

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



دور الإدارة المحلية في إدارة أزمة وباء كورونا في الجزائر
-دراسة حالة ولاية أم البواقي-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم السياسية.
تخصص: سياسات عامة.

إشراف الدكتور:

د. عبد الحفيظ جبابلية.

إعداد الطالبة:

بومعروف عبير.

السنة الجامعية: 2021/2022.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ (9)"

سورة الزمر (09).

الإهداء:

إلى قلبي النابض، أُمي وأبي.....والى سندي الدائم جدتي "غنية"
الغالية....أسأل الله أن يديمكم تاجا فوق رأسي ويمتكم بالصحة والعافية.
إلى كل من أعمامي و خالي وخالاتي وعماتي وأزواجهم وأبنائهم كل باسمه.
إلى أخوتي ريان، يحي أمين ويوسف.....دمتم قرة لعيني ودمت سندا لكم.
إلى زميلاتي في الدراسة وصديقاتي الغاليات:خديجة، صبرينة، وصندرة.
إلى ابنة خالتي الدكتورة: سهير بلخرشوش.
والى كل من كان له الفضل في دعمي وتشجيعي طوال فترة دراستي.

شكر وعرهان:

بعد بسم الله الرحمان الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا
ونبينا محمدا الأمين، الشكر لله تعالى على نعمته وفضله على إنجاز هذا العمل
المتواضع فبفضله تتم الصالحات.

أتوجه بالشكر الخالص لجميع الأساتذة الذين تكونت بفضلهم خلال جميع
الأطوار الدراسية، والذين ساهموا في مسيرتي العلمية، التربوية والإنسانية.
أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور عبد الحفيظ جبابلية الذي تقبل بصدر رحب
الإشراف على هذه المذكرة، ورافقتي خطوة بخطوة، فأسأل الله أن يمن عليه
بفضله على جهده المبذول، ووقته الكثير.

أشكر أعضاء اللجنة الموقرة التي أشرفت على مناقشة هذه المذكرة كل باسمه.
كما أتقدم بخالص الشكر والعرهان إلى السيد نوري سفيان، نائب المجلس
الشعبي الوطني على دعمه الدائم واهتمامه المتواصل بموضوع دراستي.

قائمة المحتويات:

مقدمة:ص.02.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات والإدارة المحلية.

المبحث الأول: إدارة الأزمات.....ص.11.

المطلب الأول: ماهية الأزمة.....ص.12.

المطلب الثاني: ماهية إدارة الأزمة.....ص.18.

المبحث الثاني: الإدارة المحلية في الجزائر.....ص.25.

المطلب الأول: ماهية الإدارة المحلية في الجزائر.....ص.26.

المطلب الثاني: مهام أجهزة الجماعات المحلية في الجزائر.....ص.27.

الفصل الثاني: دور الإدارة المحلية في إدارة أزمة وباء كورونا في الجزائر.

المبحث الأول: آليات إدارة الأزمة في الجزائر.....ص.31.

المطلب الأول: آليات الإدارة على المستوى الوطني.....ص.32.

المطلب الثاني: آليات الإدارة على المستوى المحلي.....ص.35.

المبحث الثاني: دراسة حالة ولاية أم البواقي.....ص.37.

المطلب الأول: إسهامات والي ولاية أم البواقي في مواجهة الأزمة.....ص.38.

المطلب الثاني: دور الهيئات والمديريات المحلية في مواجهة الأزمة....ص.39.

الفصل الثالث: تقويم الجهود واحتواء الوباء.

- المبحث الأول: آثار الأزمة وأساليب التصدي.....ص.61.
- المطلب الأول: الآثار الاجتماعية والاقتصادية.....ص.62.
- المطلب الثاني: الجهود المبذولة.....ص.63.
- المبحث الثاني: التحديات وسبل تجاوزها.....ص.64.
- المطلب الأول: التحديات التي واجهت الجزائر في إدارة الأزمة.....ص.65.
- المطلب الثاني: سبل التجاوز.....ص.67.
- المبحث الثالث: واقع وآفاق المنظومة الصحية الجزائرية.....ص.69.
- المطلب الأول: واقع المنظومة الصحية الجزائرية حسب مؤشرات منظمة الصحة العالمية.....ص.70.
- المطلب الثاني: الجزائر نحو حوكمة القطاع الصحي.....ص.72.
- استنتاجات.....ص.74.
- قائمة الملاحق.....ص.75.
- قائمة المراجع.....ص.76.

قائمة الجداول:

الرقم:	العنوان:	الصفحة:
01	أهم الإجراءات التي قامت بها الجزائر لإدارة الأزمة على المستوى الوطني.	32-34
02	حصيلة التدخلات الميدانية لمديرية التجارة منذ بداية الجائحة مارس 2020 إلى غاية 31 ديسمبر 2021.	39
03	اقتراحات الغلق الإداري المتعلق باحترام البروتوكول الصحي (فيروس كورونا) مديرية التجارة.	40
04	قرارات الغلق الإداري المتعلق باحترام البروتوكول الصحي (فيروس كورونا) مديرية التجارة.	40
05	الوضعية الوبائية لفيروس كورونا المستجد حسب البلديات إلى غاية 2022/03/07.	42-43
06	وضعية الأكسجين على مستوى المؤسسات الاستشفائية لولاية أم البواقي منذ بداية الجائحة إلى غاية 2022/03/06.	46
07	عتاد الأسرة على مستوى المؤسسات الاستشفائية المخصصة لمتابعة الحالة الوبائية لولاية أم البواقي.	47
08	حصيلة 2020 لنشاطات مديرية الحماية المدنية.	48
09	حصيلة 2021 لنشاطات مديرية الحماية المدنية.	48
10	الإعانة المالية الموجهة لبلديات الولاية لاقتناء أدوات البروتوكول الصحي.	50
11	الإعانة المالية الموجهة لمديرية البيئة.	51

12	الإعانة المالية الموجهة لمديرية الحماية المدنية.	.51
13	الإعانة المالية الموجهة لمديرية التربية.	.51
14	اقتناء مواد لمكافحة وباء كورونا وتدعيم مخزون الولاية.	.52
15	اقتناء مواد البروتوكول الصحي للوقاية من خطر تفشي الفيروس.	.52
16	وضعية تسديد المنحة الموجهة لفائدة أصحاب المهن المتضررة من آثار الجائحة 2020..	.53
17	وضعية تسديد المنحة الموجهة لفائدة أصحاب المهن المتضررة من آثار الجائحة 2021.	.53
18	المساعدات الخاصة بالبروتوكول الصحي لجمعية فرسان الخير من شهر مارس 2020 إلى غاية 2020/12/31 .	.55
19	المساعدات الاجتماعية لجمعية فرسان الخير.	.56
20	المساعدات الخاصة بالبروتوكول الصحي لجمعية فرسان الخير من شهر جانفي 2021 إلى غاية 2021/12/31.	.57
21	نسب توزع الهياكل الصحية في الجزائر حسب المناطق.	.70
22	تصنيف الأطباء في الجزائر.	.70
23	توزيع الأطباء الجزائريين في الخارج.	.71

قائمة الأشكال:

الرقم:	العنوان:	الصفحة:
01	التدخلات الميدانية لمديرية التجارة لأم البواقي.	39.
02	قرارات الغلق الإداري للمحلات التجارية خلال الموسمين: 2020-2021.	41.
03	نسب الحالات المؤكدة من إجمالي سكان ولاية أم البواقي.	44.
04	نسب الوفيات والحالات الاستشفائية من إجمالي الحالات المؤكدة.	44.
05	نشاطات مديرية الحماية المدنية لولاية أم البواقي خلال الموسمين 2020-2021.	45.

Abstract :

Living in a world full of crisis, this study aims to deal with crisis management subject on both national and local level in algeria, upon so, the covid-19 crisis has been chosen as an example to analyse the role of (OUM-EL-BOUAGHI) as a local group in algeria during the process of this health crisis management, considering the fact of the health system in algeria and its ability to control the crisis.

Besides this study focused on presenting some suggestions to improve the work of the local groups and developing the health system in algeria to be able to execute affective public health policies to face and withstand the various crisis in the future.

الإطار النظري للدراسة:

مقدمة:

يشهد عالمنا اليوم شكلا جديدا من الحروب، تعرف بالحروب البيولوجية، فعلى غرار الحروب التقليدية التي تستخدم المعدات العسكرية، ظهر السلاح البيولوجي كأسلوب حربي جديد تتولد عنه الأزمات الصحية التي تهدد البشرية، وقد اختلفت الآراء حول مصدر فيروس كورونا، بين من يرى أنه فيروس طبيعي كغيره من الفيروسات والأوبئة التي مرت بها البشرية عبر محطات تاريخية مختلفة ولأسباب متنوعة "الطاعون، الأنفلونزا الإسبانية، الكوليرا.."، ومن يرى أنه فيروس مهندس وتم تصنيعه لشن حرب بديلة عن الحرب النووية العالمية، وفي خضم جدلية هذين الاتجاهين، اتفقت البشرية على مدى خطورة هذا الوباء الذي خلف آلاف الضحايا وشل مختلف القطاعات، من اقتصاد وسياحة وتعليم وغيرهم، وأثقل كاهل قطاع الصحة في جميع أنحاء العالم بنسب متفاوتة، لتجد الحكومات نفسها عاجزة أمام التصدي له والحد من انتشاره.

سرعان ما استفحل هذا الفيروس في أنحاء العالم، ليصل إلى الجزائر معلنا بداية أزمة صحية جديدة تستدعي تجنيد الوسائل والآليات اللازمة لمواجهة الأزمة، لذلك بدأت السلطات الجزائرية بسن مجموعة من الإجراءات والتدابير وفق ما تمليه منظمة الصحة العالمية والواقع الجزائري، لإدارة الأزمة على المستويين الوطني والمحلي.

الإطار النظري للدراسة:

1/المشكلة البحثية:

تساعد دراسة موضوع إدارة الأزمات على المستوى المحلي على معرفة مكانة الإدارة المحلية في الجزائر، كونها همزة وصل بين المواطن المحلي والسلطات العليا للبلاد، إذ تضطلع هذه الأخيرة بمهمة تنفيذ القرارات والسياسات العامة، إضافة إلى مخططات الدولة الكبرى على المستوى المحلي، ومنه تسعى هذه الدراسة من خلال اختيار نموذج الأزمة الصحية "وباء كورونا" إلى معرفة قدرة الإدارة المحلية في الجزائر للتصدي لمثل هذه الأزمات الخطيرة مستقبلا، و كذا مدى فعالية السياسات والاستراتيجيات التي انتهجتها الدولة الجزائرية لمجابهة الوباء، بالإضافة إلى تقييم المنظومة الصحية في الجزائر خاصة وأن العالم عرف نوعا جديدا من الحروب "الحروب البيولوجية"، ومن هنا نطرح المشكلة البحثية التالية:

هل نجحت الإدارة المحلية الجزائرية في إدارة أزمة وباء كورونا؟

وتتدرج تحت هذه المشكلة البحثية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

1/ ما هي الأساليب التي انتهجتها الجزائر لإدارة أزمة وباء كورونا على المستوى الوطني؟

2/ ما هي التدابير والإجراءات التي اتبعتها السلطات المحلية لولاية أم البواقي لمواجهة أزمة كورونا الصحية؟

3/ فيما تكمن تحديات إدارة الأزمة في الجزائر؟ وما هي سبل تجاوزوها؟

4/ ما مكانة المنظومة الصحية في الجزائر؟

2/مجالات الدراسة:

تتناول الدراسة موضوع الأزمة الصحية "تقشي وباء كورونا"، ودور الإدارة المحلية في الجزائر في إدارة هذه الأخيرة، من خلال ثلاث مجالات:

أ/المجال المكاني:

انتشر وباء كورونا، ووضع العالم أمام تحدي كبير يستلزم تضافر الجهود وتكثيفها لإدارتها ومواجهة آثارها، هذه الأزمة التي لا تعترف بالحدود مست الجزائر كغيرها من دول العالم مما استدعاها لضرورة اتخاذ تدابير استعجالية للتعامل مع الوباء ومنع انتشاره، ووضع سياسات آنية للتصدي لها سواء على مستوى الإدارة العامة أو الإدارة المحلية، وعلى هذا الأساس ستتناول الدراسة أهم الإمكانيات والوسائل وكذا البرامج والتدابير التي سخرتها الدولة الجزائرية لإدارة أزمة وباء كورونا مركزة على دور الإدارة المحلية لولاية أم البواقي كحالة دراسية.

ب/المجال الزمني:

ظهر فيروس كورونا المستجد بداية في مدينة ووهان الصينية في أواخر شهر ديسمبر 2019 مخلفة آلاف الضحايا وناشرة للرعب في العالم، ولعل أبرز ما يميز هذا الوباء هو سرعة الانتشار والظهور بأشكال ومتحورات جديدة فتاكة، مما جعل منظمة الصحة العالمية تعلن حالة الطوارئ في 30 جانفي 2020 وتقر بأنه وباء عالمي، ومس بعد ذلك مختلف دول العالم، من بينها الجزائر، وهنا تبدأ الدراسة منذ تسجيل أول حالة إصابة في الجزائر في مارس 2020 إلى يومنا هذا.

ج/المجال الموضوعي:

تهتم الدراسة في مجالها الموضوعي بإدارة الأزمات، وستتناول الأزمة الصحية العالمية المستجدة: تفشي وباء كورونا، مركزة على الجزائر حيث يتم التطرق إلى أهم الوسائل والإمكانيات وكذا البرامج والتدابير المنتهجة في سبيل إدارة أزمة وباء كورونا على المستوى المحلي.

3/الفرضيات العلمية:

للإجابة على المشكلة البحثية التي تطرحها الدراسة، يستوجب اقتراح مجموعة من الفرضيات التي تساهم في الإجابة على الإشكالية المطروحة:

- كلما سخرت الدولة إمكانيات ووسائل وجهود واهتمام في إدارة الأزمة، كلما تمكنت من احتوائها أو تجاوزها.
- كلما تخلت الدولة على مركزيتها، كلما تمكنت من الاستجابة السريعة والفعالة لمواجهة الأزمة.
- كلما عملت الدولة على ترقية قطاعها الصحي، كلما نجحت في مواجهة الأزمات الصحية المستقبلية.

4/أهمية الدراسة:

أ/ الأهمية العلمية للدراسة: وتتجلى في:

- * التعرف على طرق ونماذج الخروج من الأزمات وإدارتها، في ظل عالم معرض لها بصفة دائمة.
- * القدرة على التكيف مع المتغيرات المستقبلية عن طريق توظيف النماذج العالمية في إدارة الأزمات.
- * التعرف على الإدارة المحلية بكونها شريك فعال وأساسي في إدارة الأزمات والكوارث وتنفيذ السياسات.
- * تحليل النصوص القانونية واستنباط المواد التي تمكن الإدارة المحلية من التدخل في حماية الصحة وحفظ الرعاية الصحية في الجزائر.

ب/ الأهمية العملية للدراسة: وتتجلى في:

- * دراسة مدى تفعيل الإجراءات الخاصة بإدارة الأزمة الصحية كورونا.
- * معرفة مدى تطبيق مؤشرات الحكامة المحلية التي نصت عليها النصوص الرسمية الجزائرية فيما يخص باب صلاحيات كل من الولاية والبلدية.
- * معرفة مدى نجاعة الإدارة المحلية لولاية أم البواقي في إدارة وباء كورونا.

* تصويب الثغرات، واستحداث سبل جديدة في إدارة الأزمات في الجزائر تحسبا للتحديات المستقبلية.

5/مناهج الدراسة والاقتربات:

كل دراسة علمية تحتاج إلى مناهج واقتربات ترسم كيفية سيرها، وتعتمد الدراسة على ما يلي:

أ/ المناهج:

• منهج دراسة الحالة:

يعتبر منهج دراسة الحالة من بين مناهج البحث العلمي، ولا يختلف من حيث إجراءاته عن المناهج الأخرى، فهذا المنهج يقوم على جمع البيانات بشكل معمق عن أي وحدة اجتماعية سواء كانت فردا أو جماعة أو مؤسسة.¹

وكون الدراسة تنتقل من الخاص إلى العام، استوجب الاعتماد على منهج دراسة الحالة بالكشف عن الجوانب الثابتة أو المتغيرة، سواء كانت ايجابية أو سلبية فيما يخص استراتيجيات ولاية أم البواقي في إدارة أزمة كوفيد-19، إضافة إلى الوصول للمعلومات التفصيلية والشاملة عن مؤسسات ولاية أم البواقي الفاعلة في إدارة الأزمة الصحية داخل إقليم الولاية.

• منهج تحليل المضمون:

يستخدم هذا المنهج في تحليل الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية القائمة في أي مجتمع في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وهذا النوع من الأبحاث مفيد بالنسبة لمعرفة عوامل التغيير الاجتماعي وردود فعل الناس لقرارات القيادة السياسية، فالتقارير التي تأتي إلى وزارة معينة يمكن دراستها بطريقة موضوعية والتعرف على آراء الجهات التي ترسل الوزارة المعنية، ومن خلال معرفة جوهر التقارير يمكننا أن ندرك فعالية الاتصال واستيعاب

¹ حفيظي سليمة، محاضرات في منهجية وتقنيات البحث، مطبوعة بيداغوجية لطلبة السنة الثانية مكنتات ومعلومات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2015، ص.21.

المعلومات ورد فعل الجهات الأخرى اتجاه القرارات الصادرة عن القيادة.¹ ويستخدم هذا المنهج لتحليل مضامين ومراسلات السلطات العمومية والمحلية التابعة لولاية أم البواقي إلى لجنة متابعة كورونا في مقر الولاية.

ب/ الاقتربات:

تسهل الاقتربات الإجابة على الإشكالية المطروحة في البحث العلمي، وسوف تعتمد الدراسة في هذا الموضوع على الاقتراب المؤسسي وهو اقتراب يعطي أهمية المؤسسات في تحديد سلوكيات ومخرجات السياسة العامة على اعتبار أن المؤسسات تمثل متغيرا مستقلا يؤثر على تحديد من هم الفاعلون الذين يسمح لهم بالمشاركة في الساحة السياسية، بتحديد نمط الاستراتيجيات التي ينتجونها وتؤثر على الخيارات والمعتقدات التي يتبنونها حول الممكن أو المرغوب فيه.² وذلك لتصنيف وظائف المؤسسات الفاعلة في إدارة أزمة كورونا في الجزائر عامة وفي مؤسسات ولاية أم البواقي خاصة.

6/ الإطار المفاهيمي:

تستخدم الدراسة مجموعة من المفاهيم أهمها، مفهوم الأزمات وكيفية إدارتها، حيث يعتبر المحور الرئيسي للدراسة، ليزيد الاهتمام به نظرا لكونه من أهم المسائل الدولية المثيرة للقلق، فهذه المواقف غير المتوقعة والمفاجئة تستلزم إدارتها في أقرب الآجال عن طريق انتهاج أسلوب معين في الإدارة، يعبر بشكل أو بآخر على مدى كفاءة النظام وقدرته على احتواء الأزمات، إضافة إلى مفهوم الإدارة المحلية كونها شكل من أشكال التنظيم الإداري الذي تمنح فيه السلطة العليا جزءا من صلاحياتها لتخفيف الضغط عليها.

¹ عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، ط.02، 1985، ص.27.

² صخري محمد، الاقتراب المؤسسي، الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية، 26.07.2020.

7/ الدراسات السابقة:

يهدف التطرق إلى الدراسات السابقة لذكر ما تم معالجته في الموضوع سابقا وإبداء مواطن الغموض والنقص، وكذا منطلق الدراسة الحالية للإجابة على التساؤلات الفكرية الغامضة في الدراسة ومن أهم الدراسات التي تناولت موضوع إدارة أزمة كورونا ما يلي:

- **كوبن بوستينز، خطة التعامل مع الأزمة، دليل عملي للسياسيين للتعامل مع جائحة فيروس كورونا المستجد، المعهد الديمقراطي الوطني، أفريل 2020.**

تتناول أهم الخطوات التي يجب على الحكومات إتباعها لإدارة أزمة كورونا والتعامل مع هذا الفيروس المستجد، حيث سلط الضوء على حيثيات ظهور الأزمة، أعراضها وآثارها، وكيفية تعامل الحكومات معها، ولكنه لم يأخذ بعين الاعتبار حالة الجزائر كدولة مستتها الجائحة.

- **عبد النور ناجي، دور الجماعات الإقليمية في إدارة مخاطر الكوارث الصحية "فيروس كورونا كوفيد19"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، م.11، ع.02، سبتمبر 2020.**

- **حميدة عدوم، إدارة الأزمات على المستوى المحلي في الجزائر-أزمة فيروس كورونا نموذجا، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، م.10، ع.03، جويلية 2021.**

تناولت هذه الدراسات الشق القانوني للإدارة المحلية في الجزائر في ظل الصلاحيات التي منحها لها المشرع الجزائري في الدستور "ما هو موجود"، ولكنها لم تطرق إلى ما يجب أن تكون عليه الإدارة المحلية في الجزائر ولم تأخذ بعين الاعتبار دور المؤسسات والسلطات المحلية في إدارة الأزمة الصحية كوفيد19، كونها أول جائحة عالمية من هذا النوع.

8/ محتويات الدراسة:

تتناول الدراسة في فصلها الأول مجموعة المفاهيم التي يتمحور حولها موضوع البحث، حيث تم التطرق إلى مفهوم الأزمات وأنواعها المختلفة إضافة إلى دورة حياتها،

وخصائصها، كما تناول هذا الفصل مفهوم إدارة الأزمات وأهم النماذج العالمية التي توضح كيفية الإدارة، وكذا مفهوم الإدارة المحلية وتطورها في الجزائر.

كما تناولت الدراسة في فصلها الثاني العلاقة بين ما سبق ذكره من مفاهيم (الأزمة، إدارة الأزمة، الإدارة المحلية وأجهزتها)، من خلال عرض الآليات التي اتبعتها السلطات الجزائرية في إدارة الأزمة الصحية كوفيد-19، على المستويين الوطني (تدابير وإجراءات وطنية) والمحلي (دور الجماعات المحلية في إدارة أزمة وباء كورونا) وذلك من خلال دراسة حالة ولاية أم البواقي لتوضيح الدور الذي لعبته الإدارة المحلية في هذا الشأن.

أما في فصلها الثالث فتوصلت الدراسة إلى ذكر أهم التحديات التي واجهت السلطات الجزائرية في ظل الآثار المترتبة عن الأزمة من جهة وما حاولت تحقيقه من جهة أخرى، إضافة إلى تشخيص الخلل الرئيسي في عملية إدارة أزمة كورونا، ألا وهو واقع المنظومة الصحية في الجزائر وتقييم أداءها.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات والإدارة المحلية.

تمهيد:

تتمحور دراسة هذا الفصل أساسا حول مفهومين متداولين بكثرة في عالمنا المعاصر في ظل التغيرات التي يشهدها والتحديات التي يواجهها وهما: مفهوم الأزمة بتحديد معناها، تحليل خصائصها، تعداد أنواعها وبيان دورة حياتها، انتقالا إلى مفهوم إدارة الأزمة، بذكر مستويات الإدارة ومتطلباتها، إضافة إلى أهم النماذج المعتمدة في إدارة الأزمة والعوامل المؤثرة في هذه العملية. ثم بعدها تم التطرق إلى ماهية الإدارة المحلية بالتعرف على واقعها في الجزائر وصلحياتها الواسعة.

المبحث الأول: إدارة الأزمات.

يعرف عصرنا الحالي بعصر الأزمات، فأصبح مصطلح الأزمة مصطلحا شائع الاستعمال والذكر، ليزيد الاهتمام بهذا المفهوم من طرف الباحثين والمفكرين، ومن هذا المنطلق سيتم التطرق إلى ما يلي:

المطلب الأول: ماهية الأزمة:

1/ مفهوم الأزمة:

إنه وعلى الرغم من كثرة تناول مصطلح الأزمة منذ بداية العقد الأخير من القرن العشرين، نظرا للتغيرات والتحديات التي يشهدها عالمنا المعاصر، فإنه لم يتم التوصل بعد إلى مفهوم جامع وذلك نتيجة لشمولية المفهوم وتنوع استعماله واختلاف سياق استخدامه ولهذا وردت مجموعة من التعاريف يمكن ذكر أهمها:

- الأزمة لغة: هي الشدة والضيق والمشكلة.¹

وهنا ركز التعريف على ما يصحب الأزمة من شدة وتوتر وضيق سواء مع صانع القرار أو مع الجمهور المتأثر بالأزمة.

¹ مختار الصحاح ، محمد بن أبي بكر الرازي (لبنان : بيروت، دار الكتاب العربي، 1967)، ص.15.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات والإدارة المحلية.

- هي حالة خطيرة تعبر عن أوضاع غير مستقرة في الشؤون السياسية أو الاقتصادية أو العالمية، والتي يوشك أن يحدث فيها تغيير حاسم إما للتحسن أو للتدهور.¹ وهنا يتحدث عن جوانب الأزمة المختلفة وما قد تؤول إليه.
- اصطلاحاً: فهي موقف إعاقي غير مألوف مع غياب الخبرة لمواجهة.² ركز هذا التعريف على عنصر المجهول وغياب القدرة على التعامل مع ما هو غير متوقع أو مألوف مما يعيق الجهات المعنية بالتعامل مع الأزمة.
- الأزمة تعبر عن تلك المواقف المستعصية التي تستلزم التكيف مع ظروفها وانتهاج أسلوب وسلوك يسمح بحل المشاكل الناتجة عنها.³ يمكن الاستنتاج من هذا التعريف أنه لا بد لمتخذ القرار وصانعه أن يتكيف مع ظروف الأزمة التي تتميز بالصعوبة لإيجاد حل لها وذلك بالاعتماد على تقنيات وأساليب محددة تتناسب وظروف الأزمة.
- الأزمة هي لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة، فأى قرار يتخذه في ظل دائرة من عدم التأكد واليقين، وأمام قصور المعرفة، وقلة البيانات والمعلومات، واختلاط الأسباب بالنتائج وتداعي كل منهما بشكل متلاحق وذلك ليزيد من درجة المجهول عن تطورات الأزمة في ظل المجهول المتصاعد حول ما يمكن احتمال حدوثه في المستقبل.⁴

¹ *THE AMERICAN HERITAGE DICTIONARY OF THE ENGLISH LANGUAGE*, ANNE.H AND OTHERS (BOSTON: USA, HONGHTON MIFFLIN COMPANY PUBLISHER, 1985), P.1821.

² JK.MORRICE, *CRISIS INVENTIONS STUDIES IN COMMUNITY CARE* (USA: OXFORD, PERGANON PRESS, 1976), P. 11.

³ KATHERINE EASIHAM, *THE CONCEPT OF CRISIS* (CANADIAN ASSOCIATION JOURNAL, N15, OCTOBRE 1970), P. 464.

⁴ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة الأزمات "المداخل، المفاهيم، العمليات" (الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2012)، ص. 20.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات والإدارة المحلية.

هذا التعريف ركز على أهمية متخذ القرار في الجهاز الإداري، والذي تقع على عاتقه مسؤولية إدارة الأزمة مع الأخذ بعين الاعتبار مشكل قلة المعلومات وغياب دقتها وتأثيرها مستقبلا على كيفية مواجهة المجهول.

• الأزمة هي ظرف انتقالي ومفاجئ يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول في حياة الفرد والجماعة أو المنظمة أو المجتمع، وغالبا ما ينتج عنه تغيير كبير.¹

ركز هذا التعريف على عنصر المفاجأة إضافة إلى أنه وسع من دائرة تأثير الأزمة، ولم يجعلها تقتصر فقط على الجهاز الإداري بل تتعدى ذلك لتشمل الفرد والمجتمع وحتى المنظمة.

• هي حدث غير متوقع لديه القدرة على إحداث تغييرات جذرية في المنظمة وتشكل تهديدا ملموسا واسع التأثير لا يمكن التعامل معه بسهولة.²
هذا التعريف ركز على عنصر التهديد، الخطورة والتعقيد.

2/أنواع الأزمات:

لقد اختلف تصنيف أنواع الأزمات من مفكر إلى آخر وذلك راجع لاختلاف مصادر الأزمة، مستوى ومدى تأثيرها وطبيعتها، ولذلك يمكن أن نصنف الأزمات كما يلي:

أ/حسب مصدر الأزمة:

- أزمة بفعل الإنسان: و هي تلك الأزمات الناشئة بفعل تدخل الإنسان.
- أزمة لا دخل لنشاط الإنسان بها: و هي تلك الأزمات التي تحدث من تلقاء نفسها.³

¹ مدحت محمد محمود أبو النصر، مفهوم الأزمات منظور إداري واجتماعي، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، م.14، ع. 28، ص ص. 361-402.

² أية رياض العبد القادر بورزان، إدارة الأزمات (سوريا: الجامعة الافتراضية السورية، 2021)، ص.03.

³ كرار الخفاجي، أسباب نشر الأزمات وإدارتها، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، ع.15، ص ص.192-210.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات والإدارة المحلية.

ب/ من حيث مستوى التأثير:

- الأزمات الشاملة: تصيب الدولة وتؤثر في المجتمع ككل فهي أزمات شاملة الأسباب والنتائج والتأثير، والتي تمس أساسا بنية الدولة.
- الأزمات الجزئية: وهي الأزمات التي تمس قطاع معين أو جزئية داخل المنظومة ككل، وتتميز بتنوعها واختلافها.

ج/ من حيث مدى التأثير:

- أزمات خفيفة قصيرة المدى: تأثيرها لا يتجاوز مدة اضمحلالها مثل: الأزمات الصحية، الاقتصادية...
- أزمات ثقيلة، عميقة: يمتد تأثيرها للمدى الطويل مثل: الحروب التحريرية والعالمية.

د/ من حيث أبعاد الأزمة:

- أزمات عالمية لها تأثير محلي: غالبا ما تتجح الدول الكبرى في نقل أزماتها إلى الدول التي تدور في فلكها، فيكون تأثير تلك الأزمات فيها أشد خطرا منه في الدولة المركز، فلو ساء محصول القمح الأمريكي، مثلا، فإن تأثيره لن يقتصر على الولايات المتحدة الأمريكية فقط، بل سيكون أشد تأثيرا في الدول التي يعتمد عليه غذاءها.
- أزمات محلية لها تأثير خارجي: يتضح مثل هذه الأزمات كلما كانت الدول النامية مترابطة، إذ يمكن ترابطها وعلاقتها التعاونية من جعل أزماتها تطاول العالم الخارجي، فتدفع الدول الكبرى إلى النهوض بمسئوليتها تجاه تلك الأزمات، ويتحقق ذلك على مراحل.
- أزمات محلية فقط: هي الأزمات التي تعالج في إطار محلي داخلي.¹

ه/ من حيث طبيعة الأزمات:

- أزمات مادية: والتي تمس الجانب المادي مثل:

¹ طاهر حس، مقرر اتخاذ القرار و إدارة الأزمات (سوريا: كلية إدارة الأعمال، 2019)، ص ص. 6،5.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات والإدارة المحلية.

- ✓ الأزمات الإدارية: والتي تتولد عن سوء استعمال مفهوم القيادة LEADERSHIP وتفضل المصلحة الشخصية INDIVIDUAL INTEREST على المصلحة العامة GROUP INTEREST¹.
- ✓ الأزمات الاقتصادية: اختلال التوازن الاقتصادي سواء بين الاستهلاك والإنتاج أو تباطؤ النشاط الاقتصادي عموماً.²
 - أزمات معنوية : والتي تمس الجانب المعنوي مثل:
- ✓ الأزمات الاجتماعية: كالفقر، البطالة، الأمية، والمشاكل الهوياتية، العنصرية والتمييز، غياب العدل وانعدام المساواة وغيرهم.³
- ✓ الأزمات النفسية: وهي تلك التي تمس الجانب النفسي مثل: الصدمة، التوتر، الاضطرابات الناتجة عن تقادم أزمات أخرى.
- أزمات مزدوجة: و هي التي تمس الجانبين المادي والمعنوي على حد سواء:
- ✓ الأزمات السياسية: كأزمات المشاركة السياسية والعلاقة بين الحاكم والمحكوم والأزمات التي تمس النظام السياسي.
- ✓ الأزمات الأمنية: الحروب، التهديدات الإرهابية، الاضطرابات العامة التي تمس بأمن الدولة.
- ✓ الأزمات الصحية: والتي تهدد صحة الإنسان كالأزمات والأوبئة (انتشار جائحة كورونا).

¹ JAMAL ALI BAYAD ,ANNA GOVAND,ADMINISTRATIVE CRISIS :THE ROLE OF EFFECTIVE LEADERSHIP STYLE IN CRISIS MANAGEMENT, *INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED ENGINEERING MANAGEMENT AND SCIENCE*, VL.06, ISS.06, JUN 2021), P P.31 –41.

² إبلجوك، الأزمات الاقتصادية المعاصرة،:تعريب علي محمد القرويني (الجزائر: دار العلم للنشر، ط 1985) ، ص. 17.

³ IBRAHIM.M AND OTHERS,DISASTER PREVENTION AND MANAGEMENT,REVIEW OF DISASTER AND CRISIS, *The international journal*, VL.12, ISS.01 , P P.22–30.

3/ خصائص الأزمات:

تتميز الأزمة عن بعض المفاهيم التي تحمل نفس السياق بمجموعة من الخصائص التي يمكن استنتاجها من التعريفات المذكورة في المطلب الأول، وأهم هذه الخصائص ما يلي:

- ✓ التعقيد، التشابك، والتداخل في الأسباب والفواعل المؤثرة والمتأثرة.¹
- ✓ التهديد: ويختلف بحجم قيمة الخسارة المحتملة علاوة على احتمال تحققها، فكلما ازدادت قيمة الخسارة وازدادت احتمالات تحققها زاد التهديد.²
- ✓ ضيق الوقت: إدراك الأطراف المشاركة في الأزمة لمقدار الوقت المتاح لتقصي الحقائق واتخاذ تصرف قبل بدء حدوث الخسائر أو تصعيدها.³
- ✓ المفاجأة والتصعيد: أي أن الأزمة تحدث بسرعة وبدون سابق إنذار كما أنها تتصاعد من كونها أزمات صغيرة إلى حد التفاقم والتطور.
- ✓ تسبب صدمة ودرجة عالية من التوتر بسبب قلة الخبرة وأمام ندرة المعلومات و غياب دقتها.
- ✓ جذب انتباه الرأي العام: من خلال التغطية الإعلامية التي قد تسبب الرعب في نفوس الجماهير وتزيد من عمق الأزمة.⁴
- ✓ الخسائر: غالبا ما تسبب خسائر مادية، نفسية، بشرية.

4/ دورة حياة الأزمة:

تمر الأزمات باختلاف أنواعها، وتعدد خصائصها بدورة حياة منذ بدايتها وحتى حلها، وقد اتفق العلماء حول مراحل التأزم، والتي تم تحديدها بخمس مراحل.

¹ ماجد عبد المهدي، مرجع سابق، ص.24.

² أمنية سالم، إدارة الأزمات و التخطيط الاستراتيجي (القاهاة: المكتب العربي للمعارف، ط01، 2015) ، ص. 14.

³ المكان نفسه.

⁴ العبد القادر بورزان، مرجع سابق ، ص.09.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات والإدارة المحلية.

أ/مرحلة الميلاد: وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة بالظهور لأول مرة في شكل (إحساس) مبهم، قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم وحتى المدى الذي سيصل إليه، ويرجع هذا إلى اتساع نطاق المجهول في الأزمة، وغياب الكثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي ستخضع لها و تتطور إليها أو ستفجر عندها، وحجم هذا الانفجار، ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته عاملين أساسيين في التعامل مع الأزمة في هاته المرحلة لإفقادها مرتكزات النمو ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها نهائياً دون أن تحقق أي ضرر أو خسارة أو دون أن تصل حدتها القصوى.

ب/مرحلة النمو والانتعاش: وتأتي نتيجة عدم معالجة الأزمة في المرحلة الأولى-مرحلة الميلاد- في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والانتعاش من خلال نوعين من المحفزات هما:

- مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة.
- محفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها، دافعة بها إلى النمو والانتعاش.

وهنا يتعظم الإحساس بالأزمة عند صاحب القرار مما يجعله عاجزاً أمام تجاهلها ومستعداً لاستقبالها ومواجهتها.

ج/مرحلة النضج: تعد من أخطر مراحل الأزمة ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة وتحدث عندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل بالمعطيات وأمام نقص المعلومات مما يصبح من المستحيل السيطرة عليها ولا مفر من الصدام العنيف معها.

د/مرحلة الانحصار والتقلص: تبدأ الأزمة بالانحصار والتقلص نتيجة الصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءاً هاماً من قوتها، إلا أن هناك بعض من الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى، عندما يفشل متخذ القرار من تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة معقدة.¹

¹ سامي عبد الله سالم أبو عزيز، *معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية*، رسالة مكملة لرسالة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة (الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2010)، ص. 15، 16.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات والإدارة المحلية.

د/مرحلة الاختفاء: و تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها، حيث تتلاشى مظاهرها، وتنتهي درجة الاهتمام بها والحديث عنها، إلا أنه ومن الضرورة الاستفادة من الثغرات والأخطاء المرتكبة والتي يمكن تلافيها فيما يحدث مستقبلا من أزمات.¹

المطلب الثاني: ماهية إدارة الأزمة.

إنه وبالنظر للأثر البالغ الذي تولده الأزمات، أصبح لابد التعامل معها لتجنب اختلال التوازن الذي يعصف بالعالم، لتكون بذلك إدارة الأزمات حلا أمثلا للحفاظ على استقراره، ومن هنا سنحاول التطرق إلى ما يلي:

1/ مفهوم إدارة الأزمة.

2/ مستويات إدارة الأزمة ومتطلباتها.

3/ مراحل إدارة الأزمة.

4/ العوامل المؤثرة في إدارة الأزمة.

1/ مفهوم إدارة الأزمة:

أمام عالم مليء بالأزمات والصراعات الكبرى، والمصالح المتضاربة، التي تخل بتوازنه وتجعله معرضا للتهديد المتواصل أصبح لابد من انتهاج أسلوب التعامل مع هاته المشاكل ووضع حد للأزمات المتتالية حفاظا على استقراره، وهذا ما يعرف بإدارة الأزمات.

• تعرف إدارة الأزمة بأنها فن السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، للتغلب على مقومات آلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات، المتلاحقة والمفاجئة وإخراج المنظمة من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها.²

¹ سامي عبد الله سالم أبو عزيز، مرجع سابق، ص.17.

² عبد الرزاق محمد الديلمي، الإعلام وإدارة الأزمات، (عمان، ندار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 01، 2012) ، ص 118.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات والإدارة المحلية.

ركز هذا التعريف على قدرة وكفاءة صانع القرار في الجهاز الإداري في السيطرة على مسار الأزمة.

• هي أسلوب جديد نشأ في مجال الإدارة العامة public management حيث مارسته الدولة والمنشآت العامة لمواجهة الظروف الطارئة والكوارث العامة المفاجئة.¹

صنّف هذا التعريف علم إدارة الأزمات ضمن حقل الإدارة العامة حيث يختص بمواجهة الظروف غير المتوقعة داخل المنظمة.

• هي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بمواطن الأزمة واتجاهاتها المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة، أو القضاء عليها وتغيير مسارها لصالح المنظمة.²

ركز هذا التعريف على ضرورة توفر المعلومات و دقتها للوصول إلى الحل الأمثل.

• هي مجموع الأنشطة والإجراءات التي تمكن صانع القرار من التحكم في مسار الأزمة.

ركز على الدور البالغ الذي يلعبه صانع القرار في إدارة الأزمة والتحكم فيها.

2/ مستويات إدارة الأزمة ومتطلباتها:

لإدارة الأزمة لابد من توفر مجموعة من المتطلبات لضمان التحكم الأمثل فيها حسب مختلف المستويات.

أ/مستويات إدارة الأزمة:

* المستوى الرئاسي لإدارة الأزمة: وهي أعلى المستويات، تقوم فيها الجهات الرسمية للدولة ورؤساء الدول والحكومات بوضع استراتيجيات، وسياسات عامة كبرى للدولة،

¹مدحت محمد محدود أبو النصر، مرجع سابق، ص.362.

²سامح أحمد زكي الحفنى، إدارة الأزمات، مجلة البحوث المالية والتجارية، م. 01، ع. 02، 2017، ص. 05.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات والإدارة المحلية.

بحيث تكون الأزمات التي يتم التعامل معها قد تجاوزت دائرة الخطر، كالحروب والكوارث الطبيعية المدمرة والأوبئة الخطيرة.

* المستوى القومي: يكون التعامل أقل درجة من المستوى الأول، حيث يكون التهديد داخليا.

* المستوى المحلي: ينحصر في أحد أقاليم الدولة وتتولى الإدارة المحلية التابعة لذلك الإقليم التعامل معه.¹

ب/ متطلبات إدارة الأزمة:

1. دقة الهدف: يساهم تحديد الأهداف بدقة على رسم مسار خطة لمعالجة الأزمة بنجاح وذلك من خلال:

- التعرف على العناصر التي صنعت الأزمة وتصنيفها حسب درجة التأثير.
- تحديد القوى المؤيدة لهذه العناصر.
- تحديد الاستراتيجيات المناسبة والتوقيت الملائم للتعامل.
- تحديد ردود الفعل المتوقعة والآثار المترتبة على ذلك.

2. تهيئة الموارد البشرية اللازمة، وذلك من خلال:

- منح الفرصة للكفاءات البشرية المتوفرة.
- الإيمان بقدرتهم على التغيير والتطوير.
- مشاركة الآراء وتقبل الفروقات بين صانعي القرار.

3. خلق روح الفريق من خلال:

- الاتصالات المفتوحة والثقة المتبادلة.
- الحرية والابتكار.
- تفويض السلطات وتحمل المسؤولية.

¹حميدة عدم، إدارة الأزمات على المستوى المحلي في الجزائر، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، م.10، ع. 03، 03 جويلية 2021، ص. 53.

4.المباغطة:

- المخاطرة وتوقع المجهول.

- التخطيط لما هو غير متوقع (استشراف الحل).

5.حشد القوى والسيطرة على الأحداث وذلك من خلال:

- متابعة تقييم الأداء في ضوء الأهداف المحددة.

- التنبؤ بالخسائر المحتملة والعمل على رصدها وتصحيحها حال حدوثها.¹

4/ مراحل إدارة الأزمة:

اعتمد تصنيف مراحل إدارة الأزمة على مجموعة من النماذج العالمية التي اختلفت باختلاف توجه المفكرين وتجاربيهم نذكر أهمها:

أ/نموذج fink لإدارة الأزمات:²

هو مفكر أمريكي، صاحب أول كتاب يتحدث عن إدارة الأزمات crisis management 1986، ركز على دراسة مستوى التغلغل في الأزمة وقياس أثارها السلبية في مرحلة ما قبلها، واعتمد نمودجه أربع مراحل هي:

- المرحلة الأولية: إنذار مبكر عن حدوث الأزمة و استباقها للحد من انتشارها، أو محاولة منعها، لتوقع حدوث الأزمة crisis fore castings ووضع الخطط اللازمة crisis management plans.
- المرحلة الحادة: عند حدوث الأزمة ويتم فيها تفعيل الخطط execute.
- المرحلة المزمنة: إصلاح الأضرار الناتجة عن الأزمة evaluation of crise.
- مرحلة الحل: تصويب الأخطاء التي تم ارتكابها أثناء إدارة الأزمة.

ب/نموذج المحفظة: يعد هذا النموذج من أشهر النماذج وأوضحها، التي قدمها الباحثان person و mitroff، يتكون هذا النموذج من خمسة مراحل تمر بها إدارة الأزمة وهي:

¹ العبد القادر بورزان، مرجع سابق ، ص. 36،37.

² Katsuky kamei, *science of societal safety* (japan : springer, 2018) p.141.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات والإدارة المحلية.

- مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة: ترسل الأزمة قبل حدوثها بفترة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو أعراض قد تتبى باحتمال حدوث الأزمة مما لا بد من الأخذ بعين الاعتبار هذه الإشارات لتوخي الأزمة.

- مرحلة الاستعداد والوقاية: وتشمل الاستعدادات والأساليب اللازمة للوقاية من الأزمة، والهدف هنا هو محاولة منع حدوث الأزمة أو التقليل من حدتها، وذلك من خلال تطوير سيناريوهات مختلفة لأحداث الأزمة المتوقعة وتوزيع الأدوار لتحقيق الأهداف.

- مرحلة احتواء الأضرار: إنه من الصعب منع الأزمات من الوقوع، وفي هذه المرحلة يتم إعداد الوسائل المساعدة على احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة واتخاذ الإجراءات التي تحد من الأضرار.

- مرحلة استعداد النشاط: وتشمل إعداد وتنفيذ الخطط والبرامج المدروسة سابقا مع الأخذ بعين الاعتبار كفاءة متخذي القرار.

- مرحلة التعلم: تتضمن استرجاع الأحداث ودراستها معمقا لرفع كفاءة المنظمة في التعامل مع الأزمات المستقبلية.¹

ج/النموذج العام لإدارة الأزمات:

ويتكون من ثلاث مراحل:

- مرحلة إدارة الأزمة قبل الأزمة: وتقوم على نقطتين أساسيتين هما:

* تحليل النقاط الحرجة لتشخيص وتحديد احتمالية حدوث الأزمة.

* اعتماد نظم التحذير والإنذار المبكر لمراجعة كفاءة الأداء إضافة إلى الموارد

البشرية والمادية المتاحة.

- مرحلة إدارة الأزمة أثناء الأزمة: وذلك عن طريق:

✓ وضع خطة عمل.

✓ تهيئة المسؤولين.

¹ أحلام ازوتار، إدارة الأزمات، [https:// political-encyclopedia.org](https://political-encyclopedia.org) ، تاريخ الاطلاع : 2022/5/6

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات والإدارة المحلية.

✓ إبقاء الأزمة تحت الرقابة و قيد التحكم.

- مرحلة إدارة الأزمة بعد الأزمة: وذلك من خلال:

✓ مراجعة التغذية العكسية.

✓ تعديل الخطط المتبعة.¹

د/نموذج نورمان أوجستين Norman augustine :

حيث قدم دليلا من ست مراحل لإدارة الأزمات هي كما يلي:

✓ المرحلة الأولى: تجنب الأزمة.

✓ المرحلة الثانية: الإعداد لإدارة الأزمة.

✓ المرحلة الثالثة: الاعتراف بوجود الأزمة.

✓ المرحلة الرابعة: احتواء الأزمة.

✓ *مرحلة الخامسة: تسوية الأزمة.

✓ المرحلة السادسة: الاستفادة من الأزمة.²

ه/نموذج العلاقات العامة:

في عام 2007 اعترض Tony jacques على فكرة أن إدارة الأزمات هي عملية خطية من المراحل المتسلسلة التي تعالج فيها المشكلات واحدة تلو الأخرى، بدلا من ذلك اعتبر أن العمليات تكون متداخلة وتحدث في وقت واحد ويضم هذا النموذج محورين لكل منهما عنصرين أساسيين:

-إدارة ما قبل الأزمة:

✓ يتم فيها الاستعداد للأزمات من خلال: عمليات التخطيط، دليل النظام، التدريب والمحاكاة.

¹ ندى علي، أساليب إدارة الأزمات ونماذجها (<https://m.annabaa.org>)، تاريخ الاطلاع: 2022/05/06.

² محمد محمود أبو النصر، مرجع سابق، ص. 369.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات والإدارة المحلية.

✓ منع الأزمات من خلال: الكشف عن الإنذارات المبكرة، إدارة المخاطر، الاستجابة للطوارئ.

-إدارة الأزمات:

✓ إدارة ما بعد الأزمة: التقييم والتعديل، تأثيرات ما بعد الأزمة، التعافي واستئناف العمل.

✓ إدارة حوادث الأزمات: تفعيل أنظمة الاستجابة والاعتراف بالأزمة.¹

5/ العوامل المؤثرة في إدارة الأزمة:

في نهاية هذا المبحث تم استنتاج أهم العوامل التي تؤثر في مسار إدارة الأزمة

وهي:

1. توفر المعلومات ودقتها.
2. إدراك أهمية عامل الوقت.
3. تعبئة الموارد المادية اللازمة.
4. التخطيط لما هو غير متوقع.
5. إدراك أهمية الكفاءات والخبرات البشرية.
6. الاستجابة الفعالة للمخاطر والتهديدات.
7. انتهاج أساليب علمية مبتكرة للتعامل مع الأزمات.

¹ العبد القادر بورزان مرجع سابق، ص.32-34.

المبحث الثاني: الإدارة المحلية في الجزائر.

تعرف الإدارة المحلية بأبسط صورها أنها أسلوب إداري يتم بمقتضاه تقسيم إقليم الدولة إلى وحدات محلية يشرف على إدارتها هيئات مستقلة ماليا وترتبط بالحكومة المركزية بعلاقات يحددها القانون، وتعرف في الجزائر باسم الجماعات المحلية، وتمثل كل من البلدية والولاية.

المطلب الأول: ماهية الإدارة المحلية في الجزائر:

1/النشأة والتطور:

تعود بوادر ظهور الإدارة المحلية في الجزائر إلى التقسيم الإداري للأقاليم إبان فترة الاستعمار الفرنسي والتي كانت قاعدة لنشأة نظام الجماعات المحلية في الجزائر.

تبنّت الجزائر نظام الجماعات المحلية رسمياً بعد أحداث التصحيح الثوري في جوان 1965 حيث صدر أول قانون للولاية بالأمر رقم 69-38 المؤرخ في 28 ماي 1963 وأول قانون للبلدية بالأمر رقم 67-24 المؤرخ في 18 جانفي 1967، ويتكون كل منهما من مجالس منتخبة تقوم بعمليات اتخاذ القرار في ظل رقابة السلطة المركزية.¹

2/مقومات وخصائص الإدارة المحلية في الجزائر:

تتميز الإدارة المحلية في الجزائر بمجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها كما يلي:

- ✓ الشخصية المعنوية: وهذا ما يميزها عن الإدارة المركزية بمنحها استقلالية تسيير مصالحها المحلية الخاصة بها (استقلال مالي، أهلية قانونية، إقليم مستقل جغرافياً...).
- ✓ وجود مجالس محلية منتخبة: وهي هيئات منتخبة تمثل الإدارة العامة للجماعات المحلية في الجزائر "المجلس الشعبي الولائي، المجلس الشعبي البلدي".
- ✓ الخضوع لرقابة الحكومة المركزية: بمقتضى أحكام الدستور والقانون.
- ✓ تأكيد الوحدة السياسية والإدارية للدولة.

¹ مصطفى عوفي، أ/الصالح ساكري، "تنظيم الإدارة المحلية في الجزائر"، مجلة الإحياء، ع. 13، (2009/12/01)، ص.248.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات والإدارة المحلية.

- ✓ الإشراف والتعاون بين الإدارة المركزية والإدارة المحلية.
- ✓ السهر على حسن سير الخدمات المحلية.¹

3/أهداف الإدارة المحلية في الجزائر:

تعددت أهداف الإدارة المحلية في الجزائر، نذكر منها:

أ/الأهداف الإدارية:

- ✓ تحقيق الكفاءة الإدارية في أداء خدماتها المحلية.
- ✓ خلق روح التنافس بين وحدات الإدارة المحلية.
- ✓ القضاء على البيروقراطية والروتين الإداري.
- ✓ تنوع أساليب الإدارة طبعاً للظروف المحلية التي تختلف باختلاف متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية السائدة.

ب/الأهداف السياسية:

- ✓ تحقيق الديمقراطية: المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ✓ تحقيق الوحدة والتكامل الوطني من خلال إضعاف القوى السياسية وإجهاض تسلطها داخل الدولة.
- ✓ تقويم البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة: توزيع الاختصاصات وهذا ما يظهر جلياً في مرحلة الأزمات، فالإدارة المحلية تخفف الضغط الذي يضعف البناء التنظيمي المركزي للدولة.

ج/الأهداف الاجتماعية:

- ✓ ربط الحكومة المركزية بالقاعدة الشعبية.
- ✓ تعزيز ثقة المواطن بالحكومة على أنه عنصر فعال في صناعة القرار وتضاعف شعوره بالمسؤولية اتجاهها.
- ✓ تلبية حاجات الأفراد داخل الأقاليم.

¹ يونس قرواط، "المقومات الأساسية للإدارة المحلية في الجزائر بين الواقع والمأمول"، مجلة الإقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، م.02، ع.01، ديسمبر 2019 ص ص 61-82.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات والإدارة المحلية.

✓ فك العزلة بين أبعاد الإقليم الواحد.¹

المطلب الثاني: مهام أجهزة الجماعات المحلية في الجزائر.

1/ البلدية:

تعد البلدية اللبنة الأساسية في التنظيم الإداري الجزائري، وأقرب وحدة محلية للسكان، يتولى القيام بالعديد من الوظائف سواء بصفة منفردة أو بالشراكة مع الدولة، ويمكن معرفة صلاحياتها ومهامها من خلال القانون البلدي.

مهامها:

- الجانب الاجتماعي:

- ✓ مساعدة المحتاجين، التكفل بالفئات الاجتماعية المحرومة، إعانة العاطلين عن العمل والمساعدة على التشغيل.
- ✓ تخطيط وتنفيذ البرامج السكنية لفائدة المواطنين.
- ✓ تشجيع الترقية العقارية.
- ✓ تكوين الفرد، ونشر الثقافة والتعليم، إنجاز المراكز والهيكل الثقافية....

- الجانب الثقافي والتعليمي والفني:

- ✓ إنجاز مؤسسات التعليم الأساسي وصيانتها، التكفل بالنقل المدرسي...
- ✓ حماية التراث العمراني و المواقع الطبيعية والآثار والمتاحف....
- ✓ ترقية المواقع السياحية والترفيهية.

- جانب الرعاية الصحية:

- ✓ حيث تتكفل بحفظ الصحة و النظافة العمومية (المادة 107).

¹ هادي محمد، تطور النظام القانوني للجماعات المحلية في الجزائر، مذكرة ماستر غير منشورة (جامعة زيان عاشور بالجلفة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2017)، صص 20-22.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات والإدارة المحلية.

- ✓ مكافحة ناقلات الأمراض المعدية.
- ✓ نظافة الأغذية والأماكن والمؤسسات المختلفة.
- ✓ ترقية الهياكل القاعدية الصحية.

-الجانب الإقتصادي:

- ✓ التشجيع على الاستثمار.
- ✓ تسيير المرافق الاقتصادية على مستوى البلدية.
- ✓ تشجيع المتعاملين الاقتصاديين.¹

2/الولاية:

تعد الولاية همزة وصل بين الدولة والبلدية، وتعتبر بذلك هيئة محلية قاعدية، تسهر على تسيير وتنفيذ السياسات العامة للدولة حسب احتياجات إقليمها، ويمكننا أن نحدد مهامها فيما يلي:

- ✓ تحقيق التنمية المحلية داخل الإقليم في جميع المجالات "الاجتماعية، الاقتصادية..".
- ✓ حفظ الصحة العمومية وحماية الطفولة.
- ✓ ترقية المؤهلات النوعية المحلية.
- ✓ مساعدة البلديات، وتغطية أعباء تسييرها.
- ✓ تنفيذ السياسات العامة للدولة على مستوى الإقليم.

¹ صاخري محمد، دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة، في: <https://www.politics-dz.com> تاريخ الاطلاع (2022/03/20).

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات والإدارة المحلية.

في نهاية هذا الفصل تم التوصل إلى معرفة مفهوم الأزمات بأنواعها، وكيفية إدارتها باعتبار العوامل المؤثرة في هذه العملية، التي تعبر عن رؤية مسبقة لما يجب مراعاته لمواجهة ومجابهة الأزمات مهما كانت حدتها، بالاعتماد على مجموعة من النماذج والتي تطبق حسب طبيعة النظام داخل الدولة، إضافة إلى التعرف على واقع الإدارة المحلية في الجزائر في ظل ما منحه الدستور من صلاحيات واسعة تمكنها من مشاركة السلطة المركزية في عملية اتخاذ القرار، مما يحقق استجابة سريعة وفعالة في مختلف الميادين والقطاعات، ويعبر عن مرونة وتكامل الجهاز الإداري داخل الدولة.

الفصل الثاني: دور الإدارة المحلية في إدارة أزمة وباء كورونا في الجزائر.

الفصل الثاني: دور الإدارة المحلية في إدارة أزمة وباء كورونا في الجزائر.

تمهيد:

عرض الفصل الأول بالتفصيل مفهومي إدارة الأزمة والإدارة المحلية وشكل رؤية شاملة وواضحة عن مضمون كليهما، لينتقل هذا الفصل إلى إيجاد العلاقة بينهما، من خلال توضيح دور الإدارة المحلية في الجزائر في إدارة الأزمة الصحية المستجدة المتمثلة في وباء كورونا، حيث سيتم توظيف المفاهيم السابقة الذكر ودراسة آليات إدارة الأزمة على المستوى الوطني (الإدارة العامة) والمستوى المحلي (الإدارة المحلية)، بالإسقاط على نموذج ولاية أم البواقي كونها جماعة محلية شاركت بدورها في إدارة الأزمة.

المبحث الأول: آليات إدارة الأزمة في الجزائر.

سجلت أول حالة لأعراض وباء كورونا في الجزائر يوم 25 فيفري 2020 لرعية إيطالي، ليتم بعدها تسجيل إصابتين جديدتين في مدينة البليدة التي أصبحت بؤرة الوباء في الجزائر، وصرحت دخولها الأزمة الصحية رسميا في 19 مارس 2020، هذا ما استدعى السلطات الجزائرية اتخاذ تدابير وقائية آنية واستباقية لمواجهة الجائحة على المستوى الوطني والمحلي.

المطلب الأول: آليات الإدارة على المستوى الوطني.

لعب الإعلام الصحي في الجزائر دورا كبيرا في نقل أهم مستجدات الوباء عبر كافة التراب الوطني، وسمح للمواطنين بالاطلاع على الإجراءات التي انتهجتها الجزائر خلال مواجهة الأزمة.

ومن أهم الإجراءات التي قامت بها الجزائر لإدارة الأزمة على المستوى الوطني، هو ما تم حصرها على شكل مراحل عملا بما تم التطرق إليه حول دورة حياة الأزمة مرفقة بأحد نماذج إدارة الأزمات في الجدول الموالي:

الفصل الثاني: دور الإدارة المحلية في إدارة أزمة وباء كورونا في الجزائر.

دورة حياة الأزمة:	مرحلة الميلاد (ما قبل الأزمة):	مرحلة النمو (ظهور الأزمة):	مرحلة النضج (مرحلة تفاقم الأزمة):	مرحلة الضعف والانحسار:	مرحلة ما بعد الأزمة:
نموذج المحفظة لإدارة الأزمة:	مرحلة اكتشاف الإنذارات المبكرة: إعلان لجنة الطوارئ لمنظمة الصحة العالمية أن فيروس كورونا يشكل طارئاً عمومي وبسبب قلق دولي بعد تسجيل 98 حالة في 18 بلد بخلاف الصين ليكون بذلك وباءاً عالمياً. ¹	مرحلة الاستعداد والوقاية: سجلت وزارة الصحة في 12 مارس 2020 مجموع 24 من الإصابات المؤكدة. ²	ارتفاع عدد الإصابات إلى 247568 في نهاية موسم 2021. وحالات الوفاة إلى 6874. ³	تسجيل 9 حالات في مارس 2022.	انخفاض عدد الإصابات إلى حالتين في 12 ماي 2022 مع عدم تسجيل أية حالة وفاة.

ملاحظة: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على مفاهيم سابقة والمراجع المشار إليها في هامش الصفحة.

¹ منظمة الصحة العالمية، لجنة الطوارئ، الإعلان عن وباء كورونا، 30 جانفي 2020، في [HTTPS://WHO.INT](https://who.int)، تاريخ الإطلاع: 2022/05/13 على الساعة 10:00.

² الموقع الرسمي لوزارة الصحة، في [HTTPS://COVID19.SA.NTE.GOV.DZ](https://COVID19.SA.NTE.GOV.DZ)، تاريخ الإطلاع: 2022/05/13 على الساعة 10:00.

³ وكالة الأنباء الجزائرية، في [HTTPS://WWW.APS.DZ](https://www.aps.dz)، تاريخ الإطلاع: 2022/05/12 على الساعة 15:00.

الفصل الثاني: دور الإدارة المحلية في إدارة أزمة وباء كورونا في الجزائر.

المرحلة: (حسب نموذج المحافظة):	المرحلة الأولى:	المرحلة الثانية:	المرحلة الثالثة:	المرحلة الرابعة:	المرحلة الخامسة:
أهم التدابير الوقائية والإجراءات التي انتهجتها الجزائر لإدارة الأزمة الصحية كورونا:	-إصدار رئيس الوزراء تعليمات صارمة لوضع نظام تنبيه في المطارات التي تقلع منها أو تصل إليها رحلات جوية من وإلى الصين. -إعادة المواطنين الجزائريين في الخارج اعتبارا من 2020/02/02 بداية من مدينة ووهان الصينية. -إنشاء خلية للمراقبة والاستفسار بشأن كل ما يتعلق بكورونا.	-الغلق الفوري للحدود مع كل بلدان الجوار. -التعليق الفوري لكل الرحلات الجوية والبحرية من وإلى الجزائر. -الحد من الاحتكاك الجسدي بين المواطنين في الفضاءات العمومية وأماكن العمل.	-وضع أنظمة الحجر المنزلي الكلي و الجزئي عبر كافة التراب الوطني لفترات محددة حسب وضعية الولاية. -منع التنقل بين الولايات إلا برخص يحددها القانون. -إنشاء لجان محلية مكلفة برصد الوباء. -اعتماد كلوروكين كعلاج مؤقت للتقليل من حدة الفيروس.	-تخفيف فترات الحجر وإلغاء بعضها الأخر. -فتح الغلق على المدارس والجامعات والمرافق العامة. -إعادة وضعية النقل البري، البحري، الجوي مع إجبارية الحصول على دفتر التلقيح.	-إعادة النظر في وضعية المؤسسات الاستشفائية و تجنيد الإمكانات والمواد الصيدلانية وشبه الصيدلانية. -تعزيز دور الكفاءات البشرية في إدارة أزمة كورونا. -ضرورة التقيد بالبروتوكول الصحي وقواعد النظافة.

الفصل الثاني: دور الإدارة المحلية في إدارة أزمة وباء كورونا في الجزائر.

-تعزيز حملات التلقيح والتطعيم والتوعية. -تعزيز دور الإعلام الصحي.	-العودة لمزاولة الأنشطة التجارية والوظائف العمومية.	-تسريح 50 بالمائة من العمال في الوظائف العمومي. -انطلاق حملات التلقيح الواسعة بعد تجنيد الإمكانيات للحصول على مختلف اللقاءات (لقاح سينوفارم الصيني، سبوتنيك V الروسي، جونسون الأمريكي). ⁴	-غلق المرافق العامة والمحلات باستثناء تلك التي تتضمن خدمات التوصيل في المدن الكبرى. ² - التخطيط الإعلامي باستحداث مركز لاستقبال المكالمات على الرقم المجاني 30-30. ³	-إنشاء لجنة متعددة القطاعات تختص في الوقاية من فيروس كورونا. ¹
---	---	--	--	---

ملاحظة: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على مفاهيم سابقة والمراجع أسفل الصفحة.

¹ مراسلة الجزائر لرد على كتاب منظمة الصحة العالمية (20/46. EC 6/3)، في [HTTPS://WWW.ICAO.INT](https://www.icao.int)

تاريخ الاطلاع: 2022/05/13 على الساعة 13:24.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي رقم 69/20، المؤرخ في 20 مارس 2020 ص. 7.

³ خاد تلعيث، استيراتيجية القيادات فيصنع القرارات وإدارة الأزمات مع التطبيق على الحالة الجزائرية. (الجزائر: النشر الجامعي الجديد، 2021) ص.205.

⁴ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي رقم 70/120، المؤرخ في 24 مارس 2020 ص. 7.

الفصل الثاني: دور الإدارة المحلية في إدارة أزمة وباء كورونا في الجزائر.

المطلب الثاني: آليات الإدارة على المستوى المحلي:

سن المشرع الجزائري للجماعات المحلية بجهازها (الولاية، البلدية) العديد من الاختصاصات والصلاحيات في مجال الوقاية من الأمراض والأوبئة، والتي يمكن تفعيلها لمجابهة فيروس كورونا التي تعتبر من الأزمات الصحية التي أصابت البلاد والعباد، وخلفت العديد من الضحايا والخسائر. وتتمثل هذه الصلاحيات والاختصاصات فيما يلي:

- توسيع صلاحيات الوالي من خلال ما تنص عليه المادة 10: "يمكن أن يتخذ الوالي المختص إقليميا، كل إجراء يندرج في إطار الوقاية من انتشار فيروس كورونا ومواجهته".¹

- تسخير كل الأسلاك المعنية بتدابير الوقاية من فيروس كورونا (أسلاك الأمن، الحماية المدنية، الأطباء، المديرية الفرعية، منظمات وهيئات المجتمع المدني).

- للوالي صلاحية تسخير مرافق الإيواء والفنادق والفضاءات العمومية.

- للوالي صلاحية توجيه وسائل النقل العمومية للنقل والإسعاف الصحي.

- تمكين الوالي من وسائل وأدوات التدخل للوقاية والحماية والتعبئة.²

- تأسيس هيئة محلية تمثل القطاعات المعنية بالوباء يرأسها الوالي ويشرف عليها كل من: ممثلي مصالح الأمن، النائب العام، رئيس المجلس الشعبي الولائي، رئيس المجلس الشعبي البلدي لمقر الولاية.³ وتتمثل مهامها فيما يلي:

- التنسيق بين القطاعات المحلية المختلفة.

- تنفيذ قرارات اللجنة الوطنية للأمن والوقاية ومكافحة وباء فيروس كورونا.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي رقم 70/120، المؤرخ في 24 مارس 2020. المادة 10. ص.11.

² عبد النور ناجي، دور الجماعات الإقليمية في الجزائر في إدارة مخاطر الكوارث الصحية "فيروس كورونا"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، م.11، ع.02، ص.412.

³ المرجع نفسه، المادة 07. ص.10.

الفصل الثاني: دور الإدارة المحلية في إدارة أزمة وباء كورونا في الجزائر.

- الضبط وفرض احترام الحجر الصحي.
- إحصاء جميع الموارد المالية والمادية العمومية والخاصة التي يتعين تعبئتها في أي لحظة للتصدي للوباء.
- تعقيم المؤسسات والإدارات والأحياء السكنية.¹
- التزام مؤسسات الصحة العمومية بفتح قوائم لفائدة المتطوعين أو المحسنين الذين يرغبون في تسجيل أنفسهم سواء الأطباء الخواص أو مستخدمي طبي وشبه طبي وتحيينها يوميا من أجل مواجهة تطور وباء فيروس كورونا المستجد.
- فتح المجال للأعمال التطوعية والمجتمع المدني.²
- تسخير أطباء المؤسسات والشركات المتوقفة عن النشاط بمقابل حوافز مالية عند اقتضاء الحاجة.
- إشراك لجان الأحياء وجمعيات المجتمع المدني في عمليات التأطير المواطنين.
- منح بعض المساعدات للطواقم الطبية أو القيام بالحملات التحسيسية وتوعية داخل المجتمع من أجل مكافحة الفيروس المستجد.³

¹ عبد النور ناجي، مرجع سابق، ص.415.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي رقم 182/20، المؤرخ في 09 جوان 2020.

³ حميدة عدوم، مرجع سابق، ص.57.

الفصل الثاني: دور الإدارة المحلية في إدارة أزمة وباء كورونا في الجزائر.

المبحث الثاني: دراسة حالة ولاية أم البواقي.

تعتبر ولاية أم البواقي أحد أجهزة الجماعات المحلية في الجزائر، والتي منحت لها صلاحيات واسعة في سبيل إدارة الأزمة الصحية كوفيد19، فقد ساهمت كغيرها من ولايات الوطن بالشراكة مع الحكومة المركزية في عملية إدارة الأزمة واحتواء الوباء.

المطلب الأول: إسهامات السيد- تيبورتين زين- الدين والي ولاية أم البواقي في مواجهة الأزمة:

- متابعة لجنة رصد وباء كورونا في ديوان الولاية والتي يترأسها السيد-فارس مرزوقي-ملحق بالديوان.

- إصدار قرارات الحجر المنزلي الكلي أو الجزئي حسب ما تمليه الجهات الرسمية والوزارة الوصية، والوضع العام للولاية.

- رفع إجراء غلق لمؤسسات والفضاءات المعنية بالحجر حسب درجة الخطورة داخل إقليم الولاية.

- التعاون مع المجلس الشعبي الولائي في إطار إجراء حملات تحسيسية واسعة حول ضرورة التقيح(وتم حصرها في مطوية الحملات التحسيسية التي قام بها المجلس الشعبي الولائي لولاية أم لبواقي).

- إعطاء تعليمات خاصة بموظفي الولاية، حيث أصدر العديد من القرارات من بينها تمديد العطل المرضية لموظفي الولاية الذين مستهم الجائحة.

- إمداد مستشفى ابن سينا بمحطة توليد الأكسجين، في ظل أزمة نقص الأكسجين التي عانتها الولاية.

المطلب الثاني: دور الهيئات والمديريات المحلية في مواجهة الأزمة.

الوالي لم يكن الفاعل الوحيد في عملية إدارة الأزمة على مستوى ولاية أم البواقي، بل وتعداه ذلك ليشمل مختلف الهيئات والمؤسسات والمديريات الفرعية التابعة للولاية.

الفصل الثاني: دور الإدارة المحلية في إدارة أزمة وباء كورونا في الجزائر.

2 /مديرية التجارة لولاية أم البواقي:

تعتبر مديرية التجارة من المديريات التي ساهمت في إدارة أزمة فيروس كورونا في ولاية أم البواقي، بإتباعها مجموعة من الإجراءات منها:

أ/الحملة التحسيسية:

وفي إطار حملات التحسيس عبر وسائل الإعلام والاتصال قامت بما يقارب:

✓ 07 حصص تلفزيونية.

✓ 79 حصة إذاعية.

✓ 48 تدخل في الجرائد والمجلات.

✓ 1169 منشور في مواقع التواصل الاجتماعي.

إذ توصلت من خلالها إلى:

✓ 61 حملة حول الوقاية من فيروس كورونا لفائدة 783 متعامل اقتصادي.

✓ 35 حملة للوقاية من فيروس كورونا لفائدة 3730 مواطن.

✓ 07 حملة حول البروتوكول الصحي المطبق على دور الحضانة ومؤسسات استقبال الطفولة الصغيرة.

✓ 10 حملة حول التدابير الوقائية من فيروس كورونا + الدفع الإلكتروني لفائدة 95 متعامل.

✓ 38 حملة حول التدابير الوقائية من فيروس كورونا لفائدة 448 تاجر.

✓ 03 حملة حول شروط النظافة العامة والنظافة الصحية لوحدة الإنتاج.

✓ 09 حملة حول التدابير الوقائية من فيروس كورونا + الدفع الإلكتروني لفائدة 72 مستهلك.

✓ 37 حملة حول التدابير الوقائية من فيروس كورونا لفائدة 557 مستهلك.¹

¹ مديرية التجارة لولاية أم البواقي، حصيلة العمل التحسيس والتوعوي لمديرية التجارة لولاية أم البواقي للموسم

الفصل الثاني: دور الإدارة المحلية في إدارة أزمة وباء كورونا في الجزائر.

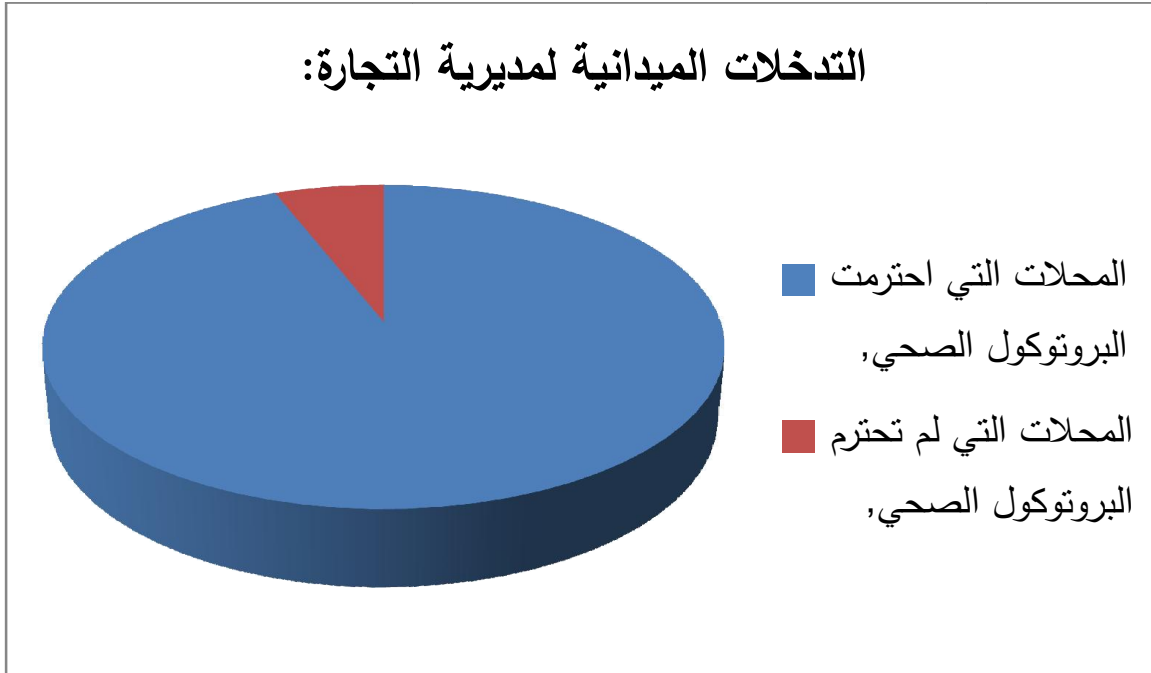
ب/التدخلات الميدانية:

يمكن حصر التدخلات منذ بداية الجائحة مارس 2020 إلى غاية 31 ديسمبر 2021

في الجدول التالي:

الولاية:	عدد الفرق المسخرة:	عدد الفضاءات محل المراقبة:	عدد الفضاءات التي احترمت البروتوكول الصحي:	عدد الفضاءات التجارية التي لم تحتزم البروتوكول:	عدد المخالفات:
أم البواقي	39 فرقة.	12694 محل.	.12027	.667	.669

المصدر : مرسلة مديرية التجارة لولاية أم البواقي لديوان الوالي في 31 ديسمبر 2021¹



¹ مديرية التجارة لولاية أم البواقي، جدول التدخلات الميدانية المتعلقة باحترام البروتوكول الصحي لفيروس كورونا.

الفصل الثاني: دور الإدارة المحلية في إدارة أزمة وباء كورونا في الجزائر.

تمكنت الفرق الرقابية لمديرية التجارة من فرض الرقابة على ما يقارب 12694 محل تجاري داخل إقليم الولاية، حيث أسفر 12027 محل عن احترام البروتوكول الصحي المفروض بنسبة 94%، في حين لم تنجح بعض المحلات في ذلك، حيث تمكنت مصالح المديرية من تسجيل 667 محل لم يحترم البروتوكول الصحي أي بنسبة 6% من إجمالي المحلات.

ج/قرارات الغلق الإداري: هذا الجدول يخص قرارات الغلق الإداري المتعلقة باحترام البروتوكول الصحي (فيروس كورونا).

✓ اقتراحات الغلق:

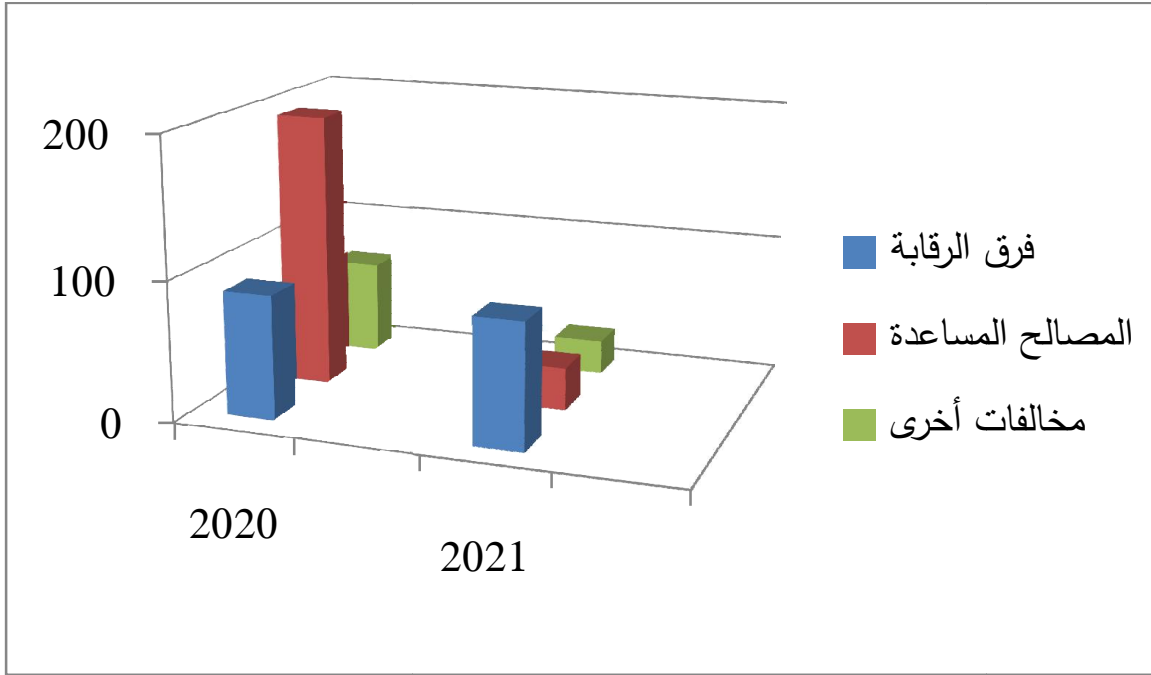
اقتراحات الغلق:			السنة:	الولاية:
مخالفات أخرى:	المصالح المساعدة (الأمن، الدرك):	فرق الرقابة:		
67	195	89	2020	أم البواقي
24	39	89	2021	

المصدر : مراسلة مديرية التجارة لولاية أم البواقي لديوان الوالي في 31 ديسمبر 2021.

✓ القرارات الفعلية للغلق الإداري:

الغلق الإداري:			السنة:	الولاية:
مخالفات أخرى:	المصالح المساعدة (الأمن، الدرك):	فرق الرقابة:		
67	195	89	2020	أم البواقي
24	30	89	2021	

المصدر : مراسلة مديرية التجارة لولاية أم البواقي لديوان الوالي في 31 ديسمبر 2021.



قرارات الغلق الإداري للمحلات التجارية خلال الموسمين: 2020-2021.

استهان أغلب التجار بمدى خطورة الوباء، في بدايات انتشار فيروس كورونا في ولاية أم البواقي، فانتهجت مديرية التجارة أساليب صارمة بالتعاون مع جهات الأمن الرسمية للولاية للحد من انتشار الوباء، فنلاحظ من خلال الشكل أن موسم 2020 شهد أكبر نسبة من قرارات الغلق في حين تراجعت النسبة مع بداية موسم 2021 وذلك بسبب:

- تفتن التجار لخطورة الوباء وصعوبة احتواءه.
- تجنب التجار للمخالفات وقرارات الغلق.
- اعتزال الأنشطة التجارية أثناء فترات الحجر.
- التقيد بتعليمات الجهات المعنية.
- تأكد المواطنين بخطورة وصحة الوضع بعد إصابة أفراد من عائلاتهم وفقدانهم لأقاربهم، ما شكل نوعا من الخوف والوعي بالحيطة والحذر.

الفصل الثاني: دور الإدارة المحلية في إدارة أزمة وباء كورونا في الجزائر.

2/ مديرية الصحة لولاية أم البواقي:

تعتبر مديرية الصحة مصلحة غير مركزية للدولة تحت وصاية وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات ووالي الولاية، التي أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 97 / 261 المؤرخ في 14/07/1997، والذي ينظم القواعد الخاصة لسير مديرية الصحة والسكان الولائية، وعملت هذه الأخيرة شأنها شأن مثيلاتها على إدارة الأزمة الصحية " كوفيد 19" وفق تعليمات الوزارة الوصية.

1. الوضعية الوبائية لفيروس كورونا المستجد حسب البلديات إلى غاية

2022/03/07:

الرقم:	البلدية:	عدد الحالات المؤكدة:	عدد الحالات المشتبهة:	عدد الوفيات:
01	أم البواقي	939	477	89
02	عين فكرون	428	250	55
03	عين البيضاء	780	358	98
04	عين مليلة	371	410	78
05	عين كرشة	85	139	21
06	الزرق	00	02	00
07	هنشير تومغني	85	69	19
08	الضلعة	48	16	03
09	بريش	58	31	13
10	مسكيانة	236	56	16
11	بوغرارة السعودي	05	08	02
12	سبفوس	75	58	18
13	عين ببوش	85	103	09
14	العامرية	43	25	07
15	قصر الصبيحي	45	43	00

الفصل الثاني: دور الإدارة المحلية في إدارة أزمة وباء كورونا في الجزائر.

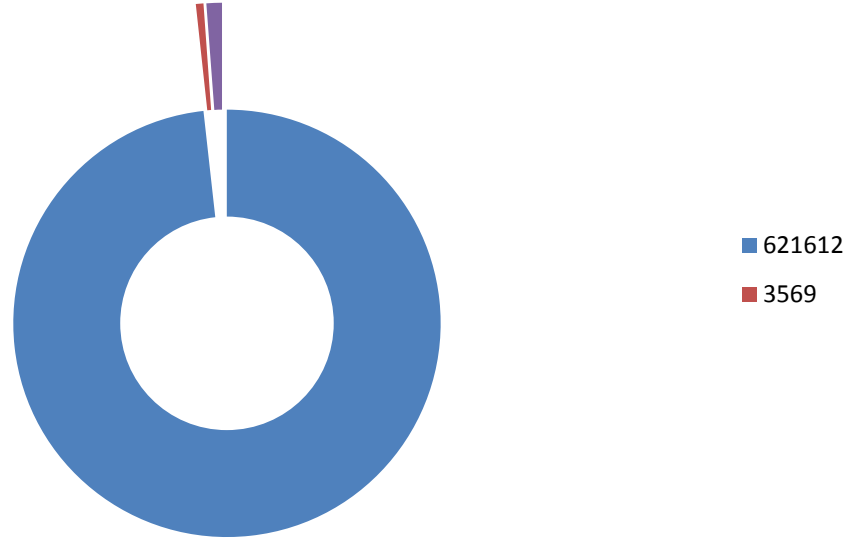
00	24	11	أولاد قاسم	16
04	35	15	الحرملية	17
04	38	26	أولاد حملة	18
00	17	06	أولاد زواي	19
02	28	31	فكرينة	20
00	04	01	الرحية	21
02	17	18	عين الزيتون	22
04	34	15	بئر الشهداء	23
12	76	36	سوق نعمان	24
01	04	06	الجازية	25
00	00	01	بحير الشرقي	26
00	02	02	البلالة	27
01	11	06	وادي نيني	28
01	04	07	عين الديس	29
13	73	105	خارج الولاية	30
480	2412	3569	المجموع	

المصدر: مراسلة إدارية من مديرية الصحة لولاية أم البواقي إلى اللجنة المتابعة لفيروس كورونا في ديوان الوالي في 08 مارس 2022.¹

¹ مديرية الصحة والسكان لولاية أم البواقي، مصلحة الوقاية، الوضعية الوبائية لفيروس كورونا المستجد حسب البلديات إلى غاية 07 مارس 2022.

الفصل الثاني: دور الإدارة المحلية في إدارة أزمة وباء كورونا في الجزائر.

نسب الحالات المؤكدة من إجمالي السكان:



يبلغ إجمالي عدد السكان لولاية أم البواقي ما يقارب 621612 نسمة، حيث تم تسجيل 3569 حالة إصابة مؤكدة بوباء كورونا، أي بنسبة 0.58% من إجمالي السكان.

نسبة الوفيات و الحالات الاستشفائية من إجمالي الحالات المؤكدة



تم تسجيل 3569 حالة إصابة منذ بداية الجائحة إلى غاية مارس 2022، حيث تماثلت 3089 حالة للشفاء أي بنسبة 87%، في حين توفي 480 مصاب أي بنسبة 13%، من إجمالي الإصابات، وهذه النسب تعتبر ضئيلة جدا بالمقارنة مع إجمالي السكان، وهذا راجع إلى:

الفصل الثاني: دور الإدارة المحلية في إدارة أزمة وباء كورونا في الجزائر.

- نسبة عدد السكان ضعيفة مقارنة بالمدن الجزائرية الأخرى حيث تبلغ ما يقارب 621612 نسمة في حين أن عدد السكان في العاصمة مثلا يبلغ 2.95 مليون نسمة وقسنطينة 943 ألف نسمة.¹
- قلة الفضاءات العمومية والأسواق داخل إقليم الولاية.
- تجنب الاحتكاك وارتفاع نسبة الوعي لدى المواطنين.

إضافة إلى:

- تجهيز العدد الكافي من المستشفيات لاستقبال المرضى قبل ظهور الأزمة في الولاية.
- توفير العتاد الكافي من أسرة للإنعاش وأخرى عادية لاستيعاب المرضى.
- توفير مخزون الأكسجين الكافي للعلاج.
- تجهيز الكوادر الطبية اللازمة لتأطير المرضى.

وهذا ما يظهر جليا من خلال هذه الجداول، حيث يمكن تصنيف أهم المؤسسات الاستشفائية التي احتضنت الفيروس ومعرفة قدرتها الاستيعابية، بالإضافة إلى وفرة العتاد الصحي والموارد المادية الخاصة لمواجهة هذا الوباء والتي جندتها ولاية أم البواقي في سبيل جهود احتواء الوباء.

¹ تعداد السكان في الجزائر، في <https://fanack.com>، تاريخ الاطلاع: 2022/06/11 على الساعة 20:15.

الفصل الثاني: دور الإدارة المحلية في إدارة أزمة وباء كورونا في الجزائر.

1/وضعية الأكسجين على مستوى المؤسسات الاستشفائية لولاية أم البواقي منذ بداية ا

لجائحة إلى غاية 2022/03/06:

وضعية الأكسجين (الوحدة/ اللتر):				
كمية الأجهزة الفردية:	الكمية المستهلكة خلال 24 ساعة الأخيرة:	نسبة المخزون المتوفر:	القدرة الاستيعابية لخزانات المؤسسة:	المؤسسة الاستشفائية:
48 قارورة أكسجين + 13 مكثف أكسجين	600	10000	11200	محمد بوضياف أم البواقي
70 قارورة أكسجين + 17 مكثف أكسجين	264	1920	11200	سليمان عميرات عين مليلة
59 قارورة أكسجين + 49 مكثف أكسجين.	300	6020	9600	زرداني صالح عين البيضاء
70 قارورة أكسجين + 37 مكثف أكسجين	192	5630	6400	حمودة عمر عين فكرون

الفصل الثاني: دور الإدارة المحلية في إدارة أزمة وباء كورونا في الجزائر.

22	قارورة أوكسجين + 10 مكثف أوكسجين	96	1952	3200	محمد بوحفص مسكيانة
16	قارورة أوكسجين + 01 مكثف أوكسجين	00	2700	3200	ابن سينا أم البواقي
40	قارورة أوكسجين + 02 مكثف أوكسجين	64	1504	3200	محمد بومالي عين البيضاء

ملاحظة: بعض المكثفات تعتبر هبة من طرف الولاية وأخرى من طرف هيئات ومنظمات المجتمع المدني.

المصدر: مراسلة إدارية من مديرية الصحة لولاية أم البواقي إلى اللجنة المتابعة

لفيروس كورونا في ديوان الوالي في 08 مارس 2022.¹

2./ عتاد الأسرة على مستوى المؤسسات الاستشفائية المخصصة لمتابعة الحالة الوبائية لولاية أم البواقي:

عدد الأسرة		المستشفيات
مصلحة الإنعاش	المصلحة الاستشفائية	
07	93	محمد بوضياف أم البواقي
08	100	زرداني صالح عين البيضاء
06	100	سليمان عميرات عين مليلة
04	46	حمودة عمر عين فكرون
03	40	محمد بوحفص مسكيانة
02	08	ابن سينا أم البواقي

¹ مديرية الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات لولاية أم البواقي، وضعية الاكسجين في المؤسسات الاستشفائية المخصصة لمتابعة الحالة الوبائية لولاية أم البواقي.

الفصل الثاني: دور الإدارة المحلية في إدارة أزمة وباء كورونا في الجزائر.

02	05	محمد بومالي عين البيضاء
32	392	المجموع

المصدر: مراسلة إدارية من مديرية الصحة لولاية أم البواقي إلى اللجنة المتابعة لفيروس كورونا في ديوان الوالي في 08 مارس 2022.

4/مديرية الحماية المدنية لولاية أم البواقي:

مؤسسة وجهاز خاص برجال الإطفاء، والدفاع المدني في الجزائر للخدمة العمومية التابعة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، وتشمل الحماية المدنية لولاية أم البواقي 49 موظف خاص بكل مؤسسة، أي بإجمالي 833 موظف موزع عبر مختلف مؤسسات الحماية المدنية التابعة للولاية.

لعبت مديرية الحماية المدنية لولاية أم البواقي دورا هاما أثناء إدارة أزمة كوفيد19 وذلك من خلال:

✓ حصيلة 2020 لنشاطات المديرية:

نوع النشاط:	عدد العمليات التحسيسية:
الحملات التحسيسية للوقاية من وباء فيروس كورونا	60 حملة تحسيسية.
عمليات التلقيح ضد فيروس كورونا	180 عملية.
عمليات التعقيم والتطهير	713 عملية.

المصدر: نشاطات مكتب الإعلام و مخطط الاتصال فيما يخص كوفيد19 لمديرية الحماية المدنية لولاية أم البواقي.

✓ حصيلة 2021 لنشاطات المديرية:

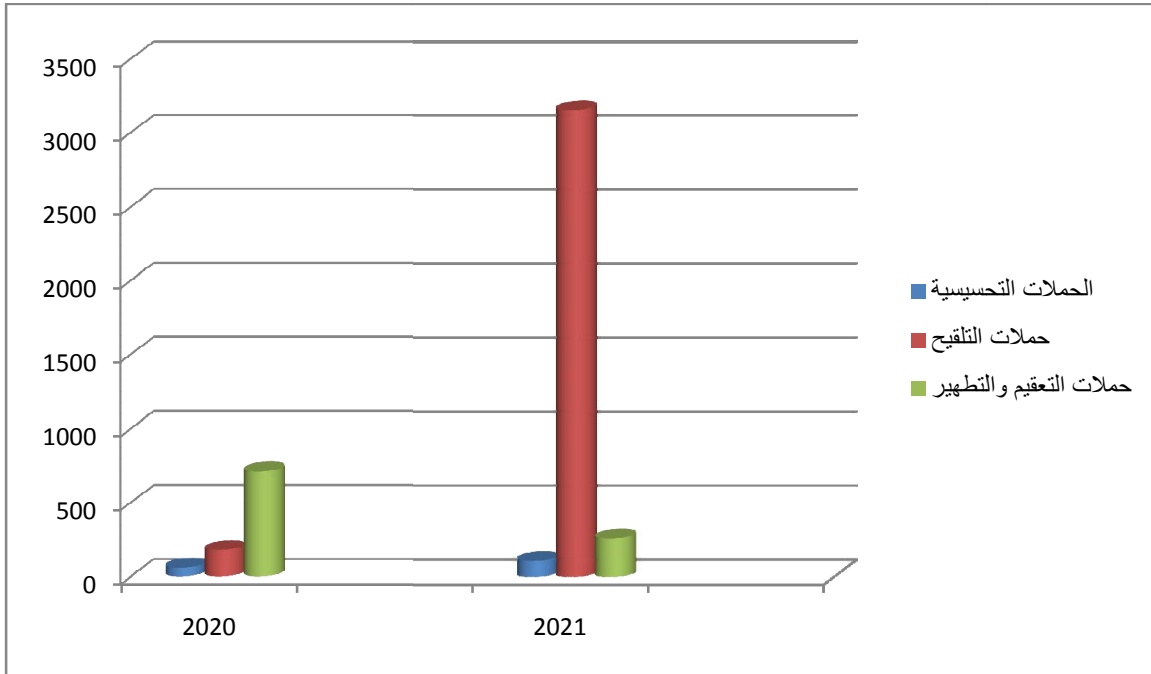
نوع النشاط:	عدد العمليات التحسيسية:
الحملات التحسيسية للوقاية من وباء فيروس كورونا	108 عملية تحسيسية.

الفصل الثاني: دور الإدارة المحلية في إدارة أزمة وباء كورونا في الجزائر.

عمليات التلقيح ضد فيروس كورونا	3150 عملية.
عمليات التعقيم والتطهير	260 عملية.

المصدر: نشاطات مكتب الإعلام و مخطط الاتصال فيما يخص كوفيد19 لمديرية الحماية المدنية لولاية أم البواقي.

تكثيف أنشطة مديرية الحماية المدنية مع انتشار الوباء وزيادة خطورته، حيث تضاعف عدد الحملات التحسيسية وحملات التلقيح في حين تراجع عدد حملات التطهير والتعقيم وهذا ما يبينه الشكل التالي:



وهذا راجع إلى:

- وفاة 3 من أعوان الحماية المدنية لولاية أم البواقي، مما استلزم تكثيف الجهود.
- إيجابية نتائج الحملات التطهيرية التي ساهمت بشكل كبير في الحد من خطر الوباء.
- الاستجابة الهائلة للمواطنين لحملات التلقيح بعد حصول السلطات الجزائرية على جرعات التلقيح المختلفة، والتفطن لألوية التلقيح على التعقيم.
- تضاعف الحملات التحسيسية التي تحث على ضرورة التلقيح للوقاية من خطر الجائحة.

الفصل الثاني: دور الإدارة المحلية في إدارة أزمة وباء كورونا في الجزائر.

5/ مديرية الإدارة المحلية لأم البواقي:

اختلفت نشاطات مديرية الإدارة المحلية لمجابهة وباء كورونا خلال الفترة الممتدة من 2020/03/20 إلى غاية 2021/12/31، حيث تم منح إعانة مالية من ميزانية الولاية (قسم التجهيز) لاقتناء المعدات والوسائل لمكافحة الأوبئة موجهة لبعض البلديات حيث قدرت قيمة الإعانة ب 5600000.00 دج موجهة لفائدة 14 بلدية. وفق الجدول التالي:

الرقم:	البلدية:	المبلغ:دج
1	عين الزيتون	40000.00
2	الزرق	40000.00
3	بوغرارة السعودي	40000.00
4	بئر الشهداء	40000.00
5	أولاد زواي	40000.00
6	الرحية	40000.00
7	بلالة	40000.00
8	بحير الشرقي	40000.00
9	الحرملية	40000.00
10	عين الديس	40000.00
11	العامرية	40000.00
12	افكيرينة	40000.00
13	واد نيني	40000.00
14	الجازية	40000.00
	المجموع:	560000.00

المصدر: مصلحة التنشيط المحلي لمديرية الإدارة المحلية لولاية أم البواقي.¹

¹ مديرية الإدارة المحلية لولاية أم البواقي، مطوية لنشاطات مجابهة وباء كورونا خلال مختلف المناسبات.

الفصل الثاني: دور الإدارة المحلية في إدارة أزمة وباء كورونا في الجزائر.

1/ لفائدة مديرية البيئة:

المبلغ: دج	التعيين:
706676669 د.ج.	محاليل التعقيم والتطهير
97998166 د.ج.	مادة الجافيل+مواد التنظيف

المصدر: مديرية الإدارة المحلية لولاية أم البواقي، مصلحة الميزانيات والممتلكات.

2 /لفائدة مديرية الحماية المدنية:

الرقم:	التعيين:	الكمية:	المبلغ:
1	بدلة واقية	200	68020400 د.ج.
2	جهاز قياس الحرارة عن بعد	20	36890000 د.ج.
المجموع:			104910400 د.ج.

المصدر: مديرية الإدارة المحلية لولاية أم البواقي، مصلحة الميزانيات والممتلكات.

3/لفائدة مديرية التربية:

التعيين:	العدد:	المبلغ:
كمامة طبية	237000	685332900 د.ج.
قارورة معقم جل كحولي	5435	113027200 د.ج.
كاشف حراري	150	157950009 د.ج.
بدلة واقية بمبلغ	200	128.520.00 د.ج.
المجموع:	242785	798360100 د.ج.

المصدر: مديرية الإدارة المحلية لولاية أم البواقي، مصلحة الميزانيات والممتلكات.

الفصل الثاني: دور الإدارة المحلية في إدارة أزمة وباء كورونا في الجزائر.

4/اقتناء مواد لمكافحة وباء كورونا وتدعيم مخزون الولاية حيث تتمثل فيما يلي:

التعيين:	العدد:
كمامة ذات نوعية رفيعة.	100000.
البدلات الوقائية	200.
المعقم	1000.
جهاز قياس الحرارة عن بعد	50.
مواد التطهير والتنظيف	500.

المصدر: مديرية الإدارة المحلية لولاية أم البواقي، مصلحة الميزانيات والممتلكات.

5/اقتناء مواد البروتوكول الصحي للوقاية من خطر تفشي الفيروس:

التعيين:	العدد:	المبلغ الاجمالي:
المحلول المعقم	5500	357500000 دج.
الكمادات	175000	4373250 دج.
المناديل المبللة	6000	108006780 دج.
المناشف الورقية	5000	50000000 دج.
شريط لاصق عريض	1200	33600000 دج.
القفازات 100 علبة	355	27459250 دج.
الصابون السائل	1200	15600000 دج.
الأكياس البلاستيكية	600	12000000 دج.

المصدر: مكتب الميزانيات والممتلكات لمديرية الإدارة المحلية.

الفصل الثاني: دور الإدارة المحلية في إدارة أزمة وباء كورونا في الجزائر.

✓ وضعية تسديد المنحة الموجهة لفائدة أصحاب المهن المتضررة من آثار الجائحة:

منحة أصحاب المهن المتضررة :	4000000 مهنة.
عدد المستفيدين:	12652 مستفيد.
مجموع قيمة المنحة:	3277100000 دج.

المصدر: مكتب ميزانية الولاية لمصلحة الميزانيات والممتلكات في المديرية لموسم 2020.

منحة أصحاب المهن المتضررة:	1500000 مهنة.
عدد المستفيدين:	1418 مستفيد.
مجموع قيمة المنحة:	620100000 دج.

المصدر: مكتب ميزانيات الولاية لمصلحة الميزانيات والممتلكات في المديرية لموسم 2021.

كما و قد أشرفت مديرية الإدارة المحلية لولاية أم البواقي على:

- اقتناء مواد للمساهمة في عملية صناعة الكمادات: بعد حصول مديرية الإدارة المحلية على هبة معتبرة من القماش المخصص لصناعة الكمادات (يكفي لصناعة 370000 ألف كمادة) وقد تم اقتناء مطاط الكمادات بمبلغ 15900000 دج وتم توزيعها على كل من:

- مديرية التكوين المهني.

- مديرية السياحة والصناعات التقليدية.

- ورشات الخياطة الخاصة.

من خلال ما تم عرضه في الجداول، يظهر جليا الدور الفعال الذي لعبته مديرية

الإدارة المحلية لولاية أم البواقي من خلال:

- تجنيد مختلف الوسائل المادية لفائدة اقتناء مواد البروتوكول الصحي.

- ضمان التنسيق والتكامل مع مختلف هيئات ومديريات الولاية لاحتواء الوباء.

الفصل الثاني: دور الإدارة المحلية في إدارة أزمة وباء كورونا في الجزائر.

- تمكين وتفعيل دور هيئات ومنظمات المجتمع المدني للولاية.
 - التعاون مع سلطات العليا للولاية من أجل سد الثغرات لإدارة الأزمة (الوالي، المجلس الشعبي الولائي).
 - الاستجابة لتعليمات السلطات العليا (وزارة الداخلية) وتنفيذ قراراتها.
 - إعانة العائلات المتضررة وتحقيق التعاون والتضامن بين أبناء الولاية.
- 6 / نشاطات المجتمع المدني:

أ/ صفحات مواقع التواصل الاجتماعي:

أصبحت مواقع التواصل الاجتماعي أحد أبرز الفواعل في إدارة أزمة انتشار فيروس كورونا، فبعد تطبيق الحجر المنزلي أضحت هي المتنافس الوحيد للأفراد وتعدت ذلك لتصبح وسيلة هامة لمعرفة الحقائق والمستجدات. سنخص بالذكر صفحة أم البواقي نيوز نظرا لدورها الفعال في إدارة الأزمة على مستوى إقليم ولاية أم البواقي.

- صفحة أم البواقي نيوز:

هي صفحة ناشطة على مواقع التواصل الاجتماعي لما يقارب 13 سنة، تحظى بإقبال كبير سواء داخل إقليم الولاية أو خارجه، وهذا نظرا لأنها واحدة من أهم الصفحات ذات المحتوى القيم، والمصادر المؤكدة، لها ما يقارب 600 ألف متابع، لعبت هذه الأخيرة دورا هاما وساهمت في إدارة أزمة كورونا على مستوى الولاية وذلك من خلال:

- جمع ما يقارب 2400000000 دج من تبرعات المحسنين موجهة لاقتناء محطة توليد الأكسجين خلال ذروة الوباء.

- اقتناء ما يقارب 25 مكثف للأكسجين.

- تم توزيع حوالي 1400 قفة للعائلات المتضررة منذ بداية تفشي الوباء.

- القيام بما يكثر عن 12 ممر للتعميم موزعة على مؤسسات الولاية.¹

- الحملات التحسيسية:

- حملات التعقيم والتطهير بصفة دورية على مستوى أحياء الولاية.

- حملات التوعية والتلقيح.

- توزيع ما يقارب 120 كمائة يوميا لفائدة أعوان الأمن والمستشفيات.

¹ صفحة أم بواقي نيوز، مقابلة شفوية مع أدمين الصفحة، نشاطات الصفحة في سبيل مواجهة الوباء.

الفصل الثاني: دور الإدارة المحلية في إدارة أزمة وباء كورونا في الجزائر.

- شراء 26 جهاز تنفس اصطناعي مستفاد منه لحد الآن.
- تدعيم مستشفى ابن سينا ومستشفى محمد بوضياف بعناد طبي (أسرة، كراسي متحركة، عكازات، طاوولات الفحص...).

ب/ الجمعيات الخيرية:

تعتبر الجمعيات الخيرية أحد أهم هيئات المجتمع المدني الفاعلة، خاصة في مجال إدارة الأزمات، ومع تفشي فيروس كورونا في الجزائر مكنت السلطات هيئات المجتمع المدني كآلية مهمة لتأطير الأزمة والحد من انتشارها والتخفيف من أثارها.

- جمعية فرسان الخير لولاية أم البواقي:

وضعت جمعية فرسان الخير لولاية أم البواقي برنامج نشاط خاص بالجمعية، مع تسجيل الجزائر لأول حالة مؤكدة لفيروس كورونا حيث نظمت الجمعية الخيرية اجتماع مستعجل من أجل مجابهة هذا الوباء، وهذا تحت إشراف اللجنة الطبية للجمعية أين تم وضع برنامج عمل محكم في عديد الجوانب، على فترات متعددة لتكون حصيلة النشاطات الخاصة بالجمعية وفق الأرقام المبينة في الجداول التالية:

المساعدات الخاصة بالبروتوكول الصحي		
الرقم	التعيين	الكمية
01	كمادات طبية عادية	100000
02	كمادات طبية KN 95	300
03	كمادات طبية FFP2	300
04	بذلة طبية واقية (استعمال مرة واحدة)	1000
05	بذلة واقية (استعمال مرة واحدة)	500
06	معقم	1000 لتر

الفصل الثاني: دور الإدارة المحلية في إدارة أزمة وباء كورونا في الجزائر.

07	مطهر الأسطح	5000 لتر
08	قناع واقي للوجه	2500
09	جهاز تدفق الأوكسجين	07
10	جهاز تدفق الأوكسجين خاص بالقارورات	16

المصدر: تقرير رئيس الجمعية من شهر مارس 2020 إلى غاية

2020/12/31.

المساعدات الاجتماعية توزيع 1059 طرد غذائي		
البلدية	عدد الطرود الغذائية	القيمة المالية
أم البواقي	500	2500000 دج
الجازية	52	260000 دج
واد نيني	38	190000 دج
فكيرينة	20	100000 دج
البلالة	10	50000 دج
عين ببوش	82	410000 دج
قصر الصبيحي	200	1000000 دج
عين الديس	15	75000 دج
مسكيانة	50	250000 دج
بريش	40	200000 دج
عين كرشة	15	75000 دج
سوق نعمان	37	185000 دج
المجموع	1059	5295000 دج

المصدر: تقرير رئيس الجمعية من شهر جانفي 2021 الى غاية 2021/12/31

الفصل الثاني: دور الإدارة المحلية في إدارة أزمة وباء كورونا في الجزائر.

المساعدات الخاصة بالبروتوكول الصحي		
الرقم	التعيين	الكمية
01	كمامات طبية عادية	100000
02	كمامات طبية KN 95	00 1
03	كمامات طبية FFP2	100
04	بذلة طبية واقية (استعمال مرة واحدة)	100
05	بذلة واقية (استعمال مرة واحدة)	500
06	معقم	2000 لتر
07	مطهر الأسطح	4000 لتر
08	قناع واقى للوجه	1000
09	جهاز تدفق الأوكسجين	10
10	جهاز تدفق الأوكسجين خاص بالقارورات	25
11	مكثف أكسجين سعة 5 لتر	05
12	مكثف أكسجين 10 لتر	25

المصدر: تقرير رئيس الجمعية حول مساعدات البروتوكول الصحي.

- تجهيز مخبر الكشف عن فيروس كورونا بجهاز PCR لصالح مديرية الصحة والسكان بمبلغ 1330000000 دج ووضع حيز الخدمة.¹

¹ جمعية فرسان الخير أم البواقي، مقابلة شفوية مع رئيس الجمعية، نشاطات الجمعية فيما يخص مواجهة وباء كورونا.

الفصل الثاني: دور الإدارة المحلية في إدارة أزمة وباء كورونا في الجزائر.

حظيت هيئات المجتمع المدني لولاية أم البواقي بالاهتمام الكبير في إطار إدارة أزمة وباء كورونا على مستوى الولاية، حيث تداولت وسائل الإعلام الجزائرية الدور الفعال الذي لعبته صفحة أم البواقي نيوز، من خلال إطلاق مبادرة فريدة من نوعها، لقيت إقبالا كبيرا من المتطوعين والمحسنين داخل وخارج الوطن وكرست لمبادئ الوحدة الوطنية والتضامن بين أبناء الشعب الواحد، لتكون بذلك مثالا يحتذى به من طرف مختلف هيئات المجتمع المدني عبر ربوع الوطن.

تضاعف دور الجمعيات الخيرية التي عملت على إعانة المتضررين من الأزمة الصحية نفسيا، ماديا وطبيا، وعلى رأسهم جمعية فرسان الخير لولاية أم البواقي حيث قامت هذه الأخيرة ب:

- إنشاء خلية طبية تتكون من أطباء وممرضين وتكون متنقلة، أي أنها تعمل على علاج المرضى في منازلهم وإمدادهم بالموارد الطبية اللازمة للعلاج.
- متابعة العائلات المتضررة من فرض الحجر الصحي.
- العمل على استقطاب أكبر عدد ممكن من المتطوعين والمحسنين.
- العمل على تجميع أكبر كمية من الأدوية والحقن الموجهة لفائدة الحالات المرضية المعوزة.
- توزيع الكمادات والمعقمات لفائدة المواطنين.
- تجهيز دار الشباب التابعة لولاية أم البواقي لاستقبال المسافرين الذين فرض عليهم الحجر.
- إمداد الفنادق المخصصة لحجر المسافرين بلوازم الإيواء من أفرشة وغذاء، أغطية... وغيرهم.¹

¹ جمعية فرسان الخير أم البواقي، مقابلة شفوية مع رئيس الجمعية، نشاطات الجمعية الخاصة بمواجهة الوباء.

الفصل الثاني: دور الإدارة المحلية في إدارة أزمة وباء كورونا في الجزائر.

في نهاية هذا الفصل نكون قد تطرقنا لمختلف الآليات والتدابير التي قامت بها السلطات الجزائرية لإدارة أزمة كوفيد-19 على المستوى الوطني، ناهيك عن الجهود الفعالة التي قامت بها الإدارة المحلية عموماً، والتابعة لولاية أم البواقي على الخصوص، حيث عملت على تحقيق الانسجام والتكامل بين مختلف مديريات الولاية كمديرية التجارة التي اهتمت بجانب المحلات والفضاءات الاقتصادية التي تشهد حركة مستمرة، إذ أن الإجراءات الصارمة التي عمل عليها أعوان ومسؤولي المديرية أثرت بشكل ايجابي على زيادة وعي المواطنين والمتعاملين الاقتصاديين على حد سواء، بالإضافة إلى مديرية الصحة والسكان للولاية، هذه الأخيرة التي تضطلع بإدارة الأزمة على المستوى المحلي من خلال المراقبة الدورية والمستمرة لعدد الإصابات وتجنيد الوسائل والآليات اللازمة لاحتواء الوباء عن طريق توفير الموارد المادية والبشرية الكافية داخل المؤسسات الاستشفائية المخصصة لمتابعة الحالة الوبائية داخل الولاية، وكذا مديرية الحماية المدنية التي ساهمت بشكل كبير في عملية إدارة الأزمة من خلال نشاطاتها المكثفة في الجانب التحسيسي والتوعوي للمواطنين حول أهمية التلقيح كآلية للعلاج وأهمية التطهير والتعقيم كآلية للوقاية، ناهيك عن الدور الذي لعبته مديرية الإدارة المحلية للولاية خاصة في الجانب المادي، إذ قامت بتكثيف جهودها وتخصيص ميزانية ضخمة لاقتناء مواد البروتوكول الصحي وتوزيعها على مختلف هيئات ومديريات الولاية وكذا إعانة المتضررين من الجائحة، دون أن ننسى الدور الفعال لهيئات ومنظمات المجتمع المدني، لتحقق بذلك ولاية أم البواقي استجابة فعالة لهيئاتها ومديرياتها في سبيل إدارة الأزمة.

الفصل الثالث: تقويم الجهود واحتواء

الوباء.

تمهيد:

عجزت الحكومات على احتواء الأزمة الصحية "تفشي جائحة كورونا"، وما صاحبها من قلق دولي ووطني، على الرغم من الجهود المتواصلة لإدارة الأزمة إلا أن أثارها لم تنحصر على الصحة وتعداد الضحايا فقط، بل تعدت ذلك لتشمل مختلف القطاعات، وأمام تضافر الجهود لمواجهتها، يمكن أن نذكر الجهود المبذولة من قبل الجزائر في هذا الإطار.

المبحث الأول: آثار الأزمة وأساليب التصدي.

أثر وباء كورونا على العالم بأكمله، فهاته الأزمة الصحية التي فاجأت البشرية، تمخضت عنها العديد من الآثار الآنية والتداعيات المستقبلية.

المطلب الأول: الآثار الاجتماعية والاقتصادية.

1/ الآثار الاجتماعية:

أثر فيروس كورونا وتفشيه في الجزائر بشكل كبير على المجال الاجتماعي، يمكن ذكر أهم هاته الآثار المتمثلة فيما يلي:

- ثقل الجائحة على النظام الصحي والرعاية الصحية، وانخفاض الوصول إليه في ظل الأسعار الخيالية للعلاج.

- تضاعف القدرة الشرائية للمواطنين، بسبب ما يشهده العالم من غلق في الحدود الدولية وما نتج عنه من توقف الإيرادات وتوقف المصانع مما أدى إلى اختلال في الاقتصاد الوطني والعالمي.

- ارتفاع نسبة البطالة بسبب تسريح بعض الموظفين من المؤسسات الخاصة.

- تراجع نسبة الاستثمار الوطني وتجميد المشاريع الخاصة مما أثر سلبا على عمال القطاع الخاص.

- تراجع التحصيل العلمي بعد اعتماد نظام التقويم وتقليل ساعات الدراسة.

- حالات الرعب، والهلع والتوتر التي خلفها الوباء في نفوس المواطنين.¹
- انتهاج أسلوب التعليم عن بعد في الجامعات الجزائرية في ظل غياب الرقمنة ونقص جودة الانترنت في بعض المناطق، حيث كانت أول تجربة وبصورة مفاجئة.

2/ الآثار الاقتصادية:

أثر شلل الاقتصاد العالمي بشكل كبير على واقع الاقتصاد الجزائري، حيث فقدت الجزائر نصف مداخيلها من العملة الصعبة بسبب انخفاض أسعار البترول في سوق النفط العالمي وكذا غلق المصانع والمؤسسات ونقص الطلب على المواد الطاقوية بعد انتشار الوباء، وتتمثل الآثار الاقتصادية التي تمخضت عن انتشار الأزمة الصحية في الجزائر ما يلي:

- تعتبر الصين أهم مورد للجزائر من المواد الأولية، إضافة إلى بعض المواد الصيدلانية والطبية، والمواد واسعة الاستهلاك كالمواد المنزلية والأدوات المدرسية، وكون الصين بؤرة الوباء أثر هذا بشكل كبير على استيراد العديد من المواد.
- التأثير على قطاع السياحة خاصة وكالات السياحة الخاصة التي تنشط في السياحة الدينية (على غرار الحج والعمرة حيث علقت السعودية كل الرحلات المتوجهة إليها في سبيل إدارة الأزمة).
- تراجع نشاط الموانئ الجزائرية بعد تعليق الرحلات خاصة حظيرة السيارات في الجزائر، ووسائل النقل والشاحنات، والسيارات إضافة إلى قطع الغيار.
- انخفاض إنتاج الشركات بسبب نقص المواد الأولية المستوردة وتسريح اليد العاملة نتيجة تقليل ساعات العمل وفرض الحجر.²

¹ SELMA NIHEL KLOUCHE , AND OTHERS, ALGERIA RESPONTS TO COVID-19 :AN ONGOING JOURNEY, *SPOTLIGHT*, VOL09, MAY 2021, P.449.

² العبسي علي، تداعيات فيروس كورونا: الآثار الاجتماعية والاقتصادية، *مجلة العلوم السياسية*، م.20، سبتمبر 2020، ص.98.

- تأجيل إطلاق المشاريع التنموية المسجلة في مخطط عمل الحكومة 2020.

المطلب الثاني: الجهود المبذولة.

عملت الجزائر على احتواء وباء كورونا وذلك من خلال:

- اتخاذ أول خطوة لمعالجة و إدارة هذه الأزمة على المستويين المحلي والوطني، باستحداث مواد قانونية دورية تنص على ضرورة تطبيق التدابير الوقائية التي أصدرتها منظمة الصحة العالمية.

- تجنيد جهود الخبراء والأطباء والمختصين، والاستعانة بخبراتهم وتجاربهم للتخفيف من تداعيات الأزمة.

- تعاظم دور الإعلام الصحي خلال أزمة كورونا، عن طريق نقل الحقائق والمستجدات إضافة إلى تثقيف المواطنين وتوعيتهم وتحسيسهم حول خطورة هذا الوباء وضرورة التقيد بتعليمات الحكومة والسلطات المعنية.

- تعاظم دور المجتمع المدني وإشراك المواطن في عملية صنع القرار، حيث قامت هيئات ومنظمات المجتمع المدني بحملات تطوعية واسعة، عن طريق التعبئة والتمويل التضامني لإعانة المتضررين من الكارثة بجمع التبرعات، والمواد الغذائية والصيدلانية وغيرها.

- استحداث خلية خاصة بتتبع مستجدات فيروس كورونا ورصده على المستوى العالمي والمحلي.

- تعزيز دور الإدارة المحلية من خلال منح صلاحيات أوسع لأجهزة الجماعات المحلية في الجزائر وذلك لتحقيق التكامل والوحدة الوطنية.

- تظافر الجهود وتجنيد الوسائل المادية اللازمة لاستيراد المواد الصيدلانية الخاصة بالبروتوكول الصحي.

- ضمان الاتصال و التنسيق بين مختلف الجهات والقطاعات والمؤسسات الرسمية وغير الرسمية، والمعنية بإدارة الأزمة عن طريق الاجتماعات الدورية (الشراكة مع القطاع الحكومي والقطاع الخاص السياحي الذي وفر الإيواء للمسافرين المعنيين بالحجر الصحي).

المبحث الثاني: التحديات وسبل تجاوزها.

تفاقت أزمة كورونا وانتشرت في العالم بأكمله، فوجدت الحكومات نفسها أمام تحدي كبير، يستلزم تجنيد إمكانياتها ووسائلها المتاحة من جهة، وابتكار أساليب جديدة من جهة أخرى، لمحاولة التصدي للأزمة ووضع حد لانتشارها.

المطلب الأول: التحديات التي واجهت الجزائر في إدارة الأزمة.

أمام نقص في الإمكانيات والوسائل وحادثة الفيروس، وفي ظل الانتشار الواسع للوباء عبر كافة التراب الوطني، وجدت الجزائر نفسها أمام تحديات جسيمة جعلتها تقلل من قدرة الحكومة المركزية والإدارة المحلية على حد سواء على احتواء الوباء.

1/على المستوى الوطني:

- غياب رؤية استيرانية رسمية شاملة وممنهجة للتصدي للأزمة الصحية وعدم استشرافها لحالات مماثلة في القطاع الصحي، إذ اقتصر على مجموعة من القرارات والتدابير والتعليمات حسب ما تمليه منظمة الصحة العالمية وعملا بالتجارب التي استخدمتها دول أخرى كانت قد تفشى فيها الوباء بنسب مرتفعة وسبقت الجزائر.

- غياب هيكل تنظيمي إداري خاص بإدارة الأزمات، أي تكون له شرعية في التسيير وذلك استنادا على بيانات ومعلومات دقيقة.

- غياب وجود لجان دائمة من مختصين وخبراء خاصة بإدارة الأزمات على المستوى الوطني، حيث تم اختيار فريق عمل مشترك بين وزارة الصحة ووزارة الداخلية وغيرها من القطاعات الأمنية والخدماتية والتي يفتقد أعضاؤها للخبرة والكفاءة وثقافة إدارة الأزمة.¹
- انعدام نمط اتصال الأزمة الذي تم التطرق إليه في نموذج العلاقات العامة لإدارة الأزمات في الفصل الأول من الدراسة.
- عدم الاستفادة من التجارب السابقة، فبعد ما أظهرته أزمة الكوليرا في الجزائر 2018 من هشاشة وضعف النظام الصحي.
- غياب وجود نظام خاص بالإنذار المبكر للأزمات الذي يعبر عن القدرات التي يجب أن تتوفر، في جمع ونشر المعلومات والبيانات الدقيقة للتأهب للأزمة وسرعة الاستجابة الفعالة.²
- غلبة الطابع السياسي في إدارة الأزمة وضبابية بعض القرارات، مما استلزم إصدار قرارات أخرى مكتملة لتوضيح ما سبقها مما يؤخر الاستجابة المبكرة لحالات مماثلة رغم وجود مؤسسات محلية.
- نقص المعدات الطبية وعلى رأسهم الكمادات.
- عجز بعض المستشفيات في استيعاب المرضى ونقص الكوادر الطبية، إضافة إلى النقص الحاد التي شهدته الجزائر فيما يخص مادة الأكسجين.
- قلة مراكز التحليل والكشف بالدرجة الأولى، حيث كانت تعتمد فقط على معهد باستور بالعاصمة.
- نقص وعي المواطنين وتهاونهم أمام خطورة الوباء وسرعة انتشاره.

¹ توفيق بوراس، إدارة الأزمات الصحية في الجزائر، *المجلة الجزائرية للأمن والتنمية*، م.10، ع.03، جويلية 2021، ص ص.30-52.

² خميس خليل، الأزمات الاقتصادية والمالية وأثرها على مسارات التنمية، *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، م.03، ع.01، 2016، ص ص.18-25.

- عدم التطبيق الصارم لإجراءات الحماية والوقاية في ظل تهاون الأفراد، مما استدعى فرض غرامات مالية والسجن النافذ لمخالفات التعليمات الوزارية.¹

- اعتماد النمط التقليدي للإدارة.

2/على المستوى المحلي:

- انعدام التنسيق بين مؤسسات القطاع الصحي، العام والخاص وكذا بين المؤسسات المركزية واللامركزية على مستوى الجماعات المحلية.

- تعاني الجماعات المحلية في الجزائر من عجز مالي في التسيير خاصة على مستوى البلديات واهمالها لمتطلبات قطاع الصحة مقارنة بالأشغال الهيكلية.²

- قلة صلاحيات البلديات.

- فكرة إدارة الأزمات على المستوى المحلي في الجزائر شبه منعدمة على مستوى القانون الخاص بتسيير الجماعات المحلية.

- اكتفاء المواد القانونية بالحديث عن الأداء القانوني فقط للأزمة دون التطرق للجانب العلمي والعملية.³

- وجود ترسانة قانونية عشوائية في أسلوب إدارة الأزمات على المستوى المحلي.

- انعدام الخبرة في مجال إدارة الأزمات على مستوى الجماعات المحلية في الجزائر.

- انعدام الخلية الدائمة لإدارة الأزمة على المستوى المحلي.

- ارتباط قرارات الجماعات المحلية بقرارات السلطة المركزية ومركزية القرار (غياب الاستقلالية التامة).

¹ د.م، السجن والغرامات المالية لمخالفات الحجر الصحي، في [HTTPS://BIT.LY/38SWCC5](https://bit.ly/38swcc5)، تاريخ الاطلاع: 2022/04/12 على الساعة 17:00.

² عبد النور ناجي، مرجع سابق، ص.418.

³ حميدة عدوم، مرجع سابق، ص.59.

- غياب التدريب والتكوين فيما يخص الموارد البشرية التي تساهم في تأطير الأزمة.¹
 - تقزيم دور الموارد البشرية من خلال تطبيق نظام التسريح الوظيفي.²
 - ركود الإعلام المحلي الجوّاري.
 - عدم تفعيل آليات مشاركة المواطنين ولجان الأطباء وتنظيمات المجتمع المدني في العمل التضامني المحلي قبل انتشار الوباء.
 - انخفاض وغياب نسبة المداخيل والضرائب في بعض البلديات التي أثرت سلبا على أداء الجماعات المحلية في الجزائر.³
- المطلب الثاني: سبل التجاوز.**

بعد التطرق إلى أهم التحديات التي واجهت الحكومة الجزائرية في ظل انتشار وباء كورونا في الجزائر ومحاولة احتواءه، يمكن استنتاج أهم الطرق والسبل التي تستطيع الجزائر انتهازها لمواجهة مثل هذه الأزمات المستقبلية، من خلال استنباط مواطن الضعف ومحاولة تدارك الوضع في حالات مماثلة ومن خلال تجارب الآخرين.

1/ في المجال الصحي:

- الانتقال إلى التخطيط الإلكتروني لتحقيق تنمية صحية، عن طريق اعتماد الإدارة الكترونية والرقمنة التي تساهم في التدفق المعلوماتي من داخل وخارج المؤسسات الصحية، وذلك من خلال التعرف على جميع إمكانيات المرفق الصحي وتكييفها مع الواقع،⁴ لاتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.

¹ بونار عمر، دور الموارد البشرية في الجماعات المحلية الجزائرية في إدارة الأزمات التنظيمية في التشريع الجزائري: كورونا نموذجا، مجلة وحدة البحث في التنمية والموارد البشرية، م.12، ع.01، جانفي 2021، ص ص.10-25.

² المكان نفسه.

³ عبد النور ناجي، مرجع سابق، ص.420.

⁴ محمد عبد المنعم بريش، أثر الرقمنة على حوكمة المرفق الصحي الجزائري ودورها في مواجهة المخاطر الكبرى، مجلة التنمية والموارد البشرية، م.12، ع.01، 2021، ص ص.14-20.

- إعادة هيكلة المؤسسات الاستشفائية، وتعزيز دور مؤسسات الصحة الجوارية والمحلية.¹
- الاستثمار في الصناعة الصيدلانية التي تصنف ضمن الخمس صناعات الأولى عالمياً، وذلك لتحقيق الأمن الدوائي في ظل العجز الذي شهدته الجزائر أثناء أزمة كورونا.²
- تحقيق التعاون بين القطاعين العام والخاص، لإدارة الأزمات الصحية المستقبلية.
- إنشاء مراكز طبية للبحث والكشف المبكر، تكون موزعة على مختلف الإدارات المحلية (معهد باستور: المعهد الوحيد في الجزائر وهو مركز في العاصمة).
- العمل على تكوين وتدريب الأطباء والمتخصصين لمواجهة الأزمات الصحية، والحد من هجرة الأطباء الأكفاء والاهتمام بإطارات وقطاع الصحة.
- تخصيص مؤسسات استشفائية خاصة باستقبال الأوبئة والأزمات الصحية، لتجنب الضحايا.³

2/ في المجال الإداري والقانوني:

- إعادة النظر في الترسانة القانونية التي تربط الإدارة المحلية بالإدارة المركزية.
- توسيع مجال الإدارة المحلية في إطار إدارة الأزمات.
- تنصيب لجان دائمة خاصة بإدارة الأزمات، وتشمل مختصين وخبراء، تكون موزعة عبر كافة التراب الوطني، بالتعاون مع الدول الناجعة في مجال إدارة الأزمات ومحاكاة تجاربهم.
- إنشاء مراكز الفكر والتخطيط والاستشراف الخاص بإدارة الأزمات ومواجهة ما هو غير متوقع.

¹ Susan neisloss, managing your hospital reputation, american hospital associtaion. <https://bit.ly/3kery7j>. in 14/05/2022.

² تومي هجيرة، الاستثمار في الصناعة الدوائية: سبيل لتحقيق الأمن الدوائي في ظل جائحة كورونا، *المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية*، م.05، ع.03، 2020، ص ص11-22.

³ Garrett burnet, managing covid-19 from the epicenter adaptation and suggestions based on experience, *journal of anesthesia*, Iss.35, 01 octobre 2020,p.35.

- ضرورة استجابة النظام السياسي بأكمله، لمواجهة مثل هذه الأزمات، مع ضرورة تحقيق التوازن بين صانعي القرارات الخاصة بإدارة الأزمات على مستوى جميع القطاعات.¹
- تبني أساليب ونماذج معاصرة لإدارة الأزمات، تقوم على الاستجابة والتوقع في التعامل مع الأزمات، مع توفير قاعدة بيانات خاصة باستقبال وتحليل المعلومات الدقيقة واللائمة لإدارة الأزمات المستقبلية.

¹ Erine web and other, providing health servciesM effectively during the first wave of covid—19, health policy,04 may 2021, <https://doi.org/health>, 2021, p.18. vu le 12/05/2022 a 16 :00.

المبحث الثالث: واقع وآفاق المنظومة الصحية في الجزائر.

يعتبر القطاع الصحي الإطار الأساسي الذي يضمن توفير الرعاية الصحية للمواطنين، حيث اهتمت دول العالم بحماية صحة أفرادها وترقيتها وفق أساليب وأنظمة مختلفة حسب ما تتوفر عليه من إمكانيات مادية وبشرية تخولها لترقية هذا القطاع.

المطلب الأول: واقع المنظومة الصحية الجزائرية حسب مؤشرات منظمة الصحة العالمية.

سعت الجزائر منذ الاستقلال إلى محاولة إقامة نظام صحي عادل ومتكامل، يكفل الرعاية الصحية لكل الجزائريين دون استثناء من خلال عدة إصلاحات، تسعى إلى تدشين هياكل صحية كافية لاستيعاب المرضى، وتهيئة الموارد البشرية والمادية اللازمة لتلبية حاجياتهم.

1/ الهياكل الصحية في الجزائر:

تصنف الجزائر من الدول الأفريقية الأكثر احتواء على الهياكل الصحية، فحسب مؤشر منظمة الصحة العالمية الذي يحدد مستشفى لكل 100 ألف نسمة، تستحوذ الجزائر على ما يقارب 300 مستشفى موزعة على 44 مليون نسمة، إضافة إلى المراكز الصحية الجهوية التي تفوق 20 مصحة في المدن الصغرى و 40 مصحة في المدن الكبرى، ناهيك عن العيادات متعددة الخدمات الخاصة والعمومية، لتكون بذلك الجزائر قد حققت اكتفاء في عدد الهياكل حسب ما تمليه مؤشرات منظمة الصحة العالمية بمعدل 3,5 هيكل صحي لكل 100 ألف ساكن¹، لكنه وعلى الرغم من تحقيقها لهذا الاكتفاء، فإنها تعاني من انعدام الرضى الشعبي من حيث الهياكل وهذا نظرا لعاملين أساسيين:

1/ سوء تسيير المؤسسات الصحية: هذا القطاع يعاني بشكل كبير من سوء التنظيم سواء من جانب تسيير الموارد البشرية، وحتى ندرة الموارد المادية، إضافة إلى أنه في أغلب الأحيان نجد المسؤولين عن إدارة هذه الهياكل خارج التخصص مما يزيد من حالة عدم الرضى وانعدام الثقة من طرف المرضى.

¹ الموقع الرسمي لوزارة الصحة، [HTTPS://COVID19.SA.NTE.GOV.DZ](https://COVID19.SA.NTE.GOV.DZ) تاريخ لاطلاع: 2022/05/13 على

2/ اللامساواة الصحية: سوء توزيع الهياكل الصحية عبر التراب الوطني، حيث تشهد الجزائر غيابا تاما في العدالة التوزيعية للمصالح الاستشفائية على اختلافها وخاصة العمومية منها، وهذا ما يظهر جليا في هذا الجدول الذي يمثل نسب توزعها حسب المناطق:

المناطق:	الجزائر العاصمة:	الشرق:	الغرب:	الجنوب الشرقي:	الجنوب الغربي:
نسبة توزع الهياكل الصحية:	55%	22%	20%	2%	1%

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات.¹

2/ الموارد البشرية:

حسب مؤشرات منظمة الصحة العالمية هاته لابد من توفر طبيب واحد لكل 1000 مريض بمعدل 30 ممرض لكل طبيب، ليحقق قطاع الصحة بذلك إكتفاء في الكوادر الطبية، حيث تحوز الجزائر على ما يقارب 56700 طبيب بمتوسط 1.4 طبيب لكل 1000 مريض مصنفيين كالتالي:

التخصص:	طبيب مختص:	طبيب عام:	طبيب أسنان:	أستاذ طب:
العدد:	14774 طبيب.	28100 طبيب.	7119 طبيب.	4518 أستاذ.

المصدر: إحصائيات وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات 2021.²

أما بالنسبة لعدد الممرضين فيبلغ من 2 إلى 3 ممرض لكل طبيب، وهذا ما يتنافى مع مؤشرات منظمة الصحة، لذلك عملت الجزائر على تشجيع إنشاء مراكز الشبه طبي سواء

¹ الديوان الوطني للإحصائيات، نسب تمركز الهياكل الصحية في الجزائر حسب المناطق، www.ons.dz، تاريخ الاطلاع: 2022/04/22.

² إحصائي عدد الأطباء في الجزائر بالتفصيل، <https://masdar-news.com>، تاريخ الاطلاع 2022/05/19.

العمومية أو الخاصة رغبة في بلوغ الاكتفاء، ولكن الكمية لم تصل بها إلى تحقيق مؤشر الكفاءة وذلك بسبب:

- التوزيع غير العقلاني للأطباء: حيث نجد الأطباء ذوي الخبرة والكفاءة ينتقلون على القطاع الخاص من جهة أو مؤسسات الصحة العمومية التي تتمركز في المدن الكبرى من جهة أخرى.
- قلة نسبة توافد المرضى: وهذا راجع لسوء الاستقبال في المؤسسات العمومية، إضافة إلى التكاليف الباهضة في القطاع الخاص وقلة المواصلات.
- هجرة الأطباء: حيث زادت هذه الظاهرة في الآونة الأخيرة نظرا للامتيازات التي تمنحها المستشفيات في الخارج من منح وعقود عمل دائمة إضافة إلى تمكينهم من التكنولوجيا الحديثة، ليتوزع عدد الأطباء في الخارج كما يلي:¹

البلد:	فرنسا:	كندا:	ألمانيا:	دول الخليج:
عدد الأطباء الجزائريين:	15000 طبيب.	10000 طبيب.	8000 طبيب.	10000 طبيب.

المصدر: جدل حول التعليم الطبي والأجور بالجزائر بعد استقطاب فرنسا للأطباء، <https://al-fanarmediz.org>

3/الموارد المادية:

تقدر نسبة الإنفاق العمومي على قطاع الصحة في الجزائر ما يقارب 6.2% ، وهذا ما يفسر ندرة الموارد المادية والأجهزة الطبية وذلك بسبب:

¹ جدل حول التعليم الطبي والأجور بالجزائر بعد استقطاب فرنسا للأطباء، <https://al-fanarmediz.org>، في 2022/05/19.

- افتقار السياسات للتكامل: فلرسم سياسة صحية فعالة وناجحة لا بد من تحقيق التكامل والتنسيق بينها وبين القطاعات الأخرى، لو تأخذ على سبيل المثال قطاع البيئة، نجد أنه في 2018 كان لمياه الشرب والصرف الصحي (قطاع البيئة) تأثير سلبي على قطاع الصحة "وباء الكوليرا"، مما جعل السلطات تنفق مبالغ ضخمة للعلاج بدل الوقاية.

- الاعتماد على الاستيراد الخارجي: فمعظم الأجهزة والمعدات إن لم نقل كلها مستوردة من الخارج ويجهل استعمالها في ظل الافتقار للخبرة التقنية.

- انعدام الصناعة الصيدلانية: يعرف قطاع الصناعة في الجزائر تأخرا كبيرا، فأمام وفرة الثروات وقلة الإمكانيات، وانعدام التحكم في التكنولوجيا الحديثة تقتصر الجزائر إلى الصناعة الصيدلانية بكل أنواعها، مما يجعلها معرضة للتبعية باستمرار.

المطلب الثاني: الجزائر نحو حوكمة القطاع الصحي.

في ظل عصر الحروب البيولوجية والتي نعني بها حرب السلاح الجرثومي، أصبح لا بد للحكومات أن تجند الوسائل والآليات اللازمة تحسبا لأي أزمة صحية مستقبلية واستشراف الخطط والإجراءات تجنباً لهاته الحروب وتقليلاً من حدة تأثيرها، ومن أهم هاته الآليات التي تمكن الجزائر من النهوض بقطاع الصحة لمواكبة الحروب البيولوجية المستقبلية (ما بعد كورونا) ما يلي:

- مواكبة عصر التكنولوجيا والانتقال من نمط التسيير التقليدي إلى الرقمنة.
- تحسين خدمة المستشفيات العمومية واستقطاب أكبر عدد ممكن من الأطباء المختصين عن طريق نظام الحوافز والمنع والعلاوات في الرواتب.
- ترقية القطاع الصحي في الجنوب.
- إنشاء مراكز التكوين النفسي لعاملي القطاع (حسن الاستقبال والتعامل).
- الشراكة مع الدول الرائدة في مجال الصناعة الصيدلانية.¹
- الاعتماد على وسائل الاتصال والتكنولوجيا الحديثة عن طريق استحداث منصات رقمية داخلية وخارجية لتطوير الطب عن بعد.

¹ تومي هجيرة، مرجع سابق، ص ص. 11-22.

- تهيئة الهياكل العمومية ومهنيي القطاع الصحي نفسيا وعمليا للتصدي لما هو قادم من أزمات صحية.

في نهاية هذا الفصل الاستنتاجي تناولت الدراسة أهم الثغرات التي يعاني منها النظام الصحي في الجزائر، والتي جعلته يواجه الكثير من التحديات أثناء تفشي أزمة كوفيد-19 وما صاحبها من آثار، حيث قامت الجزائر بمجموعة من الجهود لمواجهة كورونا واحتواء الوباء، كما تناولت مواطن الضعف وما يجب انتهاجه من سبل لتجاوز الأزمات المستقبلية، وأهم الآليات التي تمكن السلطات من تصويب هاته الثغرات، وعلى هذا الأساس يعتبر قطاع الصحة عمود الشعوب وأساسها وعملا بمنطلق الاستشراف أمام تسارع التطور التكنولوجي وما يشهده العالم من حروب بيولوجية، على الدولة أن تبدي اهتماما أكبر بهذا القطاع انطلاقا من الاكتفاء الذاتي للصناعة الصيدلانية انتقالا إلى الاهتمام بعمال القطاع مركزة على استحداث لجان فنية مختصة لإدارة الأزمات، بالإضافة إلى مراكز البحث والإنذار المبكر مشتركة بذلك فواعل المجتمع المدني ومحاولة التوعية والتحسين للمواطنين من منطلق الوقاية خير من العلاج.

الاستنتاجات.

استنتاجات:

مما سبق تناوله نستنتج أن الجزائر لم ترقى بعد إلى مصاف النماذج العالمية لإدارة الأزمات على المستوى الوطني عموماً، والمستوى المحلي على وجه الخصوص، فنجد أن تنظيم الإدارة المحلية في الجزائر رغم ما يتصف به من خصائص بنيوية ووظيفية إلا أنه لا يزال في أمس الحاجة إلى مزيد من الاهتمام من قبل القائمين على هذا النظام في أجهزة الدولة العليا لتوزيع صلاحياتها في مجال إدارة الأزمات الصحية، في ظل ما يشهده القطاع الصحي في الجزائر من عجز في تحقيق التنمية الصحية، وعليه توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات التي من شأنها أن تساهم في حوكمة إدارة الأزمات على المستوى المحلي:

- الأزمات الصحية هي جزء لا يتجزأ من مدخلات النظام السياسي، سواء كانت طبيعية أو مفتعلة، فهي تستلزم التخطيط والاستعداد والجاهزية وفق نماذج عالمية، قصد الحد من انتشارها والتخفيف من أثارها.
- عمل المشرع الجزائري على وضع تشريعات وتدابير خاصة لإدارة الأزمة الصحية كوفيد-19 على المستوى الوطني.
- الاعتماد على النمط التقليدي للإدارة مما زاد من صعوبة إدارة الأزمة في ظل فرض الحجر الصحي.
- تعتبر الجماعات المحلية شريك أساسي للدولة في حفظ وحماية صحة المواطنين من الأمراض والأوبئة، حيث منحت لها صلاحيات واختصاصات واسعة في ظل الأزمة.
- تمكنت ولاية أم البواقي من تحقيق التعاون بين هيئات ومديريات الإقليم من أجل احتواء وباء كورونا.
- تمكنت مؤسسات ولاية أم البواقي من القيام بأنشطة فعالة لاحتواء الوباء بالتنسيق مع مديرية الإدارة المحلية.
- كان لهيئات ومنظمات المجتمع المدني الأثر البارز في إدارة الجائحة.
- كان لتقشي وباء كورونا العديد من الآثار الاجتماعية والاقتصادية، والتي أسفرت عن مجموع التحديات التي واجهتها الحكومة الجزائرية في إدارة أزمة كورونا.

- أسدلت الأزمة الصحية كوفيد-19 الستار على واقع المنظومة الصحية في الجزائر وهشاشة نظام الرعاية الصحية.

- الانتقال نحو حوكمة القطاع الصحي لرسم سياسات صحية ناجحة عن طريق محاكاة التجارب العالمية الناجحة، وتمكين هيئات القطاع من التكنولوجيا الحديثة.

- ضرورة الاعتناء بالكوادر الطبية الجزائرية، والحد من هجرة الأطباء عن طريق استحداث نظام لاستقطاب الكفاءات.

إضافة إلى هذه الاستنتاجات يمكن تأكيد الفرضية الأولى للدراسة والتي مفادها: "كلما سخرت الدولة إمكانيات ووسائل وجهود واهتمام في إدارة الأزمة، كلما تمكنت من احتوائها أو تجاوزها" وهذا ما يظهر جليا من خلال استيراد الجزائر لمواد البروتوكول الصحي واستيراد التلقيح إضافة إلى تجنيدها للوسائل القانونية اللازمة أمام سن التدابير الوقائية وتوسيع صلاحيات الجهات المعنية بإدارة الأزمة مما جعلها تحتوي الوباء.

أما بالنسبة للفرضية الثانية " كلما تخلت الدولة على مركزيتها، كلما تمكنت من الاستجابة السريعة والفعالة لمواجهة الأزمة" فنؤكد من خلال الدراسة التي تخلصنا إليها عن طريق دراسة حالة ولاية أم البواقي والتي توضح مرونة الجهات والمؤسسات المعنية لإدارة الأزمة، إضافة إلى التناسق والتكامل فيما بينها مما خفف الضغط على السلطة المركزية.

لنتهي إلى الفرضية الثالثة الموسومة ب: " كلما عملت الدولة على ترقية قطاعها الصحي، كلما نجحت في مواجهة الأزمات الصحية المستقبلية"، فنحن نعيش في عالم معرض بشكل دائم للأزمات، وهذه الأزمة الصحية المستجدة تفشي وباء كورونا، عبرت عن هشاشة النظام الصحي في الجزائر على الرغم من الإمكانيات التي يمتلكها إلا أنه لم يرقى بعد إلى المستوى المطلوب، أمام مجموعة من الثغرات التي لا بد من تصويبها لترقية القطاع وجعله قادرا على مواكبة عصر التكنولوجيا ومواجهة الأزمات المستقبلية.

الملاحق.

قائمة المراجع.

قائمة المراجع النهائية:

قائمة المراجع باللغة العربية:

أ/التقارير الرسمية:"

- 1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي رقم 70/120، المؤرخ في 24 مارس 2020.
- 2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي رقم 182/20، المؤرخ في 09 جوان 2020.
- 3) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي رقم 182/20، المؤرخ في 09 جوان 2020.
- 4) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي رقم 70/120، المؤرخ في 24 مارس 2020.
- 5) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مراسلة الجزائر لرد على كتاب منظمة الصحة العالمية، إجراءات مكافحة وفاء كورونا 2020.
- 6) مديرية التجارة لولاية أم البواقي، حصيلة العمل التحسيبي والتوعوي لمديرية التجارة لولاية أم البواقي للموسمى 2020-2022.
- 7) مديرية الصحة والسكان لولاية أم البواقي، مصلحة الوقاية، الوضعية الوبائية لفيروس كورونا المستجد حسب البلديات إلى غاية 07 مارس 2022.
- 8) مديرية الإدارة المحلية لولاية أم البواقي، مطوية لنشاطات مجابهة وباء كورونا خلال مختلف المناسبات.

ب/قائمة الكتب:

- 1) العبد القادر بورزان أية رياض، إدارة الأزمات، سوريا:الجامعة الافتراضية السورية، 2021، ط1.
- 2) بلجوك، إ، الأزمات الاقتصادية المعاصرة، تعريب علي محمد القرويني، الجزائر: دار العلم للنشر، ط 1985.

- 3) تلعيش خالد، *استراتيجية القيادات فيصنع القرارات وإدارة الأزمات مع التطبيق على الحالة الجزائرية*. الجزائر:النشر الجامعي الجديد، الطبعة الأولى، 2021.
- 4) سالم أمنية، *إدارة الأزمات و التخطيط الاستراتيجي*، القاهرة: المكتب العربي للمعارف، ط01، 2015.
- 5) محمد الديلمي عبد الرزاق، *الإعلام وإدارة الأزمات*، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط01، 2012.
- 6) مساعدة ماجد عبد المهدي، *إدارة الأزمات"المدخل، المفاهيم، العمليات*، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2012.

ج/المذكرات:

- 1) سالم أبو عزيز، سامي عبد الله، *معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية*، رسالة مكملة لرسالة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2010.
- 2) محمد، هادي، *تطور النظام القانوني للجماعات المحلية في الجزائر*، مذكرة ماستر غير منشورة ، جامعة زيان عاشور بالجلفة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2017.

د/المجلات:

- 1) الخفاجي كرار، أسباب نشر الأزمات وإدارتها، مجلة الكوفة، العدد 15.
- 2) العبسي علي، تداعيات فيروس كورونا: الآثار الاجتماعية والاقتصادية، مجلة العلوم السياسية، م.20، سبتمبر 2020.
- 3) بريش محمد عبد المنعم، أثر الرقمنة على حوكمة المرفق الصحي الجزائري ودورها في مواجهة المخاطر الكبرى، مجلة التنمية والموارد البشرية، م.12، ع.01، 2021.
- 4) بوراس توفيق، إدارة الأزمات الصحية في الجزائر، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، م.10، ع.03، جويلية 2021.

- (5) بونار عمر، دور الموارد البشرية في الجماعات المحلية الجزائرية في إدارة الأزمات التنظيمية في التشريع الجزائري: كورونا نموذجا، مجلة وحدة البحث في التنمية والموارد البشرية، م.12، ع.01، جانفي 2021.
- (6) تومي هجيرة، الاستثمار في الصناعة الدوائية: سبيل لتحقيق الأمن الدوائي في ظل جائحة كورونا، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، م.05، ع.03، 2020.
- (7) حس طاهر، مقرر اتخاذ القرار و إدارة الأزمات، سوريا: كلية إدارة الأعمال، 2019.
- (8) الحفنى سامح أحمد زكي، إدارة الأزمات، مجلة البحوث المالية والتجارية، م.01، عدد 02، 2017.
- (9) خميس خليل، الأزمات الاقتصادية والمالية وأثرها على مسارات التنمية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، م.03، ع.01، 2016.
- (10) عدوم حميدة، إدارة الأزمات على المستوى المحلي في الجزائر، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10، العدد 03، 03 جويلية 2021.
- (11) عوفي مصطفى، ساكري أ/الصالح، تنظيم الإدارة المحلية في الجزائر، مجلة الإحياء، العدد 13، (2009/12/01).
- (12) قرواط يونس، المقومات الأساسية للإدارة المحلية في الجزائر بين الواقع والمأمول، مجلة الإقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 2، العدد 01، ديسمبر 2019.
- (13) محمود أبو النصر مدحت محمد، مفهوم الأزمات منظور إداري واجتماعي، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، م.14، ع.28.
- (14) ناجي عبد النور، دور الجماعات الإقليمية في الجزائر في إدارة مخاطر الكوارث الصحية "فيروس كورونا"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، م.11، ع.02.

هـ/المواقع الالكترونية:

- (1) إحصائي عدد الأطباء في الجزائر بالتفصيل، <https://masdar-news.com>، في 2022/05/19.
- (2) ازوتار أحلام، إدارة الأزمات، [https:// political-encyclopedia.org](https://political-encyclopedia.org)، تاريخ الاطلاع : 2022/5/6.
- (3) جدل حول التعليم الطبي والأجور بالجزائر بعد استقطاب فرنسا للأطباء، <https://al-fanarmediz.org>، في 2022/05/19.
- (4) تعداد السكان في الجزائر، في <https://fanack.com>، تاريخ الاطلاع: 2022/06/11 على الساعة 20:15.
- (5) السجن والغرامات المالية لمخالفى الحجر الصحي، <https://bit.ly/38swcc5>.
- (6) الديوان الوطني للإحصائيات، نسب تركز الهياكل الصحية في الجزائر حسب المناطق، www.ons.dz، في 2022/04/22.
- (7) صاخري محمد، دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة، في <https://www.politics-dz.com>، في 2022/03/20.
- (8) علي ندى، أساليب إدارة الأزمات ونماذجها (<https://m.annabaa.org>).
- (9) منظمة الصحة العالمية، لجنة الطوارئ، الإعلان عن وباء كورونا، 30 جانفي 2020، [HTTPS://WHO.INT](https://WHO.INT): في 2022/05/13 على الساعة 10:00 .
- (10) الموقع الرسمي لوزارة الصحة، [HTPPS://COVID19.SA NTE.GOV.DZ](https://COVID19.SA NTE.GOV.DZ) في 2022/05/13 على الساعة 10.00.
- (10) وكالة الأنباء الجزائرية، <https://www.aps.dz>، في 2022/05/12 على الساعة 15:00.

و/القواميس:

1) مختار الصحاح، محمد بن أبي بكر الرازي، لبنان: بيروت، دار الكتاب العربي، 1967.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

Books :

1/ kamei Katsuky, **science of societal safety**, japan : springer, 2018.

2/ MORRICE, JK, **CRISIS INVENTIONS STUDIES IN COMMUNITY CARE**, USA: OXFORD, PERGANON PRESS, 1976.

Journals :

1) ALI BAYAD JAMAL, GOVAND ANNA, **ADMINISTRATIVE CRISIS :THE ROLE OF EFFECTIVE LEADERSHIP STYLE IN CRISIS MANAGEMENT**, INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED ENGINNERING MANAGEMENT AND SCIENCE,VL6,ISS 6,JUN 2021.

2) EASIHAM KATHERINE, **THE CONCEPT OF CRISIS**, CANADIAN ASSOCIATION JOURNAL, N15, OCTOBRE 1970.

3) Garett burnet, managing covid-19 from the epicenter adaptation and suggestions based on experience, **journal of anesthesia**, lss.35, 01 octobre 2020.

4) IBRAHIM.M AND OTHERS, **DISASTER PREVENTION AND MANAGEMENT, REVIEW OF DISASTER AND CRISIS** (IAEMS,VL12,ISS1.

5) KLOUCHE SELMA NIHEL, AND OTHERS, ALGERIA RESPONDS TO COVID-19 : AN ONGOING JOURNEY, **SPOTLIGHT**, VOL09, MAY 2021.

Electronic websites :

- 1) Erine web and other, providing health servicesM effectively during the first wave of covid—19, health policy,04 may 2021, <https://doi.org/health>, 2021, p.18.
- 2) Susan neisloss, managing your hospital reputation, american hospital association. **https :::bit.ly/3kery7j**. in 14/05/2022.

Dictionaries :

- 1) **THE AMERICAN HERITAGE DICTIONARY OF THE ENGLISH LANGUAGE**, ANNE.H AND OTHERS (BOSTON: USA, HONGHTON MIFFLIN COMPANY PUBLISHER, 1985