

جامعة عمار ثليجي الاغواط
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم: العلوم السياسية



الموضوع :

دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمة الصحية في الجزائر
(نموذج كوفيد 19)

دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الإستشفائية "أحميدة بن عجيبة بالأغواط"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية
تخصص : إدارة الموارد البشرية

إشراف الدكتور :

* خليفة محمد

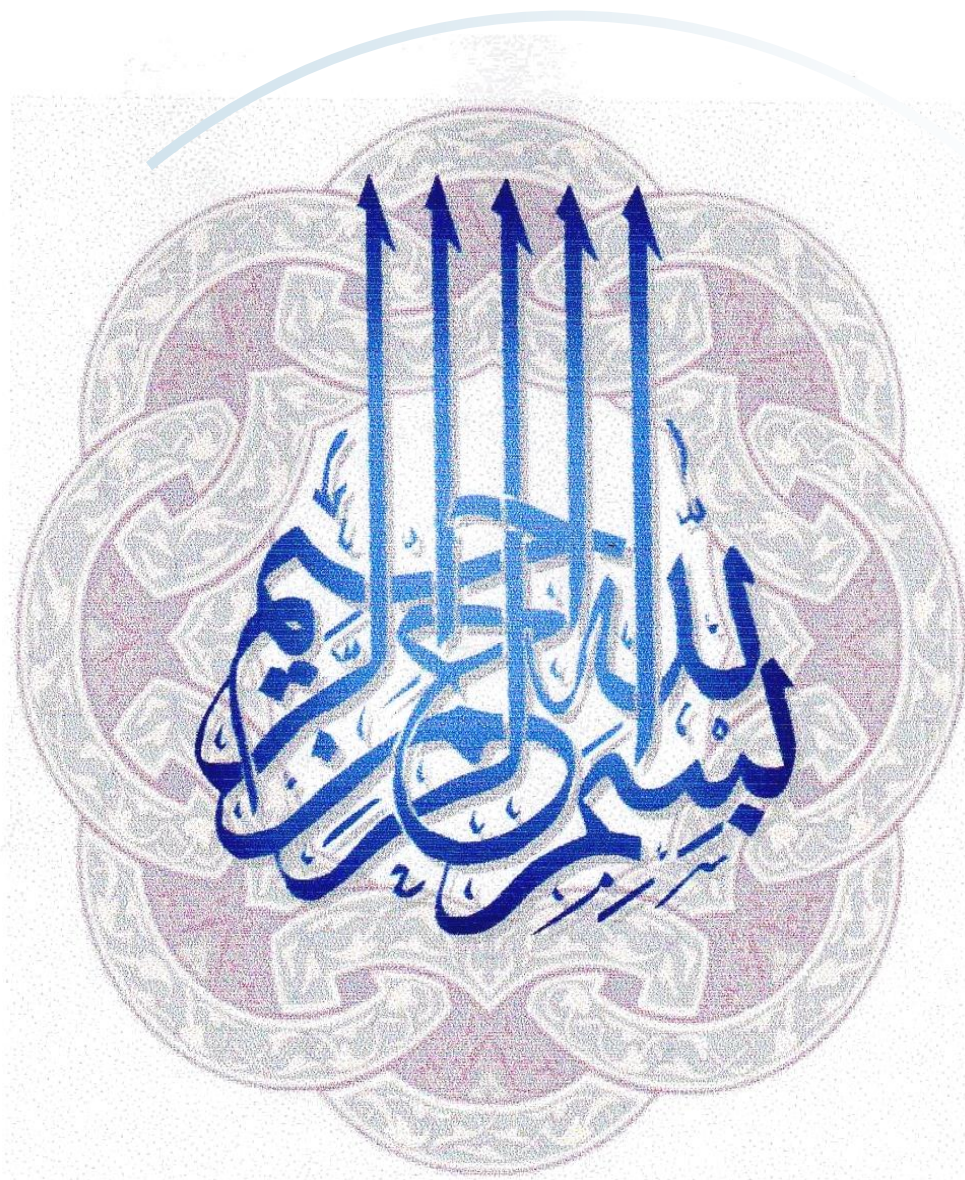
من إعداد الطالب:

- سليمان بخطيطة

اللجنة المناقشة :

- الدكتور محبوبي محمد رئيسا
- الدكتور خليفة محمد مشرفا
- الدكتور ميلودي محمد مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020



تشكرات

عملاً بقول العظيم الواحد >> ولئن شكرتم لأزيدنكم <<

وقول عليه الصلاة والسلام "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

في بادئ الأمر نشكر الله عز وجل الذي وفقنا ووهبنا العافية على

إنهاء هذا العمل فالواجب علينا أن نعتز بأننا لا يمكن إنجاز أي بحث

دون الحاجة إلى من هم أدرى منا بمقتضيات البحث الأكاديمي، لهذا نتقدم

بجزيل الشكر إلى من دعمنا من قريب أو بعيد.

و نخص بالذكر أستاذتنا الكرام الذين بذلوا جهودهم وفتحهم سائلين المولى عز وجل أن يجزىهم خير ما جزى و نخص

بالذكر الأستاذ المشرف الفاضل :

"خليفة محمد" في الوقت والجهد في منحنا النصائح في إعداد المذكرة.

الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وقل ربي إرحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى التي حملتني وهنا على وهن ، إلى التي أكن لها كل الحب والتقدير

والتي كنت لها قرة عين، والدتي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى من كان منبع العز والقوة والرجولة، إلى من علمني السخاء والجود والكرم

والذي لم يبخل عليا بدعمه المادي والمعنوي، أبي حفظه الله وبارك في عمره.

إلى كل إخوتي وأخواتي.

إلى كل الأهل والأقارب ،

إلى كل الأصدقاء"

وفي الأخير أرجو من الله العلي القدير أن يوفقني.

سليمان بحظيطة

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	كلمة شكر.
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال والجداول
ب - و	المقدمة.
34-8	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي
08	المبحث الأول : ماهية التخطيط الاستراتيجي
08	المطلب الأول : نشأة التخطيط الاستراتيجي
13	المطلب الثاني : مفهوم التخطيط الاستراتيجي
21	المطلب الثالث: أهمية و فوائد التخطيط الاستراتيجي
25	المبحث الثاني : استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي
25	المطلب الأول : خطوات التخطيط الاستراتيجي
29	المطلب الثاني : مستويات التخطيط الاستراتيجي
31	المطلب الثالث : عوائق وتحديات التخطيط الاستراتيجي
65-36	الفصل الثاني : الإطار النظري لإدارة الأزمات
36	المبحث الأول : مفهوم إدارة الأزمات
36	المطلب الأول: تعريف إدارة الأزمات
43	المطلب الثاني : أسباب نشوء ومراحل تطور الأزمة
47	المطلب الثالث : مراحل إدارة الأزمات
54	المبحث الثاني : إستخدامات إدارة الأزمات
54	المطلب الأول : أساليب إدارة الأزمات

59	المطلب الثاني : مقومات إدارة الأزمات
63	المطلب الثالث: علاقة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات
100-67	الفصل الثالث:دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الإستشفائية احميدة بن عجيلة بالأغواط
67	تمهيد
68	المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة
68	المطلب الأول : نبذة لتعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية أحميدة بن عجيلة بالأغواط
69	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
76	المبحث الثاني : الاجراءات المنهجية للدراسة
76	المطلب الأول : مجالات الدراسة
78	المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات
82	المطلب الثالث : عينة الدراسة
83	المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة
83	المطلب الأول : عرض وتحليل بيانات الدراسة
99	المطلب الثاني : نتائج الدراسة
102	خاتمة
110-104	قائمة المصادر والمراجع

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20	خصائص التخطيط الاستراتيجي	01
28	التفاعل المتبادل بين مكونات الخطة الإستراتيجية	02
30	مستويات التخطيط الاستراتيجي	03
44	أسباب نشوء الأزمات	04
70	الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالاغواط	05

فهرس الجداول :

فهرس الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
83	جدول رقم(1): الجنس	01
84	جدول رقم(2): الفئة العمرية	02
85	جدول رقم(3): الحالة الاجتماعية	03
86	جدول رقم(4) الرتبة الوظيفية	04
87	جدول رقم(5)سنوات الاقدمية في العمل	05
88	جدول رقم(6)مدى وضوح التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين	06
89	جدول رقم(7): تملك المنظمة رسالة واضحة ومفهومة ومكتوبة	07
89	جدول رقم(8): تختار المنظمة الاستراتيجية المناسبة بما يتلائم مع بيئتها	08
90	جدول رقم(9) اشراك جميع الفئات المهنية في عملية التخطيط الاستراتيجي	09
91	جدول رقم(10): قدرة المنظمة للتنبؤ بخطتها المستقبلية	10
92	جدول رقم(11) وجود الآليات الرقابية لأداء الفئات المهنية	11
93	جدول رقم(12) أبعاد التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف المسطرة	12
93	جدول رقم (13) اعتماد المنظمة على اجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمات	13

فهرس الجداول :

14	جدول رقم(14) تخصيص ميزانية مستقلة لمواجهة الأزمات وآثارها	94
15	جدول رقم(15)اعتماد المنظمة حلول مبدئية لمواجهة الأزمات	95
16	جدول رقم(16) تشكيل فرق عمل لحل الأزمات المحتملة	96
17	جدول رقم(17) الاهتمام بتقارير الأداء في ادارة الازمات	97
18	جدول رقم(18) قيام المنظمة بتدريب الفئات المهنية لمواجهة وادارة الأزمات	97
19	جدول رقم(19) الاعتماد على نظام الحوافز الذي يساعد على ادارة ومواجهة الأزمات	98

مقدمة

تمثل الأزمة حدثاً ينتج عنه العديد من التأثيرات والتي تشكل عائقاً أمام نمو وتطور المؤسسات وتكون عاملاً مهدداً لسمعتها ، مما يمثل أيضاً تهديداً لوجودها وتتعدد الإستراتيجيات التي يمكن إستخدامها تدعيماً لعملية إدارة الأزمة ، ويرتبط تطبيق هذه الإستراتيجيات بالإستجابة لعدد من العوامل منها طبيعة الأزمة وتأثيراتها وكذلك طبيعة المؤسسات وظروفها وسياساتها ومجال عملها ، ومع تعدد وسائل الإتصال المستخدمة في تنفيذها مثل الإنترنت كوسيلة إتصالية تفاعلية فورية متعددة الإستخدامات بحيث يمكن توظيفها في ذلك .

- كما أصبحت الأزمات سمة أساسية في الألفية الثالثة في البيئة الديناميكية وأصبح كل تنظيم لا ينجو من تأثير الأزمات ، وبالتالي زاد الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي كأسلوب في مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع ، فالتخطيط الإستراتيجي لمواجهة الأزمات يعني أن المؤسسات تستخدمه كوسيلة لإكتشاف فرصها المستقبلية وتجنب المخاطر والأزمات على مستوى المؤسسات والدولة .

ومن أسباب إختيار موضوع البحث يرجع إلى أسباب ذاتية متعلقة بالميول الشخصية والرغبة في المعرفة وإثراء الرصيد والكم الهائل من المعلومات التي تخدم البحث العلمي أما الأسباب الموضوعية تتمثل في حداثة الموضوع وتوفر المصادر والمراجع وعنصر التشويق لإكتشاف معارف جديدة عند تناول ودراسة جوانب الموضوع

- أهمية الدراسة للموضوع تكمن في التعرف على مدى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمة وأثره على مواجهة الأزمات التي تعترض نمو وتقدم المؤسسات وبيان الإستراتيجية لمواجهة الأزمات والمخاطر التي تعترض المؤسسات وبيان المدخل الحديث للتخطيط الإستراتيجي وهو المدخل الوقائي ومحاولة التنبؤ بما سيحدث وبيان كيفية مواجهة

الأزمة من خلال إدارتها وتحفيز المسؤولين وكافة الإدارة العليا إلى أهمية إتباع أسلوب التخطيط في مواجهة الأزمات والهدف من الدراسة تحقيق ما يلي :

- (1) التعرف على مفهومي التخطيط والإستراتيجي وإدارة الأزمات .
 - (2) كيف يمكن للتخطيط الإستراتيجي مواجهة الأزمات التي تعترض المؤسسة .
 - (3) بيان العوامل الأساسية التي يجب أن تؤخذ بعين عند القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.
 - (4) التعرف على كيفية إدارة الأزمة .
- * وتتمثل إشكالية الدراسة فيما يلي :

ما مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي في مواجهة الأزمة التي تواجهها المؤسسة الصحية في الجزائر في ظل كوفيد 19 ؟

- ونتجت عن هذه الإشكالية الرئيسية تساؤلات فرعية

- (1) ما مفهوم التخطيط الإستراتيجي ؟
 - (2) ما مدى ممارسة المؤسسات للتخطيط الإستراتيجي ؟
 - (3) ما المقصود بإدارة الأزمات ؟
 - (4) ما هي آليات مواجهة المؤسسات للأزمات ؟
 - (5) كيف يساهم التخطيط الإستراتيجي في مواجهة الأزمة والحد منها ؟
 - (6) كيف تم التخطيط لمواجهة الأزمة الصحية في الجزائر في ظل كوفيد 19؟
- وللإجابة على هذه التساؤلات تقدم الفرضيات التالية :

- (1) يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وبين القدرة على ممارسته .

- (2) يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأزمة وكيفية مواجهتها .
 - (3) يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات .
 - (4) نجاح التخطيط الإستراتيجي مرتبط بتنمية القيادة الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل
 - (5) كلما زاد وعي المديرين وإدراكهم وفهمهم لعملية التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات كلما كانت إستجاباتهم إيجابية للمشاركة في عملية التخطيط الإستراتيجي .
- إستخدمنا في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف متغيرات الدراسة والتي هي التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمة ومن ثم تحليل هذه المتغيرات الرئيسية والتابعة للوصول إلى نتائج الدراسة ومنهج دراسة الحالة من خلال أخذ نموذج الأزمة الصحية بالجزائر في ظل جائحة كورونا يعرف بكوفيد 19 وكيف تم التخطيط لمواجهة هذه الأزمة .
- مصطلحات ومفاهيم الدراسة :**
- التخطيط الإستراتيجي :** هي عبارة عن الخطوات التي تقود أعضاء المنظمة لوضع رؤية أو تصور المستقبل منظمتهم وإتخاذ الخطوات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل .
- إدارة الأزمات :** هي أحد الفروع الحديثة نسبيا في مجال الإدارة وتتضمن العديد من الأنشطة يأتي على رأسها التنبؤ بالأزمات المحتملة والتخطيط والتعامل معها والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة .

الدراسات السابقة : وتنقسم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية

1- الدراسات العربية : قام عبيدات ومحمود (سنة 1995) بإجراء دراسات في الأردن

بعنوان إستراتيجية المنظمة والعوامل المؤثرة في تطوير إستراتيجيات الشركات الصناعية الأردنية .

- أجرى الأعرجي سنة 1995 دراسة في الأردن بعنوان إتخاذ القرارات في ظروف الأزمات وهدفت الدراسة للتعرف على طبيعة الإتجاهات السلوكية والوظيفية والوقائية والعاملين إتجاه الإنحرافات والأزمات .

- وكانت دراسة الشمري (سنة 1998) بعنوان التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية وعلاقته بفاعلية المنظمة وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الصناعية .

2- الدراسات الأجنبية : - تناولت دراسة سميث (1990) بعنوان التخطيط للظروف الطارئة عن طريق نموذج إدارة الأزمات في بريطانيا ، هدفت الدراسة إلى إستعراض المساهمات المركزية لإدارة الأزمة ، إضافة إلى تطور نظام تخطيطي للأزمات .

- أما كالينقو سنة 1991 كانت دراسته في أمريكا بعنوان مقارنة بين ممارسات التخطيط الإستراتيجي ، وهدفت إلى التعرف على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لدى مديري التخطيط العاملين في البنوك الأمريكية .

- بناء على ما سبق إتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في الكشف عن العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات في مواجهة المخاطر التي تعترض

المؤسسة الصحية في الجزائر من جراء كوفيد 19 أو ما يعرف بجائحة كورونا ومن هنا جاءت فكرة الدراسة الحالية لإستكمال الجهود البحثية والإستفادة من الدراسات العربية والأجنبية في إثراء الإطار النظري والكشف عن دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمة الصحية بالجزائر .

صعوبات الدراسة : تتجلى في عدم تواجد بعض المصادر والمراجع الموجودة ضمن فهرس الجامعة المركزية

- صعوبة الوصول إلى مجتمع الدراسة

- ضيق الوقت أثناء قيام بالبحث وخاصة عند دراسة حالة في ظل كوفيد 19

- عدم سهولة الوصول إلى الأطباء لتوزيع إستمارة الإستبيان .

وتمت معالجة موضوع البحث في ثلاث فصول رئيسية تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري للبحث وذلك من خلال محاولة تحديد مفهوم التخطيط الإستراتيجي والفصل الثاني إلى توضيح مفهوم إدارة الأزمة وأهميتها في مواجهة الأزمة وإبراز علاقة التخطيط الإستراتيجي بإدارة الأزمات ، وتناولت في الفصل الثالث دراسة حالة أزمة الصحية في الجزائر كنموذج للمؤسسة الصحية الإستشفائية بالأغواط في ظل كوفيد 19 وكيف تم التخطيط لمواجهة هذه الأزمة وأهم الإستراتيجيات التي اتخذت للتصدي لهذه الأزمة وأخذ الإحتياطات لعدم حدوث هذه الأزمة مستقبلا .

الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي

للتخطيط

الإستراتيجي

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة ، و من الصعب تصور منظمة ما تمارس نشاطها في العالم اليوم بدون ممارسة هذه الوظيفة الأساسية ، فالمنظمات التي تعتمد على العشوائية و الارتجال يجعلها عرضة لمفاجآت و مواقف سيئة ليست بالحسبان تقف أمامها حائرة و عاجزة عن التعرض لها و ما يترتب على هذا العمل من تهديد لمستقبلها ووجودها ، لذا فإن تجنب هذه المواقف الحرجة توجب الحاجة للتخطيط الاستراتيجي و في هذا الفصل سنقوم بتوضيح الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي و أهم مقومات و الدور الذي يلعبه التخطيط داخل المؤسسات و المنظمات و التعامل مع الأزمات و تجنبها المخاطر.

المبحث الأول : ماهية التخطيط الاستراتيجي

نتطرق في هذا المبحث في مطلبه الأول لنشأة التخطيط الإستراتيجي وتطوره وفي المطلب الثاني إلى مفهوم التخطيط الإستراتيجي ، أما المطلب الثالث لبيان أهمية وفوائد التخطيط الإستراتيجي.

المطلب الأول : نشأة التخطيط الاستراتيجي

تعد عملية التخطيط عملية قديمة إذ نشأت منذ أن بدأ الإنسان ينظم في جماعات وقد مارست هذه الجماعات عملية التخطيط بشكل عشوائي غير منتظم و لم يكن قائما على أسلوب علمي، وكانت مقتضيات الضرورة في مواجهة الكوارث الطبيعية والتحديات تفرض مسألة

التخطيط الذي أطلقت عليه آنذاك مسميات مختلفة كالتدبير والتوقع و الحيلة، وتنفذ هذه الممارسات لعمليات تتم في المستقبل، لتجنب المخاطر ومواجهة الكوارث والمشكلات المختلفة وهناك من أشار إلى التخطيط أو نوه إليه في كتاباته مثل أفلاطون و ابن خلدون لكن ذلك لم يكن أكثر من تصورات وأفكار تضمنتها تلك الكتابات ولم تكن قابلة للتطبيق العملي المنظم.¹

ويشير الكرخي إلى ضرورة أن تأخذ الدولة بالتخطيط المحكم والعلمي لإحداث التقدم في المجالات المختلفة وهذا يعني أن التخطيط من العلوم الحديثة التي لم تظهر بشكل فعال إلا بعد اندلاع الثورة الصناعية وما أحدثته من تحولات عميقة تطلبت عدة تحضيرات وإجراءات للتوجيه و التحكم في مجريات الأمور وما تتطلبه من تطورات في المستقبل مما أدى إلى انتقال الفكر التخطيطي إلى موضع الاهتمام باعتباره مطلباً اقتصادياً واجتماعياً من النهضة الحضارية القادمة.²

كما أكد الحاج أحمد علي على ضرورة " قيام نوع من التخطيط على أسس علمية لتحقيق ما يمكن تحقيقه عن التوازن بين العرض والطلب لتوفير الحاجات الإنسانية وتحقيق التقدم الصناعي ، ولقد كانت محاولات العلماء تدعو إلى الخروج بالتخطيط عن دائرة التفكير إلى حيز التنفيذ.³

¹ البوهي فاروق التخطيط التعليمي ، القاهرة .دار قباء للطباعة والنشر ، 2001

² الكرفي مجيد ، الإحصاء والتنبؤ والتخطيط الإستراتيجي ، المعهد العربي للتدريب للبحوث الإحصائية ، عمان ، الأردن ، 2007

³ الحاج أحمد ، التخطيط التربوي ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002 ، ص 94 .

ويرجع استعمال مصطلح التخطيط إلى عام 1910 حيث استعمله الاقتصادي النمساوي كريستيان شويندر ولكن هذا المصطلح لم يكتسب شهرته الواسعة إلا بعد أن أخذ الاتحاد السوفييتي بمنهج التخطيط الشامل عام 1928 وهكذا ظل التخطيط فكرة لم تكتسب طابعها العلمي إلى أن ظهر التخطيط بمعناه العلمي في الاتحاد السوفييتي كأسلوب جديد للتسيير الاقتصادي والاجتماعي الذي ارتبط بتطبيق الاشتراكية وقد وضعت أسسه وتشكلت معالمه وتأكدت فاعليته بظهور الخطط التي تعالج الاقتصاد .

وذكر البوهي أن الخطة التي وضعها الاتحاد السوفييتي عام 1920 على مدى 15 عاما لإمداد روسيا بالكهرباء تعد أول خطة في العالم التطور بعيد المدى ثم تلاها في عام 1928 وضع أول خطة خمسية لعموم الاقتصاد السوفييتي (السابق) ولم يؤخذ بالتخطيط في الغرب إلا عندما تعرض لأزمة الكساد العالمي في الثلاثينات لإنقاذ شركاته من الانهيار الاقتصادي. وأضاف عبد الحي بأن الولايات المتحدة شعرت بالعجز أمام الاتحاد السوفييتي مما دفع الرئيس الأمريكي وقتها أن يكتب كتاب سماه (أمة في خطر) وبعدها انتشر التخطيط وأخذت به أمريكا ليصبح التخطيط الرأسمالي يفوق التخطيط الاشتراكي¹.

و مر التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل قبل أن يصبح تخصصا مستقلا بذاته في أبجديات إدارة الأعمال كالتالي:

¹ عبد الحي رمزي أحمد ، التخطيط التربوي ، بيروت ، دار العلم للنشر والتوزيع ، 2006 ، ص 55

1) المرحلة الأولى : الجذور التاريخية القديمة للتخطيط الاستراتيجي

أشار هلال إلى أن التخطيط الاستراتيجي امتدت جذوره من القدم في الفكر البشري، "إذ اشتقت كلمة الاستراتيجية من الكلمة اليونانية وهي strategic والتي تعني علم الجنرال والجنرال هو : ذلك الشخص الذي يتصرف بصورة حازمة حيث أن الوصف الوظيفي لدوره هو اختيار الطريق الأنسب الواعد لتحقيق ميزة تنافسية من نوع خاص و الذي يتصرف وهو يعلم أن هناك قوى أخرى تؤثر وتتأثر في اتخاذ القرارات، والذي يمتلك حسا عميقا بالزمن .¹

المرحلة الثانية : مرحلة الستينات من القرن 20 :

برز مفهوم التخطيط الاستراتيجي "ابتداء من خمسينات القرن العشرين على أيدي رجال الأعمال و علماء الإدارة ، وذلك تحت مسمى الاستراتيجية الإدارية" ، وفي فترة ما بين 1961 - 1965م استخدم نظام التخطيط الاستراتيجي في وزارة الدفاع الأمريكي، وأحدث نجاحا كبيرة ، حيث تم تطبيق النظام الاستراتيجي في كل الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية تحت اسم نظام التخطيط والبرامج و الموازنة ، وبعد ذلك أدخلت أغلب كليات إدارة الأعمال منهج التخطيط الاستراتيجي ضمن مقرراتها تحت اسم "السياسات الإدارية ، وظل كذلك إلى أن استبدل ذلك

¹ هلال محمد عبدالغني ، التفكير والتخطيط الإستراتيجي ، القاهرة ، مركز تطور الأداء والتنمية البشرية 2009 ، ص 153 .

بمفهوم التخطيط الاستراتيجي قبل نهاية الستينيات ، ثم عبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي حدود الولايات المتحدة الأمريكية قبل نهاية الستينيات إلى كل من أوروبا والدول النامية .¹

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الستينيات من القرن العشرين :

ذكر هلال عن هذه المرحلة بأنها بدأت " في عام 1976م حين تم التوصل إلى نموذج شامل لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، و تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التي ينبغي أن تتم من منطلق الزبائن و السلعة والقيمة المضافة ، وليس من منطلق التغلب على المنافسين وتم التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو والتطور ضمن البيئة العالمية الجديدة، وذلك في عام 1991م .

وأشار خميس² إلى ما بعد هذا التاريخ بعام حيث تم إصدار كتابا في جامعة كاليفورنيا انتقدت فيه الشركات العالمية متعددة الجنسيات من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو و أخيرا جاءت تجربة شركة general electric التي أشار إليها هلال حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي بعد أن تولى قيادتها جاك ويلش حيث دعا إلى تشجيع المبادرة الفردية ومنح الثقة إلى العمال مع تفويض الصلاحيات، والتخلي عن التقنية المتدنية و الميكانيكية المتخلفة والهيكلية الوظيفية المضيق، والالتزام بالجانب الاستراتيجي للخيارات المطروحة، وفهم معادلات السوق الحديثة والمعقدة، والتأقلم مع المستجدات ومع معطيات الحضارة و التطور.

¹ خميس مؤسن يوسف ، مدخل الى التخطيط ، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 1999 ، ص 75 .

² المرجع نفسه ، ص 77 .

المطلب الثاني : مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من الإجراءات الهامة في حياة الدول والمنظمات على حد سواء، فالتخطيط الاستراتيجي يختلف عن التخطيط العادي كونه يقوم على أركان وأهداف وخطط وثوابت وقناعات طويلة المدى توصل لأهداف بعيدة المدى وفي هذا المطلب سنتناول بإيجاز تعريف التخطيط الاستراتيجي.

ومن التعريفات المتميزة لمصطلح التخطيط الاستراتيجي نذكر الآتي:

1- فيعرف أحمد سيد مصطفى: التخطيط الاستراتيجي على أنه خطة عمل شاملة طويلة

المدى تحدد أسلوبا ومسارا لبلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام موارد متاحة وتشكل هذه

الخطة الاستراتيجية منهاجا تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن جمهورها

أو عملائها وما تقدمه إليهم أو تتفاعل به معهم.¹

2- ويعرفه أسامة محمد علماء التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يمكن بواسطتها الأعضاء

الإدارة الموجهين لمنظمة الأعمال وضع تصور لتوجهها المستقبلي، ومن ثم أسلوب العمل

والتشغيل لتحقيق هذا التصور المستقبلي ووضعه موضع التنفيذ.²

¹ بشار يزيد الوليد، مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2009، ص 56.

² محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2009)، ص 105.

3- يعرفه بيتر التخطيط الاستراتيجي على أنه عمليات اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفير المعلومات .

4- يعرف سكوت scott أن التخطيط الإستراتيجي هو أسلوب منظم تقوم به المنظمة لتحديد القرارات المتعلقة بالقضايا المهمة الجوهرية لبقائها وإستمرارها على المدى الطويل وتكون هذه القضايا بمثابة الأساس لكل الخطط التي يتم تطويرها لأي فترة زمنية لاحقة .

5) وعرفه برايسون bryson بأنه عبارة عن نظام من الجهود المتكاثفة لإتخاذ قرارات وخطوات حاسمة بشأن ماهي المنظمة ؟ ماذا تعمل ؟ ولماذا تعمل .

6) وعرف قودستين goodstein التخطيط الإستراتيجي على أنه عبارة عن الخطوات التي تقود أعضاء المنظمة لوضع رؤية أو تصور لمستقبل منظماتهم واتخاذ الخطوات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل فيها .

7) وعرفه الكرفي على أنه عملية إختيار أهداف المنظمة وتحديد السياسات والإستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والإستراتيجيات اللازمة وتمثيل بذلك عملية التخطيط طويلة المدى التي يتم إعدادها بصورة رسمية لتحقيق أهداف المنظمة .

8- التعريف الإجرائي من خلال التعاريف السالف ذكرها نستنتج التعريف الإجرائي للتخطيط الإستراتيجي على أنه عملية متواصلة ومنظمة يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة بإتخاذ قرارات متعلقة بمستقبل المنظمة وتطورها وتحديد البرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل لقياس مستوى النجاح .

ويمكن توضيح الفرق بين التخطيط بمفهومه العادي والتخطيط الاستراتيجي كما يلي:

1- أن التخطيط بمفهومه العادي يعمل على التنبؤ بالمستقبل وهي مهمة دائماً ما تعتمد على دراسة وتحليل بيانات ومعلومات الماضي والحاضر، أما التخطيط الاستراتيجي فهو لا يسعى للتنبؤ بالمستقبل وإنما يسعى إلى تشكيل المستقبل من خلال بلورة وتحقيق أهداف كبرى غالباً ما تتصف بالجرأة والمبادرة قد يسبق تحقيقها إجراء تغييرات أساسية وجوهرية في البيئة.

2- التخطيط بمفهومه العادي غالباً ما يجري الواقع، مثال لذلك أن مستثمراً لو أراد إنشاء مصنعا آلياً، فإنه وفق مفهوم التخطيط العادي فسيقوم بتحليل بيانات الماضي والحاضر ونقول انه اكتشف أن بيانات الماضي والحاضر تشير إلى أن استهلاك المواطنين ظل يتناقص بمعدل 2% سنوياً، وهو وفق تلك البيانات يستطيع أن يتنبأ بمعدلات الاستهلاك في السنوات القادمة، وبالتالي سيري إن كان هذا الوضع مجد اقتصادي له.¹

¹ بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص 60.

فالتخطيط الاستراتيجي هو الإعداد للمستقبل البعيد لمهمة أو قضية معينة بغرض تحقيق
الغايات المنشودة بالموارد المخصصة والفرص المتاحة بالرؤية الثابتة والرسالة الواضحة
للمنظمة في ضوء التحليل البيئي (الفرص والتهديدات والتحليل التنظيمي ونقاط القوة ونقاط
الضعف داخل المنظمة).¹

والتخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة التصميم وتطوير خطط أو استراتيجيات عامة تغطي
دورة حياة المنظمة في ثلاث مراحل رئيسية هي النمو والاستقرار والانكماش كما تغطي أيضا
وظائف المنظمة وهي إدارة التسويق والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، إدارة الإنتاج
والعمليات، وإدارة البحوث والتطوير.²

ويقوم التخطيط الاستراتيجي على نظام المعلومات، وصنع القرارات وتحديد الاستراتيجية
الملائمة على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية والهدف ببساطة
هو استكشاف الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف وخلق الفرص السوقية وتوظيف نقاط قوة
المنظمة وأولها الموارد البشرية في اكتشاف الفرص أو خلق أو اقتناص هذه الفرص والبناء

¹ فريد راغب النجارة التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي: آليات استشراف المستقبل عام 2050، الإسكندرية، الدار الجامعية،

2010، ص78.

² المرجع نفسه، ص79.

عليها وذلك بتقديم أو تطوير منتج أو أكثر بما يقابل الحاجات والتوقعات المتغيرة للعملاء في عالم سريع التغير.¹

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من أنواع التخطيط طويل الأجل إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الجارية إلى تقدير العوامل الخارجية والبيئية، ويهتم التخطيط الاستراتيجي بتحديد المجالات الجديدة للأنشطة والاستثمار وتحديد مزاياها النسبية وتقدير ما يرتبط بها من فرص وتهديدات، ويتطلب التخطيط الاستراتيجي معلومات ذات طبيعة استراتيجية عند العوامل الداخلية والخارجية والبيئية للمنظمة.²

فالتخطيط الإستراتيجي هو عملية مستمرة لصنع القرارات، وتنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات وتنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذ هذه القرارات بطريقة منهجية وقياس نتائج هذه القرارات بالتوقعات عن طريق التغذية المرتدة للمنظمة ويتضمن التخطيط الاستراتيجي مراجعة ظروف السوق وحاجات المستهلك والحالة التنافسية والبيئية الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.³

نستنتج مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي هو إحدى مراحل الإدارة الاستراتيجية التي تهتم بترجمة الأهداف طويلة المدى إلى برامج وخطط لمدة تبدأ من خمس سنوات فأكثر.

¹ مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي، المتميز، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009، ص 206

² محمد حسين أبو صالح، مرجع سابق، ص 115.

³ ناصر نادي عذون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص 55.

والتخطيط الاستراتيجي خطة طويلة الأجل يحدد فيها رسالة المؤسسة والغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية، والموارد والإمكانيات الحالية للمؤسسة.

و يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها بالآتي:

1. الآثار الطويلة الأجل : يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.

2. المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا ونزولا إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.

3. المرونة: يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.¹

4. حشد الطاقات الكامنة والموارد: يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.²

¹ سالم مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 49.

² المرجع نفسه ، ص 51.

5. المستقبلية: ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل ، فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر الغرض معرفة واقع المنظمة إلا أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.¹

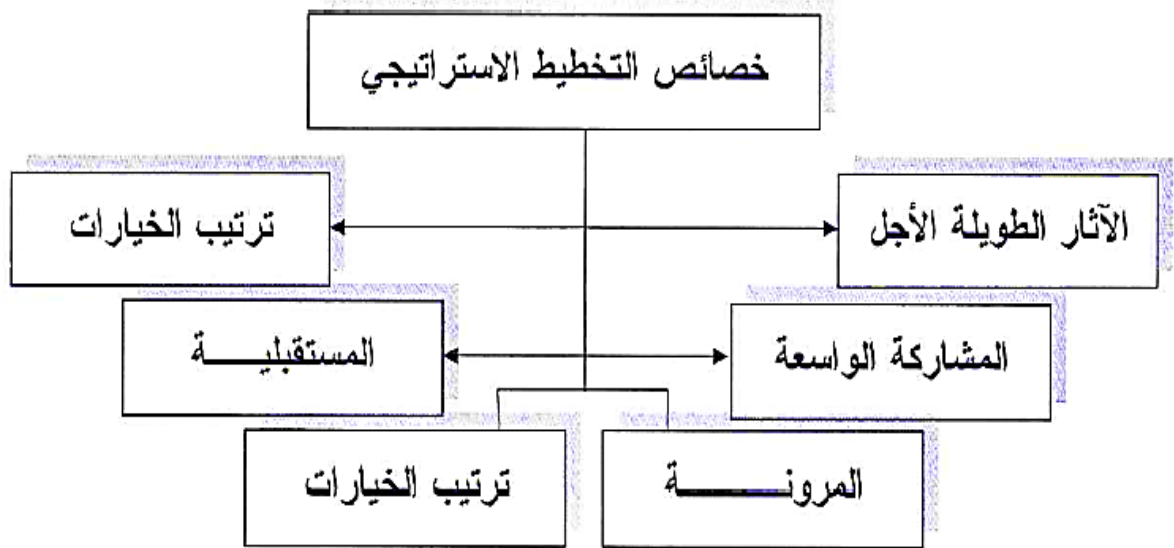
6. ترتيب الخيارات والأولويات: من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وأنه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.²

والشكل التالي يوضح الخصائص الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي:

¹ خالد محمد بني حمدان وآخرون، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، عمان: اليازوري، 2007، ص 73.

² سالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع 2002، ص 39.

شكل رقم 01 يوضح : خصائص التخطيط الاستراتيجي



المصدر: خالد محمد بني حمدان وآخرون؛ مرجع سابق؛ ص 75.

المطلب الثالث: أهمية و فوائد التخطيط الاستراتيجي

أولا : أهمية التخطيط الإستراتيجي

لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي والبعض قد تعمق كثيرا حول فاعلية هذا النوع من التخطيط .

فإن التخطيط الاستراتيجي يستهلك الموارد وهو عملية هامة لكافة المنظمات تقوم بالتعريف بأنشطة واتجاهات المنظمة، وبالرغم من الطبيعة المركبة لعملية التخطيط الاستراتيجي إلا أن الفوائد المتأتية منها تفوق كثيرا الصعوبات الناتجة عنها.¹

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالتغييرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية، فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها كما أن التخطيط الاستراتيجي يمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها، أي المعالجة الصحيحة للبيئة ذات التغيير السريع التي تعمل فيها منظماتهم.²

¹ سالم مؤيد سعيد. مرجع سابق، ص 53.

² فريد راغب النجار، مرجع سابق، ص 83.

ولقد أشار "جونز" إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي تتمثل بالتزود بالمعلومات للمساعدة في عملية اتخاذ القرار التي تربط بين الأهداف القصيرة والبعيدة المدى، فيما يذكر "موري" إلى أن أهمية التخطيط الاستراتيجي ، ¹ تتمثل فيما يلي : ²

- الإجابة على الأسئلة التي تواجه المنظمة.
- يزود بإطار لاتخاذ القرارات في جميع مستويات المنظمة.
- يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية.
- يضع أهداف محددة للإنجاز.
- يزود أساسا لقياس الأداء
- يصلح كقناة للاتصال .
- يعمل على تطوير الفرق التي تركز على مستقبل المنظمة.
- يزود بالاحتياجات التدريبية.³

ثانيا : فوائده

كما يرى koviez أن هناك العديد من الفوائد التي تحصل عليها المنظمة من جراء إتباعها

¹ زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007، ص93،

² محمد سمير احمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة 2009، ص 28.

منهجيات علمية في عمليات التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة بالآتي:¹

1. يقدم حزمة من الأهداف التي يستطيع العاملون فهمها وتنفيذها.
2. يدفع الإدارة إلى الإحاطة بمواردها المادية والبشرية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
3. يدفع الإدارة وفروعها المختلفة الى تنسيق أعمالها وبهذا يمنع ظاهرة التضارب والتقاطع بين أنشطتها المختلفة .
4. يساعد على إجراء عمليات الرقابة الخارجية والداخلية .
5. يساعد على تجنب الهدر في الموارد والإمكانات المتاحة وذلك من خلال توظيفها بالأسلوب الأمثل .
6. يجعل الأفراد العاملين أكثر استقراراً وطمأنينة من خلال معرفتهم مستقبل مؤسستهم والأهداف التي تسعى لتحقيقها .
7. يجعل الأفراد العاملين أكثر إستقراراً وطمأنينة .
8. يختصر الزمن اللازم لإنجاز الأعمال
9. يستبدل العشوائية في العمل بالأساليب المنظمة والمبرمجة .
10. يرسم صورة للمستقبل فيجعل المسير نحوها واضحاً ومحدداً .
11. يجعل الوصول إلى الأهداف امر يسيراً حيث يصعب أو يتعذر تحقيق الأهداف بدونه .

¹ محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 32.

12. يخلق الثقة لدى المنظمة بنفسها من خلال رضاها بصواب ما تفعل¹

ومن خلال منافع وفوائد التخطيط الاستراتيجي السابقة يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي عملية رسمية تؤدي إلى رصد ومحاذاة المنظمة لكل الأفراد والعمليات والإجراءات والموارد مع حالة مستقبلية واضحة وكاملة ومرغوبة .

¹ بشار يزيد الوليد ، مرجع سابق ، ص 67 .

المبحث الثاني : استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي

نتناول في هذا المبحث الثاني خطوات التخطيط الإستراتيجي في المطلب الأول ومستويات التخطيط الإستراتيجي في المطلب الثاني ، لننتقل في المطلب الثالث بيان العوائق التخطيط الإستراتيجي والتحديات لمواجهة العوائق .

المطلب الأول : خطوات التخطيط الاستراتيجي

قبل البدء في تنفيذ خطوات التخطيط الاستراتيجي، هناك العديد من الأسئلة التي يجب على المدراء الإجابة عليها، ومن هذه الأسئلة:

1. ما طبيعة عمل المؤسسات و المنظمات وماذا سيكون؟ وماذا يجب أن يكون؟
2. ما الغرض الأساسي من استخدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات و المنظمات ؟
3. ما الأهداف المرجو تحقيقها من الخطة الاستراتيجية؟
4. كيف ستساعد الخطة الاستراتيجية المؤسسات في التطوير والتحسين؟.
5. هل القيادة مستعدة لإستخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات و المؤسسات؟
6. ما القدرات الموجودة لدى القيادة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمة أو المؤسسة؟¹

¹ مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008)، ص

يتضح من هذه الأسئلة أنه لا بد أن يكون لدى قادة المنظمة رؤية مستقبلية موحدة عن نتائج القيام بعملية التخطيط، حيث أنها تتناول الواقع القائم للمنظمة ولبيان جانب القوة والضعف فيها، وكذلك المتغيرات المحتمل حدوثها مستقبلاً، وذلك حتى يمكن وضع وصياغة الخطة الاستراتيجية التي تعالج هذه الجوانب وترعي هذه المتغيرات. وتعمل في النهاية على تطوير عمل المنظمة بالصورة التي تساعد على تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية وحتى يكتب للخطوات السابقة النجاح من المهم على الإدارة المنظمة أن تدرك ما يلي:¹

1. أن يكون هذا التخطيط قادراً على توليد النتائج المرجوة وأن يكون هناك التزام من قبل العاملين بالمهام المحددة لهم.
2. أن العمل على تنفيذ الخطة الاستراتيجية لا ينطوي على قيام أحد الأفراد بمزاولة المهام فقط، بل المساءلة وتحديد موعد الانتهاء من الأعمال والمهام التي تستند إليه.
3. ضرورة وجود بدائل وخيارات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بدلاً من الاعتقاد بأن الاستمرار في العمل الحالي يكفي ويمكن تحديد خطوات التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي:²

- (1) تحديد وتعريف الاتجاه الاستراتيجي لمنظمة الأعمال والمؤسسات.
- (2) التحليل الاستراتيجي للبيئة وتقييم الموقف البيئي.
- (3) صياغة ووضع الخطة الاستراتيجية لمنظمة الأعمال والمؤسسات.

¹ محمد حسين أبو صالح، مرجع سابق، ص 135.

² علي جاسم محمد، دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات سنة 2017، جامعة القادسية الكويت.

(4) وضع الخطة التشغيلية وتحديد المبادرات وبرامج العمل للمنظمة.

(5) نشر وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

(6) تحديد مستهدفات الأداء.

(7) الرقابة وتقييم النتائج.

ويمكن إجراء الخطة الاستراتيجية وفق خطوات متتابعة، ولا يجوز أن تبدأ مرحلة إلا بعد انتهاء

المرحلة التي تسبقها وتتميز هذه الخطوات بما يلي:

- جودة الخطوة اللاحقة تعتمد على جودة سابقتها.

- خطوات العمل مترابطة ومتكاملة.

- خطوات العمل تتميز بالاستمرار، فكلها تخضع للمتابعة والمراجعة الدورية .

وفي ضوء ما تقدم فإن الخطوات الأساسية للخطة الاستراتيجية هي:

1. مرحلة التحليل والرصد البيئي.

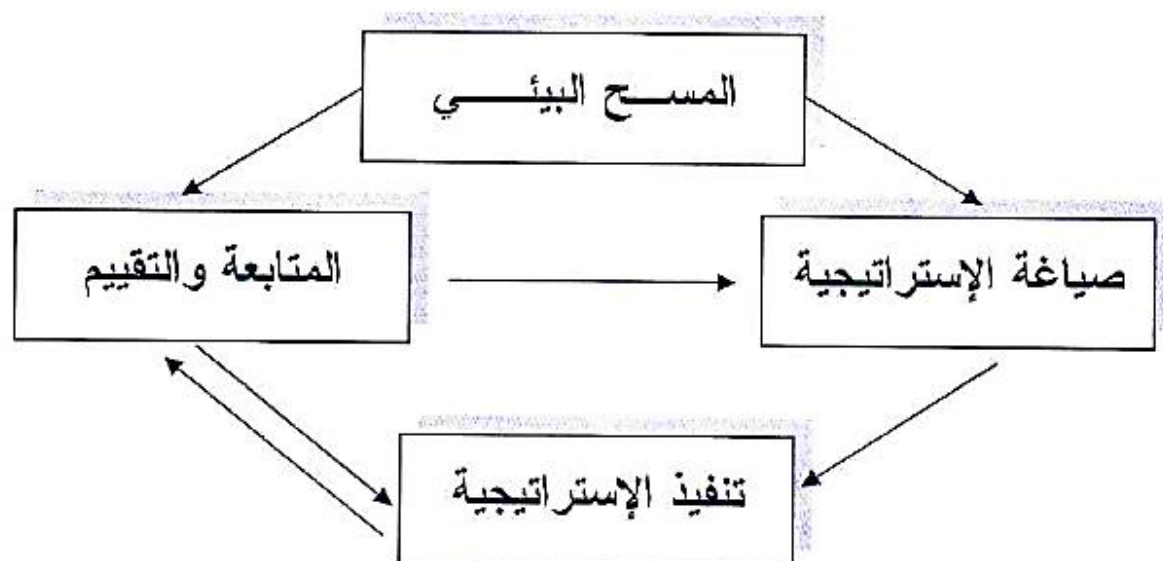
2. مرحلة صياغة الاستراتيجية.

3. مرحلة التطبيق.

4. مرحلة المتابعة والتقييم.

وتكمن هذه الخطوات في الشكل التالي :

شكل رقم 02: يوضح التفاعل المتبادل بين مكونات الخطة الإستراتيجية



التفاعل المتبادل بين مكونات الخطة الإستراتيجية

المصدر: محمد حسين ابو صالح؛ مرجع سابق؛ ص 135.

المطلب الثاني : مستويات التخطيط الاستراتيجي

1. التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة (الاستراتيجية الكلية) : يقصد بها ادارة

الانشطة التي تعدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معها المنظمة وعملية تخصيص الموارد وادارة مفهوم المشاركة بين وحدات الاعمال الاستراتيجية التي تتبعها.

2. التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الاعمال الاستراتيجية : تعتبر استراتيجية مستوى

نشاط الاعمال هي التي تدخل في كل نشاط مفرد داخل المنظمة وتظهر هذه الاستراتيجيات اذا كانت هناك وحدات رئيسية لها استقلالية في المواد والاهداف او يمكن تتابعها من الإيرادات وتكاليف بصورة متصلة في الوحدات ففي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تستخدم استراتيجيات مناسبة لظروفها عن الاسواق والمنتجات .

التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوظيفي : وهي استراتيجيات تتوقع في مجالات وظيفية في

المنظمة وهي الانتاج التسويق والموارد البشرية وعلى كل مدير مسؤول عن احدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل منه لتحقيق الاستراتيجية يضع نصب عينيه الاستراتيجية الكلية .

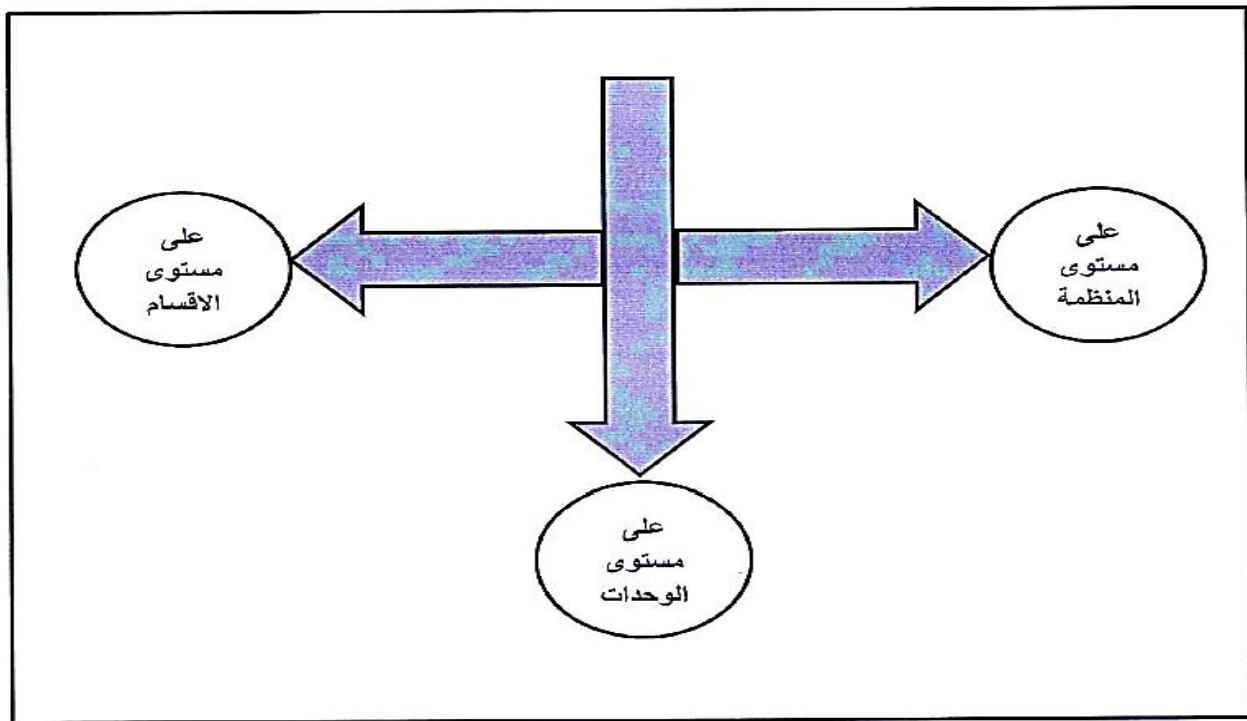
وعرفه الدكتور اسماعيل محمد السيد وهي عبارة عن عملية ادارة مجال معين لأن النشاط

الخاص بالمنظمة ممثلا يهتم التخطيط الاستراتيجي على مستوى وظيفة التمويل في عملية

وضع الموازنة والنظام المحاسبي وسياسة الاستثمار وكذلك عمليات التدفقات النقدية الداخلة والخارجة¹.

ويبين الشكل التالي مستويات التخطيط الاستراتيجي :

شكل رقم 03 : يوضح مستويات التخطيط الاستراتيجي



المصدر : عثمان و غنية : التخطيط اسس ومبادئ عامة و الطبعة الرابعة ، 2008 : 57

¹ غنيم عثمان محمد ، التخطيط أسس ومبادئ عامة ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2008 ، ط 4 ص 56 .

المطلب الثالث : عوائق وتحديات التخطيط الاستراتيجي

أولا : عوائق التخطيط الاستراتيجي

وجد لوترمان L.uterinan من دراسته لنظم التخطيط في خمس وعشرين مؤسسة مالية في الولايات المتحدة الأمريكية ، قلة عدد المديرين الذين دربوا على تحقيق التكامل والنظرة الكلية عند معالجة المشكلات، فالرئيس الأعلى غالبا ما يميل إلى النظرة التخصصية أكثر من النظرة العامة.¹

كما وجد L.peter& T.Barnard أن المشكلات التي تعوق التخطيط الاستراتيجي تشمل ما يلي :

- 1- تميل الإدارة إلى أن تقبل هذا النظام في أوقات الأزمات والمشكلات ولكن عندما تنتهي الأزمة يتم الرجوع إلى النموذج التقليدي.
- 2- استغراق عملية التخطيط الاستراتيجي لكثير من الوقت والمال.
- 3- غالبا ما يتم التركيز في التخطيط الإستراتيجي على بعض الجوانب مثل العوامل الاقتصادية و الكمية ، ويتجاهل كثير من العوامل والاعتبارات مثل العوامل السياسية والاجتماعية ، كما انه غالبا ما تقتصر عملية التخطيط الإستراتيجي على عملية تخصيص الموارد أكثر من استقصاء وبحث خصائص المنظمة ومستقبلها .

¹ المرجع نفسه .

4- يلائم هذا النوع من التخطيط المنظمات الكبيرة الحجم أكثر من المنظمات الصغيرة الحجم.

كما أن هناك عوائق في السلوك التنظيمي تؤثر على عملية التخطيط الإستراتيجي منها:¹

1- الاعتقاد أو الافتراض أن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية هيئة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الإدارة على كافة المستويات .

2- نظام الحوافز يركز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالأهداف الإستراتيجية في الأجل الطويل.

3- وجود نظم جديدة في التخطيط دون مشاركة الأفراد فيها، وأثارها على دوافع وسلوك الأفراد، والبيئة الثقافية للمنظمة بصفة عامة ، أي دون ما يسمى بالثقافة التخطيطية.

4- عدم توافر نظام للمعلومات يمد المديرين بالمعلومات عن البيئة المحيطة وإذا توفرت فغالبا ما تكون المعلومات ناقصة أو قد لا تلقى الفهم المقبول .

5- عدم تشجيع التفكير الابتكاري لسيطرة نمط التنظيم البيروقراطي والقيادة البيروقراطية بين أجزاء التنظيم.

¹ الكرفي مجيد ، الإحصاء والتنبؤ والتخطيط الإستراتيجي ، المعهد العربي للتدريب للبحوث الإحصائية ، عمان ، الأردن ، 2007 .

ثانيا : التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي :

واجهت المنظمات و المؤسسات التي تتبع التخطيط الاستراتيجي في عملها جملة من التحديات ومن أهم هذه التحديات ¹.

1- المنافسة الشديدة : ظهور منافسين جدد باستمرار ، وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية والعالمية مما يفرض صياغة و تطوير خطط استراتيجية كفؤة وبعيدة المدى .

2- العولمة : في ظل العولمة أصبح نشاط الأعمال الأكثر عالمية واقل محلية ، وزادت التحالفات العالمية ، وبالتالي زيادة مستويات المنافسة العالمية ، مما يفرض الاهتمام بالمدخل الاستراتيجي لإدارة المنظمات وتنمية التفكير الإستراتيجي لمواجهة هذه المتغيرات الدولية .

3- تعقد بيئة التخطيط الاستراتيجي : شهدت الألفية الثالثة تغيرات عميقة وسريعة للبيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال استوجبت احداث تغيرات جوهرية في الأساليب التخطيطية مع أوضاع البيئة الديناميكية.

4- عجز الموارد المتاحة وندرتها: ندرة معظم الموارد المطلوبة في القرن الواحد والعشرون سواء كانت مادية أو بشرية مثل الموارد المائية والمواد الغذائية والموارد البشرية جعل

¹ العزاوي نجم ملك الناظر، التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي - عمان - 2009 .

من الضروري مواجهة هذا التحدي الجديد بإعادة التخطيط الاستراتيجي بأساليب استراتيجية جديدة مبتكرة.

5-التغيرات التكنولوجية: ففي الألفية الثالثة يعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة للبقاء في عالم الأعمال، والتكنولوجيا في عالم اليوم تتغير بصورة سريعة وفي كل الصناعات ومن الضروري مواكبة هذه التغيرات بصورة مستمرة من خلال التخطيط الاستراتيجي المتميز بالمرونة.¹

6-زيادة معدلات التغيير: السمة الأساسية للألفية الثالثة في عالم متغير وفي كل اتجاهاته ومظاهره وبصورة متسارعة والاختراعات والابتكارات المتتالية والتصادمية ، وهذا يتطلب تخطيط استراتيجي ملائماً لكل هذه التغيرات.

7-تذبذب السوق : إنتعاش الأسواق تارة وانكماشها تارة أخرى يدل على عدم استقرار السوق، وهو تحدي جديد ومظهر من مظاهر عدم استقرار السوق ، فتدني اسعار العملات والطاقة والمواد الأولية وعجز الموازنات للدول المتقدمة والنامية اكبر دليل على ذلك ما يقتضي اعادة النظر في التخطيط الاستراتيجي لتلك المنظمات والدول التي لم تأخذ هذه التحديات بعين الاعتبار.

¹ بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي عقد في جامعة الزرقاء الخاصة ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية - تحت عنوان تداعيات الأزمة الاقتصادية العلمية على منظمات الأعمال (التحديات - الفرص - الآفاق في الفترة 03 إلى 05 /11/ 2009 ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا - كلية الأعمال).

خلاصة الفصل :

لقد تم في هذا الفصل تحديد المفاهيم التحليلية الخاصة في دراسة التخطيط الإستراتيجي بداية من نشأة وتطور التخطيط الإستراتيجي وصولاً إلى المفهوم العام للتخطيط الإستراتيجي الذي يعبر عن نظام شامل ومتكامل لتحديد خطوات العمل به من حيث السياسات والبرامج والإجراءات وتحديد الإستراتيجيات التي تسعى منظمة لتحقيقها في المستقبل وذلك في إطار رسالتها لتحقيق الأهداف المرجوة من أجل إبراز السمات والمقومات التي يقوم عليها التخطيط الإستراتيجي والأهمية منه لنجاح المنظمة .

الفصل الثاني :

الإطار النظري لإدارة

الأزمات

المبحث الأول : مفهوم إدارة الأزمات

نتطرق في هذا المبحث إلى تعريف إدارة الأزمة في المطلب الأول وفي المطلب الثاني إلى أسباب نشوء ومراحل تطور الأزمة لننتقل في المطلب الأخير إلى مراحل إدارة الأزمات.

المطلب الأول: تعريف إدارة الأزمات

قبل التطرق لمفهوم إدارة الأزمات سنشير إلى مفهوم الأزمة .

أولا " الأزمة : بحيث أن مفهوم الأزمة يعتبر من المفاهيم الشائعة الاستعمال في كافة المجالات حتى في حياتنا اليومية، هذا ما أدى إلى صعوبة وضع تعريف شامل للأزمة .

فالأزمة لغويا: تعرف في المعجم الوسيط الشدة والقحط أما في المنجد فإن أصل الكلمة

مشتق من زأم، زؤوما أي مات سريعا.¹

أما الأزمة بمعناها العام والمجرد هي تلك النقطة الحرجة، أو اللحظة الحاسمة التي يتحدد

عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل وإما للأسوأ، الحرب أو السلم.²

وهذا ما عبر عنه تشارلز ما كلياند " يصعب ويتعذر وضع تعريف شمولي لمعنى الأزمة

بسبب الكم الهائل من الدراسات التي نشرت خلال الأعوام الماضية حول مدلول الأزمة والتي

حاولت معالجة هذا المدلول من مختلف زواياه.³

¹ محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي اداري لحل الأزمات على المستوى الاقتصادي القومي والوحدات الاقتصادية، القاهرة، مكتبة مدولي، (2003)، ص 21.

² نفس المرجع، ص 23.

³ بن جامع لمياء، إستراتيجية الاتحاد الأوروبي في إدارة أزمات الشرق الأوسط (القضية الفلسطينية نموذجا)، مذكرة الماجستير (قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة ، 2010)، ص 09.

وتعددت استخدامات كلمة الأزمة على المستوى الأكاديمي والإعلامي ليصل عدد استخداماتها إلى 120 استخدام بعد إحصائيات أحد الكتاب.¹

أما الأزمة الدولية فيعرفها السيد عليوة، بأنها "تحول مفاجئ عن سلوك المعتاد، كما تعني جملة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف مفاجئ ينطوي على تهديد مباشر للقيم، أو المصالح الجوهرية للدولة مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق، وفي عدم التأكد وذلك حتى لا تنفجر الآلية في شكل صدام عسكري أو مواجهة.²

الأزمة هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرارا ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.³

وتعرف الأزمة بأنها أيضا: "ظل انتقاليا يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوئها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير.⁴

ولا شك أن هناك الكثير من المفاهيم الشائعة والتي قد تتشابه مع الأزمة في بعض خصائصها ولكنها في واقع الأمر ليست أزمة ونذكر منها على سبيل المثال :

¹ نفس المرجع السابق ، ص 10.

² عليوة السيد، إدارة الوقت والأزمات والادارة، القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، 2007، ص19

³ نفس المرجع السابق ، ص 33 .

⁴ محمد نصر مهنا، إدارة الأزمات، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2006، ص28 .

أ. الكارثة: Disaster

الكارثة لغويا : من كرت بمعنى الغم، تقول: فلان اشتد عليه وبلغ منه المشقة، والكارث هو الأمر المسبب للغم الشديد.¹

أما قاموس أكسفورد، فقد عرف الكارثة Disaster بأنها : "حدث يسبب دمارا واسعا ومعاناة عميقة، وهو سوء حظ عظيم."²

أما السيد عليوة، فقد عرف بأن الكارثة هي أحد أكثر المفاهيم التصاقا بالأزمات وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، وتعتبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلا ونجم عنها ضرر في الماديات أو كليهما معا.³

و مما تقدم نستطيع أن نجمل الفروقات بين مفهومي الأزمة والكارثة على النحو التالي :

الأزمة أعم وأشمل من الكارثة، فكلمة الأزمة تعني الصغيرة منها والكبيرة، المحلية والخارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات للأزمات مؤيدون داخليا وخارجيا، أما الكوارث وخاصة الطبيعية منها فغالبا لا يكون لها مؤيدون. في الأزمات نحاول اتخاذ قرارات لحل تلك الأزمات، وربما ينجح وربما نخفق، أما في الكارثة فإن الجهد غالبا ما يكون بعد وقوع الكارثة وينحصر في التعامل معها.

¹ عليوة السيد، إدارة الأزمات في المستشفيات، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 12 .

² محمد سرور الحريري، إدارة الأزمات السياسية واستراتيجيات القضاء على الأزمات السياسية الدولية، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012، ص 56 .

³ عليوة السيد، إدارة الوقت والأزمات والإدارة، مرجع سابق، ص 15 .

(2) الصراع والنزاع Cpnflict and Dispute وهو يعبر عن تصادم إرادات وقوى معينة بهدف

تحطيم بعضها البعض كلياً أو جزئياً أو الانتهاء بالسيطرة والتحكم في إدارة الخصم.¹

فيعرفه سعود عابد بأنه " تضارب المصالح والمبادئ والأفكار "، كما وقسمة إلى ثلاثة أقسام:

- الصراع الخفيف الحدة

- الصراع المتوسط الحدة

- الصراع شديد الحدة.²

3. المشكلة: Probleme

تعبر عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها، وتحتاج

عادة إلى جهد منظم للتعامل معها وحلها، وقد تؤدي إلى وجود أزمة ولكنها ليست بذاتها

أزمة.³

4. الحادث: Accident

وقد عرفه كل من السيد عليوة وحواش بأنه: " شيء مفاجئ عنيف تم بشكل سريع وانقضى

أثره فور إتمامه وقد نجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلاً وإنما تكون فقط أحد نتائجه.⁴

وحتى يمكن التعامل مع الموقف الخطير الذي يواجهه الكيان الإداري على أنه يشكل أزمة

فلابد أن يتوافر فيه مجموعة من الخصائص.

¹ كامل عبد الوهاب محمد، سيكولوجية إدارة الأزمات، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، ص21.

² سعود عابد ، إدارة الأزمات، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، ص35

³ محمد نصر مهنا، مرجع سابق، ص 29.

⁴ نفس المرجع، ص 31.

ويرى بعض العلماء أن الأزمات تتسم بالخصائص التالية:

في رأي لويس كمفورت L. Komfort فإن هناك ثلاث خصائص للأزمة تؤدي إلى إعاقة التعامل معها ومعالجتها وهي:

أ- عامل الشك أو عدم التأكد : Uncertainty.

ب- عامل التفاعل : Interaction.

ت- عامل التشابك والتعقيد : Complexity¹

أما السيد عليوة فيرى أن أهم خصائص الأزمات ما يلي:

أ- و نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.

ب- وتتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.

ت- تسود فيه ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات ومديرو الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.

ث- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ.

ج- و التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار.

¹ بن جامع لمياء، مرجع سابق، ص18.

ح- المفاجأة والسرعة التي تحدث بها، ومع ذلك قد تحدث رغم عدم وجود عنصر المفاجأة.

خ- التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة، والمهتمة وغير المهتمة واتساع جبهة المواجهة.

د- سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير.¹

ثانيا : إدارة الأزمة

وفي هذا الإطار نستطيع التطرق إلى مفهوم إدارة الأزمة من خلال مجموعة من العناصر أهمها تعريف إدارة الأزمات.

مفهوم إدارة الأزمة يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات.

ويرجع أحد الباحثين أصول " إدارة الأزمة " إلى الإدارة العامة (وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ، مثل الزلازل، والفيضانات، الأوبئة، والحرائق، والغارات الجوية، والحروب الشاملة).²

فإدارة الأزمات هي "نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل

¹ عليوة السيد ، إدارة الوقت والأزمات والإدارة ، مرجع سابق ، ص 42 .

² عليوة السيد، صنع القرار السياسي في منظمات الادارة العامة، مرجع سابق، ص251.

معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة".¹

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمة هي عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون الإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقا لمقتضيات الأمور".

كما تعني إدارة الأزمة " التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية".²

أما عبد الرحمن توفيق فقد عرف إدارة الأزمات بأنها: " فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك ". وقال أيضا بأنها: " التخطيط لما قد لا يحدث ".³

في ضوء المفاهيم السابقة للأزمة، وكذلك السمات الرئيسية المتفق عليها يمكن القول بأن إدارة الأزمة هي عملية إرادية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام

¹ أحمد، إبراهيم أحمد: " إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج، القاهرة، دار الفكر العربي، 2002، ص35

² نفس المرجع، ص ص (42 - 43)

³ سامي، محمد هشام حريز. المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات: الأسس النظرية والتطبيقية، عمان: دار البلدية 2006، ص 79.

كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار ويتجنب التهديدات والمخاطر، مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة .

وبطبيعة الحال تختلف عملية إدارة الأزمة عن الإدارة بالأزمات، إذ أن الأخيرة هي فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة وزعزعة استقرار بعض الأوضاع بهدف إحداث شيء من التغيير في ذلك النشاط لصالح مدبره.¹

المطلب الثاني : أسباب نشوء ومراحل تطور الأزمة :

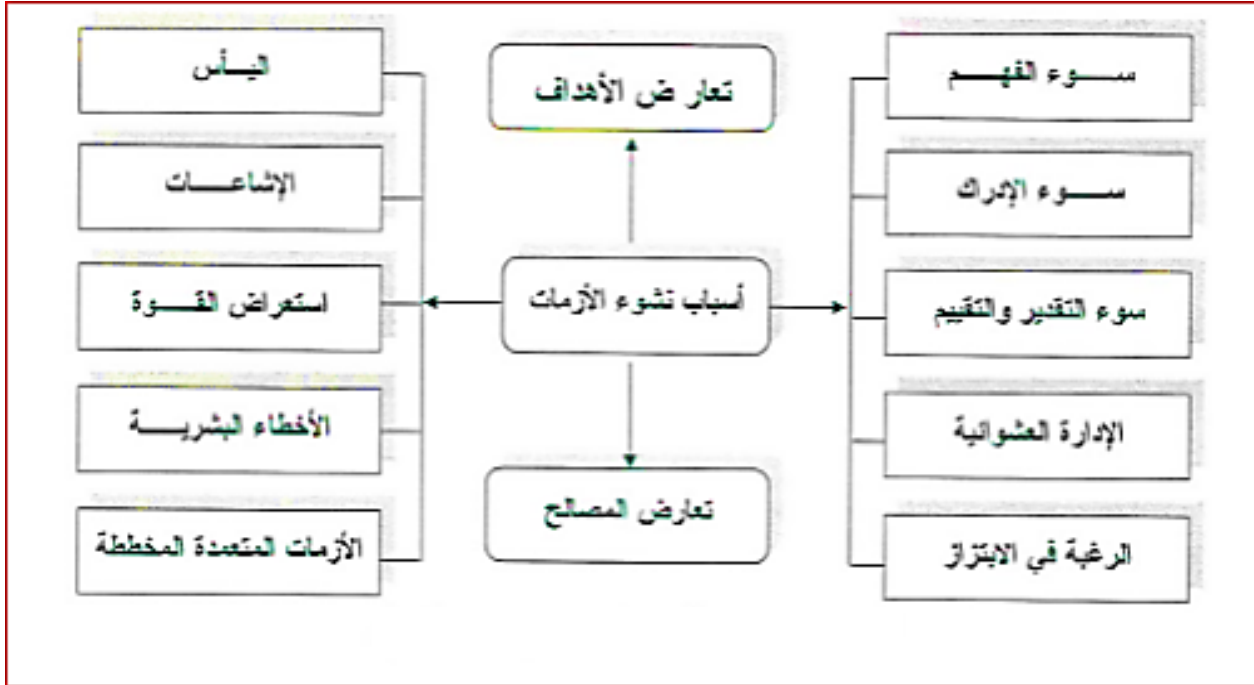
أولا : أسباب نشوء الأزمة:

لكل أزمة مقدمات تدل عليها، وشواهد تشير إلى حدوثها، ومظاهر أولية، ووسطى، ونهائية تعززها، ولكل حدث أو فعل تداعيات وتأثيرات، وعوامل تفرز مستجدات. وأيا ما كان فإن هناك أسباب مختلفة لنشوء الأزمات يظهرها لنا الشكل التالي:

¹ صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، الإسكندرية: مؤسسة الشباب الجامعية، 2007، ص 103.

شكل رقم 04 : يوضح أسباب نشوء الأزمات

المصدر : محسن أحمد الخضيرى ، ص (66)



ويمكن إيضاح تلك الأسباب على النحو التالي:

1- سوء الفهم: وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبيين هامين هما:

- المعلومات المبتورة.

- التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها.¹

2- سوء الإدراك: الإدراك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية حيث يمثل مرحلة استيعاب

المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور من خلالها، فإذا كان هذا

الإدراك غير سليم نتيجة للتشويش الطبيعي أو المتعمد يؤدي بالتالي إلى انفصام العلاقة بين

¹ محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص 51.

الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها، مما يشكل ضغطاً من الممكن أن يؤدي إلى انفجار الأزمة.¹

3- سوء التقدير والتقييم: يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات وعلى وجه الخصوص في المجالات العسكرية. وينشأ سوء التقدير الأزموي من خلال جانبين أساسيين هما:

- المغالاة والإفراط في الثقة سواء في النفس أو في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.

- سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه.²

4- الإدارة العشوائية: ويطلق عليها مجازاً إدارة، ولكنها ليست إدارة، بل هي مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية، وتتصف بالصفات الآتية:

أ- عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته للنشاط.

ب- عدم الاحترام للهيكل التنظيمي.

ت- عدم التوافق مع روح العصر.

ث- سيطرة النظرة الأحادية السوداوية.³

¹ نفس المرجع ، ص 52.

² محسن احمد الخضيرى، مرجع سابق، ص 56.

³ توفيق عبد الرحمان، إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث ، القاهرة: مركزا لخبرات المهينة للإدارة، 2002، ص 78.

5- الرغبة في الابتزاز : تقوم جماعات الضغط، وأيضا جماعات المصالح باستخدام مثل هذا الأسلوب وذلك من أجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، وأسلوبها في ذلك هو صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري.

6- اليأس: ويعد من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير، حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد " الأزمات النفسية والسلوكية والتي تشكل خطرا داهما على متخذ القرار.¹

7 - الإشاعات: من أهم مصادر الأزمات، بل إن الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين،، وتم توظيفها بشكل معين، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة، وإعلانها في توقيت معين.²

8 - استعراض القوة: وهذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل الكيانات الكبيرة أو القوية ويطلق عليه أيضا مصطلح "ممارسة القوة " واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أو حصول ضعف لدى الطرف الآخر أو للاثنتين معا.³

9- الأخطاء البشرية: وتعد الأخطاء البشرية من أهم أسباب نشوء الأزمات سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وتتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين، واختفاء الدافعية للعمل، وتراخي المشرفين، وإهمال الرؤساء، وإغفال المراقبة والمتابعة، وكذلك إهمال التدريب.

¹ توفيق عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 89.

² محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 54.

³ محسن أحمد الخضير، مرجع سابق، ص 63.

10- الأزمات المخططة: حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، ومن خلال التتبع تتضح لها الثغرات التي يمكن أحداث أزمة من خلالها .

11- تعارض الأهداف: عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك مدعاة الحدوث أزمة بين تلك الأطراف خصوصا إذا جمعهم عمل مشترك، فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته، والتي قد لا تتوافق مع الطرف الآخر .

12- تعارض المصالح: يعد تعارض المصالح من أهم أسباب حدوث الأزمات، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، ومن هنا يقوي تيار الأزمة¹

ثانيا : مراحل تطور الأزمة :

تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة، مثلها في هذا مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري. فكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها، وذلك للحد من آثارها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية.²

ويرى الخضيرى أن هناك خمس مراحل رئيسية لتطور الأزمة هي:

¹ جمال حواش، التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع، 2005، ص 59.

² عليوة السيد، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1997، ص ص 81، 82.

1- مرحلة الميلاد: وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (إحساس) مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه.

والأزمة غالباً لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم، ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته، هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، ويكون محور هذا التعامل هو "للتفيس الأزمة" وإفقادها مرتكزات النمو، ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خسارة أو دون أن تصل حداثها إلى درجة الصدام العنيف.¹

وتكون عملية التفيس في محورها العام هي:

- خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة، ويحولها إلى شيء ثانوي لا قيمة له
- معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي انشأ الأزمة.

- امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة وتشتيت جهودها في نواح أخرى)²

2- مرحلة النمو والانتعاش:

وتنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى - الميلاد - في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والانتعاش من خلال نوعين من المحفزات هما :

¹ محمد الصيرفي، إدارة الأزمات، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2007، ص 52.

² محسن احمد الخضير، مرجع سابق، ص 75

- مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.
- مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة، وقدرة على النمو والانتساع.
- وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة روافدها المحفزة والمقوية لها على النحو التالي:
- تحييد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة، سواء باستقطابها، أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة.
- تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها، وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة.¹
- 3- مرحلة النضج: تعد من أخطر مراحل الأزمة، ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة، وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته أو إحاطة هذه الذات بالقدسية والتأليه، وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها، وهنا قد تكون الأزمة بالغة الشدة، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل اتجاه الأزمة إلى

¹ محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص 41.

شيء وهمي، تنفتت الأزمة عنده، وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكل أو بآخر¹

4- مرحلة الانحسار والتقلص: تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءا هاما من قوتها، على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأموج البحر، موجة تندفع وراء موجة.²

5- مرحلة الاختفاء: وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو العناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، إلا أنه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلا من سلبيات³

المطلب الثالث : مراحل إدارة الأزمات

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولا عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها.

1- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر : Signal Detection

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر: أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جدا أن تقع الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها،

¹ محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 83

² كامل عبدالوهاب ، مرجع سابق ، ص 45

³ محسن أحمد الخضير ، مرجع سابق، ص 87.

وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران أو في بعض الأماكن الخاصة مثلاً تعبيراً عن غضب في صدور بعض العاملين، أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقاً، وربما تعني زيادة عدد أعطال الآلات فجأة إشارة إنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد، أو ربما تكون نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع.¹

وقد لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات Crisis Prone على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تنتبأ بقرب وقوع الأزمات، بينما يتوافر لدى المديرين في المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات Crisis Prepared مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى وإن كانت خافتة والأسوأ من ذلك أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات لا يعتمدون حجب إشارات الإنذار فحسب ولكنهم يعاقبون حملة الأخبار السيئة، وشعارهم: "No news, good news".²

2- الاستعداد والوقاية: Preparation / Prevention

يجب أن يتوافر لدى المجتمع الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تنتبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها، إذ تعتبر

¹ الحملاوي، محمد رشاد، إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط 2، 1995، ص 62.

² نفس المرجع، ص ص 62-63.

الزلازل والحرائق والسيول وانهيارات المباني القديمة أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول، حيث انعكس ذلك على خطط الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني، بما تتضمنه من تدريب للأفراد واختيار للمعدات وما إلى ذلك، ولكن تعرض المباني الحديثة متعددة الطوابق للانهيار لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جدا من الناس أن يتصرف بهدوء وبكفاءة دون أن يكون مدربا على ذلك، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة نتيجتها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفة لديه تماما.¹

3- احتواء الأضرار والحد منها: Containment / Damage Limitation من سوء الحظ، بل إنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، وعلى ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى في أي مجال للحماية من الأزمة.²

ويعد تسرب المواد الكيماوية من أخطر الأزمات التي يمكن أن تعرض الناس والبيئة المخاطر لا حدود لها، وإذا أخذنا تسرب الوقود من صهاريج شركات أنابيب البترول وما يترتب عليه من تشريد العديد من الأسر وإتلاف الأراضي الزراعية والمحاصيل، وكذلك

¹ صادق، أمنية مصطفى، إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات، القاهرة: الدار المصرية، اللبنانية، 2002، ص95.

² شريف، منى صلاح الدين، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، القاهرة: البيان للطباعة والنشر، 1998، ص 128.

تعريض العديد من القرى للحرائق وتهديد الأرواح والممتلكات والثروة الحيوانية، فإننا ندرك أبعاد أهمية احتواء الأضرار التي تنشأ عن مثل هذه الأزمات.¹

4 - استعادة النشاط: Recovery تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الإستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقة العناصر والعمليات والأفراد، الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة.

وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأ جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً.²

5 - التعلم: Learning المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث أن التعلم يعد أمراً حيوياً، غير أنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة، ولكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام الفرع ، إن استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة رهن بتوافر حس مرهف

¹ الحملاوي محمد رشاد، التخطيط لمواجهة الأزمات: عشر كوارث هزت مصر، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1995، ص ص 48-53.

² محمد فتحي، الخروج من المأزق: فن إدارة الأزمات، القاهرة: دار النشر الإسلامية، 2002، ص 184.

لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الغير ويتصور نفسه أو أحب الناس إليه يمرون بتجربة الغير.

والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات، أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية، أو البحث إدعاءات كاذبة.

المبحث الثاني : إستخدامات إدارة الأزمات

نتطرق في هذا المبحث الثاني في مطلبه الأول إلى أساليب إدارة الأزمات متمثلة في الطرق التقليدية والطرق الحديثة أما المطلب الثاني إلى مقومات إدارة الأزمات لننتقل إلى المطلب الثالث التركيز على العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات .

المطلب الأول : أساليب إدارة الأزمات

هناك نوعان من أساليب حل الأزمات الأول معروف متداول، ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها، قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية:

أولا الطرق التقليدية: نجد من أهم طرقها ما يلي:

1- إنكار الأزمة: حيث تتم ممارسة تعميم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وإن الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها.

وتستخدم هذه الطريقة غالباً في ظل الأنظمة الدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانه الإداري، وأفضل مثال لها إنكار التعرض للوباء أو أي مرض صحي وما إلى ذلك.

2- كبت الأزمة: وتعني تأجيل ظهور الأزمة، وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.¹

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

4- بخس الأزمة: أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها)، وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير هامة.

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

6. تفريغ الأزمة: وحسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة و متعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.²

ويكون التفريغ على ثلاث مراحل:

¹ العماري، عباس رشدي، إدارة الأزمات في عالم متغير، القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر، 1993، ص 22 .

² عليوة السيد، إدارة الوقت والأزمات والإدارة، مرجع سابق، ص 86.

أ - مرحلة الصدام: أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة اللازمة لمعرفة مدى قوة الأزمة ومدى تماسك القوى التي أنشأتها.

ب- مرحلة وضع البدائل: وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام.

ج- مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل: أي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكييف أصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع أصحاب كل فرع من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل ماذا تريد من أصحاب الفرع الآخر وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لإجبارهم على قبول التفاوض.¹

7- عزل قوى الأزمة: يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها وذلك من أجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها.

ثانيا : الطرق الحديثة: وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته وأهم هذه الطرق ما يلي:

1- طريقة فرق العمل: وهي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل.

¹ عليوة السيد، إدارة الوقت والأزمات والإدارة، مرجع سابق، ص 86

وهذه الطرق إما أن تكون مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.

- طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات: حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة.

وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.

3- طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات: وهي أكثر الطرق تأثيرا وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري، وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

4- طريقة الاحتواء: أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.

5- طريقة تصعيد الأزمة: وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.

6- طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها: وهي من انجح الطرق المستخدمة حيث يكون الكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا أو اجتماعيا أو دينيا أو اقتصاديا أو ثقافيا أو إداريا

وغيرها، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزموية ومن طرقها الشائعة هي:

- أ- التحالفات المؤقتة
 - ب- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.
 - ت- تزعم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي.¹
- 7- طريقة تفتيت الأزمات: وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزموية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.²
- 8- طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل: وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا مكن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:

- أ- ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة.
- ب- استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة.

¹ عايد سعود سراج، "إدارة الأزمات"، الرياض، مجلة الحرس الوطني، العدد 144، 1415هـ، ص 39. (2) نفس المرجع، ص 45.

² الوكيل بسيوني، مرجع سابق .

ت- تصفية العناصر القائدة للأزمة.

ث- إيجاد قادة جدد أكثر تفهماً.¹

9- طريقة الوفرة الوهمية: وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات، فقدان المواد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتاً.

10- احتواء وتحويل مسار الأزمة: وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرازاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها.²

المطلب الثاني : مقومات إدارة الأزمات

إن التعامل مع الموقف الأزموي وإدارة الأزمة يتطلب استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، وفي الوقت ذاته تتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل.

ومن هنا تحتاج إدارة الأزمات إلى احتياجات إدارية خاصة وأيضاً إلى مهارات إدارية

خاصة، ومن هنا يطلق عليها البعض مصطلح الإدارة بالاستثناء Exception Management

By حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية، وعن الهيكل التنظيمي القائم

¹ Randam. L. (1969). Randam House Dictionary of English. New York, Rnadam House, P.491.

² فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات: الأسس المراحل الالية، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002، ص 17.

وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل Task Force لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة.¹

ويمكن أن نحدد أبرز مقومات الإدارة الفعالة للأزمات من خلال أدبيات الدراسة التي تطرقت لتلك المقومات فيما يلي:

1- تبسيط الإجراءات وتسهيلها: لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، وأيضاً لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته.²

2- إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية: لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها، ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة.³

3 - تقدير الموقف الأزموي: لا بد أن يشمل تقدير الموقف الأزموي تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة، والمساعدة لها، والمؤثرة فيها،

¹ Norman Pheleps: "Setting UPA crisis Recovery plan": Journal of Buisness strategy, vol. 6. N° 4, 1986, P.6.

² فهد أحمد الشعلان، مرجع سابق، ص 24.

³ محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص ص 72، 74.

ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها.¹

4 - تحديد الأولويات: بناءً على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة.

5 - تفويض السلطة: يعد تفويض السلطة " قلب " العملية الإدارية النابض، وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواء في إدارة الأزمات، أو في نطاق فريق المهام الأزمومية، ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها.²

6 - فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر: تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف.³

¹ أبو شامة عباس، "إدارة الأزمة في المجال الأمني"، الإمارات، شرطة الشارقة، مجلة الفكر الشرطي، م4، العدد3، 1995، ص 30.

² نفس المرجع، ص 31.

³ محسن أحمد الخضير، مرجع سابق، ، ص 250.

7 - الوفرة الاحتياطية الكافية: الأزمة تحتاج إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن التواجد في موقع الأزمة، كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث، إضافة إلى ما يمتلكه القطاع الخاص من معدات وإمكانيات كبيرة يمكن توظيفها، والاستفادة من القوى البشرية المخلصة والتي من الممكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمة وإتاحة فرصة العمل التطوعي وفق أسس مدروسة .

8 - التواجد المستمر في مواقع الأحداث: لا يمكن معالجة أزمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، لذا فإن التواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد أسلوبين أساسيين هما:

أ- التواجد السري في موقع الأحداث.

ب- تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات.¹

9 - إنشاء فرق مهمات خاصة: وهذه تفيد أكثر في الجوانب الأمنية، حيث أنه ونظرا للتباين الأزمات واختلاف طبيعتها فإن من الضرورة إنشاء فرق المهمات الخاصة وذلك للتدخل السريع عند الحاجة إليها، على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعال حسب نوع وحجم المهمة، كما يجب الاستفادة من الدول الأخرى وذات السبق في هذا المجال.²

10 - توعية المواطنين: في الحقيقة لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون إعلام وتوعية المواطنين والمقيمين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، حيث أن وعيهم بالدور

¹ الحملاوي محمد رشاد ، مرجع سابق، ص 72 .

² الحملاوي محمد رشاد ، مرجع سابق، ص 73.

المطلوب منهم يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة، مما يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعوية في هذا الإطار، كما أنه يتطلب حملة إعلامية على كافة المستويات تستخدم كافة وسائل وأساليب الاتصال الجماهيري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة والمساعدة التي ينتظر المواطنون تقديمها.¹

11- الخطة الإعلامية في الأزمة: تعد الخطة الإعلامية من أهم مقومات إدارة الأزمات، والضرورة تحتم وجود سياسة إعلامية قبل وأثناء وبعد الأزمة.

ونظرا لما للإعلام من أهمية كبرى في إدارة الأزمات، ولأنه عندما يهمل الدور الإعلامي يكون لذلك انعكاس سلبي على عملية إدارة الأزمة، لذا يقترح إزاء ذلك تعيين متحدث رسمي على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة بحيث يتولى الإدلاء بكافة التصريحات عن الأزمة.²

المطلب الثالث: علاقة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

يعتبر التخطيط الاستراتيجي عاملا ومتطلبا أساسيا في إدارة الأزمات من خلال الدور الأساسي الذي يلعبه ويمكن ذلك من خلال:

أ. تسهيل عملية التخطيط ووضع الجداول الزمنية لها، ومراجعة الخطط التي تأتي من المديرين على طول خط السلطة للتأكد من صدقها وعدم التعارض بينها.

¹ جمال حواش، مرجع سابق، ص 65.

² توفيق عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 64، 65.

ب. دراسة العوامل البيئية والتنبؤ بها وتشخيص أثارها الحالية والمحتملة على المنظمة والربط بين أهداف المنظمة وإمكاناتها والقيود والفرص المتاحة لها، حيث كثيرا ما تنقص المديرين المهارات الكافية لإجراء هذه التنبؤات.

ج - تحديد المشكلات الإستراتيجية ووضع البدائل المختلفة لمعالجتها.¹

د - تقديم المشورة للمديرين على طول خط السلطة أثناء عملية التخطيط وذلك بتفسير التنبؤات والفروض والبدائل المختلفة.

هـ - التقييم المستمر لإستراتيجية المنظمة وذلك بناء على المعلومات التخطيطية والرقابية بما يساعد على تحسين جودة اتخاذ القرارات.²

و. تهيئة المناخ التنظيمي المحيط بالمنظمة للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية، ومحاولة تغيير هذا المناخ وذلك بالتعاون مع أخصائي التنظيم لإدخال التغيرات التنظيمية المطلوبة.³

فالتدريب عن التخطيط للأزمات يعد من المسلمات الأساسية في المنظمات الناجحة.

* يعتبر التخطيط الاستراتيجي مسؤولية الإدارة العليا في المنظمة فهي تقوم بـ:⁴

1. تحديد دور المنظمة في المستقبل.

¹ العزاوي نجم، "أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي يعقد في جامعة الزرقاء الخاصة - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تحت عنوان "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال"،

2006، ص 25. متحصل عليه من الموقع: <http://www.arabbarometor.org/s1957> تم زيارة الموقع : 12 مارس 2013

² الحملاوي محمد رشاد ، التخطيط لمواجهة الأزمات : عشر كوارث هزت مصر، مرجع سابق، ص 65

³ توفيق عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 65

⁴ الحملاوي محمد رشاد ، التخطيط لمواجهة الأزمات : عشر كوارث هزت مصر، مرجع سابق، ص 68 .

2. تحقيق تكيف المنظمة مع البيئة الخارجية.
 3. وضع الخطوط الرئيسية للإستراتيجية.
 4. وضع وتهيئة المناخ اللازم لمشاركة الإدارة على كافة المستويات الإدارية والأخصائيين الفنيين في عملية التخطيط.
- ومن المهم مشاركة المديرين على طول خط السلطة في عملية التخطيط الاستراتيجي لمشاركتهم من أهمية كبيرة في نجاح تنفيذ الخطة وهذا يتطلب تهيئة المديرين وتدريبهم، حيث تبين الدراسات أنه كما زاد وعي المديرين وإدراكهم وفهمهم لعملية التخطيط الاستراتيجي، كلما كانت استجابتهم إيجابية للمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي ونجاح تنفيذ الخطط الإستراتيجية المطلوبة عندما توضع موضع التنفيذ.¹
- اهتم علم الإدارة بالتخطيط والاستعداد لمواجهة الأزمات، والدراسات اهتمت بعملية اتخاذ القرارات أثناءها، وأخرى تخصصت بأسلوب توفير المعلومات، وعملية الاتصالات، إبان الأزمة، ومن ثم تعددت مفاهيمها، وتركز بعضها في موقف الأزمة، أو نتائجها الايجابية أو السلبية وفي هذا الإطار، كان الاهتمام بالإجراءات الوقائية، أو الاستجابة المطلوبة².

¹ نفس المرجع ، ص 71

² العزاوي نجم، مرجع سابق، ص 36.

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل تم التطرق للإطار النظري لإدارة الأزمات من خلال تعرف على مفهوم ادارة الأزمات وأسباب نشوء الأزمة ومراحل تطورها وأهمية إدارة الأزمات في مواجهة المخاطر التي تتعرض لها المنظمة للوصول إلى حلول وقائية للتعامل مع الأزمات وكذا دور التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بإدارة الأزمات من أجل للمحافظة على السير الحسن للمنظمة وضمان إستقرارها ونجاحها .

الفصل الثالث :

دراسة ميدانية

للمؤسسة العمومية

الإستشفائية احميدة بن

عجيلة بالأغواط

تمهيد :

أصبحت الدراسات والأبحاث بمختلف مجالاتها لا يكتفي بمجرد التفسيرات النظرية بل تسعى إلى التقرب من الواقع الإجتماعي وذلك بإجراء دراسات ميدانية لتحقيق الكثير من النتائج والأهداف ، حيث تظهر حاليا النتائج الكثيرة التي بلغتها الدراسات والأبحاث في الدول المتقدمة نظرا لتقدم أساليب البحث العلمي وإستخدام المناهج والتقنيات المختلفة لإستغلالها في تحليل دراسة الواقع الإجتماعي والوصول إلى نتائج علمية ، ولا يكون ذلك إلا بالنزول إلى الميدان وهو الجانب المهم في الدراسة ، ولهذا وبعد إستعراض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات وعلاقة التخطيط الإستراتيجي بإدارة الأزمات.

- سوف نقوم من خلال هذا الفصل محاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات العمومية الخدماتية والمتمثلة في المؤسسة العمومية الإستشفائية احميدة بن عجيلة بالأغواط وعليه سنقوم في هذا الفصل بالتعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة وإبراز أهم الخطوات والإجراءات المنهجية بدءا بمجال الدراسة ، والمنهج المعتمد ، ادوات جمع البيانات والعينة وكيفية تحديدها ، وتحليل وعرض ونتائج الدراسة .

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تعريف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أحميدة بن عجيلة بالأغواط ، ثم التعرف على هيكلها التنظيمي في المطلب الثاني .

المطلب الأول : نبذة لتعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية أحميدة بن عجيلة بالأغواط

في بداية الأمر يمكن التطرق إلى تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية بصفة عامة هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي¹ من خلال هذا التعريف يتضح أن المؤسسة الإستشفائية تتميز بما يلي :

- 1-لديها ذمة مالية خاصة بها في تقسيم الهيكل المالي للدولة
 - 2-لديها ميزة التسيير والتنظيم الإداري كباقي المؤسسات العمومية .
 - 3-تتمتع بالشخصية المعنوية ما دام المسير الأول هو المدير فهو يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع الأعمال والحالات (حق التضامن) .
- كما أن تمتعها بالشخصية المعنوية وإستقلاليتها عن السلطة الوصية لا يعني الإستقلالية المطلقة في مواجهة السلطة الوصية ، بل يظل مقيدا بالنطاق الذي حدده له المشرع ويخضع لرقابة وإشراف الوزارة المكلفة بالصحة بواسطة الوصاية الإدارية حيث توضع تحت وصاية الوالي²

*- وفي سنة 1984 ثم إنشاء مستشفى مركزي لمدينة الأغواط من طرف الشركة الفرنسية Bouying وقد تم بدأ العمل به سنة 1985 والتي خضعت إلى قرار الإنشاء وفق المرسوم التنفيذي رقم 81 - 242 المؤرخ في 06 ذي القعدة الموافق ل 05 سبتمبر 1981 الذي يتضمن إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها وصنفت هذه المؤسسة وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 07 - 140 المؤرخ في 19 ماي 2007 ضمن المؤسسات العمومية الإستشفائية .

¹ محمد بوبقيرة ، داود إدارة الجودة في الإرتقاء بخدمات القطاع الصحي في الجزائر - رسالة ماجستير - كلية علوم التسيير والإقتصاد ، جامعة البليدة ، الجزائر ، 2006 ، ص 115

² نفس المرجع ، ص 120 .

وبناء على هذا المرسوم فقد تم تحويل القطاع الصحي إلى المؤسسات العمومية الإستشفائية بالأغواط ، وبالنسبة لتسمية المؤسسة بإسم الشهيد أحميدة بن عجيلا فكانت يوم 05 جويلية من سنة 2000 ، ومن حيث الموقع فهي تقع بالقرب من الطريق رقم 01 للولاية ومن الجهة الشمالية لمدينة الأغواط¹

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

ان الهيكل التنظيمي يسير لحل المؤسسة إستشفائية ومؤسسة عمومية للصحة الجوارية بحيث تتكون المؤسسة العمومية الإستشفائية بالأغواط من جانبين أساسيين هما الجانب :
الجانب الاداري والجانب الطبي الذي يسيرهما المدير الذي يعين بقرار من طرف الوزير المكلف بالصحة وينتهي مهامه بنفس الشكل ويساعده في تأدية مهامه أربع مديريين مساعدين يكلفون على التوالي :

1- المدير الفرعي للمالية والوسائل

2-المدير الفرعي للنشاطات الصحية

3-المدير الفرعي لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة

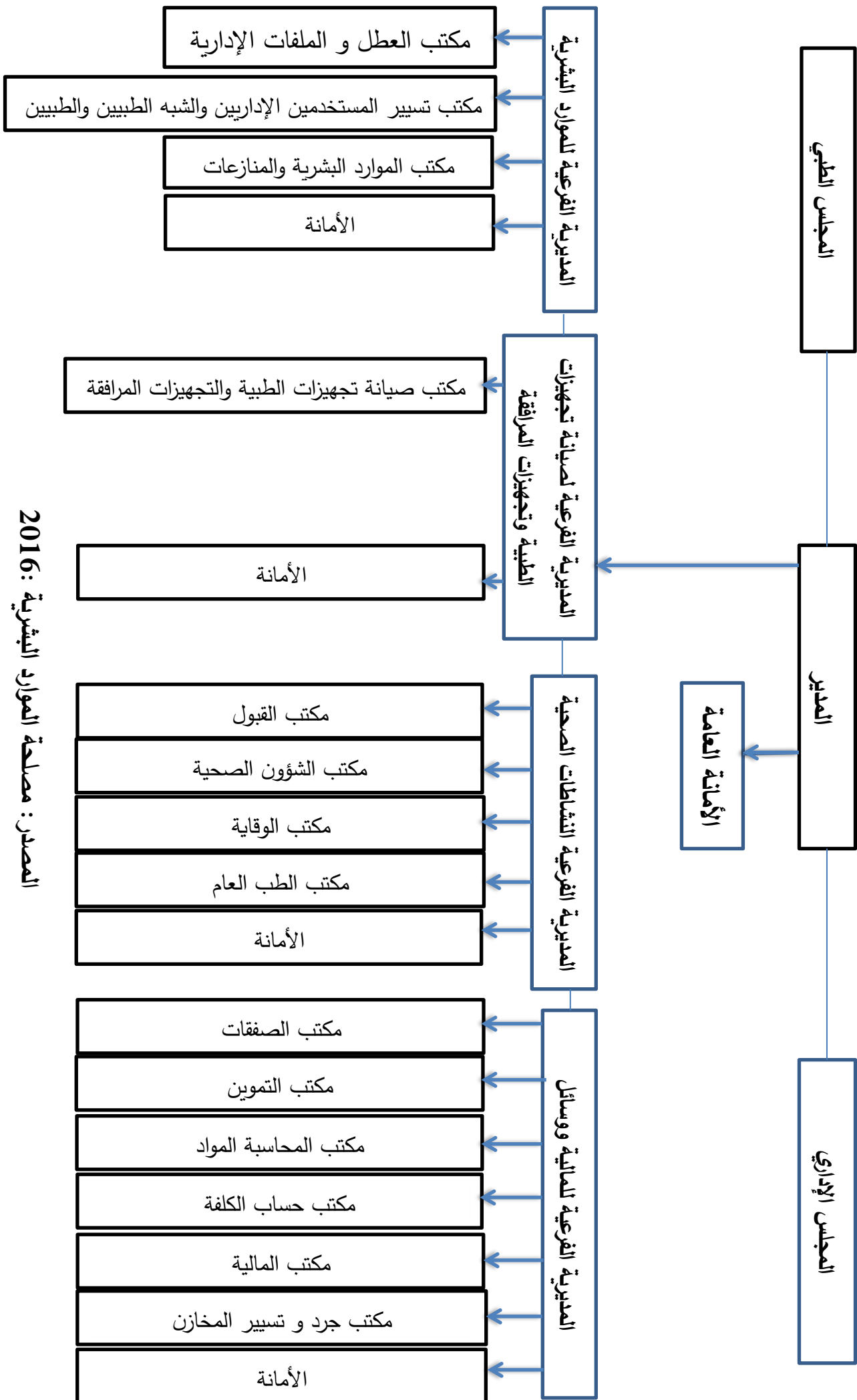
يعينون بقرار من الوزير المكلف بالصحة باقتراح من مدير المؤسسة ولكن يعتبر المدير هو المشرف الرئيسي على تسير شؤون المستشفى إدارية وتقنية واتخاذ القرارات لضمان السير الحسن للمؤسسة الصحية وبالنسبة للمؤسسة العمومية الإستشفائية احميدة بن عجيلا بالأغواط فتحدد مهامها من خلال الهيكل التنظيمي الخاص بها وهذا ما يوضحه الشكل رقم

05

¹ أحمد سويس ، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين ، شهادة دكتوراة العلوم في علم الاجتماع - جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر ، 2018 ، ص 206 .

الشكل رقم 05: يوضح الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالأغواط

الهيكل العام للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالأغواط



المصدر: مصلحة الموارد البشرية: 2016

- المجلس الإداري:

يعين أعضاؤه من طرف الوالي وهم:

- ممثل عن الوالي (رئيسا).

- ممثل عن الهيئات الاقتصادية.

- ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي.

- ممثل عن المجلس الشعبي الولائي.

- ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة.

- ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبون نظراؤه.

- ممثل عن جمعيات مرتفقي الصحة.

- ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة.

- رئيس المجلس الطبي.

يحضر مدير المؤسسة العمومية الإستشفائية مداولات المجلس الإداري برأي استشاري.

ويقوم المجلس الإداري باتخاذ القرارات في مجال تمويلات، الاعتماد، الميزانية، المخطط

السنوي والإحصائيات وحساب التسيير الإداري السنوي ويتداول على الخصوص:

- مخطط تنمية المؤسسة على المددين القصير والمتوسط .

- مشروع ميزانية المؤسسة.

- مشاريع الاستثمار والحساب الإداري.

- البرنامج السنوي لحفظ البيانات والتجهيزات الطبية والمرافقة وصيانتها.

- العقود المتعلقة بتقديم العلاج مبرمة مع شركاء المؤسسة لاسيما هيئات الضمان

الاجتماعي والتأمينات الاقتصادية والتعاضدية والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات

الآخر.

الفصل الثالث :دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الإستشفائية احميدة بن عجيبة بالأغواط

- مشروع جدول تعداد المستخدمين والنظام الداخلي للمؤسسة.

- الصفقات والعقود والاتفاقيات طبقا للتنظيم المعمول به.¹

المجلس الطبي:

يعتبر المجلس الطبي هيئة استشارية تشارك بصفة فعالة بحيث يكلف بدراسة المسائل التي

تهم المؤسسة وإبداء رأيه الطبي والتقني فيها ولاسيما ما يأتي:

- التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية.

- مشاريع الصحة والسكان. برامج التظاهرات العلمية والتقنية.

- إنشاء هياكل طبية أو إلغائها.

يقترح كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة وسيرها لاسيما العلاج والوقاية.

وهو يضم مجموعة من الأعضاء هم كما يأتي:

- مسؤولي المصالح الطبية. الصيدلي المسؤول عن الصيدلية.

- جراح أسنان.

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

- ممثل عن المستخدمين الاستشفائيين الجامعيين عند الإقتضاء.

ينتخب رئيس المجلس ونائبه من طرف الأعضاء.²

- المدير :

يشرف المدير على السير الحسن للمؤسسة ويمثل المؤسسة أمام العدالة وهو الأمر بالصرف

وله عدة مهام أخرى يساعده في مهامه أربع (04) مدراء فرعيين كل واحد بتسيير مديرية

فرعية وهم كالتالي:

¹ مصدر مصلحة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الإستشفائية أحميدة بن عجيبة بالأغواط.

² المصدر نفسه .

الفصل الثالث :دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الإستشفائية احميدة بن عجيبة بالأغواط

- **المديرية الفرعية للمالية والوسائل** : يترأسها مسؤول مؤهل بمثابة مدير فرعي وتقوم هذه المديرية على التكفل بكل الشؤون المالية للمؤسسة وهي تتفرع إلى عدة مكاتب:

* **مكتب الصفقات** : هو المتكفل بعقد وتطبيق الصفقات التي يتم الاتفاق عليها بين المستشفى ومؤسسات أخرى حسب البنود المتفق عليها.

* **مكتب التمويل** : تقدم له الطلبات اللازمة والضرورية التي تحتاج إليها المؤسسة وبعد دراستها حسب الأولوية وحسب الميزانية المتوفرة يقوم بتحضير وصولات لشراء ما يلزم أي أنه هو الذي يعود إليه قرار تحديد وتمويل المؤسسة بدا يلزمها.

* **مكتب محاسبة المواد** : يقوم بكتابة الثمن الفردي و الإجمالي للمواد موجود على وصولات التي استلمها من مكتب التمويل على سجلات.

* **مكتب حساب الكلفة** : هو المسؤول عن حساب الإجمالي للمواد المدونة على الفواتير وإنجاز فاتورة إجمالية ليتم تسليمها إلى مكتب المالية.

* **مكتب المالية** : يتكلف هذا المكتب بشراء الأشياء المدونة على الفواتير التي تأتي كما لديه قسم خاص بإنجاز الأجور للموظفين والثاني خاص بتسيير الحوالات.

* **مكتب جرد وتسيير المخازن** : يقوم هذا المكتب بجرد المواد التي دخلت المؤسسة وهو المسؤول عن توزيع وتسيير كل ما هو موجود في المخازن من مواد ومستلزمات أخرى.

- **المديرية الفرعية للنشاطات الصحية:**

* **مكتب الوقاية**: يحرص هذا المكتب على التأكد من وقاية المؤسسة وكذلك المدينة من كل الأمراض المعدية والخطيرة يتكلف بإجراء فحوص للأشخاص مشكوك فيهم وعزلهم بأمكان خاصة واتخاذ الإجراءات اللازمة.

* **مكتب الطب العام** : يشرف على تسيير الأمور متعلقة بالطب العام الفحص، العلاج، برمجة المداومات بالنسبة للأطباء ... الخ).

* مكتب الشؤون الصحية : يشرف على تسييره طبيب منسق يعمل على إعداد وتطبيق برامج الصحية المعدة سنويا من طرف الوزارة أو مديرية الصحة.

* مكتب القبول والاستعلامات : وهو الذي له سلطة الإحصاء الكامل لجميع المرضى متواجدة على مستوى المصالح الاستشفائية للمؤسسة وبواسطة ملفات التي تحفظ على الكمبيوتر كذلك، وكما به مكتب خاص يعمل على جمع المحاصيل مالية في جميع الهياكل الصحية التي تقع بالمستشفى وتقدم خدمات صحية بأنواعها (فحص الطبي، إيواء المرضى... الخ) .

- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة:

مكتب صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة : يسهر هذا المكتب على صيانة كل التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة لها بوجود أو استدعاء ذوي الاختصاص.

- المديرية الفرعية للموارد البشرية وهي المديرية المسؤولة عن تسيير الموارد البشرية من ناحية التوجيه والإحصاء والمتابعة الدائمة للحياة المهنية للعمال من حيث التكوين والتحويل والانتداب وغيرها من الحركات المهنية وتتفرع منها عدة مكاتب هي كالتالي:

* مكتب الموارد البشرية والمنازعات : يتكفل هذا المكتب بحل النزاعات التي تقع وتسويتها وديا سواء كانت داخلية أو خارجية للموظفين والتي لذا علاقة مباشرة بالعمل.

* مكتب تسيير المستخدمين الإداريين والشبه الطبيين والطبيين : يتكفل هذا المكتب بمتابعة المسار المهني للموظف (تعيين، تثبيت، ترقية، الانتداب، الاستيداع، التقاعد. الخ) أي كل الإجراءات الإدارية التي تتعلق بمسار المهنة للموظفين بالمؤسسة.

* مكتب العطل والملفات الإدارية (الأرشفة): تحفظ فيه كل الملفات الخاصة بالمستخدمين الذين لا يزالون يمارسون مهامهم بالمؤسسة وتحفظ أيضا على الكمبيوتر لمعرفة رصيد المتبقي لكل موظف في العطل السنوية.¹

¹ . مصدر السابق ، نفسه .

*** الهياكل الطبية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالأغواط:**

إضافة إلى الهياكل الإدارية المكلفة بالتسيير الإداري نعلم أن نشأة المؤسسات الصحية هو التكفل الصحي بالمواطنين وهي المهمة الرئيسية لها لذا نجد في جل المؤسسات الصحية عدة مصالح تختلف باختلاف نوع وصنف المؤسسة ويمكن لنا تعداد بعض الهياكل الطبية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالأغواط كما يلي:

أ-المصالح الإستشفائية:

- 1- مصالح طب الرجال.
- 2- مصالح طب الأطفال.
- 3- مصالح أمراض النساء.
- 4- مصلحة الإنعاش الطبي.
- 5- مصلحة طب العيون.
- 6- جراحة وتقويم العظام.
- 7- مصلحة التوليد.
- 8- قسم الجراحة العامة والأذن والحنجرة.
- 9- مصلحة أمراض الكلى.
- 10- مركز تصفية الدم.

ب- المصالح التقنية:

- 1- مصلحة الصيدلية.
- 2- مصلحة المخبر.
- 3- مصلحة الأشعة.
- 4- مصلحة الطب الوقائي¹

¹ مصدر السابق ، نفسه .

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

ويحتوي هذا المبحث مجالات الدراسة في المطلب الأول وفي المطلب الثاني أدوات جمع

البيانات وأخيرا في المطلب الثالث عينة الدراسة.

المطلب الاول: مجالات الدراسة

ان أي دراسة تتناول الجانب الميداني لابد لها من تحديد مجالها المكاني والزمني والبشري

وذلك قصد اعطاء الطابع السوسيولوجي لها من حيث اسقاط الجانب النظري على الجانب

التطبيقي للدراسة.

أولاً: المجال المكاني

أجريت هذه الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية(احميدة بن عجيلة بالأغواط)-

مصلحة الكوفيد19-حيث أن هذه المؤسسة الصحية تحتوي على عدد كبير من مختلف

الفئات المهنية(العمال المتعاقدون,الاسلاك المشتركة,الممارسون الطبيون,الشبه الطبيون).

ثانياً: المجال الزمني

لقد بدأت الدراسة الميدانية بعد الانتهاء من الدراسة النظرية بمدة زمنية طويلة نوعا ما وهذا

نظرا للظروف التي أحلت بالوطن والعالم ككل في ظل جائحة الوباء التي أخرت نوعا ما من

قيامنا بالدراسة الميدانية في وقتها المحدد. وعلى كل، فلقد قمنا بهذه الدراسة على فترات

متقطعة وعلى مراحل مختلفة، بداية يوم 05 / 05 /2021 زيارة أولى المؤسسة العمومية

الفصل الثالث:دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية احميدة بن عجيبة بالأغواط

الاستشفائية بالأغواط, قصد أخذ الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية. ومرت هذه الدراسة بمراحل :

المرحلة الاولى من: 09 / 05 /2021 إلى غاية 13 / 05 / 2021 أين قمنا بالتعرف على الادارة عن قرب من خلال التقرب من مسؤول الموارد البشرية بالمؤسسة, قصد طلب المعلومات الأولية اللازمة ،مثل مهام ودور مصالحها، طبيعة العمل، الهيكل التنظيمي النظام الداخلي لها.

المرحلة الثانية : فامتدت من: 16 / 05 /2021 الى غاية 23 / 05 / 2021 وخصصنا هذه المرحلة :

- إجراء بعض المقابلات مع رئيس مصلحة الكوفيد19 .
- الملاحظة المباشرة قصد التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في مواجهة ازمة جائحة كورونا ومتابعة أعمال المسؤولين والمشرفين.¹
- تجربة الاستثمار على عينة من العمال للقيام بالتعديلات اللازمة عليها.

المرحلة الثالثة والأخيرة والتي امتدت من 26 / 05 /2021 إلى غاية 07 / 06 /2021 في هذه المرحلة قمنا بتوزيع الاستثمار على جميع عينة الدارسة والمقدر عددهم ب: 160.

ثالثا: المجال البشري

¹ من إعداد الطالب

الفصل الثالث:دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية احميدة بن عجيبة بالأغواط

حينما نتكلم عن المجال البشري فإننا نقصد به تحديد مجتمع الدراسة أو مجموعة الأشخاص الذين ستجرى عليهم الدراسة, وقد قمنا بالاعتماد على مختلف الفئات المهنية المتواجدة بالمؤسسة محل الدراسة.

ويتكون العدد الاجمالي للعمال على مستوى المؤسسة مجال الدراسة حوالي:757 يتوزعون كالاتي:

- 187 عمال متعاقدون.

- 127 أسلاك مشتركة.

- 241 ممارسون طبيون.

- 202 الشبه الطبيون.

وعلى هذا فلقد قررنا أن يكون مجتمع البحث متكون من 160 شخص يتوزعون على جميع مصالح المؤسسة الاستشفائية.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات .

للبحث العلمي ادواته التي تساعد الباحث في بحثه وترتبط الادوات بموضوع البحث والمنهج المستخدم في الدراسة، ويتوقف نجاح الباحث في بحثه الى حد كبير، على قدرته في استخدام ادوات البحث، لذا على الباحث الاحاطة جيدا بالأدوات والطرق التي يستخدمها ليصل إلى نتائج مرضية بأقل وقت وجهد وتكاليف. وعلى هذا فقد قمنا في هذه الدراسة بالاعتماد على الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، كما اعتمدنا على بعض الوثائق والسجلات.

أولا - الملاحظة:

تعتمد الملاحظة العلمية على قيام الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر في ميدان البحث وتسجيل ملاحظاته، وتجميعها لاستخلاص المؤشرات منها، وتتم هذه الملاحظات بواسطة الادراك الحسي، سواء بالحواس المجردة أو بالاستعانة بالآلات.

وقد استخدمنا الملاحظة المباشرة اثناء الدراسة الميدانية لملاحظة البناء التنظيمي والظروف الخاصة بالعمل وملاحظة أداء العاملين والموظفين في المؤسسة .

ثانيا -الوثائق والسجلات:

اعتمدنا في دراستنا على الوثائق الخاصة بالهيكل التنظيمي وعدد الموظفين، النظام الداخلي للمؤسسة، سجلات ومهام المصالح وكيفية تسيير العمل، كل هذه الوثائق والسجلات سهلت علينا تحديد عينة البحث وتحليل معظم بيانات الدراسة.

ثالثا -المقابلة:

هي احدى وسائل جمع البيانات من مصادرها وتتم بين طرفين حول موضوع محدد منطلقا من أسباب ومحققا لغايات، ان المقابلة طريقة منظمة تمكن الفرد من التعرف على حقائق غير معروفة مسبقا وتتحقق في الدراسات الميدانية عن طريق اسئلة يوجهها الباحث على المبحوث الذي يلتقي به وجها لوجه لمعرفة رأيه في موضوع معين أو للكشف عن اتجاهاته الفكرية ومعتقداته¹.

¹ - إبراهيم مروان عبد المجيد. أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع 2000. عمان.ص171.

الفصل الثالث:دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية احميدة بن عجيلة بالأغواط

كما تهدف المقابلة الى التعرف على الظاهرة او الموضوع بالبحث عن الأسباب من خلال اللقاء مباشر بين الباحث والمبحوث تطرح فيها اسئلة تهدف لاستيضاح الحقائق وتشخص فيها المعلومات بربط العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

وقد استخدمنا المقابلة على النحو التالي:

- مقابلة مع رئيس مصلحة الكوفيد19 بعد موافقة مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية لإجراء الدراسة الميدانية .

- الحصول على بعض البيانات الضرورية من مصلحة الموارد البشرية وتسيير المستخدمين والمتعلقة بالهيكل التنظيمي، والإمكانات المادية والبشرية.

-مقابلة مع بعض العمال والموظفين من حين لآخر للاستفسار وجمع مختلف المعلومات التي تخص موضوع الدراسة.

رابعاً-الاستبيان:

يقصد بالاستبيان مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقا والتي توجه الى المستجوبين للحصول على اجاباتهم، ووظيفة الاستبيان هي القياس، حيث يمكن استخدامه لقياس السلوك الماضي، الاتجاهات والمواقف، والخصائص الشخصية.¹

والاستبيان وسيلة من وسائل جمع البيانات، يعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل بواسطة البريد، أو تسلم الى الأشخاص الذين تم اختيارهم

¹ إبراهيم مروان عبد المجيد. أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مرجع نفسه .

الفصل الثالث:دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية احميدة بن عجيبة بالأغواط

لموضوع الدراسة، ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة فيه واعادته ثانية ويتم كل ذلك دون مساعدة الباحث للأفراد سواء فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عنها.

ولقد اعتمدنا على استمارة الاستبيان في صورته الأولية التي تم توزيعها على مجموعة من الأساتذة المحكمين للتحقق من مدى تلاؤم الأسئلة للمحاور والهدف من الدراسة والتأكد من مدى صدقها وإجراء بعض التعديلات والاقتراحات حول بنود الاستبيان التي يرونها مناسبة، وبعد ما تم تصويب الأخطاء وإجراء التعديلات واختيار برنامج "ليكرت الثلاثي" لتحليل البنود والفقرات التي جاءت من طرف الاساتذة المحكمين تم مع الاستاذ المشرف وضع بنود الاستبيان في الصورة النهائية. ثم قمنا بتوزيع بعض الاستمارات على عينة استطلاعية لنرى مدى وضوح الأسئلة لعينة المبحوثين تقدر ب: 15من مجموع المبحوثين، فكانت والله الحمد واضحة، وكمرحلة أخيرة تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، حيث في الأصل قمنا بتوزيع 200 استمارة ضاعت منها 25استمارة وتم رفض 15منها، لتصبح عدد الاستمارات المقبولة 160.

وقد تضمنت الاستمارة 19 سؤالاً ضمن ثلاث (03) محاور كما يلي:

- 1- المحور الأول: البيانات الشخصية يضم الأسئلة (1-5)
- 2- المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي و يضم الأسئلة (1-7)
- 3- المحور الثالث: ادارة الأزمات والمنظمة ويضم هذا المحور الأسئلة من (8-14) .

المطلب الثالث: عينة الدراسة

تعتبر العينة من أهم المحاور التي ستخدمها الباحث خلال بحثه، واختيار العينة بشكل مناسب يساعد على التوصل إلى نتائج ذات مصداقية عالية وكفاءة موثوق بها وبشكل عام تعرف "العينة:" بأنها جزء من المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة يختار الباحث لإجراء دراسته عليه وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا".¹ كما ذكرنا سابقا أن الدراسة الميدانية كانت في مقر المؤسسة العمومية الاستشفائية وبالخصوص مصلحة الكوفيد19، حيث يتكون المجتمع الأصلي من 757 من مختلف الفئات المهنية أما مجتمع البحث فيتكون من 160 شخص، أي أكثر من 20% قليلا. فقمنا بمسح شامل لكافة مفردات مجتمع البحث ورغبة في الوصول الى نتائج أكثر دقة بعدم اهمال أي مفردة.

¹ - سعيد إسماعيل صيني، قواعد أساسية في البحث العلمي، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط01، 1994، ص572.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

سوف نقوم من خلال هذا المبحث عرض وتحليل بيانات الدراسة في المطلب الأول

وفي المطلب الثاني سوف نقوم بعرض نتائج هذه الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية للعينة المبحوثة:

جدول رقم(1): الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	76	47.5 %
أنثى	84	52.5 %
المجموع	160	100 %

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج spss

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول(1) والموضح لمتغير الجنس نلاحظ أن

نسبة الذكور والاناث متقاربة نسبيا ، حيث تقدر نسبة الذكور ب: 47.5% أي مايعادل 76

مفردة من اجمالي عينة الدراسة في حين تعتبر نسبة الاناث والتي تقدر ب: 52.5%أي ما

يعادل 84 مفردة من اجمالي المبحوثين. ويمكن تفسير وجود الزيادة الطفيفة لجنس الاناث

الفصل الثالث:دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية احميدة بن عجيبة بالأغواط

على جنس الذكور الى اقبال النساء بكثرة على عالم الشغل وبفعل التغير الاجتماعي الحاصل في المجتمع الجزائري وصعوبة المعيشة وكثرة متطلبات الحياة.¹

جدول رقم(2): الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة%
من 20الى30سنة	23	14.37%
من 31الى40سنة	55	34.37%
من 41الى50سنة	48	30%
أكبر من50سنة	34	21.26%
المجموع	160	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج spss

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول (02) الذي يتناول متغير السن تبين أن أغلبية أفراد العينة يتركز سنهم في الفئة العمرية (31 الى 40 سنة) بما يمثل 55 فردا بنسبة 34.37 %، والفئة العمرية (41 الى 50 سنة) ممثلة ب 48 فردا بنسبة 30%، في حين نجد أن 34 فردا بنسبة 21.26% يتركز سنهم في الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة) أما الفئة العمرية (من 20الى30سنة) ممثلة ب:23 فردا بنسبة 14.37 % وهي أقل نسبة، ونفسر التواجد الشباني في المؤسسة والذي يتوقف على السياسة التوظيفية العامة في البلاد التي

¹ من اعداد الطالب .

الفصل الثالث:دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية احميدة بن عجيبة بالأغواط

تميل لها الإدارات الآن وذلك بتوظيف الشباب خاصة خريجي الجامعات والمعاهد الذين يستطيع النهوض بأعباء العمل وتكاليفه. كما لا يمكن الاستهانة بنسبة كبار السن والتي تقسر نسبتهم المرتفعة نوعا ما بضرورة وجود عمال ذوي خبرة ونضج تنظيمي للوقوف على الاعمال والاشراف على الفئة الشبانية.

جدول رقم(3): الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة %
أعزب	39	24.38%
متزوج(ة)	106	66.25%
مطلق(ة)	15	9.37%
المجموع	160	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج spss

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (03) والتي تدور حول الحالة المدنية تبين أن أغلبية العينة التي تمثلها 106 مفردة بنسبة 66.25 % متزوجون، في حين 39 مفردة بنسبة 24.38 % عزاب أما المطلقين فتقدر نسبتهم ب: 9.37 % أي ما يعادل 15مفردة كما نلاحظ انعدام نسبة الأرامل ضمن مفردات عينة الدراسة. وارتفاع نسبة

الفصل الثالث:دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية احميدة بن عجيبة بالأغواط

المتزوجين في راجع الى أن أغلب عينة الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية سنهم يفوق 30 سنة أي في سن الزواج.¹

جدول رقم(4) الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة%
الممارسون الطبيون	54	33.75%
الشبه الطبيون	65	40.63%
الأسلاك المشتركة	41	25.62%
المجموع	160	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج spss

تفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (04): والمتعلق بالرتبة الوظيفية إلى أن عينة الدراسة تحتوي على 41موظف ضمن الأسلاك المشتركة بنسبة 25.62%، و54ممارس طبي بنسبة 33.75%، إضافة إلى 65 موظف شبه طبي بنسبة 40.63% . وهي تشكل أكبر نسبة في عينة الدراسة. وتعود أكبر نسبة للشبه الطبيون الى سياسة التوظيف في المؤسسة حيث يتم توظيف أعداد كبيرة من فئة الشبه الطبيين باعتبار احتياجهم وسد النقص الحاصل في القطاع الصحي ، ثم تأتي نسبة الممارسون الطبيون ، أما نسبة الأسلاك المشتركة فهي قليلة نوعا ما الذين يمارسون المهام الادارية في المؤسسة.

¹ من اعداد الطالب

جدول رقم(5)سنوات الاقدمية في العمل

سنوات الاقدمية في العمل	التكرار	النسبة%
من 1 الى 10سنوات	30	18.75%
من 11الى20سنة	42	26.25%
أكثر من 20سنة	88	55%
المجموع	160	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج spss

من خلال تفريغ إجابات أفراد العينة حول سنوات الأقدمية في العمل تبين أن غالبية المبحوثين ونسبتهم 55% أي ما يعادل 88 مفردة لهم أكثر من 20 سنة عمل، تليها الفئة المحصورة بين 11 الى 20 سنة بنسبة 26.25 % أي ما يعادل 42 مفردة بعدها تأتي الفئة التي بين 1 الى 10 سنوات بنسبة 18.75% أي ما يعادل 30 مفردة وهي اقل نسبة، وهذا راجع طبعا الى أن أغلب الفئات المهنية تحتاجهم المؤسسة الى خبراتهم وكفائتهم في هذا الميدان.¹

¹ من اعداد الطالب

ثانيا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي

جدول رقم(6)مدى وضوح التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين

مدى وضوح التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين	التكرار	النسبة %
نعم	37	23.13%
لا	123	76.87%
المجموع	160	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج spss

تبين الشواهد الكمية المبينة في الجدول رقم(6) والموضحة لمدى وضوح التخطيط

الاستراتيجي لدى العاملين في المنظمة، فتبين أن 123 مفردة بنسبة 76.87%من

اصل 160 أجابوا ب"لا" ، بينما 37مفردة أجابوا ب "نعم" بنسبة23.13%. ويفسر ارتفاع

عدم وضوح التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين لعدم فهم المعنى الحقيقي والجوهري

للتخطيط الاستراتيجي.

جدول رقم(7): تملك المنظمة رسالة واضحة ومفهومة ومكتوبة

النسبة %	التكرار	تملك المنظمة رسالة واضحة ومفهومة ومكتوبة
46.25%	74	نعم
53.75%	86	لا
100%	160	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج spss

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم(7) أعلاه أن أكبر نسبة والتي تقدر

ب: 53.75% أي 86 مفردة اجابوا بعدم وضوح رسالة المنظمة، ونسبة 46.25% أي 74

مفردة أجابوا بأن رسالة المنظمة واضحة ومفهومة. ويفسر الارتفاع الطفيف بعدم وضوح

رسالة المنظمة لدى الفئات المهنية لعدم تواصلهم مع المسؤولين داخل المنظمة.¹

جدول رقم(8): تختار المنظمة الاستراتيجية المناسبة بما يتلائم مع بيئتها

النسبة %	التكرار	تختار المنظمة الاستراتيجية المناسبة بما يتلائم مع بيئتها
35%	56	نعم
65%	104	لا
100%	160	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج spss

¹ من اعداد الطالب

الفصل الثالث:دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية احميدة بن عجيبة بالأغواط

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم(8) أعلاه أن النسبة التي تقدر ب: 65% أي 104 مفردة أجابوا ب"لا"، و 56 مفردة بنسب 35% أجابوا ب "نعم". وتفسر النسبة المرتفعة لعدم اختيار المنظمة للإستراتيجية المناسبة المتلائمة مع بيئتها لأنه لا يوجد هناك عمل يشجع على التفكير الابداعي ويرحب بطرح أفكار جديدة تساهم في تطور المنظمة.

جدول رقم(9) اشراك جميع الفئات المهنية في عملية التخطيط الاستراتيجي

النسبة %	التكرار	اشراك جميع الفئات المهنية في عملية التخطيط الاستراتيجي
32.5%	52	نعم
42.5%	68	لا
25%	40	أحيانا
100%	160	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج spss

توضح البيانات الكمية في الجدول رقم(09) والمتعلقة باشراك جميع الفئات المهنية في عملية التخطيط الاستراتيجي أن نسبة 32.5% أي 52 مفردة أجابوا ب"نعم" ونسبة 42.5% أي 68 مفردة اجابوا ب"لا"،بينما نجد نسبة 25% أي 40 مفردة أجابوا بعبارة "أحيانا"، وترجع النسبة المرتفعة نسبيا بعدم اشراك جميع الفئات المهنية في عملية التخطيط الاستراتيجي

الفصل الثالث:دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية احميدة بن عجيبة بالأغواط

ويرجع ذلك لعدم اتاحة الفرصة في محاولة للتعبير عن أي اقتراح أو رأي يساعد في تحقيق الانسجام والاستقرار في المنظمة.¹

جدول رقم(10): قدرة المنظمة للتنبؤ بخطتها المستقبلية

قدرة المنظمة للتنبؤ بخطتها المستقبلية	التكرار	النسبة %
نعم	47	29.38%
لا	113	70.62%
المجموع	160	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج spss

تبين نتائج الجدول رقم (10) أن: 113 مفردة بنسبة 70.62 % أجابوا ب"لا"، بينما: 47 مفردة بنسبة 29.38% أجابوا ب"نعم". ويفسر ارتفاع نسبة الاجابة ب"لا" هو عدم التنبؤ بالقضايا الهامة في مجال العمل ومعرفة السلوك التنظيمي لضمان الاستمرارية والنجاح للمنظمة.

¹ من اعداد الطالب

جدول رقم(11) وجود الآليات الرقابية لأداء الفئات المهنية

وجود الآليات الرقابية لأداء الفئات المهنية	التكرار	النسبة %
نعم	32	20%
لا	88	55%
أحيانا	40	25%
المجموع	160	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج spss

من خلال الجدول رقم(11) المتعلق بوجود آليات رقابية على أداء الفئات المهنية نجد أن 88 مفردة بنسبة 55 % لا يرون وجود آليات رقابية، و40 مفردة بنسبة 25% اجابوا ب "أحيانا" بينما 32 مفردة بنسبة 20 % يرون وجود آليات رقابية على أداء الموظفين والعاملين، وارتفاع نسبة الإجابة بعدم وجود الآليات الرقابية هو تهرب المسؤولين من المسؤولية المسندة اليهم و هذا بعدم اكثراتهم ومبالاتهم بتسيير شؤون المؤسسة العمومية الاستشفائية وانشغالهم بمصالحهم الشخصية فقط.¹

جدول رقم(12) أبعاد التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف المسطرة

أبعاد التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف المسطرة	التكرار	النسبة%
نعم	69	43.13%
لا	91	56.87%
المجموع	160	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج spss

تبين نتائج الجدول رقم (12) أن 91 مفردة بنسبة 56.87% أجابوا ب"لا"، بينما 69 مفردة بنسبة 43.13% أجابوا ب"نعم"، والإرتفاع الطفيف لنسبة الاجابة ب"لا" يرجع سببه لعدم وضوح الأبعاد الرامية لتحقيق الهدف المنشود للمنظمة .

ثالثا:عرض وتحليل البيانات الخاصة بإدارة الأزمات في المنظمة.

جدول رقم (13) اعتماد المنظمة على اجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمات

اعتماد المنظمة على اجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمات	التكرار	النسبة%
نعم	55	34.38%
لا	105	65.62%
المجموع	160	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج spss

الفصل الثالث:دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية احميدة بن عجيبة بالأغواط

توضح البيانات الكمية في الجدول رقم(13) والمتعلقة بمدى اعتماد المنظمة على اجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمات أن نسبة 65.62 % بمعدل 105 مفردة أجابو ب"لا"، و34.38% بمعدل 55مفردة أجابوا ب"نعم"، وارتفاع نسبة الإجابة ب"لا" راجع الى عدم دراسة الظواهر والمشكلات الاجتماعية في البيئة المسببة للأزمات وعدم الاستعانة بالخبراء المختصين.

جدول رقم(14) تخصيص ميزانية مستقلة لمواجهة الأزمات وآثارها

النسبة %	التكرار	تخصيص ميزانية مستقلة لمواجهة الأزمات وآثارها
31.88%	51	نعم
68.12%	109	لا
100%	160	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج spss

تبين نتائج الجدول رقم(14) أن 109مفردة بنسبة68.12% اجابت ب "لا" ، و 51 مفردة بنسبة31.88 % أجابوا ب"نعم".وارتفاع نسبة الاجابة بعدم تخصيص ميزانية مستقلة لمواجهة الأزمة وآثارها هو عدم وضع خطط مسبقة لمعالجة وادارة الأزمات .¹

¹ من اعداد الطالب

جدول رقم(15)اعتماد المنظمة حلول مبدئية لمواجهة الأزمات

اعتماد المنظمة حلول مبدئية لمواجهة الأزمات	التكرار	النسبة%
نعم	57	35.63%
لا	73	45.62%
أحيانا	30	18.75%
المجموع	160	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج spss

من خلال تفريغ إجابات أفراد العينة للجدول رقم (15) تبين أن غالبية المبحوثين ونسبتهم 45.62% أي ما يعادل 73 مفردة أجابوا ب"لا". و نسبة 35.63 % مايعادل 57 مفردة أجابوا ب"نعم", تبقى نسبة 18.75% مايعادل 30 مفردة أجابوا بعبارة "أحيانا", وارتفاع نسبة الاجابة ب"لا" يرجع سببه أن مسؤولي المنظمة لا يهتمون بالأمر في التعامل في مواجهة الأزمات.¹

جدول رقم(16) تشكيل فرق عمل لحل الأزمات المحتملة

تشكيل فرق عمل لحل الأزمات المحتملة	التكرار	النسبة %
نعم	64	40%
لا	96	60%
المجموع	160	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج spss

تبين نتائج الجدول رقم(16) والمتعلقة بتشكيل فرق عمل لحل الأزمات المحتملة الأداء

أن 96 مفردة بنسبة 60% كانت اجابته ب"لا"، وأن 64 مفردة بنسبة 40% أجابوا ب"نعم"، ويفسر ارتفاع نسبة الاجابة ب"لا" هو عدم وضوح مفهوم ودور فرق العمل في حل الأزمات في المنظمة.

جدول رقم(17) الاهتمام بتقارير الأداء في ادارة الازمات

الاهتمام بتقارير الأداء في ادارة الازمات	التكرار	النسبة%
نعم	54	33.75%
لا	106	66.25%
المجموع	160	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج spss

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم(17) والمتعلقة بالاهتمام بتقارير الأداء في ادارة الأزمة, تبين أن 106 مفردة بنسبة 66.25% أجابوا ب"لا" ، وأن 54 مفردة بنسبة 33.75% اجابوا ب "نعم" ، وتفسر النسبة المرتفعة لعدم الاهتمام بتقارير الأداء في ادارة الأزمة على الرغم من أهميتها الفعالة في توثيق ونشر إنجازات المنظمة ومدى تقدمها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية,هو ضعف كفاءة المسؤولين في تسيير شؤون المنظمة.

جدول رقم(18) قيام المنظمة بتدريب الفئات المهنية لمواجهة وادارة الازمات

قيام المنظمة بتدريب الفئات المهنية لمواجهة وادارة الازمات	التكرار	النسبة%
نعم	58	36.25%
لا	102	63.75%
المجموع	160	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج spss

الفصل الثالث:دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية احميدة بن عجيلة بالأغواط

من خلال ما ورد في الجدول رقم(18) حول اهتمام المنظمة بتدريب الفئات المهنية لمواجهة وإدارة الأزمات نلاحظ أن 102 مفردة بنسبة 63.75% أجابوا ب"لا"، بينما 58 مفردة بنسبة 36.25% أجابوا ب"نعم"، ويرجع تفسير ارتفاع نسبة عدم الاهتمام هو عدم توافر البرامج التدريبية اللازمة لاكتساب المستهدفين المهارات الأساسية اللازمة.

جدول رقم(19) الاعتماد على نظام الحوافز الذي يساعد على إدارة ومواجهة الأزمات

الاعتماد على نظام الحوافز الذي يساعد على إدارة ومواجهة الأزمات	التكرار	النسبة%
نعم	40	25%
لا	120	75%
المجموع	160	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج spss

تبين شواهد الجدول رقم(19) المتعلق بالاعتماد على نظام الحوافز الذي يساعد على إدارة ومواجهة الأزمات ، فأجاب بنسبة 75% بما يعادل 120 مفردة ب"لا"بينما أجاب بنسبة 25% بما يعادل 40مفردة أجابوا ب"نعم".ويرجع تفسير النسبة المرتفعة ب"لا" هو الاستراتيجية التي تتبعها ادارتهم في التسيير والتي تعد سيئة للغاية،وكذا عدم اهتمام المسؤولين بشؤون الفئات المهنية .¹

¹ من اعداد الطالب

المطلب الثاني: نتائج الدراسة

بعد الاجابة على أسئلة الدراسة ومناقشة نتائج اختبار فرضياتها سوف نلخص النتائج المتوصل اليها:

1- ففي الفرضية الأولى التي تقول أن " نجاح التخطيط الاستراتيجي مرتبط بتنمية فعالة والقدرة على التفكير الشامل والمتكامل" توصلنا الى ما يلي:

- هناك نسبة كبيرة من الفئة المدروسة أكدت عدم وضوح التخطيط الاستراتيجي وهذا لعدم فهم المعنى الحقيقي له وكذلك عدم التواصل مع المسؤولين بشكل دوري أدى الى عدم وضوح رسالة المنظمة وعدم فهمها لدى نسبة كبيرة من الفئات المهنية ، كما لا يوجد هناك أي عمل يشجع و يرحب بطرح أفكار جديدة وعدم اتاحة الفرص بأي اقتراح أو رأي يخدم ويحقق الأهداف المنشودة ومعرفة السلوك التنظيمي لضمان الاستمرارية والنجاح للمنظمة.

2-بالنسبة للفرضية الثانية التي تقول " كلما زاد وعي المسؤولين وادراكهم وفهمهم لعملية التخطيط الاستراتيجي لادارة الأزمات كلما كانت استجابتهم ايجابية للمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي" توصلنا الى ما يلي:

-أغلبية عينة الدراسة يؤكدون أن عدم اتخاذ الاجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمات راجع الى عدم الاستعانة بالخبراء والمختصين و عدم دراسة الظواهر والمشكلات الاجتماعية في البيئة المسببة للأزمات ، وعدم وضع خطط مسبقة, كما أن مسؤولي المنظمة لا يهتمون بالأمر في التعامل في مواجهة الأزمات، كما أن دور فرق العمل في مواجهة الأزمات غير

الفصل الثالث:دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية احميدة بن عجيبة بالأغواط

واضح وغير مفهوم وهذا لنقص البرامج التدريبية لاكتساب المهارات اللازمة الى جانب عدم وجود الحوافز في هذا الشأن.

3- بين من العرض والتحليل السابق للجداول استخلاص نتائج الدراسة وجاءت كما يلي :

- عدم وضوح التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين للمنظمة وهو ما توضحه الإحصائيات في جدول رقم 06 بنسب مرتفعة

- نجد في الجدول رقم 07 بإملاك منظمة لرسالة واضحة ومفهومة نسب إحصائيات متقاربة ويفسر ذلك بعدم وضوح رسالة المنظمة لدى الفئات المهنية لعدم تواصلهم مع المسؤولين داخل المنظمة .

- تبين نتائج الدراسة في جدول 08 على إختيار المنظمة الإستراتيجية المناسبة لما يتلائم مع بيئتها بنسب مرتفعة ويفسر ذلك لعدم وجود استراتيجية تحت على الابداع والتفكير داخل المنظمة .

- في الجدول رقم 09 تبين الإحصائيات بإشراك جميع الفئات المهنية في عملية التخطيط الإستراتيجي بنسب متفاوتة ويفسر ذلك عدم إتاحة الفرصة في محاولة للتعبير عن إقتراح أو رأي يساعد في تحقيق الإنسجام والإستقرار في المنظمة .

- يتبين من نتائج الدراسة في الجدول رقم 10 بعدم قدرة المنظمة للتنبؤ بخطتها المستقبلية بنسب مرتفعة ويفسر ذلك عدم التنبؤ بالقضايا الهامة في مجال العمل بضمان الإستمرارية والنجاح للمنظمة .

- في الجدول رقم 11 المتعلق لوجود آليات رقابية على أداء الفئات المهنية نجد إرتفاع النسبة يفسر لعدم وجود آلات رقابية وهروب المسؤولين من المسؤولية المسندة لهم .

الفصل الثالث:دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية احميدة بن عجيبة بالأغواط

- من خلال الجدول رقم 12 تبين عدم وضوح الأبعاد الرامية لتحقيق الهدف المنشود من خلال أبعاد التخطيط الإستراتيجي .
- يوضح الجدول رقم 13 من نتائجه عدم إعتداد المنظمة على إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمات وهذا راجع إلى المشكلات الإجتماعية في البيئة المسببة للأزمات وعدم الإستعانة بالخبراء المتخصصين .
- تبين الإحصائيات في جدول رقم 14 عدم تخصيص ميزانية مستقلة لمواجهة الأزمة وآثارها ويفسر ذلك لعدم وضوح خطط مسبقة لمعالجة وإدارة الأزمات .
- يبين إحصائيات رقم 15 عدم إعتداد للمنظمة على حلول مبدئية لمواجهة الأزمات ويفسر ذلك أن مسؤولي المنظمة لا يهتمون بالأمور والتعامل في مواجهة الأزمات .
- تبين النتائج دراسة جدول رقم 16 لعدم تشكيل فرق عمل لحل الأزمات وذلك لعدم وضوح مفهوم ودور فرق العمل لمواجهة الأزمات .
- يوضح جدول رقم 17 عدم الإهتمام بتقارير الأداء في إدارة الأزمات ويفسر ذلك عدم توثيق ونشر إنجازات المنظمة وضعف كفاءة المسؤولين في تسير شؤون المنظمة .
- يبين الجدول رقم 18 التفاوت النسبي لعدم قيام المنظمة بتدريب فئات المهنية لمواجهة ادارة الأزمات ويفسر ذلك لعدم توافر البرامج التدريبية اللازمة لإكتساب المهارات الاساسية اللازمة .
- تبين نتائج الدراسة في الجدول رقم 19 المتعلق بالإعتماد على نظام الحوافز لمواجهة الأزمات وتفسر النسبة المرتفعة لذلك بالإستراتيجية التي تتبعها الإدارة بالتسيير والتي تعد سيئة للغاية وكذا عدم الإهتمام المسؤولين بشؤون الفئات المهنية .

الخاتمة

وفي الأخير نصل إلى أن أهمية التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات تكمن في تطبيق سياسة متوسطة أو طويلة المدى تمنع بموجبه نشر الأزمات أو إمتدادها قبل تفاقمها وهذا ما يسمى بالإستراتيجية الوقائية من خلال التخطيط المستقبلي لمنع حدوث أزمة مماثلة إضافة إلى رسم الخطط لمواجهة الأزمة والتصدي لها .

* وضع ما تم التخطيط له موضع التنفيذ وهذا ما يعرف بتنفيذ التخطيط الإستراتيجي وتفاذي اللامبالاة في مواجهة الأزمة وعدم التسرع في إتخاذ القرارات والإهتمام بالتدريب كعامل أساسي في مواجهة الأزمة التي تعرض لها العالم بأكمله من جراء جائحة كورونا أو ما يعرف بكوفيد 19 والسعي من أجل الحدّ والتقليل من آثاره وذلك بإتخاذ إجراءات وقائية للحدّ من إضافة إلى رصد آراء ومداخلات فئات الجمهور والوصول إلى الحلول والإستراتيجيات والتنبؤ بها .

* وعليه فالتخطيط الإستراتيجي يلعب دور أساسي في كيفية مواجهة الأزمات من خلال رصد مجموعة الإستراتيجيات والإجراءات لمنع تكرار الأزمة مستقبلا .

ومن خلال الدراسة للأزمة كوفيد مست العالم بأكمله وذلك لخطورة الفيروس ثبتت أهمية التخطيط الإستراتيجي للدول في مكافحة ومواجهة هذه الأزمة والتصدي لها والتنبأ بحلول إستراتيجية لعدم حدوثها مستقبلا .

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولا : الكتب :

- 1- أبو شامة عباس، "إدارة الأزمة في المجال الأمني"، الإمارات، شرطة الشارقة، مجلة الفكر الشرطي، م4، العدد3، 1995.
- 2- أحمد، إبراهيم أحمد: " إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج، القاهرة، دار الفكر العربي، 2002.
- 3- بشار يزيد الوليد، مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2009.
- 4- البوهي فاروق التخطيط التعليمي ، القاهرة .دار قباء للطباعة والنشر ، 2001 .
- 5- توفيق عبد الرحمان، إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث ، القاهرة: مركزا لخبرات المهينة للإدارة، 2002 .
- 6- جمال حواش، التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع، 2005 .
- 7- الحاج أحمد ، التخطيط التربوي ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002 .
- 8- الحملوي محمد رشاد، التخطيط لمواجهة الأزمات: عشر كوارث هزت مصر، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1995 .

- 9-الحملوي، محمد رشاد، إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط 2، 1995.
- 10- خالد محمد بني حمدان وآخرون، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، عمان: اليازوري، 2007 .
- 11- خميس موسن يوسف ، مدخل الى التخطيط ، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 1999.
- 12- زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007.
- 13- سالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع 2002 .
- 14- سالم مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005 .
- 15- سامي، محمد هشام حريز. المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات: الأسس النظرية والتطبيقية، عمان: دار البلدية 2006 .
- 16- شريف، منى صلاح الدين، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، القاهرة: البيان للطباعة والنشر، 1998 .

- 17- صادق، أمنية مصطفى، إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات، القاهرة: الدار المصرية، اللبنانية، 2002 .
- 18- صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، الإسكندرية: مؤسسة الشباب الجامعية، 2007 .
- 19- عايد سعود سراج، "إدارة الأزمات"، الرياض، مجلة الحرس الوطني، العدد 144، 1415هـ.
- 20- عبد الحي رمزي أحمد ، التخطيط التربوي ، بيروت ، دار العلم للنشر والتوزيع ، 2006 .
- 21- العزاوي نجم ملك الناظر التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي - عمان - 2009.
- 22- علي جاسم محمد ، دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات سنة 2017 ، جامعة القادسية الكويت.
- 23- عليوة السيد، إدارة الأزمات في المستشفيات، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001 .
- 24- عليوة السيد، إدارة الوقت والأزمات والادارة، القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، 2007 .

- 25- عليوة السيد، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1997 .
- 26- غنيم عثمان محمد ، التخطيط أسس ومبادئ عامة ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2008 ، ط 4
- 27- فريد راغب النجارة التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي: آليات استشراف المستقبل عام 2050، الإسكندرية ، الدار الجامعية، 2010.
- 28- فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات: الأسس المراحل الالية، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002 .
- 29- كامل عبد الوهاب محمد، سيكولوجية إدارة الأزمات، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.
- 30- الكرفي مجيد ، الإحصاء والتنبؤ والتخطيط الإستراتيجي ، المعهد العربي للتدريب للبحوث الإحصائية ، عمان ، الأردن ، 2007 .
- 31- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008.
- 32- محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي اداري لحل الأزمات على المستوى الاقتصادي القومي والوحدات الاقتصادية، القاهرة، مكتبة مدولي، 2003 .

- 33- محمد الصيرفي، إدارة الأزمات، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2007 .
- 34- محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2009.
- 35- محمد سرور الحريري، إدارة الأزمات السياسية واستراتيجيات القضاء على الأزمات السياسية الدولية، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012.
- 36- محمد سمير احمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة 2009 .
- 37- محمد فتحي، الخروج من المأزق: فن إدارة الأزمات، القاهرة: دار النشر الإسلامية، 2002، ¹ العماري، عباس رشدي، إدارة الأزمات في عالم متغير، القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر، 1993 .
- 38- محمد نصر مهنا، إدارة الأزمات، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2006.
- 39- مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي، المتميز، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009 .
- 40- ناصر نادي عذون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.

- 41- هلال محمد عبدالغني ، التفكير والتخطيط الإستراتيجي ، القاهرة ، مركز
تطور الأداء والتنمية البشرية 2009 .

مذكرات ورسائل التخرج :

- 01- أحمد سويس ، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين ،
شهادة دكتوراة العلوم في علم الاجتماع - جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر ،
2018 .

- 02- بن تريح بن تريح - ابعاد جودة الخدمات الصحية ودورها في تحقيق
التميز - دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية - احميدة بن عجيلة -
جامعة عمار ثليجي - الاغواط ، 2018 .

- 03- بن جامع لمياء ، إستراتيجية الاتحاد الأوروبي في إدارة أزمات الشرق الأوسط
(القضية الفلسطينية نموذجا)، مذكرة الماجستير (قسم العلوم السياسية، كلية
الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة ، 2010) .

- 04- العزاوي نجم، "أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات"، بحث مقدم إلى
المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي يعقد في جامعة الزرقاء الخاصة - كلية
الاقتصاد والعلوم الإدارية، تحت عنوان " تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على
منظمات الأعمال"، 2006، (التحديات - الفرص - الأفاق في الفترة 03 إلى 05
2009/11/ ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا - كلية الأعمال).متحصل

عليه من الموقع: <http://www.arabbarometor.org/s1957> تم زيارة

الموقع : 12 مارس 2013 .

05- محمد بوبقيرة ، داود إدارة الجودة في الإرتقاء بخدمات القطاع الصحي في

الجزائر - رسالة ماجستير - كلية علوم التسيير والإقتصاد ، جامعة البليدة ،

الجزائر ، 2006.

المصادر الأجنبية :

- 1- Norman Pheleps: "Setting UPA crisis Recovery plan": Journal of Buisness strategy, vol. 6. N° 4, 1986,
- 2- Randam. L. (1969). Randam House Dictionary of English. New York, Rnadam House, P.491.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

استمارة استبيان بالصورة الأولى

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر (ل.م.د) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي ودوره في ادارة

الأزمة الصحية في الجزائر (نموذج كوفيد 19)

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الأولي ، الذي تم تصميمه لغرض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة. وونتعهد لكم بأن المعلومات التي تدلون بها ستكون موضع سرية تامة، واستعمالها في حدود الدراسة فقط.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الفئة العمرية : من 20 سنة إلى 30 سنة ☐ - من 31 سنة إلى 40 سنة ☐

من 41 سنة إلى 50 سنة ☐ - أكبر من 50 سنة ☐

2- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

3- الحالة الاجتماعية: - أعزب(ة) ☐ - مطلق(ة) ☐

- متزوج(ة) ☐

4- الأقدمية في العمل:

- 05 سنوات ☐ - من 06 إلى 10 سنة ☐

- من 11- الى 20 سنة ☐ - اكثر من 20 سنة ☐

5 - الرتبة الوظيفية: مدير ☐ موظف ☐ متعاقد ☐ شبه طبي ☐

مساعد طبي ☐

المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي

- 1- تؤمن الإدارة بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الإستراتيجي للعاملين : - نعم ☐ - لا ☐
- 2- هل تملك منظمكم رسالة واضحة ومفهومة ومكتوبة : - نعم ☐ - لا ☐
- 3- هل تختار منظمكم الاستراتيجية المناسبة بما يتلائم مع بيئتها : - نعم ☐ - لا ☐
- 4- هل يتم اشراك الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي: - نعم ☐ - لا ☐ أحيانا ☐
- 5- هل يختلف التخطيط الإستراتيجي عن التخطيط طويل الأمد : - نعم ☐ - لا ☐
- 6- هل هنالك معرفة وفهم من قبل العاملين لرسالة المؤسسة تمكنهم للإلتزام بها: - نعم ☐ - لا ☐
- 7- هل تملك المنظمة رسالة واضحة في ذهن المدير : - نعم ☐ - لا ☐

المحور الثالث: إدارة الأزمات في المنظمة

- 1- هل تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها : - نعم ☐ - لا ☐
- 2- تستطيع الإدارة توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية : - نعم ☐ - لا ☐
- 3- هل يوجد وحدة خاصة للتعامل مع الأزمات ومواجهتها: - نعم ☐ - لا ☐ - أحيانا ☐
- 4- هل يتم تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة أثر الأزمة : - نعم ☐ - لا ☐
- 5- هل يتم الإستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة عند الضرورة القصوى : نعم ☐ لا ☐
- 6- هل تعقد الإدارة إجتماعات دورية تقيم فيها أداء فريق العمل : - نعم ☐ - لا ☐
- 7- هل تحفز الإدارة العاملين على طرح أفكار جديدة تساعد على إدارة الأزمات : - نعم ☐ - لا ☐
- 8- هل توفر الإدارة حلول معدة مسبقا لمواجهة الأزمة المتوقعة : - نعم ☐ - لا ☐

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

استمارة استبيان النهائي

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر (ل.م.د) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي ودوره في ادارة الأزمة الصحية في الجزائر (نموذج كوفيد 19)

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، الذي تم تصميمه لغرض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة. وونتعهد لكم بأن المعلومات التي تدلون بها ستكون موضع سرية تامة، واستعمالها في حدود الدراسة فقط.

لذا نرجو منكم التكرم بملأ الاستبيان، وهذا بعد قراءة كل عبارة بعناية والإجابة عليها بكل موضوعية وصراحة في المكان ومن ثم وضع العلامة (x) في المكان المخصص للاستمارة والمناسب. ومشكورين على كل ما بذلتموه من وقت وجهد من اجل ملأ الاستمارة الاستبائية وتقبلوا خالص تحياتنا .

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس :

☐ أنثى

☐ ذكر

2- الفئة العمرية : من 20 سنة إلى 30 سنة ☐ - من 31 سنة إلى 40 سنة ☐

- من 41 سنة إلى 50 سنة ☐ - أكبر من 50 سنة ☐

3- الحالة الاجتماعية: - أعزب(ة) ☐ - مطلق(ة) ☐

☐

- متزوج(ة) ☐ - أرمل(ة) ☐

5- الرتبة الوظيفية: مدير ☐ نائب مدير ☐ متعاقد ☐ شبه طبي ☐

☐ مساعد طبي

6- الأقدمية في العمل:

- من 11 إلى 20 سنة ☐

- من 01 الى 10 سنوات ☐

- أكثر من 20 سنة ☐

المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي

- 1- هل التخطيط الاستراتيجي واضح لديكم: ☐ نعم ☐ لا
- 2- هل تملك منظماتكم رسالة واضحة ومفهومة ومكتوبة: ☐ نعم ☐ لا
- 3- هل تختار منظماتكم الاستراتيجية المناسبة بما يتلائم مع بيئتها: ☐ نعم ☐ لا
- 4- هل يتم اشراك جميع الفئات المهنية في عملية التخطيط الاستراتيجي: ☐ نعم ☐ لا
- أحيانا ☐
- 5- هل تملك منظماتكم القدرة على التنبؤ بخطتها المستقبلية: ☐ نعم ☐ لا
- 6- هل توجد آليات رقابية لأداء الفئات المهنية: ☐ نعم ☐ لا
- 7- هل تملك منظماتكم أبعاد التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف المسطرة: ☐ نعم ☐ لا

المحور الثالث: إدارة الأزمات في المنظمة

- 1- هل تعتمد منظمتكم على الاجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمات: - نعم ☐ - لا ☐
- 2- هل يتم تخصيص ميزانية مستقلة لمواجهة الأزمات وآثارها: - نعم ☐ - لا ☐
- 3- هل تعتمد منظمتكم حلول مبدئية لمواجهة الأزمات: - نعم ☐ - لا ☐ - أحيانا ☐
- 4- هل يتم تشكيل فرق عمل لحل الأزمات المحتملة: - نعم ☐ - لا ☐
- 5- هل تهتم منظمتكم بتقارير الأداء في ادارة الأزمات: - نعم ☐ - لا ☐
- 6- هل تقوم منظمتكم بتدريب الفئات المهنية لمواجهة وإدارة الأزمات: - نعم ☐ - لا ☐
- 7- هل يتم الاعتماد على نظام الحوافز في ادارة ومواجهة الأزمات: - نعم ☐ - لا ☐

نموذج مقابلة :

* قمنا بمقابلة مع رئيس مصلحة الكوفيد 19 للمؤسسة العمومية الإستشفائية أحمد بن عجيبة بالأغواط ونظرا للحالة الوبائية السائدة بالمستشفى لم يسع لنا الوقت الكافي في طرح العديد من الأسئلة فأكتفينا بالأسئلة المهمة لموضوع الدراسة وهي كالآتي :

- 1- هل تم التخطيط لمواجهة الأزمة الوبائية ؟
- 2- هل تم وضع برنامج إستثنائي في الحالة الوبائية والإلتزام بها ؟
- 3- هل المعدات والمستلزمات الطبية كافية لمواجهة الأزمة ؟
- 4- ماهي الإجراءات الإحترازية المتبعة في إدارة الأزمة والتعامل معها ؟
- 5- هل تم وضع قانون داخلي إحترازي للمؤسسة لتقادي زيادة تقاوم الأزمة ؟
- 6- عند تنفيذ القرارات الإحترازية الوقائية هل لقي تجاوب من أطراف المجتمع ؟
- 7- هل تلقت المنظمة التعاون الجاد من الجمعيات والمجتمع المدني للتخفيف من آثار الأزمة؟