



جامعة الدكتور مولاي الطاهر " سعيدة "
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية سعيدة

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص : سياسات عامة والتنمية

إشراف الأستاذ :

موكيل عبد السلام

إعداد الطالبة:

دهاني جميلة

أعضاء لجنة المناقشة :

الأستاذ :	موكيل عبد السلام	 عضواً ومشرفاً
الأستاذة :	حفيظة عياشي	 رئيسة
الأستاذ :	بن زايد محمد	 عضواً مناقشاً

السنة الجامعية 2017/2018م
1438هـ/1439هـ

مقدمة:

نعيش اليوم في عصر تكثر فيه الأزمات نتيجة المتغيرات والانفتاح على العالم للتركيز على نظام الجودة ومواجهة الظروف الطارئة المختلفة، وبذلك لم يعد أمام موظفي ومدراء المؤسسات في البيئة المعاصرة إلا أن يفكروا ويتصرفوا استراتيجيا ولم يعد في مقدور هؤلاء جميعا أن يتخذوا قراراتهم من خلال سياسات تقليدية أو الاعتماد على منهج بسيط للأحداث والمواقف التي تواجههم، حيث يجب أن يتوفر لديهم الرؤية لاستطلاع الأحداث المستقبلية عند التحديد للأهداف ووضع السياسات وصياغة الاستراتيجيات.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت اهتمام وانتشارا في السنوات الأخيرة، والأصل في التخطيط أنه استعداد لمواجهة المتغيرات التي قد تحدث مستقبلا، إنه نشاط جماعي من أجل بلوغ الأهداف المحددة بعناية، كما أنه يتضمن تهيئة الظروف المواتية لاستيعاب التغيير وإدارته لصالح تلك الأهداف مما يؤدي إلى نتائج ذات مردود إيجابي.

عطا على ما سبق فإن أهمية التخطيط الاستراتيجي لأي منظمة تتجلى كونه في يد الإدارة العليا للمنظمة تمكنها من مواجهة التغيرات والمستجدات التي تطرأ في بيئتها، ولها تأثير على قدرتها في تحقيق أهدافها، إضافة إلى أنه يشكل الخط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة غي تعاملها مع المستقبل البعيد، وتتخذ كقاعدة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بأداء المنشآت أو التأثير المحوري على استمرارية التنظيم ونجاحه وفاعليته.

كما أن الأزمات التي تواجه المؤسسات كثيرة ومتعددة لذلك تسعى هذه الدراسة إلى توضيح أثر التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات في المؤسسات.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال:

1. كون التخطيط الاستراتيجي يعد أحد الشروط الهامة لسيطرة الأزمات وإدارتها.
2. تحفيز المسؤولين وخاصة الإدارة العليا في اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات.
3. بيان كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي مواجهة الأزمات.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- 1- التعرف على مفهومي التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.
2. التعرف على كيفية إدارة الأزمات.
3. التعرف على العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة التي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع ويمكن تحديدها من خلال:

1-أسباب موضوعية:

ارتباط الموضوع بعمل التخطيط الاستراتيجي الذي يكسب أهمية كبيرة في تسيير مختلف جوانب إدارة الأزمات.

- اثرء الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وغدارة الأزمات

2- أسباب ذاتية:

- الاهتمام بموضع التخطيط الاستراتيجي كـرغبة ذاتية

- حيوية موضوع إدارة الأزمات

صعوبات الدراسة:

إن أهم مشاكل التي واجهتني هي نقص المعلومات والوثائق المتعلقة بموضوع الدراسة على مستوى مختلف المديریات وهيئات الدراسة وصعوبة الحصول عليها مما أدى إلى تضییع وقت كبير وتعطيل وتأخير في العمل.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة

الحدود المكانية: تتم الدراسة التطبيقية على ديوان الترقية والتسيير العقاري بسعيدة.

الحدود الزمانية: اقتصرت الدراسة على الفترة الممتدة من شهر مارس إلى شهر أبريل 2018.

إشكالية الدراسة:

جاء هذا البحث للتعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمة وأثره على مواجهة الأزمات التي تعترض نمو وتقدم المؤسسات هذا ما يمكن أن نبرزه في الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يساهم التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات؟

وينتج عن هذه الإشكالية عدة تساؤلات فرعية:

1- ماذا نعني بالتخطيط الاستراتيجي؟

2- كيف يمكن التخطيط لإدارة الأزمات؟

وللإجابة على هذه التساؤلات نقدم الفرضيات التالية:

1- التخطيط الاستراتيجي هو المسؤول الأول عن إدارة الأزمات.

2- كلما وضعت ضوابط مقننة في مجال التخطيط الاستراتيجي كلما أدى ذلك إلى زيادة تفادي الأزمات المحتملة.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، فالمنهج الوصفي تم اعتماده في إطار المفاهيمي لمعرفة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، أما المنهج التحليلي تم من خلاله تحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

بإضافة إلى منهج الدراسة الحالة من خلال أخذ مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية سعيدة وكيف يتم التخطيط لمواجهة أزمة السكن.

أما عن أدوات البحث فقد تم استخدام المقابلة كأداة ميدانية مع المسؤولين والاستعانة بالوثائق الرسمية والمتعلقة بأهم البرامج.

الاقتراب المؤسسي: اغتراب ملازم لنشأة المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية. إنه انعكاس لمواطنة المؤسسة وحيويتها في فضاء أعمالها العامة والخاصة.

تصميم الدراسة:

لقد تم تقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسيين، كل فصل يتضمن ثلاثة مباحث كل مبحث يتضمن ثلاثة مطالب.

الفصل الأول يتعلق بالجانب المفاهيمي لدراسة وذلك من خلال محاولة تحديد مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته في مواجهة الأزمات إضافة إلى توضيح مفهوم الأزمة كيف تتم مواجهتها إبراز علاقة التخطيط الاستراتيجي بإدارة الأزمات.

والفصل الثاني (الجانب التطبيقي) دراسة حالة لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سعيدة أزمة السكن وكيف التخطيط لمواجهة هذه الأزمة وأهم الاستراتيجيات التي اتخذت لتصدى لهذه الأزمة.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد :

يحظى التخطيط الاستراتيجي باهتمام الجميع في الوقت الحاضر وذلك بعد أن أثبتت فوائده الكثيرة وبعد أن تبين أن التخطيط أفضل من اللا تخطيط .

وحيث أن عالم اليوم يعد عالم الأزمات لأسباب تتعلق بالتغيرات الكثيرة التي حدثت في مجالات الحياة السياسية والاقتصادية ... فقد أصبحت المؤسسات والشركة والبنوك وغيرها، تسعى إلى التغلب على تلك الأزمات ، وإدارتها، وذلك لإحداث تطورات جوهرية، وكل ذلك يتطلب التخطيط الاستراتيجي الذي يمثل الوسيلة التي يمكن من خلالها إدارة الأزمات .

وفي إطار هذا الفصل سيتم الاعتماد على خطة تتكون من ثلاث مباحث ، حيث سيتم التطرق من خلال المبحث الأول إلى المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، انطلاقاً من توضيح نشأة التخطيط الاستراتيجي وسماته ثم متطلبات وافتراضات التخطيط الاستراتيجي ثم أساليبه ونماذجه والأخير أهمية التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته أما المبحث الثاني فسيتم التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بإدارة الأزمات بداية بتحديد نشأة إدارة الأزمات ثم التعرف على متطلباتها وأدواتها وصولاً إلى مراحل وأساليب إدارة الأزمات والأخير مقومات وعوامل إدارة الأزمات في حين سنتناول في المبحث الثالث في الفصل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات .

المبحث الأول: مفاهيم متعلقة بالتخطيط الاستراتيجي

لقد أصبح التخطيط الاستراتيجي من الضروريات الأساسية لنجاح، وخاصة في المنظمات الكبيرة والعامة على صعيد البنية العالمية، كما انه ضرورة لنجاح باقي المنظمات نظرا للعديد من الفوائد والمنافع التي تحصل عليها المنظمة جراء انخراطها في تطوير عمليات التخطيط الاستراتيجي. وإذا كان هذا التخطيط ضروريا للنجاح. فلا يمكن الجزم انه المفتاح الوحيد وليس خاليا من الإشكالات والمشكلات، كما أن مسالكه مليئة بالأخطاء التي يصعب تجاوزها دون التجربة الكبيرة والمهارة اللازمة بالاستمرارية، ومتابعة الطرق باتجاه تطوير أساليبه وطرقه وإجراءاته.

المطلب الأول: نشأة التخطيط الاستراتيجي وسماته

يعتبر التخطيط والتخطيط الاستراتيجي الوظائف الإدارية لأنه يعد أساسا لهذه الوظائف، فإذا لم توجد لدى الإدارة خطة، فان ذلك يعني أنها لن تستطيع ممارسة وظائف الإدارة الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة والتخطيط هو المعيار الأساسي للقيام بهذه الوظائف .

الفرع الأول: نشأة التخطيط الاستراتيجي

تعد جذور التخطيط الاستراتيجي **Stratégie planning** بمفهومه الحديث وخصائصه المميزة إلى منتصف الخمسينيات في القرن الماضي وذلك عندما بدأت المنظمات الكبيرة في الدول المتقدمة بتطوير ما كان يدعى بأنظمة التخطيط البعيد المدى، ومنذ ذلك الحين بدا هذا المفهوم وبوسائله وأدواته بالتطوير مما أدى إلى اعتماده من قبل العديد من المنظمات باختلاف أحجامها، وفي العديد من دول العالم وأصبح موضوع التخطيط الاستراتيجي من الموضوعات الهامة والمتجددة في علم الإدارة، ولعل احد أهم أسباب لانتشار هذا النوع من التخطيط الدلائل التي تشير إلى أن نسبة الفشل في المنظمات التي تستخدمه نقل كثيرا¹ عن تلك التي لا تستخدمه، كما تشير بعض الدراسات إلى أن المنظمات التي تستخدم التخطيط

¹ وائل صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة الاستراتيجية- منظور منهجي متكامل، ط1، عمان: دار

الاستراتيجي أكثر نجاحا وفعالية من تلك التي لا تستخدمه . لقد بين (Certo peter) أهمية البيئة ودورها في التخطيط. الاستراتيجي من خلال وصفهم للغرض العام للتخطيط الاستراتيجي بأنه يمثل أساليب وطرق التعامل مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة، و بها يحقق مصالح المنظمة. إن الشغل الشاغل لإدارة أي منظمة اليوم هو كيفية لاستخدام الكفاء للموارد المحدودة، و بما يساعد على البقاء والاستمرار، أي بما ينجم مع التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمات الداخلية والخارجية، ومع النمو المضطرب في إعداد المنظمات و أحجامها، وارتفاع حدة المسافة فيما بينها برزت الحاجة لموضع الاستراتيجيات واستخدامها من خلالها التخطيط الاستراتيجي، الذي يسعى إلى تحليل الخيارات المتاحة للمنظمة من خلال تحديد الاتجاهات و الفرص و التهديدات، وكذلك المجالات التي يمكن من خلالها تعزيز القدرة على اختراقات السوق أو ابتكارات مهمة تساعد على تعبيرات أساسية في أهداف و استراتيجيات والأساليب.¹

الفرع الثاني: مفهوم التخطيط الاستراتيجي وسماته

قبل التطرق إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي سنشير إلى مفهوم التخطيط هو عملية حصر وتجميع موارد المجتمع (المادية أو البشرية)، تنظيم استعمال بما يكفل تحقيق أهداف معينة خلال اقصر فترة زمنية ممكنة.²

ويعرف التخطيط على انه النظر إلى المستقبل بعين الرغبة في تحديد الأهداف للعمل على تقدم ورسم الأساليب العلمية لتحقيق هذه الأهداف بغية مواجهة التطور الحادث في العلاقات الاجتماعية.³

¹ وائل محمد صبحي وطاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص99-100 .

² مصطفى يوسف كافي، التخطيط والتنمية - من منظور (اقتصادي - بيئي - إعلامي)، ط1، الأردن: دار الحام للنشر والتوزيع، 2017- 1438ص95.

³ احمد علي عبد الله، التخطيط والتنمية السياحية، ط1، الأردن: أمواج للطباعة والنشر والتوزيع، 2014، ص37.

فقد عرفه **huss.y** بأنه "جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها، لأنه يعبر عن إدراك المستقبل و تهيئة مستلزمات التعامل معه".¹

ويعرف **جوج تيري** هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع و استخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنظمة المقترحة التي تعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة. و يتضح من هذا التعريف أن التخطيط يرتبط بالحقائق وذلك عن طريق الاختيار والانتقاء وكذلك وضع السياسات و الإجراءات و الخطط اللازمة لتحقيق النتائج و الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

كما يعرفه **بيرجيرون** على انه تلك العملية التي تسمح تحديد الأهداف المرجوة و الوسائل الأكثر ملائمة لتحقيق هذه الأهداف.

هذا التعريف يبين أن التخطيط يمكن من تحديد الأهداف و الوسائل المناسبة لتحقيقها ومن هذه التعريفات السابقة يمكن تعريف التخطيط على انه الوظيفة الإدارية الأولى والتي تعتمد عليها الوظائف الأخرى، التقرير سلفا لما يجب عمله لتحقيق هدف معين.²

ويعتبر التخطيط عملية شاملة متكاملة لأنه يتألف من مجموعة العناصر التالية:

الأهداف: وهي الأغراض والغايات التي يراد تحقيقها في المستقبل.³

السياسات: فهي عبارة عن مجموعة من القواعد والأسس التي تضعها المنظمة لكي تتقيد بها الإدارات عند اتخاذ القرارات وتنفيذ الخطط الخاصة بها.

الإجراءات: خطة نمطية تفصيلية توضح كيف يتم تنفيذ العمل الواحد ويجب أن يكون الإجراءات واضحة ومفهوما وبعيدا عن التعقيد.

¹ وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور غالي، مرجع سابق، ص103.

² سالم، أمينة، السياسة الدولية والاستراتيجية، إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي، ط1، القاهرة: - المكتب العربي للمعارف، 2015، ص75-76.

³ مرجع نفسه، ص83.

القواعد: فهي عبارة عن مرشد تفصيلي يتضمن ما يجب القيام به والامتناع عنه عند تنفيذ العمل وقف قاعدة النهي والأمر فالقواعد عبارة عن ضابط تفصيلي لتنفيذ العمل داخل المنظمة.¹

مجالات التخطيط:

يمكن تحديد مجالات التخطيط في خمس مجموعات هي :

1- موضوع التخطيط: ويعني النشاط المحدد للتخطيط كان يكون نوع معين من الإنتاج

(صناعي زراعي ...الخ) أو تخطيط التسويق لسلعة معينة، أو تخطيط عمليات التمويل لمشروع معين أو مستوى الاقتصاد أو يوضع التخطيط لغرض التطوير والبحث في مجال معين.

2- المدى الزمني للتخطيط: ويشتمل على أن يكون التخطيط عملية مستمرة أو قصيرة الأجل ،متوسط الأجل، طويل الأجل.

3- على مستوى التنظيم: أي يحدد مستوى التخطيط كان يكون على مستوى الاقتصاد الكلي أو مستوى المنشأة أو الإدارات، اللجان، الأقسام، أو المستويين الكلي والجزئي.

4- من حيث سمات التخطيط: فقد يكون معقد أو بسيطاً، شاملاً أو جزئياً، اقتصادياً أو غير اقتصادي، استراتيجياً أو تكتيكياً، كمية أو نوعية، رسمي أو غير رسمي، مرناً أو غير مرناً، سرياً أو علنياً.

5- من حيث العنصر: أي يكون التخطيط نظامياً، غرضاً، هدفاً، إستراتيجية، سياسية، برامج، موازنة، أجزاء، قاعدة.²

¹ بشار يزید، مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي، ط1، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2010، ص52.

² عقيل حاسم، عبد الله، التخطيط الاقتصادي - منهج نظري وأساليب تخطيطه - طرابلس: الجامعة المفتوحة، 1997، ص49-50.

خطوات عملية التخطيط الأساسية

الخطوة الأولى: القاعدة الأساسية لعملية التخطيط تحديد الاحتياجات و الإمكانيات المهمة وجميع البنات الأساسية بدقة لنجاح وفاعلية التخطيط ويحدد لها الزمن وتكون مرنة وقابلة للتنفيذ.

الخطوة الثانية: عملية التنبؤ حيث تركز على معرفة الماضي والحاضر وظروفه ثم التنبؤ للمستقبل ومعرفة النتائج المتوقع أن تحدث ويمكن المخططين أن يختبروا الواضحة.¹ المعلومات التي وصلوا إليها فإذا أثبتت البيانات التي قام بها التنبؤ تعتبر صحيحة والعكس صحيح.

الخطوة الثالثة: ترتيب أولويات الأهداف بعد معرفتها ثم يختار المخطط في الدولة أو المنظمة الأهداف المهمة ويرتبها حسب درجة أهميتها أو مدى إمكانية تنفيذها وتحديد الفترة الزمنية لتحقيق هذه الأغراض.

الخطوة الرابعة: على المسؤول عن التخطيط أن يقوم بعملية التقديرات المالية ومعرفة كيف سننفق ولماذا معرفة الإيرادات.

الخطوة الخامسة: هي إقرار الخطة حيث ترفع الحصة ذات علاقة بالتخطيط الخطة إلى السلطة المختصة (مجلس الوزراء، مجلس الإدارة) بحيث لا تتعرض مع القيم والتقاليد والعادات التي يعتنقها المجتمع ويتم منافستها وفي حالة الموافقة يتم إقرارها.

الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة ويتطلب قدر كبير وفعال من التنسيق والانسجام بين وحدات التخطيط والأجهزة المنفذة.

الخطوة السابعة: المتابعة والتقسيم لكل فترة زمنية وكل خطوة من خطوات العمل وإعداد التقارير الدورية عن سير العمل وما تم انجازه وعن الصعوبات التي تواجه عملية التنفيذ.²

¹ سالم أمينة، مرجع سابق، ص 120.

² المرجع نفسه، ص 121.

أما فوائد التخطيط فهي :

- يضمن التخطيط الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.
- يبين التخطيط ما هو مطلوب من الإدارات والأفراد بشكل واضح.
- يوفر التخطيط القاعدة السليمة لممارسة التنسيق بين الأنشطة والأعمال داخل المنظمة.
- يعتبر التخطيط نقطة الانطلاق للتنفيذ باقي وظائف الإدارة.
- يساعد التخطيط على جهود الجماعية من أجل تحقيق الأهداف.
- يعمل التخطيط على تنمية القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين وتحديد الأولويات ورسم السياسة ووضع قواعد العمل.¹
- يساهم التخطيط مساهمة ملموسة وفعالة في قدرة الإدارة على استمرارية الرقابة على المنظمة.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

لم يتفق الفقهاء على تعريف موحد لعملية التخطيط الاستراتيجي فيعرف البعض التخطيط الاستراتيجي، على انه الجهد المنظم بهدف صياغة قرارات وتصرفات أساسية، تشكل دليلا وتضع إطار ما ينبغي أن تكون عليه الدولة، وما يجب أن تفعله، ولما تفعله ؟ للحصول على أفضل النتائج، وما يؤخذ على هذا التعريف انه اتصف بالعمومية، فلم يحدد ما هي طبيعة هذا الجهد؟ وما هي مكوناته؟²

فيما عرف البعض الآخر التخطيط الاستراتيجي على انه، خطة عمل شاملة وطويلة المدى تحدد أسلوبا ومسارا لبلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام الموارد المتاحة، وما يؤخذ على هذا التعريف انه تجاهل الوسائل التي توصل إلى الهدف، وراح آخرون يعرفون التخطيط

¹ بشار يزيد، مرجع سابق، ص48-49.

² خليل حسين و حسين عبيد، التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي، استراتيجيات الأمن القومي الحروب وإستراتيجية الاقتراب غير المباشر، ط1، لبنان، منشورات الحلبي حقوقية، 2013، ص68-69.

الاستراتيجي، على انه جهد منظم ينتج عن قرارات وأفعال رئيسية توجه المؤسسة وأفعالها بالتركيز على المستقبل.¹

وقد عرفه الحماوي (1991) التخطيط الاستراتيجي "انه اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة، وتكوين السياسات وتحديد الأهداف المنظمة والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها عن غيرها من المؤسسات".²

أما هنري فايول **fayol**، فيعرف التخطيط الاستراتيجي " بأنه التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له". وما يؤخذ على تعريف فايول انه حصر عملية التخطيط الاستراتيجي بعملية التنبؤ فقط.³

في حين عرفه القطامين (1996) على انه "عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها أو سياستها للمرحلة القادمة "

نقلا عن اندروز **andrews** "إنها عملية مماثلة بين ما يستطيع المنظمة عمله "تحديد عناصر القوة والضعف" وبين ما يجب أن نفعله "الفرض و التهديدات البيئية"⁴

إلا أن التعريف أكثر شمولاً ما أورده التقرير الفدرالي حيث عرف التخطيط الإستراتيجي بأنه "عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعاقبة بالمستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يقوم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه "

إن المناقشة المتأنية لهذا التعريف نبين أن هناك مجموعة من عناصر لتحديد معنى ومدى نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي .فكلمة "عملية" تشير إلى أحد فوائد التخطيط الإستراتيجي هي الالتزام بالتفكير بالمستقبل و الكيفية التي يتم تحقيقه بشكل إستراتيجي كما

¹ معتز عساف. التمييز في التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقات الأداء المتوازن، بيروت: دار الشروق،

2008، ص14

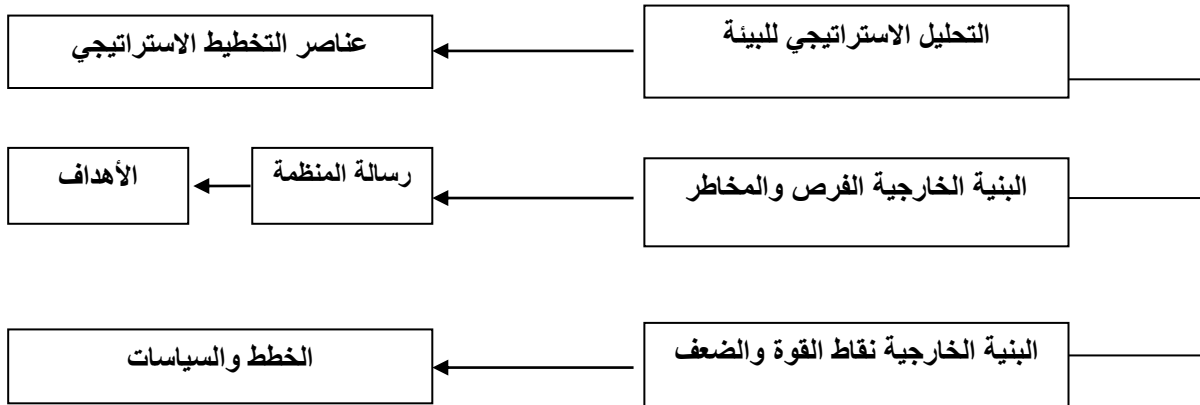
² موفق محمد المنصور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، ط1ن الأردن: دار الجامعة، 2011، ص 34-35.

³ خليل حسين و حسين عبيد، مرجع سابق، ص 69.

⁴ موفق محمد المنصور، مرجع سابق، ص35.

تشير كلمة "متواصلة" إلى ضرورة استمرار عملية التخطيط الإستراتيجي وعدم قصرها لتكون في شكل إجراء لعمل خطة. أما كلمة "نظامية" فهي تبين ضرورة أن يتم التخطيط الإستراتيجي في شكل مجهودات مرتبة ومقصودة وليس في شكل إجراء يتم تنفيذه عشوائيا أما الأشخاص المقودين من جملة "الأعضاء من القادة" ليسوا هم كبار المديرين في المنظمة و الوحدات التابعة لها فقط وإنما الموظفون أيضا والمساهمون والعملاء الذين قد لا يقومون باتخاذ تلك القرارات، وإنما يكون لهم تأثير في القرارات التي يتم اتخاذها ويقصد "بالإجراءات و العمليات المطلوبة " لتحقيق ذلك المستقبل كامل الإجراءات و النشاطات ابتداء من تحديد أهداف طويلة الأمد للمنظمة مع تطبيق نظام الحوافز الشخصية و التنظيمية و تحديد الموارد وتطوير الموارد البشرية و تحقيق النتائج المرغوبة.¹

الشكل رقم (1-1) يوضح مفهوم التخطيط الاستراتيجي.



المصدر: موفق محمد الضمور، مرجع سابق، ص 35

ويتميز التخطيط الإستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها بالآتي :

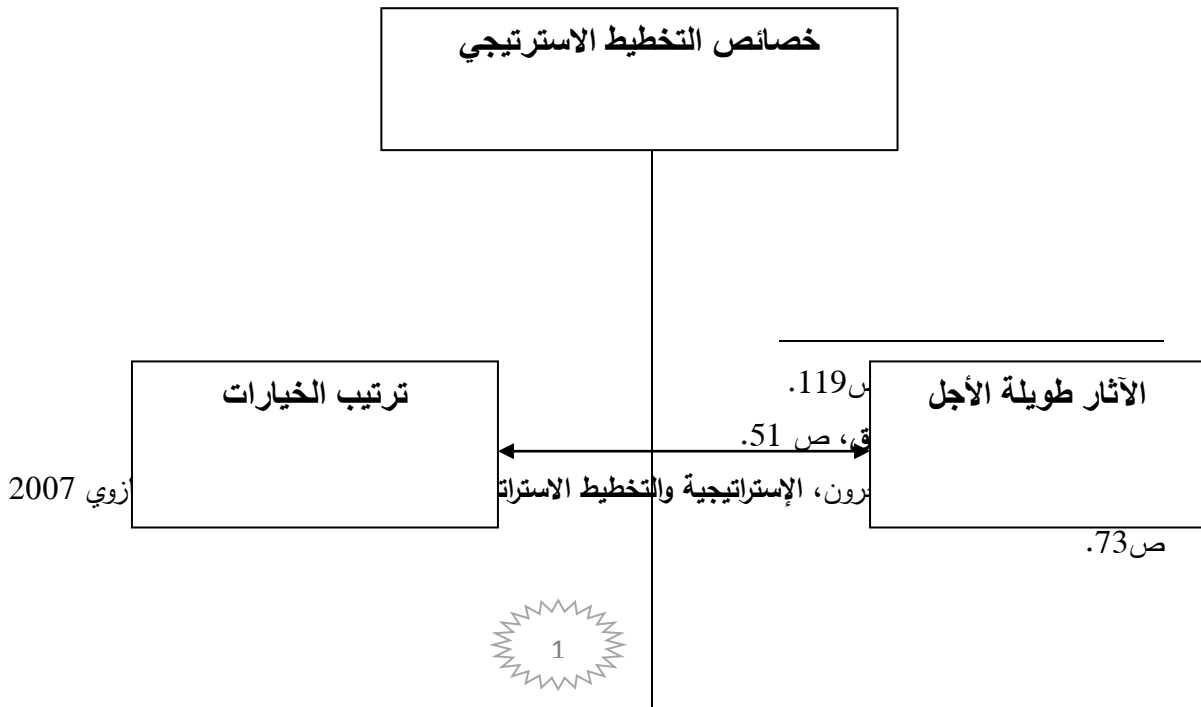
- 1- الآثار طويلة الأجل: يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.
- 2- المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الإستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا و نزولا إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.²

¹ وائل محمد صبحي و طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 104.

² سالم مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع 2005، ص 49-50.

- 3- **المرونة:** يجب أن يتسم التخطيط الاستراتيجي بالمرونة من حيث التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في العوامل البيئية المحيطة وان تؤخذ المعلومات الخاصة بهذه التنبؤات في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية.¹
- 4- **حشد الطاقات الكامنة والموارد:** يسعى التخطيط إلى حشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.²
- 5- **المستقبلية:** ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من انه يعتمد على مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لغرض معرفة واقع المنظمة إلا انه ينطلق من هنا ليرسم المستقبل.
- 6- **ترتيب الخيارات والأولويات:** من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي انه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وانه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.³

الشكل رقم (1-2) يوضح خصائص التخطيط الاستراتيجي



المصدر: خالد محمد بني حمدان وآخرون، مرجع سابق، ص 75

المطلب الثاني: متطلبات وافتراضات التخطيط الاستراتيجي

الفرع الأول: افتراضات التخطيط الاستراتيجي

يبنى التخطيط الاستراتيجي عادة على الافتراضات الجوهرية لابد من فحصها وتحليلها

والتأكد منها ومن أهم هذه الافتراضات ما يلي:

- إعادة تنظيم المستوي الذي ستكون عليه المنظمة.

- تحليل البيئة التنافسية التي ستواجهها المنظمة بعد إعادة تنظيمها.
- النظرة الشاملة للعوامل الاقتصادية خلال فترة 3-5 سنوات قادمة.
- تدعيم الاتجاه التسويقي للمنظمة.
- تحديد معدلات الأرباح المأمول تحقيقها.
- بيان وضع المنظمة بين مجموعة المنظمات المثلثة.
- مراجعة احتياجات ومتطلبات المتعاملين مع ما تقدمه المنظمة أولاً بأول.
- مراجعة مهام وأعمال المنظمة طبقاً لأبعاد العودة الشاملة.
- أهمية استخدام التكنولوجيا في تقدم صناعة المنظمة.¹

إن هذه الافتراضات تمثل جانبا مهما في حياة الشركة، فالهدف النهائي هو الإنتاجية وفقا لإمكانيات موارد الشركة.

ويلاحظ أن النشاط يتسم بالاستمرارية ذلك أن مراجعة احتياجات ومتطلبات العمل والعاملين تختلف باختلاف الظروف التي تعمل فيها الشركة، وهذه تتطلب دراسات مستمرة ومراجعات، وتحليل البيانات الصادرة عن إيقاع النشاط تحافظ الشركة على بقائها، وترتفع من كفاءة أدائها.

الفرع الثاني: مبررات التخطيط الاستراتيجي

يشير العديد من الباحثين إلى وجود مبررات تدعو المؤسسات إلى الأخذ بأسلوب وتبني التخطيط الاستراتيجي من أجل زيادة فاعلية الكفاءة في أداء الأفعال في المؤسسات والشركات، ومن هذه المبررات كالآتي:

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، مجموعة النيل العربية، 1999، ص19.

- إن التخطيط الاستراتيجي يزود المؤسسة أو المنظمة بالإرشادات حول ما الذي تسعى إلى تحقيقه في المستقبل.
- إمداد المسؤولين بالمؤسسة أو الشركة بأساليب وملاحم للتفكير في الشركة ككل .
- يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسة أو المنظمة على توزيع وتخصيص الموارد المتاحة وتحديد الطرق التي يمكن ان تستخدم في ذلك.
- يرفع وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتحديات والفرص المحيطة.
- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرون.
- التخطيط يمنح فرصة الابتكار والإبداع للمديرين ويجعلهم قادرين على المبادرة وصنع الأحداث وليس متلقين فقط.
- يمنح الفرصة للمؤسسة في توقع التغيرات التي قد تحدث في البنية المحيطة بها وكيف يمكن لها أن تتأقلم مع هذه التغيرات.
- يعطي التخطيط الاستراتيجي صورة واضحة للمؤسسة أو الشركة لكافة أصحاب المصالح.
- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.¹

الفرع الثالث: متطلبات التخطيط الاستراتيجي

نظرا لتمييز التخطيط الاستراتيجي بتركيزه على عمليات بناء القرارات المستقبلية ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية، فان هذه العملية لها متطلبات عديدة لكي تتم بالصورة المأمولة ويمكن إبراز أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

¹ مفتاح محمد دياب، اتجاهات حديثة في دراسة المعلومات، ط1، الاردن: دار المنهجية للنشر والتوزيع، 2015، ص282.

- التحديد الدقيق للهدف الرئيس الذي نرمي إلى تحقيق الإستراتيجية، ويمكن أن ينطوي هذا الهدف على أهداف فرعية.
- ضرورة توفر بيانات ومعلومات موثوقة، حول الهدف والظروف المتوقع أن تحيط به وذلك للوقوف على طبيعتها و الاستعداد لمواجهتها.
- التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتنفيذ الأهداف، وهذا ما المطلب الضروري لأنها الأداة الفعالة في تحقيق الأهداف.
- تقديم تصور الأنشطة التي يجب أن تتخذ لتحقيق الأهداف للوقوف على التفاعلات التي يمكن أن تحصل وتوقع النتائج المرتقبة في ضوء الإمكانيات المتاحة.
- إيجاد علاقة تفاعلية بين مخططي الإستراتيجية ومنفذيها، وذلك لتفعيل نقل التخطيط الاستراتيجي من الواقع النظري إلى الواقع العملي.
- قد تنطوي الاستراتيجيات على التحديد الدقيق للموازنات الخاصة الاستراتيجية حيث تتضمن الموازنة نفقات التجهيز و التشغيل و الاحتياطات و كذلك مصادر التمويل العام لبنود الموازنات.
- وضع خطة زمنية لتحقيق الهدف الرئيسي و ما يتضمنه من أهداف فرعية.
- توفر معايير لقياس الإنجازات الحاصلة بمدى توافقها مع الهدف المراد تحقيقه.
- إن جوهر التخطيط الإستراتيجي يتمثل في إمكانية التعرف على الفرص و التهديدات المستقبلية و يقتضى ذلك تأمل المستقبل باستمرار و بطريقة منهجية.¹

المطلب الثالث: أساليب ونماذج التخطيط الإستراتيجي

الفرع الأول: أساليب إعداد التخطيط الإستراتيجي

تعمل الشركات على بناء إستراتيجياتها بما يتلاءم مع رسالتها و أغراضها وأهدافها بالإضافة الى ما يتناسب مع نتائج تحليل بيئتها الخارجية و الداخلية، ومن هذا المنطلق فإن

¹ العومي مصطفى، أساليب التعاون في مجال التخطيط، الرياض، 1988، ص 204-205.

وجود إستراتيجية تصلح لجميع الشركات أمر غير وارد في الواقع العملي و إن ما يوجد هو إستراتيجيات مثلى لشركات ما في ظروف معينة، وفي وقت محدد ومع تغيير الظروف فإن الإستراتيجية قد تكون غير مثالية كما كانت في الظروف أخرى، وتتم عملية التخطيط الإستراتيجي في الشركات من خلال عدة أساليب من أبرز هذه الأساليب ما يلي:

الأسلوب الأول: البدء من أعلى لأسفل

يطبق في الشركات التي تتبع المركزية حيث يتم التخطيط قمة الشركة ' وقد تقوم الإدارات المختلفة بوضع الخطط الخاصة بها في إطار المحددات المفروضة، وفي الشركات التي تتبع اللامركزية يعطى المدير العام الخطوط العريضة للإدارات ، ويطلب منهم وضع الخطط وتتم مراجعة الخطط في المركز الرئيسي ومنة مميزات هذا الأسلوب إن الإدارة العليا ،تحدد الرأيين تذهب الشركة وتعطى الإدارات توجيهات محددة للوصول إلى الهدف.

الأسلوب الثاني: البدء من أسفل إلى أعلى

لا تقوم الإدارة العليا بإعطاء الإدارات أية توجيهات ، وإنما تطلب منهم تقديم الخطط و تراجع البيانات على مستوى الإدارة العليا ، ومن مميزات هذا الأسلوب أن الإدارة العليا قد لا تكون مستعدة لإعطاء توجيهات محددة للإدارات ، وقد ترغب في إعطاء حرية الحركة للإدارات دون أية محددات تفرضها.¹

الأسلوب الثالث: الجمع بين الأسلوبين

تبعاً لهذا الأسلوب فإنه لا يقتصر على المديرين في المركز الرئيسي للشركة في القيام، بعملية التخطيط، و لأنها يشترك في ذلك الاستشاريون في المركز الرئيسي للشركة و إدارتها

¹ أحمداً لسعيد، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، متحصل عليه من موقع sst5.com تم زيارة الموقع يوم 2018/03/11 - 12:00، ص34

و تقوم الإدارة العليا بتقديم الخطوط العريضة للإدارات بحيث تتمتع بمرونة عالية في وضع خططها ومن خلال الحوار يمكن صياغة إستراتيجية الشركة.

الأسلوب الرابع: العمل كفريق

في الشركات الصغيرة يقوم المدير العلم بالعمل مع المديرين في خط السلطة، كما لو كانوا مستشارين لوضع الخطط الإستراتيجية، وفي شركات التكنولوجيا الكبيرة قد يقوم المدير العام بالالتقاء دوريا بالمديرين لمناقشة المشكلات و يخصص وقتا لمناقشة الإستراتيجيات و تؤتى هذا الأسلوب ثماره و إذا كانت العلاقة بين المدير العام والمدير الآخرين طيبة، ومن خلال النظر السابق فإن ثقافة الشركة تؤثر في أسلوب ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي، فالشركات التي تتبع المركزية الشديدة في أعمالها تختلف عن الشركات ذات المركزية الأقل أو اللامركزية في اتخاذ قراراتها.

إن إتباع أسلوب المشاركة في ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي يعرض مدار الإدارات الوظيفية لنوع من التفكير و المشكلات التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية عليا في الشركة، كما أنه يساهم في تنمية الفكر الشامل وخلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف الشركة ككل.¹

الفرع الثاني: مراحل التخطيط الإستراتيجي

تعتمد عملية التخطيط الإستراتيجي على صياغة الإستراتيجيات كل من المنظمة ككل الوحدات التابعة لها كما تشير الإستراتيجية إلى كل من رسالة الأهداف و الوسائل المستخدمة لبلوغها من حيث السياسات و الخطط.²

كما تتصف هذه الأنشطة التابعة حيث يسعى النشاط اللاحق إلى إنجاز النشاط الذي كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3) يوضح خطوات التخطيط الاستراتيجي

¹ احمد السعيدى، مرجع سابق، ص35.

² محمد موفق الضمور، مرجع سابق، ص53.

التخطيط الاستراتيجي

التحليل الاستراتيجي

رسالة المؤسسة
الأهداف الإستراتيجية
الخطط الإستراتيجية
السياسات

البنية الخارجية
الفرص المتاحة
المخاطر
البنية الداخلية
عوامل القوى
عوامل الضعف

المصدر: أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالة تطبيقية، ط1 الأردن، النشر و التوزيع، 2002، ص91.

وهذه المراحل يمكن إيجازها على النحو التالي:

أ- تحديد رسالة و أهداف المنظمة:

ينطلق التخطيط الإستراتيجي من التعرف على مجال نشاط المنظمة بهدف تحديد نطاق و مريح الأنشطة التنظيمية و الخدمات التي تقدمها لإفراد المجتمع حيث يسهم تحديد أهداف و غايات المنظمة نوعية القرارات الإستراتيجية اللازم اتخاذها على المدى الطويل و المتوسط والقصير.

ب- تحديد السمات و الخصائص العامة للمنظمة:

من خلال التعرف على:

- نشاط المنظمة الحالي.
- عملاء المنظمة و المستفيدين من خدماتها.

- وسائل إشباع رغبات المستفيدين من خدمات المنظمة.
 - التعديلات التي يجب إدخالها على نشاطات المنظمة للوفاء بحاجات العملاء و المستفيدين من خدماتها.
- و تتمثل روح التخطيط الإستراتيجي في التفاعل مع بيئة المنظمة الخارجية و الداخلية على حد سواء حيث يتشكل القرار الإستراتيجي في مفهومه الشامل من مجموعة من القرارات تركز على:

- التغلب على نواحي الضعف الظاهرة بالمنظمة.
- الاستفادة القصوى من جوانب القوة التي تتمتع بها المنظمة.
- تجنب المهددات الخارجية التي تواجه المنظمة.
- اقتناص الفرص المتاحة للمنظمة.¹

ج- تحليل البنية الخارجية (تحديد الفرص و التهديدات):

هي جميع العوامل التي تحيط بالمنظمة و التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في اتخاذ القرارات.²

و عند تحليل البنية الخارجية يجب مراعاة:

- معدل و اتجاه نمو المنظمة.
 - موقع المنظمة بين المتنافسين.
 - النزعة إلى المخاطر و المجازفة.
 - أولويات المنظمة.
- و أهم العوامل المؤثرة على البنية الخارجية : عوامل اقتصادية - اجتماعية - السياسية - عوامل البنية التقنية - الديمقراطية ... و عوامل أخرى.¹

¹ فيحان فهد غازي السهلي، متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من أضرار الكوارث، رسالة مقدمة لاستكمال

متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم ، 2011، ص19.

² موفق محمد الضمور، مرجع سابق، ص 54.

د - تحليل البنية الداخلية (تحديد نواحي القوة و الضعف)

يهدف التحليل الداخلي إلى التعرف على نقاط القوة و الضعف التي تشكل مصادر وفيرة للمنظمة، و تستطيع التعرف على واقع التحليل البيئي خلال (SWOT) و تتألف هذه الإستراتيجية:

1/ نقاط القوة: وهي تلك المميزات التي تتمتع بها البنية الداخلية للمنظمة.

2/ نقاط الضعف: وهي تلك المتاعب التي تعاني منها المنظمة.

3/ الفرص: وتشير إلى كم وحجم الفرص التي تصادفها البنية الخارجية.²

هـ - تحديد بدائل الإستراتيجية: يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى تحديد الفرص و التهديدات البيئية و جوانب الضعف و القوة و المنظمة لتحديد الإستراتيجية وفق أهداف المنظمة و طبيعة عملها و مجالات نشاطاتها، مع الأخذ في حسابان التطورات في البنية الخارجية و الداخلية.

و - الاختيار الإستراتيجي:

اختيار بديل من البدائل الإستراتيجية لكي يمثل رسالة المنظمة و أهدافها الإستراتيجية بأفضل صورة ممكنة و منع التركيز على بعض البدائل المنتخبة و تقييمها باستخدام مجموعة من الأدوات التي تساعد على تحديد البديل الأكثر ملائمة.³

ز - وضع الإستراتيجية: التي وقع الاختيار عليها حيز التنفيذ الفعلي ضرورة مراعاة الأخطاء والمشكلات التي تظهر أثناء التطبيق العملي للأنشطة والفعاليات التي تتضمنها الإستراتيجية.

ح - المراجعة الاستراتيجية:

¹ فيحان فهد غازي السهلي، مرجع سابق، ص20.

² موفق محمد الضمور، مرجع سابق، ص54.

³ فيحان فهد غازي السهلي، مرجع سابق، ص23.

تهدف إلى التأكد من مساهمة عمليات التطبيق لم تصدره في مرحلة صياغة الإستراتيجية بهدف الكشف عن أوجه القصور المحتمل تواجدها عن التطبيق، لاتخاذ الإجراءات الصحيحة اللازمة لنجاح الإستراتيجية.

ط - اختيار الاتساق:

تخص جميع الخطوات خلال مراحل التكوين الإستراتيجية لتحديد مدى اتفاق خطوات الإستراتيجية مع السمات والخصائص العامة للمنظمة، مع الأخذ في الحسبان أهداف المنظمة، لان اختبار الإستراتيجية لا يعتمد فقط على تحليل المنطقي للحقائق ولكنه يستند إلى قيم الأفراد وأهدافهم، كما يتم اختيار مدى اتساق الاستراتيجيات البديلة مع الخطط القصيرة والمتوسطة المدى، التي قد تتطلب بدورها إجراء تعديلات على الإستراتيجية الكلية.

ي - الخطط الموقفية:

خطط يتم إعدادها في ضوء افتراضات مختلفة بشأن البنية، مع الأخذ في الحسبان العوامل الحرجة لبقاء المنظمة ونجاحها، كوضع خطط الانكماش وكيفية التعامل مع حالات.¹

الفرع الثالث: نماذج التخطيط الاستراتيجي

وتتمثل نماذج التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

أ - النموذج المعياري:

يعتبر هذا النموذج عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية ذهنية منطقية شاملة تمر بمراحل متتابعة للوصول لتشكيل بدائل إستراتيجية يتم من خلالها تحقيق الأهداف المنشودة، ويقوم هذا النموذج على الافتراض الأساسي وهو أن هدف منظمات الأعمال هو تعظيم القيمة السوقية الحالية وزيادة الإيرادات المستقبلية من خلال مقدرتها على تلبية رغبات زبائنها

¹ فيحان فهد غازي السهلي، مرجع سابق، ص23-24.

حاليين في المستقبل وبالتالي تأخذ الإستراتيجية شكلها من خلال تحديد أي الرغبات ستقوم المنظمة بإشباعها من خلال تجنب المنافسة قدر الإمكان.

ب- نموذج التعلم:

جاء هذا النموذج كرد فعل النموذج السابق حيث انتقد أن الفكرة القائلة أن إستراتيجية المنظمة هي دائما ناتجة عن عملية تخطيط منظم ورشيد، بحيث ادخل بعدا جديدا لمفهوم الإستراتيجية هو الانبثاق EMERGENT، أي أن الإستراتيجية قد تنبثق إلى حيز الوجود وقد يكون هذا الانبثاق ليس نتائج مراحل متتابعة للتخطيط الاستراتيجي والجدير ذكره هنا النموذج لم ينف وجود استراتيجيات منبثقة غير مخطط لها مسبقا ناتجة عن عوامل تتعلق باتجاهات السوق والمنافسة لكن بالرغم من انتقاد هذا النموذج لخطوات تشكيل الاستراتيجية إلا انه لم بالبديل العملي المقنع.

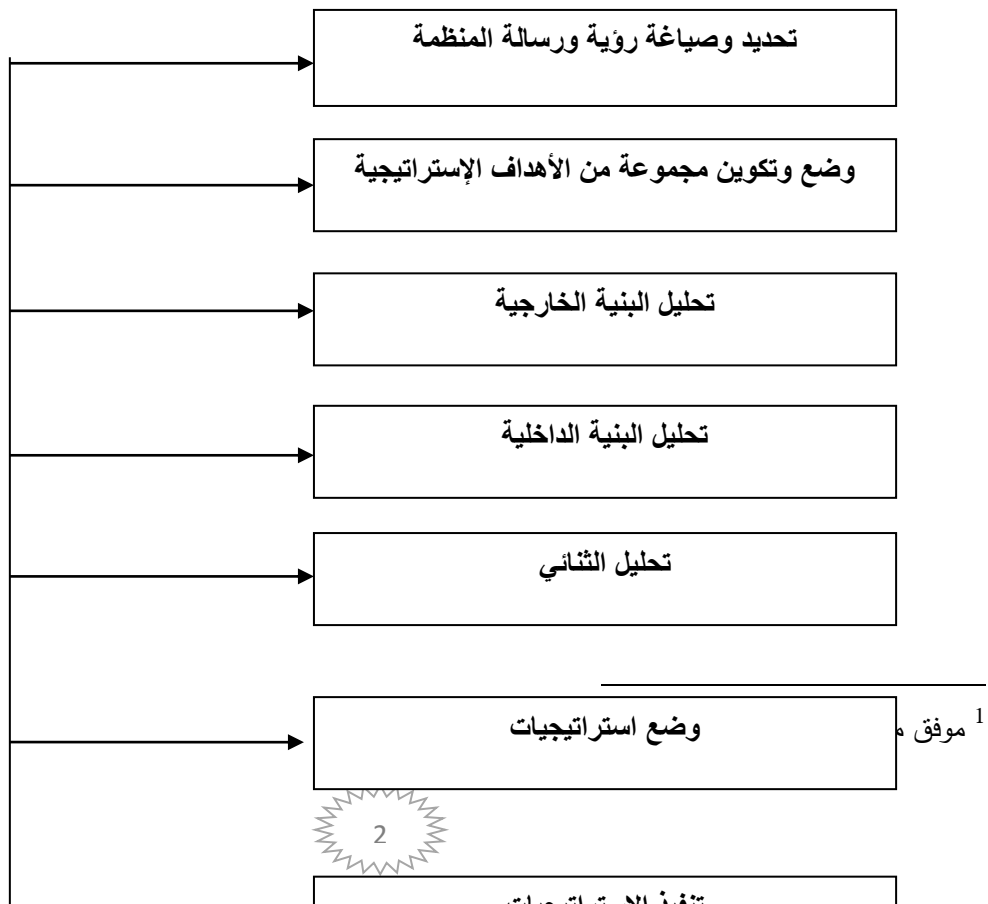
ج- نموذج الرفع الاستراتيجي:

يرى هذا النموذج أن عملية التخطيط الاستراتيجي تعتمد على بناء وتطوير كفاءات محورية **Core competences** ضمن سلسلة **value chain** لدى المنظمة، حيث تمثل الكفاءات المحورية الخبرات المنجزة والكفاءات والقدرات الموجودة في نقاط محددة من سلسلة القيمة الخاصة بالمنظمة والتي يصعب تقليدها من قبل الغير بينما تمثل¹ سلسلة قيمة كلفة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بهدف رفع قيمتها ويعتمد هذا النموذج على ما يسمى بالبنية الاستراتيجية **Strategic inters**، والتي تعني توسيع المنظمة ليتناسب الطموح بدلا من تقليص الطموح الموارد المتاحة بمعنى أن عملية صياغة الإستراتيجية تعني **Lenerage** لإمكانات المنظمة للوصول لأفضل النتائج والرفع الاستراتيجي يعني تكثيف جهود لتحقيق الطموح الاستراتيجي والتركيز على البحث والتطوير في المشاريع تحقق الريادة والصدارة

¹موفق محمد الضمور، مرجع سابق، ص58-59.

المنظمة، كما تقوم بالرفع الاستراتيجي على استخدام كفاءة والعمل على نقص الفترة الزمنية بين استثمار المنظمة لمواردها واسترجاعها.¹

شكل رقم (1-4) يوضح نموذج التخطيط الاستراتيجي



مصدر: احمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية والفترة التنافسية في المنظمات الحديثة مكتب الجامعي، 2010، ص9.

المطلب الرابع: أهمية التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته

الفرع الأول: أهمية وفوائد التخطيط الاستراتيجي

تتلخص أهمية التخطيط الاستراتيجي كونه يحقق المهام التالية:

- 1- توضيحية للمستقبل: و التنبؤ بالأحداث و التهيؤ لهل حيث يساعد المنظمة على التحوط لمتغيراتها و اتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.
- 2- استخدام الطريقة العقلانية: في تحديد خياراتها في العمل و سلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.
- 3- الاستفادة المثلى من قدرات المنظمة المالية والاقتصادية: لأنه يمكن للمنظمة من الاستفادة المثلى من قدراتها المالية و الاقتصادية وتحقيق نتائج أفضل من توظيف هذه القدرات في المستقبل.

- 4- **تعزز العمل الجماعي:** و يكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الإستراتيجية ووضع أهدافها.
 - 5- **يحسن المنظمة:** لكونه يساعد على تحسين الأداء من خلال كشف القضايا الرئيسية لأنشطتها و الصعوبات التي تواجهها و التعامل بكفاءة مع الظروف و المتغيرات بسرعة.
 - 6- **يدفع باتجاه تحسين كيفية صنع القرار:** لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسية للمنظمة وكيفية تحقيقها و القرارات الفاعلة لبلوغها، فهو يساعد المنظمة على تثبيت نواياها ووضع أساليب اللازمة للتعامل معها و إصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة.¹
 - 7- **يعمل على توسيع المنظمة:** لمعارفها و دراساتها و بناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب بيئتها الداخلية و البيئة الخارجية المحيط بها.
 - 8- **يساعد على تكامل و اتساق الأنشطة الإدارية و التنفيذية في المنظمة:** و ذلك بإحداثه أنظمة عمل متناسقة و متفاعلة بعيدة عن التقاطع و التضارب.²
- إلا أن هناك العديد من الفوائد التي تحصل عليها المنظمة من جراء إتباعها منهجيات علمية في عمليات التخطيط الإستراتيجي و المتمثلة بالآتي:
- المساعدة على إيجاد مستوى عال من الالتزام بغايات المنظمة من جانب أصحاب
 - المصالح الرئيسيين: إذ لو أن كل أصحاب المصالح من عاملين في منظمة ومسؤولين كبار و مدراء شاركوا في عملية التخطيط الإستراتيجي فإن من المتوقع أنهم سيلتزمون بقراراتهم كما أن ذلك سيسهل انجاز الأهداف.
 - **العمل على القصد في استخدام الموارد:** هناك موارد مائية محدودة أهدا فإن من المنطقي توجيه تلك الموارد لتحقيق أهم الأهداف

¹ مجيد الكرخي، التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2017، ص243.

² مجيد الكرخي، مرجع نفسه، ص244.

- الإجماع على توحيد أساليب التخطيط : التخطيط الإستراتيجي عملية الاستشارات و مفاوضات تساعد على توضيح الموافق و توحيد السبل المختلفة في التخطيط .
- الحرص على استجابة الحكومة لمطالب الناس: بناء الخطة الإستراتيجية على حصر شامل للاحتياجات وأولوياتها يتيح الفرصة لبنائها على أساس الطلب.
- وضع إطار سياسي وتنظيمي لانجاز أهداف الحكومة: التخطيط الاستراتيجي آلية للإدارة تقوم بوضع إطار تنظيمي لتحقيق الأهداف.¹

الفرع الثاني: التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي

من أهم التحديات التي تواجهها الإدارات اليوم هي كالاتي:

- تسارع التغيير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال.
- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات المنافسة الكونية **Clola competition** كونية الأعمال لقد تلاشت في عالم الأعمال من الدول والقاليم وذلك مع زيادة الطبيعة² الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات ونمو المنافسة الأجنبية والسوق المحلية، وندرة الموارد الطبيعية، وحرية التبادل التجاري كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية واقل محلية من ذي قبل.
- التغيير والتطور التكنولوجي.
- نقص الموارد.

- التحول من المجتمعات الصناعية إلى المجتمعات المعرفة، لقد أصبحت المعرفة قوة إستراتيجية كبيرة في عالم العربي المتقدم صورة خاصة، ويمكن أن شكل المعرفة منبرة إستراتيجية في أي مكان على المدى البعيد في مجال الإدارة و التكنولوجيا، فالمعرفة هي أساس القدرة على عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير وتحسين المنتجات

¹ مركز الدراسات الاستراتيجية. التخطيط الاستراتيجي للدول، جامعة الملك عبد العزيز الإصدار التاسع والعشرون 2010 ص27-28.

² وائل صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص117.

الحالية، وهي أساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع الفني.¹

- عدم استقرار السوق: انتعاش الأسواق تارة وانكماشها تارة أخرى يدل على عدم استقرار السوق وما الأزمة العالمية الآن إلا هي تحدياً جديداً ومظهر من مظاهر عدم استقرار السوق فتدني أسعار العملات والطاقة والموارد الأولية وعجز الموازنات للدول المتقدمة والنامية أكبر دليل على ذلك ويقتضي إعادة النظر في التخطيط الاستراتيجي لتلك المنظمات والدول التي لم تأخذ هذه التحديات بنظر الاعتبار.²

الفرع الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي

تقف أمام التخطيط الاستراتيجي عقبات ومصائب كثيرة منها ما يلي:

- 1- **التغير والتبادل السريع في البيئة:** بما أن الإستراتيجية هي خطة بعيدة المدى (5 سنوات فأكثر) فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وان التغيرات السريعة تؤدي بالإستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي ينبت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.
- 2- **عدم مقدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء محطة إستراتيجية:** بالرغم من أن الإدارة قد تتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضروراته ولكنها لا تمتلك مقومات وقدرات تؤهلها على وضع الخطة الإستراتيجية وتحديد أهدافها وخططها التنفيذية حيث أن الخطة تعبر عن إمكانية المنظمة الذاتية وان استعانت بالغير لوضع خططها ولكنها لن تكون قادرة على تنفيذها.
- 3- **مقاومة المنظمة لعناصر التغيير:** إن أول مهام التخطيط الاستراتيجي تغييرات في عمل المنظمة نحو الأفضل وتبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض وقد تعمل العناصر

¹ ياسين سعد غالب الإدارة الاستراتيجية، ط1، عمان: دار البازوري للنشر والتوزيع، 1998، ص18.

² نجم العزراوي، مرجع سابق، ص7.

التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.

الموارد المالية للمنظمة: من المعروف أن أية خطة استراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغة تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط أن يفكر بها منذ البداية حيث أن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يحكم عليها بالتوقف والإخفاق.

- عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي.
- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية وعدم اكتراثها بالمشكلات الإستراتيجية التي تتم من المنظمة وتعمل على تطويرها.¹
- المعلومات والبيانات الإحصائية: تقوم الخطة الإستراتيجية على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البنية الداخلية والخارجية ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لابد من توفر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض، وبعبارة أخرى يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية وقف المتطلبات المتبعة.
- ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات: حيث يسود بالاعتقاد بان التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات وهذا الاعتقاد خاطئ فهو أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على المنظمة وتطويرها.²

المبحث الثاني: مفاهيم متعلقة بإدارة الأزمات

أما في هذا المبحث، فإننا سنحاول تسليط الضوء على كافة الجوانب المتعلقة بإدارة الأزمات، حيث أن هذا النوع من الإدارة يتطلب وجود أجهزة ومعدات وموارد بشرية مؤهلة

¹ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 145.

² مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 246.

قادرة على التخطيط والتنظيم والرقابة، وهي المهارات لا تتوفر إلا لدى كوادر متخصصة قادرة على تحويل ما يبدو مستحيلا إلى شيء ممكن.¹

المطلب الأول: نشأة إدارة الأزمات

نشأ اصطلاح إدارة الأزمات في الأصل في قلب الإدارة العامة للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة و ظروف الطوارئ. وقد برزت إدارة الأزمات بوصفها حقلا أكاديميا من خلال الجذور الاقتصادية واجتماعية و سياسية عدة، و نتيجة لذلك فإن تعريف هذا المصطلح يختلف بالاختلاف الأكاديمي الذي يتم التعريف من خلاله.

إن علم إدارة الأزمات هو علم حديث نسبيا، و لكن ممارسه قديمة جدا فمع بداية الحياة الإنسانية، ومنذ وجود قابيل و هابيل على وجه الأرض حصل صراع المصالح بينهما و بدأت الحاجة إلى اتخاذ الوسائل و الطرق لمواجهة هذه الصراعات و التعامل إياها وإدارتها لحماية المصالح و ضمانها ولم يكتف قابيل بقتل أخيه طعما بالعيش و الأفراد بالتملك بل تعلم دروسا أخرى عندما ساهد الغراب وهو يدفن غرابا آخر ميتا كما ذكر الطبري في تفسيره فقام بالعمل ذاته تجاه أخيه هابيل، و كذلك كان سيدنا نوح عليه السلام، حيث كان بصنع الفلك قبل مجيء الطوفان و شان سيدنا يوسف عليه السلام الذي كان يخزن² الحبوب قبل مجئ السنوات السبع الجفاف، وهو الذي استطاع بقدرة ما أعطاه الله سبحانه وتعالى إياه من حكمة وحسن تصرف وعلم أن يدير هذه الأزمة باقتدار، ويحفظ مصدر من كارثة حقيقية.

وفي عهد النبي صلى الله عليه وسلم كان ما حدث في سهل حديبية في السنة السادسة للهجرة حق بل، أزمة انه تطور إلى حد المواجهة العسكرية، ولولا المنهاج السياسي الحكيم الذي طبقه النبي صلى الله عليه وسلم، في مواجهة تلك الأزمة الخطيرة والسيطرة عليها والانتقال بها إلى الصلح بدلا من المواجهة العسكرية، لكان قد قضى عسكريا على القوة

¹ بشير الغلاف، العلاقات العامة في الأزمات، ط العربية، عمان: دار اليا زوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص83.

² سالم عبد الله علوان الحبسي، إدارة الأزمات الأمنية، ط1، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية،

2010، ص28-29.

الإسلامية في تلك الأزمة .وعندما حل القرن العشرون، تفاعل فيه الكثير من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعسكرية والعلمية، وشاع استخدام كلمة الأزمة، وعرفت الأزمة الاقتصادية عام 1929، وما تلاها من الأزمات السياسية والعسكرية، أدت إلى نشوب الحرب العالمية الثانية وبعد انتهاء الحرب وظهر ما يسمى المعسكر الشرقي بزعامة الاتحاد السوفياتي، والغربي بزعامة الولايات المتحدة الأمريكية، برزت أزمات الحرب الباردة، وكانت الأزمة الصينية (1947-1950) وأزمة برلين (1948-1949) والأزمة الكورية (1950-1953)، وغيرها ويمكن أن نقول: أن موضوع إدارة الأزمات أصبح على رأس الموضوعات الحيوية في العالم، منذ أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962 وتكمن أهمية هذا الحدث في تصريح وزير الدفاع الأمريكي في ذلك الوقت، روبرت ماكنمارا، يقول: " لن يدور الحديث بعد الآن عن الإدارة الإستراتيجية، وإنما ينبغي أن نتحدث عن إدارة الأزمات".¹

قبل التطرق لمفهوم إدارة الأزمات سنشير إلى مفهوم الأزمة، بحيث أن مفهوم الأزمة يعتبر من المفاهيم الشائعة الاستعمال في كافة المجالات حتى في حياتنا اليومية، هذا ما أدى إلى صعوبة وضع تعريف شامل للأزمة وهذا ما عبر عنه تشارلز ماكيلان " يصعب ويتعذر وضع تعريف شمولي بمعنى أزمة بسبب الكم الهائل من الدراسات التي نشرت خلال الأعوام الماضية حول مدلول الأزمة و التي حاولت معالجة المدلول من مختلف زواياها".²

فالأزمة بالتعريف اللغوي: تعرف في المفهوم الوسيط الشدة والقحط أمالي المنجد فان أصل الكلمة مشتق من زام، زؤوها أي مات سريعا أما الأزمة بمعناه العام والمجرد: هي تلك النقطة، أو اللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطورها، إما إلى الأفضل وإما للأسوء، الحرب أو السلم.³

¹ سالم عبد الله علوان الحبسي، مرجع سابق، ص 29.

² بن جامع لمياء، إستراتيجية الاتحاد الأوروبي في إدارة الأزمات الشرق الأوسط (القضية الفلسطينية نموذجا) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة بسكرة، 2010، ص 9.

³ أخيارهم عبد الله احمدن، "التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات، دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا"، مذكرة مقدمة لنيل

شهادة الماستر، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة بسكرة، 2013، ص 18.

أما الأزمة الدولية فيعرفها روبرت نورث (robert north) هي عبارة عن تصعيد حاد للفعل ورد الفعل، أي هي عملية انشقاق تحدث تغيرات في مستوى الفعالية بين الدول، وتؤدي إلى إنكفاء درجة التهديد والإكراه، كما يعرفها (john spanir) جون سبانير " موقف تطالب فيه دولة ما بتغيير الوضع القائم، وهو الأمر الذي تقاومه دولة أخرى ما يخلف درجة عالية من احتمال اندلاع الحرب.¹ وكذلك تعرف الأزمة "عبارة عن مصيبة حصلت قد تكون متوقعة الحدوث وقد تكون غير متوقعة، حلت بالمنظمات والهيئات والمؤسسات الحكومية والوزارية والأجهزة الإدارية في الدولة.²

كما تعرف الأزمة بأنها: خلل يؤثرها ماديا على النظام كله كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام.

وتعرف أيضا بأنها حدث مفاجئ (غير متوقع) يؤدي إلى صعوبة التعامل معه، ومن ثم ضرورة البحث عن وسائل، وطرق لأدواته بشكل يحد من آثاره السلبية³ بناء على التعريفات يمكن الخروج بعدة عناصر إجرائية تدخل في تعريف الأزمة وهذه العناصر هي:

- الأزمة نقطة تحول
- تتطوي الأزمة على مخاطر و فرص في وقت واحد
- تحدث الأزمات في ظروف عدم التأكد و شح المعلومات
- كل أزمة فريدة من نوعها ولا بد من معاملة كل أزمة على اعتبار أنها فريدة مهما تشابهت الظروف.
- تجر الأزمة معها أزمات متلاحقة .
- تؤدي الأزمة إلى صعوبة في عملية اتخاذ القرارات .

¹ أمينة سالم، مرجع سابق، ص 12-13.

² محمد سرور الحريري، إدارة الأزمات السياسية واستراتيجيات القضاء على الأزمات السياسية الدولية، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع 2012-1433، ص 86.

³ أمينة سالم، مرجع سابق، ص 32.

• ترتبط الأزمة ارتباطا وثيقا بالبيئة المحيطة.¹

وبعدما تم عرض بعض التعاريف المختلفة للأزمة، وعناصرها ننطلق لتحديد المفاهيم المرتبطة بالأزمة:

المشكلة: هي أو مانع يحول بين مفهوم الأزمة و المشكلة والكارثة الذي يسعى إلى تحقيقه وتعتبر عن حدث له شواهد وأدلة يقدر بوقوعه² بشكل تدريجي غير مفاجئ .والعلاقة بين المشكلة و الأزمة وثيق الصلة فالمشكلة قد تكون سبب الأزمة ولن تكون الأزمة في حد ذاتها.

أما الأزمة : فهي حدث مفاجئ غالبا غير متوقع مما يؤدي إلى صعوبة التعامل معه ومن ثم ضرورة البحث عن وسائل وطرق الإدارة الموقف بشكل يقلل آثاره ونتائجه السلبية.³
بينما الكارثة: فعرفها السيد عليوة هي أحد أكثر المفاهيم التصاقا بالأزمات وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون أزمة بحد ذاتها و تعتبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلا و عزم عنها ضرفي الماديات أو كلاهما معا.⁴

و على ما تقدم نستطيع أن نحمل الفروقات بين مفهومي الأزمة و الكارثة على النحو التالي:
الأزمة أعم و اشمل من الكارثة تعني الصغيرة والكبيرة منها , المحلية والخارجية أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل و الخسائر الكبيرة في الأرواح و الممتلكات اللازمات مؤيدون داخليا و خارجيا وأما الكوارث وخاصة الطبيعية منها لا يكون لها مؤيدون.

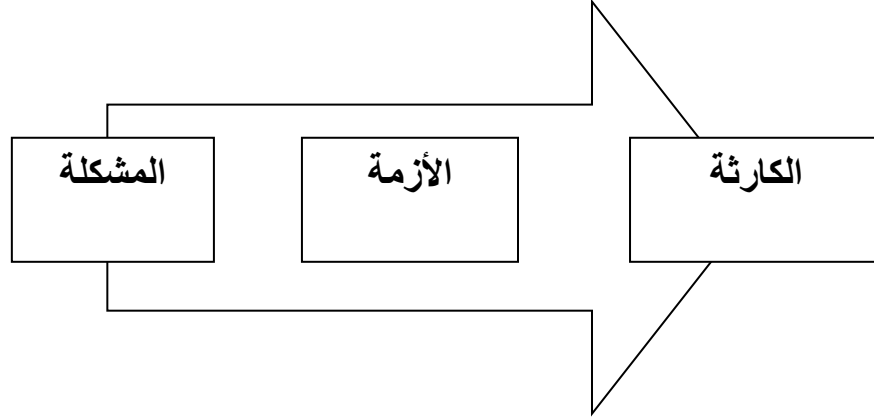
¹ ولد صديق ميلود، ملخص محاضرات إدارة أزمات التنمية والتخطيط الاستراتيجي قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة سعيدة، 2013-2014، ص11.

² أمينة سالم، مرجع سابق، ص11.

³ سالم أمينة، مرجع سابق، ص32.

⁴ عليوة السيد، إدارة الوقت والأزمات، عمان: دار الفكر والنشر والتوزيع، ص21.

الشكل رقم (1.5) يوضح الأزمة و المفاهيم المرتبطة



المصدر: سالم أمينة، مرجع سابق، ص 33

هذا الشكل التوضيحي يعكس الأتي أن الأزمة في الغالب يسبقها المشكلة تعجز عن غدارتها بشكل رشيد و منهجي فتتحول إلى الأزمة إلى كارثة، و بالتالي فإننا السهم هو سوء الإدارة الذي يؤدي إلى تفاقم المشكلة و الأزمة لكارثة.

هناك مجموعة من المفاهيم التي تشابه مع الأزمة في بعض العناصر إلا أنها ليست مرتبطة بها كالمشكلة و الكارثة التي كما موضح بالشكل أن الأزمة تمثل مرحلة وسطية بينهم ومن أهم هذه المفاهيم :

الواقعة: وهي شيء حدث و انقضى أمره، وهي خلل في مكون أو وحدة أو نظام فرعي من نظام أكبر و مثل ذلك حدوث خلل في إحدى الصمامات أو المولدات في مفاعل نووي لم يترتب عليه حدوث تهديد لنظام المفاعل في أكمله، خاصة وقد تم إصلاح العطل.

الصدمة: شعورا فجائيا حادا نتيجة تحقق حادث غير متوقع الحدوث، أو مطلوب إحداثه، وهو شعور مركب بين الغضب و الذهول والخوف.¹

الحادث: وقد عرفه كل من السيد عليوة و حواش بأنه : شيء مفاجئ عنيف ثم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه وقد نجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلا و غنما يكون فقط أحد نتائجه.¹

¹ سالم أمينة، مرجع سابق، ص 34.

أسباب الأزمة:

- هناك جملة أسباب لأزمة بأنواعها المختلفة :
- ضعف الإمكانيات المادية ,التكنولوجية , البشرية
- اللامبالاة في مواجهة المشكلات
- تعارض المصالح
- انعدام الثقة²
- التسرع في اتخاذ القرارات
- ضعف القيادات
- عدم فعالية الاتصالات
- ضعف التنظيمات الغير رسمية
- جمود النظم الإدارية
- عدم الاهتمام بالجوانب الإنسانية
- عدم الاهتمام بالتدريب³

مراحل الأزمة :

تتعدد المراحل التي تمر بها الأزمة، و تختلف هذه المراحل باختلاف الأزمات من حيث أطرافها، وموضوعها و أسبابها و معالجتها.⁴

بري الحضري إن هناك خمس مراحل رئيسية لتطور أزمة هي:

¹ محمود جاب الله، إدارة الأزمات، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص35.

² العزاوي نجم، اثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات، بحث مقدم إلى مؤتمر العالمي الدولي السابع يعقد في جامعة الزرقاء الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية تحت عنوان "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال" التحديات، الفرص، الآفات، 2009، ص10.

³ العزاوي نجم، مرجع سابق، ص10-11.

⁴ سالم أمينة، مرجع سابق، ص20.

1- مرحلة الميلاد :

وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور الأول مرة في شكل (إحساس) مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى سيصل إليه الأزمة غالبا لا نشأ في فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم¹

ومن هنا يكون متخذ القرار و خبرته و مدى بصيرته هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد ويكون محور هذا التعامل."هو تنفيس الأزمة" إفقادهذا مذكرات النمو، ومن ثم تجميدها أو الفضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خسارة أو دون أن نصل حداثها إلى درجة الصدام العنيف .

2- مرحلة النمو و الاتساع:

وتنشأ نتيجة لعدم معالجة مرحلة الأولى الميلاد في الوقت المناسب ،حيث تأخذ الأزمة في النمو و الاتساع من خلال نوعين من المحفزات هما :

- مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد
- مغذيات ومحفزات خارجية استقضتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة مع دفع جديدة، وقدرة على النمو واتساع.²

3- مرحلة النضج:

تعد من أخطر مراحل الأزمة ،ومن النادرات تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة وتحدث عندما يكون القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف و الاستبداد براءة والعلاقة

¹ محسن احمد الخيضري، ادارة الازمات، منهج اقتصادي اداري لحل أزمات على المستوى الاقتصادي القومي والوحدات الاقتصادية، القاهرة: مكتبة مدولي 2003،ص75.

² محسن احمد الحضيرى، مرجع سابق،ص41.

على ذاته أو إحاطة هذه الذات بالقدسية والتأليه ،وذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها ،ونصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها ،وهنا قد تكون الأزمة بالغة الشدة ، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار ، قد استطاع بدهاء تحويل اتجاه الأزمة إلى شيء وهمي تتفتت الأزمة عنده و تنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكل أو بآخر.¹

4- مرحلة الانحسار والتقلص :

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءا هاما من قوتها، على أن هناك بعض الأزمات تتحد دلها قوة دفع أخرى، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه و تصبح الأزمات في هذه الحالة كأمواج البحر، موجة تدفع وراء موجة.²

5- مرحلة الاختفاء:

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل، شبه كامل قوة النفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها و ينتهي الاهتمام بها و الحديث عنها إلا أنه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلا من سلبيات.³

وفي هذا الإطار نستطيع التطرف إلى مفهوم إدارة الأزمة من خلال مجموعة من عناصر أهمها تعريف إدارة الأزمات .

وردت تعريفات كثيرة لإدارة الأزمة تناولتها الدراسات و البحوث المتخصصة فثمة من يرى أن إدارة الأزمات تعني بالأساس "كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية و الإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها و الاستفادة من ايجابياتها"⁴ و قد عرفها بعض الباحثين بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة من خلال الاستشعار و رصد المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد الإمكانيات المتاحة

¹ محمد الصيرفي، إدارة الأزمات، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع 2007، ص83.

² كامل عبد الوهاب، مرجع سابق، ص45.

³ محسن احمد الخضيرى، مرجع سابق، ص87.

⁴ محمد نصر، إدارة الأزمات، الإسكندرية مؤسسة شاب الجامعة، 2006، ص14.

لمنع الأزمات أو الإعداد للتعامل و إياها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة و الفاعلية و بما تحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة و لبنية العاملين مع ضمان العودة إلى الأوضاع الطبيعية في أسرع وقت و بأقل تكلفة ممكنة، و أخيرا دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج ومنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل و إياها مستقبلا مع محاولة إبراز الفائدة الناتجة منها بأقصى حد ممكن.¹

فقد عرف البعض إدارة الأزمة بأنها "مجموعة الاستعداد و الجهود الإدارية التي تبذل للمواجهة أو الحد من الآثار السلبية المترتبة على الأزمة "

عرف LITTLE إدارة الأزمات بأنها "نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب وقوعها و التخطيط للحالات التي يصعب تجنبها، بهدف التحكم في النتائج و الحد من الآثار السلبية" كما عرف تشيس CHASE إدارة الأزمات بأنها: "الخطوات التي تتخذ لتقليل مخاطر حدوث الأزمة"²

أما عبد الرحمن توفيق فقد عرف إدارة الأزمات بأنها "فمن القضاء على جانب كبير من المخاطر و عدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك و مقدراتك" وقال أيضا بأنها "التخطيط لما قد لا يحدث"³

و في تعريف آخر ينظر لإدارة الأزمات "بأنها جهود منسقة و منظمة تقوم بها المنشآت بهدف الوقاية من الأزمات المحتملة و التعامل معا ما يحدث من أزمات، أو التعلم و الاستفادة من تلك الأزمات"⁴

فإدارة الأزمة هي عملية تخطيط الإستراتيجي تستلزم قيام إدارة المنظمة باتخاذ مجموعة من القرارات في ظروف يسودها التوتر و عدم التيقن في وقت محدد تستهدف الاستجابة السليمة

¹ سالم عبد الله علوان الحسبي، مرجع سابق، ص30.

² سالم أمينة، مرجع سابق، ص39.

³ أخيارهم عبد الله احمد، مرجع سابق، ص31.

⁴ موكيل عبد السلام، محاضرات إدارة الأزمات التنمية والتخطيط الاستراتيجي، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

جامعة سعيدة، 2016-2017.

لإحداث الأزمة ومنع تصاعدها، و التقليل من نتائجها السلبية إلى أقل حد ممكن بما يسمح للمنظمة بامتلاك قدر أكبر من السيطرة على مقدراتها و تزيل المخاطر في اتجاه استعادة أوضاعها الطبيعية.¹

من خلال هذه التعريفات المختلفة يمكن تحديد عناصر إدارة الأزمات بما يلي:

- عملية إدارية خاصة تتمثل في الإجراءات الاستثنائية تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية.
- استجابات إستراتيجية لموافق الأزمات.
- تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفاء المدربة تدريباً جيداً في مجال الأزمات .
- تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى حيث الوفرة التي تتحقق من خلال إدارة الأزمة نريد إلى حد كبير على تكاليف مواجهة الأزمة.
- إنها عملية إدارية تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار.²

ولإدارة الأزمة جانبان متكاملان و متلازمان و متداخلان، الجانب الأول هو الجانب الوقائي أو الإدارة الوقائية التي تهدف إلى اكتشاف النذر و العلامات و العوامل والأسباب المؤدية إلى نشوء الأزمات و محاولة إزالة هذه الأسباب و التعامل معها قبل ميلاد الأزمة و انفجارها، و الجانب الثاني لإدارة الأزمات يتعلق بكيفية مواجهة الأزمات بعد ظهورها إلى سطح الأحداث في مرحلة ما من مراحل تطورها وهذا ما يطلق عليه الغدارة العلاجية للأزمات، الإدارة الوقائية تستلزم أدوات و أساليب علاجية، والإدارة العلاجية هي إدارة وقائية

¹ علي عجوة و كريمز فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ، ط1، القاهرة: عالم الكتب 2005، ص175.

² بلال خلف السكارنة، إدارة الأزمات، ط1، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2015، ص26.

بدرجة ما، ولذلك فإن هذين الجانبين م الغدارة مكملا لبعضهما و ضروريان بالدرجة نفسها للإدارة الناجمة للأزمات.¹

وفي هذا الصدد ينبغي التمييز بين مفهومين و إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمات فإدارة الأزمات تعني كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العملية و الإدارية المختلفة و تجنب سلبياتها، و الاستفادة من إيجابياتها، وهو عمل متكامل شامل يستمد شموله من شمولية الأزمة وامتدادها للتغلب عليها و أيضا في هذا الامتداد في حين إن الإدارة بالأزمات و إيجادها من عدم كوسيلة للتغطية و التمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري فنيسان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر و أشد تأثيرا، بحيث تغطي الأزمة الحديدة المفتعلة على المشكلة القائمة.²

المطلب الثاني : متطلبات إدارة الأزمات و أدواتها

الفرع الأول : متطلبات نجاح إدارة الأزمات

أورد الباحثون في إدارة الأزمات عدة متطلبات منها :

- تنمية وتطوير الأداء السياسي والإداري واعتماد الأساليب العلمية في أداء وظائف الإدارة .
- حسن اختيار القيادات الإدارية من حيث كفاءتها ومهارتها وسماتها وتفاعلها مع الأحداث ومع بقية التنظيمات الرسمية والاجتماعية .
- إيجاد وتطوير و نظم المعلومات والاتصال و التنسيق الفعالة ، فالمعلومات و قنواتها ونظم تحليلها و حسن استخدامها هي الأساس في صنع واتخاذ القرارات الأزمومية المرشدة

¹ سعد بن علي الشهراني، إدارة عمليات الأزمات الأمنية، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2014م - ص 21-22

² عيشوش فريد، الاتصال في إدارة الأزمات (حوادث مرور نموذجاً) الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط2011،

- تكوين فريق إدارة الأزمات و تدريبها و تحديثها باستمرار، مع الاستفادة والتعلم المستمر من الأزمات الداخلية و الخارجية وعمل الفرضيات المسبقة وتفعيل نظم اكتشاف النذر والعلامات المؤدية بالأزمات المختلفة .
- وضوح الواجبات و الوظائف و المسؤولية الأزمومية و تحديدها و دعم القيادات الإدارية و الميدانية واعتماد وحدة الأمر والقيادة و تسلسل السلطات و نطق الإشراف.¹
- تفعيل وظائف الإدارة الوقائية على مستويين السياسي و الإداري بحيث يكون هذا الجانب من إدارة الأزمات أحد أهم الوظائف الإدارية فعلا في الاكتشاف و المنع و الوقاية من الأزمات في جميع كيانات المنظمة الحكومية ر غير الحكومية و ذلك من خلال قراءة الأحداث ر جمع المعلومات والاستقراء واستشراف المستقبل ومعرفة العوامل والأسباب و البيئات الخاصة للأزمات والتعامل معها في مرحلة النشوء والكمون ،لكي لا تصبح أزمة تهدد الكيان الإداري و ربما المجتمع و الدولة.²

الفرع الثاني: أدوات ووسائل إدارة الأزمات

تعددت أدوات ووسائل إدارة الأزمة، وهي ليس جميعها من ذات طبيعة واحدة وهي تطبق سواء على الأزمات الداخلية و الخارجية بحسب الأحوال وتتنوع بين وسائل الدبلوماسية، القوة العسكرية... وغيرها.³

أولا: القوة السياسية والدبلوماسية :

هي إحدى الأدوات التي تستخدمها الدولة لمعالجة الأزمات وإدارتها قبل حدوث الأزمة وبعد انتهائها من أهم المسؤوليات العمل السياسي و الدبلوماسي أثناء معالجة وإدارة الأزمة اختيار

عبد الرزاق الدليمي، العلاقات العامة وإدارة الأزمات، ط1، العربية الثانية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،

¹2010، ص167.

²سعد بن علي الشهراني، مرجع سابق، ص24.

³بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص117.

التوقيت المناسب للإجراءات التالية: (تصريحات القيادة السياسية -البيانات السياسية واحتجاج لدى الخصوم في الأزمة -دفع المندوبين لدولة الصديقة و الحليفة -سحب السفراء أو تخفيض الساعات الدبلوماسية طلب الوساطة من الدول الصديقة - اللجوء إلى المنظمات الدولية - تنشيط الحملة الإعلامية إبراز المرونة والتشدد والتلويح باستخدام القوة - القبول بحل وسط- طرد بعثات دول الخصم...)¹

ثانيا: القوة العسكرية :

أي الإدارة العسكرية ممثلة في القوات المسلحة للدولة في حالة الأزمات الدولية وأزمات الإرهاب الدولي من ناحية أو بمساعدة قوات الشرطة المحلية في حالة أزمات الداخل من ناحية أخرى² ويمكن أن يكون دور القوة العسكرية كأداة من أدوات ووسائل إدارة الأزمة كآتي:

- تصريحات تعبر عن نوايا استخدام وسائل الردع أو الاتجاه السلمى .
- المناورات التدريبية .
- تحركات وحشد قوات أو تخفيض الحشد.
- واتفاقات دفاع مشترك مع دول صديقة أو خلفية.
- زيارة القادة للجبهة .
- اجتماعات القيادات السياسية مع القيادة العسكرية .
- تعيين قيادات جديدة أو دعم القيادات الحالية بها يوحى بتشكيل قيادة الإدارة صراع المسلح .
- التعبئة الجزئية أو الشاملة للقوات المسلحة .
- إجراء و التكثيف الاستطلاع وتنفيذ احترافات جوية للمجال الجوى للدولة طرف الأزمة.

¹ السيد عليوة، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، ط1، القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، 2003، ص 121.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص117.

- تنفيذ العمليات خاصة أو عسكرية محدودة او شاملة.

ثالثا: القوة الاقتصادية

تضخم دور أهمية القوى الاقتصادية في العلاقات الدولية وأصبحت المعونة الاقتصادية التي تقدم للدول العناصر الرئيسية في العلاقات الدولية و تستخدم كأدوات للترغيب أو الترهيب. ويمكن استخدام القوة الاقتصادية كأداة من أدوات وسائل الأزمات من خلال (المقاطعة الاقتصادية - طرد العمالة - عرقلة أو إيقاف الاتفاقيات والمشروعات في التجارة أو السياحة - المنافسة الاقتصادية - فرض قيود على السلع المصدرة إلخ

رابعا: وسائل الإعلام

نتيجة للتطور التكنولوجي الهائل في وسائل الاتصال وأجهزة الإعلام فرضت الحرب النفسية و الدعائية ذاتها كأداة من أدوات ووسائل إدارة الأزمات وذلك من خلال وسائل مختلفة، هذا ونعمل وسائل الإعلام المختلفة في تنسيق كامل مع الإدارات والوسائل الأخرى لإدارة الأزمة.¹

المطلب الثالث: مراحل وأساليب إدارة الأزمات.

الفرع الأول: مراحل إدارة الأزمات.

كما أن هناك مراحل لازمة هناك مراحل لإدارة الأزمة، قد تتزامن مع أو تلاحق مراحل تطور الأزمة نفسها و يمكن توصيف هذه المراحل التي تحدد الوظائف الرئيسية لإدارة الأزمات، على النحو التالي:²

1- مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار: المبكر ترسل الأزمة قبل حدوثها بوقت طويل إشارات تحذيرية مبكرة ومتتالية ومتكررة بصورة دائمة، وما لم يوجد الاهتمام الكافي بهذه الإشارات فمن المحتمل جدا أن تقع الأزمة، وتمثل إشارات الإنذار المبكر مشكلة حيث يستقل

¹ السيد عليوة، مرجع سابق، ص 121-122.

² سعد بن علي الشهراني، مرجع سابق، ص22.

المديرون العديد من أنواع الإشارات في نفس الوقت ،ويكون من الصعب عليها عندئذ النقاط الإشارات الحقيقية و الهامة، بالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدا، وعلى سبيل المثال قد تكون الكتابة على الجدار أو في بعض الأماكن الخاصة مثلا تعبيراً عن غضب في صدور بعض العاملين ،أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقاً.¹

2- مرحلة الاستعداد و الوقاية: يعتبر الاستعداد و الوقاية وظيفة مستمرة أيضا من الوظائف الرئيسية لإدارة الأزمات لتكون الأجهزة المعنية في حالة تأهب واستعداد دائم للتعامل مع الأزمات في مرحلة ما من مراحل تطورها.²

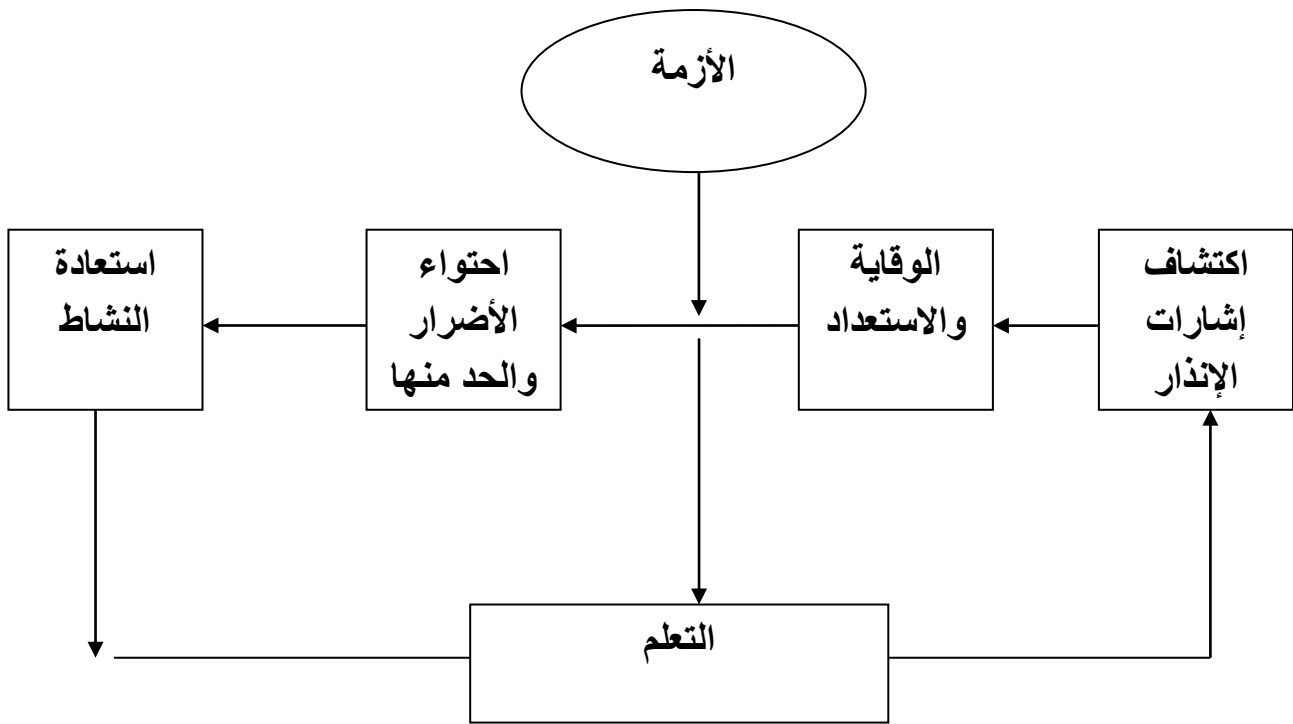
3- مرحلة احتواء الأضرار والحد منها: وفي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها، و فيها يتم تحويل الخطة الإستراتيجية للعلاقات العامة للأزمة إلى خطة تكتيكية فنية بين الإستراتيجية و بين البرامج الاتصالية التنفيذية للحد من اتساع نطاق الأزمة و الأضرار الناتجة عنها، وذلك باستخدام وسائل اتصالية.³

¹ عيشوش فريد، مرجع سابق، ص99.

² سعد بن علي الشهراني، مرجع سابق، ص23.

³ عيشوش فريد، مرجع سابق، ص100.

شكل رقم، (1-6) يوضح مراحل إدارة الأزمات



المصدر: علي عوجة وكريماز فريد، مرجع سابق، ص 177

4- مرحلة استعادة النشاط:

وفيها نستمر الجهود الاتصالية والإدارية للمنظمة لإعادة العمل إلى وضعه الطبيعي المعتاد قبل وقوع الأزمة.

5- مرحلة التعلم: وهي المرحلة الأخيرة وهي بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل.¹

¹ علي عوجة وكريماز فريد، مرجع سابق، ص 176.

الفرع الثاني: أساليب ادارة الأزمات

تتعدد أساليب مواجهة الأزمة ،ويختلف أسلوب التعامل و اياها باختلاف المواقف و اختلاف السياسية و الإمكانيات . و هناك أساليب عامة للتعامل و الأزمة نذكر منها:¹

1- الأسلوب الإكراهي :

يعتمد هذا الأسلوب على استخدام القوة لإجبار الخصم على التراجع عن موقفه و يتضمن عدم الرضوخ للمطالب الخصوم أي كان حجم التهديد الذي يمثلونه و يعتمد على قدرة المنظمة على تحمل الخسائر وإيقاع العقاب على عناصر تنفيذ الأزمة ،ممن يمكن القبض عليهم من المخططين وكل من لهم علاقة بها.

وهنا أسلوبان للإكراه هما: الأسلوب القولي، والأسلوب الفعلي.²

أ- الأسلوب القولي: ويتم من خلاله:

1/أ وإما بالتهديد الواضح:

وهو الذي يحدد الحد الأقصى للمصادقية، ولكن بعبه انعدام المرونة حيث يضع أمام المهدد التزاما بتنفيذ تهديده.³

2/أ- أو بالتهديد المناهض:

و الذي يضمن حرية الحركة في اختيارات البدائل ولكنه يقلل من المصادقية .

ب- السلوك الفعلي:

والسلوك الفعلي فيعني عملية تصعيد فعلية للضغط على الخصم ،مثل توجيه أعمال شبه عسكرية أو تنفيذ عملية خاصة وللأسلوب الفعلي أشكال وإجراءات متعددة وهو ينهي الأزمة بأسرع وقت ممكن، من دون إطالة زمنها إلا أنه لا يمثل أفضل الأساليب نظرا إلى فداحة

¹ عبد الرزاق الدليمي، مرجع سابق، ص166.

² سالم عبد الله الحبسي، مرجع سابق، ص40-41.

³ السيد عليوه، مرجع سابق، ص119.

أثاره في الكثير من الأزمات، وخاصة في خسائر الأرواح و مثال السلوك الفعلي، الأزمة التي حدثت في الأول من سبتمبر عام 2004 عندما قامت مجموعة من المتمردين الشبان باحتجاز حوالي 2000 طالب وطالبة تتراوح أعمارهم ما بين السابعة و الثامنة عشرة، في مدرسة ستلان بجنوب روسيا و انتهت الأزمة على نحو مفاجع .باقترام قوات الأمن الروسية.¹

2- أسلوب التساومي التوفيقي:

ويمثل مجموعة من التصريحات أو الأفعال التي تسعى إلى التوفيق بين المصالح أطراف الأزمة من خلال حل وسط أو تنازلات متبادلة بهدف الوصول إلى معالجة أو تسوية سليمة ومرضية لجميع الأطراف، وعند إتباع هذا الأسلوب يقوم أحد الأطراف بتقديم تنازلات أكبر دون إلحاق ضرر جوهري بمصالحه بحيث تحقق التسوية المرجوة بأقل قدر من التنازلات و عادة ما يستخدم هذا الأسلوب في الحالات الآتية :

- إذا كانت تكلفة تصعيد الأزمة أكثر مما تتحمله إمكانية الدولة
- عند حدوث تغيرات في المجال الداخلي أو الخارجي بتحمل استمرار تصعيد الأزمة امر غير مرغوب
- عندما تفشل الدولة في تحقيق أهدافها من خلال تصعيد الأزمة.²

3- أسلوب التساوم الإقناعي:

هو الأسلوب الجمع بين أدوات الضغط الإكراهي و أدوات الضغط التوفيقي فقد ثبت الجمع بين استخدام الضغط و التوفيق، بشكل متناسق يحقق النهاية سنوية مقبولة لكل واحد من الطرفين، فا الاقتصار على الضغوط الإكراهية المتصاعدة، يعني تصعيد أساليب الضغط

¹ سالم عبد الله الحبسي، مرجع سابق، ص41.

² السيد عليوة، مرجع سابق، ص120.

الإكراهي، ومن ثم فقد يؤدي إلى كارثة و كذلك فإن الأسلوب العكسي القائم على استخدام أدوات التوفيق غير مضمون النتائج.¹

و يمكننا القول بأن كل أسلوب من أساليب إدارة الأزمات له جوانب ايجابية و أخرى سلبية و على القيادة السياسية إعطاء التوجيهات بالأسلوب الأمثل للمواجهة وفقا للظروف و الإبعاد وموازن القوى و يتولى القائمون على إدارة الأزمة بالجوانب التقنية في تنفيذ التوجهات وإنهاء الأزمة.²

المطلب الرابع: مقومات وعوامل إدارة الأزمات

الفرع الأول: عوامل نجاح إدارة الأزمات

ليتم إدارة الأزمات، يجب عليها أن تقوم بـ:

1- إدراك أهمية الوقت:

إن عنصر الوقت هو أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، وهو العنصر الذي تشكل قدرته خطرا بالغا على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معه إذا عامل السرعة مطلوب لاستعاب، الأزمة و التفكير في البدائل و اتخاذ القرارات المناسبة.

2- إنشاء قاعدة من المعلومات:

هذه القاعدة يجب أن تكون شاملة ودقيقة وخاصة بكافة أنشطة المؤسسة، و كافة الأزمات و المخاطر التي قد تتعرض لها، وآثار تداعيات ذلك على مجمل أنشطتها، ومواقف الأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل.

3- توافر نظم إنذار مبكر:

وتتسم هذه النظم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها، وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار.

¹ سالم عبد الله علوان، مرجع سابق، ص 41-42.

² محمد محمد محمد عنب، التحقيق والبحث الجنائي في إدارة الازمات والكوارث، عمان: دار ابو المجد للطباعة،

2012، ص143.

4- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات:

إن عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات لمنع حدوث الأزمة أو مواجهتها إن حدثت، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات.¹

5- نظام اتصال يتميز بالكفاءة والفعالية:

لقد اثبتت دراسات وبحوث الأزمة، والدروس المستفادة من إدارة الأزمات والكوارث العديدة، أن الاتصالات تلعب دورا بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المؤسسة، وبين المؤسسة والعالم الخارجي.

الفرع الثاني: مقومات إدارة الأزمات

يمكن أن نحدد أبرز مقومات الإدارة الفعالة للأزمات من خلال أدبيات الدراسة التي تطرقت لتلك المقومات ما يلي:

1- تبسيط الإجراءات وتسهيلها:

لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، وأيضا لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع وحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الأزموي ومعالجته.

2- إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية:

¹ مصطفى يوسف كافين، العلاقات العامة وإدارة الامزمات والمراسيم، ط1، الاردن: دار اسامة للنشر والتوزيع، 2016،

لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار العشوائية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها و يقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية هي:

- التخطيط
- التنظيم
- التوجيه
- المتابعة¹

3- تقدير الموقف الأزموي:

لا بد أن يشمل تقدير الأزموي تحليلا كاملا لأسباب الأزمة و تطورها ،وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة ، و المساعدة لها ، والمؤثرة فيها ، ثم تقدير القدرات و الإمكانيات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عند إدارة الأزمة ، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعد الأزمة ،والنتبؤ باحتمالات تطور الأحداث و إمكانية السيطرة عليها.

4- تحديد الأولويات:

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

5- تفويض السلطة:

بعد تفويض السلطة " قلب" العملية الإدارية النابض وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات ومن ثم ينظر تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواء في إدارة الأزمات أو في نطاق المهام الأزموية، ويتطلب تفويض السلطات ،منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود، وفي وقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام و الأنشطة التي يتوقع منه انجازها.

¹ بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص105.

6- فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر:

تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة والسلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف.

7- الوفرة الاحتياطية الكافية:

الأزمة تحتاج إلى الفهم الكامل لإبعاد الموقف عن التواجد في موقع الأزمة، كما تحتاج إلى الدعم المادي و المعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث إضافة إلى ما يمتلكه القطاع الخاص من معدات و إمكانيات كبيرة يمكن توظيفها، والاستفادة من¹ القوى البشرية المخلصة والتي من ممكن أن تساعد على عمليات إدارة الأزمة وإتاحة الفرصة و العمل التطوعي وفق أسس مدروسة.

8- التواجد المستمر في مواقع الأحداث:

لا يمكن معالجة أزمة وهناك بعبء للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار ،لذا فإن التواجد في مواقع الأحداث بأخذ أحد أسلوبين أساسيين هما:

أ- التواجد السري في موقع الأحداث.

ب- تأمين تدفق كم يناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات.

9- إنشاء مهمات خاصة:

وهذه تفيد أكثر من الجوانب الأمنية ،حيث أنه نظر التباين الأزمات واختلاف طبيعتها فإن من الضرورة إنشاء فريق المهمات الخاصة وذلك التدخل السريع عند الحاجة إليها على أن

¹ بلال خلف سكارنه، مرجع سابق، ص106-107.

يخضع هذا الفريق لتدريب خاص وعام حسب نوع وحجم المهمة، كما يجب الاستفادة من الدول الأخرى و ذات السبق في هذا المجال.

10- توعية المواطنين:

في الحقيقة لا يمكن مواجهة أي أزمة، بفاعلية دون الإعلام و توعية المواطنين والمقيمين بالدور المطلوب منهم إلى المساعدة على مواجهة الأزمة ،مما يتطلب إعداد و تنفيذ خطط إعلامية وتوعية في هذا الإطار كما يتطلب حملة إعلامية على كافة المستويات نستخدم كافة وسائل و أساليب اتصال الجماهيري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة والمساعدة التي تنتظر المواطنون تقديمها.

11- الخطط الإعلامية في أزمة:

تعد الخطة الإعلامية من أهم مقومات الأزمات ،ولأنه عندما يهمل الدور الإعلامي يكون لذلك انعكاس سلبي على عملية إدارة الأزمة ،لذا يقترح إزاء ذلك بعين متحدث رسمي على قدر الكفاءة و التأهيل والخبرة بحيث يتولى الإدلاء بكافة التصريحات من الأزمة.¹

المبحث الثالث: علاقة التخطيط الإستراتيجي بإدارة الأزمات

لتخطيط علاقة قوية بالإدارة فهو الذي يجعل العملية الإدارية هادفة لغرض ممكن التحقيق²

المطلب الأول: إطار نظري شامل لإدارة الأزمات من منظور التخطيط الإستراتيجي

يتأثر أي برنامج بمدى الضبابية في النسبية المحيطة ، و عندما يكون الاختلاف وعدم التأكد كبيرين ،فلا يمكن ان تتجح إستراتيجية تتجاهل البيئة ،و عند ما يزداد تعقيد البيئة ،فلا للخيارات الإستراتيجية من ان نعكس هذا ،ففي ظل الأجواء المشحونة بالغموض والتعقيد،تنشأ

¹ بلال خلف السكارنه، مرجع سابق،ص107-108.

² سالم أمينة ،مرجع سابق ، ص 122

الظروف المواتية لنشوء أزمة من نوع معين الأمر الذي يستدعي الشفافية و الرقابة المستمرة من قبل مختصين في هذا المجال و بالاستعانة بالتخطيط الإستراتيجي .

و تمر عملية التخطيط الإستراتيجي بعدة مراحل تبدأ بتحديد الأهداف و الإستراتيجيات والسياسات ثم العمل على تصميم و صياغة البرامج ثم تنفيذ تلك البرامج و أخيرا تقييمها للتأكد من مدى تحقيق الأهداف التي حددت مسبقا و من الضروري ان تشمل كل مرحلة من¹ مراحل الخطة الإستراتيجية هامش للأزمات التي تعطل سير المرحلة او تؤخرها . لذلك ينبغي الحرص أثناء إنجاز المراحل.²

الخطة التي تلمس المشكلات و محاولة منعها او معالجتها ان وقعت خلال مرحلة ما ،بل خطط للطوارئ كأن يتم تخصيص مبلغ معين لكل حدث (عائق) و متوقع و أيضا إجراءات لمعالجة ذلك العائق .

و لا يتم ذلك باستمرارية المسح البيئي لحصر و نقاط القوة و نقاط الضعف و الفرص و المخاطر و عندما نتمكن من تحديد المخاطر تصبح لدينا القدرة على مواجهتها توضع خطة للطوارئ تناسب كل وضع قائم على وحده .

المطلب الثاني: دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات

يعتبر التخطيط الإستراتيجي عامل و متطلب أساسي في إدارة الأزمات من خلال الدور الذي يلعبه و يمكن ذلك من خلال:

أ - تسهيل عملية التخطيط عملية التخطيط وضع الجداول الزمنية لها، و مراجعة الخطط التي تأتي من المديرين على طول خط السلطة للتأكد من صدقها و عدم التعارض بينها.

¹ جعفر سعيد ابراهيم أبو عقاب. إدارة الأزمات التنموية، كلية المجتمع قسم العلوم الإدارية جامعة الملك سعود الرياض 1429 ص24.

² أخيارهم عبد الله أحمد، مرجع سابق، ص49.

ب- دراسة العوامل البيئية و التنبؤ بهاو تشخيص آثارها الحالية و المحتملة على المنظمة والربط بين أهداف المنظمة و إمكانياتها و القيود و الفرص المتاحة لها ، حيث أن كثير ما تنقص المديرين المهارات الكافية لإجراء هذه التنبؤات .

ج- تحديد المشكلات الإستراتيجية ووضع البدائل المختلفة لمعالجتها

د- تقديم المنشورة للمديرين على طول خط السلطة أثناء عملية التخطيط و ذلك بتفسير التنبؤات و الفروض و البدائل المختلفة.

هـ - التقييم المستمر للإستراتيجية المنظمة و ذلك بناءا على كل من المعلومات التخطيطية و الرقابية بما يساعد على تحسين خوزة اتخاذ القرارات.

و- تهيئة المناخ التنظيمي المحيط بالمنظمة للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية ومحاولة تغيير هذا المناخ و ذلك بالتعاون مع أخصائي لإدخال التغيرات التنظيمية المطلوبة.

فالتخطيط الإستراتيجي يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء فعل منظم و فعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة فغير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة و في ذلك أوضحت دراسة خبير التجربة اليابانية في هذا الشأن ، أشار في دراسته إدارة الأزمات ، نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي و النموذج إلى كيفية معالجة الأزمات .

فالتخطيط الإستراتيجي لابد أن يكون نظام شامل و متكامل لتحديد خطوات العمل به من حيث السياسات و البرامج و الإجراءات .

إضافة إلى مسار المنظمة في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها و تلاقي عنصر المفاجئة المصاحبة لها¹.

فالتدريب عن التخطيط للأزمات بعد المسلمات الأساسية في المنظمات الناجحة، لهذا فإن دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات السيطرة على الأزمات بشكل أفضل.

المطلب الثالث: دور إدارة الأزمات في التخطيط الإستراتيجي.

يعتبر التخطيط الإستراتيجي مسؤولية الإدارة العليا في المنظمة فهي تقوم ب:

- 1- تحديد دور المنظمة في المستقبل .
 - 2- تحقيق تكييف المنظمة مع البنية الخارجية .
 - 3- وضع الخطوط الرئيسية للإستراتيجية .
 - 4- وضع و تهيئة المناخ اللازم لمشاركة الإدارة على كافة المستويات الإدارية والأخصائية الفنية في عملية التخطيط.
- ومن المهم مشاركة المديرين على طول خط السلطة في عملية التخطيط الإستراتيجي لمشاركتهم في أهمية كبيرة في نجاح تنفيذ الخطة و هذا يطلب تهيئة المديرين و تدريبهم، حيث تبين الدراسات انه كما زاد وعي المديرين و إدراكهم و فهمهم لعملية التخطيط الإستراتيجي، كلما كانت استجابتهم إيجابية للمشاركة في عملية التخطيط الإستراتيجي و نجاح الخطط الإستراتيجية المطلوبة عندما توضع موضع التنفيذ .

إهتم علم الإدارة بالتخطيط و الاستعداد لمواجهة الأزمات ، و الدراسات اهتمت بعملية اتخاذ القرارات أثناءها و أخرى تخصصت بأسلوب توفير المعلومات، وعملية الاتصالات، إبان الأزمة ، ومن ثم تعددت مفاهيمها ، و تركز بعضها في موقف الأزمة ، أو نتائجها

¹أخبارهم عبد الله أحمد ، مرجع سابق ، ص 49-50 .

الإيجابية أو السلبية وفي حذر الإطار ، كان الاهتمام بالإجراءات الوقائية أو الاستجابة المطلوبة .

حيث يبدأ النجاح في الإدارة اللازمة بالتخطيط الجيد لها و مراعاة تحديد الأهداف و التأكد من فهم الأفراد المحيطين بالأزمة لأبعادها ، و كذلك التنسيق مع الجهات الأخرى التي تتعلق بالأزمة ، مراعاة الدقة عند اتخاذ القرارات المختلفة ، إضافة الى إعداد سيناريوهات متعددة لمواجهة الأزمة و حلها وذلك بغرض ما يمكن ان يحدث من تطورات باستخدام أسلوب الانطلاق الفكري الذي يتيح إعطاء تصورات لمسارات مختلفة للأزمة و ردود الفعل الممكنة ، وتحليل النتائج التي تترتب عليها¹ .

¹أخيارهم عبد الله أحمد ، مرجع سابق ، ص 51-52

خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل تحديد المفاهيم التحليلية الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي و إدارة الأزمات ، بداية بمفهوم التخطيط الإستراتيجي الذي يعبر عن نظام متكامل لتحديد خطوات العمل به من حيث السياسات و البرامج و الإجراءات إضافة المنظمة في المستقبل من حيث الأعمال والأنشطة و رد الفعل لكل البنية الداخلية المتمثلة بالقوة و الضعف وأداء الشركة، والبنية الخارجية المتمثلة بالفرص و التهديدات .

أما في ما يخص إدارة الأزمات لا تتم بشكل عشوائي بل هي بناء خطة علمية و محددة بجدول زمني، و محدد و موضح فيها المسؤوليات و الأدوار و من ثم تتم إدارة الأزمة بشكل علمي مدروس، و هو ما أوجب العلاقة بين إدارة الأزمات و التخطيط الإستراتيجي الذي بدوره هو الآلية الأولى و اللازمة لإدارة أي أزمة بشكل منهجي سليم .

الفصل الثاني:

الجانب التطبيقي دراسة حالة

ديوان الترقية والتسيير العقاري بسعيدة

تمهيد:

إن مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري L.O.P.G.I لها أهمية كبيرة في المجتمع وتواصلها في التقدم تعددت الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها تدعيماً وتكاملاً مع عمليات إدارة أزمة السكن ويرتبط تطبيق هذه الاستراتيجيات لعدد من العوامل، منها طبيعة الأزمة وتأثيرها وكذلك طبيعة المنطقة أو الشركة وظروفها وسياساتها ومجال عملها.

وقد وظف الديوان العديد من الاستراتيجيات للتعامل مع أزمة السكن وهذا ما سنتطرق له في هذا الفصل من خلال التعرف على نشأة الديوان وفروعه وفي المبحث الثاني على طبيعة الأزمة السكنية وفي المبحث الثالث التخطيط الاستراتيجي لإدارة أزمة السكن.

المبحث الأول: تقديم الديوان

تعتبر مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية سعيدة ذات أهمية بالغة في الولاية لتسيير شؤون البناء ومراقبة الممتلكات السكنية لذا سنتطرق للتعرف على أكثر على المؤسسة.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الديوان

إن ديوان الترقية والترقية لولاية سعيدة الكائن مقره حي خاتر عبد القادر 32 مسكن ترقوي كان مؤسسة ذات طابع إداري أنشئ بموجب المرسوم رقم 76-143 المؤرخ في 23 أكتوبر 1976 ثم حول إلى مؤسسة ذات طابع اقتصادي بمقتضى المرسوم رقم 85-75 المؤرخ في 13 أبريل 1985 يتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي وخلال مرور سنوات عرف الديوان تطورات في نشاطاته وأنظمتها، صخر الديوان نشاطه الأولي في تسيير الممتلكات العقارية وترقية السكنات من جانب آخر.

وباعتبار الجزائر تشهد التطورات الاقتصادية والاجتماعية صار من الضروري التفكير في قانوني هام وذلك لتسهيل الحالات في مختلف المجالات الذي حول المؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-147 المؤرخ في 12 ماي 1991 الذي غير الطابع القانوني للديوان فعدل وأكمل المرسوم رقم 08-09 المؤرخ 2 جانفي 1993 الذي نص على النظام داخلي للمؤسسة.¹

¹ وثائق مقدمة من المؤسسة (ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سعيدة)

المطلب الثاني: فروع الديوان ومهامها

يتكون ديوان الترقية والتسيير العقاري من ستة (06) دوائر لكل دائرة مصالح ومهام في المؤسسة:

1. دائرة الإدارة العامة.

2. دائرة التنمية والترقية والحفظ العقاري.

3. دائرة التحكم في إنجاز المشاريع.

4. دائرة التسيير وصيانة الممتلكات.

5. دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة.

6. دائرة المالية والمحاسبة.

يتم تسيير هذه الدوائر والوحدات من طرف السيد المدير ومستشاره ومن رؤساء الدوائر.

1- الإدارة العامة:

المدير العام:

وهو الشخصية الإدارية العليا في المؤسسة تتوفر فيه الكفاءة وكيفية أداء الأعمال المخولة يعتبر المسؤول عن تسيير شؤون المؤسسة من ناحية المالية والإدارية تهتم بالقضايا الداخلية والخارجية، حيث يقوم بإختيار الأعضاء التابعين له حسب الكفاءة والخبرة وتكمل مهامه في¹:

- ينفذ قرارات مجلس الإدارة وهو المسؤول عن السير العام للوكالة التي يمثلها أمام القضاء.

¹ وثائق مقدمة من المؤسسة (ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سعيدة)

يمارس السلطة السلمية على كافة مستخدمي الوكالة.

- يقوم بالاقترح التنظيمي الداخلي للمؤسسة عن المجلس الإداري الذي يقوم عند هذا الأخير بالمصادقة عليها.

ويمثل أعلى هيئة على مستوى المؤسسة بعد المجلس الإداري للقيام بوظيفة الأمانة العامة.

الأمانة العامة:

تعلب هذه الأخيرة دورا هاما في المؤسسة ومن أهمها يلي:

البريد الصادر: وهو كل ما تقوم بإرسال المؤسسة إلى المصالح المعنية كالبداية بمختلف فروعها.

البريد الوارد: وهو ما تستقبله المؤسسة من رسائل تتضمن (فاكس، مواعيد، الاجتماعات، بالإضافة إلى المواضيع المختصة في حل مشاكل عقارية ما بين الزبائن والمؤسسة وكذا المؤسسات الأخرى مثلا: مديرية أملاك الدولة والوكالة العقارية.

ومن بين مهام الأمانة العامة:

- استقبال المكالمات الهاتفية.
- استقبال الزبائن الوافدين إلى المؤسسة مع تحديد مواعيد لهم.
- تحويل المكالمات الهاتفية للمدير العام.¹
- استقبال المكالمات من جميع المصالح ذات العلاقة مع المؤسسة.
- تحويل المكالمات الهاتفية إلى فروع أخرى.

¹ وثائق مقدمة من المؤسسة (ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سعيدة)

تنظيم الملفات:

من بينها رسائل الصكوك، جداول الإرسال ووضعتها في سجل التوقعات لتقديمها إلى المدير قصد الحصول على الموافقة.

- تمرير ورقة الحضور على العاملين بالمصلحة قصد التوقيع بالإضافة إلى نسخ كل ما يستحق من الوثائق.

- يوم العقود التجارية باسم المؤسسة.

مساعد المدير:

وهو الشخصية الثانية بعد المدير يقوم بمساعدته في القضايا التي تتعلق بالمؤسسة كما يهتم بشؤونها حيث له المسؤولية الأولى عند غياب المدير العام وينوب عنه في تسيير المؤسسة عون عنه.

وهم ثلاثة مساعدين في المجالات الثلاثة:

أ- مساعدة المدير في الشؤون القانونية والمنازعات:

وهو بمثابة مستشار للمدير يقوم بمساعدته في القضايا التي تتعلق بالمؤسسة كما يهتم بشؤونها القانونية وحماية ممتلكاتها والدفاع عن القضايا الخاصة بالممتلكات أمام المحاكم ويعتبر المستشار القانوني للمؤسسة.

ب- مساعدة المدير مكلف بالإعلام الآلي والاتصالات:

يقوم هذا الأخير بالوقوف على كل اجراءات البرمجة في الإعلام الآلي على مستوى المؤسسة.¹

¹ وثائق مقدمة من المؤسسة (ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سعيدة)

ج- مساعد المدير في التسيير الداخلي:

يراقب هذا الأخير كل صغيرة على مستوى التسيير الداخلي للمؤسسة ويبدى اقتراحات للمدير العام.

2- دائرة التنمية والترقية والحفظ العقاري:

أ- مصلحة الترقية العقارية والحفظ

هي مصلحة تقوم بتحديد العقار المتحصل عليه ومساحته ومقره بالنسبة للأفراد الحاصلين على سكنات أو قطع أراضي داخل البلدية أو الولاية وبهذا يكون الاتصال مع المؤسسة للحصول على سكن أو قطعة أرض أولاً.

ب- المصلحة التجارية:

وهي تخضع وتختص هذه الدائرة في إنجاز وبيع السكنات الترقية والمحلات عن طريق إبرام عقود الحجز مع الراغبين في امتلاك مسكن أو محل تجاري.

3- التحكم في إنجاز المشاريع:

تعتبر هذه الدائرة هي الوحدة التقنية للديوان وهي المكلفة بمتابعة إنجاز المشاريع السكنية وتحتوي على ثلاث مصالح:

أ- مصلحة الدراسات والبرمجة:

تتكفل هذه المصلحة ب:¹

- تقديم العروض الهندسية للمسابقات.

- متابعة دراسات المشاريع المختارة.

¹ وثائق مقدمة من المؤسسة (ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سعيدة)

- التنسيق بين كل الهيئات العمومية المعنية في إنجاز المشاريع من إدارة مسح الأراضي مديرية السكن والتجهيزات العمومية، مديرية البناء والعمران...إلخ.

- المصادقة على المشاريع المنجزة.

ب- مصلحة الصفقات:

تقوم هذه المصلحة بـ:

- الإعلان عن المناقصات لدراسة المشاريع.

- دراسة وتقييم العروض من الدراسات المقترحة واختيار الأحسن والأقل تكلفة.

- عرض هذه الدراسات على المقاولين في شكل مناقصات.

- جمع العروض المطروحة من قبل المقاولين واختيار الأحسن والأقل سعرا.

- تسوية وثائق المشروع للمقاول وتقديم له الأمر بإنجته.

ج- مصلحة متابعة العمليات:

تتشكل هذه المصلحة من مهندسين معماريين مستند إليهم مهام متابعة المشاريع الخاصة بالدولة والمنجزة من طرف المقاولين إلى غاية انتهائها.

4- دائرة التسيير وصيانة الممتلكات:

تتكفل هذه الدوائر بممتلكات الديوان من سكنات ومحلات تجارية بعد إنجازها وبها ثلاث مصالح¹:

أ- مصلحة الاستغلال:

¹ وثائق مقدمة من المؤسسة (ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سعيدة)

تتكفل هذه المصلحة بتسيير الأملاك في إطار الإيجار البسيط وفي هذا الإطار لها صلاحيات نذكرها:

- إعداد عقود الإيجار للمستفيدين من السكنات أو المحلات التجارية.
- القيام بالتسويات الإدارية لشاغلي المساكن والمحلات التجارية من (تنازل، تبادل، وتحويل، بعد الوفاة).

ب- مصلحة التنازل:

هي مصلحة تسيير أملاك الديوان من سكنات ومحلات تجارية في إطار:

- البيع بالإيجار.

- الدفع الفوري.

ج- مصلحة صيانة الممتلكات:

تهتم هذه المصلحة بـ:

- استقبال شكاوى المتضررين من شاغلي المساكن من الأمطار أو عطب في السكن.

- معاينة الضرر وتقييم نسبة الخسائر.

- ترميم المساكن المتصدرة.¹

5- دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة:

تعتبر الدائرة العمود الفقري للمؤسسة بإكمال إذ أنها تبحث على جلب الكفاءات لباقي الدوائر لاتمام وتحقيق الهدف المسيطر والموجود من أجله المؤسسة وهو:

¹ وثائق مقدمة من المؤسسة (ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سعيدة)

- توفير سكنات حضارية ملائمة للمواطنين.
- تحقيق أرباح المؤسسة.
- وفي هذا الصدد يلقي على عاتق هذه الدائرة المسؤولية الكبرى حيث سخرت لها مصلحتين.
- أ- **مصلحة الوسائل العامة:** تعمل هذه المصلحة على:
 - تسيير وسائل التجهيز والعمل.
 - تقوم بمراقبة الكشوف المالية وتضمن وصولها إلى مصلحة المحاسبة ومصلحة المالية.
 - تمرين مختلف المصالح، المستلزمات العمل عن أدوات مكتبية (ورق، أقلام، سجلات...إلخ)
 - أدوات الإعلام الآلي (حاسوب، آلات نسخ متنوعة...إلخ)
 - معدات مكاتب (مكاتب، كراسي، مكيف هوائي، مدفأة، خزانات...إلخ).
 - توفير وسائل التنقل (سيارات، شاحنات).
 - توفير وسائل الأمن.

- فهذه المصلحة تعمل على تحضير ما يدعوا إلى العمل في ظروف ملائمة ومريحة.¹

ب- مصلحة تسيير الموارد البشرية:

تعتبر من أهم مصالح الديوان لأنها تقوم بالسهر على تلبية حاجيات العامل المختلفة في كل ما يخص من الترقية في الدرجات والرتب، وبهذه المصلحة ثلاث فروع وهي: فرع الأجور - فرع التكوين - فرع تسيير المستخدمين فهي تقوم بـ:

¹ وثائق مقدمة من المؤسسة (ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سعيدة)

- مراقبة تنظيم ملفات العمال.
- تسيير عمال المؤسسة ومراقبة المهام المتعلقة بمجال توظيف الأمور والتكوين وتحسين أداء العاملين.
- السهر على تطبيق القرارات المتخذة غي حق العمال.
- التحضير لكل ما يخص تكوين العاملين بالديوان وتحسين أدائهم.
- السهر على تحضير كل المعطيات والمستجدات الخاصة بأجور العمال.
- مراقبة ومتابعة السير المهنية لعمال الديوان.

6- دائرة المالية والمحاسبة:

تهتن هذه المصلحة بمتابعة الخزينة كما أنها مكلفة بتحسين ومراقبة العمليات والمحاسبة في وضع الميزانية المالية للمؤسسة وتحتوي على أربع مصالح:¹

أ- مصلحة المحاسبة:

تهتم هذه الأخيرة بالوثائق ' المتعلقة بالمخزن وجرده ومستويات المؤسسة من استثمارات، تسيير من طرف محاسبين يقومون بتسجيل الحسابات في السجلات والمستندات في اليوم والأسبوع أو الشهر أو السنة وتفرعت مهامها فيما يلي:

- تسيير عن طريق دمج الملفات في جهاز الكمبيوتر.

¹ وثائق مقدمة من المؤسسة (ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سعيدة)

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بسعيدة

- المصادقة على الوثائق وتسهيل العمليات في سير إعطاء العقود للمستفيدين.

- مراقبة الصندوق ومصادقة الصكوك.

ب- مصلحة المالية:

تهتم هذه المصلحة بمتابعة الخزينة بالإضافة إلى أنها مكلفة بتحسين أداء العمليات المحاسبية والمراقبة والمساهمة في مراقبة وضع الميزانية المالية.

ج- مصلحة الاستثمار:

تعمل على السير ومراقبة الأغلفة المالية المخصصة للمشاريع السكنية التابعة للديوان.

د- مصلحة التحصيل:

تقوم بتحصيل الإيجار للسكان الاجتماعية وجمع الإيرادات.¹

¹ وثائق مقدمة من المؤسسة (ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سعيدة)

الهيكل التنظيمي للديوان



مصدر: ديوان الترقية والتسيير العقاري

المطلب الثالث: مهام وصلاحيات الديوان

- 1- يقوم ديوان الترقية والتسيير العقاري بعمله لتحقيق الإيجار.
 - 2- التدخل في مجال الأشغال الصغيرة ومراقبة ومتابعة أشغال البناء التي لها علاقة بالديوان أو تابعة لها.
 - 3- يتعامل الديوان مع المقاولين من أجل إنجاز السكنات المولكة على الديوان من طرف وزارة السكن والعمران.
 - 4- تقوم هذه المؤسسة بتسيير ممتلكات الدولة من سكنات ومحلات تجارية.
 - 5- يتكفل الديوان بعملية الحراسة والصيانة ونظافة العمارات.
 - 6- بإمكان الديوان التدخل في عمليات التعديل والترميم والصيانة إثر ظاهر تدهور العلاقات.
 - 7- ومن مهامه إنجاز السكنات وتوزيعها على المستفيدين من السكنات الاجتماعية وإدخال إيرادات كرائها إلى مؤسسة حيث تعد هذه العملية من أبرز إيرادات هذه المؤسسة.¹
- ومن هنا يمكننا ذكر صلاحياته حيث يتكلف الديوان بإنجاز العمليات التالية:
- حيازة ملكية المسكن العائلي.
 - ترقية البرامج العمومية.
 - ضمان إنجاز المشاريع المتعلقة بكل المحلات والتجهيزات والمنشآت الجماعية الضرورية للحياة الاجتماعية والاقتصادية للمجموعات السكنية.

¹ وثائق مقدمة من المؤسسة (ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سعيدة)

- ضمان عمليات التطهير وترميم البنايات في إطار البرامج الخاصة بإنعاش العمران المدني الموجود.

- تسيير المصلحة العامة للمساكن الاجتماعية الخاضعة للشروط التقنية وأسعار المباني المحددة وفقا للأحكام القانونية وبالإضافة إلى ذلك الديوان بصفته مؤدى للخدمات لشركاء الملكية والمستأجرين فهو بذلك مكلف بإدارة الأجزاء المشتركة للبنايات والحفاظ على أقسام الملكية واحترام أشكال إطارات الحياة في إطار اتفاقيات مبرمجة مع المجالس الشعبية المركزة.

يقوم الديوان كذلك بتحقيق عمليات بيع المحلات في نطاق حيابة الملكية للمساكن بالإضافة إلى المحلات ذات الصيغة المهنية التجارية والحرفية الكراء والتكاليف التي نتولاها.¹

المبحث الثاني: طبيعة الأزمة السكنية

إن طبيعة الأزمة لا تتمثل في التعرف على المساكن المبنية أي المساكن تبنى حسب الفئات الاجتماعية والمهنية والتي بدورها تسكنها، فالمشكلة تختلف حسب الفئات الاجتماعية فعند الأغنياء تكمن المشكلة لديهم في نقص المرافق الاجتماعية والثقافية والرياضية والتجهيزات الاقتصادية التي تحيط بالمسكن بالإضافة على عدم تطابق الهندسة المعمارية للمسكن مع تصوره الاجتماعية وخلفياتهم.

في حين طبيعة المشكلة السكني عند الفقراء تختلف تماما عن الطبقة الأولى فتتصدر المشكلة لديهم في إيجاد أو الحصول على مسكن صحي يأوي أسرهم ويخلصهم من قساوة العيش في بيوت القصدير فهذا هو حلم الذي يتمنون تحقيقه.

¹ وثائق مقدمة من المؤسسة (ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سعيدة)

المطلب الأول: واقع وأسباب الأزمة السكنية

يمكن إرجاع جذور الأزمة السكنية إلى مرحل الستينات من خلال ظهور الأحياء القصدية في ضواحي المدن وأطرافها مما شوه مظهرها والذي زاد من صعوبة الوضع هو عدم توقف تيار الهجرة الريفية نحو المدن، هذا بطبيعته أدى إلى زيادة عدد سكان المدن بشكل مفرع فضلا عن إهمال الدولة لهذا القطاع باعتماد على الرصيد السكني الذي تركه المستعمر والاهتمام بقطاعات أخرى وخاصة التصنيع على حساب هذا القطاع مما تفاقم الوضع وتأزمه.¹

حيث تختلف تعريفات الأزمة السكنية باختلاف الأولوية التي تعطى لبعض عناصرها على البعض الآخر فقد ينظر إليها هي اختلال التوازن بين العرض والطلب قياسا بمعدل النمو الديمغرافي وحجم الأسرة في حين عرفها الانجلز هي تدهور الأوضاع السكنية للعمال نتيجة التدفق المفاجئ للسكان نحو المدن الكبرى، الارتفاع الكبير للكراء وتكديس مستمر في كل بيت، اما بالنسبة للبحث وهي استحالة العثور على مسكن.

أما كستلس يرى أزمة السكن هي قبل كل شيء أي نقص الرفاهية والتجهيزات والاكتظاظ وعدم صلاحية المساكن القديمة غير الصحية إذن فقضية السكن ليس مجرد قضية توازن بين العرض والطلب ولكن هي قضية تفاوت ضروري في حاجات السكن المحددة اجتماعيا وانتاج السكن والأجهزة السكنية وهي التحديد الهيكلي لهذا التفاوت.

¹سهام وناسي.النمو الحضري ومشكلة السكن والاسكان-دراسة ميدانية بمدينة باتنة حي 1020 مسكن،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع الحضري،كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية،جامعة باتنة 2009 ص157.

التعريف الإجرائي لأزمة السكن:

هي تقنية الاكتظاظ والازدحام في السكن حيث تتعدم فيه شروط الرفاهية والراحة مع صعوبة الحصول على مسكن آخر.¹

كانت الأزمة السكنية نتيجة لعوامل هي:

أ- النمو الديمغرافي:

كانت الأسباب الجوهرية للأزمة هي الانفجار الديمغرافي الذي عرفته الجزائر خلال الستينات والسبعينات وكان تأثيره وخيما على الأزمة حيث تضاعف عدد السكان ثلاث مرات ما بين التعداد الأول والأخير حين تضاعف الحظيرة السكنية وبهذا بقيت الكثافة السكانية مرتفعة.²

ب- النزوح الريفي:

بالإضافة إلى النزوح الريفي الذي غزى المدن في ظل غياب الرقابة لعمليات النمو الحضري منذ الستينات دون إغفال الدور البارز الذي لعبه العامل الأمني "العشرية السوداء" في الفرار الإجباري والنهائي لآلاف العائلات من القرى والأرياف صوب ضواحي المدن والتجمعات الحضرية اعتمادا على إمكانياتها الذاتية وبطريقة غير قانونية في إقامة بناءات فوضوية غير لائقة، هذه الحركة الاجتماعية كانت لها عدة انعكاسات سريعة ومؤثرة في كيفية توسع مجالات وحدود المدن.

وبالرغم من مساهمة الدولة باستثمارات كبيرة في مجال الترفيه والتسيير العقاري إلا أنها لم تستطع تحقيق الأهداف المنتظرة بسبب من الأسباب، ولتحكم أكثر في الوضع أصبح المجال

¹ علي بوخلخال. واقع أسباب أزمة السكن "أسباب ونتائج"، ملخص مذكرة مقدمة نهاية الدراسة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ودراسات الديمغرافيا، نشرت في 19-11-2014 متحصل عليها من الموقع:

magadishucenter.com

² سهام وناسي، مرجع سابق، ص 160.

المدني له دورات تنظيمية في السياسة الجديدة لل عمران والتي بدورها ترسم معالم جديدة لصورة المدنية وتطورها.

ج- الضعف في مجال صناعة البناء:

أن الأزمة السكنية لا تعود فقط إلى قلة وضعف الانجازات في مجال البناء والتشييد سواء في المدن والأرياف ولا ترجع كذلك إلى الاختلاف بين تصورات السكان وخلفياتهم الثقافية والاجتماعية والبنائيات المقدمة، فهي ترجع أساسا في الأزمة التكنولوجية بمعنى عدم تنظيم الإنتاج الخاص بالبناء ونقص الأكفاء المختصين في مجال الهندسة¹ المعمارية خاصة في السنوات الأولى الاستقلال، أما في الوقت الحالي تغير الوضع هناك إلى أكفاء ومختصين إلى أن أسعار أتعابه مرتفعة ويلجأ إليهم إلا أصحاب الجيوب الممتلئة " مقاولين وأصحاب الفلل" أما المواطن البسيط فيكتفي بتصميم أحد البنائين أو من تكون له خبرة في المجال من خلال الممارسة دون أن تكوين على نقص المختصين في مجال البناء وتقنياته.

ومن أسباب الرئيسية المرتبطة ارتباطا وثيقا بأزمة السكن في الجزائر على العموم هو متعلق بوظيفة جهاز الإنتاج في قطاع البناء لأن كميات الإنتاج ضعيفة وموزعة على المجال توزيعا سيئا، وفيما تتعلق بواد البناء فقد سجل الحجر سبب الارتفاع الهائل لأسعارها وخاصة أسعار الاسمنت والحديد حيث وصلت 10000 دج وهذا انعكس سلبا على كافة المشاريع المختلفة وخاصة السكن.

د- سوء التسيير وغياب الرقابة:

كذلك فمن ضمن الأسباب المؤدية للأزمة هو غياب المراقبة الجدية للمشاريع الإسكانية الأمر الذي جعل الكثير من أصحاب الأطماع إلى السرقة والاحتيال على سبيل المثال بعض المشاريع السكنية التي تقوم بها وكالة عدل مشروع سكني فريد نوعه على مستوى

¹ سهام وناسي، مرجع سابق، ص 161.

القطر الوطني أنجز في وقت قياسي ووفر عدد كبير من مناصب الشغل، فغياب الرقابة التقنية ونوم ضمائر المسؤولين أدى إلى تسديد أحياء قصديرية تسودها بناءات غير مكتملة لا تتوفر إلى أدنى الأسس الصحية والوقائية... إلخ.

بإضافة إلى عامل الاختلاس والاحتيايل ببعض الوكالات بطبيعة هذه الأموال الشعب¹ الشعب البسيط الذي يبقى تائها في دوامة الوضع المتدهور للسكن وهذا بدوره يؤثر سلبا في عملية سير المشاريع والتأخير في انجازها وتسليمها للمواطن.

هـ - ضعف في تنظيم الحضور والتخطيط :

إن أسباب الأزمة التي يعيشها قطاع السكن في السياسة التي تتبعها الدولة إي إلى أصحاب سلطة القرار باعتباره رجال ساسيون قادرون على التأثير في البنية بوساطة قراراتهم وقوانينهم التي تغير المجال الحضري بصفة جذرية أو تدخل عليه تعديلات

يعتبر تنظيم الحضور مجموعة المعارف التاريخية والثقافية والعقائدية والمذاهب والتقنيات المتصلة بإشكالية التنظيم وتغيير المجال الحضري، ويدل على مجموعة المبادئ والبنى والوسائل المحتواة في السياسات الحضرية التي جربت من قبل حيث قررت الحكومة في هذا الإطار مجموعة من القرارات القانونية والتنظيمية بهدف ديناميكية الاسكان ووسائله التخطيطية.²

المطلب الثاني: الصيغ السكنية المبرمجة بالديوان

الفرع الأول: السكن العمومي والإيجاري

يقصد بالسكن العمومي والإيجاري، السكن ممول من طرف الدولة أو أحضان المحلية (ديوان الترقية والتسيير العقاري)، والموجه فقط للأشخاص الذين تم تصنيفهم حسب مداخيلهم ضمن

¹ سهام وناسي، مرجع سابق، ص 162.

² سهام وناسي، مرجع سابق، ص 163-164.

الفئات المحرومة التي لا تملك سكناً أو تقطن في سكنات غير لائقة، ولا تتوفر لأدنى شروط النظافة حيث (يودع ملف طلب الاستفادة من السكن العمومي الإيجاري لدى لجنة الدائرة التي تقوم بمعالجة الملفات).

شروط الاستفادة من السكن العمومي الإيجاري:

لا يمكن للشخص أن يطلب منحه سكن عمومي إذا كان:

- يملك عقاراً ذا استعمال سكني ملكية تامة.
- يملك قطعة أرض صالحة للبناء.
- الاستفادة من سكن عمومي إيجاري أو سكن اجتماعي تساهمي أو سكن ربحي أو سكن تم اقتناؤه في إطار البيع بالإيجار.
- الاستفادة من إعانة الدولة في إطار شراء أو بناء مسكن.

تعني هذه الشروط أيضاً زوج طالب السكن.¹

ولا يستفيد من السكن العمومي الإيجاري إلا الشخص الذي:²

- يقيم منذ خمس سنوات على الأقل ببلدية إقامته الاعتيادية.
- لا يتجاوز دخله العائلي الشهري أربعة وعشرين ألف دينار (24.000) دج
- سن طالب السكن إحدى وعشرين سنة 21 سنة على الأقل عند تاريخ إيداع طلبه
- يودع ملف طلب السكن العمومي الإيجاري لدى لجنة الدائرة التي تتم بالمعالجة وتنشأ على مستوى كل دائرة وتتكون من:

مرسوم تنفيذي رقم 142-08 يحدد قواعد منح السكن العمومي الإيجاري مؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1429 الموافق

11 مايو سنة 2008. المادة 02-03-04¹

² مرسوم تنفيذي رقم 142-08 يحدد قواعد منح السكن العمومي الإيجاري مؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1429 الموافق

11 مايو سنة 2008. المادة 02-03-04

- رئيس الدارة رئيسا.

- رئيس المجلس الشعبي البلدي أو رؤساء المجالس الشعبية المعنية.

- ممثل المدير الولائي المكلف بالسكن.

- ممثل المدير الولائي المكلف بالشؤون الاجتماعية.

- ممثل ديوان الترقية والتسيير العقاري.

- ممثل المنظمة الوطنية للمجاهدين.

تكلف لجنة الدائرة بالمهام الآتية:

- البحث في كل طلب.

- التأكد من تطابق في كل طلب مع الشروط التقنية.

- الفصل في صحة الطابع الاجتماعي للطلبات على أساس نتائج التحقيقات التي قامت بها فرق التحقيق.

- الترتيب حسب الأولوية، لطلبات الواردة من طالبي السكنات الذي تبلغ أعمارهم 35 سنة

فأكثر وتلك الواردة التي تقل أعمارهم عن 35 سنة على أساس مقاييس وسام التنقيط أدناه.¹

يحدد الوالي بقرار تاريخ انطلاق لجنة الدائرة وتاريخ اختتامها، بالإضافة إلى محتوى برنامج السكنات لمقرر توزيعها.

¹ مرسوم تنفيذي رقم 08-142 المادة 13-15

الفرع الثاني: السكن الترقوي المدعم (الترقوي عمومي حاليا)

هذه الصيغة الجديدة من السكن الترقوي العمومي تم إدراجها مؤخرا ضمن برنامج حكومة "سلال" وعليه فإن السكن العمومي الترقوي موجه للمواطنين غير المؤهلين لاقتناء سكن اجتماعي ، دخلهم يزيد عن 24.000 دينار ولا من السكن الترقوي المدعم ولا سكن عدل البيع بالإيجار المخصصين للمواطنين الذي يتراوح دخلهم بين 24.000 دينار و 108.000 دينار في الشهر.

يجب التنويه بأن الترقوي العمومي لا يستفيد من أي إعانة من قبل الصندوق الوطني للسكن كما هو الحال بالنسبة للسكن التساهمي وسكنات عدل ولكن لا يستفيد من تخفيضات في ثمن قطعة الأرض.

إن السكن الترقوي العمومي المدعم هو صيغة جديدة استحدثت بموجب أحكام المرسوم التنفيذي رقم 235-01 المؤرخ في 15 أكتوبر الذي يحدد مستويات المساعدة المباشرة الممنوحة من الدولة لاقتناء مسكن جماعي أو بناء مسكن ريفي¹ ومستويات دخل طالبي هذه السكنات وكذلك كيفية منح هذه المساعدة، حيث أوجد من أجل تعويض السكن التساهمي ويعتبر السكن الترقوي المدعم موجه لمرشحين المؤهلين لإعانة الدولة مباشرة، ويتم إنجازه عن طريق متعهد في الترقية العقارية وذلك وفقا لأحكام المادة 2 من المرسوم التنفيذي المذكور أعلاه.

ينجز الترقوي المدعم في شكل بنايات جماعية أو شبه جماعية حسب نموذج سكن تجدد مساحة ب 50 مترا مربعا على أقل قابلا بالنسبة للسكن ذي غرفتين (2) و 70 مترا مربعا

¹مرسوم تنفيذي رقم 235-10 يحدد الخصائص التقنية المطبقة على إنجاز السكن الترقوي المدعم المؤرخ في 26 شوال عام 1431 الموافق 5 أكتوبر سنة 2010.

قابلا للسكن بالنسبة للسكن ذي ثلاث غرف و 58 مترا مربعا قابلا للسكن بالنسبة للسكن ذي أربع غرف (4) باستثناء البلديات التابعة لولايات الجنوب.

شروط الاستفادة من السكن الترقوي المدعم:

- عدم استفادة المعني والزوج معا من أي نوع من أنواع إعانات الدولة.
- لا يملك المعني والزوج معا عقارا (قطعة أرض صالحة للبناء أو سكن).
- يكون للمعني راتب شهري لا يقل عن 2400 دج ولا يتجاوز 108000 (أما بالنسبة للمتزوجين راتب الروحيين معا).
- لا يقل مبلغ القسط الأول عن 20% من المبلغ الإجمالي للسكن.

يتم إيداع الملفات على مستوى الدائرة، طريقة التسديد تكون كآلاتي دفع القسط الأول والذي لا يجب أن يقل عن 20% من إجمالي المبلغ للسكن على أن يتم تسديد الأقساط المتبقية والمتراوحة ما بين 10% إلى 15% على حسب تقدم أشغال المشروع.¹

المطلب الثالث: مسار الانتاج السكني

1- السكن العمومي الايجاري: سعت الدولة خلال هذه السياسة إلى تلبية طلبات السكان متزايدة وتجسدت على أرض الواقع من خلال مختلف المحطات التنموية الكبرى التي عرفتھا البلاد وكان لمدينة سعيدة نصيب من هذه البرامج.

¹ مرسوم التنفيذي 10-233 المادة 12

جدول رقم (01): يوضح برامج مدينة سعيدة من السكن

البرامج المسجلة	البرنامج الخماسي (2009-2005)	البرنامج الخماسي (2014-2010)
مساحة (حجم)	100 هكتار	50 هكتار
العدد	6500 وحدة سكنية	3225 وحدة سكنية

مصدر: ديوان الترقية والتسيير العقاري¹

أما فيما يخص وضعية الطلب على السكن العمومي الايجاري فنجد حسب الجدول رقم (02) أنا عدد مافات قدر بـ 19700 طلب بالمفارقة مع عدد السكنات المنجزة والتي في طور الإنجاز أنو حتى المقترحة لا تغطي العجز²

جدول رقم (02): يوضح عدد ملفات طلب سكن العمومي الايجاري في مدينة سعيدة

الولاية	عدد الملفات الكلي	عدد الملفات المرفوضة	عدد ملفات الاجمالية	عدد ملفات محقة	عدد ملفات مؤجلة
سعيدة	19700	16000		3014	686

مصدر: دائرة سعيدة 2018

¹ مقابلة مع السيد فريد شعيب، رئيس تسيير وصيانة والمحافظة على الأملاك، ديوان الترقية والتسيير العقاري، يوم 2018/04/09 على الساعة 10:38

² مقابلة مع السيدة // // .رئيسة مكتب السكن، دائرة سعيدة يوم 2018/04/15 على الساعة 14:00 زوالا

2- السكن الترقوي المدعم:

جدول (03) يوضح برامج السكن الترقوي المدعم في مدينة سعيدة

البرامج السكنية للمنطقة	السكنات في طور الإنجاز	السكنات المكتملة	السكنات المبرمجة	البرامج
/	/	305	305	برنامج الخماسي 2005- 2009
14	154	200	368	برنامج الخماسي 2010-2014 شريحة 2010
200	652	224	1076	برنامج الخماسي 2010-2014 شريحة 2011
		24	24	برنامج الخماسي 2010-2014
300	0	0	300	شريحة 2014

مصدر: مديرية السكن فروع إحصائيات 2017-12-31

من خلال الجدول تبين لنا أن السكن الترقوي المدعم في مدينة لم تستقد بنصيب كبير أما باقي السكنات كانت خارج الولاية (الدوائر) وذلك راجع نقص المتعاملين في الترقية العقارية

أما فيما يخص البرنامج الخماسي 2010-2014 كان لها نصيب كبير الذي مر عبر شرائح المجتمع.

المبحث الثالث: مسار التخطيط الاستراتيجي لإدارة أزمة السكن بالديوان

المطلب الأول: التخطيط لمواجهة أزمة السكن بالديوان

قام ديوان الترقية والتسيير العقاري التعامل مع أزمة السكن من خلال رصد أهدافه على شكل نوعين:

1-أهداف قصيرة الأمد: أي سريعة التحقق من التحقيق من أزمة ويمكن تحديد هذه الأهداف فيما يلي:

- توفير مساكن جاهزة تتناسب مع الإمكانيات المالية للأسر متوسطة الدخل.
- إعطاء دفع قوي لتشييد وبناء حصص سكنية في آجالها.
- رفع وتيرة العمل مع مراعاة ظروف السلامة والجودة.
- تقدير كافة مشروع وتحديد قيمة كل وحدة سكنية.
- الهدف على عصرنة المباني وفق البرامج العالمية.
- ضرورة تطوير وتأهيل المناطق على رصيد سكني.

2- أهداف طويلة الأمد: يتم تحقيقها والاستعادة من نتائجها عبر فترة زمنية أطول وتتحدد فيما يلي:

- الهدف إلى الوصول للاكتفاء من حيث تلبية جميع الطلبات.
- التخطيط المسبق لبناء المشاريع من خلال التعداد السكان وحساب حاجة الولاية للسنوات المقبلة من المشاريع السكنية.
- ضرورة وجود استراتيجية لمواجهة أزمة السكن من خلال توفير موارد مالية.

- دفع الحكومة تكاليف وتسقيطها على المواطنين على مدى الطويل.¹
- التوصل إلى آليات لتفقد مشاريع السكنية وتسليمك وحدات سكنية تحت مظلة تطاً نظام يمكن الشرائح المستهدفة والفقراء من سكن لائق.
- فإن مرحلة التخطيط لمواجهة أزمة السكن بالديوان تمت من خلال مجموعة الأنشطة أهمها:
- إنشاء مرصد وطني للسكن تتوفر به كل المعلومات الخاصة بالمساكن والمباني.
- متابعة أزمة عبر لجان الدوائر.
- عمل خطط جيدة لمواجهة السكنات الهشة.
- إضافة روابط حليفة ومدعمة لمواجهة أزمة السكن.
- اختبار خطة المواجهة اللازمة.

المطلب الثاني: استراتيجية التعامل مع أزمة السكن

ترتكز هذه الإستراتيجية إلى نقل قطاع السكن من منطق اجتماعي إلى اقتصادي باعتبار أن العقار والسكن سلع تجارية اقتصادية وليست منتوجات ذات طبيعة اجتماعية في إطار اقتصاد السوق مع تنظيم الدولة لسوق العقار بوسائل قانونية لا تحد من حرية المنافسة، تسهيل الإجراءات للمتعاملين للحصول على العقار والقروض والبحث عن مصادر مالية أخرى لتحويل المشاريع السكنية بفتح المجال لكل المبادرات في حين أن الدولة تتراجع عن انجاز السكن، اقلمة العرض مع نوعية الطلب السكن وذلك بتنويع صيغ السكنات وزيادة الدعم وفتح المجال للمشاركة المواطنين ماليا لتلبية رغبتهم في السكن حسب المدخول والقدرة

¹ مقابلة مع السيد فريد شعيب. رئيس تسيير وصيانة والمحافظة على الأملاك، ديوان الترقية والتسيير العقاري، يوم

2018/04/23 على الساعة 14:00

² مقابلة مع السيد فريد شعيب. رئيس تسيير وصيانة والمحافظة على الأملاك، ديوان الترقية والتسيير العقاري، يوم

2018/04/23 على الساعة 14:00

على الادخار وتسديد القروض مع وضع مكنائزمات دعم للأسر الضعيفة والمتوسطة المدخول للحصول على سكن.

وقد اعتمدت الدولة في تجسيد هاته الإستراتيجية على عدة محاور:

أ- إنعاش السكن:

من خلال التعليلة الوزارية رقم 01 المؤرخة في 31 ماي 1994 الخاصة بإنعاش السكن تهدف إلى ضرورة اعداد المخطط المحلي للسكن "PLH" كأداة تشاورية وتعهدية بين الإدارة المركزية والجماعات المحلية لتأطير تدخل الدولة في ميدان السكن ولتجسيد سياسة وطنية تهدف إلى تحسين العرض السكني وتحسين العرض العقاري.

- تطبيق قانون التوجيه العقاري وتطبيق أدوات التهيئة والتعمير لتحقيق التنمية المحلية.¹

- تنظيم سوق العقار والتسيير العقاري والتشجيع للدخول في اقتصاد السوق.

- معالجة الأنسجة القائمة على تراب البلديات هو خلال عمليات التنظيم والتحسين الحضري والقضاء على السكن غير لائق.

ب- الإنتاج السكني:

من توجيهات الاستراتيجية الوطنية للسكن زيادة الكم في الإنتاج السكني بوتيرة 100 ألف سكن للسنة وفقا لأشكال سكنية متنوعة التمويل وازدادت هاته الوتيرة لتصل 200 ألف سكن للسنة مسطرة ضمن مشروع المليون سكن أواميقا سكن ما بين عام 201-2019

ج- التسيير العقاري:

¹لمياء فالح، السكن التطوري في مدينة خنشلة الانعكاس على المجال وعلى الإنتاج السكني مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التهيئة العمرانية، كلية علوم الأرض والجغرافيا والتهيئة العمرانية جامعة منتوري-قسنطينة، 2006، ص38.

من خلال وضع نظام دعم لسهولة الحصول على ملكية مسكن عن طريق الإيجار لصالح المستأجرين لدى ديوان الترقية والتسيير العقاري.

تحفيز أصحاب السكنات الشاغرة على كرائها أو بيعها وبالتالي المساهمة في التخفيف من أزمة السكن في البلاد.

د - تنوع العرض السكني:

ظهرت أشكال سكنية جديدة حاولت الدولة من خلالها إدخال متعاملين جدد وأساليب أخرى للتمويل من أجل إتراء سوق الطلب بمختلف العروض التي يجد فيها المواطن اختياره وفقا لموارده المالية واضخم مشروع عرفته هاته الفترة هو مشروع المليون سكن على مدى 5 سنوات (201-2019) في إطار مشروع الإنعاش الاقتصادي عبر كل الوطن وهي موزعة حسب الصيغ إلى سكن اجتماعي إيجاري، سكن اجتماعي تساهمي، سكن بصيغة البيع بالإيجار، سكن ترقوي، سكن ربحي.

هـ - التمويل:

هناك خطتين لتمويل: تمويل أصحاب المشاريع الترقية من خلال قرض الترقية العقارية CPI وتمويل الحاجزين من خلال القرض العقاري CI الذي يساعد على الحصول على مسكن ترقوي أما فيما يخص تمويل عمليات البناء الذاتي فشارك فيها CNL بالتعاون مع البنوك في تسيير ومنح القروض البنكية.

كما تتطلب أنظمة التمويل المختلفة توفر ضمانات وتأمينات سواء بالنسبة للبنوك المقرضة أو للمتعاملين العقاريين وللمواطنين المستفيدين، حيث أنشأت لهذا الغرض عدة هيئات ابتداء من 1998، وكذلك لتشجيع البنوك على المساهمة في تمويل السكن، كما اهتمت الدولة

بتمويل عمليات التحسين الحضري بالتدخل على مناط وغير اللائق بمختلف الشبكات وبإنجاز تخصيصات اجتماعية لتمويل السكن من خلال مشاريع السكن الاجتماعي.¹

المطلب الثالث: تقييم أزمة السكن بالديوان.

من خلال العناصر السابقة نستطيع الخروج بإيجابيات وسلبيات لسياسة السكن العمومي الإيجاري والترقوي المدعم بالديوان.

1-إيجابيات: تعددت إيجابيات الديوان من خلال التخفيف من حدة الأزمة الذي يعمل على تقديم السكنات بنوعيتها.

أ- على مستوى المجال:

- استبدال فوضى المجال، بمجال مخطط ضمن تخصيصات وفق صيغ قانونية.
- المساهمة في القضاء على سكن غير اللائق وإزالة مظاهر التهميش والاقصاء.
- الربط بمختلف الشبكات.

ب- على مستوى السكنات:

- تحسين ظروف معيشية لسكان محدودية الدخل.
- اجراءات تمويلية من خلال تجزئة الدفعات المالية للمستفيد.
- الاستفادة من دعم الدولة للإزالة مظاهر التهميش الاجتماعي.²

¹المياء فائق، مرجع سابق، ص40.

²مقابلة مع السيد فريد شعيب، رئيس تسيير وصيانة والمحافظة على الأملاك، ديوان الترقية والتسيير العقاري، يوم

ج- على مستوى السكن:

- استبدال عشوائية ببناء منظم.

- تحسين مؤشرات التجهيز الداخلي والاستفادة من الشبكات.

- مساحة الحصة الأرضية.

د- إيجابيات ناتجة عن تفاعل عناصر المشروع:

- لإحداث ديناميكية تجارية أدت بدورها إلى زيادة ديناميكية في البناء.

- إحداث مناصب عمل داخل التخصيص من بعض التجهيزات والمحلات التجارية والحرفية الحرة.

2- سلبيات: كان لازمة السكن عدة سلبيات أثرت على سمعة الديوان وذلك من خلال:

أ- على مستوى المجال:

- اقتراح وبرمجة تجهيزات وعدم انجازها.

- اقتراح حصص ترقيوية يزيد من تعميق التمايز الاجتماعي.

- ضعف تجهيز المواقع.

ب- على مستوى السكان:

- عدم تطابق كلفة التوسع مع الإمكانية المالية للمستفيد أدت إلى ضعف مشاركتهم في البناء.¹

¹ مقابلة مع السيد فريد شعيب، رئيس تسيير وصيانة والمحافظة على الأملاك، ديوان الترقية والتسيير العقاري، يوم

- استفادت بعض السكان لا تتوفر فيهم شروط الاستفادة.

ج- على مستوى السكن:

- مساحة الحصة السكنية تقل عن 100 م² مساحة لا تتماشى مع احتياجات المستفيدين.

- تقليل كافة السكن تؤدي إلى منتج رديء.

- الشعور بالنقص لاتجاه هاته الأحياء ورفض الانتماء إليها.

د- سلبيات ناتجة عن تفاعل عناصر المشروع:

- طول مدة الأشغال وتأثيرها على سير المشاريع وعلى زيادة كلفة البناء.

- عدم تطابق كلفة التوسيع مع كافة السكان أدت إلى تخلي البعض منها عن مساكنهم إلى

توسيع على المدى المتوسط واستمرارية الورش مفتوحة.

3- إقتراحات هادفة:

من خلال تقييم أزمة السكن بالديوان سوف نضع اقتراحات مبنية على تفعيل الإيجابيات وعناصر إنجاح المشروع وتفادي السلبيات وعناصر إفشال المشروع نستطيع أن نأمل نجاحها بإعطاء دور في ذلك قسمنا الاقتراحات على عدة مستويات كالآتي:

أ- على المستوى التنظيمي:

- إدراك مفهوم السكن العمومي الايجاري والترقوي المدعم بأنهم سكنات تتأقلم مع الأسر ومستقبلها.¹

¹مقابلة مع السيد فريد شعيب، رئيس تسيير وصيانة والمحافظة على الأملاك، ديوان الترقية والتسيير العقاري، يوم

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بسعيدة

- كسر الحواجز الإدارية ومشاركة السكان في اختيار مواقع العمليات ومخططات السكن والمستفيدين.

- المتابعة والمراقبة الميداني لتدخل نقاط الضعف وتداركها لانجاح المشروع.

- تسجيل هاته السياسة ضمن سياسة التنمية الاقتصادية والاجتماعية دون ربطها بوضعية الظرفية.

ب- على المستوى التمويلي:

- زيادة دعم الدولة لهذا النوع من السكنات وعدم تحديدها تبعا لمستوى الدخل لفئات الاجتماعية.

- تغيير ميكانيزمات التمويل في هذا العرض السكني حيث:

يتم التكفل بالفئات الاجتماعية التي لا تملك الإمكانيات الكافية بزيادة عدد الفاعلين في الدعم من مؤسسات والبنوك.

ج- على مستوى السكن:

- نظر في أقلمة حجم المسكن مع تعداد أحجام الأسر.

د- على المستوى المجالي:

- توفير مجال السكني ذو النوعية بتوفير التجهيزات الضرورية والمتنوعة.

- إحداث ديناميكية بالتخصص عن طريق التجارة.¹

¹مقابلة مع السيد فريد شعيب، رئيس تسيير وصيانة والمحافظة على الأملاك، ديوان الترقية والتسيير العقاري، يوم

- مراقبة المشروع على المجال لتدخل السريع في حالة وجود مشاكل.

هـ - على المستوى الاجتماعي:

- تزامن هاته المشاريع الخاصة بالسكن العمومي والإيجاري والترقوي المدعم مع مشاريع السكنية الأخرى في نفس وحدة الجوار لاندماج الاجتماعي والتمسك بالمجال.¹

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها لديوان الترقية والتسيير العقاري بسعيدة التمسنا نوعا من الحيوية والنشاط داخل بيئة العمل، كما أن المؤسسة هدفها الرئيسي كسب ولاء المواطنين وإرضائهم من أجل بلوغ أهدافها المسطرة.

حيث يلقي الديوان نوعين من الصيغ السكنية (الترقوي المدعم والعمومي الإيجاري) وفق استراتيجية وطنية لتخفيف من أزمة السكن من حيث الإنتاج السكني وعرضه على الفئات محدودة الدخل وكذلك تمويلها وتسيير العقاري. تحت شعار "مليون سكن" ينتظران تسلم قبل إنقضاء 2018.

فالتخطيط الجيد لمواجهة الأزمة يساهم بشكل فعال في تخفيف من أزمة ومنع نشر الأزمة قبل تفاقمها في المستقبل.

¹مقابلة مع السيد فريد شعيب، رئيس تسيير وصيانة والمحافظة على الأملاك، ديوان الترقية والتسيير العقاري، يوم

خاتمة:

التخطيط الاستراتيجي هو اللبنة الرئيسية التي تقوم عليها إدارة الأزمات من خلال تطبيق سياسة متوسطة أو طويلة الأمد تمنع بموجبه ستر الأزمات وامتدادها أو تلافي الأزمة قبل تفاقمها وهذا يسمى بالإستراتيجية الوقائية من خلال التخطيط المستقبلي لتخفيف من الأزمة إضافة رسم الخطط لمواجهة الأزمة والتصدي لها.

وقد حاولنا من خلال هذا البحث التطرق إلى معالجة الإشكالية التي تستهدف دراسة " إلى أي مدى يسهم التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات التي تعترض لها المؤسسات " حيث تم اختيار مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سعيدة كميدان لدراسة أزمة السكن وانطلاقا من الفرضيات الأساسية وباستخدام الإدارات والمناهج المذكورة سابقا سوف نقدم النتائج التي تم التوصل إليها، ثم نقدم أهم التوصيات التي نراها ضرورية لبحوث مستقبلية.

زمن خلال الدراسة النظرية للموضوع وإسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية في ديوان الترقية والتسيير العقاري تم التوصل إلى جملة من النتائج:

أولاً: نتائج الدراسة

- يوجد أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمة في المؤسسة حيث أن هناك عوامل تساعد في التخفيف من آثار الأزمة ومنها وضع برامج وتوضيحتها للمواطنين.

- إتباع نهج التخطيط الاستراتيجي في الإدارة يؤدي تنمية القدرة لدى المؤسسة على مواجهة الأزمة.

- تبني المؤسسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة.

- التخطيط الاستراتيجي الفعال له أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة المرسومة حيث يمكننا القول بأننا بحاجة إلى خطة استراتيجية قائمة على مبادئ ومقومات علمية لضمان الديمومة وبقاء المؤسسة.

- الهدف من التخطيط الاستراتيجي هو معرفة نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها في إطار تحضير جيد لكل من أزمة محتملة في المستقبل.

- التخطيط الاستراتيجي يسهل في قدرة المؤسسة على التكيف مع محيطها الذي تنظمه وهذا في ظل التغيرات البيئية.

ثانياً: التوصيات

- ضرورة تبني المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي في أعمالها وخاصة طويل الأجل منه والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.
- الاستعانة بخبراء ومختصين للاستفادة من خبراتهم في عمليات التخطيط لإدارة الأزمات.
- العمل على وجود برامج محددة للتقييم وتحليل الأزمة.
- ضرورة تبني التخطيط الاستراتيجي كوسيلة وليس غاية، حيث يزيد من وضوح رؤيا المؤسسة في إدارة الأزمة.

أولاً: المصادر

1- نصوص تنظيمية:

1-مرسوم تنفيذي رقم 08-142 المؤرخ في 05 جمادى الأولى 1429 الموافق 11 مايو سنة 2008 يحدد قواعد منح السكن العمومي الإجاري.

2-مرسوم تنفيذي رقم 10-235 المؤرخ في 26 شوال عام 1431 الموافق 05 أكتوبر سنة 2010 يحدد الخصائص التقنية المطبقة على إنجاز السكن الترقوي المدعم.

ثانياً: المراجع:

1/- الكتب:

1- أحمد عبد الله علي. التخطيط والتنمية السياحية، ط1، الأردن: أمواج للطباعة والنشر والتوزيع، 2014.

2- الحبسي سالم عبد الله علوان. إدارة الأزمات الأمنية، ط1، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2010.

3- الحريري محمد سرور. إدارة الأزمات السياسية واستراتيجيات القضاء على الأزمات السياسية الدولية، ط1، عمان: دار صفاء لنشر والتوزيع، 2012.

4- الخضير محسن أحمد. إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل أزمات على المستوى الاقتصادي القومي والوحدات الاقتصادية، القاهرة: مكتبة مدولي، 2013.

5- الدليمي عبد الرزاق. العلاقات العامة وإدارة الأزمات، ط العربية 2، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010.

6- السكارنه بلال خلف. إدارة الأزمات، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2015.

- 7- الشهراني سعد بن علي. إدارة عمليات الأزمات الأمنية، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2014.
- 8- الصيرفي محمد. غدارة الأزمات، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية لنشر والتوزيع، 2007.
- 9- الضمور موفق محمد. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، ط1، الأردن: دار الجامد لنشر والتوزيع، 2011.
- 10- العومي مصطفى. أساليب التعاون في مجال التخطيط، الرياض، 1988.
- 11- الخلاف بشير. العلاقات العامة في الأزمات، ط العربية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- 12- القطامين أحمد. الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالة تطبيقية، ط1، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002.
- 13- الكرخي مجيد. التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي، عمان: دار المناهج لنشر والتوزيع، 2017.
- 14- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح. الإدارة الاستراتيجية لمواجهة محددات القرن الحادي والعشرين، ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999.
- 15- الوليد بشار يزيد. مفاهيم المعاصرة في التخطيط الاستراتيجي، ط1، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2010.
- 16- بنى حمدان خالد محمد وآخرون. الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، عمان: دار اليازوري، 2007. 17- جاد الله محمود. إدارة الأزمات، ط1، عمان: دار الأسامة للنشر والتوزيع 2008.

- 18- حسن خليل وحسن عبيد. الاستراتيجيات التفكير والتخطيط الاستراتيجي استراتيجيات الأمن القومي الحروب وإستراتيجية الاغتراب غير المباشر، ط1، لبنان: منشورات الحلبي الحقوقية، 2013.
- 19- دياب مفتاح محمد. اتجاهات حديثة في دراسة المعلومات، ط1، الأردن: دار المنهجية للنشر والتوزيع، 2015.
- 20- سليم أحمد عبد السلام. الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في منظمات الحديثة، ط1 مكتب الجامعي الحديث، 2010.
- 21- سعد سالم مؤيد. أساسيات الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع 2005.
- 22- سالم أمينة. السياسة الدولية والإستراتيجية إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي، ط1، القاهرة: المكتب العربي للمعارف، 2010.
- 23- صبحي وائل محمد وإدريس محسن منصور الغالي. الإدارة الإستراتيجية. منظور منهجي متكامل، ط1، عمان: دار وائل، 2007.
- 24- عوجة علي وكريمان فريد. إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، ط1، القاهرة: عام الكتب، 2005.
- 25- عساف معتر. التمييز في التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقات الأداء المتوازن، بيروت: دار الشروق، 2008.
- 26- عبد الله عقيل حاسم. التخطيط الاقتصادي منهج نظري وأساليب تخطيطية ط1 طرابلس: جامعة المفتوحة، 1997.
- 27- عنبا محمد محمد محمد. التحقيق والبحث الجنائي في إدارة الأزمات، دون طبعة ومكان النشر، دار المجد للطباعة 2012.

- 28- فريد عيشوش.الاتصال في إدارة الأزمات (حوادث مرور نموذجاً)،الجزائر دار الخلدونية لنشر والتوزيع، ط2011.
- 29- غالب ياسين سعد.الإدارة الاستراتيجية،ط1،عمان:دار اليازوري لنشر والتوزيع،1998.
- 30- كافي مصطفى يوسف.العلاقات العامة وإدارة الأزمات والمراسيم،ط1،الأردن،دار أسامة للنشر والتوزيع،2016.
- 31- كافي مصطفى يوسف.التخطيط والتنمية من منظور (اقتصادي-بيئي-إعلامي)،ط1،الأردن: دار الحامد لنشر والتوزيع،2017.
- 32- مهنا محمد نصر.إدارة الأزمات،الإسكندرية:مؤسسة سباب الجامعة،2006.
- 33- السيد عليوة.إدارة الوقت والإدارة الأزمات،ط1، القاهرة:دار الأمين للنشر والتوزيع،2003.
- 2/-المذكرات:
- 34- اخيارهم عبد الله أحمد.التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات:دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية،جامعة بسكرة،2013.
- 35- العزوي نجم.أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات،بحث مقدم إلى المؤتمر العالمي الدولي السابع الذي يعقد في جامعة الزرقاء الخاصة-كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية تحت عنوان "تداعيات الأزمة الاقتصادية على منظمات الأعمال".

36- السعيد أحمد. التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على شركات التكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان) دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

International Virtual University UK

37- بن جامع لمياء. استراتيجية الاتحاد الأوروبي في إدارة الأزمات الشرق الأوسط (القضية الفلسطينية نموذجاً)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة بسكر، 2010.

38- فالق لمياء. السكن التطوري في مدينة خنشلة (الانعكاس على المجال وعلى الإنتاج السكني)، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التهيئة العمرانية، كلية علوم الأرض والجغرافيا والتهيئة العمرانية جامعة منتوري-قسنطينة 2006.

39- فيجان فهد غازي السهلي، متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من أضرار الكوارث، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة باتنة للعلوم الأمنية، 2011

40- سهام وناسي. النمو الحضري ومشكلة السكن والاسكان-دراسة ميدانية بمدينة باتنة حي 1020 مكسن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع الحضري، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة باتنة 2009.

3/- محاضرات:

41- موكيل عبد السلام.محاضرات في مقياس إدارة الأزمات التنمية والتخطيط الاستراتيجي،القيت لفائدة طلبة ماستر،السياسات العامة وتنمية،في العلوم السياسية والعلاقات الدولية،جامعة سعيدة،2017.

42- ولد صديق ميلود ،ملخص محاضرات إدارة الأزمات التنمية والتخطيط الاستراتيجي قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية،جامعة سعيدة،2014.

4/-مقالات:

43- بوخلخال علي.واقع أسباب أزمة السكن "أسباب ونتائج"،ملخص مذكرة مقدمة لنيل،شهادة الماستر في علم الاجتماع والدراسات الديمغرافيا،نشرت في 19-11-2014.

متحصل عليها من الموقع: magadishucent.com

5/-المقابلات

44-مقابلة مع السيد فريد شعيب.رئيس تسيير وصيانة والمحافظة على الأملاك،ديوان الترقية والتسيير العقاري،2018/04/09 على الساعة 10.00 صباحا.

45- مقابلة مع السيدة // // .رئيسة مكتب السكن،دائرة سعيدة.

46- مقابلة مع السيد يحيياوي رئيس مكتب مديرية السكن سعيدة

6/- وثائق:

47- وثائق من المؤسسة.ديوان الترقية والتسيير العقاري بسعيدة.

فهرس المحتويات

أ-د	مقدمة.....
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة.....
02	المبحث الأول: مفاهيم متعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.....
02	المطلب الأول: نشأة التخطيط الاستراتيجي وسماته.....
12	المطلب الثاني: متطلبات وافتراضات التخطيط الاستراتيجي.....
15	المطلب الثالث: أساليب ونماذج التخطيط الإستراتيجي
24	المطلب الرابع: أهمية التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته.....
28	المبحث الثاني: مفاهيم متعلقة بإدارة الأزمات.....
28	المطلب الأول: نشأة إدارة الأزمات
39	المطلب الثاني : متطلبات إدارة الأزمات و أدواتها
42	المطلب الثالث: مراحل وأساليب إدارة الأزمات.....
47	المطلب الرابع: مقومات وعوامل إدارة الأزمات
51	المبحث الثالث: علاقة التخطيط الإستراتيجي بإدارة الأزمات
51	المطلب الأول: إطار نظري شامل لإدارة الأزمات من منظور التخطيط الإستراتيجي
52	المطلب الثاني: دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات
54	المطلب الثالث: دور إدارة الأزمات في التخطيط الإستراتيجي.....

56	 خلاصة الفصل الأول
58	 الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بسعيدة
58	 المبحث الأول: تقديم الديوان
59	 المطلب الأول: لمحة تاريخي عن الديوان
69	 المطلب الثاني: فروع الديوان ومهامها
70	 المطلب الثالث: مهام وصلاحيات الديوان
71	 المبحث الثاني: طبيعة الأزمة السكنية
75	 المطلب الأول: واقع وأسباب الأزمة السكنية
78	 المطلب الثاني: الصيغ السكنية المبرمجة بالديوان
81	 المطلب الثالث: مسار الانتاج السكني
81	 المبحث الثالث: مسار التخطيط الاستراتيجي لإدارة أزمة السكن بالديوان
82	 المطلب الأول: التخطيط لمواجهة أزمة السكن بالديوان
85	 المطلب الثاني: استراتيجية التعامل مع أزمة السكن
90	 المطلب الثالث: تقييم أزمة السكن بالديوان
91	 خلاصة الفصل الثاني
	 خاتمة

قائمة المراجع

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال

الرقم	اسم الشكل	لصفحة
01	مفهوم التخطيط الاستراتيجي	09
02	خصائص التخطيط الاستراتيجي	11
03	خطوات التخطيط الاستراتيجي	17
04	نماذج التخطيط الاستراتيجي	23
05	الأزمة والمفاهيم المرتبطة	33
06	مراحل إدارة الأزمة	44
07	الهيكل التنظيمي لديوان	68

قائمة الجداول

الرقم	اسم الجدول	لصفحة
1	برامج مدينة سعيدة من السكن	79
2	عدد ملفات طلب السكن العمومي الإيجاري في مدينة سعيدة	79
3	برامج السكن الترقوي المدعم في مدينة سعيدة	80

ملخص الدراسة

يعد التخطيط الاستراتيجي مطلب أساسي لإدارة الأزمات فهو خطة عمل شاملة وطويلة المدى وتحدد أسلوبا ومسارا لبلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام الموارد المتاحة.

حيث أن إدارة الأزمات لا تتم بشكل عشوائي بل هو خطة عملية محددة بجدول زمني محدد وموضح فيها المسؤوليات وأدوار، وثم تتم إدارة الأزمة بشكل علمي مدروس، وهو ما أوجب العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات الذي بدوره الآلية الأولى واللازمة لإدارة أي أزمة بشكل منهجي سليم.

وما تم الإشارة إليه من خلال دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية سعيدة ومسألة التعامل مع أزمة السكن وكيفية اتخاذ إجراءات ووضع صيغ سكنية وبرامج تتلاءم مع المواطنين ذوي الدخل المتوسط ورصد الاستراتيجيات للتقليل من الأزمة والتخفيف من حدتها وعدم تفاقمها.

Study Summary

Strategic planning is a basic requirement for crisis management, which is a comprehensive and long-term action plan and defines a way and a path to reach long-term goals using available resources

The crisis management is not done randomly, but rather is a specific plan of action with a specific timetable, with responsibilities and roles explained. The crisis is then managed in a scientific manner, which necessitates the relationship between strategic planning and crisis management

And what has been referred to through the case study of the Office of Promotion and Real Estate Management in the state of Saida and the issue of dealing with the housing crisis and how to take action and develop housing formulas and programs suited to citizens of middle income and monitoring strategies to reduce the crisis and mitigate and not exacerbate