



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
علوم التسيير



عنوان المذكرة

دور الحوكمة الالكترونية في تسيير الازمات دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علوم التسيير
تخصص: إدارة اعمال

تحت إشراف:
- مقيح صبري

من إعداد:
- مشحود ياسمين

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بن محمد إيمان	أستاذ محاضر "ب"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
برزوق فيلالي	أستاذ مساعد "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا
مقيح صبري	أستاذ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مقررا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

ايماننا بان من لم يشكر الناس لم يشكر الله وان بالشكر تدوم النعم

بداية أتقدم بشكري الى الله سبحانه وتعالى الذي منحني القوة والصبر في انجاز هذا العمل المتواضع،

أتقدم باسمي عبارات الشكر والتقدير الى الاستاد المشرف الدكتور " مقيح صبري " على قبوله الاشراف على هذا العمل، والذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه و المتابعة الدائمة، فلك منا جزيل الشكر الخالص والاحترام والتقدير ودمت لنا الشعاع المنير جزاك الله كل الخير،

كما أتقدم أيضا بالشكر الى الأستاذة "زيغد رحمة" على كل ما قدمته لي من توجيه و ارشاداتها القيمة. كما لا يفوتني ان أوجه خالص الشكر للسادة الأساتذة أعضاء اللجنة الموقرة على قبولهم مناقشة هذا العمل.

شكرا للذين وقفوا في طريقنا فكانوا بذلك حافزا لنا للتحدي والمثابرة لتحقيق النجاح.

الإهداء

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان محفوا بالتسهيلات لكني فعلتها.

اهدي كل حرف من مذكرتي هذه إلى:

اهدي تخرجي إلى كل من احمل اسمه بكل فخر إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى "أبي الغالي"

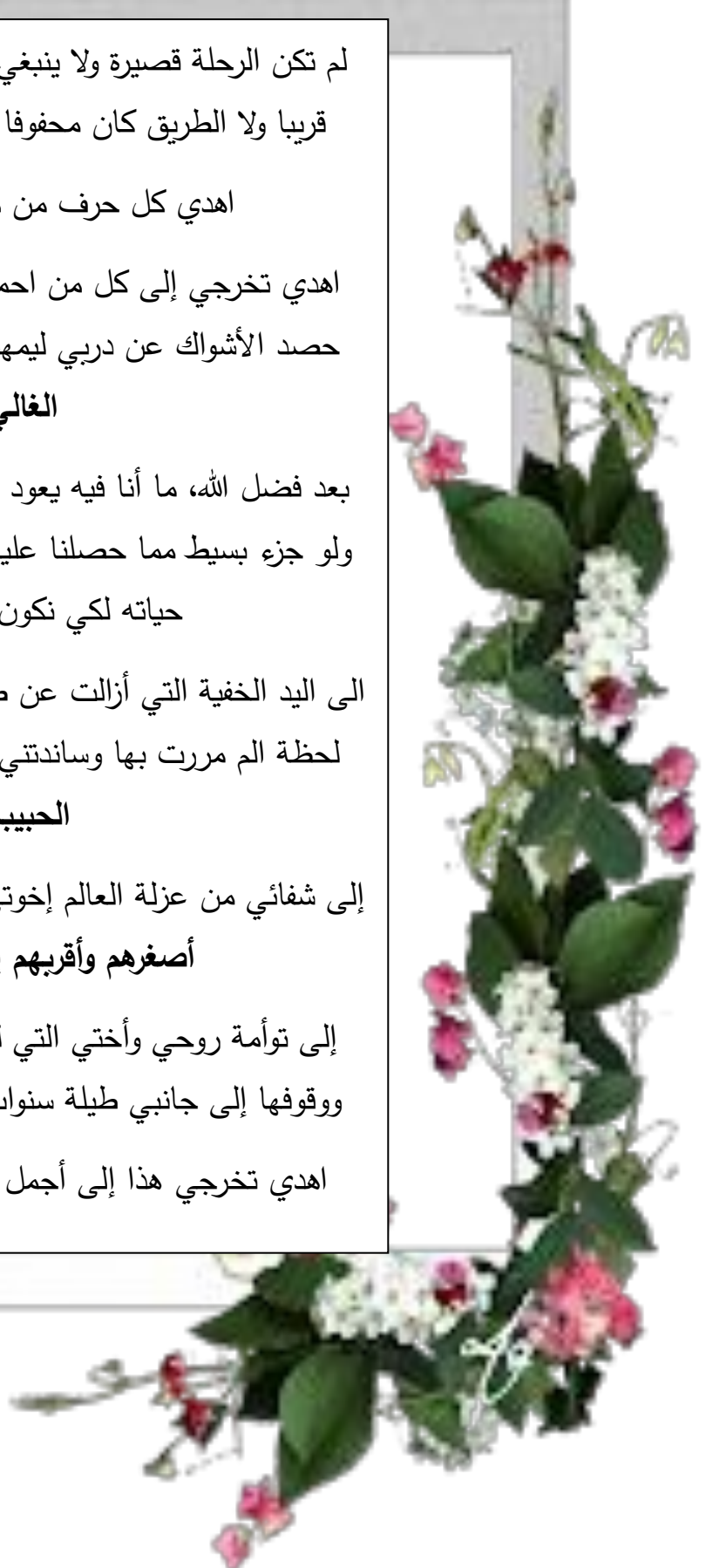
بعد فضل الله، ما أنا فيه يعود إلى أبي، الرجل الذي لم ينل ولو جزء بسيط مما حصلنا عليه، والرجل الذي سعى طوال حياته لكي نكون أفضل منه.

الى اليد الخفية التي أزلت عن طريقي الأشواك، وتحملت كل لحظة الم مررت بها وساندتني عند ضعفي وهزلي، "أمي الحبيبة".

إلى شفائي من عزلة العالم إخوتي، صلاح الدين، أيوب، إلى أصغرهم وأقربهم إلى قلبي أية.

إلى توأمة روحي وأختي التي لم تلدها أمي لمساندتها لي ووقوفها إلى جانبي طيلة سنوات عديدة "أسماء ثليلاني".

اهدي تخرجي هذا إلى أجمل صدفه في حياتي "هشام"



الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة الحوكمة الالكترونية في تسيير الأزمات في المؤسسة المينائية بسكيكدة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام الاستمارة لجمع البيانات والتي وزعت على عينة عشوائية من العمال قدر عددهم 320 عامل، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لاختبار فرضيات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن الحوكمة الالكترونية بمتطلباتها (الشفافية الالكترونية، المشاركة الالكترونية، المساءلة الالكترونية) تساهم في تسيير الأزمات في المؤسسة المينائية بسكيكدة بنسبة متوسطة والتي قدرت ب (44.2%)، هذا ما يستوجب على المؤسسة الاهتمام أكثر والتوسع في تطبيق متطلبات الحوكمة الالكترونية لما لها دور واضح في تسيير الازمات.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الالكترونية، إدارة الأزمات، المؤسسة المينائية لسكيكدة.

Abstract

This study aims to determine the extent of the contribution of electronic governance to the management of crises in the port corporation in Skikda, where the descriptive analytical approach was relied upon with the use of a questionnaire to collect data, which was distributed to a random sample of workers estimated at 320 workers, and the statistical program SPSS was used to test the hypotheses of the study. The study concluded that e-governance with its requirements (e-transparency, e-participation, e-accountability) contributes to the management of crises in the port corporation in Skikda at an average rate of (44.2%). A clear role in crisis management. Keywords: electronic governance, crisis management, port corporation of Skikda.

قائمة الأشكال

قائمة الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ج	نموذج الدراسة	1
22	مراحل إدارة الأزمات	2
38	الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية سكيكدة	3
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	4
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	5
51	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي	6
52	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	7
53	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	8

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
28-27	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات العربية السابقة.	1
31-30	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات الأجنبية السابقة.	2
41	سلم ليكرت الخماسي	3
42	معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محور	4
44-43	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الشفافية الالكترونية	5
45-44	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المشاركة الالكترونية	6
46-45	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المساءلة الالكترونية	7
46	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات إدارة الأزمات	8
47	التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	9
48	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	10
49	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	11
50	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	12
51	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	13
52	توزيع عينة الدراسة حسب مستوى الخبرة	14
54	الوسط الحسابي لعبارات الشفافية الالكترونية	15
56	الوسط الحسابي لعبارات المشاركة الالكترونية	16
58	الوسط الحسابي لعبارات المساءلة الالكترونية	17
60	الوسط الحسابي لعبارات إدارة الأزمات	18
63	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الشفافية الالكترونية في تسيير إدارة الأزمات في المؤسسة المينائية بسكيكدة.	19
64	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور المشاركة الالكترونية في	20

	تسيير ادارة الأزمات في المؤسسة المينائية بسكيكدة.	
65	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور المساءلة الالكترونية في تسيير ادارة الأزمات في المؤسسة المينائية بسكيكدة.	21
66	نتائج اختبار T للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الحوكمة الالكترونية في تسيير إدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس	22
67-66	تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات المبحوثين حول دور الحوكمة الالكترونية في تسيير إدارة الأزمات تعزى للمتغيرات	23
68	معنوية معاملات الانحدار الخطي المتعدد التدريجي	24

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملاحق	الرقم
83-78	الاستبيان	1
83	القائمة الاسمية للمحكمين	2
92-84	نتائج تحليل الاستبيان بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)	3

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	إهداء
	شكر وعران
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة
07	تمهيد
14-8	المبحث الأول: مدخل إلى الحوكمة الالكترونية
10-8	المطلب الأول: مفهوم الحوكمة الالكترونية
9	الفرع الأول: تعريف الحوكمة الالكترونية
9	الفرع الثاني : أهمية الحوكمة الالكترونية
10	الفرع الثالث: أهداف الحوكمة الالكترونية
13-10	المطلب الثاني:مراحل ومعوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية ومتطلبات نجاحها
11-10	الفرع الأول:مراحل تطبيق الحوكمة الالكترونية
12-11	الفرع الثاني:معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية
13-12	الفرع الثالث:متطلبات نجاح الحوكمة الالكترونية
14-13	المطلب الثالث:متطلبات الحوكمة الالكترونية
22-15	المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة الأزمات
17-15	المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات
16-15	الفرع الأول: تعريف إدارة الأزمات

16	الفرع الثاني:أهمية إدارة الأزمات
17-16	الفرع الثالث:أهداف إدارة الأزمات
20-17	المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة الأزمات وخطوات التعامل مع الأزمات
18-17	الفرع الأول:استراتيجيات إدارة الأزمات
20-18	الفرع الثاني:خطوات التعامل مع الأزمات
22-21	المطلب الثالث:مراحل إدارة الأزمات
23	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
23	المطلب الأول:الدراسات المتعلقة بالحوكمة الالكترونية
24-23	الفرع الأول:الدراسات باللغة العربية
25-24	الفرع الثاني:الدراسات باللغة الأجنبية:
27-25	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات
26-25	الفرع الأول:الدراسات باللغة العربية
27	الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
31-27	المطلب الثالث:التعقيب على الدراسات السابقة
32	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة
34	تمهيد الفصل الثاني
38-34	المبحث الأول:لمحة عامة عن المؤسسة المينائية لسكيكدة
36-34	المطلب الأول:نشأة وتعريف المؤسسة المينائية لسكيكدة
36-34	الفرع الأول:نشأة المؤسسة المينائية
36	الفرع الثاني: تعريف المؤسسة المينائية لسكيكدة
37-36	المطلب الثاني:خصائص وأهداف المؤسسة المينائية
36	الفرع الأول:خصائص المؤسسة
37	الفرع الثاني:أهداف المؤسسة
38-37	المطلب الثالث:مكانة المؤسسة المينائية بسكيكدة وهيكلها التنظيمي
38-37	الفرع الأول:مكانة المؤسسة بين الموانئ الجزائرية

38	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
39	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات
39	المطلب الأول:مجتمع وعينة الدراسة
39	الفرع الأول:مجتمع الدراسة
39	الفرع الثاني:عينة الدراسة
41-40	المطلب الثاني :طرق جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة
41-40	الفرع الأول:طرق جمع البيانات
41	الفرع الثاني:أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة
47-42	المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة
42	الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة
47-43	الفرع الثاني:صدق أداة الدراسة
68-47	المبحث الثالث: النتائج و المناقشة
62-47	المطلب الأول: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان
53-47	الفرع الأول: محور البيانات الشخصية
59-54	الفرع الثاني: محور الحوكمة الالكترونية
62-59	الفرع الثالث: محور إدارة الأزمات
69-62	المطلب الثاني:اختبار فرضيات الدراسة
63	الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
64	الفرع الثاني: الفرضية الفرعية الثانية
65	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
66	الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
69	الفرع الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية
70	خلاصة الفصل الثاني
74-72	خاتمة
77-75	قائمة المراجع

مقدمة

تمهيد:

تتعایش المنظمات العامة في الفترة الحالية في بيئة تتسم بوجود العديد من المتغيرات المفاجئة والمؤثرة والتي من الممكن أن تتسبب في حدوث بعض الأزمات المؤثرة على تحقيق أهداف هذه المنظمات، باعتبارها مشكلات تقع غالبا فجأة دون سابق إنذار وقد يكون سببها قدرا مقدورا أو من صنع البشر، ومع ازدياد التوجه إلى ممارسات وتطبيقات الإدارة الالكترونية وتضمينها في أنشطة هذه المنظمات واستخدامها كأداة للتعامل مع تحسين الأداء والخدمات خاصة أنها تعتمد على التقنيات والبرمجيات الحديثة والتي تتيح درجة كبيرة من المعلومات والبيانات الأمر الذي يتوافق وطبيعة ومتطلبات إدارة الأزمات.

كما ساهم التطور التكنولوجي في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات والانتشار الكبير لشركة الانترنت في ظهور العديد من المفاهيم البديلة للمفاهيم التقليدية كالرقابة الالكترونية، التجارة والحوكمة الالكترونية، حيث أن هذه الأخيرة تبنتها العديد من الدول في إطار الإصلاح الإداري مما فرض على هذه المؤسسات، إعادة تقييم أداء أعمالها في شكلها التقليدي والذي عانى من ظاهرة خطيرة عرقلت جميع مساعي التنمية والإصلاح، فقد ظهر مفهوم الحوكمة الالكترونية كبديل للحوكمة التقليدية وكآلية لمكافحة ظاهرة الفساد والحد من الأزمات، والتي عجزت أغلب الآليات المقترحة للتخفيف منها وهذا رغم الجهود الحديثة والكبيرة لمكافحتها والوقاية منها سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي.

إشكالية الدراسة:

نظرا لأهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات بجميع قطاعاتها جاءت هذه الدراسة الحالية لتدرس دور الحوكمة الالكترونية في تسيير الأزمات دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة. وبناءا على ماسبق فان موضوع البحث سيجيب عن الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة الحوكمة الالكترونية في تسيير الأزمات بالمؤسسة المينائية EPS بسكيدة؟.

ولتوضيح موضوع الدراسة أكثر نطرح التساؤلات التالية:

الأسئلة الفرعية:

ولدراسة هذه الإشكالية نقدم الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى مساهمة الشفافية الالكترونية في تسيير الأزمات بالمؤسسة المينائية EPS بسكيدة؟
- ما مدى مساهمة المشاركة الالكترونية في تسيير الأزمات بالمؤسسة المينائية EPS بسكيدة؟
- ما مدى مساهمة المساءلة الالكترونية في تسيير الأزمات بالمؤسسة المينائية EPS بسكيدة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للمتغيرات الشخصية والوظيفية حول مساهمة الحوكمة الالكترونية في تسيير الأزمات المينائية EPS بسكيدة؟

فرضيات الدراسة:

وكإجابة مبدئية على الإشكالية والتساؤلات المطروحة سابقا تم تبني الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للحوكمة الالكترونية في تسيير ادارة الأزمات في المؤسسة المينائية بسكيدة.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للشفافية الالكترونية في تسيير ادارة الأزمات في المؤسسة المينائية بسكيدة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للمشاركة الالكترونية في تسيير ادارة الأزمات في المؤسسة المينائية بسكيدة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للمساءلة الالكترونية في تسيير ادارة الأزمات في المؤسسة المينائية بسكيدة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول دور الحوكمة الالكترونية في تسيير إدارة الأزمات تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة من الناحية العلمية إلى:

- التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالحوكمة الالكترونية وإدارة الأزمات.
- المساهمة في بناء النموذج الذي يصف العلاقة بين الحوكمة كمتغير مستقل، وإدارة الأزمات كمتغير تابع.

أما من الناحية العملية فتكمن أهداف البحث في:

- إمكانية المعرفة المسبقة بكيفية إدارة الأزمات من خلال تفعيل الحوكمة الالكترونية ووضعها موضع التطبيق.
- التعرف على ما إذا كان لتطبيق الحوكمة الالكترونية دور إيجابي في تسيير الأزمات.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أن الحوكمة الالكترونية تعتبر من أهم المواضيع الذي حظي باهتمام كبير من قبل علماء الإدارة في المؤسسات باعتبارها من أهم متطلبات كل إدارة، كما أنها تكون من أولى الدراسات التي تطبق الحوكمة الالكترونية وإدارة الأزمات في المؤسسة المينائية بسكيدة، لذلك نحن على أمل أن تكون مرجعا علميا يستفاد منه في المؤسسات من أجل مواجهة التطورات التي تواجهها.

مبررات اختيار الموضوع

هناك جملة من المبررات والدوافع التي دعنتني إلى اختيار هذا الموضوع ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- رغبتني واهتمامي بمعالجة احد المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة والمعاصرة وهي الحوكمة الالكترونية ومتطلباتها ومدى مساهمتها في تسيير الأزمات.
- الرغبة في معرفة التحديات التي تواجه المؤسسات العمومية عند تطبيق الحوكمة الالكترونية.

حدود الدراسة

تمت مجريات الدراسة على المؤسسة المينائية كإطار مكاني للدراسة، حيث امتدت من الفترة 2023/02/06 إلى غاية 2023/03/07 كإطار زمني لها.

منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال التعريف بمتغيرات الدراسة من الناحية النظرية المتمثلة في كل من متغير الحوكمة الالكترونية وإدارة الأزمات، أما الجانب التطبيقي فهدف و جمع البيانات تم تصميم وتوزيع استمارة على عينة من عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة، ومن اجل معالجة واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على برنامج SPSS21.

صعوبة الدراسة

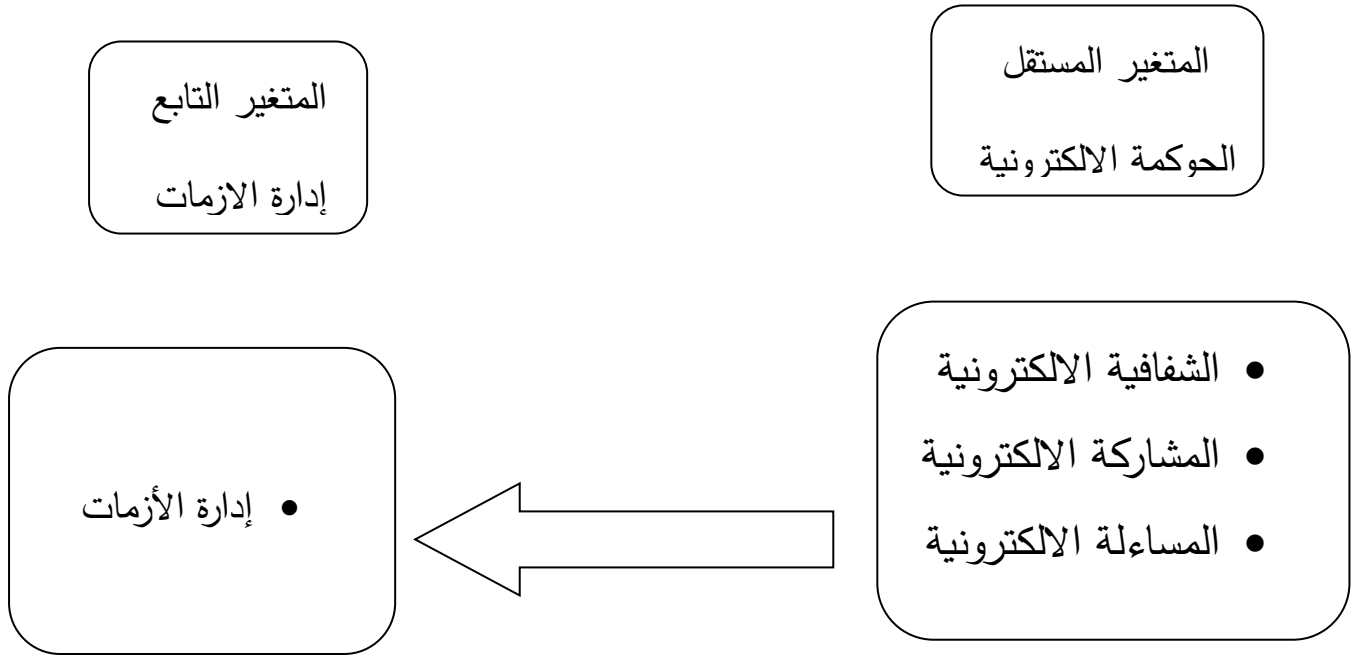
وقد واجهتني بعض الصعوبات في إعداد البحث منها:

-قلت المراجع التي تناولت موضوع الحوكمة الالكترونية وخاصة الكتب باعتبارها أكثر مصداقية عند إعداد البحوث

هيكل الدراسة:

احتوت الدراسة على فصلين، الفصل الأول بعنوان الإطار النظري والدراسات السابقة، حيث تناول الخلفية النظرية للموضوع وقد قسم إلى 3مباحث: المبحث الأول خصص لمدخل الى الحوكمة الالكترونية، أما المبحث الثاني لإدارة الأزمات، أما المبحث الثالث تضمن الدراسات السابقة، في حين تناول الفصل الثاني الدراسة الميدانية والذي بدوره قسم إلى 3 مباحث: المبحث الأول قدم فيه لمحة عامة عن المؤسسة المينائية بسكيكدة، أما المبحث الثاني فقد قدم طريقة وأدوات الدراسة، في حين تناول المبحث الثالث النتائج والمناقشة.

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد الفصل الأول:

تعتبر الحوكمة الالكترونية عن حسن استخدام الموارد بفاعلية وكفاءة اقتصادية وشفافية لتقديم أفضل الخدمات الكترونيا للمواطنين، وللقطاع العام، فيما بين الأجهزة الحكومية وكذلك الموظفين، من خلال حسن سيطرة المؤسسة على مواردها المختلفة.

وفي ظل بيئة تحكمها الكثير من التعقيدات والمتغيرات تمارس المؤسسات الاقتصادية وظيفتها مما يجعلها عرضة لعدد الأزمات، لذلك تحرص إدارتها على استحداث نظام تنبؤي له رؤيا إستراتيجية تمكنه من تحديد البدائل المتاحة واتخاذ القرار المناسب في ظل التغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهنا يمكن القول انه أصبح وجود استراتيجيات للتعامل مع الأزمات للحد من الآثار السلبية الناجمة عنها أمر ضروري وحتمي تفرضه البيئة الجديدة وما تحمله من ظواهر ومتغيرات جديدة.

ولذا جاء هذا الفصل من اجل تقديم الجانب النظري وهو كالآتي:

المبحث الأول:الإطار النظري للحوكمة الالكترونية.

المبحث الثاني:الإطار النظري لإدارة الأزمات.

المبحث الثالث:عرض الدراسات السابقة.

المبحث الأول:مدخل إلى الحوكمة الالكترونية

تعتبر الحوكمة الالكترونية إحدى الطرق الحديثة والمتطورة التي تتعامل بها حكومات الدول لتزويد مواطنيها بالأفضل الآليات وأسرع وأيسر الطرق للوصول للمعلومات والخدمات الحكومية من خلال استخدام الوسائل التقنية الحديثة.

المطلب الأول:مفهوم الحوكمة الالكترونية

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى كل من تعريف الحوكمة الالكترونية وأهدافها فيما يلي:

الفرع الأول:تعريف الحوكمة الالكترونية

قبل أن نتطرق إلى تعريف الحوكمة الالكترونية لابد أن نتعرف على الحوكمة:

1-تعريف الحوكمة:

- عرفها البنك الدولي 1992 بأنها الطريقة التي تمارس بها القوة أو السلطة لأجل إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة بغية تحقيق التنمية (مهدي، 2021، صفحة 311).

2-تعريف الحوكمة الالكترونية

- تعريف الحوكمة الالكترونية:هي سلسلة العمليات و الإجراءات المحاطة بإطار قانوني والتي تهدف إلى تنظيم المعاملات والمعلومات والمخاطبات والمستندات الرسمية وغير الرسمية بين الحكومة والمواطن وتأمين سبل حفظها وأرشفتها و رقمنتها وتوفير آلية استرجاعها بالاعتماد على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات (القرشي، 2017، صفحة 75).

- تعرف منظمة اليونسكو UNESCO الحوكمة الالكترونية بأنها استعمال القطاع العام لتكنولوجيا الإعلام والاتصال بغرض تحسين المعلومة وتقديم الخدمة، تشجيع مشاركة المواطن في عملية اتخاذ القرار لصنع حكومة أكثر شفافية ومساءلة وفعالية (درويش، 2021، صفحة 300).

- وتعرف أيضا ب: هي استخدام القطاع العام لتقنيات المعلومات والاتصالات بهدف تحسين المعلومات وتقديم الخدمات، وتشجيع مشاركة المواطنين في عملية صنع القرار وجعل الحكومة أكثر شفافية وفعالية وخضوعا للمساءلة (Richard Amaechi Onuigbo, 2015, p. 20).
- من خلال ما سبق يمكننا تعريف الحوكمة الالكترونية كما يلي: هي استخدام التكنولوجيا الحديثة في تفعيل الدور الرقابي على عمل الإدارة، وتحسين أدائها، والمساهمة في بناء الشفافية بينها وبين العملاء.

الفرع الثاني: أهمية الحوكمة الالكترونية

تتجسد أهمية الحوكمة الالكترونية بنا يأتي: (الكريم، 2019، صفحة 596)

- تعزيز دور مشاركة وتكوين قنوات اتصال فعالة ومباشرة بين الأفراد والحكومة؛
- رفع مستوى الكفاءة والفاعلية ؛
- توفير معلومات الدقيقة و الحديثة لدعم القرار؛
- تأكيد الشفافية في الإجراءات وتوافر المعلومات للمواطن عن شتى الأنشطة ؛
- تغيير الصورة التقليدية للحكومة ويتمثل ذلك في تبسيط الإجراءات والتخلص من الروتين؛
- الوصول إلى اقتصاد متنوع تنافسي مبني على المعرفة؛

الفرع الثالث: أهداف الحوكمة الالكترونية

يمكن تحديد أهداف الحوكمة الالكترونية فيما يلي: (الهام، 2020، صفحة 336)

- تسعى الحوكمة من خلال اعتمادها على تكنولوجيا المعلومات إلى تسهيل وتدعيم ديناميكية العمل الداخلي للمؤسسات من خلال تشجيع تفاعلاتها. وتحسين سيرورة اتخاذ القرارات ومشاركة المواطنين
- تؤدي إلى الرشادة في تسيير الخدمات العمومية لفائدة مختلف الأعوان العمومية
- تحسين وتنظيم الإجراءات الداخلية للإدارة
- توفير أحسن للمعلومات وتقديم أجود الخدمات
- تحقيق الشفافية بهدف التقليل والحد من الفساد

- تعزيز المصداقية و المسؤولية السياسية
- تسليم أسرع وأكثر كفاءة الخدمات العامة
- الحد من التكاليف وزيادة الإيرادات
- إعادة هيكلة العمليات الإدارية وتحسين نوعية الخدمات

المطلب الثاني: مراحل ومعوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية ومتطلبات نجاحها.

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى كل من مراحل ومعوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية ومتطلبات نجاحها:

الفرع الأول:مراحل تطبيق الحوكمة الالكترونية

تمر عملية تطبيق الحوكمة الالكترونية بأربعة مراحل كما وضعها نموذج layne and woolee كما يلي: (حمو م.، 2021، الصفحات 24-25)

1. المرحلة الأولى -كتيب الدليل:تمثل هذه المرحلة الجهود الأولية للمؤسسات الحكومية للظهور على الانترنت لتعريف المواطنين بنشاطها وطرق عملها، وفي بعض الأحيان تعرف بنشاطات كل دوائرها وأنواع الخدمات التي تقدمها إلى المواطنين مع الاستثمارات الواجب ملئها للحصول على هذه بدورهم يقومون بتحميل الاستثمارات من الانترنت وتعبئتها إما مباشرة في الموقع أو بطباعتها وملئها يدويا.
2. المرحلة الثانية-التحويل:تسعى المؤسسات الحكومية في هذه المرحلة إلى إحالة قسم من أعمالها إلى المواطن عبر السماح له بالتعامل مع قواعد بيانات المؤسسة على الانترنت وبذلك يكون المواطن هو احد المشاركين في انجاز هذه الخدمات، ففي تسديد الضرائب السنوية للشركات المساهمة في بريطانيا، على سبيل المثال إذا تم إرسال الاستثمارات الكترونيا من على موقع دائرة الضرائب فتكون مجانا في حين إذا تم إرسال الاستثمارات المملوءة يدويا فيجب أن تسدد معها قيمة مالية تغطي جهد الموظف الذي تستعمله دائرة الضرائب لإدخال المعلومات الكترونيا.

3. المرحلة الثالثة والمرحلة الرابعة-التكامل الراسي والتكامل الأفقي:

في هذه المرحلتين يجري التركيز على إزالة التضارب في مصادر المعلومات التي تحصل عليها المؤسسات الحكومية المختلفة من المواطنين، لذا تجري توثيق المعلومات

التي تحتاجها المؤسسات الحكومية في مصدر واحد، فمثلا هوية الأحوال المدنية تحتاجها دوائر المؤسسة وليس الدولة لا تعرف ذلك عند انجاز معاملة تخصه وهذا معنى التكامل الراسي والتكامل الأفقي، حيث يهدف التكامل العمودي إلى مركزة المعلومات التي تحتاجها الوظائف المختلفة أو الخدمات الحكومية المختلفة للأجهزة الحكومية في كافة الولايات، أما التكامل الأفقي فيهدف إلى تكامل الوظائف والخدمات المختلفة المستخدمة إلكترونيا لهذه المعلومات المركزية، مثال عن ذلك: مؤسسة ترغب في تسديد أجور الكهرباء إلى وزارة أو دائرة الكهرباء في المحافظة، ترغب في نفس الوقت، الاتصال مع وزارة البلديات لتسديد أجور الماء، فيمكنها ذلك لان، الأنظمة في هاتين الدائرتين تعملان من نفس قاعدة البيانات.

الفرع الثاني: معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية

للحوكمة الإلكترونية والعالم الإلكتروني بشكل عام أبعاد أساسية لكل بعد مجموعة من القيود التي تحد من تطبيق الحوكمة الإلكترونية بشكل سليم تتمثل في: (حمو م.، 2021، الصفحات 25-26)

1- البعد السياسي:

يشمل مجموعة من القيود المتمثلة في: محدودية الميزانية المخصصة؛

- غياب قانون المعاملات التجارية؛
- بطئ عملية اتخاذ القرار؛
- البيروقراطية؛
- عمليات الإصلاح والاندماج؛

2- البعد الاقتصادي والاجتماعي:

يشمل مجموعة من القيود المتمثلة في:

- تواضع البنية التحتية للاستثمار؛
- الفساد الإداري؛
- ضعف المستوى التعليمي والثقافي؛

- ضعف الميزانية؛
- تواضع الثقافة المعلوماتية والتفاعل الإلكتروني؛
- الخصوصية وسرية المعلومات؛

3-البعد التقني

يشمل مجموعة من القيود تتمثل في:

- النقص في المهارات المتخصصة في المجالات التقنية؛
- ارتفاع تكلفة استخدام الشبكة الدولية للمعلومات؛
- غياب المعايير المتعلقة بالاتصالات واستخدام المعلومات؛
- البرمجيات الحاسوبية والاعتماد على التقنية؛

الفرع الثالث: متطلبات نجاح تطبيق الحوكمة الإلكترونية

أشارت الدراسات إلى أن عدد من العوامل الحاسمة قد تؤدي إلى نجاح الحوكمة الإلكترونية سيتم التطرق على النحو الآتي: (محمد، 2021، صفحة 502)

- **الدعم الإداري:** تشكل قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة احد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الحوكمة الإلكترونية.
- **البنية التحتية للاتصالات وموارد تكنولوجيا المعلومات:** يتطلب نجاح تطبيق الحوكمة الإلكترونية توفير تكنولوجيا المعلومات الداعمة لها، والتي تطلب بدورها توفير البنية التحتية، مع أن كل ذلك يترتب عليه كلفة تقع على الموازنات المالية، للدول عامة، وعلى كل المواطنين خاصة.
- **التشريعات:** لإنجاح الحوكمة الإلكترونية فإن الأمر يتطلب الاعتراف بعمليات الحكومة الإلكترونية تشريعياً، وتحديد متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية والسماح بالتعاون بين المؤسسات والتركيز على الخصوصية والأمن المعلوماتي.

- **الموارد البشرية:**مع تنامي تحول الحكومات نحو تقديم خدماتها الكترونيا نمت الحاجة إلى الموارد البشرية المتخصصة في جانب تكنولوجيا المعلومات مما وضع القطاع العام أمام تحديات تنافسية مع القطاع الخاص في الحصول على هذه الموارد.
- **سلوك العاملين:**يعتمد تبني تطبيقات الحكومية على مدى قبول هذه التطبيقات من قبل الأفراد العاملين سواء كانوا مديرين أو موظفين، إذ أن عدم إدراكهم للمنافع التي تقدمها هذه التطبيقات فإنهم سوف يترددون في تبني هذه التطبيقات فضلا عن إدراك المديرين و العاملين لمنافع تطبيقات الحوكمة الالكترونية لابد من جاهزيتهم واستعدادهم لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في عملهم، كما أن وجود أفراد يدافعون ويؤيدون استخدام تكنولوجيا المعلومات ولديهم روح المبادرة و الإبداع يؤثر بصورة إيجابية على قرار تبني تطبيقات الحوكمة الالكترونية كما تعد التوعية الاجتماعية بثقافة الحوكمة الالكترونية متطلبا أساسيا لتحول نحو التكنولوجيا الجديدة من خلال تطبيقها، الأمر الذي يتطلب تضافر الجهود من اجل زيادة وعي الجمهور وتعزيز الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني للمعنيين لمواجهة طبيعة هذا التحول.
- **الأمن والخصوصية:**يعرف الأمن على انه مجموعة من الإجراءات والسياسات والمقاييس الفنية التي تستخدم لمنع الأفراد غير المسموح لهم بالدخول إلى الشبكة من الدخول إليها والعبث بمحتوياتها أو تغير أو سرقة أو تدمير المعلومات الموجودة على نظامها أما الخصوصية فهي المحافظة على سرية المعلومات الخاصة بالأفراد والتي يتم تخزينها في نظم الحوكمة الالكترونية وعدم السماح بالاطلاع عليها من قبل أفراد الآخرين.

المطلب الثالث: متطلبات الحوكمة الالكترونية.

هنا مجموعة من المتطلبات نذكر منها ما يلي:

- الشفافية الالكترونية:

تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأكثر فاعلية وقوة لتعزيز الشفافية وربط المواطنين والمنظمات والمجموعات بالحكومة وتتيح التكنولوجيا فرصا للمواطنين في البحث عن المعلومات وفي التواصل مع المواطنين الآخرين فضلا عن أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تفرض

الضغوط على الحكومة والمنظمات لكي تكون أكثر انفتاحا على الجميع (عطية، 2018، صفحة 184).

- المشاركة الإلكترونية:

هي المساهمة الفعلية والكاملة الرسمية وغير الرسمية للأفراد والجماعات في كل أنشطة المجتمع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بهدف تحقيق الصالح العام، وتحقيق المشاركة للأفراد التي تتبنى هذا السلوك نوع الإشباع والرضا من خلال الوصول للأهداف المراد تحقيقها. ويقصد بالمشاركة الإلكترونية استخدام التكنولوجيا لدعم المشاركة والتفاعل بين مختلف أصحاب المصالح والحكومات (مليك، 2022، الصفحات 180-181).

- المساءلة الإلكترونية:

هي تمكين الأطراف ذات المصلحة سواء أفراد أو منظمات غير حكومية من مراقبة العمل ومساءلة المسؤولين الكترونيا، على كافة مستوياتهم من خلال القنوات الملائمة دون أن يؤدي إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الآخرين، فضلا عن تطبيق الأنظمة والتعليمات والقوانين واللوائح بكل شفافية على جميع العاملين في المؤسسة وعلى موظفيها، كما أن مفهوم المساءلة لا يقتصر على العقاب فحسب بل يتضمن أيضا جانب الإثابة من خلال الحوافز والتشجيع. كما يتم استعمالها كأسلوب للرقابة على الاداء (أحلام قراوي، 2020، ص 48).

المبحث الثاني:مدخل إلى إدارة الأزمات.

شهد مجال إدارة الأزمات زخماً أولياً في الستينيات، مما أدى إلى نشأة الأبحاث والدراسات في هذا المجال. على الرغم من أن حجم الأبحاث والدراسات التي أجريت في الستينيات والسبعينيات كان محدوداً، إلا أنها كانت بمثابة البدايات المبكرة لاستكشاف هذا المجال.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى كل من مفهوم إدارة الأزمات وأهميتها وأهدافها فيما يلي:

الفرع الأول: تعريف إدارة الأزمات

قبل أن نتطرق إلى تعريف إدارة الأزمات لابد أن نتعرف على الأزمة

1-تعريف الأزمة:

- عرفها بيبر (Bieber):هي نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة، يمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها أو درء مخاطرها (عقيلان، 2014، صفحة 12).

2- تعريف إدارة الأزمات:

كما تعرف كذلك على أنها:هي فعل أو رد إنساني يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف أحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مديره (عبوي، 2008، صفحة 20).

- عرفها (فنك) fink يمكن اعتبارها القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة (العيساوي، 2016، صفحة 42).

-عرفها احمد جلال عز الدين بأنها: عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة لمواقف الأزمات، من خلال مجموعة من الإداريين المنتقنين مسبقاً والمدربين تدريباً،

والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة، من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.

- من خلال ما سبق يمكننا تعريف إدارة الأزمات كمايلي: هي معالجة الموقف أو الحدث أو الخروج منها بدون خسائر أو بأقل خسائر ممكنة، وذلك من خلال التنبؤ بالأزمات عن طريق المعلومات المتوفرة.

الفرع الثاني: أهمية إدارة الأزمات.

تعتبر إدارة الأزمات، الدعامة الحقيقية التي تستند عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها في ظل بيئة متغيرة، وتتمثل أهمية إدارة الأزمات في النقاط التالية (فارة، 2009، الصفحات 61-62)

حين تقع الأزمة فإن نتائجها السلبية تنعكس على جميع الأفراد وعلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، وتنعكس على البيئة الداخلية والخارجية؛

- استخدام منهج إدارة الأزمات يعزز مبدأ المساءلة والمحاسبة، إذ أن الأزمات تؤدي إلى الكشف عن المقصرين والمتسببين في الخسائر البشرية والمالية والمادية؛
- عدم استخدام سيناريوهات إدارة الأزمات يؤدي إلى فشل المؤسسة في مواجهة الأزمات، فمدخل إدارة الأزمات يؤدي إلى تدنية وتقليل الخسائر المالية والاقتصادية؛

الفرع الثالث: أهداف إدارة الأزمات

غدت إدارة الأزمات الركيزة الأساسية في المؤسسات المعاصرة لتوجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف المرجوة واجتياز المشاكل، فهي مجموعة من الإجراءات والخطط و البرامج الموجهة لإدارة التغيير وعموما تهدف إدارة الأزمات إلى (الحريري، 2010، الصفحات 51-53)

التنبؤ بالأزمات والإحساس بالمشكلات واكتشاف الأخطار والسلبيات والكوارث والصدمات قبل وقوعها؛

- وضع خطة مستقبلية متكاملة للتعامل مع الأزمات ؛
- رفع التقارير والمعلومات المهمة بشكل مستمر إلى مستويات الإدارة العليا؛

- توجيه النصح والإرشاد لمختلف المستويات الإدارية لتوضح لهم كيفية التعامل مع الأمور و ماهو التصرف الحكيم في كل موقف؛
- معالجة الأزمات المالية والقضاء على المشكلات الإدارية في حال حدوثها ووقوعها في المؤسسات؛
- تخفيف حالة الخوف والذعر كإجراء عملي سريع لمعرفة كيف نواجه الخطر الآن ونشر الأمان وطمأنة الموظفين والعملاء؛
- العمل على خلق روح التعاون ونشر الألفة بين الموظفين فينا بينهم وفي علاقاتهم مع المسؤولين و الإداريين؛

المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة الأزمات و خطوات التعامل مع الأزمات.

يعد التعامل مع الأزمات احد المحددات الرئيسية التي تظهر مدى كفاءة الإدارة وقدرتها على مواجهة الأحداث الصعبة، ومما تتطلب عملية إدارة الأزمات سرعة واتخاذ القرارات و التعاون وكذا التخطيط الجيد للتخلص من الأزمات.

الفرع الأول: استراتيجيات إدارة الأزمات

تختلف و تتعدد أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات التي تحدث على مستوى المنظمات ، وتمثل هذه الاستراتيجيات أهم العوامل المؤثرة في تطور أو القضاء عليها (سلمان، 2014، الصفحات 99-100)

إستراتيجية القوة:تركز هذه الإستراتيجية على استخدام القوة بمعنى السلطة المركزة على الشدة في إدارة ملف الأزمة ويتم ذلك من خلال تبني سياسة تحطيم الأسس التي ترتكز عليها الأزمة داخليا من خلال إيجاد صراع بين الأطراف الداعمة لها داخل المنظمة، أما السياسة الثانية فتقوم على فرضية مهاجمة المرتكزات التي تستند عليها القوى الخارجية التي كونت الأزمة.

1. إستراتيجية الإيقاف: تطبق هذه الإستراتيجية عندما تكون القوى المسببة للأزمة أقوى من قدرات المنظمة وإمكاناتها الدفاعية، فتلجأ فيه القيادة إلى حل الأزمة وتخفيف

آثارها من خلا تبني هذه الإستراتيجية بتقديم بعض التنازلات للقوى التي يمكن استمالتها بهذا الأسلوب.

2. إستراتيجية التحليل: تستند هذه الإستراتيجية على فلسفة تحليل وتجزئة العناصر والمكونات التي تتكون منها الأزمة، والتركيز على إدارتها من خلال تفكيك عناصرها المؤتلفة في تحالف ودعم بعض القيادات، على مسك زمام الأمور لقلب المعادلة راسا على عقب.

3. الإستراتيجية الفكرية: تتبنى هذه الإستراتيجية خيارا نظريا، عن طريق تحليل الفرضيات المنطقية التي قامت عليها المجموعة الخالقة للأزمة وتكوين إستراتيجية فكرية مضادة لها، تجتذب الحلقات الأضعف في الائتلاف، والعمل على اختراقها من خلال المجاميع الجديدة.

4. الإستراتيجية الهجومية: تهدف هذه الإستراتيجية إلى مباغطة الأطراف الخالقة للأزمة من خلال الاعتماد على عنصر المخادعة الإستراتيجية، وتطبق هذه الإستراتيجية عندما تكون البنى القيادية للمنظمة أكثر قوة من الطرف المقابل، أو تكون الائتلافات المشكلة قائمة على أسس ضعيفة.

5. إستراتيجية التغيير: تتبنى هذه الإستراتيجية طريقة التغيير اتجاه الأزمة نحو الجانب الإيجابي من الأزمة، تعويضا للمنظمة عما فقدته في المراحل السابقة من الأزمة، من خلال خلق اتجاهات جانبية وفرعية للأزمة الرئيسية، أو دفع اتجاه الأزمة إلى أطراف خارج المنظمة لتشيت الأنظار، أو الاستفادة من النتائج الجدية للأزمة وتوظيفها بشكلها الجديد لصالح المنظمة.

الفرع الثاني: خطوات التعامل مع الأزمات

يتم التعامل مع الأزمات، وإدارتها إدارة علمية رشيدة بسلسلة متكاملة ومترابطة من الخطوات المتتابعة وفيما يلي عرض موجز لكل خطوة منها: (الدليمي، 2012، الصفحات 131-133)

تقدير موقف الأزمة

عند تقييم الأزمة ، من الأهمية بمكان مراعاة جميع جوانب الموقف ، بما في ذلك الإجراءات المتخذة والنتائج المحققة والاستجابات المتلقاة ووجهات نظر جميع الأطراف المعنية. يجب أن يشمل هذا التقييم تحليلاً شاملاً للعلاقات المتبادلة بين الأطراف ، ونقاط القوة النسبية لكل طرف ، والعوامل التي ساهمت في ظهور الأزمة وتطورها. بالإضافة إلى ذلك ، من الضروري فحص المصالح والصراعات والمنافسة والتكامل التي تنشأ فيما يتعلق بالأزمة

1. تحليل الموقف الازموي:

يبدأ مدير الأزمة وفريقه بتقييم وتحديد الأزمة المطروح، بمجرد تحديد الموقف ، يتم إجراء تحليل شامل لتحقيق اليقين عن طريق تقسيم كل عنصر والتمييز بينهما، هذا يسمح بفهم واضح للوضع ومكوناته، من خلال تفكيك الموقف الازموي المعقد إلى أجزاء بسيطة ، يمكن للفريق إعادة بنائه حسب الضرورة لاكتساب رؤى جديدة لحل الأزمة.

2. التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة.

وتتضمن هذه المرحلة وضع لسيناريوهات والخطط والبرامج، وتوزيع الموارد لمعالجة الموقف بشكل مباشر، مع تطور هذه العملية، يتم رسم نظرة عامة على منطقة الأزمة مع مراعاة جميع التغييرات التي أجريت عليها في الوقت الفعلي، تحدد الخارطة جميع الأطراف والقوى المعنية بما في ذلك المحرضين على الأزمة ومن يقاومونها كما تم تحديد النقاط الساخنة، ومناطق الصراع ومناطق التوتر الشديد، مع اخذ وجهات نظر جميع الأطراف في الاعتبار، يوفر هذا النهج الشمولي رؤية علمية شاملة لازمة، تشمل جميع أبعاد وزوايا المتضررين منها، حيث يتم رسم خريطة التحرك على النحو التالي:

- تحديد الأماكن الأكثر أمناً والمحصنة تماماً لاتخاذها كمناطق ارتكاز وقواعد للانطلاق.
- تحديد الأماكن الآمنة بمثابة سياج امن للقواعد الخاصة بالانطلاق،فضلا عن حاجز امتصاص للصدمات إذا ما تدهور الموقف،فضلا عن المناطق إنذار وتصفية وتحطيم الأمواج،أو مناطق تفريغ وتهدة للضغوط الازموية.

- تحديد أسباب الأزمة المتصلة بالنظام، وأي من رموز النظام أو رموز القيادة في كيان الدولة يمكن التضحية به، و إعداده لهذه التضحية، وتوجيه السخط له، والتمهيد لدخول رمز جديد له شعبية تتراح إليه قوى الصنع.
- تحديد خطة امتصاص الضغوط الازموية الحالية عن طريق الاستجابة لبعض المطالب والتوافق مرحليا مع قوى صنع الأزمة
- توزيع الأدوار على قوى الأزمة و بصفة خاصة على أعضاء فريق المهام الذي تم تكليفه بمهمة التدخل المباشر لمعالجة الأزمة.
- التأكد واستيعاب كل فرد للخطة العامة الموضوعة، وكذا من التتابع الزمني للمهام وفقا للسيناريو الموضوع لمعالجة كل إفرازات الأزمة، والقوى الصانعة لها، وكذا للتضامن مع بعض عناصرها، وكذا للسيطرة على المسرح الازموي بشكل فعال.
- حشد كل ما تحتاجه عملية التعامل الازموي، وتزويد فريق المهام باحتياجاته من الأدوات والمعدات التي يتطلبها ويحتاجها الموقف الازموي.
- تحديد "ساعة الصفر" أو التوقيت المحدد لبدء العملية وتنفيذ المهمة المحددة بشكل فعال وحاسم، على أن يتم متابعة ما يحدث أولا بأول، والوقوف على رد فعل الأطراف الأخرى.

3. التدخل لمعالجة الأزمة

يتخذ صانع القرار لإدارة الأزمات نهجا شاملا مما يضمن امتلاكه لفهم شامل للسيناريوهات المختلفة بما في ذلك النهج المعتمد والبدائل المحتملة و من خلال هذه العملية، قاموا بتعيين المهام والأدوار لفريق المهام الحرجة الخاص بهم، والنظر في جميع الاحتمالات والتوجيهات المحددة لكل عنصر بناء على هذه المعلومات، اتخذ صانع القرار قرارا مستنيرا ولمواجهة الأزمة بشكل فعال، تتضمن دورة العلاج الحيوية مهام أولية وثانوية وتكميلية إذ تشمل المهام الأساسية الصدام، والهزيمة، والاستنزاف، وتحويل مسار قوى صنع الأزمات، من ناحية أخرى تركز المهام الثانوية على إعداد المسارات وتأمين الإمدادات وحماية القوات وتقديم الدعم والمساعدة.

المطلب الثالث: مراحل إدارة الأزمات.

إدارة الأزمات هي عملية تسعى لتقليل آثار الأزمة على المؤسسة وتتم بمراحل (محمود، 2010، الصفحات 52-53)

- المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوعها، وتعني اكتشاف إشارات الإنذار تشخيص المؤشرات و الأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما، والأزمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات.

- المرحلة الثانية: الاستعداد والرقابة

وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو إقلال آثارها، ويجب أن يتوافر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، ويشمل ذلك الاختبار الدقيق والمستمر للعمليات وهياكل الإدارة للتعرف على أي أعراض لازمة محتملة، تعمل على استظهار أي علامات للضعف قد تسبب أزمات وبالتالي معالجتها قبل أن يستغلها الخصوم في إلحاق الضرر بالمنظمة.

- المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار والحد منها

وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد و الوقاية دون تقادم الأزمة وانتشارها، ففي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر، فمن المستحيل منع الأزمات من الوقوع مادام أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم، وبالتالي فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات هي الحد من الأضرار ومنعها من الانتشار.

- المرحلة الرابعة: استعادة النشاط

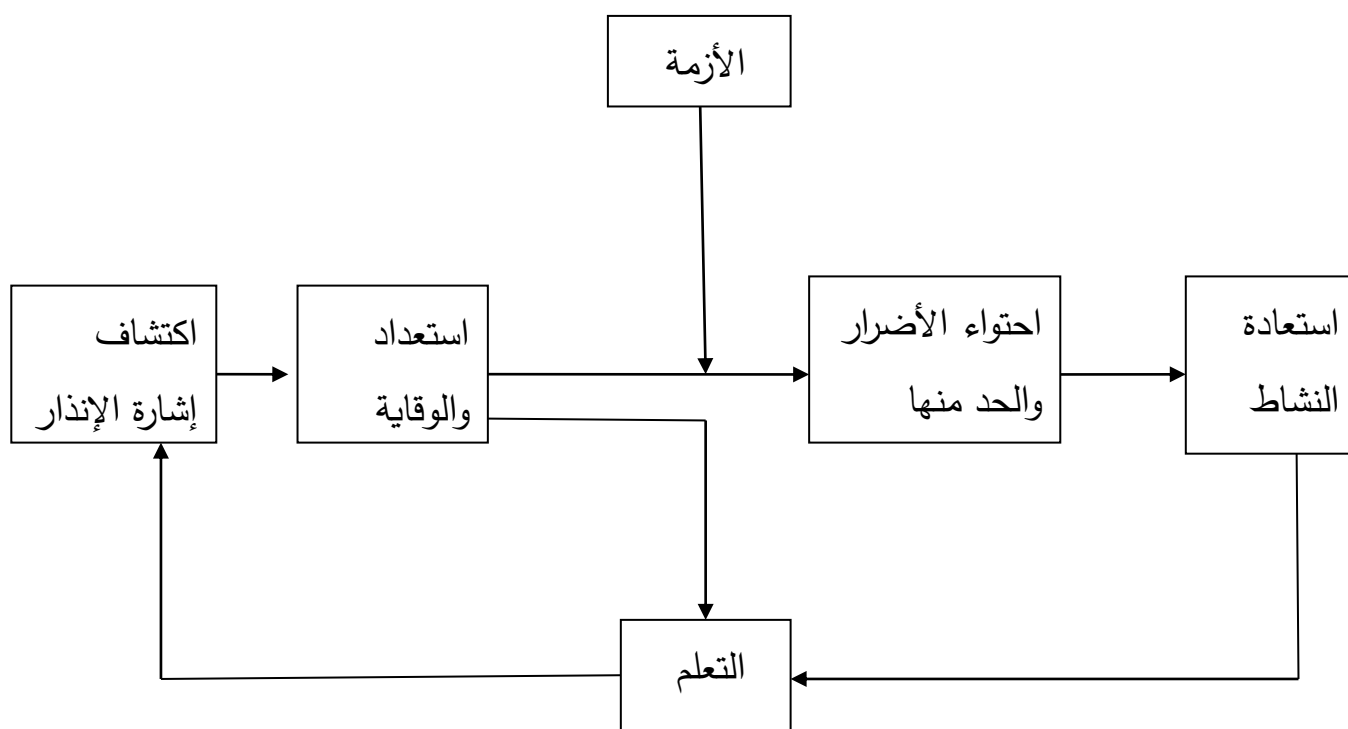
وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله الاعتيادية كما كان من قبل، وتشمل إعداد وتنفيذ برامج جاهزة واختبارات بالفعل، وتتضمن المرحلة عدة جوانب منها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت

وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس حيث تتكاتف في مواجهة خطر محدد.

- المرحلة الخامسة:التعلم

وهو المرحلة الأخيرة وهي بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل، وتتضمن تلك المرحلة دروسا هامة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة والمنظمات الأخرى التي مرت بأزمات معينة، وكذلك التعلم المستمر وإعادة التقويم ولتحسين ما تم إنجازه في الماضي رغم انه مؤلم حيث الذكريات التي خلفتها الأزمة.

الشكل رقم (3):مراحل إدارة الأزمات



المصدر: (عميش، 2006، صفحة 49)

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة الاتجاه الصحيح والمدرّس العلمي، وعليه فقد اطلعت على العديد من تلك الدراسات ذات العلاقة بالموضوع والتي تناولت متغيري الدراسة، وفي هذا المبحث سنتناول جملة من الدراسات المتنوعة العربية منها والأجنبية.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالحوكمة الالكترونية

سنشير في هذا المطلب إلى بعض الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

1- دراسة ابوبكر بوسالم و محمد بن ذهبية و صلاح الدين قذري 2017.

تحت عنوان: دور الحوكمة الالكترونية في تحقيق استدامة الشركة مقال منشور في مجلة العلوم الإنسانية

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على التطورات الهائلة الحاصلة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال. وتطبيقاتها واستخداماتها داخل الشركة. من خلال تبني برامج وتطبيقات الحوكمة الالكترونية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أضحت الحوكمة الالكترونية الوسيلة الأكثر ضمانا للوصول إلى مستويات معتبرة من التنمية الاقتصادية للشركات.
- ظهرت الحوكمة الالكترونية نتيجة للاهتمام العالمي بالاقتصاد الرقمي الموجه لتحقيق التنمية المستدامة في نشاط الشركات.
- تعمل الحوكمة الالكترونية على تسهيل وتحسين الشفافية وتوفير المعلومات بسرعة ونشرها الكترونيا.

2- دراسة خولة التركي و موسى عالية و احمد الماوري و بكيل الزندانى 2021

تحت عنوان: دور الحوكمة في تعزيز الشفافية للقطاع الخاص بدولة قطر مقال منشور في مجلة الباحث، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة الالكترونية في تعزيز

الشفافية في القطاع الخاص في دولة قطر واستخدمت دراسة منهجية نوعية تقوم على جمع وتحليل البيانات من مصادرها الثانوية والأولية، حيث تم مراجعة وتحليل الوثائق والأدبيات السابقة، كما أجريت مقابلات مع عينة مكونة من 46 مفردة من أصحاب المصلحة المعنيين في القطاع العام والخاص والمنظمات الحكومية والمجتمع. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تساهم الحوكمة الالكترونية في تعزيز الشفافية في القطاع الخاص في دولة قطر.
- أهمية تحديث بعض البيانات المنشورة للجمهور العام لكي يكون كل أصحاب المصلحة على دراسة كاملة وإدراك حول طبيعة عمل القطاع الخاص.

3- دراسة زينب قريوة 2021.

تحت عنوان: الحوكمة الالكترونية وجودة الخدمات بمديرية الضمان الاجتماعي لولاية سكيكدة مقال منشور في مجلة أبحاث. هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى الجاهزية الالكترونية ومزايا الحوكمة الالكترونية على مستوى مؤسسة الضمان الاجتماعي ومساهمتها في تحقيق جودة الخدمات العمومية توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة بين الحوكمة الالكترونية وجودة الخدمات بمديرية الضمان الاجتماعي لولاية سكيكدة.
- مساهمة العمل الالكتروني في عصرنة قطاع الخدمات من خلال اختصار الوقت و الجهد وتقليل التكلفة والإجراءات .

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية:

MOHAMMAD ABD SALAM,2013,E-GOVERNANCE FOR GOOD GOVERNANCE THROUGH PUBLIC SERVICE DELIVER

هدفت هذه الدراسة الى تقييم كفاءة مراكز الخدمة الالكترونية وتقييم تاثير تقديم الخدمات الالكترونية على مواطني بنغلاديش.

من النتائج المتحصل عليها:

- تقديم الخدمات الالكترونية له اثار إيجابية على رضا المواطنين وان مبادرة الحوكمة الالكترونية تؤدي الى وعود بالحوكمة الرشيدة .

Kurama Modu, 2021,Effect E-gouvernance on the performance of civil servants in jigawa state .Nigeria.

مقال منشور في المجلة الدولية للسياسة العامة والدراسات الإدارية. هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير الحوكمة الالكترونية على إدارة الموظفين ودراسة مدى قدرة تنفيذ الحوكمة الالكترونية على مهارات موظفي الخدمة المدنية في ولاية جيجاوا. من النتائج المتحصل عليها:

- عززت الحوكمة الالكترونية مهارات موظفي الخدمة المدنية في أداء مسؤولياتهم القانونية، كما أنها عززت بشكل إيجابي التواصل الرسمي بين موظفي الخدمة المدنية في ولاية جيجاوا.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات

سنشير في هذا المطلب إلى بعض الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

الفرع الأول:الدراسات باللغة العربية

1- دراسة براهيم نور الهناء وبوجعدار الهام و فراح الياس الهناني 2019.

تحت عنوان استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية مقال منشور في مجلة اقتصاد المال والأعمال JFBE تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهمية تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي:

- إن مهمة المؤسسة لا تنتهي عند مواجهة الأزمات بل تتعداها إلى التنفيذ الجيد والرقابة الفعالة لإدارة الأزمات ، وتبني منهج استراتيجي فعال،ويجعلها أكثر حيوية في بيئة مليئة بالتهديدات وقليلة الفرص.
- الهدف الأساسي من وراء تطبيق مفهوم إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية هو العمل على تنمية قدرات المؤسسة وتطوير مهارات العاملين بهدف تصدي للازمات والمحافظة على مكانتها في السوق .
- هناك عدة أساليب لمواجهة الأزمات ولكل منها مجال تنتج فيه اكبر فائدة ممكنة.

-إن التقييم الجيد لمرحلة إدارة الأزمة يرتبط بالتخطيط الجيد لمرحلة ما بعد الأزمة.

-تختلف استراتيجيات مواجهة الأزمات طبقاً لنوع و حجم الأزمة التي تواجهها المؤسسة.

2-دراسة أيمن حسن الديراوي 2020.

تحت عنوان:التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات دراسة حالة معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة مقال منشور في مجلة اقتصاد المال والأعمال، تهدف هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة، و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-أشارت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وانه يزيد وضوح العاملين في إدارة الأزمات.

-إتباع نهج التخطيط الاستراتيجي في الإدارة يؤدي إلى تنمية القدرة لدى المعهد على مواجهة الأزمات في حال حدوثها.

3-دراسة جدور مصطفى المحفوظ، وبن جيمة عمر، 2022

تحت عنوان: اثر المرونة الاستباقية في إدارة الأزمات مقال منشور في مجلة المقريزي للدراسات الاقتصادية والمالية، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم المرونة الإستراتيجية باعتبارها من المفاهيم التي لها أهمية كبيرة في ظل التغيرات السريعة، وإبراز مفهوم إدارة الأزمات من خلال مراحلها المختلفة وكذا محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين المرونة الاستباقية على إدارة الأزمات بأبعادها (الإنذار المبكر، الاستعداد و الوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط، التعلم)في شركة نפטال. أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي:

- بين من خلال النتائج المتوصل إليها بان شركة نפטال تهتم بشكل أساسي بإدارة أزماتها خصوصا التنبؤ بالإخطار التي يمكن حدوثها في البيئة المحيطة بها.
- بما أن شركة نפטال رائدة في مجالها وتحتوي على إمكانيات كبيرة تمكنها من اجتياز الأزمات في وقت قصير.
- من خلال النتائج المتحصل عليها تبين أن شركة نפטال لديها القدرة على الاستمرار في نشاطها أثناء حدوث الأزمات.

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

-Sekri hiba 2021 'Leadership in times of crisis management: leader skills in crisis leadership.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، وكيفية تطورها مهما كان نوعها ومجال نشاطها، مع التطور التكنولوجي الحاصل والميزة التنافسية بين المؤسسات، ألزم على القائد معرفة السبل والطرق القيادية أثناء الأزمات وهذا راجع لأهمية الموضوع في حد ذاته. و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- للقيادة دور كبير في نجاح إدارة الأزمات
- تعتبر قيادة الأزمات أيضا عملية تقييم مثالية وفي الوقت المناسب لناثيرات الظروف المعاكسة مهما كان سببها.

المطلب الثالث:التعقيب على الدراسات السابقة

جدول رقم(1):مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات العربية السابقة

اسم الباحث وعنوان الدراسة	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
دراسة أبوبكر سالم ومحمد بن ذهبية وصلاح الدين قذري بعنوان دور الحوكمة الالكترونية في تحقيق استدامة الشركة،2017	-	الاستبيان
بن زهبة وصلاح الدين قذري بعنوان دور الحوكمة الالكترونية في تحقيق استدامة الشركة،2017	-تسليط الضوء على التطورات الهائلة الحاصلة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال.	المؤسسة المينائية لسكيدة EPS
دراسة خولة التركي وموسى عالية واحمد	المقابلة	-تحديد الإطار النظري للحوكمة الالكترونية وإدارة الأزمات -إسقاط الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية -التعريف بمتطلبات الحوكمة الالكترونية ومراحل إدارة الأزمات.
دراسة خولة التركي وموسى عالية واحمد	القطاع الخاص بدولة قطر	الاستبيان
دراسة خولة التركي وموسى عالية واحمد	المكان	المؤسسة المينائية لسكيدة EPS

<p>-تحديد الإطار النظري للحوكمة الالكترونية وإدارة الأزمات -إسقاط الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية -التعريف بمبادئ الحوكمة الالكترونية ومراحل إدارة الأزمات.</p>	<p>- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة الالكترونية في تعزيز الشفافية في القطاع الخاص في دولة قطر</p>	<p>الهدف</p>	<p>الماوري وبكيل الزندانى بعنوان: دور الحوكمة الالكترونية في تعزيز الشفافية في القطاع الخاص بدولة قطر 2021</p>
<p>الاستبيان</p>	<p>المقابلة</p>	<p>الأداة</p>	<p>-دراسة زينب قريوة</p>
<p>المؤسسة المينائية سكيكة EPS</p>	<p>مديرية الضمان الاجتماعي لولاية سكيكة</p>	<p>المكان</p>	<p>بعنوان: الحوكمة الالكترونية وجودة</p>
<p>-تحديد الإطار النظري للحوكمة الالكترونية وإدارة الأزمات -إسقاط الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية -التعريف بمتطلبات الحوكمة الالكترونية ومراحل إدارة الأزمات.</p>	<p>-الكشف على مدى الجاهزية الالكترونية ومزايا الحوكمة الالكترونية</p>	<p>الهدف</p>	<p>الخدمات بمديرية الضمان الاجتماعي لولاية سكيكة 2021</p>
<p>استبيان</p>	<p>-</p>	<p>الاداة</p>	<p>دراسة براهيم نور الهناء</p>
<p>المؤسسة المينائية سكيكة EPS</p>	<p>المؤسسات الاقتصادية</p>	<p>المكان</p>	<p>وبوجعدار الهام و الياس الهناني</p>
<p>-تحديد الإطار النظري للحوكمة الالكترونية وإدارة الأزمات -إسقاط الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية -التعريف بمتطلبات الحوكمة الالكترونية ومراحل إدارة الأزمات</p>	<p>-التعرف على أهم الاستراتيجيات الفاعلة لإدارة الأزمات بمختلف أبعادها.</p>	<p>الهدف</p>	<p>بعنوان: استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية.</p>
<p>استبيان</p>	<p>استبيان</p>	<p>الأداة</p>	<p>دراسة أيمن حسن الديراوي</p>

المؤسسة المينائية سكيكدة EPS	معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة	المكان	<p>بعنوان:التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات دراسة حالة معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة</p>
<p>-تحديد الإطار النظري للحوكمة الالكترونية وإدارة الأزمات</p> <p>-إسقاط الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية</p> <p>-التعريف بمتطلبات الحوكمة الالكترونية ومراحل إدارة الأزمات</p>	<p>-التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في معهد الأمل للأيتام</p> <p>-التعرف على مقدره معهد الأمل للأيتام في التوسع وتجاوز الأزمات المستقبلية.</p>	الهدف	
استبيان	استبيان	الأداة	دراسة جدور مصطفى
المؤسسة المينائية سكيكدة EPS	شركة نفضال تيارت	المكان	المحفوظ و بن جيمه عمر
<p>-تحديد الإطار النظري للحوكمة الالكترونية وإدارة الأزمات</p> <p>-إسقاط الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية</p> <p>-التعريف بمتطلبات الحوكمة الالكترونية ومراحل إدارة الأزمات</p>	<p>-إبراز مفهوم البعد الاستباقي للمرونة الإستراتيجية الذي يعد مفهوما حديثا بشكل نسبي</p> <p>-إبراز مفهوم إدارة الأزمات من خلال مراحلها المختلفة وكذا محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين المرونة الاستباقية على إدارة الأزمات بأبعادها(الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط،</p>	الهدف	<p>بعنوان: اثر المرونة الاستباقية في إدارة الأزمات.</p>

	التعلم) في شركة نفعال.		
--	------------------------	--	--

الجدول رقم (2): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات الأجنبية السابقة

الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	اسم الباحث وعنوان الدراسة	
استبيان	استبيان	الأداة	دراسة -Mohammed abd Salam
المؤسسة المينائية سكيكدة EPS	بنغلاديش	المكان	E-gouvernance : بعنوان: for good gouvernance throg public service delivery 2013.
-تحديد الإطار النظري للحكومة الالكترونية وإدارة الأزمات -إسقاط الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية -التعريف بمتطلبات الحوكمة الالكترونية ومراحل إدارة الأزمات	-تقييم كفاءة مراكز الخدمة الالكترونية وتقييم تأثير تقديم الخدمات الالكترونية على مواطني بنغلاديش	الهدف	
استبيان	استبيان	الأداة	دراسة -Kurama moud Effet e-بعنوان
المؤسسة المينائية سكيكدة EPS	ولاية جيجاوا نيجيريا	المكان	

<p>-تحديد الإطار النظري للحكومة الالكترونية وإدارة الأزمات</p> <p>-إسقاط الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية</p> <p>-التعريف بمتطلبات الحكومة الالكترونية ومراحل إدارة الأزمات</p>	<p>-تقييم تأثير الحوكمة الالكترونية على إدارة الموظفين ودراسة مدى قدرة تنفيذ الحوكمة الالكترونية على مهارات موظفي الخدمة المدنية في ولاية جيجاوا.</p>	<p>الهدف</p>	<p>gouvernance on the performance of civil servants in jigwa state Nigeria 2021.</p>
<p>استبيان</p>	<p>-</p>	<p>الأداة</p>	<p>-دراسة <i>Sekri hiba</i></p>
<p>المؤسسة المينائية سكيكدة EPS</p>	<p>-</p>	<p>المكان</p>	<p>بعنوان:</p>
<p>-تحديد الإطار النظري للحكومة الالكترونية وإدارة الأزمات</p> <p>-إسقاط الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية</p> <p>-التعريف بمتطلبات الحكومة الالكترونية ومراحل إدارة الأزمات</p>	<p>- تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، وكيفية تطورها مهما كان نوعها ومجال نشاطها، مع التطور التكنولوجي الحاصل والميزة التنافسية بين المؤسسات</p>	<p>الهدف</p>	<p><i>Leadership in times of crisis management : leader skills in crisis leadership.</i></p>

خلاصة الفصل الأول:

حاولت من خلال هذا الفصل الإلمام بحوثيات النظرية للموضوع عموماً وتطرقنا للمفاهيم المتعلقة بالحكومة الالكترونية، أهميتها، أهدافها، معوقاتهما، متطلباتها، بالإضافة إلى التطرق للمفاهيم المتعلقة بإدارة الأزمات، أهميتها، أهدافها، استراتيجياتها، خطرات التعامل معها، مراحلها.

كما تم الاعتماد في دراستي على بعض الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع، مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني من خلال دراستنا لحالة مؤسسة المينائية بسكيدة.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة

تمهيد الفصل الثاني:

بعد استعراضنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك من خلال التعرف على مفاهيم الحوكمة الالكترونية وإدارة الأزمات، ومعرفة العلاقة بينهما، كما تطرقنا إلى أهم ما توصلت إليه الدراسات السابقة حول الموضوع، سننتقل إلى الدراسة الميدانية من أجل إسقاط دراستنا على المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، من أجل معرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى 3 مباحث، المبحث الأول تعرضنا فيه إلى لمحة عامة عن المؤسسة المينائية بسكيكدة، أما المبحث الثاني تم التطرق إلى الطرق والأدوات المستخدمة في الدراسة، وبالنسبة للمبحث الثالث فقد تناولنا فيه مناقشة النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول:لمحة عامة عن المؤسسة المينائية لسكيكدة

من اجل التعرف عن المؤسسة المينائية لسكيكدة محل الدراسة،سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى نشأة المؤسسة وتعريفها،خصائصها،وأهدافها،إضافة إلى ذلك مكانة المؤسسة بين الموانئ الأخرى وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول:نشأة وتعريف المؤسسة المينائية لسكيكدة

مرت المؤسسة المينائية لسكيكدة بعدة مراحل إلى أن وصلت إلى وضعيتها الحالية،وستوضح من خلال ذلك نشأتها ومن ثم التعريف بها.

الفرع الأول:نشأة المؤسسة المينائية

حتى نهاية الثلاثينيات كان ميناء سكيكدة عبارة عن أرصفة صغيرة وكانت السفن التجارية لا تقوم بممارسة العمليات والأنشطة التجارية في الشاطئ نفسه ولكن بعملية التفريغ عبر "خليج سطورة"،يتم بعد ذلك نقلها إلى مدينة سكيكدة وقد سمح المشروع النهائي المصادق عليه أثناء وجود الاستعمار الفرنسي بالجزائر والصادر سنة 1860 بإعادة بناء قرب مدينة سكيكدة بدلا من سطورة وقد جاء المشروع كما يلي:

بناء حوض مائي من الناحية الشرقية وإنشاء أرضية الميناء الأساسية من الناحية الغربية،رصيف للمرفأ أي حاجز،وإنشاء رصيف القصر الأخضر والمقدمة النهائية للميناء،وتتفيذا لهذا المرسوم فقد بدأت الأشغال سنة 1860م،وخلال الفترة المستندة من 1879 إلى غاية 1891 عرف رصيف المرفأ استناد قدره 255م،وفي سنة 1957تم توسيع مساحة الرصيف وبناء هياكله الداخلية حتى بلغ طوله 290م سنة 1985م.

وبفضل هذه التوسعات أصبح للميناء قدر اكبر في استيعاب البضائع والسلع بالتالي جلب اكبر عدد ممكن من الزبائن، إضافة إلى ذلك الموقع الجغرافي الاستراتيجي الذي صنع منه ميناء استراتيجي كونه يساهم بنسبة 25% من المبادلات البحرية الجزائرية عن طريق البحر،كما نجده أيضا يغطي معظم الولايات الجنوبية الشرقية للبلاد (قسنطينة، سطيف، ميله، بسكرة، قالمة، أم البواقي).

الفرع الثاني: تعريف المؤسسة المينائية لسكيكدة

تأسست المؤسسة المينائية بسكيكدة بمقتضى مرسوم رقم 82/284 بتاريخ 14 اوت 1982 في خصم برنامج إعادة هيكلة المؤسسات، حيث استندت إلى هذه المؤسسة المهام التي كانت على عاتق الوحدة المنحلة عن طريق إعادة هيكلها، أنشئت المؤسسة المينائية بسكيكدة وهذه الوحدات هي:

-الديوان الوطني للموانئ (ONP).

-الشركة الوطنية للشحن والتفريغ (SONAMA) .

-الشركة الوطنية لسحب البواخر (CNAN).

في تاريخ 1989/03/21 انتقلت المؤسسة إلى الاستقلالية و أصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية حسب قانون 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988، حيث نجدها مستقلة تماما في حالة احذ قرارات الخاصة بالاستغلال في مؤسسة داخلية ووضع برنامج تخطيطية لذاتها، إما عن استقلاليتها في حالة الاستثمارات الكبرى فإنها تلجا إلى التحاور مع بعض الوزارات كوزارة النقل مثلا، ويقدر رأسمالها ب 900مليون دج.

المطلب الثاني:خصائص وأهداف المؤسسة المينائية

تتمتع المؤسسة المينائية بسكيكدة بعدة خصائص تميزها وأهداف تسعى لتحقيقها، وسنوضح من خلال هذا المطلب خصائص وأهداف للمؤسسة.

الفرع الأول:خصائص المؤسسة

تعتبر المؤسسة المينائية مؤسسة خدماتية وهو النشاط الذي تركز عليه، حيث أنها تقدم الخدمات للمؤسسة التي تتعامل معها والتي لها علاقة بالنقل البحري وبحكم موقعها الاستراتيجي فإنها تلعب دورا هاما في تنشيط الاقتصاد الوطني، كما أنها مكلفة في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية باستيراد وتصدير السلع والمواد حتى تقوم بتوزيع البضائع إلى الجهات الشرقية من البلاد،وهذا بالتعاون مع الهيئات الأخرى كالجمارك والشرطة.

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة

تقوم المؤسسة المينائية بسكيكدة على مجموعة من الأهداف أهمها:

- تدعيم المؤسسات الوطنية في عملية التصدير والاستيراد؛
- السعي نحو تعظيم الأرباح حتى يتسنى للمؤسسة مواصلة نشاطها في احسن الظروف؛
- تقديم الخدمات للعملاء في ظروف حسنة وتكاليف اقل وهذا من اجل اكتساب اكبر عدد ممكن من المتعاملين؛
- المساهمة في تحريك آلة الاقتصاد الوطني وبشكل فعال؛

المطلب الثالث: مكانة المؤسسة المينائية بسكيكدة وهيكلها التنظيمي

للمؤسسة المينائية بسكيكدة مكانتها الخاصة، كما أنها تملك هيكلًا تنظيميًا كغيرها من المؤسسات بوضع مستوياتها الإدارية، وسنوضح ذلك من خلال هذا المطلب.

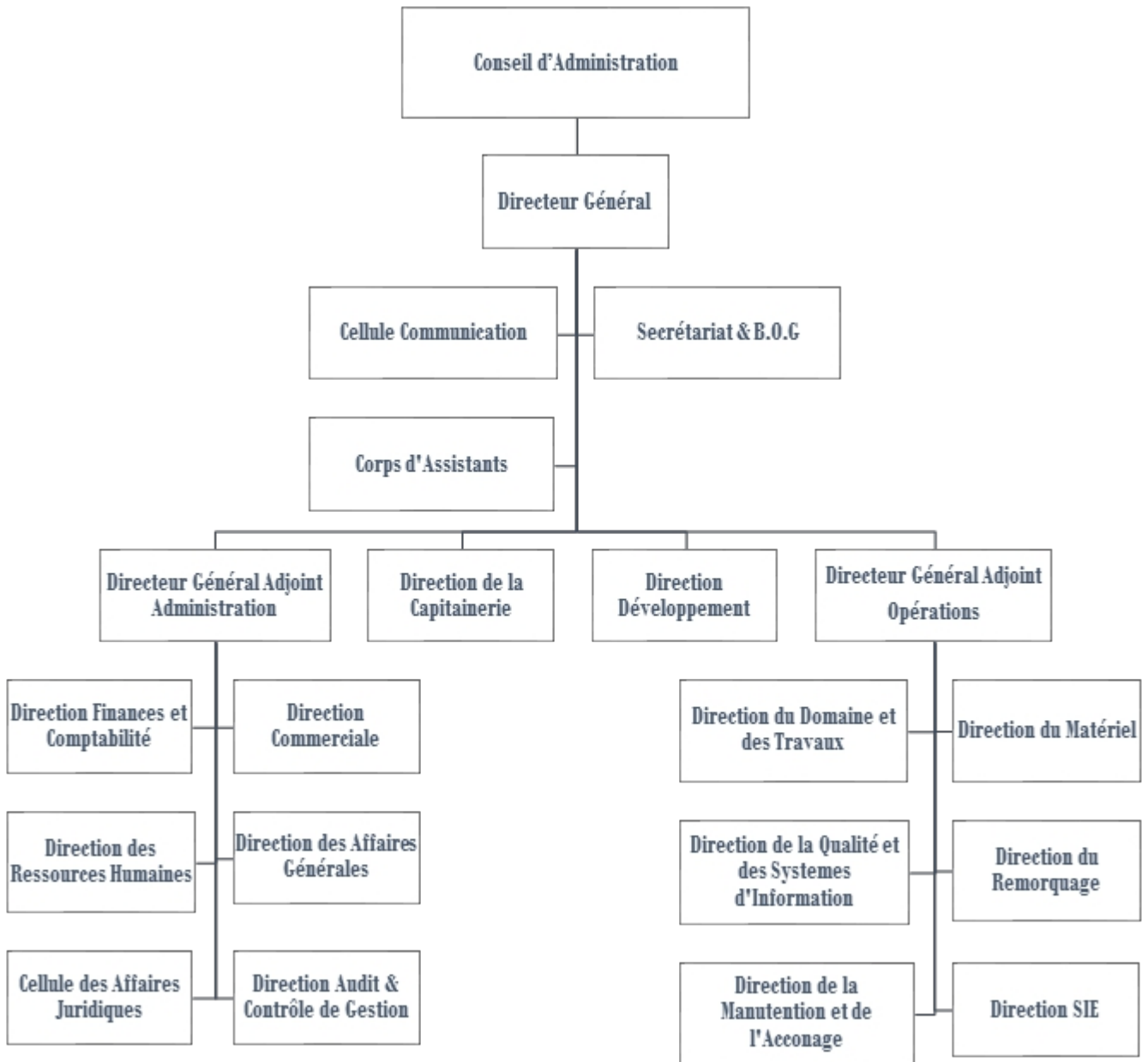
الفرع الأول: مكانة المؤسسة بين الموانئ الجزائرية

تلعب الموانئ التجارية لسكيكدة دورًا فعالًا في التبادل الخارجي عن طريق البحر، فالميناء المزدوج والميناء الجديد يمثلان الرئة الثانية للجزائر فيما يخص حركة المحروقات بعد موانئ اريزو، كما أنها تلعب دورًا لا يستهان به في تصدير واستيراد المعدات الصناعية لواجهتها الخلفية الشاسعة وخاصة إلى الجنوب الجزائري، إن المجهود المبذول في عقلنة التسيير الساري والاستغلال المحكم ازدوجًا مع سياسة إستراتيجية الاستثمار المعمول ذاتها منذ عدة سنوات، وكذا الترجمة الحقيقية للغايات المنشورة للتأمين الدائم لأصولها النوعية سواء على مستوى البواخر أو البضائع، أو كسب موانئ ذات سمعة طيبة لدى الشاحنين والناقلين الوطنيين وكذا الأجانب، كونها تمتلك موقعًا إستراتيجيًا يسمح لهل التحكم بحركة العتاد النقل من وإلى الاقتصاد الجهوي في الشرق الجزائري وإلى ما وراء هذه الحدود، حيث ارتبطت المؤسسة المينائية بسكيكدة منذ عدة سنوات بترجمة ميدانية للسياسة التجارية اتجاه المتعاملين لتلبية رغبات الزبون ولأجل التكريس النهائي للاستماع للزبون، بادرت المؤسسة بوضع أسس تسيير النوعية حسب المقياس المعياري ISO9001، ومنه نستنتج أن المؤسسة

المينائية لعبت دورا فعالا وحيويا في القطاع الاقتصادي، إذ تعتبر الركيزة الأمثل للنشاط الاقتصادي في الجهة الشرقية من البلاد وذلك لمساهمتها الفعالة في إمداد هذا القطاع بما يحتاج وكذا تصدير ماينتج.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

شكل رقم (3):الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لسكيدة E.P.S



المصدر: إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات

بهدف تحليل بيانات ومعلومات الدراسة واستخلاص النتائج قمنا باتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وذلك لغرض جمع وتحليل بيانات الدراسة، حيث سنتطرق في هذا المبحث الى ثلاث مطالب.

المطلب الأول:مجتمع وعينة الدراسة

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مجتمع وعينة الدراسة كما يلي:

الفرع الأول:مجتمع الدراسة

تم تحديد مجتمع الدراسة في المؤسسة المينائية بسكيكدة بناءا على جميع العناصر الظاهرة قيد الدراسة،حيث بلغ عدد العمال بالمؤسسة 2023 عامل، موزعون على مستويات إدارية مختلفة حسب الإحصائيات الصادرة عنها.

الفرع الثاني:عينة الدراسة

تم اختيار عينة مجتمع المتكون من 2023 عامل،حيث تم تحديد عينة الدراسة من العمال الدائمين للمؤسسة والبالغ عددهم 320 عاملا، وذلك باستخدام معادلة ستيفن ثومبسون

حيث:

N	حجم المجتمع يساوي 2023
Z	الدرجة المعيارية المقاربة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96
D	نسبة الخطأ وتساوي 0.05
P	نسبة توفر الخاصية و المحايدة وتساوي 0.50

ومنه:

$$N=320$$

و قد تم توزيع 320 استبانة على أفراد العائلة، واسترد منها 320 استبانة، وبالتالي تقدر نسبة ب100%

المطلب الثاني: طرق جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف نتعرف من خلال هذا المطلب على طرق جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفرع الأول: طرق جمع البيانات

كأداة لجمع البيانات اللازمة، تم استخدام الاستبانة باعتبارها انسب وسيلة لبحثنا العلمي والتي تتفق مع معطيات الدراسة، وتعتمد على طرح مجموعة أسئلة توزع على الأفراد بطريقة موجهة، كما يجب أن تتميز هذه الأسئلة بالموضوعية والاختصار و ذلك لأجل الحصول على إجابات موضوعية تسمح بالوصول إلى نتائج صحيحة ودقيقة. حيث تكونت الاستبانة الدراسية من ثلاثة محاور وهما:

المحور الأول:تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في العمر، المستوى الدراسي،سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

النحور الثاني:تضمن العبارات المتعلقة بالحوكمة الالكترونية والمكونة من 15 عبارة.

-الشفافية الالكترونية من 1 إلى 5.

-المشاركة الالكترونية من 6 إلى 10.

-المساءلة الالكترونية من 11 إلى 15.

المحور الثالث:وقد تضمن العبارات المتعلقة بإدارة الأزمات والمكونة من 10 عبارات.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس "ليكرت الخماسي"

الجدول رقم(3): سلم ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثاني:أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

من خلال، برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss statistique package for the social sciences). تمت المعالجة الإحصائية لتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات (frequencies and percentage) :لوصف عينة الدراسة، إضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach s alph coeffcient): وذلك لقياس ثبات أبعاد ومحاور الدراسة، والتحقق من سلامة بناءها، إضافة إلى التأكد من درجة الاتساق الداخلي لعبارات كل محور مع الدرجة الكلية للمحور.
- معامل الارتباط بيرسون (pearoncorrelation coeffcient): للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، وإيجاد معامل الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، إضافة إلى معرفة مدى وجود علاقة بين محاور الدراسة.
- اختيار كلموغولوفسمرنوف(kolmogorov-smirnov test): لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه يشكل هذا الأخير توزيع احتمالي نظري للبيانات المتجمعة.
- اختيار تحليل التباين الأحاديANOVA(One Way analysis of variance): لمعرفة إذا ما كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب التحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة.

الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة

من اجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها والتأكد من صدقها،توجب القيام بحساب ألفا كرونباخ والذي يشير إلى نسبة الحصول على البيانات نفسها،إذا أعيدت الدراسة بأداة القياس نفسها وعلى الأفراد أنفسهم في الظروف نفسها،والجدول التالي يوضح معاملات ثبات الاستبانة:

الجدول رقم (04): معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محور

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات كرونباخ
الشفافية الالكترونية	05	0,816
المشاركة الالكترونية	05	,0788
المساءلة الالكترونية	05	0,727
الحوكمة الالكترونية		0.870
إدارة الأزمات	10	0.817
المجموع	25	0.899

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يشير هذا الجدول بالاعتماد إلى النتائج المحصل عليها أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمختلف المحاور تجاوز 60% وهي تتراوح بين 0,727 و 0,870 وهي قيمة مرتفعة، في حين أن القيمة الإجمالية لمعامل ألفا كرونباخ هي 0,899 وهي قيمة مرتفعة كذلك، وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنتها الاستبانة.

الفرع الثاني:صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس الأداة ما أعدت لقياسه، و للتأكد من صدق محتوى الاستبانة قمنا باستخدام طريقتين لذلك: صدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي.

1-الصدق الظاهري (صدق أراء المحكمين):

لقد تطلب التحقق من صدق محتوى الأداة الاستعانة بمجموعة منتقاة من المحكمين اعضاء هيئة التدريس والمتكونة من 3 أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة 20 اوث 1955 سكيكدة، قصد إبداء آرائهم في مدى سلامة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل في العبارات، واستنادا إلى ملاحظاتهم تم إجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات و حذف أو إضافة البعض الآخر.

2-صدق الاتساق الداخلي:

لقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

-قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الحوكمة الالكترونية:

-الشفافية الالكترونية:

الجدول رقم(05): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الشفافية الالكترونية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تراعي المؤسسة المينائية سكيكدة الوضوح عن تطبيق اللوائح والقوانين والأنظمة على العاملين	**0,751	0,000
02	توجد أنظمة تعمل على توفير جميع البيانات والمعلومات المواقع	**0,767	0,000

		(الالكترونية، انترنت)	
0,000	0,816**	تعلن المؤسسة المينائية سكيكدة عن الأنظمة والتعليمات الخاصة بالتوظيف على موقعها الالكتروني بشكل واضح للجميع	03
0,000	0,789**	التقارير الصادرة عن المؤسسة المينائية سكيكدة تتميز بدرجة عالية من الشفافية والوضوح	04
0,000	0,670**	تعمل المؤسسة المينائية سكيكدة على حل الخلافات ونزاعات العمل بشفافية عالية	05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات الشفافية الالكترونية تراوحت ما بين 0,670 و 0,816 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

-المشاركة الالكترونية:

الجدول رقم(06): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المشاركة الالكترونية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تهتم المؤسسة المينائية سكيكدة بتنوع الأفكار والخبرات عبر المشاركة وتفويض الصلاحيات للعاملين.	0,759**	0,000
02	يتوفر لدى المؤسسة المينائية سكيكدة نظام الكتروني لتلقي المقترحات من العاملين.	0,602**	0,000
03	تشرك المؤسسة المينائية سكيكدة جميع المستويات الإدارية.بتحديد الأهداف والأنشطة الساعية لتحقيقها.	0,834**	0,000
04	توفر المؤسسة المينائية سكيكدة استراتيجيات وسياسات عمل الكترونية واضحة ومحددة بالتشارك مع الأطراف ذوي العلاقة.	0,717**	0,000

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة

05	تطلع المؤسسة المينائية موظفيها على الأسباب الدافعة لاتخاذ القرارات وتناقشهم فيها.	0,766**	0,000
----	---	---------	-------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات المشاركة الالكترونية تراوحت ما بين 0,602 و 0,834 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

-المساءلة الالكترونية:

الجدول رقم(07): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المساءلة الالكترونية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	توفر المؤسسة المينائية سكيكدة أسس واضحة للمحاسبة عند أداء العاملين	0,640**	0,000
02	توفر المؤسسة المينائية سكيكدة نظاما الكترونيا معلنا للشكاوي	0,750**	0,000
03	تستعمل المؤسسة المينائية سكيكدة المساءلة كأسلوب الرقابة على الأداء	0,751**	0,000
04	تراعي المؤسسة المينائية سكيكدة مبدأ المساءلة خلال تطبيقا لأنظمة و التعليمات على العاملين	0,638**	0,006
05	تمتلك المؤسسة المينائية سكيكدة نظاما الكترونيا واضحا يحدد مسؤوليات العاملين	0,704**	0,006

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات المساءلة الالكترونية تراوحت ما بين 0,638 و 0,751 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

-قياس الاتساق الداخلي لعبارات محور إدارة الازمات

-إدارة الأزمات:

الجدول رقم(08): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات إدارة الأزمات

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	ترصد المؤسسة المينائية سكيكدة المعلومات حول التهديدات بصفة مستمرة	0,557**	0,000
02	تضع المؤسسة المينائية سكيكدة برامج وخطط وقائية لمواجهة الأزمات	0,564**	0,000
03	يتفقد كل مسؤول بصفة مستمرة كافة مصالح المؤسسة بحثا عن المواقف التي تؤدي إلى أزمة	0,714**	0,000
04	توفر المؤسسة المينائية سكيكدة مسبقا كل المستلزمات والاحتياجات لتخطي الأزمة المحتملة	0,675**	0,000
05	يبادر كل مسؤول في المؤسسة المينائية سكيكدة بإيجابية في تطبيق خطة مواجهة الأزمة ومعالجته	0,618**	0,000
06	تخفف المؤسسة المينائية سكيكدة من الأضرار وتتعاطف مع المتضررين من الأزمة	0,662**	0,000
07	تساعد المؤسسة المينائية سكيكدة المرؤوسين على تخطي الأزمة والاستمرارية في العمل	0,703**	0,000
08	تعيد المؤسسة المينائية سكيكدة للمرؤوسين الثقة بأنفسهم بعد حدوث أي أزمة	0,760**	0,000
09	تعتبر الأزمة في المؤسسة المينائية سكيكدة نقطة تحول للأفضل ويستفاد منها في التحسين المستمر	0,740**	0,000
10	تعمل المؤسسة المينائية سكيكدة على تحسين طرق معالجتها للازمات مستقبلا	0,261**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات إدارة الأزمات تراوحت ما بين 0,261 و 0,760 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

3- اختبار التوزيع الطبيعي:

جدول رقم (09): التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

Kolmogorov-smirnov			
المحاور	قيمة Z	Sig*	نتيجة الاختبار
جميع محاور الدراسة	0,265	0,647	تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

بما أن قيمة (Sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة (0,05) لجميع المحاور، فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

المبحث الثالث: النتائج و المناقشة

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى: تحليل اتجاهات أفراد العينة حول محاور الاستبيان، واختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان

سيتم تحليل اتجاهات أفراد العينة الدراسة حول محاور الاستبيان وذلك بواسطة تحليل محاور البيانات الشخصية ومحور الحوكمة الالكترونية، وكذا محور إدارة الأزمات.

الفرع الأول: محور البيانات الشخصية

سوف يتم عرض نتائج خصائص الأفراد المبحوثين من حيث، الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

1.الجنس:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

جدول رقم(10): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

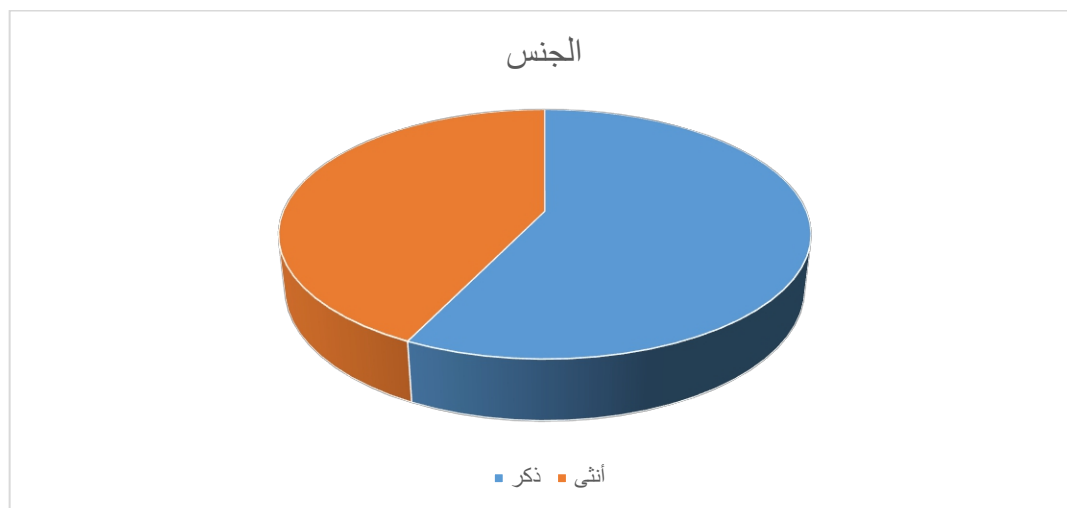
النسبة	التكرار	الجنس
%57.2	183	ذكر
%42.8	137	أنثى
%100	320	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة من فئة الذكور بنسبة %57.2، ثم تليها فئة الإناث بنسبة %42.8.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(04):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

2.العمر:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

جدول رقم(11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

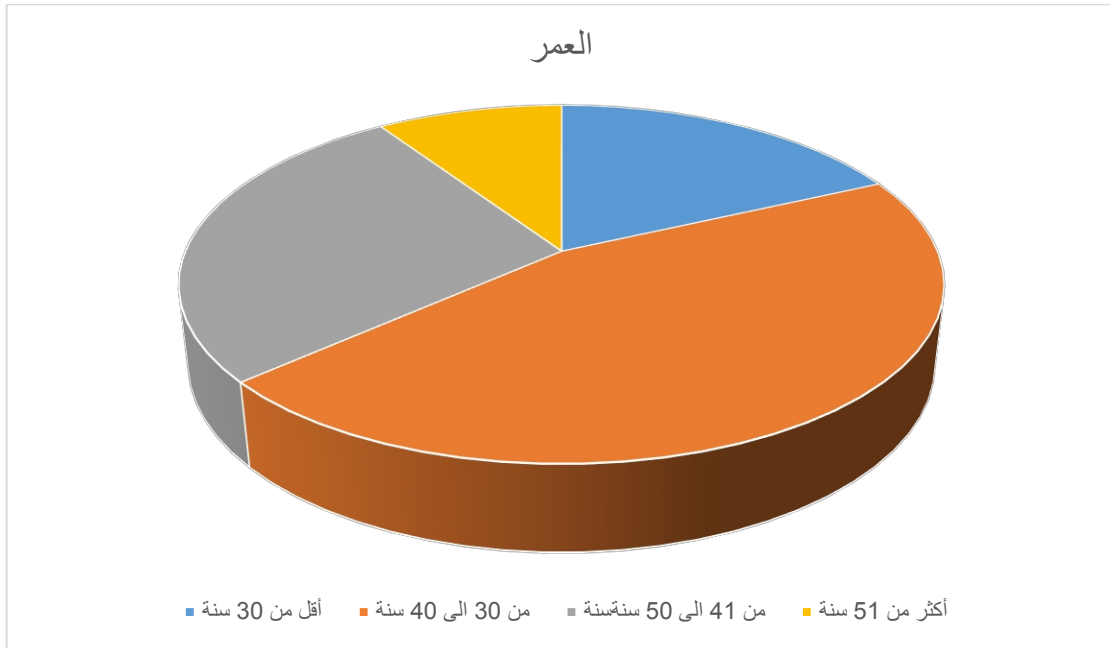
النسبة	التكرار	الفئة العمرية
18.1%	58	أقل من 30 سنة
45.3%	145	من 30 إلى 40 سنة
27.2%	87	من 41 إلى 50 سنة
9.4%	30	51 سنة فأكثر
100%	320	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة أعمارهم تتراوح من 30 إلى 40 سنة بنسبة 45.3%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة بنسبة 27.2%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 18.1%، وفي الأخير تأتي نسبة 9.4% من الأفراد الذين أعمارهم أكثر من 51 سنة.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(05):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

3.المستوى الدراسي:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

جدول رقم(12): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

النسبة	التكرار	المستوى الدراسي
61.6%	197	ليسانس
25.3%	81	ماستر
10.3%	33	مهندس دولة
2.8%	9	دكتوراه
100%	320	المجموع

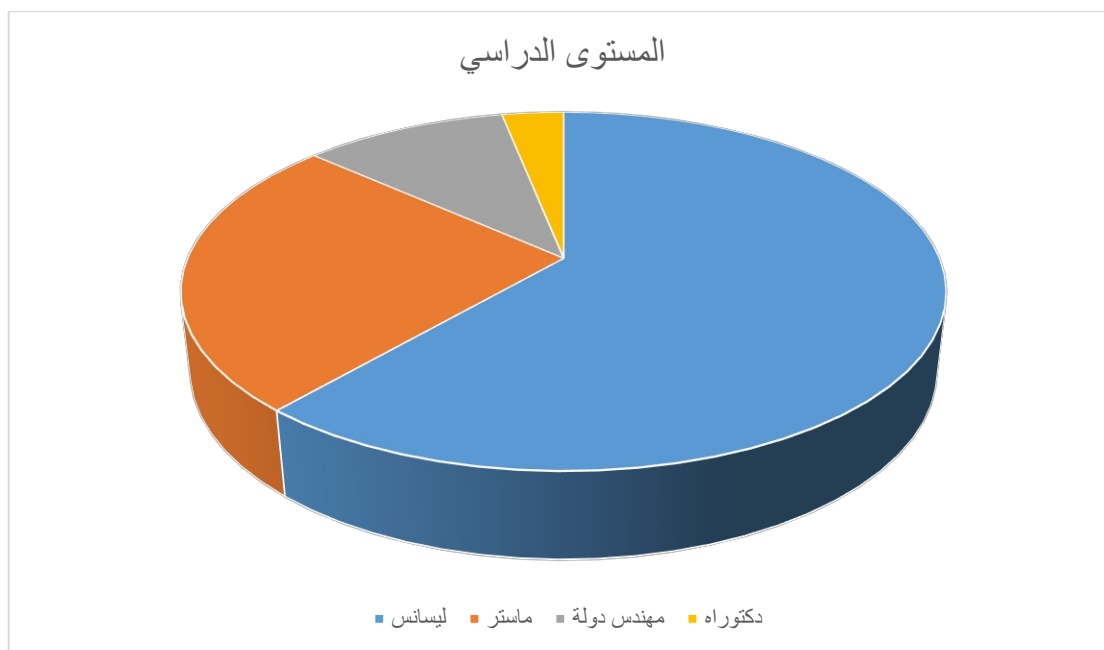
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة المتحصليين على شهادة ليسانس بنسبة 61.6%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لديهم شهادة ماستر بنسبة 25.3%، تليها نسبة الأفراد

المتحصلين على شهادة مهندس دولة بنسبة 10.3%، وفي الأخير تأتي نسبة 2.8% للأفراد المتحصلين على شهادة دكتوراه.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

4-المستوى الوظيفي:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

جدول رقم(13): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

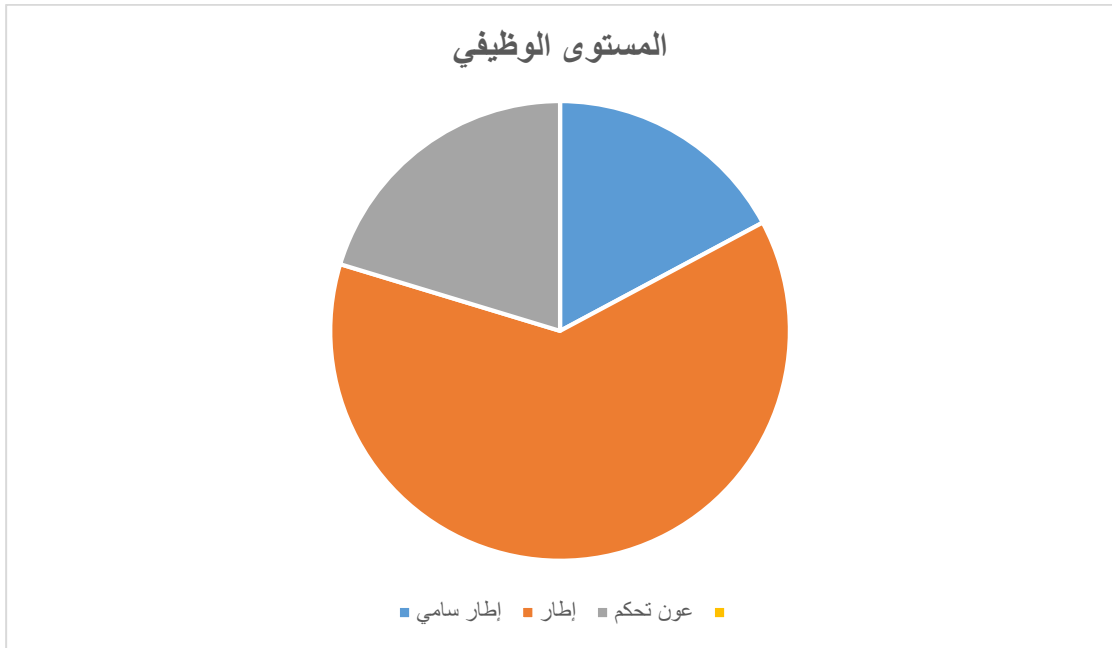
النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
17.2%	55	إطار سامي
62.5%	200	إطار
20.3%	65	عون تحكم
100%	320	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة يندرجون ضمن وظيفة إطار بنسبة 62.5%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين يندرجون ضمن وظيفة عون تحكم بنسبة 20.3%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين يندرجون ضمن وظيفة إطار سامي بنسبة 17.2%.

الشكل رقم(07): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

5. مستوى الخبرة:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير مستوى الخبرة

جدول رقم(14): توزيع عينة الدراسة حسب مستوى الخبرة

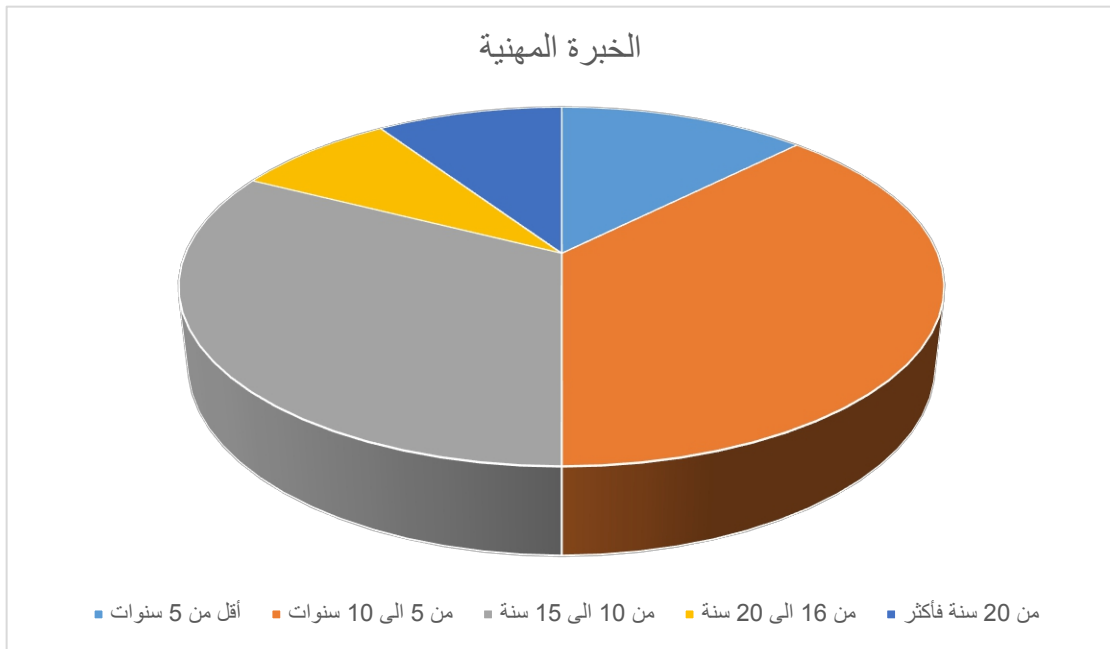
النسبة	التكرار	مستوى الخبرة
12.5%	40	أقل من 5 سنوات
37.5%	120	من 5 إلى 10 سنوات
32.5%	104	من 10 إلى 15 سنة
8.1%	26	من 16 إلى 20 سنة
9.4%	30	20 سنة فأكثر

المجموع	320	%100
---------	-----	------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة الذين لديهم مستوى الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 37.5%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى الخبرة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 32.5%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 12.5%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى الخبرة الأكثر من 20 سنة بنسبة 9.4%، وفي الأخير تأتي نسبة 8.1% للأفراد الذين لديهم مستوى الخبرة من 16 إلى 20 سنة.

الشكل رقم (08): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الفرع الثاني: محور الحوكمة الالكترونية

1-الشفافية الالكترونية:

يمكن تلخيص عبارات الشفافية الالكترونية فيما يلي:

جدول رقم(15): الوسط الحسابي لعبارات الشفافية الالكترونية:

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع	0.818	3.91	تراعي المؤسسة المينائية سكيكدة الوضوح عن تطبيق اللوائح والقوانين والأنظمة على العاملين	1
3	مرتفع	0.981	3.66	توجد أنظمة تعمل على توفير جميع البيانات والمعلومات (المواقع الالكترونية، انترنت)	2
5	مرتفع	0.953	3.51	تعلن المؤسسة المينائية سكيكدة عن الأنظمة والتعليمات الخاصة بالتوظيف على موقعها الالكتروني بشكل واضح للجميع	3
4	مرتفع	0.926	3.64	التقارير الصادرة عن المؤسسة المينائية سكيكدة تتميز بدرجة عالية من الشفافية والوضوح	4
2	مرتفع	0.847	3.73	تعمل المؤسسة المينائية سكيكدة على حل الخلافات ونزاعات العمل بشفافية عالية	5
	مرتفع	0.688	3.69	الشفافية الالكترونية	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات الشفافية الإلكترونية حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,69 وانحراف معياري 0,688، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

1-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 3,91 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,69 وانحراف معياري 0.818، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة المينائية بسكيكدة تراعي الوضوح عن تطبيق اللوائح والقوانين والأنظمة على العاملين.

2-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي 3,73 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,69 وانحراف معياري 0.847، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة المينائية بسكيكدة تعمل على حل الخلافات ونزاعات العمل بشفافية عالية.

3-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 3,66 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,69 وانحراف معياري 0.981، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أنه توجد أنظمة بالمؤسسة تعمل على توفير جميع البيانات والمعلومات (المواقع الإلكترونية، أنترنت).

4-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 3,64 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,69 وانحراف معياري 0.926، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن التقارير الصادرة عن المؤسسة المينائية بسكيكدة تتميز نوعا ما بدرجة عالية من الشفافية والوضوح.

5-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3,51 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,69 وانحراف معياري 0.953، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة المينائية بسكيكدة تعلن عن الأنظمة والتعليمات الخاصة بالتوظيف على موقعها الإلكتروني بشكل واضح للجميع.

2-المشاركة الالكترونية:

يمكن تلخيص عبارات المشاركة الالكترونية فيما يلي:

جدول رقم(16): الوسط الحسابي لعبارات المشاركة الالكترونية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	مرتفع	1.075	3.40	تهتم المؤسسة المينائية سكيكدة بتنوع الأفكار والخبرات عبر المشاركة وتقيوض الصلاحيات للعاملين	1
1	مرتفع	0.838	3.67	يتوفر لدى المؤسسة المينائية سكيكدة نظام الكتروني لتلقي المقترحات من العاملين	2
2	مرتفع	0.959	3.46	تشرك المؤسسة المينائية سكيكدة جميع المستويات الإدارية بتحديد الأهداف والأنشطة الساعية لتحقيقها	3
5	متوسط	1.105	3.30	توفر المؤسسة المينائية سكيكدة استراتيجيات وسياسات عمل الكترونية واضحة ومحددة بالتشارك مع الأطراف ذوي العلاقة	4
4	متوسط	1.064	3.38	تطلع المؤسسة المينائية موظفيها على الأسباب الدافعة لاتخاذ القرارات وتناقشهم فيها	5
	مرتفع	0.745	3.44	المشاركة الالكترونية	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات المشاركة الإلكترونية حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,44 وانحراف معياري 0,745، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

1-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 3,67 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,44 وانحراف معياري 0,838، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة يتوفر لديها نظام الكتروني لتلقي المقترحات من العاملين.

2-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3,46 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,44 وانحراف معياري 0.959، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة المينائية بسكيكدة تشرك جميع المستويات الإدارية بتحديد الأهداف والأنشطة الساعية لتحقيقها.

-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 3,40 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,44 وانحراف معياري 1.075، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة المينائية بسكيكدة تهتم بتنوع الأفكار والخبرات عبر المشاركة وتفويض الصلاحيات للعاملين.

4-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي 3,38 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,44 وانحراف معياري 1.064، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة المينائية بسكيكدة تطلع ولكن ليس بشكل كبير موظفيها على الأسباب الدافعة لاتخاذ القرارات وتناقشهم فيها.

5-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 3,30 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,44 وانحراف معياري 1.105، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة المينائية بسكيكدة لا توفر بشكل جيد استراتيجيات وسياسات عمل الكترونية واضحة ومحددة بالتشارك مع الأطراف ذوي العلاقة.

3-المساءلة الالكترونية:

يمكن تلخيص عبارات المساءلة الالكترونية فيما يلي:

جدول رقم(17): الوسط الحسابي لعبارات المساءلة الالكترونية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
5	متوسط	1.135	3.24	توفر المؤسسة المينائية سكيكدة أسس واضحة للمحاسبة عن أداء العاملين	1
1	مرتفع	0.890	3.95	توفر المؤسسة المينائية سكيكدة نظاما الكترونيا معلنا للشكاوي	2
2	مرتفع	1.122	3.63	تستعمل المؤسسة المينائية سكيكدة المساءلة كأسلوب الرقابة على الأداء	3
4	مرتفع	1.060	3.44	راعي المؤسسة المينائية سكيكدة مبدأ المساءلة خلال تطبيق الأنظمة والتعميمات على العاملين	4
3	مرتفع	0.946	3.52	تمتلك المؤسسة المينائية سكيكدة نظام الكتروني واضح يحدد مسؤوليات العاملين	5
	مرتفع	0.689	3.55	المساءلة الالكترونية	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات المشاركة الالكترونية حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,55 وانحراف معياري 0,589، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

1-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 3,95 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,55 وانحراف معياري 0.890، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف

أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة المينائية بسكيكدة توفر نظاما إلكترونيا معلنا للشكاوي.

-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3,63 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,55 وانحراف معياري 1.122، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة المينائية بسكيكدة تستعمل المساءلة كأسلوب الرقابة على الأداء.

3-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي 3,52 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,55 وانحراف معياري 0.946، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة المينائية بسكيكدة تمتلك نظام إلكتروني واضح يحدد مسؤوليات العاملين.

4-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 3,44 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,55 وانحراف معياري 1.060، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة المينائية بسكيكدة تراعي مبدأ المساءلة خلال تطبيق الأنظمة والتعميمات على العاملين.

5-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 3,24 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,55 وانحراف معياري 1.135، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة المينائية بسكيكدة لا توفر أسس واضحة للمحاسبة عن أداء العاملين.

الفرع الثالث: محور إدارة الأزمات:

يمكن تلخيص عبارات إدارة الأزمات فيما يلي:

جدول رقم(18): الوسط الحسابي لعبارات إدارة الأزمات

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
10	متوسط	1.025	3.17	ترصد المؤسسة المينائية سكيكدة المعلومات حول التهديدات بصفة مستمرة	1
6	مرتفع	1.032	3.60	تضع المؤسسة المينائية سكيكدة برامج وخطط وقائية لمواجهة الأزمات	2
7	مرتفع	0.932	3.53	يتفقد كل مسؤول بصفة مستمرة كافة مصالح المؤسسة بحثا عن المواقف التي تؤدي إلى أزمة	3
5	مرتفع	1.025	3.61	توفر المؤسسة المينائية سكيكدة مسبقا كل المستلزمات والاحتياجات لتخطي الأزمة المحتملة	4
8	مرتفع	1.202	3.46	يبادر كل مسؤول في المؤسسة المينائية سكيكدة بإيجابية في تطبيق خطة مواجهة الأزمة ومعالجته	5
3	مرتفع	0.911	3.90	تخفف المؤسسة المينائية سكيكدة من الأضرار وتتعاطف مع المتضررين من الأزمة	6
4	مرتفع	1.012	3.86	تساعد المؤسسة المينائية سكيكدة المرؤوسين على تخطي الأزمة والاستمرارية في العمل	7
2	مرتفع	0.936	3.91	تعيد المؤسسة المينائية سكيكدة للمرؤوسين الثقة بأنفسهم بعد حدوث أي أزمة	8
1	مرتفع	1.026	4.00	تعتبر الأزمة في المؤسسة المينائية سكيكدة نقطة تحول للأفضل ويستفاد منها في التحسين المستمر	9
9	متوسط	1.178	3.37	تعمل المؤسسة المينائية سكيكدة على تحسين طرق معالجتها للأزمات مستقبلا	10
	مرتفع	0.635	3.64	إدارة الأزمات	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات إدارة الأزمات حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,64 وانحراف معياري 0,635، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

1-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 9 يساوي 4.00 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,64 وانحراف معياري 1.026، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الأزمة في المؤسسة المينائية بسكيكدة تعتبر نقطة تحول للأفضل ويستفاد منها في التحسين المستمر.

2-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 8 يساوي 3.91 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,64 وانحراف معياري 0.936، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة المينائية بسكيكدة تعيد للمرؤوسين الثقة بأنفسهم بعد حدوث أي أزمة.

-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 6 يساوي 3.90 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,64 وانحراف معياري 0.911، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة المينائية بسكيكدة تخفف من الأضرار وتتعاطف مع المتضررين من الأزمة.

4-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 7 يساوي 3.86 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,64 وانحراف معياري 1.012، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة المينائية بسكيكدة تساعد المرؤوسين على تخطي الأزمة والاستمرارية في العمل.

5-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 3.61 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,64 وانحراف معياري 1.025، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة المينائية بسكيكدة توفر مسبقا كل المستلزمات والاحتياجات لتخطي الأزمة المحتملة.

6-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 3.60 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,64 وانحراف معياري 1.032، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة المينائية بسكيكدة تضع برامج وخطط وقائية لمواجهة الأزمات.

7-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3.53 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,64 وانحراف معياري 0.932، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن كل مسؤول بالمؤسسة المينائية يتفقد بصفة مستمرة كافة مصالحها بحثا عن المواقف التي تؤدي الى أزمة.

8-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي 3.46 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,64 وانحراف معياري 1.202، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن كل مسؤول بالمؤسسة المينائية يبادر بإيجابية في تطبيق خطة مواجهة الأزمة ومعالجتها.

9-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 10 يساوي 3.37 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,64 وانحراف معياري 1.178، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة المينائية بسكيكدة تعمل نوعا ما على تحسين طرق معالجتها للأزمات مستقبلا.

10-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 3.17 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,64 وانحراف معياري 1.025، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة المينائية بسكيكدة ترصد نوعا ما المعلومات حول التهديدات بصفة مستمرة.

المطلب الثاني:اختبار فرضيات الدراسة:

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية، من اجل التمكن من تحديد دور الحوكمة الالكترونية في تسيير الأزمات.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للشفافية الالكترونية في تسيير إدارة الأزمات في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

جدول رقم(19): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الشفافية الالكترونية في تسيير إدارة الأزمات في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الأولى	0,399	8.557	0,000	0,433	0,187	73.224

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

يوضح الجدول رقم (19): دور للشفافية الالكترونية في تسيير إدارة الأزمات في المؤسسة المينائية بسكيكدة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد دور للشفافية الالكترونية في تسيير إدارة الأزمات في المؤسسة المينائية بسكيكدة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,433) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,187) أي ما قيمته (18.7%) من التغيرات في مستوى إدارة الأزمات ناتج عن التغير في مستوى أهمية الشفافية الالكترونية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,399) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية الشفافية الالكترونية يؤدي إلى الزيادة في مستوى إدارة الأزمات وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (73.224) وقيمة T (8.557) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية التي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للشفافية الالكترونية في تسيير إدارة الأزمات في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

$$y=2.174+0.399X_1$$

معادلة الانحدار:

الفرع الثاني: الفرضية الفرعية الثانية:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للمشاركة الالكترونية في تسيير إدارة الأزمات في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

جدول رقم(20): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور المشاركة الالكترونية في تسيير إدارة الأزمات في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الثانية	0,346	7.933	0,000	0,406	0,165	62.928

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج 21spss

يوضح الجدول رقم (20): دور المشاركة الالكترونية في تسيير إدارة الأزمات في المؤسسة المينائية بسكيكدة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد دور للمشاركة الالكترونية في تسيير إدارة الأزمات في المؤسسة المينائية بسكيكدة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,406) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,165) أي ما قيمته (16.5%) من التغيرات في مستوى إدارة الأزمات ناتج عن التغير في مستوى أهمية المشاركة الالكترونية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,346) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية المشاركة الالكترونية يؤدي إلى الزيادة في مستوى إدارة الأزمات وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (62.928) وقيمة T (7.933) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية التي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للمشاركة الالكترونية في تسيير إدارة الأزمات في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

$$y=2.454+0.346X_2$$

معادلة الانحدار:

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للمساءلة الالكترونية في تسيير إدارة الأزمات في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

جدول رقم (21): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور المساءلة الالكترونية في تسيير إدارة الأزمات في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الثالثة	0,560	14.525	0,000	0,632	0,399	210.977

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

يوضح الجدول رقم (21): دور للمساءلة الالكترونية في تسيير إدارة الأزمات في المؤسسة المينائية بسكيكدة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد دور للمساءلة الالكترونية في تسيير ادارة الأزمات في المؤسسة المينائية بسكيكدة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,632) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,399) أي ما قيمته (39.9%) من التغيرات في مستوى إدارة الأزمات ناتج عن التغير في مستوى أهمية المساءلة الالكترونية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,560) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية المساءلة الالكترونية يؤدي إلى الزيادة في مستوى إدارة الأزمات وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (210.977) وقيمة T (14.525) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية التي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للشفافية الالكترونية في تسيير إدارة الأزمات في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

$$y=1.655+0.560X_3$$

معادلة الانحدار:

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرابعة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول دور الحوكمة الالكترونية في تسيير إدارة الأزمات تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

1-الجنس:

جدول رقم (22): نتائج اختبار T للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الحوكمة الالكترونية في تسيير إدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
ذكر	183	3,58	0.566	0.224	0.823
أنثى	137	3,59	0.544		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

بلغت قيمة (T) المحسوبة 0.224 ومستوى الدلالة 0.823، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة ($0.05 < 0.823$) فلا توجد فروق دالة معنوية بين متوسطات دور الحوكمة الالكترونية في تسيير إدارة الأزمات، وأن الفروق الموجودة بين متوسطات فئتي الذكور والإناث مجرد فروق حسابية ليس لها دلالة معنوية.

2. العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، مستوى الخبرة

جدول رقم (23): تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات المبحوثين حول دور الحوكمة الالكترونية في تسيير إدارة الأزمات تعزى للمتغيرات

الديمغرافية

المتغير	عنوان المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعا	قيمة F	مستوى المعنوية
---------	--------------	--------	----------------	-------------	---------------	--------	----------------

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة

		ت					
0,248	1,384	0.418	3	1.254	بين المجموعات	الحوكمة الالكترونية وإدارة الأزمات	العمر
		0.302	316	95.397	داخل المجموعات		
			319	96.651	المجموع		
0,155	3.558	1.053	3	3.158	بين المجموعات	الحوكمة الالكترونية وإدارة الأزمات	المستوى الدراسي
		0,296	316	93.493	داخل المجموعات		
			319	96.651	المجموع		
0,546	0.607	0,184	2	0.369	بين المجموعات	الحوكمة الالكترونية وإدارة الأزمات	المنصب الوظيفي
		0,304	317	96.282	داخل المجموعات		
			319	96.651	المجموع		
0,082	2.547	0,757	4	3.028	بين المجموعات	الحوكمة الالكترونية وإدارة الأزمات	مستوى الخبرة
		0,297	315	93.623	داخل المجموعات		
			319	96.651	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة لمتوسطات رتب المبحوثين بالنسبة لمتغير العمر ، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة، غير دالة إحصائيا لأنه أكبر من

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة

مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق حول دور الحوكمة الالكترونية في تسيير إدارة الأزمات بالمؤسسة المينائية بسكيكدة ، على هذا الأساس تم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول دور الحوكمة الالكترونية في تسيير إدارة الأزمات تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية:

-يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للحوكمة الالكترونية في تسيير الأزمات في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

الجدول رقم (24): معنوية معاملات الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار		القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار			
الأبعاد	B	T	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة
الثابت	1.209	7.268	0.000				
الشفافية الالكترونية (X ₁)	0.049	2,363	0.019	0.665	0.442	83.352	0.000
المشاركة الالكترونية (X ₂)	0,155	0,761	0.447				

				0.062	1,874	0.484	المساءلة الالكترونية (X ₃)
--	--	--	--	-------	-------	-------	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت (0.665) وهو ارتباط طردي بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وقد بلغت قيمة F (83.352) مما يعني وجود علاقة بين المتغيرين، أما قيمة R² فقد بلغت (0,442)، وهذا يعني أن تأثير الحوكمة الالكترونية يفسر ويساهم ب(44.2%) من المتغيرات التي تحدث في تسيير إدارة الأزمات، وهي قدرة ضعيفة أما نسبة (55.8%) فترجع إلى عوامل أخرى، وهذا يعني أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة يؤدي إلى الزيادة في المتغير التابع بقيمة (1,209)، كما نلاحظ أن المتغيرات المؤثرة في تسيير إدارة الأزمات هي (الشفافية الالكترونية).

وقد كان لبعدها (المساءلة الالكترونية) التأثير الأكبر على تسيير إدارة الأزمات، حيث بلغت قيمة B (0,484) وقيمة T (1.874)، وكان لها تأثير دال إحصائيا إذ أن مستوى دلالتها أصغر من مستوى الدلالة (0,05)، بينما لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأبعاد الأخرى (الشفافية الالكترونية، المشاركة الالكترونية).

وعليه نقبل الفرضية التي تنص على أن: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للحوكمة الالكترونية في تسيير الأزمات في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

$$y=1.209+0.049X_1+0.155X_2+0.484X_3$$

معادلة الانحدار:

خلاصة الفصل الثاني:

لقد هدفت الدراسة الميدانية بسكيدة آلة معرفة دور الحوكمة الالكترونية في تسيير الأزمات، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي ساهمت في حل إشكالية الدراسة والإجابة على فرضياتها بعد ما تم عرض النتائج وتحليلها باستخدام برنامج spss الذي اظهر سلامة عبارات الاستبانة وصدقها لما وضعت إليه، حيث أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك حوكمة الكترونية، فقد أبانت نتائج اختبار الفرضيات صحة الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد الحوكمة الالكترونية وإدارة أزمات، حيث تبين أيضا وجود دور ذو دلالة إحصائية للحوكمة الالكترونية في تسيير الأزمات بالمؤسسة المينائية بسكيدة.

خاتمة

خاتمة:

من خلال تناولي لموضوع "دور الحوكمة الالكترونية في تسيير المؤسسات في المؤسسة المينائية بسكيكدة" حاولت إبراز أهم العناصر التي يمكن ان تعطي نظرة واضحة عن الحوكمة الالكترونية وإدارة الأزمات وهذا عبر دراسة الجوانب النظرية لهما وإسقاطها على ما هو واقع في المؤسسة المينائية بسكيكدة، حيث توصلت إلى النتائج التالية:

- غياب مفهوم الحوكمة الالكترونية لدى المسؤولين بمفهومه الواسع لإشراك الموظفين في رسم السياسات والخطط والبرامج داخل المؤسسات.
- لتحقيق وتجسيد الحوكمة الالكترونية وجب توفير متطلباتها(الشفافية الالكترونية، المشاركة الالكترونية، المساءلة الالكترونية) كذلك يتحتم القضاء على المعوقات التي تحد من تطبيقها.
- للحوكمة الالكترونية أهمية كبيرة بالنسبة للفرد أو بالنسبة للمؤسسة، بالإضافة أن لها أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها.
- لا ينبغي للمؤسسة هدف نهائي يتمثل في تجنب الأزمات، بل يجب التمكن من رصد ومتابعة وإدارة الأزمات، وذلك وفق تحليل موضوعي يعتمد على قوة ودقة التوقع.
- إدارة الأزمات جزء من عملية صنع القرار في المؤسسة.
- أغلبية أفراد العينة المشاركين فالدراسة ذكور.
- أغلبية أفراد العينة المشاركين في الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40
- أغلبية أفراد العينة المشاركين في الدراسة يحملون شهادة ليسانس.
- أغلبية أفراد العينة المشاركين في الدراسة لديهم خبرة في المؤسسة المينائية بسكيكدة من 5 إلى 10 سنوات.
- المؤسسة المينائية بسكيكدة تطلع ولكن ليس بشكل كبير موظفيها على الأسباب الدافعة لاتخاذ القرارات وتناقشهم فيها.
- المؤسسة المينائية بسكيكدة لا توفر بشكل جيد استراتيجيات وسياسات عمل الكترونية واضحة ومحددة بالتشارك مع الأطراف ذوي العلاقة.
- المؤسسة المينائية بسكيكدة لا توفر أسس واضحة للمحاسبة عن أداء العاملين.

- المؤسسة المينائية بسكيدة تعمل نوعا ما على تحسين طرق معالجتها للأزمات مستقبلا.
- المؤسسة المينائية بسكيدة ترصد نوعا ما المعلومات حول التهديدات بصفة مستمرة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للشفافية الالكترونية في تسيير إدارة الأزمات في المؤسسة المينائية بسكيدة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للمشاركة الالكترونية في تسيير إدارة الأزمات في المؤسسة المينائية بسكيدة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للمساءلة الالكترونية في تسيير إدارة الأزمات في المؤسسة المينائية بسكيدة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول دور الحوكمة الالكترونية في تسيير إدارة الأزمات تعزى للمتغيرات الديمغرافية.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للحوكمة الالكترونية في تسيير الأزمات في المؤسسة المينائية بسكيدة.

التوصيات

- ضرورة توفير خطة شاملة لتطبيق الحوكمة الالكترونية في المؤسسة المينائية بسكيدة.
- تركيز اهتمام المؤسسات المينائية على ممارسات الحوكمة الالكترونية لأنها منهجية ملائمة للتعامل مع البيئة التنافسية، ويزيد فرص التميز في أداء المؤسسات المينائية.
- عدم استيراد أفكار الحوكمة الالكترونية وتطبيقها مباشرة في الإدارات، فالأمر يستلزم القيام بالدراسات المناسبة التي تجعلها تتوافق مع كل إدارة وذلك نظرا للظروف والعوامل التي تسود كل إدارة.
- القيام بدراسات وبحوث تخدم وتدعم موضوع الحوكمة الالكترونية ودورها في تسيير الأزمات.

- زيادة الاهتمام بوضع خطط مستقبلية لتسيير الأزمات في المؤسسات المينائية، ومراجعة وتطوير الخطط السابقة بصفة مستمرة ودورية.
- العمل على وجود برامج محددة للتقييم والتحليل المستمر للازمات والمخاطر المحتملة.
- الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج المؤسسة للاستفادة من خبراتهم في عمليات التخطيط لإدارة الأزمات.
- ضرورة إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات في المؤسسة المينائية بسكيدة.
- التفاعل بين الإدارة والعاملين وذلك من خلال سيادة روح العمل كفريق، والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة وتبادل الآراء والمقترحات والأفكار التي تساعد على انجاز العمل على أفضل وجه.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب

1. الدليمي، ع. ا. (2012). الاعلام وادارة الازمات Dans . ع. ا. الدليمي، الاعلام وادارة الازمات (pp. 131-133). الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
2. العيساوي، غ. ق. (2016). ادارة الازمات -اسس و التطبيقات Dans . غ. ق. العيساوي، ادارة الازمات -اسس و التطبيقات (p. 42). الاردن: دار المنهجية للنشر والتوزيع.
3. عبوي، ز. م. (2008). ادارة الازمات . (p. 20)، الاردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
4. عقيلان، ف. ح. (2014). ادارة الازمات والكوارث الطبيعية والغير طبيعية (p. 12) الاردن: دار المعتز للنشر والتوزيع.
5. محمد سرور الحريري. (2010). ادارة الازمات المشكلات الاقتصادية والمالية والادارية (الصفحات 51-52). الاردن: دار البداية ناشرون وموزعون.
6. محمود، ج. ا. (2010). ادارة الازمات، (pp. 52-53) الاردن: دار اسامة للنشر والتوزيع.
7. يوسف احمد ابو فارة. (2009). ادارة الازمات -مدخل متكامل-، (الصفحات 61-62). اثرء للنشر والتوزيع.

قائمة المذكرات

1. سميرة عميش. (2006). الادارة الاستراتيجية لمواجهة الازمات . رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامع محمد بوظياف المسيلة.

قائمة المجلات

1. ابو بكر بوسالم، محمد بن ذهبية، صلاح الدين قذري. (2017). دور الحوكمة الالكترونية في تحقيق استدامة الشركة -دراسة تحليلية-. مجلة العلوم الانسانية .
2. الهام، ب. (2020). الثقافة كمفتاح لنجاح الحوكمة الالكترونية . المنهل الاقتصادي . 336 ،
3. ايمن حسن الديراوي. (2020). التخطيط الاستراتيجي ودوره في ادارة الازمات دراسة حالة معهد الامل للايتام في قطاع غزة. مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد4، العدد2 .

4. القرشي، ط. ن. (2017). الحوكمة الالكترونية في المؤسسات الاكاديمية: المفاهيم واليات التطبيق. مجلة الاقتصاد الحيوي والمجالات الحيوية. 75،
5. براهيم نور الهناء، بوجعدار الهام، فراح الهنائي. (2019). استراتيجيات ادارة الازمات في المؤسسات الاقتصادية. مجلة اقتصاد المال والاعمال المجلد 03، العدد 01 .
6. حمادي صالح مهدي، عمار غازي ابراهيم، نزار معن عبد الكريم. (2019). تاثير الحوكمة الالكترونية في جودة التدقيق: بحث تطبيقي في المنظمات الاقتصادية. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، 596.
7. خولة التركي، موسى عالية، احمد الماوري، بكيل الزنداني. (2021). دور الحوكمة الالكترونية في تعزيز الشفافية الالكترونية للقطاع الخاص بدولة قطر. مجلة الباحث ، المجلد 21 .
8. خالد عبد الرحمان، بوضياف مليكة. (2022). المشاركة الالكترونية واثرها على الحوكمة دراسة حالة الجزائر خلال الفترة (2019-2021). مجلة البحوث العلمية في التشريعات البيئية ، 181-180.
9. سلمان بس. ع. (2014). تاثير خصائص الرؤية الاستراتيجية في مراحل ادارة الازمات بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعات الجلدية. مجلة كلية الراقدين الجامعة للعلوم -99 ، 100.
10. علي زوي نبيل، ساطوح مهدي. (2021). الحوكمة الالكترونية والتميز التنظيمي المستدام. مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والانسانية ، 311.
11. عمر حوتية، اسماء سارة درويش. (2021). الحوكمة الالكترونية كمدخل لاصلاح الادارة المحلية وتفعيل المشاركة الشعبية في التنمية المستدامة. مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والانسانية ، 300.
12. عمر ج. م. (2022). اثر المرونة الاستباقية في ادارة الازمات دراسة ميدانية لشركة نفضال تيارت. مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 06، العدد 02
13. قريوة ز. (2021). الحوكمة الالكترونية وجودة الخدمات بمديرية الضمان الاجتماعي لولاية سكيكدة-دراسة ميدانية. مجلة اباحث، المجلد 06، العدد. 02
14. محمد بي عيشوش، عبد الله حمو. (2021). محيط الحوكمة الالكترونية في الجزائر: الفرص والتحديات. مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والانسانية ، 24-25.

15. محمد بن عيشوش، عبد الله حمو. (2021). محيط الحوكمة الالكترونية في الجزائر: الفرص والتحديات. مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والانسانية ، 26-27.
16. محمد ف. ع. (2021). تاثير الحوكمة الالكترونية للتطبيقات الحديثة في تحسين جودة الخدمة الصحية في مصر .الدراسات والبحوث البيئية . 502 ,

مراجع باللغة الأجنبية

1. hiba, s. (2021). Leadership in time of crisis management: Leader skills in crisis Leadership . in *journal of teacher researcher of legal and political stydies*,vol06, N°01
2. Modu, K. (2021). Effect of E-governance on the Performance of civil servants in jigawa stste. Nigeria. *International Journal of public Policy and Administrative studies* .
3. Richard Amaechi Onuigbo, E. O. (2015). ELECTRONIC GOVERNANCE & ADMINISTRATION IN NIGERIA: PROSPECTS & CHALLENGES. *Arabian Journal of Business and Management Review* , 20.
4. Salam, M. a. (2013). *E-governance for good governance through public service delivery*. Bangladesh.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة-
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
سنة ثانية ماستر - إدارة أعمال-



استبيان

في إطار إعداد مذكرة الماستر تخصص إدارة أعمال، على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. بجامعة 20 أوت 1955، أضع بين أيديكم هذه الاستبانة بهدف معرفة آرائكم حول موضوع: "دور الحوكمة الالكترونية في تسيير الأزمات في المؤسسة المينائية لسكيكدة" لذا فإنني أمله من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بدقة وموضوعية، علما بان إجاباتكم ستكون لها اثر في إنجاز هذه الدراسة وستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تحت إشراف الأستاذ

مقيح صبري

من إعداد

مشحود ياسمين

السنة الجامعية

2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس

ذكر أنثى

2- الفئة العمرية:

أقل من 30 من 30 سنة إلى 40 سنة
من 41 سنة إلى 50 سنة 51 سنة فأكثر

3-المستوى الدراسي:

ليسانس ماستر مهندس دولة دكتوراه

4-المستوى الوظيفي

إطار سامي إطار عون تحكم

5- مستوى الخبرة

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات
من 10 إلى 15 سنة من 16 سنة إلى 20 سنة
20 سنة فأكثر

المحور الثاني: حول الحوكمة الالكترونية

يهدف هذا المحور إلى تشخيص متغير الدراسة "الحوكمة الالكترونية" في المؤسسة المينائية سكيكدة لذا نرجو منكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة ترونها مناسبة من الخيارات المتاحة.

الشفافية الالكترونية:

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تراعي المؤسسة المينائية سكيكدة الوضوح عن تطبيق اللوائح والقوانين والأنظمة على العاملين.					
2	توجد أنظمة تعمل على توفير جميع البيانات والمعلومات (المواقع الالكترونية، انترنت).					
3	تعلن المؤسسة المينائية سكيكدة عن الأنظمة والتعليمات الخاصة بالتوظيف على موقعها الالكتروني بشكل واضح للجميع.					
4	التقارير الصادرة عن المؤسسة المينائية سكيكدة تتميز بدرجة عالية من الشفافية والوضوح.					
5	تعمل المؤسسة المينائية سكيكدة على حل الخلافات ونزاعات العمل بشفافية عالية.					

المشاركة الالكترونية:

قائمة الملاحق

درجة الموافقة					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					تهتم المؤسسة المينائية سكيكدة بتنوع الأفكار والخبرات عبر المشاركة وتقويض الصلاحيات للعاملين.	1
					يتوفر لدى المؤسسة المينائية سكيكدة نظام الكتروني لتلقي المقترحات من العاملين.	2
					تشرك المؤسسة المينائية سكيكدة جميع المستويات الإدارية بتحديد الأهداف والأنشطة الساعية لتحقيقها.	3
					توفر المؤسسة المينائية سكيكدة استراتيجيات وسياسات عمل الكترونية واضحة ومحددة بالتشارك مع الأطراف ذوي العلاقة.	4
					تطلع المؤسسة المينائية موظفيها على الأسباب الدافعة لاتخاذ القرارات وتناقشهم فيها.	5

المساءلة الالكترونية:

درجة الموافقة					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					توفر المؤسسة المينائية سكيكدة أسس واضحة للمحاسبة عن أداء العاملين.	1
					توفر المؤسسة المينائية سكيكدة نظاما الكترونيا معلنا للشكاوي.	2

قائمة الملاحق

					تستعمل المؤسسة المينائية سكيكدة المساءلة كأسلوب الرقابة على الأداء .	3
					تزاعي المؤسسة المينائية سكيكدة مبدأ المساءلة خلال تطبيق الأنظمة والتعميمات على العاملين.	4
					تمتلك المؤسسة المينائية سكيكدة نظام الكتروني واضح يحدد مسؤوليات العاملين.	5

المحور الثالث: إدارة الأزمات

درجة الموافقة					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					ترصد المؤسسة المينائية سكيكدة المعلومات حول التهديدات بصفة مستمرة.	1
					تضع المؤسسة المينائية سكيكدة برامج وخطط وقائية لمواجهة الأزمات.	2
					يتفقد كل مسؤول بصفة مستمرة كافة مصالح المؤسسة بحثا عن المواقف التي تؤدي إلى أزمة.	3
					توفر المؤسسة المينائية سكيكدة مسبقا كل المستلزمات والاحتياجات لتخطي الأزمة المحتملة.	4
					يبادر كل مسؤول في المؤسسة المينائية سكيكدة بإيجابية في تطبيق خطة مواجهة الأزمة ومعالجته.	5
					تخفف المؤسسة المينائية سكيكدة من الأضرار وتتعاطف مع المتضررين من الأزمة.	6

قائمة الملاحق

					7	تساعد المؤسسة المينائية سكيكة المرؤوسين على تخطي الأزمة والاستمرارية في العمل.
					8	تعيد المؤسسة المينائية سكيكة للمرؤوسين الثقة بأنفسهم بعد حدوث أي أزمة.
					9	تعتبر الأزمة في المؤسسة المينائية سكيكة نقطة تحول للأفضل ويستفاد منها في التحسين المستمر.
					10	تعمل المؤسسة المينائية سكيكة على تحسين طرق معالجتها للازمات مستقبلا.

شكرا لكم

قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة

المؤسسة الجامعية	الاسم الكامل
جامعة 20 أوث 1955 سكيكة	الدكتور: لعور فريد
جامعة 20 أوث 1955 سكيكة	الدكتورة: غياد كريمة
جامعة 20 أوث 1955 سكيكة	الدكتورة: شيلي الهام

نتائج التحليل الاستبائي بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

معامل الثبات ألفا كرونباخ:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,816	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,788	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,727	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,817	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,870	15

Reliability Statistics

قائمة الملاحق

Cronbach's Alpha	N of Items
,899	25

Correlations

	q1	q2	q3	q4	q5	ch1	
q1	Pearson Correlation	1	,466**	,552**	,537**	,337**	,751**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	320	320	320	320	320	320
q2	Pearson Correlation	,466**	1	,487**	,442**	,479**	,767**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	320	320	320	320	320	320
q3	Pearson Correlation	,552**	,487**	1	,639**	,396**	,816**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	320	320	320	320	320	320
q4	Pearson Correlation	,537**	,442**	,639**	1	,364**	,789**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	320	320	320	320	320	320
q5	Pearson Correlation	,337**	,479**	,396**	,364**	1	,670**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	320	320	320	320	320	320
ch1	Pearson Correlation	,751**	,767**	,816**	,789**	,670**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	320	320	320	320	320	320

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	q6	q7	q8	q9	q10	ch2	
q6	Pearson Correlation	1	,560**	,498**	,293**	,456**	,759**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	320	320	320	320	320	320
q7	Pearson Correlation	,560**	1	,332**	,250**	,195**	,602**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	320	320	320	320	320	320
q8	Pearson Correlation	,498**	,332**	1	,578**	,656**	,834**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	320	320	320	320	320	320
q9	Pearson Correlation	,293**	,250**	,578**	1	,460**	,717**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	320	320	320	320	320	320

قائمة الملاحق

q10	Pearson Correlation	,456**	,195**	,656**	,460**	1	,766**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	320	320	320	320	320	320
ch2	Pearson Correlation	,759**	,602**	,834**	,717**	,766**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	320	320	320	320	320	320

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		q11	q12	q13	q14	q15	ch3
q11	Pearson Correlation	1	,378**	,395**	,159**	,221**	,640**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,004	,000	,000
	N	320	320	320	320	320	320
q12	Pearson Correlation	,378**	1	,618**	,279**	,399**	,750**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	320	320	320	320	320	320
q13	Pearson Correlation	,395**	,618**	1	,237**	,333**	,751**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	320	320	320	320	320	320
q14	Pearson Correlation	,159**	,279**	,237**	1	,562**	,638**
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000		,000	,000
	N	320	320	320	320	320	320
q15	Pearson Correlation	,221**	,399**	,333**	,562**	1	,704**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	320	320	320	320	320	320
ch3	Pearson Correlation	,640**	,750**	,751**	,638**	,704**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	320	320	320	320	320	320

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

sex

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid mascul	183	57,2	57,2	57,2
femin	137	42,8	42,8	100,0
Total	320	100,0	100,0	

age

قائمة الملاحق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
moins de 30 ans	58	18,1	18,1	18,1
de 30 a 40 ans	145	45,3	45,3	63,4
Valid de 41 a 50 ans	87	27,2	27,2	90,6
de 51 ans a plus	30	9,4	9,4	100,0
Total	320	100,0	100,0	

edu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
licence	197	61,6	61,6	61,6
master	81	25,3	25,3	86,9
Valid archi	33	10,3	10,3	97,2
doctorat	9	2,8	2,8	100,0
Total	320	100,0	100,0	

Exp

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
moins de 5 ans	40	12,5	12,5	12,5
de 5 a 10 ans	120	37,5	37,5	50,0
Valid de 10 ans a plus	104	32,5	32,5	82,5
de 16 a 20 ans	26	8,1	8,1	90,6
de 20 ans a plus	30	9,4	9,4	100,0
Total	320	100,0	100,0	

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
q1	320	3,9125	,81819	,04574
q2	320	3,6625	,98189	,05489
q3	320	3,5125	,95338	,05330
q4	320	3,6406	,92623	,05178
q5	320	3,7313	,84706	,04735
ch1	320	3,6919	,68878	,03850

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
q6	320	3,4063	1,07579	,06014
q7	320	3,6750	,83834	,04686
q8	320	3,4625	,95928	,05363
q9	320	3,3063	1,10568	,06181
q10	320	3,3813	1,06451	,05951
ch2	320	3,4462	,74589	,04170

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
q11	320	3,2469	1,13576
q12	320	3,9500	,89092
q13	320	3,6344	1,12289
q14	320	3,4438	1,06083
q15	320	3,5219	,94661
ch3	320	3,5594	,71647

Correlations

		q16	q17	q18	q19	q20	q21	q22	q23
q16	Pearson Correlation	1	,336**	,463**	,412**	,329**	,165**	,243**	,298**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000
	N	320	320	320	320	320	320	320	320
q17	Pearson Correlation	,336**	1	,497**	,460**	,325**	,154**	,273**	,297**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,006	,000	,000
	N	320	320	320	320	320	320	320	320
q18	Pearson Correlation	,463**	,497**	1	,587**	,452**	,351**	,316**	,413**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	320	320	320	320	320	320	320	320
q19	Pearson Correlation	,412**	,460**	,587**	1	,351**	,347**	,282**	,365**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	320	320	320	320	320	320	320	320
q20	Pearson Correlation	,329**	,325**	,452**	,351**	1	,300**	,278**	,348**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	320	320	320	320	320	320	320	320
q21	Pearson Correlation	,165**	,154**	,351**	,347**	,300**	1	,767**	,512**
	Sig. (2-tailed)	,003	,006	,000	,000	,000		,000	,000
	N	320	320	320	320	320	320	320	320
q22	Pearson Correlation	,243**	,273**	,316**	,282**	,278**	,767**	1	,606**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	320	320	320	320	320	320	320	320
q23	Pearson Correlation	,298**	,297**	,413**	,365**	,348**	,512**	,606**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	320	320	320	320	320	320	320	320
q24	Pearson Correlation	,240**	,186**	,330**	,339**	,356**	,691**	,716**	,716**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	320	320	320	320	320	320	320	320
q25	Pearson Correlation	-,005	-,006	,085	,084	,019	-,037	,003	,238**
	Sig. (2-tailed)	,934	,914	,127	,132	,733	,511	,953	,000
	N	320	320	320	320	320	320	320	320
ch4	Pearson Correlation	,557**	,564**	,714**	,675**	,618**	,662**	,703**	,760**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	320	320	320	320	320	320	320	320

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
q16	320	3,1719	1,02561	,05733
q17	320	3,6063	1,03298	,05775
q18	320	3,5375	,93277	,05214
q19	320	3,6156	1,02588	,05735
q20	320	3,4656	1,20295	,06725
q21	320	3,9063	,91176	,05097
q22	320	3,8656	1,01280	,05662

قائمة الملاحق

q23	320	3,9188	,93669	,05236
q24	320	4,0063	1,02628	,05737
q25	320	3,3781	1,17877	,06590
ch4	320	3,6472	,63512	,03550

Fonc

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cadre s	55	17,2	17,2
	cadre	200	62,5	79,7
	teh	65	20,3	100,0
	Total	320	100,0	100,0

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,433 ^a	,187	,185	,57351

a. Predictors: (Constant), ch1

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	24,084	1	24,084	73,224	,000 ^b
	Residual	104,593	318	,329		
	Total	128,677	319			

a. Dependent Variable: ch4

b. Predictors: (Constant), ch1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,174	,175		12,420	,000
	ch1	,399	,047	,433	8,557	,000

a. Dependent Variable: ch4

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,406 ^a	,165	,163	,58121

a. Predictors: (Constant), ch2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21,257	1	21,257	62,928	,000 ^b
	Residual	107,420	318	,338		
	Total	128,677	319			

a. Dependent Variable: ch4

b. Predictors: (Constant), ch2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,454	,154		15,957	,000
	ch2	,346	,044	,406	7,933	,000

a. Dependent Variable: ch4

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,632 ^a	,399	,397	,49321

a. Predictors: (Constant), ch3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	51,322	1	51,322	210,977	,000 ^b
	Residual	77,356	318	,243		
	Total	128,677	319			

a. Dependent Variable: ch4

b. Predictors: (Constant), ch3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		

قائمة الملاحق

1	(Constant)	1,655	,140		11,824	,000
	ch3	,560	,039	,632	14,525	,000

a. Dependent Variable: ch4

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,665 ^a	,442	,436	,47678

a. Predictors: (Constant), ch3, ch2, ch1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	56,844	3	18,948	83,352	,000 ^b
	Residual	71,834	316	,227		
	Total	128,677	319			

a. Dependent Variable: ch4

b. Predictors: (Constant), ch3, ch2, ch1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,209	,166		7,268	,000
	ch1	,049	,060	,053	,817	,414
	ch2	,155	,053	,182	2,936	,004
	ch3	,484	,042	,546	11,597	,000

a. Dependent Variable: ch4