

التمكين كإستراتيجية لإدارة الأزمات في المؤسسة الصناعية الجزائرية

- دراسة ميدانية بالصيدلية المركزية للمستشفيات بولاية الجزائر -

**Empowerment as a strategy for crisis management
in the Algerian industrial enterprise**

**- A field study in the central pharmacy of hospitals
in the wilaya of Algiers -**



ط.د/ حسناء قسلي^{*1}

¹جامعة البليدة 02 علي لونيبي، (الجزائر)

h.guesli@univ-blida2.dz

أ.د / عبد الكريم شكاكطة²

²جامعة البليدة 02 علي لونيبي، (الجزائر)

Karim_chekakta@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2022/12/29

تاريخ القبول: 2022/12/27

تاريخ الإرسال: 2022/09/13

ملخص: تهدف الدراسة إلى معرفة دور إستراتيجية التمكين في إدارة الأزمات بالصيدلية المركزية للمستشفيات بالجزائر العاصمة، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من 130 عاملاً باختلاف مستوياتهم وتمّ الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة، كما تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي وجمع البيانات الميدانية من خلال استبانة لاختبار فرضيات الدراسة، كما تم تحليل البيانات بالاستناد على الأسلوب الإحصائي حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين التمكين وإدارة الأزمات في الصيدلية المركزية للمستشفيات.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية التمكين، الأزمة، إدارة الأزمة، المشاركة، المنظمة الصناعية.

تصنيفات جال: L2، L20، M54.

Abstract: The study aims to know the role of the empowerment strategy in crisis management in the central pharmacy of hospitals located in Algiers, so that the study population consisted of 130 workers, according to their different levels. The descriptive analytical method was also relied upon, and field data was collected through a Quiz to measure the objectives of the study and test its hypotheses, where the study reached a set of results, the most important of which is the presence of a strong and direct relationship between the empowerment strategy and crisis management in the central pharmacy of hospitals.

key words: empowerment strategy, crisis, crisis management, participation

JEL classification : M54, L2, L20 .

* المؤلف المرسل.

1.مقدمة:

يشهد العالم المعاصر جملة من الأحداث والتطورات المتسارعة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، حيث انعكست هذه التطورات على جميع المنظمات بمختلف طبيعتها، مما جعلها تواجه العديد من الأزمات والمعوقات التي تتطلب منها إيجاد سياسات واستراتيجيات لبناء الثقة بينها وبين أفرادها سواء على المدى الطويل أو القصير.

في هذا الإطار يُعدّ التمكين أحد العناصر الأساسية المطلوبة لتحقيق التطور والاستجابة للمتغيرات الطارئة، فتبني المنظمات لإستراتيجية التمكين ينطلق من إيمانها بأن عمالها هم المورد الأكثر أهمية لديها بحيث أن بناء قدرات العاملين وتطويرها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها في جوّ من الثقة والتعاون وهيكله قائمة على فرق عمل ورقابة ونظام اتصال فعال هو الضامن لاستقرار المنظمة، ومن أجل مواجهة هذه التغيرات والتي صاحبها العديد من الأزمات استدعى الأمر إلى تبني أسلوب إداري حديث يُطلق عليه إدارة الأزمات والأخذ بها كوسيلة إدارية حديثة تُجنب المنظمات الوقوع في الأزمات.

ولعلّ المؤسسة الصناعية في الجزائر كغيرها من المؤسسات تشهد تطورات وتغيرات وأزمات هذا ما دفعنا إلى معالجة موضوع إستراتيجية التمكين وأثره على إدارة الأزمات وإسقاطه على المؤسسة الصناعية المتمثلة في الصيدلية المركزية للمستشفيات بالجزائر العاصمة، ومعرفة الدور الذي يلعبه التمكين في إدارة الأزمات بهذه المؤسسة.

من خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

❖ كيف تساهم إستراتيجية التمكين في إدارة الأزمات بالصيدلية المركزية للمستشفيات بالجزائر العاصمة ؟

تندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتمكين وإدارة الأزمات ؟
- ما طبيعة العلاقة بين التمكين وإدارة الأزمات ؟
- هل الصيدلية المركزية للمستشفيات بالجزائر تطبق التمكين لحل أزماتها ؟

فرضيات الدراسة:

- يعتبر التمكين وإدارة الأزمات من المفاهيم التي طرحتها الإدارة الحديثة للتعامل ضمن منظومة العمل الإداري.

- يؤثر التمكين في إدارة الأزمات من خلال متطلبات هامة أبرزها، التخطيط والاتصال بين فرق العمل.

- تعتمد الصيدلية المركزية للمستشفيات بولاية الجزائر على إستراتيجية التمكين لإدارة أزماتها.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعريف بمفهوم التمكين ومتطلباته وأنواعه ومتطلبات تطبيقه.

- التعريف بالأزمة وإدارة الأزمة ومراحلها.

- تحليل العلاقة الموجودة بين كل المتغيرات المستقلة والتابعة (التمكين كإستراتيجية وإدارة الأزمات).

حدود الدراسة:

- المجال الزمني: انحصرت الدراسة في الفترة الممتدة من 04 جانفي 2022 إلى 06 مارس 2022، بحيث

تمثل هذه الفترة البداية في توزيع الإستبانة على أفراد العينة إلى غاية استرجاعها.

- المجال المكاني: ويشمل الحيز المكاني للدراسة والذي كان في الصيدلية المركزية للمستشفيات بالجزائر العاصمة.

- الحدود البشرية: قمنا بتوزيع أداة الدراسة الميدانية (الإستبانة) على مجموعة من العاملين من مختلف المصالح والأقسام والمستويات في المؤسسة بحيث قُدر عددهم بـ 52 عامل.

المناهج المعتمدة في الدراسة:

- المنهج الوصفي: تم استخدام المنهج الوصفي لوصف استجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين

كل من إستراتيجية التمكين وإدارة الأزمات وعرض كل العوامل والمتغيرات التي لها صلة بموضوع الدراسة.

- منهج دراسة حالة: من خلال هذا المنهج تم إسقاط الموضوع ومعالجته ميدانيا على مستوى المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

- المنهج الإحصائي: تم الاعتماد على هذا المنهج بغرض ترجمة المعطيات الكيفية إلى بيانات كمية لتكون قابلة للقياس.

تقسيم الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والتحقق من صحة الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى محورين،

بحيث تمثل المحور الأول في الإطار المفهومي للدراسة والذي شمل مفهوم كل من التمكين والأزمة وإدارة

الأزمة، أما المحور الثاني فتطرقنا فيه للجانب الميداني للدراسة والذي تضمن دراسة واقع إستراتيجية

التمكين في إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة الصيدلية المركزية للمستشفيات بولاية الجزائر.

2. الإطار المفهومي للدراسة:

تم التطرق في هذا المحور للإطار المفهومي لمتغيرات الدراسة والذي شمل مفهوم التمكين الإداري

وأهميته ومتطلباته في العنصر الأول، أما العنصر الثاني فكان حول مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات ومتطلباتها.

1.2 مفهوم التمكين الإداري:

يُشكل الاهتمام بمفهوم التمكين عنصراً أساسياً وضرورياً للمنظمات في ظلّ التوجهات الحديثة في

عالم الإدارة، حيث أن اعتماد هذه المنظمات على إستراتيجية التمكين ما هو إلاّ دليلاً على إيمانها بأن

موردها البشري هو الثروة الحقيقية ومحركها الأساسي الذي بدوره يحقق التنمية والتطوير، ما ينعكس

بشكل إيجابي لكلاهما سواء على المورد البشري نفسه أو على المنظمة، لذا حاولنا من خلال هذا العنصر أن نُعرّف التمكين وإبراز أهميته، بالإضافة إلى متطلباته.

1.1.2 تعريف التمكين الإداري:

هناك عدة تعاريف لأسلوب التمكين من أبرزها نذكر ما يلي:

يُعرّف التمكين بأنه، تأهيل الفرد لكي يتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطات أكثر من خلال التدريب والثقة والتشجيع ومنح الأفراد إمكانيات مادية وموارد وصلاحيات لحل المشكلات وتنفيذ الحلول دون الرجوع إلى المستويات الأعلى. (زكرياء، 2009، صفحة 32)

يُعرف كذلك بأنه، العملية التي يقوم من خلالها المديرين بمساعدة المرؤوسين على اكتساب المهارات والسلطات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فهمهم وفي عملهم. (علي، 2011، صفحة 55)

في السياق ذاته، عرّف التمكين بأنه حالة من تشجيع الفرد وتحفيزه على روح المبادرة والإبداع من خلال تحريره من القيود. (العريقات، 2011، صفحة 25)

من خلال التعاريف السابقة للتمكين الإداري نخلص بأنه إستراتيجية تهدف إلى زيادة القدرات الفردية الجماعية للأفراد وتوسيع صلاحياتهم مع توفير جوّ من الثقة والتعاون والتشارك.

2.1.2 أهمية التمكين الإداري:

باعتبار أن التمكين يندرج ضمن أهم الإستراتيجيات التي تضمن حيوية واستمرارية المنظمة فتظهر أهميته وفوائده في جوانب عدّة والتي سنتطرق لأهمها في النقاط التالية:

- يرفع من درجة انتماء الفرد لمنظّمته ولفريق العمل الذي ينتمي له ويزيد من مستوى الدافعية لدى المورد البشري والاستعداد التام لمقتضيات العمل.

- يؤدي إلى تطوير مستوى أداء المورد البشري ويرفع مستوى الرضا لديه.

- يوفر البيئة لفرص الإبداع والابتكار لدى المورد البشري.

- يساعد في تقليل الغياب عن العمل وخفض مستوى دوران العمل. (عادل، 2008، صفحة 28)

- يساهم في تقليل العبء على الإدارة العليا وجعلها تتفرغ للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطط العمل.

- يعمل على تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية وتحقيق المرونة، مما يضمن زيادة فعالية عملية الاتصالات وسرعة اتخاذ القرارات.

- القضاء على الصراعات الموجودة في المنظمة و التعاون على حل المشكلات. (خضير، 2004، صفحة 27)

3.1.2 متطلبات التمكين الإداري:

ينبغي على المنظمات التي تسعى في سياستها لتبني إستراتيجية التمكين أن تعتمد على المرتكزات

الأساسية التي تساعد في تطبيقه والتي من أهمها ما يلي:

أولاً: المعرفة والمهارة

بحيث أن للمعرفة وللمهارة أهمية كبيرة، باعتبار أنهما من المقومات الأساسية لتمكين العاملين ومن خلال توفر هذان العنصرين يمكن منح العاملين حرية التصرف والمشاركة، إذ أنه كلما زادت خبرة الفرد ومعرفته زادت مهارته وقدرته في تأدية مهامه وعمله بكفاءة عالية. (كمال، 2013، صفحة 58)

ثانيا: عامل الثقة

إن مقوم الثقة هو مقوم جوهرى في عملية التمكين باعتبار أن وجوده أكثر من الضروري في العملية والذي يعنى استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين على أساس كفاءتهم وأمانتهم وصدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم. (محمود، 2012، صفحة 44)

ثالثا: توفير التدريب

إن الهدف من تدريب الأفراد هو السعي لتحقيق التوافق بين مستوى كل عضو داخل الفريق، بحيث يجب توفير برامج تدريبية داخل المنظمة تتعلق بحل المشكلات وإدارة الصراع، العمل مع فرق العمل وغيرها من الجوانب المهمة، الأمر الذي يؤدي إلى ضمان نجاح عملية التمكين الإداري وقدرته الفرد على التكيف مع الأوضاع المختلفة والطارئة. (برزوق، 2021، الصفحات 48-62)

2.2 مفهوم إدارة الأزمات:

تمّ تخصيص هذا العنصر للتطرق إلى مفهوم إدارة الأزمات وهذا من خلال تعريف الأزمة وإدارة الأزمة بالإضافة إلى متطلبات إدارة الأزمات.

1.2.2 تعريف الأزمة :

يمكن تعريف الأزمة على أنها حالة غير اعتيادية تخرج عن نطاق السيطرة والتحكم، وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة في وقتها المحدد فتشير الأزمة إلى حالة غير طبيعية يمكن أن تحصل لأي منظمة مما يهددها في قدرتها على البقاء والاستمرارية. (صقر، 2015، صفحة 88)

2.2.2 تعريف إدارة الأزمات:

لقد تعددت التعاريف للمفهوم الحديث إدارة الأزمات إذ يشير إلى مجموعة الممارسات التي يمكن تطبيقها عندما ينشأ موقف أو وضع يمثل تغييرا جذريا في أوضاع مستقرة وأن هذه الممارسات يتم صياغتها في هيئة خطة تعتمد في إعدادها على توافر عدد من الخبرات وتبدأ بتحليل وتشخيص أو تشرح الأزمة وصولا لمكوناتها وسماتها وما يتوقع من أثارها وأنّ هذا التحليل لا بد وأن يتّسم بالدقة حتى يكون كل ما بُني عليه سليما ودقيقا ومنتجا، وهذا ما يتطلب توعية وتمكين كل المستويات في كيفية إدارة الأزمة والتغلب عليها بأدوات علمية وإدارية وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها. (أحمد، 2016، صفحة 44)

بناء على ما تقدم فإنّ إدارة الأزمة تعني التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنّب سلبياتها للاستفادة من إيجابياتها وهو علم إدارة التوازنات المختلفة.

3.2.2 متطلبات إدارة الأزمات:

يمكن أن نحدد أبرز متطلبات الإدارة الفعالة للأزمات من خلال:

أولاً: تبسيط الإجراءات وتسهيلها

فلا يجوز إخضاع الأزمة بنفس الإجراءات التقليدية فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، الأمر الذي يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته.

ثانياً: المنهجية العلمية

أي الابتعاد عن العشوائية وهذا عن طريق: التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة.

ثالثاً: تقدير الموقف الأزموي

لابد أن يشتمل الموقف الأزموي تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها وذلك من خلال جمع المعلومات عن عناصر الأزمة والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها.

رابعاً: تحديد الأولويات

بناء على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة.

خامساً: تفويض السلطة

ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواء في إدارة الأزمات أو في نطاق فريق العمل، كما يعتبر التفويض قلب العملية الإدارية النابض وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات.

سادساً: إنشاء فرق عمل خاصة

ذلك للتدخل السريع عند الحاجة على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعالي بما يتوافق مع نوعية وحجم المهمة، كما يمكن الاستفادة من المنظمات الأخرى ذات السبق في هذا المجال. (خلاص، 2016، صفحة 47)

3. الجانب الميداني للدراسة:

تم تخصيص هذا العنصر للتطرق إلى دراسة واقع إستراتيجية التمكين في إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة الصيدلية المركزية للمستشفيات بولاية الجزائر، وهذا من خلال نتائج تحليل الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة.

1.3 التعريف بميدان الدراسة (الصيدلية المركزية للمستشفيات بولاية الجزائر):

الصيدلية المركزية للمستشفيات صرح صحي ذو طابع تجاري وصناعي تتشرف به الجزائر لما تقدمه من خدمات عبر كامل التراب الوطني، تعمل هذه المؤسسة تحت وصاية وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات في إطار السياسة الوطنية للصحة العمومية التي تهدف لتموين وتوزيع المواد الصيدلانية

والمستلزمات الطبية على مختلف المؤسسات الصحية العمومية والخاصة المتواجدة عبر التراب الوطني، وهي تتولى كذلك مهام المرفق العام المرتبطة بتشكيل مخزون استراتيجي ومخزون تنظيم النجدة. تتواجد الصيدلية المركزية للمستشفيات بالمنطقة الصناعية بوادي السمار بالدار البيضاء بمحاذاة الطريق السيار المؤدي للمطار، والتي أنشأت بموجب مرسوم تنفيذي رقم 94-293 المؤرخ في 25 سبتمبر 1994 المتضمن إنشاء الصيدلية المركزية للمستشفيات، تنظيمها وعملها المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 11-457 المؤرخ في 28 ديسمبر 2011.

في إطار السياسة الوطنية للصحة يمكننا تحديد أبرز مهام الصيدلية المركزية للمستشفيات فيما يلي:

- تموين المؤسسات العمومية للصحة بالمنتجات الصيدلانية والمستلزمات الطبية في إطار إجراء الشراء لحساب الغير لصالح هذه المؤسسات، تحدد قائمة هذه المنتجات بمقرر من الوزير المكلف بالصحة.
 - صناعة المستلزمات الطبية وبعض الأدوية الممكنة التعويضية الواسعة الاستهلاك في إطار القضاء على النقص الموجود في السوق.
 - إعداد برامج التموين وإنجازها انطلاقا من الإنتاج الوطني.
 - إعداد برنامج استيراد المنتجات الصيدلانية على أساس الاحتياجات الوطنية المعبر عنها من طرف الوزارة الوصية.
 - القيام بتوضيب المنتجات الصيدلانية وتسويقها لصالح المؤسسات العمومية والخاصة للصحة.
 - إنشاء نقاط لبيع المنتجات الصيدلانية بالتجزئة والموجهة لضمان توفرها عبر التراب الوطني.
 - تقديم مساعدة تقنية في إطار الشراكة لكل متعامل ينشط في مجال الصناعة الصيدلانية.
- 2.3 الإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة:

أولا: مجتمع وعينة الدراسة

تضم الصيدلية المركزية للمستشفيات بوادي السمار / الجزائر العاصمة، 130 عاملا وذلك بكل مستوياتهم، وعليه تم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة متكونة من 52 عامل أي بنسبة 40 % من مجتمع الدراسة.

ثانيا: أداة الدراسة الميدانية

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية في المؤسسة محل الدراسة، بحيث قمنا بتحديد محاوره ومن ثم أبعاده والتي انقسمت إلى قسمين:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية لأفراد العينة (النوع الاجتماعي، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: يحتوي على أسئلة خاصة بمحور التمكين، ومحور حول إدارة الأزمات، ومحور شمل علاقة التمكين بإدارة الأزمات في المؤسسة، وتم تحديد مستويين للإجابة عن عبارات الإستبانة وهي (نعم ، لا).

3.3 عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

سيتم من خلال هذا العنصر تحليل نتائج الاستبيان المتحصل عليها وذلك حسب ترتيب محاور الدراسة والمعلومات الشخصية التي تم إدراجها كالتالي:

1.3.3 نتائج التحليل الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

تمثل الجداول الآتية توزيع أفراد العينة حسب كل من متغير الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.

الجدول رقم 01: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
32.70 %	17	ذكور
67.30 %	35	إناث
100 %	52	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستبانة.

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 67.30 % من أفراد العينة يمثل النساء، وما نسبته 32.70 % يمثل الرجال، وهذا ما يدل على عدم وجود تساوي بين الجنسين بحيث أصبحت المرأة تشغل مناصب عمل أكثر من الرجل خاصة في قطاع الصحة.

الجدول رقم 02 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
28.84 %	15	أقل من 30 سنة
44.24 %	23	من 31 إلى 40 سنة
21.16 %	11	من 41 إلى 50 سنة
5.76 %	03	أكثر من 50 سنة
100 %	52	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستبانة.

من خلال الجدول رقم 02 يتضح لنا ما نسبته 44.24 % من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة فهم يمثلون الشريحة الأكبر من أفراد العينة، بالإضافة لنسبة 28.84 % للأفراد الذين عمرهم أقل من 30 سنة وهذا ما يدل على اعتماد الصيدلية المركزية للمستشفيات على فئة الشباب في تسيير نظمها وهيكلها والدفع بهذه الفئة للعمل أكثر وتولي مناصب أكبر، ويتبين لنا أيضا أن ما نسبته 21.16 %

من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة وبنسبة 5.76% للذين يفوق سنهم 50 سن، وهذا ما يؤكد على أن أغلب أفراد العينة من فئة الشباب.

الجدول رقم 03: توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
32.70%	17	أعزب
61.54%	32	متزوج
5.76%	03	مطلق
100%	52	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستبانة.

من خلال الجدول رقم 03 يتضح لنا ما نسبته 61.54% من أفراد العينة متزوجين ومستقرين وهذا ما ينعكس بالنفع على مردودهم والذي بدوره سيرورة دائمة وأداء جيد للمؤسسة، كما يتبين لنا أن ما نسبته 32.70% من أفراد العينة في حالة عزوبة وهذا طبيعي نظرا لاعتماد المؤسسة على فئة الشباب، أما نسبة الأفراد الذين هم في حالة طلاق فتقدر بـ 5.76%.

الجدول رقم 04: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
11.54%	06	ثانوي
23.07%	12	بكالوريا
25%	13	ليسانس
30.76%	16	ماستر
9.63%	05	دراسات عليا
100%	52	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستبانة.

يتجلى لنا من خلال الجدول أن أفراد العينة المتحصلين على شهادة الماستر هم الأكثرية والأغلبية من أفراد العينة بنسبة 30.76% وهذا طبيعي وراجع لسياسات الصيدلية المركزية للمستشفيات المتمثلة في الاعتماد على الكفاءات وخريجي الجامعات من الشباب ومنحهم الفرصة للعمل والتوظيف وهذا ما تؤكد كذلك نسبة الأفراد ذوي مستوى ليسانس والتي قدرت بـ 25%، أما نسبة حاملي شهادة البكالوريا فقد قدرت بـ 23.07%، أما ما نسبته 11.54% فتمثل في أفراد العينة ذوي المستوى الثانوي والذي يصعب

توظيفهم حاليا، في حين الذين لديهم مستوى الدراسات العليا فيمثل نسبة 9.63 % من أفراد العينة ويتمحورون جلهم في المناصب العليا داخل المؤسسة.

الجدول رقم 05: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	21	40.38 %
من 6 إلى 10 سنوات	15	28.85 %
من 11 إلى 15 سنوات	11	21.16 %
15 سنة فأكثر	05	9.61 %
المجموع	52	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستبانة.

نلاحظ أن نسبة 40.38 % شباب من أفراد العينة تقل خبرتهم عن 5 سنوات وهذا ما يدل على ارتفاع نسبة التوظيف الدورية والاستقدام والاعتماد المتجدد على العاملين أما أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم من 6 إلى أقل من 10 سنوات فيمثلون نسبة 28.85 %، فيما تمثل نسبة 21.16 % الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 11 سنوات إلى أقل من 15 سنة وهذا ما يدل على أن هناك تقارب في سنوات الخبرة لأفراد العينة وتمنح الصيدلية المركزية للمستشفيات فرصة اكتساب الخبرة فيها، أما نسبة 9.61 % فتمثل فئة أصحاب الخبرة من 15 سنة فما فوق وهي الفئة المقبلة على التقاعد.

2.3.3 نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة - محاور الدراسة -

أولا: محور التمكين

الجدول رقم 06: نتائج التحليل الإحصائي لمحور التمكين

الرقم	العبارة	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
01	هل تقتصر عملية التخطيط الاستراتيجي على الإدارة العليا فقط ؟	نعم	32	61.54 %
		لا	20	38.46 %
		المجموع	52	100 %
02	هل يتم تدريب	نعم	35	67.31 %
		لا	17	32.69 %

المجموع	52	100 %	العاملين من أجل إشراكهم في اتخاذ القرارات؟	
نعم	42	80.77 %	هل يمارس مدير المؤسسة أسلوب الرقابة؟	03
لا	10	19.23 %		
المجموع	52	100 %	هل يوجد اتصال بين فرق العمل؟	04
نعم	45	86.54 %		
لا	07	13.46 %		
المجموع	52	100 %		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستبانة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 أن العبارات من 1 إلى 4 والخاصة بمحور التمكين تميل إلى الموافقة حيث كانت أغلب الإجابات بـ "نعم" وبنسب متفاوتة والتي تُظهرها لنا النسب المئوية والتي تراوحت ما بين 61.54 % و 86.54 % ، في حين أن النسب المئوية التي تمثل الإجابة "لا" كانت ضئيلة بحيث تراوحت ما بين 38.46 % كأعلى نسبة و 13.46 % كأدنى نسبة مسجلة، هذا ما يدل على أن الصيدلية المركزية للمستشفيات تسعى جاهدة لتمكين العاملين بما يتوافق مع إشراكهم في التخطيط وتفعيل الاتصال بين فرق العمل وتدريبهم من أجل استثمار أفكارهم في عملية اتخاذ القرار.

ثانيا: إدارة الأزمات

الجدول رقم 07 : نتائج التحليل الإحصائي لمحور إدارة الأزمات

الرقم	العبرة	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
01	هل يوجد لدى عمال المؤسسة توقع واستعداد لمواجهة أزمة ما؟	نعم	46	88.46 %
		لا	06	11.54 %
		المجموع	52	100 %
02	هل توجد برامج تدريبية للعمال في مجال إدارة الأزمات؟	نعم	35	67.30 %
		لا	17	32.70 %
		المجموع	52	100 %
		نعم	36	69.23 %

30.77 %	16	لا	هل تعتمد المؤسسة على اتصال فعال من أجل التصدي للأزمة؟	03
100 %	52	المجموع		
61.54 %	32	نعم	هل يمارس المدير أسلوب المشاركة في مجال إدارة الأزمات؟	04
38.46 %	20	لا		
100 %	52	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستبانة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 أن العبارات من 1 إلى 4 والخاصة بمحور إدارة الأزمات كانت أغلب الإجابات فيها بـ "نعم" والتي تراوحت ما بين 61.54 % و 88.46 % ، وينسب نسب عالية في بعض العبارات خاصة العبارة الأولى والتي توحى بأن عمال المؤسسة هم دائما في أتم الاستعداد لمواجهة أي أزمة أو ظرف طارئ، بالمقابل النسب المئوية التي تمثل الإجابة "لا" كانت ضئيلة في هذه المرة أيضا بحيث سجلت نفس النسبة الأعلى لها للمحور السابق وتراوحت ما بين 38.46 % كأعلى نسبة 54.11 % كأدنى نسبة مسجلة، هذا ما يدل على أن إدارة الصيدلية المركزية للمستشفيات تحاول دائما تدريب أفرادها على التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها وهذا من خلال تفعيل الاتصال مع أفرادها وتطبيق أسلوب المشاركة في إدارة أزماتها.

ثالثا: أثر التمكين في إدارة الأزمات

الجدول رقم 08: نتائج التحليل الإحصائي لمحور أثر التمكين في إدارة الأزمات

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة	العبارة	الرقم
65.39 %	34	نعم	هل تحرص المؤسسة على تمكين العاملين من أجل الخروج من أي أزمة؟	01
34.61 %	18	لا		
100 %	52	المجموع		
63.46 %	33	نعم	هل تطبيق إستراتيجية التمكين تجعل هيكل المؤسسة مرنا قابل للتصدي للأزمات؟	02
36.54 %	19	لا		
100 %	52	المجموع		
67.30 %	35	نعم	هل تختار المنظمة المورد البشري	03

الممكن لإدارة أي أزمة ؟	لا	17	32.70 %
	المجموع	52	100 %
04 هل يساهم التمكين في حل الأزمات ؟	نعم	50	96.15 %
	لا	02	3.85 %
	المجموع	52	100 %
05 حسب نظرك ما هو المتطلب الرئيسي لتفعيل التمكين للوقاية من الأزمات في المؤسسة ؟	الإتصال	36	69.23 %
	التخطيط	16	30.77 %
	المجموع	52	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستبانة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 08 أن العبارات من 1 إلى 5 والخاصة بمحور أثر التمكين في إدارة الأزمات كانت أغلب الإجابات فيها بـ "نعم" والتي تراوحت ما بين 63.39 % و 96.15 % ، بحيث سجلنا أعلى نسبة للإجابة بـ "نعم" على مستوى العبارة رقم 04 من هذا المحور والتي تُظهر أن أفراد العينة يوافقون بشدة على أن التمكين يُساهم في حل الأزمات وكانت بنسبة 96.15 % وهذا راجع لإيمانهم بمقومات التمكين وفعاليتها في إدارة الأزمات، كما كانت الموافقة على العبارات الأخرى من المحور بنسب مختلفة مع احتفاظها بالأغلبية، بالمقابل النسب المئوية التي تمثل الإجابة "لا" كانت ضئيلة بحيث تراوحت ما بين 32.70 % كأعلى نسبة و 85.03 % كأدنى نسبة، وفيما يخص العبارة الأخيرة والتي تقيس المتطلبات الأساسية لنجاح وتفعيل التمكين لتجنب والوقاية من الأزمات في المؤسسة في نظر العاملين فكانت أغلب الإجابات موافقة لعامل الإتصال وسجلت ما نسبته 69.23 % من أفراد العينة في حين أن بقية أفراد العينة والذين يمثلون نسبة 30.77 % يوافقون على أن التخطيط هو العامل الرئيسي لنجاح عملية التمكين في إدارة الأزمات، مما نستنتج أن عامل الإتصال يلعب دور كبير في عملية التمكين وإدارة الأزمات، هذا ما يدل على أن التمكين له أثر وعلاقة مباشرة في إدارة الأزمات وحلها بالصيدلية المركزية للمستشفيات.

4.3 مناقشة نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات

انطلاقاً من عرض وتحليل مخرجات الاستبيان تم التوصل إلى عدة نتائج تسمح بنفي أو إثبات صحة الفرضيات المطروحة للإجابة على إشكالية الدراسة وذلك كالتالي:

الفرضية الأولى: يعتبر التمكين وإدارة الأزمات من المفاهيم التي طرحتها الإدارة الحديثة للتعامل ضمن منظومة العمل الإداري.

ما يشير إليه الإطار النظري فيما يخص هذه الفرضية هو أن التمكين وإدارة الأزمات مفهومان حديثان طرحتهما الإدارة الحديثة وفق مراحل هامة ذلك لتحسين الأداء وإرضاء العملاء وحل المشكلات والأزمات وتحقيق الجودة في الخدمة تماشياً مع متطلبات العصر وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: يؤثر التمكين في إدارة الأزمات من خلال متطلبات هامة أبرزها، التخطيط والاتصال بين فرق العمل.

ما تشير إليه الدراسة فيما يخص هذه الفرضية على أن تبني المنظمات لعملية تمكين العاملين من خلال تدريبهم وتحفيزهم والاعتماد على الاتصال الداخلي والخارجي بينهم والعمل في فرق يهدف إلى رفع مستوى تفكيرهم وبالتالي فهم مؤهلون لتوقع المشاكل والصعاب والأزمات والتصدي لها مما يساعد ويساهم في إدارتها من خلال متطلبات التمكين، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: تعتمد الصيدلية المركزية للمستشفيات بولاية الجزائر على إستراتيجية التمكين لإدارة أزماتها.

ما تشير إليه الدراسة التطبيقية فيما يخص هذه الفرضية هو كون التمكين ضروري وتهتم به الصيدلية المركزية للمستشفيات بحيث تقوم بمراقبة العاملين وتمنحهم المكافآت والحوافز ويتم تدريبهم من أجل إشراكهم في اتخاذ القرار كما يوجد اتصال بين فرق العمل مما يجعلها التنظيمي مرن قابل لتحدي أي أزمة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

4. الخاتمة:

في ختامنا لهذا الموضوع نستخلص بأن التمكين يعدّ أحد المهام الأساسية التي فرضتها التغيرات والتطورات الهائلة التي ظهرت في العالم مع تطورات الألفية الجديدة والعولمة مما يتطلب جهود بشرية مُمكنة تهدف إلى تحقيق الاستقرار في المؤسسة، كما ينبغي الاعتراف بأن عالم اليوم هو عالم الأزمات لأسباب تتعلق بهذه التغيرات لذا فإن الوعي بها يُعدّ أمراً ضرورياً لتفادي المزيد من الخسائر المادية والمعنوية وهذا ما يتطلب إرساء منهج إداري علمي ملائم لإدارة الأزمات يتمحور حول إستراتيجية التمكين. ولهذا يجدر بكل مؤسسة أن يكون لديها القدرة الكافية على إدارة الأزمات من خلال متطلبات التمكين للتأكد من جاهزية أفرادها وقدرتهم على التعامل الجيد مع الأزمات وبالتالي على كل مؤسسة أن يكون لها مورد بشري مُمكن لمواجهة هذه الأزمات، كما تدعو فلسفة التمكين إلى ضرورة التخطيط والتدريب والتحفيز والاتصال والرقابة والعمل في شكل فريق من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتخطي أي أزمة تواجهها.

لذلك يتطلب من الباحثين محاولة استكشاف نتائج وآثار التمكين للتعرف على فاعلية تطبيقه وتحديد العلاقة بينه وبين باقي المتغيرات خصوصا علاقته بإدارة الأزمات.

من خلال ما سبق تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الآتية:

- إنّ العمال في الصيدلية المركزية للمستشفيات يتمتعون بالاستقلالية في اتخاذ القرارات ويتم إشراكهم وبالتالي فهم مؤهلون لتوقع المشاكل والصعاب والأزمات عبر ما يمتلكون من معارف وخبرات.
 - تمكين العاملين بالصيدلية المركزية للمستشفيات يؤدي إلى تنميتها بشكل أفضل وقدرة أكبر على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة ومستجدات القرن الجديد بما فيه من أزمات.
 - الصيدلية المركزية للمستشفيات تقوم برقابة ومتابعة الموظفين لتفادي الأخطاء وتصحيح الانحرافات وتحديد المشكلات والأزمات بغية حلّها.
 - يحظى المورد البشري بالصيدلية المركزية للمستشفيات بأهمية كبيرة لذا تقوم بوضع برامج تدريبية لزيادة كفاءته حتى يصبح لهذه المؤسسة اليد العاملة المؤهلة التي تخدم الخطط الإستراتيجية لحل أي أزمة.
 - التمكين بالصيدلية المركزية للمستشفيات بالجزائر منحه يقودها إلى مزيد من الفرص في تسويق منتجاتها الصيدلانية وإنتاجها و توزيعها وفق أساليب تبعتها عن أزمة ندرة الأدوية.
- الاقتراحات:**

- إنّ الدراسة التطبيقية التي أجريتها بالصيدلية المركزية للمستشفيات بالجزائر العاصمة مكنتنا من تصور مجموعة من الاقتراحات التي نراها مناسبة ويمكن العمل بها والاستفادة منها، أهمها:
- ينبغي على المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميّز والاستقرار في كافة المستويات إلى تبني مفهوم التمكين وأنّ توفر المحيط والمناخ الذي يساعد على تطبيقه من خلال تعميق مفهوم المشاركة و انتهاج أسلوب العمل بروح الفريق وتوفير نظام التحفيز وتهيئة الفرص التدريبية وفتح المجال للعاملين للإطلاع على الأساليب الحديثة في حل الأزمات.
- الاتصال الجيّد عامل رئيسي في نجاح التمكين وإدارة الأزمات وحلّها، لذلك يجب على المؤسسات أن تتبنى أساليب اتصال فعّالة وتفتح قنوات التواصل مع العاملين من أجل حل أزماتها في وقت قياسي مما يجنبها الخطر قدر الإمكان.
- على المؤسسات إدراك أهمية الوقت فالوقت هو العنصر الوحيد الذي يشكّل ندرته وعدم استغلاله جيدا خطرا بالغا على إدراك الأزمة.
- إذا أرادت المؤسسة أن تدير أزماتها بنجاح لابد أن تسهل الأمور أثناء معالجة الأزمة واستخدام التخطيط وضرورة توفير روح الفريق والانسجام بغيرهم، يجعل منهم ينتهجون أسلوب الهجوم بدلا من الدفاع وهذا يتم من خلال توفير أساليب اتصال فعّالة لضمان السير الجيد للمعلومات.
- على المؤسسات أن تولي اهتمام أكبر بعلم إدارة الأزمات وأن تقوم بفتح أقسام متخصصة في إدارة الأزمات.
- على إدارة أي مؤسسة أن تشجع تمكين العاملين ليس بالكلام فقط وإنما بالعمل والقيام بعدة بحوث مستقبلية تخص التمكين وإدارة الأزمات في المؤسسات الجزائرية.

5. قائمة المراجع:

1. أحمد عبد الرؤوف. (2016). إدارة المخاطر و الأزمات. القاهرة: مكتبة الوفاء القانونية.
2. أحمد المعاني وأحمد العريقات. (2011). قضايا إدارية معاصرة. الأردن: دار وائل للنشر.
3. عبد الرفيق برزوق. (2021). استراتيجيات التمكين ودورها في تفعيل القيادة التشاركية في المنظمة - دراسة ميدانية بمؤسسة السويدي للكابلات بولاية عين الدفلة /الجزائر .-مجلة إضافات إقتصادية , 05 (02), 43-62.
4. عامر الكبيسي خضير. (2004). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الإسكندرية: دار الجامعي الحديث.
5. رضا خلاص. (2016). مروج إدارة الازمات. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر.
6. الدوري زكرياء. (2009). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
7. عماد صقر. (2015). نموذج مقترح لإدارة أزمات التسويق من خلال إدارة المعرفة. الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع.
8. سالم معايفة عادل. (2008). الإدارة بالثقة والتمكين -مدخل لتطوير المؤسسات -.الأردن: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.
9. صالح أحمد علي. (2011). الإدارة بالتمكين. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
10. إحسان جلاب والحسيني كمال. (2013). إدارة التمكين والإندماج. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
11. حسين الوادي محمود. (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث. الأردن: دار الحامد.