

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار طنجي - الأغواط -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال

دور الإدارة الالكترونية في مواجهة الازمات.  
دراسة حالة لدى الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز  
-الأغواط-

تحت إشراف:

د. الهاشمي بعاج

من إعداد:

- صالح ابن عبد الله

- محمد الامين ابن ساحة

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر - أ-	أ. خنيش يوسف
مقررا	أستاذ مساعد - أ-	أ. الهاشمي بعاج
ممتحنا	أستاذ مساعد - أ-	أ. كريمو بو عيسى

السنة الجامعية 2021/2020



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

بداية من قوله صلى الله عليه و سلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

واعترافا منا لأهل الفضل الذين علمونا الكثير نتقدم بالشكر و الشناء

العاطر و جميل الوفاء لكل من أسدى لنا علما وأفادنا بتجربة

أو قدم لنا رأيا او توجيها أو توضيحا.

نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف الهاشمي بعاج على دعمه لنا في

هذه المذكرة فلولا فضله علينا لما استطعنا إتمام هذه المذكرة.

كما لا يفوتنا أن نشكر أعضاء لجنة المناقشة الموقرة كل باسمه

على ما بذلوه من جهود في قراءة هذه المذكرة.

ولا يفوتنا أن نشكر كافة الإداريين والعمال والأساتذة بكلية العلوم التجارية

والإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط على كل صغيرة و كبيرة أفادونا

بها طيلة مشوارنا الدراسي.

و الله ولي التوفيق

## الإهداء

أهدي هذه المذكرة الى من أضاء نفسه لينير دربي و شجعني بكل إخلاص  
لأكمل مشواري، ولو كرست بقية عمري لما استطعت رد جميله أبي العزيز  
رحمه الله و أسكنه فسيح جناته.

إلى رمز العطاء و الصبر أمي الحبيبة حفظها الله وأدام عليها الصحة  
والعافية والتي أتمنى أن تمنحني الحياة فرصة مكافاتها.

إلى أخواني وأخواتي وأقاربي السند الأمين و الرافد المعين إعتزازا وإحتراما.

إلى كل أصدقائي (باجون، يوسف، ريان، حميد...) الذين ساهموا بمساندتي  
و تشجيعي شكرا و عرفانا .

إلى كل من ذكرت وكل من لم أذكر، أهديهم هذه المذكرة وأسأل الله  
سبحانه وتعالى أن يجعلها في ميزان الحسنات يوم لا ينفع مال ولا بنون إلا  
من أتى الله بقلب سليم.

محبكم في الله ... صالح

## الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير، فلقد كان له الفضل الأول في بلوغ التعليم العالي والذي الغالي اطال الله في عمره.

إلى من وضعتني على طريق الحياة ورعتني حتى صرت كبيرا أُمي الغالية طيب الله ثراها.

إلى إخوتي من كان لهم بالغ الأثر في كثير العقبات والصعاب.

إلى أصدقائي، وجميع من وقفو بجواري وساعدوني بكل ما يملكون، وفي أصعدة كثيرة.

داعيا المولى عز و جل أن يطيل في أعماركم و يرزقكم بالخيرات.

محبكم في الله ... محمد الأمين

إن التطور الكبير الحاصل في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال والذي إمتد تأثيره إلى كافة جوانب الحياة العامة، إحدث تغييرا جوهريا في شكل ودور الإدارات والأجهزة الحكومية وعلاقتها مع بعضها البعض ومع المواطنين، وهذا ما إستلزم ظهور مفهوم الإدارة الإلكترونية التي تهدف أساسا إلى تحسين علاقة الإدارة بمواطنيها من خلال تسهيل عملية الإتصال وتقديم خدمات عمومية إلكترونية إليهم.

كما أن التقدم السريع على مستوى المؤسسات وعلى مستوى التقني، والتغيرات السريعة المتلاحقة تؤدي لأنواع متعددة من المواقف الأكثر تعقيدا وغموضا والتي يطلق عليها بالأزمة، والتي يجب التعامل معها للتخلص منها والحد من تأثيرها على البشر والمؤسسات والأموال، ومن هنا كان لابد من العزوف عن فكرة الإدارة التقليدية والإلتجاء إلى ما يعرف بالإدارة الإلكترونية.

ومن هذا المنطلق هدفت دراستنا إلى إبراز دور وأهمية الإدارة الإلكترونية في مواجهة الأزمة عن طريق أساليب حديثة غير مألوفة مما كان عليه في السابق.

**الكلمات المفتاحية :** الإدارة الإلكترونية، الأزمة، إدارة الأزمات.

## Résumé

Le grand développement dans le domaine des technologies de l'information et de la communication, dont l'impact s'est étendu à tous les aspects de la vie publique, a entraîné un changement fondamental dans la forme et le rôle des ministères et organismes gouvernementaux et de leurs relations entre eux et avec les citoyens, ce qui a nécessité l'émergence du concept de gestion électronique, qui vise principalement à améliorer la relation de l'administration avec ses citoyens en facilitant le processus de communication et en leur fournissant des services publics électroniques.

Les progrès et les changements successifs et rapides au niveau des entreprises et au niveau technique, conduisent à de nombreux types de situations des plus complexes et ambiguës, désignées par la notion de crise. Celle-ci devrait être traitée pour limiter son impact sur les personnes, les entreprises et l'argent, sinon l'éliminer et de là, abandonner l'idée de gestion traditionnelle et s'orienter vers ce qu'on appelle la gestion électronique.



قائمة فهرس

المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	كلمة الشكر
III	ملخص الدراسة
V-VI	فهرس المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
X-I	المقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
03	المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية
04	المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية
05	المطلب الثالث: أهمية و أهداف الإدارة الإلكترونية
07	المطلب الرابع: مراحل الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية
09	المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية
09	المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية
10	المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية
12	المطلب الثالث: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية
13	المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية و عوامل نجاحها
16	المبحث الثالث: عموميات حول الأزمة
16	المطلب الأول: : مفهوم الأزمة

17	المطلب الثاني: خصائص الأزمة
18	المطلب الثالث: أبعاد الأزمة و مراحلها
21	المبحث الرابع: مدخل لإدارة الأزمات
21	المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات
22	المطلب الثاني: مكونات خطة إدارة الأزمات
23	المطلب الثالث: شروط ومتطلبات إدارة الأزمات
25	المطلب الرابع: مراحل إدارة الأزمات
28	المطلب الخامس: معوقات عمل إدارة الأزمات وعوامل نجاحها
31	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-الأغواط-
33	المبحث الأول: تقديم عام للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-الأغواط-
33	المطلب الأول: تعريف الشركة على المستوى المحلي
33	المطلب الثاني: مهام وأهداف الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-الأغواط-
35	المطلب الثالث : الخريطة التنظيمية
39	لمبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وإختبار أداة القياس
39	المطلب الأول: منهج الدراسة.
40	المطلب الثاني: خطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة
40	المطلب الثالث: صدق وثبات الدراسة
43	المطلب الرابع: إختبار التوزيع الطبيعي
46	المبحث الثالث: نتائج الدراسة والإختبارات الإحصائية.
46	المطلب الأول: عرض خصائص مجتمع الدراسة
51	المطلب الثاني: المجالات المعتمدة لتحديد الإتجاه العام للعبارات
51	المطلب الثالث: دراسة إتجاهات الدراسة

56	المطلب الرابع: إختبار الفرضيات
66	المطلب الخامس: دراسة الفروق المعنوية
71	خلاصة الفصل الثاني
76-73	الخاتمة
85-78	الملاحق
89-87	قائمة المصادر و المراجع

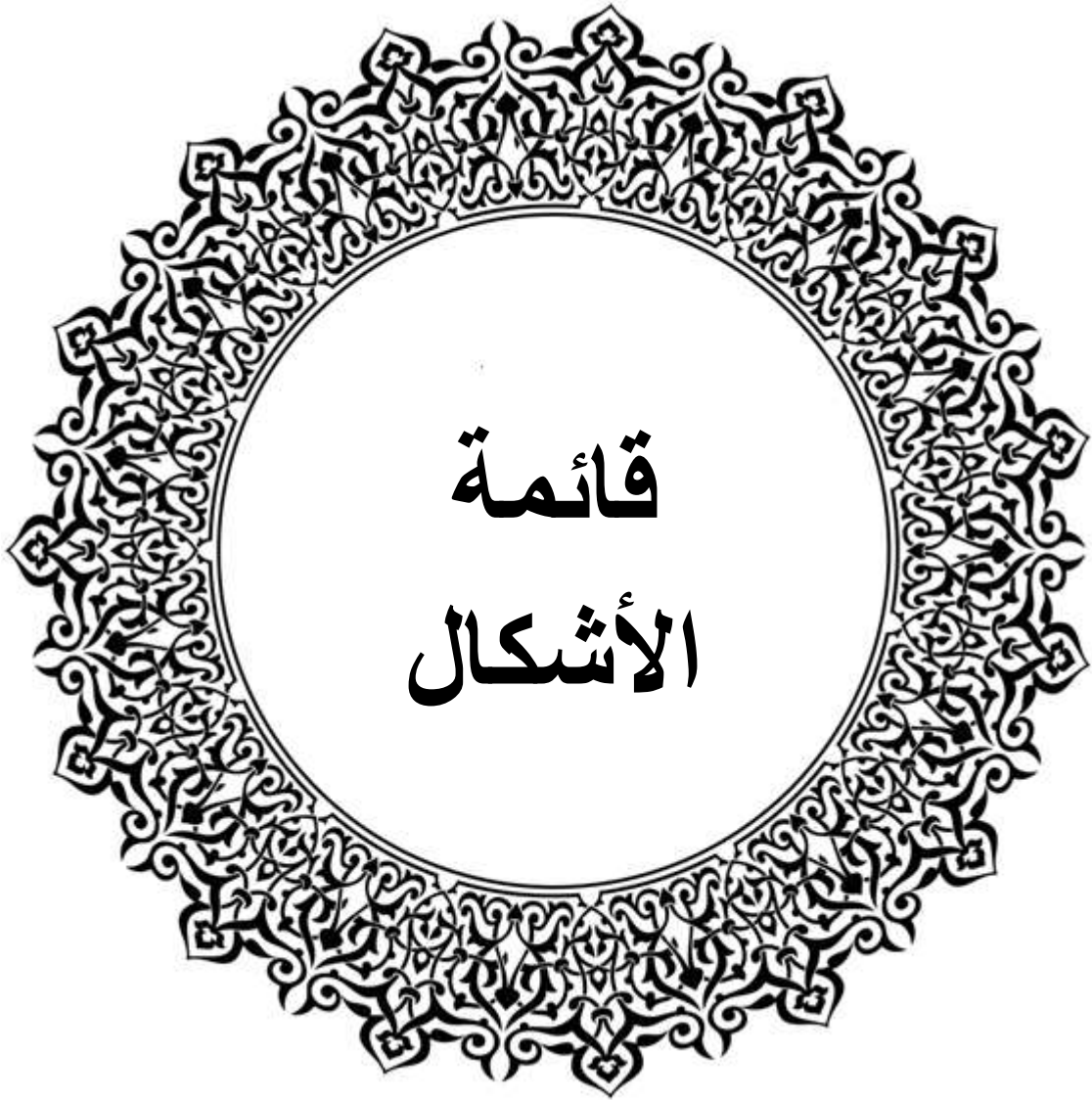


قائمة  
الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
X	أوجه التشابه و الاختلاف	01-01
41	معامل صدق المحك	02-02
41	معامل ثبات الدراسة	03-02
42	ثبات الدراسة (التجزئة النصفية)	04-02
43	معامل الارتباط في مجال الصدق البنائي	05-02
43	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	06-02
46	توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز والفروع	07-02
47	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	08-02
48	توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر	09-02
49	توزيع مجتمع الدراسة حسب الرتب	10-02
50	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة	11-02
51	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الإتجاهات العامة للعبارات	12-02
52	إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	13-02
53	إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	14-02
54	إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث	15-02

55	إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع	16-02
56	إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور	17-02
57	معامل الإرتباط ومعامل التحديد	18-02
57	نتائج إختبار الفرضية الفرعية (تحليل ANOVA)	19-02
58	معاملات خط الإنحدار البسيط	20-02
59	معامل الإرتباط ومعامل التحديد	21-02
59	نتائج إختبار الفرضية الفرعية (تحليل ANOVA)	22-02
60-59	معاملات خط الإنحدار البسيط	23-02
61-60	معامل الإرتباط ومعامل التحديد	24-02
61	نتائج إختبار الفرضية الفرعية (تحليل ANOVA)	25-02
61	معاملات خط الإنحدار البسيط	26-02
62	معامل الإرتباط ومعامل التحديد	27-02
63	نتائج إختبار الفرضية الفرعية (تحليل ANOVA)	28-02
63	معاملات خط الإنحدار البسيط	29-02
64	معاملات خط الإنحدار البسيط	30-02
65-64	معامل الإرتباط و معامل التحديد	31-02
65	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية (تحليل ANOVA)	32-02

66	معاملات خط الإنحدار المتعدد التدريجي	33-02
67	إختبار <b>T-test</b> بالنسبة للجنس	34-02
68	إختبار (ANOVA) بالنسبة العمر	35-02
69	إختبار (ANOVA) بالنسبة للرتب	36-02
70	إختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الخدمة	37-02



قائمة  
الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
35	الخريطة التنظيمية	01-02
44	منحنى التوزيع الطبيعي	02-02
44	مخطط الانتشار	03-02
47	تركيبية مجتمع الدراسة حسب الجنس	04-02
48	تركيبية مجتمع الدراسة حسب العمر	05-02
49	تركيبية مجتمع الدراسة حسب الرتبة	06-02
50	تركيبية مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة	07-02



إن التطور الحاصل في المجتمعات المتقدمة جعل من حتمية التقدم الوظيفي والإداري ضرورة ومطلباً ملحا لتلك الشعوب التي ما لبثت إلا أن تزيد وتحسن من الخدمات الوظيفية التي تعكس مدى تطور البشري في مجال الخدمات الإدارية ، ما استوجب إيجاد حلول وطرق جديدة من شأنها تطوير العمل الإداري والرقمي به في مجالات عديدة، وزيادة على الثورة المعلوماتية التي حدثت في أواخر القرن العشرين، ما جعل العديد من الاكتشافات والتكنولوجيات الحديثة تظهر كأثر لتلك الثورة وما أفرزته على الجانب البشري والتقني والإداري ، فتولد ما يسمى بالإدارة الإلكترونية، هاته الإدارة التي تعتمد على التكنولوجيا الرقمية ما يجعل عملها يتحول من ورقي إلى إلكتروني شبكي، حيث لا وجود لعراقيل وحواجز إدارية وتنظيمية تقف أمام العمل الإداري.

ومن بين الفروع الهامة في الإدارة الإلكترونية ما يتعلق بكيفية إدارة المؤسسات لأزماتها، بحيث يحظى علم إدارة الأزمات باهتمام كبير من طرف الباحثين وذلك على ضوء الثورة التكنولوجية التي يعيشها العالم الآن في مجال الاعلام والاتصال، والتي تنقل الأحداث والأزمات وتساهم بشكل كبير في سرعة معالجتها فور وقوعها من أي مكان في العالم، هذا فضلا عن كثرة الأزمات التي تعاني منها دول العالم خاصة الناتجة عن الكوارث الطبيعية، حيث أن في الغالب يرافق الأزمة عنصر المفاجئة وضيق الوقت والتهديد وندرة المعلومات ، وهنا يظهر دور الإدارة الإلكترونية باعتباره القلب النابض لعمليات التسيير في المؤسسات لحل هذه الأزمة، فهو بذلك مرتبط بوضع المؤسسة وبمراحل التحضير لمواجهة.

وبما أن مديرية سونلغاز ليست بمعزل هي الأخرى عن تلك المؤسسات التي تعني بالإدارة الإلكترونية بل يتعدى ذلك إلى أبعد الحدود نظرا للدور الذي تقدمه من خلال تسهيل العمليات الإدارية والسرعة في الحصول على المعلومات وتوفير الوقت والجهد. ونظرا لهذا فقد جاءت دراساتنا هذه لتعالج دور الإدارة الإلكترونية في مواجهة الأزمات لدى مؤسسة سونلغاز ، والتي عالجناها وفق خطة قسمناها إلى مقدمة وفصلين وخاتمة.

في البداية إرتأينا إلى موضوع الدراسة وإجراءاتها المنهجية من تحديد للإشكالية وتساؤلاتها الفرعية وأسباب إختيار الموضوع بالإضافة إلى أهمية الدراسة وأهدافها والمنهج المتبع وصعوبات الدراسة.

أما في الفصل الأول فتناولنا فيه الأطر النظرية للإدارة الإلكترونية وإدارة الأزمات، وقد تم تقسيمه إلى أربعة مباحث كالآتي :

المبحث الأول : تطرقنا في هذا المبحث إلى نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها وأهدافها وكيفية إنتقالها من إدارة تقليدية إلى إدارة حديثة.

أما المبحث الثاني فقد سلطنا الضوء فيه على أساسيات الإدارة الإلكترونية من خلال إبراز عناصر الإدارة الإلكترونية وكذلك ووظائف الإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وعوامل نجاحها.

وفي المبحث الثالث فقد تطرقنا إلى مفهوم الأزمة وخصائصها وبالإضافة إلى عناصر الأزمة.

أما المبحث الرابع فقد إستعرضنا فيه مفهوم إدارة الأزمات، ومكونات خطة إدارة الأزمات وأيضا المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمة، وفوائد إدارة الأزمات.

وفي الفصل الثاني والأخير فيتضمن الدراسة الميدانية التي أجريتها بمؤسسة سونلغاز بالإحتكاك بمختلف مصالحها في محاولة التعرف على طبيعة سيرورة الإدارة الإلكترونية عن طريق الإستبيان، والتي رأينا أنه سيتم الاستفادة منها لإثراء الرصيد المعرفي ومجال دراستنا، ومن ثم الخاتمة.

### أولاً: الإشكالية الرئيسية

إلى أي مدى تساهم الإدارة الإلكترونية في مواجهة الأزمات لدى الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-الأغواط-؟

وبناء عليها يمكن صياغة الإشكاليات الفرعية التالية :

- ما مفهوم الإدارة الإلكترونية؟
- ما مفهوم الأزمات؟ وماهى إدارة الأزمات؟ وما هي المتطلبات التي يتم اعتمادها في مواجهة الأزمات؟
- كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في إدارة الأزمات لدى الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-الأغواط-؟

### ثانياً: فرضيات الدراسة :

بناء على مراجعة الدراسات السابقة المتوفرة عن الإدارة الإلكترونية ودورها في مواجهة الأزمات، واعتماداً على مشكلة الدراسة وأسئلتها، فإن الدراسة الحالية تسعى لإختبار الفرضيات الصفرية التالية :

- **H0: الفرضية الرئيسية الأولى :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  في دور الإدارة الإلكترونية لمواجهة الأزمات.
- **H1: الفرضية الفرعية الأولى :** هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية و درجة مساهمتها في مواجهة الأزمات عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .
- **H2: الفرضية الفرعية الثانية :** التحول نحو الإدارة الإلكترونية هو نتيجة فشل نمط الإدارة التقليدية (الورقية) في كيفية مواجهتها للأزمات.

### ثالثاً: مبررات إختيار الموضوع .

لقد تباينت أسباب إختيار الموضوع ما بين مبررات ذاتية وأخرى موضوعية :

### 1.3. الأسباب الذاتية :

- الميول الشخصي لمثل هذه المواضيع وروح الفضول والإكتشاف في الموضوع .
- الرغبة في تقديم بحث يترجم جهوداتنا ومهاراتنا التي تحصلنا عليها طيلة خمس سنوات (05) من الدراسة.

### 2.3. الأسباب الموضوعية :

- بسبب التخصص العلمي المدروس الذي يتماشى مع الموضوع.
- توفر عنصر الجدة في الموضوع على مستوى الطرح العلمي الأكاديمي.

### رابعا: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة من أهمية موضوع دور الإدارة الإلكترونية في مواجهة الأزمات ، إذ تعمل على التحرر من تقليدية الإدارة في الطرق والوسائل التي تستعملها لمواجهة الأزمات، والإرتقاء بها ، وإستيعاب التطورات العلمية والتكنولوجية.

وتبرز أهمية الدراسة في أن الإدارة الإلكترونية تقوم بتقديم أساليب وطرق جديدة في التعامل مع الأزمات والمشاكل التي تواجهها المؤسسة.

ومن هنا يمكن القول بأن أهمية الدراسة تكمن في :

- المساهمة في إثراء المكتبات و الأدبيات الإدارية بدراسة عن موضوع دور الإدارة الإلكترونية في مواجهة الأزمات.

- وتوضح أهمية هذه الدراسة في إنتهاج الإدارة الإلكترونية كطريقة جديدة للعمل الإداري الأمر الذي ينتج عنه الكثير من التغيرات التي يجب التعرف عليها.

- أهمية نتائج الدراسة التي ستوضح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في مواجهتها للأزمات.

### خامسا: أهداف الدراسة

إن الغاية من دراستنا لموضوع أو ظاهرة في البحوث الجامعية هي بالدرجة الأولى التعود على التنقيب عن الحقائق وإكتشاف آفاق جديدة من المعرفة في مواضيع يظهر شغفنا فيها وحبنا للتحقق فيها، وتسييل الضوء على الجوانب المراد كشفها، وبصفة عامة نستطيع القول أن مجمل أهدافنا التي نرمي إليها من خلال دراستنا تلخص فيما يلي:

- إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية في مواجهة الأزمات.

- توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في التنبؤ بالأزمات ومواجهتها.

### سادسا: منهجية الدراسة

يهدف الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية وذلك بإظهار مختلف الجوانب النظرية للموضوع وكذا بهدف الوصف والتفصيل الدقيق للظاهرة تم إستخدام المنهج الوصفي، وبغية تحليل وإستنتاج النتائج والإجابة على الإشكالية الدراسة و التحقق من الفرضيات تم إستخدام المنهج الوصفي .

### سابعا: الدراسات السابقة

لابد لكل دراسة حديثة أن تكون لها نماذج سابقة وإن اختلفت في مضمونها وشكلها لكن هذا لا ينفي وجود بعض العناصر القبلية الشبيهة بهذه الدراسة والتي يمكن أن نتفق معها في أحد متغيراتها أو كلها، الأمر الذي يبين أن البحث العلمي له خاصية تراكمية وتتابعية، حيث أن كل دراسة تكمل دراسات سابقتها وتفتح المجال لإشكاليات جديدة تأتي من بعدها حتى تواصل مسيرة البحث العلمي، فالمعلومات تتحدد بتحدد الظواهر التي تتأثر بخصوصية المكان والزمان، لهذا سيتم التطرق في هذا العنصر إلى سرد الدراسات والتي لها صلة مباشرة بأحد المتغيرات هذه الدراسة، على أن يتم ذكر الدراسات وفق التسلسل الزمني، أي من الدراسة الأحدث إلى الأقدم ليكون كمييار محدد لتوظيف الدراسات السابقة في هذه الدراسة :

### أولاً: الدراسات باللغة العربية

#### 1. المتغير المستقل

1.1. دراسة بوقلاشي عماد (2011) : الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، دراسة حالة وزارة العدل، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مزايا الإدارة الإلكترونية التي تمنحها للمواطنين وللإدارات العمومية والتطرق إلى دواعي التحول إلى الإدارة الإلكترونية ومتطلبات نجاح هذا التحول.  
فرضيات الدراسة : تتيح الإدارة الإلكترونية فرصة تسيير إجراءات أعمال الإدارات العمومية والإرتقاء بكفاءة أدائها وتنقسم هذه الفرضية إلى فرضيتين جزئيتين :

- تطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن أن يبعد الإدارات العمومية من إتهامات البيروقراطية و الفساد الإداري.

- تساهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز مفهوم الإدارة القريبة من المواطن و عصرنتها.

أدوات الدراسة : تم الإعتماد على المنهج الوصفي و أدواته المتمثلة في الملاحظة و المقابلة و الإستبيان من أجل تقصي المعلومات و جمعها و تم أخذ وزارة العدل كنموذج للدراسة.  
أهم النتائج :

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية تلعب دورا في تحسين أداء الإدارات العمومية لأن استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية يصحبه تطوير في كافة الأنشطة والمعاملات الإدارية بالإضافة إلى تبسيطها، وهذا ما يجعل الإدارة العمومية أكثر قربا من المواطنين وإرضاء المتعاملين معها بصفة عامة.

### 2.1. دراسة بوسمغون ابراهيم (2009): تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها في مجال

الأرشيف، رسالة ماجستير، قسم علم المكتبات، جامعة منتوري قسنطينة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على موضوع تكنولوجيا المعلومات في قطاع الأرشيف، وكذا معرفة مدى إستفادة مصالح الأرشيف بولاية قسنطينة من الوسائل التكنولوجية وما أحدثته من تغيير في تسييرها.

فرضيات الدراسة: إن الإطارات المكلفة بالتسيير الأرشيف تتمتع بمستوى علمي وتأهيل عملي يمكنها من التعامل مع التكنولوجيا المعلومات.

أدوات الدراسة: إتبعنا هذه الدراسة المنهج الوصفي من خلال إستخدام أدوات من ملاحظة ومقابلة واستبيان و قد ركزت على مختلف الإدارات التي تستخدم الأرشيف مثل البلديات والدوائر والمديريات التابعة لولاية قسنطينة لذا فان عينة الدراسة تمثلت في مسيري إدارات خدمية و كانت حجمها 65 مسير إداري.

أهم النتائج:

- إن مصالح الأرشيف المختلفة على مستوى ولاية قسنطينة تمتلك بعض التجهيزات تكنولوجية المعلومات، مثل جهاز الحاسوب ومقرن أو شبكة معلوماتية قد إستفادت من جملة التطبيقات التي تقدمها.

- إن مراكز الأرشيف لم تبدأ التعامل مع الأرشيف الإلكتروني حتى الآن رغم إمتلاكها لأدوات تكنولوجية المعلومات و إستعمالها لجهاز الحاسوب في إستخراج الوثائق الإدارية.

### 3.1. دراسة جيهاد مختار (2007): بعنوان تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام

وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة ماجستير، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، تهدف هذه الدراسة إلى توضيح وإبراز تأثير الإدارة الإلكترونية على دوام السير الحسن للمرافق العامة وعلى أداء موظفيه حيث تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحسين قدرات المنظمة على الإستيعاب بتجديدات ومواكبة التطورات لحل المشكلات التي تقف أمام السير الحسن للمرافق العامة من خلال توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة في تعبأة الجهود الجماعية وإستيعاب الحضارة التنظيمية.

أدوات الدراسة: تم إستخدام المنهج الوصفي و منهج المقارنة.

أهم النتائج:

- عدم الادراك الكامل والواعي لكل عناصر التكنولوجيا و البرمجيات وأهميتها عند بناء مشروع الإدارة الإلكترونية للعالم العربي.

- هناك قصور واضح في التعرف على قدرات ما تقدمه تكنولوجيا المعلومات من ثراء معرفي للمواقع بما يمكن المواطن العربي من الاستفادة الكاملة منها.

## 2. المتغير التابع

1.2. دراسة فهد محمد نعمان زيادة (2012): أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة غزة، حيث تهدف هذه الدراسة إلى مدى اهتمام المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة بتنمية مهارات العاملين لديها على إدارة ومواجهة الأزمات.

فرضيات الدراسة :

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية قدرات ومهارات التخطيط للطواقم العاملة في المؤسسات الدولية وبين قدرة وكفاءة المؤسسة على إدارة الأزمات.

أدوات الدراسة : إتبعنا هذه الدراسة المنهج الوصفي من خلال إستخدام أدوات من المقابلة والإستبيان، وحجم العينة هي 37 مؤسسة.

أهم النتائج :

- بينت الدراسة أن تنمية مهارة التخطيط له أثر مباشر على مقدرة وكفاءة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على دراسة الأزمات بشكل عام و أثبتت الدراسة أن المؤسسات الدولية تهتم بتدريب العاملين وتنمية مهارة التخطيط لديهم وذلك لرفع قدرتهم على إدارة الأزمات.

## 2.2. دراسة عادل الصادق محمد (2007) : دور الصحافة المصرية في إدارة الأزمات، رسالة

ماجستير، جامعة مصر، حيث تهدف هذه الدراسة عن الدور الذي تقوم به الصحافة المصرية في إدارة الأزمات.

فرضيات الدراسة :

- حققت الإدارة الصحفية للالزمة الترابط والتوازن في عرض وتناول جوانب أزمة 11 سبتمبر 2001 .

- توجد علاقة ارتباطية طردية بين ثقة جمهور النخبة في الصحف المصرية، والإعتماد عليها كمصدر للمعلومات خلال الأزمة.

أدوات الدراسة : إتبعنا هذه الدراسة منهج المقارنة من خلال إستخدام أسلوب التحليل.

أهم النتائج :

- تعد وسائل الإعلام من العوامل الوسيطة التي تؤدي دورا مهما في إكتساب المعلومات عن الأزمات والأحداث الطارئة.

- تولي النخبة المصرية الصحف أولوية في تلبية الحاجات المعرفية بالنظر لغيرها من وسائل الإعلام الأخرى.

### 3.2. دراسة زاهر يوسف السيد (2003): جاهزية المنظمات في مواجهة الأزمات لدى

المديرية العامة للدفاع المدني الأردني، رسالة ماجستير، جامعة الاردن، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على جاهزية المديرية العامة للدفاع المدني الأردني و المديريات التابعة لها في مواجهة الأزمات المختلفة. فرضيات الدراسة :

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات مع بعضها.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات جاهزية المديرية العامة للدفاع المدني و المديريات التابعة لها.

أدوات الدراسة : إتبعنا هذه الدراسة المنهج الوصفي من خلال إستخدام أداة الإستبيان، و حيث يتكون مجتمع الدراسة من موظفين العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها في محافظة عمان وبعض المحافظات المملكة الأردنية ولقد تم تحديد العينة ب 259 . أهم النتائج :

- تتوافر المراحل الخمس لنظام الجاهزية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها منفردة ومجموعة بدرجة عالية.

تتوافر الإجراءات الوقائية المتمثلة في مراحل إكتشاف إشارات الإنذار، إستعداد والوقاية، والتعلم ، والإجراءات العلاجية المتمثلة في مراحل إحتواء الأضرار والحد منها.

### ثانيا : الدراسات باللغة الأجنبية

#### 1. المتغير المستقل

### 1.1. دراسة John bourn (2002) : تحسين الخدمات الحكومية من خلال الحكومة

الإلكترونية، هدفت هذه الدراسة إلى تناول العلاقة بين الخدمات الحكومية والحكومة الإلكترونية حيث ذكرت أن تقديم الخدمات الحكومية إلكترونيا يؤدي إلى زيادة توقعات المستخدمين بحيث تكون الخدمات سريعة وشاملة وأن تلبية كافة إحتياجات المتعاملين معها، وكذلك الحاجة إلى إعادة هندسة الأعمال الإدارية التي تقدمها الحكومة، ذلك من خلال القيام بمراجعة العمليات الإدارية وإتمتها الأمر الذي يؤدي إلى إختصارها وإستغلالها بطريقة أفضل.

أهم النتائج :

- إن للحوافز التشجيعية دور في إستقطاب المزيد من العملاء لإستخدام خدمات الحكومة الإلكترونية.

- إن حافز التعليم في مجال التصميم وتطوير ومراجعة برامج التعليم تكنولوجيا المعلومات يؤدي لنجاح تقديم الخدمات الحكومية الإلكترونية لكل المواطنين والقطاع الخاص ويعمل على تقليل الفجوة ما بين من يعرف ومن لا يعرف.

## 2.1. دراسة wist (2002) : الحكومة الإلكترونية المدنية، جامعة بروان بالولايات المتحدة

الأمريكية، هدفت الدراسة إلى تقديم عرض من مستوى التحديث السنوي الثاني لمواقع الانترنت المؤسسة الحكومية في 80 مدينة بأمريكا، والتعرف على مفهوم الحكومة الإلكترونية لدى كافة سكان المدن. أهم النتائج :

- إن المدن قد عملت الخطوات الرئيسية نحو وضع المعلومات و الخدمات على الشبكة.  
- إن هناك زيادة كبيرة في عدد المواقع حيث بلغ 1527 موقع حكومي، يعرض 49% من مواقع الخدمات القابلة للتنفيذ على الشبكة، تماما عن نسبة 25% في العام الماضي.

## 2. المتغير المستقل

### 1.2. دراسة مارتنيلا و بريجز (1998)<sup>1</sup> : إهتمت هذه الدراسة بالبحث عن الإستراتيجيات

المستخدمة في إدارة الأزمات ومدى تناولها من جانب المؤسسة، حيث سعت إلى تحقيق أوجه التكامل ما بين العلاقات العامة والإستجابات القانونية في موقف الأزمة من خلال التطبيق على حالة دراسية تمثلت في أزمة شركة Odwalla التي وجه إليها إتهام عام 1996 ينص على إحتواء منتجاتها على عدوى بكتيرية أثرت على مصادر الطاقة و كذلك الصحة العامة والنواحي الأمنية، وتم مباشرة الإستجابة لهذه الأزمة من طرف شركة مختصة في العلاقات العامة وهي شركة (إيدلمان للعلاقات العامة) التي حصلت بعدها على أفضل جائزة لحملتها الإتصالية في هذه الأزمة بسان فرانسيسكو الأمريكية حيث إعتد المكلفون بالعلاقات العامة بتحديد مراحل الأزمة.

أهم النتائج :

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تؤكد أهمية إستراتيجية العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات حيث خلصت إلى تغلب إستراتيجية العلاقات العامة على الإستراتيجية الأخرى كالقانونية والمختلطة وغيرها، وهذا من خلال دورها في التصدي للإتهامات وفي تصحيح الصورة.

<sup>1</sup> محمد السيد عبد الوهاب، إستراتيجيات إدارة الأزمات و الكوارث، دار العلوم للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الاولى، 2006، ص 57

2.2. دراسة هيربرو و برات (1995): تطرقت هذه الدراسة إلى الطريقة التي تدار بها الأزمة أثناء حدوثها، وهذا من خلال عملية التخطيط لها قبل الحدوث والاستجابة السريعة لها عند حدوثها، كما هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج إتصالي لإدارة الازمات يهتم بعناصر التخطيط للآزمات والتعامل معها عند حدوثها ، حيث إعتمدت في هذا الصدد على دراسة حالة لسيدة أصيبت بحرق شديدة في أحد فروع مجموعة مطاعم مكدونالد الأمريكية والتي إنتهت بتفاوض السيدة مع الشركة، إستطاعت هذه الدراسة تقديم نموذج لإدارة الآزمات سمي فيما بعد بالنموذج المدمج المتوازن لإتصالات الآزمة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أهمية التعامل مع الآزمات فور وقوعها و قبل تداولها و إنتشارها بين الأوساط الإعلامية وأكدت على ضرورة التخطيط الذي يعتبر أهم مراحل إحتواء الآزمة ومواجهتها بنجاح وذلك من خلال دراسة البيئة وحصر المخاطر والتهديدات المتراكمة والتخطيط الإستراتيجي لتجنب الآزمات.

### 3. أوجه التشابه و الإختلاف بين دراستنا الحالية و الدراسات السابقة

بعد إستعراض الدراسات السابقة توصلنا إلى أنه هناك أوجه تشابه وإختلاف بينها وبين موضوع دراستنا والتي تكمن في :

#### الجدول رقم (01): أوجه التشابه و الإختلاف

العبارات	أوجه التشابه	أوجه الإختلاف
المستوى	تعد جميع الدراسات السابقة لها نفس المستوى وهي رسالة الماجستير.	إختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة في كونها مذكرة ماستر.
حجم العينة	لا يوجد أي تشابه.	إختلفت عينة دراستنا عن الدراسات السابقة.
مجتمع الدراسة	تشابه مجتمع دراستنا بالنسبة للمتغير المستقل مع الدراسات السابقة، كونه يدرس نفس المجتمع(الجزائر).	أما اختلف مجتمع دراسات السابقة عن دراستنا الحالية بالنسبة للمتغير التابع (غزة، مصر، الأردن).
المنهج المتبع	تناولت دراستنا المنهج الوصفي، وهو نفس المنهج المتبع في بعض الدراسات السابقة.	باستثناء دراسة واحدة إعتمدت على منهج آخر و هو منهج المقارنة.
أهداف الدراسة	لا يوجد تشابه.	إختلفت أهداف دراستنا الحالية عن أهداف الدراسات السابقة، فلكل دراسة هدف مختلف تسعى اليه.

وهناك إختلاف في دراستين فقد إعتمدتا على أسلوب المقابلة و الملاحظة.	أغلبية الدراسات قد اعتمدت على الإستبيان كأداة لجمع البيانات وهي نفس الأداة المعتمدة في دراستنا.	أساليب جمع البيانات
إختلفت نتائج دراستنا عن نتائج دراسة بوسمغون إبراهيم وجيهاد مختار، فلاحظ أن نتائج دراستهم لم تتحقق وهذا ما يناهني نتائج دراستنا.	تشابه نتائج دراستنا مع دراسة بوقلاشي عماد، حيث وجدنا أن جميع الفرضيات قد تحققت، وهذا ما يطابق نتائج دراستنا.	نتائج الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين

ثامنا: حدود الدراسة

1- الحدود الزمانية: من أبريل 2021 إلى جوان 2021.

2 - الحدود المكانية: إقتصرت الدراسة في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-الأغواط-.

تاسعا: صعوبات الدراسة

1- صعوبة الإلمام الكافي بالمعلومات بسبب التحفظ ببعض المعلومات والتفاصيل من طرف المؤسسة .

2- صعوبة الوصول إلى المراجع، في ظل جائحة كوفيد 19 .

3- عدم تجاوب العاملين مع الإستبيان.





# الفصل الأول

### تمهيد:

لقد أصبحت الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية يجب السعي لتطبيقها لمواكبة تطور عصر المجتمع المعلومات في النظم و الأعمال الإدارية.

ولقد مثلت الإدارة الإلكترونية تصور حديث لمفهوم إدارة الأزمات، مما نتج عنه تحولا جوهريا في طرق حل ومواجهة الأزمات، إذ من شأنه أن يسرع في عملية التعامل مع الأزمات من خلال السرعة والوقت والتكلفة.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية، وأساسياتها، وماهية الازمة وإدارة الأزمات، وعليه فكان تقسيم الفصل كالتالي:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية

المبحث الثالث: عموميات حول الأزمة

المبحث الرابع: مدخل لإدارة الأزمة

## المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

إن الإدارة الإلكترونية هي إمتداد للمدارس الإدارية، حتى تستمر هذه مسيرة من التطور إلى منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية. حيث أننا في هذا المبحث سوف نتطرق إلى نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها وأهدافها وكيفية إنتقالها من إدارة تقليدية إلى إدارة حديثة.

### المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية.

أستخدم مصطلح المكتب اللاورقي لأول مرة عام 1973 في الولايات المتحدة الأمريكية كخطوة بإتجاه فكرة التحول إلى العمل الرقمي، وفي عام 1974 أخذت مؤسسة (زيروكس) تروج لهذا المفهوم الطموح بإعتباره يمثل مكتب المستقبل.<sup>1</sup>

وقد أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية، كي تحسن من مستوى أعمالها، ووجود خدماتها، وهو ما أستخدم على تسميته بالإدارة الرقمية، أو إدارة الحكومة الإلكترونية، أو الإدارة الإلكترونية. وبذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية وإنتشار شبكة الأترنت.

وقد كانت تطبق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة، وبأساليب بسيطة، ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخرة، حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي، ومفهوم الإدارة الإلكترونية يدل على ان كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب الى المؤسسة.<sup>2</sup>

حيث أنه وفي نهاية التسعينات من القرن العشرين أستخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع إنتشار شبكة الأترنت، وأعتمد كوسيلة لتوفير الخدمات عن بعد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مقال عيسى مقطش، الإدارة الإلكترونية و التحديات، مجلة الدراسات المالية و المصرفية، العدد الرابع، 2013، ص 41

<sup>2</sup> عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة قسنطينة، 2010، ص 11

<sup>3</sup> مقال عيسى مقطش، مرجع سبق ذكره، ص 41

## المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية.

بدأت فكرة الإدارة الإلكترونية تنمو وتتطور لاسيما بعد إستخدام شبكة الأنترنت، حتى أصبحت الآن الكثير من المؤسسات بل والدول تدير أنشطتها المتنوعة دون الحاجة إلى إستخدام الأساليب الروتينية المختلفة ، فالحاجة إلى إستخدام الورق أصبحت معدومة والمدير يمارس أنشطته بأي وقت ومن أي مكان و بإتقان أعلى مما كان في السابق.<sup>1</sup>

وقد أعطى العديد من المفكرين الإداريين تعريفات حول الإدارة الإلكترونية، ونذكر أهمها :

1. الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن تبادل الأعمال و المعاملات بين الأطراف من خلال إستخدام الوسائل الإلكترونية بدلا من الإعتماد على إستخدام الوسائل المادية و الأخرى كوسائل الإتصال المباشر.<sup>2</sup>

2. الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن عملية إعادة هندسة الأعمال والعلاقات الحكومية وذلك بتفعيل تقنية المعلومات والإتصال وتحويلها إلى صيغة إلكترونية، لتقديم الخدمات الحكومية إلى الأفراد وقطاع الأعمال بكفاءة عالية، كما أنها تهدف إلى جعل الحصول على الخدمات أكثر شفافية وسرعة و مسؤولية لتوفير إحتياجات المجتمع وتحقيق طموحاته.<sup>3</sup>

3. الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تكنولوجيا الإتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.<sup>4</sup>

4. وتعرف أيضا على أنها: العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط و التوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والأخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.<sup>5</sup>

5. وقد عرفها البنك الدولي على أنها: مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات لتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنون والمؤسسات التجارية مع الحكومة للسماح

<sup>1</sup> مثقال عيسى مقطش، نفس المرجع، ص 41

<sup>2</sup> راكر علي محمود الزعائر، غسان الطالب، الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الاعمال المعاصرة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020 ، ص 26

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2011، ص 55

<sup>4</sup> ساسي مريم، الإدارة الإلكترونية دراسة مقارنة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في القانون العام ، جامعة بويرة، 2010، ص 07

<sup>5</sup> احمد فتحي محمد الحيت، أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك و كفاءتها، أطروحة الدكتوراه ، جامعة عمان العربية، افريل 2012، ص 16

بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار وربط طرق افضل للوصول الى المعلومات وزيادة الشفافية وتعزيز المجتمع المدني.<sup>1</sup>

6. وتعرف أيضا الإدارة الإلكترونية على أنها: منهجية إدارية جديدة تقوم على الإستيعاب والإستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والإتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في مؤسسات عصر العولمة والتغير المستمر.<sup>2</sup>

7. وتعرف كذلك على أنها: الإنجاز الخدمات العامة عبر شبكة الأنترنت، دون أن يضطر العملاء للإنتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يتوافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات.<sup>3</sup>

إن التوسع في مفهوم الإدارة الإلكترونية يفتح آفاقا جديدة وواعدة لمزيد من التوقعات، لاسيما أن الإدارة الإلكترونية ستعمل حتما خارج إطار الإنطباع الذهني الذي يراود الكثير، حيث يتصورون بأنها لا تخرج عن كونها تنفيذ عمليات روتينية أو تبادل بيانات إلكترونية، أي أن الإدارة الإلكترونية إنما هي مدخل تكاملي إستثمار الجهد والوقت والحيز والكيونة الإقتصادية وتعزيز الخدمة، وتحقيق الرضا للجميع.<sup>4</sup>

### المطلب الثالث: أهمية و أهداف الإدارة الإلكترونية.

#### 1. أهمية الإدارة الإلكترونية:

يرى الباحث حسين هلاي<sup>5</sup> أن أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات بصفة عامة تبدو في مجموعة من الجوانب والأبعاد التالية :

- تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى تخفيض تكاليف الإنتاج و السلع و الخدمات، وهذه التخفيضات سوف يترتب عليها زيادة ربحية المنظمة.
- تمكن الإدارة الإلكترونية المنظمات من إقتحام أسواق جديدة على المستويين المحلي و العالمي والقدرة على التخطيطي حواجز الزمان و القيود الجغرافية.
- تسهم الإدارة الإلكترونية في القضاء على التعامل الورقي وما يترتب عليه من بذل الجهد وضياع الوقت وزيادة التكاليف.

<sup>1</sup> صباح شنايت، تجسيد الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الجزائر، مجلة الشؤون الاجتماعية، العدد 130 ، 2016 ، ص 203

<sup>2</sup> تارقي يونس، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، جامعة ورقلة، السنة 2017، ص4

<sup>3</sup> بوشفيرات رضوان، بوعبد الله علي، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل خدمات الإدارة المحلية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة جيجل، السنة 2018، ص15

<sup>4</sup> محمد سمير احمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 26

<sup>5</sup> حسين مصطفى هلاي، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2010، ص 77

وأشار أحمد فتحي<sup>1</sup> إلى أن أهمية الإدارة الإلكترونية تتلخص فيما يلي:

- تحسين فاعلية الأداء وإتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أراها.
- المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه.
- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافيا.
- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية إلى الموظفين والزبائن.
- سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث.

## 2. أهداف الإدارة الإلكترونية.

تهدف الإدارة الإلكترونية إلى زيادة قدرة الإدارة على الاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات بهدف التنمية، فالأخذ بمفهوم الإدارة الإلكترونية من تقنية المعلومات بهدف التنمية، سوف يؤدي بالضرورة إلى زيادة الكفاءة والفاعلية، وتمثل أهداف الإدارة الإلكترونية فيما يلي :<sup>2</sup>

### 1.2. الأهداف الإدارية.

- تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة ورفع كفاءة الموظف.
- إلغاء نظام الأرشيف الورقي وإستبداله بنظام أرشيف إلكتروني ورقمي.
- المقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة فائقة.

### 2.2. الأهداف الاجتماعية.

- محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.
- تعميق مفهوم الشفافية والبعد على المحسوبية.
- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والإبتكار.

<sup>1</sup> احمد فتحي محمد الحيت، أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك و كفاءتها، أطروحة الدكتوراه ، جامعة عمان العربية، افريل 2012، ص20

<sup>2</sup> جهرة حمزة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير ، جامعة بسكرة، السنة 2019، ص13

### 3.2. الأهداف الاقتصادية

- تحسين الإنتاج الاقتصادي وجذب استثمار من خلال الآليات المتطورة والمتوفرة في المؤسسات.
- تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها، وكميات الأوراق المستخدمة ، والإنجاز السريع للمعاملة.
- إستيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد، إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تلخيص المعاملات تبقى محدودة، وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الإنتظار في صفوف طويلة.

#### المطلب الرابع: مراحل الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يتم عبر عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة منها، وفيما يلي أهم تلك المراحل:<sup>1</sup>

1. **قناعة ودعم الإدارة العليا:** ينبغي على المسؤولين بالمنظمة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى معاملات إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

2. **تدريب و تأهيل الموظفين:** الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي ينجزو الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة، وهذا يتطلب إخضاعهم لدورات تدريبية لتأهيلهم على العمل.

3. **توثيق وتطوير إجراءات العمل:** بالإعتبار أن كل منظمة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل، وهذه الأخيرة البعض منها غير مدون على الورق، أو أن بعضها مدون على ورق منذ فترات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير، إذا لا بد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل، ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية.

4. **توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:** يقصد بالبنية التحتية، الجانب المحسوس من الإدارة الإلكترونية ، من تأمين أجهزة الحاسوب ووسائل الإتصال الحديثة، وربط شبكات الحاسوبية السريعة، والأجهزة المرفقة معها.

<sup>1</sup> سمير عمري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة الدكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة المسيلة، السنة 2018، ص 09

6. البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً: المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة المساحات الضوئية (scanners) وتصنيفها بتسهيل عملية الوصول إليها.

7. البدء ببرمجة المعاملات الأكثر إنتشاراً: وذلك على مستوى جميع الأقسام بالمنظمة وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الإستخدامات الكثيرة للورق.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> سمير عماري، نفس المرجع، ص 09

## المبحث الثاني : أساسيات الإدارة الإلكترونية.

إن الإدارة الإلكترونية تعتمد أساساً على تطبيق الفكر المعاصر، وتستخدم التقنيات الإلكترونية المتقدمة ذات التأثير الفعال في حياة الناس جميعاً، حيث تقدم لهم جميع الخدمات وتتعامل معهم عبر شبكة الأنترنت بوسائل غاية في السهولة والإنضباط والكفاءة، الأمر الذي يسهم في القضاء على أغلب المشكلات والعقبات التي تعترض هؤلاء الناس في تعاملهم مع المنظمات المختلفة العامة والخاصة وتمثل الإدارة الإلكترونية تحولا أساسيا في مفهوم الوظيفة العامة، بحيث ترسخ قيم الخدمة العامة ويصبح جمهور المستفيدين من الخدمة محور إهتمام مؤسسات الدولة.

حيث أننا في هذا المبحث سوف نتطرق إلى عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية، ومجالات تطبيقها ومعوقاتا وعوامل نجاحها.

### المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية.

تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاث عناصر أساسية هما عتاد الحاسوب **Hardware**، البرمجيات **software**، شبكة الاتصالات **Communication Network**، ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

1. **عتاد الحاسوب**: يتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه و شبكاته وملحقاته.

2. **برامج الحاسوب**: وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام وبرامج التطبيقات، تضم برامج التطبيقات العامة مستعرضات الويب، رسوم الحاسوب، الجداول الإلكترونية وقواعد البيانات **Data bases**.

أما برامج التطبيقات الخاصة فتكون بحكم طبيعتها متنوعة ومتباينة نذكر منها على سبيل المثال البرامج المحاسبية، حزم البرامج المالية، برامج التجارة الإلكترونية، برامج تخطيط موارد المنشأة **Enterprise Resource Planning**، برامج إدارة المشروعات وغيرها.

3. **شبكة الإتصال**: هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج إتصالي بشبكات الأنترنت، الإكسترنات ، التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة ولإدارتها الإلكترونية.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2010، ص 30 و 31

4. **صناع المعرفة:** وهو أهم عنصر في منظومة الإدارة الإلكترونية، حيث تتكون من القيادات الرقمية والمدديون والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المنظمة. ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة.

وعليه، يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي التي تمارس عناصرها الأساسية بالوسائل الإلكترونية لضمان السرعة والدقة والتلقائية. أي هي الإدارة التي تمارس عناصرها (البرامج، مكونات المادية، الشبكات، وصناع المعرفة) وفقا لمتطلبات المواكبة والإستخدام الكفؤ والفعال لنظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات.

### المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية.

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري ، وتغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. التخطيط الإلكتروني: يختلف التخطيط الإلكتروني عن التخطيط التقليدي في ثلاث سمات:

أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية دينامية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والأنية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد، والتطوير المستمر والمتواصل.

- إنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية الدائمة التدفق.

- إنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.

- تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني إنطلاقا مما يميز البيئة الرقمية من تغير بسرعة، عبر الشبكات المحلية والعالمية، مما يحقق القدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار و لأسواق والمنتجات، والخدمات الغير الموجودة، وهذا ما يعطي ميزة وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي.

#### 2. التنظيم الإلكتروني: في ظل التحول الإلكتروني فإن مكونات التنظيم قد حدث فيها إنتقال من النموذج

التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى الشكل التنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي، بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق، بدلا من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الإستشارية، ومن تنظيم إداري الذي يبرز دور الرئيس

<sup>1</sup> عيان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، السنة 2016، ص82 و 83

المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.

3. **الرقابة الإلكترونية:** إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الأنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين علمية إكتشاف إنحراف أو الخطأ، وعملية تصحيحه كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الإنحراف أولا بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين ، والموردين والمستهلكين، فالجميع في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحيق الثقة إلكترونيا، والولاء الإلكتروني، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر إقترابا من الرقابة القائمة على الثقة.

4. **القيادة الإلكترونية:** أدى التغير في بيئة الأعمال الإلكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية، والتي تنقسم للأنواع الثلاثة التالية:

4.1. **القيادة التقنية العملية:** حيث تركز في نشاطاتها على إستخدام تكنولوجيا الأنترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات، وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة والبرمجيات، وتمكن القائد الإلكتروني، من إمتلاك القدرة على التحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة، والبرمجيات، والشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد إلكتروني يتسم بمواصفات جديدة وهي سرعة الحركة، والإستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال وإتخاذ القرارات.

4.2. **القيادة البشرية الناعمة:** تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بحرفية والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن أو العاملين، الذين يبحثون عن سرعة إستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة، والوصول إلى السوق، وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.

4.3. **القيادة الذاتية:** تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات، يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الأنترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على التحفيز النفس والتركيز على إنجاز المهمات والرغبة في المبادرة إضافة إلى المهارة العالية، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.

### المطلب الثالث: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن أن يتم في كافة المجالات الإدارية لجميع المنظمات دون إستثناء وذلك بعد وضع كافة الأنظمة الإدارية التي تحكم التعاملات تلك المنظمات والخدمات التي تقدمها على الشبكة المحلية أو شبكة الأنترنت وعلى موقع موحد، وذلك بوضعها قواعد بيانات مترابطة تسهل عملية تنفيذ المعاملات بشكل إلكتروني ومترايط بين إدارات المنظمة الواحدة وفق إختصاصاتها، ومن أهم تلك المجالات التي يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها ما يلي<sup>1</sup>:

1. **مجال الأعمال الإدارية:** كتبادل الوثائق والمعلومات واللوائح والتعليمات الإلكترونية، حفظ الصور والوثائق في الأرشيف الإلكتروني، مما يسهل عملية الرجوع لتلك الوثائق في أي وقت ومن أي مكان ، وتسجيل كافة الأعمال الإدارية من صادر ووارد وتصويرها إلكترونيا بشكل منظم ومفهرس ومبواب.

2. **مجال الأعمال المالية والميزانية:** كوضع قاعدة بيانات مرتبطة بشبكة إلكترونية أو موقع المنظمة على شبكة الأنترنت لنظم الإستحقاقات والحسابات، وإجراء كافة المعاملات المالية من توثيق وتعاهد وصرف وغيره عن طريق الشبكة، والتخطيط للميزانية وإعدادها ومناقشتها إلكترونيا، وإعداد حصر وربط بنود الميزانية إلكترونيا.

3. **مجال الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية والقوى العاملة :** كإدارة شؤون العاملين على مختلف وظائفها وتخصصاتها، وإمكانية الرجوع لبيانات العاملين وتنفيذ الأعمال الخاصة بيهم إلكترونيا.

4. **أجال أعمال المشتريات والمخازن:** كتحديد إحتياجات المنظمة والإعلام عن المناقصات والممارسات ، ووضع نظام إدارة المواد ومراقبة المخزون بقواعد بيانات للحصول على بيانات عن موجودات المخازن من الأصناف الموردة والمنصرفة بصفة دورية ودائمة.

5. **مجال الأعمال التي تقدمها المنظمة للجمهور المستفيد من خدماتها:** وقد يكون ذلك عن طريق خدمة تقديم الطلبات إلكترونيا وقبولها، أو خدمة الإستفسار بالتليفون، أو خدمة البريد الإلكتروني.

6. **مجال المؤتمرات الإلكترونية:** حيث تعقد الإجتماعات عن بعد محليا ودوليا دون الإنتقال المجتمعين من مقراتهم.

7. **مجال المتابعة الإلكترونية:** حيث تتم المتابعة والمراقبة عن بعد وإكتشاف الأخطاء وقت التنفيذ، وتتم المعالجة الفورية للأخطاء وهذا ما يوفر عملية التوجيه.

<sup>1</sup> حسين مصطفى هلاي، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الاولى، 2010، ص 84 و 85

8. مجال إشترك المنظمة مع منظمات أخرى: ويكون ذلك أما لتداخل الإختصاص أو الترابط فيما بينها كأن تشترك منظمتان أو أكثر في تقديم خدمة واحدة للجمهور الإلكتروني.

وكل هذه المجالات يمكن أن يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها إلا أن هناك مجالات لا يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها كتلك التي تحتاج إلى مجهود حركي أو نقل أو تخصصات فنية تحتاج إلى القيام بعمل ما ، فهذه المجالات يمكن أن تنفذ إجراءاتها الإدارية إلكترونياً، إلا أنه لا بد من قيام العنصر البشري لتنفيذ إجراءاتها العملية كصيانة السيارات والحاسبات والاتصالات وما إلى ذلك.

**المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وعوامل نجاحها.**

### معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

ظهرت الإدارة الإلكترونية نتيجة للتطورات المتسارعة في مجال تقنيات المعلومات، ولذلك فهي تعد قيد التجارب وبالتالي فلا بد من وجود مشكلات ومعوقات تعترض سبيل تطبيقها، ومن تلك المعوقات ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1.1. معوقات إدارية تتعلق بالتنظيم الإداري:

- ضعف إهتمام الإدارة العليا بتقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- عدم التدرج في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- عدم وجود هياكل تنظيمية محددة وواضحة، وعدم تضمن تلك الهياكل للوظائف التي تغطي كافة الأنشطة للمنظمة.
- ضعف البرامج التوعوية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة لدى معظم الدول وخاصة العربية بشأن إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية.
- ضعف الدعم السياسي من القيادات السياسية العليا لمشروع الإدارة الإلكترونية.

#### 2.1. معوقات تشريعية:

- قصور التشريعات والقوانين مثل قواعد الإثبات والمصادقية.

<sup>1</sup> الشانح بن سعد مبارك القحطاني، مجالات و متطلبات و معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة السعودية، 2006، ص40 و 41

- صعوبة إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تناسب تطبيقات العمل الإلكتروني، لما يتطلبه ذلك من جهد ووقت طويل.
- عدم ملائمة الأنظمة واللوائح المعمول بيها لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- عدم وجود التشريعات القانونية لإعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية الطالب للخدمة.
- عدم وجود تشريعات تجرم إختراق و تخريب برامج الإدارة الإلكترونية وتحدد العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم.

### 3.1. معوقات تقنية:

- ضعف قطاع التقنيات المعلوماتية في الدول النامية، كعدم القدرة التصنيعية و قلة الخبرات الفنية.
- ضعف خدمات الإتصالات المتوفرة.
- عدم جاهزية المؤسسات من ناحية أمن المعلومات على شبكة الأنترنت.
- عدم جاهزية الكثير من مؤسسات الحكومية من ناحية توفر البنية التحتية للشبكات.
- عدم وجود مواصفات ومعايير موحدة للأجهزة المستخدمة حتى داخل المنظمة الواحدة.
- تقادم أجهزة و برامج الحاسب الألي نظرا للتطور السريع في هذا المجال.

### 4.1. معوقات بشرية:

- قلة دراية صناع القرارات بمنظمات الحكومية بأهمية تقنية المعلومات.
- النظرة إلى مشروعات الحاسب الألي والإدارة الإلكترونية من منطلق التكلفة دون إعارة الفائدة منها.
- ضعف الوعي الثقافي بالتكنولوجيا المعلومات على مستوى الإجتماعي والتنظيمي.
- عدم تشجيع المسؤولين أجهزة الإعلام للأفراد على التعلم الذاتي لبرامج التطبيقات الإدارية الإلكترونية وتقنية المعلومات.

### 5.1. معوقات مالية:

- قلة الموارد المتاحة لسبب الإرتباط بميزانيات ثابتة و محدد فيها أوجه الإنفاق.

- إرتفاع تكاليف توفير البنية التحتية من شراء الأجهزة والبرامج التطبيقية وإنشاء مواقع ربط الشبكات.
- محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات.
- إرتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحاسبات الآلية.
- لا تسمح القدرة الشرائية للأسر ضعيفة الدخل على إقتناء الحاسب الآلي.
- تكلفة إستخدام الشبكة العالمية للأنترنت.

### 6.1. عوامل النجاح في الإدارة الإلكترونية.

على المسؤولين في المؤسسة الذين يرغبون في التحول إلى الإدارة الإلكترونية أن يأخذوا في الإعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في المؤسسة ومن أهمها :<sup>1</sup>

- وضوح الرؤية الإستراتيجية والإستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية، من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير، كما نلاحظ في بعض المؤسسات التجارية وجود إعلانات كبيرة لتوضيح الرؤية والرسالة.
- الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمؤسسة، والإبتعاد عن الإتكالية والإرتجالية في معالجة الأمور.
- التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية إستيعابها وفهم أهدافها، مع التشديد على تدوينها وتصنيفها.
- التدريب و التأهيل، وتأمين إحتياجات التدريبية لجميع الموظفين بحسب تخصص كل منهم.
- التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الإتصال.
- تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية.
- تأمين سرية المعلومات للمستفيدين.
- الإستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء.
- التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارات داخل المنشأة وترك الإعتبارات الشخصية.

<sup>1</sup> ملين علوطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، العدد 42، جامعة المدية، 2008، ص 146

## المبحث الثالث: عموميات حول الأزمة

يتعرض الفرد أو المؤسسة للأزمة كرد فعل للأحداث الحياتية المختلفة ومراحلها، وقد تكون هذه الأحداث عبارة عن حدوث تغيرات مفاجئة أو حوادث مأساوية، وقد تنجم عن الأزمة أيضا حدوث عدة عوامل مرهقة في أن واحد، كما قد تؤدي الأحداث الطبيعية أيضا إلى حدوث الأزمة.

حيث أننا في هذا المبحث سوف نتطرق إلى مفهوم الأزمة وخصائصها وعناصر الأزمة.

### المطلب الأول: مفهوم الأزمة

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأزمة تبعا لإختلاف المجالات والمستويات التي يتناولها الكتاب والباحثون في دراستهم للأزمات، وكذلك لتعدد أنواع الأزمات وأسبابها وتصنيفاتها المختلفة. ويكمن وجه الصعوبة في تحديد مفهوم الأزمة في شمولية طبيعته وإتساع نطاق إستعماله، حتى أنه من المتعذر إيجاد مصطلح يوازي الأزمة في ثراء إمكاناته وإتساع مجالات إستعماله.

تعود الأصول الأولى لإستخدام كلمة أزمة إلى علم الطب الإغريقي القديم، و كانت هذه الكلمة تستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول مهمة، ووجود لحظة مصيرية في تطور مرض ما، ويترتب على هذه النقطة، إما شفاء المريض خلال مدة قصيرة أو موته<sup>1</sup>. وقد وردت مجموعة من التعاريف للأزمة نذكر أهمها :

1. تعريف الأزمة بأنها لحظة حرجة وحاسمة تهدد مصير المنظمة التي تتعرض لها، وتضع صعوبات كبيرة أمام صناع القرار في المنظمة في ضوء زيادة مستوى حالة عدم التأكد، وعدم توافر الكم والنوع الكافي من البيانات والمعلومات والمعرفة للأزمة والمطلوبة للتعاطي مع الواقع الحالي في ظل وقوع الأزمة، وبسبب وقوع درجة عالية من الخلط بين أسباب و النتائج، و حدوث تداعيات سريعة و متلاحقة ناجمة عن تفاعلات عناصر المنظمة في ظل الأزمة، وفقدان صناع القرار للقدرة الكافية على رؤية الحاضر والمستقبل والتنبؤ بالأحداث وإنعكاساتها على أعمال المنظمة<sup>2</sup>.

2. وقد تم تعريف الأزمة على أنها حالة غير عادية تترك أثرا قاطعا على مجريات الأمور العادية، فتترك روتين الحياة والعمل وتخل بالقواعد والنظم والبنيان الأساسي للعمل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الأزمات و الكوارث ، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، الطبعة الاولى، 2019، ص 07

<sup>2</sup> يوسف أبو فار، إدارة الأزمات في المنظمات العامة و الخاصة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الاولى، 2020، ص 24

<sup>3</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 10

3. كما عرفها شريف بالموقف الذي ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات، ويتضمن قدرا من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة، ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة.<sup>1</sup>
4. وأيضا عرفها فليس بأنها حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى إخلال بالنظام المتبع في المنظمة، مما يضعف المركز التنافسي لها ويتطلب منها تحركا سريعا وإهتمام فوريا، وبذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة اعتماد على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الإعتيادي للمنظمة.<sup>2</sup>
5. وفي التخصصات الإدارية والتنظيمية قدم المؤلفون تعريفات عديدة للأزمة وإستقر أغلبهم على أنها تعني نوعا من التوتر والحيرة لدى المسؤولين داخل المؤسسة، و كزوا كذلك على تأثير الأزمة في الجوانب الإدارية، وأداء العاملين، وكيان المؤسسة ككل، كما أنها تؤثر على علاقة المؤسسة بالجمهور، والأهداف التي بنيت عليها، بل وقد تؤثر على إستمرارية المؤسسة و بقائها.<sup>3</sup>

#### المطلب الثاني : خصائص الأزمة

- هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الأزمة، وأهم هذه الخصائص ما يلي :<sup>4</sup>
- وجود نقص واضح في البيانات والمعلومات اللازمة في اثناء وقوع الأزمة، لما ينعكس بصورة من عدم وضوح الرؤية لدى صناع القرار، مما يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد الإتجاهات السليمة لصناعة القرارات الفاعلة.
  - الأزمة تؤدي إلى إحداث مفاجأة كبيرة وعنيفة عند وقوعها، وتجذب إنتباه جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.
  - تتسم الأزمة بدرجة عالية من التعقيد والتداخل في العناصر والمسببات، ودرجة عالية من التشابك والتناقل بين أصحاب المصالح وهذا يؤدي إلى تغيرات جوهرية في طبيعة العلاقات القائمة وإلى حدوث علاقات جديدة.
  - وجود حالة من الرعب والخوف في المنظمة، وهذا ناجم عن عدم القدرة على تقدير ما يعمله المستقبل للمنظمة.

<sup>1</sup> توفيق محمد حسين الطيراوي، واقع الأزمات و البدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية و المدنية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة فلسطين، 2008، ص 20

<sup>2</sup> شوقي بوشارب، إتصال الأزمة و دورها في إدارة الأزمات، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال، جامعة ام بواقي، السنة 2015، ص 11

<sup>3</sup> السيد السعيد، إستراتيجيات إدارة الأزمات و الكوارث، دار العلوم للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الاولى، 2006، ص31

<sup>4</sup> يوسف أبو فار، مرجع سبق ذكره، ص 27 و 28

- محدودية المدة الزمنية للأزمة، فالأزمة لا تمتد لمدة زمنية طويلة، وإذا إمتدت فإنها لا تصبح أزمة.
- وجود حالة من الشعور بالحيرة والضعف وعدم قدرة صناع القرار على التعاطي مع الأزمة والتعامل معها، وعدم تأكده من جدوى ما يبذلون من جهود في مواجهة هذه الأزمة، وهنا فإن بعض صناع القرار قد يلجؤون إلى الكذب والتضليل من أجل التغطية على عجزهم وفشلهم في مواجهة الأزمة.
- نظرا لإنعدام حالة التوازن لذا صناع القرار فإنهم قد يصبحون تحت سيطرة الآخرين من متخصصين والغير المتخصصين، وهذا يقود إلى إرتباك واضح في إتخاذ القرارات.
- ظهور بعض القوى التي تدعم الأزمة وتؤيد كل ما يقود إلى تفاقمها، ومن أهم هذه القوى : أصحاب المصالح المعطلة أو المؤجلة، وأصحاب المشكلات السابقة لم تعالج مشكلاتهم بصورة جوهرية.
- تتعرض مصالح المنظمة في ظل الأزمة إلى التهديد وإلى ضغوط كبيرة من جانب أطراف متعددة، وهذه التهديدات والضغوط تلحق الأذى و الضرر بأهداف المنظمة و أدائها وإستقرارها.
- تؤدي الأزمة إلى ظهور أعراض سلوكية مرضية في غاية الخطورة، ومن هذه الأعراض على سبيل المثال لا الحصر :

- تفكك النسيج الإجتماعي و فسخ العلاقات الإجتماعية.

- التوتر والقلق وفقدان الدافع نحو العمل.

- عدم الإنتماء.

- اللامبالاة.

- التظاهرات و الغضب.

- التخريب وإتلاف موجودات المنظمة... إلخ

### المطلب الثالث : أبعاد الأزمة ومراحلها

#### 1. أبعاد الأزمة

عند تحليل الأزمة ومحاولة معرفة أبعادها يمكن الإستعانة ببعض العناصر مثل :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة الأزمات ، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2012، ص 64

- 1.1. مصدر الأزمة وأسبابها : وهل هي مشكلات سابقة تطورت إلى حد الأزمة، أم هي تهديد خارجي، أم عوامل طبيعية، أم موقف طارئ داخلي ؟
- 2.1. ثقل الأزمة : ويقاس بمدى تهديدها لمصالح الحيوية أو القيم الأساسية للدولة.
- 3.1. تعقد الأزمة : ويقاس بمدى ما هو متاح من خيارات في مواجهتها.
- 4.1. كثافة الأزمة : ويقاس بمعدل الأحداث في فترة زمنية محددة، فكلما تلاحقت الأحداث في فترة زمنية وجيزة كلما كانت الأزمة أكثر كثافة.
- 5.1. المدى الزمني للأزمة : وهي الوقت الذي تستغرقه (قصيرة، متوسطة، طويلة).
- 6.1. نطاق الأزمة : وهو الإطار المكاني الذي تشملته الأزمة (أزمة داخلية بحثة، أزمة داخلية ممتدة للخارج، أزمة خارجية).

## 2. مراحل الأزمة

هناك ثلاث مراحل أساسية للتعامل مع الأزمة<sup>1</sup>:

- 1.2. مرحلة ما قبل الأزمة : وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، وهي غالبا ما تكون مرحلة تبلور فيها مشكلة ما، وتتفاقم حتى تنتج عنها الأزمة، لأن الأزمة عادة لا تنشأ من فراغ وإنما يسبقها عادة مشكلة لا تعالج علاجاً مناسباً، فالجماعة مثلاً تسبقها مشكلة زراعية أو إقتصادية تؤدي إليها، والحرب يسبقها صراع فشلت الدولة في إحتوائه، ولذلك فإن مرحلة ما قبل الأزمة تتطلب عدداً كبيراً من الإجراءات والإستعدادات التي تساهم في مواجهة الأزمة، ومن بين تلك الإستعدادات إجراءات الحماية والتأمين والمعلومات ووضع الخطط، والخطط البديلة وتشكيل لجان إدارة الأزمة على كل المستويات.
- 2.2. مرحلة التعامل مع الأزمة : وهذه المرحلة هي المحور الرئيسي لمفهوم إدارة الأزمة، حيث يتولى فريق الأزمة إستخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعة، كما يستخدم مهاراته المكتسبة من التدريب والإستعداد لمواجهة الأزمة، فهي بالتالي مرحلة التطبيق العملي للتدابير المعدة مسبقاً للتعامل مع الأزمة.
- 3.2. مرحلة ما بعد الأزمة : وهي المرحلة التي يتم فيها إحتواء الآثار الناجمة عن حدوث الأزمة ، وعلاج تلك الآثار هو جزء مهم من عملية إدارة الأزمة، لأن الهدف الرئيس من أسلوب إدارة الأزمة هو

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة، نفس المرجع، ص 65

تقليل الخسائر إلى أقصى حد ممكن، ويتم الجزء الرئيس من الجهود الموجهة لذلك في مرحلة التعامل مع الأزمة ، إلا أنه لا بد أن تتخلف عن الأزمة بعض الآثار بصورة أو بأخرى، كما أن التعامل مع الأزمة تنتج عنه دروس مستفادة مما ينتج عنها من السلبيات والإيجابيات ومن ثم فإنه يتم في هذه المرحلة علاج آثار الأزمة وإستخلاص الدروس المستفادة منها.

ومن الملاحظ أن هذه المراحل الثلاث ليست بينها حدود فاصلة بشكل قاطع بل تتداخل هذه المراحل وتتشابك بدرجة كبيرة، فعلى سبيل المثال تستخدم الإجراءات المعدة قبل حدوث الأزمة، ويتم أثناء التعامل مع الأزمة الإعداد لتلافي الآثار الناجمة عنها والتمهيد لذلك، وهذا التمهيد ضروري وأساسي لنجاح المرحلة اللاحقة لحدوث الأزمة.

## المبحث الرابع: مدخل لإدارة الأزمات

يتعرض الفرد أو المؤسسة للأزمة كرد فعل للأحداث الحياتية المختلفة ومراحلها، وقد تكون هذه الأحداث عبارة عن حدوث تغيرات مفاجئة أو حوادث مأساوية، وقد تنجم عن الأزمة أيضا حدوث عدة عوامل مرهقة في أن واحد، كما قد تؤدي الأحداث الطبيعية أيضا إلى حدوث الأزمة.

حيث أننا في هذا المبحث سوف نتطرق إلى مفهوم الأزمة وخصائصها وعناصر الأزمة.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات

تعددت التعريفات لمفهوم إدارة الأزمات، وإن كان المعنى العام لمجمل هذه التعريفات واحد وهو كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، ولكل باحث تعريف مختلف في مفرداته ولكنه متفق في معناه.

1. فقد ورد تعريف لإدارة الأزمات بأنها المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بيها ضد المخاطر المختلفة، وتشمل مهمة المديرين المسؤولين عن هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها أو تخفيف أثارها على المنظمة في حالة عدم تمكنهم من تجنبها بالكامل و الأفضل هو نقل احتمال تعرض المنظمة للمخاطر إلى جهة متخصصة في ذلك مثل شركات التأمين.

2. وعرفها محمود جاد الله بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالأزمات المحتملة و إعداد الموارد للتعامل مع الأزمات بكفاءة وفاعلية ودراسة أسباب الأزمة للاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلا، من خلال إستعراض المفاهيم المختلفة لإدارة الأزمات نرى أنها تنطوي على عملية تحديد وتنبؤ المخاطر المحتملة ثم إعداد الخطط لمواجهة هذه المخاطر لمجابهتها وتقليل خسائرها بأقصى درجة ممكنة ثم تقييم القرارات والحلول الموضوعة<sup>1</sup>.

3. و عرفها محمد الفاتح بأنها العملية الإدارية التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات عن طريق الإستشعار، ورصد التغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع أو للإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية، ومما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة والعاملين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار اسامة للنشر و التوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2010، ص 26 و 27

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الأزمات و الكوارث، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، الطبعة الاولى، 2019، ص 18

4. و كذلك يرى مهنا محمد أن إدارة الأزمات تعني كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات ورصد حركة وإتجاهات القوة والتكيف مع المتغيرات المختلفة، وبحث عن أثارها في كافة المجالات<sup>1</sup>.
5. كما عرفها قطيش نواف أنها عبارة عن تقنية أو أسلوب معين يستخدم عند مواجهة الحالات الطارئة ، والتعامل مع الأزمات التي لا بد من مواجهتها والتخطيط الأسلوب المواجهة بشكل مبكر بناء على الإفتراضات المبنية على المعلومات التي تنبأ بحدوث مثل هذه الأزمات.<sup>2</sup>
6. و أيضا عرفها الأعرجي ودقماسة على أنها التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من أثارها التدميرية.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: مكونات خطة إدارة الأزمات

تشمل تلك الخطة بصفة أساسية المكونات التالية :<sup>4</sup>

1. الهدف : المتمثل في الإستعداد لمواجهة الأزمة.
2. التعارف و المختصرات : و تشمل المخاطر، الخطورة، التعرض للعناصر المعرضة للأخطار.
3. مواصفات الموقع : المناخ، التضاريس الككل أو الجزء، الإحصاء، والتوزيع السكاني ، الصناعة، نظام الحكم، الطاقة.
4. وصف التهديد : أي الخلفية التاريخية، وأنواع الأحداث الطبيعية والإصطناعية.
5. القيادة والتنسيق : السلطات والصلاحيات والمسؤوليات لإدارة الأزمة.

<sup>1</sup> زينات موسى مسك، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية و إستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة فلسطين، 2011، ص25

<sup>2</sup> زينات موسى مسك، نفس المرجع، ص25

<sup>3</sup> فهد محمد نعمان زيادة، أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة فلسطين، 2012، ص13

<sup>4</sup> محمود جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص50 و 51

6. فرق التخطيط : أي التخطيط القطاعات العامة مثل الخدمات الطبية، النقل والمواصلات ، والإطفاء.
7. المساعدات الخارجية : منح السلطات والصلاحيات لطلب المساعدات الخارجية للموقع الخاضع لخطة الطوارئ (الأزمة).
8. تحديد مراكز الازمات : من خلال تعيين مواقع مراكز الأزمات وتأمين النقل والإتصال فيما بينها.
9. الإشعار والإنذار : تحديد نظم للإستعلام وبث الأخبار و لإنذارات وإيجاد قاعدة معلومات.
10. الهيئات المساندة : وزارات ومؤسسات الدولة المختصة (شرطة وقوات مسلحة، إدارة محلية).
11. الإدارة و الإجراءات المالية : تحديد سلطات المصادرة و إجراءات الشراء السريع.
12. الإعلام العام : البيانات والنشرات الدولية والأخبار المفاجأة.
13. الخطط الفرعية : إيجاد خطط مكملة لخدمات أساسية مثل الإنقاذ، والدفاع المدني، النقل ...

الخ

### المطلب الثالث: شروط و متطلبات إدارة الأزمات

يتطلب التعامل مع المواقف التي تفرزها الأزمة، أو التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة، إستخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الازمة وتوفير إمكانية التصرف المنظم ، وحرية التصرف والتجنب العشوائية أو الإرتجالية في التعامل مع الأزمات، ففي هذا الصدد، يكون النجاح في عملية إدارة الأزمات يتطلب توفر مجموعة من العوامل، ومن أهمها:<sup>1</sup>

- إيجاد نظام إداري متخصص ومتطور يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ، و إيجاد الحلول لها، بالتعامل والتنسيق مع الكفاءات المختصة في إدارة المنظمة، بالإضافة إلى تقوية الإلتزام بأهداف المنظمة من خلال العمل نحو تحقيق هذه الأهداف، أو السرعة في الإستجابة للظروف والتغيرات التي تحيط بالأزمات.

- التأكيد على ضرورة وجود نظام فعال للإنذار المبكر في المنظمات، من أجل الوقاية من الأزمات قبل وقوعها والإستعداد للتعامل مع الأزمات التي لا يمكن تجنبها في حال وقوعها.

<sup>1</sup> توفيق محمد حسين الطيراوي، مرجع سبق ذكره، ص 60 و 61

- ضرورة إيجاد فريق مدرب لإدارة الأزمات في حال وقوعها أو إستغلال الأزمة بمراحلها المختلفة و تحويلها إيجابيا لصالح المنظمة.
- العمل على جعل عملية التخطيط للأزمات جزء هاما وأساسيا من عملية التخطيط الإستراتيجي، وعنصر رئيسيا من الخطة العامة للمنظمة.
- ضرورة العمل على إيجاد جهة مركزية تتولى مهمة تنسيق نظام المعلومات الخاص بالمنظمة، وذلك منعا للتشتيت والإزدواجية في القرارات ونقل المعلومات، وخاصة في الظروف التي تأثر على وجود أزمة.
- ضرورة التركيز على عقد برامج تدريبية وورشات عمل بمجال إدارة الخدمات من أجل تدريب الموظفين حول كيفية البحث عن إشارات الإنذار، وتعبئها وتحليلها وإتخاذ إجراءات الوقائية اللازمة لها لمنع حدوث الأزمات.
- ضرورة إعتتماد نظام المراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات وإختيارها في ظروف مشابهة لحالات الأزمات الفعلية بالعمل على مجابتهها، وبالتالي يتعود الأفراد العمل تحت الضغط النفسي والإجهد في حالة وجود أزمة حقيقية في هذا المجال.
- تدريب الموظفين على بناء علاقات على أساس من الثقة والإحترام المتبادل، حتى يصبح مجال التعاون والتنسيق بين الموظفين كافة مثمرا، وخاصة في حالات إندلاع الأزمات في المنظمة.
- و في ضوء ما سبق، حيث أن النجاح في إدارة الأزمة يتوقف على مدى القدرة على الرؤية الشاملة والمتكاملة للموقف الأزموي بعناصره وأجزائه، حيث تختلط كافة الأوراق، وتحت ضغط توالي أحداث الأزمة بشكل متسارع يبدو الموقف شديد التعقيد، حيث تكاد تبرز الأحداث وتندمج كل منها في الأخرى، وتضيع معالم كل منها تحت إختلال توازنات القوى، وصراعات المصالح وضغوط الأزمة على الكيان الإداري ومتخذي القرار فيه وبالتالي يتعين على مدير الأزمات الناجح البحث عن جذور الأزمة التي لم تظهر من فراغ، وأن يأخذ الحيطة والحذر في بحثه هذا حتى لا يغوص في الرمال المتحركة التي سببتها الأزمة، وأن يتذكر دائما مسألة ضيق الوقت في التعامل مع الأزمة، وكذلك تلاحق الأحداث وتداعي دفعات الكيان الإداري أمام ضربات ضغط الأزمة، وبالتالي فإن التحرك السريع والواعي لمواجهة أخطار الأزمة قد يكون هو الحل الوحيد أمام متخذ القرار في هذا المجال.

## المطلب الرابع: مراحل إدارة الأزمات

قلنا سابقا أن الهدف الأساسي لإدارة الأزمة هو منع حدوثها إن أمكن أو التقليل من أثارها إلى الحدود الدنيا.

ولتحسين قدرة الإدارة في التعامل مع الأزمة في كل مرحلة من مراحلها كأن لا بد من وجود عدد من المتطلبات التي تتوافق مع هذه المرحلة.<sup>1</sup>

### 1. مرحلة ما قبل الأزمة ( إكتشاف الإشارات + الإستعداد و الوقاية )

عند التنبؤ بحدوث أزمة معينة تقوم بعض المنظمات بتخصيص الوقت والمعدات والقوى العاملة من أجل الإستعداد للأزمة وذلك من خلال عدد من المتطلبات التي تتوافق مع هذه المرحلة، وهي المرحلة السابقة على نشوء أزمة والتي يتحدد وفق إتجاهات وتحليل بياناتها للتنبؤ بالأزمة.

و هذه المرحلة نستعين ببعض الأدوات لإمكانية مواجهة الأزمة في حال حدوثها وأهم هذه الأدوات ما يلي :

**1.1. دور المعلومات والبيانات في مرحلة ما قبل الأزمة :** تتمثل المعلومات والبيانات التي يتم الحصول عليها قبل الأزمة عنصرا حيويا في تخطي حاجز المفاجئة وعنصر عدم التوقع للحدث.

**2.1. التخطيط للأزمة ووضع الخطط البديلة :** يقصد بالخططة بوجه عام رسم المستقبل الذي يأتي كخططة أولى للعديد من الخطوات التي سيتم إنجازها في الغد، لذلك فان التخطيط يرتبط ارتباطا وثيقا بالتنبؤ.

**3.1. تشكيل لجان إدارة الأزمة وتحديد اختصاصاتها بكل دقة :** يعتبر تشكيل لجان إدارة الأزمة من الأهمية ، لما له من نتائج هذا التشكيل، من خطورة بالغة على سير الموقف الأزموي وخاصة في مراحل تعقيده. وقد تعدد اللجان، وفي هذه الحالة تحدد اختصاصاتها بدقة بما لا يؤدي إلى تداخل المهام والمنوطة بها، فضلا عن أن أوجه التنسيق بينهما لمواجهة الأزمة في سائر مراحلها، ووصولاً إلى السيطرة على الموقف والتعامل معها ومواجهة أثارها.

وفي هذا الإطار يرى البعض ضرورة وجود نظام وقائي ضد الأزمات يتنبأ بالأزمة قبل وقوعها ويحسب جميع حساباتها وعناصرها وأهدافها، ثم يتم إعداد سيناريو للتعامل معها حيث يوضع أمام صانع القرار بدائل

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنه، إدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الطبعة الاولى، 2015، ص 139 و 140

عديدة ليتخذ قرار مناسب، كل ذلك بهدف إيجاد نظام وقائي للتخفيف من مخاطر الأزمات المحتملة من خلال نوعين من الإجراءات :

- إجراءات وقائية مباشرة : تتضمن برنامج دوري لمتابعة الأداء والوقوف على أي إنحراف أو بوادر توتر ومعالجته قبل أن يستفحل ما يصل لحد الأزمة.

- إجراءات وقائية غير مباشرة : وتتعلق بالتدابير التي وضعها الكيان الإداري لحماية نفسه من كل ما يؤثر على تخلفه الأدائي أو التشغيلي، كما هو الحال بجهاز المناعة داخل جسم الإنسان.

## 2. مرحلة التعامل مع الأزمة

وهذه المرحلة تعد الإختبار الحقيقي للخطط المعدة سلفا وللتجهيزات المرتبة مبكرا وللتدريب الذي سبق قبل حدوث الأزمة، ولا ننسى هنا أن الأزمات ليست واحدة فلكل أزمة تكتيك معين لإدارتها والتعامل مع أحداثها، إلا أن هذا الإختلاف لا يمنع من وجود قواسم مشتركة بين هذه الأزمات.

و فيما يلي بعض الجوانب التي يجب أخذها في الاعتبار أثناء هذه المرحلة<sup>1</sup>:

**1.2. تنفيذ خطط الأزمات :** وهنا يجب على وحدة إدارة الأزمات وضع الخطط المجهزة سلفا موضع التنفيذ والإستفادة من السيناريوهات التي تم إعدادها وإختبارها للمرحلة السابقة ما قبل الأزمة، مع ملاحظة أن بعض السيناريوهات قد يحتاج إلى تعديل تحتمه طبيعة الأزمة وتطوراتها المفاجأة، وهنا لابد أن تتوفر في إدارة الأزمة المرونة والكفاءة، وضبط النفس ، والموضوعية والدقة.

**2.2. قيادة مركز الأحداث :** أو إنشاء فرق عمليات مصغرة قريبة من الحدث لمعايشة ومعرفة الأمور على حقيقتها بحيث تقوم برفع تقاريرها إلى إدارة الأزمات وتتلقى بالتالي التوجيهات حيال ما يلزم إتخاذها.

**3.2. المعلومات والاتصالات :** وحتى تنجح إدارة الأزمات في أعمالها لابد لها من أن تملك المعلومات الحقيقية في الوقت المناسب.

**4.2. التعامل مع الإعلام :** يجب على إدارة الأزمة التعامل مع الإعلام بما له من دور بارز ومؤثر في تفاعلات الأزمة، لذا يقترح أن يتم تخصيص متحدث رسمي على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة يقوم بالإدلاء بكافة التصريحات عن الأزمة، على أن يتم إعداد هذا التصريح من قبل فريق ( إعلامي ، سياسي، امني ) مختص بمراعات كافة أصدائه و إنعكاساته المحتملة.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنه، نفس المرجع ص 141 و 142

**5.2. أهمية الوقت :** الوقت يعتبر حاسما في مواجهة الأزمات بكافة أنواعها، لذا يجب على إدارة الأزمة كسب الوقت، وإختيار الوقت المناسب للتحرك، وأن لا يفرض التوقيت من قبل الخصم، لذا يجب على إدارة الأزمة محاولة كسب الوقت لما له من تأثير على سير المواجهة وإستغلاله طويلا أو قصرا بالشكل الذي يخدم ظروف المواجهة.

**6.2. ضبط و تنظيم التداخلات :** يحدث في الغالب أثناء مواجهة الأزمات أن تتعدد التداخلات من قبل المسؤولين و الإدارات المعنية حيث يدلي كل بدلوه في إتخاذ القرار، لذا ينبغي توزيع الأعمال والمسؤوليات والصلاحيات بين لجان إدارة الأزمة باختلاف مستوياتها ( عليا، وسطي، فرق العمل التنفيذية ) لذلك يقترح أن يرأس إدارة الأزمة أحد المسؤولين من ذوي المراتب العليا، من أجل ان تذوب كافة التداخلات.

**7.2. سرية المعلومات :** يجب على إدارة الأزمة أن تحافظ على سرية المعلومات والإتصالات لأن التفريط في ذلك يؤدي إلى تدمير كافة الخطط، ولكن يجب الأخذ في الإعتبار أن الإفراط في السرية يؤدي إلى حجب المعلومة، لذلك يجب على إدارة الأزمة تحديد درجات السرية وتصنيف المعلومات تبعا لذلك ووفق معايير أمنية سليمة.

**8.2. المصالح و ضرورة الأمن :** في الأزمات ذات الطابع الأمني يجب على إدارة الأزمة مراعات مصالح المواطنين، وملاحظة الشعور العام لهم ومحاولة التوفيق بين ضرورات الأمن ومصالح المواطنين.

### 3. مرحلة ما بعد الأزمة ( إستعادة النشاط + التعلم )

إدارة الأزمة لا تتوقف بمجرد الإنتهاء من الأزمة وإخمادها، وإنما تمتد إلى مرحلة ما بعد الأزمة، وهي المرحلة التي يتم خلالها علاج الآثار الناتجة عن الأزمة، و إعادة البناء لما تم تدميره، وإعادة ترتيب الأوضاع، بالإضافة إلى وضع ضوابط لعدم تكرار ما حدث، والإستفادة من دروس الأزمات لتلافي ما قد يحدث مستقبلا، من خلال المحاور التالية :<sup>1</sup>

**1.3. بناء وإصلاح الأضرار :** وهي مهمة بالغة الصعوبة وقد تحتاج إلى شهر بل إلى مدة زمانية قد تطول وفقا لحجم الضرر والإمكانات المادية والبشرية وإصلاح الأضرار قد لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يشمل أيضا النواحي المعنوية التي كسرت لدى الرأي العام.

**2.3. التقييم والدروس المستفادة :** تمل البراعة في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة حيث تعتبر فرصة مناسبة لإعادة تقييم الخطط

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، نفس المرجع، ص 144 و 145

والإستراتيجيات وتحديد المسارات والوقوف على مواطن الخلل في الأداء وكوامن القصور والتقصير، مما يتيح فرصة للتغيير والتطور.

**3.3. إجراء الدراسات والأبحاث :** نتيجتا لوقوع الأزمة ينتج عن ذلك تراكم كم كبير من المعلومات والتي تعد كنزا ثميناً للباحثين و المهتمين بحيث تعينهم في إعداد الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بالأزمة، لذا ينبغي تشجيع الباحثين على الاستفادة من هذه المعلومات وتسهيل قيامهم بالأبحاث ودعمهم معنويًا ومادياً لإجراء دراساتهم.

**4.3. وضع الضوابط لعدم التكرار :** يعتبر تكرار الأزمة من أقصى ما تمر به المنظمات والأجهزة الأمنية نظراً لعدم الاستفادة من الأخطاء السابقة وعدم وضع ضوابط لعدم تكرارها، لذا ينبغي أن تأخذ إدارة الأزمة ذلك في الإعتبار وأن لا تكتفي بإخماد الأزمة، و إنما بدراسة أسبابها، والتعامل مع تلك الأسباب بموضوعية لمنع إنفجار الأزمة من جديد.

## المطلب الخامس: معوقات عمل إدارة الأزمات وعوامل نجاحها

### 1. معوقات :

على الرغم من الجهد الكبير المبذول المتوقع من إدارة الأزمة، إلا أنه يوجد عوامل متعددة وكثيرة ومتداخلة ومتشابكة في بعضها البعض تواجه الإدارات وفكر إدارة الأزمة ذاته، تمنعها من تأدية عملها تقف حائلاً قوياً من أجل إعاقه عمل إدارة الأزمة ومن أهم هذه المعوقات :<sup>1</sup>

**1.1. معوقات تنظيمية :** عدم تحديد واضح للسلطة، إختلاف الثقافة بين الأفراد، ضعف التدريب، عدم تأييد إدارة العليا لأساليب عملية إدارة الأزمة.

**2.1. معوقات متعلقة بالإتصال :** تتعلق بصعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج المؤسسة ومحدودية إستخدام أنظمة الإتصال الحديثة للتصدي للأزمات.

**3.1. معوقات إنسانية :** تتعلق بالأفراد ومنها الإعتماد الزائد على رأي الجماعة، الإعتقاد بعدم أهمية إدارة الأزمة وقصور الأفراد و فهم طبيعة الأخطار.

**4.1. معوقات بيئية :** تتعلق بالبيئة المحيطة والتي تواجه الإدارة لتحد من فعاليتها بمواجهة الأزمة، كالتلوث الناجم عن المخلفات الصناعية والمبيدات الحشرية، وضعف الوعي البيئي للمواطنين، وعدم وجود حملات كافية للتعامل مع الأزمات.

<sup>1</sup> خديجة بضياف، واقع إدارة الأزمة في الجامعات الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال ، جامعة ام البواقي، 2019، ص74 و 75

**5.1. معوقات إقتصادية :** تتعلق بالوضع الإقتصادي الراهن سواء كان داخليا أو خارجيا، كقلة المخصصات المالية، إرتفاع تكاليف المواد الخام والصيانة ونقص الموارد المالية.

**6.1. معوقات تكنولوجية :** تتعلق بالعوامل الفنية والتقنية للمؤسسة، والتي تعد عائقا لمواجهة الأزمة، كقلة إستخدام التقنيات الحديثة كالإنترنت وغيرها وعدم توافر أجهزة عملية متطورة وتؤدي إلى تشخيص خاطئ للأزمة.

## 2. عوامل النجاح في إدارة الأزمة :

إن الرصد العلمي الدقيق لعوامل النجاح في إدارة الأزمة يجب أن يركز على أهم العوامل ذي صلة المباشرة بموقف الأزمة وبالمراحل المختلفة لتطورها، وفي هذا الإطار نركز على العوامل التالية :

**1.2. إدراك أهمية الوقت :** إن عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات الحاكمة لإدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل قدرته خطرا بالغا على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها إذ أن السرعة مطلوبة لإستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل وإتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمة.

**2.2. توافر نظم إنذار مبكر :** أدوات تعطي علامات مسبقة لإحتمالية حدوث خلل، تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار.

**3.2. الإستعداد الدائم لمواجهة الأزمات :** وتعني تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات، مراجعة الإجراءات الوقائية، وضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات، وتشير أدبيات إدارة الأزمات إلى وجود علاقة طردية بين إستعداد المؤسسة لمواجهة الإزمات والكوارث وثلاث متغيرات تنظيمية وهي حجم المؤسسة، الخبرة السابقة للمؤسسة بالكوارث، المستوى التنظيمي لمديري المؤسسة.

**4.2. القدرة على حشد و تعبأة الموارد المتاحة :** وذلك من خلال تعظيم شعور مشترك بين أعضاء المؤسسة بالمخاطر التي تطرحها الأزمة، بالتالي إستنفاد الطاقات من أجل مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة.

**5.2. نظام إتصال يقيم بالكفاءة والفاعلية :** حيث تلعب الإتصالات الأزمة دورا بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المؤسسة والعالم الخارجي، ويقدر السرعة والوفرة للمعلومات بقدر نجاح الإدارة في حشد و تعبأة الموارد ومواجهة الشائعات وكسب الجماهير التي تتعامل مع المؤسسة، علاوة على كسب الرأي أو على الأقل تحييده، ومن الضروري وضع خطط وقوائم للإتصالات أثناء الأزمة وتجديدها أُل بأول.

**6.2. إنشاء قاعدة معلومات :** إن وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف الدقيق، وسهولة الإستدعاء قد يساعد كثيرا في وضع أسس قوية لطرح البدائل والإختيار بينها. ومن المؤكد أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية إتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة، والإشكالية أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقص في المعلومات من هنا فإن وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف الدقيق وسهولة الإستعداد قد يساعد كثيرا بوضع أسس قوية لطرح البدائل والإختيار بينها.<sup>1</sup>

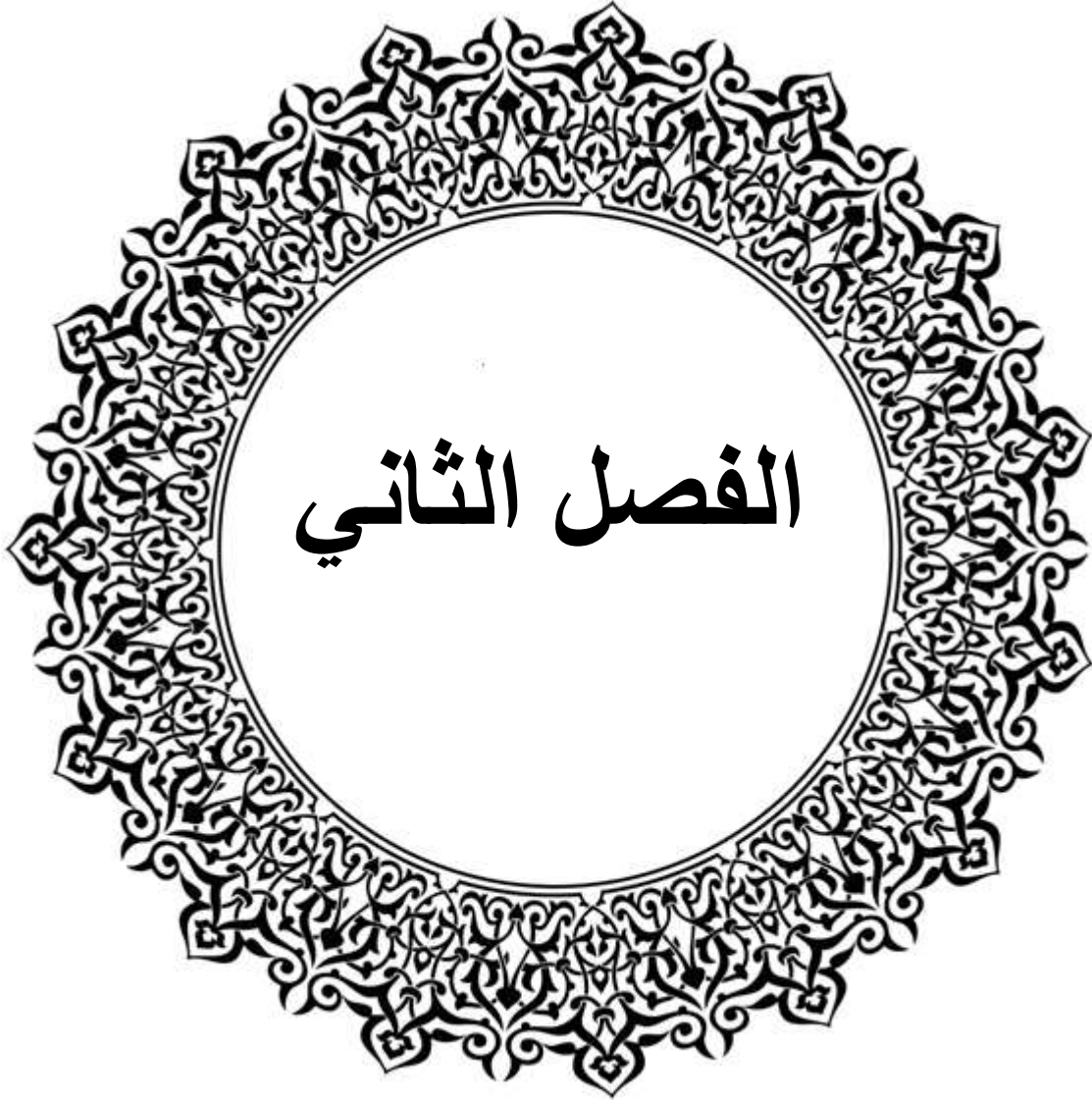
---

<sup>1</sup> حديجة بضياف، نفس المرجع، ص 76 و 77

## خلاصة الفصل الأول :

تناولنا في هذا الفصل الأدبيات النظرية لدراستنا، حيث تطرقنا إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية ككل ، ومن ثم إلى أساسياتها عن طريق إبراز وظائفها وعناصرها و ذا مجالات تطبيقاتها، حيث توصلنا في الأخير إلى مدى التطور الذي عرفته الإدارة الإلكترونية ومدى أهميتها بالنسبة للمؤسسات.

وقد تطرقنا أيضا إلى مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات، وكيف تساهم هذه الأخيرة في وضع المقترحات والحلول لمعالجة هذه الأزمات، وستناول في الفصل الثاني دراسة حالة حول موظفي الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط وكذا فيما يتعلق أيضا بالدراسة الميدانية.



## الفصل الثاني

المبحث الأول: تقديم عام للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-الأغواط-  
المطلب الأول: تعريف الشركة على المستوى المحلي

### 1. تعريف المديرية الجهوية بالأغواط :

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط -البلدية- لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال أصغر وبصلاحيات أقل وهذا حسب الشروط الموكلة إليها والمتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (الكهرباء والغاز) وإستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات من المديرية العامة التي تندرج تحتها المديرية الجهوية.

### 2. أسباب إنشاء مديريات جهوية :

بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية، وتجاوبا مع إحتياجات وتغيرات السوق أنشأت المديريات الجهوية للتوزيع ومن أسباب إنشائها ما يلي:

- إعطاء نوع من الإنتقالية لحصانة المديريات وخاصة مع خلق الأقسام.
- تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي.
- الإستجابة إلى طلبات الزبائن (مهما كان نوعها).
- تشجيع إستعمال الكهرباء والغاز وجعل هذه الطاقة في متناول الجميع.

متابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز.

المطلب الثاني: مهام وأهداف الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-الأغواط-

### 1. المهام:

وتنقسم مهامها إلى مهام تسييره وأخرى تقنية.

### 1.2. المهام التقنية:

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والإقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.
- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.
- الترقية والإهتمام بكل الوسائل الجديدة لإستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الإجتماعي مثل: البحوث والإستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج والنقل

، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز .

## 2.2. المهام التشغيلية:

- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.
- نقل الغاز لأجل إحتياجات السوق الوطني وتوزيعه.
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.
- خلق فروع وأخذ مساهمات في الشركات الإقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج.

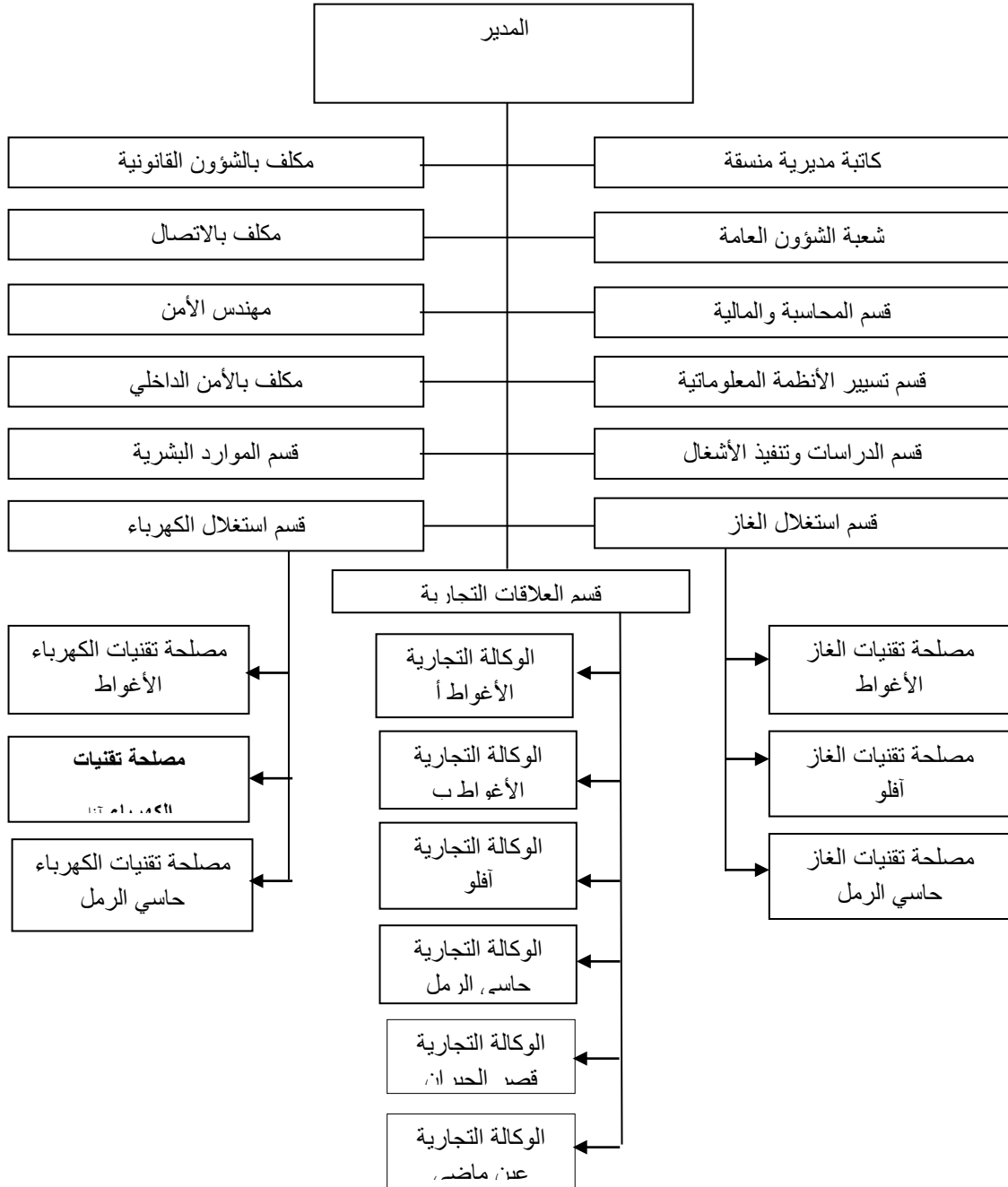
## 3.2. الأهداف:

- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.
- ضمان إنتاج وتوزيع لكهرباء ذات الجودة.
- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.
- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية.
- محاولة تقليص الديون.
- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

المطلب الثالث: الخريطة التنظيمية

1. تقديم الخريطة التنظيمية لمديرية سونلغاز بالأغواط :

الشكل رقم (01): الخريطة التنظيمية



المصدر: رئيس مصلحة التكوين سونلغاز الأغواط

## 1.2. كتابة مديرية:

وهي كتابة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الإهتمام بإنشغالات المدير وإستقبال مكالماته وإستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير.

## 2.2. مكلف بالشؤون القانونية:

تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز، البناء على شبكة الغاز ، تقديم الصكوك بدون رصيد.

## 3.2. مهندس الأمن:

حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم.

## 4.2. المكلف بالأمن الداخلي:

ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة.

## 5.2. قسم العلاقات التجارية:

هذا القسم له أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى، ويقوم بمهام تسييره أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد:

### 1.5.2. مصلحة تقني تجاري: ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين:

- فوج توصيل الغاز والكهرباء للزبائن الجدد.

- فوج ترقية المبيعات.

### 2.5.2. مصلحة الزبائن: ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

- فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين (ADM) الإدارات.

- فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط.

- فوج تغطية الديون.

- فوج الخزينة.

## 6.2. قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال:

تتمثل مهام هذا القسم في دراسة وتنفيذ الأشغال المطلوبة من طرف قسم العلاقات التجارية والأقسام التقنية ويضم هذا القسم:

مصلحة تسيير الإستثمارات، مصلحة دراسات الكهرباء، مصلحة دراسات الغاز.

## 7.2. قسم الأنظمة المعلوماتية:

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الإستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الإستهلاك الفعلي بطرح القدم من الجديد. وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة.

## 8.2. قسم إستغلال الغاز:

وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم:

- إستغلال ومراقبة شبكة الغاز.
- فرع الخرائطية.
- تسيير المنشآت.

ويضم ثلاثة مصالح هي: المصلحة التقنية بالأغواط، المصلحة التقنية بآفلو، والمصلحة التقنية بحاسي الرمل.

## 9.2. قسم إستغلال الكهرباء:

ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات ونجد فيه:

- إستغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية.
- تسيير المحولات الكهربائية.
- تسيير المنشآت.
- فرع الخرائطية.

ويضم ثلاثة مصالح هي: المصلحة التقنية بالأغواط، المصلحة التقنية بآفلو، والمصلحة التقنية بحاسي الرمل.

## 10.2. قسم الشؤون العامة: مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت

المؤسسة وتسيير حضيرة السيارات وتنقسم الى قسمين أساسيين:

- فريق حضيرة السيارات: ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود.
- فريق الأشغال العمومية: ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

## 11.2. قسم المالية والمحاسب: يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في أي مؤسسة مهما كان طابعها

صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس، وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

**12.2. قسم الموارد البشرية:** يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات إجتماعية وإضافة إلى ذلك فان هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم ب:

- متابعة المستخدمين.
- إعداد الرواتب.
- إعداد مختلف المخططات والكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس

نهدف من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز نوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وكذا المحاور التي يغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة لاختبار الأداة وقد تم تفريغ البيانات وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي **spss24.0** و **EXCEL 2016** وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري واختبار ألفا كرو نباخ لمعرفة درجة ثبات الإستیبان، إختبار شاب يرو و يلك لإختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه . جذر ألفا لحساب صدق الدراسة وإختبار كآي مربع لدراسة مدى الإستقلالية و كذا إختبار **T** في حالة عينتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة وإختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA** لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات .

### المطلب الأول: منهج الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعو لتحقيقها، إستخدمنا المنهج الوصفي و أسلوب التحليل الذي نحاول من خلاله وصف الظاهرة، موضوع الدراسة كما يوجد في الواقع وتحليل بياناته، والعلاقة بين مكوناته ، والآراء التي تطرح حوله والعمليات التي تتضمنه والآثار التي تحدثه.

ويعرف الحمداني المنهج الوصفي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة ، أو الراهنة فهو أحد أشكال التفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع ،تتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقاف التي نستعملها لجمع البيانات"<sup>1</sup>

وقد استخدمنا مصدرين أساسيين للمعلومات:

**1. المصادر الثانوية:** حيث إتجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب ذات العلاقة والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ، وكذا البحث في مواقع الإنترنت.

**2. المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة إتجهنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستیبان كأداة رئيسية للدراسة تستعمل خصيصا لهذا الغرض وقد تم توزيعها على عدد من موظفي مؤسسة

<sup>1</sup> بعاج الهاشمي ، دور العملية التدريسية في رفع الفعالية التنظيمية "، رسالة ماجستير ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2010، ص 96 .

سونلغاز بالأغواط، وتم تحليلها بوساطة برنامج التحليل الإحصائي **spss** وذلك للتحقق من صحة الفروض الموضوعة للدراسة.

### المطلب الثاني: خطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة

قمنا بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " دور الإدارة الإلكترونية في مواجهة الأزمات في مؤسسة سونلغاز - الأغواط-" وقد إتبعنا الخطوات التالية لبناء الإستبيان:

1. الإطلاع على بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والإستفادة منها في بناء الإستبيان وصياغة فقراته، حيث تم الإعتماد على ذلك في صياغة فقرات الإستبيان.
2. إستشارة المشرف وبعض أساتذة الكلية في تحديد محاور الإستبيان وفقراته.
3. تحديد المحاور الرئيسية التي يشملها الإستبيان، وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور من المحاور.
4. تصميم الإستبيان في صورته الأولية أنظر الملحق رقم (01).
5. مراجعة الإستبيان من قبل مشرف الدراسة.

6. عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة الكلية كما هو موضح في الملحق رقم (02) الذي يعرض قائمة بأسماء المحكمين.

7. في ضوء آراء المحكمين وتوجيهات المشرفين تم تعديل بعض فقرات الإستبيان من حيث التعديل والحذف والإضافة، ليستقر في صورته النهائية على 25 فقرة كما موضح في الملحق رقم (03).

### المطلب الثالث: صدق وثبات الدراسة

#### 1. صدق الدراسة:

عرف العتيبي صدق أداة الدراسة بأنها " مدى تمكن أداة جمع البيانات، أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه " و يعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، و بذلك تكون الأداة صادقة.<sup>1</sup>

ولذا قمنا بإستخدام بعض الإختبارات لتقييم صدق فقرات الإستبيان وذلك للتأكد من صدقه وثباته كالتالي:

#### 1.1. الصدق الظاهري (صدق آراء المحكمين):

عرفه بوحوش عمار بأنه "البحث عما يبدو أن الإختبار يقيسه ويتضح هذا النوع بالفحص المبدئي لمحتويات الإختبار"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد يوسف أحمد اللوح ، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، غزة ، فلسطين ، 2008 ، ص 91.

وهو أن يختار الطالب عددا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من 4 أساتذة الكلية وأسماء المحكمين بالملحق رقم (02) بهدف إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق كل فقرة من فقرات الاستبيان وصلاحيته ومدى وملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، وقد تم الإستجابة لآراء المحكمين وقد تم القيام بما يلزم من حذف وتعديل على ضوء الإقتراحات المقدمة، بذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية، أنظر الملحق رقم (01).

## 2.1. صدق المحك:

الجدول رقم (02): معامل صدق المحك

عدد العبارات	معامل الصدق الذاتي
25	0.94

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات **spss24.0**

وقد قمنا بحسابه من خلال حساب معامل الارتباط ألفا كرو نباخ بهدف التحقق من مدى صدق الاستبيان ككل.

ويبين الجدول السابق أن المعامل يساوي 0.94 ومنه نلاحظ معامل الصدق قيمته عالية لذا يمكننا القول أن الأداة تتمتع بقدر عالي من الصدق لما وضعت لقياسه.

## 2. ثبات الدراسة:

المقصود بثبات الدراسة هو المدى الذي يصل إليه المقياس في إعطاء قراءات متقاربة عند كل مرة يتم استخدامه فيها أي إذا أعيد تطبيق الاستبيان على نفس العينة في نفس الظروف وتنحصر النتيجة بين الصفر والواحد ومن أشهر طرق قياس الثبات الأداتان المستخدمتان وهما معامل كرو نباخ والتجزئة النصفية.

## 1.2. معامل ألفا كرو نباخ:

الجدول رقم (03):معامل ثبات الدراسة

عدد العبارات	معامل الثبات
25	0.94

<sup>1</sup>عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ط4 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007 ، ص75.

### المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss24.0

وقد تحققنا من ثبات الدراسة من خلال معامل ألفا كرو نباخ وكانت النتيجة كما هو موضح في الجدول السابق ومن الملاحظ أن قيمة ألفا كرو نباخ مرتفعة حيث بلغت 0.94، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

### 2.2. التجزئة النصفية:

وهنا يطبق الإختبار مرة واحدة، ثم تقسم العبارات إلى نصفين وقد قسمناها، حيث يكون الجزء الأول للعبارات الفردية، أما الجزء الثاني للعبارات الزوجية، ثم يحسب معامل الارتباط بين درجات نصفية الإختبار وهذه الطريقة تقيس ثبات نصف الإختبار وليس كله.

### الجدول رقم (04): ثبات الدراسة (التجزئة النصفية)

الجزء الثاني			الجزء الأول		
معامل الصدق	قيمة الثبات	عدد العبارات	معامل الصدق	قيمة الثبات	عدد العبارات
0.94	0.698	12	0.94	0.928	13

### المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss24.0

واضح من الجدول أعلاه أن قيمة الثبات مرتفعة في الجزء الأول حيث بلغت (0.928)، بينما في الجزء الثاني بلغت (0.698) وهذا ما يعني أن الثبات مقبول ودال إحصائياً.

بعد الاطلاع على نتائج الثبات يتضح أن المعامل عالي القيمة بالتالي لا يتطلب ذلك حذف العبارات وبذلك يكون الإستبيان في صورته النهائية كما في الملحق رقم (02) قابلاً للتوزيع.

ونكون بذلك قد قمنا بالتأكد من صدق وثبات إستبيان الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة والإستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها.

### 3.2. الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد المقاييس لصدق الأداة والذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول

إليها، ويبين مدى إرتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبيان.

جدول رقم (05): معامل الإرتباط في مجال الصدق البنائي

المحور	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية
إستخدام الأجهزة و البرامج	0.547	0.000
إستخدام نظم المعلومات الإدارية	0.602	0.000
قواعد البيانات	0.573	0.000
ملائمة البرامج المستخدمة	0.554	0.000
إدارة الأزمات	1	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss24.0

\*الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$

\* الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة  $\leq 0.01$

ويبين الجدول السابق أن جميع معاملات الإرتباط في مجالات الإستبيان دالة إحصائيا عند مستوى معنوي

5 % ، وهذا يعني أن الأداة تحقق الأهداف المراد الوصول إليها.

المطلب الرابع: إختبار التوزيع الطبيعي

وحيث أن حجم العينة يفوق 50 فرد، قمنا بإستخدام إختبار كولموروف-سمرنوف لإختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

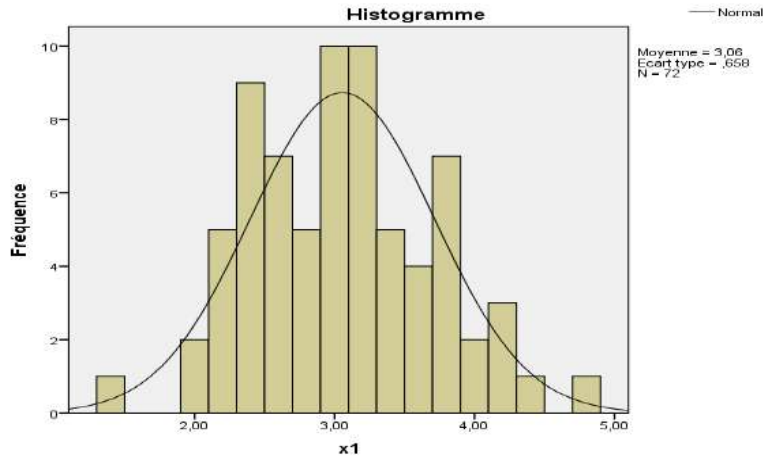
جدول رقم (06): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الإختبار	القيمة الاحتمالية (sig)
الإدارة الإلكترونية	1.046	0.224
إدارة الأزمات	1.318	0.062

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات **spss24.0**

ومن النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الإحصائية لمعظم محاور الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يؤكد إمكانية تطبيق خطية النموذج حيث تم استخدام الإختبارات المعملية لتحليل البيانات وإختبار الفرضيات.

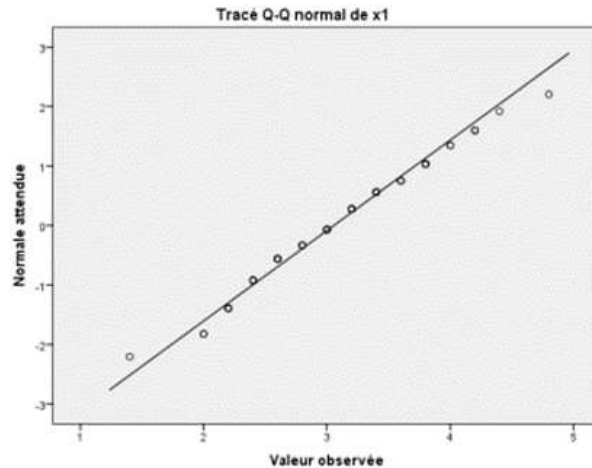
الشكل رقم (02): منحنى التوزيع الطبيعي



المصدر: مخرجات برنامج **spss 24.0**

من خلال الشكل نلاحظ أن الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي إلى حد كبير و هو يؤكد على استخدام الإختبارات المعملية.

الشكل رقم (03): مخطط الإنتشار



**المصدر: مخرجات برنامج spss 24.0**

تمثل النقاط الموزعة على المحور العمودي القيم المتوقعة لدرجات التوزيع الطبيعي تقابلها الدرجات المعيارية للتوزيع الطبيعي على المحور الأفقي، نلاحظ أن نقاط الإنتشار تقع بمحاذاة الخط المستقيم وعليه يمكن القول أن العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

### المبحث الثالث: نتائج الدراسة والإختبارات الإحصائية.

خلال هذا المبحث سنقوم بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة وكذا على عرض نتائج الدراسة، كما سيشتمل هذا المبحث على إختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية على إدارة الأزمات في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز «سونلغاز» - الأغواط-.

وسنحاول هنا عرض وتحليل النتائج والتعقيب عنها، وإستعراض خصائص كل متغير لعين الدراسة للتحقق من صحة الفرضيات المطروحة في البحث وكذلك تحليل النتائج التي كشفت عنها الدراسة.

#### المطلب الأول: عرض خصائص مجتمع الدراسة

ويتكون مجتمع الدراسة من عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز «سونلغاز» -الأغواط- بمختلف مستوياتهم الوظيفية حيث يتكون من 475 موظفا يقسمون كالتالي:

#### الجدول رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز والفروع

الفرع	المركز (حي الصنوبر)	وكالة (A)	وكالة (B)	فرع (حي الضلعة)	وكالة (قصر الحيران)	وكالة (حاسي الرمل)	وكالة (عين ماضي)	وكالة (آفلو)	المجموع
عدد العمال	269	36	34	18	25	35	28	30	475

المصدر: من إعداد الطالبين على معلومات مديرية الموارد البشرية

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل بيانات الجزء الأول الخاص بالبيانات الشخصية التي وصفت الخصائص الخاصة بمجتمع الدراسة.

#### 1. الجنس: من مجموع 62 إستمارة معالجة تم الحصول على الجدول التالي:

#### الجدول رقم (08): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

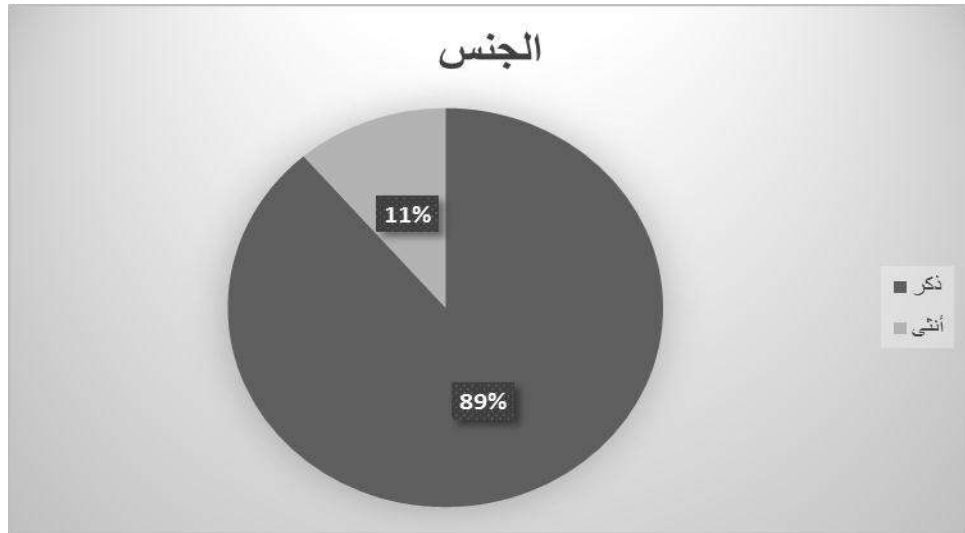
الفئة	التكرار	النسبة

ذكر	55	%88.7
أنثى	7	%11.3
المجموع	62	%100

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(04): تركيبة مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: مخرجات برنامج spss 24.0

يبين الجدول رقم (08) والشكل أعلاه أن ما نسبته (%88.7) من مجتمع الدراسة الذكور و(%11.3) من الإناث ومنه نلاحظ أن هنا إختلاف كبير بين النسبتين، ويعود ذلك حسب رأينا إلى مجال عمل المؤسسة حيث يتجه نحو الجانب التقني أكثر من الإداري وذلك لما تحتاجه طبيعة العمل من خصائص فيزيولوجية.

العمر: من مجموع 62 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر

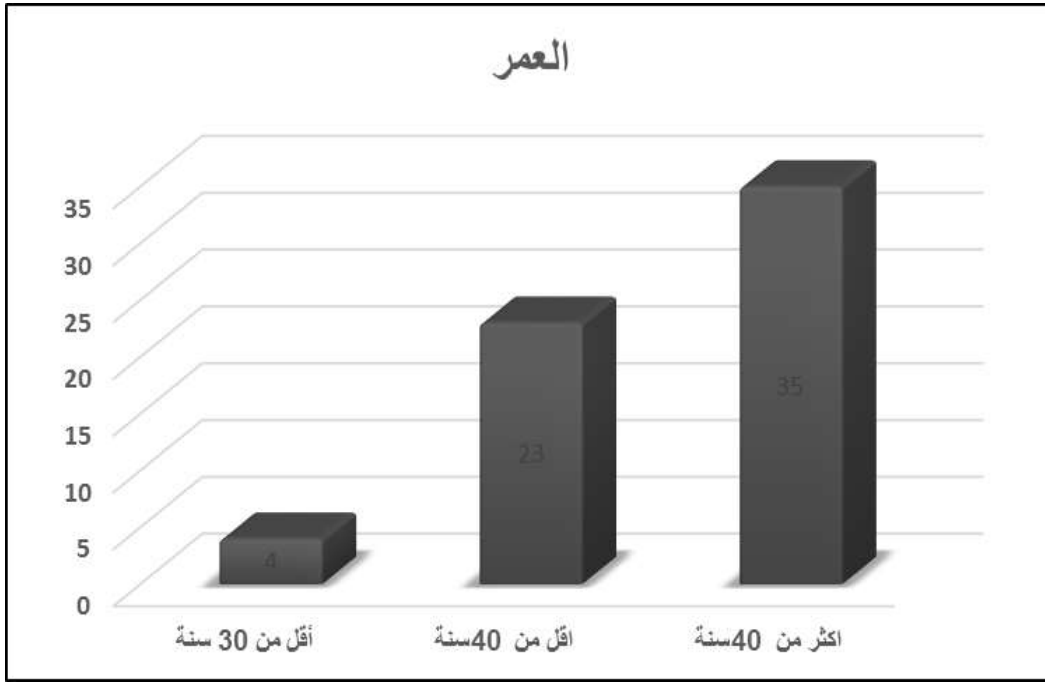
الفئة	التكرار	النسبة
1- أقل من 30 سنة	4	%6.5

أقل من 40 سنة	23	37.1%
أكثر من 40 سنة	35	56.5%
المجموع	62	100%

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (05): تركيبة مجتمع الدراسة حسب العمر:



المصدر: من مخرجات EXCEL 2010 على ضوء نتائج الإستبيان

والملاحظ من الجدول والشكل السابقين أن الفئة الغالبة في المؤسسة هم من تفوق سنوات أعمارهم أكثر من 40 سنة حيث تشكل ما نسبته 56.5% من أفراد العينة، في حين نجد أن من تقل سنوات أعمارهم عن 40 سنة ثانياً بنسبة 37.1% وفي الأخير الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة 6%.

المنصب: من مجموع 62 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

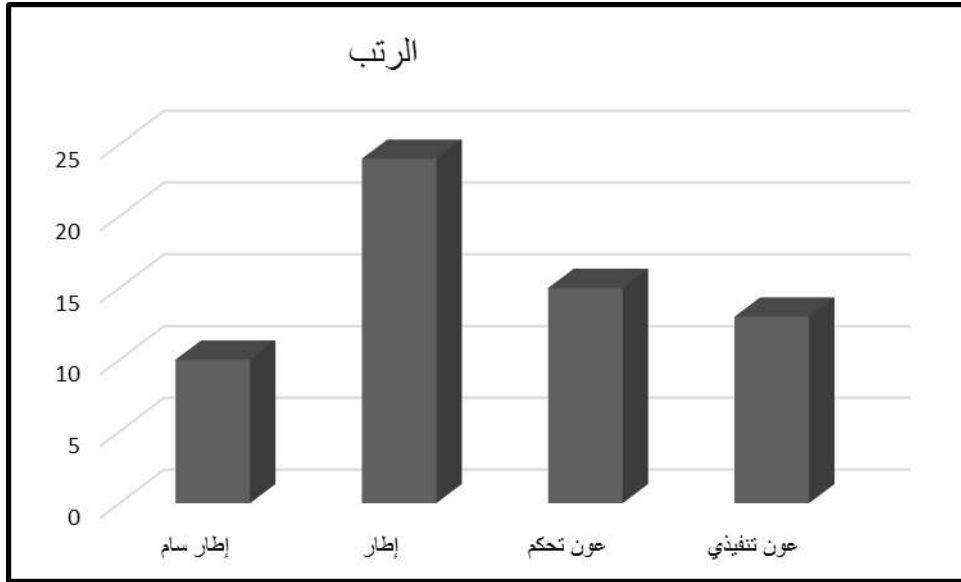
الجدول رقم (10): توزيع مجتمع الدراسة حسب الرتب

الفئة	التكرار	النسبة
إطار سام	10	%16.1
إطار	24	%38.7
عون تحكم	15	%24.2
عون تنفيذي	13	%21.0
المجموع	62	%100

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(06): تركيبة مجتمع الدراسة حسب الرتبة :



المصدر: من مخرجات EXCEL 2010 على ضوء نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين، وجود نسبة 38.7% من فئة الإطار و 24.2% أعوان تحكم ثم يليه فئة الإطارات السامية بنسبة 16.1% وفي الأخير فئة التنفيذيين بنسبة 21.0% و يمكن الملاحظة أن هذا

يتماشى مع المستوى الدراسي وسياسات الإستقطاب الخاصة بالمؤسسة.

2. سنوات الخدمة: من مجموع 62 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

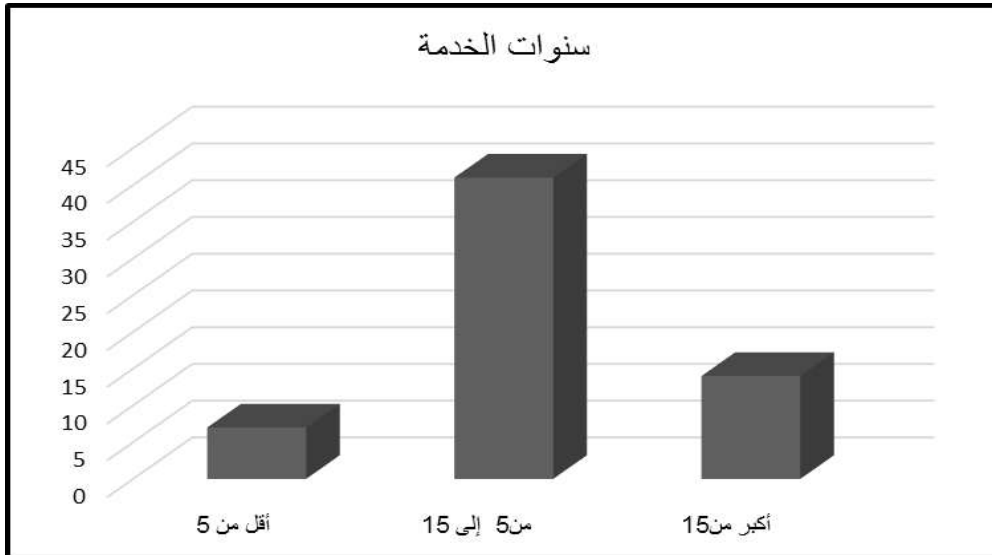
الجدول رقم(11): توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	الفئة -2
11.3%	7	أقل من 5
66.1%	41	من 5 إلى 15
22.6%	14	أكبر من 15
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(07): تركيبة مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة:



المصدر: من مخرجات EXCEL 2010 على ضوء نتائج الإستبيان

والملاحظ من الجدول والشكل السابقين أن الفئة الغالبة في المؤسسة هم من تفوق سنوات خدمتهم من 5 الى 15 سنة حيث تشكل ما نسبته 66.1% من أفراد العينة، في حين نجد أن من تفوق سنوات خدمتهم عن

15 سنة ثانيا بنسبة 22.6% وفي الأخير الذين تقل أعمارهم عن 5 سنوات بنسبة 11.3%، ويعزى ذلك نقص البدائل في التوظيف وكذا للسياسات التي تتبعها المؤسسة للمحافظة على موظفيها خاصة الإطارات ومثال ذلك عقود الوفاء والمثال الآخر الميداليات التي تمنح للعمال كل 10 سنوات خدمة.

### المطلب الثاني: المجالات المعتمدة لتحديد الاتجاه العام للعبارات

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح الحد الأعلى لهذه الخلية ، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

### الجدول رقم (12): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الإتجاهات العامة للعبارات

طول الخلية	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة
أكبر من 1.80 إلى 2.60	غير موافق
أكبر من 2.60 إلى 3.40	موافق إلى حد ما
أكبر من 3.40 إلى 4.20	موافق
أكبر من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نموذج ليكارت الخماسي

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الإستجابة، إعتدنا على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للإستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددنا إتجاه العبارات حسب المجالات المعتمدة.

### المطلب الثالث: دراسة إتجاهات الدراسة

تم إستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والتكرارات لمعرفة درجة الموافقة.

1. تحليل اتجاهات عبارات الإدارة الإلكترونية:

1.1. تحليل اتجاهات عبارات محور استخدام الأجهزة والبرامج:

جدول رقم (13): إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

العبرة	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق الى حد ما		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	الاتجاه	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
1	6.5	4	16.1	10	21.0	13	48.4	30	8.1	5	1.057	موافق الى حد ما	
2	8.1	5	22.6	14	22.6	14	45.2	28	1.6	1	1.036	موافق الى حد ما	
3	4.8	3	12.9	8	24.2	15	50.0	31	8.1	5	0.985	موافق	
4	4.8	3	17.7	11	24.2	15	45.2	28	8.1	5	1.023	موافق الى حد ما	
متوسط عبارات المحور الأول												0.88	موافق الى حد ما

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الأول (إستخدام الأجهزة والبرامج) هو 3.30 والذي يتجه إلى درجة موافق إلى حد ما، وأن العبارة الثالثة هي الأكثر تجانسا بين عبارات المحور بينما الأولى هي الأقل تجانسا.

## 2.1. تحليل اتجاهات عبارات محور استخدام نظم المعلومات الإدارية:

جدول رقم (14): إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	0.984	3.42	6.5	4	53.2	33	21.0	13	14.5	9	4.8	3	5
موافق الى حد ما	0.978	3.16	3.2	2	38.7	24	37.1	23	12.9	8	8.1	5	6
موافق الى حد ما	1.073	3.21	6.5	4	40.3	25	30.6	19	12.9	8	9.7	6	7
موافق الى حد ما	1.165	3.29	12.9	8	37.1	23	25.8	16	14.5	9	9.7	6	8
موافق الى حد ما	0.89	3.27	متوسط عبارات المحور الثاني										

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الثاني (إستخدام نظم المعلومات الإدارية) هو 3.27 والذي يتجه إلى درجة موافق إلى حد ما، وأن العبارة السادسة هي الأكثر تجانسا بين عبارات المحور، بينما العبارة الثامنة هي الأقل تجانسا.

### 3.1. تحليل اتجاهات عبارات محور قواعد البيانات:

جدول رقم (15): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	0.993	3.65	17.7	11	43.5	27	29.0	18	4.8	3	4.8	3	9
موافق الى حد ما	1.055	3.34	12.9	8	39.9	21	32.3	20	16.1	10	4.8	3	10
موافق	1.035	3.55	17.7	11	38.7	24	27.4	17	12.9	8	3.2	2	11
موافق	1.018	3.44	12.9	8	40.3	25	27.4	17	16.1	10	3.2	2	12
موافق	0.87	3.49	متوسط عبارات المحور الثالث										

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الثالث (قواعد البيانات) هو 3.49 والذي يتجه إلى درجة موافق، وأن العبارة التاسعة هي الأكثر تجانسا بين عبارات المحور، بينما العاشرة هي الأقل تجانسا.

#### 4.1. تحليل اتجاهات عبارات محور ملائمة البرامج المستخدمة:

جدول رقم (16): إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	0.934	3.44	6.5	4	50.0	31	29.0	18	9.7	6	4.8	3	13
موافق الى حد ما	1.003	3.24	9.7	6	29.0	18	43.5	27	11.3	7	6.5	4	14
موافق	0.952	3.56	11.3	7	51.6	32	22.6	14	11.3	7	3.2	2	15
موافق الى حد ما	0.947	3.39	8.1	5	43.5	27	30.6	19	14.5	9	3.2	2	16
موافق الى حد ما	0.76	3.40	متوسط عبارات المحور الرابع										

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الرابع (ملائمة البرامج المستخدمة) هو 3.40 والذي يتجه إلى درجة موافق إلى حد ما، وأن العبارة الثالثة عشر هي الأكثر تجانسا بين عبارات المحور، بينما العبارة الرابعة عشر هي الأقل تجانسا.

## 2. تحليل اتجاهات عبارات إدارة الأزمات:

جدول رقم (17): إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور

العبرة	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق الى حد ما		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	الاتجاه	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
17	1.6	1	8.1	5	27.4	17	50.0	31	12.9	8	0.870	موافق	
18	4.8	3	8.1	5	29.0	18	50.0	31	6.5	4	0.918	موافق	
19	1.6	1	11.3	7	30.6	19	51.6	32	4.8	3	0.824	موافق	
20	4.8	3	8.1	5	53.2	33	32.3	20	1.6	1	0.800	موافق الى حد ما	
21	4.8	3	6.5	4	29.0	18	56.5	35	3.2	2	0.863	موافق	
22	3.2	2	11.3	7	35.5	22	46.8	29	3.2	2	0.851	موافق الى حد ما	
23	4.8	3	21.0	13	30.6	19	40.3	25	3.2	2	0.961	موافق الى حد ما	
24	8.1	5	12.9	8	37.1	23	41.9	26	0	0	0.932	موافق الى حد ما	
25	11.3	7	9.7	6	21.0	13	54.8	34	3.2	2	1.077	موافق الى حد ما	
متوسط عبارات المحور												0.91	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الثاني (إدارة الازمات) هو 3.42 والذي يتجه إلى درجة موافق، وأن العبارة العشرون هي الأكثر تجانسا بين عبارات المحور، بينما العبارة الخامسة والعشرون هي الأقل تجانسا.

### المطلب الرابع: إختبار الفرضيات

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي والاتجاه العام لآراء العينة سنقوم الآن

بإختبار الفرضيات:

### 1. إختبار الفرضيات الفرعية:

#### 1.1. الفرضية الفرعية الأولى:

**H<sub>0</sub>**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستخدام الأجهزة و البرامج على عملية إدارة الأزمات بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" -الأغواط- محل الدراسة عند مستوى الدراسة 5 %.

**H<sub>1</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستخدام الأجهزة والبرامج على عملية إدارة الأزمات بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" -الأغواط- محل الدراسة عند مستوى الدراسة 5 %.

الجدول رقم (18): معامل الارتباط ومعامل التحديد

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	مربع معامل التحديد	الخطأ المعياري للتحديد
1	0.547 <sup>a</sup>	0.300	0.288	0.77241

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات **spss 24.0**

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.547<sup>a</sup> ويعني ذلك أن العلاقة متوسطة وإيجابية ، ومعامل التحديد يوضح أن 30 % من التغير في عملية إدارة الأزمات سببه التغير في مستوى إستخدام الأجهزة والبرامج في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (19): نتائج إختبار الفرضية الفرعية (تحليل ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	القيمة الاحتمالية
الانحدار	15.310	1	15.310	25.661	0.000 <sup>b</sup>
الباقي	35.797	60	0.597		
المجموع	51.107	61			

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات **spss 24.0**

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الإحتمالية  $\text{sig} = 0.000$  وهي أصغر من 0.05 ومنه نقبل الفرضية

الفرعية القائلة بوجود تأثير لإستخدام الأجهزة والبرامج على عملية إدارة الأزمات بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز-الأغواط-

جدول رقم (20): معاملات خط الإنحدار البسيط

Sig	اختبار قيمة T	المعاملات المعيارية	المعاملات المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	4.094		0.381	1.559	ثابت
0.000	5.066	0.547	0.111	0.564	استخدام الأجهزة و البرامج

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss 24.0

نلاحظ من الجدول أن القيمة الإحتمالية لإستخدام الأجهزة والبرامج ( $\text{sig}=0.000$ ) أقل من ( $0.05 \geq \alpha$ ) وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدم، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين إستخدام الأجهزة والبرامج وعملية إدارة الأزمات في مؤسسة سونلغاز.

\_ معادلة الإنحدار الخطي البسيط:

$$Y = 1.559 + 0.564x_1$$

$$Y = \text{إدارة الأزمات}$$

$$X_1 = \text{إستخدام الأجهزة والبرامج}$$

تدل المعادلة على أن هناك أثر لإستخدام الأجهزة والبرامج على إدارة الأزمات، حيث يؤدي الزيادة في المتغير المستقل بدرجة واحدة إلى زيادة في المستوى المتغير التابع بمقدار (0.564)

## 2.1. إستخدام نظم المعلومات الإدارية:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستخدام نظم المعلومات الإدارية على إدارة الأزمات بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز"-الأغواط- محل الدراسة عند مستوى الدراسة 5%.

**H<sub>1</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستخدام نظم المعلومات الإدارية على إدارة الأزمات بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" -الأغواط- محل الدراسة عند مستوى الدراسة 5 %.

الجدول رقم (21): معامل الارتباط ومعامل التحديد

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	مربع معامل التحديد	الخطأ المعياري للتحديد
1	0.602 <sup>a</sup>	0.362	0.352	0.73696

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات **spss 24.0**

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.602<sup>a</sup> ويعني ذلك أن العلاقة متوسطة وإيجابية، ومعامل التحديد يوضح أن 36,2% من التغيير في عملية إدارة الأزمات سببه التغيير في مستوى إستخدام نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الفرعية (تحليل ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	القيمة الاحتمالية
الانحدار	18.520	1	18.520	34.101	0.000
الباقي	32.587	60	0.543		
المجموع	51.107	61			

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات **spss 24.0**

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الإحتمالية  $\text{sig} = 0.000$  وهي أصغر من 0.05 ومنه نقبل الفرضية الفرعية القائلة بوجود تأثير لإستخدام نظم المعلومات الإدارية على عملية إدارة الأزمات بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز -الأغواط-

جدول رقم (23): معاملات خط الإنحدار البسيط

المعاملات المعيارية	المعاملات المعيارية	اختبار قيمة T	Sig

النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta		
ثابت	1.400	0.359		3.903	0.000
نظم المعلومات الإدارية	0.619	0.106	0.602	5.840	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss 24.0

نلاحظ من الجدول أن القيمة الإحصائية لإستخدام نظم المعلومات الإدارية ( $\text{sig}=0.000$ ) أقل من ( $0.05 \geq \alpha$ ) وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدم، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين إستخدام نظم المعلومات الإدارية وعملية إدارة الأزمات في مؤسسة سونلغاز.

\_ معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y = 1.4 + 0.61x_2$$

$$Y = \text{إدارة الأزمات}$$

$$X_2 = \text{إستخدام نظم المعلومات الإدارية}$$

تدل المعادلة على أن هناك أثر لاستخدام نظم المعلومات الإدارية على إدارة الأزمات، حيث يؤدي الزيادة في المتغير المستقل بدرجة واحدة إلى زيادة في المستوى المتغير التابع بمقدار (0.619).

### 3.1. قواعد البيانات:

**H<sub>0</sub>**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد البيانات على عملية إدارة الأزمات بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" -الأغواط- محل الدراسة عند مستوى الدراسة 5 %.

**H<sub>1</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد البيانات على عملية إدارة الأزمات بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" -الأغواط- محل الدراسة عند مستوى الدراسة 5 %.

الجدول رقم (24): معامل الارتباط ومعامل التحديد

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	مربع معامل التحديد	الخطأ المعياري للتحديد

0.75636	0.317	0.328	0.573 <sup>a</sup>	1
---------	-------	-------	--------------------	---

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات **spss 24.0**

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.573<sup>a</sup> ويعني ذلك أن العلاقة متوسطة وإيجابية، ومعامل التحديد يوضح أن 32,8% من التغير في عملية إدارة الأزمات سببه التغير في قواعد البيانات بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الفرعية (تحليل ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	القيمة الاحتمالية
الانحدار	16.782	1	16.782	29.335	0.000
الباقي	34.325	60	0.572		
المجموع	51.107	61			

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات **spss 24.0**

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الإحتمالية  $\text{sig} = 0.000$  وهي أصغر من 0.05 ومنه نقبل الفرضية الفرعية القائلة بوجود تأثير لقواعد البيانات على عملية إدارة الأزمات بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز -الأغواط-

جدول رقم (26): معاملات خط الإندار البسيط

النموذج	المعاملات المعيارية		المعاملات المعيارية	اختبار قيمة T	Sig
	B	الخطأ المعياري			
ثابت	1.325	0.399		3.320	0.002
قواعد البيانات	0.601	0.111	0.573	5.416	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات **spss 24.0**

نلاحظ من الجدول أن القيمة الإحصائية لقواعد البيانات ( $\text{sig}=0.000$ ) أقل من ( $0.05 \geq \alpha$ ) وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدم، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين قواعد البيانات وعملية إدارة الأزمات في مؤسسة سونلغاز .

\_ معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y = 1.325 + 0.601 X_3$$

$Y =$  إدارة الأزمات

$X_3 =$  قواعد البيانات

تدل المعادلة على أن هناك أثر لقواعد البيانات على عملية إدارة الأزمات، حيث يؤدي الزيادة في المتغير المستقل بدرجة واحدة إلى زيادة في المستوى المتغير التابع بمقدار ( 0.601).

#### 4.1. ملائمة البرامج المستخدمة :

**H<sub>0</sub>**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لملائمة البرامج المستخدمة على عملية إدارة الأزمات بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" -الأغواط- محل الدراسة عند مستوى الدراسة 5 %.

**H<sub>1</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لملائمة البرامج المستخدمة على عملية إدارة الأزمات بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" -الأغواط- محل الدراسة عند مستوى الدراسة 5 %.

الجدول رقم (27): معامل الارتباط ومعامل التحديد

معامل	مربع التحديد	معامل التحديد	معامل الارتباط	نموذج
	0.296	0.307	0.554 <sup>a</sup>	1

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.554<sup>a</sup> ويعني ذلك أن العلاقة متوسطة وإيجابية ، ومعامل التحديد يوضح أن 30,7% من التغير في عملية إدارة الأزمات سببه التغير في ملائمة البرامج المستخدمة في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (28): نتائج اختبار الفرضية الفرعية (تحليل ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	القيمة الاحتمالية
الانحدار	15.712	1	15.712	26.635	0.000
الباقي	35.395	60	0.590		
المجموع	51.107	61			

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الإحتمالية  $\text{sig} = 0.000$  وهي أصغر من 0.05 و منه نقبل الفرضية الفرعية القائلة بوجود تأثير لمستوى ملائمة البرامج المستخدمة على إدارة الأزمات بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز -الأغواط-

جدول رقم (29): معاملات خط الإنحدار البسيط

النموذج	المعاملات المعيارية		المعاملات المعيارية	اختبار قيمة T	Sig
	B	الخطأ المعياري			
ثابت	1.173	0.447		2.625	0.011
ملائمة البرامج المستخدمة	0.660	0.128	0.554	5.161	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss 24.0

نلاحظ من الجدول أن القيمة الإحتمالية لملائمة البرامج المستخدمة ( $\text{sig}=0.000$ ) أقل من ( $0.05 \geq \alpha$ ) وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدم، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين ملائمة البرامج المستخدمة وعملية إدارة الأزمات في مؤسسة سونلغاز .

\_ معادلة الإنحدار الخطي البسيط:

$$Y = 1.17 + 0.660 x_4$$

$$Y = \text{إدارة الأزمات}$$

$$X_4 = \text{ملائمة البرامج المستخدمة}$$

تدل المعادلة على أن هناك أثر لملائمة البرامج المستخدمة على إدارة الأزمات، حيث يؤدي الزيادة في المتغير المستقل بدرجة واحدة إلى زيادة في المستوى المتغير التابع بمقدار ( 0.660).

\_ معادلات الإنحدار الخطي البسيط:

جدول رقم (30): معاملات خط الإنحدار البسيط

الإدارة الإلكترونية	معاملات خط الإنحدار البسيط
إستخدام الأجهزة والبرامج	$Y = 1.559 + 0.564x_1$
إستخدام نظم المعلومات الإدارية	$Y = 1.400 + 0.619x_2$
قواعد البيانات	$Y = 1.325 + 0.601 x_3$
ملائمة البرامج المستخدمة	$Y = 1.173 + 0.660 x_4$

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss 24.0

2. إختبار الفرضية الرئيسية:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على عملية إدارة الأزمات البشرية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" -الأغواط- محل الدراسة عند مستوى المعنوية 5 %.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على عملية إدارة الأزمات البشرية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" -الأغواط- محل الدراسة عند مستوى المعنوية 5 %.

الجدول رقم (31): معامل الارتباط ومعامل التحديد

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	مربع معامل التحديد	الخطأ المعياري للتحديد
---------	----------------	---------------	--------------------	------------------------

0.71555	0.389	0.399	0.632 <sup>a</sup>	01
---------	-------	-------	--------------------	----

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات **spss 24.0**

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط في النموذج يساوي 0.632<sup>a</sup> يعني ذلك أن العلاقة إيجابية وأن 39,9% من التغيير في عملية الإدارة الإلكترونية سببه التغيير في عملية إدارة الأزمات بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز -الأغواط-

الجدول رقم (32): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية (تحليل ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	القيمة الاحتمالية
الانحدار	20.386	1	20.386	39.816	0.000
الباقي	30.721	60	0.512		
المجموع	51.107	61			

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات **spss 24.0**

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية  $\text{sig} = 0.000$  وهي أصغر من 0.05 ومنه نقبل الفرضية الرئيسية القائلة بوجود تأثير للإدارة الإلكترونية على عملية إدارة الأزمات بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز-الأغواط-

3. إستخراج قيم معاملات معادلة الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي:

من خلال الإعتماد على طريقة الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي (stepways)، الذي يعطينا أفضل نموذج يؤثر على التابع بإقصاء المتغيرات التي لا تؤثر أو التي تؤثر بطريقة ضعيفة يمكن إهمالهما كما ذكرنا سابقا، حيث يستثنى المتغير الثاني وهو إستخدام نظم المعلومات الإدارية الذي لديه تأثير كبير على إدارة الأزمات، وهذا ما تم توضيحه في الجدول الآتي:

الجدول رقم (33): معاملات خط الإنحدار المتعدد التدريجي

Sig	اختبار قيمة T	المعاملات المعيارية	المعاملات المعيارية		النموذج	الرقم
		Beta	الخطأ المعياري	B		
0,000	3,903		0,359	1,400	إستخدام نظم المعلومات الادارية	01
0.000	5,840	0,602	0,106	0,619		

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss 24.0

يتم إختيار النموذج الثاني وذلك بما أن مربع المعامل الخاص به أعلى من الأول و يظهر أن قيمة **sig** لكل المحاور المكونة للمتغير المستقل أقل من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) مما يدل على معنوية النموذج ووجودته وملائمته.

ونخلص إلى وجود أثر دال إحصائيا لإستخدام نظم المعلومات الإدارية في سونلغاز على إدارة الأزمات تترجمه المعادلة التالية:

\_ معادلة الإنحدار الخطي المتعدد:

$$Y = 1,4 + 0,61x_2$$

Y = المتغير التابع (إدارة الأزمات)

X<sub>2</sub> = إستخدام نظم المعلومات الإدارية

تدل المعادلة على أن هناك أثر لإستخدام نظم المعلومات الإدارية على إدارة الأزمات، حيث يؤدي الزيادة في المتغيرات المتعلقة بدرجة واحدة إلى زيادة في المستوى المتغير التابع بمقدار ( 0.437 ) بالنسبة للصراع بين الأفراد و ( 0.487 ) بالنسبة للصراع بين الجماعات.

المطلب الخامس: دراسة الفروق المعنوية

في هذا المطلب يتم دراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين

حول دور الإدارة الإلكترونية في مواجهة الأزمات في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز-الأغواط- تعزى للمتغيرات الشخصية التالية:

\_\_ الجنس

\_\_ العمر

\_\_ الرتب

\_\_ عدد سنوات الخدمة

1. بالنسبة للجنس:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول عملية إدارة الأزمات في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز-الأغواط- تعزى لمتغير الجنس.

**H<sub>0</sub>**: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو إدارة الأزمات تعزى للجنس عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

**H<sub>1</sub>**: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو إدارة الأزمات تعزى للجنس عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

الجدول رقم (34): إختبار **T-test** بالنسبة للجنس

		اختبار ليفين			اختبار (t)		المحور
		F	القيمة الاحتمالية Sig	T	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية الثنائية	
الدنيا	القصى	متوسط الفرق	%95				
-1.75025	-0.37384	-1.06205	0.03	60	-3.087	0.012	01
-2.69276	0.56866	-1.06205	0.164	6.234	-1.579	-	-

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة **Sig** لإختبار ليفين أكبر من 0.05 وهذا يعني وجود فروقات فردية بين الذكور والإناث ويميل لصالح الإناث كونه سالب بقيمة 1.06 - .

## 2. بالنسبة للعمر:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول دور الإدارة الإلكترونية في مواجهة الأزمات الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز-الأغواط- تعزى لمتغير العمر

**H<sub>0</sub>**: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو دور الإدارة الإلكترونية في مواجهة الأزمات تعزى للمستوى الوظيفي عند مستوى المعنوية  $0.05 \leq \alpha$ .

**H<sub>1</sub>**: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو دور الإدارة الإلكترونية في مواجهة الأزمات تعزى للمستوى الوظيفي عند مستوى المعنوية  $0.05 \leq \alpha$ .

## الجدول رقم (35) : إختبار (ANOVA) بالنسبة للعمر

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.698	0.361	0.309	2	0.619	بين المجموعات	y
-	-	0.856	59	50.489	بين المجموعات	
-	-	-	61	51.107	المجموع	
0.450	0.809	0.485	2	0.969	بين المجموعات	x
-	-	0.599	59	35.341	بين المجموعات	
-	-	-	61	36.310	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جل القيم الإحصائية بالنسبة لكل المحاور أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة الباحثين نحو الإدارة

الإلكترونية وإدارة الأزمات عند مستوى المعنوية  $0.05 \leq \alpha$ .

3. بالنسبة للرتب:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول دور الإدارة الإلكترونية في مواجهة الأزمات في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز-الأغواط- تعزى لمتغير الرتب.

**H<sub>0</sub>** : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو الإدارة الإلكترونية و إدارة الأزمات تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى المعنوية  $0.05 \leq \alpha$ .

**H<sub>1</sub>** : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو الإدارة الإلكترونية وإدارة الأزمات تعزى للرتب عند مستوى المعنوية  $0.05 \leq \alpha$ .

الجدول رقم (36): إختبار (ANOVA) بالنسبة للرتب

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.388	1.026	0.859	3	2.576	بين المجموعات	Y
-	-	0.837	58	48.531	بين المجموعات	
-	-	-	61	51.107	المجموع	
0.188	1.647	0.950	3	2.850	بين المجموعات	X
-	-	0.577	58	33.460	بين المجموعات	
-	-	-	61	36.310	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جل القيم الإحصائية بالنسبة لكل المحاور أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة الباحثين نحو الإدارة الإلكترونية وإدارة الأزمات عند مستوى المعنوية  $0.05 \leq \alpha$ .

4. بالنسبة لسنوات الخدمة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول دور الإدارة الإلكترونية في مواجهة الأزمات في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز-الأغواط- تعزى لمتغير لسنوات الخدمة.

**H<sub>0</sub>**: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو الإدارة الإلكترونية وإدارة الأزمات تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

**H<sub>1</sub>**: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو الإدارة الإلكترونية وإدارة الأزمات تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

الجدول رقم (37): اختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.382	0.979	0.821	2	1.146	بين المجموعات	Y
-	-	0.838	59	49.466	بين المجموعات	
-	-	-	61	51.107	المجموع	
0.172	1.816	1.053	2	2.106	بين المجموعات	X
-	-	0.580	59	34.205	بين المجموعات	
-	-	-	61	36.310	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جل القيم الاحتمالية بالنسبة لكل المحاور أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة الباحثين الإدارة الإلكترونية و إدارة الأزمات عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

## خلاصة الفصل الثاني:

تناولنا في هذا الفصل دراسة حالة حول موظفي الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط، حيث تطرقنا إلى تقديم لمحة عامة حول الشركة إنطلاقاً من تعريفها وكذا أبرز المهام والخدمات التي تقوم بها مع الإشارة إلى الوسائل المتاحة إليها من مورد بشري.

أما فيما يتعلق في الدراسة الميدانية، فقد إستخدمنا طريقة التحليل من خلال الإستبيان الذي تم توزيعه على عينة من مجتمع الدراسة 70 مفردة تم إلغاء 08 منها، تم التوصل إلى أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وإدارة الأزمات، بحيث تم قبول الفرضية الرئيسية، وأيضاً كل الفرضيات الفرعية.



نستنتج مما سبق في دراستنا أن الإدارة الإلكترونية قد وفرة مطلبها هاما تفرضه التحولات الإلكترونية وتنتهجه برامج الإصلاح الإداري كمرحلة ضرورية في ظل العصر الرقمي والانفتاح على المجتمعات العالمية والتفاعل الإنساني، وهو ما يقتضيه التطور الحقيقي للمؤسسات الرامية إلى القضاء على التحديات البيروقراطية وتسهيل مهمة طالبي الخدمات الإلكترونية التي تعتبر نسق خدماتي بديل يكرس الشفافية والرقابة ويمنع الرشوة والمحسوبية والمحاباة وهو ما يجعل الإدارة الإلكترونية تمثل الخيار التنظيمي الأول لجميع المؤسسات.

كما أن الإدارة الإلكترونية لها دور فعال في إدارة الأزمات بحيث تساعد في التخطيط التنبئي وإنشاء فريق عمل لإدارة كل أزمة تمر بها الدولة أو المؤسسة، والذي يتيح بدوره للعاملين التعامل مع الأزمات بمختلف الطرق والوسائل العلمية والتقنية الحديثة لمجابهتها، فكل خطوة تقوم بها الإدارة بدون تخطيط مسبق هو رد فعل تقليدي، ولا وجود للفكر المبادر المخطط للأزمات قبل وبعد حدوثها.

و هذا ما أمكننا من إستنتاج النتائج التالية:

### نتائج اختبار الفرضيات :

بالعودة إلى فرضيات الدراسة، وعلى ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال دراستنا لهذا الموضوع يجانبه النظري والتطبيقي ، يمكن اختبار الفرضيات كما يلي :

1. **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على عملية إدارة الأزمات البشرية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" -الأغواط- محل الدراسة عند مستوى المعنوية 5 %.
2. **الفرضية الفرعية الاولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستخدام الأجهزة و البرامج على عملية إدارة الأزمات بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" -الأغواط- محل الدراسة عند مستوى الدراسة 5 %.
3. **الفرضية الفرعية الثانية :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستخدام نظم المعلومات الإدارية على إدارة الأزمات بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" -الأغواط- محل الدراسة عند مستوى الدراسة 5 %.
4. **الفرضية الفرعية الثالثة :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد البيانات على عملية إدارة الأزمات بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" -الأغواط- محل الدراسة عند مستوى الدراسة 5 %.
5. **الفرضية الفرعية الرابعة :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لملائمة البرامج المستخدمة على عملية إدارة الأزمات بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" -الأغواط- محل الدراسة عند مستوى الدراسة 5 %.

## النتائج العامة للدراسة :

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها بدراستنا هذه والتي يدور مضمونها حول دور الإدارة الإلكترونية في مواجهة الأزمات لدى الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط، تبين لنا بعد تفريغ البيانات المتحصل عليها عن طريق الإستبيان والتي تم عليها لإستكمال مجريات الدراسة الميدانية كأداة لجمع المعلومات والبيانات تم التوصل كالأتي :

### 1. النتائج المتعلقة بإستخدام الأجهزة و البرامج :

أظهرت النتائج الدراسة أن درجة إستخدام الأجهزة والبرامج على عمليات إدارة الأزمات كانت متوسطة. وتعزى هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين في المؤسسة لديهم أجهزة الحاسوب ، وأن لكل قسم أو إدارة لديها برنامج خاص تعمل به و مثال على هذه البرامج نجد أن برنامج حساب يستعمل في ، وبرنامج العتاد يستعمل في الوسائل العامة، كما هو موضح في الملحق رقم (04).

### 2. النتائج المتعلقة بإستخدام نظم المعلومات الإدارية :

و تعزى هذه النتيجة إلى أن هناك نظام معلوماتي موحد تعمل به مؤسسات سونلغاز عبر 47 ولاية.

### 3. النتائج المتعلقة بقواعد البيانات :

أظهرت النتائج الدراسة أن درجة قواعد البيانات على عمليات إدارة الأزمات كانت متوسطة. وهذا يعني أن أي قسم في شركة سونلغاز لديه قواعد بيانات.

### 4. النتائج المتعلقة بملائمة البرامج المستخدمة :

هناك ملائمة في البرامج التي تستخدمها المؤسسة في إنجاز أعمالها، فكما تطرقنا سابقا وجدنا أن لكل إدارة أو قسم لديها برنامج خاص بها، ومثالا على ذلك فنجد برنامج *Treorerie Clint* يستخدم في قسم العلاقات التجارية ، وأيضا فقد قامت المؤسسة بتصميم برنامج جديد تستخدمه في قسم العلاقات التجارية وهو برنامج *C R M S* و الذي يستخدم في إعداد الفواتير وكما هو موضح في الملحق رقم (04)، وهذا بعد أن وجدوا بأن البرنامج القديم كان غير ملائم ، ولاكن المشكل الأبرز أن بعض العمال لا يعرفون كيفية العمل بهذا البرنامج ، بسبب أنه برنامج حديث فقد تم إنشائه في بداية سنة 2021 .

### 5. مناقشة نتائج متغيرات الدراسة والتي تم تناولها كالأتي :

#### 1.5. متغير الجنس :

أظهرت نتائج الدراسة في الجدول رقم (08) والشكل أعلاه أن ما نسبته (88.7%) من مجتمع الدراسة من الذكور و (11.3%) من الإناث ومنه نلاحظ أن هنا إختلاف كبير بين النسبتين.

ويعود ذلك إلى مجال عمل المؤسسة حيث يتجه نحو الجانب التقني أكثر من الإداري وذلك لما تحتاجه طبيعة العمل من خصائص فيزيولوجية، ففي مؤسسة سونلغاز وجدنا أن العنصر النسوي يتمركز عملهم أكثر في الجانب الإداري مثل

مصلحة الزبائن و المشاريع و مصلحة إدارة الموارد البشرية، وأما العنصر الذكري فهو يتمركز في جميع أقسام المؤسسة بسبب طبيعة عملها.

### 2.5. العمر :

أظهرت نتائج الدراسة في الجدول رقم (09) والشكل أعلاه أن الفئة الغالبة في المؤسسة هم من تفوق سنوات أعمارهم أكثر من 40 سنة حيث تشكل ما نسبته 56.5% من أفراد العينة، في حين نجد أن من تقل سنوات أعمارهم عن 40 سنة ثانياً بنسبة 37.1% وفي الأخير الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة 6% .  
و يرجع ذلك إلى السياسة التي تتبعها المؤسسة في المحافظة على موظفيها .

### 3.5. الرتب :

أظهرت نتائج الدراسة في الجدول رقم (10) والشكل أعلاه وجود نسبة 38.7% من فئة الإطار و 24.2% أعوان تحكم ثم يليه فئة الإطارات السامية بنسبة 16.1% وفي الأخير فئة التنفيذيين بنسبة 21.0% .  
و يعود ذلك إلى المستوى الدراسي وسياسات الإستقطاب الخاصة بالمؤسسة، فقد وجدنا عموماً بأن النسبة الغالبة في شركة سونلغاز هي رتبة إطار، و أن رتبة الأعوان التنفيذيين يكونون في الوكالات التابعة للمؤسسة.

### 4.5. سنوات الخدمة :

أظهرت نتائج الدراسة في الجدول رقم (11) والشكل أن الفئة الغالبة في المؤسسة هم من تفوق سنوات خدمتهم من 5 إلى 15 سنة حيث تشكل ما نسبته 66.1% من أفراد العينة، في حين نجد أن من تفوق سنوات خدمتهم عن 15 سنة ثانياً بنسبة 22.6% وفي الأخير الذين تقل أعمارهم عن 5 سنوات بنسبة 11.3% .  
فقد وجدنا أن شركة سونلغاز قد قامت بتنصيب عدد كبير من الموظفين سنة 2007 ، و أن هؤلاء الموظفين من تاريخ دخولهم إلى يومنا هذا لديهم 14 سنة من الخدمة وهذا ما يفسر النتائج المتحصل عليها.

### التوصيات والإقتراحات :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإننا نوصي بما يلي:

- تنفيذ العديد من المهام المتعلقة بالأداء السنوي إلكترونياً.

- تقديم حوافز للموظفين الذين يطبقون الإدارة الإلكترونية في تنفيذ أعمالهم.

- توفير برامج التدريب الإلكتروني لعمال المؤسسة.

- تطوير نظم العمل وأساليبه.

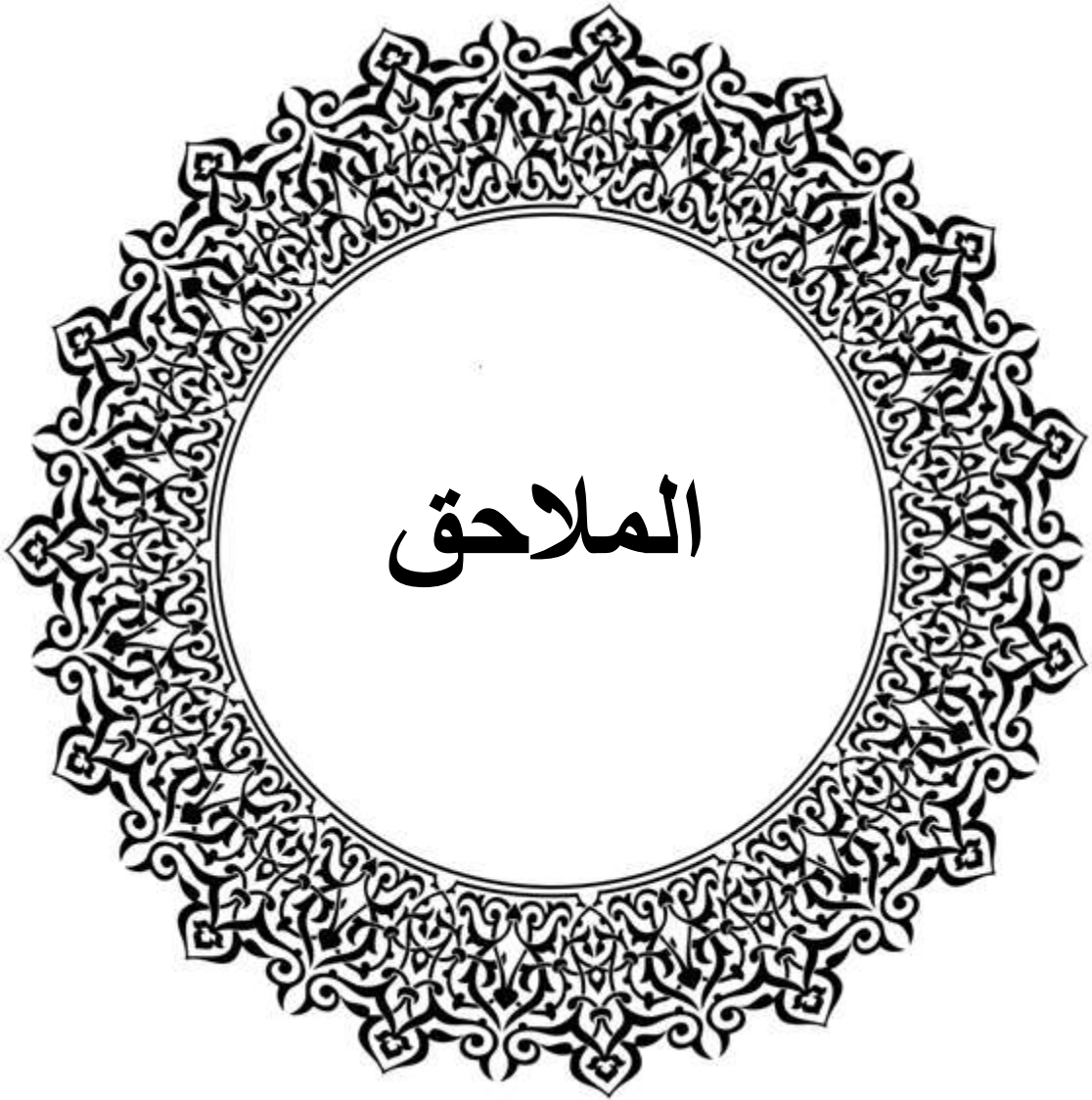
- الإهتمام بالبنية التحتية و الشبكة المعلوماتية داخل المؤسسة.

- قيام المؤسسة بثث الثقة و الطمأنينة في نفوس العاملين للتغلب على المخاوف التي يديها البعض من تطبيق الإدارة الإلكترونية، أو مقاومة بعض المدراء خوفاً على مراكزهم القيادية نتيجة التغيرات التي تطرأ نتيجة تطبيق الإدارة الإلكترونية إذ أن طبيعة مهام الإدارة الإلكترونية هو التخلص من البيروقراطية في الأداء و التحول نحو شفافية الأداء.
- العمل على تحقيق التميز في مجال الإدارة الإلكترونية يساهم في الرفع من مستوى أداء العاملين بالمؤسسة.
- توفير البرامج الفعالة لحماية بيانات وخصوصيات العمل الإداري الإلكتروني من مخاطر والتهديدات.

### آفاق البحث:

عند دراستنا للموضوع إتضح لنا مجموعة من المواضيع التي تحتاج إلى دراسة معمقة والتي من الممكن أن تكون مواضيع لدراسات وبحوث مستقبلاً منها:

- دور العلاقات العامة الرقمية في الإدارة الإلكترونية للأزمات.
- أثر الإدارة الإلكترونية في تعظيم الميزة التنافسية للشركات.



الملاحق

## جامعة عمار ثليجي الأغواط



### كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

#### قسم علوم التسيير

#### استبيان

استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الاعمال، يشرفنا ان نتلقى مشاركتكم القيمة من خلال خبراتكم العلمية و العملية للإجابة على أسئلة هذا الاستبيان، الذي اعدته من اجل اجراء دراسة تحت عنوان : "دور الإدارة الالكترونية في مواجهة الازمات" كما احيطكم علما بان هذا الاستبيان يستخدم في سرية لغرض البحث العلمي فقط، وشكرا جزيلاً .

#### أولا : البيانات الشخصية والوظيفية

الرجاء وضع إشارة (X) على الإجابة المناسبة :

- الجنس:  ذكر  أنثى
- العمر (السن) :  أقل من 30 سنة  اقل من 40 سنة  اكثر من 40 سنة
- الرتب :  اطار  اطار سامي  عون تحكم  عون تنفيذ
- سنوات الخدمة في المؤسسة :  اقل من 5 سنوات  من 5 سنوات الى 15 سنة  اكثر من 15 سنة

#### ثانيا : أقسام الاستبيان

يتعلق بمقياس درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة :

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة اقل	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم	الايعاد
					تتوافر في مؤسستي أجهزة ومعدات تكنولوجية متطورة ملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	1	مدى استخدام الأجهزة و البرامج X1
					تقوم المؤسسة باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية و حديثة للاستفادة من المعلومات و العمل بأدق الطرق.	2	
					البرمجيات و الأجهزة المستخدمة تساهم في زيادة القدرة على تحليل المشاكل بدقة.	3	
					البرمجيات و الأجهزة المستخدمة تساهم في اتخاذ القرار بدقة.	4	
					تساهم نظم المعلومات المستخدمة في توفير المعلومات في الوقت المناسب من اجل اتخاذ القرار.	5	استخدام نظم المعلومات الإدارية X2
					يتم الاعتماد على نظم المعلومات من اجل تحديد مهام الموظفين.	6	
					تقوم المؤسسة بتحديث البرامج وإعادة تجديدها بشكل دوري.	7	
					تساهم نظم المعلومات في توفير المعلومات الحديثة في الوقت المناسب.	8	قواعد البيانات X3
					تساهم قواعد البيانات في تخزين كم هائل من المعلومات.	9	
					تساعد قواعد البيانات في سرعة استخدام المعلومات عند الحاجة اليها.	10	
					تساهم قواعد البيانات في تبادل المعلومات بين مختلف الأقسام.	11	
					يتم استخدام قواعد البيانات في متابعة الخطط.	12	ملائمة البرامج المستخدمة X4
					تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم و التشغيل و الارشاد.	13	
					تقوم المؤسسة بإجراء دورات تكوينية على البرمجيات الحديثة.	14	
					تحرص المؤسسة على توفير امن الشبكات لغرض حماية المعلومات.	15	
					تتصف البرامج المستخدمة بتقديم المعلومات التوضيحية وقت حدوث أي خلل.	16	

يتعلق بإدارة الازمات في المؤسسة :

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة اقل	غير موافق	غير موافق بشدة
17	يوجد اتصال فعال في ظروف الخطر و الاحداث غير المتوقعة.					
18	يتم التعامل مع الازمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها.					
19	يتوفر لدى فريق إدارة الازمة القدرة على اتخاذ القرار المناسب للحد من تبعاتها و اثارها السلبية على المؤسسة.					
20	يتم التحكم بالعوامل المسببة للازمة بفترة زمنية قصيرة.					
21	يتم العمل على منع حدوث أزمات فرعية قد تنتج عن الازمات الرئيسية.					
22	يتم العمل على تحسين برامج و خطط إدارة الازمات.					
23	توفر المؤسسة التكوين اللازم لإدارة الازمات.					
24	تقوم المؤسسة بتوقع الازمات و الاخطار و الاعداد لمواجهتها عن طريق خطط مناسبة.					
25	يتوفر لدى فريق إدارة الازمات القدرة على التدخل لإحداث تغيير في طريقة معالجة الازمة اذا وصلت الى طريق مسدود.					

الرتبة	أسماء المحكمين
أستاذ التعليم العالي	حمدي أبو القاسم
أستاذة التعليم العالي	شتاتحة عائشة
أستاذ محاضر أ	بن برطال عبد القادر
أستاذ محاضر ب	بعداش

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,891	25

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	62	100,0
Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	62	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon**

		Y	X
N		62	62
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,4229	3,3690
	Ecart-type	,91533	,77152
Différences les plus extrêmes	Absolue	,167	,133
	Positive	,167	,064
	Négative	-,151	-,133
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,318	1,046
Signification asymptotique (bilatérale)		,062	,224

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

**Statistiques**

		Q1	Q2	Q3	Q4
N	Valide	62	62	62	62
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,35	3,10	3,44	3,34
Ecart-type		1,057	1,036	,985	1,023

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	15,310	1	15,310	25,661	,000 <sup>b</sup>
Résidu	35,797	60	,597		
Total	51,107	61			

### Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Y	ذكر	55	3,3030	,68675	,09260
	أنثى	7	4,3651	1,76233	,66610

### Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
Y	Hypothèse de variances égales	6,677	,012	-3,087	60	,003	-1,06205	,34405	-1,75025	-,37384
	Hypothèse de variances inégales			-1,579	6,234	,164	-1,06205	,67251	-2,69276	,56866

### ANOVA à 1 facteur

X

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,969	2	,485	,809	,450
Intra-groupes	35,341	59	,599		
Total	36,310	61			

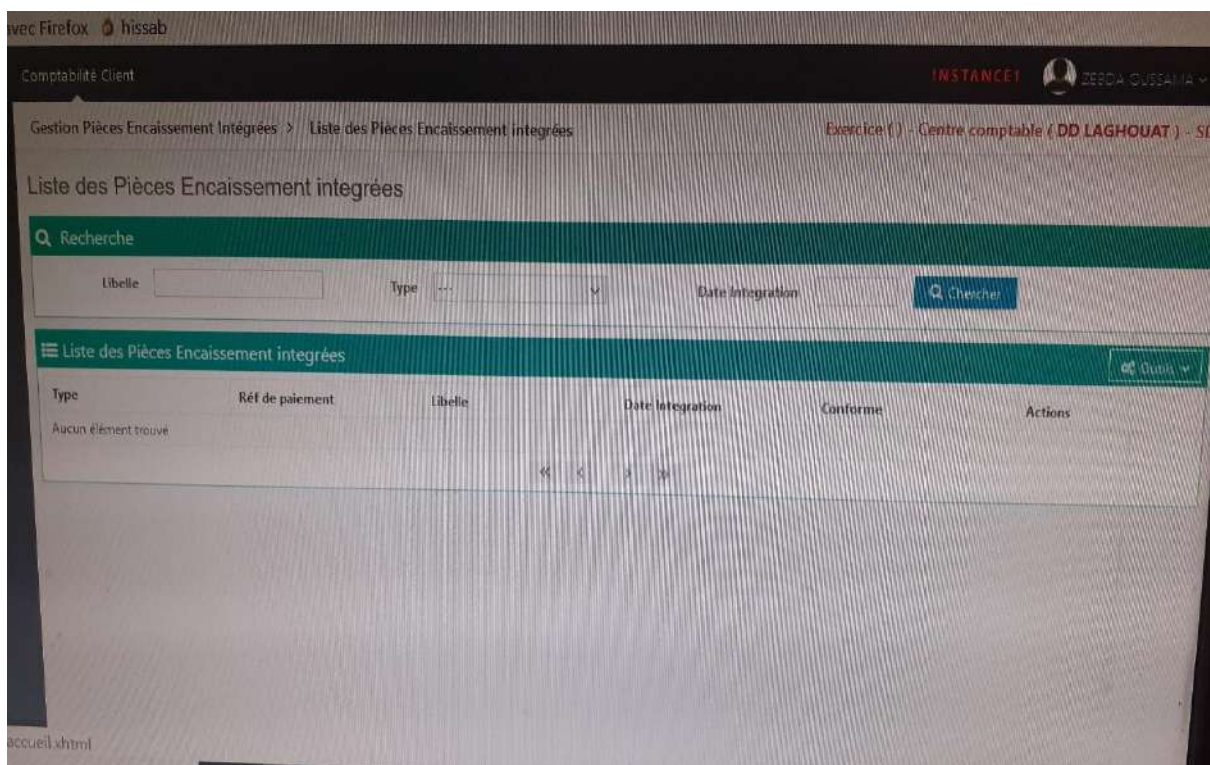
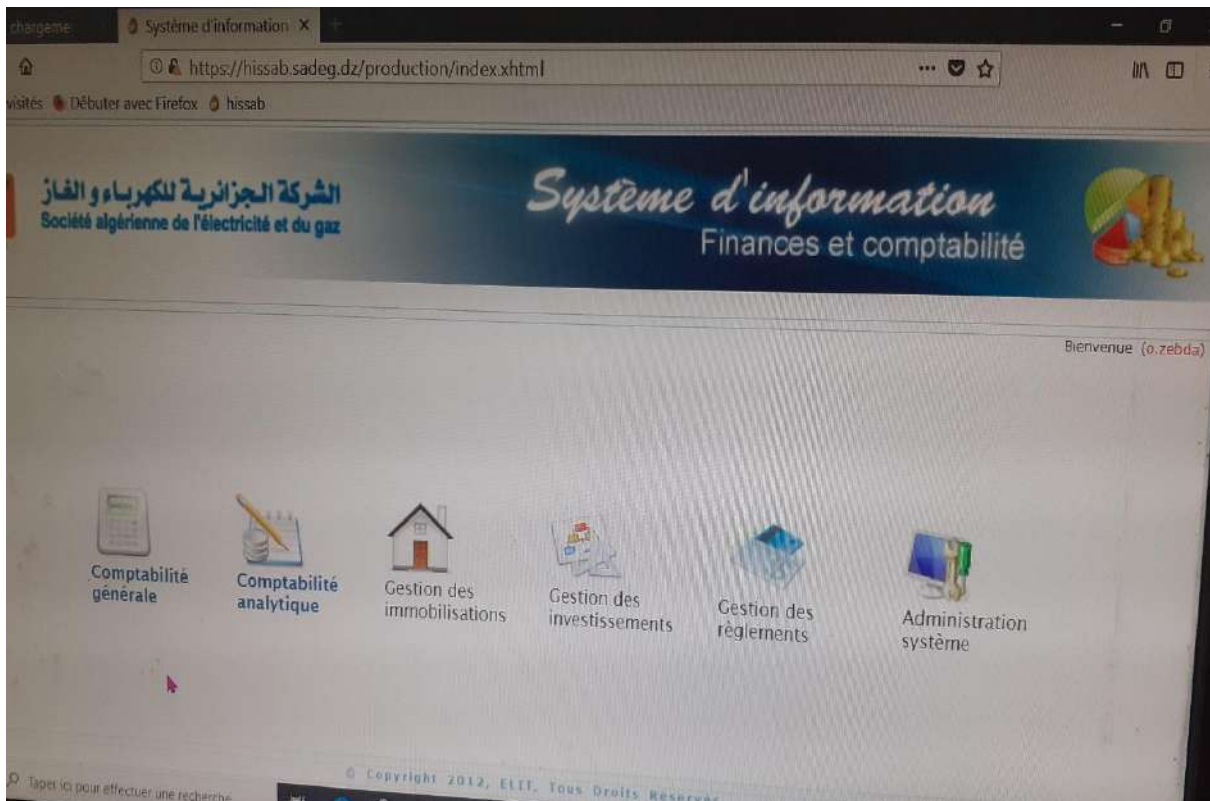
### Comparaisons multiples

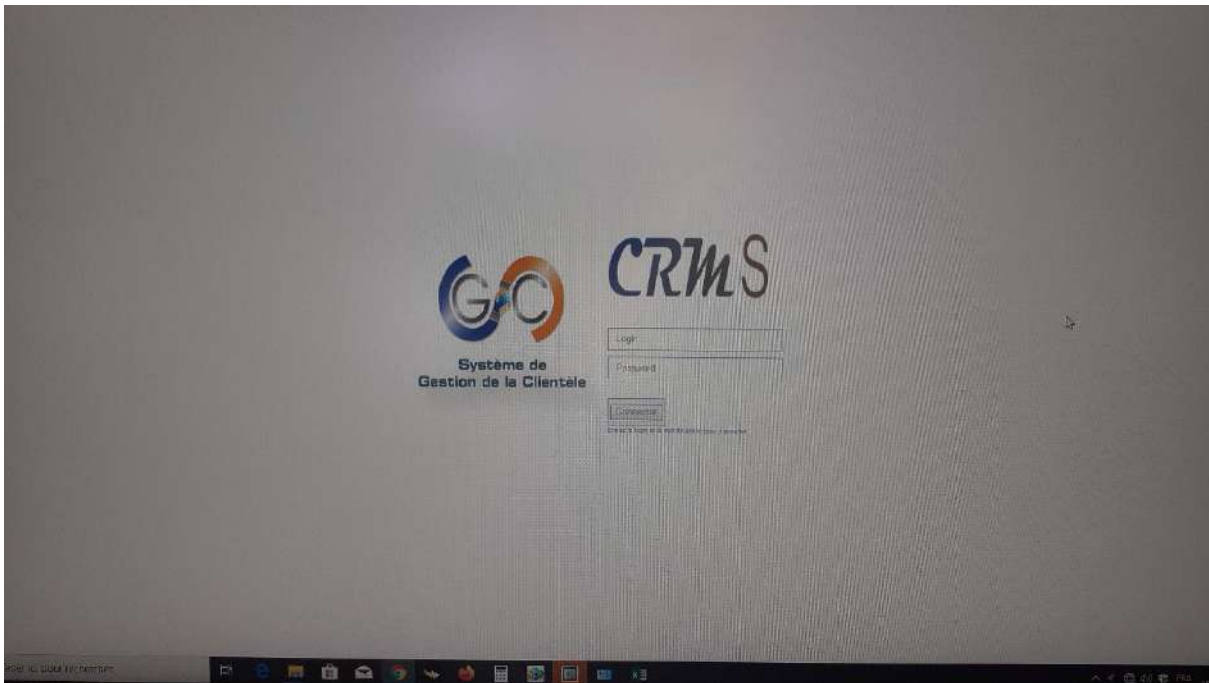
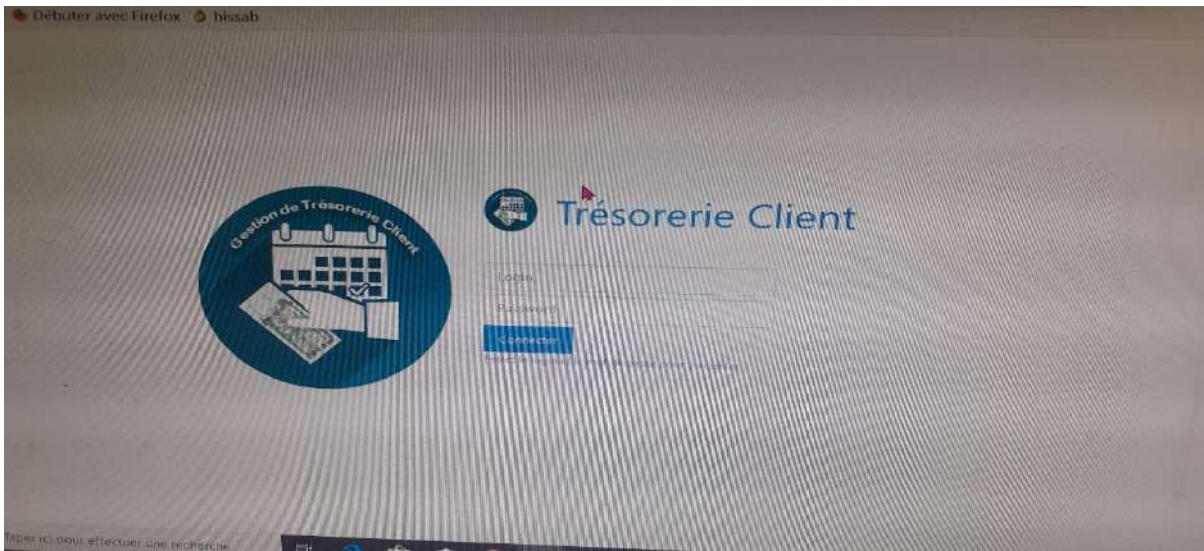
Variable dépendante: X

LSD

(I) العمر	(J) العمر	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
سنة 30 من أقل	سنة 40 من أقل	,49592	,41928	,242	-,3431	1,3349
	سنة 40 من أكثر	,51518	,40849	,212	-,3022	1,3326
سنة 40 من أقل	سنة 30 من أقل	-,49592	,41928	,242	-1,3349	,3431
	سنة 40 من أكثر	,01925	,20774	,926	-,3964	,4350
سنة 40 من أكثر	سنة 30 من أقل	-,51518	,40849	,212	-1,3326	,3022
	سنة 40 من أقل	-,01925	,20774	,926	-,4350	,3964

الملحق رقم 04 :







قائمة  
المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب :

1. حسين مصطفى هلاي، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2010.
2. راکز علي محمود الزعير، غسان الطالب، الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020.
3. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2010.
4. السيد السعيد، إستراتيجيات إدارة الأزمات و الكوارث، دار العلوم للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الاولى، 2006.
5. ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة الأزمات ، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2012.
6. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الأزمات و الكوارث ، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، الطبعة الاولى، 2019.
7. محمد سمير احمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
8. محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار اسامة للنشر و التوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2010.
9. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2011.
10. يوسف أبو فار، إدارة الأزمات في المنظمات العامة و الخاصة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الاولى، 2020.

المجلات والدوريات العلمية :

1. بلال خلف السكارنه، إدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الطبعة الاولى، 2015.
2. صباح شنايت، تجسيد الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الجزائر، مجلة الشؤون الاجتماعية، العدد 130 ، 2016.
3. عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ط4 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007.
4. لمين علوطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، العدد 42، جامعة المدينة، 2008.
5. مثقال عيسى مقطش، الإدارة الإلكترونية والتحديات، مجلة الدراسات المالية و المصرفية، العدد الرابع، 2013.

الأطروحات و الرسائل والمذكرات الجامعية :

1. احمد فتحي محمد الحيت، أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك و كفاءتها، أطروحة الدكتوراه ، جامعة عمان العربية، افريل 2012.
2. احمد فتحي محمد الحيت، أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك و كفاءتها، أطروحة الدكتوراه ، جامعة عمان العربية، افريل 2012.
3. أحمد يوسف أحمد اللوح ، الصراعات التنظيمية وإنعكاساتها على الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، غزة ، فلسطين ، 2008.
4. بعاج الهاشمي ، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية " ، رسالة ماجستير ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2010.
5. بوشفيرات رضوان، بوعبد الله علي، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل خدمات الإدارة المحلية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة جيجل، السنة 2018.
6. تارقي يونس، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، جامعة ورقلة، السنة 2017.
7. توفيق محمد حسين الطيراوي، واقع الأزمات و البدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية و المدنية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة فلسطين، 2008.
8. جهرة حمزة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير ، جامعة بسكرة، السنة 2019.
9. خديجة بضياف، واقع إدارة الأزمة في الجامعات الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال ، جامعة ام البواقي، 2019.
10. زينات موسى مسك، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية و إستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة فلسطين، 2011.
11. ساسي مريم، الإدارة الإلكترونية دراسة مقارنة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في القانون العام ، جامعة بويرة، 2010.
12. سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة الدكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة المسيلة، السنة 2018.
13. الشانع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات و متطلبات و معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة السعودية، 2006.
14. شوقي بوشارب، إتصال الأزمة و دورها في إدارة الأزمات، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الإتصال، جامعة ام بواقي، السنة 2015.

15. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، السنة 2016.
16. عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قسنطينة، 2010.
17. فهد محمد نعمان زيادة، أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة فلسطين، 2012.