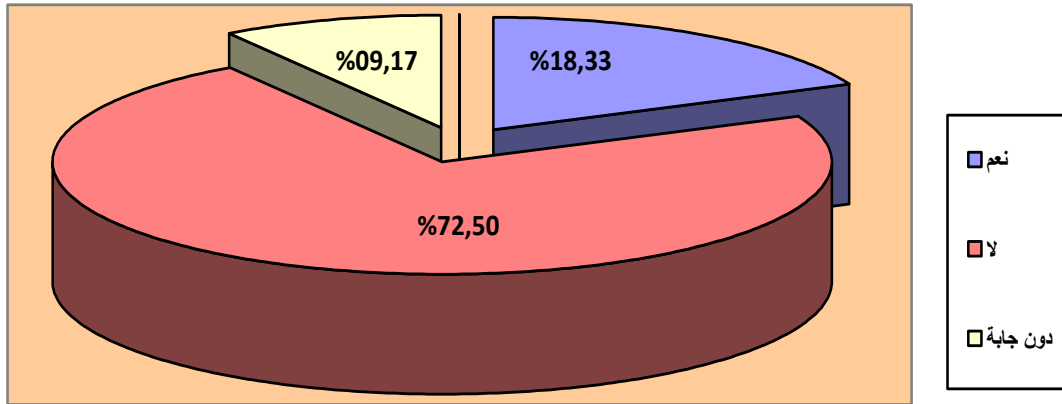
مجال تسيير وإدارة الأزمات فكانت الاجابة وبنسبة عالية جدا بلا بنسبة 79.17% بمعنى التعامل يكون في أطره النظرية والتخطيط الاستراتيجي يكون مجرد تعليمات ولوائح ومذكرات مصلحة لا تتجاوز أبواب المكاتب أو الوصول غلى فناء المؤسسات في أحسن الأحوال، أما القائلين بنعم فقد بلغت نسبتهم 16.66% وهي نسبة لا تعكس ما نعيشه من أزمات أصبح حدوثها يوميا ومخلف حائل كبيرة سواء في الأرواح والممتلكات، أما عن المدة ان كانت مفيدة فأجاب 95% بنعم كون المؤسسات تجتهد في ابرام اتفاقيات مع مختلف الفاعلين والمختصين والخبراء وحتى القيام بنشاطات مشتركة في مجال تسيير الأزمات، والملاحظ بأنه لا يزال العمل الطويل لاستيعاب ثقافة تسييرية حول المجالات الأزماتية.

وبعد اطلعنا على الوثائق والسجلات وما أكده لنا المكلف بالتكوين أنّ مدة ومحتوى التكوين محددة وطنيا من قبل مديرية الحماية المدنية بالجزائر العاصمة، ويتم إرسال برقيات لكل المديريات الرئيسية في كل الولايات ويتم توزيعها على وحدات الولايات حيث يتم التكوين في نفس الشهر واليوم والساعة وعلنفس المهام، لهذا فنوع التكوين ومدته محدّدة، وكل الفئات المعنية بالتكوين تخضع لنفس التكوين وبنفس المستوى.

الجدول رقم (34) يمثل: مدى مساهمة نوع التكوين في تسيير مختلف الأزمات

النسبة المئوية	التكرار			احتمالات الاجابة	
	النسبة المئوية	التكرار	احتمالات الاجابة		
18.33%	18.18%	04	- تقنية	22	نعم
	09.09%	02	- إدارية		
	31.81%	07	- تنظيمية		
	27.27%	06	- مجتمعية		
	13.63%	03	- بيئية		
	100%	22	المجموع		
	72.5%	87			
09.17%	11			دون إجابة	
100%	120			المجموع	

دائرة نسبية توضح مدى مساهمة نوع التكوين في تسيير مختلف الأزمات

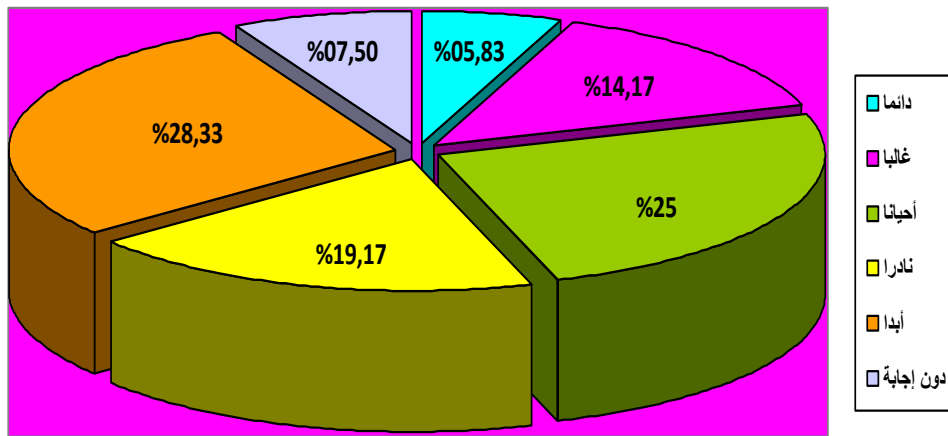


جاء هذا السؤال مسبقاً بالسؤال التالي مباشرة وهو يبحث في إمكانية إشراك أفراد العينة في اقتراح نوع التكوينات التي في أمس الحاجة لها خاصة في المجال الميداني، ومنه إمكانية تأكيد ما جاء في هذا السؤال الخاص بمدى الاستفادة من التكوين في تسيير مختلف الأزمات، فجاءت إجابات المبحوثين بـ لا بنسبة عالية والمقدرة بـ 72.50%، وهنا التساؤل عن مدى الجدوى من القيام بهذه التكوينات ومدى الجدوى من صرف الميزانيات وتسخير الموارد البشرية والمادية، وكذا استهلاك إطار زمني مهم في هذا المجال لنحصل على عدم الاستفادة بمثل هذه النسب العالية، وهنا نؤكد غياب التنسيق في هذا الإطار، أما من أقرروا باستفادتهم والمجيبين بـ نعم جاءت نسبتهم 18.33% وهي نسبة ضئيلة ولا تتعدى بضع مجالات منها التعامل مع زلزال بومراندس في 21 ماي 2003، وكذا الأخطار الإشعاعية وأيضاً الثلوج في المناطق الجبلية، وحرائق الغابات وانقراض الغرقى في البحر وكذا الفيضانات، ولا تزيد ما بين مبحوث واحد و 07 مبحوثين في كل أزمة من الأزمات التي ذكرناها، حتى المبحوثين الذين لم يجيبوا فكانت نسبتهم 9.17% ربما الامتناع عن الإجابة لحساسية السؤال وعدم الوقوع في الإحراج وعدم تقديم تقييم لما يتلقونه من تكوينات، وكمختصين وجب التنبيه لهذه النقطة لأن المواصلة في هذه السياسة لن تطور في استراتيجياتنا التكوينية ولن نتمكن من إدارة أزماتنا بأقل إمكانيات وأكثر فعالية وبأقل الخسائر وبتخطيطات مستقبلية أكثر تنظيماً.

الجدول رقم (35) يمثل المشاركة في تحديد المهام المراد التكون فيها

النسبة المئوية	التكرار	احتمالات الإجابة
05.83%	07	دائما
14.17%	17	غالبا
25%	30	أحيانا
19.17%	23	نادرا
28.33%	34	أبدا
07.5%	09	دون إجابة
100%	120	المجموع

دائرة نسبية توضح المشاركة في تحديد المهام المراد التكون فيها



من المصطلحات المهمة في الوقت الحاضر والتي ناقشها العديد من المختصين في عديد المجالات نجد مصطلح التشاركية سواء في الحياة اليومية أو من خلال مجموع التفاعلات مع الآخرين أو مع المؤسسات وهنا نطلق عليها مصطلح المواطنة، أو من خلال الأعمال التطوعية والتضامنية والامداد بما يناسب الموقف من أعمال عضلية أو فكرية وهنا مشاركة، لكن ما نقصده من خلال هذا السؤال وهو اشراك العامل في وضع تكوين يناسب حاجاته خاصة الميدانية والتي يكون في أمس الحاجة لها أثناء وقوع الأزمات كونه على دراية تامة بمتطلبات مهنته ومطلع على مجموع النقائص لديه ولدى زملائه فيقترح برمجتها والاستفادة من الخبرات سواء المحلية أو الاجنبية عن طريق أيام أو أسابيع تكوينية، وهذا

ما تقوم به غالبا مديرية الحماية المدنية من خلال برمجة العديد من التكوينات سواء التكوينات المبرمجة دوريا أو مجموع التكوينات الاستثنائية أو المستجدة حسب تطور وتنوع الأزمات، وكذا في المجال الإداري خاصة أثناء الترقية لمعرفة المهام الجديدة والتمكن من الرتبة، أما عن الاجابات واشراك أفراد العينة فجاءت الاجابة ب أبدا بنسبة 28.33% وهو ما يعكس عدم وجود التشاركية في اقتراح التكوينات، هذا ما يعكس دوما التعامل الكارثي مع أزمات ذات الحجم والتأثير المحدود، فتحوّلت لأزمات وطنية بل وامتدت لتكون ذات أبعاد دولية، لأن الميدان هو المؤشر القوي والمحدد لنوعية ومتطلبات التكوين وحتى خصائص واختصاصات المكونين، تليها الاجابة أحيانا بنسبة 25% وهي كذلك نسبة معتبرة، وهنا حسب نوعية الخطة الموضوعة من خطة إدارية إلى تقنية، والملاحظ في هذا الجدول أن كل النسب متقاربة تقريبا والمدى دائما يقدر ب 05% بين الاختيار والآخر، لتكون أضعف نسبة وهي تخص الاشتراط الدائم بنسبة 05.83% وهي لـ 07 مبحوثين موجودين على المستوى المركزي المحلي، أو هم من يقومون بوضع البرامج واحداث التنسيق.

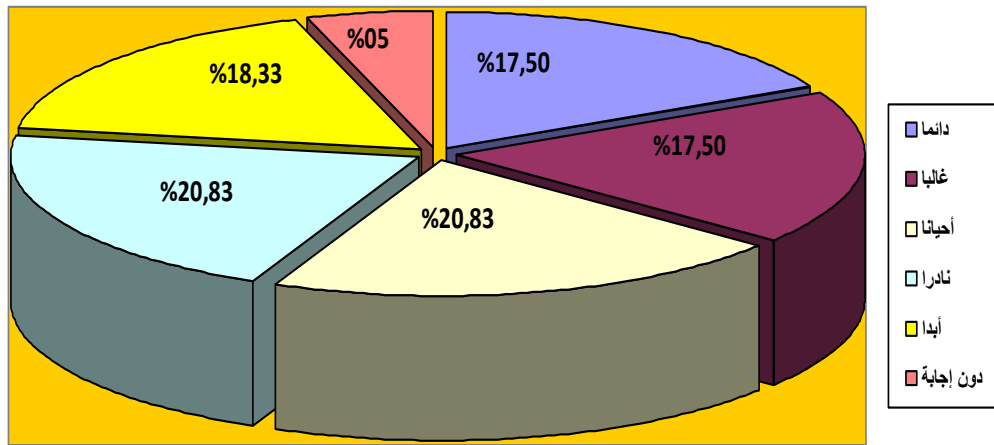
وفي ما يخص هذا السؤال فقد صرّح المكلف بالتكوين خلال المقابلة معه أنه و بعد وصول مخطط التكوين من المديرية العامة للحماية المدنية يتم طرح موضوع التكوين و تحديد الفئة المعينة بالتكوين ويتم العمل بهذا المخطط، في حين أنّ التكوين الخاص بإعادة الرسكلة يتم وضعه بمشاركة الجميع، و يتم العمل بموجب موافقة المتكونين، تليها نسبة 15.87% من أفراد العينة أجابوا أنّه لا يتم إشراكهم في تحديد المهام المراد تكوينهم عليها، بل يتم التكوين حسب المخططات المرسلة لكل الولايات، وتؤكد المادة 58 من القانون الخاص بالحماية المدنية على أن تصميم برامج التكوين الداخلية تتم إما بمبادرة من الإدارة، و إما بطلب من موظف الحماية المدنية، لكن بعد التأكد من توافق ذلك مع حاجة المصلحة.

الفصل السادس عرض وتحليل البيانات، ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (36) يمثل: الخبرة المكتسبة من التكوين في تقديم مقترحات عملية لإدارة الأزمات المختلفة

النسبة المئوية	التكرار	احتمالات الاجابة
17.5%	21	- دائما
18.33%	22	- غالبا
20.83%	25	- أحيانا
20.83%	25	- نادرا
17.5%	21	- أبدا
5%	6	- دون إجابة
100%	120	المجموع

دائرة نسبية توضح الخبرة المكتسبة من التكوين في تقديم مقترحات عملية لإدارة الأزمات المختلفة



بعد اجابات الباحثين على ما مدى مساهمة التكوينات المختلفة التي خضعوا لها أفراد العينة وهي استقادت ليست بالمستوى المطلوب وكان التفسير في الجدول رقم (34) والمتعلق بعدم اشراك الباحثين في تحديد الاحتياجات وادراجها في برامج التكوين، وكتكملة لأهم المواضيع في إدارة الأزمات وهو التكوين طرحنا سؤالاً حول مساهمة الخبرة المكتسبة من فترة التكوين في تقديم مقترحات عملية لإدارة الأزمات المختلفة، وهنا نسجل الادارة الدائرية للأزمة فنبداً بحدوث الأزمة والتعامل معها ومع ما تحمله من خصائص ومستجدات فتعالج وفق ما تم التدريب عليه، في حين تبقى المستجدات فتقترح كمواضيع تكوينية، وبعد التكوين والتدريب تطبق وتمارس ميدانيا ليطم بعدها تقديم مقترحات عملية وادراجها في

مجموع الخطط الاستراتيجية المستقبلية، وقد جاءت اجابات المبحوثين حول هذا المجال بالتساوي بين الخيارين الجوابيين غالبا وأحيانا بنسبة 20.83% لكلا منهما وهي اجابة واضحة وتقييم حقيقي على اشكال الاستفادة من التكوينات، وكذا عدم اشراك العاملين في إدارة الأزمات في تقديم مقترحات تكوينية، ومنطقيا لن يكون اسهام حقيقي في تقديم مقترحات عملية، وبالتالي وحين حدوث أزمات يكتفي الأعوان الميدانيون بتطبيق التعليمات كما هي مكتوبة من دون اجتهاد، وفي حال وجود مستجدات في الأزمة نكون أمام خسائر فادحة، ويطول عمر إدارة الأزمة مع ما تحمله من مخاطر وإحداث أزمات أخرى، أما عن الخيار الجوابي الثاني فجاء مناصفة كذلك بين خياري دائما وأبدا بنسبة 17.50% لكلا منهما، وهو متعلق بالمسير والمخطط في دائما والمبحوث الموجود في بعض المؤسسات البعيدة نوعا ما عن متخذي وواضعي الخطط كالعاملين في الإدارة المحلية وتحديد البلديات، إذ تكتفي هذه الأخيرة بملء النسخ المرسله من الولاية وكذا الحماية المدنية وتحديد أسماء الأشخاص والوسائل في حال حدوث الكوارث والأزمات.

كما أكد أغلب أفراد العينة على رغبتهم في الاستفادة من دورات تكوينية خارجية تمكّنهم من تطوير قدراتهم واكتساب مهارات حديثة لكن هذه الفرصة غير متاحة للجميع بل يتم اختيار فرد من كل وحدة من وحدات الولاية يمثلها و يرسل ليشارك في دورات تكوينية خارجية، وبعد عودته يعمل على تدريب وتعليم ما تعلمه لباقي الأفراد هذا ما أكدّه لنا المكلف بالتكوين.

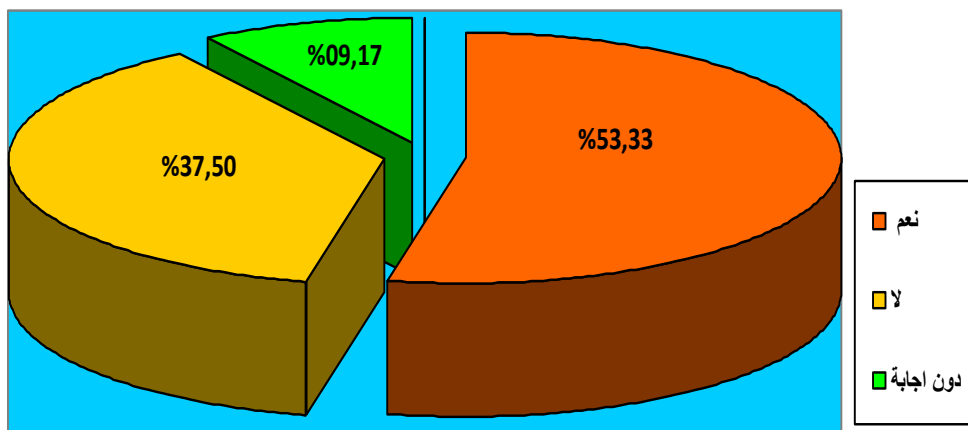
في حين قدر عدد تدخلات وحدات الحماية المدنية في كل العمليات السابقة، وخلال بعض التدخلات الأخرى كالإسعاف الأولي والإجلاء وحالات الفوضى في المؤسسات العمومية لسنة 2012 ب. 19033 تدخل عبر ولاية جيجل.

الفصل السادس عرض وتحليل البيانات، ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (37) يمثل: الوقت التكويني معوقا التخطيط الاستراتيجي

النسبة المئوية	التكرارات			احتمالات الإجابة
%53.33	64			نعم
%37.50	النسبة المئوية	التكرار	احتمالات الإجابة	لا
	%13.33	06	نقص العتاد	
	%17.78	08	نقص الخبرة	
	%17.78	08	نقص الوعي الفردي والمجتمعي	
	%13.33	06	ضعف الاتصال	
	%20	09	مركزية اتخاذ القرار	
	%17.78	08	الظروف البيئية	
	100	45	المجموع	
%09.17	11			دون اجابة
100	120			المجموع

دائرة نسبية توضح الوقت التكويني معوقا التخطيط الاستراتيجي



كما هو معلوم في أبجديات المنطقة وخاصة التي تعنى بمجال التخطيط الاستراتيجي والذي يأتي من بين أولى الأولويات، والتي تسخر له العديد من الامكانيات خاصة البشرية من كفاءات لها الخبرة في مجال إدارة الأزمات وتسييرها بمختلف أبعادها، وكذا ما أمكن من امكانيات مادية، وكذا لوجيستكية

والتواجد في أعلى درجات التنسيق، إلا أن التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها لا يخلو من وجود معيقات حقيقية قد تؤثر على إدارة الأزمة وظهور تأثيرات لم تكن في الحسبان، ما يخلق اضطرابا وتداخلا ونشوء أزمات على أعقاب الأزمة الرئيسية، من بين هذه المعيقات وحسب بحثنا في هذا المجال، والذي امتد لعديد السنوات، وكذا اجراء المقابلات والاطلاع على الوثائق والسجلات دفعنا لاختيار عنصرين مؤثرين بمثابة النقاط المهمة وهما الوقت وضرورة التعامل مع الأزمة بأقصى سرعة لكبح مخلفاتها وامتداداتها، وثاني عنصر هو التكوين المؤثر في كفاءات التعامل خاصة الميداني مع الأزمة، ومدة وجود الجاهزية والاحترافية في تسيير الأزمة، فكانت اجابات المبحوثين بـ "نعم" لاعتبار الوقت والتكوين فقط هما معوقات التخطيط الاستراتيجي في تسيير الأزمات بنسبة 53.33%، لأن التخطيط يعنى بالأزمة حتى قبل حدوثها بمجال الوقاية والتحذيرات، وكذا اتساع المجال التثقيفي واهتمام وسائل الاعلام ووضع اللافتات والاشارات وتنظيم الملتقيات والندوات والأيام العلمية، والتحسيسية ومشاركة العديد من القطاعات، وبعث الأزمة يكون المجتمع سواء من المتعاملين المباشرين معها، أو حتى الرأي العام المحلي ان كانت الأزمة بسيطة إلى الرأي العام أو حتى امتدادات خارجية خاصة بحدوث كوارث مؤثرة ذات درجات عالية وهذا من مختلف التصنيفات، فضرورة القضاء على الأزمة في أقرب وقت هو هدف كل التخطيطات، ولن يتأتى ذلك إلا بالتكوين العالي والمتجدد للأفراد من خلال إدراج برامج تكوينية تتماشى وطبيعة الأزمات في محيطها الزمني والجغرافي، إلا أن ما نسبته 37.50% كانت اجابتهم في الاتجاه المعاكس وإعتبار العديد من العوامل المؤثرة وعدم الاكتفاء بمعوقى الوقت والتكوين، فأول الاجابات عن المعوقات حسب المبحوثين نجد إشكال مركزية إتخاذ القرار بنسبة 20% وهو الإشكال الحقيقي والفعلي والواقعي، فالأزمة لا تسير عن بعد لأنها متسارعة وقد تتفرع إلى العديد من الأزمات واتخاذ القرار يجب أن يكون بسرعة ووفق المعطيات الميدانية، وأحيانا قد يضطر المتعاملون مع الأزمة للخروج عن الخطة في بعض الحالات، أما ثاني الاجابات في هذا المنحنى مركزة على ثلاث عوامل وكلها بنسب متساوية بـ 17.78% وهي على التوالي نقص الخبرة، نقص الوعي المجتمعي والفردى وأخيرا الظروف البيئية، أما عن نقص الخبرة فتكون في المجال الميداني لأن بعض الكوارث لا تحدث إلا مرة واحدة في عشرات السنين، فوجود المعلومات يكون على المستوى النظري، ولهذا السبب تلجأ الدول لارسال فرق انقاذ في حال حدوث أزمات على المستوى الاقليمي والدولي واكتساب المزيد من الخبرات ووجود الاحتكاك على أعلى مستوى، أما عن نقص الوعي الفردي والمجتمعي وهو الاشكال الظاهر وحتى المتزايد برغم حملات التوعية، وعدم التعامل المجتمعي الجدي مع مجموع الأزمات، لأن تعامل الأفراد الايجابي يسهل عملية تنفيذ الخطة، فمن

الفصل السادس عرض وتحليل البيانات، ومناقشة نتائج الدراسة

المظاهر مثلا نجد التجمهر حول الأزمة ووجود طوابير السيارات ما يصعب وجود فرق الانقاذ وحتى ايجاد فراغات لتثبيت الوسائل التقنية، وبطبيعة الحال دون اغفال الظروف البيئية المحيطة بالكارثة والتي تكون اصلا من مسببتها، فعند تزايد تساقط الأمطار يصعب التعامل مع الفيضانات، وكذا وجود أزمات في مناطق جبلية يصعب الوصول إليها، أو ارتفاع مستوى الحرارة قد يطيل عمر أزمة حرائق الغابات مثلا، كما أشار المبحوثين إلى معيق آخر وهو نقص العتاد، وهذا يدخل في إطار الجانب المادي والمالي وما تحوزه الدول والمؤسسات وما تسخره لتوفير الوسائل التقنية والتي تكون ذات أسعار مرتفعة وغالبيتها مستوردة، في حين فضل 11 مبحوث عدم تقديم إجابة على هذا السؤال.

2. مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

1.2. مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

بعد الحصول على إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستمارة التي وزعت عليهم تم تفرغ البيانات في جداول إحصائية والقيام بمجموعة مقابلات، وذلك بهدف مناقشة فرضيات الدراسة في ضوءها أ. الفرضية الجزئية الأولى: والتي مفادها "يعمل التنسيق العملياتي المشترك على تحديد الأدوار وانجاح مخطط تسيير الأزمات في الإدارة المحلية الجزائرية"

يتضح من إجابات المبحوثين على محور الاستمارة الثاني المتعلق بالفرضية، والتي تبحث في أهمية ودور "التنسيق العملياتي في نجاح مخطط تسيير الأزمات في الإدارة المحلية الجزائرية" وبعد تحليل النسب التي تم التوصل إليها فإن الشواهد الإحصائية تشير إلى أن هذه الفرضية قد تحققت حيث يتضح من خلال الجدول رقم (07) والذي يدور حول امكانية الاطلاع علة الخطط الاستراتيجية التي تعد لتسيير الأزمات من قبل جميع المبحوثين حيث أقر ما نسبته 71.67% بأنهم مطلعين على هذه الخطط في كل الحالات والمتمثلة في إما وضع الخطة، أو تقديم اقتراحات أو التعامل معها وتطبيقها ميدانيا، وأحتى كتابة ملاحظات وتقارير على مجموع الأزمات التي حدثت ونقصد هنا الاطلاع على كل التفاصيل لأن التعامل مع الخطة يكون في احدى صوره المعتادة، فإجابات المبحوثين على هذا السؤال تؤكدها لأنه حسب القرار الوزاري رقم 19-59 المؤرخ في 02 فيفري 2019 يقر في مادته رقم (08) بضرورة إعداد مخططات تنظيم النجدة للولاية والبلدية التي تعد مخططها وفق معرفة المخاطر التي تهدد الولاية أو البلدية بالنظر إلى التاريخ والخريطة الخاصين بهما، وأيضا المخلص التحليلي للمخاطر، كما جاء في

المادة رقم (11) من نفس القانون بضرورة إعداد مخطط للموقع الحساس من قبل المستغل للموقع بالاشتراك مع مصالح الحماية المدنية، كما يتبين من خلال الجدول رقم (09) والذي يشير إلى أن أغلبية أفراد العينة أقروا بأن أول قرار يتم اتخاذه عند ظهور مؤشرات على حدوث أزمة معينة هي تحديد الجهات المعنية بالتدخل وهذا بنسبة 35% وهو ما يؤكد وجود السرعة والفعالية والتحضير وكذا الجاهزية ففي هذه الحالة كل قطاع يعلم بما يتوجب عليه القيام به، لأن تعدد القطاعات المشاركة سواء في إعداد الخطة والخطة المشتركة نظريا وميدانيا يساهم في التحكم المناسب في مؤشرات أي أزمة قد تظهر، كما تعكس اجابة المبحوثين على هذا السؤال مدى التقدم الموجود في مجال إدارة الأزمات، وبالتالي بمجرد حدوث أي أزمة تطبق خطة مشتركة موضوعة سلفا وكل مرة يتم التجديد في الخطة إن وجد خلافا واضحا، كما أقر ما نسبته 30.76% من أفراد العينة في الجدول رقم (10) بأن أهم العوامل التي تساهم في نجاح عملية التنسيق أثناء القيام بعملية التخطيط لتسيير الأزمات عامل التكوين المعد حسب البرامج المتطورة ويغلب عليه الجانب الميداني، وأيضا توفر المورد البشري واعطائه أهمية بالغة واشراكه في عملية التخطيط للحالات الطارئة، وليتجح هذه العملية يجب توفر المعدات والوسائل المتطورة التي تمكن من السيطرة على الأزمة والقضاء عليها ووضع خطط عملية للحد من آثارها وأكثر من هذا بمنع وقوعها والوقاية منها.

وفي نفس السياق فقد بيّن الجدول رقم (11) أيضا أن نسبة 27.46% من أفراد العينة أقرّوا بأن تنوع الأزمات التي سبق وتعاملوا معها مكنتهم من وضع تخطيط عملي مشترك أفضل لتسيير هذه الأزمات، لأن معرفة كل قطاع بمهامه وامكانياته المادية والبشرية يسهل من عملية السيطرة على الأزمة ويقدم الدعم المناسب في اطار امكانياته للقطاعات الأخرى كل هذا في اطار التنسيق المشترك المسبق الذي تم الاعداد له وفق مخططات عملية ميدانية يتم التدخل بها في حال ظهور أي مؤشر للأزمات أو حتى حدوثها فتسهل في هذه الحالة عملية السيطرة عليها، وتظهر أهمية التنسيق العملي بين القطاعات المعنية بالتخطيط لتسيير الأزمات من خلال القضايا التي يتم مناقشتها بعقد اجتماعات مطولة لهذا الغرض، حيث أكد ما نسبته 97.06% من أفراد العينة على عقد اجتماعات تنسيقية يتم التطرق فيها لعدة قضايا تساهم في التحضير الجيد والفعال لتسيير الأزمات المختلفة كالتدريب على الآليات المتطورة في مجال تسيير الأزمات وأيضا عرض تجارب سابقة في هذا المجال للاستفادة منها، تقييم المهام المشتركة عرض تجارب تكوينية.

كما تشير النسب الإحصائية الواردة في الجدول رقم (13) أن ما نسبته 59.17% من أفراد العينة يرون بأن مؤسساتهم تستخدم أساليب متطورة أثناء تصميم مخططات مشتركة لإدارة الأزمات، ما يعني أن مواكبة الأحداث والتطورات في مجال تسيير الأزمات متوفرة وموجودة في الإدارة المحلية الجزائرية، وهذا من خلال التكوين الذي يخضع له الأفراد في هذا المجال، وكذلك من خلال البعثات التكوينية التي يتم إرسالها للخارج للتكوين واكتساب الخبرة، وكذلك اكتساب مختلف الآليات المتطورة في مجال التخطيط الاستراتيجي لتسيير الأزمات.

كما تؤكد اجابات المبحوثين على السؤال رقم (14) التنسيق المشترك بين الفاعلين في مجال تسيير الأزمات وهذا على كل المستويات سواء على المستوى الأولي من مرحلة ما قبل الأزمة من خلال إعداد مخطط ميداني مناسب مراعي لخصوصية المنطقة وطبيعة الأزمات التي يمكن أن تحدث، أو خلال مرحلة حدوث الأزمة من خلال التدخل وتوفير المعلومات الضرورية عن الموقف الأزموي، وكذلك وجود المورد البشري ومختلف الوسائل المعدات التي تتطلبها هذه المرحلة، وحتى على المستوى النهائي أي مرحلة ما بعد الأزمة من خلال تسيير مخلفاتها وتقييم المرحلة السابقة وإعادة النظر في المرحلة الأولى لتصحيح الأخطاء وإعادة التخطيط من جديد وفق المستجدات ووفق أيضا ما نجم عن الأزمة، أيضا خلال المرحلتين الثانية والثالثة هناك تخطيط تنسيقي لإبلاغ الرأي العام بكل التطورات فقد أقر ما نسبته 33.84% من أفراد العينة أن هناك تنسيق واتفاق على طريقة تبليغ الرأي العام بكل التطورات والمستجدات واختيار الوسيلة المناسبة لذلك فكان الخيار لمواقع التواصل الاجتماعي وهذا طبعا يتماشى والتقدم العلمي والتكنولوجي في مجال التواصل والوصول إلى المعلومة في حال حدوثها بالصورة والصوت والتحليل، كما نشير هنا لوجود مواقع رسمية لكل المؤسسات في الفضاء الأزرق تستعملها لإعطاء المعلومة الصحيحة لتقادي الاشاعة والأخبار المغلوطة وتجنب التهويل الاعلامي في الجانب السلبي.

كما أبرزت إجابات المبحوثين على السؤال الرئيسي في هذا المحور والذي يبحث عن مستوى الرضا على محتوى الخطط الاستراتيجية التي تخطط لتسيير الأزمات على مستوى كل القطاعات المعنية في دراستنا هذه، فقد أقر أغلب المبحوثين بأن مستوى رضاهم متوسط على محتوى الخطط الاستراتيجية التي يتم إعدادها في مجال تسيير الأزمات، ما يوحي بوجود نقص وعقبات سواء تعلق الأمر بالجانب البشري المختص والذي يملك ويكون مطلع على آخر المستجدات في مجال التسيير أو مجال التقنية، أو اشكالية العتاد المتطور، إذ تعتمد العديد من الإدارات في التعامل مع الأزمات بالوسائل البسيطة، وكذلك اشكالية

التمويل بالنسبة للبلديات إذا تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي امكانيات مالية ضخمة إلى جانب المورد البشري سواء المتخصص والمكوّن أو المورد الإداري الذي يساهم في توفير الظروف الملائمة لسير العمل.

ان تحليلنا لإجابات المبحوثين وتحليلاتهم الاضافية على أسئلة هذا المحور ومختلف المقابلات التي أجريناها مع مسؤولي المؤسسات ورؤساء المصالح والمكاتب، ومختلف السجلات والوثائق التي تحصلنا عليها من ميدان الدراسة تؤكد على أهمية ودور التنسيق العملياتي في نجاح مخطط تسيير الأزمات، فرغم النقائص المسجلة والتي عبر عنها المبحوثين فيما يخص نقص الخبرة والتكوين وكذا نقص الوسائل والمعدات المتطورة، ونقص أيضا في المورد البشري خاصة على مستوى بعض البلديات، فقد أقر المبحوثين بوجود تنسيق عملياتي في مجال تسيير الأزمات بين كل القطاعات الفاعلة كل حسب دوره ومهامه وامكانياته، وكما تقرر القوانين والمراسيم في هذا المجال، فالتنسيق العملياتي حسب المبحوثين وكتقييم لخبراتهم في مجال إعداد مخططات لتسيير الأزمات عملية ضرورية بل حتمية يجب أن تحظى بمزيد من الاهتمام والدعم، فبما أن القانون يلزم كل إدارة بإعداد مخطط يوضح كيفية إدارة أي أزمة في حال حدوثها فإنه أقر أيضا بوجود تخطيط شامل يضم مخططات كل الإدارات على المستوى المحلي حيث يصمم مخطط كلي شامل يتم تطبيقه في حال حدوث أزمات وكوارث، لهذا ينبغي التطوير في إعداد هذا المخطط مع مراعاة الواقع الفعلي وما يحدث به من تهديد بكوارث وأزمات مختلفة على المستوى العالمي والوطني وعلى مستوى ولاية جيجل التي أصبحت مهددة بعدة أزمات طبيعية منها الزلازل في بلدية العوانة، بلدية الميلية... إلخ، حرائق الغابات المتكررة... إلخ، خطر الفيضانات... إلخ.

ب. **الفرضية الجزئية الثانية:** والتي مفادها "صنع القرار الاستراتيجي يساعد على التحكم في مستويات تطور الأزمات ضمن اختصاص الإدارة المحلية الجزائرية"

يتضح من خلال التحليل الإحصائي لإجابات المبحوثين على أسئلة هذا المحور والمتعلق بمدي فعالية القرار الاستراتيجي في التحكم في تطور الأزمات في الإدارة المحلية الجزائرية، وبعد تحليل النسب التي تحصلنا عليها من اجابات المبحوثين وكذا المعلومات التي توصلنا اليها من خلال المقابلات التي اجريناها توصلنا إلى أن الفرضية الجزئية قد تحققت، فقد اتضح من خلال اجابات المبحوثين أن التخطيط لنوعية وطبيعة القرارات الاستراتيجية التي ينبغي اتخاذها خلال الحالات الطارئة أن تكون فعّالة ومدروسة ومبنية على خلفية واقعية ميدانية وأن تكون قرارات مشارك في التخطيط لها ومعلومة من قبل جميع

الفاعلين في مجال تسيير الأزمات، فقد اتضح من خلال السؤال رقم (18) أن أفراد العينة أقرّوا بأنهم يشاركون في اجتماعات صنع قرارات تسيير الأزمات وهذا بصفة دائمة فيما يخص الاجتماعات التي تعقد بصفة استثنائية، وأيضا المشاركة في أغلب الحالات التي تتطلب التحضير لتسيير موقف أزموي طارئ ولتوضيح أهمية الاجتماعات التي تعقد لصنع قرارات لتطبيقها أثناء الأزمات أقرّ ما نسبته 52.50% حسب نتائج الجدول رقم (19) أنهم يقدمون اقتراحات عملية الهدف منها تخطيط سليم وممنهج لموقف الأزمات.

كما أقرّ ما نسبته 85% من المبحوثين بأنهم يراعون تأثير زمان ومكان حدوث الأزمات على فعالية القرارات التي يتم التخطيط لاتخاذها وقت الأزمات، وهذه المراعاة استدعتها نوعية الأزمات التي تحدث فهناك أزمات طبيعية كالزلازل، الفيضانات، الحرائق، وغيرها وهناك أزمات ذات طابع بشري مفتعل أو غير مفتعل كحوادث المرور، الحرائق، الأوبئة، وغيرها فكل نوع من هذه الأزمات يتطلب مقياس أو مقاييس معينة تتدخل لإدارتها وتسييرها، وهنا يتوجب التخطيط لمختلف القرارات الواجب اتخاذها بالموازاة مع كل نوع من الأزمات التي يمكن أن تحدث، كما أكدت اجابات المبحوثين على السؤال رقم (23) أنهم على دراية ومعرفة المطلوب منهم تنفيذه أثناء حدوث الأزمات، وبعدها تحديد الموقع وطرق التدخل وتقدير أيضا درجة صعوبة الميدان، فقد أقرّ ما نسبته 68.33% من المبحوثين بأن أهم القرارات التي يتم الالتزام بتنفيذها أثناء الأزمات هي قرارات بالتدخل والاتصال بالجهات المعنية للسيطرة على الأزمة واجابات المبحوثين هنا تؤكد على حدوث عملية التنسيق والتنسيق العملياتي وتحضير المعدات الضرورية للتدخل وتوفير أدق المعلومات حول الوضع، واعلام الرأي العام بالخطر وتطوراته المحتملة، وكذا اختيار الموارد البشرية المدربة والمؤهلة لتسيير المرحلة بكل نجاح، في حين أقرّ ما نسبته 90% من أفراد العينة أنهم يضطرون لعدم الالتزام بتطبيق وتنفيذ القرارات التي تبرمج من أجل اتخاذها أثناء حدوث الأزمات وهذا في حالة تطور مفاجئ يصعب عملية الاتصال فيلجأ مسيرو الأزمة إلى اتخاذ قرارات موقفية تتناسب والموقف الحالي.

وفي نفس سياق هذه الفرضية فقد أكد المبحوثين على أنهم يطبقون القرارات التي يتم التخطيط لها بدون عراقيل أو مشاكل على المستوى المجتمعي وهذا بنسبة 52.5% لأنه بوجود عملية التنسيق العملياتي المشترك قد تجاوز المبحوثين هذه المعضلة مادامت القرارات المخططة مبنية على أسس واقعية ميدانية على دراية بالخصوصية الاجتماعية والثقافية لأفراد المجتمع، ما يؤكد على معدي الخطط

الاستراتيجية بما فيها نوع القرارات الواجب مراعاتها أثناء الأزمات يركزون على تصور واقعي وحقيقي لرد أفراد المجتمع ومدى تقبلهم لأي قرار، خاصة أثناء المواقف الطارئة التي تتميز بالفجائية وتتطلب السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة لتفادي التأثيرات السلبية وإشراك أفراد المجتمع في العملية كجانب تضامني من أجل نجاح الخطط المسطرة، وفي مقابل هذا جاءت نسبة 75.83% من اجابات المبحوثين أن رضاهم المتوسط على نوعية القرارات التي تبرمج لاتخاذها وقت الأزمات، لأنه رغم المجهودات المبذولة سواء في مجال تكوين الأفراد لتسيير الأزمات والحصول على التقنيات المتطورة لاستغلالها في هذا المجال لم تصل للغرض المطلوب، وبخاصة لتصحيحات وتصويبات مادام التخطيط للحالات الطارئة الفجائية التي تتطلب السرعة في التدخل والسيطرة.

ج. **الفرضية الجزئية الثالثة:** مفادها "يعد سوء إدارة الوقت والتكوين على التوالي من أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في الإدارة المحلية الجزائرية"

يتضح من خلال التحليل الإحصائي لإجابات المبحوثين على أسئلة هذا المحور والمتعلق بدور تأثير التكوين وإدارة الوقت على عملية التخطيط الاستراتيجي لتسيير الأزمات، وبعد النسب التي حصلنا عليها وكذلك بعد تحليل اجابات المبحوثين والاطلاع على مختلف الوثائق والسجلات التي تتعلق بالعملية التكوينية من خلال نوع ومدة التكوين، وكذا احصائيات عن النقائص التي تحدث بسبب عدم التخطيط لإدارة الوقت والاستفادة منه خلال وقت الأزمات، توصلنا إلى الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت لأن أغلب اجابات المبحوثين أكدت على أن التكوين والوقت يؤثران سلبا في حالة عدم التخطيط المناسب لها كما أن تأثيرهما كان يظهر دائما أثناء حدوث الأزمات، فرغم الاهتمام بتكوين الأفراد تبقى هناك نقائص كثيرة تنعكس على عملية التخطيط الاستراتيجي، فقد أقر ما نسبته 37.50% من المبحوثين بوجود مشكلات وعراقيل لجمع المعلومات، التي توضح نوع الأزمة وجسامتها ومدى تأثيرها لإجراء أدق التحاليل حولها، وهذا يؤكد غياب الاستراتيجيات في شكلها المطلوب والمتطور وعدم شمولية الخطط الموضوعة لهذا الغرض، وفي نفس السياق الخاص بأهمية التخطيط للوقت أثناء الأزمات أن ما نسبته 33.33% من أفراد العينة أكدوا على تأثير نوع الأزمة على عملية إدارة الوقت أوقات الأزمات، لأنه في هذه الحالة تتدخل الظروف المحيطة بالأزمة وعدم التيقن من المدة الزمنية التي تستغرقها، فتظهر صعوبة السيطرة على أي نوع من الأزمات التي تحدث.

الفصل السادس عرض وتحليل البيانات، ومناقشة نتائج الدراسة

أيضا أكد أغلب المبحوثين في اجابتهم على السؤال رقم (32) بأنهم يرون ضرورة خضوعهم لتكوين خاص يمكنهم من التخطيط الاستراتيجي الفعّال لتسيير الأزمات وهذا بنسبة 91.67%، وبما أن الأزمة حدث فجائي وغير متوقع فهو يجعل معدي الخطط الاستراتيجية لتسييرها في حيرة لأن المبدأ يقول أن كل نوع من الأزمات الممكنة الحدوث لابد أن يقابلها تكوين خاص يمكن من السيطرة عليها وإدارتها بأسرع وقت ممكن، لأن التكوين الخاص يمكنهم من اكتساب مهارات ومعلومات جديدة تساهم في تخطيط واقعي للتصدي لأي طارئ كان، كما اتضح كذلك من خلال الجدول رقم (33) المتعلق بخضوع المبحوثين لتكوين مكثف في مجال التخطيط الاستراتيجي لتسيير الأزمات حيث أقر ما نسبته 79.17% بأنهم لم يخضعوا لهذا التكوين ولعل هذا ما ينعكس على جاهزيتهم، كما يؤكد على غياب حلقة مهمة من حلقات التخطيط الجيد لتسيير الأزمات، وتبقى رغبة الأفراد في التكوين وحاجاتهم الوظيفية ومختلف المذكرات التي تحث على برمجة عملية تكوينية ناجعة حبيسة الأدراج ولا تخرج عن الأطر النظرية، وفي نفس السياق أقر ما نسبته 72.50% من المبحوثين بعدم استفادتهم من التكوين في مجال تسيير الأزمات، ما يدفعنا للتساؤل عن جدوى التبرعات والتكوينات التي اطلعنا عليها من السجلات والوثائق بميدان الدراسة والتي توضح خضوع المبحوث لفترات تكوينية تنتهي بتقييمه، فأثر هذا التكوين لا يظهر في الميدان نهائيا وهو ما عبر عنه المبحوثين في اجابتهم عن السؤال رقم (35) بعدم مشاركتهم في تحديد نوع التكوين المناسب لهم ولحاجاتهم ومهامهم الوظيفية وهذا ما عبر عنه أغلبهم بنسبة 28.33%، ما يجعل أي تكوين قد يخضع له الموظف شكلي ولا يقدم أي اضافة لا للموظف ولا للمؤسسة، حتى أن عملية تقييمهم تبقى بسيطة تصحيح الأخطاء فقط مادام تكوين نظري فقط، وفي هذه الحالة تستبعد الرغبة الشخصية في اكتساب معارف وخبرات جديدة.

كما عبر المبحوثين في اجابتهم على السؤال رقم (36) الذي يبحث في دور التكوين المكتسب في تقديم مقترحات عملية لتسيير مختلف الأزمات بنادرا ما يقدمون اقتراحاتهم وهذا بنسبة 20.83%، وتعد اجابات المبحوثين هنا تقييم واقعي ومنطقي لإشكالية الاستفادة من التكوينات سواء الخاصة أو المكثفة إلى جانب عدم اشراك العاملين في المعنيين بتسيير الأزمات في عملية تقديم مقترحات تكوينية وفق نظرتهم وخبرتهم واحتياجاتهم الوظيفية والشخصية، وفي هذه الحالة بكل تأكيد لن يكون هناك اسهام حقيقي في تقديم مقترحات عملية، ما يؤكد أنه عند حدوث أزمات فالمعنيون بالتدخل لإدارتها يكتفون بتطبيق التعليمات التي تقدم لهم والتي تمت كتابتها وتحضيرها من قبل، وهذا ما يؤكد لنا رواية ظهور

مستجدات جديدة منعت عملية السيطرة على الموقف وتطورت الأمور للأسوأ وحدثت الخسائر الفادحة وتصعب تدريجيا عملية انهاء الأزمة، هنا يظهر عدم التخطيط للوقت والاستفادة منه وادارته فيستنفذ وتمر المرحلة الأولى والثانية وتتأزم الأمور ويكتفي المكلف بإدارة الأزمة بالمراقبة لأنه لم تعطى له فرصة التكوين على اتخاذ القرار في مثل هذه الحالات فيمر الوقت ويطول عمر الأزمة وتزداد الخسائر وهكذا وفي آخر سؤال قدم للمبحوثين حول ما إذا كان الوقت والتكوين فقط معوقا التخطيط الاستراتيجي في تسيير الأزمات، فقد وضح ما نسبته 53.33% من المبحوثين بأن سوء التخطيط لإدارة الوقت وكذلك غياب التكوين العملي والمبرمج وفق أسس متطورة يعيق عملية إدارة الأزمة مهما كان نوعها، لأن تسارع حدوث الأزمات وارتباطها بعنصر الفجائية والتهديد الذي يتخلل حدوثها يجعل صعوبة في ادارتها والسيطرة عليها في الوقت المحدد ومنع تطورها، وبالإضافة إلى الوقت والتكوين هناك معوقات أخرى أقرها أفراد الدراسة وتتمثل في ضعف شبكات الاتصال المؤسساتي ونقص في المعلومات الواقعية التي تفيذ في تخطيط واقعي لإدارة المواقف الطارئة علة وجه الخصوص.

وما يمكن استنتاجه في الأخير أن غياب التكوين المخطط والممنهج والتكوين الميداني، وكذا عدم الاهتمام بالوقت والتخطيط لإدارته والاستفادة منه في كل مرحلة ينعكس سلبا على عملية التخطيط الجيد لتسيير الأزمات، ولأن طبيعة الأزمات التي تحدث غير متوقعة ومفاجأة وغير واضحة تستدعي دائما وجود أفراد مهيين ومحضرين من كل جانب (بدنيا، صحيا، نفسيا) للتدخل في كل الحالات ففي هذه الحالة فقط يمكن التصرف حسب الموقف الفعلي.

2.2. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال مناقشة فرضيات هذه الدراسة تم تسجيل نقاط اتفاق وأيضا نقاط اختلاف بينها وبين نتائج الدراسات السابقة.

وبما أن الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي في علاقته بإدارة الأزمات أو في علاقته بمتغيرات أخرى كتنمية الموارد البشرية، وكذا تلك الدراسات التي تناولت المتغير المستقل لوحدة كواقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أو تلك التي تناولت المتغير التابع فقط كإدارة الأزمات في بيئة العولمة وإدارة الأزمات في المنظمات، وكذا دراسة بعنوان الكوارث الطبيعية ومخططات الاندماج الاجتماعي تتشابه مع الدراسة الحالية في بعض النتائج العامة التي تم التوصل إليها، فرغم اعتمادنا على

الفصل السادس عرض وتحليل البيانات، ومناقشة نتائج الدراسة

هذه الدراسات التي يمكن تصنيفها بدراسات مشابهة لأنها تختلف كلياً من حيث ميدان الدراسة، لأن أهم مجال وجزء في البحوث والدراسات السوسولوجية وهو عملية الإسقاط على واقع ميداني فعلي، والذي يختلف في هذه الدراسة عن الميدان الذي عالجت فيه الدراسات السابقة مواضيعها.

فقد تشابهت أهمية الدراسة الحالية مع أهمية الدراسات السابقة إذ اهتمت الدراسة الحالية بإبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي في تسيير الأزمات من خلال إبراز دوره والكشف عن مدى تأثيره في واقع المؤسسة وهي نفس الأهمية التي انطلقت منها دراسة **حمد محمد حمد المري**، كما اقتربت أيضاً نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي وتسيير الأزمات ولو أن ميدان الدراسة كان مختلف تماماً كما ذكرنا سابقاً، إلا أن الدراسة الحالية تشترك مع الدراسة السابقة في الهدف الرئيسي منها وهو الوصول إلى إبراز وتوضيح دور التخطيط الاستراتيجي في تسيير الأزمات انطلاقاً من عدة مؤشرات كالتكوين والتدريب على إدارة الأزمات، وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها دراسة **حمد محمد حمد المري**.

كما تتشابه بعض نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسة المشابهة فيما يخص التأكيد على أهمية فريق إدارة الأزمات وهو الفريق المؤهل والمكوّن على التدخل في مواقف الأزمات والعمل على إدارتها وتسييرها وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها دراسة **حامد عبد حمد الدليمي**.

أما الدراسات المشابهة المتعلقة بإدارة الأزمات والكوارث خاصة دراسة الباحث "بوربيع جمال" فتختلف النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات مع النتائج التي دعمت تحقيق فرضيات دراستنا بتأكيدنا على أهمية إدارة الأزمات، وهذا بسبب اختلاف طريقة المعالجة التي اتبعناها في دراسة هذا الموضوع والطريقة التي عالجت بها هذه الدراسة عناصر موضوعها، إلا أننا أعتدنا عليها كمرجع في توضيح عدة عناصر في الجانب النظري للدراسة كما استقدنا منها في ضبط مفاهيم الدراسة وبعض المفاهيم ذات الصلة والمتعلقة بوجه خاص بمحور الكوارث والأزمات في الجزائر.

وفي الأخير نستنتج أنه وبالرغم من اختلاف النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة، كون هذه الدراسات ليست دراسات سابقة بالمعنى الكامل لهذه الدراسة، وهذا بسبب عدم وجود أي دراسة اهتمت بدور التخطيط الاستراتيجي في تسيير الأزمات على مستوى الإدارة المحلية، لهذا قمنا بتصنيف الدراسات إلى دراسة سابقة تناولت الموضوع في كلتا متغيراته مع اختلاف ميدان الدراسة ودراسات متعلقة بالمتغير الأول والذي هو التخطيط الاستراتيجي، ودراسات أخرى متعلقة بالمتغير الثاني

وهو إدارة الأزمات، غير أننا اعتمدنا على هذه الدراسات وكما ذكرنا سابقاً أثناء المعالجة النظرية لبعض عناصر هذا الموضوع فقط، وحاولنا دراسة موضوعنا في إدارت محلية بولاية جيجل تشترك في مهام التنسيق واتخاذ القرارات والاهتمام بمجال التدريب والتكوين والاستفادة من الوقت من أجل التخطيط في إطار تشريعي قانوني لضبط عملية التدخل لتسيير الأخطار والأزمات الممكنة الحدوث على المستوى المحلي.

3.2. مناقشة النتائج في ضوء المدخل النظري:

في البحث السوسيولوجي عادة ما يتم الاعتماد على مجموع النظريات التي تقدم تصورات ومنطلقات وحتى نتائج دراسات لمختلف القضايا التي تم معالجتها ودراستها، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على نظريات متنوعة اهتمت بموضوعنا سواء تلك التي أولت اهتمام وتحدثت عن عملية التخطيط الاستراتيجي كوظيفة إدارية هامة ينبغي ممارستها وتجسيدها فعليا، من خلال تصميم رؤى استراتيجية لمسار ومستقبل العمل تنطلق من مجموع المتغيرات المتوفرة أخذاً بعين الاعتبار ظروف البيئة الخارجية بغية بلوغ الأهداف المسطرة من جهة، ورسم مسار يتم اتخاذه أثناء الحالات والمواقف الطارئة التي تتطلب تعاملًا خاصًا واستجابة سريعة وتدخلًا مختلفًا مخططاً له، وفي هذا الإطار تحدثنا على ثلاث اتجاهات درست وبحثت وتهتم بمجال التدخل والتعامل مع الأزمات وهي (المدخل الكلاسيكي، المدخل الايكولوجي، المدخل الحديث) وما اعتمدنا على هذه النظريات إلا محاولة منا التشخيص والفهم لمجموع المفاهيم والمقولات المطروحة بإسقاطها على مراحل بحثنا ودراستنا والتي تقترب بنتائجها التي توصلت إليها من أفكار وطرح المقاربات النظرية المعتمد عليها وسنحاول تحليل مجمل النتائج فيما يلي:

- وفي خضم مناقشتنا لنتائج الدراسة في ضوء المقاربة الكلاسيكية التي تتبع منهج معين في العمل وفق مبادئ إدارية مضبوطة ومحددة ونادت بضرورة تقسيم وتخصيص العمل وتوزيع المهام بما يتوافق وقدرات واستعدادات الأفراد، كما سعت النظريات الكلاسيكية من أجل تجسيد مفهوم التدريب والتكوين على مختلف الأعمال المتخصصة وعملت على التخطيط لممارسته، لأن فهم مجال العمل والتطوير فيه بغرض تحقيق التميز وتعظيم الأرباح يتطلب أفراد متدربين ومكونين على هذا المجال، فالتطور مرتبط بما يقدمه الفرد المتكون والمدرّب، لأن غياب التدريب يخلق فوضى ونقص في مجال الابداع وتطوير العمل والاستجابة السريعة والصحيحة لكل مل تتعرض له المنظمة، وقد أكد المدخل التقليدي في مجال إدارة الأزمات أن أغلب المنظمات تواجه مشاكل في تعاملها مع المخاطر والأزمات التي تحدث نتيجة الافتقار لخبرات

بشرية وقيادية مدربة على التدخل والتعامل مع هذه المواقف، وفي نتائج دراستنا توصلنا في المحور الثاني والرابع من الاستبيان المتعلق بمعوقات التخطيط الاستراتيجي في مجال إدارة الأزمات إلى أن ما نسبته 30% من أفراد العينة أقرّوا بأن التكوين والتدريب أهم عامل في تطوير مجال الخطط المشتركة لتسيير الأزمات وتحقيق التفوق على الوضع الطارئ الذي توجب السيطرة عليه، إذ لا بد من إعطار أهمية بالغة لمجال التدريب من أجل تحسين القدرات وزيادة المعارف في مجال التطوير الإداري للعمل وتحقيق تطور في مجال التعامل مع الظروف الطارئة بمراعاة رغبة الأفراد في التدريب ومشاركتهم في تحديد المجالات المرغوب التدريب والتكوين فيها وفي هذا الإطار صرح ما نسبته 30.83% من عينة الدراسة بمطالبتهم بتطوير طرق التكوين والتدريب وكذلك التكوين في مجال الاسعاف، ونسبة 91.67% من المبحوثين طالبوا بتكوين خاص يتناسب ومجال عملهم ومستواهم المعرفي فحسبهم أن برمجة تكوينات خاصة ومحددة لها الأهمية الكبيرة في التعامل والتصرف مع المواقف الصعبة التي تتطلب التدخل، في حين طلب أفراد الدراسة بضرورة مشاركتهم في تحديد المهام الذين يرغبون التكوين فيها وهذا بغية زيادة معارفهم واكتسابهم لمهارات جديدة تساهم في تطوير عملهم.

كما أكدت نتائج دراستنا بعض اهتمامات المقاربة الكلاسيكية التي ركزت على التخطيط للمستقبل كأحد العمليات الأساسية في مجال العمل الإداري، إذ أكد هنري فايول على أن النجاح والتفوق الإداري قائم ومرتبط بالتخطيط لما هو قادم بالاعتماد على ما هو متوفر وموجود من موارد بشرية ومادية وتنافس وتهديدات خارجية محيطية، وبنفس الأهمية ضرورة توفير عنصري القيادة والتنسيق الإداري لأن كل عمل ناجح يتطلب قائد كفاً يشرف على المهام الممارسة بإعتماده على أسلوب تنسيقي شامل لكل مراحل العمل وهذا الطرح أكدته نتائج دراستنا في عديد الأسئلة المقدمة لأفراد البحث وفي الاجابات التي تحصلنا عليها عن طريق المقابلة، إذ أكد ما نسبته 25% من أفراد الدراسة بوجود تنسيق محدود في مجال العمل الإداري أثناء الأزمات مع كل القطاعات المطلوب منها إعداد مخططات خاصة بها للتدخل بها جنباً إلى جنب مع مختلف المؤسسات المحلية التي من مهامها إدارة المواقف الطارئة.

ان الطرح الذي قدمته المقاربة الكلاسيكية أكدته أغلب النتائج المتوصل إليها في دراستنا خاصة ما عملنا على اكتشافه في المحورين الثاني والرابع من الاستبيان، لأن التنبؤ والقدرة على استشراف المستقبل يكون بالقيام بتخطيط استراتيجي فعال يحدد المسار المستقبلي لأي مؤسسة ويوفر آليات الاستجابة مع

الظروف الطارئة التي تتولد عنها مخاطر وأزمات تتطلب التدخل من أجل تقاديتها وإدارتها أو حتى فهمها والتكيف معها.

- أما في تحليلنا لنتائج الدراسة في إطار أفكار وطرح وتوجهات المقاربة السلوكية التي تعتبر المؤسسة عنصر اجتماعي مؤثر تمارس مهامها عن طريق عملية اتخاذ القرارات السليمة، والتي تمر بمجموعة مراحل في إطار تكاملي توافقي يتم من خلالها دراسة أوضاع بيئة التنظيم الداخلية دراسة علمية مبنية على أسس واقعية، تتخذ من عنصر التخطيط لكيفية المفاضلة واختيار القرار الملائم الذي يتوافق وتوجهات المنظمة ولا يكون له انعكاس سلبي على موقعها ضمن مجال خارجي مؤثر يتضمن عديد المؤشرات التي ينبغي فهمها والاحاطة بها، لأجل بناء علاقة تبادلية تعاونية تمكن في نهاية المطاف من النجاح في ميدان عملها وبلوغ أهدافها، وفي دراستنا هذه تم الاهتمام بمجال اتخاذ القرار في الفرضية الثانية والذي يرتبط بما هو كائن في البيئة الخارجية المحيطة التي تتطلب الدراسة والاندماج معها، لأن مجال التخطيط لاتخاذ القرار يختلف من الوضع والظروف العادية عنه في ظل الظروف الاستثنائية غير العادية التي تتطلب قرارات موقفية أي ترتبط بالموقف، وقد أكد 47.50% من أفراد العينة بأن مشاركتهم في اجتماعات صنع القرارات يقدمون من خلالها اقتراحات عملية مبنية على أسس واقعية يكون الهدف منها تخطيط سليم وممنهج لاتخاذ القرار تحت أي ظرف كان، أما عن جانب أن المؤسسة تمارس نشاطها في ظل معايير وظروف ومعتقدات اجتماعية معينة لا بد من أخذها بعين الاعتبار حسب توجهات المقاربة السلوكية فإن نتائج دراستنا في المحور الثالث من الاستبيان الموجه للمبحوثين أقر ما نسبته 52.50% منهم أنهم يراعون هذا الجانب خاصة احترامهم للثقافة السائدة، ومجموع العادات والقناعات ويمارسون مهامهم وفق هذه التوجهات رغم وجود نقص الوعي والخبرة المجتمعية في التعامل مع الظروف الاستثنائية التي تتطلب الهدوء، لهذا لا بد من أخذ عامل تأثير البيئة المحيطة بالحسبان والانتباه لكل الاشكالات التي تتواجد فيه خاصة أثناء وضع مخططات استراتيجية واتخاذ قرارات أنية تفرضها مواقف فجائية تتطلب التشاركية من أجل السيطرة عليها.

- أما الطرح الذي قدمته المقاربة الحديثة التي اعتمدنا عليها في موضوعنا يتلخص في تقديمنا لنظرية اتخاذ القرار لسان سيمون الذي يعالج فكرة اتخاذ القرار ودوره في تحقيق الأهداف المستركة ويعتبر اتخاذ القرار مرحلة جد هامة توازي في أهميتها كل العمليات الأخرى، لأن هذه العملية حسبه تمر بعدة مراحل لتصل إلى المرحلة النهائية وهي اتخاذ القرار العقلاني السليم، الذي يتطلب المشاركة في صنعه من قبل

الفصل السادس عرض وتحليل البيانات، ومناقشة نتائج الدراسة

جميع الفاعلين في المؤسسة، بغية تقديم الاقتراحات والاستفادة من الخبرات للخروج بقرارات تحقق الأهداف وتتوافق هذه الأفكار مع مجمل النتائج التي توصلت إليها دراستنا إذ خصصت الفرضية الثانية لموضوع صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي يساعد ويساهم على التحكم في مستويات تطور الأزمات ضمن اختصاص الإدارة المحلية الجزائرية، وتتوافق أفكار سايمون في نظريته حول اتخاذ القرار ومؤسسات الدراسة الحالية تعطي أهمية بالغة لهذه العملية كونها تعد مهمه أساسيو يتم عقد اجتماعات حولها وإعطاء التعليمات والقيام بتوصيات حول كيفية تنفيذها والالتزام بها في كل المراحل التي تستوجب المعالجة، وقد أكد أفراد الدراسة الحالية أن التعامل مع حالات الأخطار والأزمات تتطلب التخطيط لكيفية قيادة العملية والتخطيط كذلك لنوع القرارات الواجب اتخاذها خلال كل مرحلة من مراحل ادارة الأزمة، كما تجسدت فعليا أفكار سيمون حول ضرورة ممارسة وظيفو التخطيط لاتخاذ القرار حسب الموقف مع نتائج دراستنا في كل الاسئلة الموجهة إليهم حول التطور الذي يفرضه الموقف وتجعل متخذ القرار يغير القرارات التي تم التخطيط لها استجابو للمستجدات التي تفرض نفسها وتتكلب معاملا خاصا، فقد أكد المبحوثين في مؤسسات دراستنا أنهم في أغلب الحالات يتجهون لتغيير طريقة تجاوبهم مع ما تم التخطيط له للتعاطي مع الموقف والحوادث الفجائية ومحاولة السيطرة عليه وهذا بنسبة 61.67%، وفي السؤال الموجه لهم حول رضاهم عن القرارات التي يتخذونها ومدى نجاحها وفعاليتها أثناء التعامل مع الظروف الطارئة أقرؤ براضهم بشكل متوسط وهذا بنسبة 75.83%.

ويتفق شستر بارنارد بأفكاره مع سيمون في أهمية في عنصر التخطيط وابرار أهميته في التعامل بموضوعية وعقلانية مع التهديدات التي تظهر، لأنها تتطلب من المعنيين التعامل معها ودراستها بواقعية فعملية الإختيار واتخاذ القرار تخضع للتفكير المنطقي والمحددات الطبيعية والاجتماعية التي تفرضها البيئة الخارجية، والتي تستدعي التكيف معها والابتعاد عن العشوائيه أثناء الاختيار الصائب وتؤكد نتائج دراستنا هذا الطرح من خلال الاجابة على الأسئلة التي تدور حول ترتيب المراحل الأكثر صعوبة في اتخاذ القرار أثناء حدود أزمات أكد 36.67% من المبحوثين أن مرحلة اكتشافها وحدثها تعد أصعب مرحلة لأنها تتطلب الحكمة والسرعة في اتخاذ قرارات التدخل والتصدي، كما دعم هذه النتائج اجابات المسؤولين الذين قمنا بمقابلاتهم (الملحق رقم 02)، كما أقرّ أفراد البحث بالمؤسسات المحلية لولاية جيجل والمعنيين بدراستنا أنهم يمارسون أساليب علمية في إداره الأزمات منها التفكير المنطقي بنسبة 40.85% واستخدام الذكاء اللفظي بنسبة 30.98%، والذكاء الرقمي بنسبة 16.90% وهذا دليل على

التطور في كل الاتجاهات والمجالات من أجل إدارة الأزمات وحماية المجتمع وأفراده من أي خطر أو أزمة قد تلحق بهم وبممتلكاتهم، وقد صرح بعض المسؤولين في مديرية الحماية المدنية باستفادتهم من تكوينات بدول أوروبية في بغرض الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في مجال إدارة الكوارث والأزمات، إذ يعملون على نقلها لكل الوحدات التابعة لها عن طريق أيام دراسية وبرمجة تكوينات نظرية وميدانية في هذا المجال كما يتم القيام بمناورات تحاكي الواقع لاثبات مدى الجاهزية والقدرة على التدخل والسيطرة بطرق احترافية.

وفي نفس الاتجاه الذي طرحه المدخل الحديث في إدارة المخاطر والأزمات أكدته نتائج الدراسة الحالية من خلال اجابات أفراد البحث بالمؤسسات المحلية حول فكرة الإعداد والتخطيط لمواجهة الأزمة والسيطرة عليها لاستعادة النشاط واستخلاص الدروس المستفادة منها، وهذا لغرض استغلالها لاحقا في تصميم مخططات واقعية تعمل على الوقاية أولا والسيطرة ثانيا بمجرد رصد مؤشرات عن احتمالية حدوث الخطر أو الأزمة، كما تؤكد نتائج دراستنا بنسبة 27.46% أن أهم عامل يتم الاستفادة منه بعد التعامل مع الأزمة واختنائها إمكانية القيام بتخطيط عملي أفضل لأن الموقف تم التعامل معه، وتم تحديد نقاط الضعف وتسجيل الأخطاء وحتى فهم كيفية تأثير البيئة الخارجية بما تحمله من تهديدات وأضرار وأخطار من أجل تجنبها في عملية التخطيط اللاحقة التي تلخص الاستفادة الحقة من التعامل مع الوقائع السابقة.

في حين اتجه أصحاب نظرية النظم أو النظام المفتوح إلى دراسة التنظيمات بإعتبارها مؤسسات مفتوحة على البيئة الداخلية، وتهتم وتتابع ما يحدث في البيئة الخارجية وما تحمله من تناقضات وصراعات واختلافات توجب دراستها بواقعية ومنطقية إما للتكيف معها أو للسيطرة عليها، ففي عمل وأداء المؤسسات المحلية بولاية جيجل التي تم اختيارها كميدان لهذه الدراسة لها مسؤولياتها الاجتماعية اتجاه بيئتها الخارجية بنفس أهمية مسؤولياتها مع بيئتها الداخلية لأنها دائمة العمل لأجل تطور احتياجاتها والاستجابة لها، لأن الرؤية الاستراتيجية والتخطيط لكيفية تجسيدها ما هي إلا تعبير عن استجابة هذه المؤسسات لمتطلبات البيئة، وفي إطار هذه الاستجابة بحثت الدراسة الحالية في تأثير وإنعكاس البيئة الخارجية على مجال النجاح الإداري في ممارسة المهام المنوطة بأفراد المؤسسة، إذ توصلت إلى استجابة أفراد عينة الدراسة مع الظروف البيئية وأنها تدفعهم دوما لتحسين وتطوير مجال تدخلاتهم واتخاذ قرارات صائبة تساهم في السيطرة على الموقف الأزمو، وهذه النتيجة المتوصل إليها تتوافق والطرح الذي قدمه المدخل الأيكولوجي حول العمل على إدخال أفكار جديدة تؤثر على الخطط الحالية والمستقبلية للأفراد

الفصل السادس عرض وتحليل البيانات، ومناقشة نتائج الدراسة

والمنظمات لمواجهة الأزمات، بحيث تتناسب مع التطور الحادث في المجالات المختلفة، ويعطي المدخل الأيكولوجي أهمية بالغة للعنصر البشري الذي يتسبب في إفعال أزمات يصعب التنبؤ بها وفي هذه الحالة لا بد من توعية أفراد المجتمع، وهذا ما توصلنا إليه من خلال دراستنا هذه إذ يعمل أفراد الحماية المدنية بالتنسيق مع مصالح الولاية والبلديات والغابات على القيام بأيام تحسيسية توعوية وقائية لفائدة أفراد المجتمع بإستغلال كافة الوسائط الإعلامية بغية إيصال المعلومة لكل فئات وشرائح المجتمع، أما ثاني عنصر فهو العنصر الطبيعي هذا الأخير الذي يصعب التنبؤ بحدوثه بسهولة كالمخاطر الطبيعية التي تخلف نتائج قاسية، وقد أكد ما نسبته 61.14% من أفراد العينة تعاملهم وتدخلهم من أجل السيطرة على هذه المخاطر والأزمات، وحماية أفراد المجتمع ومؤسساته من أخطارها حيث توصلت الدراسة إلى تأكيد إفتراضات المدخل الأيكولوجي التي أقرت بوجود عراقيل بيئية تعيق عملية التنسيق والتدخل من أجل إدارة الأخطار والأزمات التي تحدث وهذا بنسبة 14.4%.

وتعتبر نظرية النظم المفتوحة الإدارة الإستراتيجية القائمة على الأنظمة والأطر المفتوحة ترتكز على التفكير الاستراتيجي والتخطيط للمستقبل الذي ينطلق من البيئة الداخلية إلى الخارجي بإعتبار عملية التخطيط للمستقبل في ظل إدارة استراتيجية قائمة على التنسيق وسلسلة قرارات، يتم في مؤسسات الدراسة التخطيط المسبق لها مع وضع احتمالية للتصرف واتخاذ القرار غير المخطط له لكن تطليبتها ظروف الموقف وهذا ما جاء في مقابلات الدراسة الحالية وفي الاجابة على أسئلة الفرضية الثالثة المتعلقة باتخاذ القرار وقت الأزمات.

3. النتيجة العامة للدراسة:

إن الفرضية العامة للبحث والتي مفادها "للتخطيط الاستراتيجي دور فعال في تسيير الأزمات في الإدارة المحلية الجزائرية" قد تحققت وذلك انطلاقا من أن جميع فرضيات الدراسة الجزئية قد تحققت.

فقد كشفت نتائج الدراسة عن الدور الكبير والفعال الذي يؤديه التخطيط الاستراتيجي في تسيير الأزمات، على اعتبار أن التخطيط الاستراتيجي هو المحرك الرئيسي الذي بإمكانه خلق مورد بشري مؤهل ذو إمكانات وقدرات أدائية عالية، فالاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي وما تتطلبه من أحداث لتنسيق مشترك بين الجهات المعنية بالتدخل أثناء حدوث الأزمات لإدارتها والسيطرة عليها ومنع تطورها، كما

تعمل عملية التخطيط الاستراتيجي على اشارك الأفراد في هذه العملية ومنحهم الفرصة لتحسين قدراتهم وتوسيع معارفهم وخبراتهم قصد تحضيرهم لأداء مهامهم المختلفة بمستوى عالي من الفعالية والإتقان.

وبما أن مهام أفراد عينة الدراسة هي التحضير والتخطيط الاستراتيجي للتدخل وتسيير المواقف الطارئة سواء كانت أزمات بشرية من صنع الانسان أو طبيعية لا دخل للإنسان فيها غير أنها تحدث اختلالات في توازن تنظيمات المجتمع واستمرارها، وهذا ما يفرض إمام الأفراد بكل آليات وطرق التدخل السريع والمفيد لمعالجة الحالات الطارئة مع الأخذ بعين الاعتبار لقدرات ومهارات كل فرد.

لهذا يعمل التخطيط الاستراتيجي الممنهج وفق أسس علمية على تزويد الموارد البشرية بكل المعارف والمعلومات وتقنيات العمل الحديثة، كما يساهم كذلك في تطوير القدرات والمهارات الشخصية لكل فرد ويعدل من اتجاهاتهم ويسهل عليهم عملية التنسيق المشترك والإشراف على العمل، كما يكسبهم اتجاهات إيجابية تساعد في تطوير المعارف والقدرات الخاصة بكل فرد، وفي هذه الحالة يظهر الفرق بين الفرد المدرب والمؤهل والفرد الذي ظل دون تدريب.

فقد جاءت إجابات المبحوثين على دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي في تسيير الأزمات، بإقرار أغلب أفراد البحث على أسئلة المحور الأول المتعلق بالتنسيق العملياتي المشترك وأهميته في تحديد الأدوار وإنجاح مخطط تسيير الأزمات في الإدارة المحلية الجزائرية، والمحور الثاني المتعلق بصنع القرار الاستراتيجي ومدى التحكم في مستويات تطور الأزمات في الإدارة المحلية الجزائرية، في حين خصص المحور الثالث على إبراز سوء إدارة الوقت والتكوين على التوالي باعتبارهما أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في الإدارة المحلية الجزائرية، وهذا من خلال الكشف عن المراحل والخطوات التي تتبعها هذه العملية الحيوية انطلاقا من مؤشرات واقعية، وبالاشتراك مع كل الجهات المعنية بالتدخل والمساهمة في إدارة مواقف الأزمات سواء بتوفير خطة أو أفراد مؤهلين أو موارد مادية تساهم كلها في السيطرة على الموقف الأزمووي وإدارته والسيطرة عليه ومنع تطوره.

4. التوصيات والاقتراحات المشتقة من الدراسة

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات التي تتحدد في النقاط التالية:

الفصل السادس عرض وتحليل البيانات، ومناقشة نتائج الدراسة

- تقديم نموذج محلي يوضح كيفية إعداد مخططات استراتيجية لإدارة كل أنواع الأزمات التي حددها المشرع الجزائري على مستوى الجزائر، وعدم اللجوء إلى دلائل ونماذج أجنبية تختلف عن خصوصية مجتمعنا وبيئتنا
 - إعطاء وظيفة التخطيط الاستراتيجي للحالات الطارئة ضمن أولويات أي مؤسسة معنية بتسيير الأزمات في حال حدوثها
 - ضرورة التقيد بسياسة التنسيق الواقعي والفعلي بين القطاعات والمؤسسات المعنية بالتخطيط الاستراتيجي لتسيير الأزمات
 - ضرورة اعطاء الفرصة لجميع الموظفين للمشاركة في دورات تكوينية خارجية، وهذا قصد تحسين وتطوير قدراتهم المعرفية ومهاراتهم الشخصية لكي يحسنوا من أداءهم
 - ضرورة مشاركة جميع الموظفين في تقديم اقتراحاتهم في التخطيط لمراحل تسيير الأزمات
 - الاكثار من العمل الميداني (القيام بالمناورات) والتقليل من مدة التكوين النظري، وهذا لتقييم كل موظف حسب قدراته وإمكاناته
- تبقى هذه مجرد اقتراحات اشتقت من إجابات المبحوثين على أسئلة الاستمارة يمكن الأخذ بها وقد تكون لها فائدة في زيادة فعالية تدريب الأفراد للتدخل وإدارة مواقف المخاطر والأزمات الكبرى.

خلاصة:

لقد تم في هذا الفصل جمع وعرض بيانات الدراسة، ثم العمل على تحليلها وتفسيرها بتقديم التحليل المناسب لكل سؤال، والاستعانة بالمعلومات التي تحصلنا عليها من المؤسسة محل الدراسة سواء من خلال المقابلات التي أجريناها، أو من خلال الوثائق والسجلات التي اطلعنا عليها، كما عملنا على تفسير النتائج التي توصلنا إليها في ضوء الفرضيات المطروحة، وكذا استخلاص النتائج العامة منها، إلى جانب تفسير النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة التي تم طرحها في هذه الدراسة، كما حاولنا إجراء تحليل للنتائج المتوصل إليها في إطار مجموع النظريات التي إعتدنا عليها في دراستنا سواء تلك المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، أو التي تناولت بالدراسة والبحث موضوع الأزمات وكيفية التعامل معها، كما تم في التطرق في نهاية هذا الفصل إلى اقتراح بعض التوصيات المشتقة من الدراسة.

الختامة

يعتبر موضوع التخطيط الإستراتيجي وتسيير الأزمات في الإدارة المحلية، دراسة ميدانية بولاية جيجل من المواضيع القديمة المتجددة والتي تسارع الإهتمام الأكاديمي البحثي لها، وكذلك تسارع من حيث القوانين والتشريعات قصد التحكم أكثر سواء في الوقاية منها، أو تسييرها أثناء حدوثها، أو التخفيف من حدة آثارها، ووضع خطط استراتيجية ملائمة مكانا وزمانا، وأيضا إكتساب ثقافة إدارية تنظيمية تسييرية ناجحة ومتطورة، وقد عالجتنا هذا الموضوع ضمن جانب نظري تشكل من أربع فصول، تناولنا في الفصل الأول تحديد موضوع الدراسة وإعطاء الموضوع مؤشرات في جميع أبعادها ووضعها في قالب بحثي أكاديمي ينتمي إلى تخصص علم الإجتماع، وإعطاء الدراسة صبغة سوسيولوجية، كون الموضوع يكتسي الأهمية البالغة سواء على المستوى الرسمي أو المستوى المجتمعي فعن المستوى الرسمي فالكوارت تكلف الخزينة سنويا 250 مليون، وهي ميزانية في تصاعد إن لم توضع المخططات وتشاركية حقيقية من قبل الباحثين في المجال، أما من الناحية المجتمعية فلما تحدثه الأزمات من مشكلات اجتماعية تطول مدة معالجتها، أما عن الفصل الثاني فكان حول التخطيط الإستراتيجي وآلياته الإدارية، إذ تم معالجة الموضوع في إطاره التنظيري واستهداف وشرح مؤشرات التخطيط الاستراتيجي، في حين تناولنا في الفصل الثالث إدارة الأزمات في الإدارة المحلية وتم التركيز فيه على السياق المفاهيمي بكل العناصر الضرورية، كما تم إدراج بعض العناصر الميدانية في هذا الفصل منها مقاييس إدارة الأزمات في الإدارة المحلية، وأيضا مخطط الوقاية، مخطط تنظيم التدخلات سواء على مستوى الولاية، البلدية، أو على مستوى الحماية المدنية، وللاحاطة بكل هذه العناصر تناولنا فريق إدارة الأزمة وكيفية تشكيل خلية الأزمة، وبما أن كل هذه المتغيرات تكون الإدارة المحلية مسرحا لها وإطارا تنظيميا وهيكل وتسللا إداريا فكان وجوبا الإشارة إلى موضوع الإدارة المحلية والتركيز أكثر على مقومات النجاح الإداري وقت الأزمات، ودور عملية تطوير المورد البشري وتدريبه تأهيله، تكوينه، وإبقائه على علاقة دائمة بإدارة الأزمة لإكتساب الخبرة اللازمة والكافية للمساهمة حسب موضعه من الخطة، أما عن آخر فصل في الجانب النظري فكان حول التخطيط للوقاية ومواجهة الأزمات، وربطنا من خلاله متغيري الدراسة، التخطيط الاستراتيجي ونظام المتابعة أثناء الأزمات وكانت مؤشرات منهجية التخطيط، وآليات الوقاية من جهة ومؤشرات حول المؤسسة ومواجهة الأزمات من جهة أخرى، وإعطاء هذه العناصر تحليلا أكثر عمقا أشرنا بشيء من التحليل لواقع التنسيق العملياتي المشترك وإدارة الأزمات كونه الركيزة الأساسية لنجاح أي مخطط كون التدخلات تكثر أثناء الأزمة وسوء التنسيق يرفع من مضاعفات الكارثة، ويحدث أزمات تنظيمية بالإضافة

إلى الأزمات الممتدة أثناء حدوث الكارثة، وهنا أبرزنا دور الاتصال المؤسساتي، وأيضاً القيادة ومهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات وقت الأزمات، ولوضع الخطة الإستراتيجية في سياقها التنظيمي والمجتمعي الملائم، كان من الضروري إعطاء حيز بحثي مهم لأهم المعوقات خاصة في الإدارة المحلية، ومنها إدارة الوقت، تكوين المورد البشري، ووضع المتغيرين في إستراتيجية متكاملة.

أما عن الجانب الميداني فتضمن فصلين، تناولنا في الفصل الخامس مجالات الدراسة، وخصص ميدان الدراسة بالإدارات المحلية بولاية جيجل من إدارة محلية، مديرية الحماية المدنية، محافظة الغابات ومجموعة من البلديات، منها العوانة، سلمى بن زيادة، إراقن سويسي، الجمعة بني حبيبي، تاكسانة وكلها ذات تفاعلات مع الخطة الإستراتيجية ومجموع الكوارث والأزمات، ودائمة التفعيل وكذلك دائمة التأهب كباقي المؤسسات التي تخضع لمجموع القوانين والتنظيمات في هذا النطاق.

ومن حيث عينة الدراسة فقدرت بـ 120 مبحوث من أصل 123 استمارة موزعة، وقد تم التعامل مع المعنيين المشاركين في وضع الخطة الإستراتيجية لتسيير الأزمات، وهذا لتحقيق التتبع البحثي للموضوع قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة.

أما عن الزيارات الميدانية فشملت عشرة زيارات منذ اختيار الموضوع إلى غاية 27 جويلية 2023 آخر زيارة، وتمت الإستفادة منها، بالإضافة إلى الإعتماد على المنهج الوصفي، وكذلك دراسة حالة والإعتماد أحيانا على المنهج التاريخي، وبعد الإعتماد على الملاحظة والمقابلة والسجلات والوثائق والاستمارة وتحليل النتائج وإعطاءها البعد السوسولوجي والإعتماد على النظريات والاحصائيات والإستعانة بما ورد في مقابلة الفاعلين والإطلاع والتسجيل أثناء الزيارات وتفرغ البيانات توصلنا إلى تحقق الفرضيات، وتم التأكد من أن التنسيق العملياتي المشترك يعمل على تحديد الأدوار وإنجاح مخطط تسيير الأزمات في الإدارة المحلية الجزائرية، وأيضاً صنع القرار الإستراتيجي يساعد على التحكم في مستويات تطور الأزمات ضمن اختصاص الإدارة المحلية الجزائرية، ولوضع خطة استراتيجية ناجحة وفعالة لابد من إدارة الوقت وإعطاء الأهمية القصوى لمجالي التكوين والتدريب لتقادي أهم معوقات التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات في الإدارة المحلية الجزائرية، لنخلص إلى النتيجة العامة والتي مفادها للتخطيط الإستراتيجي دور فعال في تسيير الأزمات في الإدارة المحلية الجزائرية، فمن خلال هذه الدراسة تم التأكد من أهمية وضرورة الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي لتسيير وإدارة الكوارث والأزمات، خاصة مع التطور العلمي والتنبؤات بحدوث أزمات وجب التحضير والتخطيط لها بهدف إدارتها والتحكم

في نتائجها، أو على الأقل العمل على تفعيل التدخلات السريعة والمخططة والممدروسة والمشاركة من أجل التقليل من آثارها وسلبياتها.

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية

01. أوسبيوف: أصول علم اجتماع، ترجمة سليم توما، دار التقدم، موسكو، 1990.
02. أحمد ماهر: إدارة الأزمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2006.
03. أحمد ماهر: دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
04. أسامة منصور السواح: المفاهيم الأساسية لعلم الأزمات والتخطيط الاستراتيجي، أكاديمية الشرطة، دبي، 2006.
05. أحمد علي الحاج مُجّد، التخطيط التربوي الاستراتيجي، الفكر والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
06. أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2002.
07. أحمد قوراوية: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
08. أحمد رشيد: الإدارة المحلية، المفاهيم العلمية ونماذج التطبيق، دار المعارف، دون بلد، 1999.
09. أحمد خاطر، مُجّد بهجت كشك: إدارة المنظمات الاجتماعية وتقييم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، مصر، 1999.
10. أحمد وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 2002.
11. أيمن عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن 21، دار قباء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2001.
12. أمجد محمود مُجّد درادكة: الإدارة والتخطيط التربوي، رؤى جديدة، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
13. أمين ساعاتي: الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، دار الشروق، الطبعة الثانية، جدة، 1980.
14. أسامة خيربي: القيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

15. أشرف السعيد أحمد: تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، د.ب.ن، 2013.
16. إبراهيم عبد الهادي المليجي، تنظيم المجتمع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.
17. باسم الحميري: مهارات إدارية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
18. بلال خلف السكارنه، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
19. بيتر دراكر: الادارة، المهام، المسؤوليات، التطبيقات، ترجمة مُجدَّ عبد الكريم، الجزء الأول، الدار الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر 1996.
20. بشير العلاق: نظريات الاتصال، مدخل متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
21. جمال حواش: سيناريو الأزمات والكوارث، تطبيقات علمية، إترك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2009.
22. هناء حافظ بدوي: الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.
23. وصفي الهزايمة: القيادة وإدارة الأزمات التربوية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004.
24. وفاء فؤاد شلي وآخرون: إدارة الموارد في ظل متغيرات العصر، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
25. زاهد مُجدَّ ديري: إدارة الأعمال الدولية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
26. زيد منير عبوي: القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، 2007.
27. حلمي شحادة: القرار النموذجي: مركز يزيد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
28. حمدي سليمان القبيلات: مبادئ الإدارة المحلية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
29. حسن أحمد الشافعي، مُجدَّ جمال الدين الكلز، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2013.

30. حسن بزاز: إدارة الأزمة الأمنية بين نقطي الغليان و التحول، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، لبنان، 2001.
31. حمزة محمود الزبيدي: الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
32. حسين حريم: مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
33. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الإدارة والمجتمع، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2006
34. حنا نصر الله: مبادئ إدارة الوقت، دار التقدم العلمي، الطبعة الثانية، دون بلد، 2005.
35. طلعت مصطفى السروجي، التخطيط الاجتماعي، نظريات ومناهج، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2013.
36. يوسف أحمد أبو فارة: إدارة الأزمات، إثراء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
37. كنسة أمجد: مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، غرناطة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2009.
38. كمال حسني بيومي، تحليل السياسات التربوية وتخطيط التعليم، دار البداية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، دون بلد، 2010.
39. مارتن الكولفلن: التخطيط الاستراتيجي للجامعات والتعليم العالي، ترجمة أشرف محمود، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
40. مجدي أحمد محمد عبد الله: سيكولوجية الأزمات والشدائد، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2013.
41. مدحت محمد مدحت أبو النصر، التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، المجموعة العربية للتدريب والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2013.
42. موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2002
43. موسى خليل: الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات، الطبعة الثانية، لبنان، 2011.
44. محمد مسلم: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، قرطبة للنشر والتوزيع، ط1، تونس، 2007.

45. مُجَّد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزء الثاني، الطبعة الثانية، الجزائر، 2012.
46. مُجَّد حسنين العجمي: استراتيجيات الادارة الذاتية للمدرسة والصف، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2008.
47. مُجَّد الصيرفي: التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2008.
48. مُجَّد عبد الله عنتر: التخطيط الاستراتيجي في المجال الرياضي، مؤسسة عالم الرياضة للنشر والتوزيع، ودار الوفاء لدنيا الطباعة، الطبعة الأولى، مصر، 2014.
49. مُجَّد الصيرفي، إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2008.
50. مُجَّد علي شمس الدين، اسماعيل مُجَّد الفقي: السلوك الإداري، مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.
51. مُجَّد إبراهيم الطراونة: إدارة الأزمات، دار اليراع للنشر والتوزيع، الأردن، دون سنة.
52. مُجَّد جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
53. مُجَّد نصر مهنا: إدارة الأزمات، مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة الأولى، مصر، 2004.
54. مُجَّد عيد العيني: إدارة الأزمات والتفاوض في القرن 21، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 2016.
55. مُجَّد عبد الفتاح مُجَّد: ادارة الجودة الشاملة وبناء قدرات المنظمات الاجتماعية (قضايا ورؤى ومعاصرة)، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2012.
56. مختارات بميك، ترجمة علا أحمد اصلاح، إدارة الأزمات، التخطيط لما قد لا يحدث، مركز الخبرات للإدارة، مصر، 2004.
57. مُجَّد أبو سمرة: الاتصال الإداري و الإعلامي، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
58. ماجد شهود: إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سوريا، 2002.
59. مصطفى حجازي: الاتصال في العلاقات الانسانية، دار الطليعة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، لبنان، 1992.
60. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، مصر، 2002.

61. مُجَّد منير حجاب: الاتصال الفعّال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007.
62. مُجَّد بهجت كشك: تنظيم المجتمع من المساعدة إلى الدفاع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008.
63. ماجد عبد السلام الهدمي، جاسم مُجَّد: مبادئ إدارة الأزمات (الاستراتيجية والحلول)، دار زهران للنشر والتوزيع، مصر، دون سنة.
64. مُجَّد حسين قطّاني: مهارات وفن إدارة الوقت، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014.
65. مُجَّد الصيربي: إدارة الوقت، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة هويس الدولية، مصر، 2007.
66. مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
67. مُجَّد فالح صالح، اداة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، الأردن، 2004.
68. مروان عبد المديد ابراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
69. محمود معن عياصرة، مروان مُجَّد بني أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
70. محسن أحمد الخضيرى: إدارة الأزمات، مكتبة مدبولي للنشر والتوزيع، مصر، دون سنة.
71. مُجَّد سيد فهمي: إدارة الأزمة مع الشباب، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 2011.
72. نائل مُجَّد المومني: إدارة الكوارث والأزمات، دائرة المطبوعات والنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
73. نادية العارف: التخطيط الاستراتيجي والعمولة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
74. نبيل مرسي خليل، التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 1994.
75. نجم الدين السهروري: ميادين رعاية الشباب، مطبعة دار الزمان، بغداد، 1971.
76. نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.
77. نيهال فؤاد اسماعيل: الاتجاهات الحديثة في إدارة مؤسسات المعلومات، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2011.

78. سامي مُجّد هشام حريز: المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات، دار البداية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
79. سليم بطرس جلدة: الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الراجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
80. سلوى عبد الله عبد الجواد، أمل مُجّد سلامة غباري: الاتصال الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية بين النظرية والتطبيق، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2012.
81. السعيد مبروك إبراهيم: الإدارة الاستراتيجية، للمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2016.
82. السيد عليوة: إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والارهاب الدولي، دار الامين، الطبعة الثالثة، 2004.
83. سميت بيبي: إدارة الأزمات، القواعد والأسس في اختيار شخصية القادة، ترجمة المركز الثقافي للتعريب والترجمة، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، لبنان، 2008.
84. عامر قنديلجي، إيمان السمرائي: البحث العلمي الكمي والنوعي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
85. عبد السلام أبو قحف: الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2002.
86. عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة العامة المقارنة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
87. عبد العزيز مُجّد الحر: التخطيط الاستراتيجي، المركز العربي للتدريب والتطوير، دون بلد، 2010.
88. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، مصر، 1999.
89. عبد الله سليمان العمار: إدارة الأزمات والكوارث في عصر تقنية ونظم المعلومات، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 2014.
90. عباس رشدي العماري: إدارة الأزمات في عالم متغير، مركز الأهرام للنشر والتوزيع، مصر، دون سنة.

91. عزت كريم العدوان: العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
92. علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، الأردن، 2007.
93. علي فؤاد أحمد: مشكلات المجتمع الريفي في العالم العربي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، دون سنة.
94. علي عجوة، كريم فريد، إدارة العلاقات العامة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2010.
95. علي عباس، إدارة الوقت، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007.
96. عمر الطراونة، استراتيجيات الإدارة الحديثة، دار البداية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.
97. عمار عوابدي: القانون الإداري، الجزء الأول، النظام الإداري، 2000.
98. علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
99. عبد الرزاق الشبخلي، الإدارة المحلية، دراسة مقارنة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001.
100. عمار وضياف، الوجيز في القانون الإداري، جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2007.
101. عبد الهادي الجوهري وآخرون: إدارة المؤسسات الاجتماعية، مدخل سوسيولوجي، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2001.
102. علي الدوسري: الإدارة المحلية، دراسات في المفاهيم، المبادئ العلمية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مصر، دون سنة.
103. عبد الرزاق محمد الدليمي: الإعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.
104. عبد الرحمان محمد عيسوي: سيكولوجية الإدارة، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 1998.
105. عبد الحميد قربي: الإدارة الجزائرية، مقارنة سوسيولوجية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
106. عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2011.

107. علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2002.
108. فايز جمعة صالح النجار: نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2007.
109. فريد إل فراي، تشارلز آر ستونر، لورنس جي وينزيمر، تسيير التخطيط الاستراتيجي للأعمال الصغيرة، ترجمة دينا عبد افله الملاح، مكتبة العبيكات للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، السعودية، 2007.
110. فيليب سادلر: القيادة، ترجمة هدى فؤاد محمد، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2008.
111. صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة الأولى، مصر، 2004.
112. صابرين عطية جويده: الانذار المبكر في إدارة الأزمات الرياضية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2013.
113. صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والاساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
114. صلاح عباس: إدارة الوقت، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007.
115. رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
116. رافدة الحريري: اقتصاديات وتخطيط التعليم في ضوء إدارة الجودة الشاملة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014.
117. رضوان بلخيري: مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2013.
118. رايح كعباش: علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006.
119. راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد: إدارة العلاقات العامة، المدخل الاستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2005.

120. ربحي مصطفى عليان، عثمان مُجد غنيم: أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

رشاد عبد اللطيف

121. شفيق معلوف: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، دار البحث العلمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2004.

122. شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.

123. خالد مُجد بني حمدان، وائل مُجد ادريس: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.

124. خليل مُجد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الرابعة، الأردن، 2009.

125. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.

126. خليل مُجد العزاوي: إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.

127. خميس الهلباوي: التعامل مع الأزمات في العلوم الإدارية الحديثة، الزهراء للإعلام العربي، الطبعة الأولى، مصر، 2006.

128. خالد ممدوح، البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2009.

129. غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.

باللغة الأجنبية:

130. Rudolf BRENNMANN et Sabine SEPARI, Economie d'entreprise, Dunod, Paris, France, 2001.

131. Michel GERVAIS: Stratégie de l'entreprise, Economica, 5^{eme} Edition, paris, France, 2003.

- 132.** Michel MARCHESNAY : Management Stratégique, les édition Chihab, Algérie, 1997.
- 133.** E. Quarantelli, Evacuation Behavior and Problems, Columbus, OhioL Star University Disaster Research Centr, 1980.
- 134.** John Nicodemus : Opérationnel Crisis Management, the Securedlender, New-York, vol.53, No, 6, Nov.Déc, 1997.
- 135.** J.M,Brson, strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations 3rd ed, San Francisco, jossey Bass, 2004.
- 136.** Jean PIERRE : Stratég or, Dunod, 3éme édition, Paris, France 1997.
- 137.** Nathan Hudson (J.M), Gerer ressources Humains dans l'entreprise, Ed D'organisation ; Paris, N.A.
- 138.** Dimilliti weiss et collabarateurs, la Fonction ressources humains, les édition D'organisation, Paris, 1993.
- 139.** Fever, Jack D; successful Time Management; (As elf Teacling Gvide) ed jhan Wiley 2 sons THC 1995.
- 140.** Peretti (J.M), Ressources gestion du personnel Vuibert, Paris, 1994.
- 141.** Mackenzie, Abe: Team work Through time Management Dartncll, cop oration, 1990.
- 142.** F, Hearro Kerna Hildebrand, Patricia: Child Care Center Administration, Dar Al-Fikr for Publishing and Distribution, Ordan, 2013.

المعاجم والقواميس:

143. معجم مجاني للطلاب، دار المجاني، الطبعة الخامسة، لبنان، 2001.
144. المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، الطبعة الخامسة، 2001.

الرسائل الجامعية:

145. بوريع جمال: الكوارث الطبيعية ومخططات الاندماج الاجتماعي، رسالة دكتوراه غير منشورة، سطيف، 2014.
146. حمد مُجّد حمد المري، التخطيط الاستراتيجي ودوره في ادارة الازمات، رسالة دكتوراه منشورة، قطر، 2012

147. حامد عبد حمد الدليمي: إدارة الأزمات في بيئة العولمة، رسالة دكتوراه منشورة، العراق، 2008.
148. موفق مُجد الضمور: واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع، رسالة دكتوراه منشورة، الأردن، 2009.
149. Tulika Sinha، إدارة الأزمات في المنظمات، رسالة دكتوراه منشورة، الولايات المتحدة الأمريكية، 2011.

القوانين والدراسات:

150. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 84-17 المؤرخة في 29 ديسمبر، 2004.
151. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37، المؤرخة في 03 فيفري 2011.
152. القانون رقم 07.12، المؤرخ في 21 فيفري 2012 المتعلق بالولاية.
153. المرسوم التنفيذي رقم 19-59 المؤرخ في 02 فيفري 2019.
154. مرسوم رقم 85-231 والمرسم رقم 85-232 المؤرخان في 25 أوت 1985.

المواقع الالكترونية:

155. موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية <https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/>
156. <http://www.repository.sustech.edu/handle>.
157. <https://www.google.dz/url?sa=tsource.stclements.edu/grad>.
159. <https://www.http//alhayt.ds.42.mangma.dilonwld.com>.
158. <https://faculty.psau.edu.sa/filedownload/doc-5pdf-f4c>.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم علم الاجتماع

جامعة سطيف - 02-

استمارة بحث بعنوان:

التخطيط الاستراتيجي وتسيير الأزمات في

الإدارة المحلية الجزائرية

دراسة ميدانية بولاية جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع

تخصص - تنظيم وعمل -

إشراف الأستاذ

* أ.د. قروي رفيق

إعداد الطالبة:

* بوبكري فريدة

ملاحظة:

- هذه الاستمارة في إطار البحث العلمي، الرجاء الاجابة على الأسئلة بكل موضوعية، ونتعهد أن المعلومات الواردة في فيها سرية، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.
- الرجاء وضع علامة (X) أمام الجواب المناسب

السنة الجامعية: 2021 - 2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

س1) الجنس: ذكر أنثى

س2) السن: - أقل من 30 سنة

- من 30 إلى أقل من 40 سنة

- من 40 إلى أقل من 50 سنة

- من 50 سنة فما فوق

س3) المستوى التعليمي:

- متوسط - ثانوي - جامعي

س4) الوظيفة:

س5) الخبرة المهنية:

- أقل من 05 سنوات

- من 05 إلى أقل من 10 سنوات

- من 10 إلى أقل من 15 سنوات

- من 15 سنوات فما فوق

س6) نوع الترقية الأخيرة: سنة حدوثها:

المحور الثاني: التنسيق العملي ونجاح مخطط تسيير الأزمات

س7) هل أنت مطلع على محتوى الخطط الاستراتيجية الخاصة بإدارة الأزمات في مؤسستك؟

- نعم - لا

* إذا كانت الإجابة ب نعم كيف تقيم هذه الخطط؟

- روتينية

- فيها إضافات (تعديل سنويا)

- مواكبة للتطور السريع

أخرى تذكر:

س8) من بين الأزمات التالية ما هي الأزمات التي سبق وتعاملت معها مؤسستك؟

- أزمات طبيعية تتمثل في: - زلازل
- - فيضانات
- - حرائق طبيعية

- أزمات بتدخل بشري تتمثل في: - حرائق مفتعلة
- - حوادث المرور
- - حوادث منزلية

أزمات أخرى أتكرها:

س9) ما هو أول إجراء تخططون للقيام به عند ظهور مؤشرات على حدوث أزمة معينة في مؤسستكم؟

- تحديد الجهات المعنية بالتدخل
- تحديد نوع الأزمة
- البحث عن المعلومات الكافية
- دراسة الظروف المحيطة
- تقييم المرحلة
- التدخل

أخرى تذكر:

س10) في رأيك ماهي العوامل الأكثر مساهمة في تطوير الخطط الاستراتيجية المشتركة لتسيير الأزمات؟

- الخبرات البشرية
- فجائية حدوث الأزمات
- التكوين والتدريب
- الوسائل والمعدات
- تنوع الأزمات
- كثرة تكرار نوع معين من الأزمات

س11) في رأيك كيف أثر تنوع الأزمات التي سبق وتعاملتم معها على وضع الخطط المشتركة لتسييرها؟

- زيادة التعاون
- تخطيط عملي أفضل
- ارتفاع مستوى التنسيق
- تقديم اقتراحات أكثر عملية
- طرح آليات أخرى

س12) أثناء اجتماعاتكم التنسيقية حول التخطيط لتسيير الأزمات ماهي أهم المواضيع المقترحة للنقاش؟

- تقديم مقترحات جديدة
- عرض تجارب تكوينية
- التعريف بأزمات جديدة
- توضيح آليات تدخل متطورة
- تقييم الخبرات السابقة
- تقييم المهام المشتركة

س13) هل تلجأ إدارتك إلى استخدام أساليب متطورة أثناء تصميم مخططات لإدارة الأزمات؟

- نعم -
- لا -

* إذا كانت الإجابة ب نعم ما نوع هذه الأساليب؟

- التفكير المنطقي (الميزانية، الامكانيات المتوفرة)
- استخدام الذكاء الرقمي (رقمنة المعلومات)
- استخدام الذكاء اللفظي (القيادة، اتخاذ القرار، التشجيع)
- استخدام الذكاء العاطفي (مع المتضررين، جلسات نفسية)

- استخدام تقنيات أخرى أذكرها:

* من بين الأساليب السابقة أي منها تفضل الاهتمام بتطويرها لاستغلالها أثناء إدارة الأزمات؟.....

س14) في رأيك أي الوسائل المختارة أكثر فعالية في تبليغ الرأي العام بحدوث الأزمة؟ (يمكنك اختيار أكثر من إجابة واحدة)

- بيانات صحفية
- التلفزيون
- وسائل التواصل الاجتماعي
- مؤتمرات صحفية
- الجرائد
- الاذاعة

أجابة أخرى تذكر:

س15) كمختص في مجال عملك ما هو مستوى رضاك على محتوى الخطط الاستراتيجية التي تخطط لتسيير الأزمات على المستوى المحلي؟

<input type="checkbox"/>	لا أدري	<input type="checkbox"/>	منخفض	<input type="checkbox"/>	متوسط	<input type="checkbox"/>	عال	- على مستوى المصالح الولائية:
<input type="checkbox"/>	لا أدري	<input type="checkbox"/>	منخفض	<input type="checkbox"/>	متوسط	<input type="checkbox"/>	عال	- على المستوى المحلي البلدي:
<input type="checkbox"/>	لا أدري	<input type="checkbox"/>	منخفض	<input type="checkbox"/>	متوسط	<input type="checkbox"/>	عال	- على مستوى الاسعافات والتدخلات:
<input type="checkbox"/>	لا أدري	<input type="checkbox"/>	منخفض	<input type="checkbox"/>	متوسط	<input type="checkbox"/>	عال	- على مستوى الصحي:
<input type="checkbox"/>	لا أدري	<input type="checkbox"/>	منخفض	<input type="checkbox"/>	متوسط	<input type="checkbox"/>	عال	- على مستوى الوسائل والأشغال:
<input type="checkbox"/>	لا أدري	<input type="checkbox"/>	منخفض	<input type="checkbox"/>	متوسط	<input type="checkbox"/>	عال	- على مستوى قطاع الغابات:
<input type="checkbox"/>	لا أدري	<input type="checkbox"/>	منخفض	<input type="checkbox"/>	متوسط	<input type="checkbox"/>	عال	- على مستوى ميدان السكن:

س16) هل توجد عراقيل تواجهكم أثناء إعداد مخطط تنسيقي لإدارة الأزمات؟

 لا - نعم -

* إذا كانت الإجابة ب نعم ما نوع هذه العراقيل؟

تقنية - إدارية - تنظيمية - مجتمعية - بيئية

س 17) بالنظر إلى كثرة وتنوع الأزمات التي تدخلتم لإدارتها كيف تقيم عملية التنسيق المشترك في هذا المجال؟

.....
.....

المحور الثالث: القرار الاستراتيجي والتحكم في تطور الأزمات

س 18) هل تشارك في اجتماعات صنع قرارات تحدد كيفية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات؟

دائماً - غالباً - أحياناً - نادراً - أبداً

س 19) هل تعمل على تقديم اقتراحات تواكب تسارع حدوث الأزمات أثناء وضع مخطط تسيير الأزمات؟

نعم - لا

* إذا كانت الاجابة بـ نعم ما هي الطريقة المتبعة؟

- تقدم اقتراحات بصفة انفرادية لماذا؟

.....

- تقدم اقتراحات تحت الطلب لماذا؟

.....

- تقدم اقتراحات حسب الوضع لماذا؟

.....

* إذا كانت الاجابة بـ لا هل السبب؟

- انعدام الخبرة في مجال التخصص

- عملية تقتصر على المسؤولين

- لا تأخذ اقتراحاتك بعين الاعتبار

أجابة أخرى تذكر:

.....

س20) في رأيك أي المراحل التالية الأكثر صعوبة في التعامل مع الأزمات وتحظى بتخطيط لقرار استراتيجي فعال؟

- مرحلة اكتشافها وحدثها
- مرحلة تصنيفها كأزمة
- مرحلة متابعة تطوراتها
- مرحلة إيقاف تداعياتها
- مرحلة البحث عن آليات لإدارتها

س21) هل تتم مراعاة تأثير زمان ومكان حدوث الأزمة على فعالية القرارات التي تم التخطيط لاتخاذها وقت الأزمات؟

- نعم
- لا

س22) في الحالات الآتية، هل سبق والتمت بتنفيذ القرارات المبرمجة أثناء تدخلاتك في إدارة أزمة معينة؟

- في حال حدوث تطور مفاجئ
- في حال ظهور عوارض
- في حال صعوبة الاتصال

س23) ما هي أهم القرارات التي يتم التخطيط لاتخاذها، ويطلب منك الالتزام بتنفيذها أثناء الأزمات؟

- التدخل
- التوعية
- الاتصال
- تحضير المعدات

إجابة أخرى تذكر:

.....

س24) هل سبق وواجهتكم مشاكل على المستوى المجتمعي أثناء تطبيق القرارات التي تم التخطيط لها أثناء إدارة الأزمات؟

لا -

نعم -

* إذا كانت الإجابة بـ نعم فيما تتمثل العادات والسلوكيات المجتمعية المؤثرة؟

س25) ما هو مستوى رضاك عن فعالية القرارات التي تبرمج لاتخاذها أثناء إدارة المواقف الطارئة؟

ضعيف -

متوسط -

عال -

س26) ماهي أهم الاقتراحات التي ترغب في طرحها من أجل تطوير الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات؟

- -
..... -
..... -

المحور الرابع: الوقت والتكوين أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي على التوالي

س27) هل يحظى الوقت بأهمية كافية أثناء عملة التخطيط الاستراتيجي لتسيير الأزمات؟

دائما - غالبا - أحيانا - نادرا - أبدا

س28) في تدخلاتك السابقة، هل سبق واستغرقت وقتا طويلا لجمع المعلومات حول تحديد حجم الأزمة؟

دائما - غالبا - أحيانا - نادرا - أبدا

* إذا كانت الإجابة بـ (دائما) أو (غالبا) هل السبب يرجع إلى:

- قلة الوسائل المتطورة

- نقص الخبرة

- أزمات فجائية

- كثرة حدوث الأزمات

.....إجابة أخرى تذكر.....

س29) حسب خبرتك، هل يؤثر نوع الأزمة على عملية ادارة الوقت أثناء تنفيذ القرارات المخططة؟

دائما - غالبا - أحيانا - نادرا - أبدا

س30) هل سبق وساهم حجم الأزمة في اعادة رزنامة المدة الزمنية من أجل ادارتها؟

نعم - لا

* اذا كانت الاجابة بـ نعم هل السبب؟

ضعف العتاد

المحيط الاجتماعي

الظروف البيئية

إجابة أخرى تذكر.....

س31) هل تخططون لكيفية الاستعادة من الوقت المتاح في المرحلة المستقبلية؟

نعم - لا

س32) في رأيك هل تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي لتسيير الأزمات تكوين خاص؟

نعم - لا

* إذا كانت الاجابة بـ نعم هل تحضون بهذا التكوين؟

دوريا - مناسباتيا

س33) هل سبق وخضعت لتكوين مكثف في مجال إدارة الأزمات؟

نعم - لا

* إذا كانت الاجابة بـ نعم هل المدة التي استعدت ساعدتك على تكوين رؤية استراتيجية حول تسيير

الأزمات؟

نعم - لا

س34) هل تعتقد أن نوع التكوين الذي خضعت له يساعدك على تسيير مختلف الأزمات؟

لا -

نعم -

* إذا كانت الإجابة بـ نعم أذكر هذه الأزمات؟

.....
.....

س35) هل يتم اشراكك في تحديد المهام التي أنت في حاجة للتكوين لاكتسابها؟

دائما - غالبا - أحيانا - نادرا - أبدا

س36) هل تساعدك الخبرة التي اكتسبتها من فترة التكوين على تقديم مقترحات عملية لإدارة الأزمات المختلفة؟

دائما - غالبا - أحيانا - نادرا - أبدا

س37) في رأيك هل يعد الوقت والتكوين فقط معوقات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية؟

لا -

نعم -

* إذا كانت الإجابة بـ لا أذكر المعوقات الأخرى:

.....
.....
.....
.....
.....

شكرا على تعاونكم

مقابلة مع السيد رئيس مكتب الخرائط والمخططات بمديرية الحماية المدنية

15 جانفي 2023 من الساعة: 10:00 إلى 12:00

س1: ماهي المهام التي يكلف بها مكتب الخرائط والمخططات؟

ج1: مكتب الخرائط والمخططات مكلف بانجاز مخطط استعجالي لإدارة الكوارث والأزمات، وكذا يتابع ويشرف على كيفية إعداد مخططات إدارة الكوارث والأزمات على مستوى الولاية المخطط الولائي، والمخطط البلدي، وكل مخططات التدخل الاستعجالي التي تعدها المؤسسات على مستوى إقليم الولاية

س2: كيف يتم إعداد مخططات تسيير الكوارث والأزمات على مستوى مديرتكم؟

ج2: بداية أرغب في تقديم توضيح أنه حسب المرسوم التنفيذي رقم 59/19 المؤرخ في 2019/02/02 الذي يحدد كفاءات إعداد مخططات تنظيم النجدة وتسييرها بأنها تم تغيير التسمية من مخططات الوقاية من الكوارث الكبرى في إطار التنمية المستدامة إلى مخطط تنظيم النجدة وهذا حسب المادة الأولى من المرسوم التنفيذي السالف الذكر، والحقيقة أن الاختلاف في التسمية فقط مع اضافة تطورات وتعديلات أكثر مسؤولية وأكثر فعالية.

أما عن كيفية إعداد هذا المخطط حسب المادة 09 من المرسوم التنفيذي السابق فهي تعد على أساس

- معرفة المخاطر التي تهدد الولاية أو البلدية بالنظر إلى التاريخ والخريطة الخاصين بهما

- الملخص التحليلي للمخاطر

كما تتم عملية التنفيذ له من خلال اتباع نموذج معد مسبقا من قبل المديرية العامة للحماية المدنية مفصل وفق ثلاثة عشر (13) مقياس يشارك في عملية التدخل حيال الكوارث الممكنة الحدوث وهذه المقاييس

مذكورة في المادة 43 من المرسوم السالف الذكر

س03: على مستوى ولاية جييجل وحسب خبرتكم ومجال عملكم ما نوع الكوارث التي يمكن أن تتعرض لها الولاية؟ وعلى أي أساس تم تصنيفها وتحديدتها؟

ج03: بداية الموقع الاستراتيجي التي تتميز به ولاية جييجل، وكذا تاريخ الولاية يجعلها من بين المناطق المصنفة باحتمالية تعرضها لزلازل، كما أن كثافة الغطاء النباتي والاحصائيات التي يتم تسجيلها سنويا فيما يخص عدد التدخلات في حرائق الغابات يجعلنا نقر بأن الولاية معرضة لكارثة الحرائق، وأيضا الولاية مصنفة من بين المناطق التي تتعرض للفيضانات

س04: بحسب تصنيفك لأهم المخاطر والكوارث التي يمكن أن تتعرض لها الولاية، هل تعدون مخطط واحد لكل نوع من هذه المخاطر والكوارث؟

ج04: بالطبع لا، كل خطر يختلف في أسباب حدوثه ودرجة خطورته، وحتى في كيفية الاستعداد له، لهذا يتم إعداد مخططات تدخل لكل نوع من المخاطر والكوارث التي يمكن أن تتعرض لها الولاية، من خلال إعداد دراسة تحليلية لكل خطر، ومخطط لكيفية انذار واعلام السكان في حال حدوثه، وكذلك مخطط عام للوقاية وتجنب قدر المستطاع أضرار الخطر والكارثة

س05: أثناء إعدادكم لمخطط تسيير الأزمات هل تشاركون جميع الأفراد المعنيين؟

ج05: بالطبع، فالكل معني بالمشاركة وتقديم الاضافة وتبادل الخبرات وحتى مناقشة الأفكار والرؤى

س06: هل تخططون لعملية إدارة الوقت باعتباره أهم معرقل لكم أثناء العمل الميداني؟

ج06: صحيح، الوقت هو العامل الوحيد الذي نحاول التسابق معه ففي كل مرحلة نخطط لإدارتها نضع الوقت على رأس القائمة، كم من الوقت نستغرق، كيف نتدخل، متى... كلها أسئلة نترك الاجابة عنها للموقف وبعدها نحاول أن نتعلم من الظروف الماضية

س07: أثناء تدخلاتكم الميدانية هل يلتزم مرؤوسيك بتنفيذ كل القرارات التي تمت برمجتها؟

ج07: الالتزام بتنفيذ كل ما خطط له متوقف على طبيعة موقف ونوع الأزمة، هناك قرارات موصى بها تطبق كاملة، غير أن طبيعة العمل الميداني مع موقف طارئ يتطلب ابتكار الحلول واتخاذ القرارات التي تتوافق وطبيعة الموقف

س08: هل تلقى الدعم والمساندة من المؤسسات المعنية بالتدخل أثناء الكوارث والأزمات؟

ج08: طبعا، فالقانون رقم 20/04 المؤرخ في 25 ديسمبر 2004، وكذا المرسوم الرئاسي رقم 59/19 المؤرخ في 02 فيفري 2019 يحددان نوع الكارثة والأزمة وبمقابلها المؤسسات المعنية بالتدخل في حال حدوثها

س09: باعتباركم أهم طرف في عملية التخطيط لإدارة وتسيير الكوارث والأزمات على مستوى الولاية كيف تقيمون عملية التنسيق، سواء تنسيق قبل حدوث الكارثة (مرحلة الإعداد) أو أثناء الكارثة من خلال المراحل الثلاث التي تمر بها (مرحلة الطوارئ، مرحلة التقييم والمراقبة، مرحلة التأهيل وإعادة البناء)؟

ج09: هناك تنسيق مقبول نوعا ما، رغم أن المشرع حدد دور كل قطاع في تدخلاته إلى جانب الحماية المدنية تبقى تدخلات القطاعات الأخرى محدودة.

مقابلة مع السيد المكلف بمتابعة عملية التكوين والتدريب بمديرية الحماية المدنية

27 ديسمبر 2022 من الساعة: 14:00 إلى 16:30

س1: ما هي مهام مكتب التكوين على مستوى مديرتكم؟

ج1: مهامنا تتلخص في إعداد برامج تكوينية دورية لفائدة الموظفين بهدف تحسين مستواهم المعرفي والعملي وينبغي أن أوضح نقطة مهمة في هذا الإطار وهي أن كل منتسب لجهاز الحماية المدنية قبل التحاقه الفعلي بالمؤسسة الذي عين فيها ينبغي له الخضوع لتدريب خاص يؤهله للعمل، وبعد التحاقه بطبيعة الحال تستمر عملية تكوينه

س2: هل يخضع جميع الموظفين لنفس البرامج التدريبية التي يتم تخطيطها وتصميمها؟

ج2: بالطبع يخضعون لنفس البرامج لكن هناك اختلاف واضافات، وإنما من ناحية إضافة مواد أخرى يتم تخصيص بعض الأفراد للتدريب عليها، لأن كل الموظفين في الحماية المدنية وعلى اختلاف رتبهم هم أعوان، و يقومون بالتدريب على اكتساب آليات العمل السريع والمتقن أثناء الحوادث والأخطار المختلفة

س3: من المسؤول عن إعداد محتوى هذه البرامج التكوينية والتدريبية؟ وهل يتم إشراك الموظفين في تحديد المهام التي يرغبون في التكوين على اكتسابها؟

ج3: فيما يتعلق بالبرامج التدريبية التي يخضع لها موظفينا هي برامج محددة وموحدة عبر ولايات الوطن، حيث يتم ارسالها من قبل المديرية العامة للحماية المدنية، وكل مديرية على مستوى الولاية تستقبل نسخة من هذا البرنامج، ليتم توزيعه على كل الوحدات الموجودة عبر الولاية، وتعمل الجهة المسؤولة على السهر من أجل تطبيقه كاملا وفي نفس الفترة الزمنية

أما البرامج التكوينية فغالبا ما تتم داخليا حسب احتياجات الأفراد التي تتوافق مع احتياجات المصلحة، وحسب المادة 58 من القانون الخاص بالحماية المدنية فإن البرامج التكوينية والتي هي في الأساس تكملة للبرامج التدريبية يتم إعدادها من قبل الإدارة (رئيس الوحدة، المكلف بالتكوين، المكلف بالخرائط

والأخطار، المكلف بالوقاية، وكل من له إضافة يمكنه تقديمها)، وإما يتم إعدادها بطلب من الموظف نفسه بعد التأكد من توافق ذلك مع حاجة المصلحة

س4: هل يستفيد موظفيكم من تربصات خارجية لاكتساب خبرات متطورة تواكب تطور حدوث الكوارث والأزمات؟

ج4: نعم، قطاع الحماية المدنية من بين القطاعات التي تدفع الموظفين بها لمواكبة ومسايرة التطورات الحاصلة في مجال تسيير الكوارث والأزمات بمختلف أشكالها وأنواعها، ويستفيد الموظفون من التربصات التي تتوافق واحتياجاتهم وقدراتهم، وكذا بمراعاة خصوصية المنطقة وطبيعة الأزمات الممكن أن تحدث بها

س5: على مستوى مؤسستكم هل تبرمجون دورات تدريبية لفائدة موظفيكم؟

ج5: لدينا مدرسين ومكونين أكفاء من ذوي الخبرة في هذا المجال، ويقدمون كل ما يعلمون لمتدريهم من أجل نجاح الدورة التكوينية، وغالبا ما نأخذ الرتبة وحساب سنوات الخبرة في هذا الميدان عند اختيار المدرب، وأحيانا يتم اللجوء إلى إجراء مسابقة داخلية لاختيار المدرب

س6: هل سبق وقمتم باستدعاء مدرسين من خارج مؤسستكم لتدريب ودعم وتطوير قدرات ومعارف موظفيكم في مجال إدارة الكوارث والأزمات؟

ج6: نعم، في كل دورة تكوينية يتم برمجتها يتم تحديد المعارف التي ينبغي التدرّب على اكتسابها نقوم باختيار مدرّسين أكفاء من ذوي الخبرة والتخصص من أجل عرض خبراتهم ومعارفهم في مجال إدارة الكوارث والأزمات

س7: ما هي أنواع التكوينات التي تقدموها للموظفين؟

ج7: هناك تكوين أسبوعي (كل أسبوع يتم التكون على مهام محددة)، تكوين شهري (مهمه تختلف قليلا عن التكوين الأسبوعي)، التكوين الدوري أو الموسمي والمتعلق بالتكوين حسب مخاطر كل فصل

أما التركيز فيتم عليها كلها لأنها جميعا مهمة وتؤدي نفس الهدف وهو العمل على تحضير وإعداد الأفراد من كل الجوانب لأداء المهام المتوجبة عليهم

س8: بعد نهاية كل دورة تكوينية هل تقومون باطلاع المتكولين على نتائج تقييمكم لهم؟

ج8: نعم، يتم اطلاعهم بالمادة 60 من القانون الذي ينظم مجال الحماية المدنية يفرض ضرورة اطلاع الموظفين على نتائج تقييمهم، وكذلك المادة 61 منه تحدد الهدف من التقييم

س9: هل تعملون على متابعة موظفيكم صحيا ونفسيا لضمان جاهزيتهم للعمل في كل الأوقات وفي مختلف الظروف؟

ج9: نعم، وهذا الجانب مهم جدا، إذ نعمل على متابعة الأفراد من خلال تواجد الطبيب والمعالج النفسي لمتابعة الأفراد، وتقديمك لهم التوجيهات والنصائح الهامة قصد أخذها بعين الاعتبار أثناء العمل، كما يتم تقديم التوجيهات المناسبة لهم من قبل المعالج النفسي، وحسب الحالات وخاصة قبل الخروج للقيام بالمهام

س10: في الأخير هل تعتقدون أن للتدريب والتكوين الذي يخضع له الموظفون دور في نجاح مخطط إدارة الكوارث والأزمات الممكنة الحدوث؟

ج10: نعم، له الدور الأكبر، وهذه حقيقة لا يمكننا تجاهلها، فلا يمكن لأي فرد مهما كان الدخول للعمل بهذا المجال دون أن يكون قد خضع لتدريب معين في مراكز خاصة تابعة للحماية المدنية، ويستمر في التكوين بعد التحاقه بعمله، لأن التكوين يمكنهم من اكتساب القدرات والمعارف والتقنيات الحديثة في مجال ادارة الكوارث والأزمات، كما يقومون بتطوير شخصياتهم وتحضير أنفسهم للعمل، وللتكوين الأهمية الكبيرة في نجاح العمل الذي يؤديه، لأن العمل في مجال الحماية المدنية يتطلب بالأساس معرفة مسبقة وخبرة و مهارة عالية

مقابلة مع السيد مدير الإدارة المحلية بولاية جيجل

29 ديسمبر 2022 على الساعة 10:00 إلى 12:00

س1: هل تخططون لتسيير الكوارث والأزمات الممكنة الحدوث بالولاية؟

ج1: مخطط تسيير الأزمات مفعّل وسيحظى بتطور من خلال إدخال بعض التعديلات الضرورية أقرها رئيس الجمهورية بغية التصدي لكثرة حدوث الأزمات وتنوعها خاصة في الآونة الأخيرة وعلى رأسها الفيضانات

س2: هل تنجزون مخطط تسيير الأزمات التي تحدث على مستوى مؤسساتكم فقط؟

ج2: التخطيط لتسيير الأزمات يكون من خلال اشتراك عدة مؤسسات فاعلة ولها دورها في عملية التدخل لإدارة أي نوع من الأزمات التي يمكن أن تحدث

س3: ما هي هذه المؤسسات التي تنسقون معها لتحضير مخطط تسيير الأزمات؟

ج3: أولا هناك مخطط يعد على مستوى الولاية تحت إشراف السيد والي الولاية وهناك مخططات تنجز على مستوى البلديات (28 بلدية) معنية بإعداد مخطط تسيير المخاطر والأزمات وفق نموذج وطني، كما تحضر كل المؤسسات الأخرى على مستوى الولاية مخطط لتسيير المخاطر والأزمات الممكنة الحدوث كمحافظة الغابات، مديرية الأشغال العمومية، مديرية الصحة، مديرية الموارد المائية... الخ كل هذه المخططات تعد تحت إشراف مديرية الحماية المدنية بالولاية

س4: هل توضح لنا الدور العملي لمؤسستكم فيما يخص تسيير الأزمات؟

ج4: على مستوانا نحضر لعملية التدخل في حالة حدوث أي نوع من الأزمات على مستوى إقليم البلدية من خلال احصاء كافة الموارد المادية والبشرية التي تحوز عليها كل بلديات الولاية، وكذا الولاية وباقي القطاعات المعنية بالتدخل وتقديم الدعم والمساندة وضبطها وتجهيزها من خلال تحديد مكانها والوقوف على مدى جاهزيتها لاستعمالها بكل ارتياحية في حال حدوث طارئ مفاجئ

س5: هل يمكنك توضيح الموارد المادية والبشرية المقصودة؟

ج5: نقصد بالموارد المادية كل الوسائل التي يتطلبها موقف إدارة المخاطر والأزمات من شاحنات، آلات

التدخل السريع، وغيرها من الامكانيات التي يتطلبها موقف الكارثة التي تتطلب التدخل السريع لإدارتها

أما الموارد البشرية المقصود بها احصاء الأفراد المعنيين بالتدخل حيال أي أزمة لإدارتها بكل فعالية وهذه

الموارد تكون كفاءة ذات خبرة واطلاع، ومساهمة في إعداد مخطط تسيير الأزمات والكوارث، قدرة على

اتخاذ أي قرار على أساس الموقف، وتعمل على ادارة الوقت بكل نجاح، لأن أهم عامل ينبغي التحكم فيه

واستغلاله بكفاءة في السيطرة على الأزمة هو عامل الوقت

س6: هل سبق وحدثت كوارث على مستوى الولاية وتطلبت التدخل الوطني خلال العشر سنوات

الماضية؟

ج6: لا، حدوث كارثة تتطلب التدخل سواء الجوي من خلال التنسيق مع الولايات المجاورة أو الوطني لم

يحدث خلال العشر سنوات الأخيرة، لكن تحدث بعض المخاطر والأزمات المرتبطة بجرائق الغابات وكذا

مخاطر الفيضانات، واحتمالية تحولها لكوارث لولا لطف الله بنا أولا وتضافر جهود الجميع من أجل تجاوز

هذه المواقف بأقل الأضرار

س7: هل سبق وخضعتم لتكوين خاص على كيفية تسيير الكوارث والأزمات؟

ج7: نعم بحكم منصب عملي خضعت لتكوين على كيفية إدارة مراحل حدوث الكارثة، كما كنا نحضر

لفعاليات الأيام التكوينية والملتقيات في هذا المجال

س8: كيف تقيم لنا الذي خضعت له؟

ج8: أولا لا بد أن نفرق بين التكوين النظري والميداني، نظريا كان لا بد من معرفة عدة مفاهيم في مجال

تسيير الكوارث والأزمات دون أن ننسى أهم شيء وهو الاطلاع على القوانين والمراسيم التنظيمية التي تحكم

العملية، إذ لا بد من التخطيط والعمل في ظلها، فالتكوين النظري مهم جدا ويعد الركيزة الأساسية للتكوين

الميداني فبدون اكتسابه لن تتمكن من النجاح في الميدان

أما ميدانيا فلا بد من القيام بمناورات للوقوف على مدى الجاهزية، جاهزية كل القطاعات المعنية بالتدخل من حيث الموارد البشرية والمادية

س9: هل سبق وحضرت لمناورة أو شاركتم فيها (محاكاة كارثة معينة)؟

ج9: حسب تعليمات السيد الوالي ستكون هناك مناورة شهر جانفي المقبل لمحاكاة موقف كارثي لم يحدد نوعه بعد، وهذا بالتنسيق مع مصالح مديرية الحماية المدنية بالولاية باعتبارها الطرف الرئيسي والأساسي وبحضور والي الولاية ورؤساء البلديات، وكذلك ضرورة حضور كل الأطراف الفاعلين في هذه العملية منها مديرية الأشغال العمومية، مديرية النقل، مديرية الصحة، مديرية الموارد المائية، محافظة الغابات ...

الهدف منها تجسيد محاكاة موقف كارثة وكيفية تسييرها من خلال توضيح كيفية التدخل، المعنيين بالتدخل، المعنيين بالاتصال والابلاغ، المعنيين بالإنفاد، المعنيين بالرعاية الصحية، المعنيين بالنقل، المعنيين بالإسكان بالتخييم، المعنيين بتوفير المياه، المعنيين بتوفير الأغذية... كل حسب تدخله في الأزمة المعني بالتدخل فيها وحسب ما هو مخطط له في مخطط تسيير الكوارث والأزمات، كل هذا للوقوف على مدى الجاهزية المادية لمختلف الوسائل والأدوات والآليات المتوفرة، ومدى الجاهزية البشرية المكونة والمدربة للتدخل الفعال والسريع والكفاء لإدارة مثل هذه المواقف، والوقف كذلك على كل الصعوبات الممكنة التعرض لها ولم تكون من المؤشرات المحتملة الحدوث لمحاولة تفاديها أثناء التدخل الحقيقي، وأيضا معرفة جوانب الضعف والنقص في الموارد المتوفرة للتدخل سواء مادية أو بشرية والهدف من هذا العمل على تطويرها وتحضيرها للتدخل الحقيقي

س10: حسب خبرتك وممارستك لعملية الاشراف على مخططات التدخل لتسيير الكوارث والأزمات سواء المخططات الولائية، أو مخططات التدخل على مستوى البلديات، ما هي الكوارث التي يحتتمل أن تتعرض لها ولاية جيجل مستقبلا؟ وهل يمكنكم تسيير أي كارثة يمكن أن تحدث دون خسائر تذكر؟

ج10: والله العلم عند الله، لكن بالنظر إلى تاريخ الولاية من جهة وخصوصية الموقع الجغرافي للولاية والطابع الجبلي الذي يغطي معظم مساحة الولاية نستطيع التنبؤ باحتمالية تعرض الولاية لعدة كوارث منها كارثة الزلزال ومعرفة أن الولاية ضربها زلزال عنيف جدا عام 1856، كذلك الولاية تعرف كل موسم صيفي حرائق بالجملة للغابات، والاحصائيات في السنوات الماضية تؤكد شساعة المساحات الغابية التي حرقت ومختلف الأشجار التي تعرضت للحريق منها التابعة لمصالح الغابات (أشجار البلوط، الفلين...) ومنها التابعة للمواطنين (أشجار الزيتون، صناريق النحل....)

أما عن الجاهزية فنحن خططنا وحضرنا ونسقنا مع كل المؤسسات المحلية ونظن أننا مستعدين بشريا وماديا لإدارة وتسيير أي كارثة يمكن أن تحدث بفعالية عالية وبأقل الأضرار.

مقابلة مع السيد نيس مصلحة الميزانية والممتلكات على مستوى الادارة

المحلية بولاية جيجل

17 جانفي 2023 من الساعة 14.30 إلى 15.45

س01: ما هي أول خطوة تقومون بها عند حدوث كارثة على مستوى اقليم الولاية؟

ج01: بمجرد وصول المعلومة لمصالحنا نقوم بالاتصالات مع مسؤولي الحظيرة لتجهيز الوسائل والمعدات المطلوبة، والاتصال بالسائقين وانتظار تعليمات السيد مدير الادارة المحلية الذي بدوره يأخذ التعليمات من السيد والي الولاية للانطلاق إلى مكان الكارثة ومباشرة العمل

س02: هل تتوفرون على كافة الوسائل المطلوبة لادارة أي كارثة يمكن أن تحدث؟

ج02: على مستوانا نملك وسائل لكنها ليست كافية لهذا نطلب تدخل القطاعات الأخرى بكل وسائلها

س03: هل تنتظرون حتى حدوث الكارثة وتطلبون الدعم من القطاعات الأخرى؟

ج03: لا اطلاقا، كل سنة نقوم باحصاء مواردنا المادية والوقوف على مدى جاهزياتها من خلال إعداد مخطط استباقي استراتيجي، نقوم فيه كذلك بطلب احصائيات لكل القطاعات والبلديات المعنية بالتدخل لإرسال كل ما تتوفر عليه من موارد بشرية وامكانيات مادية نستعملها ونستغلها أثناء المواقف الطارئة، من خلال تنسيق مسبق على كل المستويات

س04: أثناء أعداد للمخطط السابق الذكر هل تواجهكم عراقيل تصعب عملية إعدادة؟

ج04: نعم، توجد العديد من العراقيل إدارية وتنظيمية وحتى على المستوى المجتمعي، فغالبا ما نخطط لتبوير الأزمات باحصائيات خاطئة غير محينة للموارد والوسائل خاصة المكلوبة للتدخل، فمثلا تكون معطلة ويتم تصنيفها جاهزة فنصتدم في الواقع الفعلي ولو أثناء تدخلاتنا في المخاطر البسيطة، أيضا في مرحلة إعداد مخطط التدخل يكون التنسيق عال المستوى من خلال تجميع وتنظيم طرق وآليات التدخل غير أن هذا التنسيق يتعطل فعليا وميدانيا، وهذا هذا يضعنا في خانة الخطأ والفشل في إدارة الأزمة

س05: ألا تعتقد أنكم مازلتُم بعيدين عن إدارة حقيقة للكارثة والأزمة، سواء من حيث فهمكم لهذا المجال (نقص الخبرة، غياب التكوين، انعدام أيام دراسية تشرح العملية...)، ومن حيث نقص الامكانيات والوسائل المادية؟

ج05: صحيح، فنحن اعتدنا على أن القطاع المعني بالتدخل وإدارة الكارثة هو الحماية المدنية، لكن كثرة وتنوع الأزمات على المستوى المحلي تطلب ضرورة اشراك الجميع في الاستشراق والتحضير وإعداد مخطط خاص بكل مؤسسة تتدخل به بطريقة منظمة مدروسة، وبكل الوسائل التي تتوفر عليها، فنحن مثلا وجدنا أنفسنا أمام دليل منظم نتعامل معه بكل موضوعية في احصاء مواردنا المختلفة لكي نتدخل به في موقف الخطر هذا نظريا، عمليا غير واعين ولا مدركين ولا متأكدين من نجاح هذه العملية، لأننا لم نتلقى لا تكوين لا توضيح من خلال أيام دراسية من قبل المعنيين، لهذا يكون التقصير والتباطئ في التدخل ليس عمدا بل جهلا.

مقابلة مع السيد رئيس مصلحة المستخدمين المكلف بالتكوين على مستوى

محافظة الغابات بولاية جيجل

08 جانفي 2023 على الساعة 14:00 إلى 16:00

س01: كثافة الغطاء النباتي لولاية جيجل ينذر بحدوث حرائق للغابات فيما يتمثل دوركم في مجال الوقاية منها؟

ج01: مهمتنا دراسة الغطاء النباتي وتصنيف نوع الأشجاء والنباتات والأحرج وتحديد درجة الاشتعال لكل نوع، وانجاز خنادق لفصل الغابات عن بعضها لمنع الاحتراق الكلي في حال حدوث خطر حرائق الغابات

س02: ما هي استراتيجيتكم لحماية هذا الغطاء النباتي وحماية السكان كذلك؟

ج02: على مستوانا وتنفيذا لكل التعليمات التي تصلنا فإننا نقوم بإعداد مخطط لحماية الغابة من الاحتراق

س03: هل تفضل وتشرح لي هذا المخطط ومما يتكون وكيف ينجز، ومتى يفعل؟

ج03: عملنا ميداني إذ نحتكم للميدان في إعداد مخطط استباقي الهدف منه حماية الغابة والأشجار المثمرة والسكان من خطر الحرائق، نحصى فيه كل الموارد والامكانيات المتوفرة وتجهيزها للتدخل حيال أي طارئ

س04: هل تقومون بحملات تحسيسية لتوعية المواطن من خطر الحرائق؟

ج04: من ضمن الاجراءات التي نحضرها تكثيف من عمليات الزيارات الميدانية لتوعية المواطنين المحاذيين للغابة وحثهم على عدم ممارسة سلوكات تساهم في حدوث هذا الخطر، منها اشعال النار بالقرب من المنازل، ضرورة تنظيف المناطق المحيطة بالمساكن لمنع انتقال النار اليها بسرعة...

س05: بالنظر إلى أرشيف المعلومات التي قدمتها لي حول احصائيات الحرائق التي حدثت في مناطق الولاية، كيف تقيمون مستوى تدخلاتكم؟

ج05: رغم الجهود التي تبذل من قبل مصالحنا خاصة في مجال التربصات بالخارج والتكوينات للدراسة حول الغطاء النباتي وكيفية تفادي اشتعال النار وانتشارها بسرعة، تبقى مجهوداتنا ناقصة لأن كارثة الحرائق مع هبوب الرياح تعد تضاهي خطر الزلزال من حيث سرعة الانتشار ومن ثم صعوبة التحكم، فيتم فقد الأرواح بغفلة منا لان من الصعوبات التي نواجهها صعوبة تحديد اتجاه توسع الحرائق

س06: هل يخضع موظفيكم لتكوين خاص أقصد في مجال التدخل في خطر حرائق الغابات؟

ج06: أكيد، التكوين موجود ونعمل على تطوير المقاييس التي يتم التكوين عليها بالمواكبة مع تعدد أنواع النباتات والأحراش والأشجار التي يتشكل منها الغطاء النباتي، وعلى مستوى المحافظة توجد مصلحة خاصة بتتبع حرائق الغابات، كل هذا بغرض إيجاد الآليات المناسبة لحماية غابتنا ومواطنينا وممتلكاتهم

س07: حسب رأيك ومعرفتك هل تعتقد أنكم جاهزون بشريا وماديا ومعرفيا للمساهمة في حماية الغطاء النباتي، وتستطيعون التدخل والمساهمة في تسيير كارثة لحرائق الغابات؟

ج07: لا يمكنني الجزم بالجاهزية التامة خاصة من حيث الموارد المادية، لأنه وبتجربتنا الخاصة اندلاع الحرائق بشكل واسع وهبوب الرياح تعد أسوء لحظات نمر بها إلى جانب أعوان الحماية المدنية، لأننا مطالبون بتوضيح المسالك الغابية للمتدخلين، وأماكن تواجد المياه لاستغلالها في عملية الاطفاء، دورنا نحاول أن نمارسه على أكمل وجه لكن غالبا ما نصتدم بواقع مغاير لما تم التخطيط والتحضير له

مقابلة مع السيد الأمين العام لبلدية العوانة

05 فيفري 2023 على الساعة 14:00 إلى 16:00

س01: طبيعة المنطقة توحى بأنها معرضة لعدة أنواع من المخاطر، ما هو تصنيفك لاحتمالية حدوثها؟

ج01: في مخطط تسيير الأزمات والكوارث على مستوى البلدية قمنا بتصنيف المخاطر حسب احتمالية حدوثها وحسب تاريخ المنطقة وموقع البلدية، من مخاطر الفيضانات والحرائق ومخاطر التلوث والأوبئة والزلازل

س02: متى يتم تفعيل المخطط؟

ج02: يتم تفعيل المخطط عند حدوث كارثة يصعب التحكم فيها والسيطرة عليها في أول لحظات حدوثها حيث يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بإعطاء أمر التفعيل والتدخل لكل الأطراف المعنية بعملية التدخل

س03: كيف تتم عملية التنسيق بينكم وبين المؤسسات الأخرى المعنية بالتدخل؟

ج03: في الدليل الخاص بالتخطيط لإدارة الأزمات توجد المؤسسات المعنية بالتدخل والتي حددها المشرع، فلكل مؤسسة دور تقوم به لإعداد هذا المخطط

س04: هل سبق وتعرضت بلديتكم لكارثة تطلبت تفعيل مخطط التدخل؟

ج04: نعم، فقد تم تفعيله عدة مرات فقد تعرضت منطقة بورشايد لفيضان الواد والذي هدد السكان ما جعلنا نخلي المكان لمدة يومان، كما تكبد السكان خسائر في الممتلكات

س05: بالنظر إلى ما تتوفر عليه بلديتكم من موارد بشرية ووسائل مادية هل يمكنك التأكيد على جاهزيتكم للتدخل حيال أي كارثة يمكن أن تحدث؟

ج05: نظريا نحن جاهزون رغم قلة بل انعدام وسائل التدخل، والدليل أنه مع كل خطر يحدث بالبلدية كالفيضان والحرائق نقف على ضعف وبطء تدخلاتنا، ونعتقد لو تتوفر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة

وكذلك كل الوسائل التي يحتاجها موقف الكارثة والأزمة، نؤكد على أننا سنمارس دورنا كما يجب وبفعالية عالية

س06: هل تقومون باشتراك موظفيكم في اعداد مخطط التدخل، وتستفيدون من خبراتهم السابقة في مجال تدخلاتهم؟

ج06: أكيد، فالمخطط يعد من قبل فريق يكون على دراية بالمنطقة ويعرف تاريخها في مجال الكوارث والأزمات، وله من المعرفة والخبرة ما يكفي لإعداد هذا المخطط

س07: هل تخططون لكيفية انذار السكان في حالة حدوث كوارث وأزمات؟

ج07: نعم على وضع مخطط استباقي للتدخل حيال أي خطر يحدث داخل إقليم البلدية، ومن محاور المخطط آليات تتبعها في إعلام السكان بكل مؤشر للخطر ودرجة خطورته، وكذلك كيفية تفاديه

س08: في الأخير هل يمكنكم التأكيد على ضرورة التخطيط الاستراتيجي والتنسيق في مجال إدارة الكوارث والأزمات؟

ج08: نعم، نؤكد أن التخطيط للمستقبل في مجال إدارة الكوارث والأزمات موجود والمشرع أقرّه، كما نؤكد على أن البلدية بإمكاناتها المتواضعة لن تتمكن من التخطيط الجيد والواقعي لتسيير الأزمات إلا بالتنسيق مع كل القطاعات المعنية والتي حددها المشرع كذلك، فالكارثة عندما تحدث لن تتمكن مؤسسة وحدة بالسيطرة عليها إلا بتضافر جهود الجميع كل على مستواه

مقابلة مع السيد الأمين العام لبلدية تاكسنة 26 جانفي 2023 على الساعة 14:00 إلى 16:00

س01: خصوصية بلديتكم من حيث تنوع التضاريس بها (الجبال، المرتفعات، والغطاء النباتي)، يندر بحدوث أزمات، هل سبق وحدثت كوارث خلفت أزمات ببلدياتكم؟

ج01: كل عام تشهد بلديتنا حدوث مخاطر خلفت العديد من الأزمات منها ما تعلق بحرائق الغابات، السقوط الكثيف للثلوج وما ينجر عنه من غلق للطرق وانعزال للسكان، وكذلك تعاني البلدية من مخاطر مرتبطة بصحة الحيوان على إعتبار أنها بلدية ريفية تشتهر بشايط تربية المواشي

س02: بما أنكم أحصيتم كل هذه المخاطر والأزمات، هل تخططون للتعامل معها في حالة حدوثها؟

ج02: نخطط لكل خطر على حدى، من خلال تجميع معطيات على احتمالية حدوثه فتنجز مخططات لكيفية التدخل وادارة الخطر والسيطرة عليه

س03: هل سبق وتعرضت بلديتكم لكارثة تطلبت تفعيل مخططات التدخل التي تكلمت عنها؟

ج03: نعم، فقد قمنا بتفعيل مخطط التدخل في خطر الأخطار المناخية، حيث تتعرض بلديتنا كل عام لهذا الخطر وما يخلفه من عزلة للسكان وغلق الطرق الولائية والبلدية أمام المواطنين، أيضا تعاني البلدية من حرائق الغابات سنويا فنقوم بتفعيل مخطط التدخل بالتنسيق مع القطاعات المعنية

س04: هل بلدياتكم جاهزة بشريا ولوجيستيا لإدارة الكوارث التي تحدث على مستوى بلدياتكم؟

ج04: نظريا نحن جاهزون رغم قلة بل انعدام وسائل التدخل، والدليل أنه مع كل خطر يحدث بالبلدية كالأخطار المناخية، الحرائق نقف على ضعف وبطئ تدخلاتنا، ونعتقد لو تتوفر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة وكذلك كل الوسائل التي يحتاجها موقف الكارثة والأزمة، نؤكد على أننا سنمارس دورنا كما يجب وبفعالية عالية

س05: هل تستفيدون من خبرات موظفيكم السابقة في مجال تدخلاتهم لإدارة الكوارث والأزمات؟

ج05: أكيد، دائما ما نعمل على استغلال كل الخبرات خاصة تلك التي سبق لها التعامل مع هذه المواقف، كما نطلب مشاركتهم في إعداد مخطط التدخل لتفادي الأخطاء أثناء التنفيذ

س06: ما هي أهم الصعوبات والعراقيل التي تتعرضون لها أثناء إعدادكم لمخطط تسيير الكوارث والأزمات على مستوى إقليم بلدياتكم؟

ج06: العصبوبات كثيرة منها ما يتعلق بنا ومنها ما هو خارج عن نطاقنا، بالإضافة لما قلت سابقا فيما يخص نقص كبير في الوسائل والامكانيات المادية التي نحتاجها في عملية التدخل، عدم وجود مختصين في مجال إعداد خرائط توضح بدقة مكنم الخطر وكيفية الوصول اليه، عدم كذلك وجود مختصين بامكانهم إعداد دراسات تحليلية لكل خطر تعاني منه البلدية، وأيضا ضعف في وسائل الانذار المبكر كل من جهة المور البشري غياب التكوين وأيضا عدم وجود أيام دراسة وندوات توضح لكل فرد دوره وكيف يتصرف ويتدخل كمواطن أولا وكإداري ثانيا، وغيرها من العراقيل تصعب عملية التخطيط فما بلك بتفعيل المخطط وبداية التنفيذ.

س07: في الأخير هل يمكنكم التأكيد على ضرورة التخطيط الاستراتيجي والتنسيق في مجال إدارة الكوارث والأزمات لضمان نجاح مهمتكم المتمثلة في السيطرة على الكارثة وحماية الأفراد؟

ج07: نعم، نؤكد أن التخطيط للمستقبل في مجال إدارة الكوارث والأزمات موجود والمشرع أقرّه، كما نؤكد على أن البلدية بامكاناتها المتواضعة لن تتمكن من التخطيط الجيد والواقعي لتسيير الأزمات إلا بالتنسيق مع كل القطاعات المعنية والتي حددها المشرع كذلك، فالكارثة عندما تحدث لن تتمكن مؤسسة وحدة بالسيطرة عليها إلا بتضافر جهود الجميع كل على مستواه

مقابلة مع السيد رئيس بلدية سلمى بن زيادة

02 فيفري 2023 على الساعة 14:00 إلى 16:00

س01: تصنف بلديتكم على أنها بلدية جبلية، ما نوع المخاطر والأزمات التي تحدث بها؟

ج01: صحيح بلدية سلمى بن زيادة بلدية جبلية تعاني من عدة مخاطر، منها ما هو مرتبط بطبيعة مناخها، ومنها ما يتعلق بالغطاء النباتي الكثيف الذي يميز مناطقها وبعدها عن الساحل، فأهم المخاطر تكون في فصل الشتاء بتساقط الثلوج وما ينجر عن ذلك من غلق لكل الطرق لعدة أيام تصل إلى أكثر من شهر، كذلك البلدية معرضة لخطر حرائق الغابات لأنها منطقة غابية بامتياز

س02: هل تستطيع إعطائنا تاريخ أخير أزمة حدثت ببلديتكم وتطلبت تدخلا مستعجلا للتحكم فيها؟

ج02: ليس ببعيد من اليوم فخلال شهر ديسمبر من السنة الماضية عانت البلدية من أخطار مناخية منها التساقط الكثيف للثلوج الذي تسبب في أزمة انعزال السكان من خلال غلق الطرق والمنافذ المؤدية اليهم، وطول مدة الأزمة حتم على الدولة تزويد السكان بالمؤونة والأغطية من خلال هيلكوبتير، وتطلب الأمر تدخلا لكل القطاعات المعنية لحماية السكان وانقاذهم، منها قطاع الأشغال العمومية، الصحة، التضامن، النقل، الحماية المدنية...

س03: بالنظر لأجوبتك على السؤال السابق، تدخل هذه المؤسسات وتقديمها للمساندة والدعم كيف يتم؟

ج03: أكيد تدخلهم ليس أنيا، بل أثناء ممارستنا لمخططات التدخل حيال كل الأخطا التي تهدد البلدية يتم التنسيق بين المؤسسات المعنية بالتدخل لتقديم الدعم والمساندة، لأنها محددة في القانون 20/04 المؤرخ في 25 ديسمبر 2004، فلكل مؤسسة دور تقوم به لإعداد هذا المخطط، فتحدد مواردها المطلوبة ومكان تواجدها ومدى جاهزيتها للتدخل...

س04: هل تعملون على إعداد مخطط للوقاية من كل الأخطار التي تحدثت عنها؟

ج04: نعم، بالنسبة لخطر حرائق الغابات تقوم مقاطعة الغابات بالتنسيق مع مصالحها بإعداد مخطط للوقاية تعمل على تطبيقه لتفادي خطر الحرائق، كما ننسق مع الأشغال العمومية في مجال الوقاية من الأخطار المناخية

س05: هل تتوفر بلديتكم من موارد بشرية ووسائل مادية هل يمكنك التأكيد على جاهزيتكم للتدخل حيال أي كارثة يمكن أن تحدث؟

ج05: بصراحة بلديتنا تفتقر لكل وسائل وآليات التدخل، والدليل أنه مع كل خطر يحدث بالبلدية نقف على ضعف وبطء تدخلاتنا، ونعتقد لو تتوفر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة وكذلك كل الوسائل التي يحتاجها موقف الكارثة والأزمة، نؤكد على أننا سنمارس دورنا كما يجب وبفعالية عالية

س06: هل تقومون باشتراك موظفيكم في اعداد مخطط التدخل، وتستفيدون من خبراتهم السابقة في مجال تدخلاتهم؟

ج06: أكيد، فالمخطط يعد من قبل فريق يكون على دراية بالمنطقة ويعرف تاريخها في مجال الكوارث والأزمات، وله من المعرفة والخبرة ما يكفي لإعداد هذا المخطط

س07: في الأخير هل يمكنكم التأكيد على ضرورة التخطيط الاستراتيجي والتنسيق في مجال إدارة الكوارث والأزمات؟

ج07: نعم، نؤكد أن التخطيط للمستقبل في مجال إدارة الكوارث والأزمات موجود والمرجع أقرّه، كما نؤكد على أن البلدية بإمكاناتها المتواضعة لن تتمكن من التخطيط الجيد والواقعي لتسيير الأزمات إلا بالتنسيق مع كل القطاعات المعنية والتي حددها المشرع كذلك، فالكارثة عندما تحدث لن تتمكن مؤسسة وحدة بالسيطرة عليها إلا بتضافر جهود الجميع كل على مستويات

مقابلة مع الموظف المكلف بمتابعة ملف المخاطر والكوارث ببلدية اراقن

سويسي

22 جانفي 2023 على الساعة 14:00 إلى 16:00

س01: بلديتكم تصنف على أنها بلدية جبلية، كيف تتصرفون عند حدوث أخطار وأزمات تعرض حياة المواطن وممتلكاته للخطر؟

ج01: أكيد لا نترك الأمر للصدفة، لأننا نخطط أي نمارس تخطيط استراتيجي مستقبلي نصنف فيه درجة حدوث الأخطار بالبلدية، ونخطط لكيفية التدخل إلى جانب فرقة الحماية المدنية وكل القطاعات المعنية بالتدخل

س02: ما هي القطاعات التي تتدخل معكم لإدارة الأزمات التي تحدث ببلدياتكم؟

ج02: في مرحلة إعدادنا لمخططات التدخل نقوم بالتنسيق مع مجموع المؤسسات التي حددها القانون فيتم إعداد المخططات وفق إمكانياتهم وفعالية وجاهزيتهم للتدخل أثناء تفعيل المخططات

س03: من يفعل هذه المخططات التي تنجزون للتدخل في أثناء حدوث الكارثة؟

ج03: المخطط البلدي هو مخطط رئيس البلدية، والمخطط الولائي هو مخطط والي الولاية، وعليه فعند حدوث خطر أو كارثة فبعد تدخل فريق الحماية المدنية وعلى رأسهم مدير الحماية المدنية الولائي يعاين الوضع ويقيم الخطر ومدى حسامته وامكانية التحكم فيه من عدمها، وعلى أساس تقريره للوضع يرسله لرئيس المجلس الشعبي البلدي الذي يقرر على أساسه تفعيل مخططات التدخل من عدمه

س04: هل سبق وتعرضت بلديتكم لكارثة تطلبت تفعيل مخطط التدخل؟

ج04: نعم، فقد تم تفعيله عدة مرات أثناء حدوث المخاطر المناخية، حرائق الغابات، والذي هدد السكان تكبد السكان خسائر في الممتلكات

س05: هل تعتقد أنكم جاهزون للتدخل أي كارثة يمكن أن تحدث؟ ويكون تدخلكم ناجحا؟

ج05: انعدام آليات التدخل الميداني يجعل تدخلنا يقتصر على تقديم الدعم والمساندة للفرق المتدخلة في إدارة الأزمة فقط

س06: هل تقومون باشتراك موظفيكم في اعداد مخطط التدخل، وتستفيدون من خبراتهم السابقة في مجال تدخلاتهم؟

ج06: أكيد، فالمخطط يعد من قبل فريق يكون على دراية بالمنطقة ويعرف تاريخها في مجال الكوارث والأزمات، وله من المعرفة والخبرة ما يكفي لإعداد هذا المخطط

س07: في الأخير هل تعتقد أن التنسيق عملية لا بد منها لنجاح المخطط الاستراتيجي في مجال إدارة الكوارث والأزمات؟

ج07: نعم، نؤكد أن التخطيط للمستقبل في مجال إدارة الكوارث والأزمات موجود والمشروع أفقره، كما نؤكد على أن البلدية بإمكاناتها المتواضعة لن تتمكن من التخطيط الجيد والواقعي لتسيير الأزمات إلا بالتنسيق مع كل القطاعات المعنية والتي حددها المشرع كذلك، فالكارثة عندما تحدث لن تتمكن مؤسسة وحدة بالسيطرة عليها إلا بتضافر جهود الجميع كل على مستواه.

مقابلة مع السيد ئيس مكتب الحرائق على مستوى محافظة الغابات بجيجل

31 جانفي 2023 من الساعة 10.00 إلى غاية 12.00

س01: ما هي نسبة الاحتمال الذي تضعونه لحدوث كارثة الحرائق على مستوى الولاية؟

ج01: تضاريس الولاية واحتوائها على غطاء نباتي هائل يجعلنا نتأهب لحدوث الحرائق على مستوى الولاية بنسبة 100%

س02: ما هي الآليات التي تعتمدون عليها في عملية التحكم في الحرائق؟

ج02: في كل سنة نقوم بإعداد مخطط خاص بالتدخل في حالة حدوث حرائق الغابات بالتنسيق مع الجهات المعنية، كالحماية المدنية، البلديات...

س03: ما هو مضمون ومحتوى هذا المخطط؟

ج03: يتخلص في تحديد المناطق الغابية الكثيفة وتلك التي تحتوي على أنواع من الأعشاب السريعة الاشتعال والانتشار، وتحديد مدى قرب الساكنة من المناطق الغابية فنعمل على انجاز الحواجز الاسمنتية كاجراء وقائي

س04: هل استفدت من الدورات التدريبية في تطوير طرق لحماية الغابة من خطر الحرائق نقصد في مجال الوقاية؟

ج04: أكيد ساعدنا التدريب والتكوين الذي نخضع له في فهم وتصنيف الغطاء النباتي إلى تلك الأنواع السريعة الاشتعال والمتوسطة والبطيئة، وتصنيف كذلك لكل أنواع النباتات والأشجار، واكتسبنا آليات لوضع مخططات للوقاية ومنع حدوث الخطر

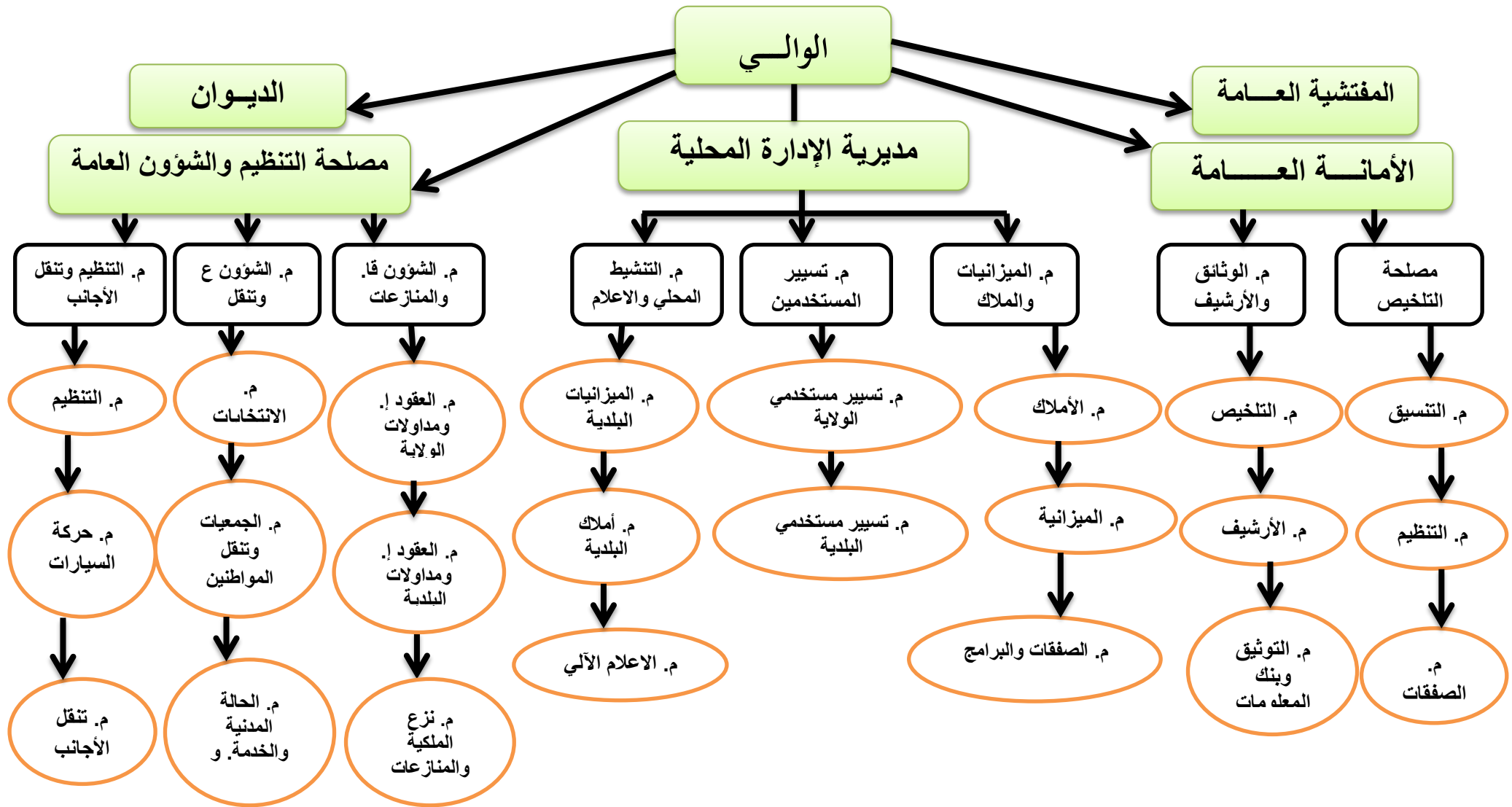
س05: كيف تقيم جاهزيتكم في مجال حماية الغابة والمواطن وممتلكاته من خطر حرائق الغابات؟

ج05: على مستوانا نحن جاهزون للتدخل في كل الظروف والأخطار إلى جانب المؤسسات الأخرى المتدخلة

س06: على مستواكم كيف تقيم التنسيق مع المؤسسات الأخرى أثناء إعدادكم لمخطط الوقاية ولمخطط التدخل

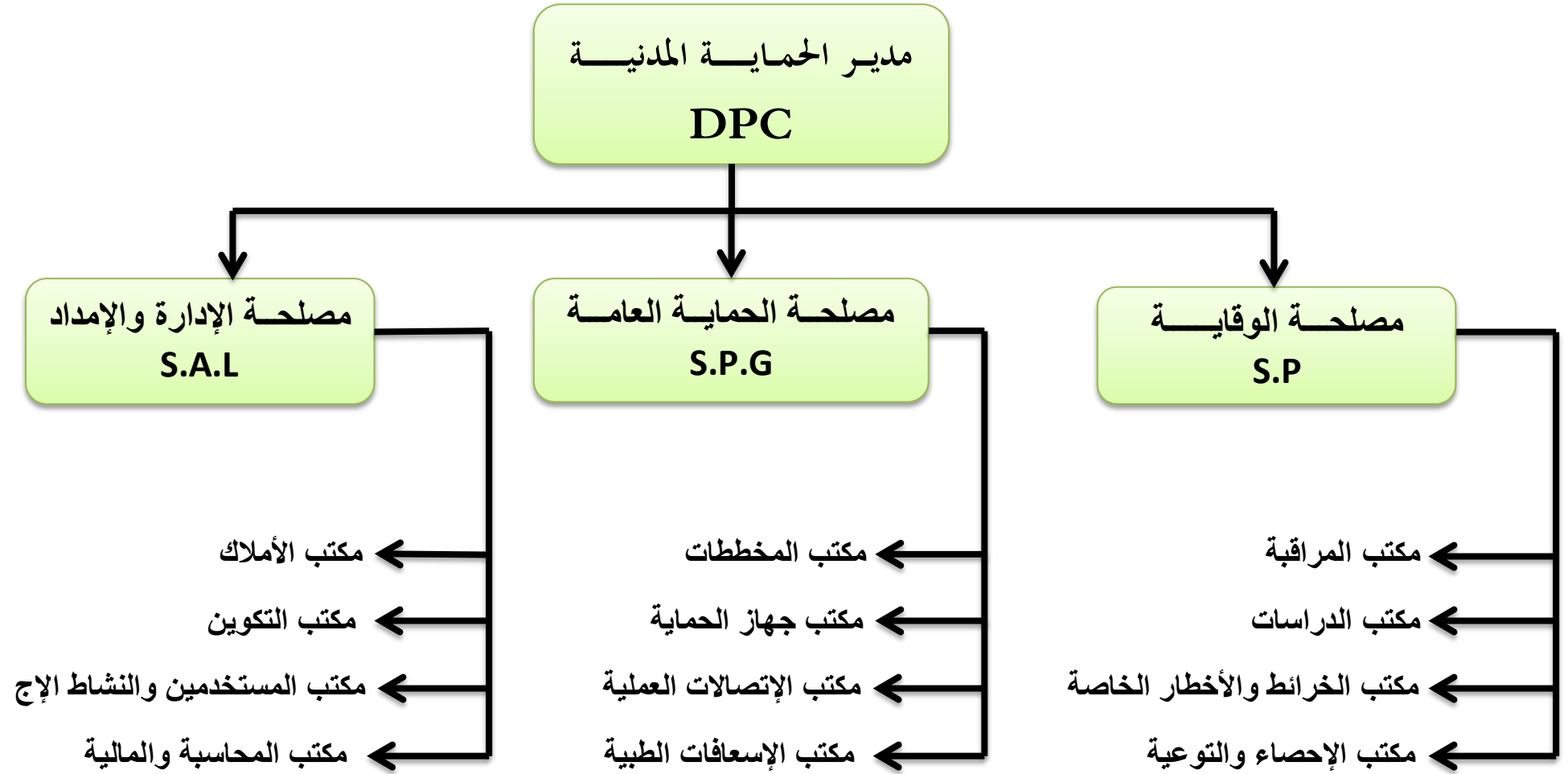
ج06: يمكن اعتباره تنسيق مقبول، لأنه بدون التنسيق وتقديم الدعم المادي والبشري لن تتمكن أي مؤسسة لوحدها التدخل وإدارة الخطر والتحكم في

الهيكل التنظيمي لمصالح ولاية جيجل



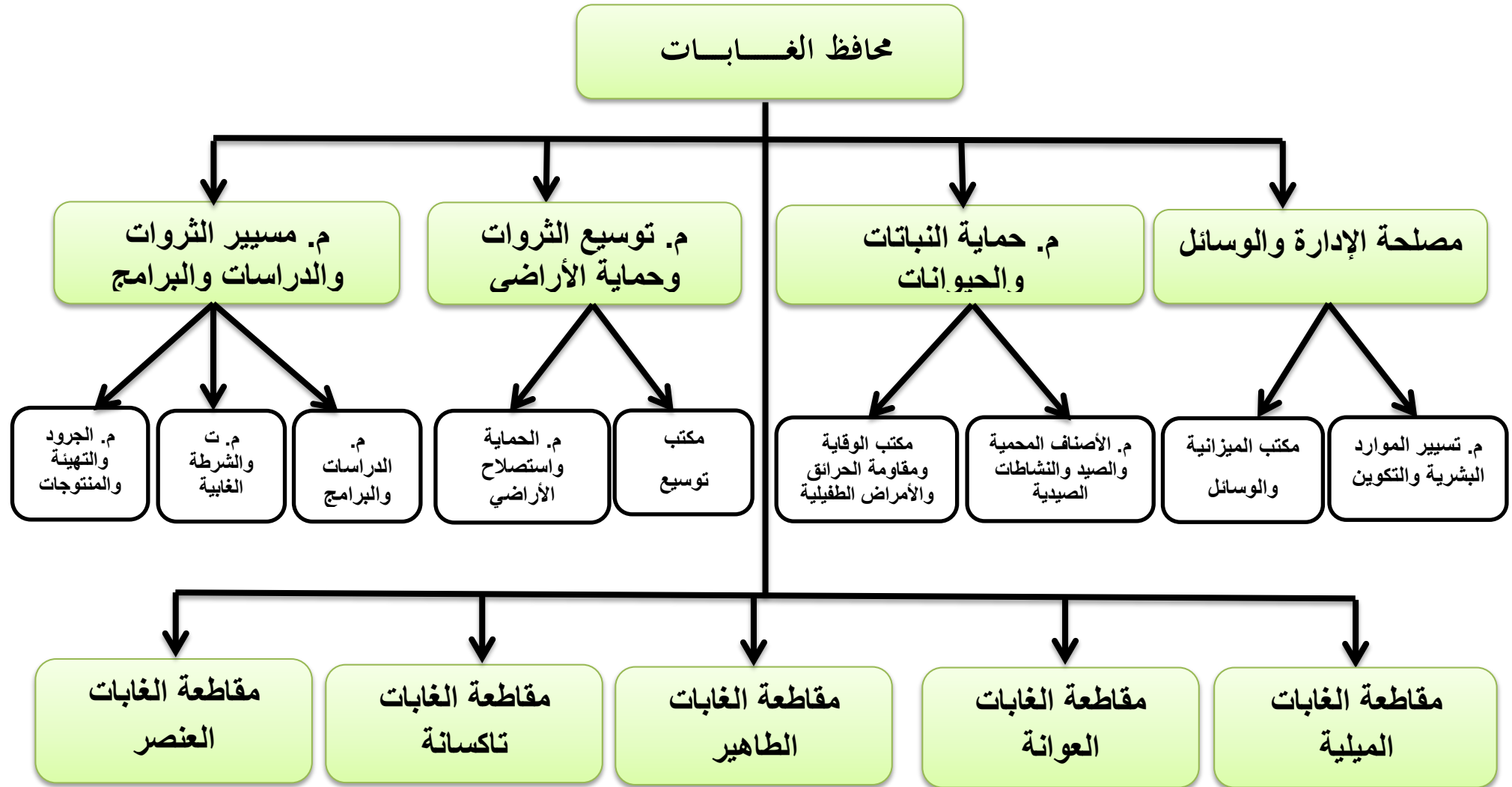
الملحق رقم (03)

الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية لولاية جيجل

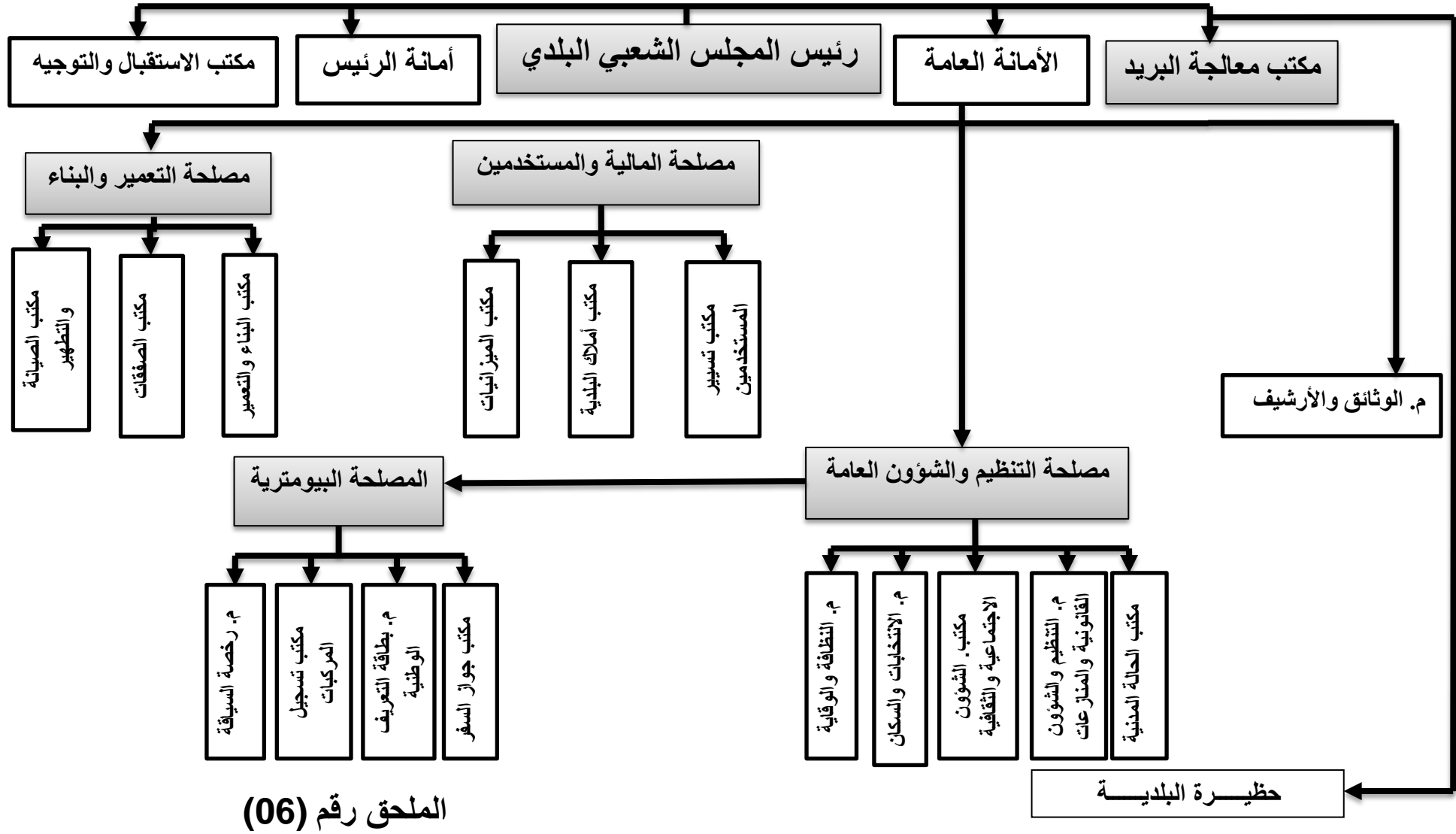


الملحق رقم (04)

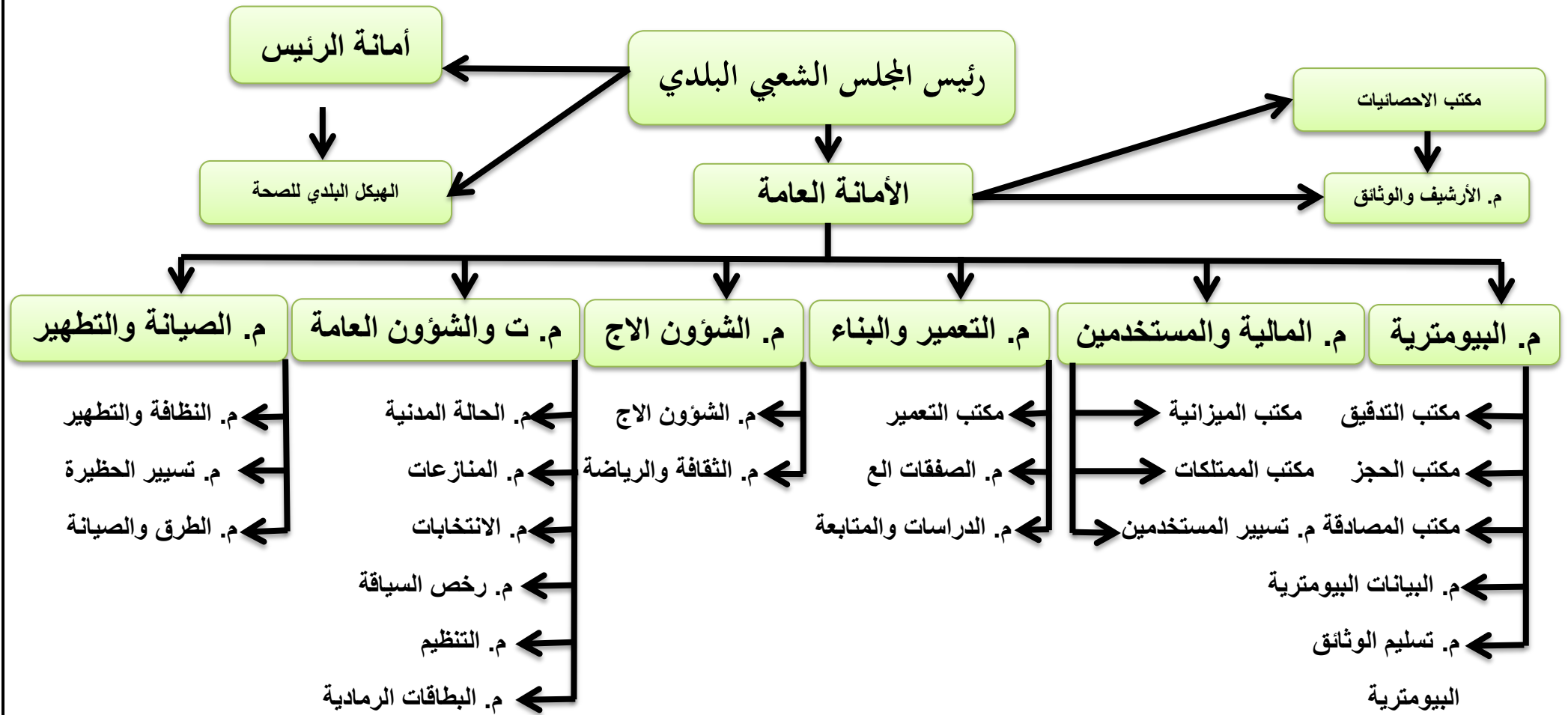
الهيكل التنظيمي لمحافظة الغابات لولاية جيجل



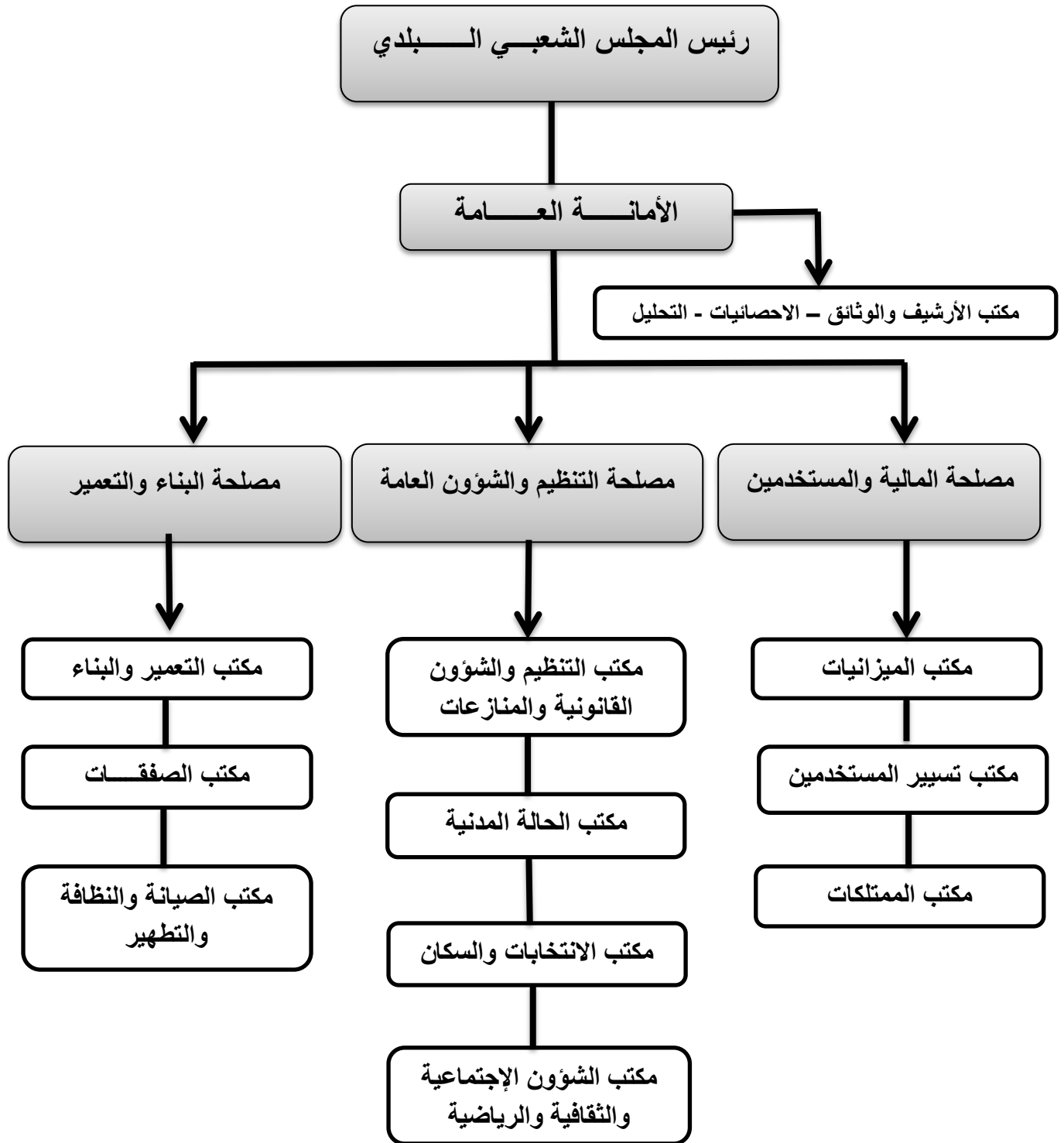
الهيكل التنظيمي لبلدية الجمعة بني حبيبي



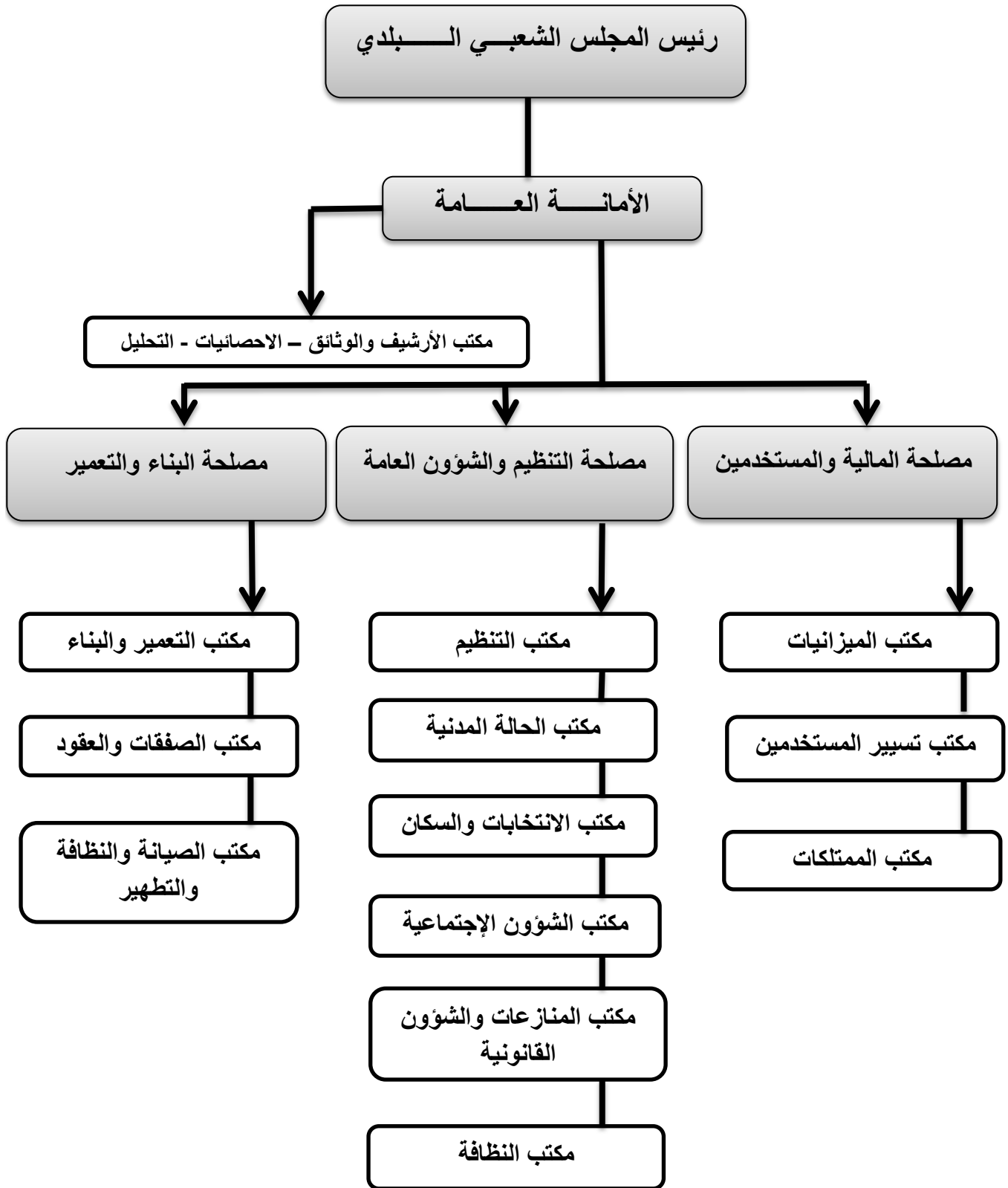
الهيكل التنظيمي لبلدية العوامة



المهكل التنظيمي لبلدية سلمى بن زيادة

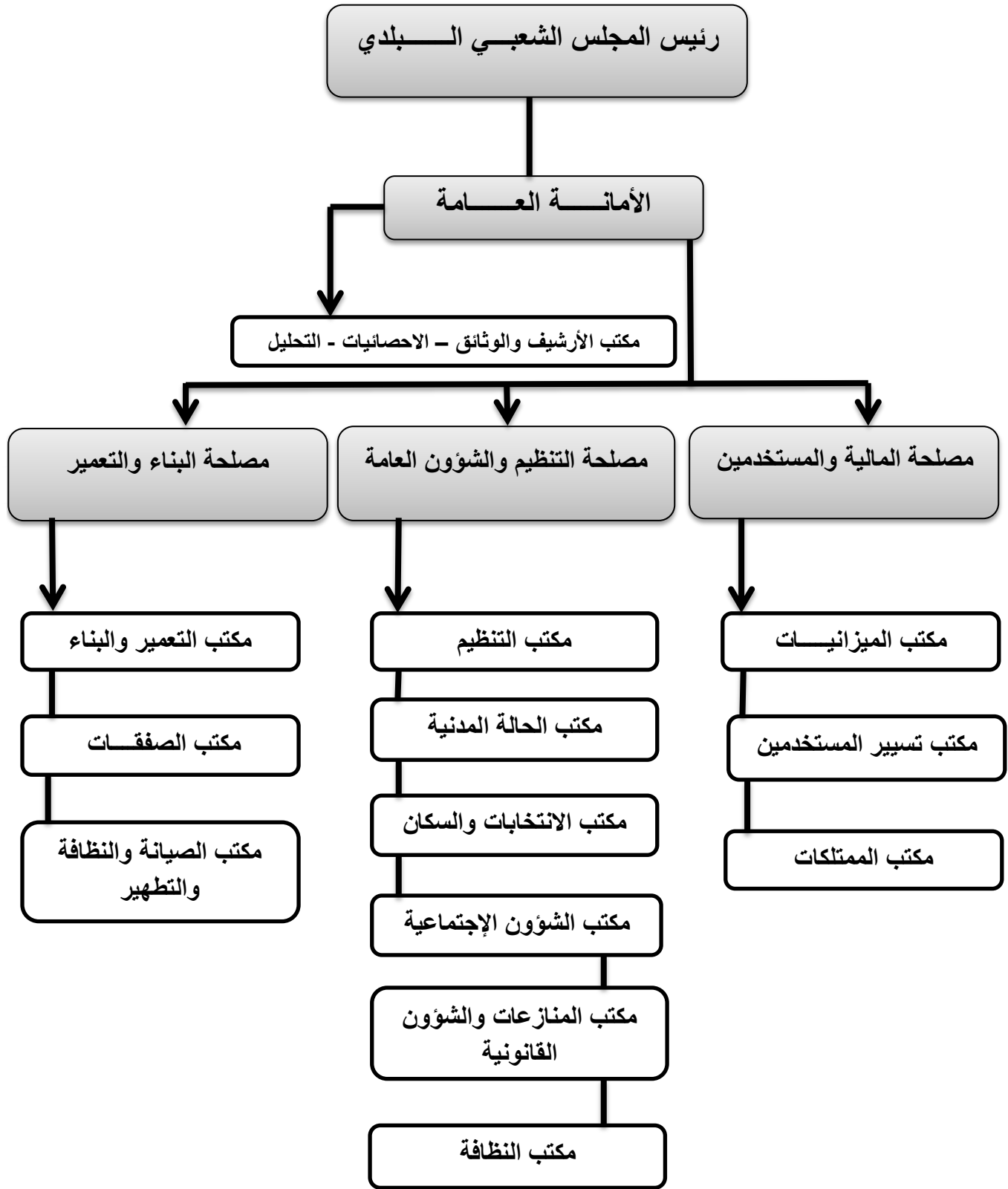


الهيكل التنظيمي لبلدية تاكسنة



الملحق رقم (09)

الهيكـل التنظيمي لبلدية اراقن سويسـي



الملحق رقم (10)

المراكز الجهوية للتدريب الأولي لأعوان الحماية المدنية

مكان المركز	مهامه
الأغواط	حرائق المحروقات، الأخطار التكنولوجية، سياقة شاحنات التدخل
أم البواقي	التكوين الأولي لضباط الصف، سياقة شاحنات التدخل، الإنقاذ تحت الردوم
الجزائر	تقنيات البحث عن التائمين، الفيضانات، حرائق الغابات، إسعاف البري من حوادث المرور
سيدي بلعباس	الوقاية ومخططات التدخل أثناء الكوارث، حرائق الغابات
عنابة	الغطس والتدخل في البحر، قيادة وصيانة المراكب، التلوث البحري
مستغانم	الغطس والتدخل في البحر، قيادة وصيانة المراكب، التلوث البحري، التكوين في السياقة

الحصيلة السنوية للنشاطات العملية لوحدات الحماية المدنية

لولاية جيجل لسنة 2022

عدد التدخلات الإجمالية	العمليات المختلفة	الحرائق	حوادث المرور	إسعاف و إجلاء	الشهر
	عدد التدخلات	عدد التدخلات	عدد التدخلات	عدد التدخلات	
2720	604	32	78	2006	جانفي
1916	801	22	77	1016	فيفري
1718	500	34	103	1081	مارس
1636	432	13	99	1092	أفريل
7657	460	22	159	7016	ماي
5468	611	66	182	4609	جوان
4082	401	80	303	3298	جويلية
3795	400	1002	307	2086	أوت
1569	387	34	101	1047	سبتمبر
1522	300	27	111	1084	أكتوبر
1463	330	17	95	1021	نوفمبر
1516	400	22	87	1007	ديسمبر
35062	5626	1371	1702	26363	المجموع

الملحق رقم (12)

**Fich d'évaluation de la Formation Continue des
Stagiaires**

N	Noms et Prénoms	Evaluation						Observations
		Théorique			Pratique			
		Bon	Moyen	Faible	Bon	Moyen	Faible	
01								
02								
03								
04								
05								
06								
07								
08								
09								

نسخة عن أحد مخططات التكوين لسنة 2022

الرقم	موضوع التكوين	الفئة المعنية بالتكوين
01	التسيير العلمي و القيادة G.O.C3	ضباط الحماية المدنية
02	التسيير العلمي و القيادة G.O.C4	ضباط الحماية المدنية G.O.C3
03	التسيير العلمي و القيادة G.O.C5	ضباط الحماية المدنية G.O.C4
04	الوقاية	الضباط + الأعوان
05	الانقاذ و عزل الردوم	الضباط
06	حرائق الغابات FDF3	الضباط + الأعوان
07	حرائق الغابات FDF4	الضباط + الأعوان
08	الأخطار الصناعية	الضباط
09	الري (TOP3 et TOP4)	الضباط
10	نظام الاعلام الجغرافي SIG	الضباط
11	مخطط تنظيم الاسعافات PLAN ORSEC	ملتقيات لفائدة الضباط + الأعوان
12	الصفقات العمومية	الضباط
13	حرائق السوائل الملتهبة	الضباط
14	تقنيات التدخل (التنبؤات)	الضباط
15	تقنيات التدخل في (البنائيات - المؤسسات المستقبلية للجمهور - المصنفة)	الضباط + الأعوان
16	التسيير الإداري	الضباط

الضباط + الأعوان	مخطط التدخلات	17
الضباط + الأعوان	الإنقاذ تحت الردوم	18
الضباط	الأخطار الكيميائية و الحماية من الاشعاعية	19
الضباط	المواصلات العملية عبر الوحدات	20
الضباط	تقنيات التدخل TOP3	21
الضباط + الأعوان	كيفية استعمال العتاد الطبي	22
الضباط	مكافحة التلوث البحري	23
الضباط	التدخل في الأماكن الوعرة	25
الغطاسين	حوادث الغطس	26
الأعوان	الإطفاء (تكوين متواصل)	27
الأعوان	الإنقاذ (تكوين متواصل)	28
الأعوان	الإسعاف (تكوين متواصل)	29
الأعوان	الإنقاذ تحت الردوم (تكوين متواصل)	30

الحصيلة الأسبوعية لمحتوى دروس التكوين المتواصل لسنة 2022 المرحلة الثانية

اليوم	نوع الدروس	التوقيت	المحتوى
29/4/2022	Théorique	08H30m 10H30m	-Relevage et brancardage des blessés.
	Pratique	10H30m 12H00m	-Obstruction des voies aériennes.
30/4/2022	Théorique	13H30m 17H00m	-Exercices pratique et démonstration.
	Théorique	08H30m 10H30m	-Les hémorragies externes et accidents de la peau. -Traumatismes des os et articulation les immobilisations.
01/4/2022	Pratique	13H30m 17H00m	-Démonstration et conduite a tenir.
	Théorique	08H30m 10H30	-Marche générale des opérations et les précautions à observer - les différents établissements de tuyaux et les précautions à observer
02/4/2022	Pratique	10H30m 12H00m	-Exercices pratique sur les différents établissements de tuyaux et l'alimentation à partir d'une prise d'eau
	Théorique	13H.30m 17H.00m	-Règles et condition d'utilisation des A.R.I règle de remplissage et d'entretien -les sauvetages dans les bâtiments et les excavations (puits)
03/4/2022	Pratique	13H30m 17H.30m	-Exercices pratique sur l'utilisation des A.R.I
	Théorique	08H30m 10H.30	-Notion sur le transport de matières dangereuses(T.M.D) -Risques liés au feu en espaces clos et la conduite à tenir -test d'évaluation
03/4/2022	Pratique	10H30m 12H00m	-Projection de film vidéo sur des interventions a caractère spécifique suivi d'un débriefing sur le retour d'expériences -manœuvre de nuit
	Pratique	13H00m 14H30m	
03/4/2022	Pratique	14H30m 17H00m 21H00m	

طبيعة الأخطار في الجزائر وعدد المقاييس المعنية بالتدخل

طبيعة الكارثة										تعيين المقاييس
الكوارث المترتبة على التجمعات البشرية الكبيرة	أشكال التلوث الجوي أو الأرضي أو البحري أو المائي	الأخطار المتصلة بصحة الحيوان والنبات	الأخطار المتصلة بصحة الإنسان	الأخطار الإشعاعية والنووية	الأخطار الصناعية والطاقوية	حرائق الغابات	الأخطار المناخية	الفيضانات	الزلازل والأخطار الجيولوجية	
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	النجدة والإنقاذ والإجلاء
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	الأمن والنظام العام
*	*		*	*	*	*	*	*	*	التكفل الطبي والنفسي للمنكوبين ونظافة الأمكنة
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	الاتصال والإعلام
	*		*			*	*	*	*	التضامن والأنشطة الإنسانية والتمويل
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	الطاقة
*				*	*	*	*	*	*	الإسكان المؤقت
*	*			*	*	*	*	*	*	الأشغال العمومية
	*		*	*	*	*	*	*	*	التزويد بالماء الصالح للشرب
*	*			*	*	*	*	*	*	المعدات والتجهيزات المختلفة
*	*					*	*	*	*	الربط والاتصالات السلكية واللاسلكية
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	النقل
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	الخبرات والتقييم والحصيلة

الملحق رقم (16)

الهيئات المشكلة لمقاييس التدخل

المقياس	الهيئات المشكلة للمقياس
1. النجدة والإنقاذ والإجلاء	- وحدة الحماية المدنية لقطاع التدخل.
2. الأمن والنظام العام	- فرقة الدرك الوطني لقطاع التدخل. - أمن الدائرة. - مندوبية الأمن العمومي للدائرة.
3. التكفل الطبي والنفسي للمنكوبين ونظافة الأمكنة	- مديرية الصحة والسكان. - مديرية مؤسسة الصحة الجوارية / المؤسسة الاستشفائية. - مصلحة النظافة والنقاوة العمومية. - فرع المصالح الفلاحية (المصالح البيطرية).
4. الاتصال والإعلام	- الأمانة العامة للبلدية. - الإذاعة المحلية.
5. التضامن والأنشطة الإنسانية والتمويل	- نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي. - مصلحة الشؤون الاجتماعية للبلدية.
6. الطاقة	- نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي. - فرع شركة سونلغاز على مستوى البلدية. - فرع شركة نفضال على مستوى البلدية.
7. الإسكان المؤقت	- نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي. - مديرية أو مصلحة التعمير والتهيئة العمرانية للبلدية.
8. الأشغال العمومية	- نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي. - فرع الأشغال العمومية.
9. التزويد بالماء الصالح للشرب	- نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي. - مصلحة أو فرع الموارد المائية. - مؤسسة الجزائرية للمياه على مستوى البلدية. - مصلحة أو فرع التجارة على مستوى البلدية.
10. المعدات والتجهيزات المختلفة	- نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي. - مصلحة المحاسبة والميزانية للبلدية. - إقليم الغابات على مستوى البلدية.
11. الربط والاتصالات السلكية واللاسلكية	- اتصالات الجزائر على مستوى البلدية.
12. النقل	- نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي.
13. الخبرات والتقييم والحصيلة	- نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي. - مصلحة التنظيم والشؤون العامة والإحصاء للبلدية.

مهام مقاييس التدخل

المقياس	مهام المقياس
1. النجدة والإنقاذ والإجلاء	- ضمان كل عمليات البحث، الإنقاذ والإسعاف. - إجلاء الضحايا نحو المؤسسات الاستشفائية. - أخذ جميع الإجراءات اللازمة لحماية الأشخاص والممتلكات.
2. الأمن والنظام العام	- حماية وتأمين جهاز الإسعاف والإنقاذ لضمان سير النجدة. - المحافظة على النظام العمومي، أمن الأشخاص والممتلكات. - محاربة المخالفات داخل المنطقة المنكوبة. - تنظيم نقل الأشخاص والممتلكات داخل المنطقة المنكوبة. - إجراء عمليات إثبات الهوية للضحايا المصابين والمتوفين.
3. التكفل الطبي والنفسي للمنكوبين ونظافة الأمكنة	- ضمان كل العمليات المتعلقة بالصحة العمومية لجهاز الإسعاف والإنقاذ والمنكوبين. - التكفل النفسي بالمنكوبين - السهر على متابعة كل ما يتعلق بنظافة الأمكنة. - المراقبة الصحية للمواد الغذائية واتخاذ جميع الإجراءات الوقائية من الأمراض والأوبئة.
4. الاتصال والإعلام	- استغلال الدعائم ووسائل الاتصال التي تتلائم مع مترتبات الكارثة والكفيلة بضمان استمرارية خدمة البث الإعلامي. - السهر على ضمان توعية واعلام المنكوبين والمواطنين (الرأي العام). - جمع المعلومات المتعلقة بكل مراحل تسيير الكارثة واعلام المواطنين بشأنها، من أجل التعاون على تجاوزها بسهولة إلى غاية تعافي الأوضاع. - الاستعداد لاستعمال الاستراتيجيات الموضوعية مسبقاً للتصدي لأشكال تحريف الرأي العام.
5. التضامن والأنشطة الإنسانية والتموين	- تقدير وتوفير الاحتياجات الغذائية اللازمة للمنكوبين وكذا للفرق المجندة في جهاز تنظيم التدخلات والإسعافات. - استقبال وتوزيع الإعانات العينية على المنكوبين. - توفير الاحتياجات الغذائية المصالح النجدة
6. الطاقة	- ضمان تزويد المنكوبين، السكان وجهاز الإسعاف والإنقاذ بمواد الطاقة والكهرباء. - توفير قارورات الغاز للمنكوبين.
7. الإسكان المؤقت	- ضمان الإسكان المنكوبين. - تحديد مناطق الإسكان المؤقت للمنكوبين. - تهيئة مناطق إقامة الخيم بالتعاون مع مصالح الأشغال العمومية.

<p>- تدعيم مصالح النجدة المختلفة بوسائل الأشغال العمومية. - تهيئة الأماكن المخصصة لاحتضان المنكوبين</p>	<p>8. الأشغال العمومية</p>
<p>- تموين المنطقة المنكوبة بالماء الصالح للشرب وكذا جهاز الإسعاف والإنقاذ. - ضمان مراقبة نوعية المياه الموجهة للشرب بالتنسيق مع المصالح المعنية.</p>	<p>9. التزويد بالماء الصالح للشرب</p>
<p>- يزود مختلف مصالح النجدة بالموارد الضرورية التي لا تتوفر عليها، لإنجاز مهامها على أحسن وجه</p>	<p>10. المعدات والتجهيزات المختلفة</p>
<p>- تدعيم جهاز الإسعاف والإنقاذ ومختلف المقاييس بوسائل الاتصال والمواصلات.</p>	<p>11. الربط والاتصالات السلكية واللاسلكية</p>
<p>- تدعيم جهاز الإسعاف والإنقاذ ومختلف المقاييس بوسائل النقل المختلفة. - ضمان نقل الأشخاص والممتلكات من المنطقة المنكوبة إلى مراكز الاستقبال.</p>	<p>12. النقل</p>
<p>- التنسيق منذ البداية مع مسؤولي المقاييس لجمع المعطيات التي تسمح بالحصول على صورة إجمالية للكارثة من كل الجوانب تحسبا للتقرير المفصل حول المنطقة المنكوبة لاسيما الأموال التي أنفقت في مرحلة الطوارئ (نفقات أو خسائر) أو من أجل إعادة بناء وتأهيل المنطقة، لرئيس المجلس الشعبي البلدي.</p>	<p>13. الخبرات والتقييم والحصيلة</p>

خريطة ولاية جيجل





الجمهورية الجزائرية
الديمقراطية الشعبية

الجريدة الرسمية

اتفاقات دولته، قوانين، أوامر ومراسيم
قرارات، مقررات، مناشير، إعلانات وبيانات

الإدارة والتحرير الإمانة العامة للحكومة	تأخر الجرائد	تونس داخل الجزائر الملتحق موريتانيا	الانصراف عنقوي
الطبع والاشتراكات إدارة المطبعة الرسمية	صفحة	صفحة	النسخة الأصلية النسخة الأصلية وترجمتها
7 و 9 و 13 شارع عبد القادر بن مباركة - الجزائر الهاتف : 15 • 18 • 65 إلى 17 حج ب 50 - 3200	150 دج 300 دج بها فيها نقات الارسال	100 دج 200 دج	

من النسخة الاصلية لعدد 2 دج من النسخة الاصلية وترجمتها 5000 دج من العدد للسنين السابقة : حسب التسعيره . وسلم الهارس
جانا للمسنونين . المطلوب منهم ارسال لثالث الورق الاخيرة عند تجديد اشتراكهم والاعلام بمطالبهم . يؤدي عن تغيير العنوان 300 دج لمن
النشر على اساس 20 دج للسلكو .

فهرس

مراسيم تنظيمية

مرسوم رقم 85 - 226 مؤرخ في 9 ذي الحجة عام
1405 الموافق 25 غشت سنة 1985 يتضمن توزيع
الاعتمادات المخصصة لدعم الاسعار بعنوان
سنة 1985، حسب المنتوجات. I279

مرسوم رقم 85 - 227 مؤرخ في 9 ذي الحجة عام
1405 الموافق 25 غشت سنة 1985 يتضمن نقل

مرسوم رقم 85 - 225 مؤرخ في 9 ذي الحجة عام
1405 الموافق 25 غشت سنة 1985 يحدد شروط
تقدير المصاريف المرخص بها بعنوان دعم
اسعار المنتوجات الضرورية الاولية،
وتوزيعها وتخصيصها. I277

- وبمقتضى القانون رقم 85 - 05 المؤرخ فى 26 جمادى الاولى عام 1405 الموافق 16 فبراير سنة 1985 والمتعلق بحماية الصحة وترقيتها،

- وبمقتضى المرسوم رقم 64 - 129 المؤرخ فى 2 ذى الحجة عام 1383 الموافق 15 أبريل سنة 1964 والمتضمن التنظيم الادارى للحماية المدنية،

- وبمقتضى المرسوم رقم 74 - 255 المؤرخ فى 14 ذى الحجة عام 1394 الموافق 28 ديسمبر سنة 1974 والمتضمن تحديد كفاءات تأسيس لجنة الصحة والامن واختصاصاتها وسيرها فى المؤسسات الاشتراكية،

- وبمقتضى المرسوم رقم 81 - 267 المؤرخ فى 12 ذى الحجة عام 1401 الموافق 10 أكتوبر سنة 1981 والمتعلق بصلاحيات رئيس المجلس الشعبى البلدى فيما يخص الطرق والنقاوة والطمأنينة العمومية،

- وبمقتضى المرسوم رقم 83 - 373 المؤرخ فى 15 شعبان عام 1403 الموافق 28 مايو سنة 1983 الذى يحدد سلطات الوالى فى ميدان الامن والمحافضة على النظام العام،

- وبمقتضى المرسوم رقم 83 - 545 المؤرخ فى 17 ذى الحجة عام 1403 الموافق 24 سبتمبر سنة 1983 والمتضمن تشكيل المجلس التنفيذى للولاية وتنظيمه وعمله،

- وبمقتضى المرسوم رقم 84 - 55 المؤرخ فى 30 جمادى الاولى عام 1404 الموافق 3 مارس سنة 1984 والمتعلق بإدارة المناطق الصناعية،

- وبمقتضى المرسوم رقم 84 - 105 المؤرخ فى 11 شعبان عام 1404 الموافق 12 مايو سنة 1984 والمتعلق بتأسيس محيط لحماية المنشآت والهياكل الاساسية،

يرسم ما يلى :

الفصل الاول

أحكام عامة

المادة الاولى : يحدد هذا المرسوم شروط تنظيم التدخلات والاسعافات التى تقوم بها وتنفذها، لدى

مرسوم رقم 85 - 231 مؤرخ فى 9 ذى الحجة عام 1405 الموافق 25 غشت سنة 1985 يحدد شروط تنظيم التدخلات والاسعافات وتنفيذها عند وقوع الكوارث، كما يحدد كفاءات ذلك.

ان رئيس الجمهورية،

- بناء على تقرير وزير الداخلية والجماعات المحلية،

- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان III - 10 و 152 منه،

- وبمقتضى الامر رقم 66 - 154 المؤرخ فى 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون الاجراءات المدنية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الامر رقم 66 - 155 المؤرخ فى 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون الاجراءات الجزائية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الامر رقم 67 - 24 المؤرخ فى 7 شوال عام 1386 الموافق 18 يناير سنة 1967 والمتضمن القانون البلدى، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الامر رقم 69 - 38 المؤرخ فى 7 ربيع الاول عام 1389 الموافق 23 مايو سنة 1969 والمتضمن قانون الولاية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الامر رقم 71 - 74 المؤرخ فى 28 رمضان عام 1391 الموافق 16 نوفمبر سنة 1971 والمتعلق بالتسيير الاشتراكى للمؤسسات،

- وبمقتضى الامر رقم 75 - 58 المؤرخ فى 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون المدنى، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 83 - 03 المؤرخ فى 22 ربيع الثانى عام 1403 الموافق 5 فبراير سنة 1983 والمتعلق بحماية البيئة،

- وبمقتضى القانون رقم 84 - 12 المؤرخ فى 23 رمضان عام 1404 الموافق 23 يونيو سنة 1984 والمتضمن النظام العام للغابات،

والمعلق بصلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي فيما يخص الطرق والنقاوة والطمأنينة العمومية،
- وبمقتضى المرسوم رقم 83 - 373 المؤرخ في 15 شعبان عام 1403 الموافق 28 مايو سنة 1983 الذي يحدد سلطات الوالي في ميدان الامن والمحافظة على النظام العام،

- وبمقتضى المرسوم رقم 85 - 231 المؤرخ في 9 ذى الحجة عام 1405 الموافق 25 غشت سنة 1985 الذي يحدد شروط تنظيم التدخلات والاسعافات وتنفيذها عند وقوع الكوارث، كما يحدد كيفيات ذلك،

يرسم مايلي :

المادة الاولى : يتمين على كل سلطة أو هيئة مؤهلة، أن تتخذ وتستخدم في اطار القوانين والتنظيمات المعمول بها، جميع التدابير والمعايير التنظيمية والتقنية التي من شأنها أن تستبعد الاخطار التي يمكن أن تعرض أمن الاشخاص والممتلكات والبيئة للخطر، أو أن تخفف من آثارها

المادة 2 : يسهر كل وزير على تنفيذ الاحكام المذكورة في المادة الاولى أعلاه، ويحدد لقطاعه، بالاشتراك مع وزير الداخلية والجماعات المحلية، ان لزم الامر، نصوص مخطط الوقاية مع الاخطار الطبيعية الاصل أو التكنولوجية المنشأ والتي تتصل بنشاط قطاعه أو عمله.

المادة 3 : يسهر كل وال على تنفيذ التدابير والمعايير المحددة في مجال الوقاية من الاخطار وعلى تطبيقها المحتمل في بلديات ولايته.

المادة 4 : يقوم كل وزير، في اطار تنفيذ احكام المادة الاولى أعلاه، بضبط البرنامج الدوري المطابق أو البرامج الدورية المطابقة لجهاز الوقاية بالنسبة الى قطاعه.

ويسهر ان اقتضى الامر، بالاشتراك مع وزير الداخلية والجماعات المحلية على تنفيذ البرنامج المسطر لقطاعه.

مرسوم رقم 85 - 232 مؤرخ في 9 ذى الحجة عام 1405 الموافق 25 غشت سنة 1985 يتعلق بالوقاية من أخطار الكوارث.

ان رئيس الجمهورية،

- بناء على تقرير وزير الداخلية والجماعات المحلية،

- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان III - 10 و 152 منه،

- وبمقتضى الامر رقم 66 - 156 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون المقوبات، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الامر رقم 67 - 24 المؤرخ في 7 شوال عام 1386 الموافق 18 يناير سنة 1967 والمتضمن القانون البلدي، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الامر رقم 69 - 38 المؤرخ في 7 ربيع الاول عام 1389 الموافق 23 مايو سنة 1969 والمتضمن قانون الولاية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الامر رقم 75 - 58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون المدني، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 83 - 03 المؤرخ في 22 ربيع الثاني عام 1403 الموافق 5 فبراير سنة 1983 والمتعلق بحماية البيئة،

- وبمقتضى المرسوم رقم 64 - 129 المؤرخ في 2 ذى الحجة عام 1383 الموافق 15 أبريل سنة 1964 والمتضمن التنظيم الإداري للحماية المدنية،

- وبمقتضى المرسوم رقم 74 - 255 المؤرخ في 14 ذى الحجة عام 1394 الموافق 28 ديسمبر سنة 1974 والمتضمن تحديد كيفيات تأسيس لجنة الصحة والامن واختصاصاتها وسيرها في المؤسسات الاشتراكية،

- وبمقتضى المرسوم رقم 81 - 267 المؤرخ في 12 ذى الحجة عام 1401 الموافق 10 أكتوبر سنة 1981

الجمهورية الجزائرية
الديمقراطية الشعبية

الجريدة الرسمية

اتفاقات دولية، قوانين، مراسيم
قرارات وآراء، مقررات، منشور، إعلانات وبلاعات

الإدارة والتحرير الأمانة العامة للحكومة WWW.JORADP.DZ الطبّع والاشتراك المطبعة الرسمية	الجزائر تونس المغرب ليبيا موريطانيا	الاشتراك سنوي
	بلدان خارج دول المغرب العربي	سنة
7 و9 و13 شارع عبد القادر بن مبارك - الجزائر الهاتف 65.18.15 الى 17 ح.ج.ب 3200-50 الجزائر Télex : 65 180 IMPOF DZ بنك الفلاحة والتنمية الريفية KG 68 060.300.0007 حساب العملة الأجنبية للمشاركين خارج الوطن بنك الفلاحة والتنمية الريفية 060.320.0600.12	سنة	النسخة الأصلية
	2675,00 د.ج	1070,00 د.ج
	5350,00 د.ج تزداد عليها نفقات الإرسال	2140,00 د.ج

ثمن النسخة الأصلية 13,50 د.ج
ثمن النسخة الأصلية وترجمتها 27,00 د.ج
ثمن العدد الصادر في السنين السابقة : حسب التسعيرة.
وتسلّم الفهارس مجاناً للمشاركين.
المطلوب إرفاق لفيفة إرسال الجريدة الأخيرة سواء لتجديد الاشتراكات أو للاحتجاج أو لتغيير العنوان.
ثمن النشر على أساس 60,00 د.ج للسّطر.

وإثباتا لذلك، قام الموقعان أدناه، المخولان قانونا لهذه الغاية من قبل حكومتيهما بالتوقيع على هذا الاتفاق.

حرر بالجزائر، يوم 15 فبراير سنة 2003 من نظيرين أصليين باللغات، العربية والسويدية والإنجليزية وللنصوص الثلاثة نفس الحجية القانونية. في حالة خلاف في التفسير، يرجح النص الإنجليزي.

عن حكومة مملكة السويد	عن حكومة
وزير المالية	الجمهورية الجزائرية
بوس رينغولم	الديمقراطية الشعبية
	وزير المالية
	محمد ترباحش

بروتوكول للاتفاق بين حكومة الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وحكومة مملكة السويد حول الترقية والحماية المتبادلة للاستثمارات

يشكل هذا البروتوكول جزءا لا يتجزأ من الاتفاق.

استنادا إلى المادة 8 الخاصة بتسوية النزاعات بين مستثمر وطرف متعاقد، يعتبر حسب مفهوم الطرفين المتعاقدين أن اللجوء إلى المحاكم الوطنية غير مستبعد.

عن حكومة	عن حكومة
مملكة السويد	الجمهورية الجزائرية
وزير المالية	الديمقراطية الشعبية
بوس رينغولم	وزير المالية
	محمد ترباحش

المادة 10

تطبيق الاتفاق

1 - يطبق هذا الاتفاق على كل الاستثمارات المنجزة قبل أو بعد دخوله حيز التنفيذ، ولكنه لا يطبق على نزاع متعلق باستثمار قد برز أو مطالبة متعلقة باستثمار تم تسويتها قبل دخوله حيز التنفيذ.

2 - لا يقيد هذا الاتفاق، في أي حال من الأحوال، الحقوق والفوائد التي يتمتع بها مستثمر أحد الطرفين المتعاقدين على إقليم الطرف المتعاقد الآخر بموجب القانون الوطني والقانون الدولي الذي يلزم الطرفين.

المادة 11

الدخول حيز التنفيذ والمدة والإلغاء

1 - يقوم الطرفان المتعاقدان بإخطار بعضهما البعض بعد إتمام المتطلبات الدستورية لدخول هذا الاتفاق حيز التنفيذ. ويسري هذا الاتفاق من اليوم الأول للشهر الثاني الموالي لتاريخ استلام آخر إشعار.

2 - يسري هذا الاتفاق لمدة عشرين (20) سنة. وبعدها يبقى نافذا إلى غاية انقضاء اثني عشر (12) شهرا من التاريخ الذي يشعر فيه أي طرف متعاقد كتابيا الطرف المتعاقد الآخر برغبته في إنهاء هذا الاتفاق.

3 - مع مراعاة الاستثمارات المنجزة قبل التاريخ الذي يصبح فيه إشعار إنهاء هذا الاتفاق نافذا فعلا، فإن المواد من 1 إلى 10 تبقى سارية لفترة إضافية مدتها عشرون (20) سنة من ذلك التاريخ.

قوانين

- وبمقتضى الأمر رقم 66-155 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون الإجراءات الجزائية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 66-156 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون العقوبات، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 74-55 المؤرخ في 21 ربيع الثاني عام 1394 الموافق 13 مايو سنة 1974 والمتضمن المصادقة على الاتفاقية الدولية المتعلقة بإحداث

قانون رقم 04-20 مؤرخ في 13 ذي القعدة عام 1425 الموافق 25 ديسمبر سنة 2004، يتعلق بالوقاية من الأخطار الكبرى وتسيير الكوارث في إطار التنمية المستدامة.

إن رئيس الجمهورية،

- بناء على الدستور، لاسيما المواد 119 و120 و122 و126 منه،

الجمهورية الجزائرية
الديمقراطية الشعبية

الجريدة الرسمية

اتفاقات دولية، قوانين، مراسيم
قرارات وآراء، مقررات، منشور، إعلانات وبلاعات

الإدارة والتحرير الأمانة العامة للحكومة	الجزائر تونس المغرب ليبيا موريطانيا	الاشتراك سنوي
WWW.JORADP.DZ الطبّع والاشتراك المطبعة الرسمية	بلدان خارج دول المغرب العربي	
حي البساتين، بئر مراد رايس، ص.ب 376 - الجزائر - محطة الهاتف : 021.54.35.06 إلى 09 021.65.64.63 الفاكس 021.54.35.12 ح.ج.ب 3200-50 الجزائر Télex : 65 180 IMPOF DZ بنك الفلاحة والتنمية الريفية 060.300.0007 68 KG حساب العملة الأجنبية للمشاركين خارج الوطن بنك الفلاحة والتنمية الريفية 060.300.0007 12	سنة	النسخة الأصلية..... النسخة الأصلية وترجمتها.....
	سنة	
	2675,00 د.ج 5350,00 د.ج	1090,00 د.ج 2180,00 د.ج
	تزداد عليها نفقات الارسال	

ثمن النسخة الأصلية 14,00 د.ج
ثمن النسخة الأصلية وترجمتها 28,00 د.ج
ثمن العدد الصادر في السنين السابقة : حسب التسعيرة.
وتسلّم الفهارس مجاناً للمشاركين.
المطلوب إرفاق لفيفة إرسال الجريدة الأخيرة سواء لتجديد الاشتراكات أو للاحتجاج أو لتغيير العنوان.
ثمن النشر على أساس 60,00 د.ج للسطر.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 15-71 المؤرخ في 21 ربيع الثاني عام 1436 الموافق 11 فبراير سنة 2015 الذي يحدد شروط وكيفيات إعداد المخططات الخاصة للتدخل للمنشآت أو الهياكل واعتمادها،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 18-331 المؤرخ في 14 ربيع الثاني عام 1440 الموافق 22 ديسمبر سنة 2018 الذي يحدد صلاحيات وزير الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تطبيقا لأحكام المواد 52 و 53 و 56 من القانون رقم 04-20 المؤرخ في 13 ذي القعدة عام 1425 الموافق 25 ديسمبر سنة 2004 والمذكور أعلاه، يهدف هذا المرسوم إلى تحديد كيفيات إعداد مخططات تنظيم النجدة وتسييرها في حالة وقوع كارثة، التي تدعى في صلب النص "مخططات تنظيم النجدة".

الفصل الأول

أحكام عامة

المادة 2 : يقصد، في مفهوم هذا المرسوم، بما يأتي :

- **الكارثة :** اضطراب خطير في سير جماعة ما بسبب أحداث خطيرة من شأنها أن تؤدي إلى خسائر معتبرة على الصعيد البشري أو الاجتماعي أو الاقتصادي أو البيئي.

- **مقياس التدخل :** تنظيم الموارد البشرية والمادية اللازمة للتكفل وتسيير كل جانب خاص من الكارثة.

- **الموقع الحساس :** هيكل قاعدي أو مؤسسة أو منشأة أو هيكل يضمن توفير السلع والخدمات ذات الأهمية الحيوية، والذي تؤدي الاختلالات المتعلقة به ذات النطاق الواسع إلى عواقب خطيرة على السكان والاقتصاد والبيئة.

المادة 3 : يهدف مخطط تنظيم النجدة إلى التكفل بكل حادث خطير يهدد الممتلكات والأشخاص والبيئة، لا سيما الكوارث المرتبطة بالمخاطر الكبرى المنصوص عليها في المادة 10 من القانون رقم 04-20 المؤرخ في 13 ذي القعدة عام 1425 الموافق 25 ديسمبر سنة 2004 والمذكور أعلاه.

يحصي مخطط تنظيم النجدة مجموع الموارد البشرية والمادية القابلة للتجنيد في حالة وقوع كارثة، كما يسمح بتنظيم الأعمال الواجب اتخاذها وتنسيقها.

الفصل الثاني

فئات مخططات تنظيم النجدة

المادة 4 : تنقسم مخططات تنظيم النجدة، حسب طبيعة وحجم الكارثة أو الوسائل المجندة، إلى ما يأتي :

مرسوم تنفيذي رقم 19-59 مؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1440 الموافق 2 فبراير سنة 2019، يحدد كيفيات إعداد مخططات تنظيم النجدة وتسييرها.

إنّ الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزير الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 99-4 و 143 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 04-20 المؤرخ في 13 ذي القعدة عام 1425 الموافق 25 ديسمبر سنة 2004 والمتعلق بالوقاية من الأخطار الكبرى وتسيير الكوارث في إطار التنمية المستدامة،

- وبمقتضى القانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 والمتعلق بالبلدية،

- وبمقتضى القانون رقم 12-07 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فبراير سنة 2012 والمتعلق بالولاية،

- وبمقتضى المرسوم رقم 83-373 المؤرخ في 15 شعبان عام 1403 الموافق 28 مايو سنة 1983 الذي يحدد سلطات الوالي في ميدان الأمن والمحافظة على النظام العام،

- وبمقتضى المرسوم رقم 84-386 المؤرخ في 29 ربيع الأول عام 1405 الموافق 22 ديسمبر سنة 1984 والمتضمن إحداث اللجنة الوطنية لتصنيف النقاط الحساسة وتحديد مهامها،

- وبمقتضى المرسوم رقم 85-231 المؤرخ في 9 ذي الحجة عام 1405 الموافق 25 غشت سنة 1985 الذي يحدد شروط تنظيم التدخلات والإسعافات وتنفيذها عند وقوع الكوارث كما يحدد كيفيات ذلك،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 17-242 المؤرخ في 23 ذي القعدة عام 1438 الموافق 15 غشت سنة 2017 والمتضمن تعيين الوزير الأول،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 17-243 المؤرخ في 25 ذي القعدة عام 1438 الموافق 17 غشت سنة 2017 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09-335 المؤرخ في أول ذي القعدة عام 1430 الموافق 20 أكتوبر سنة 2009 الذي يحدد كيفيات إعداد وتنفيذ المخططات الداخلية للتدخل من طرف المستغلين للمنشآت الصناعية،

ملخص الدراسة باللغة العربية

تناقش الدراسة الحالية إشكالية "التخطيط الاستراتيجي وتسيير الأزمات في الإدارة المحلية الجزائرية"، وهذا من خلال الوقوف على حالة الإدارات المحلية بولاية جيجل بالكشف عن كيفية تعاطيها مع التخطيط لتسيير الأزمات محليا، ويكتسي الموضوع أهمية بالغة خاصة في الأونة الأخيرة، إذ تسارع تطور الأزمات مكانا وزمانا واختلفت تصنيفاتها وتعددت مسبباتها وتأثيراتها، ارتفعت خسائرها ما توجب وضع الخطط والاستراتيجيات الممكنة لمجابهتها والتقليل من حدتها، والتعامل مع أطوار حدوثها ما يمكن من احتوائها، والرفع من فرصة امتلاك خطة استراتيجية نموذجية ذات تنسيق عملياتي مشترك ومنظم، واكساب ثقافة إدارة الأزمات على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية، وقد انطلقت دراستنا من تساؤل رئيس تمحور حول: ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تسيير الأزمات في الإدارة المحلية الجزائرية؟

وافترضت الدراسة الحالية أن تعطي الإدارة المحلية بالولاية أهمية كبيرة للتنسيق العملياتي المشترك، وتركز كذلك على دور القرار الإستراتيجي، وللنجاح في عملية تسيير الأزمات لابد من إعطاء أهمية للتكوين والتدريب حول موضوع تسيير الأزمات، متبعين مجموع الإجراءات المنهجية من اختيار منهج علمي مناسب، والإستعانة بأدوات منهجية في جمع البيانات والمعلومات من ميدان الدراسة.

وفي الأخير بينت نتائج الدراسة أن فرضيتها العامة قد تحققت في ميدانها، مما يستدعي ضرورة الانتباه أنه لا بديل عن تخطيط استراتيجي فعال قائم على أسس علمية ميدانية في تسيير الأزمات على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية.

ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

The current study addresses the problem of "strategic planning and crisis management in Algerian local administration." This is done by examining the state of local administrations in the Jijel province, revealing how they deal with local crisis management planning. The topic is of great importance, especially in recent times, as crises have rapidly evolved in terms of location, time, classifications, causes, and impacts. Their losses have increased, necessitating the development of possible plans and strategies to mitigate them, manage their occurrences effectively, and enhance the chances of possessing a coordinated and organized strategic crisis management plan. This also involves instilling a culture of crisis management at the level of Algerian local administration. Our study was guided by the central question: What is the role of strategic planning in crisis management in Algerian local administration?

The current study assumed that local administration in the province places significant importance on coordinated operations, focusing on the role of strategic decision-making. To succeed in crisis management, it is crucial to prioritize training and education on crisis management. The study followed a set of methodological procedures, including selecting an appropriate scientific approach and using methodological tools to collect data and information from the study area.

In conclusion, the study's results demonstrate that its general hypothesis was realized in its field, underscoring the importance of effective strategic planning based on field-based scientific principles in crisis management at the level of Algerian local administration.