



## جامعة العربي التبسي - تبسة



Université de Larbi tebessi - tebessa

Faculte des sciences humaines et sociales

Departement : sciences sociales

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علم اجتماع

التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

### العمل عن بعد تفعيل للإدارة الإلكترونية أم إدارة أزمة

{ دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية }

بجامعة العربي التبسي - تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر " ل.م.د "

إشراف الأستاذ :

أ. توابحية رابح

إعداد الطالبتين :

إلهام عون

سعاد مجاج

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Université Larbi Tébessi - Tébessa

أ.د المولدي عاشور	أستاذ محاضر - أ -	بئيساً
أ. توابحية رابح	أستاذ مساعد - أ -	مشرفا ومقررا
أ. بوزغاية طارق	أستاذ مساعد - أ -	مناقشا



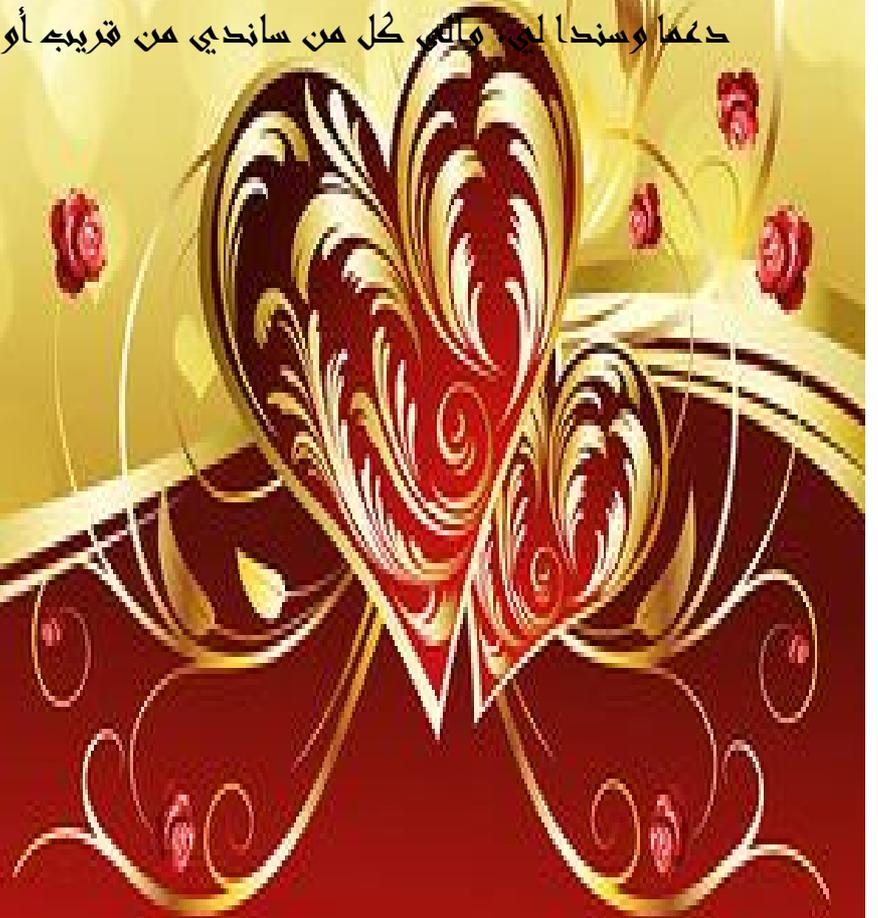


## شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين الذي أمانني وأتم نعمته عليا، ولصلاة والسلام على  
أفضل مبعوثه للعالمين محمد الصادق الأمين وعلى من تبعه بإحسان إلى يوم الدين.  
من باب إهداء الفضل لأهله لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم  
الامتنان إلى الأستاذ

" رابع توابحية "، الذي تفضل بالإشراف على سير هذه الدراسة، فكان لتوجيهاته  
وإرشاده الأثر العظيم في إخراج هذا الجهد المتواضع، فله منا جل التقدير والامتنان.  
ونتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة، على تفضلهم بمناقشة هذه الدراسة،  
وتقديرنا العظيم لجهودهم الخالصة، والشكر والتقدير موصول إلى أساتذة قسم علم  
الاجتماع .

كما ونتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من كان له فضل العون والمساعدة والاستشارات  
الأستاذ " داود بلقاسم"، وإلى زميلتي وصديقتي وأختي "حنان كهرود" التي كانت  
دعما وسندا لي، وإلى كل من ساندني من قريب أو من بعيد طول هذا المشوار.



## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقل اعلموا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" سورة التوبة الآية 105.

الصلاة والسلام على سيد البشرية محمد وعلى اله وصحبه أجمعين..

بأنامل تحيط بقلم أعياء التعب والأرق ولا يقوى على الحراك تحكي على قطرات حبر مملوءة بالحزن والفرح في آن واحد..

حزن يشوبه الفراق بعد التجمع وفرح ليزوغ فجر جديد من حياتي هو يوم تخرجي الذي أتطلع فيه لما هو آت من همسات هذه الدنيا المليئة بالتهافل بالأمل..

إهدائي هذا ليس لتخرجي فقط بل للتطبيق أنا ورفيقة دربي في سماء مملوءة بغمام يصاحبه المزن، هي فرص تفتنص وثمرات تقطفه عندما تكون يانعة، وهذا أنا اليوم أقطف لأقطف أحداها وهي تخرجي

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى تربية التضحية في حياتي

إليك أمهي يا من تحث قدميك الجنان أدامك الله يا نور دربي وبلسم حياتي..

إليك والدي الحبيب أدامك الله تاجا على راسي.

إلى إخوتي "بلال وريبع وروجته" ..

إليك يا من حبك يجري في عروقي، يا سندي ومن تنور لي دربي إليك أخي عيسى حفظك المولى ورمالك

والى أبنائهم "ساجدة وسديل وسدين عبد المتين" ..

إليك يا من جعلت لحياتي معنى إلى فرة عيني ومهجة قلبي إليك أملي "خيه"

واليك أختي نور قلبي "حياة" وسندي وداعمي وابنها "عبد المؤمن"، والى زوجها "سليم" واشكره جزيل الشكر

لثقتهم ودعمهم إليك أختي الصغرى "وسيلة" يا من تقاسمنا سويا فرحة النجاح..

أما أنت صديقتي ورفيقتي دربي وأختي سعاد فتعجز الكلمات على مدحك وشكرك فلك في الفؤاد من الحب

الكثير، ولكي مني شكر واحترام وتقدير، والى زوجها الكريم "إسماعيل جابري" وأبنائهما "محمد نديم وملاك لبنا

ونورسين سارة".

إلى كل من رافقتني في دربي خطوة بخطوة، وابعث لهم ارق تحية إلى "شوقي مليكة"، "معطوبه مروى"، إليكن

جميعا صديقاتي...إلى كل من يعمل على تهديم ظلمة الجهل وساعد على تشييد صرخة العلم إلى أستاذي ومثال

الأستاذ الخلق "رابع توابحية"، والى قدوتي الأستاذ "داود بلقاسم".

إلى

## الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من قال فيهما الرحمان "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"

### سورة الإسراء الآية 23 .

إلى جنة الخلد إليك أمي الحبيبة أدامك الله يا بلسم الروح..

واليك أبي العنون أدامك المولى عاجا على راسي ونورا يضيء دربي..

إليك يا من لك في القلب مكانة، وفي النفس منزلة، يا من سكنت الروح وكنت لي السند والأمل والحياة، إليك زوجي رفيق دربي "اسماعيلين".

والى أبنائي وقرة عيني "لينا ملاك"، "محمد نزيه"، "نورسين سارة" حفظكم الله يا نور حياتي. إلى أختي "ياسمين رجاء" وزوجها "محمد الله شريف" وأبنائهما "محمد ياسين"، "ياسم محمد المتين"، "أروى ريماء".

والى أخواتي وسر بهجتني وقوتي زينب "و"وسماء".

إلى أخي وسندي "أمين" وزوجته "نعيمه" وأبنائه "محمد ايلاس"، "إيناس سرين"، "أنبا جنة".. والى كل عائلة "مجاج".

والى أختي وصديقتي ورفيقة دربي، إلى من سرنا جنا إلى جنب حتى نبغ العلم.. إليك عزيزتي "الهام" وكل عائلتها صغيرا وكبيرا.

والى عائلة "قرني" من كانوا لي سندا وعونا صغيرا وكبيرا.

والى عزيزة قلبي وصديقتي الغالية "ابتسام بوطرفيفه"، "وحشيشي سراج عقيلة".

إلى كل من علمني معنى الكفاح وكيفية أكون مدرسة للصلاح إلى من تعلمت منهم معنى الصبر والإحسان إلى كل من ساندني ومد لي يد العون، وإلى كل من ساندني ود عملي من قريب أو بعيد.

الفهين سن العام

فهرس المحتويات :

صفحة	العنوان
/	شكرات وإهداءات
/	دليل الجداول - الأشكال
أ، ب	مقدمة
<b>الفصل الأول : التصوري للدراسة</b>	
04	(1) الإشكالية
06	(2) تساؤلات الدراسة
06	(3) أسباب إختيار الموضوع
07	(4) أهمية الدراسة
08	(5) أهداف الدراسة
08	(6) مفاهيم الدراسة
23	(7) الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: العمل عن بعد</b>	
39	(1) تمهيد
40	(2) نبذة عن تاريخ العمل عن بعد وتطور المفهوم
41	(3) تحديد المشرع الجزائري للعمل عن بعد
41	(4) أنماط العمل عن بعد
46	(5) مراحل العمل عن بعد
48	(6) أخلاقيات العمل عن بعد
48	(7) ضوابط العمل عن بعد
49	(8) نطاق تطبيق العمل عن بعد
49	(9) أهداف العمل عن بعد
50	(10) صفات العمل عن بعد باستخدام الحاسوب
51	(11) العوامل المسببة للعمل عن بعد

52	(12) إيجابيات وسلبيات العمل عن بعد
53	(13) المهام والمسؤوليات المرتبطة بالعمل عن بعد في ظل الأزمات
الفصل الثالث: الإدارة الإلكترونية	
57	(1) تمهيد
57	(2) نشأة الإدارة الإلكترونية
58	(3) التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية
60	(4) مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية
61	(5) مقومات مشروع الإدارة الإلكترونية عناصرها
63	(6) مبادئ خصائص الإدارة الإلكترونية
65	(7) سمات الإدارة الإلكترونية ومتطلباته
67	(8) فوائد أهمية إدارة الإلكترونية
68	(9) أهداف الإدارة الإلكترونية
70	(10) وظائف الإدارة الإلكترونية
71	(11) عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية
71	(12) معوقات الإدارة الإلكترونية
72	(13) مزايا عيوب الإدارة الإلكترونية
73	(14) أهم الاتجاهات النظرية للإدارة الإلكترونية
75	(15) تطبيقات الإدارة الإلكترونية في قطاع التعليم العالي البحث العلمي بالجزائر
77	(16) خلاصة الفصل
الفصل الرابع: إدارة الأزمات	
79	(1) تمهيد
80	(2) التطور التاريخي لإدارة الأزمة
83	(3) الفرق بين إدارة الأزمة الإدارة بالأزمات
85	(4) مراحل إدارة الأزمات

86	(5) خصائص ومميزات إدارة الأزمات
89	(6) أهمية أهداف إدارة الأزمات
90	(7) وظائف إدارة الأزمات
92	(8) مقومات إدارة الأزمات
92	(9) أسس ومتطلبات إدارة الأزمات
94	(10) مداخل إدارة الأزمات
95	(11) عوامل نجاح إدارة الأزمات
95	(12) معوقات إدارة الأزمات
97	(13) خلاصة الفصل
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية	
99	(1) مجالات الدراسة
101	(2) منهج الدراسة
102	(3) الأدوات المعتمدة في جمع بيانات الدراسة
	(4) مجتمع الدراسة
103	(5) أسلوب التحليل الميداني
الفصل السادس: عرض وتحليل وتفسير النتائج	
105	(1) عرض وتحليل وتفسير البيانات السوسيوديمغرافية للمبحوثين
108	1-1 عرض وتحليل وتفسير البنود المتعلقة بالتساؤل الأول
118	1 - 2 عرض وتحليل وتفسير البنود المتعلقة بالتساؤل الثاني
132	1 - 3 عرض وتحليل وتفسير البنود المتعلقة بالتساؤل الثالث
143	(2) مناقشة النتائج في ضوء التساؤلات
147	(3) مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
148	(4) مناقشة النتائج في ضوء النظريات
152	(5) المقترحات
ج	الخاتمة

/	قائمة المصادر والمراجع
/	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عناوين الجداول	الرقم
52	يوضح إيجابيات وسلبيات العمل عن بعد بالنسبة للمجتمع	1
52	يوضح إيجابيات وسلبيات العمل عن بعد بالنسبة للشركات	2
53	يوضح إيجابيات وسلبيات العمل عن بعد بالنسبة للعمال	3
83	يوضح الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة	4
103	يوضح الإستثمارات الموزعة حسب مجتمع الدراسة	5
105	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	6
106	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن	7
107	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية	8
108	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول ما كانوا يجيدون إستخدام الوسائل التكنولوجية	9
109	توزيع إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أهم التطبيقات المستخدمة من طرفهم	10
110	توزيع إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إستحداث الجامعة نظام للعمل عن بعد إزاء وصول الأزمة	11
111	توزيع إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول البرامج والأنظمة التي تم توظيفها من طرف الذين أجابوا بنعم	12
112	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول الأدوات التي توفرها الجامعة لتحقيق إستجابة مع الوضع الراهن بغية إدارة العمل بكفاءة وفاعلية	13
113	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول التنسيق بين الأساتذة والطلبة عن طريق تكنولوجيا الإتصال الحديثة	14
115	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول النظام الإلكتروني الذي توفره الجامعة لمتابعة سير الخطط الدراسية ونتائج الطلاب وفاعليته	15
116	توزيع إجابات مجتمع الدراسة أن إدارة الجامعة تقوم بتحديث قواعد البيانات أول بأول وفق مستجدات الوضع الراهن	16
118	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول إتاحة العمل بعيدا عن التسيير البيروقراطي للأساتذة أماكنية التصرف في أعمالهم دون الرجوع إلى مسؤولهم بدلالة الخبرة	17
120	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول تحكم الأساتذة في عملهم بشكل أفضل خارج أوقات الدوام	18

	ومساهمة ذلك في إلغاء الحواجز الإدارية	
121	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول أداء الوظائف بعيدا عن بيئة العمل يساهم في زيادة اعتماد الأساتذة على أنفسهم	19
123	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول ما إن كان العمل خارج وقت الدوام يجعل الأساتذة يتحكمون في عملهم بشكل أفضل	20
124	توزيع إجابات أفراد الدراسة الذين صرحوا أن عمله خارج وقت الدوام الرسمي جعلهم يتحكمون في عملهم بشكل أفضل	21
125	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول أداء المهام خارج أوقات العمل إن كان يؤدي إلى التداخل بين وقت العمل ووقت الحر ( الشخصي)	22
126	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول توفير إدارة الجامعة الدعم المطلوب لضمان استمرارية العمل عن بعد بشكل فعال	23
128	توزيع إجابات مجتمع الدراسة الذين صرحوا بنعم حول الوسائل التي يتم من خلالها تفعيل استمرارية العمل عن بعد	24
129	توزيع إجابات مجتمع الدراسة الذين أجابوا بعدم توفير إدارة الجامعة الدعم المطلوب لضمان استمرارية العمل عن بعد	25
132	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول إلتزام الأساتذة بإرسال الأعمال المطالبين بها في ظل الظروف السائدة بدلالة الجنس	26
133	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول الذين أجابوا بلا أو أحيانا حول إلتزامهم بإرسال الأعمال المطالبين بها في ظل الظروف السائدة في المؤسسة	27
134	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول عقد الجامعة للقاءات دورية لتنمية وعي الأساتذة حول أهمية العمل عن بعد	28
135	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول إعداد الجامعة لخطوط مسبقة كآلية للتصدي لأي تغيرات طارئة جراء جائحة كورونا	29
136	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول بدائل إعداد الجامعة بخطوط مسبقة للتصدي للتغيرات الطارئة	30
137	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول أهم التحديات التي تواجه الطلاب من استخدام نظام التعليم عن بعد كآلية لمسايرة أزمة كورونا	31
139	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول المعوقات التي تواجه الأساتذة من استخدام نظام التعليم عن بعد كآلية لمسايرة الأزمة	32

140	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول تلقيهم تكوينا في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصال في حالة حدوث أي ظرف طارئ للتأقلم معه	33
141	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول ما إن كان التكوين الذي تلقوه يناسب طبيعة عملهم ويستجيب لأي تغير قد يحدث	34

### فهرس الأشكال

الصفحة	عناوين الجداول	الرقم
63	عناصر الإدارة الإلكترونية	1
91	مخطط مقومات إدارة الأزمة	2
106	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	3
107	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن	4
108	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية	5
109	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول ما كانوا يجيدون استخدام الوسائل التكنولوجية	6
110	توزيع إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أهم التطبيقات المستخدمة من طرفهم	7
111	توزيع إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إستحداث الجامعة نظام للعمل عن بعد إزاء وصول الأزمة	8
112	توزيع إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول البرامج والأنظمة التي تم توظيفها من طرف الذين أجابوا بنعم	9
113	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول الأدوات التي توفرها الجامعة لتحقيق إستجابة مع الوضع الراهن بغية إدارة العمل بكفاءة وفاعلية	10
114	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول التنسيق بين الأساتذة الطلبة عن طريق تكنولوجيا الإتصال الحديثة	11
116	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول النظام الإلكتروني الذي توفره الجامعة لمتابعة سير الخطط الدراسية ونتائج الطلاب وفاعليته	12
117	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول إدارة الجامعة تقوم بتحديث قواعد البيانات أول بأول وفق مستجدات الوضع الراهن	13

119	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول إتاحة العمل بعيدا عن التسيير البيروقراطي للأساتذة أماكنية التصرف في أعمالهم دون الرجوع إلى مسؤولهم بدلالة الخبرة	14
121	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول تحكم الأساتذة في عملهم بشكل أفضل خارج أوقات الدوام ومساهمة ذلك في إلغاء الحواجز الإدارية	15
122	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول أداء الوظائف بعيدا عن بيئة العمل يساهم في زيادة اعتماد الأساتذة على أنفسهم	16
123	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول ما إن كان العمل خارج وقت الدوام يجعل الأساتذة يتحكمون في عملهم بشكل أفضل	17
124	توزيع إجابات افراد الدراسة الذين صرحوا أن عمله خارج وقت الدوام الرسمي جعلهم يتحكمون في عملهم بشكل أفضل	18
126	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول أداء المهام خارج أوقات العمل إن كان يؤدي إلى التداخل بين وقت العمل و الوقت الحر ( الشخصي)	19
127	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول توفير إدارة الجامعة الدعم المطلوب لضمان استمرارية العمل عن بعد بشكل فعال	20
129	توزيع إجابات مجتمع الدراسة الذين صرحوا بنعم حول الوسائل التي يتم من خلالها تفعيل استمرارية العمل عن بعد	21
130	توزيع إجابات مجتمع الدراسة الذين أجابوا بعدم توفير إدارة الجامعة الدعم المطلوب لضمان استمرارية العمل عن بعد	22
133	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول إلتزام الأساتذة بإرسال الأعمال المطالبين بها في ظل الظروف السائدة بدلالة الجنس	23
134	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول الذين أجابوا بلا أو أحيانا حول إلتزامهم بإرسال الأعمال المطالبين بها في ظل الظروف السائدة في المؤسسة	24
135	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول عقد الجامعة للقاءات دورية لتنمية وعي الأساتذة حول أهمية العمل عن بعد	25
136	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول إعداد الجامعة لخطوط مسبقة كآلية للتصدي لأي تغيرات	26

	طارئة جراء جائحة كورونا	
137	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول بدائل إعداد الجامعة بخطط مسبقة للتصدي للتغيرات الطارئة	27
138	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول أهم التحديات التي تواجه الطلاب من استخدام نظام التعليم عن بعد كآلية لمسايرة أزمة كورونا	28
140	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول المعوقات التي تواجه الأساتذة من استخدام نظام التعليم عن بعد كآلية لمسايرة الأزمة	29
141	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول تلقيهم تكوينا في مجال تكنولوجيا المعلومات الإتصال في حالة حدوث أي ظرف طارئ للتأقلم معه	30
142	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول ما إن كان التكوين الذي تلقوه يناسب طبيعة عملهم ويستجيب لأي تغير قد يحدث	31

مُقْتَدِرٌ مُتَمَرِّدٌ

## مقدمة:

لقد أدى التطور الهائل في التقنيات الحديثة وظهور ما يسمى بالثورة المعلوماتية وتوفير شبكة الاتصال إلى تغيير العديد من المفاهيم، حيث أصبح من الضروري على المؤسسات السعي لتطوير أدائها ومواكبة التطور في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات، لضمان جودة الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية وتطوير أساليب العمل، حيث أن هذه الأخيرة تنوعت واختلفت مفاهيمها مع اختلاف الزمن الذي نعيشه، حيث لم يعد العمل يقتصر على تواجد المشغل والمشتغل في مكان واحد، وكان نتاج الثورة في مجالات الاتصال والتواصل بين أقطار العالم.

ونظرا للتعقيد الذي تشهده المجتمعات وللقفزة النوعية التي يشهدها العالم في أساليب العمل والثورة المعلوماتية التي ألقّت بضلالها خاصة على بيئة العمل أين أحدثت تغييرا واضحا في مفاهيم العمل التقليدية من خلال تنظيم العمل عن بعد والذي اثبت نجاعته خاصة إزاء الأزمة، ففي الدول المتقدمة هو ليس وليد الوضع الراهن بل بدأ تنفيذه بجدية منذ عقدين من الزمان، ففي البداية اقتصرت الفكرة على العمل عن بعد في المنازل باستخدام وسائل الاتصال الحديثة، وتوسعت لتشمل العمل عن بعد في أي مكان وفي العديد من الأدوار الوظيفية لعدد من السنوات شرط أن تتوفر الشبكات الالكترونية السلكية واللاسلكية، حيث يتيح هذا النمط من العمل الفرصة لاستثمار الوقت واللامركزية لأداء الأنشطة والمهام للمنظمة، فضلا عن الاستفادة من مواردها البشرية في أي مكان وفي أي زمان ومن دون أدنى قيود.

أما المجتمعات العربية عامة والجزائر بصفة خاصة فترى أن أسلوب العمل عن بعد هو نتاج حتمية الوضع الصحي العالمي المتأزم، وفي نفس الوقت هو ضرورة لحماية نشاط المؤسسات واستقرارها، وكذلك للحفاظ على مناصب الشغل ولو بصورة نسبية، وبخاصة في ظل جائحة كورونا المستجد كوفيد 19، حيث شكل انتشار هذا الفيروس تحديا لما له من أثر على حياة الأفراد والمجتمع، وشلت بسببه جميع مظاهر الحياة، وهو الأمر الذي دفع بالجزائر إلى انتهاج العمل عن بعد كخيار أو بديل للعمل في جميع المجالات وعلى كافة الأصعدة، وبخاصة في المجال التعليمي، حيث سارعت المؤسسات التعليمية إلى توظيفه بالكامل للتكيف مع الأوضاع الطارئة وذلك عن طريق وضع خطط بديلة لاستمرار العملية التعليمية بما فيها استخدام منصات التعليم الالكتروني أو التعليم الافتراضي أو التعليم عن بعد، يقابلها استمرارية الأعمال الإدارية والبرامج والأنشطة التعليمية من خلال الأنظمة الالكترونية المتوفرة فأصبحت الاجتماعات وكذا تبادل الوثائق والسندات من خلال برامج وأنظمة المراسلات التقنية وتقدم المحاضرات

التعليمية من خلال منصات الاللكترونية مجهزة، وخدمة المستفيدين من خلال برامج الإدارة الاللكترونية، ولكن بالمقابل تواجه مؤسسات التعليم العالي العديد من التحديات والمعوقات الإدارية والتقنية والبشرية، لذلك جاءت هذه الدراسة لتبرز وضعية العمل عن بعد بجامعة العربي التبسي من خلال التركيز على عمل أساتذة قسم علم الاجتماع وبهذا أمكننا تقسيم هذا العمل إلى ستة فصول:

**الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة** وتناولنا فيه إشكالية الدراسة، تساؤلات الدراسة، مفاهيم الدراسة، وكذلك أسباب اختيار موضوع الدراسة، وأهداف الدراسة، وأخيرا الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني: العمل عن بعد:** وتناولنا فيه نبذة عن تاريخ العمل عن بعد وتطور المفهوم، تحديد المشرع الجزائري للعمل عن بعد، أنماطه ومراحله، أخلاقيات العمل عن بعد وضوابطه، نطاق تطبيقه العمل عن بعد، أهدافه، صفات العمل عن بعد باستخدام الحاسوب، العوامل المسببة له، إيجابياته وسلبياته، المهام والمسؤوليات المرتبطة بالعمل عن بعد في ظل الأزمات.

**الفصل الثالث: الإدارة الاللكترونية:** وتناولنا فيها النشأة والتطور التاريخي للإدارة الاللكترونية، ومراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الاللكترونية، مقوماتها وعناصرها ومبادئها وخصائصها، وكذلك سمات الاللكترونية ومتطلباتها، فوائدها وأهميتها وأهدافها، إضافة وظائفها وعواملها ومعوقاتها، مزاياها وعيوبها، إضافة إلى أهم الاتجاهات النظرية للإدارة الاللكترونية، وصولا إلى تطبيقها في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر.

**الفصل الرابع: إدارة الأزمة:** وتناولنا فيه التطور التاريخي لإدارة الأزمة، والفرق بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمات، إضافة إلى مراحلها خصائصها ومميزاتها، وكذا أهميتها وأهدافها ووظائفها ومقوماتها، وكذا أسسها ومتطلباتها، والمداخل المفسرة لها، وعوامل نجاحها وكذا معوقاتها.

**الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية:** وتناولنا فيه مجالات الدراسة، ومنهجها، الأدوات المعتمدة في جمع بيانات الدراسة، مجتمع الدراسة، وأخيرا أسلوب التحليل الميداني.

**الفصل السادس: عرض وتحليل وتفسير النتائج:** وتناولنا فيه عرض وتحليل وتفسير تساؤلات الدراسة، إضافة إلى مناقشة نتائج الدراسة.

ثم الاقتراحات والتوصيات لنصل في الأخير الخاتمة.

# الفصل الأول

## الإطار النظري والمفاهيمي للبحث الاستراتيجي

- 1- إشكالية الدراسة.
- 2- تساؤلات الدراسة.
- 3- أهمية الدراسة.
- 4- أسباب اختيار الدراسة.
- 5- أهداف الدراسة.
- 6- تحديد مفاهيم الدراسة.
- 7- الدراسات السابقة.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

### تمهيد

من خلال هذا الفصل والذي يهتم بمعالجة موضوع الدراسة نستعرض فيه إشكالية الدراسة وتساؤلها الرئيسي وتساؤلاتها الفرعية، ثم أهميتها، وأهدافها، وأسباب اختيارها، وكذا تحديد مفاهيمها، لنصل في الأخير إلى استعراض الدراسات السابقة للموضوع، وهذا من شأنه أن يعطي صورة واضحة لما سيتم معالجته في الجانب النظري والميداني معا.

### 1- إشكالية الدراسة:

يعد التقدم والطفرة التكنولوجية وما يشهده العالم اليوم من تطورات متلاحقة ومتسارعة، جعل التنظيمات المعاصرة تجابه تغيرات عديدة، ناهيك عن انتقالها من فكرة النمط المغلق إلى فكرة النمط المفتوح والذي أثر على الحياة كطرح عام وعلى تشكيل التنظيمات كتناول خاص، حيث أضحت هذه الأخيرة عبارة عن نظام اجتماعي ثقافي مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط الخارجي وبتغيراته .

هذا وتشهد الدول اليوم تحولا في اقتصادياتها من اقتصاديات صناعية إلى اقتصاديات معلوماتية، وقد ساهم التنامي السريع لثورة المعلومات والاتصالات إلى ظهور أنماط جديدة من العمل، حيث لم يعد ينحصر في أماكن العمل التقليدي بل أصبح العمل عن بعد.

يعد العمل عن بعد "Tele Working" نمطا حديثا للعمل وهو أحد خيارات العمل البديلة التي تضمن استمرارية تأدية الأعمال وإنجازها بحسب خطة العمل، وقد ازداد الاعتماد عليه بشكل متسارع عما كان عليه سابقا، بل أختصر سنوات عديدة من التحول الرقمي في العديد من الأنشطة، وتغير مستقبل العمل التقليدي (النمطي) بطبيعته تحوّل مبني على المعرفة الرقمية كونه أظهر بالفعل أنه أكثر تنافسية وديناميكية وله القدرة على توفير بيئة عمل افتراضية بديلة عن بيئة العمل التقليدية لأجل تحسين العمل عن بعد لاستخدامه كخيار إستراتيجي، هذا وساعدت الثورة التكنولوجية واستخدام تقنيات وسائل الاتصال في تحقيق المرونة في العمل ما ينجم عنه أداء المهام دون انقطاع في أي وقت ما يحقق للمنظمات الدوام والاستمرارية في إنجازها لأعمالها وتحقيقها لأهدافها بكفاءة وفاعلية كبيرة، كما يمكن ان يسمح أيضا للموظف الحرية في أداء المهام الموكلة له دون الالتزام بحتمية الوجود والابتعاد عن التنظيم البيروقراطي وكذلك الهيرارشية بعيدا عن بيئة ومحيط العمل، هذا وساعدت أيضا هذه التطورات التكنولوجية الرقمية المنظمات من حيث تمكينها من توزيع أعمالها بين موظفيها المتموقعين في مراكز مختلفة، وتسهم هذه

اللامركزية في تبسيط أفضل لمكان العمل وموقعه وتنظيمه وهذا يعني مزيداً من المرونة في إنجاز المهام موظفاً في ذلك وسائل الاتصال والتقنيات والبرامج الحديثة في ظل وجود إدارة إلكترونية كأداة فاعلة.

إنّ الإدارة الإلكترونية هي حقل جديد انبثق ليزيد التعاضد بين تكنولوجيا المعلومات كالانترنت، الأنترانات والإكسترنات، وكذا شبكات المعلومات وقواعد البيانات واستخدام نظم ووسائل إلكترونية (البنية التحتية) وبين تطبيقات الأعمال الإلكترونية، حيث ساهمت هذه التغيرات التكنولوجية في إيجاد أسلوب جديد للإدارة الحديثة، بل يمكن أن تكون قد أسهمت إلى حدّ كبير في تغيير مضامين العملية الإدارية وكذا إنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، تنسيق واتخاذ قرارات...، واستثمار جميع الإمكانيات المادية والبشرية بأسرع وقت وبأقل تكلفة، إضافة إلى أنها خلقت لنا تنظيمات بإدارة لا نمطية أي إدارة غير تقليدية تأتي من مدخلاتها أو أبعادها أنها إدارة بلا مكان قارّ، وإدارة بلا زمان محدد.

لقد أصبح معروفاً في عالم الأعمال أنّ الثابت الوحيد هو التغيير Change وتجري مواكبة الأعمال ضمن افتراض أساسي يقوم على التغيرات والتحديات والتهديدات المستمرة، ولحقيقة أنّ هذه التغيرات والتحديات تؤدي في كثير من الأحيان إلى أزمات، لذا فإنّ التحدي الحقيقي للمنظمات هو تبني إدارة الأزمات والتي تعد كبعد إداري حديث لا لترف فكري وإنما كخيار إستراتيجي مهم وذلك لإنتاج استجابة آنية وكذا مستقبلية لمواقف الأزمات بوجود مورد بشري مدرب وبتخطيط مسبق، وقد أضحت لإدارة الأزمات أهمية ودور أساسي في أداء العاملين بالمنظمة وعلى المنظمة ككلّ، فوجودها يعني أنّ المؤسسة لديها من المقومات والبيانات وكذا الآليات القادرة على التعامل معها أيّاً كان نوعها بأسلوب علمي مدروس واستخدام كلّ الإمكانيات والوسائل المتاحة ما يجنبها الانهيار ويجعلها قادرة على التكيف والانسجام وكذا التناغم والتناسق مع التغيرات المختلفة ورصد اتجاهاتها ومتابعتها وأيضاً التصدي لها لضمان التواجد والاستمرار والمنافسة.

هذا وإزاء الظروف الراهنة "جائحة كورونا" وما تعانيه المنظمات عامة والجامعة على وجه الخصوص، جعل التنظيمات تطرح فكرة تجسيد العمل عن بعد كآلية أو ميكانيزم لمجابهة هذه الأزمات، وذلك انطلاقاً من تفعيل الإدارة الإلكترونية وذلك بوضع خطط بديلة لاستمرارية التعليم عن بعد باستخدام منصات التعليم الإلكتروني ما يقابله استمرار الأعمال الإدارية والبرامج والأنشطة من خلال الأنظمة الإلكترونية المتوفرة، محاولين معرفة ما إذا كان العمل عن بعد هو تجسيد وتفعيل وتنشيط للإدارة

الإلكترونية أم انه وجد كخيار بديل لحل الأزمة فقط بكلية العلوم الإنسانية الاجتماعية بجامعة العربي التبسي تبسه، وذلك انطلاقا من التساؤل التالي :

"هل العمل عن بعد تفعيل للإدارة الإلكترونية أم إدارة أزمة؟".

## 2- تساؤلات الدراسة:

### التساؤل 1:

\*هل تؤدي المرونة في استخدام تكنولوجيا الاتصال إلى إنتاج استجابة آنية لمواقف الأزمات؟

### التساؤل 2:

\*هل تحقق التنظيمات بإدارة لا نمطية الدوام والاستمرارية في إنجاز الوظائف الإدارية؟

### التساؤل 3:

\*هل يساهم إنجاز المهام خارج بيئة ومحيط العمل في تحقيق التكيف مع التغيرات المختلفة؟

## 3- أسباب اختيار الموضوع:

### 4-1- أسباب ذاتية:

- الرغبة والميول لدراسة موضوع العمل عن بعدو الإدارة الإلكترونية وإدارة الأزمات باعتباره موضوع آني.
- محاولة الإطلاع على مدى تطبيق إستراتيجية العمل عن بعدو خاصة في ظرف جائحة كورونا كآلية لتجاوزها.
- الرغبة في معرفة حقيقة تطبيق العمل عن بعد وكذا تفعيل الإدارة الإلكترونية وقت الأزمة من قبل المؤسسة الجزائرية.
- الفضول لمعرفة ما إذا يتمّ تطبيق العمل عن بعد كتفعيل للإدارة الإلكترونية أم أنّها إدارة أزمة مستجدة.
- الاهتمام بالموضوع باعتباره واقعا معاشا (التقييم، الامتحان، التواصل مع الأساتذة).
- الصعوبات والعراقيل التي مررنا بها باعتبارنا عايشنا هذه الفترة من بينها: عدم القدرة على التواصل مع الأساتذة، حدوث العديد من الأخطاء عند إرسال الأعمال من قبل الطلبة، الصعوبة في الولوج إلى منصة الجامعة وكذا صعوبة تحميل الحاضرات ....

- محاولة التطرق إلى واقع المؤسسة الجزائرية وتطبيق العمل عن بعد في ظل جائحة كورونا إماّ تفعيلاً للإدارة الإلكترونية أم إدارة أزمة مؤقتة.

#### 4-2- أسباب موضوعية:

- حداثة الموضوع في بعده السوسيو تنظيمي.
- محاولة تسليط الضوء على موضوع العمل عن بعد والإدارة الإلكترونية وإدارة الأزمات، لأنها من أهمّ الإشكاليات المطروحة في الوقت الراهن.
- قابلية الموضوع للدراسة ميدانياً.
- محاولة التعرف موضوع العمل عن بعد في ظلّ الأزمات نظراً لحدّثة نشأته على العموم.
- محاولة التعرف على مدى تطبيق العمل عن بعد وكذا الإدارة الإلكترونية في ظلّ الأزمات.
- محاولة التعرف على مدى تطبيق العمل عن بعد وتفعيل الإدارة الإلكترونية إثر جائحة فيروس كورونا المستجد.
- محاولة معرفة مدى نجاح تطبيق آلية العمل عن بعد وانعكاساته ومدى تطبيق الإدارة الإلكترونية كخيار إستراتيجي ودائم أو كعلاج للأزمة في المؤسسة.
- يعتبر موضوع متجدد نظراً للتغيرات العلمية والتكنولوجية الحاصلة في مختلف المجالات وكذا جراء الأزمة المستجدة.
- يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الجديدة والتي تحضي اليوم بالاهتمام البالغ نظراً لارتباطه بالواقع الحالي وبالأزمة المستجدة التي يعانيها العالم اليوم.

#### 4- أهمية الدراسة:

- مبدئياً تكمن أهمية هذه الدراسة في كون الموضوع يرتبط بعنصرين هامين: يمثّل الأول العمل عن بعد كآلية أو ميكانيزم، والثاني الإدارة الإلكترونية كأداة فاعلة يمكن توظيفها لتحقيق أهداف التنظيمات، وقد يكون ذلك إزاء الأزمات.
- كما تتجسد أهمية هذه الدراسة في كونها من أوائل الدراسات التي تجري حول موضوع العمل عن بعد وكذا الإدارة الإلكترونية لإدارة الأزمات كمتغيرات مترابطة، حيث تعتبر دراستها من الأهمية بما كان من أجل التعرف على حقيقة تطبيقه كآلية أو إستراتيجية للاستفادة منها.

- قد تشكل هذه الدراسة نقطة انطلاق العديد من الباحثين لإجراء أبحاث ودراسات قد تسهم في تغيير النظرة حول العمل عن بعد وتفعيله للإدارة الإلكترونية كأداة رئيسية دائمة لا تقتصر عند الأزمات فقط ولتسهم في نجاح وتحقيق هذه المنظمة.
- قد تساعد هذه الدراسة في تطوير أداء المنظمات والذي سينعكس بدوره على تقدم المجتمعات.
- تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها محاولة للكشف عن أهمية تطبيق العمل عن بعد إن كان آلية لتفعيل الإدارة الإلكترونية أم أنه حل مؤقت لتجاوز الأزمة (إدارة أزمة) وبهذا تعتبر إضافة أكاديمية جديدة نسبياً في أدبيات التنظيم.

#### 5- أهداف الدراسة:

- محاولة معرفة أن المرونة في استخدام تكنولوجيا الاتصال تؤدي لإنتاج استجابة آنية لمواقف الأزمات لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشيخ العربي التبسي تبسة.
- محاولة معرفة ما إذا كانت التنظيمات بإدارة لانطية تحقق الدوام والاستمرارية في إنجاز الوظائف الإدارية لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشيخ العربي التبسي تبسة.
- محاولة معرفة ما إذا كان إنجاز المهام خارج بيئة ومحيط العمل يساهم في تحقيق التكيف مع التغيرات المختلفة لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشيخ العربي التبسي تبسة.

#### 5- مفاهيم الدراسة:

#### 6-1- العمل عن بعد:

يعرّف العمل عن بعد بأنه: "طريقة مرنة للعمل وتغطي مجالاً واسعاً من أنشطة العمل، جميعها تتضمن العمل بعيداً عن صاحب العمل، أو بعيداً عن مكان العمل التقليدي المعتاد ولجزء كبير من وقت العمل ولا يؤثر عدد ساعات العمل على اعتبار عمل ما عن بعد أم لا، فالعمل عن بعد يمكن أن يكون دواماً كاملاً أو جزئياً، فالعامل الهام هنا هو كون العمل في أغلب الأحوال يتعلق بالمعلومات ومعالجتها،

ودائما يتعلق بوسائل الاتصال الحديثة للإبقاء على اتصال مستمر مع صاحب العمل أو الرؤساء في العمل".<sup>1</sup>

من التعريف السابق نجد أنَّ من خصائص العمل عن بعد:

- ✓ طريقة مرنة للعمل.
- ✓ تمارس بعيدا عن صاحب العمل (الأنشطة) وكذا عن مكان العمل.
- ✓ يمكن أن دوام جزئي أو كلي.
- ✓ تعتمد على وسائل الاتصال الحديثة (برامج وتقنيات).
- ✓ التفاعل المستمر (الاتصال) بين العامل وصاحب العمل.

كما أنَّ العمل عن بعد هو " العمل بصورة غير منتظمة بالطلب أو وفق الظروف، ويكون عن بيئة العمل ".<sup>2</sup>

و من التعريف السابق فإن العمل عن بعد يكون:

- ✓ بصورة غير منتظمة.
- ✓ قد يكون بطلب العامل (مثلا نتيجة لمرض يصيب العامل فيضطر لمزاولة أعماله عن بعد في المنزل مثلا).
- ✓ قد يكون نتيجة لظروف طارئة (مثلا جائحة كورونا، ...الخ).
- ✓ يكون بعيدا عن بيئة العمل أو محيط العمل.<sup>3</sup>

كما يعرف العمل عن بعد بأنه: " منح الموظف أو المستخدم إمكانية تأدية واجباته الوظيفية سواء بشكل جزئي أو كامل من مواقع مختلفة وبعيدة عن مقرات عملهم المعتادة، وهو بذلك يعتبر أحد خيارات العمل البديلة التي تضمن استمرارية المرفق العام من خلال تأدية الأعمال والمهام المرتبطة بتقديم

<sup>1</sup> لمين علوي: المنظمة الإلكترونية للعمل عن بعد، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2008، ص 201.

<sup>2</sup> جامعة الملك عبد العزيز: العمل عن بعد "تحو مجتمع المعرفة"، سلسلة دراسات يصدرها مركز الإنتاج الإسلامي، الإصدار الثاني

عشر، ص 15، متوفر في <http://dr-alameri.com>

<sup>3</sup> المرجع نفسه: ص 15.

الخدمات، ويمكن اعتماده من طرف الإدارة في الحالات التي تتطلب تأدية الأعمال من خارج مقر العمل عوضا عن التواجد كليا أو جزئيا، دون اعتباره نوعا من أنواع الإجازات".<sup>1</sup>

ونستنتج من هذا التعريف خصائص العمل عن بعد:

- ✓ إمكانية تأدية الواجبات الوظيفية من مواقع مختلفة.
- ✓ بعيد عن بيئة العمل.
- ✓ بشكل جزئي أو كامل.
- ✓ خيار بديل للعمل.
- ✓ يحقق الاستمرارية.
- ✓ يعتمد من طرف الإدارات في الحالات التي تتطلب تأدية الأعمال من خارج مقر العمل (مثلا: في حالة أزمة "كورونا").<sup>2</sup>

ويعرف العمل عن بعد بأنه: " وسيلة للعمل باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات بحيث يتم أداء العمل بعيدا عن المقر الرئيسي : كالعامل في المنزل بشكل دائم أو جزئي أو حسب الحاجة، و خصوصا في أوقات الأزمات التي تتطلب العمل عن بعد مثل: إدارة فريق العمل وإجراء الاجتماعات وتشغيل بعض الأنظمة المتاحة استخدامها عن بعد".<sup>3</sup>

و نستنتج من التعريف السابق للعمل عن بعد:

- ✓ وسيلة للعمل تسهّل أداء المهام دون انقطاع.
- ✓ تستخدم تقنية المعلومات والاتصالات.
- ✓ يكون بعيدا عن مقر العمل.
- ✓ يوظف خاصة في أوقات الأزمات.
- ✓ يوفر خيارات عمل متعددة للموظفين وخاصة في حالات الطوارئ.

<sup>1</sup> وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة المملكة المغربية: دليل العمل عن بعد بالإدارات العمومية، قطاع إصلاح الإدارة، الرباط،

المغرب، أبريل 2020، ص 04، متوفر في <http://www.mmsp.gov.ma>

<sup>2</sup> المرجع نفسه: ص 04.

<sup>3</sup> الهيئة العامة للاتصالات وتقنية المعلومات (CITRA): سياسة العمل عن بعد للقطاع العام، إدارة حوكمة القطاع العام قطاع

تقنية المعلومات، مارس 2020، ص 03، متوفر في <http://www.fahr.gov.ae>

كما عرف علي رزق نجم العمل عن بعد بأنه: "إمكانية إنجاز المهام الموكلة للموظف من مكان بعيد عن المكتب سواء كانت طبيعة العمل دواما جزئيا أو كليا أو في أيام معينة والاتصال عادة يكون إلكترونيا ويشترط استخدام تكنولوجيا وأساليب الاتصالات الحديثة".<sup>1</sup>

ومن التعريف نستخلص أن العمل عن بعد هو:

- ✓ إنجاز المهام الموكلة للعامل.
- ✓ عدم التقيد بمكان العمل (مقره).
- ✓ دوام جزئي أو كلي (طبيعة العمل).
- ✓ الاتصال الإلكتروني.
- ✓ التكنولوجيا الحديثة.

**التعريف الإجرائي للعمل عن بعد** "هو أسلوب مرن للعمل يغطي حدودا متسعة من المهام الوظيفية، حيث تتم هذه الأنشطة والمهام بعيدا عن بيئة ومقر العمل الرسمي "الاعتيادي" وذلك باستخدام تكنولوجيا الاتصال، ما ينجم عنه أداء المهام دون انقطاع وتحقيق الدوام والاستمرارية للمنظمات".

إذن يمكن القول أن العمل عن بعد يتطلب:

- ✓ استخدام التكنولوجيا.
- ✓ الاتصال بالمنظمة.
- ✓ عدم التقيد لا بمكان ولا بزمان محدد.

## 6-2- تعريف التعليم الإلكتروني أو التعليم عن بعد:

"هو نظام من نظم التعليم يستمد منهجه من البيئة المعاصرة للإنسان ومن وسائل نقل المعرفة، حيث يتم بواسطته كسر نهج التلقين والانتقال إلى نهج مبدع يقوم على التفاعلات المفتوحة وتنمية المهارات والخبرات، يعتمد فيه على أجهزة الإعلام والاتصال المتطورة والانفتاح على كل أشكال التحديث في التكنولوجيا".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي رزق نجم: قابلية خريجي الجامعات للعمل عن بعد وعلاقته بالإنتاجية، مذكرة ماجستير، منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2018، ص 23.

<sup>2</sup> مبارك أحمد، بكيري محمد أمين: التعليم الإلكتروني في زمن كورونا التجربة الجزائرية تحديات ورهانات، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 07، العدد 02، 2019، ص 03.

## 6-3- الإدارة:

"هي عملية اجتماعية مستمرة بقصد استغلال الموارد استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط والتوجيه والرقابة للوصول إلى الهدف بكفاءة وفعالية".<sup>1</sup>

## 6-4- الإدارة الإلكترونية:

تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها تنفيذ كافة المعاملات والخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين أو قطاعات الأعمال من خلال شبكات المعلومات وقواعد البيانات باستخدام وسائل الاتصال الحديثة الأنترنت والهواتف بما دعم كفاءة وفعالية الأداء الحكومي في إطار من التفاعل بين طالب الخدمة ومقدمها.<sup>2</sup>

من خلال التعريف السابق للإدارة الإلكترونية فإنها تتم في:

✓ القطاع الحكومي.

✓ تعتمد على المعلومات وقواعد البيانات.

✓ توظيف التكنولوجيا الحديثة.

وتعرف الإدارة الإلكترونية أيضاً أنها: "فلسفة إدارية حديثة متكاملة وتحولاً جذرياً في علم الإدارة على المستويين النظري والعملي، وهي أيضاً نقلة نوعية وثورة سلمية في المفاهيم والنظريات والأساليب، بحيث تنعكس إيجاباً على الصورة الكلية للمنظمة".<sup>3</sup>

ومنه يتضح لنا أن الإدارة الإلكترونية هي:

✓ فلسفة إدارية حديثة.

✓ هي تحول في العمل الإداري.

✓ تنعكس إيجابياً على صورة المنظمة.

وفي تعريف آخر فإن الإدارة الإلكترونية هي: "إستراتيجية إدارية لحصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنهم مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من

<sup>1</sup> فداء حامد: الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، دار الكندي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص 12.

<sup>2</sup> قندوز ياسر، زلوف موسى: واقع تجسيد الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع،

تخصص تنظيم عمل، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2018/2017، ص 09.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 10.

خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة".<sup>1</sup>

من خلال التعريف السابق يتضح أن الإدارة الإلكترونية:

✓ إستراتيجية إدارية.

✓ تهدف إلى تقديم أفضل الخدمات.

✓ تحقق نمو تنظيمي وتكنولوجي.

✓ تستغل أفضل الموارد (مادية، بشرية، معنوية).

✓ الاستغلال الأمثل للوقت والمال والجهد.

وتعرف الإدارة الإلكترونية بأنها وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية، وتقوم بإنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط ورقابة وتنظيم واتخاذ القرارات، من خلال استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة، كما تقوم بعملية ربط المنظمة بفئة المؤثرين من موردين وعملاء،... الخ، وذلك بغية تطوير علاقات المنظمة مع بيئتها.<sup>2</sup>

ويتبين لنا من خلال التعريف أن الإدارة الإلكترونية:

✓ أداة أو وظيفة إدارية.

✓ تقوم بانجاز الوظائف الإدارية .

✓ تقوم الإدارة فيها على تخطيط، رقابة، تنظيم ومتابعة وفق نظم الإلكترونية.

✓ همزة وصل بين المنظمة والمتعاملين.

✓ تطور العلاقة بين المنظمة وبيئتها.

تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: " وسيلة لرفع أداء الإدارة لتحقيق الكفاءة والفاعلية، وليست بديلا عنهل لا تهدف إلى إنهاء دورها، وتطبيقها سيؤدي إلى:<sup>3</sup>

إدارة بلا أوراق: وتتكون من الأرشيف الإلكتروني، البريد الإلكتروني والمذكرة الإلكترونية،... الخ.

<sup>1</sup> لامية علل، سعاد بوقيدح: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2019/2018، ص 14.

<sup>2</sup> عبان عبد القادر: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص 22.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي: الإدارة الإلكترونية، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دط، دمشق، سوريا، 2011، ص 08.

إدارة بلا مكان: ويتمثل في التليفون المحمول، والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخليبية.

إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة، 07 أيام، 360 يوماً في السنة، متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد.

إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة".

ونستخلص من هذا التعريف أن الإدارة الإلكترونية:

- ✓ وسيلة ترفع مستوى الأداء.
- ✓ تحقق الكفاءة والفاعلية.
- ✓ إدارة بلا أوراق.
- ✓ إدارة بلا مكان.
- ✓ إدارة بلا زمان.
- ✓ إدارة بلا تنظيمات جامدة.

**التعريف الاجرائي للإدارة الإلكترونية هي:** "تمط إداري يقوم على تغيير مضامين الأنشطة أو العمليات الإدارية إلى أعمال إلكترونية مثل: التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة من خلال تبسيط الإجراءات والإنجاز السريع والدقيق للمهام والتعاملات بأسرع وقت وأقل تكلفة معتمدة في ذلك على تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة".

#### • التنظيمات بإدارة لا نمطية

ويقصد بها تنظيم بإدارة غير تقليدية والتي من مدخلاتها: إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان، إدارة بلا تنظيمات جامدة، فحتى في ظل أي أزمة ومهما بلغت حدتها ومع تعاضم وتراكم العمل، لا بد من حيز زمكاني للعمل الإداري.

فالتنظيم "الجامعة" بها إدارة وهذه الإدارة في ظل هذا الطرف الاستثنائي تعتبر غير تقليدية، ويقاس هذا المفهوم من خلال بعدين: إدارة بلا مكان قار، إدارة بلا زمن محدد.

#### 6-5- المفاهيم المشابهة للإدارة الإلكترونية:

- الحكومة الإلكترونية:

هي المصلحة أو الجهاز الحكومي الذي يستخدم التكنولوجيا المتطورة وخاصة الحاسبات الآلية وشبكات الإنترنت والإكسترنات والإنترنت التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات الحكومية وتوصيلها للمواطنين ومؤسسات الأعمال في المجتمع بشفافية وكفاءة وبعدالة عالية.<sup>1</sup>

- الأعمال الإلكترونية:

هي إعادة خلق لوسائل الأداء الإنتاجي والخدمي والإداري والمالي، إنها توظيف متكامل لوسائل الاتصال وإدارة المعلومات في مختلف الجوانب الإدارية والمالية للأعمال، واستثمار لقدرات التصميم والإبداع وتنفيذ الأعمال الدقيقة في حقل الإنتاج واستثمار للقدرات التكنولوجية ومهارات المتابعة في حقل أداء الخدمات ورصد رغبات العملاء، كما أنها واسطة الأداء الفاعل واليسير والمحقق لخفض التكلفة وسرعة الأداء فيما يتعلق بعلاقات المنشأة مع الشركاء والمساهمين والعملاء ومزودي الخدمات من الباطن والموظفين وغيرهم.<sup>2</sup>

- التجارة الإلكترونية:

تعرف منظمة التجارة العالمية التجارة الإلكترونية على أنها "مجموعة متكاملة من عمليات عقد الصفقات وتأسيس الروابط التجارية وتوزيع وتسويق وبيع المنتجات بوسائل إلكترونية"، كما يعرف البعض التجارة الإلكترونية بأنها: "تنفيذ بعض أو كل العمليات التجارية في السلع والخدمات عبر شبكة الانترنت والشبكات التجارية العالمية الأخرى، أي باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهي وسيلة سهلة وسريعة لإبرام الصفقات التجارية إلكترونية سواء كانت التجارة في السلع والخدمات أو المعلومات وبرامج الكمبيوتر".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي: مرجع سابق، ص ص 57، 58.

<sup>2</sup> عبد الرحمن توفيق: الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ط2، القاهرة، مصر، 2007، ص 48.

<sup>3</sup> حسين مصطفى هلال وآخرون: الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2010، ص 09.

## 6-6- الأزمة:

عرّف "ميلر" الأزمة بأنها: "حدث غير مرغوب فيه، والذي يهدد بخطر الوجود المستمر للمنظمة".<sup>1</sup>

فالأزمة حسب تعريف "ميلر" هي:

- ✓ حالة لا سوية.
- ✓ غير مرغوب فيها.
- ✓ تشكل خطورة على المنظمة.

وعرّفت أيضا بأنها: "موقف الضغط الاجتماعي والاختلال التنظيمي الذي يقع على المنظمة لزيادة الطلب المفاجئ والحاد على مواردها بسبب حدوث كارثة، وفي نفس الوقت إذا لم يتم التعامل مع تلك الأزمة بفاعلية من قبل المنظمة فقد يتولد عن الأزمة سلسلة أخرى من الأزمات المتلاحقة".<sup>2</sup>

ونستنتج من هذا التعريف أن الأزمة:

- ✓ موقف ضغط اجتماعي.
- ✓ يشكل اختلالا تنظيمي يصيب المنظمة.
- ✓ يستدعي زيادة الموارد.
- ✓ يتطلب التعامل معها بفاعلية.
- ✓ يتولد عنها أزمات أخرى.

وعرفت الأزمة أيضا أنها: "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 درك مخاطرها".<sup>3</sup>

ويستخلص من هذا التعريف أن الأزمة هي:

- ✓ تحول في الأوضاع.
- ✓ ينجم عنها نتائج غير مرغوب فيها.
- ✓ غياب الاستشراف والتنبؤ بحدوثها.

<sup>1</sup> محمد إبراهيم الطراونة: إدارة الأزمات، دار البراع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 12.

<sup>2</sup> المرجع السابق: ص 13.

<sup>3</sup> المرجع نفسه: ص 13.

✓ عدم القدرة على احتوائها.

✓ عدم القدرة على مجابهة مخاطرها.

كما حدد قاموس WEBSTER الأزمة بأنها: "فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغيير حاسم، هجمة غير مبرمجة من الألم، كرب أو خلل وظيفي".<sup>1</sup>

فالأزمة من خلال هذا التعريف هي:

✓ نقطة حول.

✓ لحظة حاسمة، حرجة، مصيرية.

✓ تحدث خلا.

من مجمل التعريفات السابقة فإن الأزمة هي:

✓ موقف استثنائي.

✓ تضع المنظمة بكامل أعضائها وإدارتها في موقع المواجهة.

✓ تستوجب نظم إدارية تختلف عن إدارة العمل الاعتيادية.

**التعريف الإجرائي للأزمة:** "هي موقف ضغط اجتماعي تمثل عملية تحول للأوضاع، وهي لحظة حاسمة ومصيرية تشكل خطراً على المنظمة، وتحدث اختلالاً تنظيمياً يتطلب التعامل معها بفاعلية بما يستدعي زيادة الموارد لمجابهتها واحتوائها".

فالأزمة هي موقف أو حالة أو قرار يواجه الأفراد أو المنظمات يشكل تهديداً خطيراً متوقع وغير متوقع يتطلب تسخير كل الإمكانيات والطاقات والمبادرات الفردية والجماعية لتجاوز هذه الأزمة بأقل الخسائر بهدف البقاء والاستمرارية.

## 6-7 - إدارة الأزمات:

تعرف إدارة الأزمات بأنها: "عملية إدارية خاصة من شأنها إنتاج استجابة إستراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقلين مسبقاً والمدرّبين لمواجهةها والتصدي لها والتقليل من خسائرها".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة الأزمات، عالم الكتب الحديث، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 04.

من خلال هذا التعريف نستنتج خصائص إدارة الأزمات:

- ✓ عملية إدارية.
- ✓ استجابة إستراتيجية لمواقف الأزمات.
- ✓ وجود إمكانيات بشرية مدربة مسبقا.
- ✓ التصدي للأزمات ومواجهتها.

وتعرف إدارة الأزمات بأنها: "عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب، بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية منها ومواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار وتجنب التهديدات والمخاطر من استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل".<sup>2</sup>

من التعريف تتضح الخصائص التالية لإدارة الأزمات:

- ✓ عملية إدارية.
- ✓ تتسم بالتخطيط والتدريب.
- ✓ تتسم بالاستشراف والتنبؤ.
- ✓ تحقق الاستقرار.
- ✓ لها القدرة على التعامل مع الأزمات مستقبلا.
- و عموما فالأزمات تحتاج إلى إدارة قادرة على:
- ✓ منع حدوثها (فإن إدارة الأزمات أشبه بالطب الوقائي).
- ✓ احتوائها بعد حدوثها ومحاولة السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها.
- ✓ تقليل تأثيرها السلبي ومحاولة الحد من تدهور الوضع لتقليل الخسائر.
- ✓ الاستفادة من التجارب والمواقف بهدف الإصلاح والتطوير وكذا التجديد.
- ✓ السعي بالإمكانيات البشرية وكذا المادية المتوفرة إلى التعامل مع المواقف وإدارتها.

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر: مرجع سابق، ص 05.

<sup>2</sup> عصام حراش: إدارة الأزمات في مصلحة الأرشيف، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تبسة، الجزائر، 2012، ص 20.

✓ دراسة أسبابها ومسبباتها وكذا العوامل المؤدية إليها.

✓ اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع تكرارها.

وتعرف كذلك بأنها: "علم وفن، وهذه الإدارة تتعلق بإدارة توازنات القوى والتكيف مع التغيرات المختلفة ومتابعتها ورصد اتجاهاتها وحركتها".<sup>1</sup>

و من خلال هذا التعريف فإن إدارة الأزمة هي:

✓ علم وفن: فهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات العلمية والقواعد الفنية داخل التنظيم.

✓ تهدف لحفظ التوازن بين كل المستويات التنظيمية.

✓ تقوم على متابعة الأزمة أي تحليلها وقت الظروف السائدة.

✓ تهدف إلى التكيف مع التغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم.

✓ تهدف لرصد اتجاهها وحركتها أي معرفة الآثار الناجمة سواء على المدى القريب أو البعيد.

و تعرف إدارة الأزمات بأنها: "إدارة تتعلق بالتخطيط للأزمة ونقل نقطة التحول، وهي فن التخلص من جزء كبير من عدم التأكد والمخاطرة بما يتيح الفرصة لإدارة المنظمة للتحكم والسيطرة في مصير المنظمة ومواردها بصورة أكبر وبطريقة أفضل".<sup>2</sup>

ونستخلص من التعريف السالف الذكر انه من خصائص إدارة الأزمة:

✓ التخطيط للأزمة.

✓ آلية للتخلص من المخاطر وعدم التأكد.

✓ التحكم والسيطرة والمحافظة على استمرارية المنظمة.

إدارة الأزمة هي علم أو مهنة، وهذه الإدارة تركز على تطبيق التكنولوجيا المتاحة والعلوم والأساليب والوظائف الإدارية للتعامل مع الحالات والأحداث غير العادية التي قد تؤدي إلى إلحاق الضرر الكبير للمنظمة إن لم تحسن إدارة المنظمة مواجهتها ومعالجتها وإدارتها.<sup>3</sup>

ومنه فإن إدارة الأزمات هي:

<sup>1</sup> فريد كورتل، آمال كحيلة: إدارة الأزمات في عالم متغير، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2016، ص 36.

<sup>2</sup> يوسف أحمد أبو فارة: إدارة الأزمات، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص 60.

<sup>3</sup> المرجع نفسه: ص 61.

- ✓ علم يقوم على إجراءات علمية ومنهجية.
- ✓ مهنة أي أنها وظيفة يشغلها أفراد ذو كفاءة عالية في التنظيم.
- ✓ تحتكم إلى التكنولوجيا.
- ✓ تتعامل مع الحالات اللاسوية والتي تحدث توازن داخل التنظيم.
- ✓ تقف على فعالية التنظيم.

ولتأكيد أهمية الإدارة في حلّ الأزمات فإنّ التسمية ذاتها "إدارة الأزمات" تعني أن الإدارة هي المحرك لحل الأزمات وعادة الأمور والوضع إلى نصابه ومكانه الصحيح.<sup>1</sup>

والدراسة الراهنة تشير إلى أن إدارة الأزمات هي: "عملية إدارية وعبرة عن مجموعة من الإجراءات العلمية والمنهجية والقواعد الفنية التي تهدف إلى التكيف مع المتغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم، ولها القدرة على التعامل مع الأزمات آنياً ومستقبلاً، إضافة إلى رصد اتجاهها وحركتها".

جهود علمية مخططة ومنسقة تتصف بالاستمرارية تبدأ من وقوع الأزمات وتستمر حتى نهايتها، تتطلب مهارات خاصة مع الاستخدام الأمثل للإمكانيات والموارد البشرية والعمل على استخلاص الدروس المستفادة من مواجهة الأزمات في تحسين أساليب التعامل معها في المستقبل.

### المفاهيم المشابهة لإدارة الأزمات:

#### • المشكلة:

تعبر المشكلة عند الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة غير المرغوب فيها، وتحتاج عادة إلى جهد منظم للتعامل معها وحلها وقد تؤدي إلى وجود أزمة ولكنها ليست بذاتها أزمة. فالأزمة عادة ما تكون إحدى الظواهر المتفجرة عن المشكلة التي تأخذ موقفاً حاداً شديداً الصعوبة والتعقيد غير معروف أو محسوب النتائج ويحتاج التعامل معه إلى قمة السرعة والدقة.

في حين أن المشكلة عادة ما تحتاج إلى جهد منظم للوصول إليها وإلى حقيقة أسبابها والتعامل معها، فكل أزمة في حد ذاتها مشكلة تواجه متخذ القرار في الكيان الإداري، ولكن بالطبع ليست كل

<sup>1</sup> عبد الرحمن الجويبر: إدارة الأزمات والمفاوضات، الدار العربية للموسوعات، ط3، بيروت، لبنان، 2011، ص35.

مشكلة أزمة، ويطلق مصطلح الأزمات على المشكلات الحادة التي يشعر الفرد اتجاهها بالانفعال الشديد والضغط، وأنها باستمرارها ستشكل تهديداً لحياته ولأمنه ولاستقراره ولأهدافه.<sup>1</sup>

- ✓ فالمشكلة هي السبب الرئيسي لحدوث حالة غير مرغوب فيها.
- ✓ تحتاج إلى جهد منظم لحلها.
- ✓ يمكن أن تؤدي إلى أزمة.

#### • الحادث:

يعرف الحادث بأنه شيء مفاجئ عنيف وغير متوقع، تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه، ولا تكون له صفة الامتداد بعد حدوثه الفجائي العنيف، بل تتلاشى آثاره مع تلاشي تداعيات الحادث ذاته، ولا تستمر خاصة إذا لم تكن هناك ظروف أخرى دافعة لهذا الاستمرار، في حين أن الأزمة قد تتجم عن الحادث ولكنها لا تمثله فعلاً، وإنما تكون فقط أحد نتائجه، كما أن آثارها ونتائجها كثيراً ما تمتد لفترة بعد نشوئها والتعامل معها أيضاً.<sup>2</sup>

- ✓ فالحادث شيء مفاجئ وغير متوقع.
- ✓ يمتاز بالسرعة.
- ✓ يتلاشى بمجرد زوال تداعياته (أسبابه).

#### • الصراع أو النزاع:

يقترّب مفهوم الصراع أو النزاع من مفهوم الأزمة باعتبار أن بعض الأزمات تعبر عن تصارع إرادتين متضادتين مصالحهما وتعارضهما، إلا أن الصراع قد يكون معروف الأبعاد والاتجاهات والأطراف والأهداف، في حين أن مثل هذه المعلومات شبه مجهولة بالنسبة للأزمات، فصراع القوى العالمية وعصر الرعي وما يفرضه من انسحاق الأضعف حتى النخاع، هي معركة بين الأقوى والأضعف.

<sup>1</sup> ماجد سلام الهدي، جاسم محمد: مبادئ إدارة الأزمات "الحلول الإستراتيجية"، دار زهران، دط، عمان، الأردن، 2009، ص

29.

<sup>2</sup> نداء محمد باقر الياسري: إدارة الأزمات، دار صفاء، ط1، عمان، الأردن، 2014، ص 26.

كما يركز مفهوم الصراع على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وينشأ نتيجة وجود تعارض اجتماعي في الأهداف والمصالح أو التصرفات بين الأفراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة.<sup>1</sup>

فالصراع هو:

✓ وجود تعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات.

✓ يتولد عنها تنازع بين الأفراد والقيادات.

✓ يعبر عن تصادم إرادات وقوى معينة.<sup>2</sup>

#### • الكارثة:

تعرف الكارثة في قاموس أكسفورد بأنها: " حدث يسبب دمارا واسعا ومعاناة عميقة وهو سوء حظ عظيم".

أمّا السيد عليوة فقد عرف الكارثة بأنها: " أحد أكثر المفاهيم التصاقا بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة ولكنها لا تكون هي أزمة بحدّ ذاتها، وتعتبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلا ونجم عنها ضرر في الماديات أو كليهما معا".

أمّا عبد الوهاب محمد كامل فقد عرفها: " حدث مروع يصيب قطاعا من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية، ويؤدي إلى إربتك وخلل وعجز في التنظيمات الاجتماعية في سرعة الإعداد للمواجهة، وتعم الفوضى في الأداء وتضارب في الأدوار على مختلف المستويات".<sup>3</sup>

ويكمن الفرق بين الأزمة والكارثة في:

الأزمة أعمّ وأشمل من الكارثة، فالأزمة تعني الصغيرة منه والصغيرة المحلية للخارجية، أمّا الكارثة ينحصر على الخسائر الكبيرة في الأرواح وكذا الممتلكات.

في الرّأى نحاول اتخاذ القرارات لحل تلك الأزمة وكذا تفاديها، وقد تنجح أو تفشل، أمّا الكارثة فإنّ الجهود المبذولة غالبا ما توظف بعد وقوعها وكذا كيفية التعامل معها.

#### • الإدارة بالأزمات:

<sup>1</sup> ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد: مرجع سابق، ص 30.

<sup>2</sup> نعيم إبراهيم الظاهر: مرجع سابق، ص 06.

<sup>3</sup> نداء محمد باقر الياسري: مرجع سابق، ص 24.

تعرف الإدارة بالأزمات بأنها: "فعل أو رد فعل إنساني يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير في النشاط أو الوضع لصالح مديره".<sup>1</sup>

و يتضح من التعريف السابق أن الإدارة بالأزمات تهدف إلى:

✓ انقطاع نشاط أو توقفه.

✓ زعزعة الاستقرار.

✓ إحداث تغيير.

✓ تحقيق مصلحة مدير لها.

وتعرف أيضا بأنها: "ظاهرة افتعال أزمة عرضية للتمويه وذلك من خلال إيجاد مجموعة من الضغوط التي تؤثر على الأفراد وتسبب لهم حالة من عدم التوازن".<sup>2</sup>

و من التعريف السابق نستنتج خصائص الإدارة بالأزمات:

✓ تخلق أزمة.

✓ عرضية وذلك للتمويه.

✓ تغييب الانتباه.

✓ تفرض ضغوط.

✓ تتسبب في حالة من اللاتوازن.

تعني الإدارة بالأزمات "نشاط تقوم به الإدارة كرد فعل لما تواجهه من ضغوط وتهديدات متولدة عن الأزمة، وأنه لا توجد خطة واضحة المعالم تضع المستقبل في حساباتها بعد العدة لمواجهة مشكلاته أو منعها قبل وقوعها، بل تترك الأمور والأحداث تتداعى حتى تقع الأزمة وعندئذ تتحرك الإدارة، وفور انقضاء الأزمة تعود الإدارة إلى السكون وعدم الحركة مرة أخرى، فلا نلمس وجود إدارة إلا وقت الأزمات".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي: إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 26.

<sup>2</sup> المرجع نفسه: ص 26.

<sup>3</sup> أحمد إبراهيم أحمد: إدارة الأزمات التعليمية من منظور عالمي، دار الوفاء، ط1، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 37.

- ✓ فالإدارة بالأزمات هي إدارة ساكنة وقتية.
- ✓ تتفاعل مع الأزمة التي تواجه المؤسسة.
- ✓ تعد كجانب علاجي (أي تتعامل معها بالشكل العلاجي).
- ✓ لا تحدد معالمها أن تكون بالإيجاب أو السلب.

#### 6- الدراسات السابقة:

من أساسيات البحث العلمي، أن المنشغل بقضية بحثية أو دراسة محددة لا بد له من مراجعة التراث البحثي في مجال التخصص، فذلك من أجل معرفة الطريق العلمي الصحيح لبدأ دراسته وإثرائها بمراجع والاطلاع على معلومات وطرق بحثية سابقة، أيضا التعرف على ما وصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج من الممكن أن تكون قضايا استرشادية في دراسته الحالية.

**7-1- مطلق بن مقعد بن مطلق الروقي:** درجة توافر مقومات العمل عن بعد بجامعة شقراء على ضوء جائحة كورونا COVID 19، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، د ب، مجلة التربية، العدد 189، الجزء الأول، جانفي 2021.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى:

- الإطلاع على درجة توافر مقومات العمل عن بعد في جامعة شقراء على ضوء جائحة كورونا.
  - معرفة المقترحات التي تسهم في توفير مقومات العمل عن بعد في جامعة شقراء على ضوء جائحة كورونا.
  - معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى 0.05 في إستجابة أفراد الدراسة نحو مقومات العمل عن بعد والمقترحات التي تسهم في توفير مقومات العمل عن بعد لمتغير العمل الوظيفي.
- أما بالنسبة لمجتمع الدراسة يتكون من عمداء ووكلاء العمدات ومدراء الإدارات العامة بجامعة شقراء. وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل.
- أما عن المنهج المستخدم في الدراسة فهو المنهج الوصفي المسحي.

<sup>1</sup> - مطلق بن مقعد بن مطلق الروقي: درجة توافر مقومات العمل عن بعد بجامعة شقراء على ضوء جائحة كورونا COVID 19، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، د ب، مجلة التربية، العدد 189، الجزء الأول، جانفي 2021.

أما بالنسبة لجمع البيانات فقد اعتمدت على الإستبانة كأداة من أدوات جمع البيانات، حيث قام بتطبيق أداة الدراسة إلكترونيا على مجتمع الدراسة البالغ عددهم 113.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على درجة توافر مقومات العمل عن بعد في جامعة شقراء في ضوء جائحة كورونا (COVID 19)، حيث أنه يتم إعداد التقارير المطلوبة بشكل دوري عن سير العمل والارتقاء به بشكل مستمر، كما يتم عقد اجتماعات المجالس المختصة عن طريق أنظمة العمل عن بعد في الأوقات المحددة لها.
- تباشر اللجان العلمية المختصة أداء مهام عملها عن بعد في أزمة كورونا.

**2-7 - Gaelle Cachat-Rosset et Tania Saba: كوفيد 19 والعمل عن بعد: علاج عالمي أو حل مؤقت، دراسة أكاديمية دولية منشورة بكلية العلاقات الصناعية، جامعة مونتريال، كندا، 2020/10/27.**<sup>1</sup>

الهدف العام من هذه الدراسة هو إلقاء نظرة جديدة على العمل عن بعدو التعلم منه لفترة ما بعد الأزمة، أما الأهداف الفرعية فهي:

- محاولة معرفة السلوكيات اتجاه ممارسة العمل بعد.
  - محاولة معرفة مدى القدرة على تلبية الاحتياجات المتغيرة لأماكن العمل أوقات الأزمات.
  - التعرف على إمكانيات الابتكار التي يولدها هذا الشكل من العمل التنظيمي.
  - معرفة مدى القدرة على التكيف في مواجهة اضطرابات كبيرة في طريقة العمل.
- طبقت هذه الدراسة على عينة قدرها 6750 مشاركا بمتوسط عمر 42 سنة 48% منهم من كيبك، 4% أستراليا، 6% الولايات المتحدة الأمريكية، 31% فرنسا و 11% من بلدان مختلفة.

أما المنهج المستعمل فهو الوصفي التحليلي.

أما بالنسبة لجمع البيانات فقد اعتمدت على الإستبانة كأداة من أدوات جمع البيانات، حيث تم تطبيق أداة الدراسة إلكترونيا على 6750 مشاركا.

<sup>1</sup> - Gaelle Cachat-Rosset et Tania Saba: كوفيد 19 والعمل عن بعد: علاج عالمي أو حل مؤقت، دراسة أكاديمية دولية منشورة بكلية العلاقات الصناعية، جامعة مونتريال، كندا، 2020/10/27.

أما بالنسبة لنتائج الدراسة فكانت كالآتي:

- العاملون عن بعد بكبيك يتمتعون بخصائص هامة مقارنة مع الدول الأخرى المعنية بالدراسة حيث يشعرون براحة أكبر مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- العاملون عن بعد بكبيك لديهم ظروف عمل أفضل ويشعرون أنهم مدعومون من قبل منظماتهم أكثر من فرنسا وأنهم أقل عزلة.
- العاملون عن بعد بكبيك أكدوا أنهم عانوا من إجهاد أقل مقارنة بالبلدان الأخرى، كما أن إنتاجيتهم وجودة عملهم تحسنت بشكل ملحوظ مما جعلهم يرغبون في مواصلة نشاطهم في العمل عن بعد بعد الأزمة أكثر من فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية خاصة وأنهم يتمتعون بمستوى متميز من إتقان تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- العاملون عن بعد بكبيك إضافة يشعرون بدرجة عالية من الاستقلالية في عملهم وبضغط أقل من عملهم حضوريا.

**3-7- كتاب كريمة:** دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في انتشار تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة الجامعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، الجزائر، منشورة، 2020.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى:

- الإطلاع على واقع استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة وتسيير المؤسسة الجامعية.
- تسليط الضوء على ظواهر تكنولوجيا المعلومات والاتصال والإدارة الإلكترونية في عصر التغيرات العالمية والمتلاحقة.
- الكشف عن أهمية الكفاءات البشرية العاملة في المؤسسة الجامعية ودورها في انتشار تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- الكشف عن تأثير استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري على الموارد البشرية.
- التعرف على مستوى الثقافة الإلكترونية لدى الموظفين.

<sup>1</sup> - كتاب كريمة: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في انتشار تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة الجامعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، الجزائر، منشورة، 2020.

• التركيز على أهمية استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجامعية للرقى بالخدمات الجامعية الإلكترونية.

طبقت هذه الدراسة على عينة قدر حجمها بـ 155 إداريا من أصل 1036 إداريا (مجتمع الدراسة).

أما المنهج المعتمد في الدراسة فهو المنهج الوصفي.

وبالنسبة لأدوات جمع البيانات فتمثلت في كل من الاستمارة والمقابلة.

أما عن نتائج الدراسة فتمثلت في الآتي:

- تسهم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال المتوفرة داخل المؤسسة الجامعية في انتشار تطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - يوجد وعي قيادي بأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في انتشار تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة الجامعية.
  - تظهر العديد من سلبيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدى تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة الجامعية.
  - تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في انتشار تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة الجامعية.
- 4-7- علي رزق نجم:** قابلية خريجي الجامعات للعمل عن بعد وعلاقته بالإنتاجية، دراسة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في الاقتصاد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، منشورة، 2018.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع العمل عن بعد وقابليته من قبل الخريجين وتحديد أثره على الإنتاجية، وسوف تركز الدراسة على النقاط التالية:

- التعرف على مستوى قابلية العمل عن بعد لدى خريجي الجامعات العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات الفلسطينية.
- الكشف عن مستوى الإنتاجية في شركات تكنولوجيا المعلومات الفلسطينية.
- المساهمة في معرفة الصعوبات التي تواجه العاملين عن بعد.

<sup>1</sup> - علي رزق نجم: قابلية خريجي الجامعات للعمل عن بعد وعلاقته بالإنتاجية، دراسة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في الاقتصاد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، منشورة، 2018.

• التوصل إلى علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين مستوى القابلية ومستوى الإنتاجية لدى الخريجين العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات الفلسطينية.

طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية (تم اختيارها) من الخريجين العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة (234 موظف).

أما المنهج المستخدم في الدراسة فهو المنهج الوصفي التحليلي.

أما بالنسبة لجمع البيانات فقد اعتمدت على الإستبانة كأداة من أدوات جمع البيانات.

مجتمع الدراسة يتكون من الخريجين العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة ويتكون من 600 خريج.

أما بالنسبة لنتائج الدراسة فكانت كالاتي:

• يعتبر العمل عن بعد بديلا اقتصاديا ناجحا للأفراد وقد يساعد في تخفيف نسب البطالة المتفاوتة وتخطي إدراج العاملين عن بعد تحت ما يسمى عاطل عن العمل، وقد يكون بديلا عن الوظيفة التقليدية.

• من الملاحظ أن سوق العمل في قطاع غزة يكاد يكون متشبعا وفرص التوظيف للخريجين قليلة جدا، على عكس سوق العمل عن بعد فيعتبر سوق مفتوح على العالم الخارجي ومتجددا دائما لا يتطلب وجود العامل عن بعد في مكان العمل.

• أظهرت نتائج الدراسة أن العمل عن بعد يعتبر جيدا في قطاع غزة بحيث يعمل معظم العاملين عن بعد من 3 إلى 5 سنوات كموظفين عاملين عن بعد ويحصلون على ما يقرب من نصف دخلهم من عملهم في وظائف تقليدية، حيث يعملون قرابة 31 ساعة كل أسبوع، ويساعد العمل عن بعد في زيادة الدخل وتطوير المهارات الجيدة.

• تظهر الدراسة موافقة المشاركين على أن بناء وتطوير المهارات أمر مهم للغاية لخلق وظائف وأن يصبحوا عاملين عن بعد ناجحين وذلك من خلال إجاباتهم.

• وخلصت النتائج إلى أن العاملين عن بعد في قطاع غزة اتفقوا على أن أبعاد العمل عن بعد وتشمل (البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والثقة ومرونة العمل والرضا الوظيفي) تؤثر على نجاح العمل عن بعد بشكل إيجابي.

7-5- عبان عبد القادر: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، منشورة، 2016.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى:

- قياس درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر كبلد يسعى لأن يكون في مسار الدول المتقدمة إداريا وعلميا.
- معرفة ما مدى وعي المدراء والعاملين في الإدارات الجزائرية بأهمية التقدم التكنولوجي وبالأخص تطبيق الإدارة الإلكترونية في إداراتهم.
- البحث عن فوائد وأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
- التتقيب عن الأسباب التي تعيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية.
- تبيان متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية.
- التعرف على مدى توفر الإدارات الجزائرية موقعا إلكترونيا تستخدمه في معاملاتها الإدارية.

طبقت هذه الدراسة على عينتين تمثلان جزءا من المجتمع الإحصائي، العينة الأولى عشوائية وتمثل الموظفين والإداريين في البلدية وقد أخذها عن طريق التوزيع العشوائي لأفراد مجتمع الدراسة والمشكلين في مجموعهم 298 موظف إداري يتم أخذ حجم العينة إحصائيا والمكون من 162 فرد، بينما العينة الثانية فهي عينة قصدية لأنها تمثل مجموع الأفراد الذين يقصدون البلدية محل الدراسة، ولهذا أخذ 32 فردا من الأشخاص الذين يأتون للبلدية محل الدراسة.

أما بالنسبة للمنهج المعتمد في الدراسة فقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات جمع البيانات هي الملاحظة، المقابلة، الإستبانة وأداة الاستخبار القياسي (يعرفه سعد عبد الرحمان بأنه عبارة عن مجموعة من الأسئلة أو البنود التي تدور حول موضوع واحد أو عدة مواضيع لويس لها إجابات صحيحة أو إجابات خاطئة، إذ أن المطلوب هو معرفة رأي الفرد أو نوعية استجابته في موقف من المواقف التي يمثلها السؤال أو البند).

<sup>1</sup> - عبان عبد القادر: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، منشورة، 2016.

نتائج الدراسة تبين لنا أن هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصنة الإدارة التقليدية، ومنها التحديات البشرية التي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونياً، والتحديات التنظيمية والتي تخص نقص الإجراءات والإستراتيجيات الإدارية، والتحديات الاجتماعية والتي تخص عدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل اليسير الذي من شأنه أن يساهم في توفير جو وبناء بنية تحتية للإدارة الإلكترونية، ما جعل الإدارة الجزائرية لا زالت تعاني من مخلفات العمل التقليدي ولا زالت رهينة الإجراءات التقليدية التي بدورها لم يجعلها تسير وفق متطلبات الحكومة الإلكترونية مثلما هو معمول به في الدول المتقدمة والعربية.

**7-6- رندة بنت سلامة اليافي ومحمد بن سعيد العمري:** الاتجاهات النفسية لممارسة العمل عن بعد، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثاني، 2013.<sup>1</sup>

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة التي أجريت على طلاب كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود وطالباته هو تحديد اتجاهاتهم نحو مفهوم العمل عن بعد.

أمّا بالنسبة للأهداف الفرعية فقد هدفت إلى تحديد المؤشرات التي تقيس:

- اتجاهات طلبة كلية إدارة الأعمال وطالباتها نحو مفهوم العمل عن بعد لأن هؤلاء الطلاب والطالبات سيمثلون قوة العمل الجديدة في السوق وهي قوة لا يستهان بها.
- كما أن البحث سيساعد على تحديد أهم المؤشرات التي تدل على مستوى رضا الطلاب عن مزاوله العمل عن بعد مقارنة بزميلاتهم الطالبات.
- ناهيك عما سبق ستعمل الدراسة على قياس قدرة الطالب/الطالبة على الالتزام بمتطلبات العمل عن بعد.
- وأخيراً ستحدد الدراسة أهم الصعوبات التي يمكن أن يواجهها الطالب وكذا الطالبة في ممارسة العمل عن بعد.

طبقت هذه الدراسة المسح الشامل على طلبة كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود وطالباتها جميعاً في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي.

<sup>1</sup> - رندة بنت سلامة اليافي ومحمد بن سعيد العمري: الاتجاهات النفسية لممارسة العمل عن بعد، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثاني، 2013.

أما بالنسبة للمنهج فقد اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي التطبيقي في قياس متغيراته.

أما بالنسبة للأداة المستخدمة في جمع البيانات فقد اعتمدت الدراسة على الإستبانة حيث وزعت 261 إستبانة على طلاب الكلية وطالباتها.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- أن درجة تأثير اتجاهات طلاب كلية إدارة الأعمال وطالباتها نحو العمل عن بعد تكمن في أن العمل عن بعد سيساعد في زيادة إنتاجية ممارسيه .
- حصل تحقيق الأهداف من خلال ممارسة العمل عن بعد على درجة تأثير عالية في بعد التمكين في بيئة العمل.
- اعتقد المشاركون في الدراسة أن التزامهم في العمل في الشركة التي سهلت لهم ممارسة العمل عن بعد سيكون مرتفعاً مهما كان الأجر .

**7-7- عائشة بنت أحمد الحسيني وشذا بنت عبد المحسن الخيال:** أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد العاشر، جامعة الأزهر، منشورة، د ب، جانفي 2013.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير العملية الإدارية وقياس أثر تطبيق أنظمتها على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز، وتحديد ما يواجهها من معوقات.

طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية من الموظفات تتألف من 248 موظفة.

أما المنهج المستخدم في الدراسة فهو المنهج الوصفي التحليلي.

أما بالنسبة لجمع البيانات فقد اعتمدت على الإستبانة كأداة من أدوات جمع البيانات.

مجتمع الدراسة يتكون من جميع موظفات العمادات في شطر الطالبات في جامعة الملك عبد

العزيز بجدة والبالغ عددهن 493 موظفة.

<sup>1</sup> - عائشة بنت أحمد الحسيني وشذا بنت عبد المحسن الخيال: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد العاشر، جامعة الأزهر، منشورة، د ب، جانفي 2013.

أما بالنسبة لنتائج الدراسة فكانت كالآتي:

- وجود أثر إيجابي قوي لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز.
- وجود معرفة عالية لدى الموظفين بالأنظمة المطبقة في عماداتهم فقط، وأن التسهيلات اللازمة لدعم الأنظمة متوفرة من قبل الجامعة بشكل كبير وأن نسبة المعوقات التي واجهت الموظفين كانت بدرجة متوسطة.
- حصلت أنظمة الإدارة الإلكترونية على درجة تقييم عالية من حيث فعاليتها.

**8-7- عصام حراش:** إدارة الأزمات في مصالح الأرشيف (دراسة ميدانية بديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم العلوم الإنسانية، كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر، غير منشورة، 2012.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مدى مقاومة مصلحة الأرشيف لهذه الأزمات.
  - التعرف على مدى قدرة المسؤولين والعاملين بالأرشيف على التصدي للأزمات وكيفية إدارتها.
  - إبراز أهمية الاستفادة من التجارب السابقة في المراكز الأرشيفية التي حدثت لها الكوارث.
- وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي منهاجها لها وكذا وظفت منهج دراسة حالة.

أما بالنسبة لمجتمع الدراسة فقد أجريت بمصلحة الأرشيف ديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة التي تضررت جراء أعمال الشغب التي ثارت في الولاية ضد غلاء الأسعار في يوم 07 جانفي 2011.

أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد شملت رئيس مصلحة الإدارة والوسائل للمؤسسة، وكذا الأرشيفي وكذلك رئيس مصلحة الوقاية بمديرية الحماية المدنية لولاية تبسة.

أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فقد تمثلت في: المقابلة المقننة والملاحظة.

<sup>1</sup> - عصام حراش: إدارة الأزمات في مصالح الأرشيف (دراسة ميدانية بديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم العلوم الإنسانية، كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر، غير منشورة، 2012.

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- نقص الدورات التكوينية المتعلقة بعنصر التطبيق والمراقبة.
  - غياب خلية أو فريق التصدي للأخطار في المصلحة أو المؤسسة.
  - لم يتم اتخاذ أولويات لإجراءات التصدي أثناء مواجهة الأزمة بحيث تم العمل عشوائياً.
  - غياب المخطط الإستعجالي الخاص بالمصالح الأرشيفية.
  - نقص الاهتمام بالأرشيف من طرف المسؤولين وسيادة النظرة القديمة بأن الأرشيف كل ما هو قديم.
- 7-9- فيصل سعد متعب المطيري:** تأثير استخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، منشورة، 2011.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن مدى تأثير أساليب التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي منهاجاً لها.

أما عن مجتمع الدراسة فيتكون من ثلاثة مصارف إسلامية في الكويت، حيث بلغ عدد الموظفين فيها 3191 موظفاً.

أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد أخذ عينة عشوائية بسيطة بنسبة 10 % من مجتمع الدراسة، وبذلك فقد بلغ حجم العينة 319 موظفاً.

أما عن أدوات جمع البيانات فقد اعتمد الباحث على الإستبانة.

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ارتفاع مستوى تأثير استخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي إلى إدارة الأزمة لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.

<sup>1</sup> - فيصل سعد متعب المطيري: تأثير استخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، منشورة، 2011.

• ارتفاع مستوى إدارة الأزمات في القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.

**10-7 - إيمان حسن مصطفى خلوف:** واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، منشورة، 2010.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف بواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات.
- بيان أثر متغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي، مجال التخصص، الموقع الجغرافي وموقع المحافظة وعدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية) في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ويتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية والبالغ عددهم 652 مديراً ومديرة.

طبقت الدراسة على عينة عشوائية تكونت من 322 مديراً ومديرة .

وقد وظفت الإستبانة كأداة لجمع البيانات.

أما نتائج الدراسة فكانت كالآتي:

- هناك واقع منخفض لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $a = 0.05$  في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الماجستير فأعلى ولمتغير

<sup>1</sup> - إيمان حسن مصطفى خلوف: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، منشورة، 2010.

الموقع الجغرافي ولصالح المدينة ولتغيير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية ولصالح الذين تدربوا دورة تدريبية واحدة أو أكثر في مجال الإدارة الإلكترونية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $a = 0.05$  في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات تعزى لمتغيرات الخبرة الإدارية أو مجال التخصص أو موقع المحافظة.

**11-7 - وسام صبحي مصباح إسلام:** سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية (دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة)، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة العربية الإسلامية، غزة، فلسطين، منشورة، 2007.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تحديد أسباب حدوث الأزمات وتوضيح مراحل التعامل مع الأزمة في وزارة المالية الفلسطينية بغزة.
- توضيح أهمية التخطيط في التنبؤ بالأزمات في وزارة المالية الفلسطينية بغزة.
- توضيح دور المعلومات في المعلومات مع الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية بغزة.
- توضيح دور الاتصالات في التعامل مع الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية بغزة.
- توضيح أهمية تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات والتعامل معها في وزارة المالية الفلسطينية بغزة.

ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارات العامة لوزارة المالية الفلسطينية بغزة (رئيس قسم، نائب، مدير عام، وكيل مساعد، وكيل وزارة).

بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (192) موظف وموظفة من العاملين في جميع إدارات ودوائر وزارة المالية الفلسطينية بغزة.

أستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لضمان الحصول على نتائج تمثل المجموع الكلي للموظفين .

<sup>1</sup> - وسام صبحي مصباح إسلام: سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية (دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة)، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة العربية الإسلامية، غزة، فلسطين، منشورة، 2007.

وقد وظفت الإستبانة كأداة لجمع البيانات على أفراد العينة بنسبة 100% من أفراد المجتمع الأصلي.

أما نتائج الدراسة فقد:

- أظهرت وجود قدرة متدنية لدى وزارة المالية بغزة في مجال التخطيط لإدارة الأزمات.
- أوضحت أن هناك اهتمام بالمعلومات لما لها من دور فعال عند إدارة الأزمات.
- أظهرت الدراسة أن من سمات إدارة الأزمات في وزارة المالية بغزة هو استخدام نظم الاتصالات الحديثة.
- أظهرت الدراسة أن إحدى سمات إدارة الأزمات في وزارة المالية هو تمتع القائد بصفات ومهارات قيادية تساعد على التعامل مع الأزمات بكفاءة وفاعلية إلا أن تلك المهارات بحاجة إلى تطوير وتنمية.
- كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  في القدرة على إدارة الأزمات تعزي إلى سنوات الخبرة في مجال التخصص.
- أما بالنسبة للنتيجة النهائية للدراسة: فهو وجود نظام لإدارة الأزمات في وزارة المالية بغزة يحتاج إلى تنمية وتطوير، ويركز على مجموعة من الإجراءات العلاجية لعلاج الأزمات فور وقوعها، وذلك من خلال استخدام المعلومات ونظم الاتصالات الحديثة وتشكل فرق عمل والاستعانة بالمهارات القيادية المتوفرة عند إدارة الأزمات.

### الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفدنا من الدراسات السابقة في التعرف على الجوانب المهمة في البحث العلمي الإطار المنهجي والمنهجية العلمية، والأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث والتحليل واستخلاص النتائج، وتوظيف تلك الدراسات في تفسير النتائج الميدانية.

- أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

حيث اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكذا اشتراكها في منهج البحث الذي تم اختياره وهو المنهج الوصفي.

- أما أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في كونها زاوجت بين ثلاث متغيرات لم يتم التطرق لها في الدراسات السابقة المتناولة في البحث، كما أنها تختلف عن سابقتها في أهدافها وأفراد مجتمع دراستها وكذلك مكان تطبيقها.

### خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل بيان المعالم النظرية للدراسة والإطار التصوري الذي تدور فيه، حيث انطلقنا من الإشكالية والتساؤل الرئيسي وحاولنا الإجابة عليه من خلال التساؤلات لنتمكن من الإحاطة بمختلف جوانب سؤال الإشكالية من خلاله، ثم تطرقنا إلى مفاهيم الدراسة والتي حددنا فيها المفاهيم الأساسية للدراسة، لنقف بعدها على أسباب اختيار موضوع الدراسة وأهدافها، حيث تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة في وقتنا الحاضر، حيث سلط الضوء على العمل عن بعد، الإدارة الإلكترونية وإدارة الأزمات لنصل في الأخير إلى أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث.

# الفصل الثاني

## العمل عن بعد

### تمهيد.

- 1/ نبذة عن تاريخ العمل عن بعد وتطور المفهوم.
- 2/ تحديد المشرع الجزائري للعمل عن بعد.
- 3/ أنماط العمل عن بعد .
  - 3-1- مفهوم التعليم الافتراضي (التعليم عن بعد).
  - 3-2- تعريف التعليم الإلكتروني أو التعليم عن بعد.
  - 3-3- أنواع التعليم الإلكتروني.
  - 3-4- أهمية التعليم عن بعد.
  - 3-5- متطلبات التعليم الإلكتروني عن بعد في الجزائر.
  - 3-6- أسباب استخدام التعليم عن بعد.
- 4/ مراحل العمل عن بعد.
- 5/ أخلاقيات العمل عن بعد.
- 6/ ضوابط العمل عن بعد.
- 7/ نطاق تطبيق العمل عن بعد.
- 8/ أهداف العمل عن بعد.
- 9/ صفات العمل عن بعد باستخدام الحاسوب.
- 10/ العوامل المسببة للعمل عن بعد.
- 11/ إيجابيات وسلبيات العمل عن بعد.
- 12/ المهام والمسؤوليات المرتبطة بالعمل عن بعد في ظل الأزمات.

### خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

لقد تغيرت خلال السنوات الأخيرة العديد من المفاهيم والمصطلحات على مختلف الأصعدة بشكل كبير، ومن بين هذه المفاهيم مفهوم العمل وآلياته، حيث ساعدت وسائل الاتصال الحديثة في ظهور مصطلح العمل عن بعد، وقد انتهجت المنظمات في العالم كسياسة جديدة من أجل النهوض بسير العمل ومرونته والخروج من الطابع التقليدي والصورة النمطية وتفعيل ثقافة جديدة اجتاحت العالم، هذا ويعد العمل عن بعد بمثابة حل لمجموعة كبيرة ومتنوعة من المشاكل الفردية والتنظيمية والاجتماعية، وقد زاد انتشاره، حيث يساعد هذا الأخير على خلق فرص عمل جديدة سواء للأفراد أو المؤسسات، خاصة إذا ما تم تطبيقه والعمل به، وتقبل مبادئه وتعزيز الثقة بين صاحب العمل والعامل.

## 1/ نبذة عن تاريخ العمل عن بعد وتطور المفهوم:

تعتبر فكرة العمل من المنزل من الأعمال القديمة إلا أنها بدأت تطفو وتزدهر في القرن 20 ميلادي، ففي القرن 17 ميلادي في بريطانيا ومع قدوم الاستيطان الأمريكي، حيث كانت البيوت تتمركز حول النار والناس يعملون بالقرب من مساكنهم، وفي المدن الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية لوحظ أن الموظفين والعاملين يستهلكون ساعات في بداية الدوام ونهايته وذلك من خلال التنقل بين المدن للوصول إلى مكان العمل، ولوحظ أن تلك الساعات تسبب ازدحام في الطرقات يوميا مما أدى إلى زيادة الحوادث، لذلك أدت مشاكل التنقل إلى خلق نظام التواصل عن بعد لإنجاز المهام في الشركات الموجودة في المدن الكبرى، ومن هنا انتشر اسم العمل عن بعد في الولايات المتحدة (Telework) وعلى العاملين عن بعد (Teleworkers). حيث بدأ العمل في شركات الإعلانات التي تقوم بتوزيع الإعلانات على المنازل وصناديق البريد حيث كان يكلف البعض للعمل من منزله ويوكل إليه مهام تعبئة الأظرفة الخاصة بالبريد وكتابة العناوين على الإعلانات وأيضا تكلفة البعض في توزيع الكاتالوجات على الأفراد حيث يتم تجميع هذه الطلبات ومن ثم يتم إرسال البضاعة إلى من يطلبها، ولذلك نجد أن كثير من الشركات ليس لديها تقنيات للقيام بتلك المهام ربما ذلك من ناحية الأيدي العاملة، وأدى ذلك إلى زيادة التنافس بين الشركات وخفض المصاريف سواء بالمخازن أو المكاتب.<sup>1</sup>

لقد تطور مفهوم العمل عن بعد نتيجة للتطورات التي مرَّ بها، ففي بدايات ظهوره كان العمل في المنزل باستخدام الاتصالات السلكية واللاسلكية لتحل محل الاتصال المباشر في المكاتب التقليدية أو ما يعرف بالتواصل عبر الاتصال، ويتطور فكرة العمل عن بعد اتسعت مساحة هذا المفهوم لتشمل بالإضافة إلى العنصر الأساسي وهو العمل من خلال المنزل الأشخاص الذين يعملون في المراكز المجاورة أو في الطائرات والقطارات والسيارات وفي مكاتب العملاء، وذلك باستخدام الوسائل التكنولوجية المساعدة في العمل وخاصة في أي مكان تتواجد فيه شبكات إلكترونية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي رزق نجم: مرجع سابق، ص ص 20، 21.

<sup>2</sup> لمين علوطي: مرجع سابق، ص ص 201، 202.

## 12/ تحديد المشرع الجزائري للعمل بالمنزل:

خص المشرع الجزائري عند تحديده لنطاق تطبيق أحكام قانون عمل العمال بالمنزل بنص خاص بالعمل المنزلي، حيث أكدت المادة 04 من القانون رقم 90 - 11<sup>1</sup> المتعلق بعلاقات العمل المعدل والمتمم، على وجود فئتين من العمالة المنزلية، عبّر عن الفئة الأولى بالعمال في المنزل ( Les travailleurs à domicile) وعبّر عن الفئة الثانية بمستخدمي البيوت ( Le personnel de maison)، فخص الفئة الأولى بنص تنظيمي دون الثانية، ترجم ذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 97 - 2474<sup>2</sup>، أبرز هذا النص التنظيمي خصوصية العمل في المنزل وكذا مميزاته، فأكد على أن فئة العمال في المنزل فئة عمالية خاصة ذات مركز قانوني متميز عن مركز العامل الأجير.

**13/ أنماط العمل عن بعد:** تجدر الإشارة أنه يصعب حصر أنماط أو صور العمل عن بعد بسبب تنوعها وتعددتها إضافة إلى أن هناك الكثير من الأعمال التي ما زال لم يفصل في مدى إمكانية اعتبارها تقع في نطاق هذه الأخيرة، ومن بين هذه الأنماط نذكر:<sup>3</sup>

**أ- العمل عن بعد في المنزل:** يعد أول شكل ظهر للعمل عن بعد وذلك بتأدية الأعمال في المنزل فتعتبر هذه الصورة الشائعة بحيث يستخدم العمال وسائل الاتصال الحديثة في تنفيذ العمل المطلوب منه في منزله ولحساب صاحب العمل.

**ب- مراكز خدمة رجال الأعمال:** هي أماكن يقوم أصحاب العمل بتشبيدها قريبا من مكان إقامة العامل عن بعد وتتضمن هذه المراكز أجهزة اتصال حديثة، ويكون العامل متصل مع صاحب العمل لتنفيذ العمل المطلوب الذي يطلب منه.

**ج- العمل عن بعد المتنقل:** هو العمل الذي يقوم به الموظف في أماكن متعددة في المنزل أو السيارة أو القطار أو الفندق... الخ، ولكن هذا النوع من العمل يفتقد للرقابة على الموظف لذا يحاسب وفقا

<sup>1</sup> القانون رقم: 90 - 11 مؤرخ في 21 أبريل 1990 المادة 04 المتعلق بعلاقات العمل المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 17 لسنة 1990.

<sup>2</sup> مرسوم تنفيذي رقم 97 - 474 مؤرخ في 08 ديسمبر 1997 المادة 02 المحدد للنظام الخاص بعلاقات العمل التي تعني العمال في المنزل، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 82 لسنة 1997.

<sup>3</sup> رضوان ربيعة: العمل عن بعد كمدخل لمواجهة فيروس كورونا المستجد في ضوء اقتصاد المعرفة، مجلة قانون العمل والتشغيل، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، تاريخ النشر: 2020/08/13، ص ص 61، 62.

لما تم إنجازهِ وتتلأشى فيه الحواجز الجغرافية والمسافة بين الموظف وعمله وهو الأكثر انتشارا بعد العمل عن بعد من المنزل.

**د- العمل عن بعد في الظروف الطارئة:** تتمثل هذه الصورة بالعمل حالة الطوارئ التي قد تتعرض لها الدولة أو المؤسسة كما هو الحال أثناء الأزمات أو في حالة الاضطرابات أو الأعاصيرو الظروف الجوية الصعبة التي يستحيل على العمال الوصول إلى أماكن العمل ويتطلب إنجازهِ خارج مكان العمل. حيث أن هذه الدولة أو المنظمة يمكن أن تتبنى جملة من الآليات وذلك تحسبا للظرف الطارئ وكاميكانيزم للتصدي للآزمات "أزمة جائحة كورونا المستجد" وذلك لمواصلة نشاطها واستمراره وعدم توقفه، ومن بين هذه الآليات "التعليم عن بعد" أو ما يطلق عليه "التعليم الافتراضي أو الإلكتروني" وهو ما سيتم الطرق إليه في بضع نقاط.

### مفهوم التعليم الافتراضي (التعليم عن بعد):

يقصد به تزويد الشخص المستخدم لشبكة الإنترنت "Internet" أو شبكة الإنترنتات "Intranet" بما يحتاجه من معارف في مختلف المواد المنتقاة أو الاختصاص المختار، بغرض رفع المستوى العلمي أو بغرض التأهيل، وذلك باستخدام الصوت، الفيديو، الوسائط المتعددة (الملتيميديا)، كتب إلكترونية، البريد الإلكتروني، مجموعات الدردشة والتعايش،... الخ.

يمكن تقسيم التعليم الافتراضي إلى قسمين رئيسيين: قسم التعليم وهو ذو صبغة أكاديمية وموجه للطلاب الذين يسعون للحصول على شهادات رسمية معترف بها، وتتولاه الجامعات والمعاهد، وقسم التدريس الموجه لموظفي الشركات والمؤسسات، أو الطامحين إلى العمل في مثل هذه الشركات ويريدون الحصول على تدريب مهني يؤهلهم للعمل فيها، أو لأولئك الراغبين في توسيع معلوماتهم وقدراتهم في مجال محدد.

فالبغرض من التعليم الافتراضي هو زيادة فرص التعليم للجميع والحصول على مؤهلات ودرجات علمية دون الذهاب إلى الجامعات، فالمؤسسات الافتراضية هي بمثابة مركز تدريب مفتوح ومستمر بدون حواجز حيث يمكنك التواجد في أي مكان في مكتبك أو منزلك في أي وقت، كما يمكنك متابعة مستقبلك المهني وأعمالك مع التقدم في دراستك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم بختي: التعليم الافتراضي وتقنياته، المركز الجامعي ورقلة، الجزائر، دس، ص ص 01-02.

## أنواع التعليم الإلكتروني

يعتمد التعليم الإلكتروني على أنماط مختلفة يتم استخدامها في مجال التعليم عن بعد يمكن أن نذكر منها:<sup>1</sup>

**1- التعليم الإلكتروني المباشر:** يتوقف على حصر نشاط المتعلم بالفضاء الخارجي، حيث يلتقي إلكترونيا مع زملاء الدراسة ومع المعلم وكأنه في حجرة القسم الدراسية، ويتم ذلك باستخدام شبكة الانترنت للبحث عن المعلومات واستلامها وإرسالها.

### 2- التعليم الإلكتروني الممزوج:

و يعتمد على مزج التعليم الافتراضي المباشر مع التعليم داخل حجرة الدراسة أي اعتماد المتعلمين داخل الصفوف الدراسية على التعليم الإلكتروني المتزامن قصد الاستفادة من كلا النوعين.

**3- التعليم الإلكتروني المتزامن:** يُطلب هذا النوع التفاعل الآني بين الطلبة والأساتذة في الزمن الحقيقي، كحضور مؤتمرات مسموعة ومرئية أو اعتماد برامج وتطبيقات تعرض على شاشات أجهزتهم الحاسوبية أو هواتفهم الذكية.

**4- التعليم الإلكتروني غير المتزامن:** لا يتطلب المشاركة الآنية وهو أكثر مرونة من التعليم التزامني، ومن أشكاله استخدام البريد الإلكتروني والأقراص المدمجة، ومختلف البرامج الموضوعية على شبكة الاتصالات العالمية ومن أهم فوائده هو اختيار الوقت والمكان المناسبين للتعلم ومتابعة الدراسة.

**5- التعليم الإلكتروني بالاعتماد على شبكة الويب:** يعتمد هذا النوع على الإنترنت في أي مكان من العالم، حيث يمكن للأستاذ إرسال المحاضرات والمداخلات والمعلومات المتعلقة بالتعليم عن بعد إلى الدارسين وهو بديل قوي فعّال للتعليم داخل الصفوف الدراسية.

### 6- التعليم الإلكتروني بالاعتماد على الكمبيوتر:

و هو يعتمد على الأقراص المدمجة وعلى الأشرطة السمعية والمرئية.

## أهمية التعليم عن بعد:

أدى التطور المتزايد في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى التوسع في استخدامها في المجالات التعليمية مما أدى إلى زيادة كفاءة أشكال التعليم عن بعد، وبرز أنماط جديدة أكثر فاعلية.

<sup>1</sup>. مبارك أحمد، بكيري محمد أمين: التعليم الإلكتروني في زمن كورونا التجربة الجزائرية تحديات ورهانات، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 07، العدد 02، 2019، ص ص 5-6.

وتبرز أهمية تطبيق نظام التعليم عن بعد من خلال:<sup>1</sup>

- 1/ التعلم عن بعد يجعل الباب مفتوحاً أمام الجميع " تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص".
- 2/ التغلب على العائق الزمني " فئات عمرية مختلفة تمكنها الالتحاق بنظام التعلم عن بعد".
- 3/ التغلب على العائق الجغرافي " حرمان الكثيرين من الدراسة لبعدها المسافة".
- 4/ الاستفادة من الطاقات التعليمية المؤهلة بدلاً من تكديسها " يستفيد منها عدد غير محدد من الطلبة".
- 5/ الاستفادة من التقنيات الحديثة في العملية التعليمية " البريد الإلكتروني، الأقراص المدمجة، الانترنت...".
- 6/ تخفيض الضغط الطلابي على المؤسسات التعليمية " عدم إضاعة فرص التعليم على الطلبة بسبب محدودية القدرة الاستيعابية للمؤسسات الوطنية".

### 3-1 متطلبات التعليم الإلكتروني "عن بعد" في الجزائر: تعاني الجزائر كغيرها من الدول

النامية تجربة التعليم الإلكتروني كبديل حضاري للتعليم في ظلّ جائحة كورونا، وقد جاء قرار تطبيقه في ظروف قاهرة فرضتها الظروف الوبائية بين عشية وضحاها ولكنّها تجربة جديدة يتطلب تطبيقها ما يلي:<sup>2</sup>

#### متطلبات تكنولوجية:

- الحاسبات والشبكات ذات السرعة المناسبة.
- وسائل ربط الشبكات.
- الأجهزة المحمولة (حاسبات و الموبايل).
- وسائل العرض.
- نظم إدارة التعلم.

#### متطلبات بشرية:

- مهارات الاتصالات الفعالة.
- إدارة الوقت.

<sup>1</sup>. بخولة بدر الدين: التعليم عن بعد ومجتمع المعرفة بين الواقع والأفاق، مخبر الدراسات اللغوية "مقال"، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 275.

<sup>2</sup>. سامي الخفاجي : التعليم المفتوح والتعلم عن بعد أساس للتعليم الإلكتروني، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015، ص 90.

• الصبر والمثابرة.

إضافة إلى:

- الحوار والاتصال مع الطلبة.
  - الوعي بأهمية التعليم الإلكتروني في مثل هذه الظروف من قبل الأستاذ والطالب والبيئة المشرفة على العملية والمتمثلة في وزارة التربية والتعليم العالي.
  - الدورات التكوينية لتحسين مستوى استعمال هذه المنصات.
  - صعوبة تطبيق نمط تعليم إلكتروني ناجح في الجزائر لكثرة المشكلات التقنية في الشبكة وقلة التحكم في الدعائم الحديثة والاكتفاء بالاعتماد السلبي عليها.
  - عدم الاقتناع بهذا البديل عند الكثير من أفراد الأسرة التربوية من الجيل القديم.
- لقد أظهرت التجربة الجزائرية لتطبيق التعليم الإلكتروني في الجزائر أن هذا التحول الاضطراري عاجز في هذه الفترة الوجيزة عن حل مشكلة غلق المؤسسات الجامعية والتربوية، فالتعليم الإلكتروني يحتاج لا محالة إلى شبكة انترنت قوية تلغي المسافات وتختصر الزمن وتحيل العالم إلى قرية كونية تتدفق فيها المعلومات حتى يتمكن الطالب من الإطلاع على الجديد.
- وعليه يتعين على الجزائر منذ البداية الاستفادة من تجارب الدول الرائدة في مجال التعليم الإلكتروني في الوقت الحالي كتجربة دول الخليج العربي واعتبار التعليم الإلكتروني الصيغة الملائمة لتجاوز الأزمة والتكيف مع التحولات السياسية والاجتماعية التي صنعتها جائحة كورونا والعمل على تطوير هذه التجربة إلى ما بعد كورونا.<sup>1</sup>

### 3-2- أسباب وعوامل انتشار التعليم عن بعد:

لقد تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم العالي في الوطن العربي بسبب نمو الوعي الأسري والثقافي واعتبارات اقتصادية واجتماعية وارتباطه بتحسين مستوى الدخل والتعليم، ولعلّ من أبرز أسباب انتشار التعليم عن بعد ما يلي:

اعتماد نظام التعليم عن بعد على الربط الإلكتروني بين المتعلمين مما يتيح المرونة والحرية للتعلم في اختيار الوقت أو المكان أو السرعة أو حتى المواد والمقررات الدراسية التي تناسبه، وبالتالي

<sup>1</sup> مبارك محمد، بكيري محمد أمين: مرجع سابق، ص ص 16-17.

فإنّ هذا النظام يحرّر المتعلم من القيود الجامعية التقليدية القائمة على التفاعل - وجها لوجه - بين المدرسين والطلاب في قاعة الدراسة.

يتيح نظام التعليم عن بعد فرصة تبادل الطلاب للحوار والنقاش وتشجيع التعليم الذاتي والتقويم المستمر والفوري والسريع وتصحيح الأخطاء ومراعاة الفروق الفردية لكل متعلم، وتعدد مصادر المعرفة وسهولة استخدام الأدوات وتبادل الخبرات بين المتعلمين.<sup>1</sup>

يعتبر نظام التعليم عن بعد أقل تكلفة من التعليم الجامعي التقليدي الذي يعاني من النفقات الضخمة.

لتعليم عن بعد يسهل إمكانية التعليم للأشخاص في المناطق النائية، كما أنه يسهّل للدارسين الجمع بين الدراسة والعمل.<sup>2</sup>

#### 4/ مراحل العمل عن بعد:

تتمثل مراحل العمل عن بعد في:<sup>3</sup>

• **دراسة الجدوى:** حيث يأخذ بعين الاعتبار الإنتاجية، السفر، تكاليف التدريب، الاتصال، مستلزمات الدعم والمساندة الإدارية، مكان المكتب،... الخ.

• **تحديد الأساس الذي سيتم بناء عليه تنفيذ نظام العمل عن بعد:** وذلك من خلال:

أ. **سياسة مركزية:** بأن يتم إعطاء حق الخيار لنظام العمل عن بعد في جميع أنحاء المؤسسة من خلال سياسة رسمية.

ب. **إعادة تنظيم وظيفي:** يتم اختيار العمل عن بعد لوظائف محددة.

ج. **اختبار النفس:** بحيث يقوم العمال عن بعد باختبار أنفسهم وذلك باختبار الترتيبات، أو بخلق الموقف الذي يقودهم في النهاية إلى المدير ليقترحوا عليه هذا النظام والعمل به.

د. **اختيار وتوظيف خارجي:** يتم تطبيق نظام العمل عن بعد على إحدى الوظائف ويتم تعيين الفريق الجديد خارجيا.

<sup>1</sup> مخبر الممارسات اللغوية في الجزائر: التعليم عن بعد بين النظرية والتطبيق - التجربة الجزائرية نموذجا -، الملتقى الدولي حول التعليم عن بعد بين النظرية والتطبيق، الجزء 1، جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر، 2017، ص 31-32.

<sup>2</sup> أحمد عزوز: التعليم عن بعد بين النشأة والتطور مقارنة في خلفيته التاريخية وأبعاده التنموية، جامعة احمد بن بلة 1، وهران، الجزائر، ص 34.

<sup>3</sup> لمين علوطي: مرجع سابق، ص 204.

- هـ . رفع مستوى فريق العمل المتقل: يتم تزويد الموظفين الذين تم تعيينهم بالفعل والموظفين التقلين بتكنولوجيا المعلومات للسماح لهم بالعمل من المنزل.
- **تعيين مرشدين وتقييم النتائج:** يتعين تعيين مرشدين قبل إدخال نظام العمل عن بعد في جميع أرجاء المؤسسة، وأن يكون هذا النظام قابلاً للقياس عن طريق النتائج.
  - **اختيار أي الوظائف تناسب هذا النظام:** يجب أن تتوفر شروط القدرة على الإنجاز دون الاتصال وجها لوجه مع الآخرين.
  - **اختيار العاملين بنظام العمل عن بعد:** يتطلب هذا النوع من العمل مؤهلات شخصية خاصة بالإضافة إلى المعايير الطبيعية للعمل بالوظيفة بما في ذلك: النضج، الثقة بالنفس، الانضباط الذاتي، المهارات الخاصة بالاتصالات، الوقت الإداري الجيد.
  - **إعداد العاملين ومدرائهم:** ضمان أن تكون بيئة العمل عن بعد مناسبة، إعطاء معلومات حول كيفية التعامل مع ظروف العمل المستقلة، إقامة حلقات مناقشة ودراسة للعمال الجدد.
  - **وضع أنظمة الاتصالات الصحيحة في مكانها:** مثل الحاجة إلى بريد إلكتروني أكثر فعالية.
  - **توفير المعدات المناسبة:** يتم إمداد العمال عن بعد بمعدات من صاحب العمل وتشمل مكتبا مناسبة، هاتف ذو خط خاص، جهاز فاكس، جهاز للرد الآلي، تسجيل الرسائل عند غياب صاحب الهاتف، آلة طباعة، أجهزة مودم، ... الخ.
  - **صياغة العقود:** زيادة على عقد العمل العادي الذي يربط العامل بمؤسسته تضاف كذلك بنود حول ساعات العمل المتوقعة، إجراءات تقديم التقارير الخاصة بالعمل، المسؤوليات الخاصة بالمعدات واستخدامها وصيانتها، المكافآت والمصاريف التعويضية.
  - **دراسة الحاجة إلى برمجة دورات تدريبية إضافية.**
  - **منح بعض التسهيلات في حالة حضورهم إلى المكتب للعمل في أيام معينة.**
  - **إقامة أنظمة تدعيمية لمساندة العاملين بهذا النظام.**
  - **إقامة أنظمة فعالة مثل أنظمة قياس الأداء.**
  - **ترتيب اجتماعات منتظمة:** من أجل إمداد العاملين بإطار يتمتع بالتحفيز، السيطرة والمراقبة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. لمين علوطي : المرجع السابق، ص 205.

## 5/ أخلاقيات العمل عن بعد:

تتمثل أخلاقيات العمل عن بعد في:<sup>1</sup>

- **الأمانة:** تتمثل الأمانة في عدة أمور مثل: الأمانة في تنفيذ المهام الموكلة، الأمانة في صحة المعلومات التي يتم تزويدها لجهة العمل، الأمانة في البيانات والمخرجات، الأمانة في تقديم المساعدة للزملاء... الخ.
- **المسؤولية:** تحمل المهام والمسؤوليات وتمامها، ومعالجة الأخطاء والتقصير أو التأخير إن وجد.
- **الالتزام:** تسليم العمل في الوقت المحدد والالتزام بالأوقات والأيام المحددة للعمل.
- **الرقابة الذاتية:** إحساس الموظف بالمسؤولية وعدم الحاجة إلى المراقبة من قبل المسؤولين.
- **المبادرة:** السعي للبحث عن التميز واقتراح الأفكار.
- **الإتقان:** إخراج العمل المطلوب على أكمل وجه.
- **الثقة:** استغلال وقت العمل بالشكل الأمثل.
- **الحفاظ على السرية:** المحافظة على كافة البيانات والمعلومات.

## 6/ ضوابط العمل عن بعد:

يخضع العمل عن بعد لجملة من الضوابط الأساسية المتمثلة على الخصوص في:<sup>2</sup>

- تحديد ساعات أو أيام العمل عن بعد من قبل الإدارة.
- وجوب الحفاظ على حد أدنى من الموظفين في الإدارات العمومية ومن الخدمة العمومية.
- إمكانية اعتماد فترات للعمل عن بعد مختلفة عن أوقات العمل الرسمية، إذا اقتضت الظروف الطارئ والمصلحة ذلك.
- إمكانية إلزام الإدارة للموظف بالعمل عن بعد.
- إمكانية إنهاء العمل عن بعد من طرف الإدارة أو بطلب من الموظف.
- تطبيق جميع مقتضيات الجاري بها العمل على الموظف الذي يعمل عن بعد.
- خضوع الموظف الذي يعمل عن بعد لتقييم دوري وفقا للمقتضيات الجاري بها العمل.

<sup>1</sup> المركز الإحصائي لدول الخليج العربية: دليل العمل عن بعد، الإصدار الأول، أبريل 2020، ص 05، متوفر في <http://www.gccstat.org>

<sup>2</sup> وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة المملكة المغربية: مرجع سابق، ص ص 06، 07.

- وجوب تجهيز الموظف لبيئة عمل مناسبة في مكان عمله عن بعد، تتوفر فيها مقومات النجاح وتساعد على تحقيق النتائج المحددة وجودة الإنجاز وتراعي متطلبات الأمن والسلامة المهنية.
- التزام الموظف الذي يعمل عن بعد باحترام الشروط والضوابط التي تحددها الإدارة.

### 7/ نطاق تطبيق العمل عن بعد:

يتم تطبيق العمل عن بعد وفقاً لما تقتضيه مصلحة العمل وطبيعة الوظائف ونوعية الخدمات المقدمة من قبلها على فئات عدة من الموظفين التابعين لها وهم: الحوامل بموجب تقرير طبي يثبت ذلك، أصحاب الهمم، المصابين بأمراض مزمنة وحالات ضعف المناعة وأعراض تنفسية بموجب تقرير طبي يثبت ذلك، الموظفين من الفئة العمرية فوق الـ 60 عاماً، الأمهات من الموظفات اللاتي يقمن برعاية أبنائهن القصر شريطة ألا تتطلب مهامهن الوظيفية ضرورة تواجهن في مقر العمل بموجب وثيقة تحددها جهة العمل تثبت ذلك.<sup>1</sup>

غير أنه في الحالات الطارئة التي تتطلب موظفين من الفئة المستهدفة المذكورة يتم استثناء الموظفين من القرار لتأدية المهام بالتنسيق مع جهة عملهم، كما أنه يجوز في ظل الظروف الطارئة تطبيق العمل عن بعد على الفئات الوظيفية المعنية بالرغم من عدم توافر كل أو بعض الشروط السابقة الذكر.

### 8/ أهداف العمل عن بعد:

تتمثل أهداف العمل عن بعد في:

- توفير خيارات عمل متعددة للموظفين "على اعتبار انه خيار بديل للعمل"، وخاصة في حالات الطوارئ وانتشار الأوبئة كإجراءات احترازية ومراعاة الظروف المحيطة.
- تقديم الخدمات في ظل مختلف التغيرات وكذا الظروف السائدة.
- ضمان استمرارية الأعمال تحت مختلف الظروف وخصوصاً الطارئة.<sup>2</sup>
- الرفع من الأداء والنجاعة.

<sup>1</sup> الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية: تعميم وإرشادات العمل عن بعد في الحكومة الاتحادية بالحالات الطارئة، مجلة الموارد

البشرية، العدد 107، أبوظبي، الإمارات، مارس 2020، ص 08، متوفر في -ddl-storage//

http:server.sgp1.digitaloceanspac

<sup>2</sup> الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية : المرجع السابق، ص 04.

- تقليل حالات الغياب.
- توسيع هامش البحث عن الكفاءات المطلوبة.
- تحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة للموظفات والموظفين.<sup>1</sup>
- إجراء احترازي للحفاظ على سلامة وأمن الموظفين في الحالات الطارئة والاستثنائية.
- التقليل من المخاطر التي قد تصيب الموظف أثناء التنقل.
- توفير بيئة عمل مرنة تشجع على تحفيز الموظف وزيادة الإنتاجية.<sup>2</sup>

### 9/ صفات العمل عن بعد باستخدام الحاسوب:

هناك خمس (05) صفات يجب أن تنطبق على العمل عن بعد لكي يكون ناجحاً:<sup>3</sup>

- **لا يتطلب الكثير من المواد:** تتدنى احتمالية نجاح العمل عن بعد إذا كان العمل يتطلب العديد من المعدات أو مساحات تخزينية كبيرة، إذ أن غالبية العاملين عن بعد يحتاجون فقط إلى جهاز حاسب وخط هاتفي أو أدوات صغيرة.
- **تحكم الموظف في وقت العمل:** الأعمال التي تتطلب سرعة في الإنجاز أو أوقات أو أزمدة للإنجاز لا تناسب العمل عن بعد، عدا أعمال إدخال البيانات.
- **إنتاجية أو مخرجات قابلة للقياس:** في أغلب الأحوال لا يعد العمل عن بعد ممكناً دون أن تكون المخرجات قابلة للقياس، وهذا يعني في الغالب أن كون الراتب أو المكافأة مرتبطة بالمخرجات مثل أن يدفع لمُدخلي البيانات على أساس عدد العمليات المدخلة، أو أن يدفع لمبرمج الحاسوب مكافأة مقطوعة حين ينتهي من إنجاز عمله، ولكن هناك العديد من الحالات الناجحة والتي يكون فيها الدفع مقابل الوقت الذي يمضيه الموظف في العمل، وفي هذه الحالة لا بد أن تتوفر طريقة العمل على أساس نتائج أو أهداف محددة بطريقة واضحة.
- **التركيز:** عند إدخال البيانات فإن أغلب العاملين يرون أن أعمالهم لا تحتاج إلى تركيز عال على الأقل بعض الوقت.

<sup>1</sup>. وزارة الاقتصاد والمالية، صلاح الإدارة المملكة المغربية: مرجع سابق، ص 05.

<sup>2</sup>. المركز الإحصائي لدول الخليج العربية: مرجع سابق، ص 03.

<sup>3</sup>. لمين علوطي: مرجع سابق، ص 202.

- **حاجة متدنية للاتصال:** لا يعد العمل عن بعد بشكل عام مناسباً للعاملين الذين تتطلب أعمالهم الكثير من الاتصال مع رؤسائهم، كذلك الأعمال التي تتطلب اتصالات وجها لوجه.

### 10/ العوامل المسببة للعمل عن بعد:

إن العوامل التي تدفع إلى العمل عن بعد قد تكون متشعبة ومعقدة غير أن هناك أربعة (04) عوامل هامة يمكن أخذها بعين الاعتبار وهي:<sup>1</sup>

- التغيير في البنية التنظيمية لمجتمع المعرفة.
- التقنية.
- السياسات العامة.
- ميول الفرد وصاحب العمل.

خلال الثورة الصناعية الأولى، كان الموظف متفرغاً لوظيفته و عادة ما يستمر في وظيفته في نفس المؤسسة طوال حياته المهنية، غير أنه أصبح من الشائع أن يغير الموظفون وظائفهم عدة مرات خلال مزاولتهم الحياة المهنية، وهذا سعياً وراء مركز وظيفي أفضل، أو زيادة في الرواتب، أو رغبة في تحمل مسؤولية أكبر إلى جانب دوافع نفسية أو اجتماعية متنوعة، حيث أن أصحاب الأعمال أصبحوا يتجهون بعيداً عن فكرة أماكن العمل المركزية ويميلون نحو الاعتماد على العمل عن بعد، لذلك تستخدم بعض المنظمات العمالة غير المتفرغة أو المؤقتة إلى جانب التعاقد على العمل أو على القيام بالعمل مع المؤسسات الأخرى. فالتنظيمات أضحت تدرك أن الأفراد لا التقنية هم الذين لديهم تأثير إيجابي لذلك، لأن طرق الإنتاج الحديثة تعتمد كلياً على الإنسان، كما أن تقنيات المعلومات والاتصالات كانت الدوافع الرئيسية للتغيرات في المجتمع وكذلك في مكان العمل، ومع نمو استخدام الانترنت والاتصالات المتنقلة توفرت التطلعات المتجددة للعمل عن بعد، فالهواتف المحمولة لديها القدرة على إرسال وتسلم الرسائل الإلكترونية وعقد المؤتمرات بالفيديو... الخ، كل ذلك يزيد من سهولة العمل عن بعد من أي مكان في العالم.

<sup>1</sup> جامعة الملك عبد العزيز: العمل عن بعد نحو مجتمع المعرفة، مرجع سابق، ص 16، 17.

### 11/ إيجابيات وسلبيات العمل عن بعد:

تتمثل إيجابيات وسلبيات العمل عن بعد في:<sup>1</sup>

الجدول رقم (01): يوضح إيجابيات وسلبيات العمل عن بعد بالنسبة للمجتمع

سلبيات	إيجابيات
زيادة الفروق الاجتماعية	تحقيق توازن إقليمي أفضل
زيادة الفجوة بين الجنسين	تسهيل تحقيق اللامركزية في الأنشطة
الخفض من الأعمال المتصلة بالخدمات	زيادة فرص العمل
زيادة معدل الأعمال غير المحمية	الحد من التنقلات للعمل مما يؤدي إلى:
زيادة تكاليف البنية التحتية للتقنية	. خفض تلوث البيئة . . تقلي وقت السفر .

المصدر: جامعة الملك عبد العزيز: المرجع السابق، ص 23.

الجدول رقم (02): يوضح إيجابيات وسلبيات العمل عن بعد بالنسبة للشركات

سلبيات	إيجابيات
عدم ملائمة الإدارة التقليدية	زيادة المرونة التنظيمية
إشكاليات بالنسبة لامتيازات الإدارة المتوسطة	الحفاظ على القوى العاملة الماهرة، وسهولة الحصول على قوى عاملة حديثة
انخفاض مستوى الشعور بالانتماء إلى الشركة والولاء لها	زيادة الإنتاج
ارتفاع تكاليف التدريب . عادة التأهيل	خفض التكلفة (العقار والإشراف)
العزلة	
إستقضاء الهامشية في الشركة	

المصدر: جامعة الملك عبد العزيز: المرجع السابق، ص 24 .

<sup>1</sup>. جامعة الملك عبد العزيز: المرجع السابق، ص 23، 24.

الجدول رقم (03): يوضح إيجابيات وسلبيات العمل عن بعد بالنسبة للعمال:

سلبيات	إيجابيات
الهامشية	المزيد من الاستقلالية بصورة عامة
دعم أدنى لتنمية الفرد	المزيد من الاستقلالية بالنسبة للتنظيم وجدولة وقت العمل
التداخل بين وقت العمل والوقت الحر	توازن أفضل بين وقت العمل ووقت الراحة
خفض في وقت الراحة	وقت أطول للأنشطة الخاصة والمنزل والعائلة
أمان العمل أقل بقوة التعاقد أقل مع مزيد من وقت القلق	انفتاح فرص العمل
خطورة فقدان المهارة	ارتفاع في التأهل
بيئة عمل غير ملائمة (في بعض المهام)	بيئة عمل أفضل (في بعض المهام)
زيادة ضغوط العمل (في بعض المهام)	انخفاض في ضغوط العمل (أحيانا)

المصدر: جامعة الملك عبد العزيز: المرجع السابق، ص 24 .

## 12/ المهام والمسؤوليات المرتبطة بالعمل عن بعد في ظل الأزمات:

تتمثل المهام والمسؤوليات المرتبطة بالعمل عن بعد في ظل الأزمات في:<sup>1</sup>

### الإدارة العليا:

- الإشراف على تطبيق الإطار العام للعمل عن بعد في ظل الأزمات.
- إيجاد الآليات لبعض الوظائف للعمل عن بعد.
- ضمان عدم تأثر تأدية المهام وتقديم الخدمات بتطبيق العمل عن بعد.
- توفير الدعم اللازم لإنجاز المهام التي تقرر الإدارة العليا تطبيق العمل عن بعد بشأنها.
- تشكيل فرق عمل لحالات الأزمات.

### إدارة الموارد البشرية:

نشر دليل عمل وتوجيهات وتوصيات لمختلف الوحدات التنظيمية التابعة للمؤسسة أو المنظمة.  
متابعة كافة التقارير الدورية واليومية الواردة من الرؤساء المباشرين بشأن العمل عن بعد واتخاذ ما يلزم.  
متابعة مدى التزام الرؤساء المباشرين بالضوابط الواردة في دليل العمل والتوجيهات والتوصيات.

<sup>1</sup>. الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية: مرجع سابق، ص 11.

العمل على تقديم كافة أوجه الدعم المطلوبة للرؤساء المباشرين بهذا الخصوص.

#### إدارة تقنية المعلومات:

- التأكد من جاهزية وفعالية الأنظمة والشبكات الإلكترونية التي يتطلبها العمل عن بعد.
- ضمان الاستخدام الأمثل للأنظمة التقنية من قبل الموظفين المستهدفين من العمل عن بعد.
- تقديم الدعم الفني للوحدات التنظيمية من خلال توفير الأجهزة المطلوبة لتطبيق العمل عن بعد.
- مسؤولية الإشراف التام على أمن المعلومات وحسن الاستخدام من قبل المعنيين.
- توفير خط ساخن للتواصل في الحالة الطارئة مع جهة العمل.

#### الرئيس المباشر:

- اعتماد جدول و خطة العمل اليومية للموظف والتأكد من كفايتها لتغطية الوقت المطلوب.
- متابعة أداء الموظف بشكل يومي وتقديم كافة أوجه الدعم والتوعية والإرشاد والتوجيه الإشرافي.
- إبلاغ الموظف بأية لقاءات واجتماعات تتطلب حضوره المشاركة فيها.
- التأكد من أن تطبيق العمل عن بعد لا يؤدي إلى الإخلال بمصلحة العمل.
- المساهمة في توفير مستلزمات إنجاز العمل للموظف الذي يعمل عن بعد كلما دعت الحاجة لذلك.

- رفع التقارير الدورية عن أداء الموظفين الذين يعملون عن بعد للإدارة العليا.

#### الموظف:

- إنجاز الأعمال والمهام المطلوب منه تحقيقها من خلال العمل عن بعد على الوجه الأمثل.
- المحافظة على مستوى عال من الإنتاجية وجودة الأداء خلال فترة تطبيق العمل عن بعد.
- الالتزام بجدول العمل المقرر والتأكد من العمل وفقا لما تحدده جهة عمله وإثبات مواعيد بدء وانتهاء العمل عن طريق النظام الإلكتروني وفق الآلية المعتمدة.
- ضمان سهولة التواصل والتفاعل مع المسؤول وجميع الموظفين المعنيين لإنجاز الأعمال.
- الالتزام بالتواجد في مقر العمل لحضور الاجتماعات واللقاءات والفعاليات عند الطلب.
- إعداد تقارير الإنجاز اليومية ورفعها إلى الرئيس المباشر بشكل إلكتروني.
- المحافظة على سرية المعلومات والبيانات و ضمان سلامة الموارد المادية التي بعهدته.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية: المرجع السابق: ص 12.

## خلاصة الفصل:

وعليه نستخلص أن فكرة العمل عن بعد جاءت مع التطور الكبير الذي حدث في تكنولوجيا المعلومات وأساليب الاتصال التي أدت إلى ظهور بعض المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بعالم الاتصالات والانترنت مثل: التجارة الإلكترونية، الإدارة الإلكترونية، التطبيق الإلكتروني، الأعمال الإلكترونية، إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، الاستقطاب الإلكتروني، التعليم الإلكتروني... الخ، إضافة إلى أنه يلعب دوراً محورياً وإستراتيجياً ناجحة خاصة إذا ما تم تفعيلها وقت الأزمات.

# الفصل الثالث

## الإدارة الإلكترونية

### تمهيد .

- 1/ نشأة الإدارة الإلكترونية.
- 2/ التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية.
- 3/ مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.
- 4/ مقومات مشروع الإدارة الإلكترونية و عناصرها.
- 5/ مبادئ و خصائص الإدارة الإلكترونية.
- 6/ سمات الإدارة الإلكترونية و متطلباتها.
- 7/ فوائد و أهمية الإدارة الإلكترونية.
- 8/ أهداف الإدارة الإلكترونية.
- 9/ وظائف الإدارة الإلكترونية.
- 10/ عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية.
- 11/ معوقات الإدارة الإلكترونية.
- 12/ مزايا و عيوب الإدارة الإلكترونية.
- 13/ أهم الاتجاهات النظرية للإدارة الإلكترونية.
- 14/ تطبيقات الإدارة الإلكترونية في قطاع التعليم العالي و البحث العلمي بالجزائر.

### خلاصة الفصل.

## تمهيد:

تعد الإدارة قديمة قدم الحضارات الإنسانية، ومع عديد التطورات وبظهور الثورة الصناعية والمجتمع الصناعي، أصبحت الإدارة علما تضبطه قوانين واتجاهات نظرية، وأضحت فكرة الإدارة أكثر شمولية ومع الطفرة (التطور) التكنولوجية كان لزاما علينا التحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة حديثة، فالتطور السريع لتقنية المعلومات وظهور شبكات الانترنت والتطبيقات المتطورة، وفي ظل التحديات التي تواجه كبرى المؤسسات العالمية من ضرورة اتخاذ القرارات والمتابعة والتقييم الدقيق والموثق لكافة المشروعات الإنتاجية والخدماتية، وأيضا في ظل العمل عن بعد كأداة فاعلة وأسلوب هام توظف وقت الأزمات نشأ توجه عالمي جديد في مجال الإدارة الحديثة قائم على استخدام التقنيات والبرامج الإلكترونية وربطها بالأعمال الإدارية.

## 1/ نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية:

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية كي تحسن من مستوى أعمالها وجودة خدماتها والذي اصطلح تسميته بالإدارة الرقمية، أو الحكومة الإلكترونية أو الإدارة الإلكترونية، والإدارة الإلكترونية قد تبدو للبعض وكأنها جاءت من الانترنت التي بدأ استخدامها التجاري لأغراض العامة، بعد أن استخدمت لفترة طويلة لأغراض عسكرية وأكاديمية، وترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل وتعميم استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والمطلع على سياقات التطور التنظيري للإدارة يتبين أن المنظرين لعلم الإدارة والمنظمات قد حددوا مسارا تاريخيا متصاعدا للفعل الإداري على مدى أكثر من قرن من الزمن بدءا بالتنظير التايلوري والفايبري، فنظرية العلاقات الإنسانية (إلتون مايو)، مروراً بنظرية النظم في بداية الخمسينيات، والنظرية الموقفية في الستينيات وصولاً إلى مدخل منظمة التعلم في نهاية الثمانينات، لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينيات بصعود الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

إن الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة في ظل ثورة المعلومات وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في الإدارة وربط الإدارات العامة والوزارات

<sup>1</sup> أم الخير قوارح: مقارنة نظرية حول الإدارة الإلكترونية، مجلة المجتمع والرياضة، المجلد 1، العدد 2، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر ديسمبر 2018، ص 160.

عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها، وكان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة وبأساليب بسيطة لم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخراً، حيث بدأت بظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في مجالات التقنية والمعلوماتية وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة تساعدهم على إنجاز المهام المناطة بها وتنفيذها.<sup>1</sup>

## 2/ التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية:

إن بدايات الإدارة الإلكترونية بدأت منذ سنة 1960 عندما ابتكرت شركة IBM (آلات العمل العالمية) مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات (Processing Word)، وإن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشرطة ظهر سنة 1964 عندما أنتجت هذه الشرطة جهاز طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم MT/ST (الشريط الممغنط / جهاز الطابعة المختار)، حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط، حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه، وعند النظر لهذه الرسالة نجدها مطبوعة بشكل جيد وواضح، وبالتأكيد فإن هذه العملية وفرت جهداً كبيراً وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم، وقد استمر تطلع المؤسسات لاستخدام هذه التقنيات في تنظيم الإدارة للاستفادة منها في العمل وتقديم الخدمات وتحسين الأداء للموظفين ومواكبة التطور في هذا المجال، وجاء ظهور الإدارة الإلكترونية نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي، وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تتمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينيات والستينيات، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب سيعني الإسراع في إنجاز الأعمال واختصار الجهد والوقت والموارد<sup>2</sup>، وكان من نتائج تطور استخدام نظم الحاسوب وأجهزة الاتصالات ظهور نظم التبادل الإلكتروني للبيانات (electronic data exchange) لنقل البيانات والرسائل بين الأطراف المستفيدة وذلك للحاجة الملحة لتطوير عمل المؤسسة وربط فروعها

<sup>1</sup>. المرجع نفسه: ص 161.

<sup>2</sup>. كتاف كريمة: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في انتشار تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة الجامعية، مرجع سبق ذكره، ص 156.

بشبكة اتصالات كمرحلة أولى، ومن ثم ربط المؤسسة مع مؤسسات أخرى لتبادل البيانات والمشاركة بالمعلومات والموارد الأخرى، ونستطيع القول أن التطور المادي والتقني هو الذي أدى لولادة تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية، وانبثاق وظائفها وأدوارها الجديدة المرتبطة أساساً بالشبكات كشبكة الانترنت (Internet) وشبكة الانترنت (Intranet) وشبكة الإكسترانت (Extrenet).<sup>1</sup>

ومن خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس وتجاوز لها، فقد حدد المختصون في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن، فابتداء بالمدارس الكلاسيكية (الإدارة العلمية لفرديريك تايلور، ووظائف الإدارة لهنري فايول، والنموذج البيروقراطي لماكس فيبر) إلى المدرسة السلوكية (مدرسة العلاقات الإنسانية) وليتوالى بعدها ظهور العديد من المدارس الإدارية من المدخل الكمي إلى مدرسة النظم ثم إلى المدرسة الموقفية ثم إلى مدخل منظمة التعلم لتصل بعد ذلك في منتصف التسعينيات إلى الإدارة الإلكترونية، وهي كذلك امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة، فالتطور التكنولوجي اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، وكان ذلك في الأعمال اليدوية النمطية، ثم انتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة والبرمجة باستخدام الحاسوب، ثم انتقل إلى العمليات الذهنية من خلال الذكاء الاصطناعي والذي يحاكي الذكاء الإنساني ليصل إلى الانترنت وشبكات الأعمال، وأدى التطور السريع تقنية المعلومات والاتصالات لبروز نموذج ونمط جديد من الإدارة والذي يقوم على شبكات الاتصال في أداء مختلف الأعمال الإدارية، ويحولها من الأسلوب التقليدي البيروقراطي إلى أسلوب إلكتروني يتسم بجودة الخدمات وسرعتها، وهو اصطلح عليه بالإدارة الرقمية أو الإدارة الإلكترونية، وبسبب انتشار شبكة الانترنت ظهرت الإدارة الإلكترونية وانتعشت.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. المرجع نفسه، ص 157.

<sup>2</sup>. كتاف كريمة: المرجع السابق، ص 157.

### 13/ مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

تتمثل أهم مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في:<sup>1</sup>

#### أ. مراحل الانتقال المتعلقة بالمحيط الداخلي:

\*/ قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنشأة: وهي القناعة الواجب توفرها لدى المسؤولين لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى معاملات إلكترونية.

\*/ تدريب وتأهيل الموظفين: الموظف هو المورد الرئيسي في عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين للاستخدام الأمثل لهذه التقنية.

\*/ توفر البنية التحتية: وهو الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية من تأمين أجهزة الحاسوب وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.

\*/ برمجة المعاملات الأكثر انتشاراً: البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية للتقليل من استخدام الورق.

#### ب. مراحل الانتقال المتعلقة بالمحيط الخارجي:

\*/ مرحلة الإدارة التقليدية: في هذه المرحلة يتم تفعيل الأدوار التقليدية وتقنينها ومحاولة تطويرها وتتميتها من جهة، والشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية من جهة أخرى بالتوازي، إذ يستطيع أي مواطن يملك حاسوب أن ينمي معاملته بسرعة عن طريق الإطلاع على منشورات المؤسسة العمومية والإدارات مع إمكانية طبع واستخراج الاستمارات وتعبئتها.

\*/ مرحلة الفاكس والتليفون الفاعل: تعتمد هذه الطريقة على الفاكس والتليفون باعتبارهما أدوات تكنولوجية، إذ يمكن للمواطن الاستفسار عن الإجراءات الخاصة بالمعاملات وبعثها عن طريق الفاكس دون عناء التنقل إلى المؤسسة أو الإدارة، وبهذا يكون المواطن قد اكتسب تجربة فيما يتعلق بالإدارة التكنولوجية.

\*/ مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة: في هذه المرحلة يتم الاستغناء عن الإدارة التقليدية، وهذا يصاحبه استخدام الحواسيب في مختلف الأماكن لقاعات الانترنت والهواتف النقالة الذكية المتصلة بشبكة الانترنت ومختلف الوسائل التكنولوجية الدقيقة، بحيث تعرض الدولة على توفيرها عن طريق تخفيض ثمن

<sup>1</sup>. لامية علال، سعاد بوقيدح: مرجع سابق، ص 38.

اقتنائها وفي الوقت الذي يصبح استعمال هذه الوسائل التكنولوجية بنسبة 70 % من المستعملين له، عندها يمكن القول أن المواطن فهم الإدارة الإلكترونية وقبلها وتفاعل معها.<sup>1</sup>

#### 4/ مقومات مشروع الإدارة الإلكترونية وعناصرها:

##### أ- متطلبات المشروع:

تتمثل أهم متطلبات مشروع الإدارة الإلكترونية فيما يلي:<sup>2</sup>

**أولاً: البنية التحتية:** إن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى.

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

**ثالثاً: توفر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالانترنت:** ونشدد على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فتح المجال لأكثر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية في أقل جهد وأقصر وقت وأقل تكلفة ممكنة.

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

<sup>1</sup>. لامية علال، سعاد بوقيدح: المرجع السابق، ص 39.

<sup>2</sup>. مصطفى يوسف كافي: مرجع سابق، ص 67.

**خامسا: توفر مستوى مناسب من التموين:** بحيث يمكن تمويل الحكومة من إجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية على مستوى العالم.

**سادسا: توفر الإرادة السياسية:** بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل وتتولى الإشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ.

**سابعا: وجود التشريعات والنصوص القانونية:** التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصادقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

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

**تاسعا: خطة تسويقية دعائية شاملة:** للترويج لاستخدام الإدارة الإلكترونية ولإبراز محاسنها وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها والتفاعل معها ويشترك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة وتلفزيون وصحف والحرص على الجانب الدعائي وإقامة الندوات والمؤتمرات واستضافة المسؤولين والوزراء والموظفين في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

#### ب- العناصر:

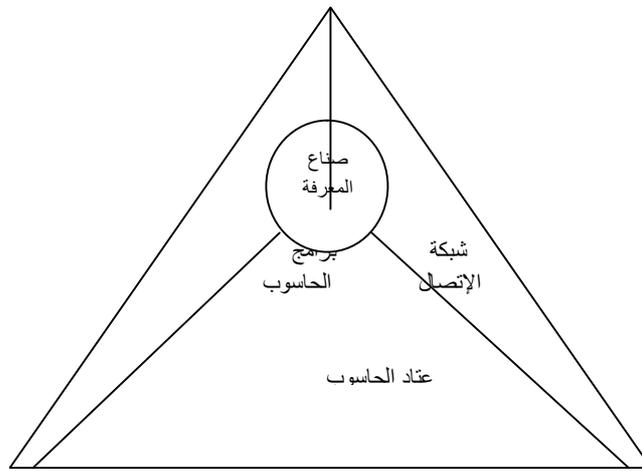
تتكون الإدارة الإلكترونية من العناصر الآتية:

- **عتاد الحاسوب Hardware:** ويضم المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته.
- **البرمجيات Software:** وتشمل نظم وشبكات الحاسوب مثل: برامج البريد الإلكتروني قواعد البيانات، نظم التشغيل، البرامج المحاسبية، نظم إدارة الشبكة، مترجمات لغات البرمجة وأدوات تدقيق البرمجة.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي: المرجع السابق، ص ص 68، 69.

- **شبكة الاتصالات Communication Netware**: وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت (Intranet) والإكسترنات (Extrenet) وشبكة الانترنت (Internet).
- **صناع المعرفة Knowledge Workers**: يتكون من القيادات الرقمية Digital Leaderships والمديرين والمحليين للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المنظمة، وهو يقع في قلب العناصر التقنية الثلاثة السابقة (عتاد الحاسوب، البرمجيات وشبكة الاتصالات).<sup>1</sup>

الشكل رقم (01): يمثل عناصر الإدارة الإلكترونية:



كتاف كريمة: مرجع سابق، ص 164.

## 5/ مبادئ وخصائص الإدارة الإلكترونية:

أ. المبادئ:

- أشار أغلب الباحثين في مجال الإستراتيجية الإلكترونية إلى أن هناك مجموعة من المبادئ التي ينبغي التعرف عليها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>
- خلق المناخ التشريعي الملائم الذي يؤمن بتأسيس منظومة الإدارة الإلكترونية.
  - الارتقاء بالبنية التحتية الإلكترونية من جوانبها المختلفة.

<sup>1</sup> كتاف كريمة: مرجع سابق، ص ص 163، 164.

<sup>2</sup> أم الخير قوارح: مرجع سابق، ص 165.

- إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة والعاملين.
- إلغاء التقسيم التقليدي بين الإدارة.
- إعادة بناء الأدوار والوظائف.
- التفاعل الآلي.
- تبادل البيانات إلكترونياً لتغطي جميع العاملين في المؤسسة وعلاقات المؤسسة مع الموردين والعملاء والمجموعة المشتركة من المؤسسات.

### ب. الخصائص:

تتميز الإدارة الإلكترونية بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

- أنها إدارة بلا أوراق حيث تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.
- إدارة بلا مكان والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية واستخدام التليفون المحمول والعمل عن بعد مع المؤسسات الافتراضية.
- إدارة بلا زمان تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة لا تتقيد بحدود زمنية.
- تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة والبعد عن التنظيمات الجامدة حيث المؤسسات الشبكية والذكية والتي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة.
- إدارة الملفات والوثائق بدلاً من الحفظ الكتابية.
- استخدام البريد الإلكتروني والصوتي بدلاً من الصادر والوارد.
- تتميز بالإبتكارية والعالمية والاعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال.
- تحتاج إلى الأنظمة الإلكترونية مثل أنظمة التحصيل المجمع والخدمة عن بعد والشراء الإلكتروني وأنظمة المتابعة الفورية وأنظمة تخطيط الموارد ونقاط البيع الإلكتروني والتجارة الإلكترونية والبنوك الإلكترونية... الخ.
- تهتم باكتشاف المشاكل بدلاً من حلها.
- التركيز على الإجراءات التنفيذية والإنجازات.

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان: الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2012، ص 21.

## 16 سمات ومتطلبات الإدارة الإلكترونية:

## أ. السمات:

- عدم وجود علاقة مباشرة بين طرفي المعاملة.
- عدم وجود وثائق ورقية ووجود وثائق إلكترونية.
- التفاعل الجمعي أو المتوازي.
- إمكانية تنفيذ كافة المعاملات إلكترونياً.
- الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحويلها لتكون الوسط الأساسي للعمل.<sup>1</sup>

## ب. المتطلبات:

تتمثل متطلبات الإدارة الإلكترونية في:<sup>2</sup>

• المتطلبات التشريعية:

ذلك بوضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية قبل التطبيق، عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الإلكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول، وبعد التطبيق بوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الإلكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في الجرائم الإلكترونية.

إذ لا بد على الدول من إصدار تشريعات وما يتعلق منها بالسرية والخصوصية للبيانات المتداولة على الشبكات والحفاظ على حقوق الملكية الفكرية، فالبدء بالتعامل عن طريق الشبكات قبل إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية وتحديثها سيفتح المجال لبعض الأشخاص للقيام بعمليات غير مشروعة قد تؤدي إلى القضاء على ثقة العاملين في الإدارة والمستفيدين من خدماتها بهذا النوع من التعامل، كما تم إلزام الإدارات العامة على تقديم بعض الخدمات الإلكترونية في مجالات أو قطاعات مثل: مجال نشر القوانين والقرارات الإدارية والمعلومات الإدارية ومجال وضع نماذج المعاملات

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي: مرجع سابق، ص 75.

<sup>2</sup> ساسي مريم: الإدارة الإلكترونية - دراسة مقارنة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في القانون العام، تخصص إدارة ومالية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة آكلي محند أولحاج البيرة، الجزائر، 2015-2016، ص 14.

الإدارية عبر شبكة الانترنت، إضافة إلى مجالات التصاريح المالية والضرورية بحيث تلزم الشركات التجارية وبعض فئات التجار بتقديم تلك التصاريح إلكترونياً وفق شروط تحدد بأدوات تعاقدية.

● **المتطلبات السياسية:** حيث تترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الإلكتروني ومساندة لمشاريع الإدارة الإلكترونية عن طريق تقديم العون المادي والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الإلكترونية.

● **المتطلبات البشرية:** إن توفر القوى البشرية القادرة على التعامل الإداري الإلكتروني يعد العنصر الفاعل والأهم في التحول نحو الإدارة الإلكترونية، فهم يمثلون القيادات الرقمية والمديرين والمحليين للموارد المعرفية ورأس المال الفكري ويتولون التخطيط الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية وتنفيذها والتغلب على مشكلاتها، فالإدارة الإلكترونية تتطلب مهارات خاصة في التعامل مع الحاسب وطرق إدخال البيانات واسترجاعها وحفظها ونقلها وأرشفتها أو التعامل مع برامج حماية البيانات وطرق تنفيذ الرقابة الإلكترونية.

● **المتطلبات التقنية:** ترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة وأكشاك إلكترونية في الأماكن العمومية والهواتف والفاكسات، وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة، وتختلف متطلبات الإدارة الإلكترونية بين مبادرة إلكترونية بأخرى، وهذا حسب برامج التحول الإلكتروني وتبعاً لحجم المشروع الذي يستهدف الأنظمة الكلية أو الجزئية لوظائف وأنشطة المنظمات الإدارية.<sup>1</sup>

● **المتطلبات الإدارية:** في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة العامة الإلكترونية، لا بد من أن يشمل التحول مجمل التعديلات التي يجب إجراؤها على البنى والهيكل الإدارية لأجهزة الدولة بهدف تبسيطها وزيادة مرونتها ورفع فاعليتها وبما ينسجم مع متطلبات عملية الحوسبة واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، ويندرج في هذا الإطار وضع المعايير والقواعد الناظمة الخاصة بإنتاج البيانات والتعامل معها وضبط تناقلها.

● **المتطلبات المالية:**

. الدعم المالي لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة لإنشاء المواقع وربط الشبكات.

. الدعم المالي لتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup> ساسي مريم: المرجع السابق، ص 15.

. الموارد المالية اللازمة للاستعانة بالمدرسين والمؤهلين لتدريب القوى البشرية العاملة.

. الموارد المالية اللازمة لصيانة الأجهزة والبرامج الإلكترونية.

إن عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية تتطلب تخصيص أموال كافية لتمويل عمليات التغيير

والتأهيل والتدريب بالإضافة إلى العنصر البشري المؤهل القادر على استعمال الآلات التقنية الحديثة.<sup>1</sup>

## 17 / فوائد وأهمية الإدارة الإلكترونية:

أ . الفوائد: إن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم يأت من الفراغ

بل وجدت فوائد كبيرة حصلت كنتيجة لها، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في

مؤسساتها ومن أهم هذه الفوائد نجد:<sup>2</sup>

- تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات وينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين كما يكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة.
- اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- الدقة والموضوعية في العمليات الإنجازية المختلفة داخل المؤسسات.
- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.
- إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح سيقبل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابا على عمل المؤسسة.
- كما أن تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن خزن حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.

## ب . الأهمية:

يمكن استعراض أهمية الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- تردي مستوى الخدمات في المؤسسات العمومية والإدارات وتعقيدها إلى درجة تستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها وجعلها أكثر سلامة من خلال الأسلوب الإلكتروني.

<sup>1</sup>. المرجع نفسه: ص 17.

<sup>2</sup>. مصطفى يوسف كافي: مرجع سابق، ص ص 65.64.

<sup>3</sup>. لامية علال، سعاد بوقيدح: مرجع سابق، ص 41.

- حاجة الإدارة إلى المزيد من الثقة بينها وبين المتعاملين معها في ظل الشفافية في التعامل بالأسلوب الإلكتروني.
- حرص الجهات الإدارية ومسؤولي المؤسسات العمومية بتكوين الموظفين في مجال استعمال التقنية والتحكم الإلكتروني عن طريق تهيئة البنية التحتية وتوفيرها والمتمثلة في شبكات وقواعد معلومات ودعم كل ما يدفع في خط الاستثمار في التقنية.
- تختصر الإدارة الإلكترونية وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة وتسهل الاتصال بين مختلف الإدارات داخل المؤسسة وبين المؤسسة ومؤسسات أخرى.
- ترشيد استعمال الأوراق في المعاملات مما سيوفر المصاريف اللازمة لاقتنائها وتجميع البيانات والمعلومات من مصادرها الأصلية في الأجهزة التقنية الدقيقة.
- التخلص من حدة البيروقراطية واختصار الخطوات الكبيرة التي تضطر المؤسسات والإدارات إلى العمل بها.
- ضمان دقة المعلومات الإدارية والاحتراز من الأخطاء التي يمكن أن تقع فيها المؤسسات والإدارات في ظل الأنظمة التقليدية بفعل ثبات أداء النظام الإلكتروني.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها وتقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.<sup>1</sup>

## 8/ أهداف الإدارة الإلكترونية:

تتمثل أهداف الإدارة الإلكترونية في:<sup>2</sup>

- تقليل كلفة الإجراءات (الإدارية) وما يتعلق بها من عمليات.
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.

<sup>1</sup>. المرجع نفسه: ص 42.

<sup>2</sup>. فداء حامد: مرجع سابق، ص ص 228، 229.

- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية و النفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان.
- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.
- إلغاء عامل المكان إذ أنّها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال "الفيديو كونفرانس" ومن خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.
- إلغاء تأثير عامل الزمان، ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة أخذ العطل أو الأجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى حد ممكن.
- محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت وتقليل التكلفة اللازمين لإنجاز المعاملات وفق تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها تكنولوجيا لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء والتطبيق.
- تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحريرها لكي تستجيب ومتطلبات الخدمات اللازمة بالحجم والنوعية لتحقيق الخدمات للإدارة الإلكترونية.
- مناقشة التشريعات والأنظمة القانونية ومحاولة وضع معايير لضمان بيئة إلكترونية متوافقة.
- الخروج برؤية وإستراتيجية واضحة من أجل الانطلاق بخطى ثابتة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي: مرجع سابق، ص ص 70، 71.

## 9/ وظائف الإدارة الإلكترونية:

تتمثل وظائف الإدارة الإلكترونية في:<sup>1</sup>

**التخطيط الإلكتروني:** يمثل التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة، المرنة والآنية والقصيرة المدى القابلة للتجديد والتطوير المستمر وذلك بفضل المعلومات الرقمية الدائمة التدفق، كما أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ.

**التنظيم الإلكتروني:** يعتمد التنظيم الإلكتروني على التقسيم الإداري الذي تتعدد فيه مراكز السلطة ويعتمد على الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية والتنظيم الإداري المتعدد الرؤساء القائم على الوحدات الثابتة. **الرقابة الإلكترونية:** تسمح الرقابة الإلكترونية بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف والخطأ وعملية تصحيحه.

**القيادة الإلكترونية:** القيادة الإلكترونية تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها، وسرعة الحصول عليها، إضافة إلى أنها تتصف بقيادة الإحساس بالوقت، حيث تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة هي: سرعة الحركة والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال واتخاذ القرارات.

وتشمل القيادة الإلكترونية على العناصر الثلاثة التالية:

- 1- **القيادة التقنية العملية:** والتي تركز على استخدام تكنولوجيا الانترنت لزيادة تدفق المعلومات مع سرعة توفيرها وتحسين جودتها.
- 2- **القيادة البشرية:** تتميز بوجود قائد يمتاز بالحرفية والمعرفة وحسن التعامل مع الآخر.
- 3- **القيادة الذاتية:** تعتمد على تحفيز النفس، التركيز على المهام ومرونة التكيف.

<sup>1</sup>. أم الخير قوارح: مرجع سابق، ص ص 166، 167.

## 10/ عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية:

- على المسؤولين في المؤسسة الذين يرغبون في التحول إلى الإدارة الإلكترونية أن يأخذوا في الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في المؤسسة أهمها:<sup>1</sup>
- وضوح الرؤية الإستراتيجية والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير.
  - الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمؤسسة والابتعاد عن الإتكالية والارتجالية في معالجة الأمور.
  - التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها وفهم أهدافها، مع التشديد على تدوينها وتصنيفها.
  - التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين بحسب تخصص كل منهم.
  - التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال.
  - تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية.
  - تأمين سرية المعلومات للمستفيدين.
  - الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء.
  - التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارات داخل المنشأة وترك الاعتبارات الشخصية.

## 11/ معوقات الإدارة الإلكترونية:

- تتمثل معوقات الإدارة الإلكترونية في:<sup>2</sup>
- الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها.
  - عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقها.
  - قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية.
  - التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري.
  - النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليلها للعنصر البشري.

<sup>1</sup> قندوز ياسر، زلوف موسى: مرجع سابق، ص ص 73، 74.

<sup>2</sup> محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 74.

- وجود الفجوة الرقمية بين الناس المتخصصين في مجال التقنية وآخرين لا يفقهون شيئاً من إيجابياتها.
- أمن المعلومات هو تأمين الحماية من المخاطر التي تهدد المعلومات والأجهزة وتشريع الأنظمة وسن القوانين السليمة ووصول المعلومات للمستفيدين.
- 

## 12/ مزايا و عيوب الإدارة الإلكترونية:

تتمثل مزايا و عيوب الإدارة الإلكترونية في:<sup>1</sup>

### المزايا:

- إنشاء قنوات اتصال إضافية بين الزبون ومؤسسات الأعمال ومنظمات المجتمع المختلفة من الجهة والحكومية من جهة أخرى.
- توفير المعلومات للزبائن داخل الوطن وخارجه.
- تسويق المنتجات والخدمات محلياً وعالمياً.
- اجتذاب الاستثمارات من خلال تحديد الفرص الاستثمارية القائمة.
- تقليل تكلفة الخدمات والأعمال والمعلومات وما يصاحبها من إجراءات متعددة.
- تبسيط العمليات والإجراءات الإدارية والتخلص من بيروقراطية الأداء.
- التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات لسد الفجوة الرقمية مع المجتمعات المتقدمة.
- التأهيل والتنمية المهنية والتدريب والتعلم المستمر مدى الحياة.

### العيوب:

- التجسس الإلكتروني.
- زيادة التبعية للخارج.
- الشلل الإداري.
- التدقيق المستمر والمتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن.
- إعداد خطط بديلة أو خطة طوارئ في حال تعثر الإدارة الإلكترونية في عملها.

<sup>1</sup>. ساسي مريم: مرجع سابق، ص ص 11، 12.

## 13/ أهم الاتجاهات النظرية للإدارة الإلكترونية:

نظرية علم الإدارة: توفق هذه النظرية بين اهتمام الإدارة العلمية بالإنتاج والكفاءة وعملية التخطيط، وتعتبر الكفاءة إنجازا يتبع التخطيط السليم.

تعتمد هذه النظرية على النمذجة والحاسوب للقيام بالعمليات الرياضية والحسابية المعقدة من أجل الأهداف المسطرة، وماهت هذه المدرسة في استخدام أساليب جديدة وإيجاد حلول لكثير من المشكلات الإدارية المعقدة مثل: التخزين والنقل من خلال النماذج الرياضية المتطورة، دون إهمالها للجوانب والمشاكل السلوكية داخل المؤسسة.

لقد حاولت هذه النظرية نمذجة الإدارة باستخدام الأساليب الحسابية والآلات الحاسبة كخطوات منها نحو التطوير الإداري، إن لم نستطع القول عليه التحول إلى الإدارة الإلكترونية نظرا لعدم توفر الوسائل الرقمية التي تجعل منها كذلك، إلا أن خطواتها في التطوير التنظيمي تحسب خطوة إيجابية ونوعية نحو التحول إلى أسلوب التقليدي السائد في تلك الفترة.<sup>1</sup>

**النظرية الرياضية:** انبثقت هذه النظرية عن نظرية علم الإدارة، وترى أن الإدارة هي نظام يتميز بالنماذج والعمليات الرياضية، ويسمي رواد هذه النظرية أنفسهم بأنصار بحوث العمليات أو علماء الإدارة، ويذهبون في اعتقادهم إلى أن الإدارة والتنظيم والتخطيط واتخاذ القرارات هي عملية متسلسلة ومتناسقة ومتفاعلة مع بعضها البعض، تتسم بالمنطقية ويمكن التعبير عن ذلك بالرموز والعلاقات الرياضية معتمدة على أسلوب النماذج (Model) مستخدمة أجهزة الحواسيب والمعدات التقنية الحديثة في تحليل وحل المشاكل الإدارية، ورغم حداثةها فالنظرية الرياضية أثبتت قدرتها في استخدام أساليبها في مجال الإدارة، فهي تحتم على مستخدميها التحديث الدقيق لأهدافهم ومشاكلهم، كما يؤكد أصحاب هذه النظرية على إعادة ترتيب مصادر المعلومات وأنظمتها حتى يمكن تقديم معنى كمي معقول.<sup>2</sup>

**نظرية النسق الاجتماعي الفني:** يعتبر هذا الاتجاه امتدادا للاتجاه البنائي الوظيفي، لأنه منذ البداية يستخدم التنظيم منسق اجتماعي مع إدخال أبعاد تنظيمية جديدة لم يتطرق إليها أنصار الاتجاه البنائي الوظيفي تمثلت في: تأثير العوامل التكنولوجية والفنية على البناء والعملية التنظيمية، وكذلك في نظريته

<sup>1</sup>. لامية علل، سعاد بوقيدح: مرجع سابق، ص 94.

<sup>2</sup>. المرجع نفسه: ص 95.

إلى التنظيم باعتباره نسق تسود فيه علاقات متداخلة الارتباط بين التكنولوجيا والبيئة وعواطف الأعضاء والشكل التنظيمي، وأن استمرار واستقرار التنظيم يتوقف على نوعية هذه العلاقات.

كما يدرس هذا الاتجاه أهمية تحليل المؤثرات التكنولوجية وتوضيح مدى أثرها على البناءات التنظيمية، ووجود القوى التكنولوجية المتغيرة باستمرار لتلائم طبيعة التغير العام في التنظيمات المجتمعية ككل.<sup>1</sup>

**نظرية النظم:** انطلقت نظرية النظم من حقيقة اعتبار المنظمة وحدة اجتماعية هادفة وجعلت هذا المنطلق قاعدة فكرية في التعامل مع المتغيرات التي أرست جوانبها النظرية، فوعدت النظام بأنه الكيان المنظم المركب الذي يجمع ويربط بين الأشياء والأجزاء التي تكون بمجموعها تركيباً كلياً موحداً.

وقد تباين الباحثون في النظر للنظام من الناحية الشكلية، كونه يتضمن الحقائق المترابطة أو المبادئ والأجزاء المترابطة والمتفاعلة مع بعضها، إلا أن هناك شبه إجماع على أن النظام عبارة عن مجموعة متفاعلة من النظم الفرعية التي تؤلف بتكامل كياناً منظماً أكبر من الأجزاء التي تكونت منها، فالفرد عبارة عن مجموعة متفاعلة من الأجزاء والنظم الفرعية كالجهاز التنفسي، الهضمي، العصبي، التي يوجد بينها تأثير متبادل ومتكامل، كما أن المنظمة ذاتها عبارة عن نظام يتألف من مجموع النظم الفرعية، فنظم الإنتاج والتسويق والمالية والأفراد والبحث والتطوير تعد بمثابة نظم فرعية تشكل بتكاملها المنظمة.<sup>2</sup>

وقد حدد "بيرتلافي" نوعين من الأنظمة :

- **الأنظمة المغلقة:** هي الأنظمة التي تتكيف أو تتفاعل مع البيئة، والمدير الناجح هو الذي لا يرى المنظمة نظاماً مغلقاً.

- **الأنظمة المفتوحة:** هي الأنظمة التي تتفاعل باستمرار مع البيئة، وتعتبر هذه الأنظمة مدخلاً ضرورياً يجب على المدير الناجح أن يتبعه، ويتطلب هذا الأمر مهارة فائقة للمدير لكي يحيط بدقة بالصورة الكلية للتفاعلات بين المنظمة والبيئة.

كما قدم كل من "كاتز" و"كان" تحليلاً رائداً للمنظمات باعتبار أنها نظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية ويؤثر فيها، وقد قام الباحثان بتحديد ثلاثة (03) مكونات للمنظمة كنظام مفتوح وهي:

<sup>1</sup> شافية شراييط، كريمة بوشملة: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2016/2015، ص 89.

<sup>2</sup> خمسين يسمينة، اقليم سامية: الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2016/2015، ص 125.

1. **المدخلات:** كرأس المال، التجهيزات والموارد المادية والبشرية.

2. **العمليات:** هي الأنشطة الداخلية التي تمزج المدخلات بشكل مميز مثل: عمليات التصنيع وتقديم الخدمة والشراء والصيانة وأنظمة الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة).

3. **المخرجات:** هي نواتج العمليات السابقة وخدمات ووظائف وأجور وخدمة المجتمع.

مما تقدم يظهر وجود ترابط وتأثير متبادل بين الإدارة الإلكترونية وبيئتها في ظل النظام المفتوح، إذ يتوقف نجاحها على مستوى متابعتها واهتمامها بما حصل في البيئة من تصورات والسعي إلى الاستفادة من الموارد المتاحة وتلبية احتياجاتها مما يضمن لها التوازن المستمر مع البيئة والمزيد من النمو والتطور.<sup>1</sup>

#### 14/ تطبيقات الإدارة الإلكترونية في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر:

عرف قطاع التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر تطبيق الإدارة الإلكترونية وذلك للارتقاء بالعمل الإداري وتحقيق أهداف منظومة التعليم العالي والبحث العلمي، حيث تم الربط البيئي بين الوزارة وكل الجامعات وذلك للارتقاء بالخدمات المقدمة، وظهرت العديد من المفاهيم الجديدة منها: التعليم الإلكتروني، التعليم عن بعد، الجامعات الافتراضية، وغطت شبكة الانترنت العديد من المخابر ومراكز البحث والجامعات وذلك في إطار تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وفي ظل بروز مفاهيم ومداخل جديدة لتحسين نوع خدمات هذا القطاع وتطوير مردوديته وهو ما أصبح يعبر عنه بجودة التعليم العالي.<sup>2</sup>

إن تطبيق الخدمات الإلكترونية في الجامعات الجزائرية يرمي بالأساس إلى تحقيق عدد من الأهداف تشمل التطوير النوعي وتحديث كامل طرق التسيير مما يضمن السرعة العالية في أداء المهام، ويدعم تنمية مختلف الأنشطة المتعلقة بالبحث العلمي والانصهار في مجتمع المعلومات، والاستفادة من الخبرات التي تستقطبها أو تكونها الجامعة.

وفي إطار تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية تم تخصيص بوابة لحاملي شهادة البكالوريا، كما أصبحت التسجيلات الجامعية للطلبة الجدد تتم إلكترونياً مما يقلل من معاناة الطلبة والمستخدمين معاً، فالطالب في معاناة التنقل لتسجيل بالجامعة والمستخدم أصبح يجد كل المعلومات التي يحتاجها متوفرة على الموقع الإلكتروني الذي يعمل به، هذا بالإضافة إلى أن إعلان نتائج الامتحانات والمسابقات وعرض

<sup>1</sup> شافية شرابيط، كريمة بوشملة: مرجع سابق، ص 126.

<sup>2</sup> كتاف كريمة: مرجع سابق، ص 193.

جداول الدراسة والامتحانات والتسجيل والتحويل كلها أصبحت إلكترونية عبر موقع الجامعة، وأصبحت تقدم خدمات إلكترونية تسهل تفاعل الأساتذة والإداريين والطلبة مع الإدارة، بالإضافة إلى استحداث وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لنظام إلكتروني جديد وهو "نظام PROGRES"، تم تطويره في إطار برنامج دعم السياسة القطاعية للمؤسسة الجامعية، حيث يقوم برقمنة مختلف العمليات الإدارية لتصبح إلكترونية، وكل هذا يأتي في إطار تعميم مشروع الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. المرجع نفسه: ص 194.

## خلاصة الفصل:

ومنه نستخلص أن التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات أدى إلى ظهور الإدارة الإلكترونية التي تعتبر نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة في ظل ثورة المعلومات وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في الإدارة وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا.

# الفصل الرابع

## إدارة الأزمات

### تمهيد .

1/ التطور التاريخي لإدارة الأزمة.

2/ الفرق بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمات.

3/ مراحل إدارة الأزمات.

4/ خصائص ومميزات إدارة الأزمات.

5/ أهمية وأهداف إدارة الأزمات.

6/ وظائف إدارة الأزمات.

7/ مقومات إدارة الأزمات.

8/ أسس ومتطلبات إدارة الأزمات.

9/ مداخل إدارة الأزمات.

10/ عوامل نجاح إدارة الأزمات.

11/ معوقات إدارة الأزمات.

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

على الرغم من أن الأزمة هي وليدة مجتمعنا، إلا أنها تؤثر فيه تأثيرا مباشرا وتتفاعل مع ظروفه ومعطياته، والتفاعل المتبادل بين الأزمة والمجتمع يحكمه في الأساس الفكر السائد في المجتمع، فكلما كان الفكر متقدما ازدادت قدرة المجتمع على تجاوز أزمته، وازديادها وسفحها لن يكون سببا كافيا لتدمير المجتمعات وانهارها وخاصة تلك الراغبة في مواجهتها، فسواء حاقت الأزمات بشخص أو بمجتمع أو دول فإنها أصبحت جزءا أساسيا من نسيج الحياة وحقيقة من حقائقها ومرحلة متقدمة من مراحل الصراع ومظهرا من مظاهره، ولتفاديها ومحاولة تجنب آثارها فلن يتحقق ذلك إلا من خلال إدارة، حيث تلعب إدارة الأزمات دورا إيجابيا لمصلحة العمل حيث تهدف إلى وضع حد لتدهور خطير محتم أو قائم حدوثه ويتسبب في خسائر كبيرة سواء للأفراد وحتى المنظمات على حد سواء، لذا تعد إدارة الأزمات أشبه بالطب الوقائي والعلاجي معا.

## 1/ التطور التاريخي لإدارة الأزمات:

إدارة الأزمات مسألة قائمة بحدّ ذاتها منذ القدم من خلال الممارسة العلمية، فكانت مظهراً من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة التي واجهها الإنسان، ولم تكن تعرف آنذاك باسم إدارة الأزمات وإنما عرفت بتسميات أخرى مثل: كفاءة القيادة أو حسن الإدارة، الحنكة، الخبرة الدبلوماسية، وكانت هذه الممارسات هي الاختبار الحقيقي لقدرته على مواجهة الأزمات والتعامل مع المواقف الصعبة التي تتمخض بتفجّر طاقاته الإبداعية.

ولقد ظهر مصطلح إدارة الأزمات في الأصل من خلال علم الإدارة العامة عندما استخدم للتلويح بأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العالمية لإنجاز مهام عاجلة أو لحل مآزق طارئة مثل: الكوارث الطبيعية كالحرائق والزلازل والبراكين والفيضانات والأعاصير وانتشار الأمراض والحروب...، وفي سبيل ذلك ظهرت قوة المهام الإدارية المسماة الإدارة بالاستثناء أو الإدارة بالأهداف أو غرفة العمليات لإدارة المشاكل الحادة، ثم تطور مصطلح إدارة الأزمات ليظهر في مجال العلاقات الدولية باعتباره نمطاً متكاملًا له آلياته المميزة لإدارة السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية الساخنة..

ويتبلور أسلوب إدارة الأزمات بدأت تتضح إمكانية تحويله إلى نمط متكامل ذو وحدة وظيفته متكاملة لمعالجة مواقف محددة تتمثل في الأزمات والمشاكل الصعبة لتصبح بعد ذلك نمط إداري محدد الخصائص له آلياته الخاصة لمواجهة تلك الأزمات المتعددة والمتتالية والمتزامنة منها.<sup>1</sup>

## 2/ الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات:

## أ- إدارة الأزمة:

هي مجموعة الجهود الإدارية لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة.

هي عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد المنظمة وفعاليتها

واستمرارها.<sup>2</sup>

ومنه نجد أنّ إدارة الأزمة تعرف على أنها:

<sup>1</sup> فريد كورتل، آمال كحيلية: مرجع سابق، ص 39، 40.

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة: إدارة الأزمات "المداخل - المفاهيم - العمليات"، دار الثقافة، ط1، الأردن، 2012، ص 37.

• جهود مبذولة من طرف الإدارة وقت حدوث المشكلة بغية حلّها ومعالجتها للبقاء والاستمرارية وتحقيق الفعالية التنظيمية.

• أو أنّها قدرة التنظيم على مجابهة المشاكل قبل حدوثها (التنبؤ والاستشراف والاستعداد لها) وبعد حدوثها.

ومنه نجد أنّ إدارة الأزمة هي إمّا:

\* مجابهة المشكل وقت الحدوث.

\* العمل على التصدي للمشكل قبل حدوثه، والتصدي له عند حدوثه، ومراقبة التنظيم بعد التصدي له بمعنى: قبل وأثناء وبعد الأزمة.

إدارة الأزمة هي استجابة التنظيم لمواقف محددة تهدد كيانها ذلك يكون بالتدريب الجيدّ والمناسب للإداريين من أجل تمكينهم من مواجهة أي أزمة تهدد الكيان التنظيمي.

فإدارة الأزمة تعرف أيضا: "التخطيط لما قد لا يحدث".<sup>1</sup>

### ب - الإدارة بالأزمات:

يقصد بها افتعال التنظيم للأزمات لتغطية المشاكل القائمة التي تواجه الكيان التنظيمي. أي بمعنى أنّ الإدارة بالأزمات هي قدرة الإدارة عن افتعال جملة من الأزمات ليتمكنها من السيطرة " فهي علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين".<sup>2</sup>

الفرق الجوهرى بين إدارة الأزمة وإدارة الأزمات هو:

• **الإعداد المبكر** إنّ إدارة الأزمة تعمل على الإعداد والتحضير المسبق لكافة الإجراءات لمجابهة أيّ أزمة تهدد الكيان التنظيمي، أمّا الإدارة بالأزمات تعمل على الإعداد المسبق لمختلف الأزمات

<sup>1</sup> عبد الكريم أحمد جميل: إدارة الأزمات والكوارث، دار الجنادرية، د.ط، الأردن، 2015، ص 92.

<sup>2</sup> المرجع السابق: ص 38.

التي سوف تفعلها داخل التنظيم، والذي يسمح من خلال هذا الأخير القدرة على التحكم والسيطرة على التنظيم.

- عامل الوقت إنَّ إدارة الأزمة لا تحدد وقت الأزمة بل تعمل على دراسة كافة التغيرات الداخلية والخارجية وتحديد الإجراءات المراد تطبيقها ذلك انطلاقاً من عنصر التنبؤ بحالة التنظيم، أمّا الإدارة بالأزمات "فتحدد الوقت المناسب لتفجير الأزمة"<sup>1</sup> وذلك ليتمكنها من تسيير التنظيم.
- المحتوى إنَّ إدارة الأزمة هي إجراءات المكافحة للتصدي لأي أزمة تواجه التنظيم، أمّا الإدارة بالأزمات فهي مجموعة من الأزمات التي تفجّر رها الإدارة داخل التنظيم من أجل القدرة على التحكم والسيطرة عليه.
- أطراف الأزمة إنَّ الفاعلون للأزمة في إدارة الأزمة هي التغيرات الداخلية والخارجية للبيئة التنظيمية، أمّا في الإدارة بالأزمة فمفتعلها هي الإدارة.
- آثار الأزمة في إدارة الأزمة نجد أنَّ الأزمات قد تؤدي إلى عدم التوازن وعدم الاستقرار للتنظيم، أما الإدارة بالأزمات فقد تؤدي إلى استقرار وحالة توازن للتنظيم.
- وكما نجد أنَّ الفرق بين إدارة الأزمة وإدارة الأزمات كون أنَّ "الإدارة بالأزمات هي عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ وأنها تحتاج إلى تصرفات حاسمة تتفق مع تطورات الأزمة".<sup>2</sup>
- أي أنَّ إدارة الأزمة هي جهود إدارية لمواجهة أيَّ تغيير مفاجئ يعترض التنظيم. أمّا الإدارة بالأزمات هي افعال طارئة لتغطية الأزمات القائمة بهدف تحويل الرأي العام".<sup>3</sup>
- أي أنَّ الإدارة بالأزمات هي جهود إدارية لتفعيل الأزمات داخل التنظيم للحفاظ على توازنه.

و نقاط التشابه بين الإدارة بالأزمات وإدارة الأزمات هي كونها:

- جهود إدارية.
- تحدث داخل التنظيم.
- كلاهما مطلق الكيان التنظيمي.

<sup>1</sup>. المرجع نفسه: ص 39.

<sup>2</sup>. نداء محمد باقر الياسري: مرجع سابق، ص 44.

<sup>3</sup>. المرجع نفسه: ص 45.

جدول رقم(04): يوضح الفرق بين إدارة الأزمات وإدارة الإدارة بالأزمة.

وجه المقارنة	إدارة الأزمة	الإدارة بالأزمة
المفهوم	كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة (قبل، بعد، وأثناء الأزمة) وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.	افتعال . إيجاد الأزمات من العدم كوسيلة للتغطية على المشاكل الحالية ولتحقيق مصلحة ما .
الهدف	حل الأزمة نهائيا رجوع المؤسسة إلى ما كانت عليه قبل حدوث الأزمة (الاستقرار)	وسيلة للتغطية على مشكلات ما في الكيان الإداري
المراحل	اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، التعليم والاستفادة.	الإعداد لافتعال أزمة رميلادها، إنماء الأزمة، السيطرة على الكيان الإداري، سلب وابتزاز الطرف الآخر كوسيلة لتحقيق الأهداف.
التوقيت	غير محدد يتسم بالمفاجأة والمباغطة في كثير من الأحيان.	محدد مسبقا ومعد له إعدادا جيدا .
التهديد	غير إداري.	إداري وله دور واضح في تدعيم هذه الحالة وهذا التصور.
نوع الأزمة	منها أزمات لا دخل للإنسان فيها، أخرى يلعب الإنسان دورا في صنعها كالأزمات السياسية والتعليمية والإقتصادية.	من صنع الإنسان.

المصدر: إعداد الباحثان.

### 3/ مراحل إدارة الأزمات:

لقد تطرق الكثير من الكتاب والباحثين لمراحل ومستويات متعددة لإدارة الأزمة، فمنهم من صنفها إلى خمسة مراحل ومنهم إلى ستة مراحل وآخرون إلى أربعة مراحل، ويتم تناول أهم المراحل التي تناولها الكتاب والباحثين مركزين على التصنيف الأكثر شيوعا، وهذه المراحل هي:

أ . مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر: عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تتبأ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة.<sup>1</sup>

ومن أمثلة الإنذار المبكر الممكن أن تتعرض لها المنظمات والمؤسسات المختلفة:

• إشارات الإنذار الخارجية: سواء التغييرات السياسية والتشريعية أو الاجتماعية والثقافية أو الاقتصادية والإدارية.

• إشارات الإنذار الداخلية: مثل المؤشرات المالية أو البيعية تسويقية أو مؤشرات إدارية.

ونظراً لأهمية نظام الإنذار فإنَّ هناك إجراءات لقياس فاعلية نظم الإنذار المبكر وتقييم أدائها بشكل دوري.

ب . مرحلة الاستعداد والوقاية: ليس هناك طريقة لمنع كلِّ الأزمات، ولكن النظام الوقائي يمكن أن يمنع امتداد أو انتشار الأزمة لباقي أجزاء المنظمة، كما أن تصميم الخطط ووضع السيناريوهات وتحديد دور كل فرد وقت الأزمة يزيد من كفاءة مواجهة الأزمة.

ج . مرحلة احتواء الأضرار أو الحدِّ منها: في هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها، وتهدف هذه المرحلة في المقام الأول إلى تقليل الخسائر لأقصى حدِّ ممكن حيث يتم عزل الأزمة لمنعها من الانتشار لباقي أجزاء المؤسسة أو المنظمة.<sup>2</sup>

د . مرحلة استعادة التوازن والنشاط: يجب أن يتوافر للمؤسسة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط، وهذه المرحلة تمثل عملية ترميم ما حدث.

وهناك ثلاث اعتبارات أساسية لتحقيق الكفاءة والفاعلية في عملية إعادة التوازن:

- الرغبة والحرص على إعادة التوازن.
- المعرفة بما ينبغي تحقيقه في مرحلة إعادة التوازن.
- القدرة على إنجاز فعاليات مرحلة إعادة التوازن.

<sup>1</sup> محمد إبراهيم الطراونة: مرجع سابق، ص 53.

<sup>2</sup> نعيم إبراهيم الظاهر: مرجع سابق، ص 140.

هـ . مرحلة التعليم: وهي تنصب على استرجاع ودراسة وتحليل واستخلاص الدروس المستفادة منها سواء من تجربة المؤسسة أو من تجارب المؤسسات الأخرى وكيفية تحسين القدرات المستقبلية.<sup>1</sup>

كما يتم في هذه المرحلة تشخيص إيجابيات وسلبيات الإدارة وفريق إدارة الأزمة بصدق وشفافية واستخلاص الدروس المستفادة وكذلك التأكد من أن التصرف وقت الأزمة كان على الأقل مطابقاً للخطط سابقة التجهيز وتتطلب هذه المرحلة ما يلي:

- بلورة ووضع ضوابط لمنع تكرار مثل هذه الأزمة.
- تكوين مخزون في المعلومات والمعارف والخبرات وتحديد الدروس المستفادة سواء كان ذلك بالنسبة للأزمات التي حدثت بالمنظمة أو بمنظمات أخرى.
- إبلاغ كافة العاملين بالأضرار الناتجة عن الأزمة والأخطاء التي ارتكبت وكيفية تلاقيها مستقبلاً، إعادة تدريبهم عليها.<sup>2</sup>

**4/ خصائص ومميزات إدارة الأزمات إن** علم إدارة الأزمات يتميز بخصائص معينة تميزه عن غيره من سائر العلوم الأخرى ومن هذه المميزات والخصائص ما يلي:<sup>3</sup>

- إن علم إدارة الأزمات يتصف بصعوبة التطبيق العملي وزيادة درجة الخطر في تطبيق الحلول خصوصاً في ظروف بيئية عدم التأكد من النتائج مع الخوف من المستقبل المجهول.
- إن إدارة الأزمات تحتاج إلى إدارة خاصة مكتملة للتعامل مع الأزمات بشكل كامل ووقت دراسة نظرية علمية يقوم بها أعضاء فريق مكتب إدارة الأزمات ويكون ذلك وفق خطة مدروسة ومرسومة.
- إن من الخصائص العلمية للأزمات أنها تقع فجأة دون سابق إنذار وتصل سلبياتها إلى كل شخص داخل المؤسسة وخارجها كذلك.
- تداخل المعلومات وتشابك الأفكار وتعدد الظروف وتشتت الجهود الذهنية والفكرية عند مدراء الإدارة العليا والإدارة العامة والإدارة الوسطى والتنفيذية.

<sup>1</sup>. المرجع نفسه: ص 141.

<sup>2</sup>. فريد كورنيل، آمال كحيلية: مرجع سابق، ص 51.

<sup>3</sup>. محمد سرور بن حكمت الحديدي: إدارة الأزمات "إستراتيجيات القضاء على الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية"، دار صفاء، ط1، الأردن، 2012، ص ص 40-43.

- نقص المعلومات وقلة البيانات التي يحتاج لها المدراء للتعامل مع الأزمات.
- إصابة متخذي القرارات بالشتات العقلي والفكري مع اجتماع الضغوط المالية والعملية والإنتاجية وكذلك الضغوط النفسية.
- عدم وضوح الرؤية الفكرية لدى مستويات الإدارات المختلفة وإصابتهم بشلل التفكير وتوقف الإبداع وعدم معرفة كيفية التعامل مع الأحداث والأمور.
- عدم إحساس الإداريين بإشارات تحذير الأزمات قبل وقوعها نظرا لأنهم لا يعرفون ما هي هذه التحذيرات ويجهلون قيمتها لقلّة علمهم بعلم إدارة الأزمات.
- يعمل مدير وأعضاء مكتب إدارة الأزمات على التنبؤ بالمخاطر والإحساس بالتحذيرات والاحتياط لحدوث الأزمات مع تجهيز خطة متكاملة لكيفية مواجهتها.

### 15 / أهمية وأهداف إدارة الأزمات:

#### أ - أهمية إدارة الأزمات:

- يمكن تقسيم أهمية الأزمة إلى جانبين إيجابي وسلبى، فالبعض يرى أن للأزمات أهميتها الإيجابية لأنها تؤدي إلى:
- إظهار جوانب القصور والضعف المخفية تحت السطح.
  - الإسراع بعملية التغيير في الكيانات لتحقيق أهداف الكيان الإداري.
  - إتاحة الفرصة لظهور الأبطال من صنّاع ومتخذي القرارات.
  - النجاح من خلال التغلب على التحديات.
- بينما يرى البعض الآخر أن للأزمات انعكاسات مرتبطة بالجوانب السلبية لأنها:
- تعرض وجود الكيان الإداري لخطر التغيرات الشاملة العنيفة كخطر التصفية.
  - تسبب التوتر العصبي الشديد لصنّاع ومتخذي القرارات.
  - تؤدي إلى تشويه سمعة ومكانة الكيان الإداري ومتخذي القرار.
  - تسبب الخسارة.
  - تعوق الكيان الإداري عن تحقيق أهدافه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فريد كورنيل، آمال كحيلة: مرجع سابق، ص 43.

ب - أهداف إدارة الأزمات: إن الهدف من الإدارة في الأزمات هو الاستعداد الدائم للتعامل مع الأزمة ومعرفة مدى الاستجابة في حالة حدوثها، والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة ويمكن إبراز أهم هذه الأهداف على النحو التالي:<sup>1</sup>

**• أهداف ما قبل وقوع الأزمة:**

- ضرورة تحقيق درجة استجابة سريعة وعالية وفعالة للظروف والتغيرات المتصارعة اللازمة بهدف تقادي أخطارها.
- توفير القدرة العملية على استقرار وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة.
- ضرورة وضع خطة لتحقيق تلك الأهداف الكلية.
- تقادي الأزمات قبل وقوعها والعمل على تحقيق الاستقرار وتجنب التهديدات والعدائيات والمخاطر، والحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها.
- تحليل أنواع الأزمات والكوارث لتخفيفها حسب وجهة النظر الآتية: الكوارث الطبيعية ويتم التعامل معها بإستراتيجية رد الفعل، والكوارث التي من صنع الإنسان فإنه يمكن الحيلولة دون وقوعها وتباع سياسة المبادرة.
- محاولة وضع آلية التنبؤ بالأزمات واكتشاف إشعارات الإنذار المبكر.<sup>2</sup>

**• أهداف أثناء وقوع الأزمة:**

- احتواء تداعيات الأزمة (قبل وقوعها والعمل على تحقيق الاستقرار وتجنب آثارها السلبية فور بدء حدوثها ومنعها من التصاعد والانتشار).
- السيطرة على حجم الضرر سواء تعلق بالحد من الوفيات نتيجة الأزمة، كذلك الحد من الإصابات نتيجة الأزمة والحيلولة دون وقوع إصابات، وكذلك الحد من تلف الممتلكات...
- تقليل التأثير السلبي والضرر للأزمات على الأفراد والجماعات.
- تنظيم الجهود والتنسيق بين محاور الأزمة للتغلب عليها وواجهتها بأقل خسائر ممكنة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد إبراهيم الطراونة: مرجع سابق، ص 51.

<sup>2</sup> المرجع السابق: ص 61.

<sup>3</sup> فريد كورنيل، آمال كحيلية: مرجع سابق، ص ص 44 - 45.

• أهداف ما بعد الأزمة:

- توفير الدعم الضروري لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية.
- توثيق كل ما يتعلق بالأزمة بدءاً من بداية ظهورها مروراً بطريقة التعامل معها وانتهاءً باختفائها.
- ضرورة التحديد الواضح للهدف من وجود إدارة الأزمة، وبدون تحديد هذا الهدف لا تستطيع إدارة الأزمات تحديد أي الحالات تستلزم تدخل سريع وأياً لا تستلزم، كذلك فإن عدم تحديد الهدف بوضوح قد يكون سبباً في اللبس بين المفاهيم المختلفة المرتبطة بالأزمة (كارثة، مشكلة...).
- ضرورة الإعداد والتخطيط المسبق للأزمات المحتملة، ورصد المتغيرات البيئية المولدة للأزمات مع إعداد سيناريوهات المواجهة.
- ضرورة توفير المعلومات الصحيحة والكافية، فالأزمة عادة هي حالة عدم التأكد ونقص المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة.
- ضرورة توفر نظام جيد للاتصالات، سواء كانت اتصالات داخلية، حيث تلعب دوراً كبيراً في عملية جمع المعلومات وتحليلها، أو خارجية من شأنها أن تعرف الإدارة بالبيئة المحيطة بالأزمة.
- البحث عن القيادة السوية الرشيدة غير الانفعالية والتي يتوافر لها ثقافة إدارية ملائمة وثقافة عامة حتى يمكنها التعامل مع الأزمة بأسلوب علمي.
- العمل على استعادة النشاط بصورة طبيعية بعد حدوث الأزمة في أقرب وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة.
- تحليل وتقييم الأزمات السابقة، وكشف أي قصور أو خلل في عملية مواجهتها أو الإعداد لها، لمحاولة منع تكرارها مرة أخرى، أو على الأقل تحسين أسلوب الإعداد والمواجهة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. المرجع السابق: ص 45.

**16 وظائف إدارة الأزمات إنَّ** هناك مجموعة من الوظائف التي يقوم بها مكتب إدارة الأزمات، ويعمل

مدير مكتب إدارة الأزمات جاهدا على تنفيذها بكل ما يملك من قوة وذلك بالتعاون مع أعضاء وموظفي مكتب إدارة الأزمات، ومن هذه الوظائف التي هي من اختصاص عمل مكتب إدارة الأزمات ما يلي:

- مراقبة الأمور والمعاملات والتحركات ورصدها بدقة سواء كانت على المستوى الداخلي للمؤسسة أو على المستوى الخارجي والمتمثل بالعملاء والزبائن وتحقيق رغباتهم وطريقة تعاملهم.
- التخطيط السابق والتوقع المسبق والتنبؤ والاستعداد التام لمواجهة كل الأزمات المحتملة الحدوث في المستقبل وذلك بعد مباشرة تنفيذ العمل في المؤسسة.
- إعداد خطة عمل كاملة تامة وافية بكل المعلومات والبيانات والأرقام المطلوب معرفتها، وذلك لمعرفة حدود الإمكانيات المتاحة للمؤسسة.
- إصدار الأوامر والتوجيه وتقديم الآراء في الأوقات المناسبة قبل فوات الأوان لكل الأعضاء والموظفين والإدارات المختلفة وذلك بالتعاون وبالاجتماع اليومي وبالاتفاق مع مجلس الإدارة ومستويات الإدارة العليا.
- تشغيل وتشجيع الموظفين الأكفاء والمهريين والقادرين على التعامل مع الأزمات بفكر مستنير وبذكاء خارق وبدهاء شديد وبشجاعة وصبر وحكمة.
- دراسة وتقدير المواقف وتحليلها تحليلًا عمليًا صحيحًا مع الخروج من هذه الدراسات بقرارات معينة وقوانين محددة.
- معرفة وتحديد القوى والجهات التي صنعت الأزمة ومعرفة حدودها وإمكانياتها ونقاط ضعفها وأهدافها وذلك للتصدي لها ومواجهتها.
- المعرفة التامة بكيفية حصول الأزمة ولماذا حصلت ووقعت هذه الأزمة بالذات في هذا الوقت بالذات، ومن هم الأشخاص الذين يحتمل أن يكونوا مصدر عميل أو عناصر مدسوسة خفية في صفوف المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد سرور بن حكمت الحزبوي: مرجع سابق، ص ص 51 - 52.

## 17 مقومات إدارة الأزمات:

أورد الباحثون في إدارة الأزمات عدّة مقومات أساسية تساعد على اتخاذ القرارات في ظلّ الأزمات من أبرزها:<sup>1</sup>

- أ - **تبسيط الإجراءات وتسهيلها:** لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، وأيضاً لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته.
- ب - **تقدير الموقف الأزموي:** لا بدّ أن يشمل تقدير الموقف الأزموي تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة والمساعدة لها، والمؤثرة فيها، ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة والتنبؤ باحتمالات تطوّر الأحداث وإمكانية السيطرة عليها.
- ج - **تحديد الأولويات:** بناء على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة.
- د - **تفويض السلطة:** يعدّ قلب العملية الإدارية النابض، وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواء في إدارة الأزمات، أو في نطاق المهام الأزموية، ويتطلب تفويضها منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها.
- هـ - **فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها من طرف الآخر:** تحتاج إدارة الأزمة إلى كمّ مناسب من المعلومات وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة وسلوكيات أطرافها ونتائج هذه السلوكيات، من ثمّ فإنّ فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق الهدف.
- و - **توعية المواطنين في الحقيقة:** لا يمكن مواجهة أيّ أزمة بفاعلية دون إعلام وتوعية المواطنين والمقيمين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة حيث أنّ توعيتهم بالدور المطلوب منهم

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة: إدارة الأزمات، دار الميسرة، ط1، الأردن، 2015، ص 105.

يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة مما يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعية في هذا الإطار.

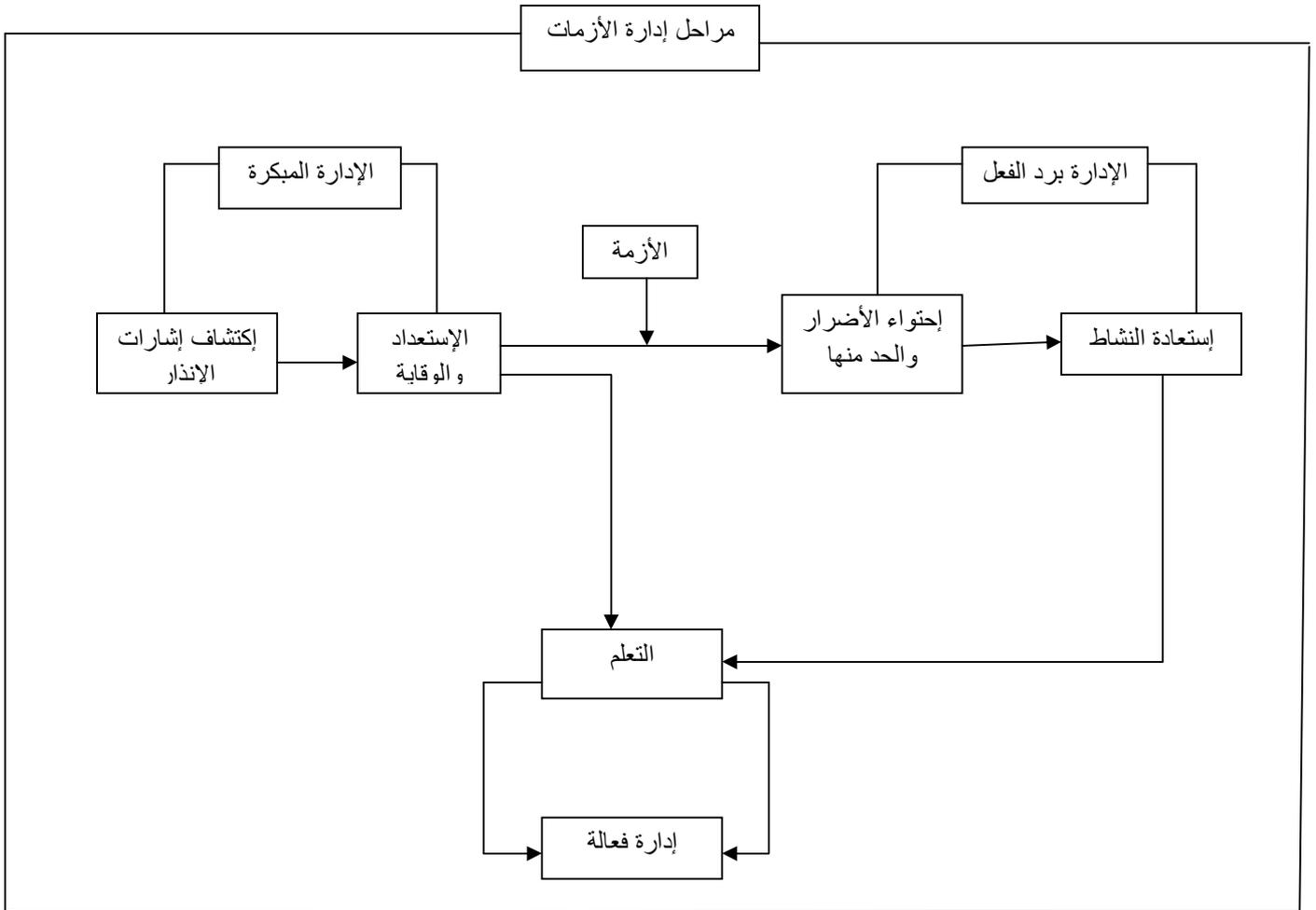
ي - التواجد المستمر في مواقع الأحداث: لا يمكن علاج أزمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة

بها لدى متخذ القرار، لذا فإنّ التواجد في مواقع الأحداث يأخذ أسلوبين هما:

• التواجد السري في موقع الأحداث.

• تأمين تدفق كمّ مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمة.<sup>1</sup>

الشكل رقم (02): مخطط يمثل مقومات إدارة الأزمة



المصدر: نداء محمد باقد الياسري: مرجع سابق، ص 51.

<sup>1</sup> نداء محمد باقد الياسري: مرجع سابق، ص ص 49 - 50.

## 8/ أسس ومتطلبات إدارة الأزمات:

أ. أسس إدارة الأزمات: يمكن إجمال أسس إدارة الأزمة في الآتي:<sup>1</sup>

- إنَّ التعامل مع أطراف الأزمة أثناء إدارتها لا يتم بصورة جذرية، أي مراعاة الوسطية في التعامل، بحيث يتيح حرية الحركة بهدف السيطرة على الموقف، وبقدر المستطاع تفادي انقلاب عناصر الأزمة أو أحدها ما قد يهدد بتفاقم الخطر وتفاقم الخسائر إلى مستوى يستحيل معه العلاج.
  - إنَّ الهدف من إدارة الأزمة هو الوصول لأفضل النتائج وأقل الخسائر والتالي فإنَّ استحالة الخسائر أمر غير وارد وهذا الأساس مبني على اعتبار أن الأزمة قد وقعت بالفعل ثمَّ فإنَّ خسائرها قد ظهرت ويستحيل إعادة الأمر إلى نصابه مرة أخرى.
  - لا يوجد مجال للخصومة أو العداوة مع أطراف الأزمة مهما كانت هويتهم ومهما كانت دوافعهم وسلوكياتهم وأياً كانت مطالبهم، فالمصلحة العامة هي التي تحكم العلاقة بين فريق إدارة الأزمة وعناصرها الأخرى.
  - إنَّ عنصر الوقت فعال وحيوي عند إدارة الأزمة، ويجب أن يتم التعامل مع هذا العنصر بحسب طبيعة الأزمة وما ينجم عنها من خسائر.
  - إنَّ النظام السياسي والاجتماعي لدولة يحدد وجه إدارة الأزمة ويوجهها نحو اتجاهها الصحيح لفهم كثير من الحقائق والتالي فإنَّ أهمَّ عناصر فريق إدارة الأزمة يجب أن يكون من داخل الدولة وليسوا أجانبا عنها حتى يكون إدراكهم للواقع الاجتماعي والسياسي متفاعلا مع الأحداث وليس بعيدا عنها.
- في الحقيقة فإنَّ معالجة الأزمات أو التعامل معها والتي عرفت بإدارة الأزمات تقوم على أسس تمثل الإطار المنهجي الذي ينبغي أن تسير فيه، وإدارة الأزمات لا تتعلق بإدارة ما بعد الأزمة فحسب ولكن تتعلق بمرحلة ما قبل الأزمة.<sup>2</sup>

## ب. متطلبات إدارة الأزمات:

- إنَّ التعامل مع الأزمات يستدعي توفير المناخ الملائم والذي يتيح لفريق معالجة الأزمات مجالاً واسعاً للتحرك بدون أيَّة قيود أو معوقات، وفيما يلي أهمَّ متطلبات إدارة الأزمات:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف سكارنه: مرجع سابق، ص 104.

<sup>2</sup> المرجع نفسه: ص 104.

- عدم تعقيد الإجراءات أثناء معالجة الأزمة، فالمنظمة تحتاج إلى السرعة في إنجاز الأعمال ومعالجة المشكلات، وبالتالي فإنّ الوقت يعتبر عنصر حاسم في هذا السياق.
- التخطيط الجيد، حيث تمثل الخطة الإطار العام الذي يقود تفكير المرؤوسين إزاء أداء أعمالهم، واتجاه التعامل مع الأزمات، فاستحداث التخطيط كإدارة منهجية لإدارة الأزمات يبعد عن الارتجالية والعشوائية في اتخاذ القرارات.
- التنسيق الفعال، حيث لا بد من وجود انسجام بين أعضاء فريق إدارة الأزمة وذلك من أجل توفير التنسيق الفعال فيما بينهم، ومعالجة الأزمة يحتاج إلى جهود الجميع وتضافرهم لحل الأزمة، حيث أن الازدواجية في أداء الأعمال ووجود صراع بين الأعضاء يؤدي إلى إعاقة عمل الفريق، وربما يؤدي إلى تفاقم الآثار السلبية للأزمة.
- التواجد المستمر، حيث من الصعب معالجة الأزمات الكبيرة إلاّ من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان الأزمة، فالتواجد المستمر يؤدي إلى اكتمال الصورة لدى أعضاء الفريق عن الأزمة، وقد يستدعي الأمر في بعض الأحيان إلى تدخلهم الفوري.
- تفويض السلطة، حيث أنّ عملية تفويض السلطة تعتبر أمراً في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمات، فقد تضطر الأحداث إلى ضرورة اتخاذ القرار المناسب بشكل سريع وبدون الانتظار لحين حضور الشخص المسؤول والذي يقع هذا القرار ضمن اختصاصه، فتفويض السلطة في هذا المجال أمر حتمي وضروري وخاصة إذا ما كانت الأزمة قد حدثت في أماكن متفرقة ومتباعدة عديدة.<sup>2</sup>

إضافة إلى أنّها تحتاج إلى:

- فرق عمل مدربة ومؤهلة، وغرف عمليات وبرنامج الاتصال الجماهيري داخليا وخارجيا، ونمط القيادة سريعة التصرف.
- إنّ برنامج إدارة الأزمات ليس مجرد مجموعة من التصرفات الميكانيكية أو إجراءات وقواعد أو جهود عقلية، بل هو مجموعة خطوات وعمليات ذهنية مدروسة لتقدير الأزمة وحجمها الحقيقي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سليم بطرس جلد: الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الراية، د.ط، الأردن، 2011، ص 28.

<sup>2</sup> المرجع السابق: ص 28.

<sup>3</sup> محمود جاد الله: إدارة الأزمات، دار أسامة، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 29.

فيمكن القول أن إدارة الأزمة عملية إرادية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الوسائل والإمكانيات المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار ويتجنب التهديدات والمخاطر مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل وكذا إيجاد نظم حديثة وفعالة للمراقبة والمتابعة وكذا زيادة أو تعزيز الخبرات الفردية وخاصة في المجالات الإدارية.

### 19/ مداخل إدارة الأزمات:

هناك العديد من المداخل لإدارة الأزمات يمكن أن نذكرها أهمها:<sup>1</sup>

**مدخل اتخاذ القرارات:** يرى كل من "ميتروف وبيرسون" (Mitroff et Pearson) أن الأزمة هي نتيجة لصنع واتخاذ قرارات غير سليمة وبالتالي فإن إتباع خطوات رشيدة عند صدور قرار من شأنه أن يقلل من احتمالات حدوث الأزمة، ويتم ذلك من خلال توفير نظام للمعلومات يساعد على متخذي القرار في تحديد البدائل الممكنة لمواجهة الأزمات من خلال جمع البيانات وتحليلها وتصنيفها واستخلاص النتائج وتوصيلها إلى متخذ القرار في الوقت المناسب، مع مراعاة خصائص الأزمة مثل التهديد، المفاجأة وضيق الوقت.

**المدخل التنظيمي:** يركز هذا المدخل على وجهة نظر "كيرلي" على أهمية تصميم الهيكل التنظيمي بحيث يعطي المرونة الكافية لنظام الاتصالات ونقل وتداول المعلومات في الوقت والمكان المناسبين.

**المدخل الفني:** يركز هذا المدخل على الجوانب المادية الملموسة الواجب توافرها حتى يمكن إدارة الأزمة بشكل فعال مثل الاعتماد على التجارب السابقة مع توفير الإمكانيات المادية اللازمة.

**المدخل البيئي:** يقصد بهذا المدخل استكشاف العوامل المختلفة المؤثرة حالياً التي يحتمل تأثيرها مستقبلاً على الكيان الإداري سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية لهذا الكيان، ومن أهم الأدوات المستخدمة لهذا الغرض ما يسمى بالتحليل الإستراتيجي الرباعي للعوامل المؤثرة في الأزمة وهي: القوة والضعف والفرص والتهديدات.

<sup>1</sup> محمد إبراهيم الطراونة: مرجع سابق، ص ص 56 - 58.

**مدخل إدارة القضايا:** يعتبر هذا المدخل من أهم المداخل الحديثة لتناول موضوع إدارة الأزمات، حيث يدور حول إمكانية التنبؤ أو الاتجاهات الوشيكة الحدوث، ويتصف بأنه لا ينتظر حدوث الفعل بل يستبق حدوثه، الأمر الذي يساعد على التخطيط لمواجهة التغيرات المستقبلية.

### 10/ عوامل نجاح إدارة الأزمات:

- إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.
- العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً من التخطيط الإستراتيجي.
- ضرورة التقييم والمراجعة الدورية للخطط واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط.
- التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر.<sup>1</sup>
- إدارة أهمية الوقت.
- إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة، فالمعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة.
- القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة، مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المجتمع أو المنظمة بالمخاطر التي تطرحها الأزمة.
- نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفاعلية، حيث يلعب هذا الأخير (الاتصال) دوراً بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي.<sup>2</sup>

### 11/ معوقات إدارة الأزمات:

رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات إلا أن هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات بل وتواجه فكر إدارة الأزمات ذاته ومنها:<sup>3</sup>

أ . إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضع احتمالات لما قد يحدث وهو قد يكون مرفوضاً وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتقاؤل زائد.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 104.

<sup>2</sup> نعيم إبراهيم الظاهر: مرجع سابق، ص ص 112 - 114.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 118.

ب . إدارة الأزمات ليس لها ضرورة في الوقت الحالي .

ج . نحن في بدء النشاط لا نتوقع حدوث أزمة بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة للأزمات .

د . قيادات المنشأة من الكفاءات المشهود لهم لا تتوقع أزمات .

كما أنه يمكن أن نصنف معوقات إدارة الأزمات إلى :

**معوقات تنظيمية:** كعدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في المنظمة وكذا صعوبة التنسيق في

اتخاذ القرارات، إضافة إلى الخطأ في التخطيط بين الأقسام والإدارات المختلفة.

**معوقات متعلقة بالمعلومات:** كصعوبة تشخيص دقة المعلومات وضمان مصادرها.

**معوقات اقتصادية:** وتتعلق بالوضع الاقتصادي المحيط بالمنطقة على حد سواء وهي تساهم في خلق

أزمات أو تعمل على إعاقة مواجهتها لقلة المخصصات المالية المرصودة لمواجهتها والتصدي لها.

**معوقات تكنولوجية:** وتتعلق بالعوامل التقنية والفنية للمنظمة، فقلة استخدام التقنيات الحديثة في التعامل

مع الأزمات كالانترنت... وعدم توافر وسائل وأجهزة عمليات متطورة ينتج عنه تشخيص خاطئ للأزمة

وأسبابها.

## خلاصة الفصل:

إنّ إدارة الأزمات هي آلية فاعلة وهامة، وهي ترى أن التحدي الحقيقي للمنظمات في سبيل تبني إدارة الأزمات لا لتurf فكري، وإنما كخيار إستراتيجي وأسلوب تنظيمي، حيث أضحى كلّ تنظيم يسعى لتبنيها وقد زاد الاهتمام بها كأسلوب للمستقبل وللتكيف مع المعيرات المفاجئة وغير المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق، حيث تسعى هذه الأخيرة للتنبؤ بالأزمات وكذا التخطيط المسبق لحلها كإجراء وقائي، كما تسعى إلى الحدّ من آثار الأزمات وسلبياتها وكذا تبعياتها حين حدوثها.

# الفصل الخامس

## الإجراءات المنهجية

1- مجالات الدراسة.

2- مجتمع الدراسة.

3- منهج الدراسة.

4- الأدوات المعتمدة في جمع بيانات الدراسة.

5- أسلوب التحليل الميداني.

**تمهيد:**

لكي تستوفي دراستنا شرطها العلمية لابد من الربط بين الدراسة النظرية والميدانية لموضوع البحث، وتتطلب أي دراسة ميدانية تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة ابتداء بتحديد مجالات الدراسة وذلك للقيام بتحليل واقع الميدان الذي ستجرى فيه، ثم اختيار المنهج والتقنيات المستخدمة في الدراسة وصولاً إلى أفراد مجتمع الدراسة.

**1- مجالات الدراسة:**

بعد تحديد مشكلة الدراسة الميدانية وتساؤلاتها يبقى من الضروري تحديد المجالات التي ستجرى فيها الدراسة، وقد تضمنت دراستنا مجالات الدراسة التالية:

**1-1- المجال المكاني:**

و يقصد به الحيز الذي أجرينا فيه دراستنا الميدانية بالضبط في قسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشيخ العربي التبسي تبسة.

**كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية نشأتها وهيكلتها:**

تعتبر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية واحدة من ستة كليات تضمها جامعة العربي التبسي - تبسة، وهي بتعداد طلبتها الذي يناهز الخمسة آلاف طالب تتصدر قائمة الكليات، ومن الواضح أن شعبيتها التي فاقت بقيت الكليات ترجع أساساً إلى مجالات التكوين التي تفتحها لطلبته، وما تقدمه من مجالات للتكوين المستقبلي المتنوع بين تخصصات الشعب الرئيسية للعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

تأسست كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 363/12 المؤرخ في 22 ذي القعدة 1433 الموافق لـ 08 أكتوبر 2012، وهي بذلك تحصي تسع سنوات من الوجود، ارتفع عدد طلبتها من ألفي طالب إلى خمسة آلاف طالب خلال عشر سنوات.

تتيح كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية مجال التكوين في السنة الأولى ليسانس ضمن الجذع المشترك علوم إنسانية أو الجذع المشترك علوم اجتماعية، بحيث تتيح كل فرع مجالات متنوعة في السنة الثانية ليسانس ثم الثالثة ليسانس، وبذلك تتوفر هيكله الكلية على ثمان أقسام، قسماً للتكوين الأساسي للجذع المشترك، ثم بعد الانتقال إلى السنة الثانية يوجه الطالب إلى إحدى الأقسام التي تضمها الكلية.

قسم العلوم الإنسانية:

- قسم علوم الإعلام والاتصال: عدد الطلبة 1098.
- قسم التاريخ والآثار: عدد الطلبة 553.
- قسم المكتبات: عدد الطلبة 298.

قسم العلوم الاجتماعية:

- قسم علم الاجتماع: عدد الطلبة 1061.
- قسم علم النفس: عدد الطلبة 672.
- قسم الفلسفة: عدد الطلبة 99.

1-2- المجال الزمني:

ونقصد به المدة الزمنية التي إستغرقتها في إجراء دراستنا الميدانية وقد تبلورت لنا فكرة الشروع في دراسة هذا الموضوع مع بداية الدراسة في هذا الموسم، وذلك من خلال ما قمنا به من بحوث نظرية، إضافة إلى جملة القراءات النظرية السوسيوولوجية وتوسيع نطاق خلفيتنا المعرفية حول موضوع العمل عن بعد وتفعيل الإدارة الإلكترونية وكذا إدارة الأزمة، حيث كانت الانطلاقة الفعلية بعد موافقة لجنة التكوين على الموضوع وذلك في شهر جانفي 2021، حيث قمنا من خلالها بوضع خطة منهجية محاولين فيها تبني إستراتيجية عمل ممنهجة ومتوافقة مع موضوع وطبيعة الدراسة، بغية الوصول إلى كل المعلومات التي تفيد وتغذي دراستنا من الجانب النظري وذلك بالبحث عن الدراسات المشابهة التي قد تقدم إضافات قد تفيدنا إما في الجانب النظري أو الشق الميداني للدراسة.

وبحكم تواجدنا الدائم داخل المؤسسة على اعتبار أننا إحدى طالباتها فقد تسنت لنا الفرصة أكثر لإجراء زيارات استطلاعية لها، حيث سمحت لنا هذه الزيارات لمعرفة ميدان الدراسة أكثر وجمع المعلومات الأولية، إضافة إلى الاتفاق مع "الأمين العام" حول إمكانية إجراء التريص الميداني وبالخصوص على الجدول الزمني لإجراء الدراسة الميدانية بعد موافقة الإدارة عليها، وفي 2021/05/18 تم بناء الاستمارة في شكلها النهائي والتي تضم مجموعة من الأسئلة المتنوعة من حيث الصياغة والمضمون، وفي 2021/05/18 تم استرجاع الاستمارات.

**3-1- المجال البشري:**

إن البحث العلمي الذي يرغب في الحصول على النتائج الصحيحة يكون من خلال المزوجة بين الجانب النظري والإطار الميداني، والذي يقتضي هذا الأخير ويتطلب تحديده اختيار مفردات البحث والتي تساعد الباحث في الاستفادة من خبراتها وتجاربها بخصوص مجال العمل، وقد أجريت الدراسة على أساتذة قسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة، ومن خلال جمع المعلومات حول أفراد مجتمع الدراسة وبخصوص وضعيتهم المهنية تبين أن جل الأساتذة دائمين أي ما يعدل نسبة 100%.

**2- مجتمع الدراسة:**

نقصد به "مجموعة عناصر لها عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي"

وقد اعتمدنا في دراستنا على المسح الشامل لمفردات مجتمع الدراسة والمتمثلين في أساتذة قسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة العربي التبسي تبسة، والبالغ عددهم 35 أستاذ وأستاذة.

**3- منهج الدراسة:**

يعتبر المنهج بمثابة العمود الفقري في بناء البحوث السوسولوجية، حيث يتم اختياره بناء على طبيعة الموضوع المراد دراسته إضافة إلى الغاية المراد الوصول لها من طرف الباحث.

ولكي يتوصل الباحث إلى هدفه من الدراسة لا بد من اختيار المنهج المناسب والملائم للدراسة والمتناغم مع طبيعة الموضوع من أجل الإحاطة به اعتمدنا على: "المنهج الوصفي الذي يسمح بالحصول على معلومات واقعية ودقيقة ويساهم في تحليل الظواهر"<sup>1</sup> من أجل الوصول إلى وصف علمي متكامل لموضوع البحث وهذا ما يجعله المنهج الأكثر استخداما واعتمادا في البحوث السوسولوجية وبموضوع بحثنا "العمل عن بعد تفعيل للإدارة الإلكترونية أم إدارة أزمة".

<sup>1</sup> - نادية سعيد عيشور وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، رأس الجبل للنشر والتوزيع، دط، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص ص 118-119.

## 4- الأدوات المعتمدة في جمع بيانات الدراسة:

إن أي بحث علمي وخاصة في العلوم الاجتماعية يحتاج إلى طرائق وتقنيات تساعده في الحصول على المعطيات والمعلومات الميدانية لا بدّ أن تكون هذه التقنيات مناسبة وملائمة لنوع المشكل والظاهرة، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على:

**الملاحظة:** هي إحدى التقنيات المعتمدة في جمع البيانات المستخدمة في البحث العلمي والتي تعتمد أساسا على حواس الباحث وقدراته الذهنية التي تساعده على ترجمة ما يراه بالملاحظة، وكما نجد ان الملاحظة " هي فعل فحص الظاهرة بكل اهتمام وعناية "<sup>1</sup>.

ومن خلال توظيفنا لأداة الملاحظة البسيطة وباعتبارنا احد الفاعلية في العملية التعليم عن بعد وبصفتنا احد الطلبة بقسم علم الاجتماع كلية العلوم الانسانية الاجتماعية لاحظنا مايلي: صعوبة في التواصل مع الاساتذة عبر تقنيات وسائل الاتصال، عدم تمكن الطلبة من تحميل المحاضرات، صعوبة في الولوج الى الموقع، نظام التفويج الذي اعتمدته ادارة الجامعة للتقليل من ساعات الدراسة...

**الاستمارة:** وهي أداة منهجية "يتم بناؤها من أجل إخضاع الأفراد لمجموعة من الأسئلة والتي تكون على أساس أسئلة مفتوحة ومغلقة"<sup>2</sup> وتطرح بطريقة موجهة وبصيغ إجابات تحدد مسبقا، وهذا ما يساهم بالمعالجة الكمية، وقد استخدمنا هذه الأداة لجمع البيانات الميدانية في شكل وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة موجهة إلى المستجوبين أفراد مجتمع الدراسة.

بناء واعداد محاور استمارة:

إعداد البيانات السوسيوديموغرافية للمبجوثين في المحور الأول والمتضمن: الجنس، والسن، والخبرة المهنية، والوضعية المهنية، كما تضمنت الاستمارة 03 محاور أخرى بحيث كل محور مرتبط بتساؤل من تساؤلات الدراسة، فالمحور الثاني تمحور حول: المرونة في استخدام تكنولوجيا الاتصال والاستجابة الآنية لمواقف الأزمات، وتضمن هذا المحور 08 أسئلة، ويليه المحور الثالث المعنون ب: التنظيمات بإدارة لانمطية والاستمرارية في انجاز الوظائف الإدارية والذي يضم 09 أسئلة، وأخيرا المحور الرابع بعنوان: انجاز المهام خارج محيط العمل والتكيف مع التغيرات وضم 09 أسئلة، وفي هذا السياق

<sup>1</sup> - موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، ترجمة: بوزيد صحراوي وكمال بوشرف وسعيد سبعون، دار القصبه للنشر، ط2، الجزائر، 2006، ص 31.

<sup>2</sup> موريس أنجرس: الكرجع نفسه، ص 243.

تتوعد أسئلة الاستمارة التي طرحت فتلورت في شكل أسئلة مغلقة حددت إجاباتها في شكل النفي والإثبات، وأخرى مفتوحة لكي تمنح للمبوحثين بإبداء رأيهم، وأسئلة مقيدة ذو نهاية مغلقة وذلك من خلال تحديد مجموعة من الاقتراحات كإجابة يتقيد بها المبوحث.

**الجدول رقم (05) : يوضح الإستمارات الموزعة حسب مجتمع الدراسة**

العدد	الاستمارات
35	الاستمارات الموزعة
31	الاستمارات المسترجعة
04	الاستمارات المفقودة (غير المسترجعة)
00	الاستمارات الملغاة

**المصدر : إعداد الباحثين**

وقد تم توزيع 35 استمارة على مفردات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 35 أستاذ وأستاذة بقسم علم الاجتماع بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة العربي التبسي -تبسة- وقد تم استرجاع 31 استمارة فقط، وعدم استرجاع 04 استمارات من أفراد مجتمع الدراسة.

**5- أسلوب التحليل الميداني:**

لقد تم الاعتماد في دراستنا على أسلوب التحليل الكمي والكيفي، فالأسلوب الكمي يظهر من خلال إعداد الجداول الإحصائية التي بنيت من خلال حساب التكرار والنسب المئوية، أما الأسلوب الكيفي فتمثل في التحليل والتفسير والتعليق على الجداول والأرقام والبيانات الإحصائية التي تم التحصل عليها من خلال النتائج المتوصل لها من خلال الدراسة.

# الفصل الثاني، النتائج

## عرض، وتحليل، وتفسير بيانات الدراسات

### ومناقشة النتائج

#### 1- عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة

- ✓ عرض وتحليل وتفسير البيانات السوسيوديمغرافية للمبشرين.
- ✓ عرض وتحليل وتفسير البنود المتعلقة بالتساؤل الأول.
- ✓ عرض وتحليل وتفسير البنود المتعلقة بالتساؤل الثاني.
- ✓ عرض وتحليل وتفسير البنود المتعلقة بالتساؤل الثالث.
- ✓ نتائج عامة للدراسة.

#### 2- مناقشة نتائج الدراسة

- ✓ مناقشة النتائج في ضوء التساؤلات.
- ✓ مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.
- ✓ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم.

**تمهيد:** إن مرحلة تحليل وتفسير البيانات هي آخر مرحلة من مراحل الدراسة، وهي مرتبطة بالمراحل التي سبقتها ولا يمكن فصلها عنها، ويتم الوصول إلى نتائج الدراسة باستخدام جملة من الأدوات المنهجية للإجابة على تساؤلات الدراسة ثم نبرز أهم نتائج الدراسة المتوصل إليها.

### 1- عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة

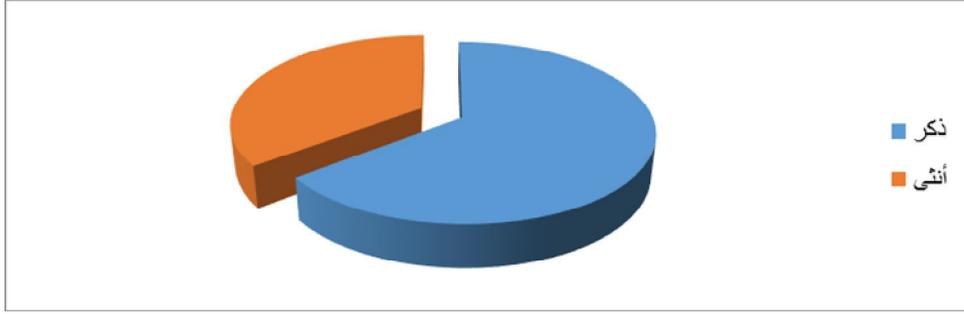
✓ عرض وتحليل وتفسير البنود المتعلقة بالبيانات السوسيوديمغرافية.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.

النسب	التكرارات	الجنس
64,5	20	ذكر
35,5	11	أنثى
100,0	31	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها في الجدول أعلاه والذي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس، وبالإعتماد على الشواهد الكمية نلاحظ أن أفراد مجتمع الدراسة والمتمثلين في 31 أستاذاً وأستاذة، فقد قدرت نسبة الذكور 64.5%، بينما بلغت نسبة الإناث 35.5%، وهذا يدل على أن أغلبية الأساتذة في قسم علم الاجتماع هم ذكور، ويمكن أن يرجع ذلك إلى عدة أسباب منها اختلاف الذهنيات، حيث أن الذكور هم من كان بإمكانهم مواصلة دراستهم العليا على خلاف الإناث.

الشكل رقم (03): يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس



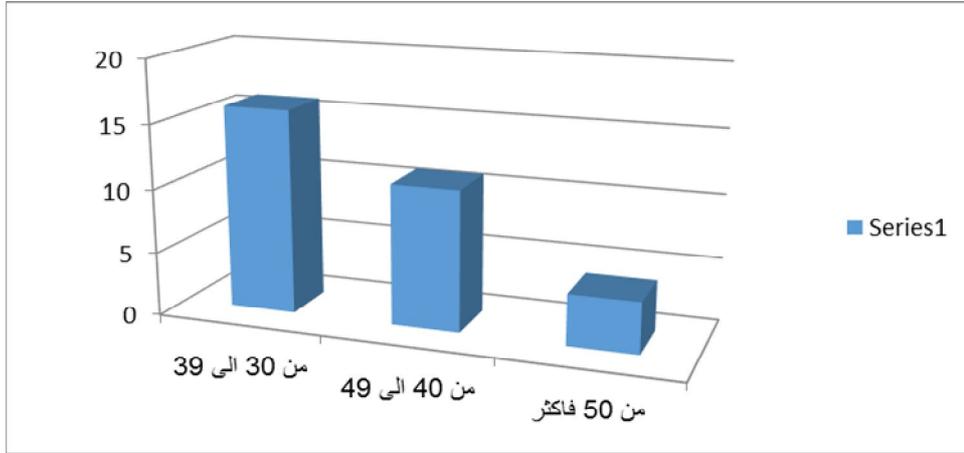
الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن.

النسب	التكرارات	السن
51,6	16	من 30 إلى 39
35,5	11	من 40 إلى 49
12,9	4	من 50 فأكثر
100,0	31	المجموع

تشير الشواهد الكمية المعروضة في الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن، ومن خلال القراءات الإحصائية نجد أن نسبة 51.5% من أفراد مجتمع الدراسة أعمارهم ما بين 30 إلى 39 سنة، تليها الفئة العمرية 40 إلى 49 سنة بنسبة قدرت بـ 35.5%، أما الفئة من 50 سنة فأكثر فبلغت نسبتها 13%.

ومن خلال القراءات الإحصائية نجد أن هذا التفاوت في النسب دلالة على أن المؤسسة الجامعية تعتمد على فئة الشباب في تحقيقها لأهدافها، نظرا لما تتصف به هذه الفئة من حيوية ونشاط وقدرة على الأداء الجيد والتميز للعمل، حيث توظف نسبا معتبرة من الشباب الذين تتوافق تخصصاتهم مع المتطلبات الوظيفية للمؤسسة للحفاظ على فعالية القوى العاملة وحركيتها، فهي بذلك تمتلك يد عاملة فنية، وهذا مؤشر ايجابي للمؤسسة الجامعية فهي تقتضي وجود مورد بشرية قادرة على أداء المهام على أحسن وجه وقادرة أيضا على تطوير معارفها وخبراتها.

الشكل رقم (04): يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن

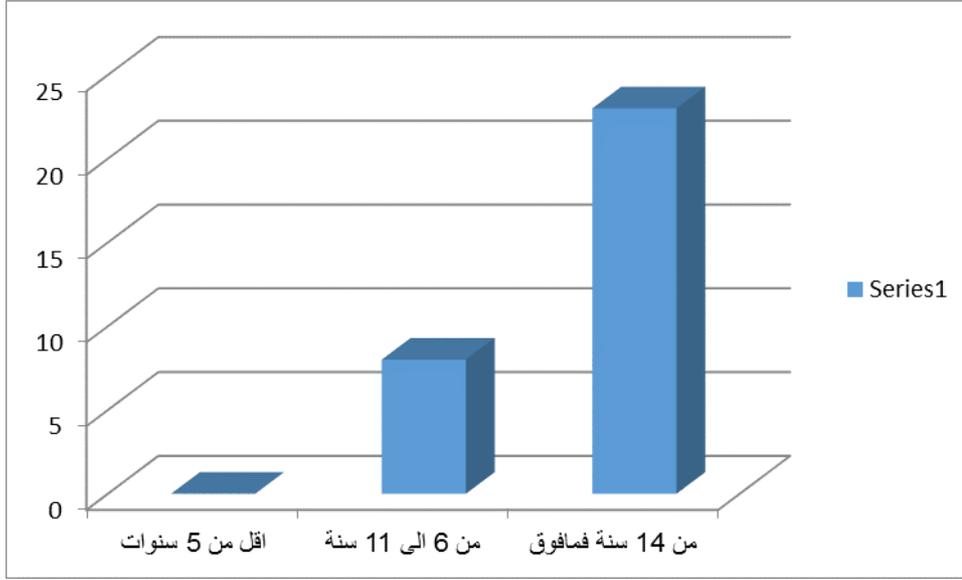


الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.

النسب	التكرارات	الخبرة المهنية
25,8	8	من 6 إلى 11 سنة
74,2	23	من 14 سنة فما فوق
100,0	31	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير الخبرة المهنية نلاحظ أن أكبر نسبة قد قدرت بـ 25.8% صرحوا بأن لديهم اقدمية في العمل تتراوح من 06 إلى 11 سنة، أما نسبة 74.2% فمثلت أصحاب الخبرة والذين صرحوا بأن لديهم خبرة أكثر تتراوح من 14 سنة فما فوق، وانطلاقاً من هذه القراءات نستنتج أن طبيعة عمل المؤسسة يفرض عليها توفير مثل هذه كفاءات لضمان السير الحسن لوظائفها، كما نجد أن ما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها هو حصولها على خدمات عمل ذو خبرة، إضافة إلى طبيعة الوضع الراهن وخاصة الاقتصادي، ويرجع ذلك لتوقف التوظيف في السنوات الأخيرة وكذا الأزمة التي تعانيها البلاد بصفة خاصة والعالم عامة ألا وهي جائحة كورونا المستجد وتداعياتها سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

الشكل رقم (05): يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



1- عرض وتحليل وتفسير البنود المتعلقة بالتساؤل الأول.

المرونة في استخدام تكنولوجيا الاتصال والاستجابة الآنية لمواقف الأزمات

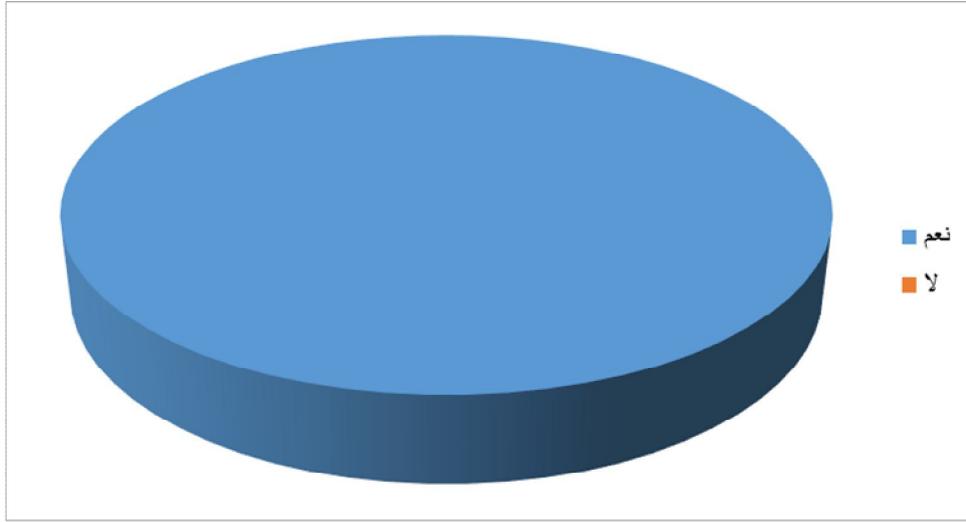
الجدول رقم (09): يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ما إذا كانوا يجيدون استخدام

الوسائل التكنولوجية

النسب	التكرارات	إجادة استخدام الوسائل التكنولوجية
100,0	31	نعم
00	0	لا
100,0	31	المجموع

الجدول أعلاه يبين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ما إذا كان يجيدون استخدام الوسائل التكنولوجية، ومن خلال القراءات الإحصائية فإن جميع أفراد مجتمع الدراسة يجيدون استخدامها أي ما يقدر بنسبة 100%، وقد أضحى هذا الأمر ضرورة من ضروريات العصر، حيث أصبحت المنظمات تعتمد بالدرجة الأولى على اليد العاملة المؤهلة والفنية، خاصة من يملكون الخبرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فطبيعة المهام التي يؤديها الأساتذة تفرض عليهم إتقان استخدامها، وذلك لأنها توظف في أعمالهم: كالمحاضرات عن بعد، الملتقيات والندوات، الدورات التكوينية... الخ.

الشكل رقم (06): يمثل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ما إذا كانوا يجيدون استخدام الوسائل التكنولوجية



الجدول رقم (10): يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أهم التطبيقات المستخدمة من طرف أفراد مجتمع الدراسة.

النسب	التكرارات	
33,7	28	Email
15,6	13	Google meet
20,4	17	Zoom
13,2	11	Skype
16,8	14	Whats App
100,0	83	المجموع

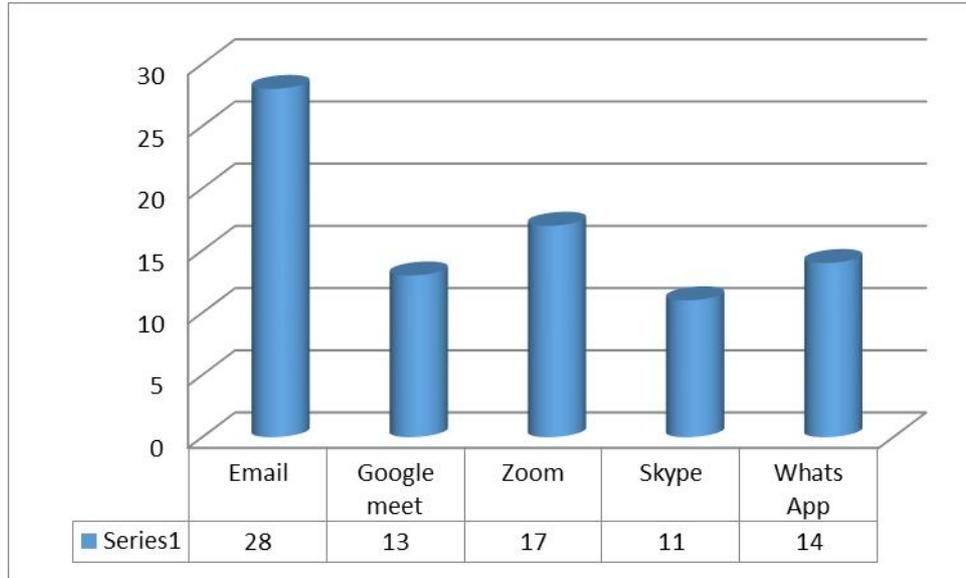
حيث تشير الشواهد الإحصائية للمبحوثين أن أهم التطبيقات المفعلة من طرفهم قد تعددت، حيث بلغت نسبة استخدامهم email 33.7 %، أما zoom فقدت النسبة بـ 20.4 %، أما wats app فبلغت 16.8 %، في حين قدرت نسبة Google meet 15 %، أما skype فبلغت النسبة 13.2 %.

ومن خلال القراءات الإحصائية تبين أن هناك تقارب في نسب توظيف الأستاذة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بصورة كبيرة ويرجع إلى الوضع الوبائي الذي يعانيه العالم اجمع والجرائر خاصة والذي فرض التحول من التعليم التقليدي الحضوري إلى التعليم عن بعد أو التعليم الافتراضي، واستخدام هذه التقنيات الحديثة لأجل تقديم ومراجعة الدروس وتقييم الأعمال والتطبيقات والأبحاث، وكذا مناقشة

مذكرات التخرج عبر منصة Google meet، فلن يعد الأمر يقتصر على استخدامهم email، بل تعددت وتنوعت هذه الوسائل وذلك لتحقيق هدف واحد وهو تحقيق الاستقرار وضمان استمرارية العمل داخل المؤسسة وعدم توقفه، إضافة إلى توظيفهم لها للتواصل مع الطلبة، أو في الملتقيات، المؤتمرات، الاتصالات...أو حتى في حياتهم اليومية.

الشكل رقم (07): يمثل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أهم التطبيقات المستخدمة من طرف

أفراد مجتمع الدراسة



الجدول رقم (11): يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول استحداث الجامعة نظاما للعمل عن بعد

إزاء وصول الأزمة

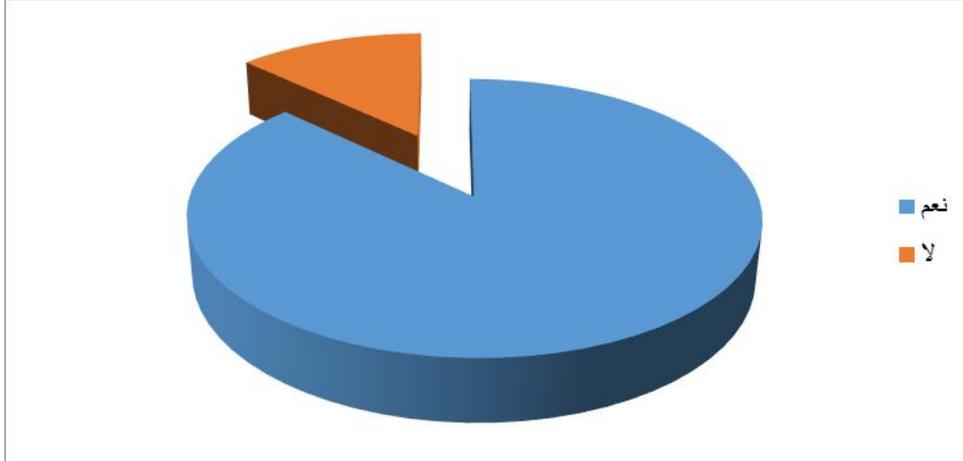
النسب	التكرارات	استحداث الجامعة نظاما للعمل عن بعد إزاء وصول الأزمة
87,1	27	نعم
12,9	4	لا
100,0	31	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أن فيروس كورونا بدأ الصين، وانتشرت في المشرق وعن استحداث الجامعة نظاما للعمل عن بعد إزاء وصول الأزمة، حيث تشير الشواهد الإحصائية أن نسبة 87.1% كانت إجابتهم بنعم، أما ما قدر بنسبة 12.9% فنفوا استحداث الجامعة أي نظام كآلية

للتصدي للآزمة المتمثلة في جائحة كورونا المستجد وذلك لاحتواء تداعيات هذه الأزمة قبل وقوعها والعمل على تحقيق الاستقرار وتجنب آثارها السلبية فور حدوثها ومنعها من التصاعد والانتشار.

الشكل رقم (08): يمثل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول استحداث الجامعة نظاما للعمل عن بعد

إزاء وصول الأزمة



الجدول رقم (12): يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول البرامج والأنظمة التي تم توظيفها من طرف الذين أجابوا بنعم.

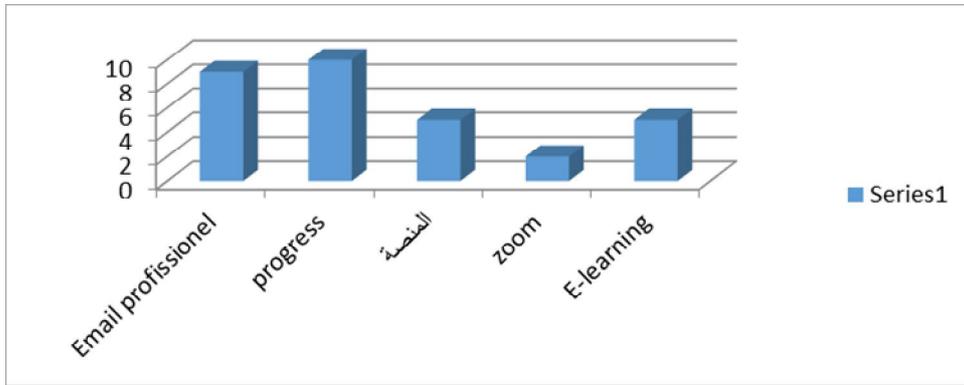
النسب	التكرارات	البرامج والأنظمة التي تم توظيفها من طرف الذين أجابوا بنعم
29,0	9	Email professionel
32,3	10	Progress
16,1	5	المنصة
6,5	2	Zoom
16,1	5	E-learning
100,0	31	المجموع

من خلال قراءتنا الإحصائية الموزعة في الجدول أعلاه الذي يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة فقد أوضحت أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة اعتمدوا عليها بنسب متفاوتة، حيث تمثلت أعلى نسبة 32.3% بالنسبة لنظام البروغراس، تليها email professionel بنسبة 29%، وتليها المنصة مودل modlle و E-learning بنسبة 16.1%، إضافة إلى الاعتماد على تقنية zoom كطريقة للتواصل وبلغت نسبتها بنسبة 6.5%.

وعليه يمكن القول أن العملية التعليمية تأثرت بشكل مباشر ويظهر هذا جليا من خلال إجابات الباحثين، فهذه التطبيقات والبرامج التعليمية أدمجت اضطراريا في العملية التعليمية، حيث انه في ظل أزمة كورونا توجهت غالبية المؤسسات ولاسيما مؤسسات التعليم العالي إلى التعليم الالكتروني أو الافتراضي أو عن بعد كبديل طارئ لضمان الاستمرارية في العمل، فهو يوفر درجة من المرونة في الحصول على المواد وإمكانية الرجوع إليها، وكذا التفاعل معها في الزمان والمكان المناسبين.

الشكل رقم (09): يمثل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول البرامج والأنظمة التي تم توظيفها من

طرف الذين أجابوا بنعم



الجدول رقم (13): يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الأدوات التي توفرها الجامعة لتحقيق

استجابة مع الوضع الراهن بغية إدارة العمل بكفاءة وفاعلية.

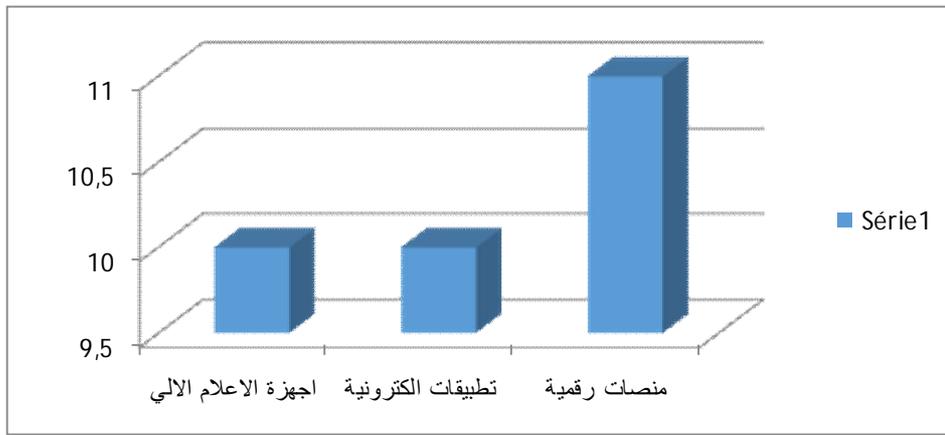
النسب	التكرارات	الأدوات التي توفرها الجامعة لتحقيق استجابة مع الوضع الراهن بغية إدارة العمل بكفاءة وفاعلية
32,3	10	أجهزة الإعلام الآلي
32,3	10	تطبيقات الكترونية
35,5	11	منصات رقمية
100,0	31	المجموع

يبين الجدول أعلاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الأدوات التي توفرها الجامعة لتحقيق استجابة مع الوضع الراهن بغية إدارة العمل بكفاءة وفاعلية، حيث تباينت الشواهد الإحصائية في نسبها، فقد قدرت نسبة توفر منصات رقمية 35.5%، وتليها كل من توفير تطبيقات الكترونية وكذا

أجهزة الإعلام الآلي بنسبة 32.5 % حيث تقاسمها نفس النسبة. وعليه يمكن القول أن الجامعة حتى تحقق استجابة مع الأزمة الحالية، وان تدير العمل بكفاءة وفاعلية اعتمدت على شبكات المعلومات وقواعد البيانات "البنية التحتية" وهو ما اتفق مع دراسة علي رزق نجم: قابلية خريجي الجامعات للعمل عن بعد وعلاقته بالإنتاجية، التي تشير إلى أن توفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تؤثر بدورها على نجاح العمل عن بعد بشكل ايجابي.

الشكل رقم (10): يمثل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الأدوات التي توفرها الجامعة لتحقيق

استجابة مع الوضع الراهن بغية إدارة العمل بكفاءة وفاعلية



الجدول رقم (14): يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول التنسيق بين الأساتذة والطلبة عن

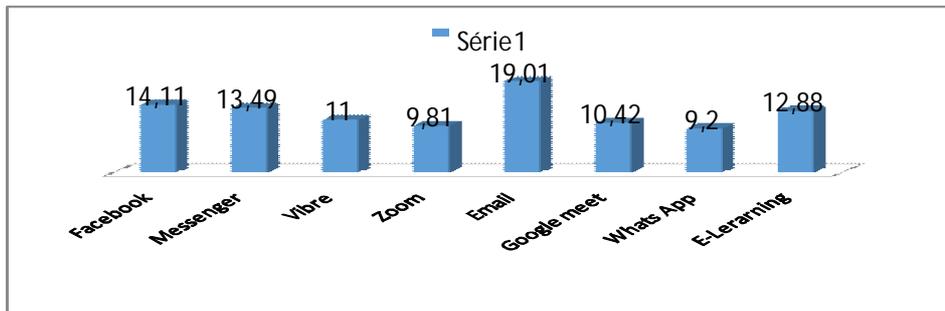
طريق تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

النسبة	الرتبة	
14,11	2	Facebook
13,49	3	Messenger
11,0	5	Vibre
9,81	7	Zoom
19,01	1	Email
10,42	6	Google meet
9,20	8	Whats App
12,88	4	E-Learning
100,0		المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك تباين في النسب واختلاف في الإجابات لدى أفراد مجتمع الدراسة حول التنسيق بين الأساتذة والطلبة عن طريق تكنولوجيا الحديثة، حيث أن ما نسبته 19.1% من إجابات المبحوثين توضح أن التقنية الأكثر استخداماً كوسيلة للتنسيق بين الأساتذة والطلبة هي email، حيث يعد هذا الأخير من أكثر التطبيقات استخداماً لديهم بنسبة قدرت 33.7% وهذا موضح في الجدول الخاص بالسؤال رقم (10)، انظر الجدول رقم (12) التي يبين انه من أهم الأنظمة والبرامج وهو أداة للتواصل لكل من الأستاذ والطالب وهو الوسيط بينهما لإرسال الأعمال بنسبة قدرت ب29.0%، وما نسبته 14.1% من المبحوثين يؤكدون أنهم استخدموا face book، في حين ما نسبته 13.49% Messenger، ثم يليها e-Learning بنسبة 12.88%، ثم vibre بنسبة 11%، ثم Google meet بنسبة 10.42%، إضافة إلى zoom بنسبة 9.81%، و khats app بنسبة 9.2%.

وعليه يمكن القول أن هذه الأزمة قد أثرت على مجريات الحياة عامة وعلى العمل بصفة خاصة، حيث فرضت على المؤسسات التعليمية توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال كضرورة حتمية وتفعيلاً لما يعرف بالتعليم عن بعد أو التعليم الافتراضي، وقد وظفت العديد من الوسائل للتواصل والتنسيق داخل الجامعة بين الأساتذة والطلبة عن طريق الوسائل التكنولوجية، حيث من خلال القراءات الإحصائية السابقة فقد وظفت التطبيقات الملحقة Google، إضافة إلى وسائل التواصل الاجتماعي و email، وقد ساهمت هذه الأخيرة في تطوير العمل واستمراره وأصبحت وسيلة اتصال فاعلة تربط المؤسسة بالمحيط الخارجي (نسق مفتوح تؤثر وتتأثر) وتسمح بالتراسل عن بعد واختصرت بذلك الوقت والجهد في توصيل المعلومات.

الشكل رقم (11): يمثل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول التنسيق بين الأساتذة والطلبة عن طريق تكنولوجيا الاتصال الحديثة.



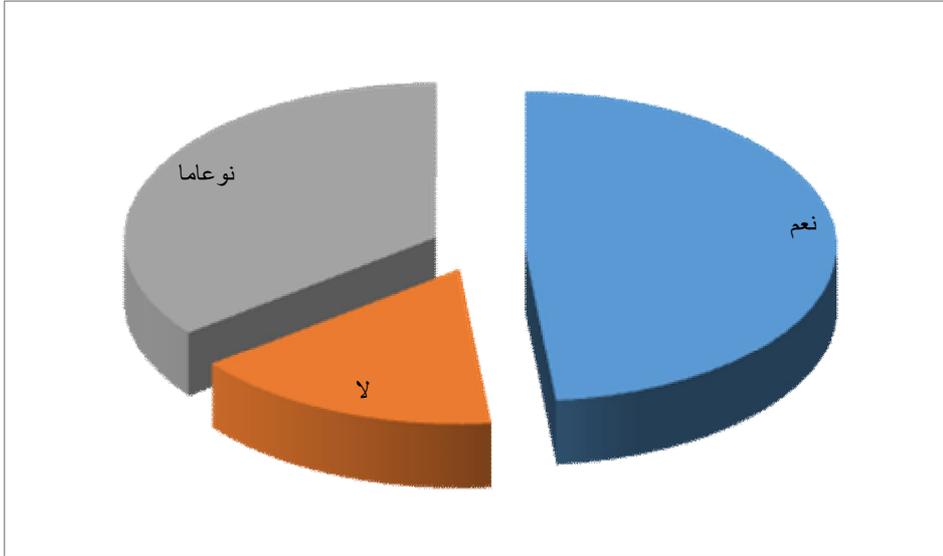
الجدول رقم (15): يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول النظام الإلكتروني الذي توفره الجامعة لمتابعة سير الخطط الدراسية ونتائج الطلاب وفاعليته.

النسب	التكرارات	النظام الإلكتروني الذي توفره للجامعة لمتابعة سير الخطط الدراسية ونتائج الطلاب وفاعليته
48,4	15	نعم
16,1	5	لا
35,5	11	نوعا ما
100,0	31	المجموع

من خلال القراءات الإحصائية للجدول أعلاه والذي يبين إجابات أفراد مجتمع الدراسة للنظام الإلكتروني المتوفر لدى الجامعة لمتابعة سير الخطط الدراسية ونتائج الطلاب وفاعليته في حل الأزمة بلغت نسبة 48.4% من صرحوا بان للجامعة نظام وحيد وهو progresse لرصد نقاط الطلبة وتقويمها، وقد تم تفعيله مؤخرا في الوضع العادي ونفس الطرح في الوضع الوبائي، ففاعلية هذا الأخير مرتبطة بتكرار استخدامه وليس بأزمة كوفيد 19، أي أنهم يرون أن فعاليته محدودة طالما انه لم يتمكن من الطلبة من الاطلاع على معدلاتهم عن بعد ورصد نقاطهم، أما من صرحوا بنسبة 35.5% فيرون أن هذا النظام ذو فاعلية متوسطة أو بالأحرى ضعيفة وذلك راجع إلى غياب المتابعة والتكوين والاهتمام سواء من طرف الإدارة الجامعة أو حتى الأساتذة، إضافة إلى صعوبة استخدامها فالكثيرون لا يجيدون التعامل الإلكتروني مع المنصات ولم يجرى لهم تكوين مسبق، وقد بلغت نسبة 16.1% ممن صرحوا بان هذا النظام لم يجدي نفعا وذلك راجع لعدة أسباب أهمها مشكل نقص تدفق الانترنت والأعطال المتكررة التي تصيب هذا النظام، إضافة إلى قلة هذه الوسائل والتقنيات، كل ذلك عطل في مهام فريق التكوين والأساتذة على حد سواء، وإضافة إلى أن أغلبية الطلبة غير مسجلين في المنصة الإلكترونية ومنهم من لا يملكون حتى email، أي ليس له أي فاعلية تذكر في حل الأزمة.

وعليه يمكن القول أن توفير الجامعة لنظام إلكتروني لمتابعة سير الخطط الدراسية وإجراءات التقويم ونتائج الطلاب، جاء كحل ترقيعي ولم يرتكز على قواعد معطيات وبيانات واقعية، فالمعلومات الميدانية موجودة أما تفعيلها فيتوقف على الكفاءات المكلفة بالتفعيل والمغيبية تماما.

الشكل رقم (12): يمثل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول النظام الالكتروني الذي توفره الجامعة لمتابعة سير الخطط الدراسية ونتائج الطلاب وفاعليته



الجدول رقم (16): يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة أن إدارة الجامعة تقوم بتحديث وتطوير قواعد البيانات أول بأول وفق مستجدات الوضع الراهن.

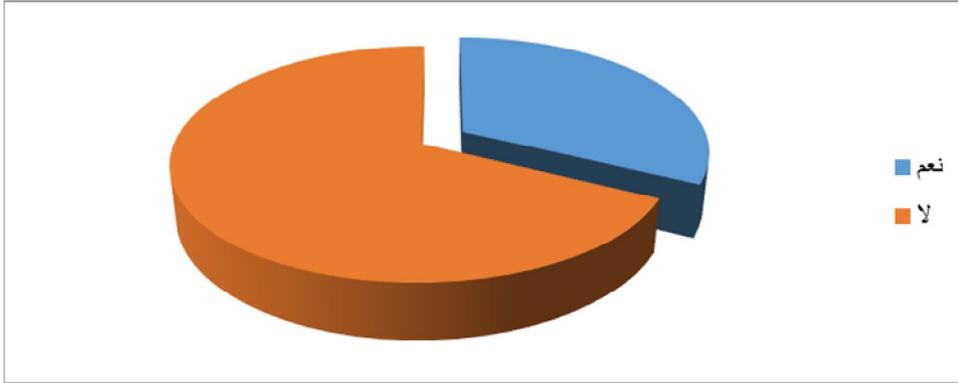
النسب	التكرارات	
32,3	10	نعم
67,7	21	لا
100,0	31	المجموع

تشير الشواهد الإحصائية إلى إجابات أفراد مجتمع الدراسة الذين صرحوا بعدم قيام إدارة الجامعة بتحديث وتطوير قواعد البيانات أول بأول وفق مستجدات الوضع الراهن قد قدرت نسبتها 67.7%، أما من صرحوا قيامها بتحديث وتطوير قواعد بيانات فقدرت نسبتهم 32.3%.

وعليه ومن خلال القراءات الإحصائية لإجابات المبحوثين تبين أن إدارة الجامعة لم تقم بهذا التحديث أو التطوير وذلك يرجع إلى عدم توفر التسهيلات اللازمة لدعم هذه الأنظمة، فهذا التطوير لهذه الأنظمة الالكترونية والبرامج الرقمية يحتاج إلى موارد متخصصة وإلى إمكانيات مادية والمتمثلة في أجهزة الاتصال الحديثة وهذا بغية تطوير البنية التحتية للجامعة كأجهزة الحاسب، وبرامج التشغيل، وشبكات

الاتصال...، وهذا راجع إلى عدم الاهتمام والى سوء التسيير، إضافة إلى عدم وضعها لاستراتيجيات مسبقة كآلية للاستعداد لأي أمر طارئ، ويبقى استحداثها لقواعد بيانات أمرا شكليا، وهذا ما يدل على غياب النظرة الاستشرافية من قبل الجهات المعنية حتى تحاكي الوضع الراهن.

الشكل رقم (13): يمثل إجابات أفراد مجتمع الدراسة أن إدارة الجامعة تقوم بتحديث وتطوير قواعد البيانات أول بأول وفق مستجدات الوضع الراهن



النتيجة الجزئية الأولى:

من خلال تفسير بيانات هذا المحور اتضح ما يلي:

- المرونة في استخدام تكنولوجيا الاتصال؛
- الانتقال من نمط التعليم التقليدي إلى التعليم الافتراضي احد أنماط العمل عن بعد؛
- استحداث الجامعة لعديد الأنظمة الرقمية كآلية لمسايرة الوضع الراهن؛
- غياب الكفاءات المفعلة لهذه الأنظمة؛
- غياب النظرة الاستشرافية من طرف الجهات المعنية؛
- ضرورة تدعيم البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصال بالجامعة.

ومنه نستنتج انه على الرغم من المرونة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحقيقها لاستجابة انية لازمة، وذلك باستحداث الجامعة أنظمة للعمل عن بعد ولكن تبقى هذه الأنظمة حل ترقيعي غير مؤسس له ولم تتركز على قواعد معطيات وبيانات مستمدة من الواقع والتي تعكس حقيقة الوضع الحالي، إضافة إلى غياب الكفاءات المكلفة بتفعيلها والعمل عليها ويبقى استحداثها وتفعيلها مجرد إجراءات شكلية، وهذا ما يدل على غياب النظرة الاستشرافية من قبل الجهات المعنية .

عرض وتحليل وتفسير البنود المتعلقة بالتساؤل الثاني:

التنظيمات بإدارة لانمطية والاستمرارية في انجاز الوظائف الإدارية

الجدول رقم (17): يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إتاحة العمل بعيدا عن التسيير

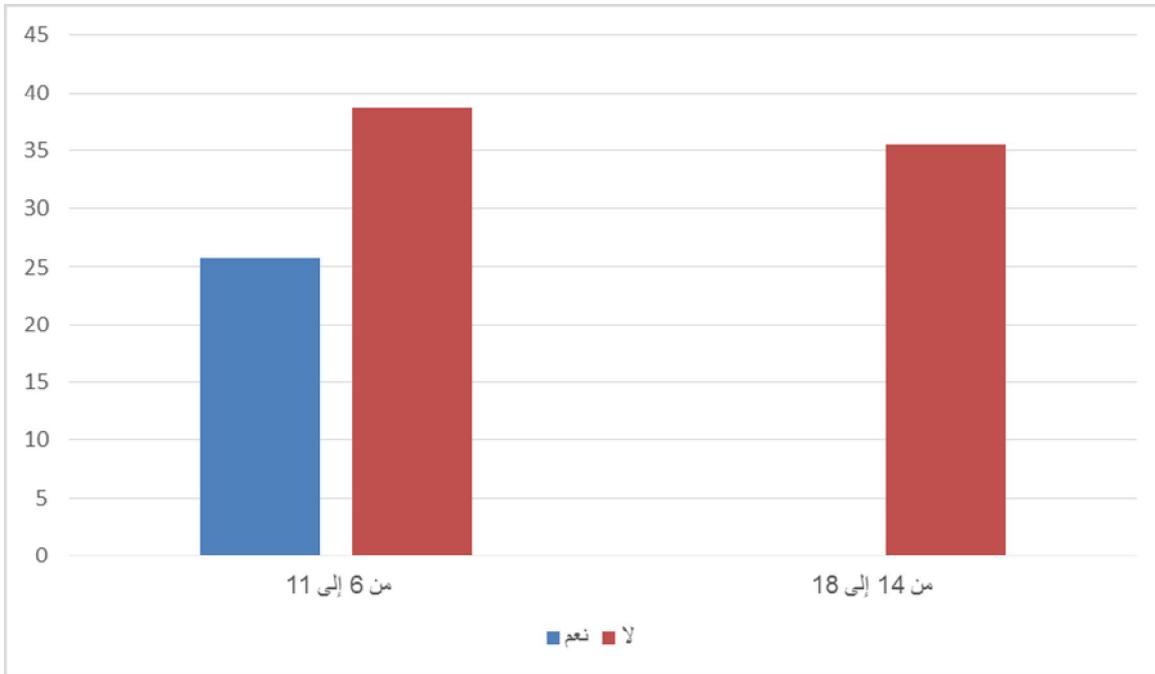
البيروقراطي للأستاذة إمكانية التصرف في أعمالهم دون الرجوع إلى مسؤولهم بدلالة الخبرة.

المجموع	إتاحة العمل بعيدا عن التسيير البيروقراطي للأستاذة إمكانية التصرف في أعمالهم دون الرجوع إلى مسؤولهم		الخبرة	
	لا	نعم	التكرارات	من 6 الى 11 سنة
8	0	8	النسب	من 14 سنة فما فوق
25,8%	0,0%	25,8%	التكرارات	المجموع
23	11	12	النسب	
74,2%	35,5%	38,7%	التكرارات	
31	11	20	النسب	
100,0%	35,5%	64,5%		

تشير الشواهد الإحصائية إلى تباين في النسب من قبل أفراد مجتمع الدراسة حول أن العمل بعيدا عن التسيير البيروقراطي يتيح للأستاذة إمكانية التصرف في أعماله دون الرجوع إلى مسؤوله وذلك بدلالة الخبرة، حيث أن نسبة 64.5% ما يقدر ب 20 أستاذة وبغض النظر عن تفاوت سنوات الخبرة أجابوا نعم، ما يعني أدائهم لمهامهم دون الرجوع إلى المسؤول المباشر، حيث أن التنظيم البيروقراطي وما يفرضه من ضوابط يشكل عائقا للموظف، حيث تكون القيادة فيها اوتوقراطية، كما أنها إدارة توجيهية مع تحكم مركزي يستند إلى الإكراه أو التهديد والضغط، إضافة إلى الرقابة، وهذا بعض ما تضمنته النظريات الكلاسيكية، أما قيام الموظف بالعمل عن بعد وبعيدا عن التنظيم البيروقراطي والهيرارشية (الترج الهرمي للسلطة أي أن كل مرؤوس مسؤول أمام رئيسه) فيمنحه نوعا من الاستقلالية في عمله وأدائه لمهامه وبضغط اقل من عمله الحضورى أي تواجهه داخل المنظمة ما يجعله يشعر براحة اكبر وانه مدعوم من منظمته ما يغرس فيه روح الولاء والانتماء لها، وهو ما يطلق عليه "باللامركزية في التسيير" وهو ما اتفق مع دراسة Rosset et Tania ، gaelle cachat

Saba: كوفيد 19 والعمل عن بعد: علاج عالمي أم حل مؤقت، في حين أن 11 أستاذا بنسبة تقدر ب 35.5% والذين لديهم خبرة 14 سنة فما فوق أجابوا بأنه لا يمكن التصرف في الأعمال دون الرجوع إلى المسؤول المباشر أي أنهم يرون أن المسؤول لابد أن يكون دوره مفعلا سواء في العمل المباشر أو حتى العمل عن بعد أن لهم لازلوا ملتزمين بقواعد التسيير البيروقراطي وكذا التدرج الهرمي للسلطة وتقسيم العمل والتخصص تقدير المسؤولية... وهذا راجع إلى السنوات الطويلة للعمل والتي يرى من خلالها انه لابد أن يبقى ملزما بالرجوع إلى مسؤوله.

الشكل رقم (14): يمثل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إتاحة العمل بعيدا عن التسيير البيروقراطي للأستاذة إمكانية التصرف في أعمالهم دون الرجوع إلى مسؤولهم بدلالة الخبرة



جدول رقم (18): يوضح تحكم الأساتذة في عملهم بشكل أفضل خارج أوقات الدوام ومساهمة ذلك في إلغاء الحواجز الإدارية

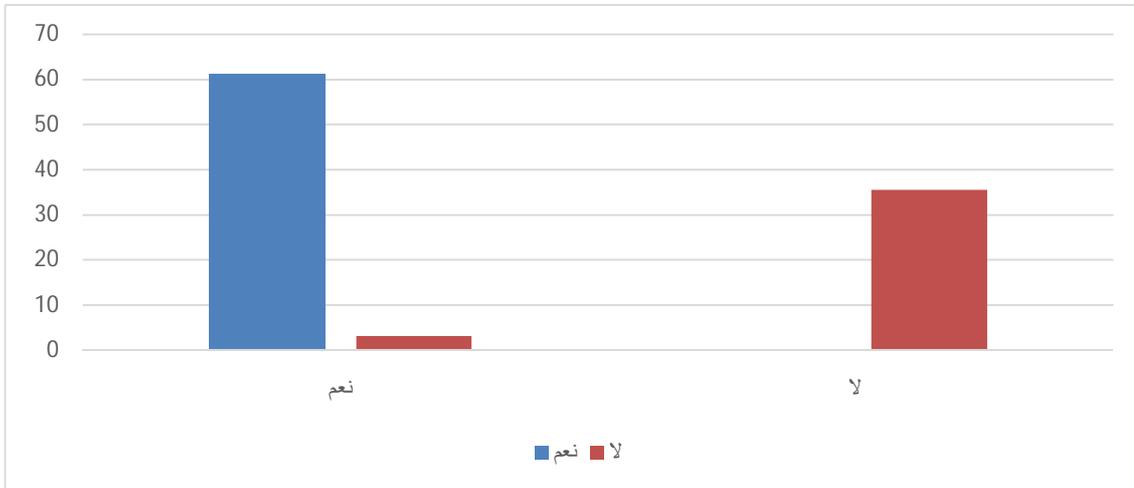
المجموع	تحكم الأساتذة في عملهم بشكل أفضل خارج أوقات الدوام		مساهمة العمل بعيدا عن المنظمة في إلغاء الحواجز الإدارية	
	لا	نعم		
19	0	19	التكررات	نعم
61,3%	0,0%	61,3%	النسب	
12	11	1	التكررات	لا
38,7%	35,5%	3,2%	النسب	
31	11	20	المجموع	
%100	35,5%	%5,46		

تشير الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه إلى إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تحكم الأساتذة في عملهم بشكل أفضل خارج أوقات الدوام ومساهمة ذلك في إلغاء الحواجز الإدارية، حيث من خلال القراءات الإحصائية فان نسبة 61.3% ما يساوي أو يعادل 19 أستاذا أجابوا بنعم وبأنهم يتحكمون في عملهم خارج وقت الدوام بشكل أفضل ويرون أيضا انه يلغي الحواجز الإدارية بين مختلف المستويات التي يفرضها التسلسل الهرمي أي الهيرارشية، وتعقيدات الإجراءات البيروقراطية ويحقق فاعلية اكبر، أما نسبة 38.7% أي ما يعادل 11 أستاذا فقد صرحوا بعدم تحكمهم في عملهم خارج وقت الدوام وذلك راجع إلى أن لديهم التزامات كثيرة خارج المنظمة "الجامعة" ما قد ينعكس سلبا على أدائهم لمهامهم عن بعد، وظف إلى ذلك بعض المعوقات الأخرى كضعف تدفق الانترنت أو انه لا يتحكم جيدا في البرامج والتقنيات المعمول بها في المنظمة في مثل هذا الطرف، كما ويرون أيضا انه لا يلغي الحواجز

الإدارية ويرجع ذلك إلى أنا لديه ارتباط وثيق بالمنظمة وأنه لابد من تلقي التوجيهات من المشرف أو المسؤول المباشر كما جاء في تحليل الجدول المركب رقم (17).

وعليه يمكن القول أن من مزايا العمل عن بعد أنه يحقق مزيداً من الاستقلالية للموظف، كما أنه يساهم في تحقيق اللامركزية في الأنشطة، إضافة إلى زيادة المرونة التنظيمية على خلاف ما جاءت به النظرية البيروقراطية لماكس فيبر.

الشكل رقم (15): يمثل تحكم الأساتذة في عملهم بشكل أفضل خارج أوقات الدوام ومساهمة ذلك في إلغاء الحواجز الإدارية

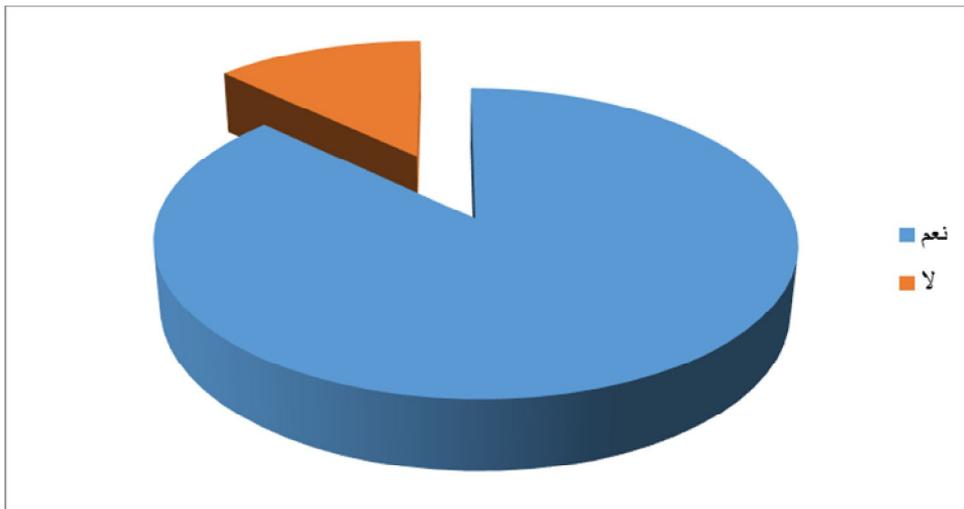


الجدول رقم (19): يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إن كان أداء الوظائف بعيداً عن بيئة العمل يساهم في زيادة اعتماد الأساتذة على أنفسهم

النسب	التكرارات	أداء الوظائف بعيداً عن بيئة العمل يساهم في زيادة اعتماد الأساتذة على أنفسهم.
87,1	27	نعم
12,9	4	لا
100,0	31	المجموع

يوضح الجدول أعلاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة بخصوص ما إن كان أداء الوظائف بعيدا عن بيئة العمل يساهم في زيادة اعتماد الأساتذة على أنفسهم، حيث تشير القراءات الإحصائية إلى أن نسبة 87.1% صرحوا بنعم وهو إحالة إلى مصطلح إدارة بلا تنظيمات جامدة والمرونة في العمل، فهم من خلال العمل عن بعد لم يعودوا ملزمين بالتواجد في مقر العمل أي التقيد به ( وهو ما ورد في تعريف الهيئة العامة للاتصالات وتقنية المعلومات "CITRA" للعمل عن بعد) والتي تعرفه بأنه " وسيلة للعمل باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات بحيث يتم أداء المهام بعيدا عن مقر العمل الرئيسي، وخصوصا في أوقات الأزمات التي تتطلب العمل عن بعد"، حيث انه يمنح للموظف إمكانية تأدية واجباته الوظيفية سواء بشكل جزئي أو كامل من مواقع مختلفة وبعيدة عن مقرات عملهم المعتادة ويجعلهم ذلك يتحكمون في أعمالهم بشكل أفضل كما ورد في تحليل الجدول المركب رقم (17)، ما يفرض عليه نوعا من الجدية والالتزام وغرس روح المبادرة والابتكار والإبداع، بينما بلغت نسبة من أجابوا بلا من أفراد مجتمع الدراسة 12.9% الذين يرون أن أداء المهام بعيدا عن بيئة العمل لا يساهم في زيادة اعتماد الأساتذة على أنفسهم بل يخلق تسيب وعدم تحمل المسؤولية وعدم الالتزام ويحتاج إلى عمل موجه وهذا تناولته نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماك غريغور "X و Y".

الشكل رقم (16): يمثل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إن كان أداء الوظائف بعيدا عن بيئة العمل يساهم في زيادة اعتماد الأساتذة على أنفسهم

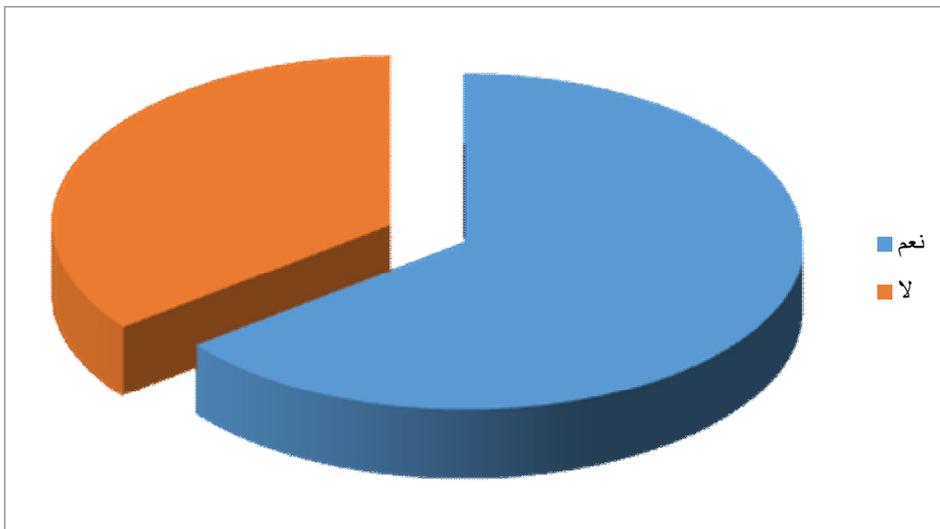


الجدول رقم (20): يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ما إن كان العمل خارج وقت الدوام يجعل الأساتذة يتحكمون في عملهم بشكل أفضل

النسب	التكرارات	العمل خارج وقت الدوام يجعل الأساتذة يتحكمون في عملهم بشكل أفضل
64,5	20	نعم
35,5	11	لا
100,0	31	المجموع

يتبين من خلال القراءات الإحصائية للجدول أعلاه والذي يبين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ما إن كان العمل خارج وقت الدوام يجعل الأساتذة يتحكمون في عملهم بشكل أفضل أن نسبة 64.5% يرون ذلك، حيث أن التطور المتزايد في تكنولوجيا المعلومات والاتصال أدى إلى التوسع في استخدامها في العملية التعليمية، واعتماد نظام التعليم عن بعد وعلى الربط الإلكتروني بين الأساتذة وكذا المتعلمين، مما يتيح المرونة والحرية في اختيار الوقت أو المكان أو حتى للمواد والمقررات الدراسية التي تناسبه ( وهو ما تم تناوله في أسباب وعوامل انتشار العمل عن بعد "مبارك محمد وبكيري محمد الأمين")، أما ما قدر بنسبة 35.5% فيرون بان أدائهم لمهامهم وأنشطتهم خارج أوقات الدوام الرسمي يؤثر على عملهم على افتراض أن العمل بالدوام الرسمي يفرض عليهم نوعا من الضبط والالتزام.

الشكل رقم (17): يمثل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ما إن كان العمل خارج وقت الدوام يجعل الأساتذة يتحكمون في عملهم بشكل أفضل

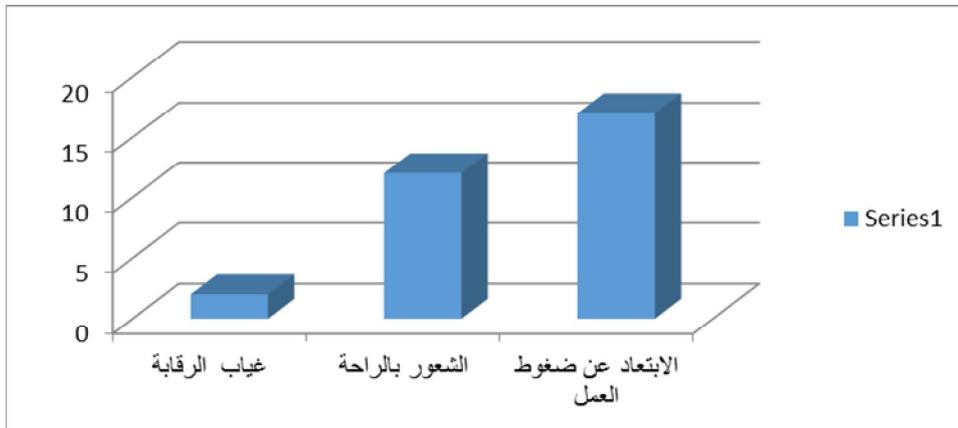


الجدول رقم (21): يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة الذين صرحوا أن عملهم خارج وقت الدوام الرسمي جعلهم يتحكمون في عملهم بشكل أفضل

النسب	التكرارات	العمل خارج وقت الدوام الرسمي والتحكم في عملهم بشكل أفضل
6,5	2	غياب الرقابة
38,7	12	الشعور بالراحة
54,8	17	الابتعاد عن ضغوط العمل
100,0	31	المجموع

تفيد الشواهد الإحصائية للذين صرحوا بنعم من أفراد مجتمع الدراسة بان عملهم خارج وقت الدوام الرسمي جعلهم يتحكمون في عملهم بشكل أفضل، فقد تباينت النسب واختلفت الإجابات حول الأسباب المؤدية إلى ذلك، حيث صرحت فئة منهم بنسبة 54.5% أن الابتعاد عن ضغوط العمل وأداء المهام خارج وقت الدوام يحررهم من التقيد بجملة من الضوابط والقوانين، ما يمكن أن يسبب لهم القلق والتوتر ويحد من انجازهم ودافعيتهم، وحسب رأيهم فالعمل خارج وقت الدوام يمنحهم الشعور بالراحة والتي قدرت نسبتها ب 38.7%، ما يمكن أن يؤدي إلى الشعور بالمسؤولية والابتعاد عن الروتين والنمطية وعدم التجديد، بدلا من الشعور بالملل وجمود السلوك والتي تعد معوقا وظيفيا، بينما صرحت فئة ثالثة بنسبة قدرت ب 6.5% أن ذلك راجع إلى غياب الرقابة التي تعيق حرية التصرف والإبداع، وهذا إحالة إلى وجود رقابة ضمنية ذاتية".

الشكل رقم (18): يمثل إجابات أفراد مجتمع الدراسة الذين صرحوا أن عملهم خارج وقت الدوام الرسمي جعلهم يتحكمون في عملهم بشكل أفضل



الجدول رقم (22): يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أداء المهام خارج أوقات العمل إن كان يؤدي إلى التداخل بين وقت العمل والوقت الحر(الشخصي)

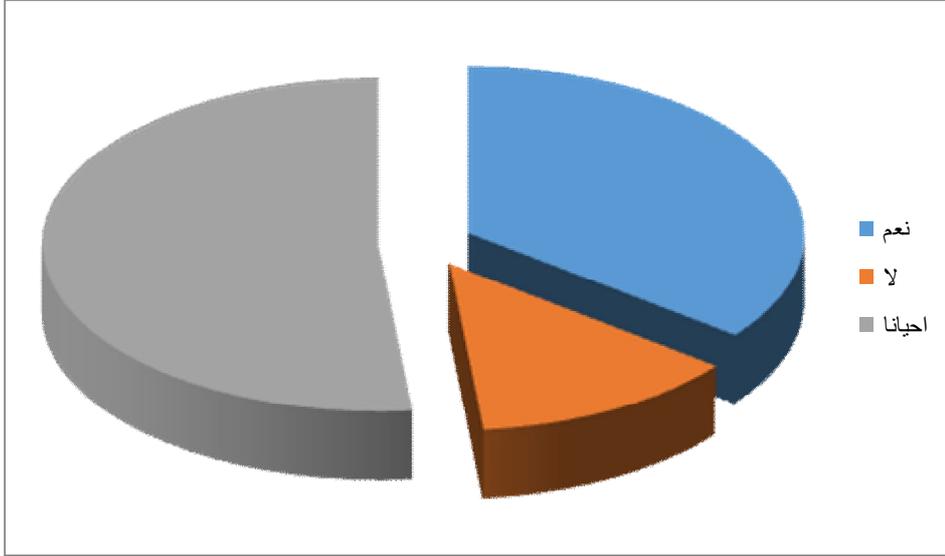
النسب	التكرارات	أداء المهام خارج أوقات العمل إن كان يؤدي إلى التداخل بين وقت العمل والوقت الحر(الشخصي)
35,5	11	نعم
12,9	4	لا
51,6	16	أحيانا
100,0	31	المجموع

تشير الشواهد الكمية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أداء المهام خارج أوقات العمل والتداخل بين وقت العمل والوقت الحر، فقد صرحت فئة منهم قدرت بنسبة 51.6% "أحيانا"، أما من أجابوا بنعم فبلغت نسبتهم 35.5%، بينما نسبة من أجابوا بلا قدرت ب 12.9%.

ومن خلال القراءات الإحصائية لإجابات المبحوثين فإن النجاح في أداء المهام خارج أوقات العمل الرسمي سواء أكان ذلك في المنزل أو في أي مكان آخر يتطلب تخصيص أوقات للعمل لا تتداخل مع الأنشطة الشخصية أو العائلية أو الاجتماعية وإن كانت على درجة من المرونة، بحيث لا يصبح العمل نشاطا ثانويا يطغى عليه الانشغال بأمور المعيشة الأخرى، حيث أن من صرحوا سواء "أحيانا" أو "لا" قد وجدوا صعوبة في الفصل بين الوقت الشخصي والوقت العمل، وحسب من أجابوا بنعم فإن تقادي التداخل يتطلب قدرا من الانضباط الشخصي وتنظيم الوقت، لذا فإن كثيرا من الناجحين في ذلك الأسلوب هم من أصحاب الخبرة في القيام بأعمال نظامية قائمة على ساعات عمل محددة والذين اعتادوا على أداء أعمالهم دون رقابة مباشرة ( فترة أداء العمل مرنة غير مرتبطة بساعات دوام محددة)، كما أصبح العامل مخولا لاختيار أوقات العمل التي يكون فيها أكثر إنتاجا وتفرغا لعمله على أن يتوافق ذلك مع جدول تسليم ما ينتجه.

حيث وجب الإشارة إلى أن المرأة هي الأكثر استفادة من ذلك النظام إذ أتاح لها الجمع بين القيام بواجباتها المنزلية والعائلية دون تضارب مع أداء واجباتها المهنية ودون ضغوط نفسية وعصبية وجسدية.

الشكل رقم (19): يمثل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أداء المهام خارج أوقات العمل إن كان يؤدي إلى التداخل بين وقت العمل والوقت الحر(الشخصي)



الجدول رقم (23): يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول توفير إدارة الجامعة الدعم المطلوب لضمان استمرارية العمل بشكل فعال

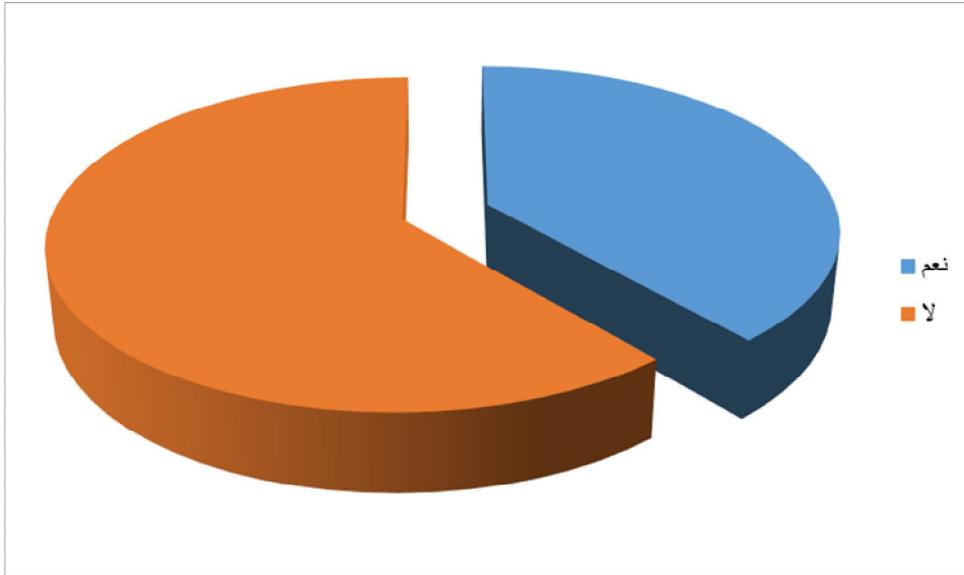
النسب	التكرارات	توفير إدارة الجامعة الدعم المطلوب لضمان استمرارية العمل بشكل فعال
38,7	12	نعم
61,3	19	لا
100,0	31	المجموع

تشير الشواهد الكمية الموجودة في الجدول أعلاه إلى إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول توفير إدارة الجامعة الدعم المطلوب لضمان استمرارية العمل بشكل فعال، حيث أن نسبة 61.3% يرون أن الجامعة لم توفر الدعم المطلوب لضمان استمرار العملية التعليمية إزاء هذا الظرف الطارئ، كآلية لمواجهة الأزمة والتصدي لها وذلك من خلال جملة من الإجراءات: كتوفير وتطوير الأجهزة والبرامج، وكذلك إجراء تكوين وتأهيل للأساتذة للعمل عليها، وهذا ما يفسر أن الجامعة لم تضع في سلم أولوياتها تطوير الأجهزة والبرامج من حواسيب ومعدات وأجهزة إلكترونية وبرمجيات، والتي يمكن أن يستفيد الأساتذة من توظيفها، والتي تعد من المتطلبات التي لا يمكن الاستغناء عنها بتاتا خصوصا في الوضع الراهن، والتي من شأنها أن تعزز مفهوم إدارة الأزمة حسب نعيم إبراهيم الظاهر الذي عرفها بأنها: "عملية

إدارية من شأنها إنتاج استجابة إستراتيجية لمواقف الأزمات"، وأيضا العمل على إنشاء شبكات وتحسين تدفقها وعلى رأسها شبكتي الانترنت والانترنت اللتان تعتبران ضروريتان وأساسا في التحول نحو التعاملات الالكترونية، في حين بلغت نسبة من أجابوا بنعم من فراد مجتمع الدراسة 38.7% يرون أن الجامعة قد وفرت الدعم المطلوب لضمان استمرارية العمل بشكل فعال من خلال توفير منصات MODLLE و E-LEARNING وكذلك إنشاءهم EMAIL PROFISSIONEL وبعض التطبيقات الخاصة بـ GOOGLE كأدوات لاستمرارية العمل داخل المنظمة (الجامعة).

الشكل رقم (20): يمثل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول توفير إدارة الجامعة الدعم المطلوب لضمان

استمرارية العمل بشكل فعال



الجدول رقم (24): يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة الذين صرحوا بنعم حول الوسائل التي

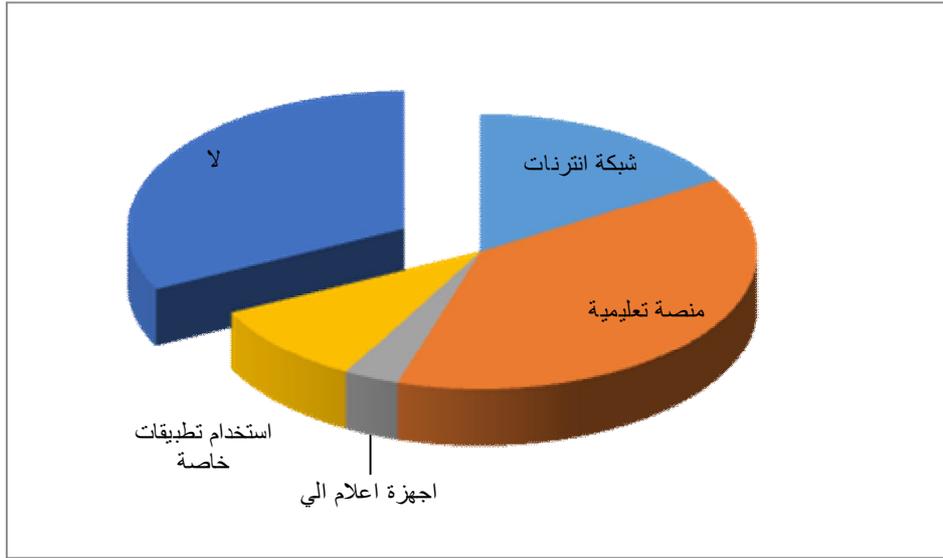
تم من خلالها تفعيل استمرارية العمل عن بعد

النسب	التكرارات		
16,1	5	شبكة انترنت	نعم
38,7	12	منصة تعليمية	
3,2	1	أجهزة إعلام ألي	
9,7	3	استخدام تطبيقات خاصة	
67,7	21	المجموع	
32,3	10	لا	المجموع
100,0	31		

تبين الشواهد الإحصائية إجابات من صرحوا بنعم حول أهم الوسائل التي تم من خلالها تفعيل استمرارية العمل عن بعد، وبناء على معطيات الجدول أعلاه أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المجال البيداغوجي كبير، حيث يعد التعليم الإلكتروني من أحدث الأساليب المستخدمة في مجال التعليم، وهذا الأخير يقوم على الاستفادة من التقنيات الحديثة على اختلاف أنواعها وتعد أشكالها إيصال المعلومة للمتلقي بأقصر وقت وجهد وأكثر كفاءة، وقد وظفت المؤسسات التعليمية إزاء هذا الظرف الطارئ وبغية تحقيق استجابة أنية لهذه الأزمة واستمرار العملية التعليمية العديد من الوسائل، حيث قدرت نسبة استخدام منصات تعليمية 38.7% وتمثلت هذه المنصات في modlle ، e-progresse ، Learning انظر للجدول رقم (12)، ولكن يبقى من الأمور الضرورية للمؤسسة الجامعية أن توفر للمستخدمين (الأساتذة) دورات تكوينية لتأهيلهم على التعامل مع هذه الأنظمة الجديدة وكيفية الولوج إليها، كما وظفت أيضا شبكة الانترنت بنسبة 16.1% ، تم استخدمت أيضا تطبيقات خاصة ملحقة GOOGLE مثل zoom ، Google meet بنسبة 9.7%، ثم أجهزة الإعلام الآلي بنسبة 3.2%.

وعليه يمكن القول أن الاعتماد على هذا النمط من التعليم يستلزم استحداث إستراتيجية للعمل عن بعد، وذلك عن طريق توفير وتهيئة بيئة رقمية داخل المؤسسات التعليمية، إضافة إلى نشر الثقافة الإلكترونية لدى الأساتذة، وتنظيم البنية التحتية لانجاز العمل عن بعد وفقا للتكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال والتي تجعل منه أكثر مرونة وتضمن استمرارية العمل للمؤسسات وتحقيقها لأهدافها.

الشكل رقم (21): يمثل إجابات أفراد مجتمع الدراسة الذين صرحوا بنعم حول الوسائل التي تم من خلالها تفعيل استمرارية العمل عن بعد



الجدول رقم (25): يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة الذين أجابوا بعدم توفير إدارة الجامعة الدعم المطلوب لضمان استمرارية العمل عن بعد.

النسب	التكرارات		
3,2	1	ضرورة توفر الوسائل التكنولوجية	لا
3,2	1	توفير قاعدة بيانات	
3,2	1	تحديث النظام المعمول	
3,2	1	المتابعة والدورات التكوينية	
12,9	4	المجموع	
87,1	27	نعم	
100,0	31	المجموع	

يبين الجدول أعلاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة الذين صرحوا بأن إدارة الجامعة لم توفر بشكل فعال الدعم المطلوب لضمان استمرارية العمل عن بعد بشكل فعال وقد تساوت نسب إجاباتهم حيث قدرت بـ 3.2%، وقد تمحورت حول ضرورة توفير الوسائل التكنولوجية وتقنيات المعلومات والاتصال (المتطلبات المادية للعمل عن بعد)، حتى تتيح الدوام والاستمرارية لضمان السير الحسن للمنظمة وتحقيق الاستقرار، كما تحتاج إلى توفير قاعدة بيانات ومعطيات واقعية تحاكي طبيعة البناء الاجتماعي، وتنشيط العقل

الجمعي للتفاوض والايجابية وإدارة هذا الأزمة بعيدا عن الترقيع، على الأقل تحسين تدفق الانترنت أولا ثم بداية الحديث عن العمل عن بعد، وكذلك تحديث النظام المعمول به ليحاكي الظروف أو الوضع الراهن ويواكب مستجداته ويرصد اتجاهاته، إضافة إلى المتابعة أولا بأول والقيام بدورات تكوينية والتي من المفروض قيام الجامعة بتوفيرها للأستاذة لزيادة كفاءتهم ومعارفهم وخبراتهم (المتطلبات البشرية للعمل عن بعد) حول كيفية الولوج إلى المنصات الرقمية والعمل بها واستخدام التقنيات الحديثة.

الشكل رقم (22): يمثل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول السؤال المفتوح للذين أجابوا بلا وعدم

توفير إدارة الجامعة الدعم المطلوب لضمان استمرارية العمل عن بعد



## النتيجة الجزئية الثانية:

من خلال تفسير بيانات هذا المحور اتضح ما يلي:

- المرونة في أداء المهام دون قيود أو ضوابط،
- إلغاء الحواجز الإدارية بين مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة،
- إلغاء فكرة التنظيمات الجامدة والنمطية حيث لا حدود مكانية ولا زمانية،
- ضرورة توفر الدعم التقني والفني لضمان استمرارية العمل،

ومنه نستنتج أن التنظيمات بإدارة لانمطية تجعل أداء المهام أكثر مرونة حيث لا قيود زمنية ولا مكانية ولا حتى تنظيمات جامدة ونمطية، حيث تؤدي التنظيمات بإدارة لانمطية إلى إلغاء الحواجز الإدارية بين مختلف المستويات التنظيمية وهذا ما يقودنا إلى تبني فكرة "لا قيود أو لا حدود للعمل الإداري" وهو ما يتعارض مع فلسفة النظرية البيروقراطية، الأمر الذي يتيح أداء الواجبات الوظيفية من مواقع مختلفة وفي أي وقت وتحقق الدوام والاستمرارية .

2- عرض وتحليل وتفسير البنود المتعلقة بالتساؤل الثالث.

انجاز المهام خارج محيط العمل والتكيف مع التغيرات

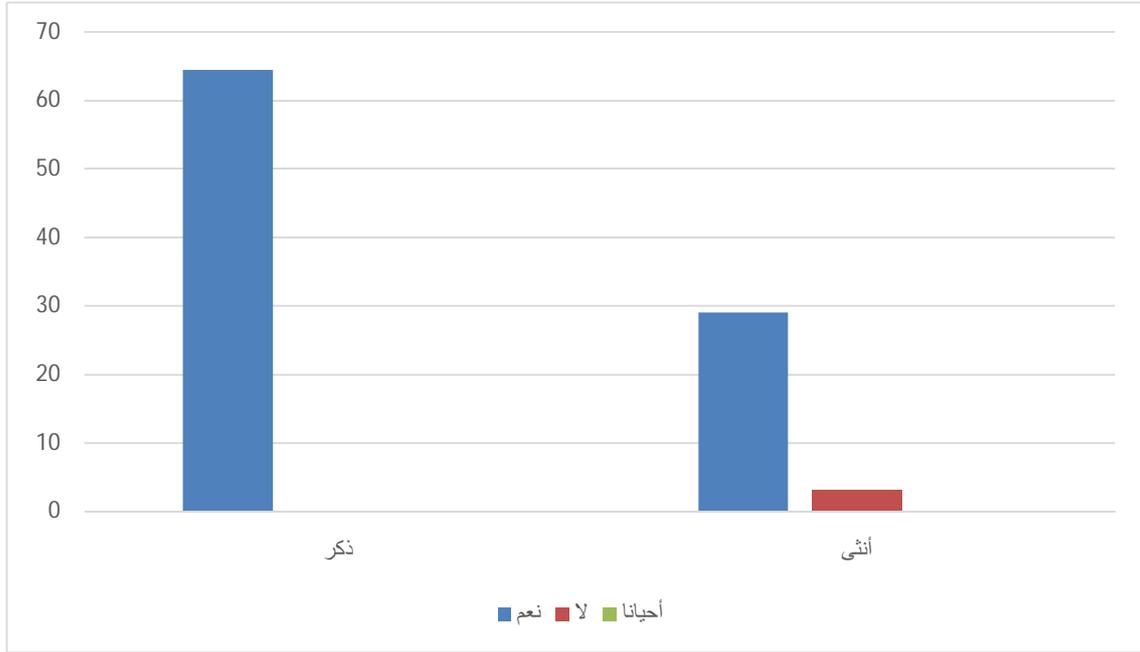
الجدول رقم (26): يوضح التزام الأساتذة بإرسال الأعمال المطالبين بها في ظل الظروف السائدة

بدلالة الجنس

المجموع	الجنس		التزام الأساتذة بإرسال الأعمال المطالب بها في ظل الظروف السائدة	
	أنثى	ذكر	التكرارات	النسب
29	9	20	التكرارات	نعم
93,5%	29,0%	64,5%	النسب	
1	1	0	التكرارات	لا
3,2%	3,2%	0,0%	النسب	
1	1	0	التكرارات	أحيانا
3,2%	3,2%	0,0%	النسب	
31	11	التكرارات	التكرارات	المجموع
100,0%	35,5%	النسب	النسب	

تبين الشواهد الكمية في الجدول أعلاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ما الالتزام بإرسال الأعمال المطالبين بها حتى في ظل الظروف السائدة في المؤسسة، حيث أن 93.5% ملتزمين بإرسال أعمالهم، حيث يشكلون 20 ذكر و09 إناث، وهذا دليل على الالتزام بأداء المهام في الأجل المحددة مما يعني أن العمل عن بعد يسهل في أداء المهام، أي أداء الأنشطة الموكلة إليه دون توقف أو انقطاع، حيث أن اعتماد الجامعة نظام التعليم عن بعد وعلى الربط الإلكتروني يتيح المرونة والحرية في اختيار الوقت أو المكان أو السرعة أو حتى المواد والمقررات الدراسية أو مختلف الأعمال الأخرى التي تناسبه، بالتالي فإنّ هذا النظام يحرّهم من القيود الجامعية التقليدية القائمة على التفاعل - وجها لوجه - بين المدرسين والطلاب في قاعة الدراسة، في حين تقاسم نسبة 3.2% أستاذتين إحداهما أجابت بلا والأخرى أحيانا حول عدم الالتزام بإرسال الأعمال المطالبين بها في ظل الظروف السائدة، هذا الأمر وجب التوقف عنده بالتفسير حيث أن الأساتذة قد لا تلتزم نظرا لعدة أسباب: كالتزامات والظروف العائلية، كثرة الانشغالات ونقص تدفق الانترنت... الخ.

الشكل رقم (23): يمثل التزام الأساتذة بإرسال الأعمال المطالبين بها في ظل الظروف السائدة بدلالة الجنس



الجدول رقم (27): يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة الذين أجابوا "بلا" أو "أحيانا" حول التزامهم بإرسال الأعمال المطالبين بها حتى في ظل الظروف السائدة في المؤسسة

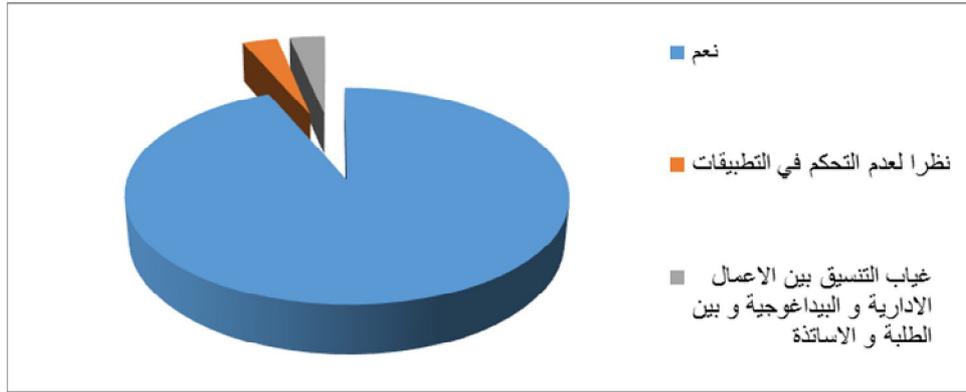
النسب	التكرارات		
93.6	29	نعم	
3.2	1	لا	نظرا لعدم التحكم في التطبيقات
3.2	1	أحيانا	غياب التنسيق بين الأعمال الإدارية والبيداغوجية وبين الطلبة والأساتذة
100,0	31	المجموع	

من خلال القراءات الإحصائية للجدول أعلاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة الذين أجابوا "بلا" أو "أحيانا" حول التزامهم بإرسال الأعمال المطالبين بها حتى في ظل الظروف السائدة في المؤسسة بنسبة تقدر بـ 3.2% وذلك راجع إلى عدم التحكم الأساتذة في التطبيقات الالكترونية وإمكانية استخدامها بشكل جيد مثل: zoom ، Google meet ،...progressه، إضافة إلى غياب التنسيق بين الأعمال الإدارية والبيداغوجية، وبين الطلبة والأساتذة، وهذا إحالة على ضعف مستوى الثقافة

الالكترونية لدى الأساتذة وهو ما اتفق مع دراسة كريمة كتاف "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في انتشار تطبيق الإدارة الالكترونية داخل المؤسسة الجامعية"، وهو أيضا دليل على عدم خضوع الأساتذة لأي دورات تكوينية فهذه التطبيقات والبرامج وضعت كحل بديل لظرف طارئ لم يتم الاستعداد أو التخطيط له، وكذلك عدم وجود مورد بشري مدرب مسبقا "نداء محمد باقر الياسري".

الشكل رقم (24): يمثل إجابات أفراد مجتمع الدراسة الذين أجابوا "بلا" أو "أحيانا" حول التزامهم

بإرسال الأعمال المطالبين بها حتى في ظل الظروف السائدة في المؤسسة



الجدول رقم (28): يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عقد الجامعة للقاءات دورية لتنمية

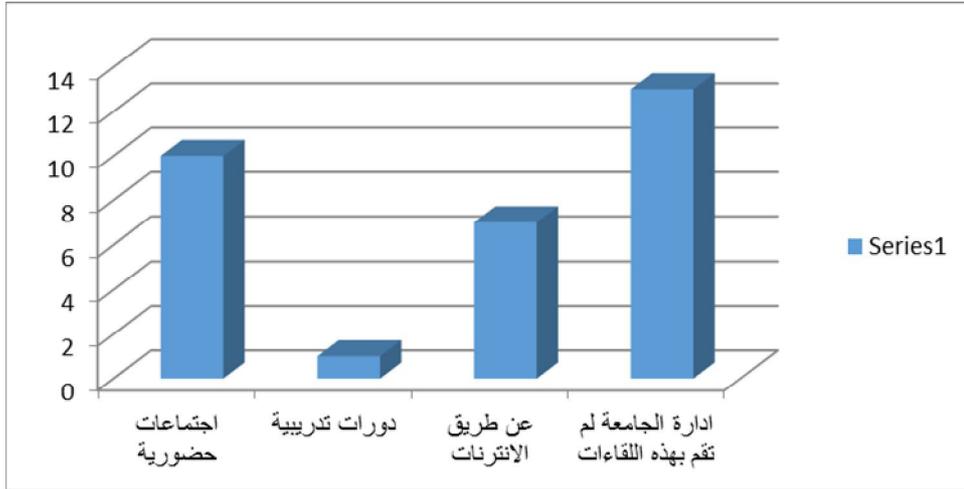
وعي الأساتذة حول العمل عن بعد

النسب	التكرارات	عقد الجامعة للقاءات دورية لتنمية وعي الأساتذة حول العمل عن بعد
32,3	10	اجتماعات حضورية
3,2	1	دورات تدريبية
22,6	7	عن طريق الانترنت
41,9	13	إدارة الجامعة لم تقم بهذه اللقاءات
100,0	31	المجموع

من خلال القراءات الإحصائية التي تبين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عقد الجامعة للقاءات دورية لتنمية وعي الأساتذة حول أهمية العمل عن بعد، حيث بلغت نسبة عقد اجتماعات حضورية 32.3 %، أما عن طريق الانترنت فبلغت نسبتها 22.6 %، أما عن طريق إجرائها لدورات تدريبية لتحسين أداء مواردها البشرية فقدرت بنسبة 3.2 %، أما أغلبية إجابات أفراد مجتمع الدراسة والتي

قدرت بـ 41.9% فقد صرحوا بعدم قيام إدارة الجامعة بمثل هذه اللقاءات الدورية لا من خلال الدورات التدريبية أو الندوات أو الاجتماعات أو حتى عن طريق الانترنت.

الشكل رقم (25): يمثل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عقد الجامعة للقاءات دورية لتنمية وعي الأساتذة حول العمل عن بعد



الجدول رقم (29): يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إعداد الجامعة لخطط مسبقة كآلية

للتصدي لأي تغيرات طارئة جراء جائحة كورونا

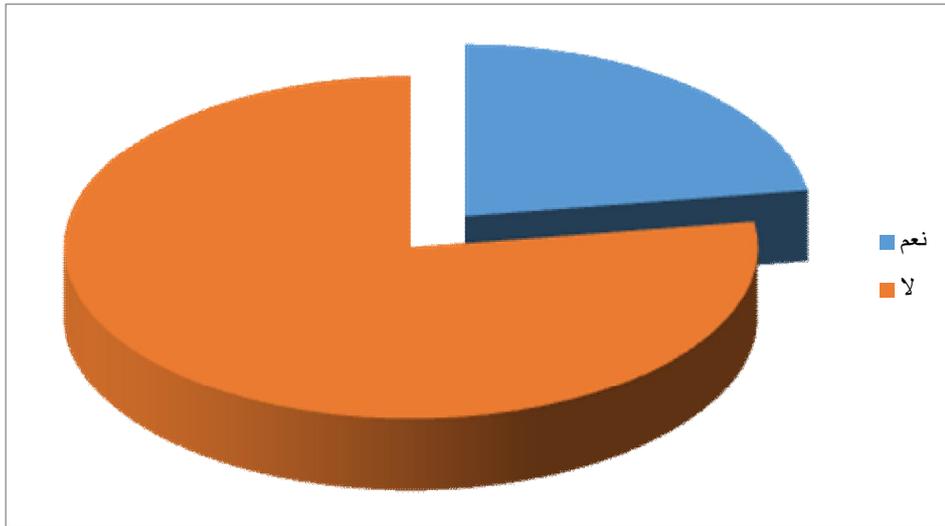
النسب	التكرارات	إعداد الجامعة لخطط مسبقة كآلية للتصدي لأي تغيرات طارئة جراء جائحة كورونا
22,6	7	نعم
77,4	24	لا
100,0	31	المجموع

تشير الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن نسبة 77.4% ممن صرحوا بأن الجامعة لم تعد أو توفر أي خطط مسبقة لمثل هذه الطوارئ لمواجهة أي تغيرات يمكن أن تؤثر على المؤسسة وعلى نشاطها جراء جائحة كورونا، وعدم وجود إدارة إستراتيجية لمواجهة هذه الأزمات والمخاطر وتلافي تبعياتها، فقد قلب هذا الفيروس أحوال العالم منذ نهاية 2019، فكان له الأثر الكبير على كافة المجالات وعلى مختلف الأصعدة، حيث فرض على المؤسسات عامة والمؤسسات التعليمية خاصة إغلاق أبوابها لتفادي انتشاره، وهذا بعد فرض استراتيجيات التباعد الاجتماعي وإجراءات العزل الصحي من أجل احتوائه، وهذا ما استوجب على هذه المؤسسات التحول إلى التعليم الرقمي كحل

استعجالي واضطراري لتحقيق بيئة تفاعلية تتجاوز الحدود المكانية والزمنية (أي إدارة بلا مكان قار وبلا زمان محدد وهو احد مدخلات أو أبعاد التنظيمات بإدارة لانمطية) ولم تكن هناك أية خطط أو استراتيجيات مسبقة لتحقيق استجابة إزاء هذه الأزمة وكذا التأهب لها ومن ثم القدرة على التكيف فالتعافي، أما نسبة من صرحوا بان إدارة الجامعة أعدت خطط مسبقة للتصدي للازمة فقد قدرت نسبتها ب22.6%، وذلك من خلال التحضير المسبق والإجراءات لمجابهة هذه الأزمة التي تهدد الكيان التنظيمي ( وهو ما تم إدراجه في مؤلف ماجد عبد المهدي المساعدة "مرحلة الإعداد المبكر")، وقد تمثلت هذه الخطط في وضع منصات رقمية وبعض التطبيقات وبعض الإجراءات الوقائية، ولكنها تبقى مجرد حلول شكلية ومحدودة وفعاليتها تقاس بمدى تفعيلها والاستفادة منها.

الشكل رقم (26): يمثل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إعداد الجامعة لخطط مسبقة كآلية

للتصدي لأي تغيرات طارئة جراء جائحة كورونا



الجدول رقم (30): يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بدائل إعداد الجامعة لخطط مسبقة

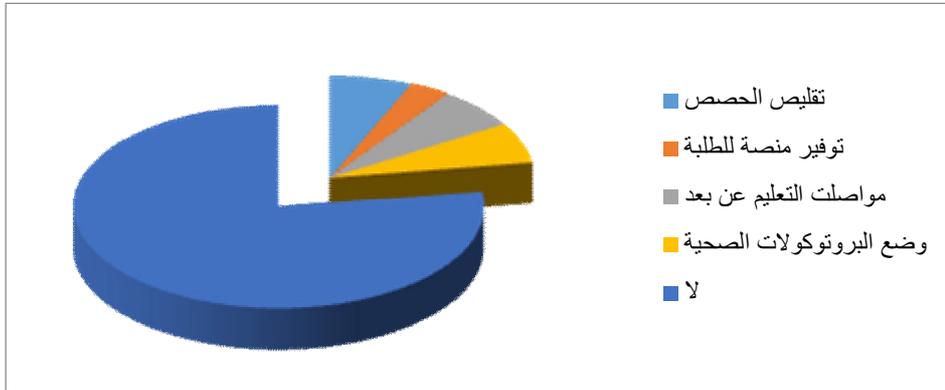
للتصدي للتغيرات الطارئة

النسب	التكرارات		
6,5	2	تقليص الحصص	بدائل إعداد الجامعة لخطط مسبقة للتصدي للتغيرات الطارئة.
3,2	1	توفير منصة للطلبة	
6,5	2	مواصلة التعليم عن بعد	
6,5	2	وضع البروتوكولات الصحية	

22,6	7	المجموع
77,4	24	لا
100,0	31	المجموع

يبين الجدول أعلاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة والذين يرون انه من بين الخطط المسبقة المعدة من طرف الجامعة للتصدي للتغيرات التي الطارئة التي يمكن أن يفرضها فيروس كوفيد 19 تمحورت في وضع بعض البروتوكولات الصحية كإجراءات احترازية للوقاية منه، إضافة إلى مواصلة التعليم عن بعد لضمان استمرارية العملية التعليمية وعدم توقف منظومة التعليم، وكذا تقليص الحجم الساعي للحصص الدراسية لتفادي الاكتظاظ ولتحقيق التباعد الاجتماعي كل هذه الإجراءات تقاسمت نفس النسبة والتي بلغت 6.5% وكذا العمل على توفير المواد التعليمية والخطط الدراسية على المنصات الرقمية والتي قدرت نسبتها 3.2% والقيام بالأعمال والتطبيقات وإرسالها عبر Email كإحدى تقنيات وسائل المعلومات والاتصال.

الشكل رقم (27): يمثل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بدائل إعداد الجامعة لخطط مسبقة للتصدي للتغيرات الطارئة



الجدول رقم (31): يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أهم التحديات التي تواجه الطلاب من

استخدام نظام التعليم عن بعد كآلية لمسايرة أزمة كورونا

النسب	التكرارات	
38,7	12	ضعف الاتصال بشبكة الانترنت
35,5	11	عدم وجود أجهزة الكمبيوتر
25,8	8	عدم وجود مكتبة الكترونية

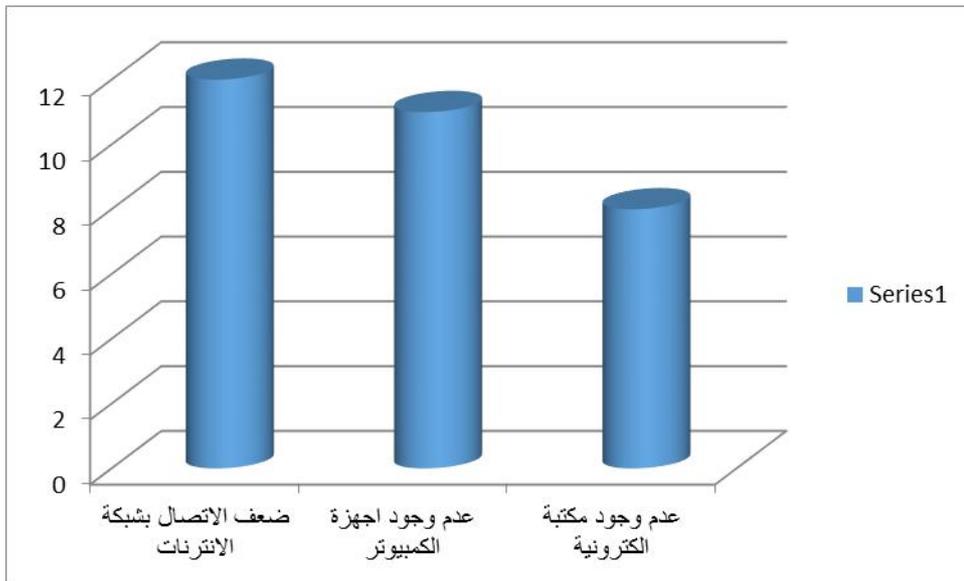
100,0	31	المجموع
-------	----	---------

يبين الجدول أعلاه أن ما نسبته 38.7% من أفراد مجتمع الدراسة يرون انه من أهم التحديات التي تواجه الطلاب من استخدام نظام التعليم عن بعد كآلية لمسايرة أزمة كورونا وكبديل للتعليم الحضوري، هو ضعف شبكة الانترنت وهو ما سبب العديد من الصعوبات للطلبة للتواصل مع الأساتذة لإرسال الأعمال المطالبين بها، وكذلك للولوج إلى المنصة الخاصة بتحميل المحاضرات والاطلاع عليها، ويعاني من ذلك بصفة خاصة الطلبة القاطنين في الأماكن النائية، وما نسبته 35.5% يعانون من عدم امتلاكهم للوسائل المادية "أجهزة الكمبيوتر"، أما ما نسبته 25.8% فيرون أن السبب يعود إلى عدم وجود مكتبة إلكترونية للاستفادة منها.

وعليه يمكن القول أن جائحة كورونا فرضت على المؤسسات التعليمية عامة والمؤسسة الجامعية خاصة إغلاقها وهذا من ضمن الإجراءات الاحترازية للوقاية من انتشار هذا الفيروس، حيث تم تفعيل العمل عن بعد في المرافق العمومية في الجزائر وذلك تطبيقا للمادة 09 من المرسوم التنفيذي رقم 69-20<sup>1</sup> والذي حث "المؤسسات والإدارة العمومية على اتخاذ أي إجراءات من شأنها تشجيع العمل عن بعد في إطار ما يفرضه القانون في هذا المجال".

الشكل رقم (28): يمثل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أهم التحديات التي تواجه الطلاب من

استخدام نظام التعليم عن بعد كآلية لمسايرة أزمة كورونا



<sup>1</sup>. مرسوم تنفيذي رقم 20- 69 مؤرخ في 21-03-2020 المتعلق بتدابير الوقاية من انتشار وباء كورونا (كوفيد19)، الجريدة

الرسمية الجزائرية، العدد 09 لسنة 2020.

الجدول رقم (32) : يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المعوقات التي تواجه الأساتذة من

استخدام نظام التعليم عن بعد كآلية لمسايرة الأزمة

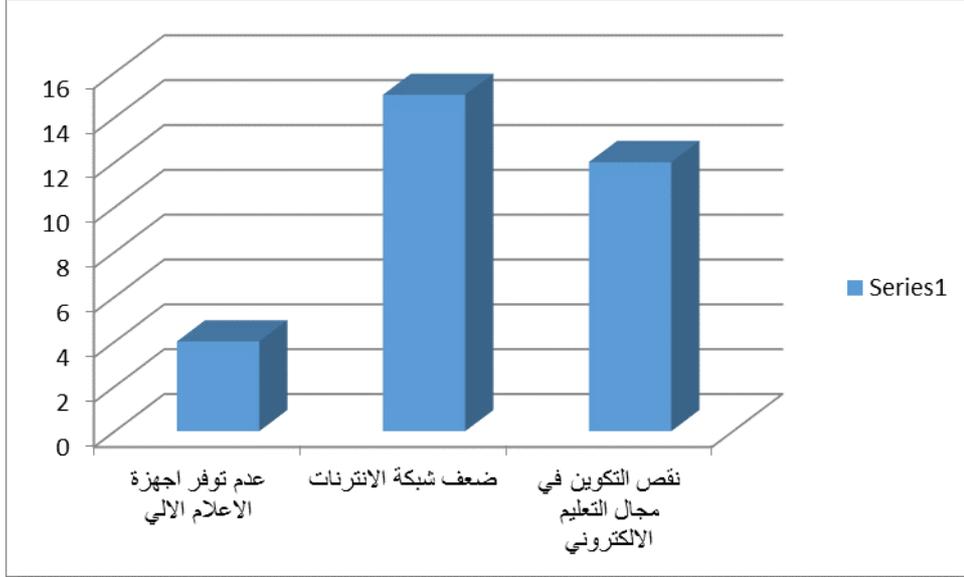
النسب	التكرارات	المعوقات التي تواجه الأساتذة من استخدام نظام التعليم عن بعد كآلية لمسايرة الأزمة
12,9	4	عدم توفر أجهزة الإعلام الآلي
48,4	15	ضعف شبكة الانترنت
38,7	12	نقص التكوين في مجال التعليم الالكتروني
100,0	31	المجموع

يتضح من الدول أعلاه أن ما نسبته 48.4% من إجابات أفراد مجتمع الدراسة يرون انه من المعوقات التي تواجه الأساتذة من استخدام نظام التعليم عن بعد أو التعليم الالكتروني كآلية لمسايرة الأزمة الراهنة " جائحة كورونا" هو ضعف شبكة الانترنت، وما نسبته 38% منهم يرون أنها تكمن في نقص التكوين في مجال التعليم الالكتروني، في حين ترى فئة من أفراد مجتمع الدراسة قدرت نسبتها بـ 12.9% أن ذلك راجع إلى عدم توفر أجهزة الإعلام الآلي.

وعليه يمكن القول انه من أهم المعوقات التي تواجه الأساتذة من استخدام نظام التعليم الافتراضي هو نقص التكوين في مجال التعليم الالكتروني، أي عدم وجود كفاءة لدى المورد البشري والذي يعد احد متطلبات العمل عن بعد " المتطلبات البشرية"، بسبب نقص الدورات التكوينية والتأهيل المصممة لتطوير مهارات للتعامل بكفاءة مع التكنولوجيات الحديثة، بما في ذلك شبكات الاتصالات كالانترنت والانترنت واللذان تشكلان أساس المعاملات الرقمية، إضافة إلى الحواسيب المدعمة بالبرامج والنظم الحديثة والتطبيقات المعلوماتية، إضافة إلى غياب البنية التحتية التكنولوجية "المتطلبات المادية"، وكذا غياب دعم الجهات العليا وغياب المرجعية التي يحتكم إليها في حالة حدوث أي خلل أو عطب.

الشكل رقم (29): يمثل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المعوقات التي تواجه الأساتذة من

استخدام نظام التعليم عن بعد كآلية لمسايرة الأزمة



الجدول رقم (33): يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تلقيهم تكويناً في مجال تكنولوجيا

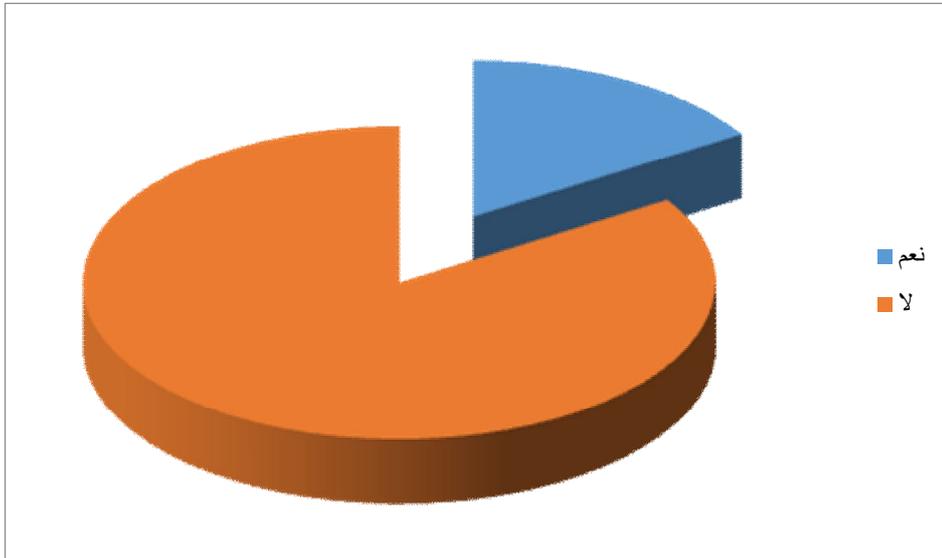
المعلومات والاتصال في حالة حدوث أي ظرف طارئٍ للتأقلم معه

النسب	التكرارات	الاحتمالات
16,1	5	نعم
83,9	26	لا
100,0	31	المجموع

يبين الجدول أعلاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تلقيهم تكويناً في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في حالة حدوث أي ظرف طارئٍ للتأقلم معه "وتحديداً الأزمة الحالية التي يعيشها العلم اليوم"، ومن خلال القراءات الإحصائية نجد أن نسبة 83.9% أكدوا بأنهم لم يتلقوا تكويناً في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال يؤهلهم لإتقان مهاراتها، وبالتالي توظيفه الإدارة الالكترونية داخل المؤسسة الجامعية وتفعيلها، وتفسير ذلك هو أن التكوين داخل المؤسسة الجامعية على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لا يزال ضعيفاً مقارنة بالطموحات التي تسعى تحقيقها، في مجال توسيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمل الإداري والبيداغوجي، لذا وجب على

المؤسسة الجامعية أن تستفيد من الإمكانيات الحقيقية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها الكبير في عملية التغيير والتطوير بتكوين مواردها البشرية على استخدامها، فالعنصر البشري هو رأس مال المؤسسة وهو أصل من أصولها وهو من يخلق الثروة لذا وجب الاستثمار فيه حتى تتحقق أهداف المنظمة، وهذا ما تشير إليه النظريات المعاصرة والتي تنظر إلى التنظيم على أنه نسق ثقافي مفتوح، في حين تشير الإحصائيات إلى ما قدر بنسبة 16.1% من أفراد مجتمع الدراسة صرحوا بأنهم تلقوا تكويناً في هذا المجال.

الشكل رقم (30): يمثل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تلقيهم تكويناً في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في حالة حدوث أي ظرف طارئ للتأقلم معه



الجدول رقم (34): يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ما إذا التكوين الذي تلقوه يناسب طبيعة عملهم ويستجيب لأي تغير قد يحدث

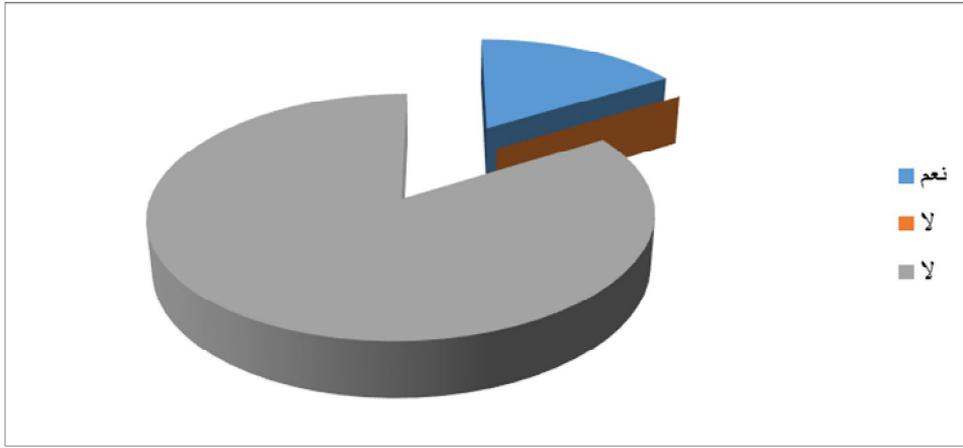
النسب	التكرارات	التكوين الذي تلقوه يناسب طبيعة عملهم ويستجيب لأي تغير قد يحدث
16,1	5	نعم
83,9	26	لا
100,0	31	المجموع

تشير القراءات الإحصائية إلى أن أفراد مجتمع الدراسة الذين صرحوا بأن التكوين الذي تلقوه يناسب طبيعة عملهم ويستجيب لأي تغير قد يحدث قدرت بنسبة 16.1% (وهو ما تم الإشارة إليه في

الجدول (33)، ويرون أن هذا التكوين لن يكون بمنأى عن مستجدات الوضع الراهن، حيث أن تكوين المورد البشري يساعده على اكتساب آليات واستراتيجيات العمل الفعالة والإحاطة بكل المعارف والمهارات التي تساعد على استيعاب الدور والقدرة على التكيف مع التغيرات المختلفة داخل المؤسسة وخارج البيئة التنظيمية، وعليه فإن التكوين سيساعد على انجاز المهام بالصورة الجيدة والمطلوبة، كما وتجدر الإشارة إلى أن الأساتذة يمكن أن يكونوا تلقوا تكويننا خاصا أي تكوين شخصي، ولم تكن الجامعة مسؤولة عنه ولم يتم التخطيط له من قبل.

الشكل رقم (31): يمثل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ما إذا التكوين الذي تلقوه يناسب طبيعة

عملهم ويستجيب لأي تغير قد يحدث



النتيجة الجزئية الثالثة:

من خلال تفسير بيانات هذا المحور اتضح ما يلي:

- الالتزام بأداء المهام حتى في ظل الظروف السائدة؛
- ضعف مستوى الثقافة الالكترونية؛
- غياب الوعي بأهمية العمل عن بعد؛
- غياب التخطيط مع عدم وجود كفاءات مختصة للتكيف مع الأزمة.

ومنه نستنتج أن انجاز المهام خارج بيئة ومحيط العمل يتطلب الالتزام بأداء المهام ما يفرض زيادة مستوى الثقافة الالكترونية للموظف وضرورة الاهتمام من طرف الإدارة بجدية بتنمية وعي الموظفين حول العمل عن بعد وكذا الاهتمام بوضع خطط استعجالية تلامس مستجدات الوضع الحالي وكذلك إعداد برامج لتأهيل وتكوين مواردها البشرية، حتى تضمن التكيف مع مختلف التغيرات المختلفة لرصد اتجاهاتها ومعرفة حركتها.

## النتائج العامة للدراسة

- المرونة في استخدام تكنولوجيا الاتصال وأداء المهام دون قيود.
  - ضرورة تدعيم وكذا توفير البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصال.
  - الانتقال من فكرة التنظيمات الجامدة النمطية إلى فكرة التنظيمات للإدارة لا نمطية (غير تقليدية).
  - ضرورة توفير الدعم التقني والفني لضمان استمرارية العمل عن بعد.
  - غياب الوعي بأهمية العمل عن بعد.
  - ضعف مستوى الثقافة الالكترونية.
  - غياب الكفاءة المؤهلة والمتكونة والمتخصصة للتكيف مع الأزمات.
  - غياب التخطيط وكذا النظرة الاستشرافية من طرف الجهات المعنية.
- توصلنا من خلال هذه النتائج الجزئية إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي أن العمل عن بعد بقسم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة العربي التبسي - تبسة- علم الاجتماع كان نتيجة أزمة كورونا المستجد كوفيد 19 وهذا بدليل أن قبل بداية الجائحة في الجامعة لم تفعل الإدارة الالكترونية والعمل عن بعد نهائيا وهذا بإقرار جميع مفردات مجتمع الدراسة.
- وعليه فإن الأزمة التي يشهدها العالم اليوم انطلاقا من ظهوره في الصين إلى أن استفحل وانتشر في أرجاء العالم ليصل إلى الدول العربية وبالأخص الجزائر وهو ما دفع بالمؤسسات التعليمية إلى التحول الاضطراري إلى انتهاج النمط التعليم عن بعد كأحد أنماط العمل عن بعد هذا التحول لم يسبق بخطط أو استراتيجيات حول تفعيله الأمر الذي دفع قسم علم الاجتماع إلى تبني هذا الأسلوب كخيار بديل للعمل التقليدي والذي يتيح مرونة أكثر في أداء المهام.
- 3- مناقشة النتائج في ضوء التساؤلات.**

**5-1- نتائج الدراسة على ضوء التساؤل الأول: هل تؤدي المرونة في استخدام تكنولوجيا الاتصال**

إلى إنتاج استجابة آنية لمواقف الأزمات؟

من خلال البيانات الإحصائية المتعلقة التساؤل الأول في المحور الثاني والمعنون ب: تؤدي المرونة في استخدام تكنولوجيا الاتصال إلى إنتاج استجابة آنية لمواقف الأزمات، وتضمن هذا المحور (08) أسئلة في استمارة الدراسة، وفي إطار تحليلنا لهذا المحور توصلنا إلى جملة من النتائج والمستخلصة كالاتي:

بعد الاطلاع على إجابات أفراد مجتمع الدراسة اتضح لنا أن جميع مفردات مجتمع الدراسة يجيدون استخدام الوسائل التكنولوجية كما هو موضح في الجدول رقم (09) فطبيعة المهام والأنشطة التي يؤديها الأساتذة تفرض عليهم إتقان استعمال هذه الوسائل التكنولوجية إلى حد كبير وهذا ما تعكسه نسبة 100%، موظفين للعمل لمختلف البرامج التي استخدمت كوسيط للعمل عن بعد إزاء هذه الأزمة كالايميل المهني وبعض التطبيقات الملحقة بالقوقل كما هو موضح في الجدول رقم (10) إضافة إلى توظيف بعض الأنظمة الأخرى كمنصة مودل والبروغراس وذلك لأداء العديد من المهام وبغية تحقيق الاستمرارية في العمل والاستقرار للمنظمة فتم استحداث هذه الأنظمة لمسايرة الوضع الراهن وكذا لاحتواء تداعيات الأزمة ومواصلة العمل بالجامعة حيث قدرت بنسبة 87.1% كما هو موضح في الجدول (11) وكل هذه الآليات يمكن أن تحقق استجابة في ظل هذه الظروف وتعمل على إدارة العمل بكفاءة وفاعلية، وهذا ما موضح في الجدول (12) لمواصلة السير الحسن للعملية التعليمية حيث أن الوضع الصحي المتأزم فرض علينا الانتقال من التعليم الحضوري إلى التعليم الإلكتروني أو الافتراضي كبديل له وكألية أكثر مرونة وأكثر فاعلية وتربط المنظمة بالمحيط الخارجي وبتغيراته وهذا ما يعرضه الجدول (13) فالمرونة في استخدام هذه الوسائل التكنولوجية وما توفره من أنظمة إذا ما تم تفعيلها بطريقة جيدة فإنها ستختصر الوقت والجهد في نقل وتبادل المعلومات كما هو موضح في الجدول رقم (15)، وعلى الرغم من وجود هذه الأنظمة إلا أنها قد فعلت مؤخرًا في الوضع العادي على سبيل المثال منصة البروغراس ونفس الطرح في الوضع الوبائي كما يوضحه الجدول رقم (16) وغياب الأرضية أو المرجعية التي يركز عليها هذا التحول الاضطراري والمفاجئ.

ومنه نستنتج انه على الرغم من المرونة في استخدام تكنولوجيا وسائل الاتصال وكذا استحداث الجامعة أنظمة للعمل عن بعد ولكن تبقى هذه الأنظمة كحل ترقيعي غير مؤسس له ولم ترتكز على قواعد معطيات وبيانات مستمدة من الواقع التي تعكس حقيقة الوضع الحالي، إضافة إلى غياب الكفاءات المكلفة بتفعيلها والعمل عليها ويبقى استحداثها وتفعيلها مجرد إجراءات شكلية، وهذا ما يدل على غياب النظرة الاستشرافية من قبل الجهات المعنية .

## 5-2- نتائج الدراسة على ضوء التساؤل الثاني: هل تحقق التنظيمات بإدارة لانمطية الدوام

والاستمرارية في إنجاز الوظائف الإدارية؟.

من خلال البيانات الإحصائية المتعلقة التساؤل الأول في المحور الثاني والمعنون ب: تحقق التنظيمات بإدارة لانمطية الدوام والاستمرارية في إنجاز الوظائف الإدارية، وقد تضمن هذا المحور (09)

أسئلة في استمارة الدراسة، وفي إطار تحليلنا لهذا المحور توصلنا إلى جملة من النتائج والمستخلصة كالاتي:

بعد الاطلاع على إجابات أفراد مجتمع الدراسة اتضح لنا أن العمل بعيدا عن التسيير البيروقراطي يتيح للموظف إمكانية التصرف في أعماله دون الرجوع إلى مسؤوله المباشر دون التقيد بالقواعد والقوانين واللوائح والتشريعات التي يفرضها التنظيم البيروقراطي ما يمنحه قدرا من الاستقلالية وكذا الحرية في أداء المهام ما يؤدي بالشعور لدى الموظف بالانتماء والولاء للمنظمة والالتزام مع ممارسة اللامركزية في التسيير وقد قدرت نسبة ذلك 74.2% كما هو موضح في الجدول رقم(17)، ومن خلال المعطيات الإحصائية ومن إجابات أفراد مجتمع الدراسة فان العمل بعيدا عن المنظمة يلغي الحواجز بين مختلف المستويات التنظيمية فالهيرارشية وتقسيم العمل تقود إلى جمود السلوك وكذا شعور الموظف بالملل والروتين كما هو موضح في الجدول رقم(18) كما يمكن أن يشكل خلا وظيفيا له، فالتنظيمات اليوم عبارة عن نسق ثقافي اجتماعي يتفاعل داخليا وخارجيا ما يمكن أن يساهم في زيادة اعتماد الأساتذة على أنفسهم وعدم تقيدهم بمقر العمل وقدرت النسبة 87.1% فهذا يلغي فكرة التنظيمات الجامدة والنمطية وهذا مما يمكنه من أداء واجباته الوظيفية من مواقع مختلفة، ما يغرس لدى الموظف الشعور بالمسؤولية، الجدية وغرس روح المبادرة، والإبداع والابتكار فخروجه من العلاقات الرسمية والتنظيمات الرسمية وما تفرضه من أنماط اتصال الذي يكون في اغلبه يكون اتجاهاه نازل أي من الرئيس إلى المرؤوس، وكذا الابتعاد عن الرقابة تمنحه نوعا من الحرية والمرونة في أداء المهام كما هو موضح في الجدول رقم (19) ويرفع من القدرات الأدائية والروح المعنوية، ولكن في المقابل يمكن أن يؤدي أداء مهامه خارج وقت العمل (إحالة إلى فكرة إدارة بلا زمان محدد) إلى التداخل بين وقت العمل والوقت الحر أو الشخصي كما هو موضح في الجدول رقم(22)، حيث أنه يصعب الفصل بينهما فهذا يتطلب تخصيص أوقات للعمل لا تتداخل مع الأنشطة الشخصية أو العائلية وكذا الاجتماعية وهذا ما يفرض قدرا من الانضباط الشخصي وتنظيم للوقت ما يقابله أداء المهام واستمرارية، وحتى تضمن المنظمات دوام نشاطها وعدم توقفها وجب أن توفر الدعم المطلوب وذلك من خلال مجموعة من الآليات المتمثلة في الجانب اللوجسي "التقني" خاصة وقدرت النسبة 61.3% كما هو موضح في الجدول رقم (23) ويكون تفعيل هذه الاستمرارية عن طريق هذه الآليات حتى يتحقق العمل عن بعد وجب كشرط أساسي توفر الوسائل التكنولوجية والبرامج والأنظمة كما هو موضح في الجدول رقم(24).

ومنه نستنتج أن التنظيمات بإدارة لانمطية تجعل أداء المهام أكثر مرونة حيث لا قيود زمنية ولا مكانية ولا حتى تنظيمات جامدة ونمطية، حيث تؤدي تنظيمات بإدارة لانمطية تؤدي إلى إلغاء حواجز إدارية بين مختلف مستويات تنظيمية وهذا ما يقودنا إلى تبني فكرة "لا قيود أو لا حدود للعمل الإداري" الأمر الذي يتيح أداء الوجبات الوظيفية من مواقع مختلفة وفي أي وقت ما يمكن أن يساهم في خفض التوترات الموجودة داخل محيط العمل والابتعاد عن الظروف، التنظيمات بإدارة لانمطية يمكن أن تحقق توازن تنظيمي وتنمي العلاقات داخل وخارج بيئة العمل وتحقق الدوام والاستمرارية وأداء الوظائف الإدارية وذلك مع ضرورة التوفر الدعم التقني والفني حتى تواصل المؤسسة عملها وتحقق أهدافها.

### 5-3- نتائج الدراسة على ضوء التساؤل الثالث: هل تساهم إنجاز المهام خارج بيئة ومحيط العمل

في تحقيق التكيف مع التغيرات المختلفة؟.

من خلال الواقع الامبريقي التنظيمي المسجد والمعاش بقسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة العربي التبسي -تبسة- ومن خلال المعطيات الإحصائية المتعلقة التساؤل الثالث الذي تضمنه المحور الرابع من محاور الاستمارة والمعنون ب: إنجاز المهام خارج بيئة ومحيط العمل وتحقيق التكيف مع التغيرات المختلفة، وقد تضمن هذا المحور (09) أسئلة في استمارة الدراسة، وفي إطار تحليلنا لهذا المحور توصلنا إلى جملة من النتائج والمستخلصة كالاتي:

بعد الاطلاع على إجابات أفراد مجتمع الدراسة تبين أن هناك التزام من طرف الأساتذة من حيث أداء مهامهم حتى في ظل الظروف السائدة والوضع الحالي المتأزم حيث قدرت نسبتهم بـ 93.5% كما هو موضح في الجدول رقم (26)، ولكن بالرغم من ذلك فإن الجامعة تعاني من ضعف في مستوى الثقافة الالكترونية وفي كيفية التعامل معها بالشكل الجيد كما هو موضح في الجدول رقم (27) ضف إلى ذلك غياب التنسيق بين الأعمال الإدارية والبيداغوجية وكذا بين الطلبة والأساتذة، فلتفعيل العمل عن بعد وأداء المهام بعيدا عن مقر المنظمة وجب أن تقوم بعقد لقاءات دورية لتنمية وعي الأساتذة حول أهمية العمل عن بعد ولتسليط الضوء على هذا النمط الذي تم استحدثه ليحاكي التغيرات التي تشهدها الجامعة جراء جائحة كورونا وهو الأمر المغيب تماما والغير مفعّل كما هو موضح في الجدول رقم (28) فتنبني أو انتهاج هذا النمط من العمل يحتاج إلى تخطيط مسبق وإلى مورد بشري مؤهل كما هو موضح في الجدول رقم (29) وذلك بغية التكيف وفق مستجدات الوضع الراهن، فانجاز المهام خارج بيئة ومحيط العمل تلتزم وضع العديد من الخطط والبرامج التي تفعليه واقعيا وميدانيا وليس مجرد اقتراحات شكلية، وهذا أحال إلى عدم وجود إدارة إستراتيجية لمواجهة هذه الأزمات وتلافي سلبياتها، حيث أن العمل بعيدا عن المنظمة

خلق العديد من المعوقات التي حالت دون تطبيق نظام التعليم عن بعد وذلك بغية خلق بيئة تفاعلية تتجاوز الحدود المكانية والزمنية ومن أبرزها نقص التكوين والذي بلغت نسبته 83.9% كما هو موضح في الجدول رقم (33) وكذا ضعف شبكة الانترنت أضف الى ذلك عدم توفر أجهزة الإعلام الآلي.

ومنه نستنتج أن انجاز المهام خارج محيط العمل يتطلب الالتزام بأداء المهام ما يفرض زيادة الوعي في الثقافة الالكترونية للموظف وضرورة الاهتمام من طرف الإدارة بجدية الاهتمام في تنمية وعي الموظفين حول العمل عن بعد وكذا الاهتمام بوضع خطط استعجالية تلامس مستجدات الوضع الحالي وكذلك إعداد برامج في تأهيل وتكوين مواردها البشرية، حتى تضمن التكيف مع مختلف التغيرات لرصد اتجاهاتها ومعرفة حركتها.

#### 4- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

بعد توصلنا لحصيلة معرفية من النتائج السوسيو تنظيمية التي أجابت عنها التساؤلات المنجزة سابقا والمتمثلة في:

- ✓ هل تؤدي المرننة في استخدام تكنولوجيا الاتصال إلى إنتاج استجابة آنية لمواقف الأزمات؟
- ✓ هل تحقق التنظيمات بإدارة لانمطية الدوام والاستمرارية في إنجاز الوظائف الإدارية؟
- ✓ هل يساهم إنجاز المهام خارج بيئة ومحيط العمل في تحقيق التكيف مع التغيرات المختلفة؟

وقد كانت النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا لها بعض نقاط التشابه والاختلاف مع بعض النتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة والمعتمدة في بحثنا، حيث نجد أن عنصر المرونة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الذي يمثل احد أبعاد العمل عن بعد والمتعلقة بالنتيجة الأولى قد اتفق مع ما توصلت إليه دراسة **Gaëlle Cachat-Rosset et Tania Saba**: كوفيد 19 والعمل عن بعد: علاج عالمي أو حل مؤقت، حول أن العاملين عن بعد يشعرون براحة أكبر مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأنهم يتمتعون بمستوى متميز من إتقان تكنولوجيا المعلومات والاتصال ما يجعلهم يشعرون بدرجة عالية من الاستقلالية وبضغط أقل من عملهم حضوريا، كما توصلنا أيضا انه لا بد من تدعيم وكذا توفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وهو ما توصلت إليه دراسة **علي رزق نجم**: "قابلية خريجي الجامعات للعمل عن بعد وعلاقته بالإنتاجية"، فتوفر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ومرونة العمل تؤدي بدورها إلى نجاح العمل عن بعد بشكل ايجابي، إضافة إلى ذلك نجد أن العمل عن بعد قد يكون بديلا عن الوظائف التقليدية وهذا تجسيد لفكرة الانتقال من التنظيمات الجامدة النمطية إلى فكرة

التنظيمات اللانمطية (غير تقليدية) وهو احد مدخلات التنظيمات بإدارة لا نمطية، فهذا الانتقال يفرض ضرورة توفير لدعم التقني والفني حتى يضمن استمرارية العمل عن بعد، هذا وكما توصلت إليه دراستنا إلى أن انجاز المهام بعيدا عن بيئة ومحيط العمل يتطلب الالتزام بأدائها ما يضمن السير الحسن للمنظمة، وذلك يتم من خلال إعداد التقارير المطلوبة بشكل دوري عن سير العمل والارتقاء به بشكل مستمر، كما يتم عقد اجتماعات المجالس المختصة عن طريق أنظمة العمل عن بعد في الأوقات المحددة، وهو ما توصلت إليه نتائج دراسة **مطلق بن مقعد بن مطلق الروقي**: "درجة توافر مقومات العمل عن بعد بجامعة شقراء على ضوء جائحة كورونا "كوفيد 19"، مع ضرورة التخطيط المسبق والنظرة الاستشرافية ووضع خطة إستراتيجية للتكيف مع التغيرات المختلفة التي يفرضها الوضع الراهن وهو ما توصلت إليه نتائج دراسة **فيصل سعد متعب المطيري**: "أثر استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي " حول غياب المخطط الاستعجالي الخاص كآلية لمجابهة هذه الأزمة ورصد حركتها ومعرفة اتجاهها إضافة إلى غياب خلية أو فريق للتصدي للأخطار وإدارة الأزمات في حالة حدوثها، وأنه لم يتم اتخاذ أولويات وإجراءات التصدي لها بحيث تم مواجهتها عشوائيا وهو ما انفق إلى حد ما مع نتائج دراستنا. كما أن أداء المهام خارج بيئة ومحيط العمل يستلزم وجود الكفاءات المتكونة والمؤهلة والمتخصصة والقيام بدورات تكوينية حوله وهو ما تعارض مع نتيجة دراسة **عصام حراش**: "إدارة الأزمات في مصالح الأرشيف".

### 3- مناقشة النتائج في ضوء النظريات:

بعد توصلنا إلى حصيلة معرفية من النتائج السوسيو تنظيمية فان العمل عن بعد هو احد البدائل الحديثة لتنفيذ الأعمال، الحديث عالميا والجديد تماما عربيا وعلى وجه الخصوص جزائريا حيث أن الوضع الحالي وانتشار فيروس كورونا قد سبب العديد من المشكلات على جميع المستويات والأصعدة، وخاصة في المجال الإداري وكذا البيداغوجي للمنظمة (وهو ما يقترب مما توصلت إليه نظرية علم الإدارة)، مما استلزم استخدام وكذا توظيف أساليب جديدة لتسيير العملية الإدارية والتعليمية على حد سواء، وهذا التحول نحو العمل الإداري الإلكتروني جاء كآلية لتفعيل العمل عن بعد بغية تحقيق استجابة آنية لهذه الأزمة يرتكز على قواعد وأنظمة للبيانات والمعطيات والى توفر الوسائل الرقمية التي تحقق هذه الاستجابة وهو ما يستلزم المرونة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في شقيهما المعدات الحديثة والبرامج فالمعدات تشمل توفر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أما البرامج فمنها ما هو مفعول من قبل أي في الوضع العادي وتواصل استخدامه حتى الآن كمنصة Progresse، إضافة إلى

استحداث العديد من الأنظمة والبرامج الأخرى كمنصة Modlle.Zoom.Goole Meet وتفعيلها كحل للمشاكل الإدارية وكذا البيداغوجية، فبرغم من المرونة في توظيف هذه البرامج من طرف مفردات الدراسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال إلا أن هناك خلل في الإلمام بتوظيف هذه البرامج والأنظمة المستحدثة حيث اتفقت مع ما يراه أنصار نظرية النسق الاجتماعي، ما يؤدي إلى خلل في العملية الإدارية والبيداغوجية، حيث أن انتقال التنظيمات من نسق مغلق إلى تنظيمات ذات نسق اجتماعي ثقافي تسوده علاقات متداخلة الارتباط وان استقرار واستمرار التنظيم يتوقف على نوعية هذه العلاقات، فالوضع الحالي للمؤسسة فرض الانتقال من إدارة تقليدية إلى إدارة لانمطية تجعل ممارسة المهام أكثر مرونة وأكثر فاعلية وتستجيب لحاجة المنظمة (كما جاء في النظرية النسق الاجتماعي الفني) أي لا وجود لحدود للعمل الإداري، وحتى يتحقق ذلك يجب إتباع خطوات رشيدة من شأنها أن تقلل من سلبيات هذه الأزمة (جائحة كورونا) وكذا من خلال التخطيط والذي يوفر البدائل الممكنة التي من شأنها مواجهة الأزمة وكذا التغيرات المستقبلية (نظرية اتخاذ القرارات) وذلك من خلال جمع معلومات واقعية تحاكي الوضع الحالي وتكشف مواطن الخلل التي تعانيها الجامعة في ظل تطبيق نمط العمل عن بعد.

### صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي بحث علمي سوسيولوجي من الصعوبات التي تعترض المسار البحثي، وبالإسقاط على طبيعة موضوعنا فقد واجهنا بعضها على الشق النظري وبعضها على الشق الميداني.

### على المستوى النظري:

بالرجوع إلى الإطار المعرفي والنظري واجهنا صعوبة في ندرة المراجع حول العمل عن بعد سواء الورقية أو الإلكترونية، وبالأخص في مجال تخصصنا.

### على المستوى الميداني:

لم نواجه أي صعوبة في الموافقة على طلب إجراء التريص، الصعوبة الوحيدة التي تلقيناها كانت إنشاء إجراء دراستنا الميدانية وتمثلت في صعوبة الاتصال بالأساتذة لتسليم الاستمارة نظرا لسفرهم ما انجر عنه عدم تواجدهم في المؤسسة، وكذلك أثناء استرجاعنا للاستمارات، حيث لم يتم استرجاع 04 استمارات من أصل 35 استمارة.

الْحَمْدُ لِلَّهِ

## الخاتمة:

مما لا شك فيه أن الممارسة التنظيمية أخذت في التغير بفعل ارتباطها بالتطور التكنولوجي من جهة والتوجه العام للمنظمة من جهة أخرى، ما جعلها تنتقل من صورة التنظيم الصناعي إلى صورة التنظيم المعرفي المبني على التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصال قد أثر في علاقات العمل ، واستدعى ظهور أسلوب جديد للعمل ألا وهو العمل عن بعد، والذي يعد نمطا من أنماط تنفيذ الأعمال ، كما ويعد هذا الأخير وسيلة تتلاءم إلى حد كبير مع وضعنا الحالي خاصة في ظل تفشي وباء فيروس كورونا المستجد (كوفيد 19) الذي شكل تحديا للعالم اجمع لما له من آثار جليلة على حياة الأفراد والمجتمعات ما تسبب في شلل في جميع مظاهر الحياة عامة، وما فرضه من تحديات على التنظيمات بصفة خاصة وذلك لأجل ضمان بقائها واستمرار أعمالها، وهو الأمر الذي دفع التنظيمات إلى اتخاذ إجراءات استعجالية واستثنائية، حيث أضحى العمل عن بعد ضرورة صحية وقائية قبل أن يكون ضرورة أفرزتها الثورة التكنولوجية المتسارعة والمتواصلة والتي مست كل المجالات.

ف تطبيق العمل عن بعد في المنظمات يتطلب توفير بنية تحتية متطورة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذلك الموارد البشرية الكفأة والمؤهلة في مجال التقنيات الحديثة، ونشر الثقافة الالكترونية لدى الموظفين إضافة إلى توافر الوعي لدى الجهات المعنية والمختصة التي تدعو إلى ضرورة تبني هذا الأسلوب، وأخيرا لا بد من وجود خطة واضحة إستراتيجية شاملة ومتكاملة لتحقيق ذلك.

وعلى الرغم من تشعب هذا الموضوع إلا أننا نأمل أن نكون قد أحطنا ببعض جوانبه وسلطنا الضوء عليه بالدراسة والتحليل، من خلال تفسير تساؤلات الدراسة التي أجريناها على أساتذة قسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة العربي التبسي لنصل في الأخير إلى الحوصلة التالية:

- تدني البنية التحتية لأنظمة الاتصالات.
- ضرورة الأخذ بمبدأ الاستشراف وبالتخطيط المستقبلي وأهمها الاهتمام بإعادة تأهيل لوجستيكي للمؤسسة.
- ضرورة التوعية بأهمية هذا النمط من الأعمال الذي يمكن أن تتبناه الدولة.
- وجب وضع إطار تشريعي وتنظيمي يهتم بتنظيم كفاءات تنفيذ العمل عن بعد.

وختاما يمكن القول أنه وجب إعادة التفكير في هذا النمط الجديد من الأعمال والذي تفرضه الأوضاع الحالية نتيجة التغيرات التي يشهدها العالم ووفقا لما تقتضيه الضرورة وبسبب التطور في سوق

العمل وهذا ما يدفعنا للتساؤل حول مدى إمكانية تفعيل العمل عن بعد لتنفيذ علاقة العمل في ظل غياب تقنين ينظم هذا النمط الحديث لطريقة العمل.

### المقترحات:

- توفر المتطلبات المادية التقنية الأساسية لانتشار العمل عن بعد والمتمثلة في الأجهزة المطلوبة وملحقاتها، والانترنت، والدعم الفني.
- العمل على توفير مراكز للتدريب والتأهيل للعمل عن بعد.
- العمل على نشر ثقافة العمل عن بعد في المؤسسات كتوجه جديد تنتهجه المنظمات.
- دعم الدراسات العلمية الموجهة نحو تفعيل العمل عن بعد.
- تنمية وعي الموظفين حول أهمية العمل عن بعد كخيار استراتيجي من خلال الدورات والندوات والمحاضرات والمطبوعات...
- إصدار تشريعات وقوانين التي تنص على التوجه نحو العمل عن بعد، والتي تضمن حقوق الموظفين عن بعد.
- دعم السياسات التي تتجه وتشجع العمل عن بعد.
- الاستفادة من تجارب الدول التي انتهجت أسلوب العمل عن بعد لزيادة كفاءة وفاعلية استخدامه حتى يكون خيار مستقبلي ناجح.
- تعميم الرقمنة من خلال توفير بنية تحتية متطورة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- التحديث المستمر لقواعد البيانات لتوفير آخر ما يستجد منها لتمكين مواردها البشرية من رصد كل التغيرات ومواكبتها .
- ينبغي على الجهات الرسمية توفير البنية التحتية ووسائل الاتصال الحديثة حتى يتسنى للمؤسسات زيادة العمل به.

قَائِمٌ

الْمُصَنِّفُ وَالْمُرْتَبِّعُ

قائمة المصادر والمراجع:

المراسيم والقوانين

1. مرسوم تنفيذي رقم 97- 474 مؤرخ في 08 ديسمبر 1997 المادة 02 المحدد للنظام الخاص بعلاقات العمل التي تعني العمال في المنزل، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 82 لسنة 1997.
2. القانون رقم: 90- 11 مؤرخ في 21 أبريل 1990 المادة 04 المتعلق بعلاقات العمل المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 17 لسنة 1990.

الكتب:

1. إبراهيم بختي: التعليم الافتراضي وتقنياته، المركز الجامعي ورقلة، الجزائر، دس.
2. أحمد إبراهيم أحمد: إدارة الأزمات التعليمية من منظور عالمي، دار الوفاء، ط1، الإسكندرية، مصر، 2003.
3. أحمد عزوز: التعليم عن بعد بين النشأة والتطور مقارنة في خلفيته التاريخية وأبعاده التنموية، جامعة احمد بن بلة 1، وهران، الجزائر.
4. بلال خلف السكارنة: إدارة الأزمات، دار الميسرة، ط1، الأردن، 2015.
5. حسين مصطفى هلالي وآخرون: الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2010.
6. سامي الخفاجي : التعليم المفتوح والتعلم عن بعد أساس للتعليم الإلكتروني، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015.
7. سليم بطرس جلدة: الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الراية، د.ط، الأردن، 2011.
8. عبد الرحمن توفيق: الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ط2، القاهرة، مصر، 2007.
9. عبد الكريم أحمد جميل: إدارة الأزمات والكوارث، دار الجنادرية، د.ط، الأردن، 2015.
10. فداء حامد: الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، دار الكندي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن 2015.
11. فريد كورتل، آمال كحيلية: إدارة الأزمات في عالم متغير، زمزم ناشرون وموزعون، ط1 الأردن، 2016.
12. ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد: مبادئ إدارة الأزمات "الحلول الإستراتيجية" ، دار زهران د،ط، عمان، الأردن، 2009.

13. ماجد عبد المهدي المساعدة: إدارة الأزمات "المدخل - المفاهيم - العمليات، دار الثقافة ط1، الأردن، 2012.
14. محمد إبراهيم الطراونة: إدارة الأزمات، دار البراع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
15. محمد الصيرفي: إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2006
16. محمد سرور بن حكمت الحديدي: إدارة الأزمات "إستراتيجيات القضاء على الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية"، دار صفاء، ط1، الأردن، 2012.
17. محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2009.
18. محمود جاد الله: إدارة الأزمات، دار أسامة، ط1، عمان، الأردن، 2008.
19. محمود عبد الفتاح رضوان: الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2012.
20. مصطفى يوسف كافي: الإدارة الإلكترونية، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دط، دمشق، سوريا، 2011.
21. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، ترجمة: بوزيد صحراوي وكمال بوشرف وسعيد سبعون، دار القصبية للنشر، ط2، الجزائر، 2006.
22. نادية سعيد عيشور وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، رأس الجبل للنشر والتوزيع، دط، قسنطينة، الجزائر، 2017.
23. نداء محمد باقر الياسري: إدارة الأزمات، دار صفاء، ط1، عمان، الأردن، 2014.
24. نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة الأزمات، عالم الكتب الحديث، ط1، عمان، الأردن، 2009.
25. يوسف أحمد أبو فارة: إدارة الأزمات، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.

الرسائل والأطروحات:

الرسائل الجامعية:

26. إيمان حسن مصطفى خلوف: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، منشورة، 2010.
27. خمسين يسمينة، اقليم سامية: الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل الجزائر، 2016/2015.
28. ساسي مريم: الإدارة الإلكترونية -دراسة مقارنة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في القانون العام تخصص إدارة ومالية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر 2016-2015.
29. شافية شرابيط، كريمة بوشملة: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل الجزائر، 2016/2015.
30. عصام حراش: إدارة الأزمات في مصالح الأرشيف (دراسة ميدانية بديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم العلوم الإنسانية، كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر، غير منشورة، 2012.
31. عصام حراش: إدارة الأزمات في مصلحة الأرشيف، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تبسة، الجزائر، 2012.
32. علي رزق نجم: قابلية خريجي الجامعات للعمل عن بعد وعلاقته بالإنتاجية، مذكرة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2018.
33. علي رزق نجم: قابلية خريجي الجامعات للعمل عن بعد وعلاقته بالإنتاجية، دراسة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في الاقتصاد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، منشورة، 2018.
34. فيصل سعد متعب المطيري: تأثير استخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، منشورة، 2011.

35. قندوز ياسر، زلوف موسى: واقع تجسيد الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2018/2017.

36. لامية علال، سعاد بوقيدح: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2019/2018.

37. وسام صبحي مصباح إسلیم: سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية (دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة)، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة العربية الإسلامية، غزة، فلسطين، منشورة، 2007.

#### الاطروحات:

38. عبان عبد القادر: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015.

39. عبان عبد القادر: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، منشورة، 2016.

40. كتاف كريمة: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في انتشار تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة الجامعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، الجزائر، منشورة، 2020.

المجلات العلمية:

41. أم الخير قوارح: مقارنة نظرية حول الإدارة الإلكترونية، مجلة المجتمع والرياضة، المجلد 1، العدد 2، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر ديسمبر 2018.
42. بخولة بدر الدين: التعليم عن بعد ومجتمع المعرفة بين الواقع والأفاق، مخبر الدراسات اللغوية "مقال"، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
43. جامعة الملك عبد العزيز: العمل عن بعد "نحو مجتمع المعرفة"، سلسلة دراسات يصدرها مركز الإنتاج الإسلامي، الإصدار الثاني عشر، ص 15، متوفر في <http://dr-alameri.com>
44. رضوان ربيعة: العمل عن بعد كمدخل لمواجهة فيروس كورونا المستجد في ضوء اقتصاد المعرفة، مجلة قانون العمل والتشغيل، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، تاريخ النشر: 2020/08/13 .
45. رندة بنت سلامة اليافي ومحمد بن سعيد العمري: الاتجاهات النفسية لممارسة العمل عن بعد، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثاني، 2013.
46. عائشة بنت أحمد الحسيني وشذا بنت عبد المحسن الخيال: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد العاشر، جامعة الأزهر، منشورة، د ب، جانفي 2013.
47. لمين علوطي: المنظمة الإلكترونية للعمل عن بعد، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2008، ص 201.
48. مبارك أحمد، بكيري محمد أمين: التعليم الإلكتروني في زمن كورونا التجربة الجزائرية تحديات ورهانات، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 07، العدد 2019، 02.
49. مبارك أحمد، بكيري محمد أمين: التعليم الإلكتروني في زمن كورونا التجربة الجزائرية تحديات ورهانات، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 07، العدد 02، 2019.
50. مطلق بن مقعد بن مطلق الروقي: درجة توافر مقومات العمل عن بعد بجامعة شقراء على ضوء جائحة كورونا COVID 19، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، د ب، مجلة التربية، العدد 189، الجزء الأول، جانفي 2021.

**الموسوعات والملتقيات:**

51. عبد الرحمن الجوبير: إدارة الأزمات والمفاوضات، الدار العربية للموسوعات، ط3، بيروت، لبنان، 2011.

52. مخبر الممارسات اللغوية في الجزائر: التعليم عن بعد بين النظرية والتطبيق - التجربة الجزائرية نموذجاً-، الملتقى الدولي حول التعليم عن بعد بين النظرية والتطبيق، الجزء 1، جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر، 2017.

**المواقع الإلكترونية:**

53. Gaelle Cachat-Rosset et Tania Saba: كوفيد 19 والعمل عن بعد: علاج عالمي أو حل مؤقت، دراسة أكاديمية دولية منشورة بكلية العلاقات الصناعية، جامعة مونتريال، كندا، 2020/10/27.

54. <http://www.gccstat.org>: المركز الإحصائي لدول الخليج العربية: دليل العمل عن بعد، الإصدار الأول، أبريل 2020، متوفر في الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية: تعاميم وإرشادات العمل عن بعد في الحكومة الاتحادية بالحالات الطارئة، مجلة الموارد البشرية، العدد 107، أبوظبي، الإمارات، مارس 2020، ص 08، متوفر في <http://ddl-storage-server.sgp1.digitaloceanspac>

55. الهيئة العامة للاتصالات وتقنية المعلومات (CITRA): سياسة العمل عن بعد للقطاع العام، إدارة حوكمة القطاع العام "قطاع تقنية المعلومات"، مارس 2020، ص 03، متوفر في <http://www.fahr.gov.ae>

56. العمل عن بعد بالإدارات العمومية، قطاع إصلاح الإدارة، الرباط، المغرب، أبريل 2020، ص 04، متوفر في <http://www.mmsp.gov.ma> وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة المملكة المغربية: دليل

الملك الحفيظ

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: علم الاجتماع

## جامعة العربي التبسي - تبسة



استمارة بحث في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم و عمل

العمل عن بعد تفعيل للإدارة الإلكترونية أم إدارة أزمة

دراسة ميدانية لأساتذة قسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة

أستاذي الفاضلة / أستاذتي الفاضلة.

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته، إن الاحترافية في البحث العلمي هي المزوجة بين الجانب النظري و الميداني و لتحقيق ذلك لا بدّ من تعاونكم من خلال قراءة العبارات بكل عناية، راجين منكم الإجابة بكل موضوعية و ذلك بوضع العلامة (X) في خانة الاقتراحات التي ترونها مناسبة، وهذا سوف يكون له الأثر البالغ في الحصول على أفضل النتائج، و نود أن نحيط سيادتكم علما بأن ما تدلون به من آراء سيكون موضع اهتمامنا، و شكرا على حسن تعاونكم.

إشراف الأستاذ:

رابح توابحية

إعداد الطالبتان:

الهام عون  
سعاد مجاج

السلطنة الجامعية

2021/2020

المحور الأول: البيانات السوسيوديمغرافية:

1/ الجنس:  
نكر

أنثى

2/ السن:

3/ الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات

من 6 إلى 11 سنة  من 12 سنة فما فوق

المحور الثاني: المرونة في استخدام تكنولوجيا الاتصال و الاستجابة الآنية لمواقف الأزمات:

4/ هل تجد استخدام الوسائل التكنولوجية؟

نعم  لا

5/ إذا كانت إجابتك "نعم" فما هي أهم التطبيقات التي استعملتها؟

Email   
Google Meet   
Zoom   
Skype   
Whats App

6/ بدأت الكورونا في الصين، و انتشرت في المشرق فهل استحدثت الجامعة نظاما للعمل عن بعد إزاء وصول الأزمة؟

لا نعم

7/ إذا كانت الإجابة "نعم" فعدّد هذه البرامج و الأنظمة حسب توظيفك لها؟.

.....  
.....  
.....

08/ ما هي الأدوات التي توفرها الجامعة لتحقيق استجابة مع الوضع الراهن بغية إدارة العمل بكفاءة و فعالية؟.

- أجهزة الإعلام الآلي  
 تطبيقات إلكترونية  
 منصات رقمية

09/ يتم التنسيق بين الأساتذة و الطلبة عن طريق تكنولوجيا الاتصال الحديثة، رتّبها حسب أولوية استخدامها؟.

- Facebook   
Messenger   
Viber   
Zoom   
Email   
Google Meet   
Whats App   
E-Learning

10/ يتوفر لدى الجامعة نظام إلكتروني لمتابعة سير الخطط الدراسية و إجراءات التقويم و نتائج الطلاب، حسب رأيك هل كانت لها فاعلية في حل الأزمة؟.

11/ هل تقوم إدارة الجامعة بتحديث و تطوير قواعد البيانات أول بأول وفق مستجدات الوضع الراهن؟.

 لا نعم

**المحور الثالث: تحقق التنظيمات بإدارة لا نمطية الدوام و الاستمرارية في إنجاز الوظائف الإدارية:**

12/ هل يتيح العمل بعيدا عن التسيير البيروقراطي للعامل إمكانية التصرف في أعماله دون الرجوع إلى مسؤوله؟.

 لا نعم

13/ هل يساهم العمل بعيدا عن المنظمة في إلغاء الحواجز الإدارية بين مختلف المستويات و يحقق فاعلية أكثر؟.

 لا نعم

14/ هل يساهم أداء الوظائف بعيدا عن بيئة العمل في زيادة اعتماد الأساتذة على أنفسهم؟.

لا نعم

15/ هل يؤدي العمل خارج وقت الدوام إلى جعل الأساتذة يتحكمون في عملهم بشكل أفضل؟.

 لا نعم

16/ إذا كانت إجابتك "نعم" فهل هذا راجع إلى:

غياب الرقابة:

الشعور بالراحة:

الابتعاد عن ضغوط العمل:

17/ هل أدائك لمهامك خارج أوقات العمل يؤدي إلى التداخل بين وقت العمل و الوقت الحر(الشخصي)؟.

أحيانا

لا

نعم

19/ هل وفرت إدارة الجامعة الدعم المطلوب لضمان استمرارية العمل عن بعد بشكل فعال؟

 لا نعم

20/ في حالة الإجابة بـ "نعم" تم تفعيل استمرارية العمل عن بعد عن طريق ماذا؟

- شبكة انترنت:
- منصة تعليمية:
- أجهزة إعلام آلي:
- استخدام تطبيقات خاصة:

21/ في حالة الإجابة بـ "لا" أو "أحيانا" فلماذا؟

.....

.....

.....

**المحور الرابع: إنجاز المهام خارج محيط العمل و تحقيق التكيف مع التغيرات:**

22/ هل أنت ملتزم بإرسال الأعمال المطالب بها حتى في ظل الظروف السائدة؟.

- نعم  لا  أحيانا

23/ في حالة الإجابة بـ "لا" أو "أحيانا" فلماذا؟

.....

.....

.....

24/ تقوم إدارة الجامعة بعقد لقاءات دورية لتنمية وعي الأساتذة حول أهمية العمل عن بعد و ذلك من خلال:

- اجتماعات حضورية
- دورات تدريبية
-

عن طريق الانترنت

25/ هل تمّ إعداد خطط مسبقة كآلية للتصدي لأي تغيرات طارئة جراء جائحة كورونا؟.

نعم  لا

26/ إذا كانت إجابتك بـ "نعم"، وضح ذلك؟.

.....  
.....  
.....

27/ حسب رأيك ما هي أهم التحديات التي تواجه الطلاب من استخدام نظام التعليم عن بعد كآلية لمسايرة أزمة كورونا؟.

ضعف الاتصال بشبكة الانترنت  
 عدم وجود أجهزة الكمبيوتر  
 عدم وجود مكتبة إلكترونية

28/ من بين المعوقات التي تواجه الأساتذة من استخدام نظام التعليم عن بعد كآلية لمسايرة الأزمة هي:

عدم توفر أجهزة الإعلام الآلي  
 ضعف شبكة الانترنت  
 نقص التكوين في مجال التعليم الإلكتروني

29/ هل تلقيت تكويناً في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في حالة حدوث أي ظرف طارئ لتأقلم معه؟.

نعم  لا

30/ إذا كانت إجابتك بـ "نعم"، فهل هذا التكوين يناسب طبيعة عملك؟ و يستجيب لأي تغيير قد يحدث؟.

لا

نعم



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Université Larbi Tébessi - Tébessa -  
Faculté des Sciences Humaines et Sociales



جامعة العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
لهيأة التصادة المكلفة بما بعد التخرج و البحث  
العلمي و العلاقات الخارجية

كيسة فيزا : 18 . 05 . 2021

الرقم : /ك.ع.ا.اج/ 2021

الى السيد : د.ع.العام الكليخة

الموضوع : طلب الموافقة على إجراء تريض ميداني

بعد أداء واجب التحية والاحترام،

بغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم علم الاجتماع يرجى من سيادتكم السماح للطلبة بإجراء تريض ميداني بمؤسستكم، في حالة تأشيركم بالموافقة على إجراء الدراسة الميدانية ، شاكرين لكم حسن تعاونكم ومساهماتكم في اثناء تكوين طلبة جامعة العربي التبسي كشركاء اجتماعيين.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الطالب (ة) : ع.العام عور .....  
التخصص : علم الاجتماع  
المستوى : الماجستير  
موضوع البحث : العمل على إعداد تعجيل الإدارة التي للسرديات أم إدارة الأزمات

رئيس القسم  
د.ع.العام الكليخة

جامعة العربي التبسي  
الكلية الإنسانية والاجتماعية  
المؤسسة المستقبلة  
الموافق : 18/05/2021  
الموافق عليه : ع.العام الكليخة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Larbi Tébessi - Tébessa -

Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Département de sociologie



جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

إذن بالطبع

أنا الموقع أسفله الأستاذ (م) المشرف (م): راجح توابجية

الرتبة: أستاذ مساعد

أشهد أن المذكرة المعنونة:

العمل عن بعد: تجويل الإدمان كجزء من البرنامج التكويني لطلاب ك...

العمل عن بعد: تجويل الإدمان كجزء من البرنامج التكويني لطلاب ك...

العمل عن بعد: تجويل الإدمان كجزء من البرنامج التكويني لطلاب ك...

والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: علم الاجتماع منظم وعمل

من إعداد:

الطالب (ة): عون الطاهر الطالب (ة): عجاج بسجاد

تتوفر على الشروط العلمية والمنهجية، الموضوعية والشكلية والتي تؤهلها للمناقشة العنوية بعد

تحديد لجان المناقشة، وعليه أوقع على هذا الإذن للطلاب بطبع المذكرة وإيداعها لدى إدارة القسم

بنسختها الورقية والإلكترونية.

تبسة في: 2021/06/13

توقيع الأستاذ المشرف



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة -  
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية  
قسم علم الاجتماع



تعهد

أنا الموقع أسفله الطالب(ة): ..... مجاج سعاد .....  
المعدة (ة) للمذكرة المعنونة بـ

..... العمل عن بعد تفعيل الإدارة الإلكترونية أم إدارة أنصحة .....

.....  
.....

والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: علم الاجتماع ..... و عمل .....

وبعد اطلاعي على القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 والذي يحدد القواعد المتعلقة  
بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها لاسيما المادة 03، المادة 07، المادة 19، المادة 35 منه:

أتعهد بتحمل المسؤولية العلمية والقانونية حول هذا العمل كما أشهد بخلوه من كل انتحال لأعمال الغير ،  
اقتباس غير منسوب لصاحبه، ترجمة دون ذكر المصدر ، وضع أشكال بيانية أو خرائط أو صور دون  
الإشارة إلى المصدر ، أو ذكر أسماء محكمين دون علمهم أو موافقتهم أو مشاركتهم ، وعليه أمضي هذا  
التعهد.

جامعة تبسة في: 17.06.2021

17 جوان 2021

أقر وأتعهد بما ورد أع

التوقيع واليد



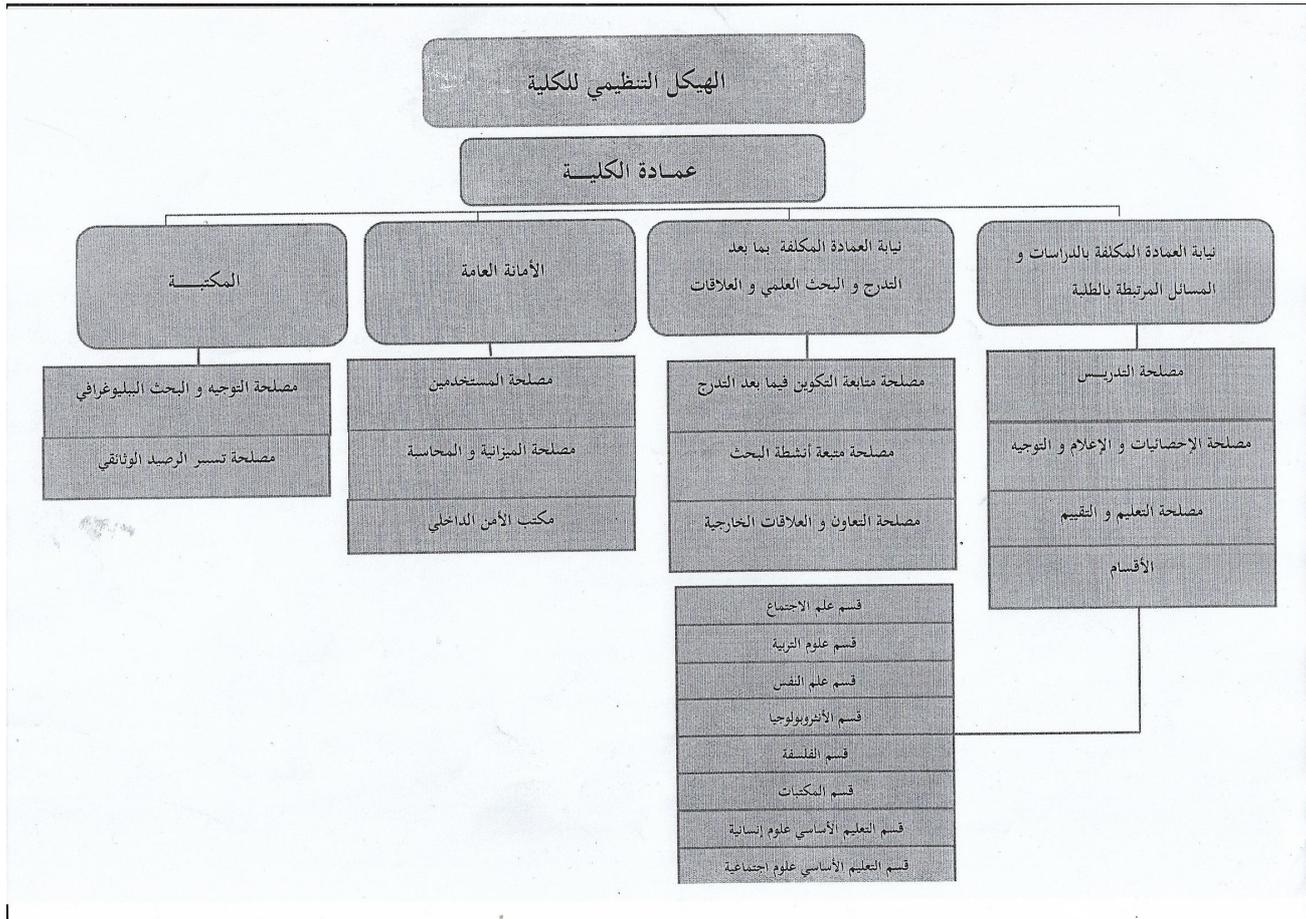
*[Handwritten signature]*

عن / رئيس المجلس العلمي  
والتدريس  
إمضاء السيدة بن خديجة  
كاتب راسن









## ملخص الدراسة البحثية

### الكلمات المفتاحية

### العمل عن بعد، الإدارة الالكترونية، إدارة الأزمات.

إن الدراسات السوسولوجية في مجال التنظيمات أخذت مسالك معتبرة، وهذا ما أدى إلى تأسيس علم اجتماع التنظيم والعمل، والذي من شأنه أن يقدم نظرة سوسولوجية لحياة التنظيمات، فكل علم ينشأ وفقا لحاجة مجتمعية، وسعيا منا محاولة تشخيص الواقع التنظيمي وهذا بما يتوافق مع خصوصية المؤسسة الجزائرية، وتجسيديا منا لتحقيق هذا المبتغى فقد ارتأينا الولوج لدراسة الموضوع المعنون بـ: "العمل عن بعد تفعيل للإدارة الالكترونية أم إدارة أزمة"، وهذا ما أدى إلى تبلور جملة من التساؤلات البحثية لدراسة 35 موظفا "أستاذا وأستاذة" بقسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشيخ العربي التبسي-تبسة- حيث وظفنا المسح الشامل في دراستنا، واعتمدنا على المنهج الوصفي ذو الأسلوب التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة تم توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة، وقد خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج منها:

- المرونة في استخدام تكنولوجيا الاتصال وأداء المهام دون قيود،
- غياب الوعي بأهمية العمل عن بعد،
- ضرورة توفير البنية التحتية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال،
- الانتقال من فكرة التنظيمات الجامدة النمطية إلى فكرة التنظيمات للإدارة لا نمطية (غير تقليدية)،

تحت إشراف

أ/ رابع توايحية

من إعداد الطالبتين:

الهام عون

سعاد مجاج

## Résumé de la recherche

Le travail à distance, l'administration électronique, la gestion des crises

Les études scientifiques dans le domaine organisationnel ont pris des dimensions considérables qui ont amené à l'émergence de la sociologie du travail et l'organisation ; qui consiste en une vision sociologique sur la vie organisationnelle.

Tout besoin humain dans une société donne naissance à une science spécialisée en la matière.

Nos efforts sont focalisés dans le sens de poser un diagnostic sur la réalité organisationnelle ; qui aux spécificités de la société algérienne en général et les institutions administratives.

Dans le souci d'atteindre notre objectif nous avons opté pour cette recherche intitulée "le travail à distance est une option qui modernise l'administration ou bien un outil pour la gestion d'une crise ?"

Ceci nous a amené à poser des questions de recherche adressée à un cohorte de 35 enseignants au niveau de département de la sociologie de la faculté des sciences humaines et sociales de l'université Larbi Tébessi, Tébessa.

Nous avons aussi opté pour une étude descriptive analytique via un sondage de la population en établissant des quarantaines.

Cette étude est sanctionnée par un nombre de résultats à savoir :

-la souplesse dans l'utilisation dans la technologie et de la communication et l'accomplissement des tâches sans contraintes.

-manque de la culture de travail à distance

-nécessité de mise en place des subassements pour une technologie d'informatisation et de communication

-un basculement vers une conception organisationnelle de l'administration organisationnelle modernisée évacuant et dépassant l'esprit statique et traditionnel.