

التخطيط الاستراتيجي كألية لتطوير الأداء التنظيمي للفواعل في إدارة المخاطر والأزمات بالجزائر

Strategic planning as a mechanism for developing the organizational performance of actors in risk and crisis management in Algeria

حميدة عدوم

جامعة باتنة-1، hamida.adoum@univ-batna.dz

تاريخ الاستلام: 2023/04/08 تاريخ القبول: 2023/05/30 تاريخ النشر: 2023/06/15

ملخص:

تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الفواعل لإدارة المخاطر والأزمات بالجزائر، فالقدرة على الاستجابة الفعالة والاستباقية و المرونة في التعامل مع الأزمات ووضع سيناريوهات وبرامج ومخططات تساعد على اتخاذ قرارات استراتيجية وفعالة تعتبر كلها من أبعاد التخطيط الاستراتيجي للمخاطر والأزمات ومن المتطلبات الضرورية لتحسين أداء الفواعل. أشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى عدم قدرة الجزائر على بناء نظام متكامل لإدارة المخاطر والأزمات، وغياب الآليات اللازمة لتنفيذ استراتيجيات فعالة للوقاية والاحتواء، وعدم الجاهزية للتوجه نحو تطبيق استراتيجيات جديدة للتعامل معها، وهذا ما يتطلب الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأحد الأدوات والأساليب المهمة لتحسين الجاهزية والكفاءة في إدارة المخاطر والأزمات.

كلمات مفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، إدارة المخاطر، إدارة الأزمات، الأداء التنظيمي، الجزائر.

Abstract:

This study aims to highlight the importance and impact of strategic planning in improving the performance of actors and increasing their ability to respond effectively in crisis management, as well as developing scenarios, programs and plans that help to make strategic and effective decisions.

The results of the study indicated that Algeria is still unable to build an integrated system for managing risks and crises, and the absence of effective ways to implement strategies, and it is still not ready to move towards implementing new strategies for managing various crises.

That is why strategic planning is considered as one of the important tools and methods to improve readiness and efficiency in managing risks and crises.

Keywords: Strategic planning, risk management, crisis management, organizational performance, Algeria.

المؤلف المرسل: حميدة عدوم ، الإيميل: hamida.adoum@univ-batna.dz

مقدمة:

تسعى الحكومة الجزائرية من خلال أجهزتها و مؤسساتها عبر مختلف المستويات إلى وضع العديد من الآليات والاستراتيجيات والخطط للتعامل مع المخاطر

والازمات وتسييرها بفعالية، وتهدف من خلال تلك الخطط إلى الرفع من مستوى كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي في التصدي لأي مخاطر أو تحديات قد تواجهها، والتأكد من جاهزية الأفراد والمؤسسات وكل الفواعل من خلال التنسيق مع الجهات المعنية في تنفيذ تلك الخطط والاستراتيجيات.

تعمل الحكومة الجزائرية مرحليا وبصفة دائمة على تطوير برامج وآليات للتعامل مع المخاطر والأزمات، عن طريق قوانين وبرامج تخصصية للرفع من مستوى أداء الفواعل(مركزيا ومحليا) والتعرف على أفضل الطرق والاستراتيجيات المعاصرة لتحقيق عدد منالأهداف العملية الضرورية لإدارة الأزمات والمخاطر.

بناء على أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة فعالة تستخدم في إدارة الأزمات، تبرز أهمية الموضوع في تقديم قراءة حول دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء التنظيمي لمختلف الفواعل في إدارة المخاطر والأزمات في الجزائر، وهذا ما يقودنا إلى طرح الاشكالية التالية :

كيف يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى تحسين وتطوير الأداء التنظيميللفواعل في

إدارة المخاطر والأزمات بالجزائر؟

سيتم تحليل ومناقشة هذه الاشكالية بطرح جملة من الأسئلة التالية :

- ما هي الخلفية النظرية والمفاهيمية لإدارة المخاطر والأزمات و التخطيط الاستراتيجي؟

- ما هي متطلبات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات بالجزائر؟

- كيف يساعد التخطيط الاستراتيجي في تفعيل إجراءات إعداد خطط متكاملة لإدارة المخاطر والأزمات؟

- ماهي الآليات والأدوات المطلوبة للتحكم في إدارة المخاطر و الأزمات، وكيف يتم تطوير وتعديل برامج وممارسات لتسيير فعال للأزمات المحتملة؟

- ما هي معوقات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات بالجزائر؟

سيتم تناول الموضوع من خلال المحاور الاساسية التالية :

- إدارة المخاطر والأزمات: خلفية نظرية ومفاهيمية.

-أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات .

-التخطيط الاستراتيجي وتقييم أداء الفواعل في إدارة المخاطر و الأزمات

بالجزائر.

1. إدارة المخاطر و الأزمات : خلفية نظرية ومفاهيمية.

1.2. إدارة المخاطر :

إدارة المخاطر بمفهومها المعاصر تعني وجود اطار واسع وشامل لمعالجة المخاطر التي تواجهها المنظمة أو أية وحدة اقتصادية لذلك فإن ادارة المخاطر في

أطرها المعاصر تمثل ظاهرة نوعية جديدة لا يمكن لهذه الظاهرة أن تأخذ أبعادها التطبيقية إلا بتطوير ذهنية شمولية ازاء الاخطار وتتعامل مع كافة جوانبها وترسم السبل العقلانية لمعالجتها ضمن برنامج تكاملي ويستلزم ذلك توفر مهارات جيدة ومعلومات أدق ونظم اتصالات وتنسيق متقدمة بين الجهات المعنية داخل المنظمة.(سليم، 1999، ص 38)

يتمثل

الهدفالرئيسي لإدارة المخاطر في الوصول إلى إطار مقترح لهيئة إدارة المخاطرة في قيامها بإدارة المخاطر، من خلال عمليات فحص وتحديد وتحليل وتقييم المخاطر من جانب، ودعم وتعزيز القدرة على مواجهة المخاطر بشكل عام من جانب آخر.

1.2. إدارة الأزمات :

الازمة هي مشكلة من نوع آخر تتطلب جهود أكبر لمعالجتها أو ادارتها وفي حال الفشل في حلها تكون نتائجها أكثر خطورة .

فالأزمة هي حالة من عدم الاستقرار التي تنبئ بحدوث تغيرات جوهرية وحاسمة وقريبة قد تكون نتائجها غير مرغوب فيها ، حيث تضم ثالث عناصر أساسية هي :

-عصر المفاجأة: إذ أن الأزمة تنشأ وتنفجر في وقت مفاجئ غير متوقع بدقة وفي مكان مفاجئ؛

-عصر التهديد: تتضمن الأزمة تهديدا للأهداف والمصالح في الحاضر

-عصر الوقت: أن الوقت المتاح أمام صناع القرار يكون وقتا ضيقا ومحددا.

تتطلب الادارة الاستراتيجية للأزمات التعامل مع المشكلات و الازمات التي تعترض حياتنا كأفراد أو مؤسسات أو دول و معالجتها بطريقة مختلفة .

يتم غالبا إتخاذ الاجراءات الوقائية لمنع حدوثها أو التخطيط لمعالجتها في حال وقوعها فيتم الانتقال في التعامل مع الأزمات من العقلية الانفعالية الى العقلية الفاعلة (حسين، 2001، ص5)، لتحقيق جملة من الأهداف الأساسية التي تتلخص عموما فيما يلي :

- اتخاذ الإجراءات الوقائية لتخفيف حدوث الأزمة.

- إعداد خطط ورسم سيناريوهات للتعامل مع الأزمات والمخاطر بشتى أنواعها

- تحديد الآليات والأدوات المطلوبة للتحكم في المخاط و الأزمات.

- العمل على تحديث أجهزة الإنذار المبكر والرصد.

والفرق بين إدارة المخاطر وإدارة الأزمات، فإدارة المخاطر تعنى بالاستعداد لتوقعات مستقبلية «قبل حدوثها»، وذلك من خلال وضع الفرضيات والاحتمالات ووضع سيناريو لمواجهتها، أما إدارة الأزمات فهي معالجة ومواجهة التوقعات «بعد

حدثها»، وهنا ترتبط ادارة المخاطر بإدارة الأزمات بإدارة المشاكل من حيث أسبقية التنفيذ، حيث تأتي المخاطر أولاً ثم إدارة الأزمات ثم إدارة المشاكل .
إن إدارة المخاطر هي المخطط المسبق لإدارة الأزمات، بينما خطة إدارة الأزمات هي تعديل لخطة المخاطر حسب تطورات الأحداث.

2. أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات :

1.3. التخطيط الاستراتيجي :

بسبب تعقد الأزمات وانتشارها على كل المستويات فقد زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب في مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق، فالتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات يعني استخدام وسائل لاكتشاف الفرص المستقبلية وتجنب المخاطر والأزمات على مستوى المنظمة والدولة (العزاوي، 2009، ص43).

مفهوم التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة التي أصبح يتم تبنيها بشكل واسع في إدارة الأزمات ، وأثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي ان المنظمات التي تخطط استراتيجيا تتفوق في أدائها الكمي على المنظمات التي لا تخطط استراتيجيا .

التخطيط الاستراتيجي عبارة عن مجموعة من عمليات مستمرة ومنظمة لصناعة القرارات الجوهرية المتعلقة مباشرة بمستقبل المؤسسة وتنظيم الجهود، أو الأنشطة اللازمة لإنجاز هذه القرارات، وقياس نتائج هذه القرارات بواسطة التحقق منها بالتوقعات المحددة لها من خلال نظام سليم للتقويم والمتابعة" (Drucker, 1980, P24).

كما يعرف بأنه " عملية واعية عن بيئة المنظمة الحالية والمستقبلية، لتحديد الحالات الممكنة التي ستكون عليها المنظمة حاليا وفي المستقبل، بما يساعد المنظمة على تطوير استراتيجياتها، واجراءاتها، وسياساتها " (الجناي، 2015، ص30).

وهو أيضا " منهجية قابل للتكيف غير جامدة واداة لإدارة ومعالجة حالات عدم اليقين والتغيرات المستقبلية" (Rahman andAshiq, 2016, P17) .

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد العناصر المهمة للإدارة الاستراتيجية، والتي تعرف بأنها: "عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بتحديد رسالة المؤسسة، وأهدافها الأساسية بعيدة المدى، واختيار وتحديد الخطط الاستراتيجية، وخطط تخصيص وتوظيف الإمكانيات والموارد المتاحة للمنظمة بما يتوافق مع أهدافها ومع المتغيرات البيئية، وكذلك تطوير الأوضاع، والنظم والإجراءات الداخلية بالمؤسسة، ثم العمل على تطبيق هذه القرارات، والاختيارات". وتعرف أيضا بأنها: "مجموعة التصرفات،

والقرارات التي تصل على إيجاد استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنشأة "). (Glueck, 1980, P06).

2.3. متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات :

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الإستراتيجية ، فهو يسمح ببناء نظام شامل ومتكامل وبأسلوب عملي لإدارة الأزمات ، فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير صياغة الخطط والنشاطات وخطوات العمل به من حيث السياسات والبرامج والإجراءات ، كما أنه يساعد على مواجهة التغيرات والتعامل مع الظروف الطارئة بكفاءة.

يشير الباحثين إلى أن التخطيط لإدارة الأزمات Crises management planning يعتبر عملية معقدة و منظمة ومستمرة تخضع لضوابط مقننة تتم مبكرا قبل التوقيت المنتظر للآزمات المحتملة، حيث يتم التركيز بالأساس على التخطيط الوقائي- الاستباقي، وعلى مرحلة ما بعد الأزمة، فهناك مجموعة من الأهداف المراد الوصول إليها عند الحديث عن عملية التخطيط لإدارة الأزمات ؛ و من أهمها : (Khaled and Others, 2020, P215).

- تجنب أي عناصر مفاجئة مرتبطة بالأزمات، من خلال متابعة عوامل الخطر واستشعار الإنذارات المبكرة وإبلاغها مباشرة لمتخذي القرار.
- إنشاء قائمة بالمخاطر والتهديدات المتوقعة، والعمل عن كثب لتقييمها وترتيب أولوياتها حسب ترتيب تأثيرها على عمل المنظمة.
- الاستفادة من الوقت المتاح لمواجهة الأزمات من خلال الاستعداد للأزمات والاستفادة الجيدة من الموارد المتاحة في المنظمة وتوجيهها بأسرع ما يمكن نحو إدارة الأزمات.

يرى العزاوي نجم أن النجاح في إدارة الأزمة يبدأ بالتخطيط الجيد لها ومراعاة تحديد الأهداف والتأكد من فهم الأفراد المحيطين بالأزمة لأبعادها المختلفة، وكذلك التنسيق مع الجهات الأخرى التي تتعلق بالأزمة، مراعاة الدقة عند اتخاذ القرارات المختلفة، إضافة إلى إعداد سيناريوهات وتصورات متعددة لمواجهة الأزمة وحلها وذلك بعرض ما يمكن أن يحدث من تطورات باستخدام أسلوب الانطلاق الفكري الذي يتيح إعطاء تصورات لمسارات مختلفة للأزمة وردود الفعل الممكنة، وتخيل النتائج التي تترتب عليها. (العزاوي، 2006، ص 25).

يمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي على تبني أفضل أسلوب الإدارة أثناء الأزمات ، ويمنح قدرة أكبر للدول أو المجتمعات أو المنظمات على معالجتها بشكل منطقي و الحد من التأثيرات السلبية لهذه الآزمات واستعادة التوازن والاستقرار و التقليل من مستويات انتشارها. (James and Emmanuel, 2022, P31).

تبرز أيضا أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من خلال العناصر التالية:

- يساعد التخطيط على تحديد كل الفرص المتاحة لتخطي الأزمة.
- يساعد التخطيط على تقليل التهديدات والمخاطر المسببة لحدوث تلك الأزمة.
- يسهم التخطيط على تقليل التهديدات والمخاطر المسببة لحدوث تلك الأزمات.
- يحدد التخطيط بدقة كافة إمكانيات الدولة التي يمكن استخدامها في مواجهة الأزمة.
- يساعد التخطيط على تقييم النتائج التي تم التوصل إليها في مواجهة الأزمة.
- يشجع التخطيط على ابتكار الحلول المنطقية لمواجهة الأزمة. (سمير، 2020، ص ص 27-28)

- زيادة فاعلية فريق الأزمات في منع أو تقليل وقوع الأزمات
- ضمان استعداد المؤسسة للتعامل الفوري بكفاءة مع الأزمة بإعطاء رد فعل مناسب من أجل الحد من آثارها السلبية .
- يعمل على تحديد إجراءات التعامل مع الأزمة وتوفير الوقت المناسب من أجل الحد من الآثار السلبية.
- يسهم في التركيز على المشكلة الرئيسية عندما تصل ذروتها. (القحطاني، 2002، ص 235).

فالعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و إدارة الأزمات تسمح بتشكيل نموذج لإدارة الأزمات، والذي يشتمل على مستويات أخرى تساعد على التحكم الفعال والفهم العقلاني والجيد لأساليب إدارة الأزمات، واستخدام السيناريوهات أو ما يسمى بأسلوب الإنذار في إدارة الأزمات بمحاولة بناء وصياغة خطط بديلة وواضحة للطوارئ، مما يسهم في مواجهة الظروف غير المتوقعة للأزمات، وكذلك يسهم في وضوح مفردات التعامل مع الأزمة، فيؤكد Tony Jaques على أهمية دمج إدارة الأزمات في عملية التخطيط الاستراتيجي *Crisis Management Integrates into the Strategic Planning Process* (Jaques, 2010, PP 9-17).

يتطلب نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التأكد من وجود العناصر التالية :

- التعاون بين جميع الجهات المعنية بالأزمة في تنفيذ الخطة
- المتابعة المستمرة لتنفيذ الخطة الزمنية لمواجهة الأزمة

- التحديد الدقيق للأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها مستقبلا لمواجهة الأزمة .
 - اقتناع المسؤولين بأهمية التخطيط الاستراتيجي في مواجهة تلك الأزمة.
 - التقويم المستمر للخطة الاستراتيجية لمواجهة الأزمة
 - توفير كافة الموارد والامكانيات لمواجهة تلك الأزمة
 - التحليل البيئي للتعرف على نقاط القوة والضعف لتطوير الأداء التنظيمي .
- (القحطاني، 2010، ص 29).

4. التخطيط الاستراتيجي وتقييم أداء الفواعل في إدارة المخاطر و الأزمات

بالجزائر :

1.4. الخلفية التشريعية لأنظمة إدارة المخاطر و الأزمات ومخططاتها :

- أسست الجزائر لمنظومة تشريعية (مركزيا و لا مركزيا) لإدارة المخاطر والكوارث والأزمات، فتم إعداد ترسانة قانونية تشمل مجموعة الإجراءات التي ترمي إلى مواجهة هذه المخاطر ، والعمل من خلال مخططات تقوم السلطات المركزية بوضعها وتكييفها وفق ما تتوفر عليه من موارد مادية وبشرية .
- ومن أهم القوانين التي وضعت في هذا الاطار نذكر على سبيل المثال :
- القانون 04-20، المتعلق بالوقاية من الكوارث وسيرها في إطار التنمية المستدامة .

- المرسوم رقم 11-194، المتعلق بمهام المندوبية الوطنية للمخاطر الكبرى وتنظيمها وسيرها الصادر سنة 2011. (الجريدة الرسمية، العدد29، 22 ماي 2011) .

- قانوني البلدية و الولاية وماتضمناه من آليات للتعامل مع المخاطر بالتنسيق مع السلطات المركزية .

بالنسبة للمخططات وخلايا إدارة المخاطر بالجزائر ، فيمكن الحديث عن مايلي :

● مخططات إدارة المخاطر:

- مخطط تنظيم النجدة البلدي PLAN ORSEC
- مخطط الوقاية من المخاطر plan de prévention sur les risques PPR
- المخطط البلدي للوقاية PCS Plan communal de sauvegarde

● خلايا تحليل وتقييم المخاطر و الأزمات :

في إطار إدارة المخاطر والأزمات بالجزائر، يتم في الكثير من الأحيان بتنصيب خلايا أزمة cellules de crise، وتعرّف **خلية إدارة الأزمة** بأنها مجموعة المدراء المسؤولين عن عقد إجتماعاتهم في الحالات الطارئة سواء المتوقعة أو غير المتوقعة لبحث مشكلة أو مجموعة أزمات، ويعتبر من أبرز مهام خلية إدارة الأزمة للخروج من المشكلة التي تواجهها بأقل الخسائر. (Henri, 2022)

رغم أن تشابك الأدوار في إدارة الأزمات بين مختلف الفواعل إلا أنها تبدو عملية معقدة وحساسة جدا في النموذج الجزائري، ورغم وجود عدد من المراسيم التنفيذية والقوانين التنظيمية المتعلقة بالوقاية من الأخطار الكبرى وتسيير الكوارث، و كذلك إمكانية إعداد مخططات تنظيم النجدة وتسييرها على المستوى اللامركزي، إلا أنها تبقى دائما تحت مجهر السلطة، فالوالي على المستوى اللامركزي هو الذي يقدم الأوامر لرؤساء البلديات لتفعيل وتشكيل اللجان البلدية للتكفل بمخططات تنظيم النجدة وتسييرها، وحتى رئاسة وتوجيه خلايا إدارة المخاطر و الأزمات التي يتم تشكيلها. إن الأولوية حاليا تتمثل في ضرورة تطوير المنظومة اللامركزية لإدارة الأزمات، لاسيما فيما يخص الإستثمار في العمل الوقائي والإستباقي، والذي يخص شريحة مهمة من الفواعل ومسؤولي الدولة خاصة منتخبي الجماعات الإقليمية، (عبد الحميد، 2021) على غرار العديد من الدول التي تسعى إلى إضفاء البعد المحلي – الإقليمي لعملية إدارة المخاطر والأزمات .

2.4. تقييم أداء الفواعل في إدارة المخاطر والأزمات بالجزائر :

في التجربة الجزائرية نلاحظ غيابا تاما للتخطيط الإستراتيجي سواء في المستوى المركزي أو اللامركزي، بحيث نلاحظ أن السلطة المركزية تعمل في معزل تام عن التخطيط الإستراتيجي في مواجهة المخاطر و الأزمات ، وتقتصر على توظيف قوانين وتشريعات ضعيفة من الناحية الاجرائية وغير متوافقة مع التوجهات الجديدة لإدارة الأزمات والمخاطر والتعامل معها.

فتكشف لنا مراجعة النصوص القانونية، وتقييم أداء السلطات المختصة في مجال الوقاية من الكوارث عن مجموعة من النقائص، على الرغم من إهتمام السلطات العمومية في الجزائر بوضع إطار قانوني للوقاية من الأخطار إلا أنه لم يتجسد فعليا، حيث كانت المعالجة السابقة تعتمد على مقارنة ما بعد الكارثة، أي بالتصدي للأثار الناجمة عنها فقط، بالإضافة إلى عدم وجود الرؤية التخطيطية، حيث أن الإهمال في ميدان التطبيق يفقد آليات الوقاية من الأخطار الفعالية والجدوى. (غربي، 2019، ص13)

إن إقتصار نظام إدارة الأزمات في الجزائر على الجزء المخصص لإدارة المخاطر والكوارث يظهر عجزا كبيرا في أداء الدولة في مواجهة الأزمات، خاصة على مستوى الجماعات الإقليمية التي تشهد إقصاء شبه تام من مهمة إعداد أنظمة إدارة الأزمات وإقتصار دورها على التنفيذ والتنسيق. هذا ما يستوجب إعادة النظر في البرامج والخطط الحالية وإيجاد أنظمة إنذار مبكر تسمح بالتعامل الجيد والفعال مع الأزمات. (صالح، 2019، ص30)

بموجب هذه الحقائق، يتعين على السلطات العمومية وضع إستراتيجية وطنية للوقاية من الأخطار بكل أنواعها وتسييرها عبر نظام متكامل يسمى بإدارة الأزمات قائم على التخطيط الإستراتيجي كخطوة إستباقية توجه خطط العمل في كل مستويات الدولة خاصة اللامركزية، وتكون بمثابة جهاز وقاية وتنبؤ لمكافحة وإعادة التأهيل لكل فواعل الدولة.

3. إستراتيجيات تحسين أداء " الفواعل " في إدارة المخاطر والأزمات بالجزائر : 1.5. صناعة القرار الاستراتيجي الفعال :

تتطلب إدارة الأزمات بكفاءة تغيير طرق إتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب، فأى إستراتيجية لإدارة الأزمات ينبغي أن تركز على أسس وأساليب إتخاذ القرارات بالإضافة إلى التركيز على أسس وإجراءات تنفيذ هذه القرارات، (الحريري، 2008، ص102) وعملية إتخاذ القرارات في الأزمات هي القدرة على ممارسة إتخاذ القرارات الناجحة بأسلوب علمي للتعامل مع الأزمة والعمل على إمتصاص الأزمة والتوتر وإحتواء النتائج المتوقعة، وعملية التشخيص والتحليل والتعرف على أسباب الأزمة يسهل عملية التنفيذ وتساعد على إتخاذ القرارات الرشيدة.

على الرغم من صعوبة تطبيق إجراءات وقائية للتعامل مع الأزمات بصورة إستباقية ، إلا أنه يمكن التقليل من تداعيات الحدوث المتكرر للأزمات ونتائجها على المواطنين، خاصة الأزمات العنيفة Crises Intractable، عن طريق الإستعداد الجيد من خلال تحسين تبادل المعلومات عن أسباب حدوث الأزمة، وإعداد مدراء الطوارئ وتشكل وتدريب فرق عمل متجانسة ودائمة لمعالجة المهام الصعبة وغير المتوقعة بشكل فاعل، مع أهمية منح اللامركزية في إتخاذ القرار لتأمين التدخل السريع عند حدوث الأزمات غير المتوقعة.

3.3. الإعتداع على تكنولوجيا الإعلام والإتصال الحديثة:

لديها أهمية بالغة في تحقيق أهداف الجماعات الإقليمية فيما يخص ثنائية التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات ويمكن حصرها في النقاط التالية:(مدلس، 2018، ص305)

- لتكنولوجيا الإعلام والإتصال دور بالغ الأهمية في دعم وتمكين أهداف الجماعات الإقليمية.

- تكنولوجيا الإعلام والإتصال هي إستراتيجية تعمل على تطوير الأعمال الإبتكارية.

- هناك حاجة متزايدة إلى العناية الواجبة بتكنولوجيا الإعلام والإتصال مقارنة بآثارها المتعلقة بالاندماج داخل إدارات الجماعات الإقليمية وخارجها.

- تكنولوجيا الإعلام والإتصال تعتبر جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي من أجل بناء نظام إدارة أزمات قوي على مستوى الجماعات الإقليمية.

3.5. تعزيز " الاتصال " و " العلاقات العامة " في إدارة الأزمات :

يتفق الباحثون على أن الاتصال بالعبء دورا بالغا لأهمية في المراحل المختلفة للأزمات من هنا تزايد الإهتمام النظري والعملية بالاتصال بالأزمات (Crisis Communications) والتي تتسع لكأنماط الإتصال التي تمتاز بمجالاتها أثناء الأزمات، وفي هذا السياق تطور الإهتمام باستخدامات العلاقات العامة لإتصال بالأزمات، فتحضير إتصال الأزمة الذي يعني الإستعداد لمواجهة عدم التأكد والتغيرات التي تولدها الأزمة (Olaniran and David, 1998, PP 387-394) وقد إقترحت في هذا الإطار "جوديت هوفمان" تطبيق إستراتيجية (P4) لإتصال فعال في مواجهة الأزمة يقوم على : الوقاية Prevent، التخطيط Plan، التحضير Prepare، والتدريب Practice. (بن لعربي، 2016، ص5) فطريقة التعامل مع الأزمات يرتبط ارتباطا وثيقا بنموذج العملية الإتصالية الذي يتم تتيبه، فإدارة الأزمة أصبح يتطلب وسائل وقنوات إتصال مختلفة وأكثر قدرة على الإستجابة لمتطلبات المرحلة الأزمومية، فيجب بناء نظام للإتصال في الأزمات يتم تنفيذه وفقا لحجم الحدث وطبيعته الحالية أو الإستثنائية، كما يجب أن يتضمن هذا النظام آليات صحيحة (تقنيا أو إستراتيجيا)، بالإضافة إلى تطوير إستراتيجية الإتصال تكون متنسقة مع الواقع.

4.5. التسيير بالشراكة كآلية جديدة في إدارة الأزمات

يقوم المنطق الجديد لإدارة الأزمات على إعطاء الأولوية المطلقة لمبدأ التسيير بالشراكة Gestion Partenariale في التعامل مع الأزمات وإدارتها، فبسبب التعقيدات الظاهرة والخفية التي تنتجها مختلف الأزمات، وبسبب عدم قدرة الآليات التي توفرها السلطات اللامركزية في إدارة الأزمات بالجزائر، وبسبب عدم كفاية آليات الضبط والتسيير الجيد للأزمات على المستوى المركزي واللامركزي، فإن تضمين مبدأ التسيير بالشراكة أصبح مبدأ ذو أولوية لأنه يقدم إرشادات للجهات الفاعلة في الميدان لمساعدتهم على إدارة النتائج والآثار المترتبة عن الأزمات بشكل أفضل gérer aux mieux les conséquences induites par la crise، وتوفير أدوات مشتركة لدعم القرار في إدارة سليمة وموضوعية وتوافقية للأزمات .

كما يسمح هذا المبدأ بتقسيم المسؤوليات المتعلقة بإدارة الأزمات، وبتقييم موضوعي لمستويات المخاطرة، كما يساعد على تنظيم إستمرارية الدراسات لتقييم الوضع الأزمومي ونتائجه وآثاره، وكذا مستوى الإستجابة السريعة والأنية للتعليمات التي تصدر من مواقع مختلفة وربطها بالمخططات الوطنية لإدارة الأزمات في حالة البعد الوطني أو الجهوي للأزمة، كما يجعل من الممكن تسجيل إقامة حوار جيد بين مختلف الجهات الفاعلة، من أجل إدارة جيدة للأزمة. (Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement, 2022)

5.5. تفعيل مخططات الوقاية و الحماية و خلايا إدارة الأزمة :

يعتبر الإعداد المسبق من خلال التحضير وتوفير الأساليب التنظيمية، والأدوات الفنية للتعامل مع جميع الحالات الأزموية مهما جدا في تجنب النتائج المعقدة للأزمة أو التخفيف من أثارها، فعملية إدارة الأزمات يجب أن تكون محددة وواضحة مسبقا، وتخضع لإطار تنظيمي محدد سلفا، بناء على مخطط مسبق ، فمخططات التدخل لإدارة الأزمات يجب أن تكون معدة وجاهزة وعملية لتسهيل عملية التدخل والتحكم أثناء حدوث الأزمات.

في الجزائر لا يتم العمل بهذه المخططات مسبقا ، رغم أن العمل بها وتبنيها سيسمح بدعم قوة الإقتراح للمنتخبين اللامركزيين وللفاعول الأخرى غير الرسمية على التدخل المباشر في إعداد وإقتراح آليات للتعامل مع الأزمات ، كما سيساعد على تقوية وتفعيل الطابع الإجرائي لخلايا إدارة الأزمات البلدية Cellule de Crise Communale وتسهيل عملها وجعلها أكثر كفاءة.

أما بالنسبة لخلايا إدارة الأزمة فيجب أن يتم تشكيلها قبل الأزمة doit être constituée avant la crise وهي تقوم بأدوار مهمة (Bernadette Philippe)

- توقع الأزمات ومنعها anticiper et prévenir les crises بوضع إستراتيجيات للتعامل مع الإضطرابات ومعالجة المعلومات في الوقت الفعلي.
- إستخلاص الدروس من الأزمة: tirer les leçons de la crise تلعب خلية الأزمات دورا رئيسيا في بناء رؤية مشتركة من وضع غير مستقر.
- تنظيم تبادل المعلومات structurer le partage des informations بالتنسيق المستمر لتشخيص وتحليل الأزمة، وبناء السيناريوهات وخطط العمل للتعامل مع الوضع.

6. خاتمة :

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم العناصر التي تساعد في تحسين أداء الفواعل لإدارة المخاطر والأزمات، فيرتبط التخطيط الاستراتيجي الجيد باكتساب قدرات تسمح بالتعرف على العوامل التي تساعد في فهم طبيعة الأزمات والمخاطر وتجويد وتحسين طرق التعامل معها ودراستها و بالتالي التقليل من آثار هذه الأزمات بالجزائر.

أسست الجزائر لمنظومة قانونية لإدارة المخاطر والكوارث والأزمات، والعمل من خلال مخططات يتم وضعها وتكييفها وفق رؤية غير متكاملة لطبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات ، وبعيدا عن الاستباقية والوقائية ، فمعظم

القوانين والتشريعات ضعيفة من الناحية الاجرائية وغير متوافقة مع التوجهات الجديدة لإدارة الازمات والمخاطر والتعامل معها. يتطلب تحسين أداء الفواعل في إدارة الأزمات بالجزائر تضمينا فعليا للعديد من الاستراتيجيات الجديدة على مستوى أسس وأساليب إتخاذ القرار ، بالإضافة إلى الاعتماد على تكنولوجيا الإعلام والإتصال التي تعتبر جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي من أجل بناء نظام إدارة أزمات قوي ، مع ضرورة تعزيز الإتصال والعلاقات العامة لإدارة الأزمة أصبح يتطلب وسائل وقنوات إتصال مختلفة وأكثر قدرة على الإستجابة لمتطلبات المرحلة الأزموية ، مع إعطاء الأولوية لمبدأ التسيير بالشراكة بين مختلف الفواعل ، مع ضرورة تفعيل مخططات الوقاية و الحماية و خلايا إدارة الأزمة .

قائمة المراجع:

1. سليم علي الوردی، ادارة الخطر والتأمين (بغداد : مكتب الريم للطبع، 1999).
2. حسين علي، الابداع في حل المشكلات(سوريا، دمشق، دار الرضا للنشر، 2001).
3. العزاوي، نجم، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السابع بعنوان : تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال-التحديات -الفرص -الأفاق، بتاريخ : 3-5 نوفمبر 2009، جامعة الزرقاء الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
4. Drucker,P, *Management in Turbulent Times*,(New York: Harper & Raw Publishers ,1980).
5. -الجنابي ثائر جاسم محمد، دور متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي و اخلاقيات القيادة في تطوير ثقافة التميز – دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الأكاديمية في مجموعة مختارة من الجامعات العراقية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، العراق، 2015 .
6. Rahman, Md. Ashiq, Ur, *Urban sustainability through strategic planning: A case of metropolitan planning in Khulna city, Bangladesh, Journal of Urban Management*, Vol. 5, 2016
7. Glueck, w. *Business policy and Strategic Management*,(3rd ed., N.Y.: McGraw – Hill Book Company , 1980).
8. KhaledKhalaf Alafia , KawkabMusbah Al-Tmimi, Kawther A. Karainb , Khitam Ibrahim Mohammadc , Abdal Malik Ali Aloomd,*The Impact of Strategic Planning on the Methods of Crises Management in The Jordanian Ministry of Health, International Journal of Innovation, Creativity and Change*, Volume 14, Issue 11, 2020.

9. العزاوي نجم، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع، تحت عنوان " تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال ، 2006 ، جامعة الزرقاء الخاصة – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. <https://2u.pw/Ur0uuO>.

10. James Adekorafo Osei, Emmanuel Yooku, *Analysis of how Strategic Planning Influences Crisis Management Styles in Manufacturing Firms in Ghana, American Journal of Business and Strategic Management , Vol.1, Issue 1, 2022.*

11. سمير سليمان عبد الجمل ، عدنان محمد مسلم الرجوب ، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا ، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والإجتماعية ، المجلد 04 ، العدد 01 ، جويلية 2020.

12. القحطاني، سمحي، دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث -دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة نايف العربية بقطاع غزة دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2002.

13. Jaques Tony, *Reshaping crisis management: the challenge for organizational , Design Organizational Development Journal, 28 (1) , 2010.*

14. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 11-194، مؤرخ في 19 جمادى الثانية، عام 1432، الموافق 22 مايو، سنة 2011، يتضمن مهام المنوبية الوطنية للمخاطر الكبرى وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية، العدد 29، 22 مايو 2011.

15. Henri de Banizette, *Collectivités Quels outils et procédures pour faciliter la gestion d'une crise, consulté le 19-06-2022, 12:30, <https://www.iremos.fr/blog/quels-outils-et-procedures-pour-faciliter-la-gestion-d-une-crise-0>*

16. - عبد الحميد عفرة، مواجهة المخاطر الكبرى بالجزائر يستدعي رؤية إستراتيجية جديدة ، تم تفحص الموقع يوم: 2022-05-30 ، 12:44 .

<https://www.aps.dz/ar/algerie/116174-2021-11-17-14-52-27>

17. غربي عزوز، إدارة الكوارث والمخاطر الكبرى في الجزائر: بين الجاهزية القانونية وإشكالات الواقع، الملتقى الوطني حول: الإدارة الجزائرية للأزمات والكوارث: نحو تبني إستراتيجيات فعالة، جامعة قالم، 2019.

18. صالحى فاطمة ، إدارة الأزمات الصحية في الجزائر: الفشل السياسي والإداري في إدارة أزمات الأوبئة، الملتقى الوطني حول: الإدارة الجزائرية للأزمات والكوارث: نحو تبني إستراتيجيات فعالة، جامعة قالم، 2019.

19. الحريري، رافده، مهارات القيادة الإدارية في إتخاذ القرارات الإدارية، (ط 1 عمان - الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008).
20. مدلس فيصل ، دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تطوير أدوات معالجة المعلومات، مجلة الحوار المتوسطي، العدد 1، المجلد 9، 2018.
21. *Olaniran Boland and David Williams, Expanding the crisis planning function: introducing elements of risk communication to crisis communication practice ,Publique relation review, Vol 24, N° 3, 1998.*
22. بن لعربي يحيى، دور الإتصال في إدارة الأزمات ، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد 15، جانفي 2016 .
23. *Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement,Charte partenariale de bonnes pratiques pour la gestion des chantiers en Centre-Val de Loire en situation de crise sanitaire liée au COVID-19, consulte le : 27-03-2022, a 19:29. <https://bit.ly/3NMEDi3>.*
24. *BernadetteJézéquel, Philippe Gérard, La cellule de crise, La boîte à outils de la Communication, 2019.*