

فعالية أساليب إدارة الأزمات في التحكم بأزمات المنظمات:

دراسة حالة مواجهة جائحة كوفيد 19 بمدينة الإدارة المحلية لولاية تمنراست

*The effectiveness of crisis management methods in controlling the crises of organizations**Covid-19 pandemic response study at Tamanrasset Local Administration Directorate*إبراهيم بن حامو*¹، د فتحي حنيش²¹ مخبر التطبيقات الكمية والنوعية للارتقاء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي بالمؤسسات الجزائرية، جامعة غرداية، الجزائر،

benhammou.ibrahim@univ-ghardaia.dz

² مخبر التطبيقات الكمية والنوعية للارتقاء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي بالمؤسسات الجزائرية، جامعة غرداية، الجزائر،

hanniche.fathi@univ-ghardaia.dz

تاريخ القبول: 2023/12/04

تاريخ الاستلام: 2023/08/21

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى فعالية الأساليب المستخدمة بمدينة الإدارة المحلية لولاية تمنراست في مواجهة

جائحة كورونا كوفيد 19 بين الفترة الممتدة بين 2020، 2021

أجرينا مقابلة مع عينة مكونة من 40 موظف من إطارات وعمال مديرية الإدارة المحلية عملت في إعداد وتنفيذ

الخطط الإدارية لمواجهة آثار الأزمة، وخلصت الدراسة إلى فعالية الأسلوب الاستباقي المعتمد مركزيا في الحد من آثار الأزمة

الكلمات المفتاحية: أزمات، إدارة الأزمات، المنظمات، الإدارة، الإدارة المحلية.

تصنيف JEL: H760، D73، D23، H12، G01

*Abstract:**This study aims to highlight the effectiveness of the methods used to counter the covid-19 pandemic in Tamanrasset Wilaya between 2020 and 2021**We conducted an interview with a sample of 40 employees in the Local Administration Directorate who worked to counter the effects of the crisis, and the study concluded that the proactive method was effective**Key Words: crises, crisis management, organizations, administration, local administration.**JEL Classification: G01، H12، D23، D73، H760*

* المؤلف المرسل: إبراهيم بن حامو، benhammou.ibrahim@univ-ghardaia.dz

1. مقدمة:

تعد الأزمات الشغل الشاغل للمنظمة والقائمين عليها منذ القدم، فإذا كانت الأزمة تعبر عن وجود حدث غير مرغوب فيه، يندربتعرض المنظمة لأخطار تهدد كيانها، وتعجل بتوقف نشاطها، كان لزمنا على المنظمات البحث عن السبل والأساليب الكفيلة في مواجهة الأزمات، والحد من أثارها السلبية، ما دفع بالدارسين وأصحاب المصالح إلى ابتكار أساليب تهدف إلى إدارة الأزمة والتحكم في أثارها والعمل على تجنبها، هذا ما يدفعنا إلى طرح الإشكال التالي:

ما مدى فعالية الأساليب التي اعتمدها مديرية الإدارة المحلية بتمنراست لمواجهة أزمة كوفيد 19 في الفترة ما بين 2020 و2021؟

تكمن أهمية الدراسة في تفصيل أهمية ونجاعة الأساليب المستخدمة في مديرية الإدارة المحلية كمرفق عمومي في مواجهة وتجنب الأزمات، ومعرفة الجوانب الايجابية والنقائص التي قد تتضمنها الأساليب المستخدمة تهدف الدراسة إلى توضيح طبيعة الأساليب المستخدمة لدى الجماعات المحلية عموما ومديرية الإدارة المحلية بتمنراست تحديدا في إدارة الأزمات التي واجهتها، على ضوء الإشكال المطروح نتناول الدراسة بإتباع المنهج الوصفي وفق المسار المرتكز التسلسل التالي:

المحور الأول يتناول أدبيات الأزمات وإدارة الأزمات، أما المحور الثاني فيتناول الأساليب المعتمدة في مديرية الإدارة المحلية لولاية تمنراست في مواجهة أزمة كوفيد 19
2. الإطار التصوري لمفهوم الأزمة وإدارة الأزمة:

قبل تناول مفهوم إدارة الأزمات لابد من الانطلاق من ماهية الأزمة وما يميزها عن باقي المفردات والمعاني المشابهة لها.

1.2 دراسة ماهية الأزمات بالمنظمات:

يتعدد تعريف ومفهوم الأزمة حسب الجانب العلمي الذي يتناولها، وحسب المنظور والخصائص المكونة لها في نظر المدارس الفكرية والدراسات البحثية، فإذا كان قاموس أكسفورد يعرفها بأنها "نقطة تحول أو لحظة حاسمة في حياة الإنسان (الحيالي، 2015، صفحة 66)، فإن قاموس Webster يخرج عن ربطها بحياة الإنسان ليعطي مفهوم أوسع للمتأثرين بها، حيث يعبر عنها بأنها "موقف يمثل نقطة تحول نحو الأسوأ أو الأفضل وهذا الموقف يواجهه الدول والأفراد والجماعات والمنظمات بمختلف أنواعها (العمارات، الحسبان، و النعيمي، 2022، صفحة 17) ، وبالتركيز على المنظمة باعتبارها موضوع دراستنا، يعرف الأزمة كلا من "Seeger" و "Sellnow" و "Ulmer" (1998)، على أنها "أحداث غير متوقعة وغير روتينية أو سلسلة من الأحداث التي تخلق مستويات عالية من عدم اليقين والتهديد (Seeger, Sellnow, & Ulmer, 2003, p. 4) ، ويعرف آخرون الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات بالحالات الحرجة التي تهدد الأهداف الأساسية للمؤسسة وتفرض حالة من التقييد الشديد على الوقت المتاح لأعضاء المؤسسة الأساسيين للتصرف (رسلان، 2020، صفحة 137).

وعموما من منطلق ما سبق، نستخلص تعريفا جامعاً للازمات تتعرض لها المنظمات، على أنها حدث أو نقطة تحول بالمنظمة نحو المجهول، تحدث بصورة مفاجأة لتشكل خطرا بالغ التعقيد يهدد سلامة واستمرارية المنظمة، ويجعل من القائمين عليها في سباق مع الوقت لكبح جماحها وتجاوز أثارها من منطلق التعريفات السابقة، تشترك الأزمات في ثلاثة عناصر وهي (بهاء زكي، 2018، صفحة 297):

- عنصر المفاجأة: تنشأ في وقت مفاجئ غير متوقع وفي مكان مفاجئ
 - عنصر التهديد: تتضمن تهديدا للأهداف والمصالح في الحاضر والمستقبل
 - عنصر الوقت: الوقت المتاح أمام صناع القرار يكون ضيقا
- وللأزمات أسباب متعددة ومتنوعة حسب طبيعة كل أزمة ونوعها، ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر (الغزي، 2022، صفحة 31):

• أسباب طبيعية خارجة عن إرادة الإنسان

• أسباب بشرية تحدث بفعل الإنسان

• ضعف الإمكانيات المادية والتكنولوجية

• تعارض الأهداف والمصالح والصراع عن السلطة

ومهما اختلفت العوامل المسببة للأزمات، فإنها جميعا تتفق في كونها تمر بدور حياة، من بداية ظهورها إلى غاية نهايتها، يشير العديد من الباحثين في ميدان الأزمات أنها تمر بخمس مراحل تشكل وهي:

(1) مرحلة ميلاد الأزمة (المرعول، 2014، صفحة 48): ترسل الأزمة سلسلة من الإشارات أو الأعراض التي تنبئ باحتمالية وقوعها وتندربخطر قريب غير محدد المعالم، ويرجع هذا إلى اتساع نطاق مجهول الأزمة، ويكون دور متخذ القرار محور عملية تنفيس الأزمة، من خلال امتصاص قوة الدفع المحرك لها

(2) مرحلة النمو والانتعاش (الجواري، 2016، صفحة 157): نتيجة لعدم معالجة الأزمة في ميلادها، تدخل مرحلة الانتعاش والتطور، وتغذيها عوامل داخلية مستمدة من قوتها، وعوامل خارجية تتفاعل معها، يكمن دور متخذ القرار في عزل العوامل المغذية لها

(3) مرحلة النضوج (الخضري، 2003، صفحة 147): نادرا ما تصل الأزمة إلى هذه المرحلة، في غياب وجهل واستخفاف من متخذي القرار، حيث تصبح الأزمة ذات قوة تدميرية عالية في أقصى قوتها وعنفها، ولا يكون أمام متخذ القرار سوى الاستسلام، أو ركوب الموجة والعمل على عكس اتجاهها

(4) مرحلة الانحسار أو التقليل (المرعول، 2014، صفحة 52): وهي مرحلة تفقد الأزمة جزء من قوتها، وتبدأ بالاختفاء التدريجي، وهنا يجب أن يكون لمتخذ القرار بعد النظر في متابعة الأزمة لان لا تعاود الظهور من جديد

(5) مرحلة الاختفاء والتلاشي (الخضري، 2003، صفحة 148): تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد قوة الدفع المولدة لها تماما، ثم تتلاشى مظاهرها ويختفي الحديث عنها

توجد عدة تصنيفات للازمات في الأدبيات البحثية ومن أوجه مختلفة، وبالاعتماد على عدد من مختلف الدراسات البحثية أحصينا ما يناهز ثلاثة عشر تصنيفا للازمات، نوردتها في الجدول رقم 01 الموالي:

الجدول رقم 01: تصنيف الأزمات التي تواجهها المنظمات

الرقم	التصنيف	أنواع الأزمات	طبيعة الأزمة
01	من حيث سرعتها	أزمات زاحفة	تتكون من جملة أحداث لا ينظر لها أنها تمثل خطرا على المنظمة
		أزمات بطيئة	تتضمن بعض التحذير المسبق قبل أن يتسبب الموقف في أي ضرر
		أزمات مفاجئة	تضرب بصورة مباغتة ويزداد ضررها كلما طال وقت الاستجابة
02	من حيث المحتوى	مادية	ذات طابع اقتصادي وكيمي

		معنوية	ذات طابع نفسي غير ملموس
03	من حيث المسبب	بشرية	الناجمة عن فعل وتدخل الإنسان
		طبيعية	التي لا دخل للإنسان في حدوثها
04	من حيث الجغرافيا	محلية	تقع في نطاق جغرافي محدود وضيق
		إقليمية	تمس أكثر من دولة واحدة في نطاق جغرافي محدد
		دولية	تمس عدد كبير من الدول
05	من حيث التأثير	بسيطة	خفيفة يسهل معالجتها بشكل فوري
		حادة	تتسم بالشدة والعنف
06	من حيث القصد	المقصودة	وضعت من أجل إحلال الضرر بالمؤسسة
		غير المقصودة	وجدت بشكل عرضي وغير مقصود
07	من حيث المصدر	داخلي	من داخل المنظمة أو الكيان كالأزمات التنظيمية
		خارجي	من خارج المنظمة أو الكيان كالأزمات الاقتصادية والسياسية
08	من حيث العمق	سطحية	لا تحدث طفرة وتنتهي بسرعة
		عميقة	هيكلية التأثير وشديدة العنف
09	من حيث التكرار	متكررة	تحدث بشكل دوري
		غير متكررة	تحدث بشكل عشوائي
110	من حيث مدة الأزمة	قصيرة الأمد	دورة حياتها قصيرة ويتم إخمادها بسرعة
		طويلة الأمد	تستمر لعدة سنوات
111	من حيث مستوى الأزمة	شاملة	تصيب الدولة وتؤثر على المجتمع كله
		جزئية	تصيب قطاعات أو مشروعات أو كيانات معينة
112	من حيث مراحل الأزمة	في حالة النشأة	في بداية ميلادها وتكوينها
		في حالة التعقيد	في طور النمو
		في حالة الاكتمال	في مرحلة الذروة والنضج
		في حالة الزوال	نهاية دور حياتها
113	من حيث آثار الأزمة	أثار مباشرة	تؤثر بصفة مباشرة على الكيان وتلحق به أضرار جسيمة
		أثار غير مباشرة	تؤثر بصفة غير مباشرة على الكيان كأن تلحق به ضرر معنوي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مصادر مختلفة

تجدد الإشارة إلى أن هذه التصنيفات تعتمد أساس واحد في التصنيف، في ما تتوجه البحوث الحديثة إلى استخدام أكثر من معيار في تصنيف الأزمات، حيث قدم Gundel نموذج تصنيف الأزمات عبر مصفوفة الأزمة، ليصنف الأزمات إلى أربعة أنواع، أزمات تقليدية، أزمات غير متوقعة، أزمات عنيفة، أزمات سياسية، وذلك بالاعتماد على معيارين في التصنيف، وهما معيار التنبؤ، ومعيار التأثير (العمارات، الحسبان، والنعي، 2022، صفحة 34).

2.2 دراسة ماهية إدارة الأزمات بالمنظمات

تتعدد مفاهيم إدارة الأزمات لدى الباحثين باختلاف تخصصاتهم ونظرتهم للمنظمة، يعرفها "Carnell" على أنها درجة تمكن المنظمة من إدراك وتشخيص الأزمة ومحاولة معالجتها، فضلا عن توجيه المنظمة باتجاه حل الأزمة (خليل، 2017، صفحة 19)، كما يعرفها "Coombs" على أنها مجموعة من العوامل المصممة لمكافحة الأزمات وتقليل الأضرار الفعلية التي لحقت بها، وعرفها الدكتور يوسف ابوفارة أنها عملية ديناميكية ومستمرة تتضمن أفعالا وتصرفات على درجة عالية من الفاعلية، وتتضمن أفعالا وتصرفات مستجيبة، ويكون الهدف منها هو تشخيص الأزمة والتخطيط لها ومواجهتها ومعالجتها (ابوفارة، 2020، صفحة 34).

من منطلق التعريفات السابقة يمكن أن نخلص إلى التعريف التالي لإدارة الأزمات، بكونها تعبير عن جملة العمليات والإجراءات التي تهدف إلى حماية المنظمة من الأزمات والعمل على معالجة أثارها في حالة الوقوع فيها وفق أساليب ذات استجابة وفاعلية تجاه الأزمات.

هذا يدفعنا إلى القول بان هذه الأساليب تتميز بمجموعة من الخصائص تميزها عن باقي العمليات الإدارية الأخرى، وتتمثل في (عقيلان، 2015، صفحة 33):

- عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية
- استجابة إستراتيجية لمواقف الأزمات
- تدار بمجموعة من الكفاءات المؤهلة
- تهدف إلى تقليل من الخسائر إلى الحد الأدنى
- تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار
- وعموما تسعى إدارة الأزمات إلى تحقيق الغايات الآتية (العمارات، الحسبان، و النعيمي، 2022، صفحة 36):

- وضع قائمة للتهديدات والأخطار المحتملة
 - تجنب مفاجأة حدوث مخاطر أو أزمات عن طريق المتابعة المستمرة لمصادر التهديد المحتملة
 - وضع خطط الطوارئ ونظم الإنذار المبكر لمنع حدوث أزمات
 - حسن استغلال الوقت المتاح لمواجهة الأزمة واتخاذ القرار
 - القضاء على التخبط والعشوائية التي تصاحب الأزمات
 - الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها أثناء الأزمة
 - القدرة على التعامل مع الأزمة بأسلوب المبادرة وليس برد الفعل
 - استخلاص الدروس من الأزمات السابقة وتحسين طرق مواجهتها مستقبلا
- هذه الغايات والأهداف يتم العمل على تحقيقها وفق أنماط إدارية محددة تدعى بالنماذج، التي تقدم حلول عملية خلال مراحل ودورة حياة الأزمات، ونلخص أهم النماذج الموجودة حتى الآن في الجدول الموالي

الجدول رقم 02: نماذج إدارة الأزمات

نموذج Hayes 2021	نموذج Bundy- Pfarrer & Coombs 2017	نموذج Jacques 2007	نموذج González- Herrero & 1996 Pratt	نموذج Mitroff 1994	نموذج Burnett 1988	نموذج Fink 1986	
مرحلتين	3 مراحل	4 مراحل	4 مراحل	5 مراحل	3 مراحل	4 مراحل	مراحل الأزمة
تحليل المخاطر وإعداد السيناريوهات	الاستعداد للأزمة (منظور داخلي/منظور خارجي)	الاستعداد للأزمة	الولادة (إدارة القضايا)	الولادة (اكتشاف إشارات الإنذار)	التحضير للأزمة (صياغة الأهداف/تحليل البيئي)	بؤاد الأزمة (مراقبة إشارات الأزمة)	قبل الأزمة
التخطيط للأزمات	الاستجابة	منع الأزمة	النمو تخطيط لمنع الأزمات	النمو (الاستعداد د والوقاية)	مواجهة الأزمة (صياغة وتقييم الإستراتيجية)	الأزمة الحادة (تفعيل خطط مواجهة الأزمة)	الأزمة
	التعلم والمراجعة	إدارة حوادث الأزمة	النضج (الأزمة)	النضج (احتواء الإضرار)	إعادة التشكيل (تنفيذ ومراقبة الإستراتيجية)	الأزمة المزمنة (إصلاح الأضرار)	بعد الأزمة
		إدارة ما بعد الأزمة	الانحدار (بعد الأزمة)	الانحدار التعافي		الحل	
				التلاشي (التعلم)			

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مصادر متعددة

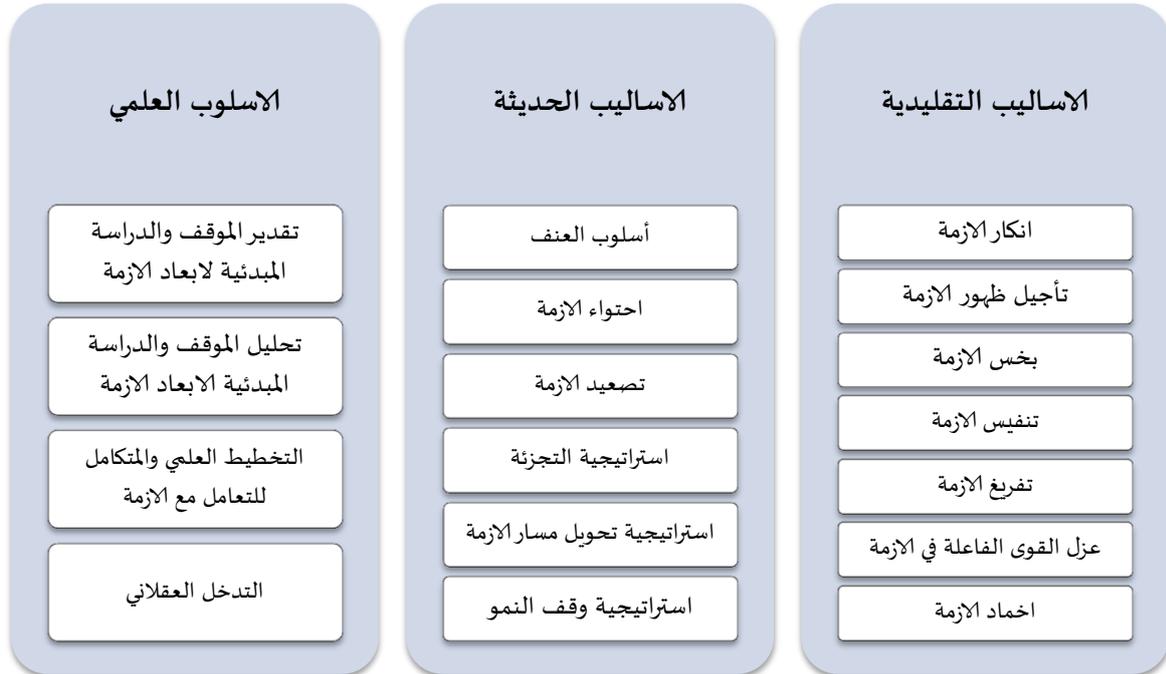
يعد نموذج Hayes أقصر هذه النماذج من حيث عدد المراحل، في ما يعد نموذج Mitroff أطولها بخمس مراحل، وبالحدوث عن مراحل إدارة الأزمات تشير العديد من الدراسات البحثية إلى نموذج Mitroff باعتباره يتوافق ومراحل دورة حياة الأزمة، ويتقاطع مع غالبية النماذج في معظم عناصر ويختلف عنهم بإضافة عنصر التعلم الأخير، وعليه تتمثل مراحل إدارة الأزمات في العناصر التالية:

- (1) المرحلة الأولى اكتشاف إشارات الإنذار (عجوة و كريمان، 2008، صفحة 175): وفيها يتم جمع وتحليل المعلومات التي تشكل إشارات تنذر باحتمالية حدوث أزمة، وتقييم درجة خطورتها
- (2) المرحلة الثانية الاستعداد والوقاية (عجوة و كريمان، 2008، صفحة 175): ويتم بها التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة، وهو تخطيط يربط بين تحليل المعلومات المستمدة من البحوث، وأهداف إدارة الأزمات (منع حدوث الأزمات، الاستعداد المسبق لمواجهة الأزمة)
- (3) المرحلة الثالثة احتواء الأضرار أو الحد منها (المحمدي، 2021، صفحة 217): وتعني تنفيذ خطة المواجهة التي تم صياغتها في المرحلة السابقة، لتقليل الأضرار الناتجة عن الأزمة
- (4) المرحلة الرابعة استعادة النشاط (المحمدي، 2021، صفحة 217): يجب أن تتوفر المنظمة على خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه بالمنظمة

5) المرحلة الخامسة التعلم (عجوة وكريمان، 2008، صفحة 176): وفيها تتم عملية التقييم عملية إدارة الأزمة عبر مستويين، تقييم استراتيجي (تقييم الخطة)، وتقييم تكتيكي (تقييم للوسائل والأساليب المستعملة) مع الوصول إلى المرحلة الرابعة، تدخل المنظمة مرحلة التعافي من أثار الأزمة، غير أن مهمة الإدارة لا تنتهي هنا، بل تنطلق مهمة الاستفادة من دروس الماضي، وبناء مستقبل حذر من تكرار سيناريو نفس الأزمة السابقة، هنا يأتي دور المرحلة الخامسة التعلم، ولكي يكون هذا التعلم ذو فائدة وفعالية مستقبلية يجب أن يتضمن العناصر التالية (محرمة، وآخرون، 2022، صفحة 71):

- التنبؤ بالأزمة المقبلة، وتوثيق الذاكرة المؤسسية، وتقويم الأضرار المحتملة
- جمع المعلومات بشكل مستمر وإعادة تقويم الأزمة وفقا للبيانات المستحدثة
- رسم تصورات عن آلية مواجهة الأزمة وتهديداتها
- العمل على وضع إطار زمني للبدء بتنفيذ أنشطة التنبؤ بالأزمة ومواجهة مخاطرها وفقا للخطة التي وضعت مع مراعاة اختيار فريق أزمات وتدريبه ليكون قادر على تنفيذ المهام والاستفادة من الأزمة بإتباع هذه الخطوات السابقة ومن اجل تحقيق أهداف عملية إدارة الأزمات، تستخدم المنظمة أساليب وتقنيات محددة، يقسمها الباحثون إلى ثلاث أصناف تقليدية وحديثة، وعلمية، ونورد أهم أنواعها في الشكل رقم 01 الموالي:

الشكل رقم 01: أساليب إدارة الأزمات بالمنظمات



المصدر: (بتصرف) عبد الرزاق الدليمي، (2019)، العلاقات العامة وإدارة الأزمات، دار اليازوري العلمية، 2019، ص 263.

بغض النظر عن نوع الأسلوب الذي ستتبعه المنظمة في مواجهة أو الحماية ضد الأزمات، تأخذ عمليات الإدارة الإستراتيجية لمواجهة الأزمات بالمنظمات أحد الأنواع الثلاثة من عمليات الإدارة الإستراتيجية على وجه الخصوص وتشمل (Seeger, Sellnow, & Ulmer, 2003, p. 96):

(1) الإدارة الإستباقية للأزمات: تتضمن الأنشطة المرتبطة بمرحلة كشف الإشارة، ومرحلة التحضير والوقاية، حيث تسمح الاستراتيجيات الإستباقية للمنظمة بتغيير سلوكياتها وأنشطتها لاكتشاف إشارات الأزمات بشكل فعال، ومنع الأزمات من خلال الحد من المخاطر، أو الاستعداد للاستجابة

(2) إدارة رد الفعل للأزمات: تتضمن مرحلة احتواء الأضرار، ومرحلة استعادة النشاط، بمعنى أنها تحدث بعد الأزمة لأنه لم يعد من الممكن تجنب الضرر

(3) الإدارة التفاعلية للأزمات: تتضمن مرحلة التعلم، من خلال إجراء التعديل المستمر للخطط والإعداد لعدم وجود أزمة أو نتيجة لتجربة أزمة

كل هذا لا يضمن تحقيق الفعالية في إدارة الأزمات إلا بتوافر مجموعة من الشروط نبرزها في ما ذهب أشار كلا من دقاسمة والاعرجي في دراستهما حول إدارة الأزمات أن نجاح هذه العملية يتطلب (سلامة، 2016، صفحة 61):

- إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها
- العمل على جعل التخطيط للأزمات جزء من التخطيط الاستراتيجي
- ضرورة عقد برامج تدريبية وورش عمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات
- ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات

3. أساليب مواجهة أزمة كوفيد 19 في مديرية الإدارة المحلية بتمنراست

1.3 مجتمع الدراسة والأدوات المستخدمة:

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال ولاية تمنراست البالغ عددهم 550 عامل موزعين ما بين ديوان السيد الوالي، الأمانة العامة، المفتشية العامة، مندوبية الأمن، مديرية التنظيم والشؤون العامة، مديرية الإدارة المحلي، تم اعتماد أداة المقابلة، مع موظفين من مختلف الرتب يتمثلون في 03 رؤساء مصالح، و05 رؤساء مكاتب، و20 موظف مكتب ميزانية الولاية، 10 موظفين بمكتب العتاد، وموظفان بمكتب ميزانية البلديات.

من اجل معرفة المهام والدور المنوط بأفراد هذه المديرية لمواجهة أثناء جائحة كوفيد 19، تم طرح مجموعة من الأسئلة عن طبيعة عمل هؤلاء الموظفين أثناء الأزمة، والأساليب التي اعتمدها الإدارة قبل وأثناء وبعد الأزمة، حتى مرحلة التعافي النهائي من أثارها

تعتبر الولاية مرفق إداري عمومي غير ربحي، تقدم خدماتهم للمواطنين لخدمة الصالح العام والتنمية المحلية، وتنظمها قوانين الجمهورية بدأ من الدستور، مروراً بقانون الولاية رقم 07-12 المؤرخ في 21 فيفري 2012، وتضم الولاية في هيكلها التنظيمي عدة مديريات تخضع للإشراف المباشر لسلطة الوالي، تمثل مديرية الإدارة المحلية المرفق المكلف بالجانب المالي واللوجستي بهيكله الولاية، ويدخل ضمن اختصاصها إعداد وتنفيذ ميزانية الولاية وكذا الوصاية على ميزانيات البلديات (المراقبة، المصادقة على مداورات البلديات)، من هنا جاء إشراف هذه المديرية على تسيير وإدارة أزمة كوفيد 19 ماليا وماديا وبشرياً.

2.3 إدارة الأزمات بمديرية الإدارة المحلية:

مرحلة ما قبل الأزمة: في إطار النظم والقوانين سارية المفعول، تتمتع الولاية بلجنة دائمة تحت سلطة الوالي ترسم مخطط يقظة دائم للتأهب للأخطار والكوارث الطبيعية، ويدخل في تكوين هذه اللجنة عدة

قطاعات أبرزها سلك الحماية المدنية، بالمقابل فإن دور مديرية الإدارة المحلية في هذه المرحلة يمكن أن نقسمه إلى جانبين، جانب متعلق بميزانية الدولة، حيث تمنح الدولة تخصيصا ماليا (أموال) لفائدة الولاية تستعمله في حل وقوع كوارث على أرض الولاية، وجانب آخر متعلق بميزانية الولاية، حيث أنه وفي حدود ما يسمح به كل من قانون الولاية رقم 07-12 المؤرخ في 21 فبراير 2012، والقانون رقم 21-90 المؤرخ في 15 أوت 1990 المتعلق بالحاسبة العمومية، والمرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 المحدد لقواعد تنظيم وسير مصالح الشؤون العامة والإدارة المحلية، ترصد الولاية ممثلة بمديرية الإدارة المحلية أموالا بميزانياتها للتكفل بالأخطار والكوارث المفاجأة، بقسم التسيير للتكفل باقتناء مستلزمات للضحايا، أو لاقتناء مبيدات وأدوية للأوبئة المتنقلة عبر المياه، أما بقسم التجهيز فيتم اقتراح برامج لاقتناء الخيم ومضخات المياه وبعض التجهيزات الأخرى، لمواجهة أخطار الفيضانات، وسيلان الأودية الموسمية.

مرحلة أثناء الأزمة: ضربت أزمة كوفيد الجزائر بكل ربوعها عامة بما فيها ولاية تلمسان، واثرت ذلك على حركة الأفراد والتجارة والأعمال وأداء المؤسسات ذات الطابع العمومي، الطابع الفجائي والعنيف للأزمة وارتفاع أعداد المصابين والوفيات يوم بعد يوم، دفع السلطات المحلية (الولاية) إلى انتهاج أسلوب ردة الفعل في بداية الأزمة وكانت استجابة السلطات لأثار الأزمة سريعة، حيث قلصت من مجال تحركات الأفراد مع ضمان استمرارية العمل الإداري، تمثل أسلوب رد الفعل في اتخاذ جملة من التدابير وقفت على تنفيذها مديرية الإدارة المحلية وفق ثلاثة محاور، المحور الأول تمثل في تطهير وتعقيم الأماكن العامة وبالأخص مبنى الولاية بصفة دورية، وكل هذا كان بإمكانات الولاية المادية من سيارات وشاحنات وأدوات رش وسوائل التعقيم، المحور الثاني تمثل في توفير الكمادات للموظفين تحديدا وعمامة المواطنين، أما المحور الثالث فتمثل في توفير مستلزمات التنفس الاصطناعي والأكسجين لدعم القطاع الصحي بالولاية

مرحلة التعافي من الأزمة: هذه المرحلة تم الشروع فيها بفضل الإعانات المالية المرصودة من السلطات المركزية، وتمثلت في التكفل المالي من اعتمادات الدولة ببيوء الكوادر الطبية في الفنادق (فندق تيدكلت، فندق طهات الحكوميين) الواقعة ببلديتي تلمسان وعين صالح لكسر سلسلة العدوى ، وتخصيص إعانات مالية لفائدة التجار والحرفيين والناقلين والتي صرفت على ثلاثة مراحل تنفيذيا لتعليمات السلطات المركزية (وزارة الداخلية) بداية من جوان 2020 إلى غاية ماي 2021، واشرف عمال مكتب ميزانية الولاية على تنفيذ عملية صب هذه الإعانات في حسابات المستفيدين، وتخصيص إعانات لفائدة عمال التطهير والتعقيم بالولاية والبلديات، بالمقابل سعت المديرية بإمكاناتها المادية إلى المساهمة في عملية تلقيح السكان وعمال الولاية ضد هذا الوباء، من خلال حملات التوعية الإذاعية والملصقات الشهرية في الأماكن العامة، بالمقابل تم عقد اجتماعات لعمال مكتب ميزانية الولاية ومكتب العتاد لمديرية الإدارة المحلية لتقييم تقدم عمليات صب الإعانات المالية وعمليات التعقيم والتلقيح، وعملية دعم المنشآت الصحية بالتجهيزات والمستلزمات الطبية

الأسلوب الذي اتبعته مديرية الإدارة المحلية في مواجهة الأزمة: تنفيذيا لمخرجات اجتماع الحكومة ولاية في سبتمبر 2021، والذي أوردته وكالة الأنباء الجزائرية بتاريخ 2021/09/26، حيث جاء ضمن أهم القرارات التي خرج بها الاجتماع، ضرورة الانتقال من سياسة رد الفعل إلى سياسة إستشرافية، إستباقية وقائية، لتعزيز الحوكمة الإدارية للكوارث ورصد ومراقبة الأخطار الكبرى عن طريق إطلاق دراسات معمقة تمكن من التدخل الفعال في حالات الكوارث وتسهيل عملية التعافي وإعادة الإعمار (وكالة الأنباء الجزائرية، 2021)، من هذا المنطلق

عملت الإدارة المحلية وفي إطار أحكام قانون الصفقات إلى إطلاق استشارات للمتعهدين من أجل اقتناء مستلزمات من مواد التطهير والتعقيم والكمادات وكواشف كوفيد السريعة. قصد إنشاء مخزون أمان من هذه المواد، والتي تم استخدامها أثناء موجات الوباء المئوية (الموجة الثالثة والرابعة)، ما سمح بتدارك الكثير من النقائص، وتجلى ذلك في إعلان السلطات المركزية (الوزارة الأولى) ولاية تمارست ضمن الولايات الأولى التي عرفت إلغاء إجراءات الإغلاق (قيود تحركات الأشخاص والبضائع)، بالرغم من كونها ولاية حدودية

3.3 تقييم الأساليب المحلية المتبعة في لدارة أزمة كوفيد 19 بمديرية الإدارة المحلية بتمنراست:

بالرغم من انجلاء أزمة كوفيد مبكرا بولاية تمنراست مقارنة بباقي الولايات المجاورة، إلا أن هذا الأمر قد لا يكون مرده نجاح الأساليب الإدارية المتبعة من قبل مديرية الإدارة المحلية، ولكن قد تتداخل معه عوامل أخرى سمحت بتحقيق هذا النجاح، في مقدمتها الإجراءات الحكومية المركزية، وطبيعة المنطقة (شساعة المساحة، الكثافة السكانية)، بالإضافة إلى الإجراءات المتبعة من قبل الأطقم والوحدات الصحية بالولاية، بالمقابل فإن تطبيق الأسلوب الاستباقي للزمات لا يتلخص في التحضير لمجابهة الأزمة باقتناء مخزون الأمان، وإنما يتعدى ذلك باستخدام تقنيات للتنبؤ بالزمات، والسيطرة عليها في حال وقوعها، في مقدمتها استعمال تقنيات الذكاء الاصطناعي، والتي مكنت دولة الإمارات العربية المتحدة من تحقيق السبق في تجاوز أزمة كوفيد 19 كأحد الدول الرائدة في هذا المجال، وهذا ما أشار إليه الدكتور محمد عبد الله العلي في كتابه المعنون "الإمارات وجائحة كوفيد 19 نموذج في إدارة الأزمة وتحقيق التعافي"، من خلال جملة من الإجراءات من بينها، تحويل 50% من مراكز الخدمة الحكومية لمنصات رقمية خلال عامين، واستحداث منصب وزير دولة للاقتصاد الرقمي والذكاء الاصطناعي وتطبيقات العمل عن بعد (العلي، 2021، صفحة 39)، وفي ميدان اكتشاف المرضى استخدمت تطبيق "الحصن" للهواتف الذكية والذي يوفر الوصول لأحدث المعلومات الخاصة بالوباء، ويساعد على تتبع المرضى، كما ساعدت أنظمة الذكاء الاصطناعي في تعقيم الأماكن العامة بواسطة روبوتات مبرمجة، وضمان المصابين في البقاء في منازلهم وعدم مغادرتها دون تصريح (الخرجي، 2020).

ويتمثل دور الذكاء الاصطناعي في إدارة الأزمات عموما في (Kantaş, 2023) :

- التنبؤ بحالات الطوارئ: يمكن لخوارزميات الذكاء الاصطناعي التنبؤ بخالات الطوارئ، من خلال تحليل البيانات، والتي تمكن من اكتشاف الأزمة مبكرا وإعداد خطط الاستجابة لها
- أنظمة دعم القرار: والتي تدعم عمليات صنع القرار أثناء الأزمات بشكل سريع وفعال
- تحليل البيانات ومراقبتها: والتي تمكن من الكشف عن الاتجاهات والأنماط من خلال البيانات التي تم جمعها في الأزمات
- الاكتشاف التلقائي للحوادث والاستجابة لها: يمكن للأنظمة القائمة على الذكاء الاصطناعي اكتشاف أحداث معينة تلقائيا، وتقديم ردود تلقائية لما يتمشى مع القواعد المحددة بالمقابل سهلت أنظمة تعلم الآلة والتعلم العميق ومعالجة اللغات الطبيعية التعامل مع هذه الجائحة في العديد من الدول مثل كوريا الجنوبية والصين من خلال (الظاهري، 2020):
- تقييم الحالة الصحية للمصابين وتشخيص حالاتهم الصحية
- تسريع اكتشاف اللقاحات والأدوية

- التنبؤ بظهور الوباء، إذ برز نظام شركة Blue Dot لمراقبة الأمراض المعدية، (وهو نظام يستخدم تقنية تعلم الآلة ومعالجة اللغات الطبيعية) والذي أعطى تحذيراً لمستخدميه بظهور حالات التهاب رئوي غير طبيعي في مدينة وهان الصينية في 31 ديسمبر 2019

4. الخاتمة:

في إطار مهامها كمرفق عام سعت مديرية الإدارة المحلية وفي إطار الديمقراطية التشاركية إلى إشراك جميع الفاعلين من فعاليات المجتمع المدني وجمعيات علاوة على الموظفين في عمليات التعقيم والحملات التحسيسية، وإتباع أسلوب استباقي لموجات الوباء، ومنه نخرج باستنتاج مفاده أن الأسلوب الاستباقي المعلن عنه من السلطات المركزية مكن الولاية من تجنب الدخول في أزمة جديدة كانت مصاحبة لازمة كوفيد والمتمثلة في أزمة نفاذ مخزون الأوكسيجين بالمستشفيات، كما نستنتج أن مديرية الإدارة المحلية لم يكن لديها أسلوب لإدارة الأزمات بمعزل عن السلطات المركزية (وزارة الداخلية)، وإنما عملت في مواجهة هذه الأزمة ضمن سياسة مركزية بحتة، ما يجعلها عرضة لازمات محلية في غياب نهج إداري واضح يتماشى وطبيعة المنطقة في مواجهة الأزمات.

5. قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

- ابوفارة، ي، (2020)، إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة مداخل وحلول عملية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (الطبعة الأولى)، عمان، الأردن؛
- بهاء زكي، م، (2018)، قلم المدير العام، دار امجد للنشر والتوزيع، (الطبعة الثانية)، عمان، الأردن؛
- الجواري، ن. ف. ز، (2016)، العلاقات العامة والصورة الذهنية: سلسلة بحوث، دار امجد للنشر والتوزيع، (الطبعة الأولى)، عمان، الأردن؛
- الحياي، و، (2015)، إدارة الوقت والأساليب المعوقة في استخداماتها، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن؛
- الخضري، د. م، (2003)، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، (الطبعة الأولى)، القاهرة، مصر؛
- خليل، و. ر. (2017)، إدارة التسويق (Marketing)، دار المعتمد للنشر والتوزيع، (الطبعة الأولى)، عمان، الأردن؛
- الدليبي، ع، (2019)، العلاقات العامة وإدارة الأزمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن؛
- رسلان، ع، (2020)، إستراتيجيات الإصلاح الإداري: دراسة تطبيقية، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا؛
- سلامة، م. س، (2016)، فن إدارة الوقت، دار المعتمد للنشر والتوزيع، (الطبعة الأولى)، عمان، الأردن؛
- عجوة، ع، كريمان، ف. (2008)، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتب، (الطبعة الثانية)، القاهرة، مصر؛
- عقيلان، ف. ح. (2015)، إدارة الأزمات والكوارث الطبيعية والغير طبيعية، دار المعتمد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن؛
- العلي، م. ع، (2021)، الإمارات وجائحة كوفيد 19 نموذج في إدارة الأزمة وتحقيق التعافي، مركز تريندز للبحوث والاستشارات، ابوظبي، الإمارات؛
- العمارات، د. ف، الحسين، د. ع، والنعيبي، د. ع، (2022)، إدارة الأزمة الأمنية في ظل مواقع التواصل الاجتماعي، دار الخليج للنشر والتوزيع، (الطبعة الأولى)، عمان، الأردن؛

- الغزي، ح. ن. ع.، (2022)، جيوسراتيجية الأزمة السورية (الفرص والتحديات للفواعل الدولية)، دار الخليج للنشر والتوزيع، (الطبعة الأولى)، عمان، الأردن؛
 - المحمدي، د. س.، (2021)، نماذج من الإدارات المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (الطبعة الأولى)، عمان، الأردن؛
 - محارمة، أ.، الحرج، ص.، العفري، م. ع.، التجاني، علي. ح.، والكوازي، م. س.، (2022)، إدارة الأزمات بين النظرية والتطبيق: الاستجابة الإستراتيجية لدولة قطر لأزمة الحصار، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، الدوحة، قطر؛
 - المرعول، م. ع. أ.، (2014)، الأزمات: مفومها وأسبابها وآثارها ودورها في تعميق الوطنية، مكتبة القانون والاقتصاد للنشر والتوزيع، (الطبعة الأولى)، الرياض، السعودية؛
 - الخزرجي، ر. (2020)، تسخير الذكاء الاصطناعي في مكافحة وباء "كوفيد-19"، تريندز للبحوث والاستشارات، <https://trendsresearch.org> ، (اطلع عليه بتاريخ 2023/06/30)؛
 - الظاهري، س. (2020)، كيف تساهم تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة جائحة "كوفيد-19"؟، هارفارد بزنس ريفيو، <https://hbrarabic.com> ، (اطلع عليه بتاريخ 2023/06/30)؛
 - وكالة الأنباء الجزائرية. (2021)، تسيير الأزمات على المستوى المحلي: نحو الانتقال من سياسة رد الفعل إلى سياسة إستشرافية إستباقية ووقائية، وكالة الأنباء الجزائرية، <https://www.aps.dz/ar/regions/112959-2021-09-26-13-16-52> ، (اطلع عليه بتاريخ 2023/06/22).
- ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R, (2003), Communication and Organizational Crisis , Bloomsbury Publishing PLC, (first Published), U S A;
- Kantaş, H. (2023), The Role of AI in Crisis Management and Business Continuity, AI Business, <https://aibusiness.com/verticals/building-resilient-organizations-the-role-of-ai-in-crisis-management-and-continuity>, (consulted on 30/06/2023).