

نظم إدارة الأزمات ضمن متطلبات مواجهة التقلبات في أسعار النفط خاصة خلال فترة الأزمات

"الأزمة الصحية لجائحة كورونا كوفيد 19 نموذجا"

دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية المدية

## Crisis Management Systems are Among the Requirements for Facing Fluctuations in Oil Prices Especially During the Period of Crises "the Health Crisis of the Corona Covid-19 Pandemic as a Model"

Case study of the Public Authority for neighborhood health Medea

أحمد غريبي

جامعة يحي فارس المدية، الجزائر  
Gheribi67@yahoo.fr

رشيدة دحماني\*

جامعة يحي فارس المدية، الجزائر  
Dahmani.rachida@univ-medea.dz

تاريخ النشر: 2021/06/30

تاريخ القبول: 2021/05/28

تاريخ الاستلام: 2021/05/04

### ملخص:

تستهدف هذه الورقة البحثية تسليط الضوء على الأزمة العالمية الحالية لفيروس كورونا كوفيد-19 و التي أظهرت أن النفط ليس بمورد لتمويل التنمية، وأضحى من الصعب التنبؤ بأسعاره في السوق. فهي سوق غير حرة بالمعنى الاقتصادي التقليدي وغير محكومة بقوانين السوق فقط، فهي متأثرة في الوقت نفسه بجملة السياسات والاستراتيجيات المتضاربة بين مصالح الدول الصناعية الكبرى المستهلكة للنفط وبين الدول النامية المنتجة له وكذا بين الهيئات والمنظمات التي تمثل كل طرف.

ومن خلال هذا المقال نحاول معرفة مدى تأثير التقلبات التي شهدتها أسعار النفط منذ سنة 2001 إلى غاية ظهور الأزمة الصحية العالمية لفيروس كورونا كوفيد-19 على الميزانية وكيفية إعدادها خلال ذروة الأزمة خاصة ميزانية القطاع الصحي، وقد توصلت الدراسة إلى أن انتعاش أسعار النفط منذ سنة 2001 أدى إلى ارتفاع المداخيل النفطية وبالتالي ارتفاع إيرادات الميزانية ولكن

\* المؤلف المراسل

نظم إدارة الأزمات ضمن متطلبات مواجهة التقلبات في أسعار النفط خاصة خلال فترة الأزمات "الأزمة الصحية لجائحة كورونا كوفيد19 نموذجاً" دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية المدية، دحماني رشيدة، غريبي أحمد.

---

بعد تدهور الأسعار خلال فترة الأزمات تسجل الميزانية عجز كبير.

### الكلمات المفتاحية:

نظم إدارة الأزمات، أسعار النفط، الأزمة الصحية كورونا كوفيد-19، ميزانية القطاع الصحي.

### Abstract:

The current global crisis of the Coronavirus Covid-19 has shown that oil is not a resource for financing development, and its prices in the market are clearly difficult to predict. It is a market that is not free in the traditional economic sense and is not governed by market laws only, at the same time, it is affected by a set of conflicting policies and strategies between the interests of the major industrial countries that consume oil and the developing countries that produce it, as well as between the bodies and organizations that represent each party.

Through this article, we try to find out the extent of the impact of the fluctuations in oil prices since 2001 until the emergence of the global health crisis of the Coronavirus Covid-19 on the budget and how to prepare it during the height of the crisis, especially the health sector budget, after dealing with various aspects of the issue, we concluded that the recovery in oil prices since 2001 has led to an increase in oil revenues and thus an increase in budget revenues.

### Keywords:

Crisis management systems, Oil prices, Corona Covid-19 health crisis, the health sector budget.

## مقدمة:

ظهرت جائحة كوفيد-19 بالتزامن مع بدء تنفيذ ميزانية عام 2020 في معظم البلدان، ومنذ ذلك الحين تم إيلاء الأولوية على المدى القصير إلى تصميم وتنفيذ إجراءات فورية للاستجابة اللازمة، لاسيما من خلال أدوات الميزانية الطارئة كالميزانيات التكميلية والمناقلات وصناديق احتياطات الطوارئ والقرارات الطارئة. ونظرا للانحراف الكبير في ميزانية عام 2020 عن مسارها المتوقع في ظل كثافة أجواء عدم اليقين، أصبح إعداد الميزانية خلال الأزمة عبارة عن عملية تفاعلية مستمرة، مما يفرض ضغوطا على وزارات المالية.

فالعديد من البلدان حولت تركيزها على إعداد ميزانية السنة المالية 2020، وهي مهمة صعبة بسبب حالة عدم اليقين غير المسوقة المحيطة بأفاق الاقتصاد في مرحلة ما بعد الإغلاق العام، والصدمة المالية الكبيرة الناجمة عن الجائحة والتي تفاقم أثرها في البلدان الغنية بالموارد بسبب تراجع أسعار النفط إضافة إلى زيادة الإنفاق العام بسبب الأزمة الصحية لجائحة كورونا خاصة على القطاع الصحي وهو ما أثقل كاهل الدولة لتغطية العجز لميزانية 2020.

ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى فعالية نظم إدارة الأزمات في التخفيف من آثار الأزمة الصحية لجائحة كورونا كوفيد-19 وتقلبات أسعار النفط المصاحبة لها؟ وما مدى انعكاس ذلك على ميزانية القطاع الصحي؟

فرضيات الدراسة: تستند الدراسة على الفرضية التالية:

- حساسية أسعار النفط للتغيرات التي تطرأ بسبب الأزمات له أثر كبير على إيرادات الدولة لتمويل ميزانيتها.

- تحيين وتعديل ميزانية القطاع الصحي كخطوة لمكافحة انتشار وباء كورونا لم تغطي عجز الميزانية.

الدراسات السابقة:

- حورية بالأطرش، مسروق فاطمة، إدارة الأزمات في المستشفى محمد بوضيف في ظل جائحة كورونا-دراسة ميدانية لعينة من الإداريين، الأطباء والممرضين- مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ABPR)، المجلد: 09، العدد: 02، 2020 جامعة قاصدي مرباح-ورقلة (الجزائر)

نظم إدارة الأزمات ضمن متطلبات مواجهة التقلبات في أسعار النفط خاصة خلال فترة الأزمات "الأزمة الصحية لجائحة كورونا كوفيد19 نموذجاً" دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية المدية، دحماني رشيدة، غربي أحمد.

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى تبني مستشفى محمد بوضياف لمفاهيم وتقنيات إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا، والوقوف على أهم النقائص في تطبيق إدارة الأزمات بجميع مراحلها، وقد خلصت الدراسة إلى أن مستشفى محمد بوضياف ورقلة لا يتبنى إدارة الأزمات بكل مراحلها وكل مراحل إدارة الأزمات غير فعالة لم تساهم في مواجهة جائحة كورونا كوفيد-19.

-مبروكي رمضان، أثر تقلبات أسعار النفط على الميزانية العامة في الجزائر(2001-2015)، مجلة المعيار، المجلد التاسع، العدد الثاني، 2018، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي.

هدفت الدراسة إلى التعريف بمدى تأثير التقلبات التي شهدتها أسعار النفط منذ سنة 2001 على الميزانية العامة في الجزائر، وخلصت إلى أن انتعاش أسعار النفط منذ سنة 2001 أدى إلى ارتفاع المداخيل النفطية وبالتالي ارتفاع إيرادات الميزانية وانتعاش إيرادات صندوق ضبط الموارد الذي كان له دور كبير في تمويل عجز الميزانية بعد 2014 بسبب تدهور أسعار النفط.

من خلال دراستنا سيتم تناول أثر تقلبات أسعار النفط خلال فترة الأزمات وخصوصاً في هذه المرحلة الحساسة التي يعيشها العالم متأثراً بالأزمة الصحية لجائحة كورونا كوفيد-19 أملاً في استخلاص الدروس والعبر من أجل الاهتمام بتطبيق نظم إدارة الأزمات ومجابهتها للتقليل من أثارها.

### أهداف الدراسة:

تحدد أهداف ورقتنا البحثية في محاولة دراسة وتقييم مدى تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا وكذا أزمة انخفاض أسعار النفط، بالإضافة إلى عرض إرشادات حول كيفية معالجة القضايا المتعلقة بإعداد الميزانية للسنة المالية خلال الأزمات واقتراح حلول بشأن تنوع مصادر الإيراد من خارج قطاع النفط.

### منهجية الدراسة:

تم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف حالات الأزمة و التعريف بها وإدارتها ومنهج دراسة الحالة لعرض الآثار الناجمة عن الأزمة الصحية وتقلبات أسعار النفط ومنه

نظم إدارة الأزمات ضمن متطلبات مواجهة التقلبات في أسعار النفط خاصة خلال فترة الأزمات "الأزمة الصحية لجائحة كورونا كوفيد19 نموذجاً" دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية المدية، دحماني رشيدة، غريبي أحمد.

الانعكاس المباشر على مداخيل الدولة وبالتالي ارتفاع العجز الموازي خاصة قطاع الصحة فهو الأكبر متأثر بهذه الأزمة الصحية.

## خطة الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى جزئين أساسيين:

-الجزء الأول: الأزمة بين الطرح العلمي والعملية وكيفية إعداد الميزانية خلال مرحلة الأزمات.

-الجزء الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة.

## أولاً. الأزمة بين الطرح العلمي والعملية:

لقد شهد العالم الكثير من الأزمات كان لها الأثر البالغ على اقتصاديات الدول والأثر على المنظمات العالمية وكذا على الطبقات الاجتماعية.

### 1. مفهوم الأزمة وإدارتها:

تعددت المفاهيم التي توصل إليها الباحثون لمفهوم الأزمة وإدارتها تبعا للتيارات الفكرية و التخصصية التي يقفون عليها، وهنا تأتي صعوبة تحديد المفهوم الشامل والدقيق فهناك العديد من التعاريف التي تناولت الموضوع.

#### 1.1. مفهوم الأزمة:

تعد الأزمة مفهوما قديما اصطلاحا واستخداما ففي اللغة الانكليزية يقصد بها التغيير المفاجئ نحو الأفضل أو الأسوأ و يرتبط مصطلح الأزمة تاريخيا بالطب لكونها لحظة تحول مصيرية بين الحياة والموت تحمل تغييرا جوهريا ومفاجئا وتستدعي قرارا حاسما يؤثر في مجرى الأحداث، ويكون عنصر الوقت أساسيا في فاعلية القرار، لذا تسبب الأمراض التي تؤثر في القلب أزمة قلبية، في حين لا يطلق مصطلح أزمة على أمراض أشد خطورة.

نظم إدارة الأزمات ضمن متطلبات مواجهة التقلبات في أسعار النفط خاصة خلال فترة الأزمات "الأزمة الصحية لجائحة كورونا كوفيد19 نموذجاً" دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية المدية، دحماني رشيدة، غربي أحمد.

وتعد الأوبئة كذلك أزمات صحية بيولوجية كأزمة كورونا كوفيد-19 التي أصابت العالم مؤخراً وألقت بتداعياتها على جميع مناحي الحياة فأصبحت بذلك أزمة صحية، بيئية، اجتماعية، نفسية، اقتصادية فهي بذلك شملت مفهوم لجميع الأزمات التي عرفها التاريخ. وتعد المفاهيم تبعاً للتيارات الفكرية و التخصصية التي يقفون عليها وهنا تأتي صعوبة تحديد المفهوم الشامل والدقيق للأزمة ولكن ما يهمننا في هذه الورقة البحثية هو الطرح الاقتصادي للأزمة:

- فالأزمة وضع اقتصادي عارض يؤثر على تحقيق الأهداف القومية ينشأ من وضع اقتصادي عالمي أو إقليمي أو داخلي ويحتاج إلي بذل كافة الجهود لاجتيازه (عطاء الله، المنظمة الصناعية بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، صفحة 69).

- وهناك من يصفها بكونها "حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة، وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد"

- كما أنها "حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء"

- عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما انه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام ويتطلب وجود الأزمة توافر شرطين أساسيين هما:

1- أن يتعرض النظام كله للتأثير الشديد إلى الحد الذي تختل معه وحدته.

2- أن تصبح الافتراضات و المسلمات التي يؤمن بها أعضاء المنظمة موضعاً للتحدي لدرجة أن يظهر لهم بطلان هذه الافتراضات. يعني أن الأزمة في جوهرها تهديد مباشرة و صريح لبقاء كيان المنظمة واستمرارها. (Lamiri, 2003, p. 102)

- وعرفها ميتروف و بوتشون بأنها "حالة تمزق، تؤثر على النظام كله، وتهدد افتراضاته الأساسية، ومعتقداته الداخلية و جوهر وجوده" (قدري، 2008، صفحة 65).

## 2.1. مفهوم إدارة الأزمة:

تعددت المفاهيم المتعلقة بإدارة الأزمة نظراً لتعدد الزوايا التي ينظر إليها ويمكن طرح مجموعة من أهم المفاهيم لهذا المعنى حيث عرفها أبو قحف بأنها: "عملية الإعداد و التقدير المنظم و المنتظم

نظم إدارة الأزمات ضمن متطلبات مواجهة التقلبات في أسعار النفط خاصة خلال فترة الأزمات "الأزمة الصحية لجائحة كورونا كوفيد19 نموذجاً" دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوية المدية، دحماني رشيدة، غريبي أحمد.

للمشكلات الداخلية و الخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وبقاءها في السوق (محمود، 2010، صفحة 26).

كما يشير مصطلح إدارة الأزمة إلى الطريقة أو الطرق التي تمكن من السيطرة على الأزمة، أي حينما يواجه الفرد أو الأسرة أو أي جماعة أو منظمة أو مجتمع ككل أزمة فانه بالتالي لا بد أن تكون هناك مجموعة من الأدوات و الجهود للتغلب على الأزمة واحتوائها وكذلك الاستفادة و التعلم من الجوانب الخاصة بالأزمة (بن عمروش، 2019، صفحة 134).

وعرفها بعض الباحثين بأنها "وسيلة تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة و التخطيط للتعامل مع الحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للآزمات المنبأ بحدوثها، وهي طريقة تطبق للتعامل مع هذه الحالات عند حدوثها أو قبل حدوثها، بغرض التحكم في النتائج المتتابة التي يمكن أن تترتب عن الخلل الحاصل و المؤدي إلى تلك النتائج (ميلود، 2013، صفحة 56).

### 3.1. المفاتيح الإستراتيجية لإدارة الأزمات:

ويمكن لإستراتيجية إدارة الأزمات أن تحقق الفعالية إذا ما راعت المفاتيح التالية:

#### المفتاح الأول: شفافية الرسالة التنظيمية وأصالة القيم

يمثل وضوح رسالة المنظمة وشفافيتها أولى خطوات النجاح لإستراتيجية إدارة الأزمات، وحتى تكون ناجحة، فان على إدارة المنظمة أن تدرك أهمية وجود قيم تنظيمية وان تلتزم بعملية تطوير هذه القيم، وترسيخها وتطبيعها في السلوكيات التنظيمية، فالأفراد يحتاجون لمعرفة ما هو عمل وهدف المنظمة؟ وكيفية قيادة قيم المنظمة لأعمالها؟ وبدون هذا الفهم فلن يطور العاملون التزامهم وولاءهم للمنظمة.

#### المفتاح الثاني: المورد البشري المتحمس ذو الثقة العالية:

كل فرد في المنظمة أيا كان موقعه له دور في إدارة الأزمات، فالإدارة العليا تحدد الأزمات وترتيبها حسب الأولوية، وتصمم وتعديل السياسات والنظم اللازمة للحد من الأزمات، وتعطي التعليمات الواضحة لتنفيذ السياسات. أما العاملون التنفيذيون، فعليهم إطاعة السياسة و إبلاغ الإدارة بالنقاط التي تحمل في طياتها أزمات، واقتراح كل ما من شأنه أن يجعل السياسات أكثر

نظم إدارة الأزمات ضمن متطلبات مواجهة التقلبات في أسعار النفط خاصة خلال فترة الأزمات "الأزمة الصحية لجائحة كورونا كوفيد19 نموذجاً" دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية المدية، دحماني رشيدة، غريبي أحمد.

ملائمة، وترداد أهمية الأفراد في درأ الأزمة (عطاء الله، المنظمة الصناعية بين اليقظة الاستراتيجية و ادارة الازمات، 2017، الصفحات 75-76).

### المفتاح الثالث: البيئة: المحيط المشجع

مهما كان نوع الأزمة أو مداها، فاهم شيء هو سرعة التصرف، فعلى كل منظمة أن يكون لديها خطة جاهزة للاستجابة السريعة لجميع حالات الأزمة والخسائر المرتبطة بها، لأن تصرف المنظمة بسرعة و بصرامة، سوف يؤكد على وجود بيئة تلتزم بقيمتها الجوهرية.

### المفتاح الرابع: المنهجية السليمة

يجب ألا تكتفي إدارة الأزمات بكشف الأزمات في عملية الرقابة الإستراتيجية، بل يجب أن تتخذ الإجراءات التصحيحية بنجاح إلا إذا راعت الشروط التالية: تحديد أسباب الانحرافات المسجلة، واختيار انسب الإجراءات التصحيحية، والتأكد من التنفيذ الناجح للإجراء التصحيحي.

### المفتاح الخامس: أمانة وقدرة الأفراد

إن أفضل السياسات و الإجراءات لن تكون ذات فعالية ما لم يطبقها الأفراد بصورة سليمة، ويساعد على ذلك التفويض الواضح للسلطات بان ينص الهيكل التنظيمي و الوصف الوظيفي على خطوط التقارير والسلطة داخل المنظمة، بالإضافة إلى فصل الواجبات، بمعنى عدم تداخل الواجبات بين الوظائف المختلفة.

### المفتاح السادس: التكلفة و الأداء

لضمان الكفاءة والفعالية لإستراتيجية إدارة الأزمات، على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار الإجراءات التي أصبحت تمثل عبئا أو تكلفة زائدة مع تطور عمل المؤسسة، خاصة و أن النمو في حد ذاته قد يؤدي إلى آثار عكسية على الحالة النفسية للعاملين ( الأداء ) أو على ثقافة وقيم المنظمة.

### المفتاح السابع: نظم إدارة معلومات يعتمد عليها

تعتبر نظم إدارة المعلومات ذات حيوية خاصة لعملية إدارة الأزمات، حيث لا يمكن السيطرة على شيء غير معروف، أو لا توجد معلومات كافية عنه، فالمعلومات الدقيقة ضرورية لمتابعة الأزمة

نظم إدارة الأزمات ضمن متطلبات مواجهة التقلبات في أسعار النفط خاصة خلال فترة الأزمات "الأزمة الصحية لجائحة كورونا كوفيد19 نموذجاً" دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية المدية، دحماني رشيدة، غربي أحمد.

والحد منها، وتتعدى المحاسبة إلى كافة أوجه العمليات، وعليه فإن المنظمة بحاجة إلى نظام يدير ويسيطر على محتوى وتدفق المعلومات.

### المفتاح الثامن: الفعل الحاسم

إذا تحدثت الأزمات بسرعة غير متوقعة وتختلف مشاكل عدة مما يستدعي أن تكون الاستجابة فاعلة وذات تراكمات حاسمة وإيجابية بما يقلص حجم الأزمة أو يخفف تأثيراتها المصاحبة.

### المفتاح التاسع: الجانب الإنساني في الأقوال والأفعال

إذ يتسم سلوك بعض المديرين بالبرود و التعجرف بعد حدوث أزمات تخلف ضحايا، مما يشكل مصدراً للغضب و الإحباط و للمقاضاة القانونية وللتغطية الإعلامية الرديئة، "قل أسف واعتذر بشكل مستمر، وساعد الضحايا".

### المفتاح العاشر: وجود درع قيادي

فالقيادة القادرة على مساندة الأزمات ولها مهارة في التعامل و المراوغة و ترويض الأزمة، وإشعال الحماس في نفوس العاملين ليعملوا ضمن فريق واحد ليسدوا كل الثغرات التي يمكن أن تنفذ لدخل المنظمة وتحدث تشققات في كيانها، أنها عملية ضم كل عامل ليتشكل نحتاً اجتماعياً تنظيمياً (حنفي، 2002، صفحة 539).

## 2. إعداد الميزانية خلال الأزمات وعلاقتها بتقلبات أسعار النفط:

قد تلقي هذه العملية الضوء على الفجوات الموجودة في إطار إعداد الميزانية الحالي (القيود المفروضة على مرونة الميزانية في بعض البلدان بسبب فرط جمود الميزانية وتخصيص الإيرادات لأوجه إنفاق محددة، أو عدم التركيز بالشكل الكافي على المدى المتوسط بسبب عدم وجود إطار مالية عامة متوسط الأجل) لتلفت بالتالي الانتباه إلى مجالات الإصلاح المستقبلية المحتملة و التغييرات الدائمة التي قد يتعين إجراؤها عقب استكمال الإجراءات ذات الأولوية اللازمة للاستجابة لجائحة كوفيد-19 على المدى القصير.

نظم إدارة الأزمات ضمن متطلبات مواجهة التقلبات في أسعار النفط خاصة خلال فترة الأزمات "الأزمة الصحية لجائحة كورونا كوفيد19 نموذجاً" دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية المدية، دحماني رشيدة، غربي أحمد.

## 1.2. إعداد الميزانية خلال الأزمات:

إن عملية إعداد الميزانية خلال هذه الفترات أمر صعب للعديد من دول العالم وخصوصاً الدول التي تعتمد على الربيع البترولي الذي هو شديد الحساسية لهذه الأزمات.  
و يعرض الجدول الموالي الرسائل الأساسية حسب مختلف مراحل إعداد الميزانية.

الجدول (01): الرسائل الأساسية بشأن عملية إعداد الميزانية للسنة المالية 2020

المرحلة	الرسالة الأساسية
عملية إعداد الميزانية ككل	-إجراء تعديلات محددة على المؤسسات و العمليات لإدارة القيود الناتجة عن التباعد الاجتماعي وتعزيز الإرشاد الاستراتيجي و القيادة المركزية
مرحلة وضع الاستراتيجيات	-تعديل الإطار الاقتصادي الكلي لمراعاة تأثير الأزمة و إجراءات الاستجابة لجائحة كوفيد-19 و تحديث التنبؤات بصورة منتظمة -العمل على إعداد إستراتيجية مالية عامة ذات مصداقية تستند إلى أهداف مالية معدلة متوسطة الأجل
مرحلة الإرشاد و التفاوض بشأن الميزانية	-تعريف الوزارات و الهيئات المنفقة بأولويات الإنفاق و احتياجات إعادة توزيع الاعتمادات بشكل مبكر وواضح من خلال منشور الميزانية. -الاستعداد لزيادة صعوبة إعداد السيناريو الأساسي للميزانية أكثر من المعتاد، نظراً لان ميزانية السنة المالية 2021 تطلبت تكيف التواصل مع الوزارات المنفقة بشأن السيناريوهات الأساسية لميزانياتها، بما في ذلك تحديد تكلفة السياسات الحالية و الجديدة المرتبطة بجائحة كوفيد -19 و تأثير الأزمة الصحية. -تصميم و تخطيط ميزانيات أكثر مرونة توازن بين حاجة السلطة التنفيذية إلى الاستجابة السريعة و حاجة السلطة التشريعية إلى

نظم إدارة الأزمات ضمن متطلبات مواجهة التقلبات في أسعار النفط خاصة خلال فترة الأزمات "الأزمة الصحية لجائحة كورونا كوفيد19 نموذجاً" دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوية المدنية، دحماني رشيدة، غريبي أحمد.

<p>إحكام الرقابة و التدقيق.</p> <p>-إعداد الميزانية على نحو يراعي الحاجة إلى إحكام الرصد و الرقابة على تنفيذ الميزانية.</p>	
<p>-استخدام وثائق الميزانية لتوضيح التعقيدات الشديدة الحالية وتعزيز الثقة في الاستراتيجيات المالية و الاقتصادية و الاجتماعية الحكومية.</p>	<p>مرحلة توثيق الميزانية وموافقة السلطة التشريعية</p>

المصدر: (صندوق النقد الدولي، 2020، صفحة 03)

## 2.2. تحديد الإطار القانوني للتمويل الإضافي للميزانية:

ينبغي أن يحدد وزراء المالية آليات الاستجابة لحالات الطوارئ المتاحة تحت تصرفهم لتلبية الطلبات غير المتوقعة، ومعظم البلدان لديها أداة واحدة أو أكثر من الأدوات التالية لمواجهة الإنفاق الطارئ:

### -الاعتمادات المخصصة للطوارئ:

داخل الموازنة المعتمدة (أو أي صندوق طوارئ متجدد الموارد). ينبغي أن تحرص الحكومات على استخدامها بحكمة وشفافية، ويتعين مراعاة الوضع في تحديد الطلبات ذات الأولوية على مخصصات الطوارئ بما يضمن أن تظل هذه الأموال غير مرهونة ومتوافرة لتلبية الاحتياجات ذات الأولوية القصوى.

### -مخصصات الإنفاق الطارئ:

قد يسمح بما في بعض مناطق الاختصاص، وتسمح هذه المخصصات بإنفاق مبالغ تتجاوز تلك الواردة في الموازنة عند حدوث ظروف معينة، وذلك عادة في ظل آلية اعتماد مبسطة (مثل موافقة رئيس دولة)، ويمكنها كذلك السماح بمواصلة الإنفاق إذا لم يتسن تمرير الموازنة السنوية.

### -إعادة تحديد النفقات ذات الأولوية من خلال إعادة تخصيص الاعتمادات ومناقلتها:

يمكن أن يتيح الحيز لاستيعاب المتطلبات الإضافية، ويتوقع عادة إعادة ترتيب الأولويات وإعادة تخصيص الاعتمادات بشفافية ضمن الإطار القانوني لمناقلة الاعتمادات.

نظم إدارة الأزمات ضمن متطلبات مواجهة التقلبات في أسعار النفط خاصة خلال فترة الأزمات "الأزمة الصحية لجائحة كورونا كوفيد19 نموذجاً" دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية المدية، دحماني رشيدة، غربي أحمد.

### -الموازنات التكميلية:

قد تنشأ الحاجة إليها إذا لم يتسن توفير الموارد الجديدة اللازمة في حدود الصلاحيات المفوضة للجهاز التنفيذي أو ضمن إجمالي اعتمادات الموازنة المتاحة.

### -المنح الخارجية:

لقطاعات معينة أو في مواجهة حالات الطوارئ-يمكن أن تؤخذ بعين الاعتبار.

ومن الحكمة تحديد ما إذا كان طلب الحصول على أموال إضافية أو إعادة تخصيص الإنفاق يستدعي اتخاذ إجراء وقائي (صندوق النقد الدولي، 2020، صفحة 03).

### 3.2. تقلبات أسعار النفط من 2000 إلى غاية 2021

تتسم سوق النفط بالديناميكية وعدم الاستقرار، الأمر الذي جعل أسعار هذا الأخير تخضع لتقلبات مستمرة ومتكررة أصبحت تقلق الدول المنتجة و المصدرة للنفط، سيما تلك الدول التي تعتمد على الإيرادات النفطية بشكل كبير في تسيير شؤونها. هذه التقلبات ناجمة عن عدة عوامل منها الاقتصادية وتتعلق بقانون العرض والطلب، الجيوسياسية كالحروب، الكوارث الطبيعية، الاستقرار السياسي، إضافة إلى ذلك هناك عوامل أخرى يمكن وصفها بالسلوكية والمتمثلة في تدخلات الأطراف الفاعلة في السوق كالمضاربة (نجوم، 2015، صفحة 04)

جدول رقم (02): تطور متوسط سعر النفط السنوي من سنة 2000 إلى غاية 2021

الوحدة: دولار

الشهور/السنوات	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المتوسط السنوي
2000	25.51	27.78	27.49	22.76	27.74	29.8	28.68	30.2	33.14	30.96	32.55	25.66	28.66
2001	25.62	27.5	24.5	25.66	28.31	27.85	24.61	25.68	25.62	20.54	18.8	18.71	24.46

نظم إدارة الأزمات ضمن متطلبات مواجهة التقلبات في أسعار النفط خاصة خلال فترة الأزمات "الأزمة الصحية لجائحة كورونا كوفيد19 نموذجاً" دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية المدية، دحماني رشيدة، غريبي أحمد.

111.63	111.26	79.61	61.74	96.94	72.44	65.16	54.57	38.26	28.85	24.99
109.49	107.87	91.45	74.46	39.95	90.93	62.47	56.86	39.6	29.81	28.33
109.06	110.77	85.28	76.66	52.45	92.41	58.76	55.24	43.11	28.75	24.34
111.71	109.55	82.67	72.77	71.58	82.34	57.81	58.54	49.78	29.61	27.54
112.86	112.83	77.84	67.65	97.23	77.17	61.96	62.91	43.2	27.11	28.4
113.36	110.22	77.04	72.51	113.24	70.76	73.23	63.98	42.74	29.89	26.65
102.62	116.97	75.58	64.44	132.72	76.93	73.67	57.52	38.22	28.35	25.74
95.16	113.83	74.76	68.61	132.32	71.05	68.56	54.35	35.18	27.65	24.08
110.34	114.99	75.95	57.3	122.8	67.21	69.78	48.65	37.57	25.86	25.35
119.75	123.26	84.82	50.18	109.07	67.49	70.26	51.88	33.59	25	25.73
125.45	114.64	78.83	46.54	103.64	62.05	62.06	53.1	33.63	30.61	23.7
119.33	103.72	73.75	43.32	94.99	57.56	60.21	45.48	30.86	32.77	20.28
110.69	96.52	76.17	43.44	92.18	53.68	62.99	44.51	31.28	31.18	19.42
2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002

نظم إدارة الأزمات ضمن متطلبات مواجهة التقلبات في أسعار النفط خاصة خلال فترة الأزمات "الأزمة الصحية لجائحة كورونا كوفيد19 نموذجاً" دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية المدية، دحماني رشيدة، غربي أحمد.

-	41.96	64.3	71.34	54.13	43.64	52.32	98.97	108.56
-	49.99	67.31	57.6	64.37	53.31	38.01	62.34	110.76
-	42.69	63.21	64.75	62.71	44.73	44.27	79.44	107.79
-	40.19	59.71	81.03	57.51	49.52	48.43	87.43	109.08
-	40.91	62.83	78.89	56.15	46.57	47.62	97.09	111.6
-	44.74	59.04	72.53	51.7	45.84	46.52	101.61	111.28
-	43.24	63.92	74.25	48.48	44.95	56.56	106.77	107.93
-	40.27	64.22	74.41	46.37	48.25	61.48	111.8	102.92
-	29.38	71.32	76.98	50.33	46.74	64.08	109.54	102.56
-	18.38	71.23	72.11	52.31	41.58	59.52	107.76	102.25
-	32.01	66.14	66.02	51.59	38.21	55.89	107.48	108.47
62.28	55.66	63.96	65.32	54.87	32.18	58.1	108.9	116.05
54.77	63.65	59.41	69.08	54.58	30.7	47.76	108.12	112.96
2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على

Europe Brent Spot Price FOB (Dollars per Barrel), U.S. Energy information administration,  
<http://www.eia.gov/dnav/pet/hist/LeafHandler.ashx?n=PET&s=RBRT&f=A>

نظم إدارة الأزمات ضمن متطلبات مواجهة التقلبات في أسعار النفط خاصة خلال فترة الأزمات "الأزمة الصحية لجائحة كورونا كوفيد19 نموذجاً" دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية المدية، دحماني رشيدة، غريبي أحمد.

## ثانيا. الإطار التطبيقي للدراسة:

إن انخفاض إن انخفاض أسعار النفط تزامنا مع تفشي وباء كورونا كوفيد-19 وعدم انتعاش أسعاره ولو بتحسّن طفيف أثر على إعداد الميزانية للسنة المالية 2020 خاصة ميزانيات القطاع وهياكل الصحة التي ارتفعت نفقاتها بسبب الجائحة وستقوم من خلال هذا المبحث بعرض لميزانية المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمدينة لمعرفة مدى الأثر على تعديلها خلال هذه الأزمة.

### 1. عموميات حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية:

بعد التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة سنتطرق للتعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية وكيفية تعديل وتوزيع الإيرادات والنفقات والمناصب المالية ودور المراقب المالي في ذلك.

#### 1.1. التعريف بالمؤسسة:

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمدينة مؤسسة حديثة النشأة بدء العمل الرسمي بها في 2008/01/01 وأنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 07-140 المؤرخ في 2007/05/19 (عبد العزيز بلخادم، 2007، صفحة 10) ، وكانت كل من المؤسستين تسمى بالقطاع الصحي والذي انشأ بأمر صادر في إطار برنامج البناء سنة 1958 من طرف السلطات الرسمية أنا ذاك وبالرجوع لأحكام المرسوم رقم 97-466 الصادر بتاريخ 1997/12/02 (أحمد اويحي، 1997، صفحة 19) ويعرف القطاع الصحي بأنه مؤسسة عمومية ذات الطابع الإداري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ويوضع تحت تصرف وصاية الوالي، وإنشاء أو حل أي قطاع صحي بمرسوم تنفيذي وقد بقى نفس الطابع القانوني والإداري للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقارنة بالقطاع الصحي سابقا إضافة إلى أنها مؤسسة عمومية للخدمات الصحية الجوارية.

الجدول رقم (03): الإمكانيات البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمدينة.

العدد	الصف
4	ممارسين طبي أخصائي
123	الطبيين

نظم إدارة الأزمات ضمن متطلبات مواجهة التقلبات في أسعار النفط خاصة خلال فترة الأزمات "الأزمة الصحية لجائحة كورونا كوفيد19 نموذجاً" دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية المدية، دحماني رشيدة، غريبي أحمد.

385	شبه الطبيين
63	الإداريين
204	المتعاقدين
779	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الوضعية المالية الرقمية الموقوفة بتاريخ 2020/12/31 الخاصة بمستخدمي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمدية.

## 2.1. مهام وصلاحيات المؤسسة العمومية للصحة الجوارية:

- تنظيم وتوسيع الإسعافات وبرمجتها.
- يطبق نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج.
- تضمن النشاطات المتعلقة بالصحة التناسلية.
- تساهم في ترقية المحيط وحمائته في مجال الوقاية والنظافة والصحة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- تساهم في إعادة تأهيل المستخدمين للمصالح الصحية وتحسين مستواهم.
- تنظيم عيادات ومراكز صحية تضمن الخدمات الصحية لمجموعات سكانية معينة.

## 2. كفاءات تعديل وتوزيع الإيرادات والنفقات والمناصب المالية ودور المراقب المالي في ذلك:

عند استلام المقرر المتضمن توزيع الإيرادات والنفقات والمناصب المالية يقوم مدير المؤسسة بتوزيع الاعتمادات والمناصب المالية طبقاً لمدونة الميزانية المعمول بها، يودع مشروع الميزانية لدى المجلس الإداري قصد الدراسة لإبداء الرأي والمداولة وبعدها للمصادقة من طرف (مُحَدِّد جلاب، 2015).

- الوالي بالنسبة لميزانيات المؤسسة الإستشفائية المتخصصة، المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.

نظم إدارة الأزمات ضمن متطلبات مواجهة التقلبات في أسعار النفط خاصة خلال فترة الأزمات "الأزمة الصحية لجائحة كورونا كوفيد-19 نموذجاً" دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية المدية، دحماني رشيدة، غربي أحمد.

- بعد المصادقة على الميزانية يبلغ مدير المؤسسة نسخة من الميزانية ومقرر توزيع الإيرادات والنفقات والمناصب المالية المؤشر إلى المراقب المالي لدى المؤسسة مرفقة ببطاقات الالتزام المتعلقة بالتكفل بالميزانية طبقاً للتنظيم المعمول به.
- يمكن تعديل توزيع الإيرادات والنفقات والمناصب المالية في ظل احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما وذلك في حدود الاعتمادات والمناصب المالية المفتوحة بنفس الكيفيات والإجراءات والأشكال التي تم بها توزيع الإيرادات والنفقات والمناصب المالية.

## 1.2. إحدات وتعيين في مدونة ميزانية المؤسسة العمومية للصحة الجوارية كخطوة لمكافحة

### انتشار وباء كوفيد-19

لقد شهدت ميزانيات القطاع الصحي تحيينات عديدة للتصدي للوباء من خلال إضافة العديد من المواد ضمن أبواب الميزانية.

#### - تحيين وإضافة المواد ضمن أبواب الميزانية:

في إطار تطبيق أحكام المرسوم الرئاسي رقم 20-79 المؤرخ في 31 مارس 2020 والمتضمن تأسيس علاوة استثنائية لفائدة مستخدمي الصحة تضمنت المراسلة رقم 2629 الصادرة عن المديرية العامة للميزانية بتاريخ 27 ماي 2020 تضمن إضافة المواد التالية ضمن الأبواب:

الباب الثالث: مرتبات نشاط المقيمين الداخليين والخارجيين.

المادة 06: علاوة استثنائية لفائدة المستخدمين في الهياكل والمؤسسات التابعة لقطاع الصحة المجندين في إطار الوقاية من انتشار وباء كورونا كوفيد-19 و مكافحته.

الباب الرابع: مرتبات المستخدمين المتعاقدين.

المادة 05: علاوة استثنائية لفائدة المستخدمين في الهياكل والمؤسسات التابعة لقطاع الصحة المجندين في إطار الوقاية من انتشار وباء كورونا (كوفيد-19) ومكافحته.

جاء هذا التحيين في مدونة ميزانية المؤسسة العمومية للصحة، تم تعديل الميزانية الأولية ثلاث مرات وكانت كما يلي:

نظم إدارة الأزمات ضمن متطلبات مواجهة التقلبات في أسعار النفط خاصة خلال فترة الأزمات "الأزمة الصحية لجائحة كورونا كوفيد19 نموذجاً" دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية المدية، دحماني رشيدة، غربي أحمد.

الجدول رقم (04): الإيرادات المؤسسة العمومية للصحة الجوارية لولاية المدية للسنة المالية 2020

توزيع الاعتمادات	نسبتها من إجمالي الإيرادات	مساهمة الدولة	إجمالي الإيرادات	
العنوان الأول: 683500000	75%	557430000	745930000	الميزانية الأولية
العنوان الثاني: 62430000				
العنوان الأول: 717848500	76%	591778500	780278500	الميزانية التعديلية 1
العنوان الثاني: 62430000				
العنوان الأول: 752197000	77%	626127000	814627000	الميزانية التعديلية 2
العنوان الثاني: 62430000				
العنوان الأول: 766697000	77%	640627000	829127000	الميزانية التعديلية 3
العنوان الثاني: 62430000				

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على المقررات رقم 48، 172، 578، 682 المتضمنة التوزيع المفصل للإيرادات والنفقات والمناصب المالية للمؤسسات الاستشفائية المتخصصة والمؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية المدية بعنوان 2020.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

نسبة مساهمة الدولة في إيرادات السنة المالية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمدية فاقت 70%، حيث يعتبر قطاع الصحة كأكبر قطاع يتقل كاهل ميزانية الدولة خاصة بعد تراجع عائدات الدولة من النفط.

تم تعديل الميزانية الأولية طبقاً لأحكام التعليمات الوزارية المشتركة رقم 07 المؤرخة في 13 ماي 2015، من خلال ثلاث ميزانيات تعديلية كان آخرها في تاريخ 2020/12/31 طبقاً لما تضمنه المقرر رقم 682 المؤرخ في 30 ديسمبر؛ التعديلات التي تضمنتها الميزانيات التعديلية في الإيرادات والتي تم تخصيصها للعنوان الأول: نفقات المستخدمين تم توزيعها على الأبواب التالية:

نظم إدارة الأزمات ضمن متطلبات مواجهة التقلبات في أسعار النفط خاصة خلال فترة الأزمات "الأزمة الصحية لجائحة كورونا كوفيد19 نموذجاً" دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية المدية، دحماني رشيدة، غريبي أحمد.

الباب 1: الراتب الرئيسي لنشاط الموظفين المرسمين والمتريبين والمتعاونين؛

الباب 2: التعويضات والمنح المختلفة؛

الباب 4: رواتب المستخدمين المتعاقدين.

تم تخصيص الإيرادات الجديدة التي تضمنتها الميزانيات التعديلية في المواد الخاصة بالعلاوة الاستثنائية لفائدة المستخدمين في الهياكل والمؤسسات التابعة لقطاع الصحة المجندين في إطار الوقاية من انتشار وباء كورونا (كوفيد-19) ومكافحته.

## 2.2. تحويل اعتمادات مالية من أبواب ومواد أخرى لتغطية العجز:

رغم أن الميزانيات التعديلية الثلاثة التي كانت خلال السنة المالية 2020 كلها مخصصة للوقاية من انتشار وباء كوفيد-19 وكافحته إلا أن هذه الاعتمادات لم تغطي كل النفقات، حيث تم تحويل اعتمادات مالية من أبواب ومواد أخرى وهي مبينة كما يلي:

الجدول رقم (05): يبين حجم الإعتمادات المحولة من عدة مواد فالعنوان الأول نحو المادة 58 الخاصة بالعلاوة الاستثنائية لمكافحة كوفيد-19 خلال السنة المالية 2020

الوحدة دج

التكفلات باعتمادات جديدة عن طريق التحويل	التحويلات		الاعتمادات المخصصة في الميزانيات التعديلية	
	المبالغ	الباب-المادة		
65049000	5570000	1-1	56752000	الباب 2 المادة 58
	222000	1-2		
	510000	24-2		
	340000	27-2		
	1655000	1-5		
	8297000	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات مجمعة من مصلحة الرقابة المالية لإقليم بلدية المدية.

نظم إدارة الأزمات ضمن متطلبات مواجهة التقلبات في أسعار النفط خاصة خلال فترة الأزمات "الأزمة الصحية لجائحة كورونا كوفيد19 نموذجاً" دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية المدية، دحماني رشيدة، غريبي أحمد.

من الجدول أعلاه نستنتج:

- بأن الاعتمادات التي تم تخصيصها في الميزانيات التعديلية الثلاث لمواجهة انتشار وباء كوفيد 19- لم تغطي كل النفقات الخاصة به، بل لجأت المؤسسة إلى أحد أهم استثناءات الميزانية وهي تحويل اعتمادات مالية من بعض الأبواب والمواد إلى الباب 2 المادة 58.

-توزيع الاعتمادات في العنوان الثاني نفقات التسيير

-تم تخصيص أكبر اعتماد في الباب رقم 13 والخاص بالأدوية والمواد الصيدلانية بمبلغ 8500000.00دج، والباب 15 الخاص باقتناء وصيانة العتاد والأدوية الطبية، تليها التكاليف الملحقه.

#### خاتمة:

من خلال هذه الورقة البحثية تمكنا من إثبات أن السياق الدولي موسوم بعدد من الاضطرابات التي لها تأثير على أسعار النفط التي تتميز بحساسية كبيرة اتجاه الأزمات، فاستمرار التقلبات في الأسعار النفط هو أمر.

وفي ظل تزايد أوجه عدم اليقين والضغط، كانت ميزانية السنة المالية 2020 بمثابة وثيقة سياسات مهمة لطمأنة الأطراف في جميع أنحاء البلاد - أسر و شركات- لمصدقية الإستراتيجية الحكومية وقدرتها على تخفيف تداعيات الجائحة و دعم التعافي الاقتصادي.

#### النتائج:

من خلال الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

-استخدام أساليب التعامل مع الأزمات بفعالية، يمثل أهمية بالغة لتجاوز العقبات التي تحول دون إدارة الأزمات بنجاح.

-شهدت أسعار النفط منحا تصاعديا من سنة 2001 حتى 2008 لتعرف سنة 2009 تراجعاً بسبب الأزمة المالية، ثم عاودت الارتفاع من جديد حتى أواخر 2014 أين بدأت الأسعار

نظم إدارة الأزمات ضمن متطلبات مواجهة التقلبات في أسعار النفط خاصة خلال فترة الأزمات "الأزمة الصحية لجائحة كورونا كوفيد19 نموذجاً" دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية المدية، دحماني رشيدة، غريبي أحمد.

في التراجع حتى وصلت إلى ادني مستوياتها بداية 2016 وعرفت تحسن طفيف خلال سنتي 2017 و 2018.

وتمكنا من إثبات صحة الفرضيتين حيث أن:

-حساسية أسعار النفط للتغيرات التي تطرأ بسبب الأزمات له أثر كبير على إيرادات الدولة لتمويل ميزانيتها فانتعاش الأسعار منذ سنة 2001 أدى لارتفاع المداخيل النفطية الأمر الذي عزز إيرادات الدولة كما ساهمت الفوائض الناجمة عن ارتفاع المداخيل النفطية منذ سنة 2005 في تعزيز إيرادات صندوق ضبط الموارد الذي أنشئ خصيصاً سنة 2000 لغرض ادخار هذه الفوائض من اجل استغلالها في تغطية العجز الناجم عن انخفاض الأسعار.

-تحسين وتعديل ميزانية القطاع الصحي كإحداث مواد في مدونات ميزانية المؤسسة العمومية كالعلاوات الاستثنائية لفائدة المستخدمين في هياكل ومؤسسات التابعة لقطاع الصحة المجندين في إطار الوقاية من انتشار وباء كورونا كوفيد-19 ومكافحته لم تغطي كل النفقات الخاصة به وتم اللجوء إلى استثناءات الميزانية وهي تحويل اعتمادات مالية من بعض الأبواب والمواد.

### الاقتراحات:

-ضرورة اهتمام القيادات العليا بإدارة الأزمات وذلك من خلال استخدام الأساليب الحديثة و الفاعلة في مواجهة الأزمات لإعداد الخطط المسبقة و الأزمات المحتملة و إعداد سيناريوهات المواجهة.

-إتباع إستراتيجية فعالة و طويلة الأجل لمواجهة التقلبات المستمرة في أسعار النفط والعمل على تنويع مصادر الدخل غير النفطية تعتبر الحل الأمثل.

- توجيه الفوائض المالية في مشاريع التنمية الاقتصادية و البشرية و ترقية القطاعات خارج المحروقات

- ينبغي أن تتوافر في الميزانية وثائق تهدف إلى شرح آثار جائحة كورونا كوفيد-19 على النتائج المالية و الاقتصادية لسنة وتوضيح الافتراضات التي يستند إليها السيناريو الأساسي مثل فترة الإغلاق العام، افتراضات تعافي معدلات التوظيف، و التأثير المفترض للتدابير التخفيفية.

نظم إدارة الأزمات ضمن متطلبات مواجهة التقلبات في أسعار النفط خاصة خلال فترة الأزمات "الأزمة الصحية لجائحة كورونا كوفيد19 نموذجاً" دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية المدية، دحماني رشيدة، غريبي أحمد.

## قائمة المراجع باللغة العربية:

- اسامة نجوم. (2015). *قراءة في اسباب انخفاض اسعار النفط*. المركز العربي للبحوث ودراسة السياسات.
- جاءد الله محمود. (2010). *ادارة الازمات*. الاردن: دار اسامة للنشر و التوزيع.
- عبد الغفار حنفي. (2002). *السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية*. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- علي عبد المجيد قدرى. (2008). *اتصالات الازمة و ادارة الازمات*. القاهرة: دار الجامعة الجديدة.
- مراد ميلود. (2013). *دور الاعلام الجزائري في ادارة الازمات (الإصدار ط1)*. الجزائر: دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع.
- فاطمة عطاء الله. (2017). *المنظمة الصناعية بين اليقظة الاستراتيجية و ادارة الازمات*. مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية (العدد التاسع (الجزء الاول))، 75-76.
- فاطمة عطاء الله. *المنظمة الصناعية بين اليقظة الاستراتيجية وادارة الازمات*. مجلة التنمية و ادارة الموارد البشرية (العدد التاسع (الجزء الاول))، 69.
- فريدة بن عمروش. (2019). *مبادئ ادارة الازمات الاستراتيجية و الحلول*. المجلة الجزائرية للاتصال (28)، 134.
- صندوق النقد الدولي. (2020). *اعداد الميزانية خلال الازمات: ارشادات لاعداد الميزانية لسنة 2021*. ادارة الشؤون المالية العامة.
- أحمد اويحي. (1997). *المحدد لقواعد إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها وتسييرها*. الجريدة الرسمية ، 19.
- عبد العزيز بلخادم. (2007). *المتضمن إنشاء وتنظيم وتسيير المؤسسات العمومية للصحة الجوارية والمؤسسات الإستشفائية*. الجريدة الرسمية ، 10.
- مُجد جلاب. (13 05 2015). *تعليمية وزارية مشتركة*. تعليمية وزارية مشتركة رقم 07 المتعلقة بكفايات توزيع وتعديل توزيع الايرادات والنفقات والمناصب المالية للمؤسسات العمومية للصحة . الجزائر، وزارة المالية ووزارة الصحة والسكان واصلاح المستشفيات، الجزائر: الوزارة.

## قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

Europe Brent Spot Price FOB (Dollars per Barrel), U.S. Energy information administration,  
<http://www.eia.gov/dnav/pet/hist/LeafHandler.ashx?n=PET&s=RB RTE&f=A>

Lamiri, A. (2003). *intelligence stratégiques:ou en sont nos entreprises*. revue de science commercial et science de l'ESC (n:1), 102.