



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية



الموضوع:

فاعلية الإدارة الإلكترونية في ظل إدارة الأزمات

دراسة ميدانية بمقر ولاية بسكرة - أنموذج -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

الأستاذة المشرفة:

❖ أ.د. أسماء بن تركي

إعداد الطالب:

◀ محمد علي قسمية

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
صباح غربي	أستاذ	جامعة بسكرة	رئيسا
أسماء بن تركي	أستاذ	جامعة بسكرة	مشرفا ومقررا
صونيا العيدي	أستاذ	جامعة بسكرة	عضوا مناقشا
وردة برويس	أستاذ	جامعة سكيكدة	عضوا مناقشا
نجاه قريشي	محاضر -أ-	جامعة ورقلة	عضوا مناقشا
نصيرة بويعلي	محاضر -أ-	جامعة بسكرة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023-2024

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثير يليق بجلاله وكمال صفاته الذي وفقني وأعانني على إتمام هذه الدراسة، وأصلي وأسلم على من لا نبي بعده

بعده محمد عليه أفضل الصلوات وأزكى التسليم.

ونتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدنا وعلى رأسهم الأستاذة الفاضلة المشرفة "بن تركي أسماء" التي أشرفت علي طيلة مدة

إنجازي لهذا العمل ولم تبخل علي بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي ساهمت كثيرا في إنجاز هذا العمل العلمي وإخراجه إلى

النور، دون أن ننسى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على حضورهم وقبولهم مناقشة هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة المحكّمين لاستبيان الدراسة، وكذا عمال مقر ولاية -بسكرة - على تقديمهم يد المساعدة

لنا وتسهيل عملية البحث.

محمد علي قسمية

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

فهرس الموضوعات

فهرس الجداول

فهرس الاشكال

مقدمة: 1- 5

الفصل الأول: مشكلة البحث

1. تعريف وتحديد مشكلة البحث 7
2. فرضيات الدراسة 9
3. مبررات اختيار الموضوع 11
4. أهمية مشكلة الدراسة 11
5. أهداف مشكلة الدراسة 12
6. تحديد المفاهيم والمصطلحات 12
7. المقاربه النظرية المفسرة لموضوع الدراسة 19
8. الدراسات السابقة 21

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية

1. نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية 41
2. خصائص والوظائف الأساسية للإدارة الإلكترونية 44
3. أنماط وأساليب الإدارة الإلكترونية 51
4. أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية 65
5. آليات وتوجهات الإدارة الإلكترونية 75
6. مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية 76
7. متطلبات وعناصر تطبيق الإدارة الإلكترونية 79
8. عوامل النجاح في الإدارة الإلكترونية 93

9. معوقات الإدارة الالكترونية.....98

الفصل الثالث: إدارة الأزمات

10. نشأة وتطور إدارة الأزمات ومبادئها.....110

11. مقومات وأبعاد إدارة الأزمات.....119

12. العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات.....125

13. مراحل وأساليب إدارة الأزمات ووسائلها.....129

14. أهمية وأهداف إدارة الأزمات:.....152

15. قواعد وشروط إدارة الأزمات ومتطلباتها:.....158

16. الإجراءات التنفيذية لإدارة الأزمات.....171

17. الإدارة الفعالة للأزمات.....175

18. استراتيجية إدارة الأزمات ومعوقاتها.....179

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1. منهج الدراسة.....190

2. مجالات الدراسة.....191

3. أدوات جمع بيانات الدراسة.....193

4. الأدوات الإحصائية.....196

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

1. خصائص مجتمع الدراسة.....199

2. عرض وتحليل النتائج.....203

3. النتائج العامة للدراسة.....235

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع.

الملاحق

ملخص الدراسة

فهرس الجداول

- 198 جدول رقم (1): خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب السن
- 199..... جدول رقم (2) : خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل التعليمي
- 200 جدول رقم (3) خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة
- 201 جدول رقم (4) خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي
- 194 جدول رقم (5) قياس ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ
- 195 جدول رقم (6) قياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان (معامل الارتباط بيرسون)
- 195 جدول رقم (7) يوضح مقياس ليكارت (Likert) الخماسي
- 203 جدول رقم (8) : الإدارة الالكترونية تعمل على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب...
- 204..... جدول رقم (9) :الإدارة الالكترونية تعتمد على توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات
- 204..... جدول رقم (10) الإدارة الالكترونية تزيد من مستوى التحكم والسيطرة على الازمة ومنع تفشيها
- 205..... جدول رقم (11) الإدارة الالكترونية تعمل على وضع الخطة المناسبة لمواجهة مختلف الأزمات
- 205..... جدول رقم (12) الإدارة الالكترونية تقوم بتوفير الإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة بأقل التكاليف
- جدول رقم (13) : الإدارة الالكترونية تساعد على التعامل الفوري مع الازمة عند وقوعها لوقف اتساع بؤرتها
- 206.....
- جدول رقم (14) : الإدارة الالكترونية تساهم في عملية المسح الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية للتوصل للقرار
- 207..... الصائب
- جدول رقم (15) : الإدارة الالكترونية تحتوي على مركز او غرفة خاصة بعمليات إدارة الازمات مكونة من رئيس
- 207..... وفريق مجابهة الأزمات
- 208..... جدول رقم (16) : الإدارة الالكترونية تتميز بالسرعة عند التنفيذ والكفاءة في اتخاذ القرار
- 210..... جدول رقم(17) : الإدارة الالكترونية تساهم في تحديد العمليات الاتصالية داخل مجال الازمة نفسها
- جدول رقم (18) : الإدارة الالكترونية تساعد في تنظيم الجهود والتنسيق بين أعضاء الفريق وسهولة التواصل بينهم
- 211.....
- 211..... جدول رقم (19) : الإدارة الالكترونية توفر شبكات الاتصال السريعة والآمنة
- 212..... جدول رقم (20) : الإدارة الالكترونية تسهل عمليات الاتصال بين مختلف الإدارات
- 213..... جدول رقم (21) : الإدارة الالكترونية توفر الاتصال السريع بأعضاء فريق إدارة الازمات وتجميعهم

- جدول رقم (22) : الإدارة الالكترونية تعمل على تحديد المسؤول عن التنسيق في الاتصالات حسب الخبرات المهنية
213.....
- جدول رقم (23) : الإدارة الالكترونية تعزز العلاقات وقنوات الاتصالية وتوسع دائرة المساندة
214.....
- جدول رقم (24) : الإدارة الالكترونية تسهل استخدام كل من وسائل الاتصال الشفهية الكتابية والسمعية البصرية
215.....
- جدول رقم (25) : الإدارة الالكترونية تساهم في زيادة قدرة استيعاب العمال وتكيفهم مع الأزمات
217.....
- جدول رقم (26) : الإدارة الالكترونية تعمل على تعزيز شعور السيطرة عند العاملين من أجل خفض مستويات التوتر
عند الازمة.....
218
- جدول رقم (27) : الإدارة الالكترونية تبسط الإجراءات والمساعدة على تجاوز الازمة ومعالجتها دون تهويل الموقف
218.....
- جدول رقم (28) : الإدارة الالكترونية تقوم بتكوين عنصر بشري مؤهل للتعامل والتكيف مع التكنولوجيا المتطورة في
إدارة الازمات
219.....
- جدول رقم (29) : الإدارة الالكترونية تعمل على استبدال الارشيف الورقي بنظام الأرشيف الإلكتروني
220.....
- جدول رقم (30) : الإدارة الالكترونية تساهم في تكوين فريق ذو احترافية في إدارة الأزمات
220.....
- جدول رقم (31) : الإدارة الالكترونية تطور قواعد البيانات المتعلقة بالأزمات
221.....
- جدول رقم (32) : الإدارة الالكترونية تستخدم برمجيات متطورة تقترح الحل الأمثل لحل الأزمات أو التقليل من حدتها
222.....
- جدول رقم (33) : الإدارة الالكترونية تخصص مركز او غرفة خاصة بعمليات إدارة الازمات وتدريب الفريق على
التكيف مع الازمات.....
222
- جدول رقم (34) : الإدارة الالكترونية تضع آليات اللازمة للتنبؤ بالأزمات.....
225
- جدول رقم (35) : الإدارة الالكترونية تضع مخطط للطوارئ ونظم الإنذار المبكر
225.....
- جدول رقم (36) : الإدارة الالكترونية تساعد على الاستعداد والجاهزية المستمر للتعامل مع الأزمات
226.....
- جدول رقم (37) : الإدارة الالكترونية تعمل على التغيير إلى الخطة البديلة في حالة فشل الخطة الأولى
227.....
- جدول رقم (38) : الإدارة الالكترونية تساعد على استغلال الازمات إيجابا وتحويلها الى فرص
227.....
- جدول رقم (39) : الإدارة الالكترونية تعمل على تبني منهج المبادرة لا منهج رد الفعل في التعامل مع الازمة
228.....
- جدول رقم (40) : الإدارة الالكترونية تساهم في تحقيق المرونة والتأقلم السريع في مواجهة التغيرات بسبب استخدام
المهارات وتخصصات وظيفية متنوعة.....
229

- جدول رقم (41) : الإدارة الالكترونية تعزز قدرات التنظيم الذاتي لإدارة المخاطر والأزمات على العديد من المستويات..... 229
- جدول رقم (42) : الإدارة الالكترونية تساهم في ضمان استمرارية العمال في أداء وظائفهم الأساسية اثناء الازمات..... 230
- جدول رقم (43) : الإدارة الالكترونية تخصص مركز أو غرفة خاصة بعمليات إدارة الازمات والتمرن على الازمات (التجارب وهمية)..... 231
- جدول رقم (44) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الدراسة 233

فهرس الأشكال

- 119 الشكل البياني رقم (1): يوضح مبادئ إدارة الأزمات
- 199 الشكل البياني رقم (2) : خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب السن
- 200 الشكل البياني رقم (3): خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي
- 201 الشكل البياني رقم (4) : خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة
- 202 الشكل البياني رقم (5) : خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي

مقدمة

مقدمة:

لقد كان للتطورات والتغيرات التكنولوجية التي شهدتها العالم في نهاية القرن العشرين تأثيرا كبيرا على المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية كافة ، حيث ادى ظهور شبكة الأنترنت، والتوسع الهائل في استخدام التقنيات الالكترونية في جميع المجالات الى الانتقال من الاساليب التقليدية في انجاز الاعمال، الى الاساليب الإلكترونية وهذا ما ساهم في بروز الادارة الالكترونية، التي هي الوجه الاخر للإدارة التقليدية وتؤدي نفس المهام لكنها تعمل في الشبكات والأنظمة المعلوماتية وتتميز بتبادل الوثائق وإجراء مختلف التعاملات الكترونيا بدل كثرة الاوراق والروتين والتعقيدات والبيروقراطية وأصبح هذا المشروع الرقمي من المرتكزات الاساسية في احداث التنمية الاجتماعية، ويعتد الاتجاه نحو الادارة الالكترونية خاصة في المنظمات العامة احد الادوات الهامة التي تمكن من تحقيق الاصلاح وتطوير الاداء والتحول الى العمل الالي ورقمنة جميع الاجراءات المرتبطة بتقديم وتوفير الخدمات للأفراد والمتعاملين، ولهذا فان تفعيل الادارة الالكترونية سيحل الكثير من المشاكل بدأ من الانتهاء من الاجراءات البيروقراطية وتهيئة المجتمع الى مرحلة متقدمة من التعاملات الالكترونية والتي تتسم بالجودة وسرعة الانجاز دونما استهلاك للوقت وكذلك الورق.

ان الادارة الالكترونية تتعدى بكثير مفهوم استخدام الرقمنة الخاصة بإدارة عمل المؤسسات ، الى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الادارات المختلفة والمتعددة باستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق اهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية او الخارجية ، وتشمل الادارة الالكترونية جميع الوظائف الإدارية كالتخطيط والتنسيق والاتصال والتنظيم الالكتروني ، بالإضافة الى الارشيف الالكتروني ...الخ، مما يساعد المنظمات على مواكبة كل التطورات والتغيرات التي قد تؤثر على استمراريتها.

ان سرعة التغيرات الاجتماعية التي نعيشها أثرت بشكل مباشر على بناء المجتمع بكل أجزائه تأثيرا واضحا بما في ذلك على المنظمات على أنواعها إنتاجية أو خدماتية...الخ، وهذا ما دفع المنظمات الى تطوير فلسفتها ورؤيتها وسياستها ونظمها وأساليبها اتجاه الادارة بما يتفق ومتطلبات العصر ومن بينها ادارة الازمات التي تعد من الاستراتيجيات الحاسمة للمؤسسات الحكومية والخاصة عن طريق التخطيط لمعالجة اي ازمة او كارثة قد تحدث في اي وقت ، ويمكن ان تضر بالمؤسسة ويكون لها عواقب وخيمة على الاصول والأشخاص ، والممتلكات ، وعلى المجتمع ، وتشير ادارة الازمات الى الاجراءات التي تتخذها

المؤسسات للتعامل بفاعليه مع المواقف الصعبة التي تؤثر سلبا على سمعتها او عملياتها او علاقاتها...الخ.

لهذا جاءت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على مستوى فاعليه الادارة الالكترونية في ظل ادارة الازمات من خلال ابراز فاعلية الادارة الالكترونية على مستوى اتخاذ القرار وعلى مستوى الاتصال الداخلي والخارجي، وكذا على مستوى المرونة والتكيف مع المستجدات الناتجة مع الازمة والتغيرات الناجمة عنها وذلك بتقسيم الدراسة الى خمسة فصول تم تناولها كما يلي:

الفصل الاول تناولنا فيه تحديد مشكلة الدراسة من خلال التعريف بالمشكلة وصياغة التساؤل الرئيسي وطرح فرضيات الدراسة وإعطاء مبررات اختيار موضوع الدراسة والأهمية والأهداف التي تسعى اليها بالإضافة الى طرح اهم المفاهيم الأساسية، كما حاولنا ابراز اهم ما طرحته المقاربات السيسولوجيا حول الموضوع التطرق الى أهم الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع.

اما الفصل الثاني تمحور حول الادارة الإلكترونية حيث تم تناول اهم العناصر التي ساعدتنا على فهم فاعلية الادارة الإلكترونية من خلال التعرف على نشأة وتطور الإدارة الالكترونية ثم خصائصها ووظائفها ثم أنماطها وأساليبها ثم الاهمية والأهداف التي تسعى اليها، وبعدها حاولنا توضيح آلياتها

وتوجهاتها ومجالات تطبيقها مع الاخذ بعين الاعتبار متطلبات وعناصر تطبيقها وعوامل نجاحها ومعوقاتهما.

كما جاء الفصل الثالث لتناول ادارة الازمات من حيث ابراز نشأتها وتطورها وأهم مبادئها، ثم مقوماتها وأبعادها، وبعدها العوامل المؤثرة فيها وتوضيح مراحلها وأساليبها ووسائلها ثم الأهمية والاهداف التي تسعى اليها، ثم التطرق الى قواعدها وشروطها ومتطلباتها، والإجراءات التنفيذية وكيف تكون الإدارة الفعالة للآزمات وبعدها استراتيجيتها ومعوقاتها.

بالإضافة الى الفصل الرابع الذي تطرق الى اهم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال عرض، مجالات الدراسة، المنهج المتبع للدراسة، وأداة جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية.

اما الفصل الخامس والأخير لهذه الدراسة والذي تم من خلاله عرض وتحليل الجداول الكمية لنستخلص نتائج هذه الدراسة وناقشها بالاستناد على الإطار النظري والتصوري لهذه الدراسة لنصل من خلالها لإثبات الفرضيات المطروحة والإجابة على التساؤل الرئيسي، لنعرض في الاخير بناء على الدراسة النظرية والنتائج الميدانية جملة من المقترحات في عرضنا للخاتمة.

الفصل الأول: مشكلة البحث

1. تعريف وتحديد مشكلة البحث:

تسعى العديد من المؤسسات حاليًا إلى تطوير العمل الإداري من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة، والعمل على رقمته كل أنظمتها من خلال اعتماد منهجية جديدة تعمل على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي والإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية في المنظمات المعاصرة، وتتمثل هذه المنهجية في الإدارة الإلكترونية التي تعتبر منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري من إدارة كلاسيكية إلى إدارة حديثة تستخدم الحاسوب بالاعتماد على نظم معلوماتية تساعد في اتخاذ القرار وتقريب الإدارة من المواطنين والمتعاملين معها وتجاوز سلبيات الإدارة التقليدية، وتعمل على مواكبة ما أحدثته الثورة التكنولوجية والاتصالية من تغيرات كبيرة في مختلف المجالات، حيث باتت الاتصالات الإلكترونية والرقمنة ضرورة ملحة اجتماعيًا وإداريًا باعتبار ما أفرزته من شيوخ لأنماط العمل القائمة على التكنولوجيا.

حيث تسعى مختلف المؤسسات في الوقت الراهن إلى مواكبة التطورات التكنولوجية والعلمية لتحقيق مزيدًا من التقدم في ظل التغيرات المتسارعة التي تعرفها بيئة العمل في مختلف أبعادها، خاصة مع ظهور نمط حديث من الإدارة يسعى لتحقيق مزيدًا من الكفاءة والفاعلية، وهذا ما يُعرف بالإدارة الإلكترونية، حيث تُعتبر نسقًا إداريًا يجمع بين تنظيمين يعتمد كل منهما على الآخر، وهما التنظيم التقني والبشري. ولأن الإدارة الإلكترونية ليست كيانًا تقنيًا فحسب، بل تمتد تأثيرها إلى الجانب البشري، حيث تعمل على تعزيز انتمائهم إلى المؤسسة لما تقدمه لهم من امتيازات، مثل الاطلاع على أهم البرمجيات الجديدة التي تفسح لهم المجال للاطلاع على أحدث المعلومات بشكل أوسع، ومن ثم تكسبهم مجموعة من المهارات التي تزيد من فرص مشاركتهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. كما أن

هذا النمط الجديد من الإدارة يعتبر عنصراً هاماً للتطور والتقدم، حيث أصبح تطبيقه ضرورياً لزيادة الكفاءة وتحقيق أهداف المنظمة، ولهذا السبب لجأت معظم المؤسسات في الوقت الحالي إلى ضرورة إحداث تطويرات وتعديلات على الجانب التقني والتنظيمي في بيئة العمل، بهدف استيعاب مختلف المستجدات الحاصلة والتكيف معها بكل مرونة، خصوصاً في ظل الأزمات التي تشهدها المؤسسات على المستوى الداخلي والخارجي نتيجة الاضطرابات الحاصلة في المجتمع. وهذا ما يستدعي وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتطوير نظم المعلومات وتهيئة الكوادر البشرية والوسائل التقنية التي تؤمن السير الحسن للمؤسسة. وهنا تظهر أهمية الإدارة الإلكترونية بسبب دورها الفعال في رفع المستوى التنظيمي وتحفيز العاملين والمسؤولين على بذل الجهود لإيجاد الطرق الملائمة وتحديد الأهداف واستخدام التكنولوجيا بشكل إيجابي لمحاولة تجاوز الأزمات.

حيث تُعتبر الأزمات من المواقف المتجددة التي تحمل في طياتها تهديداً لاستمرارية المؤسسة، خصوصاً أنها قد تأتي بشكل طارئ ومفاجئ. وهذا ما يستلزم وجود إدارة تهتم بالتنبؤ واستشعار المخاطر، بالإضافة إلى وضع خطط وأشكال تنظيمية وأدوات رقابة وصنع قرار للوقاية من الأزمات أو التصدي لها عند حدوثها، حيث إن إدارة الأزمات تُعتبر مفهوماً حديثاً وتعتبر من المتطلبات الأساسية التي أولى لها الباحثون اهتماماً بالغاً، خصوصاً مع الأزمات الراهنة على مختلف الأصعدة الإدارية والاجتماعية والاقتصادية، ويتمثل المنهج العلمي في إدارة الأزمة في الجانب الوقائي والتسييري والاستباقي في التعامل مع المخاطر قبل الأزمة وبعدها، وقد وجدت نظم الإدارة نفسها، سواء على مستوى منظمات الأعمال أو الأجهزة الحكومية، مرغمة على تطوير أساليبها وذلك لمواجهة المواقف المتجددة التي تحمل في طياتها تهديداً يهدد نجاحها وبقائها

ومن الواضح أن الأزمات أصبحت تشكل مصدر قلق لمختلف المنظمات بسبب صعوبة السيطرة عليها نتيجة التغيرات المفاجئة، سواء على مستوى البيئة الاقتصادية أو الاجتماعية، وضعف قدرة الإدارة المسؤولة على تبني نموذج ملائم للتكيف مع تلك

التغيرات، مثل الصراعات والنزاعات التي تحدث داخل المؤسسة. لذا، أصبحت إدارة الأزمات ذات أهمية كبيرة لتحقيق النجاح الإداري والمحافظة على النسق التنظيمي من خلال التغلب على المخاطر والمشاكل التي تؤثر على المؤسسة والعاملين بها، ولها أيضًا دور كبير في مواجهة الأزمات من خلال الاستعداد والتخطيط، حيث تقوم الإدارة المكلفة بتحديد طبيعة الخطر والأضرار الناتجة عنه، ثم تبني الأساليب الناجعة التي تساعد في استعادة الاستقرار والتعامل الجيد مع جميع المستجدات غير المرغوب فيها.

وعليه فإن هذه الدراسة تبحث عن الأساليب الفعالة لإدارة الأزمات بنجاح وبأقل الخسائر وبأسرع وقت ممكن، وذلك من خلال تبني نمط إداري يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المطلوبة والمتمثلة في الإدارة الإلكترونية، تهدف الدراسة أيضًا إلى التعرف على مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في تسيير إدارة الأزمات بكفاءة، وقدرتها على توفير الأساليب التكنولوجية التي تعزز العملية الاتصالية، وكيفية مساهمتها في عملية اتخاذ القرارات اللازمة، وكذلك كيفية قدرتها على التكيف مع المستجدات بمرونة أكبر، ومن هذا المنطلق تبلورت إشكالية الدراسة التي تتمحور حول التساؤل الرئيس الآتي:

ما مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في ظل إدارة الأزمات؟

2. فرضيات الدراسة:

تعتبر فرضيات الدراسة عنصرا مهما في البحث العلمي لأنها توفر اطارا مرجعيا واضحا ومنظما لتوجيه الدراسة وتحليل نتائجها، مما يساهم في الوصول الى نتائج مبنية على ادلة واضحة ومنطقية من خلال توفير إطار علمي لإختيار العلاقات المتوقعة بين المتغيرات. ولأن هذه الدراسة تقوم على بحث إجابة للتساؤل الرئيسي التالي: ما مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية

في ظل إدارة الأزمات؟

وبناء على نتائج الدراسة السابقة:

دراسة شهناز فاضل احمد النجار، وعمر عبد الستار جبار العاني، الإدارة الإلكترونية مدخل استراتيجي لإدارة الأزمات بحث تطبيقي في الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية للمنطقة الجامعة المستنصرية، بغداد، حيث خلص الباحث الى الوقوف على طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين الادارة الإلكترونية وادارة الازمات وعلى مستوى الابعاد وخلص الى انه توجد علاقة ارتباط وتأثير على مستوى الأبعاد الرئيسية والفرعية بين الادارة الإلكترونية وإدارة الأزمات مما دل على أن ما عزز ذلك هو الثقافة الإلكترونية وان هناك ضعف في الموارد المالية المخصصة سواء في مجال توفير الأجهزة والمعدات الإلكترونية أو ف إشراك العاملين بدورات تدريبية فضلا عن ضعف الاتصالات والتي تعد جميعها من العوامل المعوقة لتطبيق الإدارة الإلكترونية والذي ينعكس سلبا على تدفق المعلومات وإجراءات العمل لاتخاذ القرارات بخصوص إدارة الأزمات التي ممكن أن تواجهها ورصد الأموال لشراء الموارد التقنيه خاضع لعوامل متعددة، وانه حان الوقت للتخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية التي تعيق عملية التطور والتجديد ، وذلك عبر عدة وسائل منها استعمال الوسائل الالكترونية الحديثة في تسريع إجراءات العمل لما له من دور في تجاوز عامل الوقت في اتخاذ القرارات بمرونة وكفاءة تساعد على سرعة

الاتصالات عند التعرض للأزمة، ومن هذا المنطلق تمت صياغة الفرضيات على الشكل التالي:

- يزيد مستوى فاعلية الادارة الالكترونية اثناء ادارة الازمات بسرعة اتخاذ القرار
- يزيد مستوى فاعلية الادارة الالكترونية اثناء ادارة الازمات بتسهيل العملية الاتصالية
- يزيد مستوى فاعلية الادارة الالكترونية اثناء ادارة الازمات بتعزيز التكيف لدى العاملين
- يزيد مستوى فاعلية الادارة الالكترونية اثناء ادارة الازمات بتحقيق المرونة التنظيمية

3. مبررات اختيار الموضوع:

- على الرغم من التقدم التكنولوجي الكبير، هناك نقص في الأبحاث التي تربط بين الإدارة الإلكترونية وإدارة الأزمات خاصة في المجال السوسيولوجي
- موضوع إدارة الأزمات ذو اهمية بالغة في المؤسسات العمومية الجزائرية خاصة في الفترة الأخيرة
- ميل الباحث لمثل هذه المواضيع المتعلقة بالتكنولوجيا الحديثة واستخداماتها في مجال الإدارة.
- الوعي بأهمية الموضوع خاصة في ظل التحولات والمستجدات المتسارعة والتي اولت اهمية بالغة للإدارة الإلكترونية وإدارة الأزمات
- العديد من المؤسسات تدعم الانتقال الى الإدارة الإلكترونية، مما يوفر بيئة داعمة للبحث

4. أهمية مشكلة الدراسة:

تكمن أهمية هذا الموضوع والمتمثل في فاعلية الإدارة الإلكترونية في ظل إدارة الأزمات في كونه احد الدراسات الهامة في مجال التخصص وهو علم الاجتماع التنظيم والعمل حيث ان الإدارة الإلكترونية تعتبر من بين احدث المواضيع المطروحة في الساحة العلمية خصوصا في الآونة الأخيرة لما لها من دور مهم وحيوي في تحسين جودة العمل في الإدارة الحديثة، كذلك تمكن الإدارة من التواصل السريع والفعال، وتبادل المعلومات بشكل فوري واتخاذ القرارات السريعة استنادا على بيانات دقيقة، نفس الشيء بالنسبة لإدارة الأزمات التي تعتبر ضرورية لقدرتها على مواجهة كل الأزمات التي قد تؤثر على استقرار المؤسسة وذلك من خلال تقديمها لأساليب ووسائل فعالة للتصدي للمخاطر الداخلية والخارجة لأي منظمة وتضع الخطط والاستراتيجيات الناجعة للوقاية من الأضرار المترتبة عن هذه الأزمات وهكذا نجد ان هذا الموضوع يحاول وضع اهم الاليات التي تعزز مكانة المؤسسة في المجتمع.

5- أهداف مشكلة الدراسة:

لكل دراسة علمية هدف محدد يسعى الباحث الى تحقيقه، واهم هدف يسعى الباحث الى تحقيقه هو الوصول الى نتائج دقيقة تجيب على التساؤل الرئيسي، وامكانية التحقق من الفرضيات المطروحة، وتتمثل اهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- التعرف على مستوى فاعلية الادارة الإلكترونية في ظل ادارة الازمات من خلال عملية اتخاذ القرار.
- التعرف على مستوى فاعلية الادارة الإلكترونية في ظل ادارة الازمات من خلال تعزيز التكيف لدى العاملين.
- التعرف على مستوى فاعلية الادارة الإلكترونية من خلال الاتصال الداخلي والخارجي.
- التعرف على مستوى فاعلية الادارة الإلكترونية من خلال الكفاءة التنظيمية.

6- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

أولاً: الإدارة

لغة: أدار، يدير، إدارة الشيء أي جعله يدو (لويس، 1986، صفحة 96)

الإدارة هي اسم مؤنث لا يذكر يجمع جمعاً سالماً على إدارات، ومعناه تدوير، مثال عليك بإدارة المقبض قبل أن يفتح الباب، أي عليك أن تديره، ويقال: أدت فلانا على الأمر: إذا حاولت إلزامه إياه، وأدرته عن الأمر: إذا طلبت منه تركه، والإدارة: المداولة والتعاطي من غير تأجيل (الموسوعة السياسية).

اصطلاحاً: لم يتفق علماء الإدارة والاجتماع على تعريف واحد للإدارة، إذ عرفه كل منهم بما يتوافق مع مذهبه وتخصصه، وهذا المصطلح يعد من المصطلحات الحديثة، ويرادفه مصطلحات كثيرة كانت معروفة قديماً تدل على هذا المعنى ولو من بعيد، كالحكمة، والدهاء، والمهارة، ونحو ذلك، لكن صورتها تختلف عن صورة الإدارة في العصر الحديث، فقد عرفها بعض المعاصرين بأنها: "توجيه الجهد البشري، لتحقيق هدف معين" (الغني، 1993، صفحة 18).

يتبين لنا من خلال هذا التعريف أنه ركز على العنصر البشري في تسيير المؤسسات أو المنظمات.

هي عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة أنشطة أعضاء المنظمة، واستخدام لكل الموارد التنظيمية البشرية والمالية المادية والمعلوماتية بغرض إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (درة، 2009، صفحة 17).

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن مفهوم الإدارة لم يقتصر على الجانب البشري فقط وإنما اتسع ليشمل الجانب المادي من أجل ضمان استمرارية المؤسسة.

ثانيا: الإدارة الإلكترونية

اصطلاحا: مصطلح الإدارة الإلكترونية كمصطلح يمكن أن يحقق نجاحا كبيرا في مكافحة عدم انتظام الإدارة ماديا من خلال تنظيمها عبر العالم الافتراضي (الإنترنت)، فيما يعرف بمصطلح ميكنة الإدارة، هذا المصطلح الذي يفيد أن قدرا من الحرية المتعارف عليها يمكن أن يمارس في المجتمع المعلوماتي دون أية قيود مادام هناك تنظيم يعترف به القانون يشكل منطقا ومعيارا لهذه القيود (يونس، 2010، صفحة 178).

ويتضح لنا في هذا التعريف أنه ادخل مصطلح جديد ومتمثل في الميكنة أي بمعنى أن في ظل الإدارة الإلكترونية يتم استبدال العمل الإداري بمكينات إدارية التي تعوض العمل البشري وتقل منه.

عرفها كل من مزهر شعبان العاني بأنها استراتيجية إدارية في عصر المعلوماتية، غايتها التوظيف الأمثل للموارد المعلوماتية وفي إطار الكتروني حديث، وفي ظل اعتبارات التشغيل السليم للموارد البشرية والمادية وبالأسلوب الإلكتروني، ليصار إلى تحقيق الكفاءة في تسخير الجهود وإنفاق الأموال لبلوغ الغايات المستهدفة من قبل المنظمة المعنية (شعبان العاني و ناجي جواد، 2013، صفحة 87).

إن هذا التعريف يوضح أن الإدارة الإلكترونية في الآونة الأخيرة تعتمد على الوسائل الإلكترونية الحديثة التي من خلالها يمكن تسهيل العمل والأداء الوظيفي.

تتيح الإدارة الإلكترونية المجال الواسع لجميع الإداريين في التعامل الفوري والآني مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة وضمان مصالح المنظمة والعملاء (سمير أحمد، 2009، صفحة 25).

كما تم تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها قدرة المنظمات المختلفة على إدارة الأنشطة التنظيمية والخدمات الداخلية والخارجية بما ييسر توفيرها وتقديمها للعملاء الداخليين والخارجيين بوسائل إلكترونية وبسرعة وقدرة عالية وبتكاليف ومجهود أقل (المغربي، 2011، صفحة 235).

كما يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على وسائل الإلكترونيّة الحديثة من أجل التواصل والعملاء بطريقة سريعة وبأقل التكلفة وبأقل جهد.

يتضح من خلال هذا التعريف أنه تعريف شامل تطرق إلى توضيح كيفية العمل في ظل الإدارة الإلكترونيّة بمعنى اعتماد المطلق على الشبكات الانترنت واستخدام المواقع الإلكترونيّة في تعاملاتها مع المؤسسات أو الأشخاص بدون لجوء إلى أوراق.

كما أن الإدارة التي تقوم على استخدام التقنيات الإلكترونيّة المختلفة، لتسهيل العمليات الإداريّة في الجامعات وإنجاز وظائف الإدارة التربويّة داخل هذه المؤسسة من تنظيم، وتخطيط، ورقابة، وقيادة، إلكترونيًا وبأسرع وقت وأقل تكلفة (باكير، 2006، صفحة 2).

وهنا يمكن القول أن الإدارة الإلكترونيّة ساهمت في حل المشكلات التي كانت تعاني منها الإدارات مسبقًا، ونظرًا لنجاح الإدارة الإلكترونيّة أصبحت تعتمد في مختلف القطاعات العمومية والخواص.

المفهوم الاجرائي: الإدارة الإلكترونيّة هي إدارة حديثة تعتمد على استخدام التكنولوجيا الرقمية في تنظيم وتوجيه وتنفيذ العمليات والأنشطة في المؤسسة، وتعمل على تحسين كفاءة وفاعلية العمل وتتيح بيئة عمل تتميز بالمرونة التنظيمية وتسريع عمليات اتخاذ القرارات وتحسين التواصل بين الفرق وزيادة الفعالية التنظيمية خصوصًا في المواقف الصعبة والازمات التي قد تواجه المؤسسة.

ثالثًا: الفاعلية

اصطلاحًا: الفاعلية مصطلح واسع الاستعمال في مجال علم الإدارة، فالإدارة بطبيعتها ترمي إلى حسن استخدام وتنسيق الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على أفضل نحو، والفاعلية في أصلها تشير إلى ما يحدث الأثر الإيجابي المنتظر، أي ما يحقق الهدف المرسوم، فإذا كان محور الإدارة يدور حول كيفية تحديد أهداف المؤسسة وتحقيقها، فإن الفاعلية هي صفة ما يحقق هذه الأهداف (حريم حسن، 2006، صفحة 110).

إن هذا التعريف ربط مصطلح الفاعلية بالإنجازات وتحقيقات الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة وذلك باستغلال الأمثل للموارد المتاحة (البشرية والمادية) للمؤسسة وتنسيق بين مختلف الموظفين لتحقيق الأهداف المؤسسة.

ويرى خالد العمري أنها: فاعلية القائد بمدى الإنجاز الذي تحققه مجموعة العمل التابعة له في أهدافها (العمري خ.، 1992، صفحة 174).

ركز الباحث في هذا التعريف على دور القائد في تنظيم وإشراف ومراقبة فريقه وسهر على تحقيق أهداف المؤسسة، بمعنى أن الفاعلية مرتبطة بقدرة القائد في ضبط وتسيير فريقه.

ويرى إبراهيم عبد الله المنيف أن الفاعلية تعني الوصول إلى الأهداف والنتائج المتوقعة (عبد الله، 1983، صفحة 350).

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الباحث وصل إلى نتيجة عامة للمصطلح الفاعلية بأنه هو الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

المفهوم الإجرائي: تعتبر الفاعلية من المؤشرات الهامة لقياس مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها عن طريق التكيف مع البيئة التي تعمل فيها وذلك من خلال استغلال الموارد والوسائل المتاحة، حيث يستمد هذا المفهوم منطق قبوله عن طريق واقع المنظمة باعتبارها نسق مفتوح يتعامل مع بيئة متغيرة تنطوي على عدد من الجوانب المتغيرة

رابعاً: مفهوم الأزمة

لغة: أزمة، جمع أزمات، أو زام وهي الشدة والضيق والقطع، نقول أزمة اقتصادية سياسية، مالية، مثلاً: أزمة اقتصادية: اضطراب فجائي يطرأ على التوازن الاقتصادي، أزمة مرضية: أي نهاية فجائية ومزمنة" (زيات وآخرون، 2004، صفحة 144).

ومصطلح الأزمة (Criss) مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية (KIPVEW) أي بمعنى لتقرر (To decide) (محمد صدام، 1998، صفحة 66).

كما تعرف في قاموس أكسفورد أنها: مقابلة للكلمة criss أنها تحول في المرض أو تطور الحياة أو التاريخ وهي تتسم بالصعوبة والقلق على المستقبل وضرورة اتخاذ قرار محدد وحاسم في فترة زمنية محدودة" (شعبان، 2005، الصفحات 85-86).

ويعرفها قاموس رندام بأنها: "ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوءها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير (Random.h, 1969, p. 491).

اصطلاحاً: تعتبر الأزمة أنها: "حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة" (الشعلان ف.، 2002، صفحة 17).

يتبين لنا من خلال هذا التعريف أن الأزمة هي عبارة عن تغيير في منظومة لها تأثير سلبي على مختلف القطاعات.

كما يعرفها فليبس بأنها: "حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في المنظمة، مما يضعف المركز التنافسي لها ويتطلب منها تحركاً سريعاً واهتماماً فورياً، وبذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة اعتماداً على درجة الخلل الذي تركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة" (حواش، 1998، صفحة 4).

كما تعرف الأزمة عادة بأنها حالة من الاضطراب في تدفق الأحداث المنظمة والمتوقعة، وتُعتبر نقطة انفصال للعادات والسلوكيات الاعتيادية. وهذا يستلزم استجابة سريعة لاستعادة التوازن وتطوير عادات جديدة تتوافق مع الظروف الجديدة التي فرضتها الأزمة (Guessmia & Benterki, 2024, p. 262).

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن الباحث عرف الأزمة أنه خلل أو مشكل يؤثر على تواجد واستمرارية المنظمة، ويجعل من مؤسسة أو المنظمة عاجزة عن تعامل وتأقلم مع المتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية.

تعرف دائرة المعارف للعلوم الاجتماعية الأزمة بأنها: "خلل خطير ومفاجئ في العلاقات بين شينين (خضور، 1999، صفحة 7)، أما بولدينغ "Boulding" فيرى بأنها نقطة تحول أو حد فاصل بين وضعين" (فريدي، 1997، صفحة 131).

ويتبين من خلال في هذا التعريف أن الأزمة هي تغيير الجزئي أو الكلي في المنظومة نحو الأسوء، يعرفها مصطفى يوسف بأنها: العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمة، وتهيئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع الأزمة أو التعامل معها بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة

ممكنة، وأخيرا دراسة القوى والعوامل التي تقف وراء الأزمة لمنع حدوثها مرة أخرى في المستقبل (يوسف، 2005، صفحة 482).

تمكن الباحث من إعطاء تعريف بالتنبؤ بالأزمات وذلك من خلال اعتماد على دراسات الاستشراف من قبل الإدارة، ووضع البدائل من أجل التعامل مع المتغيرات المفاجئة، التي قد تحدث في البيئة الداخلية.

وفي تعريف آخر فإن الأزمة: هي تحول فجائي عن السلوك المعتاد - تعنى تداعى سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف فجائي ينطوي على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية للدولة مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق وفي ظروف عدم التأكد وذلك حتى لا تنفجر الأزمة (Barton, 1993, p. 2).

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن الأزمة هي التغيير الذي يشكل تهديد لمصالح وأهداف المؤسسات أو الدولة ويحدث التغيير في عملية السير الشؤون الداخلية للدولة ومؤسساتها.

تعتبر الأزمة عن موقف أو حالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع...) تتلاحق فيه الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو اتجاهاتها المستقبلية (صادق محمد، 2007، صفحة 84).

من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن الأزمة هي نتاج لتشابك وتداخل مختلف المشكلات وتقع على عاتق مسؤول مؤسسة أو قائدها.

الأزمة هي حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة، وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها هبوطا غير معهود، وبالتالي إعاقة تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد لها (مهنا نصر، 2008، صفحة 5).

خامسا: مفهوم إدارة الأزمات:

اصطلاحا: هي مصطلح مستجد في العلاقات والدبلوماسية الدولية، ويعني مجموع الأساليب والأطر والمؤسسات المكلفة باتخاذ القرارات السريعة والعقلانية لمواجهة التحديات والتطورات الدولية بقصد منع امتداد واتساع نطاق النزاعات والصدمات ومنع الإخلال الكبير في موازين القوى لتجنب احتمالات المجابهة بين الدول الكبرى في العالم (الكيالي، صفحة 145).

من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن الإدارة الأزمات مصطلح مستجد تبنته مختلف التخصصات واليادين وعلى رأسها العلاقات الدولية نظرا لما تشهده من التغيرات المستمرة والتي تشكل خطرا على استمرار ومصالح الدولية لذلك تم استخدام الإدارة الأزمات من أجل تقليل من خطورة التهديدات وذلك بوضع البدائل لاحتواء أي تغيير.

ارتبط مصطلح إدارة الأزمات Crisis Management ارتباطا قويا بالإدارة العام Public Administration إدارة الأزمات نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة (Bundy, 2017, p. 2).

ونعني بإدارة الأزمات كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجاباتها والعمل على إدارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات، وتمر إدارة الأزمة عبر مراحل مختلفة تناسب التطورات المختلفة للأزمة (وجيه، 1997، صفحة 30).

في هذا التعريف يتبين أن الإدارة الأزمات تعتمد على المعلومات حول التغيرات التي يكمن من خلالها تأثير سلبا على المؤسسة، وهذا ما يتطلب آليات ووسائل لازمة من أجل التصدي وتجنب الخسائر وذلك من خلال البحث عن البدائل.

عبارة عن محاولة لتطبيق مجموعة من الإجراءات والقواعد والأسس المبتكرة التي تتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة، وأساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها، وذلك بهدف السيطرة على الأزمة والتحكم فيها، وتوجيهها وفقا لمصلحة المنظمة والدولة (صادق محمد، 2007، صفحة 94).

كما تعرف بأنها: لم يبحث في إمكانية تحديد المخاطر وماهية التعرض لها وعمل استراتيجيات لمنعها والتخفيف أو التقليل من آثارها لدرجة أكثر قبولا. (الهومني، 2007، صفحة 21)

يعرفها ويليامز "على أنها: "سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات والحد من تفاقمها حتى لا يفلت زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب الحروب وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها" (العدوان ع.، 2013، صفحة 88).

في هذا التعريف يتضح لنا أن إدارة الأزمات تتم عبر مراحل ولنجاحه والأزمة لا بد أن يكون هناك فريق متخصص في الدراسات الاستشرافية من أجل التنبؤ بالتغيرات والتكيف المتغيرات المفاجئ من أجل حماية المصالح المؤسسة أو الدولة بصفة عامة.

المفهوم الإجرائي: إدارة الأزمات هي العملية الشاملة التي تتضمن التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والاستجابة والتقييم للأحداث الطارئة الغير متوقعة التي تؤثر سلبا على المؤسسة، باستخدام كل الطرق الممكنة عن طريق جمع وتبادل المعلومات باستخدام شبكة الاتصالات مما يعزز التكيف و المرونة لدى العاملين وبالتالي يساعد الإدارة في عملية اتخاذ القرار بسرعة وفاعلية.

6-المقاربه النظرية المفسرة لموضوع الدراسة:

في الدراسات العلمية، تسعى الأبحاث العلمية إلى الوصول إلى نتائج تثري المعرفة وتقترب أكثر من فهم الواقع. ولتحقيق ذلك، يتم استخدام نموذج نظري كأداة أساسية للتحليل، وهو الإطار الفكري الذي يوجه الباحث لتحقيق فروضه وفهم الظواهر المدروسة.

في غالب الأحيان، يقوم الباحثون بتوظيف هذه الأطر والنماذج النظرية لتفسير الظواهر وفهمها، ومن ثم الوصول إلى التنبؤ بتغيراتها وربما التحكم فيها. تعتبر هذه النماذج والنظريات أدوات أساسية في غايات البحث العلمي.

ونظراً لطبيعة الموضوع المراد دراسته، تم اختيار نموذج نظري معين كنظرية أساسية لمعالجة هذا الموضوع، المدخل السوسيو- تقني من بين الرواد البارزين في هذا المجال الذين قدموا مساهمات هامة في مجال فهم التفاعل والتأثير المتبادل بين العوامل الاجتماعية والتكنولوجية في المجتمعات الحديثة اريك تريست وفريدريك إمري.

رواد المقاربة السوسيو تقني يعتبرون أن المؤسسة تتشكل على أساسين رئيسيين: النسق التقني والنسق الاجتماعي. تُعد المؤسسة في الوقت نفسه نسقاً مفتوحاً على البيئة التي تعمل فيها، ولا يمكن تحقيق فعالية المؤسسة بتفضيل نسق على حساب الآخر، بهذا يواجه النسق الاجتماعي مشكلة في

أدائه ومساره، فسيؤدي ذلك إلى جعل النسق التقني عقيماً. وهذا يجعل من المؤسسة مكاناً للأعطال والمشكلات بأنواعها المتعددة، سواء كانت تقنية أو اجتماعية أو إدارية أو تنظيمية. لتحقيق الاستمرارية في المؤسسة، يجب توفير شروط داخلية وخارجية. الشروط الخارجية تتطلب من المؤسسة مواكبة التغييرات في بيئتها الخارجية. أما الشروط الداخلية، فتتمثل في استخدام الوسائل المتاحة بشكل مثالي وتنظيم سلوكيات وأفعال الموارد البشرية بشكل منطقي (بوخص عبد الكريم، 2017، صفحة 192).

وقد تجاوز المنظور السوسيوثقني النظرة النمطية لتقسيم العمل التي طرحها تايلور، والمنهج الذي قدمه مايو في مدرسة العلاقات الإنسانية لتشكيل جماعات العمل. يؤكد هذا المنظور على أن هناك العديد من الطرق التي يمكن لجماعات التنظيم العمل بها، والتعامل مع جماعات العمل على أنها تجمعات وتآلفيات سوسيوثقنية يزيد من فعاليتها وبالتالي فقد طور الباحثون فرضيات جديدة في مجال تنظيم جماعات العمل، حيث لا يعتمد الأمر فقط على التكنولوجيا والوسائل المتاحة، ولا يعتمد فقط على سلوكيات الموارد البشرية، بل يعتمد على تفاعل هذه العوامل معاً

المقاربة السوسيوثقنية تقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية، من أهمها:

- المورد البشري هو عنصر مكمل للآلة وليس تابعا لها، وهو مورد يجب استثماره بشكل جيد.
- تجميع المهام بدلاً من تفكيكها، وتوسيع الكفاءات والمهارات (إثراء الوظائف).
- الرقابة والتعديل الذاتي؛ حيث يُشجع على تحمل المسؤولية وتحسين الأداء بشكل مستمر.
- تجسيد النمط التشاركي في التسيير واتخاذ القرارات وحل المشكلات بشكل مشترك.
- أهداف الأفراد تتماشى مع أهداف التنظيم؛ أي أن تحقيق أهداف الفرد يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وقد أظهرت المقاربة السوسيوثقنية أنه أمام مجموعات العمل العديد من الطرق لتنظيم نفسها وتحقيق الإنتاج، وأنه لا يوجد طريقة واحدة مثالية كما دعا إليها رواد المدرسة الكلاسيكية. يجب أن تُلبَّى

احتياجات الفرد داخل التنظيم وأن تُراعى أثناء تصميم المهام والوظائف، وهذا ما يُسهم في تحسين جودة حياة العمل وزيادة الإنتاجية. (بوحفص، 2017، صفحة 193)

7- الدراسات السابقة:

من بين أهم المراحل التي يجب أن يمر بها الباحث اطلّاعه على الدراسات السابقة والبحوث التي سبقت بحثه، وذلك يسمح له بفهم موضوعه أكثر واختيار الإجراءات التي تلائم دراسته، ففي هذه الدراسة اعتمدنا على مجموعة من الدراسات السابقة والتي نعرضها في النقاط التالية:

الدراسة الاولى:

دراسة بعنوان "الادارة الالكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي" دراسة ميدانية تخص الاداريين بجامعة الجلفة، من اعداد بن جدو خضرة فطيمة الزهرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم الاجتماع التنظيم، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة الجزائر 2 ابو القاسم سعد الله، للسنة الجامعية 2019-2020.

حيث انطلقت هذه الدراسة من طرح الاشكالية التالية: مامدى تأثير الادارة الالكترونية على الأداء الوظيفي داخل الجامعة؟

وفي ظل هذه الاشكالية ادرجة الباحثة مجموعة من التساؤلات الممثلة في:

1. هل التقنيات الحديثة لها اثر ايجابي على الأداء الوظيفي؟
 2. ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على رضا العاملين
 3. ما مدى تطور عملية الاتصال بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
 4. ما مدى تطور وكفاءة الإدارة والجامعية بعد تطبيق تقنية الادارة الالكترونية؟
- ولبحث إجابة للتساؤلات والإشكالية المطروحة تناولت الباحثة الفرضية العامة التالية:

ساهمت الادارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي داخل الجامعة؟

كما ادرجت الباحثة مجموعة من الفرضيات الجزئية ندرجها كما يلي:

1. التقنيات الحديثة لها أثر على الأداء الوظيفي.
2. اثرت الادارة الالكترونية على رضا العاملين داخل الجامعة.
3. تطور عملية الاتصال بعد تطبيق الادارة الالكترونية.
4. تطور الادارة الجامعية بعد تطبيق تقنية الادارة الالكترونية.

كما استعانة الباحثة في هذه الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي

نتائج الدراسة:

- التقنيات الحديثة لها إثر على الاداء الوظيفي ولقد اثرت من عدة زوايا منها الاتصال الالكتروني، طريقة استخراج البيانات، حفظ البيانات، تغير قاعدة المعلوماتية المتعلقة بالأرشيف، كما ان تطبيق التقنية الحديثة أعطى سرعة ودقة في المعاملات مع الافراد إضافة الى التقليل من التعقيدات الادارية الجامعية
- أثرت الادارة الالكترونية على رضا العاملين داخل الجامعة من خلال تناسب مهاراتهم المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية
- عملت ادارة الجامعة على توفير النية التحتية الأساسية لتوفير شبكة الاتصال والحواسيب مما انعكس ايجابا على اداء العاملين
- تطورت الإدارة الجامعية مقارنة بالسابق من ناحية التجهيز وطبيعة المعاملات الا ان هناك مزيج من الاعمال التقليدية والاعمال الحديثة الا ان الجامعة الجزائرية تطمح لبعض الخدمات الالكترونية اكثر تميزا

الدراسة الثانية:

دراسة بعنوان: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر - (دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة)، من اعداد، "عبان عبد القادر اطروحة مقدمه لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع تخصص ادارة وعمل، قسم العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2015-2016م، تهدف هذه الدراسة إلى قياس درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر كأحد البدان التي تسعى لان تكون في مسار الدول المتقدمة إداريا و علميا، و معرفة ما مدى وعي المدراء و العاملين في الإدارات الجزائرية بأهمية التقدم التكنولوجي و بالأخص تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارتهم، و إبراز أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر ، وعن الأسباب التي تعيقها في البلديات الجزائرية، توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تنمية البلدية الجزائرية.

حيث انطلقت هذه الدراسة من طرح الاشكالية التالية: ماهي التحديات التي تواجهها الادارة الإلكترونية في الجزائر؟

وفي ظل هذه الاشكالية أدرج الباحث مجموعة من التساؤلات المتمثلة في:

1. هل هناك امكانيه لتطبيق الادارة الإلكترونية في الجزائر؟
2. ما درجة مساهمه الادارة الإلكترونية في عصرنة الادارة التقليدية في الجزائر؟
3. هل هناك علاقة ارتباطيه بين درجة تطبيق الادارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في عصرنة

الادارة التقليدية في الجزائر؟

ولبحث إجابة للتساؤلات والإشكالية المطروحة تناول الباحث الفرضية العامة التالية:

- هناك العديد من التحديات التي تواجهها الادارة الإلكترونية في الجزائر.

كما ادرجت الباحثة مجموعة من الفرضيات الجزئية ندرجها كما يلي:

- هناك امكانيه كبيره لتطبيق الادارة الإلكترونية في الجزائر .
- تساهم الادارة الإلكترونية بدرجة كبيره في عصرنة الادارة التقليدية في الجزائر .
- هناك علاقة بين درجة تطبيق الادارة الالكترونية ودرجة مساهمتها في عصرنة الادارة التقليدية في الجزائر .

حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

النتائج التي توصل اليها:

أن هناك العديد من التحديات التي تواجهها الادارة الإلكترونية في الجزائر حيث تساهم في عصرنة الادارة التقليدية ومنها:

- التحديات البشرية: عدم توفر اليد العاملة المؤهلة الكترونيا
- التحديات التنظيمية: نقص الاجراءات والاستراتيجيات الإدارية.
- التحديات الاجتماعية: انخفاض وعي المواطنين للتكنولوجيا الحديثة.
- التحديات التقنية: عدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل اليسير الذي يساعد على بناء بنية معلوماتية للإدارة الإلكترونية، هذا ما جعل الادارات الجزائرية لازالت تعاني من مخلفات العمل التقليدي.

الدراسة الثالثة:

دراسة بعنوان: الادارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية، واقع وآفاق، من اعداد بوزكري جلاي، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2015-2016، هدفت هذه الدراسة الى تقديم اطار نظري حول الادارة الالكترونية، وكذا الوقوف على التحديات التي تواجه تطبيقاتها في الحاضر والمستقبل، ودراسة علمية التحول من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية، وثم اسقاط الدراسة النظرية على واقع التطبيق في المؤسسات الجزائرية.

حيث انطلقت هذه الدراسة من طرح الاشكالية التالية: إلى اي مدى استجابت المؤسسات الجزائرية لتطبيقات الادارة الالكترونية، وما هي التطلعات التي تسعى لتحقيقها؟

وفي ظل هذه الاشكالية أدرج الباحث مجموعة من التساؤلات المتمثلة في:

- الى اي مدى بلغ تطور مفهوم الادارة الالكترونية؟
 - ماهي اسباب التحول من الادارة التقليدية الى الالكترونية؟
 - الى اي مدى بلغ عصرنة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات الجزائرية؟
 - كيف تعاملت المؤسسات الجزائرية في سعيها لتطوير ادارتها؟
 - ماهي الاستراتيجيات المسطرة لتطوير الادارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية؟
- ولبحث إجابة للتساؤلات والإشكالية المطروحة تناول الباحث مجموعة من الفرضيات التالية:
- يعتبر مفهوم الادارة الالكترونية من المفاهيم الحديثة الا انه لاقى رواجاً كبيراً
 - التحول من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية يمر بمراحل محددة تخضع لها اغلب المؤسسات والادارات الراغبة في التحول إليها

- لا يعتبر المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات الجزائرية عامل محفز لتطبيق الادارة الالكترونية
- تسعى المؤسسات الجزائرية لإحلال تطبيقات الادارة الالكترونية محل التطبيقات القديمة المعتمدة
- المؤسسات الجزائرية مازالت متأخرة في تطبيق الادارة الالكترونية.
- يوجد تباين ذو دلالة احصائية عند مستوى (0.05) في اتجاهات أجوبة موظفي المؤسسات الجزائرية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية، القدرة على التعامل مع الكمبيوتر، المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الادارة الالكترونية، نوع المؤسسة، القطاع الذي تنتمي اليه المؤسسات وحجم المؤسسة= (عدد العمال)، نحو:
- فوائد استخدام الادارة الالكترونية فيها.
- واقع استخدام ادوات الادارة الالكترونية وتطبيقاتها.
- أهم المعوقات التي تعرقل تطبيق الادارة الالكترونية فيها.
- أفاق تطبيق الادارة الالكترونية فيها.
- يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أجوبة موظفي المؤسسات الجزائرية بين واقع وبين أفاق استخدام وتطبيقات الإدارة الالكترونية.

أما من ناحية المنهج استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي

النتائج التي توصل اليها:

نتائج الجانب النظري: لقد تم الاجابة في هذا الجانب على فرضيتين تتعلقان بمفهوم الادارة الالكترونية

الأحدث والأكثر رواجاً والتحول إلى الادارة الالكترونية يمر بمراحل محددة تخضع لها كل المؤسسات

وكانت النتائج كالتالي:

- **الفرضية الأولى:** يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة الا انه لاقيا رواجاً كبيراً، هذه الفرضية تعتبر صحيحة وهذا ما دل عليه المضمون النظري الذي اشتمل عليه الفصل الأولي، فالإدارة الإلكترونية ظهرت خديتا بعدة مسميات: الادارة الالكترونية، الحكومة الالكترونية والحكومة الذكية، كما ان مصطلح الإدارة الإلكترونية يطرح بصورة مرادفة مع مصطلحات أخرى مثل الحكومة الالكترونية (e-commerce) الى غير ذلك من المفاهيم التي تربط ما بين الانشطة والاتصالات في العالم الرقمي، وهذا الغموض ناتج عن حداثة المصطلح وكثرة صور استخدامه، كما ان الإدارة الإلكترونية هي استناد للمدارس الادارية السابقة وخامة لهم.

- **الفرضية الثانية:** والتي تنص على ان " التحول من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية يمر بمراحل محددة تخضع لها أغلب المؤسسات والإدارات الراغبة في التحول اليها المؤسسة: ان ما تضمنه الفصل الثاني من شروحات وتفسيرات وافية مكننا من التأكد من صحة الفرضية المقدمة، حيث أجمعت جل المراجع على ان هناك أربع مراحل محده تحوي مجموعة من الاجراءات العملية تمكن المؤسسات على اختلاف انواعها من التحول الى الادارة الالكترونية

نتائج الجانب التطبيقي:

الفرضية الأولى: والتي تنص على أن: " لا يعتبر المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات الجزائرية، عامل محفز لتطبيق الإدارة الإلكترونية" تم التوصل إلى أنها صحيحة، حيث أكدت نتائج مؤشرات العامة تكنولوجيا المعلومات والاتصال المحلية الإحصائيات الوطنية والدولية الاتحاد الدولي للاتصالات بأن واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تمثل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، تعتبر ضعيفة لا تحفز تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، إضافة إلى ذلك ما جاء في تقارير الأمم المتحدة لجاهزية الحكومة الإلكترونية الذي يعزز النتائج السابقة، والذي يتعدى مؤشر البنية

التحتية وممارستها استخداماً، إلى مجموعة من المؤشرات: مؤشر البنية التحتية مؤشر راس المال البشري بالإضافة إلى مؤشر الخدمة الإلكترونية.

الفرضية الثانية: "تسعى المؤسسات الجزائرية لإحلال تطبيقات الإدارة الإلكترونية محل التطبيقات القديمة المعتمدة" هذه الفرضية تعتبر صحيحة وهذا ما دل عليه حجم الاستثمارات التي خصصتها الدولة الجزائرية لعصرنة قطاع المعلومات والاتصالات، إضافة إلى نتائج التحليل الوصفي والإحصائي في محوره الخاص آفاق تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات بأن المؤسسات الجزائرية تسعى لإحلال تطبيقات الإدارة الإلكترونية محل التطبيقات القديمة المعتمدة من خلال تطوير النظرة الاستراتيجية والقناعة الذاتية لقيادتها لتحسين مستوى تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية ودعم الميزانية المخصصة لاقتناء وتشغيل أنظمة الإعلام الآلي في مصالحتها الإدارية، ربط كل أقسامها ووحداتها بشبكة داخلية، وتفعيل وتحديثها باستمرار بوابتها على شبكة الانترنت، وتدريب وتنمية مواردها البشرية وتوظيف موارد بشرية مؤهلة (عاملين) قادرة على التنفيذ الإلكتروني لعملياتها ...

الفرضية الثالثة: والتي تنص على أن المؤسسات الجزائرية مازالت متأخرة في تطبيق مفاهيم الإدارة الإلكترونية هذه الفرضية تعتبر صحيحة، حيث أكدت نتائج التحليل الوصفي والإحصائي بأن المؤسسات الجزائرية مازالت متأخرة في تطبيق مفاهيم الإدارة الإلكترونية من خلال محور واقع استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الذي تم التأكيد فيه على ضعف استخدام وظائف الإدارة الإلكترونية إضافة إلى الإحصائيات المبينة ضمن المؤشرات السابق ذكرها، هذا رغم تأكيدهم ووعيهم بفوائد الإدارة الإلكترونية المبينة في المحور الخاص فوائد استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسات. ويعود ذلك إلى مجموعة من المعوقات التي تم ترتيبها من طرف المستجوبون ضمن المحور الخاص بأهم المعوقات التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، حيث جاءت

النتائج كما يلي: المعوقات التنظيمية والإدارية؛ المعوقات البشرية، المعوقات الفنية، المعوقات المالية، المعوقات الأمنية والتشريعية .

الفرضية الرابعة: وجد تباين ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أجوبة موظفي المؤسسات الجزائرية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس العمر (السن)، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية، القدرة على التعامل مع الكمبيوتر، المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية نوع المؤسسة نشاط المؤسسة القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة وحجم المؤسسة (عدد العمال)، نحو: فوائد استخدام الإدارة الإلكترونية فيها واقع استخدام أدوات الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها أهم المعوقات التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها آفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، هذه الفرضية مركبة من أربع فرضيات حسب محاور الاستبيان والتي تم اختبار صحتها من خلال دراسة التباين وفق المتغيرات (السمات) الشخصية، حيث يمكن عرض النتائج كما يلي: جاءت الفرضية الأولى لدراسة التباين كما يلي: فوائد استخدام الإدارة الإلكترونية فيها ($\alpha < 0$) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05 H): وقبول (1 - H) رفض (0) لاتجاهات أجوبة عينة الدراسة نحو فوائد استخدام الإدارة الإلكترونية تعزى السن، الوظيفة، الأقدمية، القدرة على التعامل مع الكمبيوتر وحجم المؤسسة (عدد العمال)، أي أن اتجاه أجوبة موظفي المؤسسات الجزائرية نحو فوائد استخدام الإدارة الإلكترونية تختلف باختلاف السن للموظف وكذلك حسب مدة خدمته بالمؤسسة، وكذلك حسب قدرته على التعامل مع الكمبيوتر، وكذلك حسب حجم المؤسسة التي ينتمي إليها. لاتجاهات ($\alpha < 0$) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05 - H): قبول (0) أجوبة عينة الدراسة نحو فوائد استخدام الإدارة الإلكترونية تعزى: الجنس، المستوى التعليمي، المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، نوع المؤسسة، نشاط المؤسسة والقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة. جاءت الفرضية الثانية لدراسة التباين كما يلي: واقع

استخدام أدوات الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية) (0.05) في H): وقبول $(H - 1)$ رفض (0) اتجاهات أجوبة موظفي المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر عينة الدراسة نحو واقع استخدام أدوات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: السن المستوى التعليمي، الوظيفة، المشاركة في الدورات التدريبية وحجم المؤسسة أي أن اتجاه أجوبة موظفي المؤسسات الجزائرية نحو واقع استخدام أدوات الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها تختلف باختلاف السن للموظف وكذلك المستوى التعليمي الوظيفة، المشاركة في الدورات التدريبية وكذلك حسب حجم المؤسسة التي ينتمي إليها. لاتجاهات $(\alpha \leq)$ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(H - 0,05)$: قبول (0) أجوبة عينة الدراسة نحو واقع استخدام أدوات الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها تعزى: الجنس، الأقدمية، القدرة على التعامل مع الكمبيوتر، نوع المؤسسة، نشاط المؤسسة والقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة. وجاءت الفرضية الثالثة لدراسة التباين كما يلي: أهم المعوقات التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في H): وقبول $(H - 1)$ رفض (0) اتجاهات أجوبة موظفي المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر عينة الدراسة نحو أهم المعوقات التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: المستوى التعليمي ونوع المؤسسة، أي أن اتجاه أجوبة موظفي المؤسسات الجزائرية نحو المعوقات التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها تختلف باختلاف المستوى التعليمي، وكذلك حسب نوع المؤسسة التي ينتمي إليها. لاتجاهات $(\alpha \leq)$ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0,005)$: قبول (0) أجوبة عينة الدراسة نحو أهم المعوقات التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية تعزى: الجنس، العمر (السن)، الوظيفة، الأقدمية، القدرة على التعامل مع الكمبيوتر، المشاركة في الدورات التدريبية

في مجال الإدارة الإلكترونية، نشاط المؤسسة، القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة وحجم المؤسسة (عدد العمال).

أما الفرضية الرابعة: لدراسة التباين جاءت كما يلي: آفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في H): وقبول (H -1) رفض 0 اتجاهات أجوبة موظفي المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر عينة الدراسة نحو آفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الوظيفة، المشاركة في الدورات التدريبية وحجم المؤسسة، أي أن اتجاه أجوبة موظفي المؤسسات الجزائرية نحو آفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية تختلف باختلاف الوظيفة، المشاركة في الدورات التدريبية وكذلك حسب حجم المؤسسة التي ينتمي إليها. لاتجاهات $\alpha \leq$) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05 -H): قبول (0 أجوبة عينة الدراسة نحو آفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية تعزى: الجنس، العمر (السن)، المستوى التعليمي، الأقدمية، القدرة على التعامل مع الكمبيوتر، نوع المؤسسة، نشاط المؤسسة والقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة.

الفرضية الخامسة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أجوبة موظفي المؤسسات الجزائرية بين واقع وبين آفاق استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية." تم اختبار صحتها من خلال دراسة تقييم الفرق بين واقع وآفاق تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، حيث يمكن عرض النتائج كما يلي - :إن تقييم الموظفين للعبارات التي خضعت لدراسة وتقييم الفرق بين واقع وآفاق تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية مقدار الفجوة بين الواقع والآفاق جاء في أغلبها سالبا ودالا H). إحصائنا - عدد العبارات الثلاث، العبارة (05) الخامسة" لدى المؤسسة بوابة - موقع - على شبكة الانترنت والعبارتين H). مفعلة ويتم تحديثها باستمرار (0,362) "فتقييمها جاء موجبا وغير دال احصائيا الرابعة والثانية عشر)

12 للواقع و 09 للآفاق)، "تمتلك المؤسسة الشبكة الخارجية الخاصة بها - الإكسترانت-، وتستخدم لتنفيذ عملياتها مع زبائنها ومورديها، وأصبح المصالحح. (0,351) و المنظومة التشريعية الوطنية الحالية تسمح للمؤسسة بتطبيق الإدارة الإلكترونية. (H 0,295). فتقييمهما جاء سالبا وغير دال إحصائيا (0 - وبصفة عامة نقول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية) 0.05 (في اتجاهات أيجابية موظفي المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر عينة الدراسة نحو الفرق بين واقع وبين آفاق استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية والتي تمكنا من الاستنتاج أن أغلب متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية سواء تعلق الأمر بالجانب الإداري أو البشري أو التقني أو وظائف الإدارة الإلكترونية نفسها، كانت محل تقدير سالب لدى الموظفين، وهذا يؤكد الحاجة الماسة إلى إعادة النظر في مختلف المتطلبات المؤثرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية.

الدراسة الرابعة:

دراسة بعنوان: ادارة الازمات في مستشفى محمد بوضياف في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية لعدد من الاطباء والممرضين، من اعداد، حورية بالأطرش ومسروق فاطمة، مقال منشور في مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، المجلد، 09، العدد02، 2020 حيث انطلقت هذه الدراسة من طرح الاشكالية التالية: مدى فاعلية ادارة الازمات في مستشفى محمد بوضياف ورقلة في مواجهة ازمة كورونا COVID19؟

وفي ظل هذه الاشكالية أدرج الباحث مجموعة من التساؤلات المتمثلة في:

- هل تتضمن ادارة الازمات في مستشفى محمد بوضياف جميع مراحلها؟
- هل تعتبر كل مراحل ادارة الازمات فعالة في مشفى محمد بوضياف؟

- هل ساهمت ادارة الازمات في مشفى محمد بوضياف في مواجهة جائحة كورونا؟
- ولبحث إجابة للتساؤلات والإشكالية المطروحة تناول الباحث الفرضيات التالية:
- لا يعتمد مستشفى محمد بوضياف ورقلة ادارة ازمات بكل مراحلها.
- عدم فعالية مراحل ادارة الازمات في مستشفى محمد بوضياف ورقلة.
- لم تساهم ادارة الازمات في مواجهة جائحة كورونا.
- المنهج المستخدم: المنهج المستخدم المنهج الوصفي للجانب النظري اما الدراسة الميدانية منهج دراسة حالة وقدم الاعتماد في التحليل على البرنامج الاحصائي spss

نتائج الدراسة:

- لا يتبنى مستشفى محمد بوضياف ورقلة إدارة أزمات بكل مراحلها
- مرحلة الاكتشاف والإنذار المبكر غير موجودة
- مرحلة الاستعداد والوقاية موجودة وغير فعالة
- مرحلة احتواء الأضرار موجودة وغير فعالة
- مرحلة استعادة النشاط موجودة وغير فعالة
- مرحلة التعلم موجودة وغير فعالة.
- كل مراحل إدارة الازمات في مشفى محمد بوضياف غير فعالة
- تطور ملحوظ ومستمر في تفشي فيروس كورونا في الجزائر.
- لم تساهم إدارة الازمات في مستشفى محمد بوضياف ورقلة في مواجهة جائحة كورونا.

الدراسة الخامسة:

دراسة بعنوان: الإدارة الإلكترونية مدخل استراتيجي لإدارة الأزمات بحث تطبيقي في الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية للمنطقة الجامعة المستنصرية، من اعداد، شهناز فاضل احمد النجار وعمر عبد الستار جبار العاني، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة الادارة والاقتصاد، كانون الاول، العدد 131، 2021

هدفه الدراسة الى الوقوف على طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين الادارة الإلكترونية وادارة الازمات وعلى مستوى الابعاد وعلى اهميته في حداته والذي يتناول الربط بين متغيريه ومن ثم فانه يعد محاولة الاهتمام بالإدارة الإلكترونية وإعادة تشخيص متكامل للجذوى المتحققة من دورها كمدخل استراتيجي لإدارة الازمات.

تمحورت اشكالية الدراسة حول عدة تساؤلات:

- هل هناك امكانيه لتطبيق الادارة الإلكترونية للشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية للمنطقة الشمالية
- هل تمتلك الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية رؤية واضحة لمواجهة الازمات
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنويه بين الادارة الإلكترونية وبين ادرة الازمات استراتيجيا
- هل تؤثر الادارة الإلكترونية تأثيرا ذات دلالة إحصائية في ادارة الازمات استراتيجيا
- ولبحث إجابة للتساؤلات والإشكالية المطروحة تناول الباحث الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الاولى:

توجد علاقة ارتباط معنويه ذات دلالة إحصائية بين الادارة الإلكترونية وادارة الازمات

الفرضيات الثانوية:

- توجد علاقة ارتباط معنويه ذات دلالة بين دعم الادارة العليا ودعم ادارة الازمات
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنويه بين المواد التقنية وادارة الازمات

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموارد المادية وإدارة الازمات
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعرفة والمعلومات وإدارة الازمات
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة الإلكترونية وإدارة الازمات

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للإدارة الإلكترونية في إدارة الازمات

الفرضيات الثانوية:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لدعم الادارة الإلكترونية العليا في إدارة الازمات
 - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للموارد التقنية في إدارة الازمات
 - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للموارد المالية في إدارة الازمات
 - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمعرفة والمعلومات في إدارة الازمات
 - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للثقافة الإلكترونية في إدارة الازمات
- قد اعتمد الباحث المنهج التطبيقي من خلال الملاحظة الشخصية كونه أحد منتسب الشركة المبحوثة فضلا عن اعتماد المنهج الوصفي التحليلي المبني على استطلاع لأفراد العينة

نتائج الدراسة:

- توجد علاقة ارتباط وتأثير على مستوى الأبعاد الرئيسية والفرعية بين الادارة الإلكترونية وإدارة الأزمت مما دل على أن إدارة الشركة المبحوثة تدعم بشكل كبير الادارة الإلكترونية لإدارة الأزمت، وان ما عزز ذلك هو الثقافة الإلكترونية السائدة التي يمتاز بها العاملين في هذه الشركة.
- هناك ضعف في الموارد المالية المخصصة سواء في مجال توفير الأجهزة والمعدات الإلكترونية أو ف إشراك العاملين بدورات تدريبية فضلا عن ضعف الاتصالات والتي تعد جميعها من العوامل

المعوقة لتطبيق الإدارة الإلكترونية والذي ينعكس سلبا على تدفق المعلومات وإجراءات العمل لاتخاذ القرارات بخصوص إدارة الأزمات التي يمكن أن تواجهها ورصد الأموال لشراء الموارد التقنية خاضع

لعوامل متعددة كلما زادت الشركة نفقاتها الأخرى

- تعمل إدارة الشركة بشكل حثيث على التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية التي تعيق عملية التطور والتجدد، وذلك عبر عدة وسائل منها استعمال الشركة للبريد الإلكتروني في تسريع إجراءات العمل لما له من دور في تجاوز عامل الوقت في اتخاذ القرارات.

- تمتلك الشركة قاعدة بيانات على مستوى جميع الأقسام والتشكيلات التنظيمية المختلفة

- تتسم الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية للمنطقة الشمالية بمرونة وكفاءة تساعد على سرعة

الاتصالات بين الأقسام المختلفة عند التعرض للأزمة، حيث إن الأقسام في مقر الشركة العام قابله

أقسام مشابهة في الفروع التابعة للشركة ترتبط بها لضمان المرونة، ولكنه لا تضمن وجود أي تشكيل

مخصص لإدارة الأزمات وإنما قد تم تشكيل فرق أزمات عند حدوثها فقط.

- تركز الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية للمنطقة الشمالية على حشد الموارد لمنفعة أي فرع عند

الحاجة لها، وعزى ذلك إلى التجارب السابقة والتي أثبتت فاعلية تركيز الجهود والموارد لتعويض

الخسائر أو إسناد أي فرع تحتاج لذلك الإسناد.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

اختلفت مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة من دراسة الى اخرى لكن يمكن اجمالاً ان نلخصها

كما يلي:

- تم الاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة وبالأخص الدراسة الثانية والرابعة والخامسة.

- كما تم الاستفادة منها في الجوانب المنهجية وبالأخص في اختيار المنهج وبناء أداة جمع البيانات.

- كذلك تم الاستفادة من نتائج الدراسات في عملية التحليل والتفسير ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة.

علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

في عرضنا لعلاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة سنحاول التركيز على نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة.

نقاط الاتفاق

تتشترك هذه الدراسة مع الدراسة الاولى والثانية والثالثة في دراسة الادارة الالكترونية، كما يشتركون في المجال المكاني وهو المؤسسة الجزائرية.

تتشترك هذه الدراسة مع الدراسة الرابعة في دراسة ادارة الازمات، كما تشترك معها في المجال المكاني وهو المؤسسة الجزائرية

تتشترك هذه الدراسة مع الدراسة الخامسة في دراسة الادارة الالكترونية وادارة الازمات، كما يشتركان في دراسة مستوى فاعلية الادارة الالكترونية لإدارة الازمات

كما تشترك هذه الدراسة مع كل الدراسات الاولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي واداة البحث وهي الاستمارة

نقاط الاختلاف:

سنركز في طرح نقاط الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة على اساسين مهمين في كل الدراسات الميدانية وهما الهدف والمجالات نجملها كما يلي:

من حيث الهدف:

نهدف في دراستنا الى محاولة التعرف على مستوى فاعلية الادارة الالكترونية في ظل ادارة الازمات بينما اختلفت اهداف الدراسات السابقة المعروضة عن دراستنا كما يلي:

- **الدراسة الاولى:** تهدف الى معرفة مدة مساهمة الادارة الالكترونية على الاداء الوظيفي داخل الجامعة ودراسة التقنيات الحديثة لها بالإضافة الى العملية الاتصالية وتطور الادارة الجامعية بعد تطبيق الادارة الالكترونية.

- **الدراسة الثانية:** هدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر كأحد البدان التي تسعى لان تكون في مسار الدول المتقدمة إداريا وعلميا، ومعرفة ما مدى وعي المدراء والعاملين في الإدارات

الجزائرية بأهمية التقدم التكنولوجي وبالأخص تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارتهم، وإبراز أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، وعن الأسباب التي تعيقها في البلديات الجزائرية، توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تنمية البلدية الجزائرية

- **الدراسة الثالثة:** هدفت هذه الدراسة الى تقديم إطار نظري حول الادارة الالكترونية، وكذا الوقوف على التحديات التي تواجه تطبيقاتها في الحاضر والمستقبل، ودراسة علمية التحول من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية، وثم اسقاط الدراسة النظرية على واقع التطبيق في المؤسسات الجزائرية.

- **الدراسة الرابعة:** هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى فاعلية ادارة الازمات في مستشفى محمد بوضياف ورقلة في مواجهة ازمة كورونا وعن مدى مساهمتها في مجابهة COVID19

- **الدراسة الخامسة:** هدفه الدراسة الى الوقوف على طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين الادارة الإلكترونية وإدارة الازمات وعلى مستوى الابعاد وعلى اهميته.

من حيث المجال المكاني:

يمثل المجال المكاني لهذه الدراسة مقر ولاية بسكرة، اختلفت مجالات الدراسات السابقة عن هذه الدراسة

نذكرها كما يلي:

- اجريت كل من الدراسة الاولى والثانية والثالثة والرابعة في مؤسسة جزائرية.

اما الدراسة الخامسة فكانت في بغداد، العراق

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية

تمهيد الفصل:

أصبحت الإدارة الإلكترونية نظاما وعملا إداريا يلبي المتطلبات الحتمية لتطوير مجتمع المعلومات، مما يخلق نمطا يركز على الأبعاد الفنية ويتميز بعمليات الإنجاز السريع، وكذا زيادة الإتقان وتحسين الكفاءة، وخفض التكاليف وما إلى ذلك، وتحقيق الشفافية الإدارية، كما أنها من إنجازات التكنولوجيا الحديثة وقد أدى تطور مجال الاتصالات وابتكار تقنيات الاتصال المتقدمة بالدول والحكومات إلى التفكير بجدية في كيفية استخدام الكمبيوتر والتكنولوجيا للاستفادة من إنجازات الثورة التكنولوجية كما ساهمت شبكة الإنترنت في تقديم العمل والخدمات للأفراد إلكترونيا.

تعتبر الإدارة الإلكترونية ثورة في مجال الإدارة الحديثة لأنها توفر نتائج إيجابية وتعمل على تسهيل الإجراءات الإدارية، وتوفير المعلومات في أي وقت، وتحسين أداء العمل، وتحسين الكفاءة التنظيمية والإنتاجية من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية باعتبارها نظام يدعم عملية الإدارة، كما أحدث التحول إلى الإدارة الإلكترونية العديد من التغييرات لأنه يوفر العديد من فرص النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمة وإتمام المعاملات، إضافة إلى ذلك أصبح هذا التحول توجهها عالميا ويشجع على استخدام أنظمة الخدمة الإلكترونية.

1-نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية:

أولاً: نشأة الإدارة الإلكترونية:

إن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الانترنت في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية، وبدأ اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة (سعد غالب، 2005، صفحة 3).

وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية تعتبر ركيزة الأساسية للعصرنة، وهذا ما يدفع مختلف الإدارات تبني نظام الجديد معتمد على التكنولوجيا والانترنت من أجل تسهيل عملية تقديم الخدمات للأفراد وكذلك بين المؤسسات.

كما تعتبر نشأة الإدارة الإلكترونية مفهوم حديث وكان بروزه نتاج ما أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات الأفراد والمؤسسات، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات جديدة ألا وهي التكنولوجيا كنتيجة للتحويل الجاري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها (سعد غالب، 2005، صفحة 238).

ويوضح نجم عبود نجم في كتابه " الإدارة والمعرفة الإلكترونية " من خلال دراسته للفكر الإداري والمدارس الإدارية، أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة بدءاً لإحلال الآلة محل العامل في التخطيط والرقابة بمساعدة الحاسوب (عبود نجم، 2009، الصفحات 128-130).

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية قائمة على الحاسوب والذي حل محل الفرد.

وفي عام 1973 استخدم مصطلح مكتب اللاورقي في الولايات المتحدة الأمريكية، في إشارة إلى

فكرة مفادها أن التحول إلى العمل الرقمي Digital، أما في عام 1974 أخذت مؤسسة زيروكس (xerox corporation) تروج لهذا المفهوم باعتباره يمثل مكتب المستقبل، وفي عام 1996 بدأت الشركة الأمريكية مايكروسوفت باستخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسساتها شبكة محلية Reseux Local، وذا ما أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بشكل كبير جداً، وفي نهاية التسعينيات استخدم مصطلح "الإدارة الإلكترونية" مع انتشار شبكة الإنترنت العالمي، كما أنه ساعد على

ظهور الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصرنة المعرفة من خلال شبكات التواصل الاجتماعي: Yahoo, Email التي سهلت عمل الإدارة في تعاملاتها وتقديمها للخدمات (عباس العلق، 2005، الصفحات 10-9).

من خلال هذا يتضح أن الإدارة الإلكترونية مرتبطة باستخدام الحواسيب واعتماد على الشبكة الانترنت.

الإدارة الإلكترونية هي أحد مصطلحات الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، وكما أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الأفراد في مجال عملهم وتواصلهم في شتى بقاع العالم (العمرى س.، 2003، صفحة 14).

ظهر مصطلح الإدارة الإلكترونية مع الثورة الرقمية والمتسارع لاستخدام الشبكات الانترنت والحواسيب.

ثانياً: التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية:

ويرى علاء عبد الرزاق محمد السالمي وحسين علاء عبد الرزاق السالمي أن بداية الإدارة الإلكترونية كانت منذ سنة 1960 مع ابتكار شركة (IBM) مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية كما أنه يعدل فتتظر الإدارة في المكاتب عاملاً من عوامل إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات (محمد السالمي، 2005، الصفحات 234-235).

إن الإدارة الإلكترونية في بدايتها تعتمد على الطباعة التي حلت محل الكتابة التقليدية التي تأخذ جهد ووقت طويل.

وانعكس التطور السريع لتقنية الحاسب على نظريات وتطبيقات الإدارة، فقد أصبحت الآلات تساعد في الكثير من القرارات المبرمجة مكان الإنسان، مما جعل المفكرين والعلماء مثل (هربرتسايمون) يتساءل عما إذا كانت منظمات المستقبل سوف تدار بالآلات، ولقد تنبأ (سايمون ودراكروديفنز) وكثير من كتاب الإدارة بأن نسبة الآلات سوف تغطي على نسبة العاملين في عصر المعلوماتية الذي نلمس آثاره الواضحة في العقد الأول من القرن الواحد والعشرين (عقلان محمود، 1997، الصفحات 221-225).

من خلال العلماء المختصين في علم الإدارة تبين أن تبني نظام الإدارة الإلكترونية فيه سلبيات وإيجابيات على المجتمع الدولي منه استخدام المطلق على الآلات التي تحل محل الفرد، وفي المقابل تصريح العمال أي استغناء نسبي على يد العاملة.

وفي عام 1992 عقد مؤتمر الأكواخ المعنية في المملكة المتحدة متابعة هذه المشاريع، وقد تبني مجلس لندن مشروع بولتيل الاتصالات المعدنية التقنية لذا أكد جمع ونشر وتنمية المعلومات بوسائل الكترونية (بوحوش، صفحة 184).

نظرا لدراسات التي تم التوصل إليها من قبل الباحثين التي تؤكد على ضرورة تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية من أجل تحقيق التنمية الاتصالية.

كما أورد بشير عباس العلق أن مفهوم الإدارة الإلكترونية يعتبر مفهوما مبتكرا أحدثته المراحل المتقدمة من خلال ثورة تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة، كما أصبحت الشركات والمؤسسات على اختلافها تتسارع للانتقال إلى علم الإدارة الإلكترونية (عباس العلق، 2005، الصفحات 9-10).

ظهرت الإدارة الإلكترونية مع احتياجات ومتطلبات التغيرات الحاصلة على مستوى الاقتصادي والتكنولوجية، مما نجد أن هناك اختلاف تطبيق الإدارة الإلكترونية يختلف حسب امكانيات كل الإدارة أو المؤسسة أو الشركة.

برزت الإدارة الكترونية مع ظهور الإنترنت في منتصف التسعينات من القرن العشرين، ومع ظهور تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتصنيع المتكامل بالحاسوب والرقابة الرقمية بالحاسب (سعد غالب، 2005، صفحة 4)، كما يشير ياسين سعد غالب أنها جاءت نتيجة التطور وبروز التكنولوجيا الرقمية، كما أن معظم المنظمات والمؤسسات العامة وجدت أن استخدامها للحاسوب تمثل في الإنجاز السريع للأعمال ولاختصار الجهد والوقت والموارد، وظهرت مع انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينيات (سعد غالب، 2005، صفحة 49).

في الأخير يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية ارتبطت بانتشار الانترنت ووسائل الإلكترونية التي سهلت عملية تقديم الخدمات بأقل تكلفة وفي وقت قصير.

2- خصائص والوظائف الأساسية للإدارة الإلكترونية:

أولاً: خصائص الإدارة الإلكترونية:

تتسم الإدارة الإلكترونية بجملة من الخصائص يمكن إجمالها فيما يلي:

- أ- **زيادة الإتقان:** إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري والتغيير التنظيمي تمثل منعرجاً حاسماً في شكل المهام، والأنشطة الإدارية التقليدية وتتطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات، والدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات.
- ب- **تخفيض التكاليف:** إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول، فإن انتهاء نموذج المنظمات الإلكترونية سوف يوفر ميزانيات مالية ضخمة.
- ت- **تبسيط الإجراءات:** أمام الحاجة للتحديث، والعصرنة عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحتها، وحرصت على الاستخدام الأمثل لما لها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجات الأفراد بشكل مبسط وسريع خاصة في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة. (Bataineh, 2017, p. 86).

تسهل الإدارة الإلكترونية تقديم المعلومات في وقت وجيز وذلك باعتماد على الأجهزة الإلكترونية وعلى البرمجيات.

- ث- **التفاعل الآني على مدار الساعة، هنا وفي كل مكان:** مما يوفر إمكانية التعامل والعمل في الوقت الحقيقي مع العاملين والموجودين في أي مكان في العالم ببسر وسهولة وبتكلفة اتصال محدودة (عبود نجم، 2009، صفحة 159).

إن النظام الإدارة الإلكترونية يسهل عملية التواصل بين الإدارة والأفراد أو بين الإدارات من أجل إرسال المعلومات أو تقديم الخدمات بدون تنقل إلى المقر الرئيسي للمؤسسة أو الشركة.

- ج- **السرعة الفائقة الموارد، العمل عن بعد وبلا حدود:** سرعة التوصيل الكهربائي التي تقرب من سرعة الضوء حيث يستغرق إرسال رسالة من قارة لأخرى عبر البريد الإلكتروني حوالي 15 ثا، فالسمة الأساسية للأعمال أو للعمل الإلكتروني هي إمكانية العمل بلا حدود وهذه السمة تؤدي

بنا بدون شك إلى تطوير نظرة الإدارة إلى نفسها وإلى قدراتها الجوهرية باتجاه المزيد من التنظيم الهائل والمرن (عبود نجم، 2009، صفحة 160).

بمعنى أن اعتماد على الادارة الالكترونية يسهل عملية التواصل بين المؤسسات خارج حدود وبدون التقيد بالوقت.

ح- السرية والخصوصية: من خصائص الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور (الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 2009، صفحة 21).

بمعنى أن كل الإدارات والمؤسسات تمتلك برمجيات الخاصة بها تخزن فيه كافة المعلومات المهمة.

خ- الرقابة المباشرة والصادقة: ومن خصائص الإدارة الإلكترونية أيضا أنه أصبح بإمكانها أنتتبع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكميرات الرقمية وهكذا يصبح لدى الإدارة الأداة المضمونة الصادقة، التي تقيم بها أنشطتها وتتابع بها مواقعها باطمئنان بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية (الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 2009، صفحة 21).

د- تحقيق الشفافية: فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الالكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الالكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات، إذ تعتبر بأنها الجسر الذي يربط بين الأفراد والمؤسسات والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة (محمد سمير، 2009، صفحة 73).

من خلال هذه الخصائص التي تتميز بها الإدارة الإلكترونية يتضح لنا أن الإدارة الإلكترونية تسهل عملية تقديم الخدمات للأفراد من جهة، ومن جهة أخرى نجد أن الإدارة الإلكترونية عالجت عديد من المشكلات التي نجمت عن الإدارة التقليدية

ومن أبرز خصائصها ما يلي:

- القضاء على المعوقات الإدارية والبيروقراطية وهذا بفعل التخلص من طرق العمل التقليدية التي تحتاج لكثير من الوقت، بين إنجاز حفظ إرسال العودة، وإمكان تكرار ذلك مرات عدة عبر الانترنت.
- إمكانية مراجعة العمل على طول الوقت من ساعات اليوم والليل فهي تعمل فقط من خلال بعض الأجهزة الحاسوبية ومتعلقاتها (الحسن، 2011، الصفحات 75-77).
- عدم قيامها على هيكل تنظيمي أو تسلسل وظيفي كما هو الحال في الإدارة التقليدية، كونها تعتمد على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها وليس على جهود الأفراد وممارستهم.
- الإدارة الإلكترونية تهتم بإدارة الملفات وليس الاحتفاظ بها وتكريسها فوق بعضها على الأرفف أرشيف الإدارة، وهذا لا يعني عدم احتفاظها بالمعلومات، بل تضمن لها وسائل حفظ أمنية، في ظل احتفاظها لها على شبكتها الإلكترونية، مما يسهل تعديلها واسترجاعها بشكل سريع ومتاح دائما.
- لا تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى السفر والانتقال، فبإمكان مختلف الجهات الالتقاء إلكترونياً وعقد لقاءاتها ومحاضراتها ومؤتمراتها عبر قاعات الفيديو الإلكترونية.
- فتطبيق الإدارة الإلكترونية يضيف مرونة على التنظيم الإداري، ويوفر الخدمات بشكل مباشر، ويسمح بالتخلص من التبعية اللصيقة بالمؤسسة العامة والخاصة وحتى طبيعة الخدمات، وبفضل المهام المنوطة لها تسمح الإدارة الإلكترونية برقمنة جميع الوثائق، وتحقق نوعية رفيعة في معالجة البيانات، وخفض عدد العناصر الهامة الضرورية لخدمات غير محدودة (Sauret, 2004, p. 288)، بفعل التقنية والاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متجاوزة في ذلك حدود المكان والزمان (الحسن، 2011، صفحة 78).
- ويمكن القول أن ما يميز الإدارة الإلكترونية على أنها آلية حديثة قادرة على التعامل ومواكبة كل تغيرات حاصلة مع البيئة الداخلية العالمية وتهدف إلى تحقيق التنمية الإدارية.
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.

- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين.
- التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا، والمتابعة والإدارة لكافة الموارد.
- صفة التواصل الدائم في إدارة بلا زمان إذ تستمر 24 ساعة متواصلة، الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في طابور الانتظار، ويرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطن.
- مرونة تنظيمية بعكسها طابع المؤسسات الشبكية، والموسميات الذكية، باعتبارها تعتمد على صناعة المعرفة (غريسي و شريف، 2013، صفحة 84).
- توفير إمكانية كبيرة لاتصالات الشبكة وتبادل المعلومات الإلكترونية هنا وفي كل مكان، مما يجعل المؤسسة في كل مستوياتها التنظيمية لا تتجاوز فقط نقص وضعف الاتصالات وبتطؤها التي تعاني منها جميع المؤسسات التقليدية، وإنما أيضا تحقق الزيادة في الاتصالات داخل المؤسسة وخارجها وفي كل مكان وبوفرة وبالوقت الحقيقي.
- توفر المعلومات الكافية للمؤسسات بدلا من شحها وقلتها في المؤسسات التقليدية، وهذا ما أدى الى الاعتماد على مستودع بيانات لتخزين البيانات داخل المنظمة.
- سرعة الانتقال في المعلومات بحيث أنها أصبحت تشتغل بالضغط على زر وعن طريق التيار الكهربائي وأيضا الأقمار الصناعية، وهذه السرعة أصبحت تميز الإدارة الإلكترونية في العمل التنظيمي كله المرتبط بالأعمال والصفقات.
- التركيز على الإجراءات التنفيذية والانجازات (رضوان م.، 2013، الصفحات 20-21).
- تعطي المنافسة العالمية بهذا يؤدي إلى جو من المنافسة بين مختلف الثقافات والدول في مجال التكنولوجيا ونظم المعلومات (سالم أ.، 2021، الصفحات 29-30).

- إدارة الكترونية دون أوامر وروتين تقليدي، والتي تعتمد الشبكات الحاسوبية وشبكات الاتصالات اللاسلكية والتقنيات الذكية في إدارة وصنع القرار (العاني و جواد، 2014، صفحة 187).

وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية تتميز بالعصرنة وسرعة الانجاز الأعمال وتقديم الخدمات معتمدة على ذلك على وسائل الالكترونية الحديثة وشبكات الأنترنت وبرمجيات التي تسهل عملية الأداء الإداري.

ثانيا: الوظائف الأساسية للإدارة الإلكترونية:

1-التخطيط الإلكتروني: يعرف التخطيط بأنه الوظيفة الإدارية التي تحدد أهداف المنشأة العامة والأهداف التفصيلية للإدارة، ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها (العايشي، 2013، صفحة 36)، كما أنه عملية ذهنية يقوم بها المديرون بالاعتماد على تفكيرهم الخلاق من خلالها يتم بلورة الحقائق والمعلومات المتاحة عن موقف معين (محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، 2009، صفحة 81).

وهذا يعني أن التخطيط الإلكتروني يعتمد على أفكار جديدة لتحسين أداء موارد البشرية بأقل تكلفة وفي وقت وجيز وبالتالي يسعى إلى تحقيق الأهداف المؤسسة.

ويرى نجم عبود نجم أنه عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة المدى، القابلة للتجديد والتطوير المستمر، وإن المعلومات الرقمية الدائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء في المؤسسة بما فيها التخطيط (عبود نجم، 2004، صفحة 237) أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية حيث تتم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها كما يعتمد على تبسيط نظم وإجراءات العمل (محمد غنيم، 2004، الصفحات 57-59).

إن التخطيط الإلكتروني يعتمد على الابتكار وإعادة التفكير في تسيير الجيد للمؤسسة بما يضمن تحقيق الأهداف المؤسسة بما يتوافق مع امكانياتها وقدراتها.

ويضيف أحمد غنيم أن التخطيط الإلكتروني للمنظمات المعاصرة يعتمد على إجراء تغييرات في مستويات وأشكال الهياكل التنظيمية، ويتم ذلك من خلال تجميع الوظائف، أو إعادة توزيع الاختصاصات، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم، واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة (محمد غنيم، 2004، صفحة 57).

من خلال هذا التعريف يتضح أن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية لتحقيق الأهداف المؤسسة وله قابلية لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

2-التنظيم الإلكتروني: ويعرف التنظيم التقليدي بأنه العملية التي يتم من خلالها ترجمة الخطط إلى نظم تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بينما التنظيم الإلكتروني هو الإطار الفضال لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق الآلي وفي كل مكان من أجل الهدف المشترك لأطراف التنظيم ويمكن أن تحدد التغييرات العميقة التي تترافق مع إعادة التنظيم في ظل الإنترنت ومع التنظيم الإلكتروني (عبود نجم، 2004، الصفحات 249-250).

وبذلك فإن التنظيم الإلكتروني يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة، بما يضمن لها البقاء والاستمرارية.

3-التوجيه الإلكتروني: التوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية والساعية إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، كما يعتمد أيضا وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين (محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، ط 1، 2004، صفحة 73)، ولا يعني التوجيه تنفيذ الأعمال، بل هو توجيه أفراد التنظيم نحو تنفيذ أعمالهم بدقة للوصول إلى الأهداف المنشودة، من خلال الاتصال بهم وإرشادهم إلى الطريق الصحيح، وترغيبهم بوسائل مختلفة لتحقيق ما تصبوا إليه القيادة وتتطلع إليه، من خلال منطلق القيادة المتعددة المتطلعة على كل جديد، المنطلقة دائما إلى آفاق تتجاوز فيها واقعها مع القيادات القابلة للتطور تماشيا مع مسيرة التقنية (بربر كامل، 1996، صفحة 123).

وبالتالي فإن التوجيه الإلكتروني يساعد المؤسسة في تفعيل وتنفيذ خططها بما يتماشى مع مصالحها، وهذا ما يتطلب وجود كفاءات والكوادر قادرة على التعامل مع البرمجيات والتكنولوجية.

4-التنفيذ الإلكتروني: تشير عملية التنفيذ الإلكتروني إلى ما سيتم تأديته من أعمال ومهام تم التخطيط لها مسبقا بالإضافة إلى تنظيم تنفيذها وفقا لأسس عملية التنفيذ تؤكد الدقة والوضوح في تطبيق ما تم التخطيط له وتجدر الإشارة إلى أن عملية التنفيذ يتم متابعتها بشكل مباشر وفوري وهذا ما يميز التنفيذ الإلكتروني عن الجوانب التقليدية في التنفيذ ضمن الإدارة الاعتيادية فأى خلل في عملية التنفيذ يتم معرفته بصورة مباشرة وليس بعد انتهاء عملية التنفيذ (النمري و أبو عاشور ، 2013، صفحة 200).

تعتبر مرحلة التنفيذ الإلكتروني مرحلة أساسية لتحقيق الأهداف المؤسسة من خلال تطبيق ما تم تخطيط له ميدانيا للوصول إلى نتائج، ويتميز التنفيذ الإلكتروني بسرعة الانجاز والتدخل سريع في حالة وجود أي خلل أو خطأ الذي يمكن من خلال عرقلة عملية التنفيذ.

5- الرقابة الإلكترونية: تعرف الرقابة الإلكترونية بأنها متابعة تنفيذ الخطط باستمرار ومحاولة اكتشاف الانحرافات عن الخطط والأهداف المحددة، مع تحديد أسباب الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة (عبود نجم، 2009، صفحة 40)، أما الرقابة في ظل الإدارة الإلكترونية فهي عملية مستمرة للكشف عن الانحرافات من خلال تدفق المعلومات والربط الشبكي بين المسيرين، والعاملين والموردين والمستهلكين، فهي رقابة فورية تعتمد على الشبكة الداخلية للمؤسسة لتقلص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه ومتابعة مختلف العمليات والأنشطة واتخاذ القرارات وتصحيح الأخطاء (N.Rawash, 2014, p. 220).

يمكن القول من خلال هذا التعريف أن الرقابة الإلكترونية تكون مصاحبة لكل الخطوات السابقة، منذ مرحلة التخطيط إلى مرحلة التنفيذ، فإي ثغرات يمكن اكتشافها ومعالجتها، وذلك حرصا على تحقيق أهداف المؤسسة.

كما أن الرقابة الإلكترونية عملية مستمرة ومتجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول، من خلال تدفق المعلومات، مما يزيد من قدرة الرقابة الإلكترونية على توفير إمكانية متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات المتنوعة وتصحيح الأخطاء في كافة أنواع المؤسسات، الأمر الذي يؤدي إلى تداخل حدود المسؤولية الإدارية للمديرين والتنفيذيين، فالجميع يعمل في الوقت نفسه، ويؤدون المهمة نفسها ويتحملون المسؤولية نفسها، وهذا ينمي الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يدل على أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة (Dessler.G, 2009, p. 345).

وبالتالي فإن الرقابة الإلكترونية تجعل من موظفين داخل المؤسسة يتحملون مسؤولية أداءهم.

يشير نجم عبود نجم إلى أن الرقابة الإلكترونية أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة بدلا من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمساءلة الرسمية، وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على

الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة، وهذا ما يحول الرقابة كرسيد إلى الرقابة كعملية وتدفق مستمر (Dessler.G, 2009, p. 247)

من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن الرقابة الإلكترونية أكثر فعالية من الرقابة التقليدية، وذلك كونها قادرة على اكتشاف أي أخطاء والتجاوزات في تخطيط أو في اتخاذ القرارات وحتى في عملية التنفيذ، لذلك تعتبر الرقابة الإلكترونية أكثر مصداقية.

وهناك وظائف للإدارة الإلكترونية أخرى تتمثل فيما يلي:

- ترجمة الأعمال والأهداف الاستراتيجية عبر متطلبات البنية التحتية وقيادة الاكتشافات والتطويرات في البنية التحتية لصالح هيكل الشبكات والنظم وبمواصفات مقبولة.
- إيجاد تصاميم خاصة بالشبكة لتدعيم الابتكار في مجال الأعمال والمتطلبات المتغيرة من خلال تطبيق أتمتة البيئة التنظيمية وبما يخدم الشبكات الإلكترونية، كما تقوم بتنفيذ المبادرات التي تدعم مراكز البيانات ذات التأثيرات الإيجابية اتجاه المجتمع وتطوير إدارة مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- تقديم الدعم اللازم لشراء الموارد الضرورية والبرمجيات والمعدات المادية لتطوير تقديم الخدمات وتقديم مجموعة متكاملة من خدمات الشبكة، بما في ذلك التجميع، التركيب، وخدمات إدارة الشبكة في أي مكان وزمان يناسب الجمهور.
- الإعداد لوضع الخطط الخاصة بنظم الأمان ونظم دعم الربط الداخلي والتوافق مع الشبكات الخارجية وعلى حسب المتطلبات وتطبيق الحلول المتطورة بشأن المؤتمرات الفيديوية (العاني و جواد، 2014، الصفحات 191-193).

من خلال ما تم تقديمه يتضح أن الإدارة الإلكترونية تقدم عدة وظائف متنوعة ومتعددة من أجل تسهيل عملية الإنجاز وتنفيذ مختلف الأعمال بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.

3- أنماط وأساليب الإدارة الإلكترونية:

أولاً: أنماط الإدارة الإلكترونية:

للإدارة الإلكترونية أنماط متعددة ومختلفة نذكر أهمها فيما يلي:

إن التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والإنترنت وانتشار التجارة الإلكترونية أدى بالعديد من المؤشرات البناءة التي تحث على الاستمرار في تبني التقنيات والتطورات أن هذا التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات أدى إلى ظهور ما يسمى بالحكومة الإلكترونية التي تهدف إلى تمكين المواطنين والمؤسسات الحكومية بطريقة سهلة مثل خدمات التعليم والدفاع المدني وتجديد رخص السياقة وكافة المعاملات التي يحتاجها الشعب والمواطن من الدوائر والمؤسسات الحكومية (الطاهر، 2010، صفحة 120).

ويمكن تحديد أنماط الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:

أ- **الحكومة الإلكترونية:** ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، ويمكن أن يتمثل ذلك في إنجاز الخدمات الحكومية بين الجهات المختلفة، مثل: العلاقة بين حكومة وحكومة، والعلاقة بين الحكومة والأفراد، والعلاقة بين الحكومة والشركات، والعلاقة بين الحكومة والموظف (سمير أحمد، 2009، صفحة 69).

ومن هذا يمكن القول أن الحوكمة الإلكترونية هي استخدام تقنيات تكنولوجيا الحديثة لتقديم الخدمات الحكومية وتعزيز الاتصال والتواصل وبين الإدارات والأفراد.

كما تعرف الحكومة الإلكترونية على أنها: "إنجاز المعاملات الحكومية الرسمية بين الجهات الحكومية، أو بين هذه الجهات والمستفيدين منه بطريقة معلوماتية تعتمد على استخدام التقنية الحديثة في الوصول إلى معلومات محددة، يتطلبها الإجراء الرسمي المطلوب اتخاذه وفقاً لإجراءات أمنية تحمي المستفيد والجهة صاحبة الخدمة" (الزغبى و المناعسة، 2013، صفحة 28).

وبالتالي فإن الحكومة الإلكترونية تعتمد على معاملات وتقديم معلومات موثوقة لجهات أو المؤسسات باستخدام تقنيات حديثة.

ب- **الأعمال الإلكترونية:** لقد كانت مؤسسة (IBM) من بين الأوائل الذين استخدموا مصطلح الأعمال الإلكترونية سنة 1997 بغرض تعزيز خدماتها (Chaffey, 2011, p. 12)، وقد عرفت بأنها مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلالها أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مبسطة ومرنة وباستخدام تكنولوجيا الأنترنت (غالبا، 2010، صفحة 24).

من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن استخدام هذا المصطلح حديث نشأة ظهر مع تطور التكنولوجيا واعتماد على شبكة الانترنت في تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف وتبادل المعلومات.

ج-النشر الإلكتروني: هو استخدام أجهزة وأنظمة تعمل بالحاسوب في الابتكار والإبداع والصف وإعداد الصفحات وإنتاج صفحات نموذجية وإخراجها كاملة ومنتهية (محمود الوادي و حسين الوادي، 2011، صفحة 378)، ويمكن من خلاله متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والاطلاع على آخر المؤلفات، والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية (محمد سمير، 2009، صفحة 69).

وبالتالي فإن النشر الإلكتروني مرتبط بدرجة الأولى بوسائل الإلكترونية (الحاسوب) وتوفير الشبكات الأنترنت وتقنيات وبرامج التي تساهم في نشر المعلومات الحديثة في فترة وجيزة، والبحث عن الحقائق في مختلف الصفحات.

ح-الصحة الإلكترونية: تقوم بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل إلكترونية، فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الإنترنت، كما يمكن تقليل أوقات الانتظار للمراجعين، فالمريض عندما يخرج من عيادة الطبيب ويتجه إلى الصيدلية يكون الدواء في انتظاره لدى الصيدلي، لأن الطبيب أرسل وصفة الدواء إلكترونياً إلى الصيدلية (محمد سمير، 2009، صفحة 69).

وتقوم كذلك بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المريض عبر وسائل إلكترونية، مثلاً المريض يستطيع متابعة نتائج التحليل المخبرية عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الإنترنت (سقني، صفحة 17).

يمكن القول أن الصحة الإلكترونية تساعد المريض على الحصول على وصفات الطبية التي تقلل من المرض، كما يمكن متابعة النصائح والإرشادات عبر المواقع الإلكترونية، دون التنقل إلى المستشفيات.

خ-التجارة الإلكترونية: تعني التجارة الإلكترونية تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة الإنترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة، ويمكن أن يتحقق الدفع من خلال البطاقات البنكية، وتعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية (محمد سمير، 2009، صفحة 69)، ويمكن تحديد مفهومها

على أنها أداء الأنشطة التجارية باستخدام الوسائل والأساليب الإلكترونية عن طريق الشبكة الدولية (أبو هاشم وآخرون، 2013، الصفحات 65-66).

هي استخدام وسائل إلكترونية لتمكين عمليات التبادل بما في ذلك البيع وشراء المنتجات والخدمات التي تطلب النقل بصوره الرقمية أو مادته من مكان لآخر (الصيرفي، البيع والشراء عبر الأنترنت، المكتب الجامعي الحديث، 2008، صفحة 16).

نجد أن التجارة الإلكترونية أصبحت أكثر تداولاً في وقتنا الحالي من خلال ترويج السلع عبر المواقع التواصل الاجتماعي، أو عبر الصفحات الإلكترونية حتى يسهل على المشتري اختيار السلع وشرائها.

د- التعليم الإلكتروني: التطوير السريع في تقنيات المعلومات كان السبب الرئيسي في نمو تقنيات التعلم الإلكتروني والتي أدت مختلف المؤسسات بالفرص القوية لتحسين جودة التعلم لذلك كانت تقنية الإرضاء والحكومات ضمن المصادر الرئيسية والسياسات المحكمة لمختلف المؤسسات التجارية والحكومية (المهتدي، 2011، صفحة 96)

إن الهدف من التعليم الإلكتروني هو استخدام وسائل الإلكترونية الحديثة التي تساهم في تحسين مستوى الطلبة.

إذن فهو عملية اتصال وتلقي المعلومات باستخدام التقنيات الحديثة كالحاسوب وأجهزة الهاتف المحمولة وأجهزة المساعد الرقمي الشخصي عبر شبكات الإنترنت أو عبر شبكة الاتصالات اللاسلكية وذلك لأغراض التعلم والتدريب وإدارة المعرفة (المهتدي، 2011، صفحة 103).

يقوم هذا النوع من التعليم على استخدام الحاسوب في تعليم الفرد من خلال برامج تدريبية مخصصة لهذا الغرض (محمد الهادي، 2005، صفحة 5)، ويعني كذلك إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنظمة أو عبر شبكة الإنترنت، كما يمكن الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة على شبكة الإنترنت (محمد سمير، 2009، صفحة 69).

وظيفة التوثيق ترتبط بتقنية الكتابة المشفرة وفي هذه الطريقة يتحقق الارتباط بين السرعة والتوثيق على المستوى الوظيفي (الطاهر، 2010، الصفحات 79-80).

وبالتالي يمكن القول أن التوثيق الإلكتروني هو استخدام التقنيات الحديثة التي تستخدم في نقل وحفظ معلومات ومحتويات باستخدام تقنية الرقمية، بحيث يمكن الرجوع إلى ذلك لما تم احتياجه إليها، فالتوثيق الإلكتروني أكثر أماناً من التوثيق التقليدي المعرض للإتلاف.

ثانياً: أساليب الإدارة الإلكترونية:

ومن بين أبرز الأساليب المستخدمة في مجال الإدارة الإلكترونية الحديثة نذكر:

أ. نظم المعلومات الإدارية: ويقصد بها النظم التي صممت لأداء وظيفة أو وظائف محددة وهي غالباً الأعمال الروتينية اليومية التي تقوم بها دائرة حكومية ما، مثل الاتصالات الإدارية (صادر - وارد)، إدارة الملفات الطبية في المستشفيات، نظم المحاسبة، نظم شؤون الموظفين، وغيرها (الحسن العوض، 2010)، وقد ظهر خلال السنوات الأخيرة ما يعرف بالنظم المتكاملة ويقصد بها النظم التي تتكون من عدة نظم فرعية تتكامل فيما بينها بحيث تكون في النهاية نظاماً شاملاً لجميع وظائف الإدارة.

- الاعتماد على أنظمة معلومات تسهل من عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصداقية، وكافة النتائج المترتبة عليها (السيد محمود، 2010، صفحة 36).

- الأخذ في الاعتبار تنوع مصادر قواعد البيانات، ومدى قدرة المواطنين المحليين في الوصول إليها بطرق مختلفة (السيد محمود، 2010، صفحة 36).

نظم المعلومات الإدارية هي توفر المعلومات عن الماضي والحاضر فيما يتعلق بأنشطة المؤسسة لمساعدة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات. كما أن استخدام المؤسسات للنظم الحاسوبية في العمليات الإدارية التخفيف من الأعباء.

◀ الاعتماد على أساليب علمية: ويشمل ذلك وضع خطط استراتيجية إدارية بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة محددة أو إدارة تقنية المعلومات تتولى تطبيق الإدارة الإلكترونية بطريقة إيجابية وتتولى الحفاظ على مستوى عالٍ من الخدمات وتواكب أي تطور جديد في مجال تقديم الخدمات (السيد محمود، 2010، صفحة 36).

تعتمد الإدارة على الأساليب العلمية من أجل ضمان تقديم الخدمات وفق تقنيات الحديثة والحفاظ على الوثائق والمعلومات بشكل آمن.

◀ **حماية المعلومات الشخصية:** عمل الإدارة الإلكترونية على تطبيق إجراءات أخرى تساهم في تأمين خدماتها، حيث تستخدم تقنيات أمنية مهمة.

◀ **التشفير:** وهو عملية يتم خلالها منع أي جهة غير مسموح لها من فهم محتوى الرسالة أو الخدمة، ويعتمد هذا النظام على آلية تغير محتوى المعاملة أو الرسالة عن طريق استخدام برنامج معين محدد يطلق عليه مفتاح التشفير وذلك قبل إرسال هذه المعاملة أو الرسالة إلى المرسل إليه على أن تتوفر لديه القدرة على استعادة محتوى المعاملة أو الرسالة في شكلها الأصلي قبل التشفير عن طريق استخدام العملية العكسية لعملية التشفير (بوزكري، 2016/2015، صفحة 155).

فالتشفير هي عملية التحويل الرموز إلى المعلومات إلى رمز سري يخفي معلومات كما يمكن كذلك تفكيك الرموز والتعرف على الرسائل أو المعلومات المخفية.

◀ **التوقيع الرقمي:** وهو عملية يتم من خلالها التأكد من هوية مرسل الرسالة من خلال استخدام مفتاح خاص لتشفير الرسالة من قبل المرسل، ويتم هذا عبر التشفير غير المتماثل المذكور سابقا، ومن ثم فك التشفير من قبل المستقبل باستخدام مفتاح عام (الحسن العوض، 2010)، ويستخدم للتأكد من أن الرسالة قد جاءت من مصدرها دون تعرضها لأي تغيير أثناء عملية النقل (بوزكري، 2016/2015، صفحة 156).

◀ **البصمة الإلكترونية:** وتستعمل للتأكد من عدم حصول أي تغيير في الرسالة، وفي حالة العبث أو التخريب فهذا يعني عدم تطابق البصمة معها (الحسن العوض، 2010)، من غير الممكن اشتقاق البصمة الإلكترونية ذاتها من رسالتين مختلفتين، وتتميز عن بعضها البعض بحسب المفاتيح الخاصة التي أنشأتها، ولا يمكن فك شفرتها إلا باستخدام المفتاح العام العائد إليها (الديب).

وبالتالي فإن البصمة الإلكترونية تساهم في معرفة أن الرسالة أو المعلومة المتحصل عليها لم تتعرض للاختراق أو تشويبهها أو تغيير محتواها.

◀ **الشهادات الرقمية:** وهي عبارة عن وثائق إلكترونية تصدرها الجهة ذات الصلاحية، تتيح التحقق من هوية الشركة أو الإدارة التي تتعامل معها عبر الإنترنت عن طريق التأكد من المفتاح العام، أما الجهة التي تصدر الشهادات الرقمية فهي جهة موثوقة تكون أمينة على المفتاح العام وعلى إثبات هويتك (دفور، عرابة، و شاهد، 2016، صفحة 132)، حيث تحتوي كل شهادة رقمية يتم

إصدارها على معلومات مهمة تتعلق بمالكها وبالسطة التي أصدرت هذه الشهادة (الحسن العوض، 2010).

يمكن القول الشهادة الرقمية يمكن من خلالها التأكد من ملكية صاحبها وعدم تعرضها للتزوير.

◀ **أسلوب الإدارة الإلكترونية بالأهداف:** هو أن تسعى بأي طريقة إلى إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام الأرشيف الإلكترونية بسبب ما يتوخى من الدقة والسهولة في التعامل مع الوثائق الإدارية والإنتاجية من حيث تصحيح الأخطاء التي تحصل أثناء العمل، هذا علاوة على إرسالها لأكثر من جهة في وقت قصير وسهولة الرجوع إليها عند الحاجة والاستفادة منها في أي زمن (فريجة، 2016، صفحة 98).

ويتضح لنا أن الإدارة الإلكترونية أصبحت تعتمد على تخزين المعلومات في ملفات الكترونية من أجل حفاظ عليها، وسهولة الرجوع إليها عند الحاجة.

يكمن هذا الأسلوب في إتمام جودة الأعمال الإلكترونية بالنظر إلى البيئة الإلكترونية المحيطة، وذلك باستقطاب وخدمة جميع فئات المجتمع وكذا جميع العناصر البشرية متفاوتة المهام والاختصاصات والدرجات الوظيفية والقناعات والكفاءات العلمية، على أن تجعل فئة الشباب متحمسة ومندفعة نحو هذا النوع أو ذلك من التكنولوجيا، مع توعية وخلق نوع من التفاعلية من جهة البالغين وخصوصا بعض الفئات التي يشوبها نوع من الحذر والتردد، بأنه ملزم عليه بمرور الزمن قبول هذه التطورات والتكيف معها، انطلاقا من أنه سوف يحتاج إلى هذه التطورات ويدخلها في حيز الإنتاج المادي والخدمي. (فريجة، 2016، صفحة 98)

تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تطوير وتنمية القدرات الموظفين وتوفير البنية تساهم في خلق التنافس بين العمال من أجل تقديم أفضل وأداء مهام الوظيفي بما يتوافق مع أهداف المؤسسة أو الشركة.

◀ **أجهزة الحاسوب ومشغلات الشبكة:** بالإضافة إلى أجهزة الحاسوب التي تمثل النهايات الطرفية للشبكة، تحتاج الشبكات إلى مشغلات، وهي برامج تسمح للأجهزة بالاتصال والتخاطب مع نظام التشغيل للحاسوب، ويجب أن تكون متوافقة مع أحد الواجهتين NDIS أو ODI تستخدم ميكروسوفت الواجهة NDIS بينما أنظمة Novell Net Ware فهي متوافقة مع ODI، وتقوم هذه الواجهة بعزل بطاقة الشبكة عن تقاصيل البروتوكولات المختلفة المستخدمة وعزل البروتوكولات عن الأنواع المختلفة

لبطاقات الشبكات، وبالتالي أصبح يكفي كتابة مشغلات متوافقة مع أحد الواجهات بدلا من كتابة مشغلات خاصة لكل بروتوكول أو نظام تشغيل (محمد السالمي، 2005، صفحة 38).

◀ **وسائط الاتصال:** تنتقل البيانات والمعلومات في الشبكات عبر وسائل أو قنوات اتصال تربط بين عناصرها، نميز بين نوعين من وسائط الاتصال الشبكي وهما الوسائط السلكية والوسائط اللاسلكية، ليس من الضروري استخدام وسيط واحد بل قد يشمل الاستخدام أكثر من وسيط، مثال ذلك لإتمام مكالمة تليفونية يستخدم كابل زوجي السلك مجدول وكابل الألياف الضوئية وموجات الميكروويف (مرسي، 2005، صفحة 128).

إن الإدارة الإلكترونية تعتمد على وسائط الاتصال من أجل ارسال معلومات وتقديم الخدمات وتبادل المعلومات وهذا يتطلب وجود واستخدام الشبكات الانترنت ومواقع الإلكترونية.

◀ **الشبكات الإلكترونية:** وتعرف شبكة الحاسب بأنها تمثل مجموعة الحواسيب المترابطة مع بعضها لنقل وتبادل المعلومات تحت شروط تقنية معينة، وهناك أنواع مختلفة من ربط الحواسيب مع بعضها لتكوين الشبكات الحاسوبية (العاني و جواد، 2008، صفحة 196)، كما تعرف الشبكة الإلكترونية على أنها: "مجموعة من الحاسبات (شخصية أو كبيرة) تنظم معا (تشكل نظاما واحدا) وترتبط بخطوط اتصال (سلكية أو لاسلكية) بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في المواد المتاحة (المعدات والبرامج والمعلومات) ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم (محمد السالمي، 2005، صفحة 22).

وغالبا ما تتطوي الشبكة على جهاز حاسب رئيسي يطلق عليه الخادم (Serveur) وتتمثل مهمته الأساسية في إتاحة التطبيقات والبرمجيات المختلفة لأي حاسبات أخرى في الشبكة والتي عادة ما يطلق عليها محطات عمل (Works station) (بيومي حجازي، 2009، صفحة 40).

وبالتالي فإن الشبكات الإلكترونية هي عبارة عن ربط بين مجموعة من الحواسيب وأدوات مخصصة وبرامج الشبكي.

◀ **شبكة الإنترنت:** وهي شبكة معلوماتية عالمية، تمثل توصيلات تعاونية للعديد من شبكات الحاسبات الآلية، مكونة بذلك من حواسيب آلية مختلفة تم توصيلها بطريقة مبسطة وسهلة، بحيث تبدو وكأنها قطعة واحدة، أو نظام واحد (بيومي حجازي، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، 2003، صفحة 124).

الشبكة الانترنت أنها طريقة يتم من خلالها توصيل جهاز الحاسوب الخاص بالفرد بأيّ جهاز حاسوب آخر من جميع أنحاء العالم عبر أجهزة الراوتر والخوادم المخصصة، فعندما يتصل حاسوب الفرد بشبكة الإنترنت، يتمكن من إرسال كافة أنواع المعلومات واستقبالها كالصوت، والرسومات، والفيديو، والنصوص.

ب. تقنيات الأرشفة الإلكترونية: تستخدم المساحات الضوئية (السكانرز) لتحويل الوثائق الورقية إلى شكل رقمي يمكن تخزينه وتبادلته عبر الشبكات المحلية او الانترنت. ويستخدم لهذا الغرض مساحات سريعة جدا تعادل سرعة آلات تصوير المستندات تقريبا، وتكون مرتبطة عادة بنظام للأرشفة الإلكترونية يقوم بتخزين الوثائق وفهرستها بطريقة تمكن من استرجاعها عند الحاجة لها (الحسن العوض، 2010).

إن الإدارة الإلكترونية في الآونة الأخيرة اعتمدت على تقنية حديثة من أجل حفاظ على معلومات والوثائق الأساسية من التلف حيث يتم استخدام ماسح الضوئي وحفاظ على الوثائق في ملفات الإلكترونية.

◀ **نظم إدارة المحتويات:** هي برامج تتركب في مواقع الانترنت لتسهل عملية إدارة المعلومات، وتستخدم تلك النظم قواعد بيانات لتخزين جميع المعلومات، إضافة إلى القوالب الجاهزة وذلك لإنتاج صفحات ويب ديناميكية تكون في النهاية موقع كاملا (الحسن العوض، 2010)، وعليه يمكن إضافة المحتويات إلى الموقع بسرعة وبواسطة أشخاص ليس لديهم خلفية عن تقنيات الويب، وتخرج تلك المحتويات في شكل متناسق واحترافي عندما تتصفح بواسطة برامج تصفح الإنترنت (الحسن العوض، 2010).

◀ **المواقع الإلكترونية:** حيث يمكن تعريفها بأنها مجموعة مصادر للمعلومات متضمنة في وثائق متمركزة في الحاسبات والشبكات حول العالم (محمد ي.، 2004، صفحة 13)، كما تعرف على أنها مكان إتاحة البيانات على الشبكة المعلوماتية من خلال عنوان محدد (بيومي حجازي، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، 2003، صفحة 15).

◀ **البوابات:** هي مواقع تستخدم نظم أو عدة نظم لإدارة كمية كبيرة من المحتويات بحيث تصبح أشبه ما تكون ببوابة تخيلية لتلك الدائرة يستطيع المراجع الدخول عن طريقها إلى اغلب الخدمات التي تقدمها مباشرة من بيته او مكتبة (الحسن العوض، 2010)، وهي أجهزة تستخدم للربط ما بين شبكتين بغض النظر عن بنيتها الهندسية وأنواع الكوابل المستخدمة

في الربط ما بين عناصر الشبكة، أي أن للبوابات القدرة على ربط شبكات تستخدم بروتوكولات مختلفة (بوزكري، 2016/2015، صفحة 102).

أي هي دائرة إلكترونية تحتوي على (مدخل واحد أو عدة مداخل) ومخرج واحد حيث تقوم بعملية منطقية على المدخل وتنتج المخرج المطلوب، تستخدم هذه البوابات في بناء معالجات الأجهزة الإلكترونية والحواسيب.

◀ **النماذج الإلكترونية:** هي نماذج الكترونية تفاعلية تتاح عبر الإنترنت تتيح إدخال البيانات بشكل تفصيلي من قبل طرف ومن ثم إرسالها للطرف الثاني لتدخل إلى نظام ما يقوم بمعالجتها الكترونياً، ويمكن تطبيق مفهوم النماذج الإلكترونية على العمليات النمطية بين الجهات الحكومية سواء كان ذلك على شكل نماذج مطبوعة بباركود يقرأ آلياً، أو ملفات إلكترونية ترسل بشكل آمن وتقرأ آلياً (الحسن العوض، 2010، صفحة 155).

◀ **نظام الدفع الإلكتروني:** هناك طرق عديدة للدفع على الإنترنت مثل: بطاقات الائتمان، PayPal وغيرها، وفي مجال الحكومة الإلكترونية يمكن توظيف تلك الطرق وتطويرها للتوافق مع احتياجات القطاعات الحكومية، وقد قامت مؤسسة النقد العربي السعودي بتطوير نظام سداد للمدفوعات لخدمة التعاملات المالية الحكومية الإلكترونية (الحسن العوض، 2010).

أدى التطور التقني واستخدام الحاسوب الآلي وشبكة الأنترنت إلى تطور كبير في التعاملات المالية والتجارية حيث دفع هذا الواقع الجديد بالمؤسسات المالية والمصرفية إلى إيجاد دفع الإلكتروني متنوع وإيجاد دفع تكون بديلاً للنقود التقليدية ويمكن استخدامها في أي وقت.

◀ **المرددات:** وهي الإشارات المنقولة عبر خطوط الشبكة وأجهزتها عرضة للإضعاف بعد قطعها لمسافات معينة بحيث تصبح غير واضحة المعالم، لذلك يتم استخدام أجهزة المرددات Repeaters لكي تقوم بتنقية هذه الإشارات وتضخيمها، ومن ثم إعادة بثها خلال الشبكة مما يجعل هذه الأجهزة قادرة على توسيع حيز انتشار الشبكة وزيادة العقد المرتبطة بها، وتستخدم المرددات في الشبكة السلكية واللاسلكية، ويمكنها الربط بين وسائط نقل مختلفة (الحسن و داود، 2007، صفحة 88).

تستخدم المرددات لنشر المعلومات التي تتعرض للغموض وعدم الايضاح، فتقوم المرددات بواسطة التقنيات بنشرها في صورتها الأصلية.

◀ **الجسور:** عندما تصل حزمة بيانات إلى الجسر فإنه يقوم بخزن العنوان الفيزيائي (MAC) للحاسوب المرسل في ذاكرته، ثم يستخدم هذه المعلومات في بناء جدول من هذه العناوين يسمى جدول التجسير والذي يوضح عناوين مواقع الحواسيب ضمن مقاطع الشبكة التي يقوم الجسر بالربط فيما بينها، عندما يستلم حزمة بيانات تتم عملية مقارنة ما بين عنوان المصدر المثبت في هذه الحزمة مع العناوين المثبتة في جدول التجسير، بعد ذلك يقوم الجسر بمقارنة عنوان الهدف الموجود في الحزمة مع قائمة عناوين الأهداف في الجدول (الحسني و داود، 2007، صفحة 92).

◀ **محركات البحث:** محركات البحث هي أدوات يمكن عن طريقها البحث في كامل الموقع واسترجاع المعلومات، وتعد محركات البحث من نماذج نظم الاسترجاع الحرة (غير المقيدة) والتي تعتمد على الكلمات المفتاحية للدلالة على موضوع البحث، ويمكن لمحركات البحث أن تشمل جميع النصوص التي يحتويها الموقع، مما يوسع نطاق البحث ويزيد من كفاءة الاسترجاع

وتختلف قدرات محركات البحث حيث تتدرج من البحث البسيط بالكلمات الدالة (المفتاحية) إلى البحث المتقدم بالروابط البوليانية والمقيدات وغيرها من الخصائص، وتجدر الإشارة هنا إلى أن اغلب المستفيدين غير معتادين على تلك التقنيات المتقدمة ولذلك لا يستخدمونها رغم أهميتها (الحسن العوض، 2010، صفحة ص 266).

وبالتالي فإن محرك البحث هو برنامج حاسوبي مصمم للمساعدة في العثور على مستندات مخزنة على شبكات الأنترنت .

◀ **المبدلات(المحولات):** تكون معالجة البيانات في المحولات من خلال الكيان المادي بينما في الجسور فإن هذه المعالجة تتم برمجياً، حيث يقوم المحول ببناء جداول العنوان في دوائر إلكترونية مخصصة لهذا الغرض، كما أن معظمها قادرة على استخدام كافة المنافذ في نفس الوقت ولا تدرس العناوين المثبتة في الأطر الواردة إليها من الأجهزة المرتبطة بها مباشرة كما

في الجسور، مما يوفر أداء للمحولات ويجعلها أكثر سرعة من الجسور (الحسني و داود، 2007، صفحة 92).

كذلك يعتبر المبادلات جهاز تشبيك يربط أجزاء الشبكة مع بعضها بواسطة استخدام حزم المبدلات لارسال ومعالجة وايصال البيانات إلى جهاز الاستقبال عكس المسير أو الموجه فالمبدلات توصل البيانات فقط إلى جهاز أو أكثر.

◀ **الموديمات:** يعنى تحويل الإشارة القياسية إلى إشارة رقمية، فالمودم ما هو إلا أداة مساعدة للتوصيل بين أجهزة الحاسبات التي توجد في أماكن متباعدة ويتم الاتصال بينهم عن طريق خطوط التليفونات (مرسي، 2005، صفحة 133).

◀ **المضاعفات (وحدات الاتصال المتعدد):** على الرغم من لجوء المؤسسات إلى خطوط الهاتف الخاصة لضمان تدفق البيانات والمعلومات، إلا أنه في بعض الأحيان لا يستطيع هذا الخط خدمة كل عمليات الاتصال، وبالتالي تضطر إلى وجود عدد من الخطوط وهو أمر مكلف، لذلك فقد ظهرت أجهزة تقوم بضغط البيانات إلى إشارة واحدة مركبة تستقبلها وحدة أخرى تقوم بفك تلك الإشارة المركبة إلى البيانات الأصلية التي تحتويها وبالتالي يمكن استخدام خط واحد وأيضا زيادة كفاءة نقل البيانات (مرسي، 2005، صفحة 154).

تم الاعتماد على الوحدات الاتصال المتعددة من أجل تقليل التكلفة وضمان وصول المعلومات.

◀ **إجهات المستخدم التفاعلية وتصميم الموقع:** لعب تصميم الموقع وواجهة الاستخدام دورا كبيرا في نجاح الموقع. حيث تساعد المستفيد في الوصول المباشر والسريع إلى المعلومات المطلوبة. ومن أهم العوامل المتعلقة بتصميم الموقع وواجهة الاستخدام (الحسن العوض، 2010، صفحة 268):

- **المستفيدون:** وهم الهدف الأساسي لإنشاء الموقع لذلك يجب أن يتوافق التصميم مع طبيعة المستفيدين الفئة العمرية، فئة محددة او مفتوح للجميع، المعرفة بتقنيات الويب، الصلاحيات.

- **جودة وسهولة التصميم والاستخدام:** التصميم هو أول ما يواجه المستفيد ومنه يأخذ الانطباع الأول والذي عادة ما يؤثر وبشدة على تقبل الموقع بشكل عام، ويشمل ذلك استخدام الألوان والصور والمساحات والكتل وغيرها.

ت. إدارة العلاقات مع العملاء: وهي عبارة عن مجموعة من البرامج والأساليب والأنشطة التكنولوجية التي تساعد المنشأة في عملية إدارة علاقاتها مع عملائها الحاليين والمرتقبين من خلال تنظيم العمليات الخاصة بتحديد الشرائح السوقية ودراسة دوافع المستهلكين وسلوكهم وتشمل "مجال التسويق، مجال البيع، مجال خدمة العملاء"، ولذلك فإن دراسة سلوك المستهلكين وأدواتهم ودخولهم وكذلك دراسة السوق واحتياجاته سيحدد طبيعة العلاقة بين إدارة الشركة وعملائها وعليه سيتم اختيار الأساليب الإلكترونية المناسبة التي تحقق تلك العلاقة (Biscotti F and Fulton R, 2002, p. 41).

هو نهج لإدارة تفاعل الشركة مع العملاء الحاليين والمستقبليين. يعمل هذا النهج على تحليل بيانات تاريخ العملاء مع الشركة من أجل تحسين أفضل علاقات تجارية مع العملاء، مع التركيز بشكل خاص على الاحتفاظ بالعملاء، من أجل دفع نمو المبيعات.

ث. إدارة العلاقات مع الشركاء: هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة والبرامج التكنولوجية التي تعنى ببناء وتدعيم علاقات المنشأة مع شركائها وحلفائها من الموزعين والموردين وغيرهم بما يتضمنه ذلك من وسائل تساعد في سهولة ويسر تبادل المعلومات والاتصالات بين المنشأة وبين شركائها، ولا تستطيع المنظمات ان تعيش بمعزل عن العالم الخارجي سواء كانوا على شكل موزعين وموردين لأنهم يمثلون حلقة الوصل بينهم وبين الأسواق لذلك تحتاج إلى وسائل إلكترونية حديثة تضمن لها إيصال المعلومات بصورة سريعة ودقيقة حتى تختزل بذلك الوقت في وصول المعلومة لتكون مفيدة لعملية صناعة و اتخاذ القرار (Biscotti F and Fulton R, 2002, p. 41).

تهدف الإدارة إلى توسيع علاقاتها مع الشركائها مما يتطلب اعتماد على برامج الإلكترونية وتقنيات تسهل عمليات التواصل والتعامل معهم.

ج. إدارة المحتوى: وهي تتعلق بعملية بناء الموقع الخاص بالمنشأة على شبكة الانترنت بما يشتمل عليه هذا الموقع من محتوى يختص ببيانات ومعلومات عن المنشأة ومنتجاتها وخدماتها وأسعارها وإدارة هذا المحتوى بالشكل الذي يضمن له التميز ويساعد على جذب العملاء (Biscotti F and Fulton R, 2002, p. 42).

وبالتالي يمكن القول أن الإدارة قامت بإنشاء موقع خاص بها على شبكة الأنترنت تتضمن معلومات حول خدماتها ومنتجاتها.

ح. إدارة حلقة أو سلسلة التوريد: وهي تسعى إلى تحقيق أعلى درجة من الكفاءة والفاعلية فيما يختص بعملية انتقال السلع والخدمات والبيانات والمعلومات ذات الصلة من المورد الى المستهلك النهائي (Biscotti F and Fulton R, 2002, p. 43).

خ. إدارة المعرفة: وهي تلك الانظمة التكنولوجية التي تعمل على تحويل البيانات من صورتها المادية الى صورة الكترونية بحيث يمكن الوصول لها واستخدامها بطريقة سهلة ومنظمة وخاصة من قبل الادارة العليا وصانعي القرار بالمنشأة حيث أنها تمكنهم من ادارة وتخزين أي عدد من الملفات والصور واشكالها المختلفة لتيسير الوصول إلى البيانات داخل المنشأة وكذلك عبر شبكة الانترنت (Ragya, 2003, p. 10).

د. التنظيم الداخلي: ويتمثل هذا الأسلوب فيما يلي:

- ضرورة إجراء تعديلات جذرية على صعيد تنفيذ أنشطة الأعمال، وأسلوب العمل المتبع من قبل العاملين في المنظمة، من خلال إعادة هندسة الأعمال داخل المنظمة، وإعادة المسؤوليات والصلاحيات للأفراد، حيث أنه وبتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة فستظهر الحاجة إلى موظفين جدد كالمبرمجين ومصممي قواعد البيانات، ومن هنا ستظهر الحاجة إلى توكيل كل موظف بالمسؤوليات المطلوب منه تنفيذها، مع الأخذ بعين الاعتبار أن يمتلك هذا الموظف المؤهلات اللازمة لتلك المهمة.

- تحسين الإجراءات وقواعد العمل، لغرض خلق البيئة الملائمة لعملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية في المدرسة، كتوظيف البريد الإلكتروني في الاتصال والتواصل بين الموظفين.

- ضرورة تكوين هياكل لامركزية، شبكية مرنة، بحيث يتشارك جميع العاملين في تسيير أمور المدرسة، واتخاذ قرارات جماعية فيما يخص شؤون المدرسة.

- خلق نموذج إداري جديد يقوم على أساس النظم المعلوماتية والمعرفة، كبناء قاعدة بيانات موحدة داخل المدرسة (B.Anton, 2005, pp. 305-317).

4- أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية:

أولاً: أهمية الإدارة الإلكترونية:

يرى الباحث أن أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات بصفة عامة تبدو في مجموعة الجوانب والأبعاد التالية (هلالى و عبد الفتاح وآخرون، 2010، الصفحات 78-79):

- تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى تخفيض تكاليف الإنتاج للسلع والخدمات، وهذه التخفيضات سوف يترتب عليها زيادة ربحية المنظمة، وزيادة كفاءة تشغيلها.

- تمكن الإدارة الإلكترونية المنظمات من اقتحام أسواق جديدة على المستويين المحلي والعالمي والقدرة على تخطي حواجز الزمان والقيود الجغرافية، والتجديد المستمر في المنتجات والخدمات المقدمة للمستخدمين، والوضوح في عرض البيانات الدقيقة والشاملة، والاستثمار المتواصل في البرمجيات، ومتابعة التطورات الحديثة في تقنية المعلومات، وهذه يؤدي إلى تحسين درجة التنافسية للمنظمة.

- تساهم الإدارة الإلكترونية في القضاء على التعامل الورقي وما يترتب عليه من بذل الجهد وضياح الوقت، وزيادة التكاليف، والتعرض للتلف والضياع، ويتحقق ذلك من خلال استخدام تطبيقات الحاسب الآلي المتعددة.

- تحقق الإدارة الإلكترونية أهداف نماذج التميز التنظيمي بل هو شرط لتحقيقها، حيث تتمكن المنظمات باستخدامها من تحقيق مستويات الأداء المتميز وتحقيق النتائج المتميزة وتحقيق النتائج المتميزة وخلق القيمة المضافة العليا.

- الإدارة الإلكترونية أداة إصلاح: فمعظم المستخدمين يتفاعلون مع إدارتهم مرات عديدة في السنة عبر القنوات التقليدية، وهي: البريد، الهاتف، الحضور الشخصي للشباك، فهي تعرض وسيلة جديدة للاتصال وهي الإنترنت، من خلال وضع مصلحة إلكترونية للخدمات تتميز بنظام عمل أوتوماتيكي أكثر آلية، وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية هي الطريق الذي لا مفر منه لإعادة هندسة العملية الإدارية وإعادة التفكير فيها بطريقة أكثر فعالية، هذه المقاربة تسمح بالتحول من منظمة عمودية في صومعة إلى منظمة أفقية ضرورية لنشر الإدارة الإلكترونية، فتطبيق الإدارة الإلكترونية يفتح إذن أفق إعادة النظر في العملية التنظيمية لتحسين تزويد المواطنين بالخدمات،

كما يعزز إنشاء تطبيقات وممارسات تنظيمية جديدة تحسن التفاعلات بين الإدارة ومستخدميها ومع المنظمات الأخرى، و تحسين تبادل المعلومات (Aidonidis, 2007, pp. 7-8).

- كما أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي وسيلة لبناء مجتمع المعلومات، واستعمالها يعتمد على حاجات ومتطلبات هذا المجتمع خاصة وأن مجتمع المعلومات في حالة إلى الاتساع والتطور باستمرار، لذلك يجب أن يفتح على فرص جديدة لتحسين الحياة البشرية والتي توفرها التكنولوجيا والثورة المعلوماتية المرتبطة بها (Sarocco, pp. 18-19).

- الإدارة الإلكترونية تتيح فرصا جديدة للتطور السياسي، الإداري الاجتماعي والاقتصادي، و ما هو ما تم تأكيده في مؤتمر باليرمو Palermo حول "الحكومات الإلكترونية من أجل التطور"، أين اعتبر أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لديها القدرة على توسيع المشاركة السياسية، وزيادة الوصول إلى المعلومات حول كيفية تصرف الحكومات، و تسهيل اكتسابها واستعمالها، كما أنها تساعد في تحسين أداء الإدارات العمومية و تطوير الطرق التي تمكن المجتمع من تسيير نفسه، وبالتالي علينا تشجيع استخدام الإدارات العمومية لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات وتوظيفها، من خلال تطبيق الحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية لتحسين فعالية الأعمال والخدمات الاجتماعية في المناطق العمرانية على أن تتم إدراج مبادرات الحكومة الإلكترونية في مخطط إصلاح حكومي واسع و في محيط ملائم، حيث التواصل و القدرة تشكل عوامل أساسية لتطبيقها على أرض الواقع (Sarocco, pp. 18-19).

إن الحكومة الادارية تسعى إلى تجسيد مخططات الحكومية ومشاريعها واقعيا وفي فترة زمنية معينة وبأقل تكلفة.

تتمثل أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي فيما يلي:

كما تبرز أهمية الإدارة الإلكترونية في كونها أنها تمكن الموظفين ومجموعات العمل في مؤسسات التعليم العالي المتباعدة جغرافيا من مشاركة الملفات والأفكار والآراء، وتشجع على العمل ضمن فرق، وتجعل مؤسسات التعليم العالي أكثر مرونة وأكثر تكيفا مع المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال (Efrain & Truban and others, 2003, p. 178).

وبصفة عامة فإن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى تغيير الأسلوب الذي تؤدي به مؤسسات التعليم العالي المعاصرة أعمالها من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة وأسلوب عمل متفتح، وذلك لأن الإدارة الإلكترونية من أهم متطلبات هذا العصر المتجدد والمتغير، ولعل هذه الأهمية تعود إلى عدة أسباب نلخصها فيما يلي (محمد غنيم، 2004، صفحة 45):

◀ **تخفيض تكاليف المخرجات التعليمية:** تستطيع الإدارة الإلكترونية تحقيق ذلك من خلال تجهيز وتخفيض التكاليف الخاصة والمرتبعة، حيث تقوم باستخدام الآلات الحديثة التي تساعد على عدد تخفيض عدد الموظفين الإداريين بمؤسسات التعليم العالي، واستخدام مباني ومواقع جغرافية بسيطة بدلا من المباني الضخمة، والمواقع الجغرافية الموجودة في الإدارة التقليدية بالإضافة إلى ذلك فإن الإدارة الإلكترونية تساعد مؤسسات التعليم العالي على التقليل من المخاطر الناجمة التي تهدد المخزون الورقي.

◀ **اتساع نطاق المؤسسات التي تتعامل معها مؤسسات التعليم العالي:** حيث تقوم الإدارة الإلكترونية بتمكين مؤسسات التعليم العالي من التواصل مع مؤسسات جديدة على المستويين العالمي والمحلي وذلك نتيجة إزالة الحواجز والقيود الجغرافية، مما يتيح فرصة أكبر للموظفين من خلال التواصل ونقل الخبرات.

◀ **الحد من التعاملات الورقية:** حيث تمكن الإدارة الإلكترونية مؤسسات التعليم العالي بتخزين وحفظ المعلومات المتعلقة بها في أجهزة بسيطة يتم الرجوع إليها في الوقت المطلوب، الأمر الذي يقضي على سلبات التعامل الورقي المتمثلة في بذل الجهد وضياع الوقت وزيادة التكاليف، والتعرض للتلف والفقْد والضياع.

ويمكن تحديد أهمية الإدارة الإلكترونية على مستوى المنظمة كما يلي (اسماعيل محمد الصادق، 2010، صفحة 24):

◀ **انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة:** تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى تخفيض تكاليف المباني والأجهزة وأجور العاملين، وتقليل مخاطر تراكم المخزون السلعي، وتخفيض تكاليف الإجراءات الإدارية نتيجة لاختلاف شكل المنظمات من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني، والذي يتطلب عمالة أقل ومواقع جغرافية محدودة، مما يؤدي إلى تخفيض بيع المنتجات إلى العملاء والمستفيدين، وبالتالي زيادة مبيعات المنظمة وزيادة الربحية.

◀ **اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة:** تمكن الإدارة الإلكترونية المنظمة من دخول أسواق جديدة والاستحواذ على أكبر حصة ممكنة من الأسواق سواء المستوى المحلي أو العالمي وإزالة الحواجز والحدود الجغرافية، نتيجة لوجود شبكة اتصالات إلكترونية، فالإدارة الإلكترونية تعتبر العالم سوقا واحدا لا يتقيد بحواجز الزمان والمكان وتتطلب التجديد المستمر والمتواصل في الخدمات المقدمة لطالبي الخدمة والمستفيدين، والمصادقية في العرض وصحة البيانات، بالإضافة إلى الاستثمار المتواصل في البرمجيات الحديثة والمتابعة المستمرة لكل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا (اسماعيل محمد الصادق، 2010، صفحة 28).

◀ **توجيه الإنتاج وفقا للاحتياجات ورغبات المستخدمين:** تعمل الإدارة الإلكترونية على توفير معلومات دقيقة عن احتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين، ومن خلال تلك المعلومات تتمكن المنظمة من توجيه عملياتها الإنتاجية لإشباع رغبات المستخدمين، مما يؤدي إلى زيادة مبيعات المنظمة ويدر عليها أرباحا وفيرة (اسماعيل محمد الصادق، 2010، صفحة 28).

◀ **تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المنظمة:** توفر الإدارة الإلكترونية للمنظمة فرصة التواجد في الأسواق ومعرفة رغبات واحتياجات المستهلكين، والعمل على إشباع تلك الرغبات والحاجات من خلال تحسين الخدمات المقدمة، مما يؤدي إلى تحسين درجة المنافسة للمنظمة.

◀ **التخفيف من التعامل الورقي:** تساعد الإدارة الإلكترونية في التخفيف من الاعتماد على التعامل الورقي وآثاره السلبية، والتي من أثرها تبديد الجهد والوقت وزيادة التكاليف وصعوبة البحث عن المعلومات عند الحاجة إليها، من خلال استخدام الحاسب الآلي وتطبيقاته المختلفة (اسماعيل محمد الصادق، 2010، صفحة 28).

ويضيف عامر المزيد من الدلائل على أهمية الإدارة الإلكترونية من أهمها (عبد الرؤوف، عامر طارق، 2007):

◀ **تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار:** وهذا من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أَرادها، تسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة.

◀ 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، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود.

◀ سهولة عقد الاجتماعات: وتكون بعقد اجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافياً.

◀ السهولة والسرعة: وتكون من خلال سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن والمراجعين (عبد الرؤوف، عامر طارق، 2007، صفحة 35).

◀ سهولة إنهاء معاملات المراجعين: ويكون من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإجابة عن الدوائر الأخرى.

◀ سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات: ويكون بحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث (عبد الرؤوف، عامر طارق، 2007، صفحة 35).

ثانياً: أهداف الإدارة الإلكترونية:

تسعى الإدارة الإلكترونية في المنظمات إلى تحقيق الأهداف التالية (هلالي و عبد الفتاح وآخرون، 2010، الصفحات 79-80):

◀ اختصار وقت: ويكون بتنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة والدقة والوضوح في العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمة في وقت قصير.

◀ توفير البيانات والمعلومات: ويكون بتوفيرها للمستخدمين بصورة فورية، وتجميع البيانات والمعلومات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار.

◀ تسهيل إجراءات الاتصال: ويكون بتسهيل الاتصال بين إدارات المنظمة والمنظمات الأخرى، وزيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا.

◀ متابعة الإدارات المختلفة للمنظمة: ويكون بالتركيز على نقطة اتخاذ القرار في نقاط السلم الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.

◀ تقليل استخدام الأوراق: لتجنب المعاناة المترتبة على عمليات حفظ وتخزين الوثائق، وتقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.

◀ توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: وهذا يساهم في دعم الثقافة التنظيمية لدى العاملين كافة وزيادة الترابط بين الإدارة العليا والعاملين، من أجل دعم ثقافة إيجابية للمنظمة لدى كافة العاملين.

◀ تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية: ويكون بإلغاء عامل المكان والزمان، زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع الشركات والمواطنين، إلغاء الأرشيف الورقي واستبداله بالنظام الإلكتروني (المختن و صالح، 2013، صفحة 80).

◀ تحسين الخدمات: ويكون عن طريق تجاوز الأخطاء التي قد يقع فيها الموظف العادي عند القيام بعمله (بيومي حجازي، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، 2003، صفحة 103).

◀ محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية: لتحسين الأداء الإداري من خلال كسب الوقت والتقليل في التكلفة (محمد الهادي، 2005، صفحة 134).

◀ التقليل من البيروقراطية: بعد ثورة المعلومات والاتصالات التي تعيشها البشرية، ظهرت بوادر ما يسمى بطريق المعلومات السري، والذي عن طريقه يمكن للشخص الذي يرغب في معلومات معينة أن يحصل عليها في ثوان معدودة من خلال شبكات الانترنت ومقوماتها المتمثلة في كابلات الألياف البصرية والحواشيب... إلخ كل هذه الإمكانيات بما فيها طريق المعلومات السريع يستفيد منها القائمون على شبكات الإدارة الإلكترونية، وذلك من أجل تقليل نسبة التعقيدات الإدارية التي يمر بها القرار الإداري أو المعاملات الخاصة بالأفراد، وذلك من خلال تخفيف البيروقراطية واختصار مراحل انجاز المعاملات وعدد الدوائر المساهمة في إنجاز طلبات ومصالح الجمهور (بيومي حجازي، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، 2003، صفحة 106).

◀ تسهيل المعاملات لعملاء الإدارة الإلكترونية: تظهر هذه التسهيلات من خلال وجود أسلوب موحد للتعامل مع كل من يرغب في الحصول على خدمات هذه الإدارة، وهذا ما يضفي الشفافية على هذه التعاملات، ذلك أن الشخص الذي يرغب في قضاء طلبه يجب عليه إتباع إجراءات محددة، وبالتالي لا يمكن لمعامل آخر اختصار هذه الإجراءات أو ترك مرحلة من مراحلها، ولكن الجميع متساوون في إتباع هذه الإجراءات، كذلك فنظام الخدمات الإلكترونية يقوم على مدار الساعة، بمعنى أن

صاحب الشأن يمكنه الدخول على شبكة الإدارة الإلكترونية في أي وقت للحصول على الخدمة التي يرغب فيها (بيومي حجازي، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، 2003، الصفحات 109-110).

كما لخص أحمد محمد سمير أهداف الإدارة الإلكترونية فيما يلي (سمير أحمد، 2009، صفحة 73):
- تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية خلال 24 ساعة لإنجاز العمل المطلوب وطيلة أيام الأسبوع.

- تحقيق السرية المطلوبة لإنجاز العمل وبتكلفة مالية مناسبة.

- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع متغيرات العصر التكنولوجي.

- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.

- الحفاظ على أمن وسرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها.

ومن أهم أهداف الإدارة الإلكترونية نذكر (كافي، 2011، الصفحات 69-70):

- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.

- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع الأفراد والشركات والمؤسسات.

- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخلص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.

- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.

- إلغاء عامل المكان، إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال "الفيديو كونفرانس" ومن خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.

- إلغاء تأثير عامل الزمان، ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة أخذ العطل أو الإجازات الإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى حد ممكن.
- إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها تكنولوجيا لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء والتطبيق.
- تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحريرها لكي تستجيب ومتطلبات الخدمات اللازمة بالحجم والتوعية لتحقيق الخدمات للإدارة الإلكترونية.
- الخروج برؤية واستراتيجية واضحة من أجل الانطلاق بخطى ثابتة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية (كافي، 2011، صفحة 81).
- كما يرى علاء عبد الرزاق السالمي أن أهداف الإدارة الإلكترونية تتمثل فيما يلي (السليطي و السالمي، 2008، صفحة 40):
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- تركيز نقطة اتجاه القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء ودعم أكبر في مراقبتها.
- تجمع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات.
- تقليل أوجه الصرف في متابعة العمليات الإدارية المختلفة.
- زيادة فاعلية الاتصال بين العاملين على إشباع نطاق العمل.
- أما رأفت رضوان فحدد أهدافها وهي كالاتي (رضوان ر.، عالم التجارة الإلكترونية، ط 01، 1999، صفحة 3):
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
- التقليل من المعوقات التي تزامن اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وإلحاقها بمراكز اتخاذ القرار.

- خفض التكاليف الباهظة خلال عملية متابعة الإدارات المختلفة.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة مؤسسة إيجابية.
- تسهيل طريقة الحصول على الخدمات والمعلومات في أي وقت.

كما أورد حجازي عبد الفتاح بيومي عددا من الأهداف الرئيسية وهي (بيومي حجازي، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، 2003، الصفحات 99-103):

◀ **تحسين مستوى الخدمات:** ومن ذلك محاولة تجاوز الأخطاء التي يقع فيها الموظف العادي عند قيامه بعمله، والسهولة في إنجاز المعاملات الخاصة بالمستفيدين من خدمات المنظمة وتحقيق عنصر الشفافية وتوفير المعلومات للمستفيد ببسر وسهولة.

◀ **التقليل من التعقيدات الإدارية:** وذلك من خلال تقليل البيروقراطية واختصار مراحل إنجاز المعاملات وعدد الدوائر المساهمة في إنجاز طلبات ومصالح الجمهور.

◀ **تخفيض التكاليف:** ومن ذلك إمكانية حصول المستفيد على المعلومات والنماذج التي تلزمه للحصول على خدمة معينة عن طريق شبكة الإنترنت دون أن يكلف نفسه مراجعة الدوائر ذات العلاقة بتقديم تلك الخدمة، كما أن الأرشفة الإلكترونية توفر على الدولة جهود وتكاليف الحفظ والتخزين للسجلات وما قد تتعرض له من تلف أو غيره.

◀ **تحقيق الإفادة القصوى لعملاء المنظمة:** ومن ذلك إتباع أسلوبا موحدا للتعامل مع جميع شرائح الجمهور بما يحقق المساواة في تقديم الخدمة، وكذا قيام نظام الخدمات الإلكترونية بالعمل على مدار الساعة، مما يوفر على المستفيد الوقت والجهد والمال.

لتكنولوجيا المعلومات الحديثة دورا رئيسيا في إحداث التحولات المختلفة في العمل الإداري، حيث ساهمت في تطوير الكثير من مراحل العمل الإداري وتطوير أساليبه وتوفير المعلومات في الوقت المناسب وبأقل وتكلفة، إنها العديد من المزايا التي تمنحها تكنولوجيا المعلومات الحديثة للعمل الإداري من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية صبغة الجودة على أعمال ونشاطات المؤسسة المختلفة، الأمر الذي بدوره يمكنها من تحسين أدائها وتحقيق الجودة بشكل أفضل، وتتمثل أهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى مؤسسات التعليم العالي في الآتي (الحسن، 2009، الصفحات 30-31):

- ربط إدارات مؤسسات التعليم العالي بوسائل اتصالات إلكترونية تضمن سهولة التواصل فيما بينها، وبالدرجة التي تجعل محيط العمل أكثر إيجابية، كما ترتقي بالأداء داخل هذه الإدارات، وتضمن وصول القرارات الإدارية إلى مختلف الأطراف الإدارية الوفي وقت المناسب.
- توفير المعلومات وسهولة الرجوع إليها وتقديمها للجهات المستهدفة، ففي حين كان الحصول على بعض المعلومات في ظل الإدارات التقليدية يستغرق وقتاً طويلاً، أصبح ذلك في ظل الإدارات الإلكترونية لا يستغرق إلا دقائق يمكن خلالها الحصول على المعلومات دون الحاجة أو الرجوع إلى موظف قد يكون دوام عمله قد انتهى في الوقت الذي يحتاج فيه أحدهم إلى معلومة مهمة بشكل عاجل.
- التخفيف من الاختناقات والطوابير التي تعانيها بعض الإدارات بمؤسسات التعليم العالي، وتيسير تقديم الخدمة للمستفيد عن طريق شبكة الإنترنت، من الأعباء الواقعة على تلك الجهات ويوفر مجهوداتها وإمكاناتها التي كانت في ظل الإدارة التقليدية تضيق في وضع الخطط وتوفير المزيد من المباني والمقرات.
- تسعى الإدارة الإلكترونية إلى خفض أعباء الإجراءات والمعاملات على الإدارات والأفراد، كما تعد حلاً ناجعاً لمؤسسات التعليم العالي لاختصار هذه الإجراءات وترشيد النفقات.
- تسعى الإدارة الإلكترونية للوصول إلى وثيرة ثابتة ومستقرة في أداء مؤسسات التعليم العالي لأعمالها، مما يجعل الاستفادة من تلك الأعمال دائمة ومستمرة.
- تمكن الإدارة الإلكترونية مؤسسات التعليم العالي من الاستفادة القصوى من ثورة الاتصالات وتقنية المعلومات لاستثمار كل جديد فيها، مما يتيح من القدرات والإمكانات التي تساهم في الرفع من كفاءة أداء مؤسسات التعليم العالي.
- تتيح الإدارة الإلكترونية الفرصة لإدارات مؤسسات التعليم العالي للتحويل إلى الأسلوب الإلكتروني، مقارنة بغيرها من الإدارات الأخرى في المؤسسات المماثلة.
- تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تجميع قاعدة بيانات على مستوى مؤسسات التعليم العالي من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، مما يضمن دقة البيانات ومصداقيتها، وكذلك يضمن عدم التضارب فيما بينها، ويمنح هذه المؤسسات في الأخير الثقة في قراراتها.

5- آليات وتوجهات الإدارة الإلكترونية:

أولاً: آليات الإدارة الإلكترونية:

تعتمد الإدارة الإلكترونية على آليات العصر الأساسية وهي : الحاسب الإلكتروني، تقنيات المعلومات والاتصالات، البريد الإلكتروني، شبكة الإنترنت، كذلك تعتمد الإدارة الإلكترونية مجموعة آليات إدارية من أهمها: إعادة الهندسة Reengineering، القياس المرجعي Benchmarking، التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning، التقييم المتوازن Balanced، وان هذه الآليات تستخدم كمجموعة متكاملة ومتربطة ومستمرة، وذلك على خلاف ما درجت عليه الإدارة التقليدية من استخدام متباعد لتلك الآليات أو بعضها، وابتكار برامج على الحاسب الإلكتروني لتطبيق تلك الآليات إلكترونية بدرجة متزايدة باستمرار من جانب، وإدماجها في صلب عمليات المنظمة من جانب آخر (هلالي و عبد الفتاح وآخرون، 2010، صفحة 80).

ومن هذا المنطلق تتوجه الإدارة الإلكترونية إلى وجهات متميزة تعكس إدراكها للظروف المتغيرة وتستثمر ما يتاح لها من تقنيات وموارد، حيث تتوجه إلى إدارة الملفات بدلا من حفظها، واستعراض المحتويات بدلا من قراءتها، ومراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها، واستخدام البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد، واكتشاف المشاكل والإنجازات بدلا من المتابعة، والإجراءات التنفيذية بدلا من محاضر الاجتماعات (هلالي و عبد الفتاح وآخرون، 2010، صفحة 80).

ثانياً: توجهات الإدارة الإلكترونية:

ومن ثم، يرى الباحث أن الإدارة الإلكترونية تتوجه إلى العديد من التوجهات والتي أمكن حصرها في الآتي (هلالي و عبد الفتاح وآخرون، 2010، صفحة 81)

◀ **التوجه للمستقبل:** بمعنى الكشف عن الفرص الجديدة والعمل على استثمارها بتقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرات غير مسبوقه في أساليب العرض والتواصل مع العملاء التوجه للتكامل، حيث تقوم على تنمية علاقات التشابك والتكامل سواء بين وحدات ومستويات المنظمة ذاتها، أو فيما بين المنظمة وغيرها من مؤسسات المجتمع ذات العلاقة من موردين وعملاء وحتى المنافسين.

◀ **التوجه للتطوير المستمر:** وذلك في المنتجات والآليات والاكل والموارد والتقنيات على كافة المستويات.

◀ **التوجه التقني:** حيث تستوعب التقنية كعنصر رئيسي في البناء الإداري وليست مجرد عامل خارجي مضاف، بل عنصر مندمج في نسيج المنظمة وبنائها الإداري والإنتاجي.

وهناك توجهات أخرى تتمثل فيما يلي (كافي، 2011، صفحة 83):

- إدارة الملفات بدلا من حفظها.
- استعراض المحتويات بدلا من القراءة.
- مراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.
- الاجراءات التنفيذية بدلا من محاضر الاجتماعات.
- الانجازات بدلا من المتابعة.
- البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد.
- اكتشاف المشاكل بدلا من المتابعة.
- التجهيز الناجح للاجتماعات.

6-مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة لا تعني استخدام الحاسب في عملية التدريس أو التعليم ولكن ما يعنيه هو إدارة العملية الإدارية والتعليمية في الجامعة باستخدام الحاسب الآلي والأجهزة الإلكترونية الأخرى، حيث يهدف تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحسين العملية التعليمية ومخرجاتها وزيادة فاعليتها من خلال التعامل مع كم هائل من البيانات تتعلق بالطلاب والموظفين والمحاضرين وهيئة التدريس وعمداء الكليات والعاملين (أحمد البشير، 2017-2020، صفحة 104).

قد يتصور البعض أن مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية قاصر على نوع معين من الأعمال أو نوع محدد من المنظمات دون غيرها، ولعل ما سبق أن عرضناه يوضح لنا أن مجال الإدارة الإلكترونية

أوسع كثيرا من ذلك التصور، حيث يتميز الاقتصاد الرقمي بالعمل على نشر مجتمع المعلومات والمعرفة ومن ثم تشجيع بناء الحكومة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والبنوك والصرافة الإلكترونية أو الإدارة الإلكترونية (هالالي و عبد الفتاح وآخرون، 2010، صفحة 81).

يرى الباحث أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن أن يتم في كافة المجالات الإدارية لجميع المنظمات دون استثناء وذلك بعد وضع كافة الأنظمة الإدارية التي تحكم تعاملات تلك المنظمات والخدمات التي تقدمها على شبكة محلية أو شبكة الإنترنت وعلى موقع موحد، وذلك بوضعها قواعد بيانات مترابطة تسهل عملية تنفيذ المعاملات بشكل إلكتروني ومتربط بين إدارات المنظمة الواحدة وفق اختصاصاتها، ومن أهم تلك المجالات التي يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها ما يلي (هالالي و عبد الفتاح وآخرون، 2010، صفحة 81):

◀ **مجال الأعمال الإدارية:** كتبادل الوثائق والمعلومات واللوائح والتعليمات إلكترونيا، 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.

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

◀ **مجال الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية والقوى العاملة:** كإدارة شؤون العاملين على مختلف وظائفها وتخصصاتها، وإمكانية الرجوع لبيانات العاملين وتنفيذ الأعمال الخاصة بهم إلكترونيا (هالالي و عبد الفتاح وآخرون، 2010، صفحة 85).

◀ **مجال أعمال المشتريات والمخازن:** كتحديد احتياجات المنظمة والإعلان عن المناقصات والممارسات، ووضع نظام إدارة المواد ومراقبة المخزون بقواعد بيانات للحصول على بيانات عن موجودات المخازن من الأصناف الموردة والمنصرفة بصفة دورية ودائمة.

◀ مجال الأعمال التي تقدمها المنظمة للجمهور المستفيد من خدماتها: وقد يكون ذلك عن طريق خدمة تقديم الطلبات إلكترونياً وقبولها، أو خدمة الاستفسار بالتليفون، أو خدمة البريد الإلكتروني (هاللي و عبد الفتاح وآخرون، 2010، صفحة 85).

◀ مجال المؤتمرات الإلكترونية: حيث تعقد الاجتماعات عن بعد محلياً ودولياً دون انتقال المجتمعين من مقارهم.

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

◀ أي مجال آخر يمكن أن تقوم به المنظمة بالاشتراك مع منظمات أخرى: ويكون ذلك إما لتداخل الاختصاص أو الترابط فيما بينها كان تشترك منطقتان أو أكثر في تقديم خدمة واحدة للجمهور الإلكتروني (هاللي و عبد الفتاح وآخرون، 2010، صفحة 85).

◀ في إطار علاقة الإدارة بالأعمال: إذ ترتبط الإدارة بعلاقات مع قطاع الأعمال لما لها من أدوار ووظائف في مجال إعداد الخطط وتوجيه الاستثمار، ودعم القطاعات الاقتصادية وتنظيمها وتحفيزها وحمايتها، ومراقبة عمليات الإستيراد والتصدير وتسهيلها، ومن شأن العمل بتكنولوجيا الإدارة الإلكترونية كذلك أن يساعد على استيعاب كل تلك الأدوار لتعزيز الشراكة مع مؤسسات وشركات القطاع الخاص بكل مرونة وشفافية، خاصة عبر النشر الإلكتروني للإعلانات والتشريعات والقوانين لتحقيق أفضل مستويات النجاح، وتنمية قدراتها على الإنتاج وتطويره (زادي، 2017، صفحة 282).

أصبحت الإدارة الإلكترونية تطبق في العديد من المجالات في المنظمات على اختلافها، يضيف علاء عبد الرزاق السالمي، وخالد إبراهيم السليطي، بأن تأثير تكنولوجيا المعلومات على المنظمات والمجتمعات يزداد بتطور التكنولوجيا وانتشارها فالتعاون والترابط بين الإنسان والآلة ينمو بسرعة ليشمل معظم النشاطات (السليطي و السالمي، 2008، صفحة 217).

يتم من خلال إدارة المعلومات والمحتوى تزويد المستفيدين، المواطنين، والوكالات والهيئات الحكومية والزائرين لمواقع الإدارة الإلكترونية بالمعلومات العامة التي يحتاجونها، أو المعلومات الخاصة التي يتم إعدادها وتجهيزها حسب الطلب، ولهذا السبب يلاحظ أن معظم هياكل مشروعات الإدارات الإلكترونية تجمع ما بين الطابع المركزي واللامركزي في إعداد وتجهيز وتوزيع الخدمات الحكومية العامة

باستخدام الأنترنت وأدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات، المهم في الأمر، أن تقدم الإدارة الإلكترونية حلولاً رقمية لمشكلات المواطنين والمستفيدين، وأن لا تقتصر على توزيع التكنولوجيا الرقمية أو مجرد الخدمات الإدارية على الخط On-Line Services (سعد غالب، 2005، صفحة 255).

إن الإدارة الإلكترونية تتجاوز قضية التكنولوجيا على أهميتها، لأنها باختصار تمثل مشروعاً كبيراً للتحديث والتطوير الاقتصادي والثقافي في المجتمع، كما أن الإدارة الإلكترونية هي بحد ذاتها رؤية جديدة للإدارة العامة، رؤية لطريقة عمل المنظمات الحكومية، وكيف يجب أن تخدم هذه المنظمات المواطنين؟، إن المضمون الإلكتروني للإدارة المتجسد بالحرف E يعني الحركة الكاملة والقوية للإدارة باتجاه خدمات متكاملة Services Integrated، وعمل دون ورق Paper-Free، ودخول مرن وسهل إلى المعلومات (سعد غالب، 2005، الصفحات 255-256).

7-متطلبات وعناصر تطبيق الإدارة الإلكترونية:

أولاً: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولاً شاملاً في المفاهيم والنظريات والأساليب والممارسات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة العامة، فهي نظام متكامل من المكونات البشرية والتقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية وغيرها، وبالتالي لا بد من توفير متطلبات عديدة ومتكاملة لإخراج مفهوم الإدارة الإلكترونية إلى حيز الواقع العملي (هالالي و عبد الفتاح وآخرون، 2010، صفحة 86)، ويتطلب مشروع الإدارة الإلكترونية عدة متطلبات وتتمثل فيما يلي:

أ. **المتطلبات التنظيمية والإدارية:** وتمثل هذه المتطلبات التغيير في طريقة تفكير المسؤولين وطريقة إدارتهم لمسؤولياتهم وفي كيفية نظرهم إلى وظائفهم وفي طريقة تبادل المعلومات بين الأقسام والإدارات ومع القطاع الخاص ومع الأفراد، مما يتطلب من المنظمات الحكومية ضرورة وضع الخطط والبرامج والآليات اللازمة للحد من مقاومة العاملين لعملية التغيير، وضرورة وجود استراتيجية وطنية وخطط لتأسيس الإدارة بتشكيل جهة عليا للمعلومات تتولى وضع الاستراتيجية العامة لمشروع الإدارة الإلكترونية والقيام بعمل تخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط الفرعية للمشروع، مع الاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية للمشاركة في الدراسة ووضع الخطط، والاستعانة بالقطاع الخاص لتنفيذ بعض مراحل المشروع أو المشاركة في بعضها (هالالي و عبد الفتاح وآخرون، 2010، الصفحات 86-87).

كما تحتاج عملية التحول للإدارة الإلكترونية القناعة التامة والرؤية الاستراتيجية الواضحة للقيادة العليا في المؤسسة أو الوزارة أو الدولة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية وتقديم الدعم الكامل والإمكانات اللازمة لهذا التحول (سمير أحمد، 2009، صفحة 71).

تعد المتطلبات الإدارية أمراً جوهرياً لتطبيق الإدارة الإلكترونية إذ تساهم في التطوير والتغيير وتدعمه وتأخذ بكل جديد من خلال استخدام الحداثة في الأساليب الإدارية (السليطي و السالمي، 2008، صفحة 153).

ويضيف بشير عباس العلق، مجموعة من المتطلبات البشرية ولخصها فيما يلي (عباس العلق، 2005، صفحة 217):

- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الانترنت.

- استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.

- ايجاد نظم فعالة للمحافظة على الافراد وتطويرهم وتحفيزهم.

- التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.

ويلخصها فداء حامد في النقاط التالية (حامد، 2015، صفحة 225):

◀ **البنية التحتية:** إذ إن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى، ترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة، وأكشاك إلكترونية في الأماكن العمومية، والهواتف والفاكسات، وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة، وكذا تطبيق الإدارة العامة الإلكترونية من خلال التنمية الاجتماعية والاقتصادية، التحول إلى اقتصاد المعرفة، والاستفادة من الموارد البشرية ورأس

المال، و الاهتمام بإصلاح القطاع العام واستخدام التكنولوجيا كأداة تمكينية (Naffa khaldoun ., septembre 2005, p. 1)

◀ توافر الوسائل الالكترونية اللازمة: للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الالكترونية والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد وبأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها.

توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالانترنت: ونشدد على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فتح المجال لأكبر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الالكترونية في أقل جهد وأقصر وقت وأقل كلفة ممكنة (حامد، 2015، صفحة 225).

◀ التدريب وبناء القدرات: وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه الإدارة الالكترونية بشكل سليم ويفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة وتابعة للحكومة، أضف إلى هذا أنه يجب نشر ثقافة استخدام الإدارة الالكترونية وطرق ووسائل استخدامها للمواطنين أيض وبنفس الطريقة السابقة.

◀ توافر مستوى مناسب من التمويل: بحيث يمكن تمويل الحكومة من إجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة اي تطور محصل في إطار التكنولوجيا والإدارة الالكترونية على مستوى العالم.

توفر الإرادة السياسية: بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل وتتولى الإشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ (حامد، 2015، صفحة 226).

◀ وجود التشريعات والنصوص القانونية: كونها تسهل عمل الإدارة الالكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصادقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها (حامد، 2015، صفحة 226).

◀ **توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية:** وتكون على مستوى عالٍ لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث والتركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية وخطورة على الأمن القومي والشخصي للدولة أو الأفراد.

◀ **خطة تسويقية دعائية شاملة:** للترويج لاستخدام الإدارة الإلكترونية وإبراز محاسنها وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها والتفاعل معها ويشترك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة وتلفزيون وصحف والحرص على الجانب الدعائي وإقامة الندوات والمؤتمرات واستضافة المسؤولين والوزراء والموظفين في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الإلكترونية (حامد، 2015، صفحة 227).

وينضح لنا أن تعميم فكرة الإدارة الإلكترونية في وسط الاجتماعي لا بد من ترويج له وإبراز أهميته ومزاياه.

ب. المتطلبات البشرية: البدء بإعداد الفئة المستهدفة قبل البدء بجلب التقنية وتطبيقاتها أو القيام بالمهمتين على التوازي، المهم ألا يكون هذا الواقع مفاجأة لتلك الفئة، وألا يفرض عليها التعامل مع التقنية، وهي لم تتعلم أبجديات التعاطي معها (الحسن، 2009، صفحة 149).

تتمثل عملية تنمية الموارد البشرية -كفرض أساسي- في تعظيم العائد من الاستثمار البشري، والتي تتمثل في مجموعة من الدعائم التي يجب على إدارة الموارد البشرية أن تضعها نصب أعينها عند الاضطلاع بمهامها المختلفة عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الحكومية (هلاي و عبد الفتاح وآخرون، 2010، صفحة 89).

تتطلب الإدارة الإلكترونية وجود كوادر بشرية تمتلك القدرة على تشغيل أدوات الإدارة الإلكترونية، ويرتبط ذلك بوجود فريق عمل متكامل و مؤهل تتوافر فيه سمات وإمكانيات خاصة، فضلاً عن وجود الشروط الأساسية في التعيين في الوظائف، مثل الخبرة المعلوماتية التي تسهل وتكسب القدرة على العمل مع أحدث التطورات في مجال التقنية والتكنولوجيا المعلوماتية والرقمية، وقد أصبح الاهتمام بالعنصر البشري يتجاوز مرحلة الاختبار والتدريب إلى وجود مراكز أبحاث متخصصة تسهم في سد فجوة نقص المعلومات، وذلك لقدرتها على إذكاء جيل مثقف يستند على بحوث مجال التقنية من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرارات المناسبة، كل ذلك يرتبط بالتدريب والتأهيل بحيث يجب أن يشمل ذلك كل فئات الإدارة

مع خلق تخصصات دقيقة حتى يمكن تقسيم فريق العمل حسب النشاط المطلوب مثل فئة المبرمجين، ومشغلي الحاسب، وموظفي الشبكات، موظفي التأمين والحماية وغيرهم (بيومي حجازي، 2007، الصفحات 183-185).

وبالتالي يمكن القول أن نجاح الإدارة الإلكترونية مرتبط بالموارد البشرية، التي لا بد من تطوير قدراتها وتدريبها على استخدام الوسائل الإلكترونية.

ت. المتطلبات التشريعية والقانونية: يجب على أي دولة وقبل إدخال التعاملات الإلكترونية لأعمالها أن تراعي ضرورة خلق بيئة تشريعية ملائمة ومناخ قانوني يستجيب لمتطلبات الإدارة الإلكترونية ويسهل معاملاتها ويضعها موضع الاعتراف القومي والدولي، إضافة إلى القضايا الخاصة بتدابير الأمن والحماية وسرية للمعلومات، وأن تتجه النظم القانونية المختلفة لمعالجة الآثار التي خلفتها التقنية العالية وأدوات العصر الرقمي عبر حركة تشريعية تعكس استجابة التشريع الجديد والمستجد في هذا الحقل وذلك لتحقيق الأهداف التالية (هلالى و عبد الفتاح وآخرون، 2010، الصفحات 91-92):

- عطاء المشروعية للأعمال الإلكترونية الخاصة بالإدارة الإلكترونية، وتحديد المباح والمحرم منها والعقوبات المفروضة.

- تحقيق سهولة الوصول إلى المعلومات، ووضوح الإجراءات التي تحكم هذه العملية.

- تحقيق الأمن الوثائقي، وخصوصية وسرية المعلومات، وتحديد معايير ثابتة وشفافة لجميع التطبيقات الإلكترونية.

- إعطاء مشروعية لاستعمال الوثائق الإلكترونية كإثبات الشخصية الإلكترونية، واستخدام التوقيع الإلكتروني، والبصمة الإلكترونية وما إلى ذلك.

- تسهيل التعاملات الإلكترونية، كالمعاملات المالية الإلكترونية، وعمليات البيع والشراء الإلكتروني، والبريد الإلكتروني.

- وضع الأطر التشريعية اللازمة للإدارة الإلكترونية وتحديثها وفقاً للمستجدات، أي وجود التشريعات والنصوص القانونية من أجل تسهيل عمل الإدارة الإلكترونية وإضفاء المشروعية والمصادقية عليها، وكافة النتائج القانونية التي تترتب عليها (الحسن العوض، 2010، صفحة 30):

ث. **المتطلبات التقنية:** تشمل البنية التحتية تطوير شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، ولكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد بيانات وبرامج، وتوفير خدمات البريد الإلكتروني، كل ذلك للاستخدام الفردي والمؤسسي على أوسع نطاق ممكن (هاللي و عبد الفتاح وآخرون، 2010، صفحة 95).

تعد الإدارة الإلكترونية أسلوباً إدارياً حديثاً يهدف إلى تطوير أداء المنظمات في العمل الإداري، إلا أن هذا الأسلوب الحديث يتطلب توفير البنى التحتية الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ولذلك لا بد من إعادة النظر في البنية الأساسية للأجهزة والمعدات والبرمجيات لغرض تحديثها بما يتناسب مع تقديم الخدمة الإدارية الإلكترونية، ومن المهم الإشارة في هذا الجانب إلى ضرورة ارتباط الإدارة الإلكترونية المدرسية بجميع الأنظمة الإلكترونية الحديثة وشبكات الاتصالات والمعلومات الفائقة الجودة لأنها تعد من العناصر المهمة والضرورية لنجاح تطبيقاتها، فالتكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية كما تتنوع أنماطها مما يفرض على القيادات الإدارية ضرورة ربط أنشطتها بخدمات ونظم تكنولوجيا المعلومات وتقنيات الشبكات الإلكترونية الحديثة مثل الإنترنت والإنترنت والإكسترنانت (عبود نجم، 2009، صفحة 24).

ج. **المتطلبات الأمنية:** يقصد بأمن المعلومات الإلكتروني ضمان بقاء المعلومات الخاصة بالجهة أو المؤسسة أو المنظمة التي تدار إلكترونياً في مأمن من الوصول إليها والتلاعب بها، والأمر نفسه ينطبق على المؤسسة نفسها، والعاملين فيها، وأجهزة الحاسوب المستخدمة، ووسائط التخزين التي تحوي أسرار المؤسسة وبياناتها، وذلك بتأمين أكثر من وسيلة حماية، كالبرامج المضادة للقرصنة لضمان سلامة المعلومات التي تعد أعلى ما تملكه المؤسسة (الحسن، 2011، صفحة 158).

هناك عدة متطلبات لحماية أمن نظم المعلومات وهي (أكرم عمار، 2009، صفحة 77):

- يجب على الإدارة العليا في المؤسسة دعم أمن نظم المعلومات لديها، وأن تكل هذه المسؤولية، لأشخاص محددين.

- تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة.

- تحديد آليات المراقبة والتنقيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية.

- الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن.
- تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط.
- إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي يحتاج إلى توفير البيئة الأمنية الملائمة، والتي من شأنها أن توفر لشبكات الإدارة الإلكترونية المستوى المطلوب من الأمان والسرية والموثوقية والإثبات، غير أن توفير هذه العناصر يتطلب من مؤسسات التعليم العالي القيام ببعض الإجراءات والتي من أهمها (محمد غنيم، 2009، صفحة 167):
- استخدام برامج خاصة لتأمين وحماية برامج أجهزة الحاسوب من الفيروسات المختلفة.
- استخدام البرامج الأصلية فقط على أجهزة الحاسوب لمؤسسات التعليم العالي.
- التحسين والتطوير المستمرين للبرامج المضادة للفيروسات لضمان كفاءتها وفعاليتها عند استخدامها للقضاء على تلك الفيروسات.
- إعداد نسخ احتياطية من برامج مؤسسات التعليم العالي تتضمن أعمالها وكل معاملاتها وذلك بشكل دوري.
- إجراء الاختبارات المطلوبة للتأكد من عدم وجود فيروسات على أي ملفات يتم الحصول عليها من شبكة الإنترنت وذلك قبل حفظها على أجهزة الحاسوب المتواجدة بمؤسسات التعليم العالي.
- تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل إلكترونياً، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجرى حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونياً لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها (أحمد المير، 2007، صفحة 35).
- ولتحقيق أمن المعلومات وتقليص التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الانترنت فإن الإدارة الإلكترونية تتطلب القيام ببعض الإجراءات منها (أحمد المير، 2007، الصفحات 35-36):
- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت.
- تبني إستراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث يضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص.

- وضع القوانين واللوائح التنظيمية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.

تتمثل متطلبات السلامة والأمان في ضمان أمن وحماية قاعدة البيانات ويقصد بها: الوسائل والأدوات والإجراءات اللازمة توافرها لضمان حماية المعلومات من المخاطر الداخلية والخارجية، وهو تأمين الحماية من المخاطر التي تهدد المعلومات والأجهزة وتشريع الأنظمة وسن القوانين لسلامة وصول المعلومات للمستفيدين ومن المعروف أن أي جهاز حاسب آلي يتم توصيله بشبكة الإنترنت يمكن اختراقه خلال ثلاثة أيام إذا كان خاليا من برامج الحماية ونظرا لعدم وجود نظام معلوماتي كامل وخالي من الاختراقات هناك مجموعة من الاجراءات التي ينبغي أن تتوفر لحفظ المعلومات مثل (الصيرفي، البيع والشراء عبر الأنترنت، المكتب الجامعي الحديث، 2008، صفحة 71):

- **تركيب جدار ناري:** جدار الحماية بشروطي المرور فيما يخص استفادة المستخدمين من خدمات الإنترنت بهذه الخدمات أو يمنعها تبعاً للسياسة الأمنية للشركة.

- **التشفير:** يعد أحد النظم الأساسية التي تحقق تأمين كل أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية.

ح. المتطلبات المالية: يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة التي تحتاج إلى أموال طائلة، لكي يضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، من تحسين مستوى البنية التحتية، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية، وتحديثها من وقت لآخر، وتدريب العناصر البشرية باستمرار، كما أن المتطلبات المالية المشروع الإدارة الإلكترونية، تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية، ثم إنه من الضروري رصد ميزانية مستقلة للمشروع بحيث تكون تحت المراجعة دورياً لغرض ديمومة التمويل المستمر له (محمد غنيم، 2004، صفحة 201)، ويؤكد محمد الصيرفي من أن مشروع الإدارة الإلكترونية مشروع ضخم ويحتاج إلى أموال كبيرة طائلة، لذلك لابد من توفير التمويل الكافي (الصيرفي، البيع والشراء عبر الأنترنت، المكتب الجامعي الحديث، 2008، صفحة 86).

إن الإدارة الإلكترونية تتطلب الموارد المالية من أجل تسيير الحسن وتقديم الخدمات في فترة زمنية قصيرة، وذلك بتوفير الأجهزة الإلكترونية.

والملاحظ إن جميع المتطلبات المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية كلها تعتمد على المتطلب المالي لهذا يجب على الجامعة البحث على مصادر بديلة غير التقليدية الموجودة المتمثلة في رسوم الطلاب والمنح الحكومية لدعم التطبيقات الإلكترونية وخالصة القول تشير الباحثة إلى استنتاجها من خلال الدراسة أن تطبيق الإدارة الإلكترونية وإخراجه إلى أرض الواقع يتطلب متطلبات عديدة ومتكاملة أولها فكر إداري متمكن وممارس وإدارة واعية مواكبة وساعية للتطوير تعتمد على التخطيط الاستراتيجي في مجال التطبيقات الإدارية الحديثة بالمؤسسات التعليمية لتسهل من مهمة القيادات العليا عند تطبيق الإدارة الإلكترونية، من أجل الرفع من مستوى الثقافة التقنية لدى العناصر البشرية سواء حديثي التعيين أو الموجودين مسبقاً على رأس العمل بالمؤسسات مما يجعلهم يتقبلون فكرة أن هذه الإدارة في مؤسساتهم تساهم بدرجة كبيرة في تقليل مقاومتهم للتغييرات، وبدون هذا العنصر البشري لن تستطيع مؤسسات التعليم من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة الإلكترونية (عبد الرؤوف و عامر، 2007، صفحة 34).

خ. المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية: إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع الاستعانة بوسائل الإعلام، وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز لديمومة على المستوى المركزي والمحلي (عبان، 2015-2016، صفحة 74).

انطلاقاً من هذا فإن التوعية الاجتماعية لأهمية الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات، وذلك من أجل تقبل فكرة وتجسيدها واقعياً ومعرفة الطرق التعامل مع الإدارة الإلكترونية.

د. المتطلبات السياسية: تتمثل في وجود الإرادة السياسية من قبل النخبة الحاكمة نحو التحول التكنولوجي، إذ إن التزام القيادة السياسية نحو عصرنة مؤسساتها وهيئاتها يعد من العناصر الأساسية لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في جميع مفاصل الدولة (ملحم، 2020، صفحة 134).

وهناك مجموعة من الأساسيات الواجب توفرها من أجل إدخال الإدارة الإلكترونية والحفاظ على ديمومتها واستمرار أداؤها بشكل كفاء وفاعل، ذلك أن الإدارة الإلكترونية استراتيجية إدارية لعصر المعلوماتية تعمل على تحقيق وتقديم أفضل الخدمات الى الجمهور، ويوجزها مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد في النقاط التالية (العاني و جواد، 2014، صفحة 191):

- التثقيف المستمر بشأن البيئة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- التأكيد على إظهار مزايا الإدارة الإلكترونية وما تقدمه من خدمات وسرعة في اتخاذ القرارات.
- استمرارية التدريب والتثقيف لتهيئة الكادر المتعلم والكفاء في إدارة البيئة الإلكترونية.
- متابعة التطورات وما يستجد من تقنيات تخدم أعمال بناء أحدث النظم والأطر المعلوماتية لصالح إدارة المنظمة، والجمهور المستفيد.
- تأمين مناقلة المعرفة بين المعنيين في الإدارة الإلكترونية.
- السعي نحو إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نظم ومرافق المنظمة كافة.
- السعي نحو مكننة الأعمال والفعاليات والأنشطة التنظيمية.
- ربط المنظمة ومرافقها بشبكة حواسيب كفاءة وفاعلة وتفعيل الانترنت في كل المنظمات.
- ربط المنظمة بالعالم الخارجي ضمن حزمة انترنت كفاءة.
- استخدام نظم وأدوات كفاءة لضمان أمن وتحقيق الحماية للبيانات والمعلومات.

ثانيا: عناصر الإدارة الإلكترونية:

تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاثة عناصر أساسية هي (كافي، 2011، صفحة 76):

- عتاد الحاسوب Hardware.
- البرمجيات Software.
- وشبكات الاتصالات Communication Network.

ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية ويوضح الشكل التالي المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية. ومن أهم عناصر الإدارة الإلكترونية نذكر:

- تخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع موظف محدود الخبرة أو غير معتدل المزاج.

- تهيئة فرص ميسرة لتقديم الخدمات لطلابها من خلال الحاسب الآلي.

- الإدارة الإلكترونية ليست بديل للحكومة العادية ولا تنهي دورها بل وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة.

- إدارة بلا أوراق حيث تتكون من البريد الإلكتروني والارشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.

- إدارة بلا مكان تتمثل في الهاتف المحمول والهاتف الدولي الجديد والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخليقية.

- إدارة بلا زمان تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب أخرى تستيقظ لذلك لا بد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى تتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا.

- إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة (حامد، 2015، الصفحات 195-196).

ويشير سعد غالب ياسين أن للإدارة الإلكترونية أربعة عناصر رئيسية وهي (غالب، 2010، صفحة 24):

◀ **عتاد الحاسوب:** يقصد به الأجهزة التقنية والحاسب الآلي وأجهزة الخادم أي جميع الأجهزة الإلكترونية، ونظرا لتطور البرامج فمن الأفضل للمؤسسة توفير أحدث الأجهزة والخدمات وملحقاتها لجميع الإدارات والأقسام ليتحقق تطبيق الإدارة الإلكترونية.

◀ **برامج الحاسوب:** وهي جميع البرامج التي تعمل على تشغيل الأجهزة والمعدات الإلكترونية وتعمل على إدارة الشبكة، ونظرا لتطور البرمجيات فمن الأفضل للمؤسسة توفير أحدث البرامج، وذلك بتعاون مع المؤسسات ذات الاختصاص لتنفيذ بعض المكونات البرمجية لأنظمة الإدارة الإلكترونية.

إن نظام الحاسوب يشمل جميع المكونات المادية من عتاد الحاسوب و الطابعات وتشمل كل البرامج التي تقوم بتشغيل الحواسيب و الأجهزة المادية و كل البرامج التطبيقية المستخدمة في مختلف الأنشطة مثل تطبيقات العمليات المحاسبية وحساب الرواتب أو تطبيقات تسجيل ورصد درجات الطلاب، وكما يشمل نظام الحاسوب كل البيانات التي يتم إدخالها مباشرة عبر التطبيقات المختلفة وحفظها في نظام الحاسوب، كما يضم نظام الحاسوب شبكات الحاسوب وكل ما تحويه من خوادم وبناء الشبكات، كما يضم نظام الحاسوب المستخدمين الذين يقومون بالعمل على نظام الحاسوب ويشمل متخصصين ومستخدمين عاديين (الطيبي، 2010، صفحة 231).

أما البرامج فتعد من أهم عناصر الإدارة الإلكترونية فكل إدارة تختار مجموعة من البرامج التي تناسبها وتتاسب طبيعة نشاطها وأعمالها، من بين هئات البرامج الحاسوبية وهذه البرامج يقوم بتنظيمها مختصون ومهندسون ومعدون صناع المعرفة مما يتوافق مع إمكانيات وطبيعة وحجم النشاطات الإدارية لكل مؤسسة أو منظمة (الحسن، 2011، صفحة 71).

فكل الإدارة تعمل على اختيار برامج للحاسوب وهو من اختصاص مهندسون وخبراء في هذا المجال، وهذا ما يتوافق مع أعمال ونشاط الإدارة.

وتشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل، نظم إدارة الشبكة، الجداول الإلكترونية أدوات تدقيق البرمجة، بالإضافة إلى برامج التطبيقات مثل برامج التجارة، برامج التسويق الإلكتروني قواعد البيانات، برامج إدارة المشروعات، إضافة إلى مختلف شبكات الانترنت، الإكسترانت والإنترنت (غالب، 2010، صفحة 25).

◀ **شبكة الاتصالات:** وهي شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين، مما في ذلك شبكة الانترنت التي تمثل الأهم للإدارة الإلكترونية.

لقد انتشر استخدام الحاسوب في مختلف المجالات بغرض أداء العمل وزيادة كفاءته بتطور ذلك الانتشار ازدادت الحاجة إلى تبادل المعلومات والبيانات بين المكونات لأي منظمة أو بين المنظمات

وبعضها وأخيرا بتطور الاتصالات بين الحواسيب كوسيلة لنقل المعلومات المخزنة من حاسب لآخر، ويمكن القول بأن الشبكات أصبحت عنصرا مهما في تطبيق الإدارة الإلكترونية (محمد السالمي، 2005، صفحة 21).

وبالتالي فإن شبكة الاتصالات جد مهمة في الإدارات من خلال ربطها بالحواسب لنقل المعلومات.

◀ **صناع المعرفة:** يقصد به الموارد البشرية من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، حيث أن هذه الشبكات توفر السرعة في تدفق البيانات والمعلومات بين مختلف الأجهزة أو الوحدات الإدارية داخل أي منظمة من جهة، وكذلك التواصل مع المنظمات المختلفة الأخرى من جهة أخرى، ويمكن تصنيف وسائط الاتصال الشبكي إلى نوعين رئيسيين هما (حrchوش المفرجي وآخرون، 2007، صفحة 30):

◀ **الوسائط السلكية:** حيث تستخدم الأسلاك في نقل المعلومات والبيانات ومنها الأسلاك المزدوجة وأسلاك الألياف الصوتية.

◀ **الوسائط اللاسلكية:** وهي التي تستخدم الموجات في نقل المعلومات والبيانات مثل: الأقمار الصناعية والمايكرويف.

وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية والمديرين والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير نطاق التقليد من السائد للوصول إلى المعرفة (موسي و قريشي، 2011، صفحة 25).

ويضيف حسين محمد الحسن العناصر التالية (الحسن، 2011، صفحة 73):

◀ **المجتمع:** يجب مراعاة ضوابط المجتمع وثوابته من دين، وقانون، وثقافة، وقيم، وعادات وتقاليد...، هذا من جهة وتصنيفات المجتمع وحجمه من جهة أخرى.

◀ **الأنظمة والتشريعات:** تعتبر الأساس الذي يقوم عليه عمل الإدارة ويتوقف عليه نجاحها والوفاء بمستحققاتها وضبط ممارساتها الإدارية، وكذلك تضمن لاحتراز من الوقوع في التجاوزات غير المرغوبة والسيطرة عليها.

◀ **الأنظمة الداعمة:** يقصد بها العوامل والأسس التي يقوم عليها مشروع الإدارة الإلكترونية نفسه، والضوابط التي تحكم هذا المشروع، ويستمد منها صلاحيته واستمراريته. ويشمل الأنظمة القاعدية، والأنظمة السياسية، والأنظمة الاجتماعية، والأنظمة الاقتصادية، وتعد محددات لنمط الإدارة وطبيعتها وأساليب عملها وحجمها.

◀ **العنصر البشري:** وهو يؤدي دورا بارزا في إنجاح مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المنظمات، كما أن هذه الأخيرة بدون هذا العنصر لن تتمكن من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أحدث الأجهزة والمعدات، لذا لا بد من تأهيل الموارد البشرية تأهيلا جيدا وعلى مستوى عالي من الكفاءة، ويمكن إعداد الموارد البشرية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية، من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتي تساعد في إعداد الموارد البشرية المطلوبة لمواكبة التطور التكنولوجي وتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية (الحسنات، 2011، صفحة 59).

ويرى بعض الباحثين أن العنصر البشري من الأصول الثابتة في المنظمة يجب الاهتمام به وتنمية إبداعاته، بل يرى آخرون أن القوى البشرية في الإدارة الحديثة من أكثر الأصول أهمية وخطورة، وتضم القوى البشرية القيادات الرقمية من مديرين ومعلمين للموارد المعرفية والكوادر الإدارية من أصحاب التخصص، الذين لهم خبرتهم في تطبيقات التقنية في الإدارة الحديثة وقد تقوم بعض الجهات بإخضاع القيادات القديمة لدورات في كيفية استخدام الحاسوب للتحويل إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية (الحسن، 2011، الصفحات 71-72).

وبالتالي يتضح لنا أن العنصر البشري جد مهم لنجاح الإدارة الإلكترونية من خلال تطوير قدرات الموظفين وتكوين الكوادر، قادرة على تسيير الإدارة الإلكتروني.

وهناك عناصر أخرى من الضروري توفرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية وسنقوم بعرضها والمتمثلة فيما يلي (السالمي، الإدارة الإلكترونية، ط 01، 2013، صفحة 40):

◀ **الوسائل الإلكترونية:** وتتمثل في الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية، ونظم تطبيق المتابعة الآلية بدلا من الأوراق، الهاتف المحلول، والهاتف الدولي الجديد (التيليديسك)، والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات

التقليدية بمعنى التخلي عن المنشأة أو البناء الذي يميز الإدارات التقليدية والعمل ضمن واقع افتراضي.

تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة الوقت، وتحذف تلك التنظيمات الجامدة التي تتميز بالعمل ضمن إطار زمني ومكاني محدد، الأمر الذي ينقص من فاعلية الإدارة.

7-عوامل النجاح في الإدارة الإلكترونية:

إن نجاح الإدارة الإلكترونية يستوجب مراعاة عدة عوامل نذكر منها ما يلي:

- الرعاية المباشرة والشاملة للجهات العليا بعيدا عن الارتجالية والقرارات غير المدروسة ووضوح الرؤية الاستراتيجية لديها والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية، ونشر فكر وثقافة التغيير بين الإداريين وتهيئتهم لتقبل العمل الإلكتروني (سمير أحمد، 2009، الصفحات 71-72).

وهذا يعتبر أول عامل لنجاح الإدارة الإلكترونية وهو تهيئة البيئة العاملة لانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

- وضع معايير محددة لاختيار القيادات الإدارية والتأكيد على اختيار القيادات المتميزة دون التقيد بالأقدمية لوحدها، لأنها ليست معيارا وحيدا للقيادة الفعالة، والعمل على تدريب العاملين وتأهيلهم ليكونوا عمال معرفيين عن طريق التبرصات والدورات التدريبية التطبيقية ونظام التدريب الإلكتروني عن بعد كل حسب تخصصه لدعم كفاءتهم في تسيير الإدارة الإلكترونية (بن اعراب، 2014، صفحة 72).

ويعتبر تعيين القيادة الادارية الإلكترونية على أساس الكفاءة وهي القيادة القادرة على إنجاز المشروع الادارة الإلكترونية.

- المتابعة والتقييم المستمر من أجل الوقوف على النقائص وحصر متطلبات الإدارة الإلكترونية وتكاليفها وتحديد مزاياها لتثمينها وتأكيدها، وحصر نقائصها من أجل تصحيحها والحفاظ على ديناميكية المسار الذي تم الالتزام به ودعم المجهودات المبذولة، مع ضرورة الحرص أثناء التقييم على أن يكون موضوعيا وواقعيًا وفي الوقت المحدد لأن التكنولوجيات الحديثة ترغم الإدارة العمومية

على أن تكون يقظة بالنسبة لعامل الوقت (الزمن) لأن هذه التكنولوجيا تتطور بسرعة وتصبح قديمة بسرعة (بن اعراب، 2014، صفحة 72).

- الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات: ينبغي النظر إلى ما يصرف ويستثمر على الإدارة الإلكترونية على أنه عام ليساعد على تحقيق عائد ايجابي في الأجل المتوسط أو البعيد (بن اعراب، 2014، صفحة 72)، فالإصلاح الإداري الفعال يستطيع أن يقضي على التسيب والتعقيد وكثير من الفساد، ولكنه في غياب التجهيزات الأساسية الضرورية لا يستطيع تقديم خدمات عامة تذكر (القصيبي، 2000، صفحة 28).

لا بد من استغلال الأمثل للموارد المالية بتوفير الأجهزة الإلكترونية من أجل تقديم أفضل للخدمات.

- مناقشة توافق نظم المعلومات وتوحيد البروتوكولات ووضع المعايير اللازمة لضمان بيئة إلكترونية متوافقة بين مختلف القطاعات (مختار، 2007، صفحة 34).

- مناقشة أهمية إعادة هندسة العمليات الإجرائية اللازمة لتقديم الخدمات الإلكترونية والاحتياجات لتدريب وتطوير القوى البشرية (مختار، 2007، صفحة 34).

- الإدارة الإلكترونية ليست بديلا عن الوسائل التقليدية: إن اعتماد برامج ومبادرات الإدارة الإلكترونية والانتفاع من خلالها بتكنولوجيات الانترنت يساعد على بناء نظام إلكتروني مرن ومفتوح لتنفيذ الأنشطة ذات القيمة، وبجودة عالية وبتكلفة منخفضة بالمقارنة مع تكلفة المعاملات التقليدية، غير أنها ليست بديلا نهائيا عن تلك الوسائل التقليدية من تخزين للوثائق والبيانات ومعالجتها، خاصة في المراحل الأولى من تطوير نظم الإدارة الإلكترونية (محمد سمير، 2009، الصفحات 85-86).

- رفع مستوى الكفاءة والأداء وكذلك المخرجات والنتائج والعطاء في المؤسسة والعاملين فيها (قنديلجي، 2015، صفحة 133).

- تقديم باقة من المعارف والخبرات في مجالات متعددة مرتبطة بقضايا فنية وإدارية بتقديم الخدمات الحكومية إلكترونيا وذلك لتعميق المفاهيم والخبرات التي يحتاجها مدراء ومنسوبي نظم المعلومات في حياتهم العملية (مختار، 2007، الصفحات 33-34).

- توثيق كافة الأنشطة والمخرجات وكذلك الوثائق والبيانات الأساسية الخاصة بالمؤسسة، توثيقا إلكترونيا مما يسهل متابعتها والرجوع إليها إذا اقتضت الضرورة ذلك (قنديجي، 2015، صفحة 133).
- توفير عدد من الخدمات الإلكترونية للعاملين وبما يسمح لهم بالحوار والمنافسة البناءة والتعليم الذاتي والتراسل الإلكتروني (قنديجي، 2015، صفحة 133).
- إعادة هندسة البنية التحتية للإدارات، والهيكل، والعمليات، والإجراءات، بما يتناسب مع التكنولوجيا الحديثة، بحيث لا يقتصر التعديل على الإجراءات، وتسلسل إنجاز المعاملات، وإدخال الأجهزة المتطورة والمعدات الحديثة والبرمجيات اللازمة لتشغيلها بل ويشتمل أيضا على تغييرات في الهياكل وللبنى التنظيمية وتعديلات على الوصف الوظيفي للوظائف، وإعادة النظر في توزيع المهام على الموظفين، وتغيير طبيعة العمل نفسها لتكون أكثر فاعلية وإنتاجية وأقل جهدا، أي أفضل جودة (مختار، 2007، صفحة 34).
- ومن أهم عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية نذكر الآتي (سقني، صفحة 27):
- وضوح الرؤية الاستراتيجية للمسؤولين في المنشأة الحكومية، والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير.
- التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها لإمكانية استيعابها، وفهم أهدافها، مع التأكيد لتدوينها وتصنيفها.
- التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كلا حسب تخصصه.
- التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال.
- تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية.
- تأمين سرية المعلومات للمستفيدين.
- الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء.
- التعاون الايجابي بين الأفراد والإدارة داخل المنشأة.

ويؤكد مزهر العاني وجواد شوقي على ضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية بكفاءة وفاعلية وذلك من خلال النقاط الآتية (العاني و جواد، 2014، صفحة 190):

- التأكيد على إظهار مزايا الإدارة الإلكترونية وما تقدمه من خدمات وسرعة في اتخاذ القرارات.
 - التثقيف المستمر بشأن البيئة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
 - متابعة التطورات وما يستجد من تقنيات تخدم أعمال بناء أحدث النظم والأطر العملية لصالح إدارة المنظمة، والجمهور المستفيد.
 - ربط المنظمة ومرافقها بشبكة حواسيب كفوءة وفاعلة.
 - السعي نحو مكننة الأعمال والفعاليات والأنشطة التنظيمية.
 - استخدام نظم وأدوات كفوءة لضمان أمن وتحقيق الحماية للبيانات والمعلومات.
 - تأمين مناقلة المعرفة بين المعنيين في الإدارة الإلكترونية.
 - السعي نحو إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نظم ومرافق المنظمة كافة.
 - ربط المنظمة بالعالم الخارجي (منظمات وجمهور) ضمن حزمة إنترنت كفوءة.
 - استمرارية التدريب والتثقيف لتهيئة الكادر المتعلم والكفاء في إدارة البيئة الإلكترونية.
- وهناك عوامل لا تقل أهمية عن المذكورة آنفا نذكر أهمها:

◀ **الإرادة السياسية:** تعتبر القيادة القوية ضرورية لإنجاح استراتيجية الإدارة الإلكترونية حيث تضمن لها الالتزام طويل الأمد بالموارد المالية والقوى البشرية والخبرة الفنية، فالقيادة القوية تؤدي دورا أساسيا في وضع السياسات العامة وإشراك المواطنين وتلبية متطلباتهم وتوجيه التعليم الإلكتروني، فبناء مجتمع المعلومات وتنفيذ السياسات ومتابعتها وتقييمها سيكون مسؤولية الحكومات في المقام الأول لدعم الهياكل الإدارية وإدخال التغييرات الجوهرية على أساليب العمل في الإدارة، حيث يتم التزام القيادة العليا بدعم الجهود الرامية للتحقيق التحول الإلكتروني من خلال إستوعابهم للتكنولوجيا وأهداف السياسة الوطنية ودفع خطوات الإصلاح إلى الأمام على جميع المستويات (اسماعيل محمد الصادق، 2010، صفحة 249).

◀ **توفير البيئة المناسبة:** بغية تحويل الأعمال التقليدية إلى أعمال إلكترونية يستلزم توفير بيئة إلكترونية مناسبة، حيث يتوجب ان تتوفر ظروف تساهم في تطور استراتيجية الإدارة الإلكترونية وذلك بنشر الثقافة التكنولوجية وتنظيم سلوك الأفراد تماشي مع التقنيات الجديدة وتشجع المزايا الإيجابية لهذه التطبيقات في مكافحة السلوكيات المنحرفة، والعمل على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات واستكمال البنى التحتية، فهي تحتاج إلى مستوى عال من شبكة حديثة ومتطورة للاتصالات والبيانات تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات، فالمجتمع العربي يعاني تفاوت في إمكانية الاندماج في العالم الرقمي بسبب الفجوة الرقمية التي يستلزم تجاوزها (القودة، 2010، صفحة 195).

يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية مستحدثة في البلدان العربية، لذلك لا بد على الهيئات المعنية توفير البنى التحتية ومتمثلة في توفير الامكانيات المادية والبشرية لنجاح هذا المشروع، بالإضافة لا بد من نشر التوعية الإلكترونية.

◀ **إصدار التشريعات اللازمة:** تعتبر الإصلاحات القانونية الهادفة إلى خلق بيئة قانونية جيدة من أهم المدخلات المطلوبة لتطوير الإدارة الإلكترونية، كون الأنشطة مرتبطة بالإطار القانوني الذي يحمي سلامة المعلومات الإلكترونية وخصوصيتها، تحتاج القوانين واللوائح إلى تغيير لتتوافق مع الدعم المرجو منها للبدل الإلكتروني بشكل عام، وتدعم التحول الإلكتروني الذي يضفي المشروعية والمصادقية (حماد، 2019، صفحة 92).

◀ **مكافحة الأمية الإلكترونية:** تعتبر الأمية الإلكترونية مشكلة معاصرة وهي تعني جهل عدد غير قليل من أفراد وشرائح المجتمع بالتطورات التقنية الحديثة وعدم معرفتهم التعامل معها، في مقدمتها الحواسيب الإلكترونية، أصبح لدينا في العالم العربي أمية جديدة، مما يصعب تطبيق الإدارة الإلكترونية، لذلك وجب إيجاد حلول من خلال إقامة دورات تدريبية من شأنها التعرف على التقنيات الجديدة، واستحداث المقررات الدراسية لتشمل إدخال تكنولوجيا المعلومات ضمنها، وإتاحة فرص الحصول على أجهزة الحاسب الآلي للقضاء على الفجوة الرقمية (حماد، 2019، صفحة 92).

إن غياب الثقافة الاجتماعية وكذلك عدم تعامل مع الأجهزة الإلكترونية خاصة في الدول العربية، يجعل من تطبيق الإدارة الإلكترونية صعباً وذلك لجهل العديد ونفور من التعامل الإلكتروني.

◀ **إعداد الكوادر المؤهلة:** المورد البشري هو الجزء الأهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية، فمن دون الأفراد لا يوجد أي حاجة إلى تكنولوجيا، ويضم شريحة متخصصة يتم إعدادهم وتأهيلهم وتدريبهم بشكل يمكنهم من أداء عملهم بصورة صحيحة، إذ يستلزم تطبيق الإدارة الإلكترونية إعداد عنصر بشري مؤهل لديه المهارات والمعارف للتعامل والتكيف مع التكنولوجيا المتطورة، وذلك عن طريق التدريب لمسيرة التطور التقني ولمواصلة السير في ركب التقدم، فإدارة المورد البشري إلكترونياً تحقق الأهداف وتحسن الأداء وترفع من كفاءة وفاعلية الأفراد والمنظمة، وبدون هذه الكفاءات المؤهلة للتعامل مع متطلبات الإدارة الإلكترونية، يصعب تحقيق الأهداف حتى ولو توفرت الإمكانيات والموارد المادية والمعنوية، لذلك فإن مشروع التحول الإلكتروني يحتاج إلى قدرات إبداعية وخلاقة (حماد، 2019، صفحة 92).

◀ **خطة واضحة:** يتطلب التحول الإلكتروني رؤياً عريضة واضحة المعالم لتحقيق الأهداف، معظم الدول العربية التي رفعت شعار الإدارة الإلكترونية بدأت بتطبيقها وفق رؤية إيجابية من حيث الموارد والزمن، إلا أن البعض ركز على جوانب استباقية والمباشرة في المعاملات الإلكترونية دون توفير بنى تحتية ملائمة، الاستراتيجية الفعالة أبعد من مجرد السعي وراء توفير بمؤشرات الجاهزية من تقنيات بل تنطوي على تمكين المؤسسات على توفير خدمات بما يحقق الكفاءة والفعالية في إطار من النزاهة وتعمل على توفير عنصر بشري مؤهل إلكترونياً ومتابعة مستمرة لتنفيذ الاستراتيجية لضمان تطبيقها تطبيقاً فعلياً بما يحقق الأهداف المرجوة، بتوفير الإمكانيات التقنية والبشرية لخلق مجتمع معلوماتي متكامل وتحديد المسؤوليات وآليات المتابعة لمراحل تنفيذها لمعالجة العقبات التي تعترضها بهدف تمكين الأداء والتوجيه نحو أفضل بدائل لإتمام التطبيق الفعلي لمشروع الإدارة الإلكترونية، تضيف الرؤية الواضحة للإدارة الإلكترونية الديناميكية والحركية والمرونة العالية للوصول إلى الأهداف (حماد، 2019، صفحة 93).

لنجاح الإدارة الإلكترونية لابد من توفير البنى التحتية والعمل على تهيئة مختلف الشرائح الاجتماعية والموظفين بكيفية التعامل في ظل تطبيق المشروع الإدارة الإلكترونية، كما لابد من توفير وتجهيز الوسائل الإلكترونية وتدريب الموظفين على استخدام الأجهزة عند تقديم الخدمات.

9- معوقات الإدارة الإلكترونية:

إن مجرد وجود استراتيجية متكاملة للتحول إلى نمط الإدارة الإلكترونية لا يعني أن الطريق ممهدة لتطبيق وتنفيذ هذه الاستراتيجية بسهولة وسلاسة وبشكل سليم وذلك لأن العديد من العوائق والمشاكل

ستواجه تطبيق الخطة ولذلك يجب على المسؤولين عن وضع وتنفيذ مشروع الإدارة الالكترونية التمتع بفكر شامل ومحيط بكافة العناصر والمتغيرات التي يمكن أن تطرأ وتعيق خطة عمل وتنفيذ استراتيجية الإدارة الالكترونية وذلك أما لتفاديها أو إيجاد الحلول المناسبة لها ومن هذه العوائق التي يمكن أن تعيق عملية تطبيق الإدارة الالكترونية (كافي، 2011، صفحة 87):

- التخبط السياسي والذي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة الإدارة الالكترونية وفي بعض الأحيان تبديل وجهتها، ويشكل هذا العنصر خطرا كبيرا على مشروع الإدارة الالكترونية.

- عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة الإدارة الالكترونية لاسيما في حال تدني العائدات المالية الحكومية.

- تأخير متعمد أو غير متعمد في وضع الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب والذي يشكل أساسا لأي عملية تنفيذ للإدارة الالكترونية.

- الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع إقليمي والتي يمكنها تعطيل البنية التحتية لفترة من الزمن والذي من شأنه أن يعيق تنفيذ استراتيجية الإدارة الالكترونية.

- مقاومة هائلة للتغيير من قبل الموظفين الحكوميين الذين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات وتنظيم العمليات الحكومية.

- عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الالكترونية والاتصال السريع بالبنية التحتية المعلوماتية الوطنية عبر الانترنت نظرة للأزمات الاجتماعية -الاقتصادية خاصة إذا كانت هذه العملية مكلفة ماديا.

- نقص في القدرات على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات محلية أو دعم غير كاف من قطاع التكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدولي للجهود الحكومية الرامية إلى تنفيذ تطبيقات الإدارة الالكترونية.

- التحول من العمل اليدوي التقليدي إلى العمل الإلكتروني سوف يدعم الاهتمام بالسرية من قبل الموظفين، والخوف من التغيير من قبل المسؤولين والموظفين.

- تداخل مسؤوليات اتخاذ القرار للإقدام على التغيير أو الانتقال إلى الإدارة الجديدة.

- قلة الاعتمادات المالية اللازمة للتطبيقات الحديثة.

- عدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة.
 - عدم توفر خدمة الإنترنت بشكل موسع واقتصارها على فئة معينة من دون غيرها.
 - عائق اللغة والمصطلحات في بعض الأحيان.
 - عدم وجود ثقة كاملة في التقنيات الحديثة ومدى استمرارية عملها.
 - قلة الكفاءات البشرية اللازمة لاستخدام التقنيات.
 - لم يكن الاهتمام بالأداء سابقا يدفع للتغيير.
 - غياب التشريعات اللازمة (شواي، 2016، صفحة 395).
- ويرى كلثم الكبيسي، أن هناك عددا من المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية تتمثل فيما يلي (ضو القحواتش، 2020، صفحة 173):
- ارتفاع الكلفة المادية لإنشاء البنية التحتية فهي تحتاج الى شبكة اتصال جيدة وأجهزة حاسوب.
 - ضعف مهارات استخدام التقنية لدى موظفي الجامعة على استخدام شبكة المعلومات الدولية في ضوء الأهداف المطلوبة.
 - عدم وجود برامج حماية لأجهزة الحاسوب من الفيروسات.
 - وجود بعض الاتجاهات السلبية من قبل بعض المديرين والموظفين نحو استخدام التقنيات الحديثة.
- ويرى محمد سمير أحمد أن أي مشروع يصاحبه بعض المعوقات فتارة تكون في سوء التخطيط وفي عشوائية التنفيذ ومن تلك المعوقات التي تصاحب الإدارة الالكترونية ما يلي (محمد سمير، 2009، الصفحات 73-74):
- الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها.
 - عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقها.
 - قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية.
 - التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري.

- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الالكترونية من حيث تقليلها للعنصر البشري.
- وجود الفجوة الرقمية بين الناس المتخصصين، في مجال التقنية وآخرين لا يفقهون شيئاً من إيجابياتها.
- أمن المعلومات هو تأمين الحماية من المخاطر التي تهدد المعلومات والأجهزة وتشريع الأنظمة وسن قوانين السلامة ووصول المعلومات للمستهدفين.
- يواجه تطبيق الادارة الالكترونية داخل الجامعة مجموعة معوقات وصعوبات ومن هذه المعوقات ما يلي (ضو القحواتش، 2020، صفحة 173):
- التخبط السياسي والذي يمكن ان يؤدي الى مقاطعة مبادرة الإدارة الالكترونية.
- صعوبة توفر المواد اللازمة لتمويل مبادرة الإدارة الالكترونية.
- تأمر متعمد أو غير متعمد في وضع الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب.
- الكوارث الوطنية الناتجة عن الحروب والنزاعات الاقليمية يعيق تنفيذ استراتيجية الإدارة الالكترونية.
- صعوبة تقبل فكرة الادارة الالكترونية لدى المجتمع نظر اللزمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.
- وبالتالي يمكن القول أنه تعددت وتتنوعت الأسباب التي ساهمت في عرقلة مشروع الادارة الالكترونية خاصة في البلدان المصنفة ضمن الدول العالم الثالث، وهذا راجع إلى غياب والتخوف الأفراد من التعامل بالوثائق الالكترونية والاستفادة من الخدمات عبر المواقع الالكترونية.
- تتجه بعض الدراسات إلى تحديد ومحاولة حصر المعوقات فيما يلي:
- أ. **معوقات إدارية:** وتتمثل فيما يلي (عاشور، 2010، الصفحات 38-40):
- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الالكترونية.
- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الالكترونية من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها.
- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الالكترونية.

- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.

- مقاومة التغيير في المنظمات، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي.

ب. معوقات تنظيمية: وتتمثل فيما يلي (بيترز، 2003، صفحة 27):

- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- غياب المتابعة من قبل السلطات العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات الصغرى.
- ضعف اقتناع بعض الإدارات بدواعي التحول للإدارة الإلكترونية ومتطلباته.
- قلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التقنية داخل المؤسسات.
- عدم قدرة توفير التدريب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة داخل المؤسسة.
- ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطور تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسة.
- ضعف الدعم السياسي من طرف القيادات السياسية العليا لمشروع الإدارة الإلكترونية (بيترز، 2003، صفحة 27).

تعتبر المعوقات التنظيمية أكثر المعوقات التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية وهذا راجع إلى اللامبالاة من الهيئات المعنية، عدم تطوير الكفاءات المعنية بتوثيق والتعامل وتقديم الخدمات بواسطة وسائل الإلكترونية.

ت. معوقات سياسية وقانونية: وتشمل هذه المعوقات ما يلي:

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.

- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي، وتنتظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته.

- عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق، وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.

إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الإلكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الإلكترونية، وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات، في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل، وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية، والسرية في التعاملات الإلكترونية (بن عيشاوي، 2010، صفحة 290).

ث. معوقات مالية: وهي جميع العوامل والمؤثرات المالية السلبية في المنظمات والتي تؤدي إلى الحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومن أهم تلك المعوقات ما يلي (سليمان العمار، 2008، صفحة 188):

- ارتفاع تكاليف صيانة الأجهزة التقنية بجميع أنواعها.

- ارتفاع تكلفة الاتصالات.

- عدم تفهم المسؤولين لسرعة تطورات التقنية وضرورة مواكبتها وتوفير الموارد المالية للتحديث.

كما تشمل المعوقات المالية ما يأتي (الحسن، 2011، الصفحات 192-194):

- قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وبخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج.

- ضعف قدرة بعض الأفراد لشراء الأجهزة الإلكترونية لضعف الجانب المادي الذي يعانون منه.

- التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية.

- قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- عدم دعم مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية ماليا (عدم توفير الأجهزة والمعدات اللازمة لذلك).

- الحاجة الكبيرة إلى الإمكانيات المادية لتوفير تقنية المعلومات خاصة على مستوى الدولة ككل.
- جمود الإدارات المالية في الجامعات، حيث تضع ميزانيات مالية على أساس بنود محددة، مما يمنع صرف أي مبلغ لغير البنود التي تم وضعها مسبقاً.
- تواجه بعض الإدارات أزمة محدودية الموارد اللازمة لإتمام عمليات الصيانة لأجهزتها وشبكاتها، وغيرها من العمليات المكلفة، سواء في استبدال قطع و أجهزة جديدة من القطع الداخلية لبعض الأجهزة.
- تكلفة استخدام الشبكة العالمية للإنترنت.

ج. معوقات أمنية: تتمثل هذه المعوقات في الآتي:

التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونية، خوفاً عما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية ويمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية، مثل التحويلات الإلكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان، أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها وجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي:

- **العنصر المادي:** من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.
- **العنصر التقني:** باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.
- **العنصر البشري:** بالعمل على تنمية مهارات ورفع قدرات وخبرات العاملين في هذا المجال (بوقلاشي، 2011، صفحة 142).

إن تأمين الأمني للمعلومات المخزنة في الأجهزة الإلكترونية قد تكون معرضة للخطر، خاصة في ظل ضعف القدرات المالية والبشرية المخصصة في العمل على حفاظ على المعلومات والوثائق الإلكترونية.

ح. المعوقات الأمنية: ومن أهم المعوقات الأمنية نذكر (الحسن، 2011، الصفحات 196-197):

- مخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع الإدارات من نجاح إحدى محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها، وأن يمس ذلك الاختراق البيانات الخاصة بهم بالحذف أو التدمير، أو استغلالها في أعمال غير مشروعة.

- عدم توافر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المتعمدة.

- تشمل تحديات أمن المعلومات نطاقا واسعا من العناصر، بعضها فني يرتبط بالأنظمة التقنية والبرامج والأجهزة المستخدمة، وبعضها الآخر يرتبط بالأفراد والهيئات الإدارية القائمة على الإدارات الإلكترونية حول العالم.

خ. معوقات بشرية: وتشمل الأفراد سواء كانوا من العاملين في المؤسسة أو المتعاملين مع المؤسسة، ومن أهم المعوقات البشرية نجد (رضوان ر.، 2001، صفحة 1):

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات والاتصال على المستوى الاجتماعي والتنظيمي داخل المؤسسة.

- قلة البرامج التدريبية المتطورة في مجال التقنية الحديثة المتطورة.

- تنامي شعور بعض المديرين وأصحاب السلطة أن التغيير نحو الإدارة الإلكترونية يشكل تهديدا لهم.

- نقص المعرفة الكافية لدى الأفراد بتقنيات الحاسب الآلي وتطبيقاته.

- ضعف الثقة في حماية وأمن المعلومات والتعاملات الشخصية.

- مقاومة العاملين لتطبيق تقنية الإدارة الإلكترونية وضعف الرغبة بها لدى العاملين والمتعاملين.

د. معوقات تقنية: وهي جميع العوامل والمؤثرات التقنية السلبية في المنظمات والتي تؤدي إلى الحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

- عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة، مما يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية (السالمي، أنظمة إدارة المعلومات، 2003، صفحة 138).

- ارتفاع تكلفة تطوير النظم في ظل قلة بيوت الخبرة والاستشارات.

- ارتفاع معدلات التغيير في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بصورة مخيفة في الوقت الذي يبحث فيه الأفراد عن استقرار نسبي (السكرانة، 2009، صفحة 306).

ويتضح لنا أن الأساليب التقنية المستخدمة في الإدارة الإلكترونية تشهد تغيرا مستمرا وهذا ما يؤثر سلبا على الإدارة الإلكترونية التي تفتقر إلى الكفاءة في هذا المجال.

ذ. معوقات تشريعية: من أهم هذه المعوقات نذكر (الحسن، 2011، صفحة 195):

- عدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية واعتمادها أدلة إثبات أو الاعتراف بمصادقيتها.
ر. عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الإلكترونية، مما يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل غياب الأنظمة واللوائح التي تضبط علاقات العمل والتعاون داخل الإدارات الإلكترونية (الحسن، 2011، صفحة 195).

- تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة، مما يعرقل كثيرا من المعاملات الإلكترونية التي كان من الممكن أن تكون أكثر سلاسة في وجود هذه التشريعات وتحقق الفائدة المرجوة منها.

ز. غياب التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية، وتضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم، وبخاصة الحسابات البنكية والمستندات ذات الخصوصية وأسرار الشركات التي تخوض المنافسات التجارية (الحسن، 2011، صفحة 195).

وبالتالي إن غموض نصوص التنظيمية والتشريعية فيما يخص الجانب الجرح أو العقوبات حول تسريب أو اختراق برمجيات المؤسسات، يعرقل مهام والأهداف الإدارة الإلكترونية إذ تبقى معرضة للخطر القرصنة.

خلاصة الفصل:

الإدارة الإلكترونية هي أسلوب إداري متطور يوفر أعلى مستوى من الخدمة، لذلك فإنها تختصر الإجراءات اليومية للأفراد وتوفر المعلومات والبيانات بطريقة بسيطة للاستفادة من التطورات التكنولوجية والرقمية التي تحدث في العالم اليوم، ويتطلب تنفيذ المشروع توافر العديد من الإمكانيات لتقديم الخدمات وفي الوقت نفسه تستخدم الإدارة الإلكترونية نفس وظائف الإدارة التقليدية عند تقديم الخدمات، ولكن هناك اختلافات في كيفية أداء هذه الوظائف من خلال تميزها بالمرونة والسرعة، كما تحدد عوامل نجاح وعوامل فشل الإدارة الإلكترونية من أجل المضي قدما من خلال معرفة العيوب التي ستساعد على مضاعفة فرص نجاح المشروع ودراسة الإيجابيات والسلبيات الناجمة عن تنفيذ المشروع.

للإدارة الإلكترونية أهمية بالغة فهي تمكن المنظمة من التحرك نحو تحقيق أهدافها بشكل أسرع وأكثر دقة، لأن إدارة وظائف الإدارة الإلكترونية تعتمد على أجهزة الكمبيوتر والإنترنت، لكن هذا يتطلب تدريب متخصص للعاملين لفهم كيفية التعامل مع تكنولوجيا التقنية الحديثة في إدارة وتطبيق الحكومة الإلكترونية على المستوى المؤسسي، وهناك العديد من العقبات تجعل من الصعب تطبيق مهام التكنولوجيا الحديثة، واختلفت هذه العقبات بين القيود التنظيمية وغيرها من القيود الفنية والمالية والبشرية، ولهذا يجب أن تسعى المؤسسات جاهدة للتعامل مع العوائق والوصول إلى التطبيق الفعال للإدارة الإلكترونية، حيث تساهم هذه الأخيرة في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسس

الفصل الثالث: إدارة الأزمات

تمهيد الفصل:

إن ظاهرة الصراع هي إحدى حقائق العلاقات منذ فجر التاريخ وعالم اليوم يتميز بالمتغيرات السريعة التي أسفرت عن توترات شتى وعلى الرغم من التقدم الحضاري وثبات الدعائم والأسس التي تقوم عليها العلاقات فإن العالم يتسم بتعدد الأزمات الناجمة عن اختلال توازنات القوى الكبرى مع سعي القوى الصغرى إلى تحقيق المزيد من الاستقلال والنمو مما أدى إلى حدوث صراعات وتحالفات تمثلت في أزمات عالمية، إقليمية ومحلية ذات طبيعة زمانية ومكانية مركبة ومعقدة.

وإذا كانت الأزمات تحدث في كل زمان ومكان، وبعد أن أصبح العالم وحدة متقاربة سياسيا واقتصاديا وثقافيا واجتماعيا بات أي من كياناته عرضة للأزمات التي تؤثر في مجتمعاته وتأثيرات متفاوتة ولذلك أصبح استخدام المناهج العلمية في مواجهة الأزمات ضرورة ملحة ليس لتحقيق نتائج إيجابية من التعامل معها وإنما لتجنب نتائجها المدمرة.

وعلم إدارة الأزمات يعد من العلوم حديثة النشأة والتي أبرزت أهميته من خلال التغيرات العالمية التي أخلت بموازن القوى الإقليمية والعالمية وأوجبت تحليل حركتها واتجاهاتها، إذ يعمل هذا العلم على التكيف مع المتغيرات وتحريك الثوابت ذات التأثير السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي.

1-نشأة وتطور إدارة الازمات ومبادئها:

أولاً: نشأة إدارة الأزمات

نشأ مصطلح الأزمة وإدارتها وكيفية التعامل معها وبدا يشير إلى دور الدولة في مواجهة الأزمات المفاجئة والظروف الطارئة كالزلازل والفيضانات والحرائق والحروب، ورغم حداثة مفهوم الأزمة فإن التاريخ يشير إلى أن ابن سينا يعد من أوائل الذين بحثوا في هذا الموضوع عند إشارته إلى الآثار النفسية والجسدية للأزمات والكوارث (ألبريخت ستيف، 1998، صفحة 132).

يتضح لنا أن مصطلح إدارة الأزمات ليس وليد اللحظة وإنما تعود جذورها إلى عصور القديمة، وكان يقصد بها الآثار الناجمة عن التغيرات والكوارث وكيفية التعامل مع هذه التغيرات المفاجئة.

كما تعتبر إدارة الأزمات من المفاهيم الحديثة، وتحظى باهتمام متزايد في العلوم الإدارية، وقد نشأ اصطلاح إدارة الأزمات في أحضان الإدارة العامة، وذلك للإشارة إلى دور الدولة واهتمامات الحكومات في مواجهة الظروف الطارئة والكوارث العامة المفاجئة (رسلان، 1994، صفحة 26).

من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن إدارة الأزمات ارتبطت بتسيير الإداري من جهة ومن جهة أخرى يبين الدور التقليدي للدولة في التعامل مع التغيرات المفاجئة الحاصلة على المستوى السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي.

جاء هذا المفهوم نتيجة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ مثل الزلازل والفيضانات والأوبئة والحروب الشاملة. لكنه ما لبث أن نما بصورة أوضح في مجالات العلاقات العامة والعلاقات الدولية حيث يشير إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة الأزمات الدولية الحادة مثل أزمة الصواريخ الكوبية عام (1991) ثم عاد هذا المصطلح ليزدهر عندما تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات لإنجاز مهامها ومواجهة المآزق الطارئة التي تواجهها (الغريري، 1998، صفحة 97).

ركز هذا التعريف أن إدارة الأزمات في البداية كانت تقتصر على الأزمات التقليدية على المستوى الدولي وكيفية التعامل الدول مع هذه الحروب والكوارث الطبيعية، إلا أن في الآونة الأخيرة أضحت الحكومات تهتم بمجال الإدارة الأزمات لمواجهتها وتقليل من حدتها.

ويعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة حيث أنه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والالتزان والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة (فينك ستيفن، 2002، صفحة 122).

ويتبين لنا أن إدارة الأزمات تتطلب وجود طاقم وظيفي له خبرة وكفاءة في التعامل مع التغيرات بشكل متسارع ووضع خطط بديلة من أجل احتواءها ومنع انتشارها.

وقد بدأ علم إدارة الأزمات في الستينات من القرن الماضي وأصبح هنالك جدلا حول تسميته بهذا المصطلح حيث أطلق عليه البعض (معالجة الأزمات) و (التعامل مع الأزمات) وبالتالي جميعها تشير إلى نفس المفهوم وهو (إدارة الأزمات) وذلك من مفهوم الإدارة الدال على التحكم والسيطرة على تطورات الأزمة التي تتم بالأدوات العلمية المختلفة (عبد الوهاب محمد، 2003، صفحة 21).

ويمكن القول أنه هناك اتفاق بين الباحثين أن الإدارة الأزمات يقصد بها قدرة الإدارة على التحكم والتعامل مع كل مستجدات والتغيرات التي تأثر سلبا على الجانب السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي، أو حتى على أهداف المؤسسة

إدارة الأزمات مسألة قائمة بحد ذاتها منذ القدم، وكانت مظهرا من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة التي واجهها الإنسان بعد أن جوبه بتحدي الطبيعة أو غيره من البشر، ولم تكن تعرف حينئذ باسم إدارة الأزمات وإنما عرفت تسميات أخرى مثل براعة القيادة، أو حسن الإدارة، وكانت هذه الممارسة هي المحك الحقيقي لقدرة الإنسان على مواجهة الأزمات والتعامل مع المواقف الحرجة بما تقجره من طاقات إبداعية، وتستنز قدراته على الابتكار (حماد، 2003، الصفحات 2-3).

كما تم إشارة إليه سابقا أن إدارة الأزمات كمصطلح ظهر حديثا ولكن جذوره تعود إلى عصور القديمة أين واجه الإنسان مختلف الحوادث والحروب والأمراض الفتاكة، وكان يشير للمصطلح بأسماء أخرى مثل القيادة.

ارتبط مصطلح إدارة الأزمات ارتباطا قويا بالإدارة العامة لإدارة الأزمات نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات الأزمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة،

وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير الأزمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة (Jonathan Bundy, 2017, p. 2).

إن الإدارة الأزمات أصبحت مرتبطة بقدرة الإدارة في التنبؤ بالأحداث والتغيرات التي يمكن أن تؤثر سلبا على مسار المنظمة أو المؤسسة أو الدولة، وذلك لمواجهةها أو تغيير مسار تلك الأزمة.

ومما لا شك فيه أن إدارة الأزمات هي علم وفن، ولكن من الناحية التطبيقية فهي فن أكثر منها علم، لأنها تتعلق بموهبة القيادة التي لا يمكن أن تكتسب بالمعرفة، والغرض من إدارة الأزمة هو تغيير الأمر الواقع مع تجنب القتال فإذا تطورت الأزمة إلى قتال تعتبر الإدارة فاشلة (هويدي، 1993، الصفحات 13-15).

ثانيا: التطور التاريخي لإدارة الأزمات

الأزمة كمصطلح ترجع أصوله التاريخية إلى الطب الإغريقي "نقطة تحول" بمعنى أنها لحظة قرار حاسمة وهي تطلق للدلالة على حدوث تغيير جوهري في جسم الإنسان. في القرن السادس عشر شاع استخدام هذا المصطلح في المعاجم الطبية، وتم اقتباسه في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة، وبحلول القرن التاسع عشر تواتر استخدامها للدلالة على ظهور مشكلات خطيرة أو لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وفي عام 1937 عرفت دائرة معارف العلوم الاجتماعية الأزمة بأنها "حدوث خلل خطير ومفاجئ في العلاقة بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورؤوس الأموال"، وقد استعمل المصطلح بعد ذلك في مختلف فروع العلوم الإنسانية وبات يعني مجموعة الظروف و الأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر في طبيعة الأشياء (حماد، 2003، الصفحات 1-2)، كما أن الأزمة ليست وليدة الساعة وإنما هي نتيجة وجود مجموعة من العوامل تفاعلت ونشأت في الماضي، وبذلك يمكن التعامل مع الأزمة اعتمادا على المعرفة الكاملة بماضيها التاريخي وتطورها، وردها إلى أصولها الحقيقية هو الأساس لطرح وسائل مواجهتها، وأيضا تقسم الأزمة إلى مراحل تاريخية محددة تسيير كل منها والعوامل التي أثرت فيها لمعرفة بواعثها، والعوامل الأخرى المساعدة حتى تتضح في النهاية الحقائق الكاملة أمام متخذ القرار (القحطاني ف.، 2012، صفحة 330).

يمكن القول أن الأزمة كانت مرتبطة بالجانب الطبي، ثم توسع استخدام هذا المصطلح ليشمل مختلف الميادين، لذلك فإن مواجهة أي الأزمة وإدارتها لا بد من رجوع إلى الجذور وتطور هذه الأزمة والإحاطة بمختلف المعلومات حولها، من أجل الوصول إلى نتيجة وهي منع حدوثها أو تقليل من أثارها

ثالثاً: مبادئ إدارة الأزمات

يحتاج التعامل مع الأزمات منذ ظهورها وحتى السيطرة والتغلب عليها إلى تطبيق الالتزام بعدة مبادئ رئيسة تمثل مصدراً قوياً للدخول في المواجهة مع الأزمة وتتمثل فيما يلي (حسن هلال، 2008، الصفحات 77-90):

أ- **تحديد الهدف وترتيب الأولويات:** مهما اختلفت أنواع وأسباب الأزمات، فلا بد أن نقود الناس إلى بر الأمان دون أن نحرق أنفسنا، وسواء كنا نعمل كأفراد أو داخل مجموعات يجب أن نحدد لنا هدفاً، وتحديد الهدف يجعلنا ننظر إلى ما تريد تحقيقه أو تتباعد عنه أو تتجنبه، وتحديد الأهداف وقت الأزمات يتطلب نوعاً من المفضلة بين أقل التضحيات المفروضة والنتائج المرجوة في ضوء الإمكانيات المتاحة وهذا لا يعني بالتأكيد رفض المخاطرة ومن الطبيعي أن يكون هناك هدف رئيسي عن مواجهة الأزمة يكون واضحاً ومحدداً للقيادات وصانع القرارات، وفي نفس الوقت يمكن أن تكون هناك مجموعة أهداف فرعية أو مجزأة من هذا الهدف، ويتم ترتيبها في ضوء أهميتها ومدى تناسقها مع الأهداف الفرعية المحققة والأهداف الفرعية الأخرى المطلوب تحقيقها والأهداف التي يمكن تحقيقها تعني التحفيز والحركة، وفي نفس الوقت فإن الفشل في تحقيق الأهداف يعني المزيد من اليأس والإحباط والخسائر.

ب- **الحركة السريعة والمبادرة:** أولى الخطوات للسير نحو تحقيق الهدف هو التخلص من مشكلات الحاضر وعدم النظر إلى الماضي كثيراً وتركيز النظر إلى المستقبل، وهذا يعني ضرورة بدء التحرك، فيدون التحرك لن يكون هناك تقدم، وإذا بدأنا فهذا يعني أننا سنحقق أهدافنا.

ت- **المفاجأة:** تمثل المفاجأة أحد الأسس الهامة لمواجهة الأزمة، بإعلان خطوات المواجهة بالتفصيل أو إفشاء أسرار الحركة الموجهة لتخفيف آثار الأزمة يمكن أن يفشل هذه الجهود أو قد يحدث أن يسارع البعض للمشاركة بصورة خاطئة ودون حاجة إليهم أو طلبهم في عمليات المواجهة وهم في هذه الحالة يمثلون عبئاً على المختصين ومن أهم هذه المظاهر (حسن هلال، 2008، صفحة 90):

- الازدحام في مكان الأزمة وإعاقة الحركة.

- إصدار أفعال هستيرية.
- التطوع بالمساعدة بصورة خاطئة.
- توجيه النقد إلى المسؤولين بصورة خاطئة.
- نشر الشائعات والأخبار المشوشة.

تكاد المفاجأة تحقق السيطرة الكاملة على الأزمة ولفترات متلائمة، إذ أن إعلان أسلوب مواجهتها يمكن أن يسفر عن فشل الجهود المبذولة لحلها بينما نتائج المفاجأة تتيح الحد من خطرها والقضاء عليها، ولتحقيق المباغته لابد من الكتمان الشديد في حشد القوة المكلفة بالتعامل مع الأزمة، لتوصيلها إلى أقرب ما يمكن من هدف (عودة و سالم، 2015، الصفحات 45-46).

يمكن القول أن مبدأ المفاجأة يعتبر من مبادئ الأساسية لإدارة الأزمة وذلك يمكن في ردة الفعل المتسارع لحد من الآثار الأزمة وتقليل من خطورتها وهذا مرتبط بكفاءة وقدرة الطاقم الوظيفي والتنسيق بين مختلف الموظفين في القدرة على تجسيد ذلك بشكل سريع.

تقبل الواقع واغتنام الفرصة: عندما تشتد المواقف وتكشر الأزمة عن أنيابها فليس أمامنا إلا أن نتقبل ما حدث بسرعة، فإضاعة الوقت في الدهشة والاستغراب والندم ولوم الآخرين ليس هو المطلوب، ولكن المطلوب التعامل مع ما حدث، وفي هذه الحالة يكون الابتكار ضرورة وليس عملاً ترفيهياً، فالطرق والوسائل القديمة التي كانت متبعة أدت إلى الموقف الذي نعيشه مع الأزمة، وهذا يعني أننا في حاجة إلى طرق ووسائل جديدة حتى نستطيع التعامل مع الأزمة (عودة و سالم، 2015، صفحة 46).

يعبر هذا المبدأ الواقع على واقع أغلب المؤسسات أو المنظمات التي تعرضت إلى التغيرات والأزمات غير متوقعة وغير مرغوب فيها، إذ يتوجب على كل مؤسسات أن تكون على استعداد لمواجهة أي خطر أو تغيير وهذا ما يسهل عملية استجابة والتعامل بشكل متسارع مع مختلف الأزمات.

التأمين الشامل للأشخاص والممتلكات و المعلومات: يعد التأمين المادي للأشخاص والممتلكات ضرورة حتمية لمواجهة الأزمة؛ إذ يجب توفير الحد الأدنى من التأمين الطبيعي لكل من الأشخاص والممتلكات والمعلومات قبل حدوثها، وتوفير السبل الوقائية منها وكذلك التأمين الحيوي الإضافي عند حدوث الأزمة فعال، ولذلك يجب مواجهة قواها بقوى أشد منها لإيقاف تناميها والحد من امتداد مجالاتها،

وقوامه هو تكوين احتياطات فعالة قد يحتاج إليها الكيان للتغلب على الأزمة، لأن وجود نظام للتأمين ضرورة حتمية لمواجهة الأزمات، وهذا النظام يحول دون اختراق الجانب المعادي ويحجب المعلومات عنه، ويعزله داخليا وخارجيا وهو بداية نهاية الأزمة (عودة و سالم، 2015، صفحة 47).

هذا المبدأ يقتصر على حماية الموارد البشرية والمادية من الخطر والحوادث والأزمات، وذلك بتأمينهم وضمان حمايتهم.

الحماية والأمن: تتطلب مواجهة الأزمة السعي إلى تأمين الأفراد من الخوف الداخلي، فالخوف إفرار منطقي لكل متدقق من الممارسات السلبية، وعندما يتأصل الخوف في الأفراد أثناء الأزمة، فلا بد أن نتوقع كما متاميا من الآثار السلبية، وتتطلب عملية التأمين والحماية -أثناء وقوع الأزمة- تحفيز المشاركين في المواجهة لمضاعفة وتعبئة قواهم الذاتية، إنه لا بد أن يكون هناك احتياطي يمكن الاستعانة به لمضاعفة القوى المواجهة للأزمة والسيطرة عليها ومنع انتشارها أو تفاعل أي عوامل أخرى معها (عودة و سالم، 2015، صفحة 47).

هذا المبدأ يوضح أهمية حافز المعنوي للموظفين المشاركين في مواجهة الأزمات داخل المنظمة والتحرر من الخوف من أجل تقوية الجانب المعنوي بين الموظفين وهذا يعكس القدرة على مواجهة مختلف التغيرات المفاجئة والتعامل معها.

ث- التفاوض المستمر مع الأزمة: تنشأ الأزمة وتتمو وتتطور في ضوء العوامل والظروف المسببة والمحيطية بها، وتختلف استراتيجيات مواجهة الأزمات من التعامل بقوة أو بعنف بغية القضاء عليها أو الانسحاب، وتحتاج الأزمة إلى التفاوض مع أطرافها دون الاعتماد على العواطف أو الصدفة أو الظروف، ولكنها تحتاج إلى الخطة والأساليب المناسبة، والتفاوض مع أطراف الأزمة يعني أن كلا من الأطراف لا بد أن يحقق إنجازا، ومن الخطأ الإصرار على الفوز بجميع الإنجازات وإهمال حق الأطراف الأخرى بالخروج ولو ببعض الإنجازات.

يعتبر هذا المبدأ من مبادئ مهمة في مواجهة الأزمات وهي التفاوض من أجل تقليل من خسائر المنظمة وكذلك الحد من تعقيدها وهذا يتطلب القدرة على وضع خطط واستراتيجيات توافق مع أهداف المؤسسة ومع التغيرات الحاصلة على مستوى الداخلي والخارجي.

السيطرة: يحتاج القائد من أجل السيطرة على الأزمة أن يسيطر على حركة الأدوات والقوى التي يستخدمها، ومن العوامل التي تؤدي إلى فقدانه لسيطرته ما يلي (عودة و سالم، 2015، صفحة 47):

- علم المرونة والصلابة.
- توجيه النقد دائما.
- التهرب من المسؤولية والقائها على الآخرين.
- الهروب.
- التشكيك في ولاء الفريق.

المشاركة والتعاون: يتركز الاهتمام أثناء الأزمة على إنجاز العمل أكثر مما يهتم بنجاح هؤلاء الذين شاركوا في إنجاز العمل، لذلك لا بد أن نتذكر أن الأفراد الذين يشاركون في المواجهة وإنجاز العمل ليسوا مجرد أشياء يمكن استبدالها بغيرها، ولكنهم كيانات لها قيمتها وتم اختيارها للعمل المناسب لها، والمشاركة والتعاون يعني اتحاد تفكير وإبداعات الجميع من أجل مضاعفة طاقات الأفراد من أجل البقاء، فالتضامن والاتحاد والمشاركة والتعاون كلها كلمات تحمل مضامين ومعاني قوية ولكنها هامة ومطلوبة وقت الأزمات لتجنب أن تجتاحنا المشاكل (عودة و سالم، 2015، صفحة 47).

إن مواجهة الأزمات مرهون بكفاءة وقدرة المشاركين في وضع البدائل للمواجهة أي التغييرات وبالتالي فإن أي منظمة ولا مؤسسة لا بد أن تتضمن موظفين ذو كفاءة ولهم قدرة على تسيير ومواجهة التغييرات.

ج- الروح المعنوية المرتفعة: يختلف معنى ومفهوم الروح المعنوية المرتفعة وقت الأزمات عن المقصود بها في الظروف العادية، والاهتمام بالروح المعنوية أثناء مواجهة الأزمة يعني حمايتها من الانهيار التام، فعندما تكون الروح المعنوية في مأزق أو تعاني من تهديدات داخلية أو خارجية فهناك علامات كثيرة توضح هذا، ويمثل ذلك تهديدا لتعبئة قدرات الأفراد في مواجهة الأزمة، ويبقى على القائد أن يرى هذه العلامات ويفسرها تفسيراً صحيحاً، وهذا يأتي من الخبرة بمثل هذه الأمور والاحتفاظ بالروح المعنوية مرتفعة لفريق الأزمة أثناء تأديته لعمله عملية تتحكم فيها المشاعر المشتركة بين صانع القرار والقائد وفريق العمل.

ح- **المرونة:** هناك الكثير من العوائق التي يمكن أن تقف حائلاً أمام تحقيق الهدف المرسوم والمطلوب الوصول إليه للسيطرة على الأزمة، والمشكلة الحقيقية في مواجهة الأزمات هي تلك العوائق والحوالز التي تستهلك الكثير من الوقت والجهد في التعامل معها، والخطأ الكبير هو الإصرار على اجتياز كل العقبات بغض النظر عن نوعها ومدى تأثيرها على الأمور والإصرار على استخدام الإجراءات الصارمة لتحقيق الهدف والمرونة هي إحدى علامات القائد الناجح في إدارة الأزمة، فكثير من الناس يفرضون قواعد صارمة على الموقف لأنه تقصم الثقة في قدراتهم وقدرات فريقهم.

الاقتصاد في استخدام القوة: يجب أن يكون تحديد الإمكانيات والقدرات المخصصة لمواجهة الأزمة خاضع لحسابات دقيقة فالإسراف في استخدام القوة يكون إهداراً للإمكانيات، والإفراط في استخدام القوة يكون لو رد فعل وتحويل مظاهر الأزمة العلنية مستتر يصعب متابعته وملاحظته بشكل دقيق (عودة و سالم، 2015، صفحة 48).

وهنا يتطلب على المنظمات استعانة بخبراء أثناء تعرضها للتغيرات والأزمات من أجل استغلال الأمثل للموارد المادية بما يتلائم مع التغيرات المفاجئة.

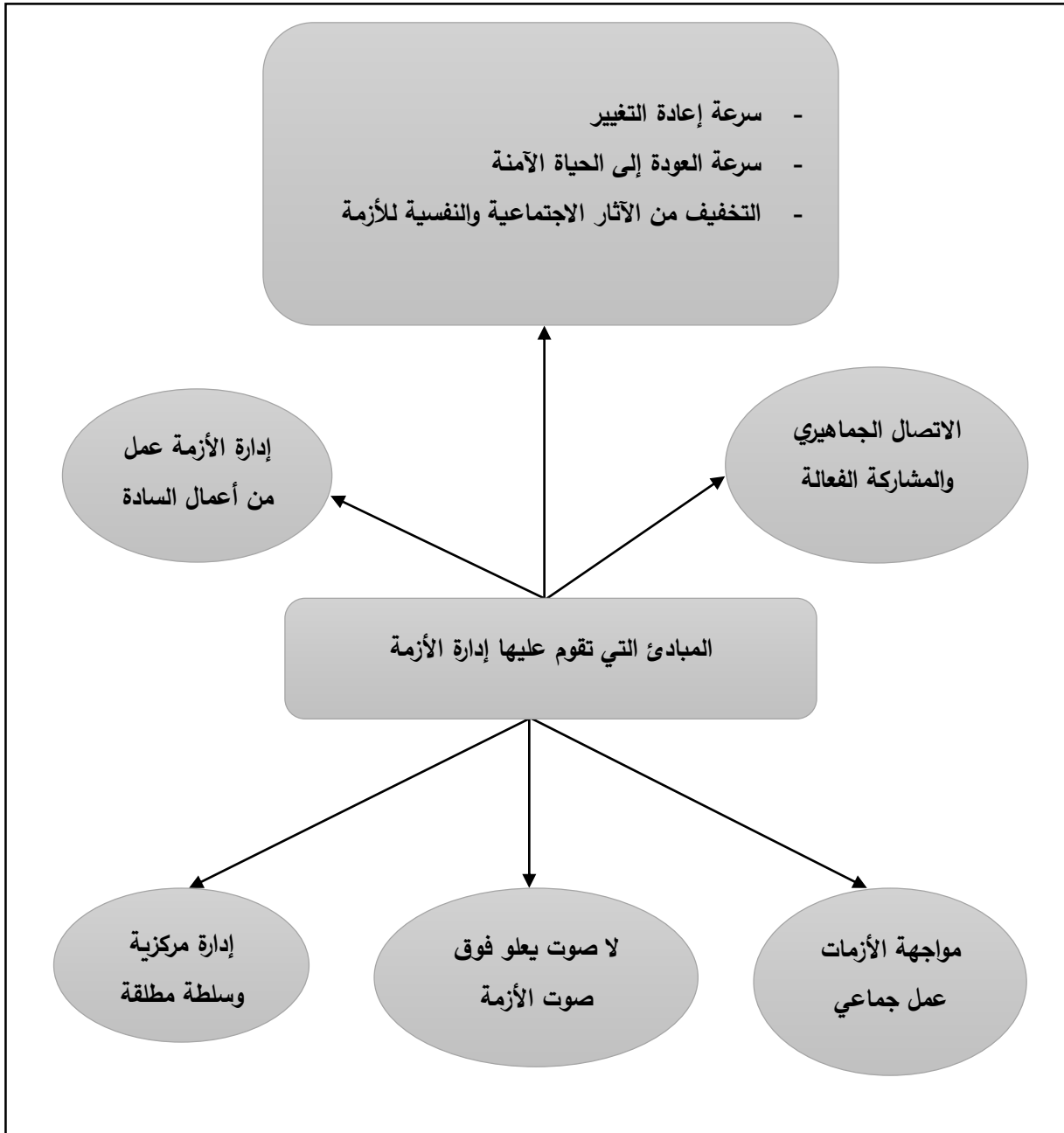
تنظيم القوي لمواجهة للأزمة: تفشل الهياكل التقليدية والوظائف المكررة التي قد تكون ساهمت في صناعة الأزمة أن تشارك في الحركة السريعة المطلوبة عن مواجهة الأزمة (عودة و سالم، 2015، صفحة 48).

بمعنى لا بد من إعادة تعيين فرق العمل لها القدرة على التعامل مع التغيرات المفاجئة وذلك بموضع استراتيجيات لمواجهة أو تنظيم خطة يمكن من خلالها الخروج تدريجياً من الأزمة.

وهناك مبادئ أخرى وتتمثل فيما يلي (المرقطن، 2020، صفحة 9):

- محدودية الأهداف إن سببا من أسباب نجاح إدارة أزمة ما هو إدراك كل من طرفيها أنه ليس بوسع أيهما أن يحقق كل أهدافه مرة واحدة، وعلى ذلك فإن هناك أهدافاً لا يجب التنازل عنها حتى لو تطلبت حمايتها الدخول في مواجهة مسلحة مثل المصالح الجوهرية لأي من أطراف الأزمة.
- أهمية توافر المعلومات الصحيحة والكافية لإدارة الأزمات التعليمية.

- أهمية توافر نظام فعال للتواصل الداخلي والخارجي للمؤسسة التعليمية وذلك في سبيل جمع المعلومات وتحليلها.
 - ضرورة توافر القيادة العقلانية غير الانفعالية، والتمتع بالثقة بالنفس والمقدرة والإمكانيات التي تساهم في التعامل مع الأزمات التعليمية بمنطقية.
 - محاولة استعادة حالة النشاط التي كانت ما قبل وقوع الأزمة التعليمية بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة.
 - الاستعداد والتخطيط المسبق للأزمات التعليمية المتوقعة ودراسة المتغيرات والعوامل المسببة للأزمة التعليمية، وتقديم سيناريوهات مقترحة لمجابهة الأزمات المتوقعة.
 - دراسة الأزمات التعليمية السابقة وتحليلها، ومناقشة العوامل المسببة لها، وأوجه القصور أو الخلل الكامنة في إدارتها والعمل على عدم تكرارها مرة أخرى.
- من خلال هذه المبادئ يتضح لنا أن إدارة الأزمات تكون ناجحة لا بد من تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة، التي من خلالها يمكن وضع استراتيجيات تتلاءم مع التغيرات الخارجية والداخلية للمنظمة.
- وسنوضح من خلال الشكل التالي مبادئ إدارة الأزمات (الصيرفي، 2006، صفحة 46):



الشكل البياني رقم (1) : يوضح مبادئ إدارة الأزمات (الصيرفي، 2006، صفحة 46)

أولاً: مقومات إدارة الأزمات

إن إدارة الأزمة تتطلب استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق مناخ مناسب للتعامل مع الأزمة، وفي الوقت ذاته يتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل، من هنا تحتاج إدارة الأزمات إلى احتياجات إدارية خاصة، ومن هنا يطلق عليها البعض مصطلح الإدارة بالاستثناء، حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية، وعن الهيكل التنظيمي القائم وتصبح السلطات منزوعة

ومسندة إلى فريق عمل لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة (الخضيري، 2003، صفحة 42).

ويمكن تحديد مقومات إدارة الأزمات في النقاط التالية:

أ- **تبسيط الإجراءات والتدخل السريع:** إن عنصر الوقت هو أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغاً على إدارة الأزمة، وعلى عملية التعامل معها، إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة نشاط المنظمة (الدليمي، 2012، صفحة 128)، لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، وأيضاً لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته (الخضيري، 2003، صفحة 243).

وهنا يتضح أن عامل الوقت مهم وأساسي في إدارة الأزمة، فكلما كان تحريك واستجابة التغيرات والحصول على المعلومات، كلما سهل من عملية الاحتواء الأزمة والتعامل معها والسيطرة عليها.

ب- **تحديد الأولويات:** بناء على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة (أبو شامة، 1995، صفحة 301).

فلكل مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها ويتم ذلك من خلال استراتيجيات المتبعة ويتم تنفيذها من قبل فريق العمل، وفي غالب الأحيان تجد المؤسسات صعوبة في تحقيق كل الأهداف، لذلك لا بد من ترتيب هذه الأهداف وفق أهمية في سلم ترتيبات.

ت- **تشكيل فريق إدارة الأزمات:** في حال حدوث الأزمة يتم تحديد الأشخاص الموكلة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات والمهام المرتبطة بهم والأنشطة التي سيقومون بها لإدارة الأزمة مع تحديد السبل المحددة للاتصال بالشكل الذي يضمن إقامة علاقات فعالة بين العمل والأشخاص وأماكن المواجهة بما يكفل للسلطة الإدارية السيطرة على الموقف (الصيرفي، 2006، صفحة 162).

ومن مقومات إدارة الأزمات هو تكوين فريق قادر على العمل وفي ظل تواجد الأزمات والتي يكفل إليه مهام معالجة الأزمات ويكون هذا الفريق ذو كفاءة وقدرة على معالجة الأزمات.

ث- التواجد المستمر في مواقع الأحداث: لا يمكن معالجة أزمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، لذا فإن التواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد أسلوبين أساسيين هما (الخضيري، 2003، الصفحات 250-251):

- التواجد السري في موقع الأحداث.

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

ج- استخدام نظم الخبرة: تشمل الحقائق المستندة إلى الخبرة العلمية التطبيقية وإلى المعرفة التي يعتمد عليها الخبير في حل المشكلات، علاوة على قدرتها الفائقة على تزويد فريق إدارة الأزمات بالبيانات والمعلومات الفورية وبصفة دائمة (السيد، 2000، صفحة 45).

وذلك يعني أن الفريق العمل مكلف بمواجهة الأزمات لا بد أن يكونوا مدربين في مجال إدارة الأزمات وكيفية التعامل معها.

ح- تقدير الموقف الأزموي: لا بد أن يشمل تقدير الموقف الأزموي تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة والمساعدة لها والمؤثرة فيها، ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها (أبو شامة، 1995، صفحة 300).

هنا يتطلب من الفريق العمل المكلف بإدارة الأزمات الحصول على جميع المعلومات المتعلقة بالأزمة من أجل التعرف على مسارها والتنبؤ بها ووضع الاحتمالات.

خ- إنشاء فرق مهمات خاصة: وهذه تفيد أكثر في الجوانب الأمنية، حيث أنه ونظر التباين الأزمات واختلاف طبيعتها فإن من الضرورة إنشاء فرق المهمات الخاصة وذلك للتدخل السريع عند الحاجة إليها، على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعال حسب نوع وحجم المهمة، كما يجب الاستفادة من الدول الأخرى وذات السبق في هذا المجال (الشعلان ف.، 2002، الصفحات 162-165).

د- **تبسيط الإجراءات:** الأزمة لا تنتظر أحداً أو تتوقف لحين استكمال إجراء إداري معين، بل إن تجاهل عنصر الوقت قد يؤدي إلى دمار للكيان الإداري، وتحتاج إلى التدخل السريع، ومن هنا فإن تبسيط الإجراءات يساعد على التلقائية في التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته بسرعة وبشكل سليم مع استخدام الأدوات والمعدات للسيطرة على الأحداث ووقف تصاعدها (عبد الحميد ر.، 2008، صفحة 101).

كما هو متعارف عليه أن إدارة الأزمات مرهون بالوقت وسرعة التدخل لواجهتها، لذلك لا بد من تعامل مع الأزمة وفق متغيراتها دون تعقيدها، حتى يتمكن الفريق العمل من ربح الوقت.

خ- **الوقت:** إن عنصر الوقت هو أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغاً على إدارة الأزمة، وعلى عملية التعامل معها، إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة نشاط المنظمة. (الدليمي، 2012، صفحة 128)

د- **إخضاع التعامل مع الأزمة إلى المنهجية العلمية:** من غير المقبول أن يخضع التعامل مع الأزمة للارتجال أو العشوائية أو لسياسة رد الفعل، بل يجب أن تخضع للمنهج الإداري السليم الذي يقوم على أربع وظائف أساسية هي (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، ولذا سوف نلقي الضوء على تلك الوظائف (عبد الحميد ر.، 2008، صفحة 101).

هنا يتضح لنا أن التنظيم والعمل الجيد في إدارة الأزمات لا بد من دراسة علمية ممنهجة وعلى أساسها يمكن وضع الخطط والاستراتيجيات الهادفة للاحتواء الأزمة.

ثانياً: أبعاد إدارة الأزمات

يمكن النظر لكل أزمة من زوايا عدة مادية، ومعنوية، وإعلامية، وسياسية... إلخ تشكل جوانبها وأبعادها المتعددة، وغالباً ما يترافق مع الأزمة ثلاث جوانب أو أزمات مترابطة مع بعضها وهي الأزمة الإعلامية وتتعلق بكيفية تقديم المعلومات عن الموقف، والأزمة المحلية وترتبط بتقديم التعويضات للضحايا المتضررين أو ما يدعى بالأزمة السيكولوجية، والأزمة الفنية وتتعلق بتأمين موقع الحادث وإيجاد الحل الفني، وتترابط هذه الأزمات الثلاثة مع بعضها بشكل وثيق، ذلك لأن إيجاد حل للأزمة الفنية

يعتمد بشكل كبير على الإدارة الناجحة للأزميتين الإعلامية والمحلية (Szipirglas, et al., 2005, pp. 9-11).

وهنا يتضح لنا أن إدارة الأزمة لا بد أن تكون ملمة بالأزمات الثلاث والتي تعتبر متداخلة، فاحتواء ومواجهة هذه الأزمات متوقف على نجاح واستحواذ على أزميتين الإعلامية والمحلية. عند تحليل الأزمة ومحاولة معرفة أبعادها يمكن الاستعانة ببعض العناصر مثل (المساعدة، 2012، صفحة 64):

- مصادر الأزمة وأسبابها وهل هي مشكلات سابقة تطورت إلى حد الأزمة، أم هي تهديد خارجي، أم عوامل طبيعية، أم موقف طارئ داخلي؟
- ثقل الأزمة ويقاس بمدى تهديدها للمصالح الحيوية أو القيم الأساسية للدولة.
- تعقد الأزمة ويقاس بمدى ما هو متاح من خيارات في مواجهتها.
- كثافة الأزمة ويقاس بمعدل الأحداث في فترة زمنية محددة، فكلما تلاحقت الأحداث في فترة زمنية وجيزة كلما كانت الأزمة أكثر كثافة.
- المدى الزمني للأزمة وهي الوقت الذي تستغرقه قصيرة، متوسطة، ممتدة.
- نطاق الأزمة وهو الإطار المكاني الذي تشمله الأزمة، أزمة داخلية بحتة، أزمة داخلية ممتدة للخارج، أزمة خارجية.

تتميز الأزمة بالأبعاد الرئيسية التالية (الرهوان، 2004، الصفحات 99-103):

- أ. **البعد الزمني:** ويتضمن تحديد متى بدأت الأزمة والمدى الحالي الذي مازالت قائمة خلاله وتوقعات استمرارها مستقبلاً، لأن هذا التحديد الزمني يساعد على اقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في القضاء على الجذور التاريخية وإجراءات مواجهتها مستقبلاً.
- ب. **البعد الموضوعي:** ويعني معرفة موضوع الأزمة ونوعها، هل هي اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية أو خليط من نوع أو أكثر من تلك الأنواع، كذلك يجب تحليل موضوع الأزمة.

ت. البعد التأثري: بمعنى معرفة آثار الأزمة المباشرة وغير المباشرة، فإذا كانت الأزمة تأخذ شكل أزمة ارتفاع أسعار، فلا بد من تحديد آثارها على المجتمع بصفة عامة وعلى الأمن بصفة خاصة، بوضع الإجراءات الوقائية المناسبة لمواجهة الآثار الأمنية السلبية لتلك الأزمة.

ث. البعد المكاني: ويعني هذا العنصر تحديد مكان نشوء الأزمة والمنطقة أو المناطق التي كانت ولا زالت تعاني منها حالياً، ويساعد التعرف على البعد المكاني في تحقيق الأهداف التي من أجلها وضعت الخطة، فإذا كان الهدف من الخطة هو القضاء على الجماعات المتطرفة في منطقة ما، فإنه من المهم تحديد مناطق ظهور تلك الجماعات.

ج. البعد البشري: ويتضمن هذا العنصر تحديد الأفراد الذين تشملهم الأزمة ونوعياتهم.

ح. البعد المؤسسي: ويتعلق هذا الجانب بتحديد الجهات والأفراد التي ستشارك في اتخاذ الإجراءات وتطبيق السياسات الإدارية والتنظيمية للأزمة.

خ. البعد البيئي: ويقصد به التعرف على الظروف المحيطة بالأزمة والتي تدخل ضمن أسباب نشوئها وكذلك التعرف على المتغيرات المختلفة التي تسببت في نشوئها واستمرارها حالياً ومستقبلياً.

د. أزمات محلية لها تأثير خارجي: يتضح مثل هذه الأزمات كلما كانت الدول النامية مترابطة، ويمكنها ترابطها وعلاقتها التعاونية من جعل أزماتها تطول العالم الخارجي فتدفع الدول الكبرى إلى النهوض بمسؤولياتها تجاه تلك الأزمات، وتحمل الدول الكبرى فاتورة عبء هذه الأزمات وتجعلها تدفعها نيابة عنها (الصباغ، 1997، الصفحات 4-6).

من خلال هذه أبعاد يمكن القول أن إدارة الأزمات لا بد أن تكون ملزمة بمخلف الجوانب المحيطة بالأزمة من أجل معرفة بؤار نشوئها أو أسبابها حتى يتمكن الفريق إدارة الأزمات من بناء استراتيجيات لاحتوائها أو الخروج من المأزق وذلك لتخفيف من حدتها أو القضاء عليها

ويمكن إضافة أبعاد أخرى لإدارة الأزمات كالإنذار المبكر وغرفة عمليات الأزمة، بالإضافة إلى وضوح الرؤيا والاستخدام الأمثل للموارد، وإيجاد البدائل توفر المعلومات، الرضا الوظيفي وتحديد النظم والبرامج (الرهوان، 2004، صفحة 99)، ومن بين هذه الأبعاد نذكر:

- تحديد دقيق وشامل للقوى التي صنعت الأزمة (الخصيري، 2003، صفحة 99).

وهذا البعد يعتبر من أبعاد الرئيسية لإدارة الأزمة التي يمكن من خلاله التحكم في مسار الأزمة ومواجهتها.

- تحليل الأزمة.

وهذا البعد يتطلب القدرة وكفاءة الفريق العمل على دراسة والبحث من أجل تحليل وخروج بنتائج ومقترحات التي يمكن من خلالها مواجهة خطورة الأزمة.

يوجد ثلاث مستويات أساسية في إدارة الأزمات نذكرها كالتالي (عدوم، 2021، صفحة 53):

أ. **المستوى الرئاسي:** لإدارة الأزمة هو أعلى مستوى في الدولة وهو المستوى الذي يتولى فيه رؤساء الدول ورؤساء الحكومات وضع الاستراتيجيات والسياسات العامة الكبرى للدولة، وبالتالي فإن نوع الأزمات التي يتعامل معها في هذا المستوى ذات تأثير قوي وخطير مثل الحروب الدولية أو الكوارث التي تمثل خطرا كبيرا على استقرار الدول.

ب. **المستوى القومي:** لإدارة الأزمات إن التعامل مع الأزمات في هذا المستوى يكون أقل درجة من المستوى الأول، كون التعامل مع الأحداث والمخاطر التي تحدد الأمن القومي يكون في الغالب داخليا، كما وقد يكون خارجيا أيضا حين يهدف إلى زعزعة النظام الأمني الداخلي.

ت. **المستوى المحلي:** لإدارة الأزمة هو أقل مستويات إدارة الأزمة خطورة لأن نطاقه المكاني والزمني ينحصر في أحد أقاليم الدولة، بمعنى يكون التعامل مع الأزمة محليا ولكن هذا لا ينفي إمكانية تصاعد مستوى الأزمة بحيث يهدد الأمن القومي والصحة العامة للدولة كلها.

يمكن القول أنه من خلال هذه المستويات الثلاث أن الأزمة تكون أكثر خطورة وشدة في المستوى الرئاسي وهنا لا بد أن يكون فريق العمل ذو كفاءة عالية وخيرة من أجل تعامل مع هذه الأزمة، أما الأزمة على المستوى الإقليمي تكون أقل خطورة لأنها منحصرة على إقليم معين يكن التحكم فيها وإدارتها أما على الأزمة المستوى المحلي هنا يسهل على الفريق العمل إدارة الأزمة ومنع تطورها وتوسعها.

3-العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات:

هناك مجموعة من العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة وتحول بين إصدار إنذارات مبكرة

تنبئ بوقوع أزمة ما، ومن أهمها:

- حجب البيانات والمعلومات والمعرفة المهمة المتعلقة بالأزمة المحتملة عن الأطراف والأفراد الذين يحتاجون إليها وتلزمهم بصورة كبيرة لاتخاذ القرارات المناسبة ولدراسة نقاط الضعف والتغلب عليها، وبذلك فإن إشارات الإنذار المبكر لا تصل إلى هذه الأطراف والى هؤلاء الأفراد.

- عدم القدرة على الاستجابة المناسبة والفاعلة في الوقت المناسب للأخطار المحيطة والمحتملة.

- عدم الاعتماد على أساليب علمية جديدة لمواجهة الأزمات والاكتفاء بالأساليب العلاجية التقليدية.

وجود صورة خاطئة وقناعة غير سليمة لدى أفراد المنظمة بخصوص قدرات هذه المنظمة ومناعتها ضد الأزمات (عدوم، 2021، صفحة 54).

تعتبر هذه العوامل الأولية التي تعيق عملية الإدارة الأزمة فغياب المعلومات الرئيسية عن الأزمة وعجز الفريق العمل على التكيف واستجابة للمتغيرات والتعامل معها، مما يصعب عملية الوصول إلى حلول لمواجهة الأزمة

وتم تحديد أربعة عوامل رئيسية تؤثر في إدارة الأزمة وهي:

- **حجم الأخطار:** الخسائر والأضرار الناجمة عن الخطر، والخطر هو الحدث الذي يقع أو لا يقع وقد يكون إلهي بقوة القاهرة.

- **مدى السيطرة على البيئة:** من خلال الأشخاص وتدريبهم وتوفير الأجهزة المطلوبة والسرعة في المواجهة.

- **الزمن المتوفر للتصرف واتخاذ اللازم.**

- **عدد الخيارات المتاحة.**

هناك العديد من العوامل لنجاح إدارة الأزمات نذكر منها:

- إنشاء قاعدة شاملة ومتكاملة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة.

- إدراك أهمية الوقت.

- توفير نظام إنذار مبكر يتسم بالكفاءة والدقة على رصد الخطر.

- الاستعداد الدائم على مواجهة الأزمات من خلال تطوير القدرات وحشد وتعبئة الموارد المتاحة للمنظمة.
- وجود نظام اتصال يتسم بالكفاءة والفاعلية (ماهر، 2011، صفحة 86).
- تكوين نظام اتصال بحيث أن الاتصال يلعب دور بالغ في سرعة تدفق المعلومات.
- القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة مع تعظيم الشعور المشترك بمخاطر بين أعضاء المنظمة بالمخاطر التي تطرحها الأزمة (زواوي، 2021، صفحة 57).

ومن أبرز عوامل النجاح تأثير البيئة على الأزمة حيث تمثل البيئة المناخ المحيط بالأزمة، والذي يهيئ لها التربة الصالحة لنشوتها، وهذا المناخ يؤثر على الأزمة كما يلي:

أ. **البيئة الاقتصادية:** تؤثر البيئة الاقتصادية على الأزمة من عدة جوانب:

- البيئة العامة وهي من أكثر البيئات أهمية في تشكيل طبيعة الأزمات، فالمناخ الاقتصادي هو عامل هام في أحداث الأزمات، فكلما كان مستوى المعيشة معتدلاً، كلما كانت التوترات والأزمات قليلة والعكس صحيح.

كما أنه في حالة النشاط الاقتصادي الذي يمر بحالة رواج أو انتعاش كانت الأزمات محدودة، لكن إذا ساد مناخ الركود والكساد، فإنه ستتواجد معه أزمات البطالة والسيولة وأزمات الإفلاس والجرائم.

- البيئة التنافسية وهي البيئة المؤسساتية المحيطة بالكيان الإداري سواء كانت:

- الكيانات المنافسة.

- الكيانات المتكاملة أمامياً أو خلفياً.

- الكيانات التابعة المملوكة بالكامل أو جزئياً.

- كيانات أخرى ذات علاقة بالكيان الإداري (العيساوي و اللامي، 2019، صفحة 41).

ب. **البيئة الاجتماعية والثقافية:**

- **البيئة الاجتماعية:** تعتبر الأزمة وليدة مجتمعها، والتفاعل المتبادل بين الأزمة والمجتمع يحكمه في الأساس الفكر السائد في المجتمع، فكلما كان متقدماً وله مكانته العليا في المجتمع، كلما كانت قدرة

المجتمع في تجاوز الأزمة مرتفعة، لأنها ستعمل على تقوية وزيادة روابطه وتماسكه في مواجهة أي أزمة بل تضمن مشاركة أفرادها لمقاومة أي تفكك أو تصدع يهدر قدراته أو إمكانيته أو موارده.

- **البيئة الثقافية:** إن الدين والعقيدة وثقافة الفرد والمجتمع تؤثر على أداء الأزمة، لكونها تضع قيودا على حركة الأفراد، وبالتالي معرفة الجوانب الثقافية للمجتمع يسهل بالتنبؤ بمسار الأزمة، لمعرفة الهدف العام النهائي الذي يرغب هؤلاء الأفراد الوصول إليه.

وبالتالي من الواجب أثناء إدارة الأزمة، إدراك الجوانب الثقافية المرتبطة بالأزمة والتعامل الواعي معها، نظرا للأهمية الثقافية في عمليات التأثير إذا تم الحرص على احترام ثقافة المجتمع وأساقه القيمية.

ث. تأثير البيئة السياسية والقانونية:

- **البيئة السياسية:** تتعلق هذه البيئة أساسا بالحقوق السياسية للمواطن، وطرق وأساليب الانتخاب، وطرق مباشرة الحقوق، والنظام الحزبي، ومدى تطبيق النظم الديمقراطية، وشرعية النظام السياسي، ومدى الاستقرار داخل المجتمع، بالإضافة إلى مكانة الدولة وعناصر قوتها في النظام الدولي.

فالبعد السياسي قد يشكل أحيانا قيودا على قرارات فريق الأزمة، لأنه لاعتبارات سياسية قد تفرض اختيارات معينة قد لا تكون بالضرورة أفضل الاختيارات (العيساوي و اللامي، 2019، صفحة 41).

تعتبر البيئة السياسية مهمة في مواجهة الأزمات إذا تضمنت تجسيد الحقوق واحترام المواطنين وترسيخ مبادئ الديمقراطية، هذه البيئة تساهم في منع نشوء الأزمات.

- **البيئة القانونية:** كثيرا ما تحد القوانين ولوائح العمل من عنفوان الأزمات، وتعمل على كبتها وتحويلها من جانبها الإيجابي إلى جانبها السلبي، بالإضافة إلى مجموعة الإجراءات والقواعد والمسارات التي يتعين أن يمر بها الأفراد من أجل الحصول على حق معين ومدى سهولتها وتعقدتها، وهي بذلك تسهل أو تعقد الوصول إلى حلول الأزمة.

توجد داخل كل نوع من الكيانات الإدارية السابقة الذكر، نظم وقواعد وقيود ومحددات واتجاهات قد تكون دائما لمزيد من الضغط، أو عامل امتصاص له، بحكم التفاعلات والتبادلات مع الكيان الإداري الذي يحتاج إلى يقظة استراتيجية وذكاء، حيث أن المحيط في الوقت الراهن يتميز بالسرعة وكثافة التقلبات

والتعقيد مما يجعل من عملية التأقلم عملية صعبة، خاصة عندما يتعلق الأمر بالأزمات، فهي تتطلب ما يلي:

- خلق المناخ الملائم لها.
- توفير البنيات الأساسية والأدوات اللازمة.
- تقوية سلسلة العمل الداخلي.
- تحسين فرق العمل والأفراد (العيساوي و اللامي، 2019، صفحة 42).

يمكن القول أن البيئة الاقتصادية والسياسية والثقافية والدينية هي التي تساهم في تعقيد الأزمة إذا كانت هذه البيئة تعاني من مشاكل متعددة مما يؤدي إلى نشوء مختلف الأزمات أما إذا كانت هذه البيئة قائمة على مبادئ وقادرة تجسيدها واقعيًا هنا تساهم البيئة في التنبؤ بالأزمات وتساهم في تسهيل عملية احتوائها ومنع تطورها.

4-مراحل وأساليب إدارة الأزمات ووسائلها:

أولاً: مراحل إدارة الأزمات:

تمر الأزمة وفق هذا النموذج بثلاث مراحل هي ما قبل الأزمة، الأزمة، ثم ما بعد الأزمة:

أ. مرحلة ما قبل الأزمة: هذه المرحلة تسبق حدوث الأزمة وهي عبارة عن تنبؤ بحدوثها وبالتأثيرات المختلفة التي يمكن أن تتركها كل منها، وإعداد الخطط اللازمة لمنع حدوثها إن كان ذلك ممكناً أو العمل على التخفيف من آثارها إن كان يصعب منع وقوعها، وتتطوي إدارة الأزمة قبل وقوعها على ما يلي (الفقيه، 2011، صفحة 36):

← تحديد الأزمات المحتملة اعتماداً على التجارب السابقة للمنظمة، الخبرات المكتسبة في قطاع الأعمال، والإحساس الفطري، وتختلف الأزمات المحتملة من منظمة إلى أخرى، ففي شركات الطيران مثلاً يمثل سقوط الطائرات أو تعرضها للخطف أبرز الأزمات المحتملة، أما في شركات النفط والكيماويات فتعتبر الانفجارات وتسرب ملوثات البيئة أبرز الأزمات التي يمكن أن تحدث، وينصح الخبراء المدراء بتبني عقلية "محترف الاغتيالات" للتعرف على مواطن الأزمات في المؤسسات التي يديرونها والتي قد لا تكون تجربتهم الشخصية مفيدة في التعرف عليها، ويقوم أسلوب محترف الاغتيال على تخيل المدراء

التنفيذيين الشركات الأعمال لأنفسهم كما لو كانوا أشخاصا يسعون إلى القضاء على تلك الشركات التي يديرونها ويبدوون بالتالي بالبحث عن النقاط التي يمكن النفاذ منها للقضاء على تلك الشركات.

← وضع قائمة بالأزمات المحتملة مرتبة بناء على مدى احتمال حدوثها والتكلفة المادية على المنشأة فيما لو حدثت.

← تشكيل فريق إدارة الأزمات من القيادات التي تتمتع بالخبرة وتجمع بين الدراسة والتجربة والملاحظة والتي تلتقي عندما تحدث الأزمات وتعمل على التقليل من آثارها السلبية على المنظمة، وتتبع الحاجة إلى فريق عمل بدلا من فرد واحد من طبيعة الأزمات ومن الحاجة التي تخلقها إلى أشخاص بتخصصات مختلفة، ولا بد أن تكمل تخصصات أعضاء الفريق بعضها ويكون كل عضو من أعضاء الفريق مستعدا للعمل ضمن فريق في ظل ظروف ضاغطة.

← إعداد خطة لإدارة الأزمات: تحدد بالتفصيل الإجراءات التي يتم اتخاذها عند حدوث الأزمات، ويجب أن تكون الخطة مفصلة وتتعامل مع مختلف الأزمات المحتملة وأن يشارك في إعدادها المدراء التنفيذيون وأعضاء فريق إدارة الأزمات، وتكمن أهمية التخطيط المبكر في حقيقة أنه من الصعب عند حدوث الأزمات أن يبدأ الناس في التفكير كيف يتعاملون معها.

تتشكل الأزمة في هذه المرحلة، إما نتيجة لأحداث هامة أو بسبب أوضاع حرجة فالأحداث الهامة يمكن أن تدفع بالوضع إلى الأمام بخطوات بطيئة أو يمكن أن تؤدي إلى تحول سريع، وتعمل في الحالة الأولى كمحفز بينما تعمل في الحالة الثانية كمجتمع للأزمة (الفقيه، 2011، صفحة 64)، أما الأوضاع الحرجة فهي تأثيرات تتراكم على المدى الطويل ويمكنها أن تعمل على تقاوم، تقيد، أو التغطية على الأزمة بالنسبة على الأوضاع التي تعمل على تقاوم الأزمات، زيادة احتمال حدوثها، زيادة شدة تأثير الأزمة عندما تحدث، أو زيادة طول فترة الأزمة فيمكن ان تتمثل في طرق العمل غير السليمة أو ارتفاع نسبة الديون على المنظمة أو ما في حكمها، وبالنسبة للأوضاع التي تعمل على تقيد الأزمة فهي تعمل وعلى العكس من سابقتها على التقليل من حدوث الأزمة أو من أثرها إذا حدثت أو من فترة التأثير، أي أنها تعمل كموازن للأوضاع التي تزيد من تقاوم الأزمات، وقد تتمثل الأوضاع المقيدة للأزمة في احتفاظ المنظمة بعلاقات طيبة مع الحكومة أو مرور الصناعة التي تندرج تحتها المنظمة بمرحلة نمو أو وجود إدارة أزمة ذات خبرة أو غيرها.

وتشهد هذه المرحلة التطورات الآتية:

- تراكم العوامل ذات الضرر على المنظمة التي تخلق ظروف الانهيار.
- ظهور عوامل إنسانية، تنظيمية، أو تكنولوجية تزيد من احتمال حدوث الأزمة، ويمكن أن تؤدي هذه العوامل إلى بدء الأزمة "مرحلة الأزمة" أو تبقى كامنة لبعض الوقت حتى وقوع حدث معين يطلق الآثار السلبية.

وبالنسبة للمراحل الانتقالية التي تشهدها الأزمة في مرحلة ما قبل حدوثها فإنها تتكون من اثنتين في الأولى يتم الانتقال من مرحلة القابلية للتعرض إلى مرحلة الحضانة، والثانية الانتقال من مرحلة ما قبل الأزمة إلى مرحلة الأزمة (الفقيه، 2011، الصفحات 65-66).

ب. مرحلة حدوث الأزمة: تعد هذه المرحلة هي المحور الرئيسي لمفهوم إدارة الأزمة، حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعة، كما يستخدم مهاراته المكتسبة من التدريب والاستعداد لمواجهة الأزمة، فهي بالتالي مرحلة التطبيق العملي للتدابير المعدة مسبقاً للتعامل مع الأزمة (المساعدة، 2012، صفحة 65).

حيث تبدأ هذه المرحلة مع ظهور إشارات الإنذار أو علامات التحذير والتي يجب أن يلتقطها فريق إدارة الأزمة ليبدأ فوراً عملية التحليل والاستنتاج والتنبؤ وعرض تقييم بدائل القرار وغير من الأمور التي سبق إعدادها. ويؤدي الحدث المتسارع في بداية الأزمة، لتصبح الأنظمة والسلوكيات السابقة غير ملائمة لاحتواء الحدث المفاجئ وقد يتم معالجة الموقف بصورة خاطئة مع عدم وجود خطة استجابة للأزمة وضعف شبكات الاتصال بين الإدارات ومواقع العمل، ومع ذلك يتولى فريق معالجة الأزمة مهامه ويقوم بدوره في معالجة الأزمة ومناقشة التفاصيل واتخاذ القرارات التصحيحية والعلاجية (العيساوي و اللامي، 2019، صفحة 40).

في هذه المرحلة يقوم فريق العلم المكلف بإدارة الأزمة بتجاوب مع المتغيرات وفق السياسيات أو الاستراتيجية المعدة مسبقاً من أجل التعامل واستحواذ على هذه التغيرات وتغيير مسارها، أو العمل على التدخل السريع من أجل منع انتشارها وتأثيراتها السلبية.

ت. مرحلة ما بعد الأزمة: وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناجمة عن حدوث الأزمة، وعلاج تلك الآثار هو جزء مهم من عملية إدارة الأزمة، لأن الهدف الرئيسي من أسلوب إدارة الأزمة هو تقليل الخسائر إلى أقصى حد ممكن، ويتم الجزء الرئيسي من الجهود الموجهة لذلك في مرحلة التعامل مع الأزمة، إلا أنه لا بد أن تتخلف عن الأزمة بعد الآثار بصورة أو بأخرى، كما أن التعامل مع الأزمة تنتج عنه دروس مستفادة مما ينتج عنها من السلبيات أو الإيجابيات ومن ثم فإنه يتم في هذه المرحلة علاج آثار الأزمة واستخلاص الدروس المستفادة منها.

ومن الملاحظ أن هذه المراحل الثلاث ليس 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 لتلقي الآثار الناجمة عنها والتمهيد لذلك، وهذا التمهيد ضروري وأساسي لنجاح المرحلة اللاحقة لحدوث الأزمة (المساعدة، 2012، صفحة 65).

يمكن القول إن الإدارة الأزمة تمر بثلاث مراحل رئيسية وهذه مراحل متسلسلة ومتكاملة بدأ بمرحلة ما قبل الأزمة وهي المرحلة التنبؤ وتوقع حدوث متغيرات مفاجئة ومرحلة حدوث الأزمة وهي مرحلة تطبيق وتنفيذ السياسات والبدائل لاستحواد على الأزمة والمرحلة الأخيرة وهي مرحلة ما بعد الأزمة وهنا يتم معالجة الخسائر وإعادة بناء سياسات تتلاءم مع قدرات المؤسسة أو المنظمة.

إن الأزمة في الغالب تمر بثلاث مراحل أساسية وهي مرحلة ما قبل الأزمة، أثناء حدوث الأزمة، وما بعد الأزمة إلا أن هذا التصنيف يختلف من باحث لآخر فالبعض يفصل في المرحلة الواحدة أو يقسمها لينتج مراحل منفصلة متصلة بالمرحلة الأساسية (محمود، 2015، صفحة 31).

فمثلا محمود سيد جاد الله فيقول أن الأزمة تمر بالمراحل التالية:

أ. مرحلة ميلاد الأزمة: أي اكتشاف إشارات الإنذار، وتسمى أيضا بمرحلة الإنذار المبكر للأزمة، وهنا تبدأ بعض المؤشرات في التنبه بحلول أزمة إلا أن غياب المعلومات الكافية حول أسبابها ومجالها والجهات المحركة لها يولد إحساسا مبهما قد يؤدي إلى تقادم الوضع إن لم يتم تداركه باحتوائها عن طريق توفير المعلومات الصحيحة (الحملوي، 1995، صفحة 48).

وعادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، ومالم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جدا أن تقع

الأزمة، و بالإضافة أن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، و على سبيل المثال قد تكون الكتابة على الجدران أو في بعض الأماكن الخاصة مثلاً تعبيراً عن غضب في صدور بعض العاملين، أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقاً، أو ربما تعني زيادة عدد أعطال الآلات فجأة إشارة إنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد، أو ربما تكون نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع.

وقد لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تنتبأ بقرب وقوع الأزمات، بينما يتوافر لدى المديرين في المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات أي مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى وإن كانت خافتة، والأسوء من ذلك أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات لا يعتمدون حجب إشارات الإنذار فحسب ولكنهم يعاقبون حملة الأخبار السيئة.

ب. الاستعداد والوقاية: يجب أن يتوافر لدى المجتمع الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تنتبأ أو تنذر باحتمال وقوعه إن الهدف من الوقاية يتخلص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها، إذ تعتبر الزلازل و الحرائق و السيول وانهيارات المباني القديمة أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول، حيث انعكس ذلك على خطط الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني، بما تتضمنه من تدريب للأفراد واختيار للمعدات وما إلى ذلك، ولكن تعرض المباني الحديثة متعددة الطوابق للانهيار، لم يكن يدخل في دائرة المخاطر اون لمحتمة، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جداً من الناس أن يتصرف بهدوء و بكفاءة دون أن يكون مدرباً على ذلك، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة و تتابع للأحداث لأزمة نتخيلها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تمام (الحملوي، 1995، صفحة 62).

تعتبر هذه المرحلة مهمة في إدارة الأزمة وهي التنبؤ بوقوع الأزمة وهذا يتطلب وجود فرق العمل متخصصة في دراسات المستقبلية أو الاستشرافية التي من هلالها يمكن معرفة متغيرات التي ستطرقت ومدى تأثيرها على المنظمة أو المؤسسة وهنا يقوم فريق العمل لإدارة الأزمات بأخذ الحيطة لتقليل من خطورة الأزمة.

كما تتضمن هذه المرحلة اكتشاف نقاط الضعف في الإدارة ووضع خطة لمواجهة وتحديد الاستعدادات الضرورية لتنفيذ الخطة، وفي هذه المرحلة يكون التخطيط الاستراتيجي مهما جدا في محاولة نقادي وقوع الأزمة كما يساعد على التنبؤ بأنواع الأزمات المختلفة التي قد تتعرض لها (العيساوي و اللامي، 2019، صفحة 47).

من سوء الحظ، بل إنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة الحية، وعلى ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتخلص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها النظم من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع، فعلى سبيل المثال نجد أن كارثة غرق عبارة، وغرقها السريع لم يجعل هناك أي مجال لحماية أرواح من غرقوا فعلا، كما في حال التعرض للعمليات الإرهابية يصعب أن نفعل شيئا لتقليل التأثير الناتج عن الصدمة على نفوس أولئك الأشخاص.

وبعد تسرب المواد الكيماوية من أخطر الأزمات التي يمكن أن تعرض الناس والبيئة لمخاطر لا حدود لها، وإذا أخذنا تسرب الوقود من صهاريج شركات أنابيب البترول وما يترتب عليه من تشريد العديد من الأسر وإتلاف الأراضي الزراعية والمحاصيل، وكذلك تعريض العديد من القرى للحرائق وتهديد الأرواح والممتلكات والثروة الحيوانية، فإننا ندرك أبعاد أهمية احتواء الأضرار التي تنشأ عن مثل هذه الأزمات.

ت. استعادة النشاط: تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة واختبرت بالفعل، قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقا فإنه يكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها كمحاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقا العناصر والعمليات والأفراد، الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية حيث يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة، وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأ جسيما بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديدا (قهواجي، 2015، صفحة 309).

هذه المرحلة مرتبطة بوضع البدائل والخطط يتم تنفيذها وتطبيقها عند حدوث الأزمة، وفي هذه المرحلة يمكن تحكّم في متغيرات المفاجأة، إذا كانت المؤسسة قد وضعت خطط محكمة ووفرت إمكانيات المادية والبشرية، فهنا يمكن للمؤسسة السيطرة على الأزمة.

ث. التعلم: المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث أن التعلم يعدّ أمراً حيوياً، غير أنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة. ولكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفرع (الحملوي، 1995، صفحة 62).

إن استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة رهن بتوافر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الغير ويتصور نفسه أو أحب الناس إليه يمرون بتجربة الغير (الحملوي، 1995، الصفحات 63-65).

هذه المرحلة تعتبر استفادة من التغيرات التي طرأت على المنظمة أو يطلق على التجربة وهنا الفريق العمل يحدد النقاط القوة ونقاط الضعف لفريق العمل أثناء مواجهة الأزمة حتى يتم تجاوزها في المستقبل.

ج. ميلاد الأزمة: هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم، قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد للمعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه. والأزمة غالباً لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم.

ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته، هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، ويكون محور هذا التعامل هو تنقيس الأزمة وإفقادها مرتكزات النمو، ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خسارة أو دون أن تصل حداثتها إلى درجة الصدام العنيف (الخضيرى، 2003، صفحة 75).

يمكن القول أن كلما كان الفريق العمل لإدارة الأزمات ذو كفاءة وخبرة في التعامل مع الأزمات وله نظرة استشرافية لوقوع التغيرات كلما كان استحواذ على الأزمة منذ نشوئها ومنعها من التطور والانتشار.

وتكون عملية التنفيس في محورها العام كالاتي:

- خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة، ويحولها إلى شيء ثانوي لا قيمة له.
 - معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي أنشأ الأزمة.
 - امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة وتشتيت جهودها في نواح أخرى (الصيرفي، 2006، صفحة 52).
- بالتالي فإن المؤسسة أو المنظمة لا بد من توفير وتسخير القدرات المادية ولا بد من توظيف وتكوين العنصر البشري في مجال إدارة الأزمات من أجل التعامل والسيطرة على الأزمة في بدايتها والتحكم فيها وذلك بتنفيذ الخطط التي من خلالها يمكن منع انتشارها.
- ح. مرحلة النمو والانتساع: وتنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى، حيث تأخذ الأزمة في النمو والانتساع من خلال نوعين من المحفزات هما:
- مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد (الصيرفي، 2006، صفحة 54).
 - مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة، وقدرة على النمو والانتساع.
- وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة روافدها المحفزة والمقوية لها على النحو التالي:
- تحييد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة، سواء باستقطابها، أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة.
 - تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها، وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة (الخضيرى، 2003، صفحة 41).

تعتبر هذه المرحلة معقدة حيث أن إغفال أو عدم إدراك الأزمة من قبل فريق إدارة الأزمات في مرحلة نشوئها يجعلها تنمو وتؤثر على المصالح المنظمة أو المؤسسة، وهنا الفريق العمل يسعى إلى حد من انتشارها واتساعها.

خ. مرحلة النضج: تعد من أخطر مراحل الأزمة، ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة، وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته أو إحاطة هذه الذات بالقدسية، وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنقها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها، وهنا قد الأزمة بالغة الشدة، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدءاً بتحويل اتجاه الأزمة إلى شيء وهمي، تنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكل أو بآخر (الصيرفي، إدارة الأزمات، 2006، صفحة 83).

تعتبر هذه المرحلة أشد خطورة على المراحل السابقة نتيجة للآثار السلبية التي تلحقها على مصالح المؤسسة، إذ يصعب التحكم في الأزمة، في هذه يعمل الفريق العمل لإدارة الأزمات بتغيير مسار الأزمة.

د. مرحلة الانحسار والتقلص: تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءاً هاماً من قوتها. على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأعاصير البحر، موجة تندفع وراء موجة (عبد الوهاب محمد، 2003، صفحة 45).

هذه المرحلة مرتبطة بقوة وضعف الأزمة إذا واجهتها متغيرات أخرى أو المصالح وهنا الأزمة يختل توازنها.

ذ. مرحلة الاختفاء: وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، إلا أنه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتتلاقى ما قد يحدث مستقبلاً من سلبيات (الخصيري، 2003، صفحة 87).

بمعنى أن التغيرات الحاصلة على المستوى الداخلي أو الخارجي يؤثر في مسار الأزمة وفي دافعتها، وهنا لا بد على المؤسسات والمنظمات أن تستفيد من هذه التغيرات.

غير أن الباحث يشير للعلاق له رأي مخالف في تسمية المراحل فيقول أن الأزمة تنقسم إلى المراحل الآتية:

أ. مرحلة الصدمة: وهي المرحلة التحذيرية عند الصيرفي.

ب. مرحلة التراجع: وهي المرحلة التي عبر عنها الصيرفي بمرحلة نشأة الأزمة.

ت. مرحلة الاعتراف: وهنا تتجلى عقلانية التفكير حيث تبدأ عملية إدراك واسعة ومراجعة للأزمة بعد تفكيكها.

ث. مرحلة التأقلم: وهنا تستخدم المؤسسة استراتيجيات معينة بالإضافة إلى استخدام الموارد البشرية والمادية الأزمة للتخفيف من آثار الأزمة وإلا ستتجه المؤسسة لا محالة إلى الكارثة (خالدي، 2017/2016، الصفحات 58-59).

وفي المرحلة الأخيرة يتطلب من المؤسسة استغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية لتأقلم مع الآثار الأزمة وتخفيف منها.

ثانياً: أساليب إدارة الأزمات

هناك نوعان من أساليب حل الأزمات الأول معروف متداول، ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق الحديثة.

أ. الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات: وهذا النوع من الطرق له طابع خاص يستمد من خصوصيته الموقف الذي يواجهه متخذ القرار في إدارة الأزمات، وتختلف الأزمة من حيث نوعها وشدتها وأسبابها، والشخص الذي سيواجهها، فتجد أن بعض الأفراد ولكي يتخلص من التوتر النفسي الناتج عن وجود الأزمة من جانب وما ينتج من عجزه عن مواجهتها من جانب آخر، فإنه يلجأ إلى بعض الأساليب السلبية بطريقة لا شعورية للتخلص من هذه الحالة التي لا يستطيع معاشتها فترة طويلة وتختلف أشكال الهروب من الأزمة حيث نأخذ صوراً منها:

- الهروب المباشر: مثل ترك مجال الأزمة وتأثيرها نهائياً والاعتراف بعدم قدرة أو الفشل في المواجهة واستعداده لتحمل تبعات هذا الهروب.

- الهروب غير المباشر: وذلك عن طريق الإصابة الحقيقية ببعض الأعراض الصحية التي تستدعي النقل بعيدا عن مجتمع الأزمة أو الإصابة المصطنعة التي تحقق نفس الغرض.

- التنصل من المسؤولية: عن طريق إلقاء المسؤولية على الآخرين وتبرير المواقف التي أدت إلى حدوث الأزمة بأسباب منطقية تبدو سليمة في ظاهرها ولكنها لا تغير من الواقع الفعلي (يحياوي، 2015، صفحة 101).

- التركيز على جانب آخر: حيث يعمل المسؤول على تحاشي فشل المتوقع في مواجهة الأزمة بالتركيز على جانب آخر من الموضوع وليس في صميم الأمة.

- الإسقاط حيث يعمل المسؤول: على تغطية تصوره في مواجهة الأزمة بتركيز الأضواء على عيوب الآخرين والقصور في أدائهم وغالبا ما يركز على أنه قد حذرهم كثيرا من ذلك (يحياوي، 2015، صفحة 102).

يمكن القول أن أسلوب التقليدي للأزمة أسلوب جامدة نظرا لعدم القدرة على التعامل مع مختلف التغيرات المفاجأة، وجعل هذه الأزمات تنمو وتتطور دون أن يتدخل الفريق العمل لإدارة الأزمات في مواجهة هذه الأزمات وإنما يتم التهرب من المسؤولية وهذا ناتج عن ضعف في الأداء الوظيفي للعمال المؤسسات وكذلك غياب إمكانيات المادية وعدم وجود فرق العمل ذو كفاءة في مجال إدارة الأزمات.

تعرف هذه الأساليب على أنها مجموعة من الطرق التي سبق تجربتها واستخدامها من جانب جميع دول العالم عندما تعرضت لأزمة من الأزمات، وهي طرق لها إغواء وجاذبية الاستخدام من جانب القادة والزعماء، إذ أن كلا منهم يتشوق إلى لذة تجربتها واستخدامها نتيجة رغبته العارمة في تجربة قوة سلطاته وصلاحياته وممارسته لخطرسة القوة ولشدة التعامل الأزموي، وتتراوح التقليدية ما بين العنف الشديد وبين التجاهل والتجميد والإرجاء والتسويف، وهي طرق لا تقدم علاجا نافعا يقدر ما تقدم معالجة ظرفية لامتناصص الضغط الذي تسببه الأزمة (الهدمي و جاسم، 2010، صفحة 172)، ومن هذه الطرق:

- أسلوب إنكار الأزمة: التهرب من الأزمة وإعلان القياديين في الدولة بأنه لا توجد هناك أزمات أصلا، وأن الأوضاع هي أفضل ما يكون ومن أحسن وأجمل مما يمكن السير عليه، وأنه ليس بالإمكان أفضل مما كان. وأنه كل شيء يتم بصورة إيجابية وجيدة، وأن هناك إنجازات مستقبلية فيقوم القائد

والمسؤول في الدولة بالتهرب من هذه الأزمة وبنكار الأزمة، وبالمكابرة على وجود الأزمة، وهذه طريقة سلبية سيئة لا تصلح في حل الأزمات، فالقياديون هنا يتصورون أن الشعوب غبية ويتوهمون أن بكلامهم هذا يستطيعون نقل الأوضاع من الماضي إلى المستقبل، ومن التأخر إلى التقدم، ومن التخلف إلى التطور، وهذا بحسب وهمهم وبعدهم عن أرض الواقع. وهذه الطريقة تساعد على كبت الحريات وعدم الاعتراف بالأخطاء، وعدم الاعتراف بحدوث أزمة معينة، فتلجأ الدولة في هذه الحالة إلى التسلط والتشديد وإنكار الأزمة مما يسبب في وجود حساسية شديدة في المحيط الخارجي وفي البيئة المحيطة بالأزمة (الحري، 2012، صفحة 101).

وهي أبسط الطرق التقليدية، حيث يعلق المسؤول أو متخذ القرار الإداري أنه لا توجد أي أزمة وأن الأوضاع القائمة تعبر عن أفضل حال ويطلق على هذه الطريقة "التعقيم الإعلامي للأزمة"، وتستخدم هذه الطريقة فيظل إدارة ديكتاتورية شديدة التسلط ترفض أي اعتراف بوجود خلل ما في الكيان الإداري الذي تشرف عليه، وواقع الأمر أن إنكار الأزمة لا يلجأ إليه إلا المسؤول الإداري الذي لا يملك قدرة على المعالجة العلمية والعملية السليمة (الهدمي و جاسم، 2010، صفحة 172).

يمكن القول أن هذا الأسلوب يستخدم لتضليل رأي العام بإنكار وجود الأزمة سواء على مستوى الدولي أو الوطني. إذ يصرح به مسئولين أو القادة من أجل التهرب من المسؤولية وعدم تحملها وذلك هروب من مواجهة الأزمات أو المحاولة لتقليل من خطورتها وهذا راجع إلى غياب الكفاءة.

- **كبت الأزمة:** يهدف إلى تدميرها أيضاً، عن طريق استخدام العنف الشديد لإخمادها وتدمير عناصرها الأولية بشكل عام، ويتم وفقاً لهذه الطريقة التعامل مع الإفرازات التي أفرزها نظام الأزمة بعدم الاستجابة لقوى الضغط الدافعة لوجودها، بل والتحرك السريع المباشر العنيف مع الأسباب والعوامل المعروفة والتي يثار بشأنها الشكوك لإفقاد الأزمة قوة الضغط وإرجاعها إلى حينها.

- **بخس الأزمة:** وهنا يتم التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها ولكن يتعين أولاً الاعتراف بالأزمة كحدث تم فعلاً، ولكنه حدث غير هام، قليل الشأن سيتم التعامل معه بالأساليب المناسبة للقضاء عليه، حتى تستعيد المنظمة توازنها واتساقها (محمود، 2015، صفحة 32).

وتصلح هذه الطريقة مع الأزمات البسيطة التي تكون الإدارة متأكدة من قدرتها على السيطرة عليها، وإلا ستكون مصداقيتها وسمعتها على المحك مستقبلاً.

- **تشكيل لجنة لبحث الأزمة:** تستخدم هذه الطريقة من الكيان الإداري عندما يعاني من شح المعلومات حول مسببات الأزمة، وكذلك نقص معلومات حول تطور الأحداث واتجاهها، حينها يقوم بتشكيل لجنة تهدف بالدرجة الأولى إلى كشف المتسببين في الأزمة ثم تعطيها.

- **تنفيس الأزمة:** تقوم هذه الطريقة على أساس إحداث فتحات جانبية للتخلص من حالات الاحتقان الكبير غليان، غضب، توتر، تشنج، وهذا بعد معرفة قوى الضغط المسببة لتلك الحالة وتداخل علاقاتها مع بعضها البعض، وحجم التهديد المزعوم لحقوقها ومصالحها (عبد العال، 2009، الصفحات 40-51).

يعتبر هذا النوع من الأزمات التي يتأخر انفجارها، وتستمر دوافع وأسباب الأزمة بالتصاعد وتندرج بأن انفجار الأزمة سيكون مروعا -وقويا جدا عندما تحين ساعة الصفر، إذ أن تأخر انفجار الأزمة يكسبها قوة كبيرة عندما تحدث وتقع، ولذلك فإن إدارة المنظمة تلجأ إلى استخدام أسلوب تنفيس الأزمة.

فكرة هذا الأسلوب هي إيجاد قضايا فرعية وجزئية تتعلق بأسباب ودوافع الأزمة، والعمل على إثارته مما يؤدي إلى إشعال قوى الأزمة في هذه القضايا، فيؤدي ذلك إلى استنزاف جانب من قوة الأزمة، وربما يؤدي إلى القضاء على أسباب ودوافع مهمة الأزمة، ومن هنا فإن شدة غليان بركان الأزمة تقل، وربما لا تقع هذه الأزمة مستقبلا، وإذا وقعت فإنها تقع بصورة ضعيفة تسهل السيطرة عليها.

- **إخماد الأزمة:** تلجأ المنظمة إلى هذا الأسلوب عندما تكون الأزمة في غاية الخطورة وتهدد بقاء المنظمة ووجودها وتؤدي إلى انهيارها بالكامل.

وهذا الأسلوب هو من الأساليب التي تستخدم العنف والقوة بصورة شديدة تجاه قوى الأزمة، وعند استخدام هذا الأسلوب فإن إدارة المنظمة لا تلتفت كثيرا إلى المشاعر القيم الإنسانية في التعامل مع الأزمة وإدارتها، والمبرر الأساسي الذي تقدمه إدارة المنظمة هو أن وجود المنظمة وبقائها في خطر شديد، وأن هذا هو السبيل الوحيد للحفاظ على المنظمة وعلى مصالح جميع أصحاب المصالح ومنافعهم.

هذا الأسلوب تلجأ إلى استخدامه كثيرا الإدارات التي تتبنى الخط الديكتاتوري في إدارة منظماتها (أبو فارة، 2009، صفحة 277).

يمكن القول أن هذا الأسلوب يلجأ إلى استخدام العقلاني للقوة وذلك بهدف الحفاظ على البقاء والاستمرارية، دون إمام بمشكل ومعرفة آثار التي يخلقها هذا الأسلوب على أعضاء المنظمة وعلى البيئة المحيطة بالمؤسسة.

- **تفريغ الأزمة:** وبموجبها يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتتار الأزمة وتدفعاته، ويتم التفريغ على ثلاث مراحل:

- **مرحلة الصدام:** ويطلق عليها البعض مرحلة المواجهة العنيفة الحادة مع القوى الدافعة لنشوء الأزمة، والمولدة لها، ومن خلال هذا الصدام العنيف يتحدد مدى تماسك هذه القوى، ومقدار استعداد كل منها للاستمرار في الصدام وتحمل تكلفته، ومدى تراجع بعضها أو استعداده للتراجع، ومدى ترابط وحدة الأهداف أو تعارضها.

- **مرحلة وضع البدائل:** وفي هذه المرحلة يقوم قائد الأزمة بزرع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام.

- **مرحلة التفاوض:** مع أصحاب كل فرع أو بديل وهنا يتم التفاوض مع كل فرع من فروع الأزمة ومحاولة امتصاص غضبهم واستقطاب ميولهم وإقناعهم بالشكل الملائم لكل فرع أو نوع أو طريقة من قوى الأزمة (قهواجي، 2015، صفحة 313).

تعتبر مرحلة التفاوض مرحلة مهمة من مراحل إدارة الأزمات إذ يتم الطرفين أو الأطراف على حلول تتاسب الجميع إذ يتنازل كل الأطراف على بعض الأهداف أو المبادئ من أجل تجاوز الأزمة وحلها.

- **عزل قوى الأزمة:** الأزمة لا تنشأ من ذاتها ولا تنشأ من فراغ ولكن تنشأ نتيجة قوى معينة، عملت على إحداث خلل أو عدم توازن في الكيان الإداري، الذي قد حدثت فيه الأزمة، ومن هنا يقوم مدير الأزمة برصد قوى الأزمة وتحليلها، وعزلها عن بؤرة الأزمة، وإبعادها عن تيار الأزمة، ووفقاً لهذه الطريقة يتم تصنيف قوى الأزمة إلى عدة أنواع القوى الصانعة للأزمة، والقوى المؤيدة للأزمة، والقوى المهمة بالأزمة (الخضيري، 2003، صفحة 161).

هناك أساليب تقليدية أخرى في إدارة الأزمات والتي نذكر منها:

- أسلوب النعامة الهروب: وتختلف أشكال الهروب من الأزمة، حيث أنها تأخذ صوراً مختلفة فهناك:

← الهروب المباشر: مثال ذلك ترك مجال الأزمة وتأثيرها نهائياً، والإقرار بعدم القدرة أو الفشل في مواجهتها، واستعداده لتحمل تبعات هذا الهروب.

← الهروب غير المباشر: ويعني اصطناع المواقف التي تظهر القائد أو المدير بعيداً عن الأحداث أثناء الأزمة، أو تعذر الاتصال به أو عدم علمه أصلاً بالأزمة.

- أسلوب التنصل من المسؤولية: وذلك عن طريق إلقاء المسؤولية على الآخرين، وتبرير المواقف التي أدت إلى حدوث الأزمة بأسباب منطقية تبدو صحيحة في ظاهرها، ولكنها لا تغير من الواقع الفعلي شيئاً.

- أسلوب يركز على أنه قد تم السيطرة على الأزمة: عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة والتي هناك خبرة في التعامل معها، أو هناك تشابه فيها مع الخبرات السابقة، ويؤدي ذلك إلى تناسي العوامل الجديدة والأكثر غموضاً وتجاهل تأثيرها كلياً أو جزئياً كما لو كانت غير موجودة أصلاً، وهذا ما يسمى القفز فوق الأزمة (السعدني، 2021).

- التركيز على جانب آخر: حيث يعمل المسؤول على تحاشي الفشل المتوقع في مواجهة الأزمة، بالتركيز على جانب آخر من الموضوع، وليس في صميم الأزمة أو على جانب يستطيع أن يحقق فيه بعض النجاح.

- الإسقاط: حيث يعمل المسؤول على تغطية قصوره في مواجهة الأزمة بتركيز الأضواء على عيوب الآخرين، والقصور في أدائهم، وغالباً ما يركز على أنه قد حذرهم كثيراً من ذلك، ولا يقتصر هذا الإسقاط على المرؤوسين فقط، ولكنه قد يمتد إلى الرئاسات الأعلى (هلال، 2008، الصفحات 116-117).

يمكن القول أن هناك عديد العديد من الأساليب التقليدية لإدارة الأزمة تتبعها بعض الدول أو المنظمات أو المؤسسات من أجل إدارة الأزمة، إذ تعتمد هذه الأساليب فقط من أجل تبرير الأزمة دون حلها أو البحث في مسبباتها وتبني سياسات والاستراتيجيات الهادفة لاحتوائها.

ب. الأساليب الحديثة في التعامل مع الأزمات:

وهي أساليب حديثة تتسجم مع التوجهات الحديثة التي تتبناها المنظمات نحو العاملين الموظفين وجميع أصحاب المصالح، فهي أساليب تراعي صورة المنظمة الإيجابية، وتراعي تحقيق المصالح المجتمعية وتعمق الدور المؤسسي للمنظمة في المجتمع، وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي (أبو فارة، 2009، الصفحات 279-280).

- **أسلوب فرق العمل:** وهي طريقة تعتمد على تشكيل لجان وفرق عمل صادقين في التعامل مع الأزمات، حيث أنه نتيجة لتشعب المعلومات وتشابك الأوضاع والأزمات فإنه يتطلب الأمر وجود مختصين في التعامل مع الأزمات بصدق ووضوح وصراحة وذلك لحل الأزمة بشكل صحيح وسليم من خلال درجة مرتفعة من الدقة والمصادقية دون التجاهل والنسيان، وعادة ما يتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة صدق النيات في التعامل مع الأزمات بشكل صحيح وفي حالة التطوير والتعديل والتصحيح بشكل إيجابي وفعال، فيتم تشكيل فرق عمل دائمة تعمل على دراسة الأزمات قبل وقوعها والتنبؤ بالأخطار والمشكلات قبل حدوثها، كما أن هذه الفرق تقوم بالتصدي للأزمات بطرق حكيمة ورشيده وسلمية وحضارية ملبية مطالب المجتمع وحاجاتهم قبل حدوث الأزمات وقبل حصول الكثير من المشكلات، فيتم تأهيل هذه الفرق واللجان الدائمة للعمل للتصدي للأزمات ولمواجهة الأخطار تأهيلا عاليا، كما يتم رفع مهاراتهم وصقل مهاراتهم العلمية والمعرفية في التعامل مع الأزمات بشكل إيجابي، كما يتم أيضا تشكيل لجنة مؤقتة وتكوين فريق عمل مؤقت في التعامل مع الأزمة بشكل إيجابي، وذلك لتشخيص الأزمة في وقت مبكر وبشكل سريع وبهدف إعداد خطة كاملة مبكرة للقضاء على الأزمة قبل نشوئها أصلا والتدخل السريع والخفي في القضاء على الأزمة بطرق خفية دون اللجوء للعنف أو التصفية الجسدية أو الاعتقال التعسفي.

- **أسلوب الاحتياطي التعبوي:** حيث يتم إعداد احتياطي تعبوي يمثل قوة وقائية للمنظمة ويشكل حاجزا منيعا وقويا يمنع قوى الأزمة من تحقيق أي اختراق، ويشكل خط دفاع قوي يؤدي إلى امتصاص ضغوط الأزمة وإفقادها قوة دفعها.

- **أسلوب المشاركة الديمقراطية:** ويستخدم هذا الأسلوب شديد التأثير عندما تتصل الأزمة بالأفراد، ويكون محورها عنصر بشري، وفي الوقت ذاته يملك القائد حب العاملين له، واقتناعهم به، ومن ثم فإنه

يطلب إليهم مشاركة الرأي في التعامل مع الأزمات التي تواجه المنظمة (الخضيري، 2003، صفحة 167).

ويتبع أسلوب المشاركة الديمقراطية في المنظمات التي تدار بالأساليب الديمقراطية وتعمل القيادة في تلك المنظمات على خلق ثقافة الشراكة مع الأطراف المتأثرة بالأزمة بالقول وبالفعل، فالشركة التي تعطي الموظفين نسبة من الأرباح وتساهم في تنمية المجتمع الذي تعمل فيه يمكنها أن تتوقع أن يساهم المتأثرون بالأزمة، والمؤثرون فيها في جهود مواجهة الأزمة.

- أسلوب احتواء الأزمة: يتم محاصرة الأزمة في نطاق محدد واستيعاب الضغوط التي تولدها، وذلك بهدف امتصاص الأزمة ففي الأزمات العمالية مثلا قد تبدي الإدارة رغبتها في التعرف على مطالب العمال أو تطلب منهم تسمية ممثلين للدخول في مفاوضات وغير ذلك من الخطوات التي يمكنها احتواء الأزمة.

- أسلوب تصعيد الأزمة: يتم اتباع أسلوب تصعيد الأزمة لأهداف مختلفة. ففي أزمة دواسات السرعة التي واجهتها شركة تويوتا، مثلا خلال عامي 2009 و2010 هناك من المراقبين من اتهم الإدارة الأمريكية بتصعيد الأزمة على طريقة "قتل الدجاج لإخافة القروء فوفقا للمثل الصيني فإنه عندما تبدأ القروء فوق الشجر بالقيام بتصرفات تزعج الإنسان فإن الأخير يلجأ إلى قتل الدجاج بعنف أمام تلك القروء فتخاف القروء وتهدأ وقد يسقط بعضها من على الشجر. والمقصود هنا أن حكومة الولايات المتحدة أرادت من خلال تصعيد أزمة تويوتا إرسال رسالة إلى مصنعي السيارات الآخرين (الفقيه، 2011، صفحة 151).

وهنا يتضح لنا أن بعض المؤسسات تؤدي إلى تصعيد الأزمة من أجل تخفيف أثارها على المنظمة أو المؤسسة.

أما التصعيد فيستدلون عليه من خلال تصريحات المسؤولين الأمريكيين خلال الأزمة وخصوصا وزير النقل رأي لاهود الذي كان قد نصح كل أمريكي يسوق سيارة تويوتا فيها خلل بقوله "توقف عن قيادتها، وخذها إلى بائعي تويوتا لأنهم يعتقدون أن لديهم إصلاحا للخلل." وقال لاهود في تصريح آخر: إن إدارة سلامة الطرق السريعة الأمريكية "ستستمر في الإبقاء على قدم تويوتا في النار للتأكد من أنها ستقوم بتنفيذ كل شيء قالت أنها ستعمله لجعل السيارات آمنة".

وأرجع المراقبون كذلك التصعيد الأمريكي للأزمة إلى الوضع السياسي الداخلي في الولايات المتحدة، ففي ظل قلق إدارة الرئيس باراك أوباما بشأن تراجع معدلات التأييد الشعبي لها في أوساط الأمريكيين، وفي ظل الغضب من حالة البطالة السائدة ربما أرادت إدارة أوباما، كما يقولون، تخفيف الضغوط باستهداف تويوتا التي تفوقت على أكبر ثلاثة مصنعين أمريكيين للسيارات وهم: جنرال موتورز، فورد، وكريسler وأصبحت صانع السيارات رقم واحد في العالم، وهو ما جرح كبرياء الأمريكيين. وقد تمكن الأمريكيون وفقا لهذه الرؤية من تحسين وضع المصنعين الأمريكيين الثلاثة في السوق من خلال الأزمة حيث تراجعت مبيعات تويوتا لتزيد مبيعات المصنعين الثلاث.

وهناك من ربط بين أزمة شركة تويوتا والعلاقات الأمريكية اليابانية، فقد أرادت إدارة أوباما كما قيل ترويض حكومة يوكيو هاتوياما Yukio Hatoyama رئيس وزراء اليابان الذي يسعى إلى تغيير توازن القوى في شرق آسيا عن طريق تبني خط دبلوماسي مستقل عن واشنطن.

- أسلوب تفريغ الأزمة: من مضمونها يختلف تفريغ الأزمة من مضمونها عن تفريغها في مسارات مختلفة. بالنسبة لتفريغ الأزمة من مضمونها فيعني أنه يتم في البداية تحديد مضمون الأزمة، وما إذا كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية، ثم يتم تفريغ مضمونها بأساليب مختلفة. ويقول الخبراء بأن الهدف في هذه الحالة هو خنق الأزمة عن طريق جعلها تنتفس بلا هواء (الفقيه، 2011، صفحة 152).

وهي من أنجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا أو اجتماعيا أو دينيا أو اقتصاديا أو ثقافيا أو إداريا، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط طرقها الشائعة هي التحالفات المؤقتة، الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم انكارها، تزعم الضغط ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي.

- أسلوب تفتيت الأزمة: وتعد هذه الطريقة المثلى والأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمدافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات، وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة، ذات ضغوط أقل قوة مما يسهل التعامل معها.

- أسلوب تدمير الأزمة ذاتيا: وتفجيرها من الداخل وهي من أصعب الطرق الحديثة للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة المواجهة العنيفة.

وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا مكن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الأزمة بضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة ثم استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة ويليها تصفية العناصر القائدة للأزمة لنصل في النهاية إلى إيجاد قادة جدد أكثر تفهما (العجلوني، 2009، صفحة 6).

يرى أحمد ماهر أن على مدير الأزمة، العمل على إقناع مسببي الأزمات وإغرائهم وجذبهم لتحويل قدراتهم الهدامة إلى مسارات أخرى إيجابية وخلاقة، فمثلا يمكن تحويل الهاكرز ومن يخترق أنظمة الكمبيوتر إلى أخصائي أمن المعلومات، كما أنه من الممكن استخدام هذا الأسلوب مع الطالب الذي يمارس العديد من أشكال العنف، وخاصة أن الطالب يهدف لإظهار نفسه كقائد أمام زملائه، فمن الممكن تكليفه على سبيل المثال بأن يكون عريفا على الصف وأن يحفظ الهدوء داخل الصف بدون استخدام وسائل عنيفة، ويقوم المدرس بتعزيزه عند قيامه بالمهمة على أكمل وجه (ماهر، 2011، صفحة 99).

ويتضح لنا أن هذا الأسلوب يستخدم في حالة الغياب المعلومات حول الأزمة التي تتعرض لها المنظمة، ويتم مواجهة بدون بدائل أو سياسات وهنا يتم معرفة قدرات القادة والموظفين في مواجهة الأزمات باستخدام أساليب مختلف.

- أسلوب الوفرة الوهمية: هي أحد الأساليب النفسية التي يلجأ إليها متخذ القرار، للتعامل مع الأزمات العنيفة والسريعة والمتلاحقة للأحداث، والتي تنذر بخطر عاصف ومدمر للكيان الإداري، الذي تجتاحه الأزمة، خاصة مع وجود عامل نفسي مصاحب لها، يعمل على إيجاد حالة فزع شديدة تغري عوامل الأزمة وتجذب إليها قوى جديدة (الخصيري، 2003، صفحة 168).

يمكن القول أن هذا الأسلوب يمكن استخدامه في ترويح للأزمة، وهذا ما قد يثير القلق والخوف لدى القوى الخارجية، وهدف من هذا الأسلوب هو جلب القادة المؤسسات أو المنظمات من الأجل التعاون في إيجاد حل للأزمة.

- الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات: وفي هذا الصدد يقوم تيودور ليفيت بتعريف الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات، حيث اعتبره الأكثر ضمانا للسيطرة عليها وتوجيهها لمصلحة مجتمع الأزمة، ويتم استخدام هذا الأسلوب في إطار ثلاثة مراحل على النحو التالي:

← **الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة:** ويهدف إلى تحديد العوامل المشتركة في الأزمة، وتحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف، والمدى الذي وصل إليه الموقف، وترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها، وأيضا تحديد القوى المؤيدة والمعارضة، ثم تحديد نقطة البداية للمواجهة، وتتوقف هذه المرحلة على طبيعة الأزمة وشدة خطورتها والوقت المتاح.

← **الدراسة التحليلية للأزمة:** وتهدف إلى التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب، والتأكد واليقين من الأسباب، ومعرفة دور المكون البشري أو المكون الطبيعي، ومدى تأثيره في ظهور الأزمة، وتحديد أسباب الخلل الذي أدى إلى حدوث الأزمة، ثم معرفة عدد العناصر المشاركة في صناعة الأزمة، وأيضا معرفة المرحلة التي وصلت إليها الأزمة (صادق ع.، 2006، صفحة 100)، وتوقع طبيعة وتكاليف الأخطار الناتجة عن الأزمة وأثر الوقت على انتشارها وتحديد الإمكانات المتاحة بصورة مباشرة، والإمكانات التي يمكن الحصول عليها في وقت مناسب لاستخدامها، وتمثل نتائج التحليل السابق قاعدة معلومات هامة للتعامل مع الأزمة (هلال، 2008، الصفحات 121-122).

يتضح لنا من هلال هذا الأسلوب الحديث أن تحليل الأزمة يعتبر جد مهم عند الفريق العمل لإدارة الأزمات إذ يتم من خلالها معرفة أسباب نشوء الأزمة وعوامل تطور وآثارها على المنظمة، كما أن هذا الأسلوب يساعد في معرفة تكاليف إدارة الأزمة لاستحواذ على هذه الأزمة.

← **التخطيط العلمي للتعامل مع الأزمة:** وهي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط، والبرامج وحشد القوى، لمواجهة الأزمة والتصدي لها، وقبل أن يتم هذا بكامله يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمات بوضعه الحالي، مع إجراء كافة التغييرات التي تتم عليه أول بأول، وعلى هذا المسرح يتم وضع كافة الأطراف والقوى التي تم حشدها من قبل صانعي الأزمة، ومن جانب مقاومي الأزمة، وتحديد بؤر التوتر وأماكن الصراع، ومناطق الغليان، باعتبارها جميعا مناطق ساخنة.

تعتمد هذه المرحلة على المراحل السابقة، إذ يتيح التحليل المتكامل للبيانات المتحصلة كافة، إعداد الخطط والبرامج والقوى اللازمة لمواجهة الأزمة، وتتطلب خطة المواجهة عدة إجراءات، لتوفير الحماية

اللازمة لكل مجالات الأزمة، وترتيب أسبقياتها، مما يساعد على تقليل الخسائر ووقف التدهور، وكذلك تحديد حجم المساعدات الخارجية المطلوبة ونوعها، وإعادة هيكلة الموارد البشرية و المادية المتاحة، وتحديد المسؤوليات، من خلال إصدار التعليمات اللازمة إلى المشاركين في مواجهة الأزمة، بتنظيم عمليات الاتصال في داخل مجالها وخارجه. ويلى ذلك تأكيد استيعابهم لخطة المواجهة، والتتابع الزمني للمهام، وحشد كل الطاقات، وإمداد فريق المهام بما تتطلبه المواجهة، وتحديد التوقيت الملائم لبدء تنفيذ الخطة (إبراهيم، 2001، الصفحات 281-282).

وتهدف هذه المرحلة إلى:

- تحديد مجموعة الإجراءات الواجب اتخاذها.
- تنظيم عمليات الاتصال داخل مجال الأزمة نفسه.
- وقف تدهور الموقف.
- تقليل الخسائر.
- السيطرة على الموقف.
- توجيه الموقف إلى المسار الصحيح.
- معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة.
- تطوير الأداء العملي بصورة أفضل مما سبق.
- استخدام أنظمة وقاية ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات (صادق ع.، 2006، صفحة 100).

يعتبر هذا الأسلوب جد مهم في إدارة الأزمات وذلك كونه يعتمد على سيناريوهات مسار الأزمة، ويتم من خلالها رسم ووضع خطط وبدائل بما يتوافق مع القدرات المادية والبشرية للمنظمة أو المؤسسة لاحتواء الأزمة.

ومن خلال الأساليب الحديثة لإدارة الأزمة يمكن القول أنها أكثر فعالية في مجال المواجهة الأزمات كما يمكن من خلالها دراسة والبحث عن الأسباب الأزمة ومعرفة مسارها، وهذا ما يساعد فرقة العمل الإدارة الأزمات من وضع الخطط وتنفيذها للقضاء على الأزمة.

ثالثاً: وسائل إدارة الأزمات

تتكون طريقة مواجهة الأزمات من الخطوات الست التالية:

أ. **اختراق الأزمة:** محاولة التعرف على أسباب الأزمة وقواها وعناصرها ودوافعها ومتغيراتها، فمثلاً في حالة دواصة البنزين بالنسبة لشركة تويوتا ظل السؤال الذي يطرح نفسه بشكل متكرر يدور حول السبب الذي يجعل دواصة البنزين تعلق في بعض الأحيان لكن وصول الشركة إلى مصدر الأزمة، وهو وجود خلل تصنيعي في الدواصة يجعلها تعلق تحت ظروف معينة مثل نقطة انطلاق لتويوتا في سعيها لاحتواء الأزمة.

ب. **تكوين قاعدة:** عملت المنظمة تويوتا بعد اختراق الأزمة على محاولة استقطاب بعض قوى الأزمة إلى صف المنظمة مثل إدارة السلامة على الطرق السريعة، والمشرعين، والمستهلكين وذلك من خلال القيام بالعديد من الخطوات والإجراءات، وفي مقدمتها العمل مع الشركة المصنعة للدواصة على تطوير دواصة جديدة بشروط تصنيعية مختلفة.

تعد المهارات والخبرات على جميع مستويات خطط الاستجابة للأزمات أمراً بالغ الأهمية، بدءاً من المهام التشغيلية اليومية إلى مهارات القيادة والتخطيط الاستراتيجي لفريق إدارة الأزمات، إلى القدرة على تقديم الدعم لضحايا الأزمة وأسرههم، وبالطبع إلى التواصل مع وسائل الإعلام بشكل فعال وحماية السمعة (بورزان، 2021، الصفحات 37-38).

ت. **مقاومة الأزمة:** تعمل المنظمة بعد تكوين قاعدة داخل الأزمة على استخدام تلك القاعدة كنقطة انطلاق للتوسع في مساحة الأزمة ومقاومتها.

ث. **الانتشار:** تعمل المنظمة في هذه المرحلة على التوسع في مقاومة الأزمة على حساب قوى الأزمة التي تتراجع شيئاً فشيئاً حتى تضعف تماماً وتختفي.

ج. **التحكم والسيطرة:** تشهد هذه المرحلة عودة المنظمة إلى التحكم والسيطرة ففي حالة شركة بي بي البريطانية فإن التمكن من سد فوهة بئر النفط تحت الماء والذي يقذف بآلاف من براميل النفط إلى الماء قد جعل الشركة في وضع التحكم والسيطرة الذي كان عليه الوضع قبل ظهور الأزمة.

ح. **التوجيه:** تحاول المنظمة خلال هذه المرحلة الاستفادة من تجربة الأزمة والبحث عن الإيجابيات التي يمكن الاستفادة منها، ففي حالة الأزمة المالية العالمية استغلت الإدارة الأمريكية الأزمة للقيام بإصلاحات في قطاع البنوك والشركات المالية وفي حالة شركة تويوتا فإن المتوقع أن تعمل قيادة الشركة على استغلال تجربة الأزمة للقيام بإصلاحات واسعة تتصل ليس فقط باستراتيجية إدارة الأزمة ولكن أيضا بمختلف النظم والعمليات المتصلة بالجودة والسلامة، ويمكن تشبيه هذه المرحلة بما تقوم به الدول من استغلال مساقط المياه لإنتاج الكهرباء (الفقيه، 2011، الصفحات 155-156).

يتضح لنا أن وسائل إدارة الأزمة تختلف حسب نوع وخطورة الأزمة، وكذلك حسب الإمكانيات والقدرات المادية والبشرية للمؤسسة، هناك من يتعامل مع الأزمة منذ نشوئها وذلك باستحواذ عليها وقضاء عليها في مرحلة الأولى لبدائها، كما أن بعض المؤسسات تسعى إلى استقطاب القوى أخرى لتقليل من آثار الأزمة، كما يتم على وسائل أخرى لتحكم والسيطرة في مسار الأزمة وهذا يتطلب وجود قادة الفريق الادارة الأزمات ذو كفاءة عالية.

وتضيف آية رياض العبد القادر بورزان، مجموعة من الأدوات لابد من توفرها لتحقيق إدارة فعالة للأزمات وتتمثل فيما يلي (بورزان، 2021، صفحة 38):

- **شهادة الخبرة:** من خلال التغييرات المنتظمة لحركة الموظفين والوظائف، وتقليص الحجم وإعادة التنظيم، من الضروري أن يكون لدى المنظمة خطة قوية، بحيث يمكن إجراء التدريب وإعادة التدريب بشكل منهجي، تقدم الشركات الآن شهادة كفاءة إدارة الأزمات للإدارة والموظفين وفقا لمعايير معترف بها، لضمان استخدام المهارات المناسبة في المكان المناسب في جميع الأوقات.

- **الممارسة والاختبار:** الممارسة تقود إلى الإتقان، وهي الطريقة الوحيدة لاكتشاف الثغرات ومعالجتها.

- **المرافق والمعدات:** يجب أن تفكر الشركات في الأدوات الأكثر ملاءمة لإدارة الأزمة في ظل سيناريوهات وسياقات مختلفة، وهذا يشمل المرافق ومعدات الاتصال والنسخ الاحتياطية.

ويتضح لنا أن نجاح إدارة الأزمات مرابط بتسخير كل إمكانيات المادية والبشرية من أجل مواجهة مختلف التغييرات من جهة، ومن جهة أخرى يجب على واضعي السياسيات والبدائل أو الخطط من مراعاة إمكانيات المؤسسة والمنظمات من أجل خروج من الأزمة بأقل الخسائر

4- أهمية وأهداف إدارة الأزمات:

أولاً: أهمية إدارة الأزمات الأزمة

في الواقع يكمن جوهر إدارة الأزمات في تنمية النجاحات المحتملة الكامنة بين المخاطر من خلال التخطيط الدقيق والتنفيذ الحاسم، وهي عملية شاملة تغطي ممارساتها مراحل ما قبل وأثناء وبعد الأزمة (بورزان، 2021، صفحة 26).

وتكمن مهمة إدارة الأزمات في التقليل من الآثار الضارة الناتجة عن حدوث أزمة خطيرة باستخدام موارد محدودة في ظل قيود زمنية شديدة، وعلى الرغم من أن التحكم والسيطرة على الأضرار الناتجة عن الأزمة هو الجانب الأكثر وضوحاً لإدارة الأزمات (بورزان، 2021، صفحة 26).

يمكن القول أن أهمية إدارة الأزمات تكمن في تقليل من الخسائر الناجمة عن الأزمة والحفاظ على المصالح والأهداف المؤسسة.

يرى البعض أن الأزمات قد تكون محفزة، ولهذا ينظر من حيث أهميتها الإيجابية لأنها تؤدي إلى ما يلي (الهوري، 1998، صفحة 12):

- إظهار جوانب القصور والضعف المخفية تحت السطح.
 - الإسراع بعملية التغيير الكيانات لتحقيق أهداف الكيان الإداري.
 - إتاحة الفرصة لظهور الأبطال من صناع ومتخذي القرارات.
 - النجاح من خلال التغلب على التحديات.
 - وتحقيق ميزات تنافسية جديدة.
- يتضح لنا أن أهمية إدارة الأزمات تكمن في معرفة قدرات المادية والبشرية للمؤسسة ومدى قدرتها على الاستمرار ومواكبة التغييرات.

ثانياً: أهداف إدارة الأزمات

وتهدف إدارة الأزمات التعليمية إلى منع وقوع الأزمة التعليمية كلما أمكن ذلك، ومواجهة الأزمة التعليمية بكفاءة وفاعلية، وتقليل الخسائر إلى أقل حد ممكن وتخفيض الآثار الناجمة عن الأزمة

التعليمية، وإزالة الآثار النفسية التي تخلفها الأزمة التعليمية لدى الطلبة والمدرسين وحتى أسرهم، وتحليل الأزمات والاستفادة منها في منع وقوع الأزمات التعليمية المشابهة وتكرار حدوثها مرة أخرى (الخضيري، 2003، صفحة 461).

وتتلخص أهداف إدارة الأزمات فيما يلي:

أ. أهداف ما قبل وقوع الأزمة:

- وضع آلية للتنبؤ بالأزمات، واكتشاف إشارات للإنذار المبكر.
- ضرورة تحقيق درجة استجابة سريعة وعالية وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أخطارها قبل وقوعها.
- تحليل أنواع الكوارث والأزمات وتصنيفها لتحديد الخطة المناسبة.
- إعداد تصور عام لكيفية مواجهة الأزمات في اقتصاد نامي، محدود الإمكانيات.
- تحديد إجراءات منع التهديد وإعادة النظام والاستقرار.

ب. أهداف أثناء حدوث الأزمة:

- ضرورة التحكم واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهتها وتقليص أضرارها.
- تنظيم الجهود والتنسيق بين محاور الأزمة للتغلب عليها ومواجهتها بأقل خسائر ممكنة وهي أسرع وقت ممكن وبكفاءة عالية.

ت. أهداف ما بعد الأزمة:

- توفير الدعم الضروري لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية.
- توثيق كل ما يتعلق بالأزمة ابتداء من بداية ظهورها مروراً بطريقة التفاعل معها وانتهاء باختفائها.
- مبادئ إدارة الأزمات، ضرورة التحديد الواضح للهدف من وجود إدارة للأزمات.
- الإعداد والتخطيط المسبق للأزمات المحتملة ورصد المتغيرات البيئية المولدة للأزمات مع إعداد سيناريوهات للمواجهة.

- إيجاد نظاما جيد الاتصال سواء كانت اتصالات داخلية لتؤدي دورا كبيرا في عملية جمع المعلومات وتحليلها أو خارجية من شأنها أن تعرف الإدارة بالبيئة المحيطة بالأزمة.
- توفير المعلومات الصحيحة والكافية فالأزمة عادة هي حالة من عدم التأكد ونقص المعلومات يؤدي إلى اتخاذ قرارات سلبية.
- إيجاد القيادة الرشيدة غير الانفعالية والتي يتوافر لها ثقافة إدارية ملائمة وثقافة عامة حتى يمكنها التعامل مع الأزمة بأسلوب علمي.
- العمل على إعادة النشاط بصورة طبيعية بعد حدوث الأزمة في أقرب وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة (متطلبات وعوامل نجاح إدارة الأزمات، 2021).
- يتضح لنا أن الهدف من إدارة الأزمات هو التنبؤ بالتغيرات ودراساتها وتحليلها ووضع الخطط والبدائل لمواجهتها، كذلك مدى قدرة الموظفين على اتخاذ القرار في وقت الوجيز لتعامل مع هذه التغيرات أو الأزمات.
- ث. أهداف إدارة الأزمات التعليمية: تتلخص أهداف إدارة الأزمات التعليمية في النقاط التالية (مكاوي، 2015، صفحة 72):
- توفير القدرة العلمية على استقراء مصادر التهديد، والتنبؤ بالأخطاء والاستغلال الأمثل للموارد.
- تحديد دور الأجهزة المعنية بتنظيم وإدارة الأزمة التعليمية قبل وقوعها وحين حدوثها والعمل على عدم تكرارها.
- توفير الإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة بأقل تكلفة.
- الاستعداد لمواجهة الأزمة التعليمية من خلال التنبؤ بالمشكلات التعليمية، وتمكين الإدارة التعليمية من السيطرة على الموقف، والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية، وتوفير نظم الاتصال الفعالة.
- التعامل الفوري مع الأزمات التعليمية عند وقوعها، لوقف اتساع بؤرة الأزمة التعليمية، وتحليل نقاط القوة والضعف في المواجهة.

يمكن القول أن الهدف إدارة الأزمات هو استجابة السريعة والتدخل لمواجهة الأزمة وهذا يتوقف على إمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة.

تعد الأزمة فترة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، إذ تهدف إدارة الأزمات إلى تحقيق الآتي (علوان، 2017، صفحة 50):

- منع وقوع الأزمة.
- مواجهة الأزمة بكفاءة وفعالية.
- تقليل الخسائر بالأرواح والممتلكات إلى أقل حد ممكن.
- تخفيض الآثار السلبية التي تسببها الأزمات في ظل الحد من وتيرتها.
- الحد من وتيرة الأزمات من خلال الرصد الدقيق وجمع المعلومات والاعتراف بالأزمات وتقييمها والاستجابة لإشارات التحذير.
- الحد من عواقب وشدة وكثافة الأزمات.
- تحديد السبل التي يمكن من خلالها الاستفادة من معطيات الأزمات ونتائجها باعتبارها مرحلة للتعلم وتحديد النظام.

إن الهدف العام لإدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أو تخفيف إخطارها عن طريق الاستعدادات اللازمة للأزمات المتنبئ بها وبعدها وتوفير الدعم اللازم لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية.

ويمكن القول أن إدارة الأزمة تهدف بشكل العام من الحفاظ على بقاء واستمرارية المنظمة والحفاظ على مصالحها الأساسية، وضمان قدرتها التنافسية.

كما لخص خلال أهداف إدارة الأزمات فيما يلي (هلال، 2008، صفحة 51):

- وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة ووضع أولويات لها حسب أهميتها.

- تجنب المفاجأة المصاحبة لحدوث مخاطر أو أزمات عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتمل واكتشاف إشارات الإنذار المبكر وضمان توصيلها لمتخذ القرار في الوقت المناسب لاتخاذ إجراءات مضادة.

- وضع خطط الطوارئ ونظم الإنذار المبكر والإجراءات الوقائية اللازمة لمحاولة منع حدوث الأزمات وتحديد خطة اتصالات الأطراف المعنية وأساليب استعادة النشاط والعودة للأوضاع الطبيعية وأساليب التعلم وتحليل نواحي القوة والضعف في عملية المنع والمواجهة لتقويم أداء الأجهزة المختلفة.

- حسن استغلال الوقت المتاح للمواجهة عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتخاذ قرار المناسب للمواجهة.

- محاولة القضاء على قدر كبير من التخبط والعشوائية وانفعال اللحظة التي عادة ما يصاحب الأزمات.

- الاستغلال الجيد للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة.

- القدرة على التعامل مع الأزمة بأسلوب المبادرة وليس برد الفعل والمحافظة على صورة المنظمة أمام الأطراف المعنية والمجتمع.

- حسن معاملة الضحايا وعائلاتهم ورفع الروح المعنوية للمتضررين.

- استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وتحسين طرق مواجهتها مستقبلا.

- اقتناص الفرص التي قد تطرحها الأزمة.

تتعدد أهداف إدارة الأزمات، حسب طبيعة المنظمة ونشاطها، وكذا حسب طبيعة الأزمة والسياق الذي ظهرت فيه انطلاقا من أسبابها وأبعادها المختلفة إلا أن الهدف الجوهرى وراء هذه العملية هو الوصول لوضع سد نهائي أمام الأزمة و توقيفها بأقل الخسائر حسب ما اتفق عليه المنظرون في علم إدارة الأزمات، أما الهدف الأساسي من إدارة الأزمات هو الوصول دائما وأبدا إلى أفضل النتائج الممكنة و بأقل الخسائر، وبالتالي فإن استحالة الخسائر أمر غير وارد وهذا الأساس مبني على اعتبار أن الأزمة قد وقعت بالفعل، ومن ثم فإن خسائرها قد ظهرت ويستحيل إعادة الأمر إلى نصابه مرة أخرى، ويكون تقليل الخسائر وتحجيم انتشارها هو الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه إدارة الأزمات (العبودي، 1995، صفحة 30)، ويمكن ترجمة هدف إدارة الأزمات في النقطة التالية وهو من الأهداف العديدة التي ذكرناها سابقا:

- التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها وتحجيمها من خلال تحليل الموقف، ورسم السيناريوهات وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الناتجة عن كل حدث، والاستعداد المستمر للتعامل معها (مكاوي، 2015، صفحة 72).

- يتضح لنا أن الهدف من إدارة الأزمات هو التدخل السريع في مواجهة الأزمة، وهذا يتم إذا تم التنبؤ بالأزمة واستعداد لها.

- وتعمل إدارة الأزمات أيضا على هدف تلقائي وهو التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها وتحجيمها وتعظيم مقومات تعاضمها وأي روافد جديدة قد تكتسبها أثناء قوة اندفاعها، وهي بذلك تتعلق بتطبيق مفاهيم الإدارة على الأزمات من خلال هذه النقاط التالية:

- تحليل الموقف ورسم السيناريوهات.

- استخراج شجرة الأزمات.

- تحليل نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات الناتجة من كل أزمة.

- تحديد خطط كيفية التعامل مع الأزمة، تنفيذها والرقابة عليها.

- الاستعداد المستمر للتعامل مع الأزمات.

ومن خلال كل ما ذكرناه، نستنتج أن إدارة الأزمات هي نشاط حيوي وهادف، وبالتالي فإن نجاح هذا النشاط مرهون بعدة رهانات أبرزها، تفعيل العملية الاتصالية وكذا دراسة السياق أو البيئة الذي ظهرت فيها الأزمة لضبط كل المتغيرات الحاصلة أثناء وقوع الأزمة (الشعلان ف.، 2002، صفحة 5).

وبالتالي فإن إدارة الأزمات تهدف إلى التنبؤ بالتغيرات والعمل على وضع البدائل وفق السيناريوهات من أجل تقليل من آثار السلبية للأزمة على مصالح المؤسسة.

ويمكن القول بأنه هناك مجموعة من الآليات التي تسهم في تنشيط وتفعيل إدارة الأزمات للوصول إلى تحقيق الأهداف وهي (العزاوي، 2009، الصفحات 11-27):

- استخدام المنهج العلمي والابتعاد عن العشوائية والارتجالية وردود الفعل.

- المسح الدقيق للبيئتين الداخلية والخارجية والتقاط إشارات الإنذار المبكر وإعداد قائمة بالأزمات التي يتوقع حدوثها على ضوء المؤشرات ودراسة الأزمات السابقة التي تعرضت لها المنظمات الأخرى.
 - تساعد في تحديد نوع التدريبات والممارسات المطلوبة لغرض مواجهة الأزمات.
 - القدرة على تجنب المفاجأة وضغط الوقت وإمكانية تحديد البديل المناسب من بين البدائل المتاحة.
 - المساعدة في إنهاء الأزمات وعودة المنظمة إلى وضعها الطبيعي.
 - الاستفادة من الفرص التي تتيحها الأزمات.
- 6- قواعد وشروط إدارة الأزمات ومتطلباتها:**

أولاً: قواعد إدارة الأزمات

يتكون نظام إدارة الأزمات من أربعة مكونات هي:

- أ. **الإعداد والتخطيط للأزمة:** يعني التخطيط للأزمة التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به، ومتى، ومن الذي سيقوم به، ومن هذا فإن التخطيط عادة مرتبط بحقائق الأزمة، وينبغي استخدام التخطيط كأداة منهجية للتعامل مع الأزمات، والتخطيط العلمي يساعد على تحديد سبل التعامل مع الأزمات ويوفر الجهد والموارد البشرية والمالية، ويجب أن تبدأ عملية التخطيط بما يلي (الوليد، 2014، صفحة 120):
- إجراء مسح كامل لموارد المنظمة، وتحديد وضعها وموقفها الحالي.
- توقع المشاكل المحتمل حدوثها، ومحاولة إيجاد حلول لها.
- إعادة النظر في خطط عمل المنظمة الطويلة المدى، وتحديد حالات نشوء الأزمات وتطويرها.
- دراسة الحوادث المشابهة التي حدثت في السابق في المنظمة، أو في المنظمات الأخرى.
- ربط الحوادث السابقة وظروفها، بالحوادث المتوقعة، لتوجيه النشاطات والإجراءات التي يجب اتخاذها لمواجهة هذه الأحداث المتوقعة.

تعتبر هذه القاعد أساسية في إدارة الأزمات إذ لا بد من تتبع المستمر لمتغيرات والأحداث الواقع في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة أو المنظمة، حتى يتسنى لفريق العمل إدارة الأزمات من التنبؤ بحدوث أزمة.

إن لإدارة الأزمات مهام عديدة وهي كالاتي (الوليد، 2014، صفحة 120):

- خلق وعي عام والالتزام لدى إدارة المنظمة بضرورة الاعتماد على هذا المنهج الإداري الحديث الذي يمكنها من مواجهة الأزمات عن طريق الاستجابات المرنة والمنظمة لظروف الأزمات.

- إحداث هاز إنذار مسبق لريد مؤشرات الأزمة، ويتكون هذا الجهاز من قسم من الأبحاث خاص يعمل فيه فريق مختص لرصد المؤشرات التي تنذر بقدوم الأزمات وإطلاع الإدارة العليا عليها أولاً بأول على نتائج تطور مؤشرات الأزمة.

- تطبيق الأسلوب العلمي الحديث في رصد وتحليل ومعالجة الأزمة.

- خلق توازن سُب مبدأ المركزية واللامركزية التي تسمح بإعطاء الأوامر وحرية التصرف في صلاحيات واسعة ومن هنا جاءت إدارة الأزمات في التوازن بينهما.

ومن خلال هذه القواعد يتضح لنا أن إدارة الأزمات لها دور فعال في المؤسسة من خلال العمل على التنبؤ بالأزمات والعمل على التنسيق الوظيفي للفرق العمل من أجل التحرك والتدخل السريع للمواجهة الأزمة.

ويشير محمد جاد الله إلى أن هناك مجموعة من القواعد لإدارة الأزمات وهي كالاتي (محمود، 2015، صفحة 68):

- تعزيز العلاقات وقنوات الاتصال مع خصوم ومع مساندين، وتوسيع دائرة المساندة.

- إدارة الأزمات هي إدارة لسمعة الشركة أو الدولة واسمها في المقام الأول.

- تبني منهج المبادرة لا منهج رد الفعل في التعامل مع الأزمة.

ب. التنظيم الإداري للأزمة: يضم تنظيم الأزمة ما يلي (محمود، 2015، صفحة 68):

- **تصميم الهيكل التنظيمي واختيار قائد الأزمة:** إن هدف إدارة الأزمات هو استخدام هيكل تنظيمي فعال لإدارة الأزمة وذي تكلفة قليلة، ونموذج المصفوفة التنظيمية هو النموذج المفضل على غيره من التنظيمات الإدارية، وبموجب هذا النموذج يكون لقائد الأزمة وحدة إدارية تستعين بأفراد عاملين من الإدارات الوظيفية الأخرى عن طريق تخصيصهم أو إعارتهم من إدارتهم وعندما تنتهي الأزمة يعود العاملون إلى إداراتهم الأصلية والمصفوفة التنظيمية تتمتع بالمزايا التالية:

- المرونة والتأقلم السريع في مواجهة التغيرات، والسبب في ذلك يعود إلى استخدام المهارات والتخصصات الوظيفية المتنوعة من أنحاء المنظمة.

- السرعة والكفاءة في اتخاذ القرارات، ويتحقق هذا باستعمال قنوات اتصال متعددة وشاملة لجميع المستويات، وبمشاركة موظفين مؤهلين ذوي كفاءة عالية في عملية اتخاذ القرارات.

- تزويد المنظمة بنظام اتصالات ومعلومات متطورة، لجمع وتحليل وتصنيف كميات من المعلومات الهامة خلال فترة الأزمة.

ونموذج المصفوفة التنظيمية ملائم، نظرا لأن الأزمات المختلفة قد يكون سببها عوامل في أكثر من وحدة تنظيمية في المنظمة.

- **اختيار الفريق وتطويره:** يقوم القائد المسؤول عن الأزمة باختيار الفريق الذي تحتاج إليه الأزمة، وعملية اختيار الأفراد تكون مشتركة بين قائد الأزمة والمسؤول عنها، ومدير الوحدة الإدارية التي ينتمي إليها الأفراد وموافقة كليهما، وليس من السهل تطوير عمل الفريق خصوصا في المدى القصير، وإنما يحتاج إلى جهد كبير ووقت طويل، فهو عملية تحويل مجموعة من الأفراد إلى فريق وظيفي فعال، ويجب على أعضاء الفريق أن ينتقدوا نشاطاتهم باستمرار ويحاولوا تطوير أنفسهم ويتم تطوير الفريق عن طريق المشاركة التي يقومون فيها بتحليل المشاكل وتقييمها، وعن طريق الاتصالات المستمرة والتغذية العكسية (العدلوني، 2000، صفحة 310).

يمكن القول أن قضاء على الأزمة مرتبط بقدرة ودهاء القائد في اختيار فريقه لإدارة الأزمة، حيث يختار الموظفين ذو كفاءة عالية في مجال معين ويكون ذو مسؤولية وله القدرة العمل تحت الضغط والقلق.

ت. **التوجيه والتنفيذ لإدارة الأزمة:** أي القدرة على ممارسة اتخاذ القرارات الناجحة بأسلوب علمي للتعامل مع الأزمة لامتصاص الأزمة والتوتر واحتواء النتائج المتوقعة، فعملية التشخيص والتحليل والتعرف على أسباب الأزمة ومكوناتها تسهل عملية التنفيذ وتساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة. ويتضمن التوجيه السليم في إدارة الأزمات، شرح طبيعة المهمة، ووصف العمل نفسه، ونطاق التدخل، والهدف والغرض من التدخل، والسلطة المفوضة، والأساليب المتاحة، ويتم ذلك عادة من خلال اجتماع مسبق بأفراد الفريق مع متخذ القرار الإداري، ومن خلال الخرائط والصور، والمخططات لإظهار كيفية تقسيم الأنشطة، ومدى ارتباطها ببعضها البعض، وتتضمن عملية التوجيه أيضا استخدام الأوامر الإدارية للقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين، أو تعديله (زهرا، 1975، صفحة 95).

يمكن القول أن تنظيم العمل داخل الفرق هو عامل القوة للمنظمة حيث يتقيد كل عامل أو الموظف بأداء مهامه الموكلة إليه.

ث. **المتابعة والتقييم لإدارة الأزمة:** لمتابعة مراحل إدارة الأزمة من حيث الإعداد والتنظيم والتنفيذ، أهمية في النجاح في إدارة الأزمة. ويجب أن يتم فحص خطة الأزمة والقرارات المتعلقة بالأزمة باستمرار، ومراقبة كيف تسير الخطة، وكيف يقوم الأفراد بأدوارهم كأعضاء في فريق، وإدخال التعديلات المناسبة على ضوء تطور الأوضاع وتوافر معلومات جديدة واكتساب خبرات أثناء سير الأزمة، ويمكن تعلم الكثير عن أوجه نجاح أو فشل الخطة إذا بذلت جهود في التقييم أثناء الأزمة وبعدها، حيث توجد فرصة للتقييم الذاتي، وحتى يتذكر قائد الأزمة وفريقه، ما دار من أحداث بفعالية، فإنه من المستحسن أن يتم التقييم بعد فترة قصيرة من انتهاء الأزمة، وقد يختار شخص أو أكثر ممن اشتركوا في إدارة الأزمة للمساعدة في التقييم، كذلك يمكن للفريق أو الفرق الذين اشتركوا في الإعداد والتنظيم والتنفيذ أن يقوموا بعملية التقييم (قهواجي، 2015، صفحة 312).

يمكن القول أن التقييم المستمر لأداء الوظيفي لفريق العمل لإدارة الأزمات منذ بداية الأزمة إلى ما بعد نهاية الأزمة، مهم لمعرفة ما مدى تطابق بين ما هو متواجد في الخطط وما تم تنفيذه.

ج. **محدودية الأهداف:** إن سببا من أسباب نجاح إدارة أزمة ما هو إدراك كل من طرفيها أنه ليس بوسع أيهما أن يحقق كل أهدافه مرة واحدة، وعلى ذلك فإن هناك أهدافا لا يجب التنازل عنها حتى لو تطلبت

حمايتها الدخول في مواجهة مسلحة مثل المصالح الجوهريّة لأي من أطراف الأزمة (زهران، 1975، صفحة 95).

يتضح لنا أن لا بد على المؤسسة عندما تتعرض للأزمات لا بد لها أن تحدد أهدافها أساسية وتتنازل على أهداف أخرى

ح. **الحرص على عدم إحراج الخصم:** من الأصول المستقرة في (إدارة الأزمة) ذلك أن الأزمات المعاصرة لم يعد من المجدي حلها باللجوء إلى ما يعرف باسم المبادرة ذات الحصييلة الصفرية بمعنى أن تحاول أحد أطرافها تحقيق الانتصار الكامل على حساب الخسارة الكاملة للأطراف الآخرين (زهران، 1975، صفحة 96).

وعليه يمكن القول أن نظام إدارة الأزمات هو نظام احتياطي لما قد يفاجئ المنظمة في المستقبل، وعليه يقع على مديري المنظمات العمل على تطوير نظم خاصة لإدارة الأزمات وإعداد الإطارات البشرية اللازمة للتعامل مع عالم الأزمات المتسارع و المتجدد باستمرار، ولا شك أن القرارات التي تتخذها الإدارة وقت الأزمات تختلف عن القرارات في الظروف العادية، كما أنها تختلف من أزمة إلى أخرى حسب طبيعة الأزمة، وحجمها، وأثارها المتوقعة والفعليّة (قهواجي، 2015، صفحة 312).

وعليه فإن إدارة الأزمات تسعى إلى التدخل السريع لمواجهة الأزمات مع للحفاظ على الأهداف الرئيسيّة للمنظمة.

ويضيف حامد عبد السلام زهران مجموعة من القواعد تتمثل فيما يلي (زهران، 1975، صفحة 96):

- إتاحة الوقت الضروري للخصم للتدبر.
- توسيع نطاق المشاورات.
- إحكام قبضة القيادة السياسية على القرار
- توسيع قاعدة الدعم اللازم لقرار.
- تحصين قرار الأزمة ضد المؤثرات الداخلية.
- تعزيز نظام الاتصالات.

وهناك عدد من القواعد التي يجب على القادة التربويين في إدارة الأزمات الالتزام بها وتتمثل فيما يلي:

- إن الدقائق أحيانا وحتى اللحظات مصيرية فيمكن أن يتغير فيها كل شيء في لحظة واحدة، فيجب عدم تضييع الوقت، وهذا ما يتفق عليه أكثر الباحثين في اعتبار عنصر الوقت حاسما في عملية إدارة الأزمات وفي كل مراحل إدارة الأزمة (الشيرازي، 1993، صفحة 85).

- العمل على تغيير أنماط الإدارة إلى الأفضل بما وينسجم وشدة ونوع الأزمة واستخدام المنهج العلمي في تحليل الأسباب والنتائج (اللوزي، 2012، صفحة 68).

ويتضح لنا من خلال هذه القواعد أن إدارة الأزمات تقوم على تنفيذ الخطط والاستراتيجي التي تم وضعها وفق الأطر العلمية وتتلاءم مع المستجدات البيئية الداخلية الخارجية للمنظمة.

ثانيا: شروط إدارة الأزمات

يقول الخضيرى بأن التعامل مع الموقف الأزموي وإدارة الأزمة يتطلب استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، وفي الوقت ذاته تتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل، ومن هنا تحتاج إدارة الأزمات إلى احتياجات إدارية خاصة وأيضاً إلى مهارات إدارية خاصة، ومن هنا يطلق عليها البعض مصطلح الإدارة بالاستثناء حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية، وعن الهيكل التنظيمي القائم وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة (الخضيرى، 2003، الصفحات 242-243).

وتتمثل أبرز شروط إدارة الأزمات من خلال أدبيات الدراسة التي تطرقت لتلك المقومات فيما يلي:

أ. **التخطيط:** لا شك أن التخطيط هو محور عملية إدارة الأزمات، فالتخطيط الجيد يمكن أن يساهم في منع حدوث الأزمة وأن يقلل من عنصر المفاجأة التي قد تصاحب الأزمة، كما يتيح لفريق إدارة الأزمة القدرة على رد الفعل المنظم والفعال لمواجهة وإدارة الأزمة بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية في حال فشل الإجراءات التي اتخذت لمنع الأزمة، ويعتبر التخطيط التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به ومن سيتولى مسؤولية التنفيذ ومتى وأين سيتم التنفيذ، وعلى القائم بالتخطيط أن يحدد الموارد المطلوبة لتنفيذ الخطة، ولا شك أن التخطيط يحول المنظمة من منظمة مستهدفة إلى منظمة مستعدة لمواجهة

الأزمات، كما أن خطة الطوارئ ببساطة هي عملية افتراض مواقف ووضع بدائل لمواجهة تلك المواقف الطارئة والتي تمثل تهديدا للمنظمة، ولا شك أن تلك المخاطر والأزمات في تغير مستمر تبعا للتغيرات المحتملة في البيئة الداخلية والخارجية، وهذا كله يتطلب مراجعة وتقييما مستمرا وضرورة توافر عنصر المرونة في التخطيط وقابليته للتغير المستمر (سالم م.، 2005، الصفحات 102-103).

يمكن القول أن التخطيط هو عنصر الأساسي لمواجهة الأزمة، لذلك على الفرقة العمل لإدارة الأزمات أن تضع خطط محكمة تتلاءم مع السيناريوهات المحتملة لمسار الأزمات.

ب. التنظيم: لكي يكون التدخل في الأزمات ناجحا لا بد من توفر نوع من التناسق والتنسيق وتكامل الجهود التي تبذل الإدارة الأزمة، خاصة عندما تحتاج الأزمة لجهد جماعي، لأنه كثيرا ما يؤدي التعارض والازدواجية إلى أزمات من نوع جديد، ويهتم التنظيم بتحديد الأشخاص المسندة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات ومهام كل منهم، والأنشطة التي سوف يقومون بها، وأمام من سيكونون مسؤولين، ولذا يتم رسم الهيكل التنظيمي لإدارة الأزمات بالشكل الذي يستوعب الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الهدف، وربط هذا كله ببعضه عن طريق علاقات السلطة وعلاقات التنسيق وتبادل المعلومات (عبد الحميد ر.، 2008، صفحة 102)، فبوصفه عملا من أعمال الإدارة ينشد التنسيق توحيد كافة التفاصيل اللازمة لتحقيق إحدى المهمات، ويحقق الفعالية بقيادة كافة الدوائر المعنية بمشروع ما نحو عمل موحد، بأدنى حد من الجهد والاتصال (توماس و هيز ، 1998، صفحة 147).

ت. التوجيه: تقوم عملية التوجيه على تحديد متخذ القرار للمعلومات الضرورية التي يتم تزويد فريق مواجهة الأزمة بها، ويتضمن التوجيه السليم في إدارة الأزمات شرح طبيعة المهمة ووصف العمل نفسه، ونطاق التدخل والهدف منه والأساليب المتاحة أمامهم، ويتم ذلك عادة من خلال اجتماع مسبق لأفراد الفريق مع متخذ القرار وذلك من خلال خرائط وصور...، وتتضمن عملية التوجيه استخدام الأوامر الإدارية للقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين، ويجب أن يتسم الأمر بعدة خصائص منها (الوضوح كاملا مبينا للعمل المطلوب تأديته، معقولا وقابلا للتنفيذ وأن يكون مكتوبا ومعتمدا من السلطة المختصة).

ث. المتابعة: تعد نتائج التدخل في الأزمة وإدارتها نتائج ليست نهائية وإنما مرحلية، وتظل هناك أسباب كامنة مثل النار تحت الرماد تنتظر لتشتعل مرة أخرى، ولذا لا بد أن تكون هناك متابعة حقيقية بعد حدوث الأزمة.

يمكن القول أن نجاح عملية إدارة الأزمات مرتبط بتوفر الشروط التي من خلالها يمكن تجاوز الأزمات أو القضاء عليها أو تقليل من أثارها وهذا ما يتطلب حنكة وكفاءة القادة الفرق العمل إدارة الأزمات.

ثالثاً: متطلبات إدارة الأزمات

أورد الباحثون في إدارة الأزمات عدة متطلبات منها:

أ. سجل الأزمات: أشار الحملوي إلى أنه لا بد من وجود سجل للأزمات توثق به المنظمات كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شأنها تهديد كيان المنظمة أو الإخلال بأهدافها، ويكون بمثابة ذاكرة حقيقية للمنظمة يستخدم من طرف القيادة التي ترأسها كأداة يتم الرجوع إليها عندها تقتضي الحاجة، إن وضع سجل للأزمات هو أحد المتطلبات الضرورية التي تقتضيها التحديات والرهانات، فالتغيير والإصلاح في هذا العصر أصبح سمة من سمات الإدارة وبصفة خاصة تغيير القيادات العليا التي على رأسها واستبدالها بقيادات جديدة، يجعل من السجل الخاص بالأزمات يكتسي أهمية لدى هذه القيادات الجديدة تتفاعل بشكل مناسب وفي ظرف زمني قصير وهنا تصبح هذه القيادة تطبق الإدارة بالوقت نظراً للأهمية التي يقتضيها العامل الزمني في تحقيق الأهداف (تلعيش، 2021، صفحة 36).

ويمكن القول أن سجل الأزمات يعتبر ضروري في أي مؤسسة فمن خلاله يمكن للقادة اللجوء إليه لمعرفة التغيرات والمواقف التي تعرضت إليها المؤسسة سابقاً، حتى يتسنى لهم تنبؤ بمستجدات هذه التغيرات التي يمكن أن تشكل خطراً على مصالح المؤسسة.

ب. فريق إدارة الأزمات: إن تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون تمثيلاً لأعلى سلطة، لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف (إبراهيم أحمد، 2003، صفحة 36)، وتعتبر طريقة فريق العمل من بين أهم الطرق التي تستخدم عند التعرض إلى الأزمات، لأن إدارة الأزمات هي إدارة جماعية القرار، تقوم على رؤية فكرية متكاملة لفريق مهام متكامل للتعامل معها (محمود، 2015، صفحة 34).

وعن المفهوم الياباني في معالجة الأزمة، أشار جبر إلى أنه "يقوم على أساس أن الأشخاص الأقربون للأزمة هم الأقدر على حلها أو توفير الحل المناسب لها، وعليه يلاحظ أن معظم الشركات اليابانية تتجه نحو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات، كما أنها تفضل دائما استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات، حيث يطلق على هذا النوع من هذه الاجتماعات بحلقات الجودة اليابانية، والتي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الأزمات وكيفية تحليلها (صدام، 1999، صفحة 125)".

يمكن القول من متطلبات إدارة الأزمات وجود فريق العمل قادر على مواجهة وتنفيذ الخطط العمل، والتكيف مع المتغيرات الحاصلة، كذلك لا بد أن يتسم فريق العمل بالقدرة على التنسيق بهدف القضاء على الأزمة

ت. استخدام وسائل علمية للتعامل مع الأزمات (المحاكاة والسيناريو): إن التعامل مع الأزمات يتطلب استخدام هذه الوسائل، فالسيناريو هو مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته (H. KUNREUTHER & M. USEEM, 2010, p. 23)، مما يساعد على وضع تصورات للأزمة وإيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعية (تلعيش، 2021، صفحة 37)، أما المحاكاة فهي تقليد لظاهرة ما بهدف التفسير والتنبؤ بسلوكها أو هي أسلوب كمي يهدف إلى وصف النظام الحقيقي من خلال تطوير النموذج الذي يوضح كيف تتداخل العوامل المؤثرة في المشكلة وما هو تأثير تلك العوامل مع التركيز على الكيفية التي يمكن بها أن يقلد هذا النموذج حركة النظام الحقيقي (الشريف، 1998، صفحة 117).

وبالتالي يعتبر سيناريو ومحاكاة من وسائل وأساليب الحديثة في الإدارة المؤسسة وهدف منه هو التكيف والقدرة على التعامل مع الأزمات، وذلك بوضع الفرضيات واحتمالات ويتم بناء خطط وسياسات تتلاءم معها.

ث. إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية: لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسية الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة يصعب عليه احتمال ضغطها (المساعدة، 2012، الصفحات 89-90).

ج. **الوفرة والحضور الدائم:** إن الأزمة تحتاج إلى الاستعداد وإلى الوفرة الاحتياطية الكافية والمناسبة للتدخل لمقاومة أي قصور أو عجز، كما أنها تحتاج إلى الفهم الكامل، والفهم الكامل لا ينشأ عن تغييب متخذ القرار أو عن الغياب بعيد عن الأزمة أو عن مواقع أحداثها، أو عن عدم معرفة من القائمين بها، ويتطلب الأمر الحضور الدائم والتواجد في موقع أو مواقع الأحداث أمر كفيلاً بإيقاف تصاعد الأزمة، فضلاً عن أن الحضور في مواقع الأحداث يتيح معرفة ما يحدث أولاً بأول، ومن ثم التدخل الفوري بالشكل الكمي الذي يتطلبه ويحتاجه الموقف، كما أن التواجد في مواقع الأحداث وإحساس الطرف الآخر الصانع للأزمة، وكذلك القوى المؤيدة له بهذا التواجد أمر له نتائج نفسية الملموسة، المؤثرة في حركة وردود فعل ليس فقط صانع الأزمة، ولكن أيضاً على حلفائه ومناصره ومؤيديه وعلى القوى بتواجدنا الدائم وحضورنا المستمر، وإحاطتنا الفورية بما يحدث، ومعرفتنا بما يقومون به، يجعل المعتدلين من هذه القوى يترددون في تأييد الخصم الصانع للأزمة، خوفاً على ضياع مصالحهم الحالية أو المستقبلية معا (المساعدة، 2012، صفحة 92).

كما أن وجود وفرة احتياطية تعبوية مناسبة، تساعد على سرعة التصدي للأحداث، ووقف تدهور الموقف الأزموي، ومنع القوى المعادية من انتهاز الحادث الأزموي كوسيلة مناسبة لتدمير الكيان الإداري أو إهدار الثقة فيه (المساعدة، 2012، صفحة 93).

يتضح لنا أن مواجهة الأزمات لا بد من توفير الإمكانيات المادية والبشرية وهذا بغرض تقليل من آثارها السلبية، كما أن هذه الإمكانيات تجعل من المؤسسة على استعداد الدائم لمواجهة أي خطر سواء كان داخلياً أم خارجياً.

ح. **التنبؤ الوقائي:** وقد أشار الأعرجي إلى طبيعة ومستويات الجاهزية في المنظمات تجاه الأزمات بأنها تتناسب طردياً مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمات (الأعرجي، 1999، صفحة 211).

ويمكن القول أن نجاح المؤسسة في التحكم والسيطرة على الأزمات لا بد من توفر متطلبات الرئيسة، وهذا يختلف من مؤسسة إلى أخرى أو من منظمة إلى أخرى وذلك حسب قدرات المؤسسة. يوجد عدة متطلبات أخرى لإنجاح عملية إدارة الأزمات نذكر منها:

أ. **قيادة مؤثرة وفعالة:** لابد من توفر قيادة سوية غير الانفعالية حيث أنها لا تتأثر كثيرا بالضغط النفسية التي تفرزها الأزمة والتي يتوافر لها ثقافة تنظيمية ملائمة وثقافة عامة، وقدرة على التخيل الخصب لتصور أكبر قدر ممكن من بدائل التصرف في مواجهة الأزمة واختيار أنسبها (الشريف، 1998، صفحة 117).

يمكن القول القيادة تكون قادرة على مواجهة الأزمات بالحنكة ووفق تخطط مدروسا مسبقا، وابتعاد عند اتخاذ قرارات ارتجالية عشوائية.

ب. **التخطيط:** إن التخطيط هو الإطار العام الذي عمل من خلاله القادة الإدارة أعمالهم باتجاه التعامل مع الأزمات وهو المنهجية العلمية التي تبعد الأزمة عن الارتجالية والعشوائية والفوضى في اتخاذ القرارات، وهو مطلب ضروري ومهم في عملية إدارة الأزمات، كما أنه اختيار حاضر لسلوك مستقبلي من مجموعة التصرفات والأنشطة البديلة ينطلق من بيئة حضارية واجتماعية (الخصيري، 2003، صفحة 362)، كما أنه يكون عادة مرتبطا بحقائق الأزمة، وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها، وتوقع الأحداث، والأعداد للطوارئ، ورسم سيناريو بتتابعات الأنشطة والأعمال الكفيلة بمعالجة الأزمات بأكثر فاعلية ممكنة (المساعدة، 2012، صفحة 90).

ت. إن استخدام التخطيط كأداة منهجية للتعامل مع الأزمات يساعد على تحديد سبل هذا التعامل، والوقت والجهد، والاحتياجات المادية والبشرية اللازمة للتغلب على الأزمة، بمنع الأنشطة الارتجالية والعشوائية، وتلك التي لا ضرورة لها أو لا نفع لها (المساعدة، 2012، صفحة 90).

يتضح لنا أن إدارة الأزمات مرتبطة بالتخطيط الجيد ويشترك في صياغته الموظفون مختصون، كما يتطلب عند صياغة التخطيط إحاطة بكافة المعلومات حول الأزمة وأسبابها، فالتخطيط يعتبر المسار التي ينظم طريقة العمل القادة والموظفين في التعامل مع الأزمة.

ث. **التنسيق:** إن التنسيق بين فريق إدارة الأزمة والإدارات والقيادات الأخرى ذات العلاقة بالأزمة يتطلب ضروري ومهم وذلك لتنفيذ القرارات، وكذلك للحيلولة دون تعارض الإجراءات، والتأكد من أن العمل يجري ببسر وسهولة وتناغم شديد وكذلك إمكانية تبادل الموارد (عبوي، 2006، صفحة 54).

يمكن القول أنه من متطلبات إدارة الأزمات التنسيق مع الأطراف الأخرى التي تشاركها نفس الخطر وهذا من أجل التعاون في تجاوز تعقيد الأزمة وانتشارها، والعمل على احتواءها.

ج. **التواجد المستمر:** لا يمكن التعامل مع الأزمة أو معالجتها إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان إدارة الأزمة حيث يؤدي تواجدهم إلى التنسيق وتبادل الآراء والاطلاع على كل ما هو جديد حيال تطور الأزمة واتخاذ القرارات المناسبة والآنية والمراقبة الفعالة لكل ما يجري من تطورات ومن استشراف مستقبل الأزمة وكذلك تذليل الصعاب التي تعترض التنفيذ (عبوي، 2006، صفحة 54).

يتضح لنا أن مواجهة الأزمة يتطلب تكثيف جهود التعاون بين مختلف الفرق إدارة الأزمات من أجل الوصول إلى الحلول للخروج بأقل خسائر.

ح. **تفويض السلطة:** إن تفويض السلطة يعتبر في غالبية الأهمية أثناء معالجة الأزمة فقد تضطر الأحداث إلى اتخاذ قرارات حاسمة ومناسبة وبشكل سريع دون انتظار الشخص المسئول والذي يقع هذا القرار تحت مسؤوليته وهذا يحول دون توقف الأعمال وإضاعة الوقت وحدوث الإرباك، يجب أن تتوفر مجموعة من المتطلبات تفيد التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة ومنها تحديد الهدف من التخطيط بكل دقة وتحويله إلى مهام لتحقيق الهدف، توفير قاعدة بيانات دقيق، توافر مصادر الحصول على المعلومات المستمرة والدقيقة لتحديث قاعدة البيانات، توافر القيادة المؤهلة للتخطيط، توافر المستشارين الفنيين والمتخصصين، توافر الإمكانيات المادية (الشريف، 1998، صفحة 72)، حيث تتيح لفريق مواجهة الأزمة ولقائمه حرية الحركة والتصرف، وفقا لما يمليه عليه الموقف الأزموي الذي يواجهه، خاصة وأن تفويض السلطة يعطى في شكل تفويض عام أو تصريح عام بالتصرف، وبالتالي يكون أفضل للمواجهة الأزموية، حيث إن قصور المعلومات أمر وارد، وعدم معرفة النتائج المحتملة للمواجهة، أو توقعها بشكل كبير أمر طبيعي في التعامل مع الأزمات شديدة التعقيد، أو ذات الطابع الحاد (المساعدة، 2012، صفحة 93).

يتبين لنا أن في بعض الحالات التي تتعقد فيها الأزمة ويصعب على الفرق العمل اتخاذ القرارات يتم تفويض الشخص في اختيار البديل أو السياسة التي يراها ملائم لمواجهة هذه الأزمة.

خ. **تبسيط الإجراءات وتسهيلها:** وهو الابتعاد عن كل ما من شأنه تعقيد الأمور ويخلق نوع من الإرباك وعدم الفهم والوضوح، ووضع الأنظمة وسن القوانين التي تسهل عملية الإدارة (عبوي، 2006، صفحة 54).

د. فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة وتهدد الكيان الإداري، وتحتاج إلى التدخل السريع والحاسم والسليم أيضا، ومن هنا وبشكل سليم، ومن ثم فإن تبسيط الإجراءات يساعد على التلقائية في التعامل مع الحدث الأزموي، ومعالجته بسرعة، والأدوات والمعدات والقدرة على استخدامها تساعد على حسن وسرعة السيطرة على الأحداث الأزموية ووقف تصاعدها ومنع تفاقمها، وإزالة وامتصاص الضغط الأزموي وافتقاده تأثيره، ومن ثم خطورته على الكيان الإداري (المساعدة، 2012، صفحة 89).

والتواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد شكلين أو أسلوبين أساسيين هما:

1. التواجد السري في مواقع الأحداث: حيث إنه قد تفرض طبيعة الأزمة واختلاف ظروفها، وعدم وفرة المعلومات عنها، وتضخم تأثيرها وتداعي أحداثها، وتصاعد اتجاهات العداء السافر والمعلن عدم حضور متخذي القرار في الكيان الإداري، أو ظهورهم العلني في مواقع الأحداث، خاصة إذا ما كان الغضب الجماهيري تتصل أسبابه بأشخاصهم، ومن هنا يتم زرع عدد من العناصر الذكية والماهرة، والفاعلة، التي تتصف بالثقة، والقدرة على التوجيه الذاتي (المساعدة، 2012، صفحة 94).

هنا يتضح لنا أن في حالة غياب المعلومات حول الأزمة يتطلب على صناع القرار التنقل إلى مكان أو مواقع الأحداث من أجل إشراف على العملية إدارة أزمة وهذا ما يجعله في مواجهة مباشرة مع الأزمة.

2. التواجد العلني في مواقع الأحداث: وهو أسلوب الصدام والمواجهة العنيفة. خاصة أن كثيرا ما تكون الأزمة المتفجرة ذات طبيعة تدميرية، وأن عدم مواجهتها بسرعة، والصدام معها، قد يؤدي إلى انفلات زمام الأمور، وإلى دخول قرى غير معلومة، وإلى نتائج وإفرازات غير محسوبة، وغير مأمونة أيضا، وقد تؤدي إلى تدمير الكيان الإداري، ومن هنا يكون للتواجد العلني ثلاثة محاور وهي:

- **المحور الأول:** تأكيد الصدام العنيف مع قوى صنع الأزمة، والمنفذين لها والمؤيدين لهم، وأن هذا الصدام ستكون خسائره بالغة الجسام، وأن تكاليف صنع الأزمة ستكون وخيمة على هؤلاء الصانعين، وأنه لا مجال للتهاون معهم.

- **المحور الثاني:** التدمير للمصالح، والمنافع، والممتلكات، والعلاقات الحالية مع القوى الصانعة للأزمة، والوصول بهم إلى أعلى درجات الخسائر والضرر الذي يفوق كل حساباتهم وتوقعاتهم، بل وتجاوز كل الحدود معهم.

- المحور الثالث: إلحاق أقصى الخسائر بالطرف الصانع للأزمة والمؤيدين له، وبشكل باهظ التكلفة بالنسبة له، وللآخرين، وأن من يؤيده أو يسانده علنا أو سرا سوف يدفع الثمن غاليا (المساعدة، 2012، صفحة 94).

من خلال ما تم عرضه يمكن القول أن نجاح إدارة الأزمات لا بد من مؤسسة توفير متطلباتها وهذا يختلف من مؤسسة إلى أخرى، فكلما تمكنت المؤسسة من توفيرها كلما كان فريق العمل قادر على التأقلم والتعامل مع التغيرات المفاجأة بدون حدوث خسائر كبيرة.

7- الإجراءات التنفيذية لإدارة الأزمات:

أولا: خطة إدارة الأزمات:

هي دليل ورقي والكتروني يشتمل على الإجراءات الإدارية والاتصالية التي سيستخدمها فريق إدارة الأزمات قبل وقوع الأزمة وأثناء الاستجابة لها وبعد التعافي منها.

أ. الأزمات: حدث يقع فجأة دون سابق إنذار قد يكون من صنع الإنسان أو قدرا مقدورا من الله ويتطلب استجابة سريعة لاحتوائه.

ب. سيناريو الأزمة: هي خطة مكتوبة تشتمل على خطوات التعامل مع الأزمات قبل وقوعها وعند وقوعها وبعد انتهائها.

ت. إدارة الأزمة: عملية التعامل مع الأزمة في مراحلها المختلفة من حيث حشد المصادر البشرية والمادية ونظام القيادة والتحكم والاتصالات للسيطرة عليها.

ث. الناطق الإعلامي: الشخص المخول بالكلام باسم المنظمة في وقت الازدهار والأزمات وعادة ما يكون مدير العلاقات العامة. وهو ثاني أهم شخص بعد قائد الأزمة.

ج. تقييم الأزمة: معرفة أوجه النجاح والفشل في إدارة الأزمة بعد انتهائها لاستخلاص العبر ومحاسبة المقصر وشكر الأبطال وإجراءات التغييرات المطلوبة والتخطيط للمستقبل.

ح. الاتصال الأزموي: تبادل المعلومات، والأفكار والمشاعر والخبرات والحقائق والإحصاءات عن تطورات الأزمة مع الجمهور الداخلي والخارجي والجهات المعنية بالسيطرة عليها والحد من تأثيره السلبي.

خ. إستراتيجية الاتصال: خطة تستخدم لتحقيق أهداف الاتصال الأزموي.

وتعد خطة إدارة الأزمات CMP جزءاً أساسياً من إدارة الأزمات، وتصف كيفية تفاعل المنظمة مع الأزمة، بما في ذلك من سيشترك وما دور كل فرد. وتسعى الخطة جاهدة لتقليل الضرر واستعادة العمليات الاعتيادية في أسرع وقت ممكن، وبشكل عام يهدف التخطيط السابق للأزمة إلى تحديد المخاطر ثم إيجاد طرق للتخفيف من هذه المخاطر أو تقليلها، يعد وجود خطة لإدارة الأزمات أمراً بالغ الأهمية، لأنه بدون خطة قد يتخذ الأشخاص الواقعون تحت الضغط قرارات سيئة ومنتسرة وقد يؤدي ذلك إلى زيادة الأزمة أو تفاقمها عن غير قصد، تحافظ الخطة على تركيز الموظفين على الأولويات القصوى للمنظمة وتكافح الخوف وعدم اليقين الذين يمكن أن يفاقموا الضرر، علاوة على ذلك، تساعد عملية إنشاء خطة على تحديد التهديدات وتقليل احتمالية حدوثها وتحسين الاستجابة (بورزان، 2021، صفحة 77).

ويتبين لنا أن المؤسسة تعتمد على إستراتيجية الاتصال من أجل تقليل من خطورة الأزمة وتقليلها وذلك بإشراك فواعل أخرى في إدارتها وهذا يتطلب تخطيط جيد والقدرة في التحكم في المتغيرات بشكل سريع، وهنا يمكن تقليل والسيطرة على الأزمة، أما إذا تم استخدام إستراتيجية اتصال بشكل عشوائي يمكن زيادة تفاقمها وتعقيدها.

ثانياً: أهمية التخطيط

يعتبر التخطيط من أهم الإجراءات التنفيذية لمواجهة الأزمات وقد أشار الكرخي إلى أهمية التخطيط كونه يحقق الفوائد التالية:

- توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها حيث يساعد المنظمة على اتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهةها.

- يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.

- يمكن المنظمة من الاستفادة المثلى من قدراتها المالية والاقتصادية وتحقيق نتائج أفضل من توظيف هذه القدرات في المستقبل.

- يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الإستراتيجية ووضع أهدافها (الكرخي، 2018، الصفحات 48-49).

- عناصر الخطة نجاح خطة مواجهة الأزمات والحالات الطارئة تعتمد بشكل أساسي على فريق إدارة الأزمات ومدى تدريبه بشكل جيد لضمان سرعة الاستجابة، واكتشاف إشارات الإنذار واتخاذ الإجراءات الوقائية الأزمة، كما تعتمد أيضا على الوسائل والمعدات المتوفرة والتعليمات المعلنة التي تنظم أسلوب تنفيذ الخطة (ونس، 2015، صفحة 10).

ويمكن القول أن التخطيط هو جد مهم في عملية إدارة الأزمات، إذ من خلاله يمكن السيطرة على الأزمة والقضاء عليها، وهذا متوقف على مدى فعالية وتلاءم التخطيط مع مسار الأزمة، كلما كان وضع البدائل وفق السيناريوهات المتوقعة لحدوث الأزمة وخطورتها كلما كان التخطيط يواكب التغيرات المفاجأة.

ثالثا: تشكيل فريق إدارة الأزمة الأساسية والداعمة

يقوم فريق إدارة الأزمات، أو فريق إدارة الحوادث أو فريق الاستجابة لحوادث المنظمة، بإعداد تنظيم محدد للاستجابة لحالات الطوارئ المحتملة. كما يقوم بتنفيذ وتنسيق الاستجابة في حالة وقوع كارثة فعلية.

إن امتلاك فريق إدارة أزمات فعال يشكل نقطة الفصل بين البقاء والاستمرار أو التراجع والانهيار بعد وقوع كارثة أو أزمة، كما أن تواجد فريق إدارة الأزمات يساعد المنظمة على تقليل وقوع كارثة أو ربما تجنبها، وفي حالة وقوع كارثة، التعافي بأسرع ما يمكن بأقل تداعيات سلبية، ويتم اختيار فريق إدارة الأزمات، ويتم تعيين أعضاء الفريق الآخرين وتحديد مسؤولياتهم مثل التخطيط والخدمات اللوجستية. يتمتع هذا الفريق بسلطة اتخاذ القرارات في ظل ظروف قاسية وقد تحتاج المنظمات الكبيرة إلى تعيين فريق رائد لإدارة الأزمات ومجموعة من الفرق الفرعية المقابلة (بورزان، 2021، صفحة 82).

ويمكن القول أن الفريق العمل لإدارة الأزمة هو من خلاله يمكن تحديد بقاء المؤسسة واستمرارها في ظل حدوث الأزمة وبعد نهاية الأزمة، فإذا كان الفريق العمل قادرا على مواجهة وله القدرة على مواكبة كل التغيرات الحوادث التي تتعرض لها المؤسسة وخروج منها بأقل خسائر يمكن القول بأن المؤسسة قوية، لذلك يتوجب على المؤسسات الاستثمار في الموارد البشرية باعتباره عنصرا فعالا في استمرارية المؤسسة.

أدوار فريق إدارة الأعمال تتضمن أدوار فريق إدارة الأزمات ما يلي:

- **مدير الأمن:** مسؤول عن تقييم الأحكام الأمنية لخطة إدارة الأزمات والتعامل مع أمن الموقع أثناء الأزمة.
- **المتحدث الرسمي / مستشار العلاقات العامة:** يلخص تقارير وسائل الإعلام ويتعامل مع الاتصالات ويصمم إستراتيجية التواصل مع جمهور المنظمة.
- **مدير الموارد البشرية:** يحتفظ بالمعلومات عن جميع الموظفين، بما في ذلك تفاصيل الاتصال بعد ساعات العمل والموقع (بورزان، 2021، صفحة 90).
- **قائد الصحة والسلامة والبيئة:** يؤمن صحة الموظفين وسلامتهم من المخاطر المختلفة والتأثير البيئي غير المخطط له، ويوفر التدريب على الاستجابة للطوارئ، ويتولى تقييم الأضرار، ويشرف على هذه المجالات أثناء الأزمات.
- **الأخصائي القانوني:** يقدم المشورة للشركة بشأن المسؤوليات القانونية والتنظيمية وخطوات التخفيف من الأثر السلبي، ويفحص المعلومات الصادرة، ويجهز أي شخص تتم مقابلته من قبل هيئة خارجية، ويدير مشاركة المعلومات السرية.
- **مدير مركز القيادة:** مسؤول عن صيانة مركز القيادة، والتأكد من أنه يحتوي على جميع المعدات والإمدادات والمرافق الأزمة، وإبقاءها مخزنة.
- **مدير العمليات:** يقدم توصيات حول كيفية إيقاف العمليات واستعادتها في حالات الطوارئ، وينسق جهود الموظفين العاملين على استعادة الأعمال أثناء الأزمات.
- **موظفو الدعم الإداري:** يساعد فريق الأزمات من خلال تدوين الملاحظات، وتتبع نقاط العمل، والتعامل مع المستندات، وتوفير المعرفة حول المنظمة وكيفية عملها.
- **مدير تقنية المعلومات:** يوفر الخبرة في مجال تكنولوجيا المعلومات لعملية التخطيط ويقود الاستجابة لأزمات تكنولوجيا المعلومات.

- مدير الشؤون المالية: في التخطيط للأزمات يقوم بوضع ترتيبات الطوارئ للموارد المالية في حالة وقوع كارثة، يدير المدفوعات النقدية وبطاقات الائتمان، ويقرر ما إذا كان سيتم تأخير التقارير المالية، ويتواصل مع شركات التأمين، ويجمع الوثائق الخاصة بالمطالبات الرئيسية.

- ممثلي وحدات الأعمال: يضعون الخطط المتعلقة بالأزمات التي قد تحدث في وحدات الأعمال التي يعملون بها، ويقومون بتمثيل وحدة الأعمال الخاصة بهم في فريق إدارة الأزمات، ويمكنهم تنشيط موظفين إضافيين عند الحاجة (قد يتداخل هذا الدور مع مديري العمليات).

- الخبراء والاستشاريين: يختلف دورهم حسب نوع المنظمة ويقدمون الخبرة المتخصصة حسب الحاجة (بورزان، 2021، صفحة 91).

يمكن القول أن كل إدارة أو فرقة العمل تحتوي على هيكل الوظيفي التسلسلي وذلك من أجل تقسيم الوظائف والإشراف عليها ومراقبتها، والعمل في إطار وحدة متجانسة ومتكاملة وذلك بهدف الحفاظ على مصالح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

8- الإدارة الفعالة للأزمات:

إن الأزمة لحظة تتعرض لها المنظمة للخطر ويقع نوع من التمزق والتدهور الذي يؤثر فعلياً على نسيج المنظمة، هنا تقوم الإدارة الفعالة للأزمات على مسايرة الأزمات باعتمادها على ركائز أساسية وتقوم الإدارة الفعالة للأزمات على ما يلي (عريقات، 2009، صفحة 115):

- تشخيص الأزمة وتحديد أسبابها.
- تحديد الأهداف المتخذة من إدارة الأزمة.
- الحد من تفاقم الأزمة.
- تحديد البدائل الممكنة.

أولاً: آليات إدارة الأزمات

إن أسلوب التعامل مع الأزمة يختلف حسب طبيعة الموقف وفي ضوء الإمكانيات المتاحة وهنا يتجلى الأسلوب العلمي في الإدارة في التعامل مع الأزمات والقائم على التخطيط على إدراك للإمكانيات المتاحة وأدوات التنبؤ بالمستقبلات من أهم هذه الآليات نذكر:

أ. المعلومات: أي إمكانية تحليل المعلومات الخاصة بإدارة الأزمة أي جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن موقف الأزمة (Pauchant Thierry & Mitroff, 1992, p. 99).

وهنا يتضح لنا أنه كلما تمكنت الإدارة من جمع كافة المعلومات الأساسية عن الأزمة خاصة أسباب نشوئها، كلما تمكن الفريق العمل الإدارة الأزمات من وضع الخطط تتلاءم مع متغيرات الأزمة.

ب. الوفرة الاحتياطية الكافية: الأزمة تحتاج إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن التواجد في موقع الأزمة، كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث، إضافة إلى ما يمتلكه القطاع من معدات وإمكانيات كبيرة يمكن توظيفها، والاستفادة من القوى البشرية المخصصة والتي من الممكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمة وإتاحة فرصة العمل التطوعي وفق أسس مدروسة (الشعلان ف.، 2002، صفحة 168).

يمكن القول أن أي أزمة من أجل مواجهتها لا بد من توفير الإمكانيات المادية والبشرية يلجأ إليها في حالات وقوع الأزمات بمعنى لا بد على كل مؤسسة أن تحدد الميزانية المادية لحالة الطوارئ والتغيرات المفاجأة.

ت. نظم المعلومات الإدارية كآلية في التعامل مع الأزمات: من المفترض أن يكون نظام المعلومات قادراً على تقديم ما تحتاجه جميع المستويات الإدارية من معلومات حسب تخصصاتها وأن تكون المعلومات ذات فائدة، وقد وفرت تكنولوجيا المعلومات إمكانيات كبيرة لتحسين أداء نظم المعلومات الإدارية مما جعلها أكثر فاعلية، مما ينعكس إيجاباً على إمكانية إدارة المنظمات في مواجهة الأزمات التي ممكن أن تتعرض لها، وتبرز أهمية الدور الذي تلعبه المعلومات في إدارة الأزمات من خلال ما يلي (مهنأ، 2004، صفحة 290):

- **تجنب المفاجأة:** حيث تحدث المفاجأة في حال قصور المعلومات أو عدم دقة تقييمها وتقديرها أو عند عدم رفعها في التوقيت المناسب إلى متخذ القرار.
- **سرعة اتخاذ القرار وتحقيق أهدافه:** حيث أن عدم توفير الوقت الكافي لاتخاذ القرار، هو أحد سمات الأزمة، إلا أن توفر المعلومات أو إمكانية استخدامها لدى متخذ القرار في التوقيت المناسب، يساهم إلى حد بعيد في تجاوز التداعيات السلبية لهذا العامل، وأن ضيق الوقت أمام أجهزة صنع القرار عادة ما يكون أحد أسبابه هو غموض الموقف نتيجة قصور المعلومات التي يمكن الاستفادة منها في تفهم أبعاد الأزمة وتقدير الموقف واتخاذ القرار والوسائل المتاحة لتطبيقه.
- **ضمان التوصل للقرار السليم:** ويكون ذلك من خلال الابتعاد عن أي انطباعات خاطئة لصانعي ومتخذي القرار.
- **زيادة المرونة في اتخاذ القرار لمواجهة الأزمة وتداعياتها المحتملة:** حيث أن استمرار تدفق المعلومات المدققة خلال مراحل إدارة الأزمة يشكل عاملاً رئيسياً في سرعة اتخاذ القرار المناسب، وإدخال التعديلات عليه أو اتخاذ قرارات جديدة في التوقيت المناسب.
- **تعظيم الإمكانيات والقدرات الخاصة بإدارة الأزمات:** وذلك من خلال تحقيق أفضل استثمار للإمكانيات المتاحة والحصول على أقوى مردود إيجابي من استخدامها في مواجهة الأزمات، وأيضاً إمكانية التحكم في البدائل المتاحة خلال مراحل تصعيد الأزمة، وزيادة القدرة على التحكم فيضبط إيقاع التصاعد بالأحداث في الأزمة وتحقيق التنسيق والتزامن في العمل بين أطقم إدارة الأزمات، وكذلك تجميع المعلومات الخاصة بمراحل الأزمة ودراساتها لاستخلاص الدروس المستفادة منها واستخدامها في مواجهة أي من الأزمات المشابهة مستقبلاً.
- كما تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدواراً عدة في مجال إدارة الأزمات، سواء بسرعة الوصول للأزمة، أو بتوفير معلومات وسيناريوهات بشكل إلكتروني، أو بتوافر نظم معلومات مختلفة ومنها نظم دعم اتخاذ القرار وغيرها، وقد تطور علم بحوث العمليات كتطبيق لتكنولوجيا الحاسب الآلي بحيث أمكن تنفيذ نماذج المحاكاة للوصول إلى الحل الأمثل لمواجهة مشكلة أو أزمة بعينها، كما يحددها المتخصص طبقاً للمعايير التي يضعها متخذ القرار، ونتيجة لهذا التطور في نظم المعلومات، فقد أصبحت تشكل أسس التخطيط المسبق الدعم اتخاذ القرار في مراحل معالجة الأزمات عن طريق استنباط

نماذج التنبؤ والمحاكاة التي تساعد في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب (عباس، 2010، الصفحات 50-58).

ويمكن القول أن هذه الآلية تتطلب توفير الإمكانيات المادية وتمثلة في الوسائل الحديثة والتكنولوجية التي من خلالها يمكن رصد كل التغييرات وتسهيل عملية البحث والتحليل لفريق العمل، بالإضافة لا بد من وجود عنصر بشري فعال ذو كفاءة قادر على التدخل في الحوادث المستعصية وذلك من أجل تقليل من خسائر المؤسسة.

ث. التفويض كآلية للتعامل مع الأزمات: إن مهارة التفاوض عند متخذ القرار مهمة جدا في إدارة الأزمات وبالذات عند مرحلة المواجهة مع الطرف الآخر للأزمة، فيجب على متخذ القرار أن يتمتع بقدرات ومهارات عالية للتفاوض مثل المهارات الشخصية (المبادرة، مناورة الحسم، المرونة، اليقظة، الإصغاء، الإقناع، الصبر، تحمل الضغوط، التعامل مع المفاجئات، ضبط النفس، السيطرة على الانفعالات (زاوي، 2021، صفحة 66)، ومن أهم الأشياء أن يتعود المفاوض على أن يأخذ المبادرة، ويقود المفاوضة فلا يكون مجرد مستمع ولا يكون ذا موقف سلبي ينتظر ما يعرضه الطرف الآخر ثم يفكر فيه ثم يعلن رأيه، لأن هذا مرفوض تفاوضي إذ لا بد من المبادرة بحيث لا تكون تصرفات المفاوض مجرد ردود أفعال بل لا بد أن يعرض حلوله وآرائه حول موضوع الأزمة ويستمع للأطراف الآخرين لما يعرضونه من حلول ومبادرات للموقف الأزموي، ثم يناقشه في إمكان هذه الحلول أو عدم إمكانها ولا يمكن أن يكون هذا ممكنا إلا إذا كان ملما بالموضوع ولديه القدرة على حسن عرضه بوضوح (الزبيري، 2010، صفحة 46).

ويتضح لنا أن آلية التفاوض آلية حساسة إذ لا بد على الشخص مكلف بالتفاوض مع الطرف الآخر أن يتسم بصفات منها الحنكة والهدوء وطرح البدائل، فيمكن من خلال هذه الآلية القضاء على الأزمة إذ اقتنع الطرف الآخر بحلول واقتراحات المفاوض.

ج. تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات: على المنظمات أن لا تتبع أسلوب الرد العشوائي أي أنها تنتظر وقوع الأزمة ثم تقوم بمواجهتها وإصلاح الآثار التدميرية الناجمة عنها وهذا الأسلوب لا يحقق العائد المرجو في إدارة الأزمات ومن هنا تتبع الضرورة الملحة لقيام المنظمات بتطبيق المنهج المتكامل

لإدارة الأزمات (عطاء الله، 2017، صفحة 73)، ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية وهي (الخضيرى، 2003، صفحة 246):

- التخطيط.
- التنظيم.
- التوجيه.
- المتابعة.

ويقضي هذا المنهج بأن تقوم المنظمة بتحديد وتقييم المخاطر المحتمل أن تتعرض لها من البيئة المحيطة ثم تقوم بعمل برامج استعدادات للأزمة لمنع أو مواجهة تلك المخاطر بكفاءة وفاعلية من خلال إنشاء نظم إنذار مبكر لاكتشاف الأزمات قبل وقوعها ووضع خطط الطوارئ للأزمة وتشكي لفريق لإدارة الأزمات ومواجهتها واستئناف النشاط ثم تقييم الأزمة التي وقعت واستخلاص الدروس المستفادة لمنع وقوع الأزمات المشابهة في المستقبل (عطاء الله، 2017، صفحة 73).

ويمكن القول أن الإدارة الأزمات تعتمد على الآليات التي تراها مناسبة في الحل المشكلة أو تقليص من حجم الخطورة الأزمة إذا كانت في مرحلة التوسع والانتشار، فطبيعة الأزمة هي التي تحدد آلية التي تلجأ لها إدارة الأزمات.

9- استراتيجيات إدارة الأزمات ومعوقاتها:

أولاً: إستراتيجية إدارة الأزمات

تعتمد استراتيجيات مواجهة الأزمات على القدرات الشخصية لفريق المواجهة، والظروف الموضوعية المحيطة بالأزمة، والإمكانات والقدرات المتاحة، ويمكن اختيار إحدى الاستراتيجيات لإتباعها طوال عملية المواجهة، إلا أنه يمكن تغيير الاستراتيجية طبقاً لمراحل تطور الأزمة (الظاهر، 2009، صفحة 35).

وتتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

أ. القواعد الأساسية لاستراتيجية إدارة الأزمات:

- القدرة على تحقيق التكامل بين مختلف النشاطات السياسية والاقتصادية والإدارية.
- خلق مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات والاختصاصات الوظيفية على المستوى الإداري أو المركزي.
- المرونة التي تمكن من التشكيل التنظيمي للمؤسسات وإعادة تنظيمها.
- العناية بتشكيل ووضع سياسات عامة لكافة القضايا المتعلقة بإدارة الأزمة.
- صياغة التشريعات المتعلقة بإدارة الأزمة.
- تشجيع الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة الأزمة.
- تحديد أفضل الأساليب لتنمية وعي الرأي العام بمخاطر وتحديات الأزمة.
- بناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن سرعة المعلومات.
- استقراء المستقبل بالقدر الذي يحقق الإدراك الكامل بطبيعة الأزمة.
- القدرة على تحديد الأسبقيات Précédents وتوجيه الاهتمام.
- تنمية العلاقات التبادلية والتكاملية وتنسيق الجهود (البرزاز، 2001، الصفحات 104-105).

يتضح لنا أن هذه الاستراتيجية تقتصر على العامل التنظيمي والتنسيقي في إدارة الأزمات، إذ لا بد من خلق حافز بين موظفين توفير لهم البيئة العمل يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المؤسسة.

ب. الاستراتيجيات الإبداعية في التعامل مع الأزمات: يكون الإبداع في كثير من الأوقات هو السبيل الوحيد لمواجهة الأزمات بمختلف أشكالها؛ حيث يلجأ المسؤولون في مختلف القطاعات عند حدوث أزمات كبيرة إلى العصف الذهني على مستوى الجماعة والفرد للخروج بالحلول الإبداعية التي تساعد في التخلص من الأزمة، ولم يعد هنالك مجال لاستخدام الطر التقليدية للتعامل مع الأزمات، لأن نتائجها غالباً تؤدي إلى الفشل والنهايات المجهولة، لذا يمكننا القول إن وقت المهارات الإبداعية والذكاء العاطفي في إدارة الأزمات قد حان أوانه، وسيتم عرض بعض تلك الاستراتيجيات الإبداعية على النحو التالي (الهاشمي، 2021، صفحة 76):

- استراتيجية التبدل: ما الذي يمكنك تبديله؟ ما الذي يمكنك استخدامه كبديل؟ وهنا يتم وضع بديل لفكرة أو أداء، أو أمر، أو أي شيء آخر.
 - استراتيجية التعديل: يتم إجراء تعديلات بتغيير الحجم، أو الشكل، أو اللون، أو أي خاصية أخرى مثل الإجراءات المتبعة.....الخ.
 - استراتيجية التجميع: يتم هنا تجميع أفكار أو مواقف معا.
 - استراتيجية التكيف: يتم تعديل الأشياء في موقف ليتلاءم مع الهدف المطلوب.
 - استراتيجية الاستخدامات الأخرى: يتم استخدام الشيء لأهداف تختلف عن الهدف الأصلي.
 - استراتيجية الحذف: يتم حذف جزء من شيء ما.
 - استراتيجية العكس أو الإعادة: يتم عكس الشيء أو إعادة تنظيمه.
 - استراتيجية التخطيط العكسي: وتستخدم للخروج أو الانتقال من فكرة صعبة التطبيق إلى أخرى سهلة التطبيق، كما يستخدم التخطيط العكسي في التخطيط لتطبيق فكرة واحدة.
 - الاستراتيجية الدورية: وتتمثل في اتخاذ أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، ومن الأمثلة على هذه الاستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة.
 - استراتيجية التخصص الوظيفي: وهي من أكثر الاستراتيجيات الإبداعية شيوعا.
- إن استخدام الاستراتيجيات الإبداعية في إدارة الأزمات أصبح ضرورة لا بد منها لحل المشكلات ومواجهة الأزمات، بالإضافة إلى خلق أفكار جديدة تساهم بشكل كبير في تقدم المجتمع وتطوره (الهاشمي، 2021، صفحة 76).

يمكن القول أن هذه الاستراتيجية مرتبطة بالقدرات الشخصية في التعامل مع المواقف وفق المخطط أو سياسة المؤسسة إلا أنه في بعض الحالات لا يمكن تطبيق كل ما تم تخطيط لهم مسبقا، مما يتطلب تكيف هذه الاستراتيجية مع التغيرات المفاجئة.

ت. الوقاية من الأزمات: وتعد أفضل إستراتيجية لإدارة الأزمات كما تتضمن إدارة الأزمات الاستعداد للاستجابة لحالة طوارئ أو كارثة، لكن التركيز على الوقاية يبقي المنظمة خارج وضع رد الفعل، إذا

كانت الطريقة التي تستجيب بها المنظمة للأزمات تفاعلية، فهذا يعني أنها لا تتوقع المشكلات، إنما تنتظر ظهورها للتصرف أو الاستجابة، وهذه الطريقة فيها الكثير من قصر النظر، وتتمثل أهم طرق استجابة المنظمة الاستباقية فيما يلي (بورزان، 2021، الصفحات 132-134):

- **تحسين الاتصال:** يمكن أن يؤدي فشل الاتصال إلى تفاقم المشاكل، مما يؤدي إلى حدوث أزمات كبرى، ولذلك فلا بد من الترويج لثقافة الحوار المفتوح، ومواءمة خطط الاتصالات مع الاستراتيجيات التنظيمية، وإشراك الموظفين في عملية الاتصال، والعمل بنشاط لجعل المديرين التنفيذيين والمديرين أقرب إلى الموظفين.

- **تنفيذ الهندسة العكسية:** يتم فحص ومراجعة الأزمات الأكثر تدميرا وشيوعا في القطاع الذي تعمل به المنظمة، واستخلاص الدروس منها ومن ثم العمل للخلف لمعرفة التغييرات التي تحتاج إلى تنفيذها من أجل منع أو تقليل أزمة مماثلة.

- **التدقيق في المخاطر المحتملة:** يتم البحث عن نقاط الضعف في كل مستوى من مستويات المنظمة من خلال الحوار مع جميع موظفيها في كافة المستويات الإدارية، يجب التركيز على كافة المخاطر المحتملة وليس التهديدات المالية فقط.

- **الحفاظ على المسؤولية الاجتماعية:** إذا لم تكن المنظمة مستثمرا اجتماعيا قبل الأزمة، فإن أية أنشطة اجتماعية بعد الأزمة ستبدو غير صادقة، ويميل أصحاب المصالح إلى تجاهل اعتذاراتها، لذلك يجب تحويل ثقافة المنظمة وقيمها إلى إجراءات حقيقية، مثل دعم المدارس المحلية، أو دعم رواد الأعمال الناشئين، أو التطوع في المنظمات غير الربحية.. وبالتالي عندما تشارك المنظمة في التوعية المجتمعية على أساس منتظم، فمن المرجح أن يعتقد الجمهور أن استجابتها للأزمة تعكس قلقا حقيقيا لديها.

يمكن القول أن أغلب المؤسسات تسعى إلى تطبيق الاستراتيجية الوقائية التي يمكن من خلالها تجنب مختلف الأزمات من خلال العمل على مراجعة وتتبع كل التغييرات الحاصلة في البيئة الداخلية الخارجية من أجل العمل على الاستعداد أو احتواء أي أزمة عند بدايتها.

ث. التخطيط الاستراتيجي للأزمات: تسعى المنظمة من خلال عملية التخطيط لمواجهة الأزمة أو الكارثة إلى تحقيق أهدافها بأكبر قدر من الفعالية، وبالتالي فإن عملية التخطيط تساعد على تحقيق ما يلي (وسام، 2007، صفحة 53):

- إعداد وثيقة مكتوبة توضح إمكانات وقدرات إدارة ومواجهة الأزمات.
- تحقيق التفاهم والتعاون بين الأفراد والجهات التي تشارك في عملية التخطيط وإدارة الأزمات.
- بيان أساليب تنسيق العمليات واتخاذ القرارات تحت ضغوط الوقت والظروف الطارئة.
- ويمكننا إيجاز أسس عملية التخطيط لإدارة الأزمات من خلال ما يلي (عليوة، 2001، صفحة 168):
- التنبؤ بالأزمات المحتملة والظروف البيئية المحيطة بها، وتقييم المخاطر والتهديدات الناجمة عنها، ووضع الأولويات تبعا لنوع وشدة مخاطر كل أزمة محتملة الحدوث.
- إعادة تقييم المخاطر بصفة مستمرة وفقاً للمعلومات المستحدثة والتي تؤثر على سير إدارة أمور الأزمة.
- وضع تصور لخطة مواجهة الأزمات، يوضح بها مسؤوليات فريق إدارة الأزمات، مع تحديد الوحدات الفرعية التي ستشارك في المواجهة عند حدوثها، والإمكانات المتاحة والمطلوب تعزيزها من وسائل إنذار ونظام اتصالات واحتياجات مادية وبشرية أخرى.
- تحديد الجهات الخارجية التي سيتم الاتصال بها، سواء لإبلاغها أو للاستعانة بها حسب موقف كل أزمة، مع التنسيق المسبق مع كل منها.
- وضع برنامج زمني لتنفيذ المهام الموضحة بالخطة وتدريب فريق الأزمات على تنفيذها بهدف تحسين الأداء واكتساب الخبرة استعداداً للمواجهة.
- تعيين مسئول عن فريق الأزمات يتولى عملية النشر الإعلامي ويعتبر المتحدث الرسمي، وفي حالة وقوع أي أزمة يكون مسئولا عن الاتصال بوسائل الإعلام المختلفة وإمدادهم بالمعلومات اللازمة والمتعلقة بالموقف.

يتضح لنا أن تخطيط الاستراتيجية للأزمة يرتبط بقدرة الفريق على استعاب التغيرات والحصول على المعلومات حول الأزمة حتى يتمكن من بناء التصور لمواجهة هذه الأزمة، ثم يتم اقتراح عدة البدائل

ويتم تصنيفها حسب أقوى احتمالات ممكن وقوعها، وهذه الخطوات يمكن من خلالها وضع تخطيط استراتيجي لمواجهة الأزمة.

ج. إعداد مخططات لمواجهة الأزمات: وتتمثل خطوات إعداد مخططات لمواجهة الأزمات فيما يلي (فوزي محمد، 2011):

- تبني أنظمة للإنذار المبكر والتخطيط الجيد لاحتواء أية أزمة قبل حدوثها بوضع السيناريوهات والحلول المناسبة لكل ما يتوقع من أزمات قبل حدوثها وتدريب العاملين عليها وتوفير قاعدة بيانات تشمل كافة المعلومات الضرورية لإدارة الأزمة ومنع وقوعها أو الخروج منها بأقل الخسائر.

- الجاهزية وسرعة التعامل مع الأزمة حيث يشكل عامل الزمن أهمية كبيرة على مستوى الأفراد والمؤسسات، فكلما كان الفرد أو المؤسسة على استعداد وجاهزية فائقة ولديه القدرة للتعامل مع الأحداث بما يتطلبه من أشياء أمكن السيطرة على الأزمة واحتوائها والخروج منها بأقل الخسائر.

- التعامل المباشر عنصر هام من عناصر إشاعة الطمأنينة وانعكاس للثقة بالقدرة على التعامل مع الأزمة، كما أنه يقطع دابر الشائعات ويمسك بزمام المبادرة ويساعد على معرفة حجم الأزمة ومدى فداحتها الأمر الذي يمكن فريق العمل أو من أوكل إليه التعامل مع الأزمة من الاستعداد والتخطيط الجيد لاحتوائها.

يمكن القول أن الاستراتيجية الإدارية للأزمات تتطلب الكفاءة الموظفين وقدرتهم على التكيف الخطط وسياسات المؤسسة مع التغيرات المفاجأة، وفي المقابل يمكن القول أن الاستراتيجية مرتبطة بقدرة على التنبؤ والتدخل السريع بعد جمع المعلومات حول الأزمة ووضع تخطيط يمكن من هلالها القضاء على الأزمة أو تقليل من خطورتها.

ثانياً: معوقات إدارة الأزمات

رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات إلا أن هناك عراقيل عديدة تواجه هذه الإدارات وقد لخص الباحثون أهم المعوقات التي تعرقل عملية إدارة الأزمات فيما يلي (العدوان ع.، 2013، الصفحات 95-96):

- قصور الأفراد في معرفة مكامن الأخطار.

- مجرد مفاهيم خاطئة عند بعض الأفراد.
 - الإيمان بعبارة لا نستطيع توفير الوقت والمال.
 - عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في المنظمة.
 - الخطأ في التخطيط بين الأقسام والإدارات المختلفة.
 - صعوبة تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدرها.
 - صعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج المنظمة يعيق إدارتها.
 - محدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.
- وهناك ومعوقات أخرى تواجه إدارة الأزمات ومن بينها ما يلي (عبد الحميد ص.، 2013، صفحة 100):
- إدارة الأزمة هي إدارة مستقلة وتضخ احتمالات لما قد يحدث وهو قد يكون مرفوضا وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتفاوض زائد.
 - إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر.
 - نحن في بدأ النشاط ولا يتوقع حدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة الأزمات.
 - حجم منشأة من الكفاءات المشهود لها ولا تتوقع أزمات.
 - لا بد أن تتفاعل بالمستقبل.
 - النشاط نجح فيه عديد من المنشآت قبلنا.
 - نحن نمشي على خط مؤسسات ناجحة وعديدة.
 - هناك من يسيقنا كالحكومة بكل إمكاناتها عند وقوع الأزمة.
 - موقعنا المختار سوف يقينا من الأخطار.
 - حتى الآن لم نتعرض لما يشكل أزمة فلماذا نتوقع الأزمة؟.

- هل يكفي شراء عديد من وثائق التأمين لتغطية كل أزمة متوقعة؟.
- يمكن تلخيص أهم المعوقات التي تواجه إدارة الأزمات التعليمية فيما يلي (صقر، 2009، صفحة 43):
- الاعتقاد بأن إدارة الأزمات التعليمية هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضم احتمالات لما قد يحدث، وهو قد يكون مفروضا وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تظن أن العمل بتفاؤل زائد يعتمد الابتعاد عن التفكير بإدارة الأزمات.
- الثقة الزائدة عن حدها بأن قيادات مؤسساتنا التعليمية من القيادات المشهود لها ولا يتوقع حدوث أزمات تعليمية فيها.
- التوهم بأن الوقوع بالأزمات، أو التفكير بكيفية إدارتها يؤثر على سمعة المؤسسة التعليمية.
- الطمأنينة بأن المشي على خطى مؤسسات تعليمية ناجحة، يضمن البعد عن الأزمات التعليمية.
- الجزم بأن عدم التعرض لما يشكل الأزمة التعليمية حتى الوقت الحالي، يضمن عدم الوقوع بها في المستقبل.
- الاعتماد على فكرة أنه لا يوجد أزمة طالما لم يقع أي نوع من أنواع الضرر.
- الاستناد إلى تبرير وقوع الأزمة التعليمية بأنه محتم إذا قدر لها ذلك، سواء تم الاستعداد لها أم لا.
- الظن أن الأزمات التعليمية التي وقعت لبعض المؤسسات التعليمية حدثت بسبب وجود ظروف خاصة بهذه المؤسسات فقط، ولا يعني هذا وقوعها لمؤسسات أخرى.
- يمكن القول أن معوقات الإدارة الأزمات بصفة عامة ترتبط بالضعف الكفاءة والخبرة لدى موظفين الفريق، كذلك نقص الإمكانيات المادية، التهرب من المسؤولية لدى عديد من القادة الفرق الإدارة الأزمات، تشخيص الخطأ للأزمة، وهذا ما يجعل من مؤسسة تفقد مكانتها وتتعرض لخسائر مادية كبيرة.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى ما أمكن حول مفهوم إدارة الأزمة، من خلال تقديم أبرز ما قدمه عدد من الباحثين من زوايا مفاهيمية ونظرية تتعلق بإدارة الأزمات، وذلك في محاولة منا لتبيان أهم ما تتميز به الأزمة عن غيرها من المفاهيم والمصطلحات التي لها صلة بها، حيث اتضح أن بروز الأزمات يحتم على مختلف التنظيمات والكيانات الإدارية بما فيها من قيادات وأفراد أن تواجه تلك الحالات المستعصية والتي تعرف بالأزمات، وذلك من خلال التطرق إلى أبعاد ومراحل الأزمات.

ثم تطرقنا إلى مفهوم إدارة الأزمة كمنهج متكامل يهدف إلى التعامل مع مختلف الأزمات بطريقة منتظمة وعلمية ومتناسقة يرجى منها التحكم في تبعات الأزمة وتهديداتها بنجاعة أكبر من خلال عرض أهم المقومات والإمكانيات اللازمة لهاته العملية، ومن خلال تطبيق أساليب مناسبة ومختلفة تتوافق مع طبيعة الأزمة وحجمها وذلك في مختلف مراحل الأزمة، أي قبل وأثناء وبعد الأزمة.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد:

في هذا الفصل المخصص للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، سنوضح بالتفصيل إجراءات الدراسة الاستطلاعية والمجالات المستهدفة، بالإضافة إلى المنهج الذي تم اتباعه وأدوات جمع البيانات المستخدمة والأساليب الإحصائية التي تم تطبيقها، بحيث تم وصف عمليات الدراسة الاستطلاعية وتحديد المجال الزمني والمكاني والبشري المشمول في الدراسة بالإضافة إلى شرح المنهج العلمي المعتمد وتوضيح كيفية اختيار مجتمع البحث. سنقدم أيضًا تفاصيل حول الطريقة المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها، مع توضيح الأسباب والمعايير التي قادت اتخاذ هذه القرارات.

وفي نهاية الفصل، سيتم تقديم وصف مفصل للإجراءات والخطوات التي تم اتباعها في معالجة البيانات المجمعة، بما في ذلك الأساليب والتقنيات المستخدمة لضمان دقة وموثوقية النتائج النهائية.

1- منهج الدراسة:

نظرًا لطبيعة الدراسة والأهداف التي تهدف إلى تحقيقها، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي. يعتمد هذا المنهج على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد، سواءً بشكل نوعي أو كمي، ويمكن أن يركز على وضع قائمة في فترات زمنية محددة أو على تطور يشمل فترات زمنية متعددة. وبالتالي، فإنه مناسب لتحليل الظواهر التنظيمية كموضوع الدراسة، حيث لا يقتصر فقط على جمع المعلومات لوصف الظاهرة، بل يسعى إلى كشف العلاقات بين أبعادها المختلفة وتفسيرها، ويسعى أيضًا إلى الوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الوضع الحالي وتطويره.

ويعرف المنهج على أنه: "الطريق الذي يتبعه الباحث في دراسته للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة." (محمد ز.، 1993، صفحة 48).

ومن أجل الدراسة الشاملة لمختلف عناصر هذا البحث وإيجاد الإجابة على الإشكالية المطروحة ارتأينا في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي المعتمد على الأسلوب التحليلي لأنه المنهج الأنسب في مثل هذه الدراسات حيث قمنا بوصف الظاهرة وجمع الحقائق اللازمة.

والذي يعرف على أنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادًا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث، وتكمن أهمية المنهج الوصفي التحليلي في كونه يوفر بيانات عن واقع الظاهرة المراد دراستها مع تفسير لهذه البيانات وذلك في حدود الإجراءات المنهجية المتبعة (المشهداني سعد، 2018، صفحة 128).

وقد انطلقت دراستنا من خلال تحديد التساؤل التالي: كيف تتعكس فعالية الإدارة الالكترونية في إدارة الأزمات داخل المؤسسة؟ ومنه اعتمدنا في الإجابة على هذا التساؤل على الاستبيان والذي تم تطبيقه على الموظفين بمقر ولاية بسكرة وذلك من خلال مختلف الأبعاد والتي تقيس فاعلية الإدارة الالكترونية سرعة اتخاذ القرار، تسهيل العملية الاتصالية، تعزيز التكيف لدى العاملين وتحقيق المرونة التنظيمية.

وقد تم من خلال هذا المنهج الاستعانة بمجموعة الأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسطات الحسابية لمعرفة مستوى ممارسة الإدارة الالكترونية وانعكاسها على إدارة الأزمات والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة.

كما تم أيضا تعميم نتائج الدراسة وفق بيانات الاستبيان في ظل المجالات الثلاث (المكاني، البشري، الزماني) وذلك من خلال تحليل للجداول المدروسة ومستوى المحاور اجمالية وكذا ربطها مع جميع الأسئلة المطروحة على الموظفين.

ومنه فإن استعمال المنهج الوصفي في دراستنا سمح لنا لرسم خطوات الدراسة الميدانية وربطها بالجانب النظري والدراسات السابقة، وصولا إلى تحقيق أهداف الدراسة من خلال تحليل النتائج والوصول للاستنتاجات ومنه نفي أو اثبات الفرضيات المطروحة في الدراسة.

2-مجالات الدراسة

تركز هذه الدراسة على توضيح كيف تنعكس فعالية الإدارة الالكترونية في إدارة الأزمات داخل المؤسسة وبناءً على ذلك، فإنها تستدعي تحديد نطاق تطبيق يحمل خصائص ومميزات تناسب طبيعة هذا الموضوع. لذلك، حددت حدود الدراسة في ثلاثة مجالات أساسية:

1.2-المجال المكاني: ولأن هذه الدراسة تتناول موضوع الإدارة الالكترونية فقد تم اختيار أحد المجالات المكانية التي توفر أعلى نسبة من الشروط المطلوبة، وقررنا اختيار مقر ولاية بسكرة، لأنه يتوفر فيها على أمرين اثنين استخدام الإدارة الإلكترونية لعدة سنوات وأيضا مقر الولاية باعتبارها مقر اداري يقوم على خدمة المواطنين والمجتمع في ولاية بسكرة فهو بالضرورة يكون قد مر بكل مراحل الازمة، وهو ما سنركز عليه في دراستنا هذه المتمثلة في فاعلية الإدارة الالكترونية في ظل إدارة الازمات بمقر الولاية والتي اتخذناها كنموذج للتعرف على مستوى فاعلية الإدارة الالكترونية، أيضا تعتبر في مكان إقامة الباحث، مما يسهل عملية التنقل ويحول دون الحاجة إلى الذهاب إلى مكان آخر، بالإضافة إلى ذلك يعتبر مقر ولاية بسكرة إدارة شاملة لعدة مديريات، وتضم عدداً كبيراً من العمال من مختلف الفئات العمرية والتعليمية. بالتالي فإنها أقرب مكان لدراسة موضوعنا والذي يتمثل في فاعلية الإدارة الالكترونية في ظل إدارة الأزمات.

2.2- المجال البشري: انطلاقاً من أن المجال المكاني يتمثل في مقر ولاية بسكرة، ولأننا ندرس موضوع فاعلية الإدارة الالكترونية في ظل إدارة الازمات فإن مجتمع دراستنا يتمثل في جميع عمال مقر ولاية بسكرة الذين يستخدمون الإدارة الالكترونية.

يتوزع عمال مقر الولاية تبعاً للمجال المكاني، والمتمثلين في الموظفين الذين يتوزعون على خمس (05) مديريات، وتمثلت في (الديوان، المفتشية العامة، الأمانة العامة، مديرية التقنين والشؤون العامة ومديرية الإدارة المحلية)، وقد شمل المجال البشري 283 موظف والذي يمثل مجتمع دراستنا. (أنظر الملحق رقم 02)

ولأن دراستنا هي أطروحة دكتوراه ولأن عدد الموظفين 283 موظف بمقر الولاية ولأن أداة جمع البيانات هي استمارة استبيان مبنية على أساس مقياس لكرت فبإمكاننا أن نأخذ جميع مفردات البحث وبالتالي تكون دراستنا هي دراسة مسحية على مقر الولاية الذي اعتبرناه نموذجاً لدراسة مستوى فاعلية الإدارة الالكترونية في ظل إدارة الازمات. (أنظر الملحق رقم 02)

3.2- المجال الزمني: ويمثل المجال الميداني من الدراسة والذي بدأ التحضير له بعد الانتهاء من اعداد وصياغة الجانب النظري، وضبط الإجراءات المنهجية للقيام بتطبيق استمارة الاستبيان المعدة لجمع البيانات من الميدان حتى نصل في الأخير لتحليلها وتفسيرها والخروج بنتائج الدراسة وقد قسمت هذه الفترة إلى المراحل التالية:

المرحلة الأولى: وتم فيها التحضير للنزول للميدان وبالتالي اعداد العناصر الأساسية لذلك بداية بالخطوة المبدئية للدراسة الميدانية مع تحديد المجال المكاني والبشري للدراسة، وتحديد المنهج المتبع وضبط أداة جمع البيانات وقد دامت هذه الفترة حوالي شهرين، أي من سبتمبر إلى نوفمبر سنة 2023.

المرحلة الثانية: بحيث تم النزول للميدان لتطبيق أداة الدراسة (الاستبيان) وقمنا بتوزيعه ومن ثم جمع البيانات النهائية والتي تمثلت في 283 موظف من مقر ولاية بسكرة موزعين على خمس مديريات كما تم توضيحه من قبل، وقد استغرقت هذه المرحلة حوالي ثلاث اسابيع أي من 2023/11/05 إلى 2023/11/26، وقدم تم الاستعانة بمجموعة من الموظفين لتوزيع استمارة الاستبيان وجمعها في وقت قصير، أيضاً مدير الإدارة المحلية، مصلحة الموارد البشرية، الذي كان له دور كبير في توزيعها وعادة جمعها وقد قدم للباحث كل التسهيلات الضرورية للدراسة.

المرحلة الثالثة: تتمثل في المرحلة الأخيرة والتي تم فيها تفريغ البيانات في الجداول وحساب المتوسط الحسابي والتكرارات واستخلاص النتائج النهائية والتي دامت حوالي 3 أشهر أي من جانفي إلى أفريل من سنة 2024.

3- أدوات جمع بيانات الدراسة:

بعد تحديد مجتمع الدراسة ، ننتقل إلى الخطوة التالية في عملية البحث العلمي، وهي اختيار الوسائل والأدوات التي تساعدنا في جمع المعلومات والبيانات. لأن الوسائل المستخدمة تتنوع وتتعدد في الدراسات الميدانية، ولكن يتم تحديدها وفقاً لطبيعة مجتمع الدراسة وموضوع البحث والمنهج المستخدم، بالإضافة إلى فرضيات الدراسة.

استناداً إلى ذلك، تم استخدام في بحثنا هذا أداة استمارة الاستبيان وهي الأداة المناسبة لإجراء الدراسة الميدانية تتكون هذه الأداة من مجموعة من الأسئلة المنظمة بطريقة منهجية، مما يسهل علينا جمع المعلومات المطلوبة استناداً إلى الفرضيات السابقة. كما تعد أداة استمارة الاستبيان وسيلة لجمع المعلومات مباشرة من المصدر الأصلي.

وتعرف استمارة الاستبيان بأنها "مجموعة من الأسئلة تتعلق بموضوع أو مجموعة من المواضيع المتواصلة تطرح على فريق مختار من أفراد أو فريق معين منه. من اجل جمع معلومات خاصة بمشكلة من المشكلات الجارية بحثها. (عاقل، 1977، صفحة 37)

وقد تم اختيار الاستبيان كأداة لجمع البيانات تماشياً مع المنهج الوصفي الذي قمنا باتباعه من جهة وتماشياً مع أهداف دراستنا، وهذا ما دفعنا لاستعماله في هذا البحث خاصة وأننا استعملنا الأسلوب البسيط في طرح العبارات لكي يتسنى لكل فرد الفهم بسهولة ووضوح.

وتحتوي استمارة الاستبيان على 36 سؤال موجهة للعاملين بإدارة مقر ولاية بسكرة، وهذه الأسئلة مقسمة إلى أربعة محاور، تمثلت في 09 عبارات للمحور الأول (تتمثل فاعلية الإدارة الالكترونية في ظل إدارة الأزمات في سرعة اتخاذ القرار)، 08 عبارات للمحور الثاني (تتمثل فاعلية الإدارة الالكترونية في ظل إدارة الأزمات في تسهيل العملية الاتصالية)، و09 عبارات للمحور الثالث (تتمثل فاعلية الإدارة الالكترونية في ظل إدارة الأزمات في تعزيز التكيف لدى العاملين) وأخيراً 10 عبارات للمحور الرابع (تتمثل فاعلية الإدارة الالكترونية في ظل إدارة الأزمات في تحقيق المرونة التنظيمية).

أولاً: الصدق والثبات والاتساق الداخلي للاستبيان:

ثبات أداة الدراسة للتحقق من ثبات أداة الدراسة جرى حساب معامل كرونباخ ألفا Alpha Cronbach والثبتت من صدقها كما هو موضح في الجدول:

جدول رقم (1) قياس ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات لكل متغير	المحاور
0.956	0.915	09	تتمثل فاعلية الإدارة الالكترونية في ظل إدارة الأزمات في سرعة اتخاذ القرار
0.959	0.921	08	تتمثل فاعلية الإدارة الالكترونية في ظل إدارة الأزمات في تسهيل العملية الاتصالية
0.966	0.935	09	تتمثل فاعلية الإدارة الالكترونية في ظل إدارة الأزمات في تعزيز التكيف لدى العاملين
0.976	0.954	10	تتمثل فاعلية الإدارة الالكترونية في ظل إدارة الأزمات في تحقيق المرونة التنظيمية
0.988	0.977	36	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.977) وهو معامل ثبات ممتاز ومناسب لأغراض البحث، كما تراوح معامل الثبات لمحاور الدراسة بين 0.915-0.954. وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث (أي ثبات استبانة البحث) مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

ثانياً: الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:

تم القيام بقياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان وذلك من خلال دراسة معامل الارتباط لكل بعد مع الاستبيان ككل:

جدول رقم (2) قياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان (معامل الارتباط بيرسون)

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	المحاور والابعاد
0.000	**0.888	تتمثل فاعلية الإدارة الالكترونية في ظل إدارة الأزمات في سرعة اتخاذ القرار
0.000	**0.920	تتمثل فاعلية الإدارة الالكترونية في ظل إدارة الأزمات في تسهيل العملية الاتصالية
0.000	**0.946	تتمثل فاعلية الإدارة الالكترونية في ظل إدارة الأزمات في تعزيز التكيف لدى العاملين
0.000	**0.913	تتمثل فاعلية الإدارة الالكترونية في ظل إدارة الأزمات في تحقيق المرونة التنظيمية

*المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن جميع قيم معامل ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة مع استمارة الاستبيان ككل دالة عند مستوى دلالة 0.00 حيث تتراوح قيم معامل الارتباط ما بين (0.888 إلى 0.946) وتعتبر دلالة إحصائية قوية جداً، ومنه يمكننا القول أن كل عبارات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

وقد اعتمدنا في استمارة الاستبيان سلم ليكارت الخماسي، حيث يحتوي على خمس إمكانات للإجابة على الأسئلة المطروحة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وعلى العاملين وضع علامة (×) أمام الإجابة المناسبة (التي يختارها)، والجدول الموالي يوضح مقياس ليكارت (Likert) الخماسي:

جدول رقم (3) يوضح مقياس ليكارت (Likert) الخماسي

الدرجة	5	4	3	2	1
المستوى	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
مستوى القبول	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
المتوسط الحسابي	05.00-4.20	04.19-3.40	3.39-2.60	2.59-1.80	1.79-1.00

المصدر: . Source spécifiée non valide.

4-الأدوات الإحصائية:

- من أجل تسهيل عملية تحليل وترجمة النتائج المحصل عليها، بعد الإجابة على الأسئلة من طرف أفراد مجتمع الدراسة، وفرزها اعتمادا على مجموعة من الأساليب الإحصائية التالية:
- التكرارات والنسب المئوية، درجة أهمية إجابات مجتمع الدراسة وكذا ترتيب العبارات.
 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى انحراف الإجابات بانسجام أو تشتت العبارة.
 - معامل الثبات الفا كرونباخ لمعرفة مدى صدق وثبات الاستبيان
 - معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى اتساق وانسجام عبارات كل محور من محاور الاستبيان.

الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة النتائج

خصائص مجتمع الدراسة:

يشتمل الوصف الاحصائي لمجتمع الدراسة على الخصائص الديمغرافية لها وتتمثل في (السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)، سيتم تحديد نسبة وتكرار كل عامل من هذه العوامل فيما يلي.

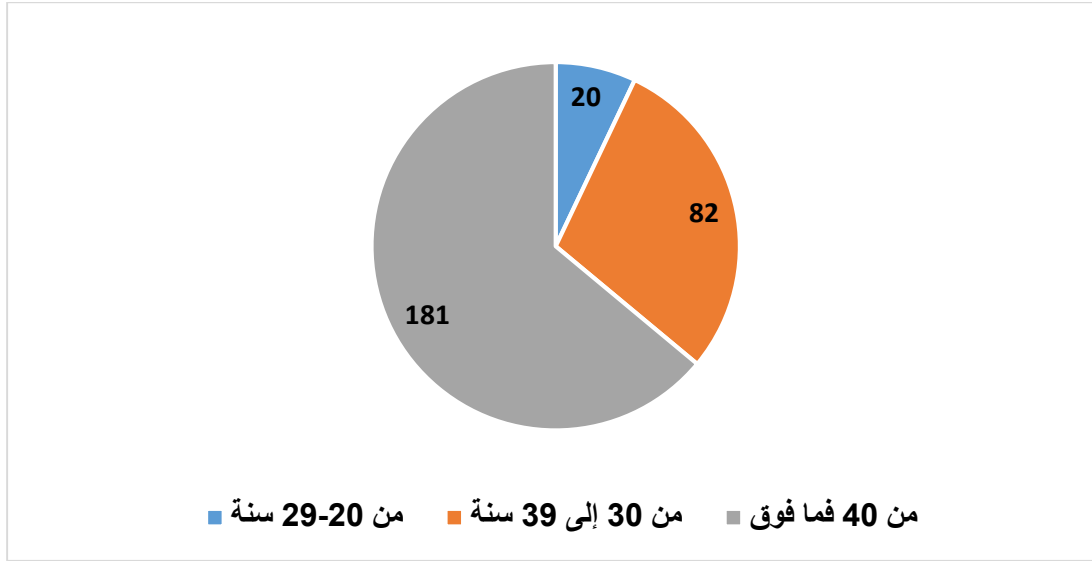
1. السن:

جدول رقم (4): خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير
7.1	20	من 20-29 سنة
29	82	من 30 إلى 39 سنة
64	181	من 40 فما فوق
100	283	المجموع

* المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (من 40 سنة فما فوق) احتلت أعلى نسبة ب (64%) تليها مباشرة الفئة (من 30-39 سنة) بنسبة (29%) في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 20-29 سنة) بلغت (7.1%)، وبالتالي فإنه يمكن القول أن أغلب العمال بمقر ولاية بسكرة من فئة الكهول وهم الفئة المسيطرة كما لا تخلوا الإدارات بولاية بسكرة من فئة الشباب والذين يعتبرون من أحسن الفئات تعاملًا مع الإدارة الالكترونية والتي تعتبر موضوع بحثنا.



الشكل البياني رقم (2) : خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب السن

2. المؤهل العلمي:

جدول رقم (5) : خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل التعليمي

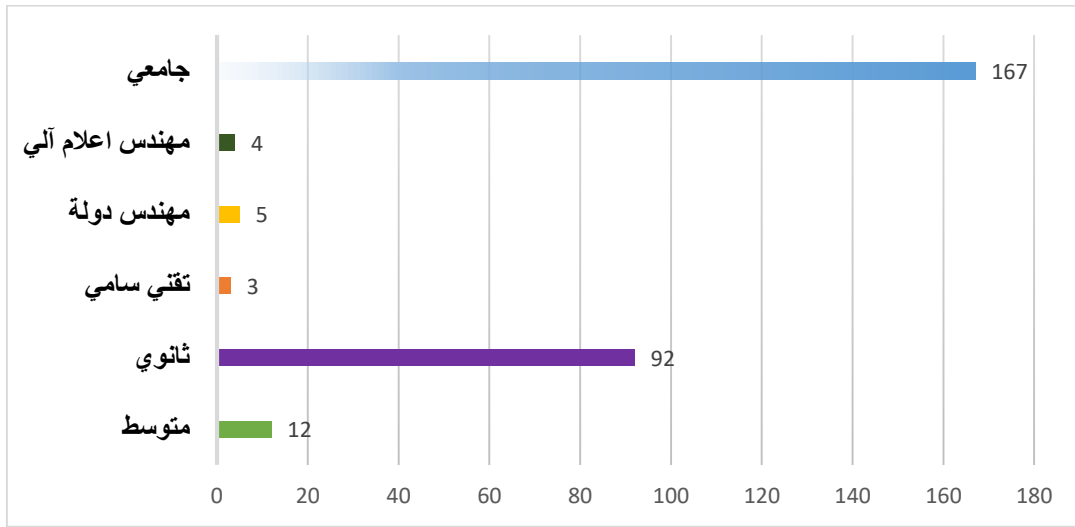
النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير
4.2	12	متوسط
32.5	92	ثانوي
1.1	03	تقني سامي
1.8	05	مهندس دولة
1.4	04	مهندس اعلام آلي
59	167	جامعي
100	283	المجموع

*المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

تشير نتائج الجدول أن معظم أفراد مجتمع الدراسة مؤهلهم الدراسي جامعي، حيث بلغت نسبتهم (59%)، تلي هذه الفئة الأفراد الذين لديهم مؤهل علمي ثانوي بنسبة (32.5%)، واخيرا فئة الأفراد الذين مؤهلهم العلمي تقني سامي بنسبة (1.1%)، وقد توزع مجتمع الدراسة على مختلف مؤهلات العلمية من

فئة المتوسط إلى فئة المهندسين، بالتالي فإن المديریات بولاية بسكرة توظف مختلف المستويات العلمية خاصة ذوي مستوى الجامعي. وهذا طبيعي ويرجع لأهمية المؤهل العلمي ودوره في المجتمع خاصة في ظل الإدارة الالكترونية بحيث تتطلب عمال ذوي مستوى تعليمي كافي.

الشكل رقم (5-2):



الشكل البياني رقم (3) خصائص أفراد مجتمع الدراسة الدراسة حسب المؤهل العلمي

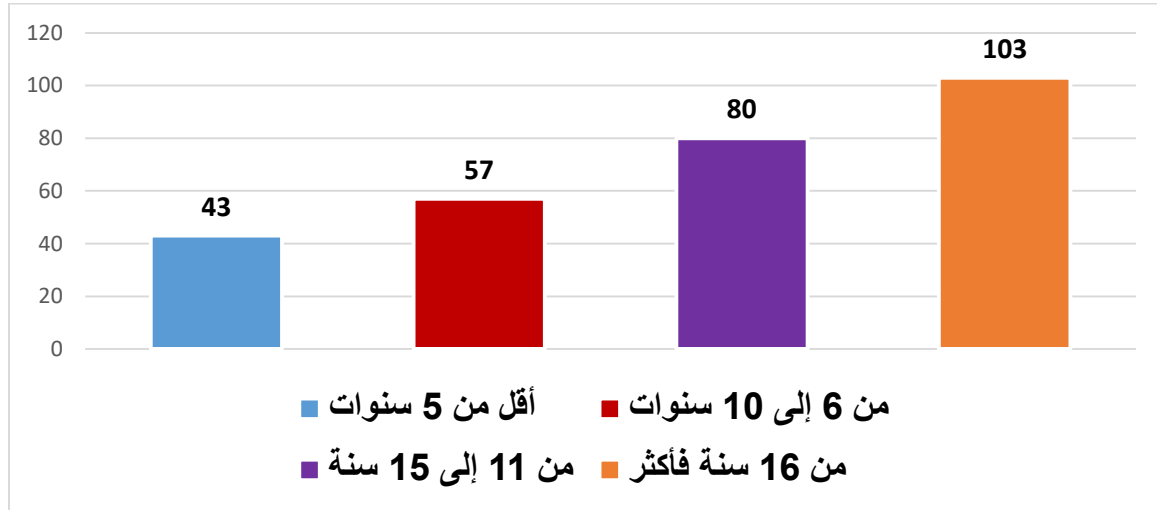
3. سنوات الخبرة:

جدول رقم (6) خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير
15.2	43	أقل من 5 سنوات
20.1	57	من 6 إلى 10 سنوات
28.3	80	من 11 إلى 15 سنة
36.4	103	من 16 سنة فأكثر
100	283	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة نجد أن (36.4%)، من أفراد مجتمع الدراسة خبرتهم (من 16 سنة فأكثر)، وتليها فئة (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة (28.3%) من المبحوثين، أما الأفراد الذين تبلغ خبرتهم المهنية أقل من 10 سنوات فقد بلغت نسبتهم (35.3%)، وهذا ما يفسر أن العاملين بمقر ولاية بسكرة ذوي خبرة كبيرة نظرا وهذا ما يؤكد عامل متغير السن كما لاحظنا في السابق.



الشكل البياني رقم (4) : خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

4. المستوى الوظيفي:

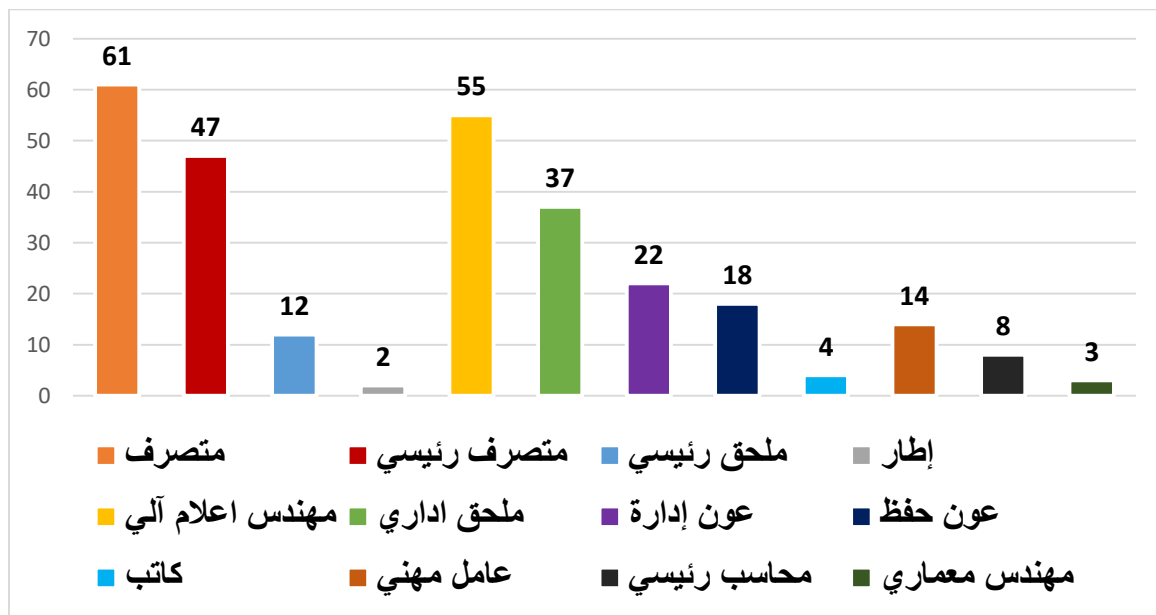
جدول رقم (7) خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير
21.6	61	متصرف
16.6	47	متصرف رئيسي
4.2	12	ملحق رئيسي
0.7	02	إطار
19.4	55	مهندس اعلام آلي
13.1	37	ملحق اداري

7.8	22	عون إدارة
6.4	18	عون حفظ
1.4	04	كاتب
4.9	14	عامل مهني
2.8	08	محاسب رئيسي
1.1	03	مهندس معماري
100	283	المجموع

* المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

فيما يتعلق بمتغير سنوات الأقدمية نجد أن (21.6%)، من أفراد مجتمع الدراسة ذوي مستوى وظيفي (متصرف)، وتليها فئة (مهندس اعلام آلي) بنسبة (19.4%) من المبحوثين، أما باقي أفراد مجتمع الدراسة الدراسة فقد تراوح وتعدد مستواهم الوظيفي من أعوان وكتاب ومحاسبين وكذا ملحق، وهذا ما يدل على أن العاملين بمقر ولاية بسكرة اختلفت وتنوعت مناصبهم ما يخدم دراستنا حول فعالية الإدارية الالكترونية خاصة أننا نرى أن مهندسي الاعلام الآلي جاؤوا بالمرتبة الثانية.



الشكل البياني رقم (5) : خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي

عرض وتحليل النتائج

بعد الالتزام بالخطوات المنهجية للبحث العلمي، سنقوم بعرض البيانات التي تم الحصول عليها من استبيانات مجتمع الدراسة ومن ثم تحليلها ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة لتوضيح كل نتيجة توصلنا إليها، وفي النهاية، سنختتم الفصل بعرض النتائج العامة المتوصل إليها، وتقديم بعض الاقتراحات أو الفرضيات المستقبلية.

أولاً: تحليل عبارات المحور الأول: يزيد مستوى فاعلية الإدارة الالكترونية اثناء ادارة الازمات بسرعة اتخاذ القرار

▪ جدول رقم (8) : الإدارة الالكترونية تعمل على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب

التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
التكرار	01	01	10	195	76	4.21	0.551	مرتفع
النسبة	0.4	0.4	3.5	68.9	26.9			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من الجدول السابق والذي يظهر نتائج تحليل الاستجابات حول العبارة (الإدارة الالكترونية تعمل على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب)، تشير النتائج إلى أن 0.4% من المستجيبين لا يوافقون بشدة على العبارة، و0.4% آخرون لا يوافقون، بينما نسبة المحايدون فقد كانت 3.5%. أما بالنسبة للأفراد الذين وافقوا على العبارة فكانت نسبتهم 68.9%، في حين 26.9% وافقوا بشدة، كما يتضح من خلال المتوسط الحسابي للردود والذي بلغ 4.21 أنه يعكس ميلاً قوياً نحو الموافقة أو الموافقة الشديدة على العبارة بانحراف معياري قيمته 0.551 ما يدل على تقارب الإجابات وعدم تباينها بشكل كبير، وهذا ما يعزز موثوقية النتيجة، ومن خلال ذلك يمكن القول أن مجتمع الدراسة يتفق بشدة على أن الإدارة الإلكترونية تسهم في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، مما يبرز دورها الفعال في إدارة الأزمات.

▪ جدول رقم (9) : الإدارة الإلكترونية تعتمد على توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات

التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
التكرار	01	05	17	174	86	4.19	0.654	مرتفع
النسبة	0.4	1.8	06	61.5	30.4			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يتضح من الجدول السابق والذي يظهر نتائج تحليل الاستجابات حول العبارة (الإدارة الإلكترونية تعتمد على توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات)، أن 0.4% من المستجيبين لا يوافقون بشدة على العبارة، و1.8% آخريين لا يوافقون، بينما نسبة المحايدون فقد كانت 06%. أما بالنسبة للأفراد الذين وافقوا على العبارة فكانت نسبتهم 61.5%، في حين نجد 30.4% وافقوا بشدة، كما يتضح من خلال المتوسط الحسابي للردود والذي بلغ 4.19 أنه يعكس ميلاً قوياً نحو الموافقة أو الموافقة الشديدة على العبارة بانحراف معياري قيمته 0.654 ما يدل على انسجام في إجابات أفراد مجتمع البحث، ومن خلال ذلك يمكن القول أن مجتمع الدراسة يتفق بشدة على أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات.

▪ جدول رقم (10) : الإدارة الإلكترونية تزيد من مستوى التحكم والسيطرة على الازمة

ومنع تفشيها

التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
التكرار	00	05	21	163	94	4.22	0.654	مرتفع
النسبة	00	1.8	7.4	57.6	33.2			

* المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من الجدول السابق والذي يظهر نتائج تحليل الاستجابات حول العبارة (الإدارة الإلكترونية تزيد من مستوى التحكم والسيطرة على الازمة ومنع تفشيها)، تشير النتائج إلى أن 1.8% من المستجيبين لا يوافقون على العبارة، بينما نسبة المحايدون فقد كانت 7.4%. أما بالنسبة للأفراد الذين وافقوا على العبارة فكانت نسبتهم 57.6%، في حين 33.2% وافقوا بشدة، كما يتضح من خلال المتوسط الحسابي للردود والذي بلغ 4.22 أنه يعكس على موافقة أفراد مجتمع الدراسة على العبارة بانحراف معياري قيمته 0.654 ما يدل

على نسبة تشتت ضعيفة، وهذا ما يعزز موثوقية النتيجة، ومن خلال ذلك يمكن الاستنتاج أن مجتمع الدراسة تتفق بشكل واضح على أن الإدارة الإلكترونية تزيد من مستوى التحكم والسيطرة على الأزمة ومنع تفشيها، مما يشير إلى دورها الكبير في إدارة الأزمات بفعالية.

▪ جدول رقم (11) الإدارة الإلكترونية تعمل على وضع الخطة المناسبة لمواجهة مختلف الأزمات

التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
التكرار	00	05	18	143	117	4.31	0.671	مرتفع
النسبة	00	1.8	6.4	50.5	41.3			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يتضح من الجدول السابق والذي يظهر نتائج تحليل الاستجابات حول العبارة (الإدارة الإلكترونية تعمل على وضع الخطة المناسبة لمواجهة مختلف الأزمات)، أن 1.8% من المستجيبين لا يوافقون على العبارة، بينما نسبة المحايدون فقد كانت 6.4%. أما بالنسبة للأفراد الذين وافقوا على العبارة فقد بلغت نسبتهم 50.5%، في حين نجد 41.3% وافقوا بشدة، كما يتبين من خلال المتوسط الحسابي للردود والذي بلغ 4.31 أنه يعكس اتفاق أفراد مجتمع الدراسة البحث حول العبارة بانحراف معياري قيمته 0.671 وهو يمثل نسبة تشتت ضعيفة، ومن خلال ذلك يمكن القول أن مجتمع الدراسة تتفق بشكل كبير على أن الإدارة الإلكترونية تساعد في وضع الخطة المناسبة لمواجهة مختلف الأزمات.

▪ جدول رقم (12) الإدارة الإلكترونية تقوم بتوفير الإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة بأقل التكاليف

التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
التكرار	01	05	21	133	123	4.31	0.717	مرتفع
النسبة	0.4	1.8	7.4	47	43.5			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

نلاحظ الجدول السابق والذي يوضح نتائج تحليل الاستجابات حول العبارة (الإدارة الإلكترونية تقوم بتوفير الإمكانيات المادية لاستعداد والمواجهة بأقل التكاليف)، أن 0.4% من المستجيبين لا يوافقون بشدة على العبارة، و1.8% آخريين لا يوافقون، بينما نسبة المحايدون فقد كانت 7.4%. أما بالنسبة للأفراد الذين وافقوا على العبارة فكانت نسبتهم 47%، في حين 43.5% وافقوا بشدة، كما يتضح من خلال المتوسط الحسابي للردود والذي بلغ 4.31 أنه يعكس على موافقة أفراد مجتمع الدراسة على العبارة بانحراف معياري قيمته 0.717 ما يدل على نسبة تشتت ضعيفة، ومنه نستنتج أن مجتمع الدراسة تتفق بشكل كبير على أن الإدارة الإلكترونية تسهم في توفير الإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة بأقل التكاليف.

▪ جدول رقم (13) : الإدارة الإلكترونية تساعد على التعامل الفوري مع الازمة عند

وقوعها لوقف اتساع بؤرتها

التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
التكرار	01	06	14	147	115	4.30	0.694	مرتفع
النسبة	0.4	2.1	4.9	51.9	40.6			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يوضح الجدول أعلاه والذي يظهر نتائج تحليل الاستجابات حول العبارة (الإدارة الإلكترونية تساعد على التعامل الفوري مع الازمة عند وقوعها لوقف اتساع بؤرتها)، أن 0.4% من المستجيبين لا يوافقون بشدة على العبارة، و2.1% آخريين لا يوافقون، بينما نسبة المحايدون فقد كانت 4.9%. أما بالنسبة للأفراد الذين وافقوا على العبارة فكانت نسبتهم 51.9%، في حين 40.6% وافقوا بشدة، كما يظهر من خلال المتوسط الحسابي للردود والذي بلغ 4.30 أنه يعكس ميلاً قوياً نحو الموافقة الشديدة على العبارة بانحراف معياري قيمته 0.694 ما يدل على تقارب الإجابات وعدم تباينها بشكل كبير، وهذا ما يعزز موثوقية النتيجة، ومن خلال ذلك يمكن الاستنتاج أن مجتمع الدراسة تتفق بشكل كبير على أن الإدارة الإلكترونية تسهم في التعامل الفوري مع الأزمة عند وقوعها لوقف اتساع بؤرتها.

▪ جدول رقم (14) : الإدارة الالكترونية تساهم في عملية المسح الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية للتوصل للقرار الصائب

التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
التكرار	01	05	24	148	105	4.24	0.708	مرتفع
النسبة	0.4	1.8	8.5	52.3	37.1			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

نلاحظ الجدول السابق والذي يوضح نتائج تحليل الاستجابات حول العبارة (الإدارة الالكترونية تساهم في عملية المسح الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية للتوصل للقرار الصائب)، أن 0.4% من المستجيبين لا يوافقون بشدة على العبارة، و 1.8% آخريين لا يوافقون، بينما نسبة المحايدون فقد كانت 8.5%. أما بالنسبة للأفراد الذين وافقوا على العبارة فكانت نسبتهم 52.3%، في حين 37.1% وافقوا بشدة، كما يتضح من خلال المتوسط الحسابي للردود والذي بلغ 4.24 أنه يعكس على موافقة أفراد مجتمع الدراسة على العبارة بانحراف معياري قيمته 0.708 ما يدل على نسبة تشتت ضعيفة، ومنه نستنتج أن مجتمع الدراسة تتفق بشكل كبير على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في عملية المسح الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية للتوصل إلى القرار الصائب.

▪ جدول رقم (15) : الإدارة الالكترونية تحتوي على مركز او غرفة خاصة بعمليات إدارة الازمات مكونة من رئيس وفريق مجابهة الأزمات

التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
التكرار	01	09	21	150	102	4.21	0.742	مرتفع
النسبة	0.4	3.2	7.4	53	36			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من الجدول أعلاه والذي يُظهر نتائج تحليل الاستجابات حول العبارة (الإدارة الإلكترونية تحتوي على مركز أو غرفة خاصة بعمليات إدارة الأزمات مكونة من رئيس وفريق مجابهة الأزمات)، يتضح أن 0.4% من المستجيبين لا يوافقون بشدة على العبارة، بينما كانت نسبة 3.2% منهم لا يوافقون عليها، بينما بلغت نسبة المحايدون 7.4%. أما نسبة الأفراد الذين وافقوا على العبارة فكانت 53%، في حين من وافق بشدة 36%، وقد بلغ المتوسط الحسابي للردود 4.21، مما يعكس ميلاً قوياً نحو الموافقة أو الموافقة الشديدة على العبارة. بانحراف معياري قيمته 0.742 ما يشير إلى تباين بسيط في الإجابات، ومع ذلك، فإن النتائج الإجمالية تظهر اتفاقاً قوياً على أن الإدارة الإلكترونية تحتوي على مركز خاص بعمليات إدارة الأزمات، مما يدل على فعاليتها في تنظيم وتنسيق الجهود في إدارة الأزمات.

▪ جدول رقم (16) : الإدارة الإلكترونية تتميز بالسرعة عند التنفيذ والكفاءة في اتخاذ

القرار

التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
التكرار	00	04	17	166	96	4.25	0.627	مرتفع
النسبة	00	1.4	06	58.7	33.9			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

نلاحظ الجدول السابق والذي يوضح نتائج تحليل الاستجابات حول العبارة (الإدارة الإلكترونية تتميز بالسرعة عند التنفيذ والكفاءة في اتخاذ القرار)، أن 1.4% من الأفراد لا يوافقون على العبارة، بينما نسبة المحايدون فقد كانت 6%. أما بالنسبة للأفراد الذين وافقوا على العبارة فكانت نسبتهم 58.7%، في حين 33.9% وافقوا بشدة، كما يتضح من خلال المتوسط الحسابي للردود والذي بلغ 4.25 أنه يعكس على موافقة أفراد مجتمع الدراسة على العبارة بانحراف معياري قيمته 0.627 ما يدل على نسبة تشتت ضعيفة، ومنه نستنتج أن مجتمع الدراسة تتفق بشكل كبير على أن الإدارة الإلكترونية تتميز بالسرعة عند التنفيذ والكفاءة في اتخاذ القرار.

دراسة الفرضية الفرعية الأولى: "يزيد مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية أثناء إدارة الأزمات بسرعة اتخاذ القرار ،

من النتائج السابقة يمكن القول أن فاعلية الإدارة الإلكترونية في إدارة الأزمات في سرعة اتخاذ القرارات تتمثل في:

توفير المعلومات اللازمة: أظهرت النتائج أن الإدارة الإلكترونية تسهم بشكل كبير في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، مع موافقة قوية من أفراد مجتمع الدراسة بحيث 68.9% وافقوا و 26.9% وافقوا بشدة.

توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات: أظهرت النتائج أن الإدارة الإلكترونية تعتمد بشكل كبير على توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات، مع نسبة عالية من الأفراد الذين وافقوا 61.5% و 30.4% وافقوا بشدة.

زيادة مستوى التحكم والسيطرة: أظهرت النتائج أن الإدارة الإلكترونية تزيد من مستوى التحكم والسيطرة على الأزمات ومنع تفشيها، مع موافقة واضحة من أفراد مجتمع الدراسة بحيث 57.6% وافقوا و 33.2% وافقوا بشدة.

وضع الخطة المناسبة: أظهرت النتائج أن الإدارة الإلكترونية تعمل على وضع الخطة المناسبة لمواجهة الأزمات، حيث وافق 50.5% من أفراد مجتمع الدراسة بشدة ووافق 41.3% بشدة على ذلك.

توفير الإمكانيات المادية: أظهرت النتائج أن الإدارة الإلكترونية تقوم بتوفير الإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة بأقل التكاليف، مع نسبة عالية من الموافقة تمثلت في 47% والموافقة الشديدة 43.5%.

التعامل الفوري مع الأزمات: أظهرت النتائج أن الإدارة الإلكترونية تساعد على التعامل الفوري مع الأزمات عند وقوعها لوقف اتساع بؤرتها، حيث وافق 51.9% من الأفراد ووافق 40.6% بشدة.

المسح الدقيق للبيئة: أظهرت النتائج أن الإدارة الإلكترونية تساهم في المسح الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية للتوصل إلى القرار الصائب، مع نسبة عالية من الموافقة 52.3% والموافقة الشديدة 37.1%.

احتواء مركز أو غرفة خاصة: أظهرت النتائج أن الإدارة الإلكترونية تحتوي على مركز أو غرفة خاصة بعمليات إدارة الأزمات، مع نسبة عالية من الموافقة 53% والموافقة الشديدة 36%.

السرعة والكفاءة في اتخاذ القرار: أظهرت النتائج أن الإدارة الإلكترونية تتميز بالسرعة والكفاءة في اتخاذ القرار، مع نسبة عالية من الموافقة 58.7% والموافقة الشديدة 33.9%.

تشير البيانات إلى أن الإدارة الإلكترونية تلعب دوراً مهماً في سرعة اتخاذ القرارات خلال الأزمات، وتساعد في تعزيز التحكم والسيطرة على الأزمات، وتوسيع المشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير الإمكانيات المادية، والتعامل الفوري مع الأزمات، والمسح الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى إنشاء مراكز خاصة بإدارة الأزمات، لذلك فمختلف هذه العوامل مجتمعة تشير إلى أن الإدارة الإلكترونية تسهم بشكل كبير في إدارة الأزمات بشكل فعال.

ثانياً: تحليل عبارات المحور الثاني: يزيد مستوى فاعلية الادارة الالكترونية اثناء ادارة الازمات بتسهيل العملية الاتصالية

جدول رقم(17) : الإدارة الالكترونية تساهم في تحديد العمليات الاتصالية داخل مجال الازمة نفسها

التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
التكرار	01	02	14	178	88	4.23	0.604	مرتفع
النسبة	0.4	0.7	4.9	62.9	31.1			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يوضح الجدول أعلاه والذي يظهر نتائج تحليل الاستجابات حول العبارة (الإدارة الالكترونية تساهم في تحديد العمليات الاتصالية داخل مجال الازمة نفسها)، أن 0.4% من المستجيبين لا يوافقون بشدة على العبارة، و0.7% آخريين لا يوافقون، بينما نسبة المحايدون فقد كانت 4.9%. أما بالنسبة للأفراد الذين وافقوا على العبارة فكانت نسبتهم 62.9%، في حين 31.1% وافقوا بشدة، كما يظهر من خلال المتوسط الحسابي للردود والذي بلغ 4.23 أنه يعكس ميلاً قوياً نحو الموافقة الشديدة على العبارة بانحراف معياري قيمته 0.604 ما يدل على تقارب الإجابات وعدم تباينها بشكل كبير، وهذا يدل أن أفراد مجتمع الدراسة يتفقون على أن الإدارة الالكترونية تساهم في تحديد العمليات الاتصالية داخل مجال الازمة نفسها.

▪ جدول رقم (18) : الإدارة الإلكترونية تساعد في تنظيم الجهود والتنسيق بين أعضاء الفريق وسهولة التواصل بينهم

التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
التكرار	00	04	15	155	109	4.30	0.635	مرتفع
النسبة	00	1.4	5.3	54.8	38.5			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يتضح من الجدول السابق والذي يظهر نتائج تحليل الاستجابات حول العبارة (الإدارة الإلكترونية تساعد في تنظيم الجهود والتنسيق بين أعضاء الفريق وسهولة التواصل بينهم)، أن 1.4% من المستجيبين لا يوافقون على العبارة، بينما نسبة المحايدون فقد كانت 5.3%. أما بالنسبة للأفراد الذين وافقوا على العبارة فقد بلغت نسبتهم 54.8%، في حين نجد 38.5% وافقوا بشدة، كما يتبين من خلال المتوسط الحسابي للردود والذي بلغ 4.30 أنه يعكس اتفاق أفراد مجتمع الدراسة البحث حول العبارة بانحراف معياري قيمته 0.635 وهو يمثل نسبة تشتت ضعيفة، ومن خلال ذلك يمكن القول أن مجتمع الدراسة تتفق بشكل كبير على أن الإدارة الإلكترونية تساعد في تنظيم الجهود والتنسيق بين أعضاء الفريق وسهولة التواصل بينهم.

▪ جدول رقم (19) : الإدارة الإلكترونية توفر شبكات الاتصال السريعة والأمنة

التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
التكرار	00	04	19	149	111	4.29	0.655	مرتفع
النسبة	00	1.4	6.7	52.7	39.2			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من الجدول السابق والذي يظهر نتائج تحليل الاستجابات حول العبارة (الإدارة الإلكترونية توفر شبكات الاتصال السريعة والأمنة)، تشير النتائج إلى أن 1.4% من المستجيبين لا يوافقون على العبارة، بينما نسبة المحايدون فقد كانت 6.7%. أما بالنسبة للأفراد الذين وافقوا على العبارة فكانت نسبتهم 52.7%،

في حين 39.2% وافقوا بشدة، كما يتضح من خلال المتوسط الحسابي للردود والذي بلغ 4.29 أنه يعكس ميلاً قوياً نحو الموافقة أو الموافقة الشديدة على العبارة بانحراف معياري قيمته 0.655 ما يدل على تقارب الإجابات وعدم تباينها بشكل كبير، ومنه يمكن الاستنتاج أن مجتمع الدراسة تتفق بشكل كبير على أن الإدارة الإلكترونية توفر شبكات الاتصال السريعة والأمنة، مما يبرز دورها في تعزيز سرعة وكفاءة الاتصال في مختلف بيئات العمل.

جدول رقم (20) : الإدارة الإلكترونية تسهل عمليات الاتصال بين مختلف الإدارات

التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
التكرار	01	04	15	136	127	4.35	0.681	مرتفع
النسبة	0.4	1.4	5.3	48.1	44.9			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يوضح الجدول أعلاه والذي يظهر نتائج تحليل الاستجابات حول العبارة (الإدارة الإلكترونية تسهل عمليات الاتصال بين مختلف الإدارات)، أن 0.4% من المستجيبين لا يوافقون بشدة على العبارة، و1.4% آخريين لا يوافقون، بينما نسبة المحايدون فقد كانت 5.3%. أما بالنسبة للأفراد الذين وافقوا على العبارة فكانت نسبتهم 48.1%، في حين 44.9% وافقوا بشدة، كما يظهر من خلال المتوسط الحسابي للردود والذي بلغ 4.35 أنه يعكس ميلاً قوياً نحو الموافقة الشديدة على العبارة بانحراف معياري قيمته 0.681 ما يدل على تقارب الإجابات وعدم تباينها بشكل كبير، استناداً إلى هذه البيانات، يمكن القول إن مجتمع الدراسة تتفق بشكل كبير على أن الإدارة الإلكترونية تسهل عمليات الاتصال بين مختلف الإدارات، مما يؤكد دورها الحيوي في تحسين التنسيق والكفاءة التنظيمية.

▪ جدول رقم (21) : الإدارة الالكترونية توفر الاتصال السريع بأعضاء فريق إدارة الازمات وتجميعهم

التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
التكرار	01	02	18	155	107	4.28	0.647	مرتفع
النسبة	0.4	0.7	6.4	54.8	37.8			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يوضح الجدول أعلاه والذي يظهر نتائج تحليل الاستجابات حول العبارة (الإدارة الالكترونية تساهم في تحديد العمليات الاتصالية داخل مجال الازمة نفسها)، أن 0.4% من المستجيبين لا يوافقون بشدة على العبارة، و 0.7% آخرين لا يوافقون، بينما نسبة المحايدون فقد كانت 6.4%. أما بالنسبة للأفراد الذين وافقوا على العبارة فكانت نسبتهم 54.8%، في حين 37.8% وافقوا بشدة، كما يظهر من خلال المتوسط الحسابي للردود والذي بلغ 4.28 أنه يعكس ميلاً قوياً نحو الموافقة الشديدة على العبارة بانحراف معياري قيمته 0.647 ما يدل على تقارب الإجابات وعدم تباينها بشكل كبير، ومنه يمكن الاستنتاج أن مجتمع الدراسة تتفق بشكل كبير على أن الإدارة الإلكترونية توفر الاتصال السريع بأعضاء فريق إدارة الأزمات وتجميعهم، مما يدل على دورها الأساسي في تعزيز التواصل السريع والفعال خلال الأزمات.

▪ جدول رقم (22) : الإدارة الالكترونية تعمل على تحديد المسؤول عن التنسيق في الاتصالات حسب الخبرات المهنية

التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
التكرار	01	05	20	155	102	4.24	0.689	مرتفع
النسبة	0.4	1.8	7.1	54.8	36			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

نلاحظ الجدول السابق والذي يوضح نتائج تحليل الاستجابات حول العبارة (الإدارة الإلكترونية تعمل على تحديد المسؤول عن التنسيق في الاتصالات حسب الخبرات المهنية)، أن 0.4% من المستجيبين لا يوافقون بشدة على العبارة، و1.8% آخريين لا يوافقون، بينما نسبة المحايدون فقد كانت 7.1%. أما بالنسبة للأفراد الذين وافقوا على العبارة فكانت نسبتهم 54.8%، في حين 36% وافقوا بشدة، كما يتضح من خلال المتوسط الحسابي للردود والذي بلغ 4.24 أنه يعكس على موافقة أفراد مجتمع الدراسة على العبارة بانحراف معياري قيمته 0.689 ما يدل على نسبة تشتت ضعيفة، ومنه نستنتج أن مجتمع الدراسة تتفق بشكل كبير على أن الإدارة الإلكترونية تعمل على تحديد المسؤول عن التنسيق في الاتصالات حسب الخبرات المهنية، مما يشير إلى دورها الحيوي في ضمان توزيع المهام بكفاءة بناءً على الكفاءات والخبرات المهنية.

▪ جدول رقم (23) : الإدارة الإلكترونية تعزز العلاقات وقنوات الاتصالية وتوسع دائرة

المساندة

التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
التكرار	00	06	17	156	104	4.26	0.666	مرتفع
النسبة	00	2.1	06	55.1	36.7			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من الجدول السابق والذي يظهر نتائج تحليل الاستجابات حول العبارة (الإدارة الإلكترونية تعزز العلاقات وقنوات الاتصالية وتوسع دائرة المساندة)، تشير النتائج إلى أن 2.1% من المستجيبين لا يوافقون على العبارة، بينما نسبة المحايدون فقد كانت 6%. أما بالنسبة للأفراد الذين وافقوا على العبارة فكانت نسبتهم 55.1%، في حين 36.7% وافقوا بشدة، كما يتضح من خلال المتوسط الحسابي للردود والذي بلغ 4.26 أنه يعكس ميلاً قوياً نحو الموافقة أو الموافقة الشديدة على العبارة بانحراف معياري قيمته 0.666 ما يدل على تقارب الإجابات وعدم تباينها بشكل كبير، ومنه يمكن الاستنتاج أن مجتمع الدراسة تتفق بشكل كبير على أن الإدارة الإلكترونية تعزز العلاقات وقنوات الاتصال وتوسع دائرة المساندة، مما يؤكد دورها الحيوي في دعم وتعزيز التواصل الفعال بين مختلف الأطراف وتوسيع شبكات الدعم.

▪ جدول رقم (24) : الإدارة الإلكترونية تسهل استخدام كل من وسائل الاتصال الشفهية الكتابية والسمعية البصرية

التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
التكرار	00	05	15	158	105	4.28	0.645	مرتفع
النسبة	00	1.8	5.3	55.8	37.1			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يوضح الجدول أعلاه والذي يظهر نتائج تحليل الاستجابات حول العبارة (الإدارة الإلكترونية تسهل استخدام كل من وسائل الاتصال الشفهية الكتابية والسمعية البصرية)، أن 1.8% من المستجيبين لا يوافقون على العبارة، بينما نسبة المحايدون فقد كانت 5.3%. أما بالنسبة للأفراد الذين وافقوا على العبارة فكانت نسبتهم 55.8%، في حين 37.1% وافقوا بشدة، كما يظهر من خلال المتوسط الحسابي للردود والذي بلغ 4.28 أنه يعكس ميلاً قوياً نحو الموافقة الشديدة على العبارة بانحراف معياري قيمته 0.645 ما يدل على تقارب الإجابات وعدم تباينها بشكل كبير، وهذا يدل أن مجتمع الدراسة تتفق بشكل كبير على أن الإدارة الإلكترونية تسهل استخدام وسائل الاتصال الشفهية، الكتابية، والسمعية البصرية، مما يعزز كفاءة التواصل في مختلف السياقات.

دراسة الفرضية الفرعية الثانية: " يزيد مستوى فاعلية الادارة الإلكترونية أثناء ادارة الازمات بتسهيل العملية الاتصالية

تُظهر نتائج تحليل الاستجابات حول عبارات الفرضية الثانية بشكل عام توافقاً قوياً بين المشاركين على أن الإدارة الإلكترونية تُسهّل العملية الاتصالية في ظل إدارة الأزمات. يُمكن استنتاج ما يلي:

الإدارة الإلكترونية تساهم في تحديد العمليات الاتصالية: يتفق غالبية المشاركين على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحديد العمليات الاتصالية داخل مجال الأزمة، مع متوسط حسابي للردود يبلغ 4.23 وانحراف معياري صغير، مما يدل على تقارب الإجابات وعدم تباينها.

تنظيم الجهود والتنسيق: تشير النتائج إلى موافقة قوية على أن الإدارة الإلكترونية تُساعد في تنظيم الجهود والتنسيق بين أعضاء الفريق وسهولة التواصل بينهم، مع متوسط حسابي للردود يبلغ 4.30.

شبكات الاتصال السريعة والأمنة: وافق المشاركون بشدة على أن الإدارة الإلكترونية توفر شبكات الاتصال السريعة والأمنة، بمتوسط حسابي للردود يبلغ 4.29.

تسهيل الاتصال بين الإدارات: وُجد أن الإدارة الإلكترونية تُسهّل عمليات الاتصال بين مختلف الإدارات بشكل كبير، كما أظهرت النتائج موافقة قوية مع متوسط حسابي للردود يبلغ 4.35.

الاتصال السريع بأعضاء فريق إدارة الأزمات: وافق غالبية المشاركين على أن الإدارة الإلكترونية توفر الاتصال السريع بأعضاء فريق إدارة الأزمات وتجميعهم، مع متوسط حسابي للردود يبلغ 4.28.

تحديد المسؤول عن التنسيق: يظهر توافق قوي حول دور الإدارة الإلكترونية في تحديد المسؤول عن التنسيق في الاتصالات حسب الخبرات المهنية، مع متوسط حسابي للردود يبلغ 4.24.

تعزيز العلاقات وقنوات الاتصال: تشير النتائج إلى أن الإدارة الإلكترونية تعزز العلاقات وقنوات الاتصال وتوسع دائرة المساندة بشكل كبير، بمتوسط حسابي للردود يبلغ 4.26.

تسهيل استخدام وسائل الاتصال المتعددة: يُظهر تحليل الاستجابات اتفاقاً على أن الإدارة الإلكترونية تُسهّل استخدام وسائل الاتصال الشفهية والكتابية والسمعية البصرية، مع متوسط حسابي للردود يبلغ 4.28.

بشكل عام، نلاحظ أن هناك اتفاق قوي بين أفراد مجتمع الدراسة على أن الإدارة الإلكترونية تُسهّل العملية الاتصالية وتُعزز كفاءة التواصل خلال الأزمات، مما يؤكد دورها الحيوي في إدارة الأزمات بكفاءة وفعالية.

ثالثاً: تحليل عبارات المحور الثالث: يزيد مستوى فاعلية الإدارة الالكترونية اثناء ادارة الازمات بتعزيز التكيف لدى العاملين

▪ جدول رقم (25) : الإدارة الالكترونية تساهم في زيادة قدرة استيعاب العمال وتكيفهم مع الأزمات

التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
التكرار	01	02	20	170	90	4.22	0.632	مرتفع
النسبة	0.4	0.7	7.1	60.1	31.8			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

نلاحظ الجدول السابق والذي يوضح نتائج تحليل الاستجابات حول العبارة (الإدارة الالكترونية تساهم في زيادة قدرة استيعاب العمال وتكيفهم مع الأزمات)، أن 0.4% من المستجيبين لا يوافقون بشدة على العبارة، و 0.7% آخرين لا يوافقون، بينما نسبة المحايدین فقد كانت 7.1%. أما بالنسبة للأفراد الذين وافقوا على العبارة فكانت نسبتهم 60.1%، في حين 31.8% وافقوا بشدة، كما يتضح من خلال المتوسط الحسابي للردود والذي بلغ 4.22 أنه يعكس على موافقة أفراد مجتمع الدراسة على العبارة بانحراف معياري قيمته 0.632 ما يدل على نسبة تشتت ضعيفة، بناءً على هذه البيانات، يمكن القول إن مجتمع الدراسة تتفق بشكل كبير على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في زيادة قدرة استيعاب العمال وتكيفهم مع الأزمات، مما يؤكد دورها الإيجابي في تحسين قدرة العمال على التعامل مع الظروف الصعبة والمفاجئة.

▪ جدول رقم (26) : الإدارة الالكترونية تعمل على تعزيز شعور السيطرة عند العاملين

من أجل خفض مستويات التوتر عند الازمة

التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
التكرار	02	02	25	151	103	4.24	0.698	مرتفع
النسبة	0.7	0.7	8.8	53.4	36.4			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يوضح الجدول أعلاه والذي يظهر نتائج تحليل الاستجابات حول العبارة (الإدارة الالكترونية تعمل على تعزيز شعور السيطرة عند العاملين من أجل خفض مستويات التوتر عند الازمة)، أن 0.7% من المستجيبين لا يوافقون بشدة على العبارة، و0.7% آخريين لا يوافقون، بينما نسبة المحايدين فقد كانت 8.8%. أما بالنسبة للأفراد الذين وافقوا على العبارة فكانت نسبتهم 53.4%، في حين 36.4% وافقوا بشدة، كما يظهر من خلال المتوسط الحسابي للردود والذي بلغ 4.24 أنه يعكس ميلاً قوياً نحو الموافقة الشديدة على العبارة بانحراف معياري قيمته 0.698 ما يدل على تقارب الإجابات وعدم تباينها بشكل كبير، يمكن الاستنتاج أن مجتمع الدراسة تتفق بشكل كبير على أن الإدارة الإلكترونية تعمل على تعزيز شعور السيطرة عند العاملين من أجل خفض مستويات التوتر أثناء الأزمات، مما يبرز دورها في توفير بيئة عمل أكثر استقراراً وفعالية خلال الأوقات العصيبة.

جدول رقم (27) : الإدارة الالكترونية تبسط الإجراءات والمساعدة على تجاوز الازمة

ومعالجتها دون تهويل الموقف

التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
التكرار	02	04	23	153	101	4.22	0.713	مرتفع
النسبة	0.7	1.4	8.1	54.1	35.7			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يوضح الجدول أعلاه والذي يظهر نتائج تحليل الاستجابات حول العبارة (الإدارة الإلكترونية تبسط الإجراءات والمساعدة على تجاوز الأزمات ومعالجتها دون تهويل الموقف)، أن 0.7% من المستجيبين لا يوافقون بشدة على العبارة، و1.4% آخريين لا يوافقون، بينما نسبة المحايدون فقد كانت 8.1%. أما بالنسبة للأفراد الذين وافقوا على العبارة فكانت نسبتهم 54.1%، في حين 35.7% وافقوا بشدة، كما يظهر من خلال المتوسط الحسابي للردود والذي بلغ 224. أنه يعكس ميلاً قوياً نحو الموافقة الشديدة على العبارة بانحراف معياري قيمته 0.713 ما يدل على تقارب الإجابات وعدم تباينها بشكل كبير، بناءً على هذه البيانات، يمكن الاستنتاج أن مجتمع الدراسة تتفق بشكل كبير على أن الإدارة الإلكترونية تبسط الإجراءات وتساعد على تجاوز الأزمات ومعالجتها دون تهويل الموقف، مما يؤكد دورها في تقديم حلول عملية وفعالة للتعامل مع الأزمات بشكل سلس ومنظم.

جدول رقم (28) : الإدارة الإلكترونية تقوم بتكوين عنصر بشري مؤهل للتعامل والتكيف مع التكنولوجيا المتطورة في إدارة الأزمات

التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
التكرار	03	03	21	143	113	4.27	0.734	مرتفع
النسبة	1.1	1.1	7.4	50.5	39.9			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من الجدول السابق والذي يظهر نتائج تحليل الاستجابات حول العبارة (الإدارة الإلكترونية تقوم بتكوين عنصر بشري مؤهل للتعامل والتكيف مع التكنولوجيا المتطورة في إدارة الأزمات)، تشير النتائج إلى أن 1.1% من المستجيبين لا يوافقون بشدة على العبارة، و1.1% آخريين لا يوافقون، بينما نسبة المحايدون فقد كانت 7.4%. أما بالنسبة للأفراد الذين وافقوا على العبارة فكانت نسبتهم 50.5%، في حين 39.9% وافقوا بشدة، كما يتضح من خلال المتوسط الحسابي للردود والذي بلغ 4.27 أنه يعكس ميلاً قوياً نحو الموافقة أو الموافقة الشديدة على العبارة بانحراف معياري قيمته 0.734 ما يدل على تقارب الإجابات وعدم تباينها بشكل كبير، ومنه يمكن الاستنتاج أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تكوين عنصر بشري مؤهل للتعامل والتكيف مع التكنولوجيا المتطورة في إدارة الأزمات، مما يشير إلى دورها في تطوير الكفاءات البشرية اللازمة لمواجهة التحديات الحديثة في الأزمات.

جدول رقم (29) : الإدارة الإلكترونية تعمل على استبدال الارشيف الورقي بنظام الأرشيف الإلكتروني

التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
التكرار	04	03	18	138	120	4.29	0.755	مرتفع
النسبة	1.4	1.1	6.4	48.8	42.4			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يتضح من الجدول السابق والذي يظهر نتائج تحليل الاستجابات حول العبارة (الإدارة الإلكترونية تعمل على استبدال الارشيف الورقي بنظام الأرشيف الإلكتروني)، أن 1.4% من المستجيبين لا يوافقون بشدة على العبارة و 1.1% لا يوافقون، بينما نسبة المحايدون فقد كانت 6.4%. أما بالنسبة للأفراد الذين وافقوا على العبارة فقد بلغت نسبتهم 48.8%، في حين نجد 42.4% وافقوا بشدة، كما يتبين من خلال المتوسط الحسابي للردود والذي بلغ 4.29 أنه يعكس اتفاق أفراد مجتمع الدراسة حول العبارة بانحراف معياري قيمته 0.755 وهو يمثل نسبة تشتت ضعيفة، ومن خلال ذلك يمكن الاستنتاج أن مجتمع الدراسة تتفق بشكل كبير على أن الإدارة الإلكترونية تعمل على استبدال الأرشيف الورقي بنظام الأرشيف الإلكتروني، مما يعكس اتجاهًا واضحًا نحو الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في حفظ البيانات والمعلومات، وبالتالي تسهيل الوصول إليها بشكل أسرع وأكثر فعالية.

جدول رقم (30) : الإدارة الإلكترونية تسهم في تكوين فريق ذو احترافية في إدارة الأزمات

التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
التكرار	01	04	27	148	103	4.22	0.704	مرتفع
النسبة	0.4	1.4	9.5	52.3	36.4			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يوضح الجدول أعلاه والذي يظهر نتائج تحليل الاستجابات حول العبارة (الإدارة الإلكترونية تسهم في تكوين فريق ذو احترافية في إدارة الأزمات)، أن 0.4% من المستجيبين لا يوافقون بشدة على العبارة،

و1.4% آخرين لا يوافقون، بينما نسبة المحايدون فقد كانت 9.5%. أما بالنسبة للأفراد الذين وافقوا على العبارة فكانت نسبتهم 52.3%، في حين 36.4% وافقوا بشدة، كما يظهر من خلال المتوسط الحسابي للردود والذي بلغ 4.22 أنه يعكس ميلاً قوياً نحو الموافقة الشديدة على العبارة بانحراف معياري قيمته 0.704 ما يدل على تقارب الإجابات وعدم تباينها بشكل كبير، بناءً على هذه البيانات، يمكن الاستنتاج أن مجتمع الدراسة تتفق بشكل كبير على أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تكوين فريق ذو احترافية في إدارة الأزمات، مما يشير إلى دورها في تحسين قدرات وكفاءات الفرق التي تتعامل مع الأزمات بشكل فعال ومنظم.

جدول رقم (31) : الإدارة الإلكترونية تطور قواعد البيانات المتعلقة بالأزمات

التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
التكرار	03	02	24	158	96	4.20	0.711	مرتفع
النسبة	1.1	0.7	8.5	55.8	33.9			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من الجدول السابق والذي يظهر نتائج تحليل الاستجابات حول العبارة (الإدارة الإلكترونية تطور قواعد البيانات المتعلقة بالأزمات)، تشير النتائج إلى أن 1.1% من المستجيبين لا يوافقون بشدة على العبارة، و0.7% آخرين لا يوافقون، بينما نسبة المحايدون فقد كانت 8.5%. أما بالنسبة للأفراد الذين وافقوا على العبارة فكانت نسبتهم 55.8%، في حين 33.9% وافقوا بشدة، كما يتضح من خلال المتوسط الحسابي للردود والذي بلغ 4.20 أنه يعكس ميلاً قوياً نحو الموافقة أو الموافقة الشديدة على العبارة بانحراف معياري قيمته 0.711 ما يدل على تقارب الإجابات وعدم تباينها بشكل كبير، ومنه يمكن القول إن مجتمع الدراسة تعبر بشكل إيجابي عن أن الإدارة الإلكترونية تطور قواعد البيانات المتعلقة بالأزمات، وهذا يدل على دورها الفعال في تنظيم المعلومات المهمة للتعامل مع الأزمات بفعالية أكبر.

جدول رقم (32) : الإدارة الالكترونية تستخدم برمجيات متطورة تقترح الحل الأمثل لحل الأزمات أو التقليل من حدتها

التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
التكرار	02	02	23	164	92	4.20	0.675	مرتفع
النسبة	0.7	0.7	8.1	58	32.5			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يوضح الجدول أعلاه والذي يظهر نتائج تحليل الاستجابات حول العبارة (الإدارة الالكترونية تستخدم برمجيات متطورة تقترح الحل الأمثل لحل الأزمات أو التقليل من حدتها)، أن 0.7% من المستجيبين لا يوافقون بشدة على العبارة، و 0.7% آخرين لا يوافقون، بينما نسبة المحايدون فقد كانت 8.1%. أما بالنسبة للأفراد الذين وافقوا على العبارة فكانت نسبتهم 58%، في حين 32.5% وافقوا بشدة، كما يظهر من خلال المتوسط الحسابي للردود والذي بلغ 4.20 أنه يعكس ميلاً قوياً نحو الموافقة الشديدة على العبارة بانحراف معياري قيمته 0.675 ما يدل على تقارب الإجابات وعدم تباينها بشكل كبير، بناءً على هذه البيانات، يمكن الاستنتاج أن مجتمع الدراسة تعبر بشكل إيجابي عن أن الإدارة الإلكترونية تستخدم برمجيات متطورة تقترح الحل الأمثل لحل الأزمات أو التقليل من حدتها، مما يشير إلى دور الإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة العمليات وتقديم حلول فعالة للأزمات.

■ جدول رقم (33) : الإدارة الالكترونية تخصص مركز او غرفة خاصة بعمليات إدارة

الازمات وتدريب الفريق على التكيف مع الازمات

التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
التكرار	03	05	23	169	83	4.14	0.722	مرتفع
النسبة	1.1	1.8	8.1	59.7	29.3			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يوضح الجدول أعلاه والذي يظهر نتائج تحليل الاستجابات حول العبارة (الإدارة الإلكترونية تخصص مركز او غرفة خاصة بعمليات إدارة الازمات وتدريب الفريق على التكيف مع الازمات)، أن 1.1% من المستجيبين لا يوافقون بشدة على العبارة، و1.8% آخرين لا يوافقون، بينما نسبة المحايدون فقد كانت 8.1%. أما بالنسبة للأفراد الذين وافقوا على العبارة فكانت نسبتهم 59.7%، في حين 29.3% وافقوا بشدة، كما يظهر من خلال المتوسط الحسابي للردود والذي بلغ 4.14 أنه يعكس ميلاً قوياً نحو الموافقة الشديدة على العبارة بانحراف معياري قيمته 0.722 ما يدل على تقارب الإجابات وعدم تباينها بشكل كبير، من خلال هذه البيانات، يمكن القول إن مجتمع الدراسة تعبر بشكل إيجابي عن أن الإدارة الإلكترونية تخصص مركزاً خاصاً لعمليات إدارة الأزمات وتدريب الفريق على التكيف معها، مما يعزز دورها في مواجهة الأزمات بكفاءة وفعالية.

دراسة الفرضية الفرعية الثالثة: "يزيد مستوى فاعلية الادارة الالكترونية اثناء ادارة الازمات بتعزيز التكيف لدى العاملين"

استناداً إلى نتائج المتوسطات الحسابية للإجابات حول العبارات المتعلقة بالفرضية الثالثة، يمكن توضيح كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في إدارة الأزمات وتعزز التكيف لدى العاملين:

زيادة قدرة التكيف: وفقاً للمتوسط الحسابي للإجابات البالغ 4.22، يتضح أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تعزيز قدرة العمال على التكيف مع الأزمات واستيعابها. هذا يدل على أن الإدارة الإلكترونية توفر الموارد والتدريبات اللازمة التي تساعد العاملين على مواجهة التحديات غير المتوقعة.

خفض مستويات التوتر: بمتوسط حسابي بلغ 4.24، يبدو أن الإدارة الإلكترونية تعزز شعور السيطرة لدى العاملين، مما يؤدي إلى خفض مستويات التوتر أثناء الأزمات. ويظهر هذا دورها في توفير المعلومات الواضحة والدعم اللازم الذي يساعد العاملين على التعامل مع الأزمات بشكل هادئ ومنظم.

بساطة الإجراءات: المتوسط الحسابي للإجابات البالغ 4.22 يشير إلى أن الإدارة الإلكترونية تبسط الإجراءات وتساعد في تجاوز الأزمة ومعالجتها بدون تهويل الموقف. يُظهر ذلك دورها الفعال في توفير حلول سريعة وفعالة للتعامل مع المواقف الصعبة.

تكوين كوادر مؤهلة: من خلال المتوسط الحسابي للإجابات الذي بلغ 4.27، يظهر أن الإدارة الإلكترونية تقوم بتكوين عناصر بشرية مؤهلة للتعامل مع التكنولوجيا المتطورة في إدارة الأزمات. هذا يشير إلى دورها في تطوير الكفاءات البشرية اللازمة لمواجهة التحديات الحديثة.

استبدال الأرشيف الورقي بنظام إلكتروني: بمتوسط حسابي بلغ 4.29، يتضح أن الإدارة الإلكترونية تسهم في استبدال الأرشيف الورقي بنظام الأرشيف الإلكتروني، مما يسهّل الوصول إلى البيانات والمعلومات بشكل أسرع وأكثر فعالية.

تكوين فريق احترافي: المتوسط الحسابي للإجابات البالغ 4.22 يوضح أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تكوين فريق ذو احترافية في إدارة الأزمات، مما يعزز قدرات وكفاءات الفرق التي تتعامل مع الأزمات بشكل منظم وفعال. ويتفق ذلك مع دراسة (عبان، 2015-2016، صفحة 197)، بحيث أن الإدارة الإلكترونية تساهم في ترقية وتسريع أداء العاملين وكذا تعزيزها بالدقة لتلبية حاجات المواطنين.

تطوير قواعد البيانات المتعلقة بالأزمات: بمتوسط حسابي بلغ 4.20، يُظهر أن الإدارة الإلكترونية تطور قواعد البيانات المتعلقة بالأزمات، مما يؤدي إلى تحسين تنظيم المعلومات المهمة للتعامل مع الأزمات بشكل أفضل. وقد أكدت دراسة (النجار، 2021، صفحة 124) على وجود علاقة ارتباط بين المعرفة والمعلومات وبين إدارة الأزمات.

استخدام برمجيات متطورة: المتوسط الحسابي للإجابات البالغ 4.20 يؤكد أن الإدارة الإلكترونية تستخدم برمجيات متطورة تقترح الحل الأمثل لحل الأزمات أو التقليل من حدتها. يشير هذا إلى دور الإدارة الإلكترونية في تقديم حلول فعالة للتعامل مع الأزمات. ونجد أن دراسة (النجار، 2021، صفحة 123) أكدت على وجود علاقة ارتباط بين الموارد التقنية والتكنولوجية وبين إدارة الأزمات.

تخصيص مراكز لإدارة الأزمات: بمتوسط حسابي بلغ 4.14، يتضح أن الإدارة الإلكترونية تخصص مراكز خاصة بعمليات إدارة الأزمات وتدريب الفريق على التكيف معها. هذا يشير إلى دورها في تعزيز قدرة الفريق على مواجهة الأزمات بكفاءة وفعالية.

بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى اتفاق قوي بين أفراد مجتمع الدراسة حول تأثير الإدارة الإلكترونية في تعزيز التكيف لدى العاملين أثناء إدارة الأزمات، مما يعكس دورها المهم في توفير الأدوات والموارد اللازمة لتحسين أداء الفرق وتقليل تأثير الأزمات، ومنه فإن الفرضية محققة.

رابعاً: تحليل عبارات المحور الرابع: يزيد مستوى فاعلية الإدارة الالكترونية اثناء ادارة الازمات بتحقيق المرونة التنظيمية

▪ جدول رقم (34) : الإدارة الالكترونية تضع آليات اللازمة للتنبؤ بالأزمات

التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
التكرار	00	04	23	163	93	4.21	0.648	مرتفع
النسبة	00	1.4	8.1	57.6	32.9			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يوضح الجدول أعلاه والذي يظهر نتائج تحليل الاستجابات حول العبارة (الإدارة الالكترونية تضع آليات اللازمة للتنبؤ بالأزمات)، أن 1.4% من المستجيبين لا يوافقون على العبارة، بينما نسبة المحايدين فقد كانت 8.1%. أما بالنسبة للأفراد الذين وافقوا على العبارة فكانت نسبتهم 57.6%، في حين 32.9% وافقوا بشدة، كما يظهر من خلال المتوسط الحسابي للردود والذي بلغ 4.21 أنه يعكس ميلاً قوياً نحو الموافقة الشديدة على العبارة بانحراف معياري قيمته 0.648 يوضح أن هناك تفاوتاً بسيطاً في الإجابات، إلا أنه ضمن الحدود الطبيعية ما يدل على موثوقية النتيجة. في المجمل، يُظهر ذلك توافق مجتمع الدراسة بشكل كبير على أن الإدارة الإلكترونية تضع الآليات اللازمة للتنبؤ بالأزمات، مما يعزز فعاليتها في تحقيق المرونة التنظيمية أثناء إدارة الأزمات.

▪ جدول رقم (35) : الإدارة الالكترونية تضع مخطط للطوارئ ونظم الإنذار المبكر

التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
التكرار	01	05	29	140	108	4.23	0.730	مرتفع
النسبة	0.4	1.8	10.2	49.5	38.2			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يوضح الجدول أعلاه والذي يظهر نتائج تحليل الاستجابات حول العبارة (الإدارة الالكترونية تضع مخطط للطوارئ ونظم الإنذار المبكر)، أن 0.4% من المستجيبين لا يوافقون بشدة على العبارة، و 1.8% آخرين لا يوافقون، بينما نسبة المحايدين فقد كانت 10.2%. أما بالنسبة للأفراد الذين وافقوا على العبارة

فكانت نسبتهم 49.5%، في حين 38.2% وافقوا بشدة، كما يظهر من خلال المتوسط الحسابي للردود والذي بلغ 4.23 أنه يعكس ميلاً قوياً نحو الموافقة الشديدة على العبارة بانحراف معياري قيمته 0.730 ما يدل على وجود تفاوت بسيط في الإجابات، ومع ذلك، يبقى ضمن نطاق الثقة. بصفة عامة، يمكن استنتاج أن الإدارة الإلكترونية فعالة في وضع مخطط للطوارئ ونظم الإنذار المبكر، مما يعزز قدرتها على تحقيق المرونة التنظيمية في إدارة الأزمات.

جدول رقم (36) : الإدارة الإلكترونية تساعد على الاستعداد والجاهزية المستمر للتعامل مع الأزمات

التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
التكرار	00	03	23	141	116	4.30	0.663	مرتفع
النسبة	00	1.1	8.1	49.8	41			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يوضح الجدول أعلاه والذي يظهر نتائج تحليل الاستجابات حول العبارة (الإدارة الإلكترونية تساعد على الاستعداد والجاهزية المستمر للتعامل مع الأزمات)، أن 1.1% من المستجيبين لا يوافقون على العبارة، بينما نسبة المحايدون فقد كانت 8.1%. أما بالنسبة للأفراد الذين وافقوا على العبارة فكانت نسبتهم 49.8%، في حين 41% وافقوا بشدة، كما يظهر من خلال المتوسط الحسابي للردود والذي بلغ 4.30 أنه يعكس ميلاً قوياً نحو الموافقة الشديدة على العبارة بانحراف معياري قيمته 0.663 مما يعني أن هناك تقارباً نسبياً في الإجابات. ويمكن القول إن الاستجابات توضح أن الإدارة الإلكترونية تسهم بشكل كبير في تعزيز الاستعداد والجاهزية المستمرة للتعامل مع الأزمات، مما يعزز فعالية المرونة التنظيمية.

▪ جدول رقم (37) : الإدارة الالكترونية تعمل على التغيير إلى الخطة البديلة في حالة

فشل الخطة الأولى

التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
التكرار	00	03	22	140	118	4.31	0.661	مرتفع
النسبة	00	1.1	7.8	49.5	41.7			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من الجدول السابق والذي يظهر نتائج تحليل الاستجابات حول العبارة (الإدارة الالكترونية تعمل على التغيير إلى الخطة البديلة في حالة فشل الخطة الأولى)، تشير النتائج إلى أن 1.1% من المستجيبين لا يوافقون على العبارة، بينما نسبة المحايدون فقد كانت 8.5%. أما بالنسبة للأفراد الذين وافقوا على العبارة فكانت نسبتهم 55.8%، في حين 33.9% وافقوا بشدة، كما يتضح من خلال المتوسط الحسابي للردود والذي بلغ 4.20 أنه يعكس ميلاً قوياً نحو الموافقة أو الموافقة الشديدة على العبارة بانحراف معياري قيمته 0.711 ما يدل على تقارب الإجابات وعدم تباينها بشكل كبير، ومنه يمكن القول إن مجتمع الدراسة تعبر بشكل إيجابي عن أن الإدارة الإلكترونية تطور قواعد البيانات المتعلقة بالأنظمة، وهذا يدل على دورها الفعال في تنظيم المعلومات المهمة للتعامل مع الأزمات بفعالية أكبر.

▪ جدول رقم (38) : الإدارة الالكترونية تساعد على استغلال الازمات إيجابا وتحويلها

الى فرص

التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
التكرار	02	06	27	140	108	4.22	0.760	مرتفع
النسبة	0.7	2.1	9.5	49.5	38.2			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من الجدول السابق والذي يظهر نتائج تحليل الاستجابات حول العبارة (الإدارة الالكترونية تساعد على استغلال الازمات إيجابا وتحويلها الى فرص)، تشير النتائج إلى أن 0.7% من المستجيبين لا يوافقون بشدة على العبارة، و 2.1% آخرين لا يوافقون، بينما نسبة المحايدون فقد كانت 9.5%. أما بالنسبة للأفراد

الذين وافقوا على العبارة فكانت نسبتهم 49.5%، في حين 38.2% وافقوا بشدة، كما يتضح من خلال المتوسط الحسابي للردود والذي بلغ 4.22 أنه يعكس ميلاً قوياً نحو الموافقة أو الموافقة الشديدة على العبارة بانحراف معياري قيمته 0.760 ما يدل على تقارب الإجابات وعدم تباينها بشكل كبير، يشير هذا إلى أن الإدارة الإلكترونية تُظهر قدرة على تحويل الأزمات إلى فرص، مما يساهم في تحقيق المرونة التنظيمية.

▪ جدول رقم (39) : الإدارة الإلكترونية تعمل على تبني منهج المبادرة لا منهج رد

الفعل في التعامل مع الازمة

التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
التكرار	00	06	27	136	113	4.26	0.717	مرتفع
النسبة	00	2.1	9.5	48.1	39.9			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يوضح الجدول أعلاه والذي يظهر نتائج تحليل الاستجابات حول العبارة (الإدارة الإلكترونية تعمل على تبني منهج المبادرة لا منهج رد الفعل في التعامل مع الازمة)، أن 2.1% من المستجيبين لا يوافقون على العبارة، بينما نسبة المحايدون فقد كانت 9.5%. أما بالنسبة للأفراد الذين وافقوا على العبارة فكانت نسبتهم 48.1%، في حين 39.9% وافقوا بشدة، كما يظهر من خلال المتوسط الحسابي للردود والذي بلغ 4.26 أنه يعكس ميلاً قوياً نحو الموافقة الشديدة على العبارة بانحراف معياري قيمته 0.717 ويشير إلى تماسك الإجابات واتساقها ما يعكس قبولاً عاماً بين المشاركين بأن الإدارة الإلكترونية تتبنى منهج المبادرة في التعامل مع الأزمات، مما يشير إلى تحركها الاستباقي وفعاليتها في إدارة الأزمات.

- جدول رقم (40) : الإدارة الالكترونية تساهم في تحقيق المرونة والتأقلم السريع في مواجهة التغيرات بسبب استخدام المهارات وتخصصات وظيفية متنوعة

التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
التكرار	01	06	17	161	98	4.23	0.685	مرتفع
النسبة	0.4	2.1	06	56.9	34.6			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يوضح الجدول أعلاه والذي يظهر نتائج تحليل الاستجابات حول العبارة (الإدارة الالكترونية تساهم في تحقيق المرونة والتأقلم السريع في مواجهة التغيرات بسبب استخدام المهارات وتخصصات وظيفية متنوعة)، أن 0.4% من المستجيبين لا يوافقون بشدة على العبارة، و 2.1% آخرون لا يوافقون، بينما نسبة المحايدون فقد كانت 6%. أما بالنسبة للأفراد الذين وافقوا على العبارة فكانت نسبتهم 56.9%، في حين 34.6% وافقوا بشدة، كما يظهر من خلال المتوسط الحسابي للردود والذي بلغ 4.23 أنه يعكس ميلاً قوياً نحو الموافقة الشديدة على العبارة بانحراف معياري قيمته 0.685 ما يدل على تماسك الإجابات واتساقها. ويعكس هذا قبولاً عاماً بين المشاركين بأن الإدارة الإلكترونية تساهم في تعزيز المرونة والتأقلم السريع في مواجهة التغيرات، مما يشير إلى أنها تعتمد على تنوع المهارات والتخصصات الوظيفية لتحقيق ذلك.

- جدول رقم (41) : الإدارة الالكترونية تعزز قدرات التنظيم الذاتي لإدارة المخاطر والأزمات على العديد من المستويات

التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
التكرار	00	04	18	160	101	4.26	0.638	مرتفع
النسبة	00	1.4	6.4	56.5	35.7			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من الجدول السابق والذي يظهر نتائج تحليل الاستجابات حول العبارة (الإدارة الالكترونية تعزز قدرات التنظيم الذاتي لإدارة المخاطر والأزمات على العديد من المستويات)، تشير النتائج إلى أن 1.4%

من المستجيبين لا يوافقون على العبارة، بينما نسبة المحايدون فقد كانت 6.4%. أما بالنسبة للأفراد الذين وافقوا على العبارة فكانت نسبتهم 56.5%، في حين 35.7% وافقوا بشدة، كما يتضح من خلال المتوسط الحسابي للردود والذي بلغ 4.26 أنه يعكس ميلاً قوياً نحو الموافقة أو الموافقة الشديدة على العبارة بانحراف معياري قيمته 0.638 ما يدل على تقارب الإجابات وعدم تباينها بشكل كبير، وتعكس هذه النتائج قبولاً واسعاً بأن الإدارة الإلكترونية تعزز قدرات التنظيم الذاتي لإدارة المخاطر والأزمات على العديد من المستويات، مما يشير إلى فعالية دورها في هذا الجانب.

▪ جدول رقم (42) : الإدارة الالكترونية تساهم في ضمان استمرارية العمال في أداء

وظائفهم الأساسية اثناء الازمات

التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
التكرار	00	04	23	160	96	4.22	0.652	مرتفع
النسبة	00	1.4	8.1	56.5	33.9			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من الجدول السابق والذي يظهر نتائج تحليل الاستجابات حول العبارة (الإدارة الالكترونية تساهم في ضمان استمرارية العمال في أداء وظائفهم الأساسية اثناء الازمات)، تشير النتائج إلى أن 1.4% من المستجيبين لا يوافقون على العبارة، بينما نسبة المحايدون فقد كانت 8.1%. أما بالنسبة للأفراد الذين وافقوا على العبارة فكانت نسبتهم 56.5%، في حين 33.9% وافقوا بشدة، كما يتضح من خلال المتوسط الحسابي للردود والذي بلغ 4.22 أنه يعكس ميلاً قوياً نحو الموافقة أو الموافقة الشديدة على العبارة بانحراف معياري قيمته 0.652 ما يدل على تقارب الإجابات وعدم تباينها بشكل كبير، وبشكل عام. تعكس هذه النتائج قبولاً واسعاً لدور الإدارة الإلكترونية في ضمان استمرارية العمال في أداء وظائفهم الأساسية أثناء الأزمات.

▪ جدول رقم (43) : الإدارة الالكترونية تخصص مركز أو غرفة خاصة بعمليات إدارة الازمات والتمرن على الازمات (التجارب وهمية)

التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
التكرار	02	03	21	167	90	4.20	0.677	مرتفع
النسبة	0.7	1.1	7.4	59	31.8			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يوضح الجدول أعلاه والذي يظهر نتائج تحليل الاستجابات حول العبارة (الإدارة الالكترونية تخصص مركز أو غرفة خاصة بعمليات إدارة الازمات والتمرن على الازمات (التجارب وهمية))، أن 0.7% من المستجيبين لا يوافقون بشدة على العبارة، و1.1% آخريين لا يوافقون، بينما نسبة المحايدون فقد كانت 7.4%. أما بالنسبة للأفراد الذين وافقوا على العبارة فكانت نسبتهم 59%، في حين 31.8% وافقوا بشدة، كما يظهر من خلال المتوسط الحسابي للردود والذي بلغ 4.20 أنه يعكس ميلاً قوياً نحو الموافقة الشديدة على العبارة بانحراف معياري قيمته 0.677 ما يدل على تماسك الإجابات واتساقها، ويتضح من خلال هذه النتائج الاعتقاد القوي بأهمية وجود مركز خاص لإدارة الأزمات والتدريب عليها باستخدام التجارب الوهمية.

دراسة الفرضية الفرعية الرابعة: " يزيد مستوى فاعلية الادارة الالكترونية اثناء ادارة الازمات بتحقيق المرونة التنظيمية.

استناداً إلى البيانات تحليل العبارات المتعلقة بمدى فعالية الإدارة الإلكترونية في تحقيق المرونة التنظيمية في إدارة الأزمات، يمكن مناقشة واستخلاص النتائج التالية:

آليات التنبؤ بالأزمات: يُظهر المتوسط الحسابي (4.21) أن هناك تأييداً قوياً بين مجتمع الدراسة لفكرة أن الإدارة الإلكترونية تضع آليات للتنبؤ بالأزمات. هذا يعزز دور الإدارة الإلكترونية في توفير الاستعداد المبكر والتخطيط المسبق لمواجهة الأزمات. وهذا ما جاء في دراسة (النجار، 2021، صفحة 122) بحيث ترى أن الإدارة الالكترونية توفر عمليات لتقدير المواقف للبيئة الداخلية والخارجية من خلال الاطلاع على البيانات وتحديثها وهذا ما يعني نظم تنبيه وتحذير فعالة.

مخططات الطوارئ ونظم الإنذار المبكر: يُظهر المتوسط الحسابي (4.23) أن المشاركين يوافقون بشدة على أن الإدارة الإلكترونية تقوم بوضع مخططات للطوارئ ونظم إنذار مبكر. يعكس هذا الثقة في قدرة الإدارة الإلكترونية على التعامل الاستباقي مع الأزمات.

الاستعداد والجاهزية المستمرة: يظهر المتوسط الحسابي (4.30) ميلاً قوياً نحو التأييد الشديد لفكرة أن الإدارة الإلكترونية تساعد على الاستعداد المستمر للتعامل مع الأزمات. هذا يدل على توافق المشاركين مع قدرة الإدارة الإلكترونية على تعزيز الاستعداد لمواجهة الأزمات.

التحول إلى خطة بديلة: يُظهر المتوسط الحسابي (4.20) اتفاقاً قوياً مع فكرة أن الإدارة الإلكترونية تعمل على التحول إلى خطة بديلة في حالة فشل الخطة الأولى. يوضح هذا دور الإدارة الإلكترونية في تحسين المرونة أثناء الأزمات.

استغلال الأزمات وتحويلها إلى فرص: يشير المتوسط الحسابي (4.22) إلى تأييد المشاركين لفكرة أن الإدارة الإلكترونية تساهم في استغلال الأزمات وتحويلها إلى فرص، مما يعزز المرونة التنظيمية.

تطبيق منهج المبادرة: يظهر المتوسط الحسابي (4.26) ميلاً قوياً نحو التأييد الشديد لفكرة أن الإدارة الإلكترونية تتبنى منهج المبادرة في التعامل مع الأزمات، مما يدل على استباقيتها ومرونتها في التعامل مع الأزمات.

تحقيق المرونة والتأقلم: يشير المتوسط الحسابي (4.23) إلى تأييد قوي لفكرة أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحقيق المرونة والتأقلم السريع في مواجهة التغيرات، مما يعزز تنوع المهارات والتخصصات الوظيفية. وهذا ما تدعمه دراسة (عبان، 2015-2016، صفحة 197) بحيث تؤكد الدراسة على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في المرونة والتأقلم من خلال تطوير الوظائف الإدارية التقليدية وإدخال التكنولوجيا الحديثة على ما يسهل استرجاع واستخدام المعلومات.

تعزيز قدرات التنظيم الذاتي: يظهر المتوسط الحسابي (4.26) اتفاقاً قوياً مع فكرة أن الإدارة الإلكترونية تعزز قدرات التنظيم الذاتي لإدارة المخاطر والأزمات على العديد من المستويات، مما يعزز فعالية الإدارة الإلكترونية.

ضمان استمرارية العمل: يُظهر المتوسط الحسابي (4.22) تأييداً قوياً لفكرة أن الإدارة الإلكترونية تساهم في ضمان استمرارية العمل خلال الأزمات، مما يعزز فعالية المنظمة في الاستجابة للأزمات. تؤكد ذلك

دراسة (عبان، 2015-2016، صفحة 196) بحيث تبين لنا أن الإدارة الإلكترونية في البلديات تساهم في تطوير وتحسين استمرارية ودافعية العمل لدى العاملين.

تخصيص مركز خاص لعمليات إدارة الأزمات: يشير المتوسط الحسابي (4.20) إلى تأييد قوي لفكرة أن الإدارة الإلكترونية تخصص مركزاً خاصاً لإدارة الأزمات والتدريب عليها، مما يعزز كفاءة المنظمة في التعامل مع الأزمات وتتوافق مع دراسة (النجار، 2021، صفحة 122) بحيث أن الإدارة الإلكترونية توفر قاعدة خاصة للبيانات والمعلومات بالتفصيل عن المؤسسة ومواردها لإمداد الفرع الذي يتأثر بأزمة ما بما يحتاجه.

بشكل عام، تشير النتائج إلى أن الإدارة الإلكترونية تلعب دوراً مهماً في تحقيق المرونة التنظيمية أثناء إدارة الأزمات، وتساعد على تحسين الاستعداد والجاهزية والقدرة على الاستجابة بفعالية للأزمات. ومنه فإن الفرضية محققة.

▪ جدول رقم (44) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الدراسة

الترتيب	اتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
02	مرتفع	0.518	4.252	يزيد فاعلية الإدارة الإلكترونية أثناء إدارة الأزمات بسرعة اتخاذ القرار
01	مرتفع	0.524	4.284	يزيد فاعلية الإدارة الإلكترونية أثناء إدارة الأزمات بتسهيل العملية الاتصالية
04	مرتفع	0.572	4.227	يزيد فاعلية الإدارة الإلكترونية أثناء إدارة الأزمات بتعزيز التكيف لدى العاملين
03	مرتفع	0.575	4.249	يزيد فاعلية الإدارة الإلكترونية أثناء إدارة الأزمات بتحقيق المرونة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يتضح من خلال الجدول السابق استناداً إلى الجدول المقدم الذي يحتوي على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الدراسة المتعلقة بفاعلية الإدارة الإلكترونية في ظل إدارة الأزمات، يمكن استخلاص التالي:

1-تسهيل العملية الاتصالية: المتوسط الحسابي (4.284) يشير إلى أن مجتمع الدراسة تعتبر فاعلية الإدارة الإلكترونية في تسهيل العملية الاتصالية مرتفعة، حيث يتفق المشاركون بشكل قوي مع هذا المحور وقد جاء كأول محور من حيث الترتيب، مما يشير إلى أهميته الإدارة الإلكترونية في تسهيل العملية الاتصالية من وجهة نظر مجتمع الدراسة ، وهذا ما توضحه دراسة (النجار، 2021، صفحة 122)، بحيث تؤكد على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في نقل وتبادل المعلومات والأفكار باستخدام قنوات اتصال سريعة

2-سرعة اتخاذ القرار: المتوسط الحسابي (4.252) يُظهر أن هناك تأييدًا قويًا بين مجتمع الدراسة لفاعلية الإدارة الإلكترونية في سرعة اتخاذ القرار أثناء الأزمات. وجاء هذا المحور في الترتيب الثاني من حيث الأهمية، مما يشير إلى دور سرعة اتخاذ القرار في تعزيز إدارة الأزمات.

3-تحقيق المرونة التنظيمية: المتوسط الحسابي (4.249) يعكس ميلًا قويًا نحو التأييد الشديد لفكرة أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحقيق المرونة التنظيمية. وقد صنف هذا المحور ثالثًا من حيث الأهمية، مما يدل على أن المرونة التنظيمية تلعب دورًا مهمًا في إدارة الأزمات.

4-تعزيز التكيف لدى العاملين: المتوسط الحسابي (4.227) يشير إلى تأييد قوي لفكرة أن الإدارة الإلكترونية تعزز التكيف لدى العاملين أثناء الأزمات وقد جاء هذا المحور في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية، ولكن لا يزال يُظهر فاعلية مرتفعة للإدارة الإلكترونية في تعزيز التكيف لدى العاملين.

كما يظهر الجدول مستويات مرتفعة من التأييد لجميع المحاور المتعلقة بفاعلية الإدارة الإلكترونية في ظل إدارة الأزمات، ومنه فإن الإدارة الإلكترونية تُعتبر عاملاً مهمًا في جميع المحاور من تسهيل الاتصالات، وسرعة اتخاذ القرارات، وتحقيق المرونة التنظيمية، وتعزيز التكيف لدى العاملين، مما يُعزز كفاءة المنظمة في إدارة الأزمات.

1. النتائج العامة للدراسة:

لفحص فعالية الإدارة الإلكترونية في إدارة الأزمات في مقر ولاية بسكرة، وبعد تحليل النتائج المستخلصة من دراسة الفرضيات الأربعة التي تم مناقشتها سابقاً، بالإضافة إلى نتائج الجدول رقم (44) أعلاه والذي يقدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاوَر الدراسة، يمكن الإجابة على تساؤَل الدراسة حول مستوى فعالية الإدارة الإلكترونية في إدارة الأزمات في مقر ولاية بسكرة، وفق النتائج التالية :

- نستنتج أن فعالية الإدارة الإلكترونية في إدارة الأزمات في مقر ولاية بسكرة جاءت بكفاءة عالية، بحيث تعكس البيانات درجة رضا قوية بين مجتمع الدراسة حول جميع الجوانب الأساسية للإدارة الإلكترونية أثناء الأزمات.

- تشير هذه النتائج إلى أن الإدارة الإلكترونية تلعب دوراً مهماً في تمكين ولاية بسكرة من إدارة الأزمات بشكل فعال، مما يزيد من كفاءة المؤسسة في التعامل مع الحالات الطارئة ويعزز الاستقرار التنظيمي.

- يتضح أن الإدارة الإلكترونية فعالة في تسريع عملية اتخاذ القرار خلال الأزمات، مما يساهم في تحسين الاستجابة وتقليل الضرر، بحيث أن الإدارة الإلكترونية توفر قاعدة خاصة للبيانات والمعلومات بالتفصيل عن المؤسسة ومواردها لإمداد الفرع الذي يتأثر بأزمة ما بما يحتاجه.

- تُظهر البيانات أن الإدارة الإلكترونية تسهل بشكل كبير الاتصالات أثناء الأزمات، مما يحسن التنسيق بين الأقسام ويسهل تبادل المعلومات بسرعة وكفاءة، بحيث تؤكد على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في نقل وتبادل المعلومات والأفكار باستخدام قنوات اتصال سريعة.

- تساعد الإدارة الإلكترونية في تعزيز قدرة العاملين على التكيف مع الأزمات، مما يعزز مرونة مقر ولاية بسكرة ويسمح لها بالتعامل مع التغيرات المفاجئة، بحيث أن الإدارة الإلكترونية توفر قاعدة خاصة للبيانات والمعلومات بالتفصيل عن المؤسسة ومواردها لإمداد الفرع الذي يتأثر بأزمة ما بما يحتاجه.

- يتبين أن الإدارة الإلكترونية فعالة في تعزيز المرونة التنظيمية، مما يسمح للمؤسسة بتكييف خططها وسرعة الاستجابة للتحديات، بحيث يتضح أن الإدارة الإلكترونية تساهم في المرونة والتأقلم من خلال تطوير الوظائف الإدارية التقليدية وإدخال التكنولوجيا الحديثة مما يسهل استرجاع واستخدام المعلومات.

وفي الأخير يتضح من الدراسة أن الإدارة الإلكترونية تلعب دوراً حيوياً في تعزيز فعالية إدارة الأزمات في مقر ولاية بسكرة، كما أن المتوسطات الحسابية المرتفعة والانحرافات المعيارية المنخفضة تشير إلى توافق قوي بين مجتمع الدراسة حول قدرة الإدارة الإلكترونية على التعامل مع الأزمات بشكل فعال الأمر

الذي يشير إلى أن مقر الولاية تستفيد من استخدام التقنيات الحديثة لتحسين استجابتها للأزمات، وتطوير قدراتها في إدارة الحالات الطارئة بفعالية عالية.

خاتمة

وفي الاخير بعد دراسة هذا الموضوع من الناحية النظرية والميدانية وجدنا بان الادارة الإلكترونية لها دو فعال في إدارة الازمات لهذا تبني ادارة الكترونيه في اي مؤسسة يساعدها بشكل كبير في مواجهة وادارة اي مشكل يهدد استقرارها، باعتبار اننا نعيش في عصر تتسارع فيه وتيرة التطورات التقنية والتكنولوجية في تسيير الادارات والاعمال واتخاذ القرارات الاستراتيجية، خاصة في ظل الازمات، فالإدارة الإلكترونية لم تعد خيارا يل ضرورة ملحة لتحقيق التحول الرقمي الذي يعزز من قدرة المؤسسات على التفاعل مع الازمات بفاعلية، وذلك من اجل تحقيق المرونة والكفاءة التنظيمية وتعزيز الاتصالات الداخلية والخارجية.

كما يجب ان يتوفر في كل مؤسسة لجنة تهتم بمعالجة الازمات قبل وأثناء وبعد وقوعها وذلك بتحديد شركاء العمل الذين يمكن الاستفادة منهم وترتيب الاولويات التعامل مع المجريات والمستجدات والمتغيرات الناتجة عنها من خلال توفر بنية تحتية الكترونية ووسائل اتصال حديثة وفعالة، لهذا نقترح ان تكون هناك ادارة مختصة بإدارة الازمات في كل منظمة عامة لديها فريق متدرب على الاساليب العلمية والتقنية لحل الازمات ووضع سيناريوهات مختلفة لتقييم وحل الازمة والتغلب عليها واعادة التوازن والاستقرار والتكيف مع مختلف الظروف الطارئة، كم نفتح المجال امام دراسات سيسيولوجيا اخرى تهتم بدراسة مثل هذه المواضيع وخصوصا فيما يتعلق بدراسة احدث الاستراتيجيات المتبناة لإدارة الازمات بشكل فعال.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر

1. أحمد زيات وآخرون. (2004). معجم الوسيط؛ معجم اللغة العربية. القاهرة: مكتبة الشروق الدولي.
2. المنجد العربي في اللغة والإعلام: ط 24. (1986). بيروت، لبنان: دار المشرق.
3. صاخر عاقل. (1977). معجم علم النفس انجليزي عربي. بيروت: دار الملايين.
4. عبد الوهاب الكيالي. (بلا تاريخ). الموسوعة السياسية ج 1. القاهرة: المؤسسة العربية للدراسات والنشر.

ثانياً: المراجع

1. المراجع باللغة العربية.

1.1. الكتب.

1. إبراهيم عبد الله. (1983). المنيف الإدارة: المفاهيم، الأسس، المهام. الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر.
2. أحمد محمد سمير. (2009). الإدارة الالكترونية ط 1. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
3. أحمد إبراهيم أحمد. (2003). إدارة الأزمات التعليمية (منظور علمي). القاهرة، مصر: دار الوفاء للطباعة والنشر، ط 03.
4. أحمد لطفي ابراهيم ونس. (2015). إدارة الأزمات والإخلاء في حالات الطوارئ. مصر، كلية الزراعة: جامعة دمياط.
5. أحمد ماهر. (2011). إدارة الأزمات. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، ط 2.
6. أحمد محمد غنيم. (2004). الإدارة الالكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، ط 1. المنصورة، مصر: المكتبة المصرية.
7. أحمد محمد غنيم. (2009). الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق. المنصورة، مصر: المكتبة المصرية للنشر والتوزيع.
8. أحمد يوسف عريقات. (2009). دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال. المؤتمر الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال (التحديات، الفرص، الأفاق). عمان: جامعة الزرقاء الخاصة.
9. أديب خضور. (1999). الإعلام والأزمات، ط 1. دمشق: المكتبة الإعلامية.

10. أسامة السيد محمود. (2010). الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
11. اسماعيل حماني. (2023). محاضرات في نظريات التنظيم، ط1. الجزائر: دار الفا.
12. إسماعيل محمد السيد. (2000). الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية). القاهرة: الدار الجامعية، ط 1.
13. إسماعيل محمد صادق. (2010). الحكومة الإلكترونية في الدول العربية. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.
14. اعتماد محمد علام. (1994). دراسة علم الاجتماع التنظيمي، ط1. مصر: مكتبة انجلو.
15. ألبريخت ستيف. (1998). إدارة الأزمات (فن الدفاع عن النفس للشركات)، سلسلة خلاصات، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع".
16. السيد عليوة. (2001). إدارة الأزمات في المستشفيات. القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
17. أمين فريدي. (1997). التحولات الإستراتيجية البروستيكا وحرب الخليج الأولى ط1. مصر: دار الشروق.
18. آية رياض العبد القادر بورزان. (2021). إدارة الأزمات، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية. الجمهورية العربية السورية.
19. بربر كامل. (1996). الإدارة عملية ونظام. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
20. بسيوني، و عبد الله عبد الغني. (بلا تاريخ). أصول علم الإدارة: ط 1. بيروت: الدار الجامعية.
21. بشار يزيد الوليد. (2014). المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان، الأردن: دار الراية للنشر، ط 2.
22. بشير عباس العلاق. (2005). الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق ط 1. أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية.
23. بلال خلف السكارنة. (2009). التطوير التنظيمي والإداري ط 1. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
24. بلال محمود الوادي، و محمود حسين الوادي. (2011). المعرفة والإدارة الإلكترونية ط 01. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
25. توم بيترز. (2003). ثورة في الإدارة، ترجمة: محمد الحديدي. مصر: الدار الدولية للنشر والتوزيع.

26. جعفر صادق الحسني، و سرحان سلمان داود. (2007). تكنولوجيا شبكات الحاسوب ط 1. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
27. جلال محمد الزغبى، و أسامة أحمد المناعسة. (2013). الحكومة الإلكترونية ط 01. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
28. جيايد عودة، و أمينة سالم. (2015). إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي. مصر: المكتب العربي للمعارف.
29. حامد عبد السلام زهران. (1975). الحرب والأزمات. القاهرة: المطبعة القومية للنشر، ط 3.
30. حسن البراز. (2001). إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات.
31. حسن عماد مكاوي. (2015). الإعلام ومعالجة الأزمات. القاهرة، مصر: الدار المصرية اللبنانية، ط 3.
32. حسن محمد وجيه. (1997). التفاوض وإدارة الأزمات ط 1. القاهرة: دار المحروسة للنشر والطباعة.
33. حسين بن محمد الحسن. (2011). الإدارة الإلكترونية: المفاهيم الخصائص والمتطلبات، ط 1. الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.
34. حسين مصطفى هلالى، و إيمان صالح حسن عبد الفتاح وآخرون. (2010). الإدارة الإلكترونية ط 01. القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
35. حمدي شعبان. (2005). الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث. الشركة العربية للتسويق والتوريدات.
36. خالد إبراهيم السليطي، و علاء عبد الرزاق السالمي. (2008). الإدارة الإلكترونية. عمان، الأردن: دار وائل.
37. خالد عبد الله إبراهيم العيساوي، و غسان قاسم داود اللامي. (2019). إدارة الأزمات (الأسس والتطبيقات). عمان، الأردن: الدار المنهجية، ط 1.
38. خضر مصباح إسماعيل الطيطي. (2010). إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، ط 1. عمان: دار الحامد.
39. خلف جاد الله محمود. (2015). إدارة الأزمات. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 2.
40. رأفت رضوان. (1999). عالم التجارة الإلكترونية، ط 01. مصر: المنظمة العربية للتنمية.

41. ربحي مصطفى عليان، و عثمان محمد غنيم. (2008). أساليب البحث العلمي الاسس النظرية والتطبيق العلمي (الطبعة الثانية). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
42. رجب عبد الحميد. (2008). استراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث. القاهرة: دار أبو المجد للطباعة.
43. زيان عمر محمد. (1993). البحث العلمي مناهجه وتقنياته. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
44. زيد عبوي. (2006). إدارة الأزمات. عمان، الأردن: دار الكنوز المعرفية العلمية.
45. سلمان المشهداني سعد. (2018). منهجية البحث العلمي. عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.
46. سوسن زوهير المهدي. (2011). تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية ط 1. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
47. سيد الهواري. (1998). الموجز في إدارة الأزمات (أصول التشخيص والقياس والتخطيط والسيطرة). القاهرة، مصر: مكتبة عين الشمس للتوزيع.
48. صلاح الدين عبد الحميد. (2013). الإعلام وإدارة الأزمات. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
49. صلاح عباس. (2010). إدارة الأزمات في المنشآت التجارية. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للنشر.
50. طارق عبد الرؤوف، و عامر. (2007). الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة، ط 1. القاهرة، مصر: دار السحاب للنشر والتوزيع.
51. عادل حرحوش المفرجي وآخرون. (2007). الإدارة الإلكترونية: مرتكزات ومتطلبات تأسيس علمية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية.
52. عادل صادق محمد. (2007). الصحافة وإدارة الأزمات ط 1. دار الفجر للنشر والتوزيع.
53. عادل محمد صادق. (2006). الصحافة وإدارة الأزمات (مدخل نظري تطبيقي). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
54. عامر إبراهيم قنديلجي. (2015). الحكومة الإلكترونية ط 1. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
55. عامر طارق عبد الرؤوف. (2007). الإدارة الإلكترونية، ط 01. مصر: دار السحاب للنشر والتوزيع.
56. عبد الرزاق محمد الدليمي. (2012). الإعلام وإدارة الأزمات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1.

57. عبد الفتاح بيومي حجازي. (2009). نحو صياغة نظرية عامة حول الجريمة والمجرم المعلوماتي. مصر: منشأة المعارف.
58. عبد الفتاح بيومي حجازي. (2003). النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، الكتاب الأول، النظام القانوني للحكومة الإلكترونية، ط 01. الإسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي.
59. عبد الفتاح بيومي حجازي. (2007). الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح دراسة متصلة في شأن الإدارة الإلكترونية: التنظيم - البناء - الأهداف - المعوقات - الحلول. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
60. عبد الكريم بوحف. (2017). تطور الفكر الإداري الرواد والنظريات. ديوان المطبوعات الجامعية.
61. عبد الله سليمان العمار. (2008). الإدارة التقليدية والتحول الإلكتروني. الرياض.
62. عبد الله عقلان محمود. (1997). إدارة الموارد البشرية. صنعاء: دار الشوكاني.
63. عبد الله محمد الفقيه. (2011). إدارة الأزمات. صنعاء، اليمن: دار الكتاب الجامعي، ط 1.
64. عزات كريم العدوان. (2013). العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
65. عزت كريم العدوان. (2013). العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دراسة ميدانية، ط 1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
66. علاء عبد الرزاق السالمي. (2003). أنظمة إدارة المعلومات. القاهرة: المنظمة العالمية للتنمية.
67. علاء عبد الرزاق السالمي. (2013). الإدارة الإلكترونية، ط 01. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
68. علاء عبد الرزاق محمد السالمي. (2005). والسالمي حسين علاء عبد الرزاق: شبكات الإدارة الإلكترونية، ط 1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
69. علاء فرج الطاهر. (2010). الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، ط 1. عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع.
70. عمار بوحوش. (بلا تاريخ). نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون. بيروت: دار الغرب الإسلامي.
71. عمر أحمد أبو هاشم وآخرون. (2013). الإدارة الإلكترونية: مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة. دار المناهج للنشر والتوزيع.

72. عمر محمد بن يونس. (2010). المجتمع المعلوماتي والحكومة الإلكترونية. بيروت: الدار العربية للموسوعات.
73. غازي عبد الرحمان القصيبي. (2000). غازي عبد الرحمان : حياة في الإدارة، ط 5. الأردن: المؤسسة العربية للدراسات والنشر.
74. فاكية سقني. (بلا تاريخ). محاضرات في مادة نماذج للإدارة الإلكترونية المقارنة. السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة إلكترونية. سطيف، الجزائر: جامعة محمد لمين دباغين -كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الإدارة الإلكترونية.-
75. فداء حامد. (2015). الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية ط1. عمان، الأردن: دار الكندي للنشر والتوزيع.
76. فهد أحمد الشعلان. (2002). "إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات". الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
77. فهد أحمد الشعلان. (2002). إدارة الأزمات (الأسس، المراحل، الآليات). الرياض: الوطنية للنشر والتوزيع، ط 2.
78. فينك ستيفن. (2002). إدارة الأزمات التخطيط لما قد لا يحدث. (علا أحمد إصلاح، المترجمون) مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، إصدار بميك، ط 1.
79. كامل عبد الوهاب محمد. (2003). سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية. عمان: دار الفكر ط1.
80. ماجد سلام الهدمي، و محمد جاسم. (2010). مبادئ إدارة الأزمات (الاستراتيجية والحلول). عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
81. ماجد عبد المهدي المساعدة. (2012). إدارة الأزمات (المدخل، المفاهيم، العمليات). الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1.
82. مجيد الكرخي. (2018). التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
83. محسن أحمد الخضيرى. (2003). إدارة الأزمات. مصر: مجموعة النيل العربية، ط 1.
84. محسن محمد العبودي. (1995). نحو استراتيجية علمية في مجال إدارة الأزمات والكوارث. دار النهضة العربية، ط 1.
85. محمد سمير أحمد. (2009). الإدارة الإلكترونية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

86. محمد أكرم العدلوني. (2000). القائد الفعال. الرياض: قرطبة للإنتاج الفني.
87. محمد الصيرفي. (2006). إدارة الأزمات. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط 1.
88. محمد الصيرفي. (2008). البيع والشراء عبر الأنترنت، المكتب الجامعي الحديث .
89. محمد حافظ الرهوان. (2004). التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث. القاهرة: دار أبو المجد للطباعة.
90. محمد حريم حسن. (2006). تصميم المنظمة والهيكل التنظيمي وإجراءات العمل: ط 3. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
91. محمد رشاد الحملاوي. (1995). التخطيط لمواجهة الأزمات (عشر كوارث هزت مصر). القاهرة: مكتبة عين شمس، ط 1.
92. محمد سرور الحريري. (2012). إدارة الأزمات السياسية واستراتيجيات القضاء على الأزمات السياسية الدولية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1.
93. محمد عبد الغني حسن هلال. (2008). مهارات إدارة الأزمات (الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها). القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
94. محمد عبد الغني حسن هلال. (2008). مهارات إدارة الأزمات (الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها) ط 1. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
95. محمد محمد الهادي. (2005). التعليم الإلكتروني عبر شبكة الانترنت، تقديم حامد عمار. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
96. محمد نصر مهنا. (2004). إدارة الأزمات (قراءة في المنهج). الإسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
97. محمود القدوة. (2010). الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
98. محمود عبد الفتاح رضوان. (2013). الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
99. مزهر شعبان العاني، و شوقي ناجي جواد. (2013). الإدارة الإلكترونية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

قائمة المصادر والمراجع

100. مزهر شعبان العاني، و شوقي جواد. (2008). العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. الشارقة: إثراء للنشر والتوزيع.
101. مزهر شعبان العاني، و شوقي ناجي جواد. (2014). الإدارة الالكترونية، ط 1. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
102. مصطفى يوسف. (2005). الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد ط 1. مصر: دار الفكر العربي.
103. مصطفى يوسف كافي. (2011). الإدارة الالكترونية: إدارة بلا أوراق - إدارة بلا مكان - إدارة بلا زمان - إدارة بلا تنظيمات جامدة. دمشق، سوريا: دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
104. منى صلاح الدين الشريف. (1998). إدارة الأزمات (الوسيلة للبقاء). القاهرة: البيان للطباعة والنشر.
105. مهنا نصر. (2008). إدارة الأزمات والكوارث. الإسكندرية: دار الفتح.
106. موسى اللوزي. (2012). التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة). الأردن: دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع، ط 5.
107. ناصر مكارم الشيرازي. (1993). الإدارة والقيادة في الإسلام. (عباس نور الدين، المترجمون) بيروت: دار المداد للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1.
108. نائل محمد الهومني. (2007). إدارة الأزمات والكوارث ط 1. عمان: مطبعة الروزت أمريكا الشمالية للنشر والتوزيع.
109. نبيل محمد مرسي. (2005). التقنيات الحديثة للمعلومات. مصر: دار الجامعية الجديدة للنشر.
110. نجم عبود نجم. (2004). الإدارة الإلكترونية، الاستراتيجية والوظائف والمشكلات. الرياض: دار المريخ.
111. نجم عبود نجم. (2009). الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية - الوظائف - المجالات. الأردن: دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع.
112. نعيم الظاهر. (2009). إدارة الأزمات. الأردن: عالم الكتب الحديث.
113. هشام الغريري. (1998). إدارة البقاء. العراق: دار الماني.
114. وليم توماس، و صامويل هيز. (1998). تولي القيادة. (سامي هاشم، المترجمون) بغداد: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ط 2.

115. ياسين سعد غالب. (2005). الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مع الإدارة العامة. المملكة العربية السعودية.

116. ياسين سعد غالب. (2010). الإدارة الإلكترونية. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

117. يوسف أحمد أبو فارة. (2009). إدارة الأزمات (مدخل متكامل). الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع.

118. يونس عمر محمد. (2004). الجرائم الناشئة عن استخدام الأنترنت. مصر: دار النهضة العربية.

2.1. المقالات المنشورة في المجلات العلمية.

1. أبو خليل محمد إبراهيم. (2001). موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهتها. مجلة مستقبل التربية العربية، 7(21).

2. أحلام محمد شواي. (2016). الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه. مجلة جامعة بابل العلوم الإنسانية، 24(4).

3. أحمد بن عيشاوي. (2010). أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال. مجلة الباحث(7).

4. أحمد محمد الحسن العوض. (2010). : الإدارة الإلكترونية: المفاهيم-السمات-العناصر (دراسة وثائقية). المؤتمر العالمي الأول للإدارة الإلكترونية: تواصل خلاق مع طفرة الاتصال والمعلومات في عالمنا المعاصر. طرابلس، الخرطوم، السودان: المركز القومي للبحوث.

5. أمين حامد هويدي. (1993). فن إدارة الأزمات العربية في ظل النظام العالمي الحالي. المستقبل العربي، 16(172).

6. أمينة قهواجي. (2015). دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات. مجلة أبعاد اقتصادية(5).

7. بشرى محمد علوان. (2017). تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية واستراتيجيات مواجهة الأزمات (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع الكهرباء بابل). مجلة جامعة كربلاء العلمية(4).

8. جبر محمد صدام. (1998). "المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات". المجلة العربية للمعلومات.

9. جبر محمد صدام. (1999). إدارة الأزمات (نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي والنموذج الياباني الإداري). 21، 76.

10. جمال الدين محمد حواش. (1998). إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية (المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث) البحث (38). القاهرة: جامعة عين شمس.
11. حسن المختن، و عبيد صالح. (2013). الحكومة الإلكترونية في مجال المرور، دراسة تطبيقية على إمارة الشارقة ط 01. الشارقة، الإمارات العربية المتحدة: مركز بحوث الشرطة.
12. حسين بن محمد الحسن. (1-4 نوفمبر، 2009). الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. المحور الثاني التوجهات والأساليب الحديثة.
13. حميد عدوم. (2021). إدارة الأزمات على المستوى المحلي بالجزائر (أزمة فيروس كورونا كوفيد 19 نموذجاً). المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، 10(3).
14. خالد العمري. (1992). السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وبفاعلية المدير من وجهة نظر المعلمين. مجلة أبحاث اليرموك سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.
15. خالد تلعيث. (2021). إدارة الأزمات في ضوء التحديات البيروقراطية الجديدة. مجلة الميدان للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 3(3).
16. ديانا جميل النمري، و خليفة مصطفى أبو عاشور . (2013). مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 9(2).
17. رأفت رضوان. (2001). الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة. الملتقى الإداري الثاني لجمعية الإدارة. الرياض.
18. زرزار العياشي. (2013). "أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(1).
19. زهير نعيم الصباغ. (1997). دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث. القاهرة.
20. سامر عبد السلام ضو القحواتش. (يونيو، 2020). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية الآداب جامعة صبراتة. مجلة كلية الآداب (29).

21. شهناز فاضل أحمد النجار. (2021). الإدارة الالكترونية مدخل استراتيجي لإدارة الأزمات بحث تطبيقي في الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية للمنطقة الشمالية (وزارة الكهرباء)،. مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 131، 116-135.
22. صفية زادي. (2017). تأثير الإدارة الالكترونية على الإدارة التقليدية. مجلة تاريخ العلوم(8).
23. عابد عبد الكريم غريسي، و محمد شريف. (ديسمبر، 2013). دور الإدارة الالكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية. المجلة الجزائرية للمالية العامة(3).
24. عاصم حسين الأعرجي. (1999). إدارة الأزمات بين الوقائية والعلاجية (دراسة مسحية في المصارف الأردنية). الإدارة العامة، 39، 1.
25. عباس أبو شامة. (1995). إدارة الأزمة في المجال الأمني. مجلة الفكر الشرطي، 4(3).
26. عبد الحميد المغربي. (2011). الإدارة الإلكترونية المدخل المعاصر لفعالية العمل الإداري. مجلة التعليم الإلكتروني(7).
27. عبد الناصر موسي، و محمد قريشي. (2011). مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري لمؤسسات التعليم العالي. مجلة الباحث(9).
28. عبد النعيم دفرور، الحاج عرابية، و إلياس شاهد. (2016). تقييم تجربة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر. المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية(3).
29. علي حسن باكير. (أغسطس، 2006). المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية. مجلة آراء حول الخليج.
30. فاطمة عطاء الله. (2017). المنظمة الصناعية بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 1(9).
31. فيصل بن معيض آل سمير القحطاني. (2012). استراتيجيات إدارة الأزمة في القرن الحادي والعشرين(دراسة وصفية تحليلية لاستخدامات الشبكة الاجتماعية الحديثة). المجلة العربية للدراسات الأمنية، 28(55).
32. كمال حماد. (كانون الثاني، 2003). النموذج الاستراتيجي الأمريكي في إدارة الأزمات الدولية. مجلة الدفاع الوطني(43).

33. محمد بن اعراب. (19 ديسمبر, 2014). تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة، وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي. مجلة العلوم الاجتماعية(58).
34. محمد صلاح سالم. (2005). إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العملي. عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية. مصر.
35. محمد موسى محمود المرقطن. (2020). متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في ظل التعليم عن بعد، الشاملة متعددة التخصصات. المجلة الالكترونية(24).
36. محمد هشام فريجة. (حزيران, 2016). : ضرورة التعامل بأسلوب الإدارة بالأهداف كأداة للإدارة الإلكترونية. مجلة الاقتصادي الخليجي(28).
37. محمود إبراهيم ملحم. (حزيران, 2020). متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في البلديات الفلسطينية: معوقات التطبيق وآليات التغلب عليها: دراسة حالة بلديات محافظة قلقيلية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 5(13).
38. مسعودة، و العيدي عائشة. (سبتمبر, 2020). واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المديرين أنفسهم بمدينة الأغواط. مجلة العلوم الاجتماعية، 14(2).
39. مصعب حبيب مرحوم الهاشمي. (2021). المهارات الإبداعية والذكاء العاطفي في إدارة الأزمات. مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، 3(12).
40. نبيل رسلان. (1994). منهج إدارة الأزمات في الإدارة العامة المقارنة. مجلة الإدارة(3).
41. نجم العزاوي. (2009). أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة. فعاليات المؤتمر العلمي الدولي السابع. الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة الزرقاء الخاصة.
42. نعيمة يحيوي. (2015). مقومات وأساليب الإدارة الفعالة للأزمات. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، 2(8).
43. نوال زواوي. (2021). دور التفاوض في إدارة الأزمات. مجلة المداد، 11(1).
44. هشام الديب. (بلا تاريخ). توجهات ترسم مستقبل التجارة الإلكترونية. المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة.

3.1. المذكرات والرسائل الجامعية.

1. جيلالي بوزكري. (2016/2015). الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق (أطروحة دكتوراه). علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال والتسويق. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير: جامعة الجزائر 03.
2. رشا خوجلي أحمد البشير. (2017-2020). الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير الوحدات الإدارية في جامعة إفريقيا العالمية -دراسة تحليلية- (أطروحة الدكتوراه). جاكارتا، أندونيسيا: كلية الدراسات العليا.
3. سعاد خالدي. (2017/2016). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي (أزمة الربيع العربي أنموذجا)، أطروحة (الدكتوراه). علوم الإعلام والاتصال.
4. عاطف محمد صقر. (2009). درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري المدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تنميتها. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية، كلية أصول التربية.
5. عبد القادر عبان. (2016-2015). تحدد الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة (رسالة دكتوراه في علم الاجتماع). بسكرة: جامعة محمد خيضر.
6. عماد بوقلاشي. (2011). الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الجزائر 3.
7. محمود محمد العجلوني. (2009). إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في إقليم الشمال (دراسة ميدانية). إدارة الأعمال كلية العلوم الإدارية والمالية. الأردن: جامعة إربد الأهلية.
8. نصير مطر كاظم الزبيري. (2010). الولايات المتحدة الأمريكية وإدارتها للأزمات الدولية (أطروحة دكتوراه). تخصص فلسفة في العلوم السياسية. العراق: جامعة ST CEMENTS العالمية.

2. المراجع باللغة الأجنبية.

1. Aidonidis, C. (2007). E-Administration : enjeux et facteurs clés de succès République et Canton de Genève,. Département des constructions et technologies de l'information.
2. B.Anton. (2005). Knowledge management practices in some UK service organizations. *International Journal of Knowledge and Learning, Volume 1*(Number 4).
3. Barton, L. (1993). *Crisis in Organization Managing & Communicating in the heat of chaos*. U.S.A: south western.

4. Bataineh, K. (2017). The Impact of Electronic Management on the Employees' Performance Field Study on the Public Organizations and Governance in Jerash Governorate. *Journal of Management and Strategy*, 8(5).
5. Biscotti F and Fulton R. (2002). *Infrastructwre and Application world wid software marketdefinitions* “. U.S.A: Gartner Research Inc.
6. Bundy, J. (2017). "*Crises and Crisis Management Integration*". Arizona State University: Journal of Management.
7. Chaffey, D. (2011). *E-Business & E-Commerce management: Strategy, implementation and practice, 5th edition*. England: pearson.
8. Dessler.G. (2009). *Framework for Management*. New Jersey: Prentice Hall.
9. Efraim, & Truban and others. (2003). Introduction to Information Technology, 2nd edition. Singapore: JohnWiley & Sons.
- 10.H. KUNREUTHER, & M. USEEM. (2010). *Learning from catastrophes (strategies for reaction and response)*. Pearson Prentice Hall.
- 11.Jonathan Bundy. (2017). Crises and Crisis Management Integration. *Journal of Management*.
- 12.N.Rawash, H. (2014). ElectronicManagement's Contribution to the Development of ManagerialFunctions. *AcademicResearch International*, 5.
- 13.Naffa khaldoun . (septembre 2005). *Jordan e – government programme , Jordan e – government initiative*. Jordan.
- 14.Pauchant Thierry, & Mitroff. (1992). Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies. San Francisco: Jossey-Bass.
- 15.Ragya. (2003). *Your Gateway to A world of Technology* “. ARE: Raya Holding.
- 16.Random.h, R. (1969). *House Dictionary Of English Language*. New York: Random House.
- 17.Sarrocco, C. (s.d.). *Elements and principles of the information society*, . Récupéré sur www.Sco.Int/org/spu/thems/access
- 18.Sauret, J. (2004). "efficacité de L'Administration et Service à L'Administraté" : Les Enjeux de L'Administration Electronique, Revue Française d'administration publique N° 110,. école nationale d'administrative.
- 19.Szpirglas, Mathias, Acquier, Aurelien, Gand, & Sebastien. (2005). Understanding Organizational Crisis Management Process . (*An Analytical*

Framework Drawn From A case Study In A Public Company). Muich: communication at Euram.

20. Guessmia, Mohamed Ali ; Benterki, Asma, (2024) The effectiveness of organizational communication in crisis management in public institutions, The Journal of Humanities and Social Sciences, volume: 13, N°: 01.

3. المواقع الإلكترونية.

1. الموسوعة السياسية. (بلا تاريخ). تم الاسترداد من <https://political-encyclopedia.org/dictionary>
2. متطلبات وعوامل نجاح إدارة الأزمات. (16 10, 2021). تم الاسترداد من شبكة النبا المعلوماتية: www.annabaa.org
3. محمد فوزي محمد. (01 05, 2011). سبل التغلب على الأزمات ومواجهتها. تم الاسترداد من <http://www.betterlife-uk.com>
4. علي حسن السعدني. (26 12, 2021). استراتيجيات إدارة الأزمات السياسية، الحوار المتمدن. تم الاسترداد من : www.ahewar.org



الملاحق

الملحق الاول: وثيقة تثبت تصريح مكان اجراء الدراسة الميدانية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Universite Mohamed Khider - Biskra
Faculte des sciences humaines & sociales
Département des sciences sociales



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
الرقم: 43/د.ع.ا.ب.ت.ع.ب. / 2023

الى السيد مدير الإدارة المحلية
لولاية بسكرة
مصلحة الموارد البشرية

الموضوع: تقديم تسهيلات "دراسة ميدانية"

في إطار التعاون بين جامعة بسكرة ونظيراتها الأخرى وكذا بينها وبين المؤسسات الإقتصادية والإجتماعية الوطنية، فإننا نرجو من سيادتكم الفاضلة، خدمة للبحث العلمي تقديم التسهيلات الممكنة للطلاب (ة): محمد علي قسمية
من خلال تمكينه من الإستفادة من المرافق والبيانات المتوفرة لديكم، قصد إتمام إنجاز أطروحة الدكتوراه في شعبة: علم اجتماع تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

الموسومة: فاعلية الإدارة الالكترونية في ظل إدارة الأزمات
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

بسكرة في: 2023/11/13

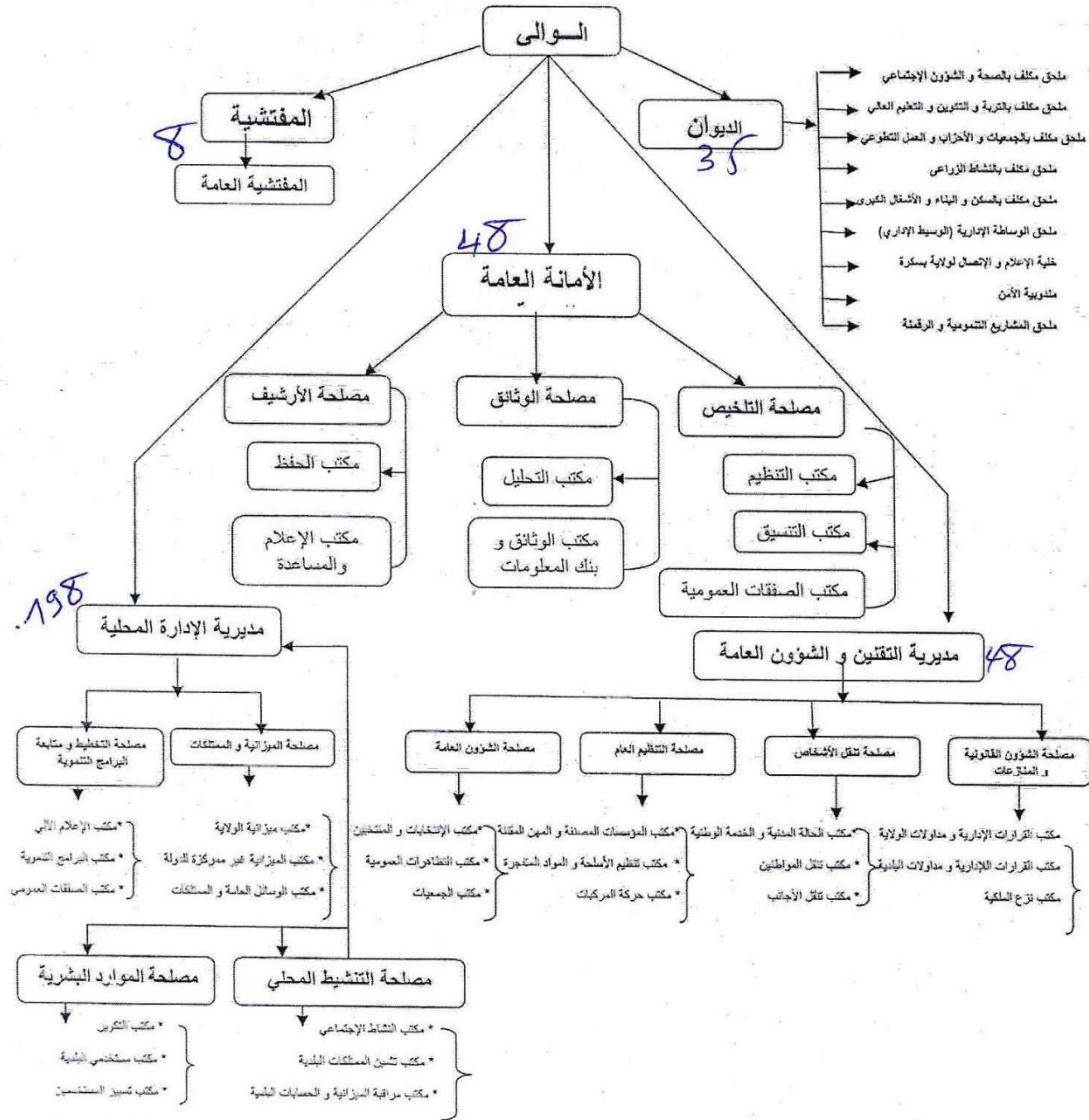
رئيس القسم

رئيس قسم العلوم الاجتماعية
محمد الرحمان شالة

قائمة المصادر والمراجع

الملحق الثاني: الهيكل التنظيمي لمقر ولاية بسكرة

الهيكل التنظيمي لولاية بسكرة



الملحق الثالث: الاستمارة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر _ بسكرة_
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية



موضوع الاستمارة

فاعلية الإدارة الإلكترونية في ظل إدارة الازمات

دراسة ميدانية بمقر ولاية بسكرة - أنموذجا-

إعداد الطالب:

_ قسمية محمد علي

إشراف:

أ. د أسماء بن تركي

ملاحظة: هذه البيانات سرية ولا تستعمل الا لأغراض البحث العلمي

أخي الكريم؛ أختي الكريمة موظفي مقر ولاية بسكرة السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته؛ أما بعد: تهدف الإستمارة للتعرف على فاعلية الإدارة الإلكترونية في ظل إدارة الأزمات، وإلى أي مدى يمكن استخدام هذه الإدارة الإلكترونية في ظل إدارة الأزمات، من خلال معرفة مدى اهتمام مقر الولاية بتطبيق أربعة أبعاد أساسية وهي: إتخاذ القرار، البعد الإتصالي، التكيف، والمرونة، وذلك كبحث تكميلي لمتطلبات نيل شهادة دكتوراه، حيث أننا نؤمن بأنكم خير مصدر للوصول إلى المعلومات المطلوبة كونكم أهل خبرة واختصاص. إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية بدقة وموضوعية سيؤدي وبدون شك إلى تزويدنا بالبيانات التي سنعتمدها لأجل الوصول للنتائج، علما أن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تكون سرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الرجاء وضع علامة (X) حول البديل المناسب لكل من العبارات التالية:

نشكركم على تعاونكم

السنة الجامعية 2022 / 2023

محور البيانات الشخصية:

1. السن :

2. المؤهل العلمي:

3. عدد سنوات الخبرة:

4. المستوى الوظيفي:

المحور الأول: يزيد مستوى فاعلية الادارة الالكترونية اثناء ادارة الازمات بسرعة اتخاذ القرار -

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الإدارة الالكترونية تعمل على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.					
2	الإدارة الالكترونية تعتمد على توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات.					
3	الإدارة الالكترونية تزيد من مستوى التحكم والسيطرة على الازمة ومنع تفشيها.					
4	الإدارة الالكترونية تعمل على وضع الخطة المناسبة لمواجهة مختلف الأزمات					
5	الإدارة الالكترونية تقوم بتوفير الإمكانيات المادية لاستعداد والمواجهة بأقل التكاليف					
6	الإدارة الالكترونية تساعد على التعامل الفوري مع الازمة عند وقوعها لوقف اتساع بؤرتها					
7	الإدارة الالكترونية تساهم في عملية المسح الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية للتوصل للقرار الصائب.					
8	الإدارة الالكترونية تحتوي على مركز او غرفة خاصة بعمليات إدارة الازمات مكونة من رئيس و فريق مجابهة الازمات.					
9	الادارة الالكترونية تتميز بالسرعة عند التنفيذ والكفاءة في اتخاذ القرار					

الملاحق

المحور الثاني: يزيد مستوى فاعلية الادارة الالكترونية اثناء ادارة الازمات بتسهيل العملية الاتصالية

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10	الإدارة الالكترونية تساهم في تحديد العمليات الاتصالية داخل مجال الازمة نفسها.					
11	الإدارة الالكترونية تساعد في تنظيم الجهود والتنسيق بين أعضاء الفريق وسهولة التواصل بينهم.					
12	الإدارة الالكترونية توفر شبكات الاتصال السريعة والأمنة.					
13	الإدارة الالكترونية تسهل عمليات الاتصال بين مختلف الإدارات.					
	الإدارة الالكترونية توفر الاتصال السريع بأعضاء فريق إدارة الازمات وتجميعهم.					
14	الإدارة الالكترونية تعمل على تحديد المسؤول عن التنسيق في الاتصالات حسب الخبرات المهنية					
15	الإدارة الالكترونية تعزز العلاقات وقنوات الاتصالية وتوسع دائرة المساندة.					
16	الإدارة الالكترونية تسهل استخدام كل من وسائل الاتصال الشفهية، الكتابية والسمعية البصرية.					

الملاحق

- المحور الثالث: يزيد مستوى فاعلية الادارة الالكترونية اثناء ادارة الازمات بتعزيز التكيف لدى العاملين

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	الإدارة الالكترونية تساهم في زيادة قدرة استيعاب العمال وتكيفهم مع الازمات.					
18	الإدارة الالكترونية تعمل على تعزيز شعور السيطرة عند العاملين من أجل خفض مستويات التوتر عند الازمة.					
19	الإدارة الالكترونية تبسط الإجراءات والمساعدة على تجاوز الازمة ومعالجتها دون تهويل الموقف.					
20	الإدارة الالكترونية تقوم بتكوين عنصر بشري مؤهل للتعامل والتكيف مع التكنولوجيا المتطورة في إدارة الازمات.					
21	الإدارة الالكترونية تعمل على استبدال الارشيف الورقي بنظام الأرشيف الإلكتروني.					
22	الإدارة الالكترونية تساهم في تكوين فريق ذو احترافية في ادارة الأزمات.					
23	الإدارة الالكترونية تطور قواعد البيانات المتعلقة بالأزمات.					
24	الإدارة الالكترونية تستخدم برمجيات متطورة تقترح الحل الأمثل لحل الازمات أو التقليل من حدتها.					
25	الإدارة الالكترونية تخصص مركز او غرفة خاصة بعمليات إدارة الازمات وتدريب الفريق على التكيف مع الازمات.					

الملاحق

المحور الرابع: يزيد مستوى فاعلية الادارة الالكترونية اثناء ادارة الازمات بتحقيق المرونة

التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
26	الإدارة الالكترونية تضع آليات اللازمة للتنبؤ بالأزمات.					
27	الإدارة الالكترونية تضع مخطط للطوارئ ونظم الإنذار المبكر.					
28	الإدارة الالكترونية تساعد على الاستعداد والجاهزية المستمر للتعامل مع الازمات.					
29	الإدارة الالكترونية تعمل على التغيير إلى الخطة البديلة في حالة فشل الخطة الأولى.					
30	الإدارة الالكترونية تساعد على استغلال الازمات ايجابا وتحويلها الى فرص.					
31	الإدارة الالكترونية تعمل على تبني منهج المبادرة لا منهج رد الفعل في التعامل مع الازمة.					
32	الإدارة الالكترونية تساهم في تحقيق المرونة والتأقلم السريع في مواجهة التغيرات بسبب استخدام المهارات وتخصصات وظيفية متنوعة.					
33	الإدارة الالكترونية تعزز قدرات التنظيم الذاتي لإدارة المخاطر والأزمات على العديد من المستويات.					
34	الإدارة الالكترونية تساهم في ضمان استمرارية العمال في أداء وظائفهم الأساسية اثناء الازمات.					
35	الإدارة الالكترونية تخصص مركز او غرفة خاصة بعمليات إدارة الازمات والتمرن على الازمات (التجارب وهمية).					

الملحق الرابع: مخرجات البيانات لبرنامج SPSS

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	282	99,6
	Exclue	1	,4
	Total	283	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,977	36

Corrélations

	فاعلية الإدارة الإلكترونية في إدارة الأزمات في سرعة اتخاذ القرارات	تتمثل فاعلية الإدارة الإلكترونية في إدارة الأزمات في تسهيل العملية الاتصالية	تتمثل فاعلية الإدارة الإلكترونية في إدارة الأزمات في تعزيز التكيف لدى العاملين
فاعلية الإدارة الإلكترونية في إدارة الأزمات في سرعة اتخاذ القرارات	Corrélation de Pearson	1	,793
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	283	283
تتمثل فاعلية الإدارة الإلكترونية في إدارة الأزمات في تسهيل العملية الاتصالية	Corrélation de Pearson	,793	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	283	283
تتمثل فاعلية الإدارة الإلكترونية في إدارة الأزمات في تعزيز التكيف لدى العاملين	Corrélation de Pearson	,776	,856
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	283	283
	Corrélation de Pearson	,713	,760
			,831

الملاحق

فاعلية الإدارة الإلكترونية في إدارة الأزمات في المرونة	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	283	283	283
allques	Corrélation de Pearson	,888	,920	,946
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	283	283	283

Corrélations

		فاعلية الإدارة الإلكترونية في إدارة الأزمات في المرونة	allques
يزيد مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية أثناء إدارة الأزمات بسرعة اتخاذ القرار	Corrélation de Pearson	,713	,888
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	283	283
يزيد مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية أثناء إدارة الأزمات بتسهيل العملية الاتصالية	Corrélation de Pearson	,760	,920
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	283	283
يزيد مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية أثناء إدارة الأزمات بتعزيز التكيف لدى العاملين	Corrélation de Pearson	,831	,946
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	283	283
- يزيد مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية أثناء إدارة الأزمات بتحقيق المرونة التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	,913
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	283	283
allques	Corrélation de Pearson	,913	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	283	283

المخلص:

تهدف هذه الدراسة الى محاولة معرفة مستوى فاعلية الادارة الالكترونية في ظل ادارة الازمات، وذلك من خلال طرح الاشكالية التالية: ما مستوى فاعلية الادارة الالكترونية في ظل ادارة الازمات بمقر ولاية بسكرة انموذجا، وقد انبثق عن هذا التساؤل مجموعة من الفرضيات المتمثلة فيما يلي:

- تتمثل فاعلية الإدارة الإلكترونية في إدارة الأزمات في عملية اتخاذ القرار
- تتمثل فاعلية الإدارة الإلكترونية في إدارة الأزمات في تسهيل العملية الاتصالية.
- تتمثل فاعلية الإدارة الإلكترونية في إدارة الأزمات في تعزيز التكيف لدى العاملين.
- تتمثل فاعلية الإدارة الإلكترونية في إدارة الأزمات في المرونة التنظيمية.

وتمثل مجال اجراء الدراسة في مقر ولاية بسكرة انموذجا اما بالنسبة الى المجال البشري فقد تمثل في الموظفين الشاغلين في مقر الولاية والذين يبلغ عددهم 288 موزعين على فروع ادارية مختلفة حيث قمنا بمسح كل افراد مجتمع البحث معتمدين في ذلك على المنهج المسحي وقد تم التواصل مع المبحوثين من خلال توزيع استمارة الاستبيان التي اعتمدنا فيها على مقياس ليكرت، وبعد جمع الاستثمارات تم عرض البيانات الكمية في جداول ورسومات بيانية مختلفة وبعد تحليلها ومناقشتها توصلنا الى النتائج التالية:

- يتضح أن الإدارة الإلكترونية فعالة في تسريع عملية اتخاذ القرار خلال الأزمات، مما يساهم في تحسين الاستجابة وتقليل الضرر.
- تُظهر البيانات أن الإدارة الإلكترونية تسهل بشكل كبير الاتصالات أثناء الأزمات، مما يحسن التنسيق بين الأقسام ويسهل تبادل المعلومات بسرعة وكفاءة.
- تساعد الإدارة الإلكترونية في تعزيز قدرة العاملين على التكيف مع الأزمات، مما يعزز مرونة المنظمة ويسمح لها بالتعامل مع التغيرات المفاجئة.
- يتبين أن الإدارة الإلكترونية فعالة في تعزيز المرونة التنظيمية، مما يسمح للمنظمة بتكييف خططها وسرعة الاستجابة للتحديات.

Abstract:

This study aims to attempt to determine the effectiveness of electronic management in the context of crisis management by addressing the following problem: What is the level of effectiveness of electronic management in the context of crisis management in the headquarters of the state of Biskra as a model? This inquiry has led to a set of hypotheses, as follows:

- The effectiveness of electronic management in crisis management lies in the decision-making process.
- The effectiveness of electronic management in crisis management lies in facilitating the communication process.
- The effectiveness of electronic management in crisis management lies in enhancing the adaptation of employees.
- The effectiveness of electronic management in crisis management lies in organizational flexibility.

The scope of the study was carried out at the headquarters of the state of Biskra as a model. As for the human domain, it was represented by the employees working at the headquarters of the state, numbering 288 distributed among various administrative branches. We surveyed all individuals in the research community, relying on the survey method. Communication with the respondents was established by distributing a questionnaire form, using a Likert scale. After collecting the questionnaires, the quantitative data were presented in various tables and charts. After analysis and discussion, we arrived at the following results:

- It appears that electronic management is effective in expediting the decision-making process during crises, thereby improving response and minimizing damage.
- The data indicate that electronic management significantly facilitates communication during crises, enhancing coordination between departments and facilitating the rapid and efficient exchange of information.
- Electronic management helps enhance employees' ability to adapt to crises, thereby enhancing organizational flexibility and enabling it to deal with sudden changes.
- It is evident that electronic management is effective in promoting organizational flexibility, allowing the organization to adapt its
- plans and respond quickly to challenges.