



شهادة تصحيح المذكرة

يشهد الأستاذ الأخضر بن يمان بصفته (رئيسا أو مناقشا) في لجنة المناقشة
لمذكرة الماستر للطالبة: بن سميحون عبد الرزاق رقم التسجيل: 23.2023.029581.98
ميدان: الحقوق والعلوم السياسية شعبة: العلوم السياسية التخصص: تنظيم سياسي وإداري
الموسم الجامعي: 2023-2024

أن المذكرة المعنونة بـ
الإدارة الموقفية وتطبيقاتها في الإدارة الحوسبية الحديثة
د. الاستاذ خالد « بلد يوم القرارة » ولجنة غرداية
انتداب أزمة خوفند 2019
تم تصحيحها من طرف الطائب وهي صالحة للإيداع.

إمضاء الاستاذ المكلف بمتابعة التصحيح (رئيس اللجنة أو الممتحن)

الأخضر بن يمان

غرداية في: 22/01/2024

رئيس القسم
رئيس قسم العلوم السياسية
أبصير طارق



ملاحظة: تودع هذه الوثيقة على مستوى القسم



جامعة غرداية

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



الإدارة الموقفية وتطبيقها في الإدارة العمومية الجزائرية

دراسة حالة بلدية القرارة ولاية غرداية أثناء أزمة كوفيد_19

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في مسار العلوم السياسية

تخصص: تنظيم سياسي وإداري

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالب:

الدكتورة: صوالحي ليلي

بن سمعون عبد الرزاق

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة غرداية	د. الأخضرى إيمان
مشرفا ومقرر	جامعة غرداية	د. صوالحي ليلي
مناقشا	جامعة غرداية	د. طواهرية أحلام

السنة الجامعية:

2023-2024م

بسم الله الرحمن الرحيم

وقل بي زوني علما

سورة طه-الآية 114

الإهداء

الحمد لله أولاً وآخراً ظاهراً وباطناً، اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.
اللهم لك الحمد على تيسيرك وتسهيلك فبفضلك تتم الصالحات فلك الحمد يا رب العالمين.
إلى سندي وقوتي ومن يسر دربي لارتقاء أعلى الدرجات العلم، قدوتي في الحياة أبي العزيز رحمه الله.
وإلى مصدر الحنان والعطاء إلى سر نجاحي صاحبت الفضل أُمي حفظها الله.
وإلى أساتذتي الذي منكم تعلمت أن للنجاح قيمة ومعنى ومنكم تعلمت كيف يكون الإخلاص في العمل.
وأهدي جهدي إلى إخوتي وأصدقائي وإلى كل الذين ساعدوني لكي انجح واتفوق
مع تمنيات لهم النجاح في حياتهم.

✓ بن سمعون عبد الرزاق

شكر وتقدير

قال رسول الله ﷺ: "من لم يشكر الناس، لم يشكر الله"

شكر الله عز وجل الذي أعطاني من العلم ما لم أكن أعلم ومنحني من القوة والمقدرة ما أحتاجه للوصول إلى

هذا المستوى وإتمام هذا العمل

أتقدم بخالص الشكر والثناء لقسم العلوم السياسية، اشكر الأساتذة الذين رافقونا طيلة

هذا المشوار الدراسي المميز

واخص بالذكر الدكتورة صوالحي ليلي التي كان لها الدور الكامل في

إتمام هذا البحث الأكاديمي

واشكر كامل الطاقم الإداري على السهر على خدمة الطالب في تحسين وتقديم تسهيلات

خدمة للعلم والمعرفة من أجل تحقيق النجاح العلمي

كما أخص بذكر رئيس القسم العلوم السياسية الذي كان الموجه والمكون والمحرك في نجاح ورقي وازدهار

القسم

كما أخص بالذكر أيضا رئيس المجلس الشعبي البلدي والسيد الأمين العام لبلدية القرارة

على حسن استقبالهم

وعلى المعلومات التي قدموها لنا.

وإلى كل الزملاء الطلبة والموظفين والأساتذة الذين مددوا يد العون لنا وإلى كل من علمنا حرف ووجهنا طيلة

المشوار الدراسي 2024/2023

الملخص

تعد الإدارة الموقفية أحد أنماط الإدارة الحديثة لتكيف مع المواقف المختلفة التي تفرضها بيئة العمل على المنظمات أو الجماعات، نظرا لما تتميز به من مرونة وسرعة تكيف. في إطار التنمية المستدامة وسعيها من الحكومة الجزائرية للحفاظ على حياة مواطنيها في مختلف الظروف التي تفرضها بيئة الحياة، تم تكيف نمط من الإدارة الموقفية لتعامل مع الأزمات والكوارث تحت مسمى مخطط تنظيم التدخلات ORSEC.

هذه الدراسة تتناول تطبيق الإدارة العمومية لبلدية القرارة للإدارة الموقفية لمجابهة وباء كوفيد 19 كدراسة حالة، حيث توصلنا من خلالها أن التطبيق الجيد لهذا النموذج حقق فعالية في التصدي للوباء، إلا أنه ما زال يعاني من بعض النقائص التي يمكن أن تقلل من فعاليته في ظروف وبيئات جديدة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الموقفية، الإدارة العمومية الجزائرية، مخطط تنظيم التدخلات ORSEC،

وباء كوفيد 19، بلدية القرارة.

Abstract

Situational management is one of the modern management styles to deal with the different requirements imposed by the work environment on organizations or groups, due to its flexibility and speed of adaptation. Within the framework of sustainable development and in an effort by the Algerian government to preserve the lives of its citizens in the various circumstances imposed by the living environment, a type of situational management has been adapted to deal with crises and disasters under the name of the ORSEC intervention organization plan.

This study deals with the application of the public administration of the municipality of Al-Qarara for situational management to confront the Covid-19 epidemic as a case study. We have reached results that indicate that the good application of this model has achieved effectiveness in confronting the epidemic, but it still suffers from some shortcomings that can reduce its effectiveness in new circumstances and environments. .

Keywords: situational management, Algerian public administration, ORSEC intervention organization plan, Covid-19 epidemic, Al-Qarara municipality.

مقدمة

في منتصف القرن العشرين، كانت الإدارة التقليدية تعتمد بشكل كبير على المبادئ الكلاسيكية التي تركز على الهيكل التنظيمي الصارم، والتخطيط التفصيلي، والرقابة المباشرة. ومع ذلك، بدأت هذه الأساليب تواجه تحديات في ظل التغيرات السريعة في بيئة العمل والتكنولوجيا. في هذا السياق، ظهرت الحاجة إلى نهج أكثر مرونة وتكيفاً، مما أدى إلى تطور جديد من الإدارة في السبعينيات، في إطار ما يسمى بالإدارة الموقفية، التي طورها كين بلانشارد وبول هيرسي، جاءت كرد فعل على القيود التي فرضتها النظريات التقليدية. استندت هذه النظرية إلى فكرة أن القادة يجب أن يتكيفوا مع الظروف المحددة واحتياجات أتباعهم لتحقيق الفعالية القصوى. بدلاً من اتباع نهج واحد يناسب الجميع، أكدت الإدارة الموقفية على أهمية المرونة في أساليب القيادة بناءً على مستوى نضج وتطور الأتباع. هذا التحول التاريخي من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الموقفية ساهم في تعزيز فهمنا لكيفية تحقيق القيادة الفعالة في مختلف الظروف التنظيمية.

إن فكرة الإدارة الموقفية تنطلق من أساسية مؤداها أنه لا توجد طريقة واحدة مثالية للإدارة، وأن الإجراءات والنهج الإداري يجب أن يتكيف وفقاً للموقف أو السياق الذي تعمل فيه المنظمة. في المدرسة الموقفية، ينظر إلى الإدارة بشكل أكثر مرونة وواقعية، مع الاستناد إلى مجموعة متنوعة من النظريات والخبرات الإدارية. فبدلاً من البحث عن حلول جاهزة أو نظريات عامة، تؤكد هذه المدرسة على أهمية تحليل الموقف المحدد والعوامل المؤثرة فيه، قبل اتخاذ القرارات والإجراءات الإدارية المناسبة، ويعني هذا النهج الموقفي أنه ليس هناك طريقة واحدة صحيحة للقيادة أو التنظيم أو اتخاذ القرارات، فما قد ينجح في موقف معين قد لا ينجح في موقف آخر. لذا، على المديرين والقادة أن يكونوا قادرين على تقييم الظروف والمتغيرات المحيطة في كل موقف، ثم اختيار الأساليب والممارسات الإدارية الأكثر ملائمة لذلك الموقف المحدد.

إن المرونة والقدرة على التكيف مع المواقف المختلفة هي من أهم سمات المديرين الناجحين وفقاً للمنظور الموقفي. فالإدارة الفعالة تتطلب التمتع بوجهة نظر شاملة وقابلة للتكيف، دون التمسك بطرق أو نظريات إدارية جامدة أو عامة.

إن إدارة الأزمات والطوارئ أصبحت موضوعًا بالغ الأهمية في عالمنا المعاصر. في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة التي تواجهها المجتمعات والمنظمات على مختلف الأصعدة، حيث تعتبر إدارة الطوارئ والأزمات جزءًا أساسيًا من الإدارة الموقفية، وهي تهدف إلى التحكم في الأحداث المفاجئة والتعامل معها بفعالية. عند مواجهة حالات الطوارئ، يجب أن تتبنى المنظمة نهجًا استراتيجيًا يشمل الخطط المحكمة للتعامل مع المواقف الحرجة والتحرك السريع لاحتواء الأضرار قبل تفاقمها. إذ يعتمد هذا النهج على التخطيط المسبق، والتنسيق بين الجهات المعنية، واستخدام المعلومات والبيانات لاتخاذ قرارات سليمة. يجب أن تكون الخطط مرنة وقابلة للتعديل لتناسب الظروف المحددة لكل أزمة.

إن الجزائر كغيرها من البلدان تعاني الكوارث والطوارئ، وأوقات عصيبة تفرضها ظروف الحياة المختلفة على المواطنين، فالدولة بمفهومها الحديث ينبغي أن توفر الأمان للمواطنين في شتى الظروف.

أسباب اختيار الموضوع

تعددت الدوافع وراء اختيار موضوع الدراسة نذكر من بينها:

- ✓ كوني رجل الحماية المدنية، والموضوع يشمل مجال عملي.
 - ✓ الفضول العلمي والرغبة في اكتساب المعرفة أكثر حول الإدارة الموقفية ومخطط تنظيم التدخلات
- ORSEC
- ✓ الرغبة في إثراء الجانب المعرفي والمعلوماتي حول الموضوع بشكل عام وبشكل خاص في الجزائر

نظرا لقلّة الدراسات التي تناولت الموضوع.

أهمية الدراسة

تكتسب دراسة تطبيق الإدارة الموقفية من قبل الإدارة العمومية الجزائرية في بلدية القرارة أثناء أزمة كوفيد-19 أهمية كبيرة على الصعيدين العلمي والعملي. من الناحية العلمية، تمثل هذه الدراسة مرجعًا جديدًا للطلاب والباحثين في مجال الإدارة العامة، حيث توفر بيانات وتحليلات تساهم في إثراء المعرفة حول

استجابة الحكومات للأزمات، وتساعد في تحديث القوانين والسياسات المتعلقة بمواجهة الكوارث. كما تتيح هذه الدراسة فهماً أعمق لنماذج الإدارة الموقفية وكيفية تطبيقها في سياقات مختلفة، مما يعزز من قدرة الباحثين على تطوير نظريات جديدة أو تعديل النظريات القائمة. أما من الناحية العملية، فإن النتائج التي ستخرج بها الدراسة ستساعد المسؤولين والإطارات الحكومية المعنية على فهم كيفية تنفيذ المخططات الطارئة وتقييم فعاليتها، مما يساهم في تحسين استجابة الدولة للأزمات المستقبلية. كما ستوفر هذه الدراسة أدوات تقييم تُمكن صانعي القرار من التعرف على النقاط القوية والضعيفة في الأداء، مما يعزز من جاهزية البلاد لمواجهة التحديات المقبلة، وبالتالي فإنها تمثل خطوة هامة نحو تحسين إدارة الأزمات في الجزائر.

أهداف الدراسة

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على ماهية الإدارة الموقفية.
- التعرف على الأسس القانونية المنظمة للإدارة الموقفية في الجزائر.
- التعرف على كيفية تطبيق الإدارات العمومية للإدارة الموقفية.
- محاولة الوصول إلى تقييم تطبيق الإدارات العمومية للإدارة الموقفية.
- معرفة كيفية تطبيق بلدية القرارة للإدارة الموقفية خلال أزمة كوفيد 19.

الدراسات سابقة

تناولت العديد من الدراسات الأجنبية والعربية موضوع الإدارة الموقفية نظراً لأهمية البالغة التي يكتسبها، بالنسبة لتلك الأجنبية، كثيرة فهي التي تناولت موضوع الإدارة الموقفية، لكن بمسميات مختلفة، على شكل مؤلفات كان فيها الاهتمام بالجانب النظري للموضوع من خلال نظريات الإدارة الموقفية (contingency theories)، وبالجانب العملي التطبيقي من خلال مفاهيم الإدارة الموقفية أو الموضعية أو الظرفية (contingency/situational management). نذكر منها ما يلي:

- دراسة إدوارد ب. بورود زيكييس (سنة النشر)، وهي كتاب بعنوان: "دالة المخاطر والأزمات والأمن" يعالج موضوعات متعددة تتعلق بالمخاطر والتهديدات الجديدة، ويسلط الضوء على كيفية التعامل معها ومواجهتها. يركز الكتاب أيضًا على تطور مفهوم الأمن، وكيفية التعامل مع المخاطر والأزمات في منظومة الإدارة المعاصرة.

- دراسة أولريش بيك (سنة النشر)، وهي كتاب بعنوان: "مجتمع المخاطرة" يحلل الكتاب الميول التطورية في مجالات الممارسة الاجتماعية الأساسية، ويسعى لفهم كيفية استجابة المجتمع الحديث للمخاطر. يركز بيك على العلاقات والقيم والأفكار العالمية التي تشكلت في مواجهة التحديات العالمية غير المرتبطة بالدولة، والتي لا يمكن السيطرة عليها من قبل الحكومات أو إدارات الحدود. أما بالنسبة للدراسات العربية فمنها التي تناولت موضوع الإدارة الموقفية، سواء في شكل مؤلفات مستقلة أو ضمن كتب في سياق إدارة الأزمات والكوارث، نذكر منها:

- دراسة حدار جمال (سنة النشر)، وهي مذكرة دكتورا بعنوان: "الإدارة الموقفية وتطبيقها في الجزائر" تسعى هذه الأطروحة إلى إثراء الأدبيات الإدارية المتخصصة في الإدارة الموقفية، وتقديم رؤى عملية حول كيفية تطبيقها بفعالية في السياق الجزائري. كما هدفت إلى تقديم توصيات لصناع القرار لتعزيز ثقافة المرونة والاستجابة للظروف المتغيرة في المنظمات. في هذه الدراسة، قام الباحث حدار جمال بالآتي:

- ✓ تحديد ماهية الإدارة الموقفية وأهم خصائصها وأبعادها النظرية.
- ✓ تحليل واقع تطبيق الإدارة الموقفية في المؤسسات والمنظمات الجزائرية، من خلال دراسة ميدانية.
- ✓ تشخيص معوقات وتحديات تطبيق الإدارة الموقفية في البيئة الجزائرية.
- ✓ اقتراح توصيات وآليات لتفعيل وتعزيز ممارسات الإدارة الموقفية في المؤسسات الجزائرية.

- دراسة محسن أحمد الخصري (2010)، وهي كتاب بعنوان: "الإدارة الموقفية - المنهج المتكامل للتعامل مع المواقف الصعبة التي يواجهها متخذ القرار"

هذا الكتاب يهدف إلى تزويد القراء بإطار فكري ومنهجي متكامل للتعامل مع التحديات المتغيرة والمواقف الصعبة التي تواجه المنظمات والقادة الإداريين. كما يعزز ثقافة المرونة والقدرة على التكيف في البيئات الإدارية، يقدم فيه المؤلف مايلي:

- ✓ تعريف الإدارة الموقفية وشرح أهميتها في عصر التغيير والتحديات المعاصرة.
- ✓ عرض الأسس النظرية والفلسفية للإدارة الموقفية، وكيفية تمييزها عن النماذج الإدارية التقليدية.
- ✓ تحليل مختلف أنماط المواقف الصعبة والمعقدة التي يواجهها متخذ القرار، وآليات التعامل معها.
- ✓ توضيح الخطوات العملية لتطبيق الإدارة الموقفية في مختلف المجالات الإدارية كالخطيط والتنظيم والرقابة.
- ✓ تقديم نماذج وحالات دراسية توضح كيفية استخدام الإدارة الموقفية في معالجة المشكلات الإدارية.

- دراسة فريد راغب النجار (2009)، وهي كتاب بعنوان: "الأزمات والكوارث في القرن 21 -

المقاربات الاستراتيجية السلوكيات"

يُعتبر هذا الكتاب مرجعًا هامًا في مجال إدارة الأزمات والكوارث في القرن الحادي والعشرين. المؤلف فريد راغب النجار هو أستاذ في إدارة الأعمال وخبير في مجال إدارة الأزمات.

في هذا الكتاب، يتناول المؤلف الموضوعات التالية:

- ✓ تعريف الأزمة والكارثة وأنواعها المختلفة في القرن الحادي والعشرين، مع التركيز على التحديات الجديدة التي يفرضها هذا القرن.
- ✓ المقاربات النظرية والاستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات والكوارث، بما في ذلك الخطيط الاستراتيجي والتحليل البيئي.

✓ السلوكيات والاتجاهات النفسية والاجتماعية للأفراد والجماعات أثناء الأزمات، وكيفية التعامل معها.

✓ دراسة حالات واقعية لأزمات وكوارث معاصرة وتحليل الدروس المستفادة منها.

✓ توصيات وإرشادات عملية لصناع القرار والقادة الإداريين حول كيفية الاستعداد والتخطيط والتعامل مع الأزمات والكوارث المحتملة.

تختلف دراستنا عن الدراسات المذكورة سالفًا، كونها تركز على الجانب التطبيقي أكثر في الموضوع، وفي الإدارة العمومية الجزائرية بالتحديد، شرح وتحليل وجه الإدارة الموقفية في الجزائر مخطط تنظيم التدخلات ORSEC، كيفية تطبيقه من طرف الإدارة العمومية في أزمة كورونا، وتتوافق دراستنا مع الدراسة التي قام بها الباحث حدار جمال، إلا أنه عالج في الإطار التطبيقي "لجنة متابعة ومكافحة أنفلونزا الطيور كمثال للإدارة الموقفية في الإدارة العمومية في الجزائر".

إشكالية الدراسة

تعتبر أزمة كوفيد-19 من التحديات الكبرى التي واجهت العديد من الدول، حيث أثرت بشكل مباشر على الأنظمة الصحية والاقتصادية والاجتماعية. وفي سياق هذه الأزمة، برزت أهمية تطبيق استراتيجيات فعالة في إدارة الأزمات، ومن بينها الإدارة الموقفية. بلدية القرارة بولاية غرداية، كغيرها من البلديات، واجهت صعوبات كبيرة تتعلق بتفشي الفيروس وضرورة اتخاذ تدابير سريعة لحماية المجتمع. بناءً على ما تقدم ذكره نطرح الإشكالية العامة لدراسة وفق الشكل التالي:

إلى أي مدى ساهم تطبيق الإدارة الموقفية في بلدية القرارة بولاية غرداية في التخفيف من

أزمة كوفيد-19؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالإدارة الموقفية؟

- هل يوجد شكل خاص من الإدارة الموقفية بالجزائر؟
- هل هناك أطر قانونية في الجزائر تنظم الإدارة الموقفية؟
- كيف تطبق الإدارة العمومية الجزائرية الإدارة الموقفية؟
- كيف طبقت بلدية القرارة الإدارة الموقفية لمجابهة وباء كورونا؟

فرضيات الدراسة

للإجابة عن الإشكالية السابقة تم اقتراح الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: ترتبط الإدارة الموقفية بموقف معين هدفها معالجة المشكلات والتصدي للمخاطر.

الفرضية الثانية: المخطط الوطني لتنظيم التدخلات هو شكل من أشكال الإدارة الموقفية يساهم بشكل فعال في مجابهة الكوارث والأزمات.

الفرضية الثالثة: واجه تطبيق الإدارة الموقفية ببلدية القرارة خلال أزمة كورونا العديد من الصعوبات الأمر الذي زاد من تفاقم الأزمة.

مناهج واقتربات الدراسة

من أجل إنجاز هذه الدراسة تم اعتماد مجموعة من المناهج والاقتربات تمثلت في الآتي:

- **المنهج الوصفي:** "يعني توضيح واقع الأحداث والأشياء ولا يتوقف توضيح أو وصف الواقع على

تقرير حقائقه الحاضرة كما هي، بل يتناولها بالتحليل والتفسير لغرض الوصول إلى استنتاجات مفيدة

لتصحيح هذا الواقع أو تحديثه أو استكمالها أو استحداث معرفة جديدة له.¹

اعتمدنا هذا المنهج في دراستنا هذه بغرض وصف وتحليل الخصائص والمكونات المهمة للإدارة الموقفية بشكل عام ومخطط تنظيم التدخلات ORSEC بشكل خاص.

¹ كشرود عمار الطيب. البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، الطبعة الأولى. عمان: دار المناهج والتوزيع. (2007). ص 228.

– **منهج دراسة حالة:** "هو منهج متجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا

أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا أو مجتمعا محليا أو مجتمعا عاما... وهو يقوم على أساس التعمق في

دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة، أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك بقصد الوصول

إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المشابهة لها"¹

تم اختيار هذا المنهج لاستخدامه في معرفة كيفية تطبيق الإدارة الموقفية في الإدارة العمومية الجزائرية

بلدية القرارة بغرداية في ظل أزمة كورونا.

اقتراب صنع القرار: وقد تم اختيار هذا الاقتراب لاستخدامه في معرفة كيفية صناعة القرار في حالة

الآزمات والكوارث، وبالأخص عملية صنع القرار في بلدية القرارة في ظل أزمة كورونا.

أدوات جمع المعلومات:

من أجل إنجاز هذه الدراسة فقد تم اللجوء إلى العديد من الكتب والرسائل العلمية من أطروحات الدكتوراه

ومذكرات الماجستير والماستر بالإضافة إلى بعض المواقع الإلكترونية، أما في الدراسة الميدانية فقد تم

الاعتماد على أدوات جمع البيانات الميدانية كالمقابلة والملاحظة بهدف دراسة الوثائق الخاصة بمخطط

تنظيم التدخلات في بلدية القرارة.

الملاحظة: " هي المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات عنها، والاستعانة

بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات "،

المقابلة: " عبارة عن أسئلة محددة للحصول على إجابات دقيقة، وهي تختلف عن الاستبيان من خلال

تداول الباحث مع الإنسان الذي يجري مقابلة معه".²

¹ سلاطية بلقاسم، والجلاني حسان. مدخل لمناهج البحوث الاجتماعية. الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية. ص 167.

² عمار بوحوش. دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، الطبعة الثانية. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب. (بلا تاريخ). ص 39.

تم الاعتماد على المقابلة في الجانب الميداني من الدراسة للحصول على المعلومات اللازمة من المصدر لإثراء هذه الدراسة.

حدود الدراسة

بهدف الاجابة عن الاشكالية المطروحة تم تحديد إطارين زمني ومكاني، تجلى الإطار الزمني لفترة الدراسة من فيفري 2024 الى غاية جوان 2024، حيث تشير سنة 2020 الى السنة التي وقعت فيها أزمة كورونا، أما عن الإطار المكاني فهذه الدراسة تخص الإدارة العمومية لبلدية القرارة ولاية غرداية-الجزائر، حيث تم تفعيل الإدارة الموقفية لمجابهة الأزمة ابتداء من ماي 2020 أين تفشي الفيروس في دروته الى غاية جانفي 2021.

صعوبات الدراسة

لقد واجهتنا العديد من الصعوبات سواء ما تعلق بالجانب النظري أو التطبيقي لكن لم يحل ذلك دون تحقيق الهدف من البحث نذكر من بين هذه الصعوبات:

- قلة الدراسات الجزائرية التي تناولت موضوع الإدارة الموقفية بشكل عام وبشكل خاص مخطط تنظيم التدخلات مما خلق صعوبة في معالجة النقاط الاساسية في هذا الموضوع.
- قلة المراجع أو صعوبة الحصول عليها بالنسبة للموضوع البحثي، هذا ما دفعنا إلى الاعتماد على مواقع الأنترنت في بعض الاحيان.
- بسبب طبيعة الموضوع وحساسيته، عدم التوثيق الكافي أو التحفظ احيانا من طرف الإدارة، لم نتمكن من الحصول على بعض الوثائق المهمة لبلوغ الأهداف المرجوة من الدراسة.

هيكلية الدراسة

للإجابة عن الإشكالية المطروحة تم تقسيم الدراسة الى فصلين رئيسين:

الفصل الأول: يعالج الإطار المفاهيمي للإدارة الموقفية، نشأتها وتطورها، والعناصر المرتبطة بها. سيتم تحديد مفهوم الإدارة الموقفية وبيان المصطلحات ذات الصلة. كما سيتم التطرق إلى خصائص الإدارة الموقفية ومراحلها، وأخيرًا، سيتم استعراض النظريات المختلفة التي تُفسر تأثير البيئة والتكنولوجيا والاستراتيجية والثقافة على بنية المنظمة، وذلك وفق المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الموقفية

المبحث الثاني: خصائص ومراحل الإدارة الموقفية

المبحث الثالث: نظريات الإدارة الموقفية

الفصل الثاني: دراسة حالة بلدية القرارة ولاية غرداية خلال أزمة كوفيد 19، يمثل الجانب التطبيقي من الدراسة، سيتم في هذا الفصل تسليط الضوء على الأسس القانونية والإجرائية التي اعتمدتها بلدية القرارة في إدارة أزمة كوفيد-19، أين سنتعرف على ماهية ومخططات تنظيم التدخلات ORSEC PLAN، الأطر القانونية المنظمة له، كذلك التعرف تداعيات جائحة كورونا في الجزائر سنة 2020، والتدابير التي قامت بها الحكومة لتصدي لي وباء بشكل عام، وبشكل خاص بلدية القرارة، التعرف على كيفية تطبيق الادارة الموقفية في الأزمة من قبل الادارة العمومية للبلدية، وذلك من خلال المباحث التالية:

□ المبحث الأول: المخطط الوطني لتنظيم التدخلات

□ المبحث الثاني: أزمة كورونا تطبيق للإدارة الموقفية في بلدية القرارة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الموقفية

تُعَدُّ إدارة الطوارئ والأزمات أحد أهم جوانب الإدارة الموقفية. فعند مواجهة حالات الطوارئ أو الأزمات الطارئة، ينبغي على المنظمة أن تتبنى نهجاً استراتيجياً لمواجهةها والتعامل معها بفعالية. يتطلب ذلك وجود خطط محكمة للتعامل مع المواقف الحرجة، والتحرك السريع لاحتواء الأضرار قبل تفاقمها.

إن فكرة المدرسة الموقفية في الإدارة تقوم على أنَّ الإجراءات الإدارية والنهج المُعتمد من قِبل الإدارة يجب أن يعتمدان على الموقف. يعني ذلك أنه لا يوجد طريقة واحدة مثالية للإدارة، ويجب أن تتمتع الإدارة بوجهة نظر المدرسة الموقفية بالمرونة وأن تستند إلى مجموعة مختلفة من النظريات والخبرات.

انطلاق مما سبق، سنتناول في هذا الفصل موضوع الإدارة الموقفية والعناصر المرتبطة بها. سيتم تحديد مفهوم الإدارة الموقفية وبيان المصطلحات ذات الصلة. كما سيتم التطرق إلى خصائص الإدارة الموقفية ومراحلها، وأخيراً، سيتم استعراض النظريات المختلفة التي تُفسر تأثير البيئة والتكنولوجيا والاستراتيجية والثقافة على بنية المنظمة، من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الإدارة الموقفية
- المبحث الثاني: خصائص ومراحل الإدارة الموقفية
- المبحث الثالث: نظريات الإدارة الموقفية

المبحث الأول: ماهية الإدارة الموقفية

تُعتبر الإدارة الموقفية من النظريات الأساسية في علم الإدارة، حيث تركز على أهمية السياق والبيئة المحيطة في تحديد أساليب وأساليب الإدارة الفعالة. تعتمد هذه النظرية على فكرة أن ليس هناك نهج واحد يمكن أن يُطبق بشكل مُطلق في جميع الحالات، بل يجب أن يتم اختيار الأسلوب الإداري بناءً على الظروف الخاصة لكل موقف. تتضمن الإدارة الموقفية مجموعة من التعريفات والمفاهيم المرتبطة بها، مثل القيادة الموقفية، والتي تشير إلى القدرة على تعديل أساليب القيادة وفقًا لاحتياجات الفريق والبيئة. من خلال فهم هذه التعريفات، يمكن للمشرفين والمديرين تحسين قدرتهم على اتخاذ القرارات وتوجيه فرقهم بشكل أكثر فعالية، في هذا المبحث سنحدد مفهوم الادارة الموقفية والعناصر الذات صلة بها.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الموقفية

بغرض الإلمام والفهم الجيد لموضوع الدراسة والعناصر الذات صلة، في هذا المطلب سنتناول التعاريف العامة للإدارة، لغة واصطلاحاً والتعاريف الخاصة بالإدارة الموقفية، واصناف المواقف تواجه متخذ القرار.

أولاً: تعريف الإدارة (administration)

أ. لغة:

تعتبر كلمة "إدارة" في اللغة العربية مصدرًا للفعل "أدار"، وتعني عملية التعامل مع الأفراد وتنظيم الشؤون العامة. يُقال: "أدار"، "يدير"، "أدر"، "إدارة"، وهو مدير، واسم المفعول: "مُدار"، وتعرف كلمة "إدارة" في اللغة العربية بمعنى جعل الحركات تتواتر بعضها في إثر بعض. وفي السياق الصناعي، يُستخدم مصطلح "إدارة" للإشارة إلى تشغيل الآلات أو المحركات، حيث يتم تشغيلها وجعلها تدور وتعمل. ويُعنى التشغيل بالعمل وفق سياق متناسق ومنسجم لتحقيق غرض معين أو إنتاج منتج محدد.¹

¹ قاموس المعاني، http://www.almaany.com/home.php?language=arabic&lang_name

ب. اصطلاحاً:

لا يوجد تعريف موحد للمصطلح "الإدارة العامة"، بل هناك تعريفات متأثرة بالسياق الزمني والمكاني وخبرات كل مؤلف ومفكر. هذه التعريفات تشترك في عناصر أساسية تكوّن جوهر الإدارة العامة، وقد تختلف في بعض التفاصيل المركز عليها، والتي تتأثر أيضاً بالبيئة الزمانية والمكانية وطبيعة المؤلف.

يرى الكثير من دارسي علم الإدارة أن الإدارة العامة لا تنحصر فقط في الجهاز الإداري أو الحكومي أو المنظمات العامة، بل تمتد إلى صياغة أهداف وأدوار جميع القطاعات في المجتمع، والتنسيق فيما بينها لتحمل مسؤولياتها وتحقيق أهدافها.¹

يُعرف "فان فليت" van fleet الإدارة بأنها مجموعة الأنشطة التي توجه الاستخدام الفعال والمؤثر للموارد المختلفة؛ سعياً لتحقيق هدف واحد أو أكثر.²

كما يُعرفها هنري فايول henry fayol ، أحد رواد الإدارة العامة المشهورين، بأنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة؛ وهو تعريف يركّز بشكل كبير على وظائف الإدارة العامة.³

ثانياً: تعريف الموقف (contingency)

ت. لغة:

الموقف يشير إلى الموضع الذي يقف فيه الشخص أو الشيء. ويُستخدم هذا المصطلح في سياقات مختلفة، مثل "وقوف الناس في الحج بالمواقف"، و"توقيف الفريقين في القتال"، و"موقفه من قضية ما". كما يُستخدم في معنى "الوقوف على شيء" بمعنى المراقبة والملاحظة.⁴

أما التعريف اللغوي للظرف، فهو يشير إلى الإطار أو الوعاء الذي يحتوي على الشيء. والظروف هي الجمع، وتشمل ظروف الأزمنة والأمكنة. فالظرف هو كل ما يحيط بالشيء ويؤثر فيه أو يتأثر به، سواء كان

¹ مصطفى محمود ابو بكر ، الإدارة العامة : رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد (مصر : الدار الجامعية) ، 2009 ، ص 18.

² مصطفى محمود ابو بكر ، نفس المرجع ، ص 15.

³ الطراونة هاني خلف ، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، الأردن : دار أسامة للنشر ، 2012 ، ص 20.

⁴ ابن المنظور، لسان العرب، ص 4898.

ذلك من حيث الزمان أو المكان أو الحالة والعناصر المؤثرة. ويُستخدم مصطلح "ظرف" للإشارة إلى وعاء الشيء، مثل القول "الإبريق هو ظرف لما فيه".¹

ث. اصطلاحاً:

من حيث اللغة والترجمة، فإن كلمة "contingency" تعني ظرف طارئ غير متوقع أو احتمال شيء محتمل الوقوع. والكلمة "contingent" تعني حادث عرضي طارئ، محتمل الوقوع ولكن غير مؤكد، ومتوقف على غيره، أما من حيث الاصطلاح والمفهوم، فإن كون الموقف شيئاً طارئاً ومحتمل الوقوع يجعله حدثاً فجائياً، وبالتالي قد يشكل خطراً على المنظمة. فالإدارات غالباً ما تجد في الأحداث الطارئة تحديات لها.²

كما أن مصطلح "الموقف" أو "situation" يعني علاقة كلية عينية للكائن الحي مع بيئته في لحظة معينة. وهذا الموقف هو وضع غير دائم وغير روتيني، بل هو حالة طارئة غير متكررة تؤثر على المنظمات والأفراد على حد سواء.³

ج. أصناف المواقف:

فقد أورد محسن احمد الخضيرى أهم أما عن أصناف المواقف التي تعترض القائم على المنظمة الموقفية المواقف التي تعترض متخذ القرار في الأنواع التالية:⁴

1. المواقف المعتادة:

- تكون مألوفة ومتكررة الحدوث.
- تعتبر أحداثاً عادية ومتوقعة.
- غالباً لا تستدعي جهوداً استثنائية للإدارة.

¹ ابن المنظور، المرجع نفسه، ص 2748.

² بدوي محمد، قاموس أكسفورد المحيط الاجليزي عربي بيروت: دار أكاديميا، 2003، ص 230.

³ اندري لالاند، موسوعة لالاند الفلسفية، المجلد تعريب خليل احمد خليل، بيروت: منشورات عويدات، (2001)، ص 1299.

⁴ الخضيرى محسن احمد، الإدارة الموقفية المنهج المتكامل للتعامل مع المواقف الصعبة التي يواجهها متخذ القرار، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر (2009)، ص 35.

2. المواقف غير المعتادة:

- تحدث بشكل نادر وغالبًا ما تكون غير متوقعة.
- تختلف في درجة أهميتها وطبيعتها.
- قد تكون سهلة أو تحتاج إمكانيات وجهًا أكبر للإدارة.

3. مواقف الأزمات الطارئة:

- تكون طارئة ومفاجئة وتشكل تهديدًا للكيان الإداري.
- تستدعي تحركًا سريعًا واستغلال كل الإمكانيات المتاحة.

4. المواقف الاستثنائية القاسية:

- تحدث نادرًا وتكون قاسية وذات آثار على المنظمة.
- تحتاج إلى فهم سريع وتحرك فعال للتعامل معها.

5. مواقف القرارات الأخيرة:

- تعتبر خطيرة وصعبة وقد تكون قاتلة للكيان الإداري.
- تتطلب رؤية شاملة لاتخاذ قرار يحمي المنظمة من الانهيار.

6. المواقف التفاعلية:

- تشمل أفعالًا وردود أفعال.
- تكون مرنة وقابلة للتطويع.

هذه الفهم الشامل لأنواع المواقف يساعد في تطوير استراتيجيات إدارة فعالة للمنظمة وتحقيق النجاح

المستدام.

ثالثًا: تعريف الإدارة الموقفية

يُفهم من مصطلح “الإدارة الموقفية” أنه يرتبط بموقف معين، وبالتالي فهو مؤقت بطبيعته. ينشأ هذا النوع من الإدارة كرد فعل لمعالجة المشكلات والتحديات. وتعتمد مدى استمرارية التنظيم الموقفى على استمرارية الموقف نفسه وعلى تأثيراته وعناصره الحرجة على الأفراد والمنظمة.¹

هناك من يُطلق على الإدارة الموقفية مصطلح “الإدارة الظرفية” (circumstantial management). وفي هذا السياق، تعتبر الأزمات أحد أشكال المواقف الإدارية، حيث يواجه متخذ القرار أزمة ويحتاج إلى التعامل مع أسبابها وعناصرها.²

محسن أحمد الخضيرى يعرف الإدارة الموقفية بأنها “إدارة الاستعداد المستمر لمواجهة الموقف والتعامل معه، والتفاعل مع مفاجآته والتعامل السريع معها، والتعامل الجاد مع التغيرات والمستجدات التي تحدث في سياق الأحداث”.³ وهي تعتبر خليطاً من علاقات التفاعل الإيجابي بين الموقف الحالي والظروف المحيطة به والاتجاه الذي يتخذه والإمكانات المتاحة للاستفادة منها.

من جهة أخرى، يُعرف السيد عليوة الإدارة الموقفية بأنها “إدارة مرتبطة بموقف معين وبالتالي مؤقتة بطبيعتها، حيث تنشأ لمعالجة مشكلة محددة وتحل عندما تزول آثار هذا الموقف”.⁴

الإدارة الموقفية بالإنجليزية (management situational أو contingency management): تتميز هذه الإدارة بالمرونة والتركيز على إدارة الظروف والمواقف بشكل مستمر، حيث تبقى مرتبطة باستمرارية الموقف نفسه.

في العديد من الكتابات في مجال الإدارة، وبشكل خاص فيما يتعلق بالقيادة، يرتبط مفهوم الإدارة الموقفية بالقائد الإداري. يتعلق هذا الارتباط بشخصية القائد، وأسلوب تعامله مع المواقف التي يواجهها،

¹ السيد عليوة، إدارة المخاطر والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، ط2، مصر: دار الأمين للنشر والتوزيع، (2002)، ص20.

² الخضيرى محسن احمد، الإدارة الموقفية المنهج المتكامل للتعامل مع المواقف الصعبة التي يواجهها متخذ القرار، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر (2009)، ص66.

³ الخضيرى حسن احمد، مرجع سابق، ص ص 25-26.

⁴ السيد عليوة، مرجع سابق، ص20.

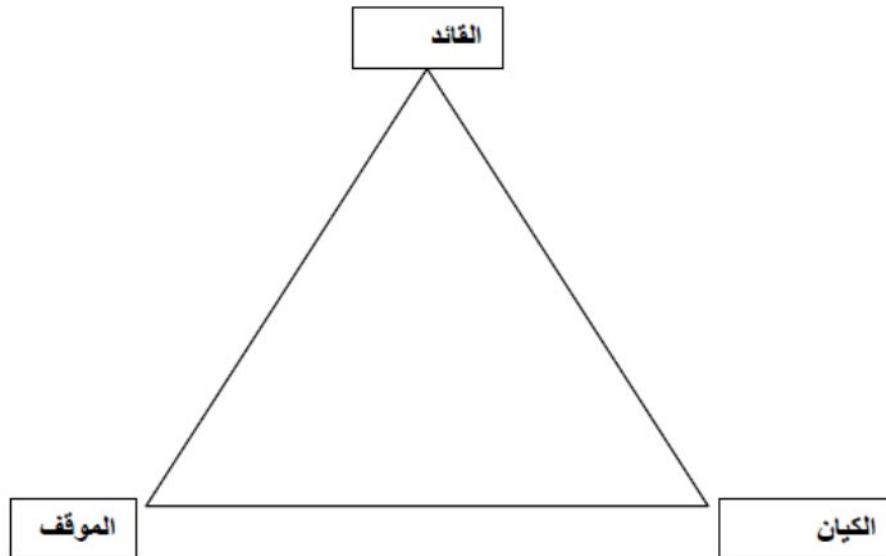
ومنهجيته في التفاعل معها، والأدوات والوسائل والأساليب التي يستخدمها. يمكن تلخيص هذا الارتباط في ثلاثة عناصر رئيسية:¹

1. القائد الإداري: يشير إلى الشخص الذي يتولى منصب قيادي في الكيان الإداري، والذي يتمتع بخصائص معينة من حيث التكوين والفيزياء والنفسية والفكرية.
2. الموقف الذي يواجهه: يشمل الظروف والتحديات التي يواجهها القائد في سياق عمله، مثل تغييرات في البيئة أو مشكلات داخلية.
3. الكيان الإداري الذي يعمل فيه: يعبر عن البيئة التنظيمية والثقافية التي يعمل فيها القائد، والتي تؤثر على تفاعله مع المواقف.

هذه العلاقة الثلاثية تمثل جوهر الإدارة الموقفية وتؤثر في أداء القائد وتفاعله مع التحديات المحيطة

به، نوردها وفق الشكل التالي:

الشكل (1): علاقة الارتباط الثلاثية للإدارة الموقفية



المصدر: الخضيرى محسن احمد ، الإدارة الموقفية المنهج المتكامل للتعامل مع المواقف الصعبة التي يواجهها متخذ القرار، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر (2009)، ص19.

المطلب الثاني: المصطلحات ذات صلة بالإدارة الموقفية

¹ الخضيرى محسن احمد ، مرجع سابق، ص19.

للإدارة الموقفية علاقة مع بعض العناصر التي ترتبط مع الظروف الخارجية للمنظمات الإدارية نذكر

أهمها كالتالي:

أ. الواقعة (Incident)

تعني حدوث شيء معين أو انقضاء تأثيره. يُعتبر الواقعة خللاً في مكون أو وحدة أو نظام فرعي ضمن نظام أكبر.¹ يتميز الواقعة بأن تأثيرها جزئي والخسائر المحدودة التي تتركها، وبالتالي لا تستدعي إدارة كبيرة من الجهد والوقت والموارد.

ب. المشكلة (Problem)

تمثل حالة من التوتر وعدم الرضا نتيجة لوجود صعوبات تعوق تحقيق الأهداف أو الوصول إليها. تُعد المشكلة سبباً غير مرغوب فيه، وقد تكون مقدمة للأزمة إذا تطلبت حلاً معقداً يحتاج إلى سرعة في اتخاذ القرارات والإجراءات.²

ت. الكارثة (Disaster)

تُعرف الكارثة بأنها حالة حدثت فعلاً وأدت إلى تدمير أو خسائر في الموارد البشرية أو كلاهما. تكون أسباب الكوارث عادة مباشرة ويمكن تحديدها خلال فترة زمنية محددة، مثل الزلازل والبراكين. "يُعرّف الكارثة الطبيعية بأنها تأثير سريع وفجائي للبيئة الطبيعية على النظم الاقتصادية والاجتماعية."³

الأزمة (Crisis)

تُعد الأزمة موقفاً يحدث فيه صراع أو تضارب في الأهداف أو المصالح، مما يؤدي إلى حالة من الصدام السياسي أو العسكري. إدارة الأزمات هي فن التعامل مع هذه المشاكل قبل أن تحدث، ووضع استراتيجيات للتعامل معها فور وقوعها للسيطرة عليها وتقليل الآثار الناجمة عنها.¹

¹ قدرى علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، القاهرة: دار الجامعة الجديدة، ص 77.

² قدرى علي عبد المجيد، نفس المرجع، ص 77.

³ حسن احمد الخضيرى، مرجع سابق، ص 68.

تتسم الأزمة بأربع سمات رئيسية:

1. **المفاجئة:** تأتي فجأة وتسبب صدمة.
2. **التهديد:** تمثل تهديدًا مباشرًا للقيم والحاجات.
3. **السرعة:** تولّد سلسلة من المواقف الجادة والمتجددة.
4. **الغموض:** تتضمن عوامل مفاجأة وتهديد وسرعة، مما يجعل من الصعب تدارك جميع العوامل المتشابكة في المواقف المتلاحقة.

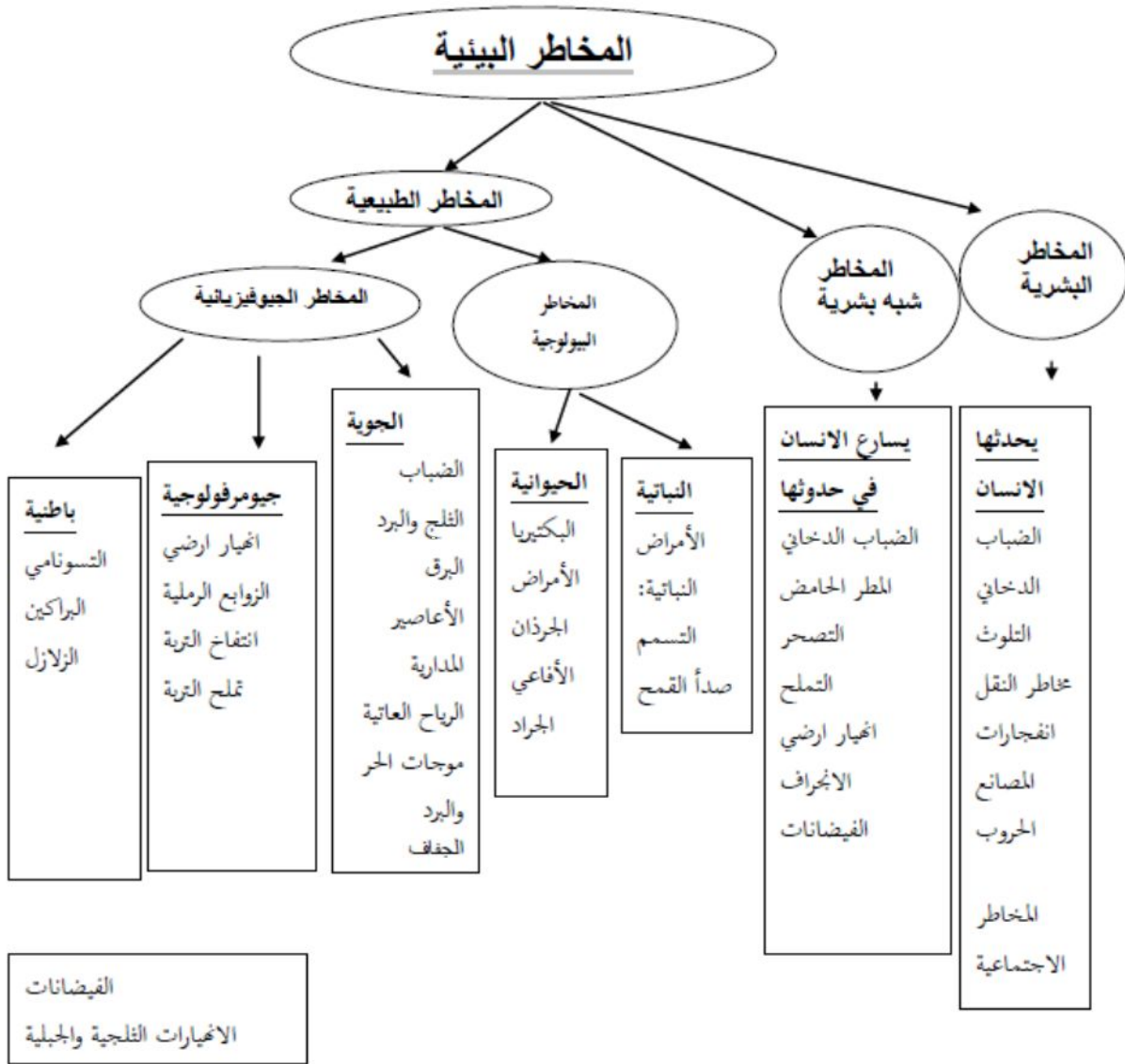
ث. الخطر (RISK)

هو الحدث الذي يمكن أن يؤدي إلى أضرار مادية أو بشري أو ظواهر، قد يتسبب في الوفاة أو الإصابة أو تلف الممتلكات أو اضطرابات اجتماعية واقتصادية أو تدهور في البيئة أو أضرار معنوية. يمكن أن تكون الأخطار ذات أصول متعددة، سواء كانت طبيعية (مثل الظواهر الجيولوجية أو المائية أو الجوية أو البيولوجية) أو ناتجة عن الأنشطة البشرية (مثل تلوث البيئة والمخاطر التقنية). تختلف خصائص كل خطر حسب موقعه وشدته ومعدل حدوثه واحتمالية حدوثه. هذا عادة يؤدي إلى تقليل القدرات الفعالة لتحقيق الأهداف الطبيعية للمنظمات، يمكننا تصنيف المخاطر حسب الشكل التالي:²

¹ اسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، الموسوعة الميسرة للمصطلحات السياسية، ص 35، 23.

² غرايبي سامح والفرحان يحيى، المدخل الى العلوم البيئية، عمان: دار الشروق، (1998)، ص 282.

الشكل(2): أنواع المخاطر والكوارث البيئية



المصدر: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 20-04 المؤرخ في 13 ذي القعدة 1425هـ الموافق لـ 15 ديسمبر 2004 المتعلق بالوقاية من الأخطار الكبرى وتسيير الكوارث في إطار التنمية المستدامة الجريدة الرسمية، العدد 84، ص 15.

كذلك ورد له تعريف في المادة الثانية من القانون 20-04: "يوصف بالخطر الكبير، في مفهوم هذا

القانون كل تحديد محتمل على الإنسان وبيئته، يمكن حدوثه بفعل مخاطر طبيعية استثنائية و/ أو بفعل

نشاطات بشرية".¹

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 20-04 المؤرخ في 13 ذي القعدة 1425هـ الموافق لـ 15 ديسمبر 2004 المتعلق بالوقاية من الأخطار الكبرى وتسيير الكوارث في إطار التنمية المستدامة الجريدة الرسمية، العدد 84، ص 15.

بموجب المادة 10 من نفس القانون 20، تُعتبر الأخطار المذكورة أدناه من الأخطار الكبرى التي تواجه بلدنا (الجزائر):

1. الزلازل والأخطار الجيولوجية: تشمل الهزات الأرضية والانزلاقات الأرضية والتصدعات الجيولوجية.

2. الفيضانات: تحدث نتيجة لتجمع المياه الزائدة في مناطق معينة، مما يؤدي إلى غمر المناطق السكنية والبنية التحتية.

3. تقلبات الطقس: تشمل العواصف الرعدية، الأمطار الغزيرة، والظروف الجوية القاسية.

4. حرائق: تشمل حرائق الغابات والمباني، وتعرض الأرواح والممتلكات للخطر.

5. أخطار الإشعاعات والأخطار النووية: تتعلق بالتعرض للإشعاعات النووية أو الحوادث النووية.

6. الأخطار المتعلقة بالصحة البشرية: تشمل الأوبئة والأمراض المعدية والتهديدات الصحية العامة.

7. الأخطار المرتبطة بالصحة الحيوانية والنباتية: تتعلق بانتشار الأمراض بين الحيوانات والنباتات.

8. التلوث البيئي والأرضي والبحري أو تلوث المياه: يمكن أن يؤدي إلى تلف البيئة وتأثيرات سلبية على الصحة العامة.

9. أخطار الكوارث المرتبطة بالتجمعات البشرية الهام: تشمل الحوادث الصناعية والتلوث البيئي في المناطق الحضرية.

من الملاحظ أن هذا التصنيف جاء بعد وقوع كارثتين هما فيضانات باب الواد في عام 2001 وزلزال العاصمة وبومرداس في عام 2003، والتي ألقت بظلالها على تصنيف الزلازل والفيضانات كأبرز المخاطر الكبرى في الجزائر. يجب أن يتم التعامل مع هذه الأخطار بجدية واتخاذ التدابير الوقائية والاستعداد للتعامل معها.¹

¹ حدار جمال، الإدارة الموقفية وتطبيقها في الإدارة العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه جامعة محمد خضر - بسكرة، (2013)، ص 52.

المطلب الثالث: نشأة وتطور الإدارة الموقفية

نتناول في هذا المطلب الأسس النظرية للإدارة الموقفية، بدءًا من أصولها التاريخية، وصولًا إلى تطبيقاتها الحديثة، وكيف أصبحت جزءًا لا يتجزأ من استراتيجيات المؤسسات في التعامل مع الأزمات.

أولاً: نشأة الادارة الموقفية

نشأت الإدارة الموقفية (Situational Leadership) كاستجابة للتحديات التي واجهتها النظريات الإدارية التقليدية في منتصف القرن العشرين. في الخمسينيات والستينيات، تعرضت مبادئ الإدارة التي وضعها علماء مثل هنري فايول وفريدريك تايلور لانتقادات بسبب عدم مرونتها وعدم قدرتها على التكيف مع الظروف المتغيرة.

في هذا السياق، قدم فريد إدوارد فيدلر مفهوم الإدارة الموقفية، حيث أكد على أن فعالية الإدارة تعتمد على التوافق بين أسلوب القيادة والموقف المحدد. وقد امتدت أعمال فيدلر من عام 1951 حتى عام 1967، مما جعله أحد الباحثين البارزين في مجال علم النفس الصناعي والتنظيمي.¹

تعد الإدارة الموقفية (Situational Leadership) من النماذج الإدارية التي تطورت في القرن العشرين، وقد لعبت دورًا كبيرًا في كيفية إدارة الفرق والمنظمات في ظل التغيرات السريعة. إليك لمحة تاريخية عن تطور هذا المفهوم:

ثانياً: تطور الإدارة الموقفية

في السبعينيات من القرن الماضي، شهدت الإدارة الموقفية تطورًا كبيرًا بفضل أعمال كين بلانشارد وبول هيرسي. قام هذان العالمان بتطوير نموذج الإدارة الموقفية الذي أصبح معروفًا باسم "نظرية القيادة الموقفية". استند هذا النموذج إلى فكرة أن القادة يجب أن يتكيفوا مع الظروف المحددة واحتياجات أتباعهم لتحقيق الفعالية القصوى في القيادة، تطورها كان وفق النموذج التالي:²

¹ Scott, W.R. (1981). Organizations: Rational, Natural, and Open Systems. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall Inc.

² Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). Leadership Style: Attitudes and Behaviors. Training and Development Journal.

1. أسس النظرية

- مستويات النضج: اعتمد بلانشارد وهيرسي على مفهوم مستويات نضج الأفراد، حيث تم تقسيمهم إلى فئات بناءً على مهاراتهم واستعدادهم. هذا يمكن القادة من تحديد أسلوب القيادة الأنسب لكل فرد.
- أساليب القيادة: حدد النموذج أربعة أساليب قيادية رئيسية (التوجيه، الإرشاد، المشاركة، والتفويض) يتم اختيارها بناءً على مستوى نضج الأفراد.
- ركز بلانشارد وهيرسي على أنماط القيادة المختلفة التي يمكن أن يتبناها القادة بناءً على مستوى نضج وتطور الأتباع. قسموا هذه الأنماط إلى أربعة أساليب رئيسية: التوجيه، التدريب، الدعم، والتفويض.
- **التوجيه:** يتضمن هذا الأسلوب تقديم تعليمات واضحة ومحددة للأتباع، وهو مناسب عندما يكون الأتباع في مرحلة نضج منخفضة ويحتاجون إلى توجيه دقيق.
 - **التدريب:** يجمع هذا الأسلوب بين التوجيه والدعم، حيث يقدم القائد التعليمات ويشجع الأتباع على المشاركة في اتخاذ القرارات.
 - **الدعم:** يركز هذا الأسلوب على بناء العلاقات وتقديم الدعم العاطفي، وهو مناسب عندما يكون الأتباع في مرحلة نضج متوسطة ويحتاجون إلى تعزيز الثقة.
 - **التفويض:** يتميز هذا الأسلوب بإعطاء الأتباع الحرية في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام بأنفسهم، وهو مناسب عندما يكون الأتباع في مرحلة نضج عالية ويكونون قادرين على العمل بشكل مستقل.

2. التطبيقات العملية

- القطاعات المختلفة: انتشرت الإدارة الموقفية في العديد من القطاعات، حيث استخدمها المدراء لتحسين فعالية الفرق وتقليل التوترات.

التدريب والتنمية: تم تطوير برامج تدريبية تعتمد على هذا النموذج لمساعدة القادة على تحسين مهاراتهم في التكيف مع المواقف المختلفة.

3. التأثير والتطورات اللاحقة

استجابة للأزمات: في السنوات الأخيرة، تم استخدام الإدارة الموقفية كأداة فعالة في إدارة الأزمات، حيث تساعد القادة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة.

التوسع في المفهوم: تم توسيع مفهوم الإدارة الموقفية ليشمل مجالات متعددة مثل إدارة التغيير والقيادة التحويلية والإدارة الرشيدة.

من خلال هذا النموذج، أكد بلانشارد وهيرسي على أهمية المرونة في القيادة، حيث يجب على القادة تعديل أساليبهم بناءً على الموقف واحتياجات الأتباع. ساهم هذا النموذج في تعزيز فهمنا لكيفية تحقيق القيادة الفعالة في مختلف الظروف التنظيمية.

المبحث الثاني: خصائص ومراحل الإدارة الموقفية

منذ النصف الثاني من القرن العشرين، ازداد عدد الأزمات والكوارث والمخاطر بشكل ملحوظ على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والأمنية والبيئية. وقد شهدت هذه الفترة أحداثاً عالمية مهمة كانت بمثابة محطات فارقة في التاريخ، مثل أزمة الصواريخ في خليج كوبا (1962)، وانفجار مفاعل تشيرنوبيل النووي (1986)، وسقوط جدار برلين (1989)، وهجمات 11 سبتمبر 2001 في الولايات المتحدة، والزلازل والتسونامي الذي ضرب المحيط الهادئ في 2004 وأدى إلى وقوع ما يقرب من ثلث مليون قتيل.¹

إن هذه الأزمات والكوارث ذات التأثير العميق واسع النطاق أوجبت تدخل الحكومات والمجتمع الدولي والمنظمات العامة والخاصة بشكل مكثف من أجل إعادة الأوضاع إلى طبيعتها. ونتيجةً لذلك، أصبح مصطلحات مثل "فريق إدارة الأزمة"، "فريق إدارة الكارثة"، و"خلية الأزمة" من المصطلحات الشائعة في

¹ في تقرير للبنك الدولي حول الأخطار الطبيعية، والكوارث غير الطبيعية: اقتصاديات الوقاية الفعالة سنة 2010.

الحياة اليومية والنظام الرسمي للمؤسسات. وأصبح من الواضح أن الأساليب التقليدية للإدارة لم تعد كافية للتعامل مع هذه المستجدات، مما دفع الحكومات والمنظمات إلى البحث عن طرق أكثر مرونة تتخذ شكل فرق إدارة الأزمات وخلايا إدارة الكوارث، وقد اهتمت بعض الدول بهذا الأمر بشكل كبير، مثل روسيا الاتحادية التي أنشأت وزارة كاملة مكلفة بإدارة الطوارئ. وفي دول أخرى مثل الإمارات العربية المتحدة، هناك هيئات وطنية متخصصة في إدارة الطوارئ والأزمات والكوارث (Contingency plan or/ emergency plan). كما أن معظم دول العالم لديها مخططات للنجدة والطوارئ لمواجهة هذه الأحداث.

المطلب الأول: خصائص الإدارة الموقفية

تركز بالنظرية الموقفية على أن الإجراءات الإدارية والنهج المعتمد من قبل الإدارة يجب أن يعتمدان على الموقف. لا يوجد نهج إداري واحد مثالي يناسب جميع الظروف. بدلاً من ذلك، يجب أن تتمتع الإدارة بالمرونة وأن تستند إلى مجموعة متنوعة من النظريات والخبرات. تتجلى ميزات النظرية الموقفية في الإدارة وفق ما يلي:¹

1. سرعة التكيف والاستجابة للمواقف الطارئة:

- تعتمد القرارات والإجراءات على متطلبات الموقف الحالي.
- يتم التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة.

2. تحايز الأعضاء حسب مهاراتهم وخبراتهم:

- ليس بالضرورة أن يكون القائد الأعلى في المراتب الإدارية.
- يتم التقدير استناداً إلى الكفاءة والخبرة.

3. إنشاء علاقات سريعة والولاء المهني:

- يركز على بناء علاقات فعالة أثناء العمل.

¹ حدار جمال، مرجع سابق، ص ص 68-69.

- يتم التركيز على الولاء المهني بدلاً من الولاء للوظيفة.

4. الشفافية والتعامل مع الأزمات:

- يجب طرح الحقيقة كاملة في الوقت المناسب.

- التعتميد الإعلامي يمكن أن يؤدي إلى عدم الاستقرار وانتشار مشاعر الخوف والقلق.

باختصار، النظرية الموقفية تعزز القدرة على التكيف مع التغيرات وتحديد الأساليب الإدارية المناسبة

للمواقف المختلفة.

أولاً: الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي للإدارة الموقفية يلعب دوراً حاسماً في تحقيق الفعالية والتكيف مع التحديات. والذي

ينبغي ان يتميز بما يلي من الخصائص:¹

1. التوازن:

✓ يتعلق بتحقيق توازن مناسب بين الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد.

✓ يشمل أيضاً توازن الإشراف وخطوط الاتصال الوظيفية.

✓ مبدأ وحدة الأوامر يساهم في تحقيق التوازن بين المستويات الإدارية المختلفة.

2. المرونة:

✓ يتطلب قابلية الهياكل التنظيمية لاستيعاب التعديلات المستمرة.

✓ يجب أن تكون الهياكل قادرة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية.

3. الاستمرارية:

✓ يشير إلى استخدام قواعد علمية موضوعية في بناء الهياكل التنظيمية.

✓ يجب توخي الدقة في تشخيص الواقع الحالي واستشراف التغيرات المستقبلية.

¹ الشماع خليل محمد حسن ، خضير كاظم محمود ، نظرية المنظمة ، الأردن : دار المسيرة للنشر، 2005، ص (165).

✓ الاستمرارية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

ثانياً: فريق العمل

لضمان تحقيق النجاح المستدام لتنظيم المؤقتة ينبغي أن يتمتع فريق العمل بالخصائص التالية:

1. التقسيمات الأفقية وقلة المستويات الإدارية: تتسم هذه التنظيمات بالبناء الأفقي مع قلة في

عدد المستويات الإدارية.

2. عدم الحاجة الكبيرة للرسمية والتقنين: نظراً لاعتماد هذه التنظيمات على المهنيين والخبراء،

فإنها لا تحتاج إلى مستوى عال من الرسمية والتقنين.

3. النمط اللامركزي في الإدارة: يغلب على إدارة هذه التنظيمات النمط اللامركزي لتحقيق السرعة

والمرونة المطلوبة.

4. المرونة والقدرة على التجاوب: تتميز هذه التنظيمات بالمرونة وقدرتها على التجاوب مع

متطلبات البيئة.

5. التقسيمات الأفقية والخبرات العالية: يعود تنوع التقسيمات الأفقية إلى وجود عدد من المهنيين

وذوي الخبرة العالية داخل هذه التنظيمات.

6. استقلالية وحرية التصرف: السمة الغالبة على هذا النوع من التنظيمات هي وجود جماعات

وفرق العمل التي يتمتع أفرادها بدرجة كبيرة من الاستقلالية وحرية التصرف.¹

بناءً على الطلب، إليك إعادة صياغة النص:

ولإدارة الموقف بشكل فعال، من الضروري توفير "غرفة العمليات". هذه الغرفة هي مكان مخصص

يتواجد فيه مدير فريق إدارة الأزمة وفريقه المساعد أثناء وقوع الأزمة أو الموقف. يجب أن تكون هذه الغرفة

¹ القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، الأردن: دار وائل للنشر، 2010، ص 261.

مجهزة بالكامل بكل الوسائل المتاحة والمتوفرة لتمكين إدارة الأزمة أو المواقف المختلفة في مختلف مراحلها بكفاءة وفعالية.

غرفة العمليات هي إحدى التجهيزات الأساسية لإدارة الأزمات والمواقف الإدارية المختلفة، فهي مركز استقبال للمعلومات والمدخلات، وتصدير القرارات والأوامر والمخرجات. ولكي تتم إدارة الأزمة والمواقف بقوة وفعالية، يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية:

1. أن تكون في مكان سري وآمن.
 2. أن تكون مؤمنة بشكل كامل ضد الاختراق المادي والمعنوي.
 3. أن تكون مزودة بأحدث الوسائل والأدوات اللازمة لإدارة الأزمة (اتصالات، خرائط، مجسمات، وغيرها).
 4. أن تكون مناسبة من حيث الاتساع والراحة، ومجهزة بالأجهزة اللازمة.
 5. أن توفر الرؤية الشاملة والدقيقة لتطورات الأحداث من كافة الاتجاهات والزوايا.
 6. أن تهيئ الظروف الملائمة لمدير الفريق والفريق العامل معه.
- وقد تكون غرفة العمليات في مكان ثابت أو متحرك، مما يساهم في زيادة المعرفة عن الأزمة وتقليل عنصر الجهل.¹

من الممكن أن تظهر بعض نقاط الضعف في فريق إدارة الموقف، منها:

1. احتمال بروز التناقضات والصراعات داخل التنظيم، حيث قد يقوم بعض أعضاء التنظيم بسلوكيات متعارضة مع سلوك الآخرين. هذا قد يخلق لدى بعض الأعضاء شعوراً بأن الآخرين يعملون ضدهم وبالتالي الإحباط والتفسير السلبي للموقف وللنوايا المتبادلة.

¹ الحساوي إبراهيم فوز، الإعلام والرأي العام أثناء الأزمات، دمشق: دار طلاس للنشر، 211، ص 96.

2. غياب الفصل الواضح بين الرؤساء والمرؤوسين، وغموض السلطات والمسؤوليات، مما قد ينشئ توترات نفسية واجتماعية بين العاملين.

3. صعوبة تعامل بعض الأعضاء مع المتغيرات السريعة وضرورة تقاسم السلطات والمسؤوليات مع أعضاء الفرق والجماعات المختلفة.

هذا النمط القائم على الفرق والجماعات قد يكون أقل كفاءة من النمط البيروقراطي التقليدي في بعض الحالات.¹

ثالثاً: عوامل التأثير

هناك بعض التحديات والعناصر السلبية التي قد تؤثر على فعالية الإدارة الموقفية، وأهمها:

1. البيئة المتغيرة باستمرار التي تعمل فيها المنظمات الموقفية:²

- هذه البيئة المتحركة والديناميكية تتطلب مرونة وتكيف مستمر من قبل المنظمة.

- قد يكون من الصعب التنبؤ بالمواقف المستقبلية وإعداد خطط بديلة لكل سيناريو محتمل.

2. ضيق الوقت في اتخاذ القرارات والاستجابة للمواقف الطارئة:³

- الضغط الزمني قد يحد من قدرة المنظمة على التحليل الشامل والاستجابة الفعالة.

- هناك خطر من اتخاذ قرارات متسارعة قد تكون غير مناسبة.

3. غياب نموذج إداري واضح المعالم:⁴

- عدم وجود هيكل تنظيمي وإداري محدد قد يؤدي إلى تداخل الصلاحيات والمسؤوليات.

- قد يكون الاتصال والتنسيق بين الإدارات والمستويات التنظيمية أكثر صعوبة.

4. سوء استخدام المرونة والتكيف:¹

¹ القريوتي محمد قاسم ، مرجع سابق، ص 262.

² Contingency Theory and Organizational Structure ،Donaldson, L.(2001) .

³ Time Pressure and Decision Making ،Orasanu, J., & Connolly, T.(1993) .

⁴ Organizational Structure and Design ،Daft, R. L.(2015) .

- قد يؤدي استغلال المرونة بشكل سلبي إلى تجاوزات في إدارة المواقف الطارئة.
- سوء توزيع المسؤوليات وعدم الالتزام بالأدوار قد يضعف فعالية الإدارة الموقفية.
- لذلك، على المنظمات الموقفية أن تسعى إلى معالجة هذه التحديات من خلال التخطيط الاستراتيجي الشامل، وتطوير الهياكل التنظيمية والإجراءات الإدارية، وبناء القدرات القيادية والتنسيقية.

المطلب الثاني: مراحل الإدارة الموقفية

يمر التعامل مع الموقف بمراحل متتالية ومتتابعة على النحو التالي:²

1. فهم الموقف:

- تحديد طبيعة الموقف وعناصره الضاغطة
- فهم تبدلات الموقف وشدته ومصدره
- تحليل الموقف بدقة لتحديد معالمه

2. الإعداد للتعامل مع الموقف:

- تحديد الأولويات في ضوء الاعتبارات السائدة في الكيان الإداري
- تقييم إمكانية التصدي للموقف في ضوء الموارد المتاحة

3. التعامل مع الموقف:

- اتخاذ القرارات الملائمة وتنفيذها بسرعة وفاعلية
- تنفيذ السيناريوهات المعدة مسبقاً مع إجراء التعديلات اللازمة

4. متابعة التعامل مع الموقف:

- رصد وتتبع وتحليل المستجدات والمتغيرات
- تصحيح ما يحدث أولاً بأول لضمان استمرارية الكيان الإداري وأدائه الفعال

¹ Crisis Management: Leading in the New Strategy Landscape ،Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998).

² حدار جمال، مرجع سابق، ص 78.

هذه المراحل تتسم بالسرعة والتتابع والتلاحق، وتتم بشكل فوري ومتكامل لتحقيق الفاعلية الكاملة للكيان الإداري. ويضاف إليها التدريب للتعامل مع المواقف الصعبة كعنصر مهم لضمان الاستعداد الدائم.

المبحث الثالث: نظريات الإدارة الموقفية

نظرًا لأن الإدارة المؤسسية هي كيان اقتصادي واجتماعي وسياسي، يضم نظامًا فرعيًا يعمل بتناغم وتعاون في إطار تصميم محدد لتحقيق مهام وأهداف معينة، تم توسيع مجال دراسة المنظمات بواسطة الباحثين وخبراء إدارة الأعمال. يهدف ذلك إلى فهم دور المنظمات وتفسير سلوكها من منظور شامل لتحديد جوهر نظرية المنظمة.

تُعد نظرية المنظمة حاوية فكرية تحتوي على مساهمات من مفكري التنظيم والإدارة، ومراكز البحث والاستشارات المتخصصة في قطاع الأعمال، بالإضافة إلى القادة الذين يشكلون متطلبات التطبيق. تهدف نظرية المنظمة إلى دراسة كيفية عمل المنظمات وتأثيرها وتأثرها بالبيئة التي تعمل فيها، من خلال استخدام مجموعة من المفاهيم والمبادئ والفرضيات المترابطة لتفسير سلوك مكونات المنظمة.¹

من خلال هذا المبحث سنتناول تأثير كل من بيئة العمل والثقافية، التكنولوجية والاستراتيجيات المستعملة على بنية المنظمة وتفاعلها معاً من خلال رؤية مجموعة من الباحثين والمفكرين البارزين في المجال.

المطلب الأول: نظرية تأثير البيئة على بنية المنظمة

ظهرت هذه النظرية في الأعمال التي قام بها بيرنز وستالكر (Burns and Stalker)، إذ تركز على أهمية دراسة الموقف الفردي بدلاً من العمومية والشمولية في السلوك التنظيمي، كما تشير إلى أن المنظمة نظام مفتوح ولا تخضع لقوانين ثابتة في علاقتها ببيئتها، خلصت إلى نتائج مفادها:

1. قام "بيرنز" و"ستالكر" بدراسة 20 شركة صناعية إنجليزية واسكتلندية.

¹ جامعة زيان عاشور الجلفة، محاضرات في مقياس نظرية المنظمات، تومي حسينة قديرا، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية، قسم علوم التسيير، 2023/2022، <http://elearning.univ-djelfa.dz/course/info.php?id=3935&lang=ar>

2. وجدوا اختلافاً كبيراً في هياكل المنظمات استناداً إلى نوعية البيئة:

أ. **البيئة المستقرة:** يُفضل الهيكل الميكانيكي (mechanistic structure)، الذي يتميز

بالتعقيد والرسمية والمركزية.

ب. **البيئة الديناميكية:** يُفضل الهيكل العضوي (organic structure)، الذي يمتاز

بالمرونة والقدرة على التكيف والاتصالات الجانبية والعمودية.

حيث ميزا نوعين من الهياكل الميكانيكي والعضوي:

الهيكل الميكانيكي (mechanistic structure):

✓ يعتمد على الرتبة والسلوك المبرمج.

✓ يقلل من الاستجابة للتغيرات غير الاعتيادية.

الهيكل العضوي (organic structure):

✓ يعتمد على التبادل المستمر للمعلومات والتأثيرات على الخبرة.

✓ يتميز باللامركزية في اتخاذ القرارات.

الاستنتاج: يجب على المنظمات اختيار هيكل مناسب بناءً على نوعية البيئة التي تتعامل معها.¹

أما عن دراسة "لورانس" و"وارش"، الأستاذين في جامعة هارفارد، كانت أكثر اكتمالاً من عمل "بيرنز"

و"سكر"، أين كان هدفهما الإجابة عن: ما هو نوع التنظيم الأمثل للتعامل مع بيئات العمل المتنوعة؟، حيث

قاموا بتحليل عينة من عشر شركات مختلفة في الولايات المتحدة بين عامي 1963 و1966، واختاروا

شركات من مجموعات متنوعة لاختلاف خصائص عدم اليقين والتنوع في البيئات، خلصوا النتائج التالية:

1. وجدوا أن البيئة الخارجية والجماعات داخل المنظمة تؤثر في استخدام هياكل تنظيمية مختلفة.

2. صنفوا نوعين من التنظيمات:

¹ مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، الأردن: عمان دار وائل للنشر، 2008، ص 112.

○ الهيكل الميكانيكي (Mechanistic Structure):

- ✓ يعتمد على الهرمية والقواعد الرسمية.
- ✓ مناسب للبيئات المستقرة واستخدام تكنولوجيا ثابتة.

○ الهيكل العضوي (Organic Structure):

- ✓ يعتمد على المرونة والحرية في تحقيق الأهداف.
- ✓ يستخدم في البيئات غير المستقرة واستخدام تكنولوجيا معقدة.

الاستنتاج:

لا يوجد تنظيم يتلاءم مع كل المواقف.

يجب اختيار هيكل تنظيمي يتناسب مع خصائص البيئة والتكنولوجيا المستخدمة.

المرونة قد تكون مناسبة للتنظيمات الصغيرة، بينما الهيكل الميكانيكي يناسب التنظيمات الكبيرة

والمعقدة.

إن تصنيف البيئات التنظيمية يعتبر موضوعاً مهماً في دراسة الإدارة والتنظيم، ظهرت في أعمال قام

بها كل من تريست وايميري "fl trist + fe emery"، دعونا نلقي نظرة على أنواع البيئات التنظيمية وكيف يمكن

تحليلها:

1. البيئة الهادئة نوعاً ما:

- تتميز بقليل من التعقيد.
- يمكن للتنظيم العمل بشكل مستقل دون أن تشكل الظروف البيئية تهديداً كبيراً.
- قرارات المديرين لا تتأثر كثيراً بتغيرات البيئة.

2. البيئة الهادئة مع بعض التقلبات:

- تشهد تغيرات متوقعة.
 - يعتمد استمرار التنظيم على التنبؤ بتلك التغيرات.
 - تشكيل لجان تعاونية يمكن أن يمنع المفاجآت في المدخلات والمخرجات.
 - 3. البيئة المزعجة المتغيرة:
 - تتسم بالتنافس بين المنظمات.
 - يجب أن يكون التنظيم مرناً ومبتكراً للبقاء.
 - الترحيب بالأفكار الجديدة يساعد في التعامل مع هذه البيئة.
 - 4. البيئة المضطربة المعقدة:
 - تعقيد أعلى بسبب تداخل العلاقات مع منظمات أخرى والتفاعل مع المجتمع والاعتماد على البحث والتطوير.
 - يجب تطوير بدائل وسياسات تنوع الخدمات لضمان استمرار العمل.
 - التنظيمات العضوية تتناسب مع هذه البيئة المتغيرة.
- تريست وإيميري يشيران إلى أن البيئة والتغيرات فيها تؤثران على هيكل التنظيم، من البيروقراطية إلى أشكال تسييرية أكثر فعالية وانفتاحاً. هذا يظهر أهمية فهم البيئة التنظيمية للنجاح والتطور المستدام للمنظمات.¹

المطلب الثاني: نظرية تأثير التكنولوجيا على بنية المنظمة

ظهرت النظرية في دراسة الباحثة جون وود وارد (Joan Wood Ward) الشهيرة، التي أجريت في عام 1965، استغرقت عشر سنوات لاستباق 100 مؤسسة إنجليزية. تمت هذه الدراسة في مزارع شرق إسكس في بريطانيا العظمى، حيث ركزت على الخصائص التقنية لعمليات الإنتاج.

¹ القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، الأردن: دار وائل للنشر، (2010)، ص 225.

قامت ود وارد بتصنيف المزارع التي درستها إلى ثلاثة أصناف:

1. الإنتاج بالوحدة في سلسلة قصيرة: يعتمد هذا الصنف على تكنولوجيا الإنتاج بالوحدة، ويستخدم في الوظائف التحكمية وإنتاج النماذج، وصناعة المستلزمات الثقيلة.
2. الإنتاج على مستوى عالي: يعتمد هذا الصنف على تكنولوجيا الإنتاج الواسع، ويستخدم بشكل خاص في سلاسل التركيب.
3. الإنتاج المستمر: يُلاحظ هذا الصنف في مجالات مثل الكيمياء والطاقة والزجاج، حيث يتميز بالاستمرارية في الإنتاج.¹

وجدت وود وارد علاقات ممتازة بين هذه التصنيفات والهيكل التنظيمي للمؤسسات. كما أظهرت أن فاعلية المنظمة ترتبط بطبيعة التلاوم بين التكنولوجيا المستخدمة وهيكل المنظمة. وأشارت إلى أن درجة التمايز العمودي (عدد المستويات الإدارية) تزداد مع زيادة التعقيد التكنولوجي. ولاحظت أيضًا أن المكون الإداري يتغير مباشرةً مع التغير التكنولوجي، حيث يزداد عدد الإداريين والملوك المساعدين في الشركة مع تعقد التكنولوجيا.²

بالإضافة إلى أعمال وود وارد، هناك دراسات أخرى قام بها باحثون مثل "بيرو" (Charles Perrow). وجدت هذه الدراسات أن أساليب التنسيق والإشراف تتباين تبعًا لنوع التكنولوجيا المستخدمة. وبناءً على ذلك، تم تحديد عناصر هيكلية أساسية يمكن تعديلها وفقًا لنوع التكنولوجيا المعتمدة في المنظمات.³

المطلب الثالث: نظرية تأثير الاستراتيجية على بنية المنظمة

¹ J.NIZET et F.PICHAULT, Introduction à la théorie des configurations. Du "one best way" à la diversité organisationnelle, le édition 2e, Bruxelles: de Boeck et larcier s.a tirage2003,p102.

² جامعة زيان عاشور الجلفة، محاضرات في مقياس نظرية المنظمات، تومي حسينة قديرا، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية، قسم علوم التسيير، 2023/2022، <http://elearning.univ-djelfa.dz/course/info.php?id=3935&lang=ar>

³ نفس المرجع السابق.

تركز نظرية الإدارة الاستراتيجية على العلاقة بين الاستراتيجية والبنية التنظيمية للمنظمة، وكيف تحاول المنظمات التعايش مع بيئتها المتغيرة. من أبرز الباحثين في هذا المجال كان:

1. ألفرد شاندلر (Alfred D. Chandler): الذي درس العلاقة بين استراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي.
2. فيليب سلزنيك (Philip Selznick): الذي ركز على دور القيادة في تشكيل استراتيجية المنظمة والتكيف مع البيئة.

3. إيجور أنسوف (Igor Ansoff): الذي طور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وكيفية ربطه بالتغيرات البيئية.

مع تطور الأفكار والممارسات، تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي ليصبح مفهوم الإدارة الاستراتيجية، الذي ينظر إلى الاستراتيجية باعتبارها عملية متكاملة تشمل التخطيط والتنفيذ والمراقبة، بهدف تحقيق أهداف المنظمة وضمان نجاحها على المدى الطويل.¹

○ دور شاندلر:

- ✓ شاندلر أكد على أهمية تنسيق مختلف جوانب الإدارة في إطار استراتيجية واحدة شاملة.
- ✓ أشار إلى ضرورة الاعتماد على الرؤية البعيدة والتخطيط طويل الأجل عند النظر إلى المستقبل.

- ✓ وضع مصفوفة "الإستراتيجية وهيكل المنظمة" التي تشكل قاعدة للباحثين والمدرسين في مجال الإدارة.

○ الإستراتيجية والتنفيذ:

- ✓ الإستراتيجية ليست مجرد تخطيط، بل تشمل أيضاً التصرفات والقرارات التي يتم اتخاذها على أرض الواقع.

¹ الحربي، ناهل خلف تركي. "درجة توفر متطلبات تطبيق معايير الإدارة الاستراتيجية بمنطقة القصيم التعليمية من وجهة نظر القيادات التعليمية." ماجستير. 2015 - 1436 هـ، ص 16-19.

- ✓ يجب أن تكون الإستراتيجية مرنة لمواجهة التغيرات والأزمات.
- الاستمرارية والتغيير:
- ✓ المنظمة الأكثر فعالية هي التي تعتمد استراتيجيات قابلة للتعديل والتغيير.
- ✓ يجب أن تستند الإستراتيجية إلى دراسات معمقة للبيئة وتغيراتها.
- ✓ الفهم الجيد للخطة الأصلية وإمكانية تعديلها يساهم في الاستمرارية.
- النظرية الحالية:
- ✓ نظرية شاندلر لا تزال قائمة ومهمة حتى اليوم.
- ✓ تساعد المنظمات على رسم استراتيجيات تتناسب مع تغيرات البيئة المتقلبة.

المطلب الرابع: نظرية تأثير البيئة الثقافية على بنية المنظمة

برزت في نظرية "وليام أوشي" في الإدارة ظهرت في بداية الثمانينات من القرن العشرين، وتركز على الإدارة اليابانية والبيئة الاجتماعية في المجتمع الياباني. هذه النظرية تركز على مبدأ احترام رب الأسرة وإطاعة أوامره من قبل أفراد الأسرة، مع مسؤوليته عنهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

انتقلت هذه المفاهيم إلى بيئة العمل، حيث يُنظر إلى المديرين والموظفين كأُسرة واحدة. هذا أدى إلى زيادة إنتاجية الموظفين وإخلاصهم للمؤسسة بشكل كبير.

ومع ذلك، لا تعني هذه الشراكة تسلط الإدارة العليا، بل يجب أن تكون هناك صرامة أحياناً لتحقيق الفعالية. فالتسلط السلبي يؤثر على بيئة العمل، بينما استخدام الحزم والصرامة في بعض المواقف أمر ضروري لإلزام الموظفين بتنفيذ الأوامر وتوضيح الأهداف العامة بطريقة دبلوماسية.

في المقابل، تراهن الإدارة على رفع المستوى الثقافي في المؤسسة من خلال الاستعانة بعناصر بشرية أكثر كفاءة ووعيًا، وتحديث ثقافة الموظفين عبر الدورات التدريبية والحملات التوعوية.¹

¹ نوال بنت إبراهيم العواد، في تعليق حول دور الأسلوب الإداري في إنتاج الموظف، محلة التنمية الإدارية (دورية سعودية) العدد 98، رمضان 1433 / اوت 2012، ص31.

خلاصة الفصل الأول

تعني الإدارة الموقفية بأوضاع الصعبة والمعقدة، أو مجموعة الأحداث والظروف المفاجئة التي تتطلب على تهديد واضح للوضع الراهن، وتؤثر على المصالح العليا للكيانات الاجتماعية والاقتصادية المختلفة، لمواجهة هذا التحدي، يجب أن تكون إدارة الأزمات مستعدة ومجهزة للتعامل مع الأحداث المباغتة والتحديات المتعددة.

في ختام هذا الفصل، يتضح أن الإدارة الموقفية تُعد أحد أهم مجالات الإدارة الحديثة، حيث تُركز على فهم المواقف المختلفة التي تواجه المنظمة والتعامل معها بمرونة وفاعلية. وقد استعرضنا في هذا الفصل مختلف الجوانب المتعلقة بهذا المفهوم، بدءًا من التعريفات والنظريات الأساسية، وصولاً إلى خصائص الإدارة الموقفية ومراحل تطبيقها. ويُعد هذا الفهم الشامل للإدارة الموقفية أساسيًا لتمكين المنظمات من التعامل بنجاح مع التحديات والأزمات المتنوعة التي قد تواجهها في بيئة الأعمال المتغيرة.

فيما يلي الفصل الثاني والذي يتناول الجانب التطبيقي للدراسة، أين اخترنا أزمة كورونا كحالة لدراستها وتبين كيف ساهم تطبيق الادارة الموقفية في بلدية القرارة ولاية غرداية من التخفيف من أزمة كوفيد 19.

**الفصل الثاني: تطبيق الإدارة
الموقفية في بلدية القرارة
بولاية غرداية خلال أزمة
كوفيد 19**

في ظل انتشار جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) على الصعيد العالمي، كان على الحكومات والإدارات العمومية تبني نهج متكامل لإدارة الأزمة والتصدي لآثارها السلبية. في هذا السياق، تعتبر بلدية القرارة نموذجًا لتطبيق الإدارة الموقفية خلال هذه الأزمة الصحية الاستثنائية.

سيتم في هذا الفصل تسليط الضوء على الأسس القانونية والإجرائية التي اعتمدتها بلدية القرارة في إدارة أزمة كوفيد-19، أين سنتعرف على ماهية ومخططات تنظيم التدخلات ORSEC PLAN، الأطر القانونية المنظمة له، كذلك التعرف تداعيات جائحة كورونا في الجزائر سنة 2020، والتدابير التي قامت بها الحكومة لتصدي لي وباء بشكل عام، وبشكل خاص بلدية القرارة، التعرف على كيفية تطبيق الادارة الموقفية في الأزمة من قبل الادارة العمومية للبلدية، وذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: المخطط الوطني لتنظيم التدخلات
- المبحث الثاني: أزمة كورونا تطبيق للإدارة الموقفية في بلدية القرارة

المبحث الأول: المخطط الوطني لتنظيم التدخلات

يُعتبر المخطط الوطني لتنظيم التدخلات إطارًا استراتيجيًا يهدف إلى تنسيق الجهود بين مختلف الجهات الفاعلة في إدارة الأزمات. يتضمن هذا المخطط مجموعة من المبادئ والأسس التي توجه عمليات التدخل، مع التركيز على أهمية الاستجابة السريعة والفعالة في الأوقات الحرجة. من خلال تحليل هذا المخطط، نسعى إلى فهم كيفية تعزيز التنسيق والتعاون بين المؤسسات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني، وضمان تقديم الدعم اللازم للمجتمعات المتأثرة.

المطلب الأول: تقديم المخطط الوطني لتنظيم التدخلات

في هذا المطلب سنقف على تعريف المخطط الوطني لتنظيم التدخلات وعلاقته بالإدارة الموقفية، أهداف هذا المخطط والعناصر المكونة له.

أولاً: تعريف المخطط الوطني لتنظيم التدخلات

يُعرف باسم "تنظيم استجابة الأمن المدني" (ORSEC)، يعرف أيضاً بمخطط تنظيم النجدة، وهو نظام إدارة موقفي يُعلن مؤقتاً للتعامل مع الكوارث والمخاطر. يستمر حتى يتم تقديم الإغاثة واستعادة الوضع الطبيعي بعد انتهاء الحادث. يهدف إلى تنظيم وتجهيز جميع الموارد العامة والخاصة المتاحة لمواجهة الكوارث. يُطبق ضمن المنظومة الوطنية لإدارة الأزمات.¹

ينص المرسوم رقم 85-231 الصادر في 25 أغسطس 1985 على تعريف مخطط تنظيم النجدة، الذي كان يُعرف سابقاً بمخطط تنظيم التدخلات والإسعافات. يشمل هذا المخطط الوسائل البشرية والمادية التي يجب استخدامها في حالة وقوع كوارث وفقاً لشروط محددة.²

ثانياً: عناصر المخطط الوطني لتنظيم التدخلات

¹ حدار جمال، الإدارة الموقفية وتطبيقها في الإدارة العمومية الجزائرية رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة علوم سياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2013، ص 127.

² المادة 50 من القانون 04-20 المؤرخ في 25 ديسمبر 2004 المتعلق بالوقاية من المخاطر الكبرى في إطار التنمية المستدامة، العدد (84) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ص 21.

يشمل مخطط تنظيم النجدة:¹

-إحصاء وجرد الوسائل المادية والبشرية العمومية والخاصة.

-التعليمات المتعلقة باستخدام النجدة.

-التنظيم الذي يحدد مهام هياكل الإدارة أو قيادة عمليات النجدة.

-مخطط تنفيذ مختلف التدخلات وعمليات الإنقاذ، حسب نوع الخطر المحتمل. يحتوي على قواعد

وشروط عامة تنطبق على جميع حالات الخطر، بالإضافة إلى الأجهزة الأمنية الاستراتيجية.

ثالثا: أهداف المخطط الوطني لتنظيم التدخلات

من الأهداف التي يسعى إليها المخطط نذكر منها ما يلي:²

1. ضمان أمن وسلامة التراب الوطني:

✓ يهدف مخطط تنظيم النجدة (ORSEC) إلى ضمان أمن وسلامة التراب الوطني في جميع الظروف، سواء في السلم أو الحرب.

✓ يُعزز هذا الهدف من خلال نشاط الدفاع الوطني، حيث يتدخل الجيش في إطار قانوني محض في الحالات الاستثنائية، خاصة عندما تكون الوسائل المستخدمة من قبل السلطات المدنية غير كافية لمواجهة الأخطار المحتملة على الأشخاص والممتلكات داخل التراب الوطني.

2. التضامن الوطني وتنظيم الدفاع المدني:

✓ يُنظم مخطط تنظيم النجدة التعاون والتنسيق في مواجهة الحالات الاستثنائية، سواء كانت نتيجة لنزاع شامل في المجتمع أو كارثة من أي نوع.

¹ بلقاسم كتروسي، إدارة الزلازل كتجربة عربية الحلقة العلمية مواجهة الكوارث والأزمات من الفترة 8 12 نوفمبر 2008 كلية التدريب جامعة نايف، للعلوم الأمنية الرياض، ص 70.

(ORSEC) = Organisation de la réponse de sécurité civile.

² بوزيرة، ضوء المكان، وعبد الكريم دهشار. "التخطيط الإستراتيجي لمواجهة الأخطار الكبرى (مخطط تنظيم النجدة في الجزائر نموذجًا)". 2016، ص ص 64-65.

✓ يشارك في تنظيم هذا الدفاع المدني جميع الوزارات، وبشكل خاص وزارة الداخلية والجماعات المحلية على مستوى الولايات والدوائر والبلديات.

3. الاستجابة للظروف الطارئة:

✓ يهدف مخطط تنظيم النجدة إلى تعبئة أفضل الموارد البشرية والإمكانيات المادية وتفعيلها في حالات الكوارث.

✓ يعد الوفاء بالتزامات الدولة نحو مواطنيها أحد الأولويات، حيث يسهم في إعادة الحياة إلى طبيعتها بعد وقوع الكوارث.

4. الحفاظ على التنمية والتراث:

✓ يُعزز مخطط تنظيم النجدة الاهتمام بالتنمية المستدامة والحفاظ على التراث للأجيال القادمة.

✓ يتضمن تبني قواعد الوقاية من الأخطار الكبرى والتكفل بآثارها على المستقرات البشرية والبيئة.

5. تحسين معرفة الأخطار وتنظيم الإنذار:

✓ يهدف إلى تحليل الخطر وتوقع التدابير الإنذارية وتنفيذ التدابير اللازمة للتحكم في الحوادث.

✓ إعلام المواطنين بالتدابير المتخذة.

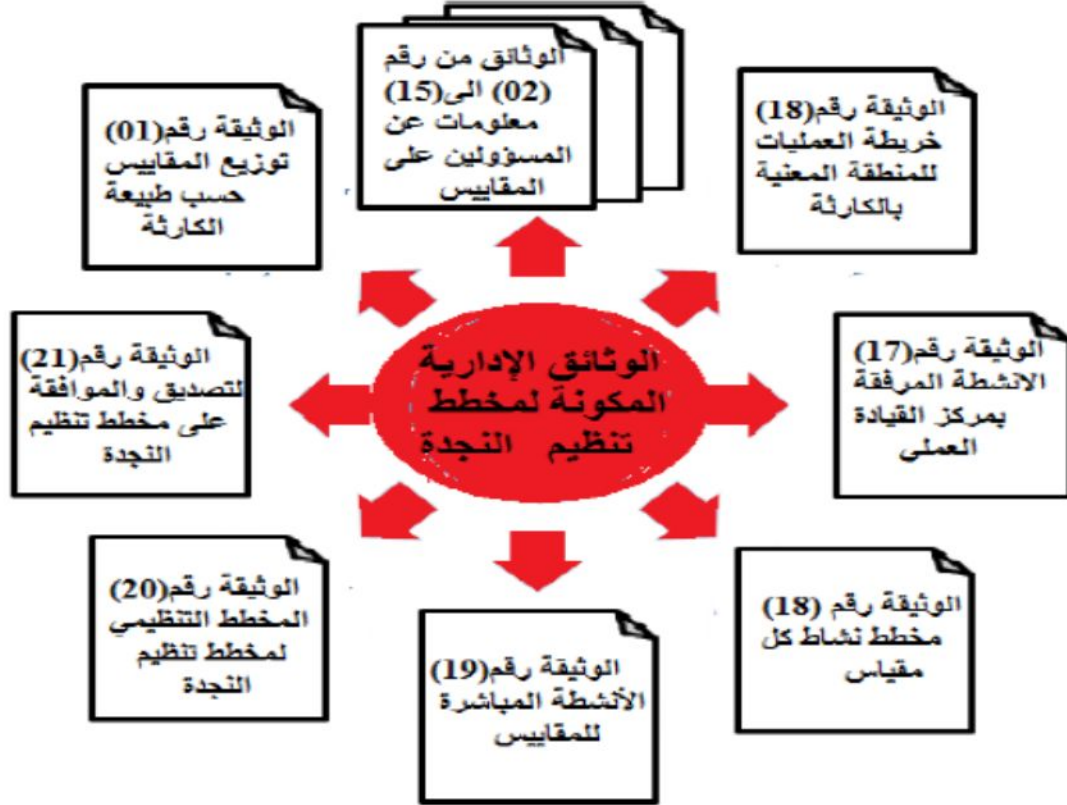
6. تسخير الوسائل لمواجهة الكوارث:

✓ يشمل جرد الوسائل المادية والبشرية وتحديد منهج العمل.

رابعاً: البطاقات المكونة للمخطط الوطني لتنظيم التدخلات

مخطط تنظيم النجدة يعتمد على طبيعة المنطقة، نوع الخطر، ودرجة جسامته. المخطط يحصي جميع الوسائل الضرورية التي يمكن تجنيدها عند التدخل، ويحدد ترتيب تجنيدها وكيفية استخدامها.¹ هذا المخطط محفوظ ضمن وثيقة إدارية، والتي تتكون أساساً من الوثائق التالية:²

الشكل (3): الوثائق الإدارية المكونة لمخطط تنظيم التدخلات



المصدر: بوزيرة، ضوء المكان، وعبد الكريم دهشار. "التخطيط الإستراتيجي لمواجهة الأخطار الكبرى (مخطط تنظيم النجدة في الجزائر نموذجاً)". 2016، ص 70.

وسيتم شرح الوثائق المكونة للمخطط الوطني لتنظيم التدخلات كما يلي:

- **الوثيقة رقم (01)** عبارة عن جدول لتوزيع المقاييس حسب طبيعة ونوع الكارثة المحتملة. يسجل في هذا الجدول فقط المقاييس المعنية بنوع الكارثة، مع إمكانية تسخير مقاييس إضافية حسب حجم الكارثة.

¹ المادة (05) من المرسوم رقم 85-231 المؤرخ في 25 أوت 1985 ، يحدد شروط تنظيم الاسعافات وتنفيذها عند وقوع الكارثة وكيفية ذلك، العدد (36)، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ص 1286.

² المديرية الولائية للحماية المدنية قالة مصلحة الوقاية العامة، نموذج مخطط تنظيم الاسعافات ولاية قالة 2015، ص 10-69.

- الوثائق من رقم (02) إلى رقم (15) هي بطاقات تحتوي على معلومات خاصة بالأشخاص المكلفين بمسؤولية ضمن كل مقياس. تتضمن هذه البطاقات تسيير مسبق لمساعدتي مسؤول المقياس، ومستخلفي المسؤولين الآخرين، وطرق التواصل والاتصال بهم في حالة تفعيل مخطط التدخل وتنظيم النجدة. المسجلون في هذه البطاقات هم مسؤولو المقياس وكل الأشخاص بالمركز العملي.
- الوثيقة رقم (16) هي الخريطة العملية لإقليم الكارثة (منطقة حساسة، بلدية، ولاية)، بما في ذلك خرائط الأخطار المحصاة في هذا الإقليم. تكون مقاييس هذه الخرائط 1/25.000 أو 1/50.000 أو 1/100.000. هذه الخريطة تحتوي على المعلومات الضرورية وتدعم بالخرائط والمخططات المرفقة للمنشأة القاعدية والاستراتيجية.
- الوثيقة رقم (17) تتضمن خطوات نشاطات مركز القيادة العملي وخطوات النشاط للمقياس.
- الوثيقة رقم (18) هي مخطط النشاط النموذجي للمقياس، ويحتوي على معلومات عن مسؤولي المقياس، الوسائل المتاحة والقابلة للتدخل (البشرية والمادية)، ومخطط تنظيمي هرمي تسلسلي للمخطط النموذجي لنشاط المقياس.
- الوثيقة رقم (19) تتضمن مخطط العمليات ومختلف الأنشطة والإجراءات المباشرة للمقاييس المعنية بالتدخل.
- الوثيقة رقم (20) تحتوي على مخطط عام تنظيمي لمخطط تنظيم النجدة.

خامسا: المقاييس المستعملة في مخطط تنظيم التدخلات

تجدر الإشارة إلى أن مخطط التدخل وتنظيم النجدة (ORSEC) يتكون من عدة مكونات أو "مقاييس" تهدف إلى التعامل مع مختلف جوانب الكارثة وإدارتها. هذه المقاييس تنشط وفقاً لطبيعة الكارثة وحجم الضرر. وهي تمثل مختلف الهيئات والإدارات العامة المعنية بإدارة الكوارث الكبرى.

كما ينظم هذا المخطط عمليات النجدة والإغاثة، حيث يتم التعامل مع الأقسام التالية حسب الأولوية:¹

1. إنقاذ الأشخاص ومساعدتهم

¹ المادة (54 و 53) من القانون رقم 2004 المؤرخ في 25 ديسمبر 2004، مصدر سابق، ص 22.

2. توفير أماكن إيواء مؤقتة وآمنة

3. إدارة توزيع المساعدات بشكل رشيد

4. ضمان أمن وصحة المتضررين وممتلكاتهم

5. توفير المياه الصالحة للشرب

6. توفير الطاقة الكهربائية

المطلب الثاني: أنواع المخططات الوطنية لتنظيم التدخلات

وفقاً للمادة 52 من القانون رقم 2004 المتعلق بالوقاية من الأخطار الكبرى في إطار التنمية

المستدامة، هناك خمسة أنواع رئيسية من مخططات تنظيم التدخل في الجزائر Organisation de la

Réponse de Sécurité Civile (ORSEC)، والتي يتم تمييزها على أساس درجة خطورة الكارثة أو الموارد

التي يجب تعبئتها:¹

1. **مخطط تنظيم التدخل للمواقع الحساسة:** يستهدف هذا المخطط الأماكن ذات الأهمية

الخاصة، مثل المستشفيات، المدارس، المحطات الكهربائية، والمرافق الحيوية الأخرى. يتم

تحديد الإجراءات والتدابير اللازمة للتعامل مع الكوارث في هذه المواقع.

2. **مخطط تنظيم التدخل البلدية:** يتعامل هذا المخطط مع الكوارث على مستوى البلديات. يشمل

تنظيم الإجراءات والموارد المتاحة للتصدي للطوارئ وحماية المواطنين والممتلكات.

3. **مخطط تنظيم التدخل الولائية:** يغطي هذا المخطط الكوارث على مستوى الولايات. يتم تنسيق

الجهود بين البلديات والموارد المتاحة للتعامل مع الطوارئ.

4. **مخطط تنظيم التدخل المشتركة بين الولايات (جهوي):** يهدف إلى تنسيق الجهود بين الولايات

المجاورة للتصدي للكوارث الكبيرة التي تتجاوز حدود ولاية واحدة.

¹ تحديد كيفية إعداد مخططات تنظيم النجدة وتسييرها، 2024/08/05،

<http://site.eastlaws.com/GeneralSearch/Home/ArticlesTDDetails?MasterID=1935810>

5. **مخطط تنظيم التدخل الوطني:** يتكون من مجموعة من مخططات تنظيم التدخل للولايات في

الإقليم الوطني، ويسمح بتنسيق الجهود على مستوى البلاد.

الشكل (4): مستويات مخطط تنظيم التدخلات في الجزائر



المصدر: من إعداد الباحث

هذه المخططات تساهم في تحقيق الاستجابة الفعالة للكوارث والحفاظ على سلامة المجتمع والبيئة. في

حالة الطوارئ، يتم تفعيل هذه المخططات للتصدي للمشكلات والتحديات المحتملة، فيما يلي سنركز فقط

على مخطط التدخل على المستوى البلدي، الولائي والوطني.

أولاً: مخطط تنظيم التدخلات في البلديات

يعد المجلس الشعبي البلدي مخطط تنظيم التدخلات بالتعاون مع مصالح الحماية المدنية. يتم اعتماده

من قبل المجالس الشعبية البلدية بعد عرضه على الوالي للموافقة عليه. يهدف المخطط إلى تنظيم وتحسين

استجابة التدخلات في حالات الطوارئ والكوارث.

أ. مكونات مخطط تنظيم التدخلات في البلديات

يتكون المخطط من 13 بطاقة، ويحتوي على معلومات محددة حول كيفية التدخل في حالات

الطوارئ. يشمل المخطط أيضاً تفاصيل حول القيادة والتنسيق والمقاييس المعتمدة.

ب. **القيادة والتنفيذ:** يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي قيادة العمليات وتسيير المخطط في إقليم البلدية. يساعده مسؤولو المقاييس المعتمدة وأعضاء الهيئة التنفيذية للبلدية، بالإضافة إلى مسؤول الحماية المدنية للمنطقة ومسؤول الأمن.

ت. **المقاييس والتدخل:** يحتوي المخطط على ثماني مقاييس تدخل، وفقاً للمادة 35 من المرسوم رقم 231-85. تحدد هذه المقاييس كيفية تنفيذ الإسعافات والتدخل عند وقوع الكوارث وفق ما يظهر في الجدول التالي:¹

جدول (1): المقاييس المكونة لمخطط تنظيم التدخلات البلدي

رقم المقياس	اسم المقياس
(01)	مقياس الإسعاف والإنقاذ.
(02)	مقياس الأمن والنظام العام.
(03)	مقياس العلاج الطبي والإجلاء وحفظ الصحة.
(04)	مقياس المعدات والتجهيزات المختلفة.
(05)	الاتصالات والمواصلات السلكية واللاسلكية.
(06)	مقياس الاعلام.
(07)	مقياس الإسكان المؤقت.
(08)	مقياس النقل.

المصدر: إعداد الباحث

1. تفعيل المخطط البلدي لتنظيم التدخل:

¹ المديرية الولائية للحماية المدنية قامة مصلحة الوقاية العامة نموذج مخطط تنظيم الاسعافات ولاية قامة 2015، ص28.

يأمر رئيس المجلس الشعبي البلدي بتفعيل المخطط البلدي لتنظيم التدخل في حالة حدوث كارثة طبيعية أو تكنولوجية على إقليم البلدية. يمكن لرئيس المجلس الشعبي البلدي تسخير الأشخاص والممتلكات وفقاً للتشريع المعمول به، بعد إخطار الوالي بذلك.¹

2. مراحل تنفيذ المخطط:

يمر المخطط البلدي لتنظيم التدخل بمرحلتين:²

- حالة الاستنفار رقم (01) أو المرحلة التحضيرية:

✓ تكون للأسباب

✓ مثل تهديد بوقوع كارثة أو حادثة في تطور .

✓ يعين المقاييس المعنية بالكارثة.

✓ يتأكد من حضور مسؤول الحماية المدنية بمكان الكارثة.

✓ يتفحص مخطط التدخل الخاص بالخطر المعني.

✓ يتخذ الإجراءات لوضع حد لحالة الاستنفار رقم (01) أو وضع حيز التنفيذ الاستنفار رقم

(02).

- حالة الاستنفار رقم (02):

يعلن رئيس المجلس الشعبي البلدي عن انطلاق الاستنفار رقم (02) إذا توفرت الشروط:

✓ تحول الخطر إلى كارثة.

✓ الكارثة وقعت في بلدية مجاورة وتمتد إلى البلدية المعنية.

✓ انطلاق مخطط تنظيم التدخل الولائي.

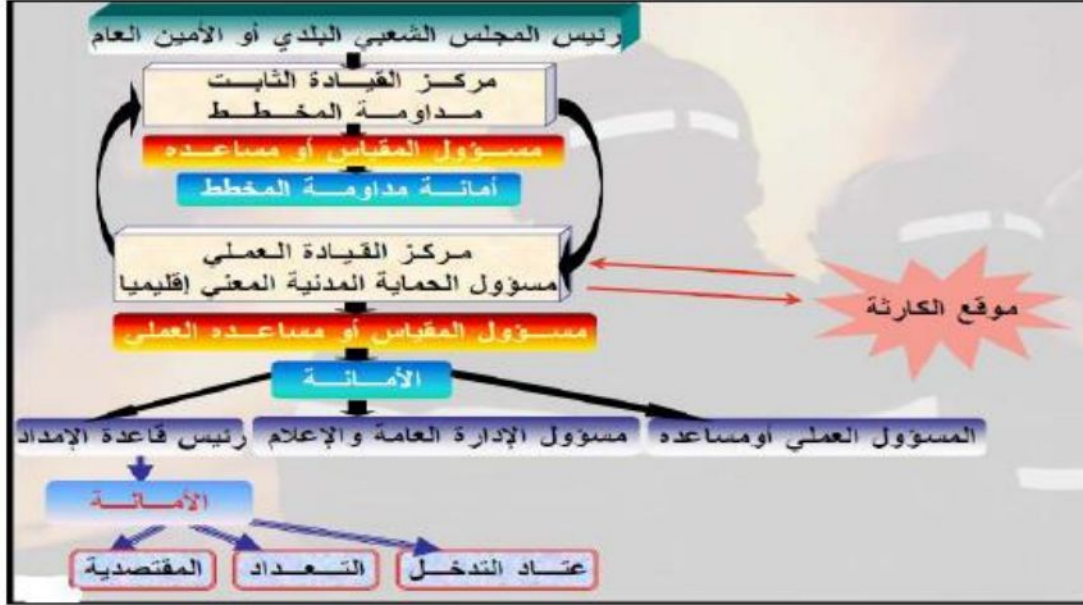
¹ المادة (91) ، قانون رقم 11-10 المؤرخ في 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية.

² كتروسي بلقاسم ، إدارة الزلازل كتجربة عربية الحلقة العلمية مواجهة الكوارث والأزمات من الفترة 8-12 نوفمبر 2008 كلية التدريب، جامعة نايف

للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية. ص.60

✓ يتم تنصيب مركز قيادة ثابت وتفعيل مخطط التدخل البلدي.

الشكل (5) مخطط النشاط لمخطط تنظيم التدخل البلدي



المصدر: كتروسي بلقاسم، إدارة الزلزال كتجربة عربية الحلقة العلمية مواجهة الكوارث والأزمات كلية التدريب، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية، 2008، ص 58.

ثانيا: مخطط تنظيم التدخلات في الولايات

مخطط تنظيم التدخل الولائي يمثل خطة تنظيمية على مستوى ولاية لمواجهة أي تهديد أو كارثة قد

يتعرض لها المواطنون وممتلكاتهم.

أ. مكونات مخطط تنظيم التدخلات في الولايات

✓ يشرف عليه الوالي بالتعاون مع مصالح الأمن والحماية المدنية والمصالح التقنية المحلية.

✓ يتضمن خطط للوقاية ومجابهة التهديدات، وخطط بديلة عند فشل الخطط الأصلية.

✓ يحدد إجراءات إعلان حالة الطوارئ وتنظيم عمليات الإنقاذ والخطط الاستعجالية عند وقوع

الكوارث.

ب. القيادة والتنفيذ:

✓ الوالي هو المسؤول الأول عن إعداد وتنفيذ مخطط تنظيم التدخل في الولاية.

✓ الكاتب العام للولاية يتولى تجديد المخططات وتنسيق تنفيذها.

ت. المقاييس والتدخل:

✓ يتم إعداد المخطط بإشراف السلطة الولائية وبمشاركة مصالح الحماية المدنية والهيئات

المعنية.

✓ يتم إرسال نسخة من المخطط إلى المصالح المركزية للحماية المدنية بعد اعتماده.

✓ مخطط تنظيم التدخل الولائي يتضمن 14 مقياس تدخل حسب المرسوم رقم 231-5.1¹ نذكرها

كالآتي:

الجدول رقم(2): المقاييس المكونة لمخطط تنظيم التدخلات الولائي

المقاييس		المقاييس	
مقياس الإسكان المؤقت.	(08)	مقياس الإسعاف والإنقاذ.	(01)
مقياس التموين والتغذية	(09)	مقياس الأمن والنظام العام.	(02)
مقياس النقل.	(10)	مقياس العلاج الطبي والإجلاء وحفظ الصحة	(03)
مقياس الري.	(11)	مقياس الخبرات والإرشادات.	(04)
مقياس الطاقة.	(12)	مقياس المعدات والتجهيزات المختلفة.	(05)
مقياس الاشغال العمومية.	(13)	مقياس الاتصالات السلكية واللاسلكية	(06)
التقويم والحصيلة.	(14)	مقياس الاعلام.	(07)

المصدر: إعداد الباحث

1. تفعيل المخطط الولائي لتنظيم التدخل:

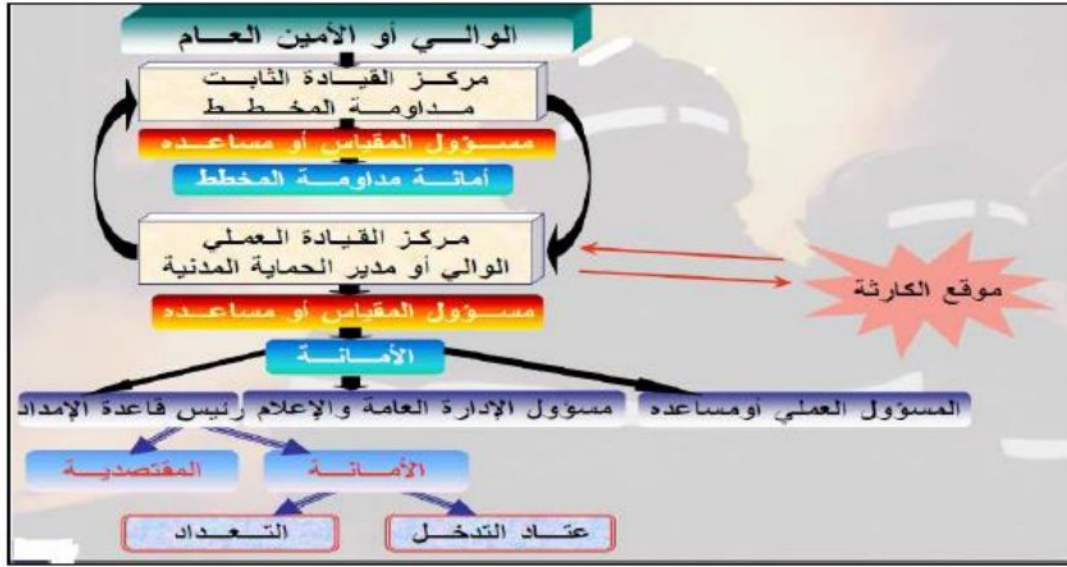
يقوم الوالي بتحديث وتنفيذ خطة تنظيم الإنقاذ في الولاية ويمكنه تعبئة الأشخاص والممتلكات استجابة

للتحديات أو الكوارث المتطورة أو الولايات المجاورة في حالة تأهب. ينشئ الوالي مركز قيادة ويجتمع مع

¹ عبد العالي للفتحي، المركز القانوني للوالي في النظام الإداري الجزائري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام فرع المؤسسات السياسية والإدارية كلية الحقوق جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 2010-2011، ص ص 101-102.

الموظفين ويضمن إنشاء مركز قيادة العمليات. يقوم بإبلاغ وزير الداخلية والولاية المجاورة، ويتفقد خطة التدخل. تتألف عملية إعلان الخطة وتحديثها من مرحلتين: الإنذار رقم (01) والإنذار رقم (02). يتخذ الوالي إجراءً بإنهاء أو إعلان بدء حالة التأهب أو إعلانها، ويقوم بتنفيذ خطة تنظيم الإنقاذ.^{1,2}

الشكل رقم (6): مخطط النشاط لمخطط تنظيم التدخل الولائي



المصدر: كتروسي بلقاسم، إدارة الزلازل كتجربة عربية الحلقة العلمية لمواجهة الكوارث والأزمات كلية التدريب، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية، 2008، ص 68.

ثالثاً: مخطط تنظيم التدخلات الوطني

عندما تصيب كارثة ما عدة ولايات أو بلديات أو وحدات متعددة، يتم إطلاق مخطط تنظيمي للإنقاذ بين الولايات، حيث يتم دمج المخططات الأساسية لمواجهة الخطر. تقوم وزارة الداخلية والجماعات المحلية بتنسيق تدخلات الإغاثة، وتعبئة خدمات الحماية المدنية والمجتمعات المحلية وأجهزة الدولة.³ تضمن خلية الأزمة التي يرأسها رئيس الوزراء أو وزير الداخلية جمع المعلومات وتعبئة الموارد والتحقق من الخطة وتنسيق الجهات الفاعلة. يجب على كل وحدة إعداد خطة تدخل لكل خطر، مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل مثل شدة الخطر، والآثار على الأشخاص والممتلكات، والأثر البيئي. يجب تطوير هذه الخطط باستخدام نماذج موحدة

¹ كتروسي بلقاسم، التنسيق الكامل بين الجهات المعنية في حالة الطوارئ الحلقة العلمية برامج اجهزة الدفاع المدني والحماية المدنية اثناء الكوارث من الفترة 9-13 سبتمبر 2009، كلية التدريب، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ص 111.

² المديرية الولائية للحماية المدنية قامة، نموذج مخطط تنظيم الاسعافات ولاية قامة، المرجع السابق، ص 9.

³ الموقع الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية الآتي <http://www.interieur.gov.dz>

والمحاكاة والتجريب لضمان المرونة والفعالية. تقع المسؤولية القانونية والإدارية لإعداد هذه الخطط على عاتق المجموعات المحلية والإقليمية، بالتنسيق مع الهيئات والأجهزة المتخصصة.¹

المطلب الثالث: الأسس القانونية لمخطط تنظيم التدخلات

بدأت الجزائر في التخطيط بعد زلزال الشلف عام 1980، حيث تم تشكيل لجنة وطنية في عام 1984 واعتماد خطة وطنية في عام 1985. وتحدد الخطة النظام العام لتنظيم الطوارئ والإغاثة في حالات الكوارث، تعتمد السياسة البلاد للوقاية من الأخطار الكبرى وإدارتها على هياكل مؤسسية معززة بالقوانين والتشريعات، وردت في النصوص التشريعية:²

أولاً: المرسوم 85-231 (1985)

✓ ينظم شروط التدخلات والإسعافات أثناء الكوارث على مستوى مختلف المستويات (وطنياً، وولايات، وبلديات).

✓ يحدد الإطار العام للتدخلات والإسعافات في حالات الكوارث.

✓ يتضمن تنظيمًا وتنسيقًا للتدخلات والإسعافات وفقًا لنماذج موحدة على المستوى الوطني.

✓ يحدد أدوار الشركاء المعنيين (المؤسسات والهيئات الحكومية والخاصة) لتحقيق تكامل منسق في مواجهة الكوارث.

ثانياً: المرسوم 85-232 (1985)

✓ يهدف إلى إعداد مخططات الوقاية من أخطار الكوارث الكبرى.

¹ المديرية الولائية للحماية المدنية ولاية قالمة، مخططات التدخل المرجع السابق، ص 30.

² الحسن بن أمزال النظام القانوني للوالي المنتدب في القانون الإداري الجزائري، المرجع السابق 103.

³ جمال حدار الإدارة الموقفية وتطبيقها في الإدارة العمومية الجزائرية المرجع السابق، ص 127

✓ يشمل استخدام التدابير والمعايير التنظيمية والتقنية لاستبعاد الأخطار التي تعرض الأشخاص والممتلكات والبيئة للخطر.

✓ يشجع على التوعية والإعلام حول آثار الكوارث الطبيعية والتكنولوجية.

يدعم إنشاء خلايا للوقاية من الأخطار ويتابع التطورات الجديدة.

ثالثا: القانون 2004 (رقم 04-20)

✓ يعزز الوقاية من المخاطر الكبرى في إطار التنمية المستدامة.

✓ يسعى لسد النقائص والفراغات الأساسية في مخططات الطوارئ والنجدة.

✓ يحدد عشرة أخطار كبرى تهدد البيئة الطبيعية، منها الزلازل، الفيضانات، الأخطار

المناخية، حرائق الغابات، الأخطار الصناعية والطاقوية، الأخطار الإشعاعية والنووية،

والتلوث الجوي والأرضي.

المبحث الثاني: أزمة كورونا تطبيق للإدارة الموقفية في بلدية القرارة

يستعرض هذا المبحث تجربة بلدية القرارة في إدارة أزمة كورونا كحالة دراسية لتطبيق الإدارة الموقفية.

في ظل الظروف الاستثنائية التي فرضتها الجائحة، واجهت البلديات تحديات كبيرة تتطلب استجابة سريعة

ومرنة. سنتناول كيف قامت بلدية القرارة بتكييف استراتيجياتها ومواردها لمواجهة تداعيات الأزمة، مع التركيز

على أهمية اتخاذ القرارات المبنية على تحليل مستمر للوضع الصحي والاجتماعي، مما يعكس أهمية الإدارة

الموقفية في تعزيز الاستجابة الفعالة للأزمات.

المطلب الأول: نبذة عن فيروس كورونا

كورونا، المرض الذي انتشر في عام 2019، مثل تحديًا كبيرًا في مجال الطب والصحة العامة، العدوى

تنتقل بسهولة من شخص لآخر، مما يجعل من الصعب على السلطات الصحية السيطرة عليها، تطلب ذلك جهود

أثقلت كاهل دول كبرى وتجند لذلك مختلف التقنية.

أولاً: فيروس كورونا النوع والتسمية

فيروس كورونا هو أحد الفيروسات الشائعة التي تسبب عدوى الجهاز التنفسي العلوي، الجيوب الأنفية، والتهابات الحلق، يشتق اسم "coronavirus" من اللاتينية "corona"، ويعني التاج أو الهالة. يشير الاسم إلى المظهر المميز لجزيئات الفيروس عبر المجهر الإلكتروني، حيث تمتلك شكلاً يشبه تاج الملك أو الهالة الشمسية.

فيروس كورونا المستجد (nCoV) هو سلالة جديدة من الفيروس لم يسبق اكتشافها لدى البشر. ينتقل بين الحيوانات والبشر، وهو المسبب لمرض سارس (SARS-CoV) انتقل من قطط إلى البشر، وفيروس كورونا المسبب لمتلازمة الشرق الأوسط التنفسية (MERS-CoV) انتقل من الإبل إلى البشر.

جائحة عالمية جارية لمرض فيروس كورونا 2019 (كوفيد-19)، والذي يحدث بسبب فيروس كورونا 2 المرتبط بالمتلازمة التنفسية الحادة الشديدة (SARS-CoV-2)، اكتشف المرض في ديسمبر 2019 في مدينة ووهان بالصين، وتم تصنيفه من قبل منظمة الصحة العالمية في 11 مارس 2020.¹

ثانياً: انتقال فيروس كورونا (كوفيد-19)

الطريقة الرئيسية لانتقاله هي من شخص إلى آخر عبر المفرزات التنفسية المزفرة (مثل السعال أو العطس). لذا يجب الحفاظ على مسافة 1.5 متر على الأقل بين الأشخاص لتجنب نقل العدوى، تبقى قطرات الفيروس معلقة في الهواء لفترة قصيرة، ويمكن أن تنتقل عبر اللمس المباشر للأسطح الملوثة. لذا يجب غسل اليدين جيداً بالماء والصابون، يفترض أن الفيروس يمكن أن يبقى حياً ومعدياً على الأسطح المعدنية والزجاجية والبلاستيكية لمدة تصل إلى تسعة أيام في درجة حرارة الغرفة.

ثالثاً: أعراض فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19)

يستغرق الفيروس في المتوسط 5 أيام لتظهر أعراضه، والتي تبدأ بالحمى تليها السعال الجاف. وبعد حوالي أسبوع، قد يشعر المصاب بضيق في التنفس مما يستدعي العلاج في المستشفى. نادراً ما تظهر

¹ بوعموشة نعيم، فيروس كورونا (كوفيد 19) في الجزائر -دراسة تحليلية، مجلة التمكين الاجتماعي، 2020، ص 125-126.

أعراض العطس أو سيلان الأنف، كما أن ظهور هذه الأعراض لا تعني بالضرورة الإصابة بالمرض، حيث تشبه أعراض أنواع أخرى من الفيروسات كنزلات البرد والإنفلونزا.

في الحالات الشديدة، قد يسبب الفيروس التهابًا رئويًا، ومتلازمة الالتهاب الرئوي الحاد، وفشل في وظائف أعضاء الجسم وقد يؤدي إلى الوفاة، الأشخاص الأكثر عرضة للإصابة هم كبار السن والمصابون بأمراض مزمنة كالربو والسكري وأمراض القلب.

قد يكون بعض المصابين غير عرضيين، أي أنهم إيجابيون للفحص دون ظهور أعراض. لذا ينصح المختصون بمراقبة المخالطين للحالات المؤكدة، فترة الحضانة (الوقت بين الإصابة وظهور الأعراض) تتراوح من يوم إلى 14 يوم، وغالبًا ما تكون 5 أيام.

رابعاً: ظهور فيروس كورونا في الجزائر

في الجزائر، أُبلغ عن أول حالة إصابة بفيروس كورونا في 25 فبراير 2020، عندما أثبتت إيجابية الفحص لمواطن إيطالي في منطقة ورقلة في جنوب البلاد. بعد ذلك، انتشر الفيروس بسرعة في البلاد، (كما يوضح الشكل أدناه) مما أدى إلى أول حالات وفاة في مارس 2020. منذ ذلك الحين، انتشرت الجائحة إلى أجزاء أخرى من البلاد، وحتى 22 مارس 2020، أعلنت السلطات الجزائرية عن 200 حالة مؤكدة مع معدل وفاة يبلغ 8.5% (17 حالة وفاة). يُعزى هذا الانتشار إلى تفشي الفيروس في منطقة البلدية، التي تشكل مجموعة من أكثر من 5.4 مليون نسمة مع المدن المحيطة بها (الجزائر العاصمة، بومرداس، تيبازة). تم تفعيل خطة الطوارئ الصحية على الفور وإجراءات الحجر الصحي للحد من انتشار الفيروس، كان هذا الارتفاع الكبير في الإصابات نتيجة لعدة عوامل:¹

✓ ضعف البنية التحتية الصحية والإمكانيات المحدودة لمواجهة الجائحة في البداية.

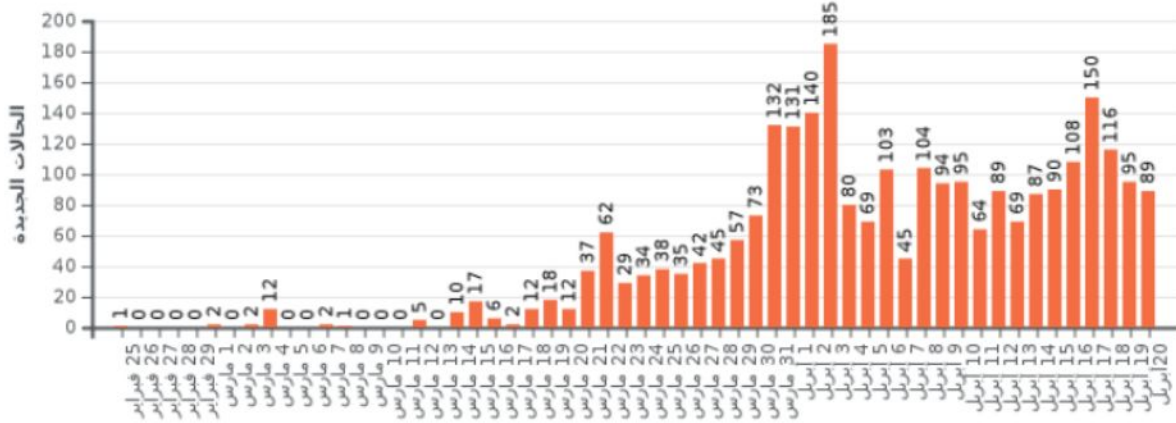
✓ التأخر في فرض إجراءات الإغلاق والتباعد الاجتماعي في المرحلة الأولى.

✓ ضعف التزام المواطنين بالتدابير الوقائية في البداية.

¹ بوعموشة نعيم ، مرجع سابق، ص ص 129-142.

✓ اتخذت الحكومة الجزائرية لاحقا إجراءات صارمة للحد من انتشار الفيروس وتمكنت من السيطرة على الموقف تدريجيا.

الشكل رقم(7): يمثل عدد الحالات اليومية الجديدة لكوفيد 19 في الجزائر



المصدر: نعيم بوعموشة، فيروس كورونا (كوفيد 19) في الجزائر -دراسة تحليلية، مجلة التمكين الاجتماعي، 2020، ص 143.

بالنسبة لتطور عدد الوفيات جراء وباء كورونا في الجزائر خلال عام 2020، وفق ما يوضح المخطط

أدناه، فيمكن تقييمه على النحو التالي:

في البداية، شهدت الجزائر ارتفاعا سريعا في عدد الوفيات الناجمة عن فيروس كورونا:

- فقد تم تسجيل أول وفاة بسبب الفيروس في الجزائر في 12 مارس 2020.
- وبحلول نهاية شهر مارس 2020، ارتفع عدد الوفيات إلى 75 حالة.
- خلال الأشهر التالية، استمر ارتفاع عدد الوفيات بشكل ملحوظ:
- ففي نهاية شهر مايو 2020، بلغ عدد الوفيات 619 حالة.
- وفي نهاية شهر يوليو 2020، وصل العدد إلى 1,272 حالة وفاة.
- ويمكن تفسير هذا الارتفاع الكبير في عدد الوفيات بعدة عوامل:
- محدودية الإمكانيات الصحية والطبية في التعامل مع الحالات الحرجة في البداية.
- ارتفاع معدلات انتشار الفيروس وصعوبة السيطرة عليه في المراحل الأولى.
- ضعف وعي المواطنين بخطورة الوباء وعدم التزامهم بالإجراءات الوقائية.

بالرغم من ذلك، تمكنت الحكومة الجزائرية لاحقا من السيطرة على الموقف تدريجيا من خلال:

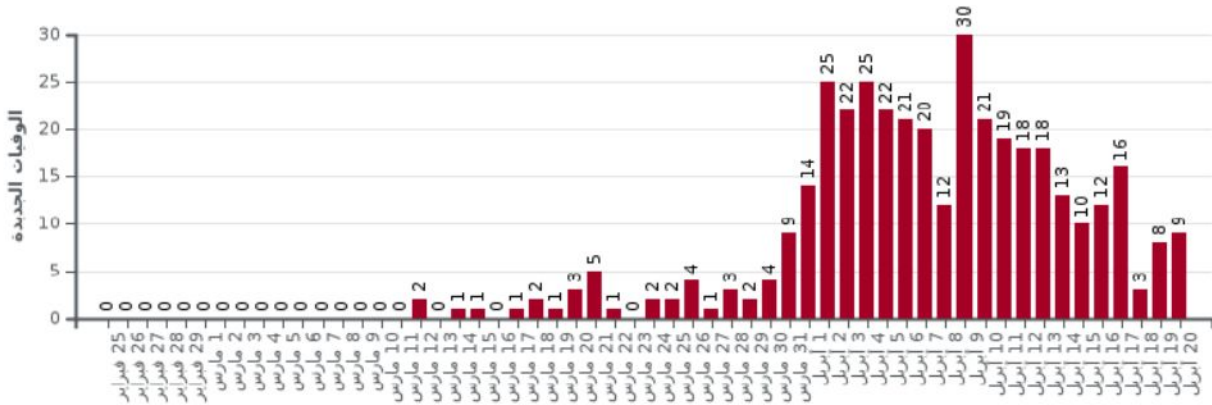
✓ تعزيز القدرات الطبية والصحية للتعامل مع الحالات الحرجة.

✓ تشديد إجراءات الإغلاق والحجر الصحي.

✓ رفع مستوى الوعي العام بأهمية الالتزام بالتدابير الوقائية.

وبذلك تراجع عدد الوفيات تدريجيا خلال النصف الثاني من عام 2020.

الشكل رقم(8): يمثل عدد الوفيات اليومية الجديدة المنسوبة إلى كوفيد 19 في الجزائر



المصدر: نعيم بوعموشة، فيروس كورونا (كوفيد 19) في الجزائر -دراسة تحليلية، مجلة التمكين الاجتماعي، 2020، ص 144.

خامسا: تدابير التصدي لوباء كورونا

تواجه الجزائر تحديًا كبيرًا في مكافحة انتشار الأوبئة مثل جائحة كوفيد-19. لقد اتخذت الحكومة

الجزائرية تدابير صارمة لمحاصرة انتشار هذا الفيروس الخطير:

○ فرض قيود على الحريات الفردية: تم فرض حظر تجول وإغلاق للأنشطة التجارية غير

الأساسية، مع السماح فقط للأنشطة الحيوية كالمواد الغذائية. هذه التدابير كانت ضرورية للحد

من انتشار الفيروس عبر التواصل الاجتماعي.

○ تنظيم الخدمات العامة: تم ضمان استمرار تقديم الخدمات العامة الأساسية للمواطنين، مع

اتخاذ إجراءات وقائية مثل التعقيم وتطبيق التباعد الاجتماعي في هذه المرافق.

○ **الحجر الصحي والعزل:** تم تطبيق الحجر الصحي الإلزامي على الأشخاص المصابين أو

المشتبه في إصابتهم، وكذلك عزل المخالطين لهم في المنازل. هذه التدابير ساهمت بشكل

فعال في الحد من انتشار العدوى.

○ **تدابير الرقابة الإدارية:** لعبت تدابير الرقابة الإدارية، مثل الإغلاق المؤقت للأنشطة التجارية

وتقييد حرية التجول، دورًا حاسمًا في الحد من انتشار الجائحة. وقد تم تطبيق هذه التدابير

بشكل متدرج، بدءًا من إجراءات أقل صرامة ثم التوسع فيها لاحقًا.

○ **المشاركة المجتمعية:** لقد حشدت السلطات المختصة المواطنين للمساهمة في الجهود الوطنية

لمكافحة الوباء، حيث شارك آلاف المتطوعين في مختلف الأنشطة الوقائية والتطوعية.

يتضح أن الجزائر اتخذت مجموعة متكاملة من التدابير الصحية والإدارية والقانونية للحد من انتشار

جائحة كوفيد-19، وكان لتطبيق هذه التدابير بشكل حاسم وصارم دور كبير في احتواء تفشي الفيروس في

البلاد.¹

المطلب الثاني: لمحة عامة لبلدية القرارة بولاية غرداية

بلدية القرارة كغيرها من البلديات الجزائرية تخضع لقانون البلديات، يتضمن مجموعة من القوانين

واللوائح التي تحدد كيفية إدارة البلديات، بما في ذلك اللجان والصفقات. يتكون الهيكل التنظيمي للبلديات من

المجلس البلدي (يتكون من أعضاء منتخبين يمثلون السكان ويقومون بتحديد السياسات المحلية) والسلطة

التنفيذية (يرأسها رئيس البلدية، الذي يشرف على تنفيذ القرارات والسياسات).

أولاً: بطاقة تعريفية عن بلدية القرارة

الموقع الجغرافي:

¹ غربي أحسن، (2020)، دور تدابير الضبط الإداري في الحد من انتشار وباء فيروس كورونا (كوفيد - 19)، ص ص7-29.

تقع بلدية القارة شمال شرق ولاية غرداية التي تبعد عنها بـ 113 كلم، وتقع جنوب الجزائر العاصمة وتبعد عنها بـ 600 كلم. وتقع على خط (47 ° 32) شمالا و (30°4) شرقا ويجتازها الطريق الولائي رقم. 33 -بريان -القارة -الحجيرة، وترتفع عن مستوى سطح البحر بحوالي 300م.

الحدود الإدارية:

- شمالا: بلدية قطارة (ولاية الجلفة) وبلدية حاسي الدلاعة (ولاية الأغواط).
- جنوبا: بلدية زلفانة بلدية العطف (ولاية غرداية).
- غربا: بلدية بريان (ولاية غرداية).
- شرقا: بلدية العالية (ولاية ورقلة).

وبذلك فهي تأخذ موقعا جغرافيا إستراتيجيا وهاما إذ تربط بين 3 ولايات هي: ورقلة-الجلفة-الأغواط،

تتربع بلدية القارة على مساحة إجمالية تقدر بـ: 3760 كلم².

ثانيا: ملخص أهم المداولات بلدية القارة

- المصادقة على مشروع صفقة إعادة تأهيل الطريق الرابط بين الطريق الولائي رقم 33 السحن ومفترق الطرق بسيس.
- المصادقة على مشروع صفقة تجديد شبكة الإنارة العمومية من مفترق الطرق المركز الثقافي عبر الطريق المزدوج إلى مفترق الطرق برزقة.
- المصادقة على الصفقة المسوية تموين المساجد والمدارس القرآنية بالطاقة الكهربائية والغاز.
- المصادقة على تثبيت تسمية ابتدائية الشيخ البشير الابراهيمي وابتدائية العربي التبسي.
- المصادقة على منحة كبار 2014، 2013، السن لسنوات 2017، 2016، 2015.
- المصادقة على تجديد المخطط البلدي للتدخلات والإسعافات عند وقوع الكوارث
- المصادقة على تأمين العتاد المتنقل لحظيرة البلدية لسنة 2016.

- المصادقة على مراجعة سعر تجديد رخصة البناء.
- المصادقة على تعديل مداولة اقتناء عتاد وتجهيزات المصالح البلدية.
- المصادقة على قرار إنشاء سوق الخضار والفواكه بسوق الخميس
- المصادقة على مشروع الميزانية لسنوات 2013 2014 2015 2016
- المصادقة على توزيع منحة 03 % المخصصة للنوادي الرياضية لسنوات 2013 2017
- 2014 2015 2016.
- تحديد تسعيرة لاستغلال مخبر اللغات بالمكتبة البلدية.
- دراسة طلب استقالة عضوة المجلس طبقا للمادة 42 من القانون البلدي.
- استخلاف عضوة في تشكيلة المجلس الشعبي البلدي.
- المصادقة على اختيار أرضية لتركيز مشروع سكنات وظيفية للمكتبة الإقليمية للدرك الوطني.
- المصادقة على مسكن بلدي لفائدة شركة كهريف.
- المصادقة على كراء عقارات بلدية عن طريق المزاد العلني
- المصادقة على محل بلدي الكائن بساحة الشهداء بحي العقيد لطفي لفائدة الوكالة الولائية
- للتشغيل
- تخصيص المقر الإداري الكائن العين القديمة لفائدة الديوان الوطني للتطهير مقابل إيجار شهري
- المصادقة على كراء المرحاض العمومي، والمذبح البلدي.

الجدول رقم(3): إحصائيات المداولات والقرارات

البريد	اوامر القيام بمهمة	المداولات	القرارات	
5978	2042	121	7064	2013
5800	1167	120	922	2014

5796	814	128	795	2015
5400	423	105	447	2016

المصدر: مجلة حصاد المجلس الشعبي البلدي حصيلة 2012-2017.

ثالثا: اللجان الدائمة للمجلس الشعبي البلدي

وتكون هذه اللجان إما الدائمة أو خاصة، فالأولى تُشكل لمتابعة مجالات معينة مثل المالية، والتخطيط، والخدمات الاجتماعية. كل لجنة تتكون من أعضاء من المجلس البلدي، أم الثانية يتم تشكيلها حسب الحاجة، مثل لجان الطوارئ أو لجان المشاريع، نستعرضها بالتفصيل فيما يلي:

1. لجنة المالية والاقتصاد والاستثمار: تتكفل اللجنة بتكليف من المجلس الشعبي البلدي، وبالتنسيق

مع مصلحة الإدارة والشؤون الاقتصادية (مكتب الميزانية، مكتب الأملاك العقارية، مكتب الأملاك المنقولة)، متابعة تحصيل مداخيل الأملاك المنتجة للمداخيل، وهذا بإنجاز سندات التحصيل الخاصة بالإيجار.

2. لجنة الصحة والنظافة وحماية البيئة: تولي اللجنة بتكليف من المجلس الشعبي البلدي، وبالتنسيق

مع المكتب البلدي للنظافة وحفظ الصحة، والمكتب البلدي للطرق، وحدة الكشف الصحي المدرسي الطب المدرسي.

3. لجنة التهيئة العمران والسياحة والصناعات التقليدية: تتكفل اللجنة بتكليف من المجلس الشعبي

البلدي، وبالتنسيق مع المكتب البلدي للسكن ومصلحة العمران والطرق، متابعة وإنجاز الإنارة العمومية الإشراف على توزيع السكن بكل أنواعه ودراسة وتنشيط قوائم المستفيدين.

4. لجنة الفلاحة والري: تتكفل لجنة الفلاحة والري بتكليف من المجلس الشعبي البلدي وبالتنسيق مع

مصلحة الفلاحة والري، والقسم الفرعي للفلاحة، وكذا القسم الفرعي للموارد المائية.

5. لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والشباب: تتولى اللجنة بتكليف من المجلس

الشعبي البلدي، وبالتنسيق مع مصلحة الشؤون الاجتماعي والثقافية، ومكتب الشبكة الاجتماعية، ومسير المكتبة البلدية، ومسير قاعة النشاطات للقرية الفلاحية.

المطلب الثالث: أزمة كورونا تطبيق للإدارة الموقفية في بلدية القرارة

تطلب احتواء تفشي فيروس كورونا تفعيل المخططات الوطنية على مختلف مستوياتها الوطني والولائي والبلدي، في هذا المطلب سنركز على كيف تم تطبيق المخطط على المستوى البلدي بتحديد في بلدية القرارة خلال أزمة كورونا.

أولاً: المخطط البلدي لتنظيم التدخلات ببلدية القرارة

تعتبر إدارة الأزمات والكوارث من الأولويات الأساسية التي تتطلب تنسيقاً فعالاً بين مختلف الجهات المعنية. في هذا السياق، تم وضع نظام إنذار يتكون من مرحلتين: إنذار رقم (01) وإنذار رقم (02)، وذلك للتعامل مع حالات الطوارئ المحتملة بشكل منظم وسريع. يهدف إنذار رقم (01) إلى الاستجابة الاستباقية عند وجود احتمال وقوع كارثة أو نكبة، بينما يُفعل إنذار رقم (02) في حالات التجسيد الفعلي للكوارث أو عند تمددها إلى مناطق مجاورة. يتضمن هذا النظام إجراءات دقيقة ومحددة، تتضمن تعيين المسؤولين، وتفعيل مخطط التدخل، وإعلام السلطات المعنية، مما يضمن قدرة البلدية على مواجهة التحديات الطارئة بكفاءة وفعالية، نستعرض بالتفصيل عناصره:

أ. إنذار رقم (01): في حالة ما: احتمال وقوع كارثة، أو نكبة التطورية أو اندلاع مخطط

(P.A.M) الخاص بالمؤسسات الاقتصادية الكبرى. أو عندما تكون بلدية محاورة في حالة

إنذار رقم 02 (احتمال اندلاع مخطط ولائي). عند استقبال الإعلام مصادق عليه رئيس

المجلس الشعبي البلدي:¹

1. يعين المقاييس الخاصة بالكارثة (بطاقة رقم 01)

2. يوضع الإنذار رقم 01 مسؤول المعيين (بطاقة رقم 02 إلى 08)

¹ مخطط تنظيم التدخلات البلدي القرارة 2020.

3. التأمين في عين مكان الكارثة على حضور مسؤول الحماية المدنية بصفته كمدير لعمليات

التدخل

4. استعلام بالترتيبات المأخوذة من طرف مسؤول المقاييس.

5. استعلام من طرف مدير عمليات التدخل والمصالح المختصة على تطور الكارثة.

6. فحص مخطط التدخلات الخاصة بخطة المعني.

7. أحد الاحتياطات ل:

✓ اما وقف إنذار رقم 01

✓ أو اندلاع الإنذار رقم 02

ب. إنذار رقم (02): إعطاء أوامر اندلاع الإنذار رقم 02 من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي

في حالة تجسيد وقوع الكارثة (بإعلان رسمي من طرف مسؤول الحماية المدنية والمصالح

المختصة)

- تحويل النكبة إلى كارثة (بإعلان رسمي من طرف مسؤول الحماية المدنية والمصالح

المختصة).

- وقوع كارثة في بلدية مجاورة وامتدادها إلى البلدية المعنية (احتمال اندلاع تنظيم

الإسعافات الولائي)

- اندلاع مخطط الاسعاف الولائي:

رئيس المجلس الشعبي البلدي:

1. إعطاء أمر اندلاع المقاييس المعنيين بالكارثة (بطاقة رقم 01).

2. يجتمع مع مسؤولي مقاييس التدخلات للبلدية هذا ما يسمى مركز القيادة الثابت

(PCF).

3. تأمين عن تنصيب مركز قيادة العمليات (PCF) من طرف مسؤول الحماية المدنية.

4. فحص خريطة البلدية ويسهر مع مركز القيادة الثانية على الإعلام المحول من طرق قيادة العمليات (بطاقة رقم 09).

5. إعلام السيد الوالي على اندلاع مخطط تنظيم الإسعافات البلدي ورئيس الدائرة.

6. إعلام رؤساء البلديات المجاورة للمساعدة عند الضرورة.

7. فحص مخطط التدخل الخاص بالكارثة المعنية.

8. فحص بطاقة العمليات التي تأخذ من طرف قيادة العمليات (بطاقة رقم 10).

9. إعلام متابعة للسيد الوالي ورئيس الدائرة على تطور الأحداث وإعطاء تقديم أولي الوضعية بعين المكان.

ثانيا: توزيع المقاييس حسب الكارثة

، يقدم الجدول ادناه رؤية واضحة عن كيفية توزيع الموارد والجهود في مواجهة الكوارث المختلفة، مما يسهم في تحسين فعالية الاستجابة الطارئة ويعزز الجاهزية العامة للبلدية. من المهم أن تستمر البلديات في تحديث خططها بناءً على الدروس المستفادة من التجارب السابقة لضمان أقصى درجات الجاهزية.

الجدول رقم (4) توزيع المقاييس نوعية الكارثة

نوعية الكارثة	إنقاذ وإسعاف	علاج طبي وإجلاء	عتاد وأجهزة	اتصال ومواصلات	إعلام	إيواء مؤقتة	النقل	آمن
الزلازل	X	X	X	X	X	X	X	X
الفيضانات	X	X	X					X

X	x		X			X	X	حريق وانفجار
X	X		X	X	X	X	X	عاصفة ورياح هوجاء
X	X	X	X			X	X	جفاف
X	X		X			X	X	كارثة بيولوجية
X	X	X	X		X	X	X	انزلاق التربة
X	X		X	X	X	X	X	حرائق الغابات
X	X				X	X	X	كارثة بحرية
X	X		X			X	X	كارثة سكة حديدية
X			X	X		X	X	كارثة جوية
X	X		X	X		X	X	مكافحة الجراد
X			X	X		X	X	أخطار الإشعاع

المصدر: مخطط تنظيم التدخل لبلدي القارة 2020.

ثالثا: الإجراءات المتخذة من طرف مركز قيادة العمليات

مركز قيادة العمليات يكون تحت إشراف مسؤول الحماية المدنية ولديه مساعد في الكارثة المعنية
يستطيع رئيس المجلس الشعبي البلدي أن يأخذ قيادة العمليات المكان في هذه الحالة يكون مسؤول الحماية
المدينة نائبا.

رائد العمليات داخل مركز قيادة العمليات يتخذ الإجراءات التالية:

1. استعلام عن الوضعية
2. القيام بعملية التعرف بعين المكان وتقييم حجم الكارثة.
3. يجتمع مع أعضاء مركز القيادة المعرفة بالإجراءات الأولية التي اتخاذ (بطاقة رقم 02 إلى 08).

4. تحديد السيرة المأخوذة لتكفل العام بالمنطقة المنكوبة في:

- تحديد قطاعات التدخل مع وسائل المستعجلة.
- تعيين الأماكن القاعدة التموين ومقر مركز قيادة العمليات إن كانوا معينين.
- أخذ كل الإجراءات العمليات أخرى

5. تقرير المناسبات:

- بمساعدة وسائل للمخطط البلدي المحاور الكلي أو الجزئي.
- أو إنهاء إندار رقم: 1

6. يجب إعلام:

- السيد الوالي إذا كان مركز القيادة العملي تحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي مباشرة.
- رئيس المجلس الشعبي البلدي مسؤول على مركز القيادة الثاني (تكون القيادة العملية تحت إشراف مسؤول الحماية المدنية).

7. ينسق ويتابع العمليات: اتصال منتظم خاص بتطورات الوضعية إلى السيد الوالي عندما يكون

رئيس المجلس الشعبي البلدي مسؤول على القيادة العملي.

- إلى مركز القيادة الثابت عندما يكون مركز القيادة العملي تحت إشراف مسؤول الحماية المدنية.

رابعاً: التدابير الفعلية لمحاربة فيروس كورونا ببلدية القارة

في اليوم الثالث عشر من شهر أفريل عام الفين وعشرون (13/04/2020) وفي حدود الساعة التاسعة

وعشرون (09.20) صباحاً عقد جلسة عمل بمقر البلدية تحت رئاسة السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي

وبحضور جميع المقاييس:¹

– مكلف بمهام الأمين العام للبلدية

¹ من محضر مداولات المجلس الشعبي البلدي، بلدية القارة، 2020.

- الأمين العام للدائرة
 - رئيس المكتب البلدي للصحة
 - مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد شريفي محمد
 - مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشهيد برأحي عبد المالك
 - رئيس وحدة الحماية المدنية
 - قائد فرقة الدرك الوطني
 - ممثل أمن الدائرة
- بعد ما تم تفعيل إجراء المخطط البلدي لتصدي للوباء كورونا بعد الإعلان عن حالتين مؤكدتين وأخرى مشبوهة تم دق ناقوس الخطر، لتفعيل هذا الأخير ومن خلال المقاييس سألغة الذكر، تم تحديدي كل المهام المنوطة بالمقاييس وتظافر الجهود حولها، وتقرر ما يلي:
- تفعيل المخطط البلدي للتدخلات والإسعافات PLAN ORSEC بالانتقال إلى الإنذار رقم 02
 - دعم عمليات التحسيس والتوعية في أوساط المجتمع بالنزول إلى الميدان باتخاذ كل الوسائل القانونية المتاحة.
 - تحديد وتسطير أماكن بيع الخضر والفواكه وخاصة في المساحات المفتوحة وتأكيد على قرار غلق سوقي الخميس والجمعة.
 - الحالات المؤكدة بإصابتها بفيروس كورونا سيتم علاجها ومتابعتها من طرف المؤسسة العمومية الاستشفائية والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية حسب بروتوكول العلاج المتفق بينهما، ويلتزم المصابين بإجراء الحجر والعزل المنزلي الصارم، ويكون التعامل معها من طرف أقاربهم من أجل التموين بصفة دقيقة بدون الاحتكاك بهم مباشرة

- تبليغ الحالات المشتبه فيها وأقارب الحالات المؤكدة بالتزام الحجر المنزلي وإلا سوف يتم وضعهم في مراكز الحجر المحددة إجبارا عن طريق تأخيرات عمومية.
- اقتراح مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتخصيص قاعات للعزل الصحي لدعم المؤسسة العمومية الاستشفائية، وقد تم اقتراح قاعة علاج حي السحن
- توفير وسائل ومواد الوقاية بالتعاون والتنسيق مع الجمعيات الخيرية ومراكز التكوين المهني.
- تسخير حافلة تابعة للبلدية وتخصيصها لنقل مستخدمي وعمال القطاع الصحي طوال مدة الحجر الصحي على أن يكون السائق والتزويد بالوقود على عاتق المؤسسة العمومية الاستشفائية.
- اتخاذ الوسائل القانونية الردعية من أجل الحد من هذا الوباء إلا أنه كانت هناك صعوبات معترضة في سبيل تنفيذ هذه الإجراءات وخاصة أنه لم يحدث مثل هذا الوباء في جاسمته من أخذ الأرواح على غرار بعض الأزمات الأخرى من بين هذه الصعوبات وخاصة تشخيص المرض وتقييمه مما سبب حالة دعر في أوساط المجتمع مما صعب التحكم في انتشاره بخرق قواعد البروتوكول المسطر
- حالة الشك لدى المجتمع المدني حول إعطاء اللقاح لجهل وخوف بمدى فاعلية هذا الأخير وناجته
- لأجل تطبيق الحجر الصحي اتخذت البلدية إجراءات ردعية (مثل فرض غرامة مالية عن طريق الأمن الوطني)
- التنسيق مع جمعيات في الوقاية وتوفير وسائلها (المعقمات والكمادات... الخ)
- احترام المسافة القانونية بين الأشخاص من 1م إلى 2م داخل البلدية وكذا الإدارات العمومية الأخرى.

- تحديد يوم الإربعاء لعقد جلسة دورية تقييمية من أجل متابعة ملف COVID-19 بحضور كل أعضاء اللجنة المعنيين على الساعة التاسعة صباحا بمقر البلدية.

خلاصة الفصل الثاني

سواء ما تعلق بالأزمات، الطوارئ أو الكوارث، بسبب طبيعة المفاجئة وضيق الوقت فإن التصرف من طرف الإدارات مع الموقف يمثل تحديا، لذلك تم ابتكار نمط من الادارة لتعامل إزاء المواقف المختلفة لبيئة العمل من طرف المؤسسات والإدارات العمومية. في إطار التنمية المستدامة كانت الجزائر سابقة في هذا السياق، بسبب الظروف التي مرت بها الجزائر، سواء ما تعلق بالكوارث والأوبئة، اتخذت الجزائر نموذج خاصا بها لتصرف حيال الازمات والطوارئ نظرا لتشكيلة الإدارية وإمكانيتها المادية والبشرية، في إطار ما يسمى بمخطط تنظيم التدخلات ORSEC.

هذا الفصل مثل الجانب التطبيقي لدراسة، تم تسليط الضوء على الأسس القانونية والإجرائية التي اعتمدتها بلدية القرارة في إدارة أزمة كوفيد-19. تم تناول المحاور التالية:

- ماهية وأنواع مخطط تنظيم التدخلات ORSEC.
- الإطار القانوني المؤسس لمخطط تنظيم التدخلات.
- التعرف على الإدارة العمومية قيد دراسة الحالة وكيفية تطبيقها للمخطط.

من خلال هذه المحاور وقفنا على فهم الإطار التنظيمي والقانوني الذي اعتمدته بلدية القرارة في مواجهة الجائحة، وكيفية تطبيق الإدارة الموقفية في هذا السياق.

الخاتمة

الإدارة الموقفية تُعنى بإدارة الأوضاع الصعبة والمعقدة التي تواجه المنظمات والمؤسسات. هذه الأوضاع هي مجموعة من الأحداث والظروف المفاجئة والطارئة التي تتطوي على تهديد واضح للوضع الراهن للمنظمة. هذه الأوضاع قد تؤثر بشكل كبير على المصالح العليا للكيانات الاجتماعية والاقتصادية المختلفة. لمواجهة هذه التحديات، يجب أن تكون إدارة الأزمات مستعدة ومجهزة للتعامل مع الأحداث المباشرة والتحديات المتعددة. فالإدارة الموقفية تُعد أحد أهم مجالات الإدارة الحديثة، حيث تركز على فهم المواقف المختلفة التي تواجه المنظمة والتعامل معها بمرونة وفاعلية.

هذا يتطلب من المنظمات والقيادات الإدارية امتلاك القدرة على التخطيط الاستراتيجي وتحليل البيئة لتوقع الأزمات والكوارث المحتملة. كما يتطلب بناء آليات للاستجابة السريعة والفعالة عند وقوع الأزمات، بما في ذلك الاعتماد على الممارسات السلوكية والاجتماعية المناسبة. وبالتالي، تُعد الإدارة الموقفية مهارة حيوية لضمان استمرارية المنظمات وقدرتها على التعافي من الأزمات والكوارث.

في إطار التنمية المستدامة، تميزت الجزائر بكونها من السباقين في هذا السياق، وذلك بسبب الظروف التي مرت بها في الماضي، سواء تعلق الأمر بالكوارث الطبيعية أو الأوبئة. لذلك، وضعت الجزائر نموذجًا خاصًا بها للتعامل مع الأزمات والطوارئ، مستفيدة من تشكيلاتها الإدارية وإمكانياتها المادية والبشرية. هذا النموذج يُعرف بمخطط تنظيم التدخلات ORSEC، والذي يهدف إلى تنسيق الجهود والموارد المتاحة لضمان الاستجابة الفعالة للأحداث الطارئة.

إن هذا النهج يسمح بالتعامل مع الحالات الطارئة والكوارث في إطار التنمية المستدامة يعكس حرص الجزائر على حماية مواطنيها وضمان استقرار المجتمع. كما يُبرز قدرة الإدارات العمومية على التكيف والتعامل بكفاءة مع المواقف الصعبة والغير متوقعة.

من خلال الجانب النظري لدراسة توصلنا الي نتائج مفادها أن الإدارة الموقفية تُعرف بأنها نهج مرن يسمح للمنظمات بالتكيف مع الظروف المتغيرة بسرعة وأهميتها تكمن في انها تساعد في تحسين اتخاذ

القرارات وتوجيه الموارد بشكل فعال في الأوقات الحرجة تشمل هذه الأخيرة على المبدئ التالية: المرونة، الاستجابة السريعة، وتقييم المخاطر. اما في الجانب التطبيقي لدراسة تبين أن مخطط ORSEC يستخدم في إدارة الأزمات، مثل جائحة كوفيد-19، مما ساعد في تعزيز التنسيق بين الجهات الحكومية، حيث أظهرت الدراسة أن تطبيق الإدارة الموقفية كان فعالا في مواجهة الأزمات، لكنه يعاني من بعض التحديات مثل نقص الموارد والتدريب، إلا أن هناك تحديات تمثلت في ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة، ونقص الوعي بأهمية الإدارة الموقفية. إن الإدارة الموقفية تُعتبر أداة حيوية لتحسين أداء المؤسسات الجزائرية في مواجهة التحديات، لكنها تحتاج إلى مزيد من التطوير والتدريب لدعم فعاليتها.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: ترتبط الإدارة الموقفية بموقف معين هدفها معالجة المشكلات والتصدي للمخاطر، هي فرضية صحيحة، حسب ما جاء في المبحث الأول من الفصل الأول فإن الإدارة الموقفية هي نمط إداري لمواجهة الظروف الغير معتادة التي تفرضها البيئة على المنظمات والأفراد.

الفرضية الثانية: المخطط الوطني لتنظيم التدخلات شكل من أشكال الإدارة الموقفية التدخلات يساهم بشكل فعال في مجابهة الكوارث والأزمات، هي فرضية صحيحة، حسب ما جاء في المرسوم 85-231، المرسوم 85-232، والقانون 04-20، فهو يعنى بالإدارة الأزمات والطوارئ، ويتم تحديثه كلما دعت الضرورة لذلك.

الفرضية الثالثة: واجه تطبيق الإدارة الموقفية بلدية القرارة خلال أزمة كورونا العديد من الصعوبات الأمر الذي زاد من تفاقم الأزمة، هي فرضية خاطئة، لم تواجه بلدية القرارة صعوبات في تطبيق الإدارة الموقفية خلال الأزمة، بل وتم وفق المنصوص عليه في الدستور.

توصيات:

بعد إتمامنا لهذه الدراسة يمكننا ان نتقدم بمجموعة من التوصيات:

- وضع مقاييس تتماشى مع حجم الخطر ونوعه.
- رفع مستوى التكوين للعنصري البشري فيما يتعلق في الأزمات ذات الطابع الصحي.
- إعطاء دور أكبر لشركاء الاجتماعيين في مخطط تنظيم التدخلات.
- إضافة مقاييس ضمن مخطط تنظيم التدخلات خاصة بالمساعدات الدولية.
- إعطاء أهمية أكثر للتتبع وتقييم تنفيذ مخطط تنظيم التدخلات.

آفاق الدراسة:

من خلال إعداد دارستنا هذه لفت انتبهنا مواضيع والتي قد تكون أفاقا لدرستنا في المستقبل نذكر منها:

- الإدارة الموقفية وتطبيقها في المؤسسات الاقتصادية.
- مدى فعالية الادارة الموقفية في مواجهة حرائق الغابات.
- مقارنة النماذج العالمية مع النماذج الوطنية للإدارة الموقفية.

الملاحق

الملحق رقم 1: البطاقات والمقاييس المكونة لمخطط النجدة البلدي

بطاقة رقم 01

مقياس : الأمن و النظام العام معلومات خاصة بمسؤولي المقاييس

الاسم و اللقب	المهنة	العمل داخل المقياس	العنوان	الهاتف	
				المكتب	النقل
	قائد الفرقة	مسؤول	فرقة الدرك الوطني		
	نائب قائد الفرقة	مستخلف أول	فرقة الدرك الوطني		
		مستخلف	فرقة الدرك الوطني		
		مستخلف	فرقة الدرك الوطني		

بطاقة رقم 02

مخطط تنظيم الإسعاف البلدي

مقياس : الأمن و النظام العام معلومات خاصة بمسؤولي الوحدات الموجودة على مستوى البلدية و التي في حوزتها وسائل للمساعدة

الوحدات	اسم و لقب المسؤول	الوظيفة	عنوان الوحدة	عنوان المسؤول	الهاتف	
					المكتب	النقل
الفرقة الخاصة لحماية الجنوب للدرك الوطني بالقرارة	قائد الفرقة	مسؤول	الفرقة الخاصة لحماية الجنوب	/		
		مستخلف أول	الفرقة الخاصة لحماية الجنوب	/		

بطاقة رقم 03

مخطط تنظيم الإسعاف البلدي

مقياس : الأمن و النظام العام

وسائل للتجهيز من طرف الوحدات المذكورة
في البطاقة رقم : 02

وسائل العتاد (العدد)								الوسائل البشرية المختصة (العدد)								الوحدات
8	7	6	5	4	3	2	1	8	7	6	5	4	3	2	1	

بطاقة رقم 03

مخطط تنظيم الإسعاف البلدي

مقياس : المعدات والتجهيزات المختلفة

وسائل للتجهيز من طرف الوحدات المذكورة
في البطاقة رقم : 02

وسائل العتاد (العدد)								الوسائل البشرية المختصة (العدد)								الوحدات
8	7	6	5	4	3	2	1	8	7	6	5	4	3	2	1	
1		1	1		1		50						0	2	10	البلدية
						2	2								02	شركة سينارلا
					1										1	مقاولة بالحبيب لحبيب
			1		1									2	1	مؤسسة بن عيسى
	1											2		1		شركة ترانسفو ميغال
	1					1	10					1	1	2	10	شركة تيسكوبا
1	1	1	1	10								3	1	2	10	مؤسسة خرفي
	1		1		3								1	2	10	التجمع الفلاحي سعد الله
			1		2									1		التجمع الفلاحي تكمامين

ملاحظة:

وسائل بشرية

- 01- عامل
- 02- سائق آلة
- 03- لحام
- 04- عون تقني

- تكون الكتابة على الأعمدة من واحد إلى ثمانية
- عدد الوسائل البشرية حسب الاختصاص
- عدد وسائل العتاد حسب النوعية

وسائل مادية:

- 01- خيام
- 02- مظفاة
- 03- صهريج
- 04- مجرفة معول
- 5- ضاغط
- 6- آلة ميكانيك
- 7- رافعة
- 8- محول كهربائي

بطاقة رقم 01مقياس : الإسعاف و الإنقاذ

معلومات خاصة بمسؤولي

المقاييس

الاسم و اللقب	المهنة	العمل داخل المقياس	العنوان	الهاتف	
				المكتب	المسكن
	قائد الوحدة	مسؤول المقياس	القرارة		//
	ملازم أول	مستخلف	القرارة		//
	مساعد	نائب أول	القرارة		//

بطاقة رقم 01مقياس : النقل

معلومات خاصة بمسؤولي

المقاييس

الاسم و اللقب	المهنة	العمل داخل المقياس	العنوان	الهاتف	
				المكتب	النقل/سكن
	نائب ر.م.ش.ب	مسؤول المقياس	القرارة		
	متصرف اقليمي	مستخلف	//		
	سائق	مستخلف	//		

بطاقة رقم: 02

مخطط تنظيم الإسعاف البلدي
مقياس : العلاج الطبي / الإجلاء / وحفظ الصحة
معلومات خاصة بمسؤولي الوحدات الموجودة
على مستوى البلدية التي في حوزتها و سائل للمساعدة

الوحدات	إسم و لقب المسؤول	الوظيفة	عنوان الوحدة	عنوان المسؤول	الهاتف
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالقرارة	مدير	حي بوقرطاس	القرارة		
الهلال الأحمر الجزائري	رئيس اللجنة	القرارة	القرارة		
عيادة خاصة	طبيب	وسط المدينة	القرارة		

بطاقة رقم: 04

مخطط تنظيم الإسعاف البلدي
مقياس : العلاج الطبي / الإجلاء / وحفظ الصحة
وسائل للتجهيز من طرف الوحدات المذكورة

الوحدات								الوسائل البشرية المختصة (العدد)								وسائل العتاد (العدد)							
1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8
02	01	14	08	08	05	02	190	03	01	01	00	00	00	00	00	03	01	01	00	00	00	00	00
00	00	15	00	11	03	00	74	02	02	00	00	00	00	00	00	02	02	00	00	00	00	00	00

- تكون الكتابة على الأعمدة من واحد إلى ثمانية.
- عدد الوسائل البشرية حسب الاختصاص.
- عدد وسائل العتاد حسب النوعية.

الفهرس

الوسائل المادية (العتاد)

- 1- سيارة إسعاف
- 2- سيارة اتصال
- 3- شاحنة

التعداد البشري المختص

- 1- طبيب جراح
- 2- طبيب التخدير
- 3- طبيب عام
- 4- عون التخدير
- 5- مخيري
- 6- مشغل الأشعة
- 7- صيدلي
- 8- ممرضين

القرارة في:
المدير

المصدر : مخطط تنظيم التدخل لبلدي القرارة 2020.

الملحق رقم 2: المقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي بالقرارة

في يوم 30 ماي 2024 على الساعة 11:40 بمكتب السيد الداودي إبراهيم قمت بطرح بعض الأسئلة للأجل المذكورة المعنونة بعنوان الإدارة الموقفية وتطبيقها في الإدارة العمومية الجزائرية-دراسة حالة بلدية القرارة. بعد الترحيب بي من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي قمت بطرح بعض الأسئلة بما يخدم المذكرة وهي كتالي:

س1: لمحة عن شخصية رئيس المجلس الشعبي البلدي؟

ج1: معكم السيد الداودي إبراهيم من مواليد 2 ماي 1967 وأنا مهندس فلاحي تخصص حماية النباتات حيث تخرجت من الجامعة سنة 1992 ثم ذهبت الى الخدمة الوطنية واشتغلت في التجارة وعدة مناصب، في 2017-2021 اشتغلت بالبلدية كنائب للرئيس م ج ش، وفي 2022، فزت في القائمة الحرة كرئيس م ش و الى غاية اليوم.

س2: ما هو مفهوم القيادة الإدارية في الحالة العادية والغير عادية؟

ج2: البلدية هي الخلية الأولى في الادارة الجزائرية وكوني رئيس لهذه الأخيرة منذ 2022، أقوم بتنفيذ ما هو مسطر في تطبيق مراسيم وقوانيني تخضع لها البلدية في حالة عادية، أما في الحالة الاستثنائية الطارئة يختلف الأمر حيث لها قوانينها الخاصة بما يسمى تنظيم التدخل البلدي.

س3: لتطرق المواقف الغير العادية وأنتم تسهرون على تنفيذ هذه القواعد القانونية عبر اللجان التي تختص بما يسمى ORSEC ما هي هذه الأزمات المختلفة؟

ج3: توجد عديد من الأزمات منها: حرائق غابات، فيضانات، مختلف الأزمات مثل أزمة كورونا وغيرها.

س4: بخصوص الحديث عن كورونا ماهي الأطر القانونية لتصدي لها من خلال تفعيل المخطط خاصة انها أزمة عالمية قبل أن تكون أزمة محلية؟

ج4: قبل التطرق للأطر القانونية نتحدث عن مخطط ORSEC كونه مخطط موقعي يعنى بالمواقف الطارئة حيث له أنواع منها: مخطط التدخل في المواقع الحساسة، وكذا مخطط التدخل البلدي، مخطط التدخل الولائي، مخطط التدخل المشترك، مخطط التدخل الوطني. أما عن الأطر نجد المرسوم 85-231، 85-232، المرسوم 04-20.

س5: قد كنتم نائب للرئيس المجلس الشعبي البلدي بعد ظهور الوباء كورونا وقد قمتم مع اللجان المتابعة لهذه الأخيرة بجلسات ومداولات؟

ج5: بعد ظهور حالات مشتبهة وأخرى مؤكدة لنقل العدوى فيروس كورونا قمنا بعقد جلسات ومداولات بشأن هذا الوضع وتحدد ما يلي بتفعيل مخطط ORSEC بتحديد مهام كل مقياس.

س6: ما هي هذه المقاييس؟

ج6: تتمثل هذه المقاييس في بعض المصالح الأخرى المشاركة في التصدي لكوفيد 19 وترقم بطاقات هذه المقاييس منها: مقياس العلاج الطبي وحفظ الصحة، مقياس الحماية المدنية، مقياس الأمن الوطني، مقياس السكن، مقياس الأشغال العمومية، ... الخ. وكل واحدة لها مهام خاصة بها.

س7: ما هي التدبير والإجراءات المتخذة لتصدي لكوفيد 19 بشكل عام؟

ج7: بعد الجلسات والمداولات الطارئة بخصوص الوباء تقرر ما يلي:

- تطبيق بروتوكول صحي بما يتماشى مع مخطط ORSEC باحترام الحجر الصحي وكذا احترام مسافة الأمان بين الأشخاص في البلدية وكذا الإدارات الأخرى والمساحات العمومية ب 1م الى 2م.
- الحرص عدم خرق هذا البروتوكول باستعمال الردع وخاصة في تغريم الأشخاص الذين يتجاوزن حدود هذا الأخير مثلاً: عدم ارتداء الكمامة والخروج في الأوقات الغير مسموح بها
- تنظيم الرقابة الإدارية لتقليل من الأنشطة التجارية.
- تحسيس المواطن وتوعيته لخطورة الوضع.

- علمية التعقيم لشوارع والساحات العمومية والإدارات المختلفة.

وفي الأخير اجدد الشكر لكم سيد الرئيس المجلس الشعبي البلدي على هذه المعلومات القيمة التي أفدتني بها وعلى صبركم معي رغم المسؤوليات الملقة على عاتقكم ووقتكم الثمين لخدمة المواطن والوطن.

قائمة المصادر والمراجع

القوانين والمراسيم:

- (1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 04-20 المؤرخ في 13 ذي القعدة 1425هـ الموافق لـ 15 ديسمبر 2004 المتعلق بالوقاية من الأخطار الكبرى وتسيير الكوارث في إطار التنمية المستدامة الجريدة الرسمية، العدد 84.
- (2) القانون 04-20 المؤرخ في 25 ديسمبر 2004 المتعلق بالوقاية من المخاطر الكبرى في إطار التنمية المستدامة، العدد (84) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.
- (3) المرسوم رقم 85-231 المؤرخ في 25 أوت 1985، يحدد شروط تنظيم الاسعافات وتنفيذها عند وقوع الكارثة وكيفيات ذلك، العدد (36)، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.
- (4) قانون رقم 11-10 المؤرخ في 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية.

التقارير:

- تقرير للبنك الدولي حول الأخطار الطبيعية، والكوارث غير الطبيعية: اقتصاديات الوقاية الفعالة سنة 2010. توضع في بند التقارير.

الموسوعات:

- (1) اندري لالاند، موسوعة لالاند الفلسفية، المجلد تعريب خليل احمد خليل، بيروت: منشورات عويدات، 2001.

- (2) اسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي الموسوعة الميسرة للمصطلحات السياسية.

الكتب

- (1) إبراهيم فواز الحساوي، الإعلام والرأي العام أثناء الأزمات، (دمشق: دار طلاس للنشر، 211).
- (2) السيد عليوة، إدارة المخاطر والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، ط2، مصر: دار الأمين للنشر والتوزيع، 2002.
- (3) الخضير محسن احمد، الإدارة الموقفية المنهج المتكامل للتعامل مع المواقف الصعبة التي يواجهها متخذ القرار، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر، 2009.

- 4) الطراونة هاني خلف، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، الأردن: دار أسامة للنشر، 2012.
 - 5) القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، الأردن: دار وائل للنشر، 2010.
 - 6) بوحوش عمار، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، الطبعة الثانية. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.
 - 7) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الأردن: دار المسيرة للنشر، 2005.
 - 8) سلاطية بلقاسم، والجلاني حسان، مدخل لمناهج البحوث الاجتماعية، الجزائر: الديوان الوطني للطباعة الجامعية، 2014.
 - 9) غرابية سامح والفرحان يحيى، المدخل الى العلوم البيئية، عمان: دار الشروق، 1998.
 - 10) قدرى علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، القاهرة: دار الجامعة الجديدة.
 - 11) كشرود عمار الطيب، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، ط1. عمان: دار المناهج والتوزيع. 2007.
 - 12) مصطفى محمود ابو بكر، الإدارة العامة: رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، مصر: الدار الجامعية، 2009.
 - 13) مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، ط3، الأردن: عمان دار وائل للنشر، 2008.
- الرسائل الجامعية
1. أطروحات الدكتوراه
 - حدار جمال، الادارة الموقفية وتطبيقها في الادارة العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه جامعة محمد خضر - بسكرة، 2013.
 2. مذكرات الماجستير

الحربي، خلف تركي ناحل، "درجة توفر متطلبات تطبيق معايير الإدارة الاستراتيجية بمنطقة القصيم التعليمية من وجهة نظر القيادات التعليمية"، ماجستير. 2015.

المقالات العلمية

(1) بوزبرة، ضوء المكان، وعبد الكريم دهشار، التخطيط الإستراتيجي لمواجهة الأخطار الكبرى (مخطط تنظيم النجدة في الجزائر نموذجًا، 2016.

(2) نوال بنت إبراهيم العواد، في تعليق حول دور الأسلوب الإداري في إنتاج الموظف، مجلة التنمية الإدارية (دورية سعودية) العدد 98، رمضان 1433/ أوت 2012.

(3) نعيم بوعموشة، فيروس كورونا (كوفيد 19) في الجزائر -دراسة تحليلية، مجلة التمكين الاجتماعي، 2020.

(4) كتروسي بلقاسم، ادارة الزلزال كتجربة عربية الحلقة العلمية مواجهة الكوارث والأزمات من الفترة 8-12 نوفمبر 2008 كلية التدريب جامعة نايف، للعلوم الأمنية الرياض.

(5) كتروسي بلقاسم، التنسيق الكامل بين الجهات المعنية في حالة الطوارئ الحلقة العلمية برامج اجهزة الدفاع المدني والحماية المدنية اثناء الكوارث من الفترة 9-13 سبتمبر 2009، كلية التدريب، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

(6) غربي أحسن، دور تدابير الضبط الإداري في الحد من انتشار وباء فيروس كورونا (كوفيد - 19) ، مجلة العلوم الجزائرية، 2020.

المعاجم والقواميس:

(1) قاموس المعاني، http://www.almaany.com/home.php?language=arabic&lang_name

(2) ابن المنظور، لسان العرب.

(3) محمد بدوي، قاموس أكسفورد المحيط الانجليزي عربي بيروت: دار أكاديميا، 2003.

المجلات:

مجلة حصاد المجلس، الشعبي البلدي، بلدية القارة، 2012-2017.

الوثائق الإلكترونية:

(1) المديرية الولائية للحماية المدنية قالمة مصلحة الوقاية العامة، نموذج مخطط تنظيم الاسعافات ولاية قالمة 2015.

(2) المديرية الولائية للحماية المدنية قالمة مصلحة الوقاية العامة نموذج مخطط تنظيم الاسعافات ولاية قالمة 2015.

(3) جامعة زيان عاشور الجلفة، محاضرات في مقياس نظرية المنظمات، تومي حسينة قديرا، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية، قسم علوم التسيير، 2022/2023،

<http://elearning.univ-djelfa.dz/course/info.php?id=3935&lang=ar>

(4) الموقع الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية الآتي <http://www.interieur.gov.dz>

(5) تحديد كفاءات إعداد مخططات تنظيم النجدة وتسييرها، 2024/08/05،

<http://site.eastlaws.com/GeneralSearch/Home/ArticlesTDetails?MasterID=1935810>

الكتب باللغة الأجنبية

- 1) Hersey, P., & Blanchard, K. H. Leadership Style: Attitudes and Behaviors. Training and Development Journal. 1982.
- 2) Scott, W.R. Organizations: Rational, Natural, and Open Systems. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall Inc. 1981.
- 3) J.NIZET et F.PICHAULT, Introduction à la théorie des configurations. Du "one best way" à la diversité organisationnelle, le édition 2e, Bruxelles: de Boeck et larcier s.a tirage 2003.
- 4) Contingency Theory and Organizational Structure ،Donaldson, L.(2001) .
- 5) Time Pressure and Decision Making ،Orasanu, J., & Connolly, T.(1993) .
- 6) Organizational Structure and Design ،Daft, R. L.(2015) .

- 7) Crisis Management: Leading in the New Strategy Landscape ،Pearson, C. M., & Clair, J. A .
(1998).

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المقاييس المكونة لمخطط تنظيم التدخلات البلدي	46
02	المقاييس المكونة لمخطط تنظيم التدخلات الولائي	49
03	إحصائيات المداولات والقرارات	59
04	توزيع المقاييس نوعية الكارثة	62

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	علاقة الارتباط الثلاثية للإدارة الموقفية	17
02	أنواع المخاطر والكوارث البيئية	20
03	الوثائق الإدارية المكونة لمخطط تنظيم التدخلات	42
04	مستويات مخطط تنظيم التدخلات في الجزائر	45
05	مخطط النشاط لمخطط تنظيم التدخل البلدي	48
06	مخطط النشاط لمخطط تنظيم التدخل الولائي	50
07	عدد الحالات اليومية الجديدة لكوفيد 19 في الجزائر	55
08	عدد الوفيات اليومية الجديدة المنسوبة إلى كوفيد 19 في الجزائر	56

فهرس المحتويات

1	مقدمة.....
12	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الموقفية.....
14	المبحث الأول: ماهية الإدارة الموقفية.....
14	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الموقفية.....
19	المطلب الثاني: المصطلحات ذات الصلة بالإدارة الموقفية.....
19	المطلب الثالث: نشأة وتطور الإدارة الموقفية.....
26	المبحث الثاني: خصائص ومراحل الإدارة الموقفية.....
27	المطلب الأول: خصائص الإدارة الموقفية.....
32	المطلب الثاني: مراحل الإدارة الموقفية.....
33	المبحث الثالث: نظريات الإدارة الموقفية.....
33	المطلب الأول: نظرية تأثير البيئة على بنية المنظمة.....
36	المطلب الثاني: نظرية تأثير التكنولوجيا على بنية المنظمة.....
37	المطلب الثالث: نظرية تأثير الاستراتيجية على بنية المنظمة.....
39	المطلب الرابع: نظرية تأثير البيئة الثقافية على بنية المنظمة.....
41	خلاصة الفصل الأول.....
42	الفصل الثاني: دراسة حالة بلدية القرارة ولاية غرداية خلال أزمة كوفيد 19.....
44	المبحث الأول: مخطط لتنظيم التدخلات.....
44	المطلب الأول: تقديم المخطط الوطني لتنظيم التدخلات.....
49	المطلب الثاني: أنواع المخططات الوطنية لتنظيم التدخلات.....
56	المطلب الثالث: الأسس القانونية لمخطط تنظيم التدخلات.....
57	المبحث الثاني: أزمة كورونا تطبيق للإدارة الموقفية في بلدية القرارة.....

57	المطلب الأول: نبذة عن فيروس كورونا.....
62	المطلب الثاني: لمحة عامة لبلدية القرارة بولاية غرداية.....
66	المطلب الثالث: أزمة كورونا تطبيق للإدارة الموقفية في بلدية القرارة.....
74	خلاصة الفصل الثاني.....
75	الخاتمة.....
79	الملاحق.....
87	قائمة المصادر والمراجع.....
93	فهرس الجداول.....
94	فهرس الأشكال.....
95	فهرس المحتويات.....