



## جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي: ..... / 2024

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ( ل م د )

المذكرة موسومة ب :

### أثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية

-دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة-

تحت إشراف الدكتورة

- سارة حليبي

من إعداد الطالبتين

- تيمة طوالبية

- فاطمة الزهراء حلايمية

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بلال مسعي	أستاذ مساعد	رئيسا
سارة حليبي	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا ومقررا
عمر عمروش	أستاذ مساعد	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي وألهمنا الصحة والعافية والعزيمة نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة "سارة حليمي" على كل ما قدمته لنا من توجيهات وتعليمات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في كافة جوانبها، كما نتوجه بالشكر والتقدير والامتنان للسيد "سمير عزيزي" على مساعدته لنا وتقديمه النصائح والإرشادات والدعم أثناء فترة تربصنا بمؤسسة اتصالات الجزائر

-تبسة-

كما نقدم كل الشكر والاحترام والتقدير للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الذين شرفونا بقبول تقييم عملنا المتواضع هذا.

# إهداء

الحمد لله حبا وشكرًا وامتنانًا على البدء والختام وآخر دعواهم أن (الحمد لله رب العالمين)

بعد تعب ومشقة دامت خمس سنوات في سبيل الحلم والعلم حملت في طياتها أمنيات الليالي، وأصبح عنائي اليوم للعين قرة، ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجني أقطف ثمار تعبي وأرفع قبعتي بكل فخر، فاللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا لأنك وفققتني على إتمام هذا النجاح وتحقيق حلمي...

وبكل حب أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي إليك وحدك أمي الحبيبة أود أن أخصك بكلمة شكر خاصة، إلى من لها الفضل الأول في كل ما حققته، إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، واحتضني قلبها قبل يديها، إلى شجرتي التي لا تذبل والظل الذي أوي إليه في كل حين، إلى من سهلت لي الشدائد بدعائها فهي التي ضحت من أجلي والتي لم أراها يوما تدخر جهدًا في سبيل إسعادي أبدا

إلى القلب الحنون والنسمة التي كانت لي في الليالي المظلمات سر قوتي ونجاحي. إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود، وأعطاني بلا مقابل، إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والأخلاق، داعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي وملأذي بعد الله، إلى فخري واعتزازي "أبي الغالي" إلى صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة، إلى الذي لم أراه يوما يبخل علي بأي شيء طيلة حياتي، إلى ملاذي ورمز فخري واعتزازي، إلى من شد الله به عضدي فكان لي خير معين، فاللهم أخي أينما حلت خطاه، إلى أخي الغالي "شمس الدين" إلى من كانت صديقة الدرب، وشريكة التعب وسهر الليالي، إلى صديقتي الغالية وملهمتي بكل لحظة من لحظات دراستي. إلى من وجدت في قريها سكينه وأمان تام لقلبي، إلى الغيمة التي أمطرت على أيامي الفرح والاطمئنان تيماء

إلى من كانتا موجودتين دائما من أجلي، إلى أماني عند خوفي وملجئي عن بوحى وسندي عند انكساري، إلى كل شيء جميل في حياتي خولة وجهاد

إلى من ملأ الحماس قلبيهما شوقا إلى هذه اللحظة أكثر مني إلى أيقونة الوفاء والصدق، إلى من أثبتت أن صداقتي بهما ليست بالكلمات فقط بل بالأفعال: ملاك وفريال

إلى الملائكة اللاتي رزقني الله بهن لأعرف من خلالهن طعم الحياة الجميلة وإلى من غيرن مفاهيم الحب والصداقة والسند في حياتي، إلى صديقات العمر والموافق: نجاح، نريمان، عبير، شروق، سناء، إخلاص، ذكري، سارة، أحلام، مروى، اسمهان، سلمى، ملاك وبراءة.

فاطمة الزهراء

# إهداء

من قال أنا لها... نالها  
وأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها  
لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون، ولم يكن الحلم قريبا ولا الطريق  
كان محفوظا بالتسهيلات لكنني فعلتها ونلتها  
أهدي بكل حب بحث تخرجي  
إلى الغائبة الحاضرة في قلبي التي كنت أتمنى وجودها لأرى الفرح في عينيها، إلى  
سر قوتي وعزيمتي ونجاحي "أمي" رحمة الله عليها  
إلى الذي شرفني بحمل إسمه، إلى سند الحياة ومصدر قوتي، إلى الداعم الأول لي  
وصاحب الفضل والعطاء اللامحدود "أبي" أطال الله عمره  
إلى من ربنتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات، إلى أغلى إنسانة في هذا الوجود  
"جدتي" حفظها الله  
إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي، إلى ملازم طفولتي وأكثر شخص مميز في حياتي،  
إلى روح أخته "محمد الهادي"  
إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى من مدت أياديهم وقت ضعفي وآمنوا بقدراتي، إلى  
الذين يبهجهم نجاحي "أخوالي وخالاتي"  
إلى قطع السكر وأصحاب الروح الحلوة والضحكة الجميلة "إياد، عبد الرحمان،  
عبد المؤمن، شهد، رفيف"  
إلى من كانت موجودة دائما من أجلي ورفيقة قلبي، إلى شريكة كل لحظاتي، إلى  
من كاتفنتي ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية  
"فاطمة الزهراء"  
إلى توأم روحي، إلى صديقتي الثابتة بقلبي وحظي الجميل في الدنيا، إلى من  
تنعافى معها روحي، إلى الأخت التي لم تلدها أمي "شيماء"  
إلى صدفتي الحلوة، إلى طيبة القلب وجميلة الروح، إلى حبيبة قلبي "ريمة"  
إلى من جمعتني بهم أجمل الأيام، وأحلى الذكريات، إلى جميلاتي "خولة، شروق،  
فريال، ذكرى، سارة، أحلام"  
وأخيرا وليس آخرا شكرا لنفسي التي جرت واجتهدت وحققت

تيمية

# الفهرس العام

الفهرس العام

الصفحة	المحتوى
/	شكر وعرهان
/	الإهداء
III - I	الفهرس العام
V	فهرس الجداول
I	فهرس الأشكال
IX	فهرس الملاحق
أو	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: القيادة الرقمية وإدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية -مقاربة نظرية-
3	المطلب الأول: القيادة الرقمية في المؤسسة الاقتصادية -التأصيل النظري-
3	الفرع الأول: ماهية القيادة الرقمية
8	الفرع الثاني: المنظور العملي للقيادة الرقمية في المؤسسة الاقتصادية
11	المطلب الثاني: إدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية -التأصيل النظري-
12	الفرع الأول: ماهية إدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية
16	الفرع الثاني: المنظور العملي لإدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية
19	الفرع الثالث: المنظور الاستراتيجي لإدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية
25	المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية
25	الفرع الأول: اليقظة الإستراتيجية ونظام الإنذار المبكر في المؤسسة الاقتصادية
31	الفرع الثاني: مساهمة القيادة الرقمية في إدارة الأزمات التنظيمية في ظل اليقظة الإستراتيجية
35	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
35	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الرقمية
35	الفرع الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الرقمية باللغة العربية
37	الفرع الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الرقمية باللغة الأجنبية

39	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات التنظيمية
39	الفرع الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات التنظيمية باللغة العربية
42	الفرع الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات التنظيمية باللغة الأجنبية
43	الفرع الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الرقمية وإدارة الأزمات التنظيمية
45	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة
49	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
51	تمهيد
52	المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
52	المطلب الأول: تصميم الدراسة الميدانية
52	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
53	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة ومصادر جمع البيانات
55	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
55	الفرع الأول: محتوى أداة الدراسة (الاستبيان)
56	الفرع الثاني: مقياس أداة الدراسة (الاستبيان)
58	المطلب الثالث: البرامج والأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل الدراسة
58	الفرع الأول: البرامج المستخدمة في معالجة البيانات
58	الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية
62	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
62	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
62	الفرع الأول: متغير الجنس
63	الفرع الثاني: متغير العمر
64	الفرع الثالث: متغير المستوى العلمي
65	الفرع الرابع: متغير المركز الوظيفي
66	الفرع الخامس: متغير الخبرة المهنية
67	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة
67	الفرع الأول: استجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغير القيادة الرقمية بعينة في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-

74	الفرع الثاني: استجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغير إدارة الأزمات التنظيمية بعينة في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-
79	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
79	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
80	الفرع الثاني: نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)
84	الفرع الثالث: نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الثانية)
88	الفرع الرابع: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية
92	خلاصة الفصل الثاني
94	خاتمة
102	قائمة المراجع
111	الملاحق
/	الملخص

# فهرس الجداول

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-01	الفرق بين المنظمات المستقطبة للأزمات والمنظمات المستعدة للأزمات	18
02-01	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	46
01-02	عدد الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-	52
02-02	درجات وطول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	57
03-02	قيمة معامل الثبات لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة	57
04-02	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	62
05-02	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	63
06-02	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى العلمي	64
07-02	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي	65
08-02	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	66
09-02	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الابتكار للقيادة الرقمية بعينة من مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-	67
10-02	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الإقناع للقيادة الرقمية بعينة من مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-	68
11-02	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المعرفة للقيادة الرقمية بعينة من مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-	70
12-02	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد ممارسة القيادة الرقمية بعينة من مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-	71
13-02	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد نشر الثقافة بعينة من مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-	72
14-02	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد تحقيق المواطنة الرقمية بعينة من مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-	73
15-02	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات إدارة الأزمات التنظيمية بعينة من مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-	74
16-02	نتائج معاملات الالتواء والتفرطح لبيانات إجابات أفراد العينة	79
17-02	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	80

85	تحليل التباين الأحادي Anova للبيانات الشخصية والوظيفية	18-02
89	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	19-02



## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	إدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية	01-01
22	الاستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات	02-01
23	الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات	03-01
54	متغيرات الدراسة	01-02
62	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	02-02
63	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	03-02
64	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى العلمي	04-02
65	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي	05-02
66	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	06-02

فهرس الملاحق

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
111	قائمة الأساتذة المحكمين	01
112	استمارة الاستبيان	02
118	مخرجات برنامج Spss	03
132	اتفاقية التريص	04

مقدمة

## مقدمة

تواجه المؤسسات الاقتصادية تحديات كبيرة بسبب ظهور الأزمات التنظيمية التي قد تنشأ فجأة أو بالتدريج، سواء داخل المؤسسة ذاتها أو من البيئة المحيطة بها، حيث تقف هذه الأزمات أمام المؤسسة الاقتصادية بالشكل الذي يحد من قدرتها على تحقيق أهدافها، الأمر الذي يشكل مصدر قلق بالنسبة لها، وحتى تتمكن هذه الأخيرة من مواجهة هذه الأزمات بشكل فعال تسعى إلى تطبيق العديد من الأساليب الحديثة التي تعمل بشكل مستمر على التنبؤ بها وإعداد الخطط التي تقلل من آثارها في حال وقوعها، ضمن هذا الإطار تعتبر القيادة الرقمية من بين أحد أهم أساليب إدارة الأزمات التنظيمية التي تعمل على توليد قيمة للمؤسسة عن طريق المزج بين الكفاءة الرقمية والثقافة الرقمية، وهذا لضمان استمراريتها ودفعها نحو التغيير والاستفادة من التكنولوجيا الرقمية وزيادة إنتاجيتها وإيجاد حلول للأزمات التنظيمية التي قد تواجهها، انطلاقاً من ذلك جاءت فكرة الدراسة والمتمثلة في التطرق لأثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية.

## 1- إشكالية البحث

تعتبر القيادة الرقمية من أهم العناصر المؤثرة على مسار الأزمات التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية، كونها تدفع نحو التغيير والاستفادة من التكنولوجيا الرقمية، بناءً على ذلك تبرز إشكالية الدراسة الرئيسية على النحو الآتي:

ما مدى تأثير القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة؟

إلى جانبي السؤال الرئيسي يمكن طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية، تتمثل في:

- ما مدى تأثير بعد الابتكار للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة؟
- ما مدى تأثير بعد الإقناع للقيادة الرقمية في التأثير على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة؟
- ما مدى تأثير بعد المعرفة للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة؟
- ما مدى تأثير بعد ممارسة القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة؟

- ما مدى تأثير بعد نشر الثقافة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة؟
- ما مدى تأثير بعد ممارسة المواطنة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة؟

## 2- فرضيات البحث

لمعالجة مشكلة الدراسة وكإجابة مبدئية عن التساؤلات الفرعية سيتم صياغة الفرضيتين الرئيسيتين الموليتين:

### - الفرضية الرئيسية الأولى

- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة؛

ضمن هذه الفرضية الرئيسية تندرج جملة من الفرضيات تتمثل فيما يلي:

- " توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده الابتكار للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة؛"

- " توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده الإقناع للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة؛"

- " توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده المعرفة للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة؛"

- " توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده ممارسة القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة؛"

- " توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده نشر الثقافة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة؛"

- " توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده تحقيق المواطنة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة."

## - الفرضية الرئيسية الثانية

- "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) بمؤسسة اتصالات الجزائر -تيسة-".  
ضمن هذه الفرضية الرئيسية تندرج جملة من الفرضيات تتمثل فيما يلي:

- "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة اتصالات الجزائر -تيسة-؛"
- "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية تعزى لمتغير العمر بمؤسسة اتصالات الجزائر -تيسة-؛"
- "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة اتصالات الجزائر -تيسة-؛"
- "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية تعزى لمتغير المركز الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر -تيسة-؛"
- "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة اتصالات الجزائر -تيسة-؛"

## 3-أهداف البحث

الغرض من هذا البحث هو التوصل إلى مجموعة من الأهداف يمكن توضيح أهمها فيما يلي:

## ❖ الهدف الرئيسي

التعرف على واقع تبني كل من القيادة الرقمية وإدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية -تيسة-.

## ❖ الأهداف الثانوية

- إبراز مدى تأثير القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية -تيسة-؛
- تحديد المفاهيم والعناصر المتعلقة بالقيادة الرقمية؛
- تحديد المفاهيم المتعلقة بإدارة الأزمات التنظيمية ومختلف مراحلها؛
- الوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها لصالح مؤسسات اقتصادية أخرى.

## 4- أهمية البحث

للدراسة الحالية أهمية كبيرة سواء من الناحية الموضوعية أو التطبيقية سيتم توضيحها على النحو التالي:

## ❖ الأهمية الموضوعية

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوعا جديدا ذو أهمية بالغة، إذ أن هناك ندرة في الدراسات حول موضوع إدارة الأزمات التنظيمية والذي يعتبر من المفاهيم الإدارية المعاصرة والتي لا تزال هناك حاجة لدراسة جوانبها المختلفة، وخاصة تعزيزها لقدرة المؤسسة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المرجوة، وتبرز أهمية الدراسة من خلال:

- اهتمام الفكر المعاصر بدراسة موضوع القيادة الرقمية، باعتبارها نمط جديد انتهجه المؤسسات الاقتصادية حيث ظهر نتيجة متطلبات العصر الحالي، وهو بحاجة إلى المزيد من التأطير المفاهيمي ودراسة علاقته بمفاهيم أخرى؛

- الدراسة تناولت متغيرين لم يتم التطرق لهما معا بكثرة، حيث يعتبر مفهوم إدارة الأزمات التنظيمية من المفاهيم الهامة في إدارة الأعمال.

## ❖ الأهمية التطبيقية

تظهر الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال العمل على سد الفجوة التطبيقية لهذا الموضوع، وبما أنه لم يتم التطرق لدراسة هذا الموضوع من قبل بهذه العلاقات والمتغيرات فسيكون حتما هناك احتياج حقيقي لمثل هذه الدراسات للاستفادة من نتائجها وتوصياتها، وأيضا التعرف على مدى إمكانية تطبيق القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بكافة عملياتها السائدة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

## 5- أسباب اختيار البحث

تتمثل أهم الدوافع والأسباب والمبررات وراء اختيار الموضوع فيما يلي:

- رغبة وميول الباحثان في دراسة هذا الموضوع؛
- اندراج الموضوع ضمن التخصص؛
- قلة البحوث والدراسات بالجزائر في مثل هذه المواضيع ذات الصلة المباشرة بالقيادة الرقمية ومدى أثرها على إدارة الأزمات التنظيمية.

## 6- حدود البحث

من أجل الإحاطة بإشكالية المؤسسة وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد مجال الدراسة فيما يلي:

## ❖ الحدود الموضوعية

تركزت الدراسة بصفة عامة نظريا وتطبيقيا على توضيح أثر القيادة الرقمية (الابتكار، الإقناع، المعرفة، ممارسة القيادة الرقمية، نشر الثقافة الرقمية، تحقيق المواطنة الرقمية) كمتغير مستقل على إدارة الأزمات التنظيمية كمتغير تابع لمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة؛

## ❖ الحدود المكانية

اختصر المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بالدراسة الميدانية في المؤسسة الاقتصادية والمتمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة؛

## ❖ الحدود الزمانية

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة والوصول إلى نتائج موضوعية تم الإطلاع على واقع المؤسسة محل الدراسة "اتصالات الجزائر -تبسة"، حيث امتدت الفترة الزمنية للدراسة الميدانية من 2024 /03/05 إلى 2024/04 /05.

## 7- منهج البحث

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة والتي تعكس إشكالية الدراسة واختبار الفروض، فإنه سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي في تناول الجانب النظري للدراسة، وذلك بالتطرق للمفاهيم والأدبيات المتعلقة بالقيادة الرقمية وإدارة الأزمات التنظيمية والعلاقة التي تربط المتغيرين، أما في الجانب التطبيقي فإنه سيتم استخدام المنهج التحليلي من خلال تحليل الاستبيان المقدم لأفراد المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة للوقوف على أثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة "اتصالات الجزائر لولاية تبسة"، مقارنة بما جاء في الجانب النظري.

## 8- هيكل البحث

وفقا لأهداف وفرضيات الدراسة، تم تقسيم البحث على النحو الموالي:

**الفصل الأول** والذي كان بعنوان الأدبيات النظرية، حيث تم التعرض إلى الجوانب النظرية لكل من القيادة الرقمية وإدارة الأزمات التنظيمية، حيث تم التطرق فيه إلى المفهوم، الخصائص، المبررات، الأهمية،

الأبعاد والمراحل، ومتطلبات، مراحل إدارة الأزمات التنظيمية وآليات إدارتها واستراتيجياتها، أما في المبحث الثاني تم عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الرقمية وإدارة الأزمات التنظيمية.

**الفصل الثاني** وكان بعنوان الدراسة الميدانية بالمؤسسة الاقتصادية والمتمثلة في مؤسسة "اتصالات الجزائر" بولاية تبسة، تم التطرق فيه إلى تصميم الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات والبرامج الإحصائية المستعملة في تحليل الدراسة من خلال المبحث الأول، أما المبحث الثاني تم التطرق من خلاله إلى الوصف لعينة الدراسة وعرض محاورها واختبار فرضياتها.

### 9- صعوبات البحث

يمكن حصر أهم الصعوبات التي اعترضت هذه الدراسة فيما يلي:

- قلة المراجع وخاصة منها الكتب المتعلقة بالقيادة الرقمية في المؤسسة الاقتصادية؛
- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة "اتصالات الجزائر بولاية تبسة" وإن وجدت تكون بطريقة سطحية.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

## تمهيد

تعتبر القيادة الرقمية من بين أحد أهم العناصر المؤثرة على مسار الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، حيث أصبحت هذه الأخيرة تواجه العديد من الأزمات المتنوعة وذلك نتيجة لأسباب تنظيمية أو اقتصادية أو تقنية وغيرها مما يعيق استمرارية بقائها، وعليه يتعين عليها إدارة هذه الأزمات من خلال وجود قائد رقمي يمتلك مهارات قيادية تمكنه من مواجهة هذه الأزمات والتغلب عليها في مختلف مراحلها، الأمر الذي ينعكس على تقليل حجم الضرر على سمعة المؤسسة وإعادة التوازن داخلها ويقلل من قوة الخصوم، وذلك من خلال إمكانية تحويل الأزمات وما تحمله من مخاطر باستثمارها كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول التابعة لتحقيق أهدافها.

من خلال هذا الفصل سيتم التعرف أكثر على أثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية من خلال المبحثين المواليين.

➤ **المبحث الأول:** القيادة الرقمية وإدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية -مقاربة نظرية-؛

➤ **المبحث الثاني:** الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: القيادة الرقمية وإدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية -مقاربة نظرية-

يعدّ موضوع القيادة الرقمية موضوعاً حديثاً وذو أهمية بالغة خاصة في الدراسات المتعلقة بالجانب الإداري والتنظيمي، نظراً للدور الذي تلعبه داخل المؤسسة الاقتصادية كونها من الملامح المميزة لها والقاعدة الأساسية لمواجهة الأزمات التي تعتبر عائقاً لمسيرتها ووجودها، وعليه يتعين على المؤسسة إدارة هذه الأزمات عن طريق التعامل معها ومواجهتها ودرء أخطارها، وبالتالي تقليل حجم آثارها وتداعياتها، وسيتم توضيح ذلك من خلال المطالب الموالية.

➤ **المطلب الأول: القيادة الرقمية في المؤسسة الاقتصادية -التأصيل النظري-**؛

➤ **المطلب الثاني: إدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية -التأصيل النظري-**؛

➤ **المطلب الثالث: تأثير القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية.**

## المطلب الأول: القيادة الرقمية في المؤسسة الاقتصادية -التأصيل النظري-

أصبحت المؤسسات الاقتصادية اليوم تحتاج إلى قيادة رقمية تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها، وفي سبيل مزاولة نشاطها وتأدية مهامها تتعرض لمشاكل مختلفة تشكل عائقاً لتحقيق أهدافها، وقد تتحول هذه المشاكل إلى أزمات تجعل المؤسسة في تحرك مستمر لإدارتها ومعالجتها، وسيتم توضيح ذلك من خلال هذا المطلب.

## الفرع الأول: ماهية القيادة الرقمية

تعتبر القيادة الرقمية من المواضيع المعاصرة إلا أنها يمكن إبرازها من خلال العناصر التالية والتي يمكن توضيحها من خلال هذا الفرع، وقبل التطرق إلى ذلك لابد من الإشارة إلى القيادة.

يمكن تعريف القيادة على أنها: "عمليات التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غايات وأهداف المؤسسة".<sup>1</sup>

## 1- مفهوم القيادة الرقمية

عند فحص أدبيات الباحثين في مختلف الميادين، يتبين أنّ مفهوم القيادة الرقمية لم يتم فهمه بوضوح ولا يوجد إجماع على تعريف موحد لمفهوم القيادة الرقمية، وسيتم إبراز مفهوم القيادة الرقمية من خلال ما يلي:

<sup>1</sup> الطاهر بن عبد الرحمن، القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 12، العدد 02، جامعة قسنطينة، 2017، ص: 59.

## 1-1- تعريف القيادة الرقمية

تعددت التعاريف المقدمة للقيادة الرقمية، ويتمثل أهمها:

يمكن تعريف القيادة الرقمية بأنها: "عملية التأثير الاجتماعي بوساطة تكنولوجيا المعلومات المتقدمة

لإحداث تغيير في المواقف والمشاعر والتفكير والسلوك والأداء مع الأفراد والجماعات والمؤسسات".<sup>1</sup>

كما عرفت أيضا على أنها: "مزيج من الكفاءة الرقمية والثقافة الرقمية التي تدفع نحو التغيير

والاستفادة من التكنولوجيا الرقمية".<sup>2</sup>

كما تم تعريفها بأنها: "قدرة القائد على توظيف التكنولوجيا الرقمية لممارسة التأثير والتوجيه على

أعضاء الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة".<sup>3</sup>

كما عرفت أيضا على أنها: "تعبئة وحشد الموارد والعمليات القيادية والقيادة الهيكلية ودورها يكمن في

بناء الوعي وإقناع أفراد المجتمع من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة والموارد

التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهدافهم".<sup>4</sup>

يتضح من خلال التعاريف السابقة أنّ القيادة الرقمية مجموعة من المبادئ التوجيهية والإجراءات التي

يتبعها القادة في توجيه وتنظيم الفرق المعنية بغية تحقيق التحول الرقمي في المؤسسة وذلك باستخدام التقنيات

الحديثة.

<sup>1</sup> عفاف بنت فهم حسن العتيبي، دور القيادة الرقمية في الحد من الجرائم المعلوماتية دراسة ميدانية على قيادات الإدارة

العامّة للأدلة الجنائية بمنطقة مكة المكرمة، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، المجلد 01، العدد 05، جامعة الملك

عبد العزيز، 2022، ص:3231.

<sup>2</sup> مريم عبد العزيز باسم علي آل ثاني، دور النمط القيادي في إنجاز عملية التحول الرقمي إطار نظري للتحول الرقمي

بإدارات التدقيق الداخلي في القطاع العام بدولة قطر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر،

2023، ص:08.

<sup>3</sup> Fetty poerwita sary, **digital leadership and organizational communication toward millennial Employees in A telecommunication company**, corporate governance and organizational behavior review, vol: 06, N°:04, university of Telkom, 2022, P: 160.

<sup>4</sup> Bounfour Ahmed, **digital futures, digital transformation**, Springer international publishing, edition 01, switzerland, 2016, P:20.

## 1-2- خصائص القيادة الرقمية

- تتميز القيادة الرقمية بجملة من الخصائص تتمثل في:<sup>1</sup>
- تمتلك القيادة الرقمية الإحساس بالتقنية كون أنّ القائد الرقمي يتحسس أبعاد التطور التقني في الأجهزة الإلكترونية والبرمجيات والتطبيقات؛
  - قيادة مبتكرة ذات مؤهلات ومهارات تتميز بروح المنافسة والقدرة على الخوض في تحدي المنافسين الآخرين؛
  - القيادة الرقمية قيادة غير مرتبطة بزمان ومكان معين؛
  - القيادة الرقمية لا تعتمد فقط على تكنولوجيا المعلومات بل تتطلب أيضا القدرة على التفاعل والتواصل الفعال مع فرق العمل.

## 1-3- مبررات القيادة الرقمية

- من العوامل التي فرضت ضرورة التوجه نحو القيادة الرقمية ما يلي:<sup>2</sup>
- ضرورة الاستثمار في رأس المال الفكري للمؤسسات الاقتصادية؛
  - الثورة في الاتصالات وتقنيات المعلومات؛
  - توحيد بيانات المؤسسة في قاعدة بيانات مركزية؛
  - العولمة حيث أصبحت المؤسسات بحاجة إلى نوع مختلف من القادة الذين يمتلكون مهارات متعددة قابلة للتطور باستمرار؛
  - الحد من البيروقراطية وتسهيل الإجراءات وتقليل الجهد المبذول.

## 2- أهمية وأهداف القيادة الرقمية

تعد القيادة الرقمية ذات أهمية كبيرة في جميع المؤسسات، كما يسعى هذا النمط من القيادة إلى تحقيق جملة من الأهداف وهذا ما سيتم التطرق إليه.

<sup>1</sup> أحمد سيف الدين عبد الحفيظ جلال، القيادة الرقمية ودورها في التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني، رسالة ماجستير (غير منشورة)، معهد التنمية المستدامة، تخصص التنمية المستدامة، جامعة القدس، 2023، ص: 17.

<sup>2</sup> Regda mamoud bataineh, Ali kadhém alsandi, salon mamdouh alrousan, The degree of employing the dimensions of digital leadership in government school in Irbid governorate from principals perspective, Palestine ahliya university journal for research and studies, vol : 02, N° : 02, university of Jordan, 2023, p: 107.

## 2-1- أهمية القيادة الرقمية

تكمن أهمية القيادة الرقمية فيما يلي:<sup>1</sup>

- دعم ومساندة العاملين في المؤسسات من أجل تبسيط الإجراءات الإدارية؛
- سهولة انتقال المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية بالإضافة إلى سهولة الاتصال بالمؤسسات الأخرى؛
- مساهمة القيادة الرقمية في التحول نحو مجتمع متطور؛
- تمكين الإدارات والقادة من التخطيط بكفاءة وفعالية من أجل الاستفادة من متطلبات العمل؛
- تسهيل عملية صنع القرار؛
- تقديم الأعمال بجودة عالية وفق معايير فنية وتقنية عالية تواكب تطورات العصر؛
- المساعدة في إدارة المعلومات المختلفة والمتعددة بطريقة أكثر سهولة دون تعقيد.

## 2-2- أهداف القيادة الرقمية

يمكن حصر أهداف القيادة الرقمية فيما يلي:<sup>2</sup>

- تعمل القيادة الرقمية على تسهيل عملية إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة وكأنها وحدة مركزية؛
- توفر القيادة الرقمية المعلومات والبيانات بصورة فورية؛
- تعمل على توسيع قاعدة البيانات الداعمة للمؤسسة الاقتصادية؛
- توفير البيانات وربطها مع بعضها البعض وبالتالي تقليل معوقات اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية؛
- إلغاء عامل المكان لا مكانية، وذلك من خلال إرسال الأوامر والتعليمات والإشراف وإقامة الاجتماعات والمؤتمرات من خلال شبكة إلكترونية؛
- استخدام التقنيات الرقمية في زمن قياسي، وبأقل وقت وجهد وبكفاءة عالية.

## 3- علاقة القيادة الرقمية ببعض المفاهيم

تعتبر القيادة الرقمية من المفاهيم التي بينت دور القيادة الرقمية، حيث أنّ لهذه الأخيرة علاقة ببعض المفاهيم والتي تتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> رانيا محمد محمود زيادة، دور الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادات الإبداعية -دراسة حالة جامعة الملك خالد، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد 14، العدد 02، جامعة الملك خالد، 2021، ص: 95.

<sup>2</sup> سهيلة محمد فاضل، القيادة الرقمية كمدخل لمعالجة البدانة التنظيمية وفقاً لبيئة العمل الإلكتروني، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 03، جامعة الكوفة، 2023، ص 860.

### 3-1- تعريف القائد الرقمي

تعددت التعاريف المقدمة للقائد الرقمي، والتي يتمثل أهمها:

يمكن تعريف القائد الرقمي على أنه: "القائد الذي يمكن المؤسسات من استيعاب ودفع التحول الرقمي من خلال جعل عمليات الإدارة أكثر تقدماً في التفكير والمرونة".<sup>1</sup>

يتضح من التعريف السابق أنّ القائد الرقمي يدفع بالمؤسسات إلى تحقيق التحول الرقمي وذلك من خلال جعل عمليات الإدارة مرنة ومتقدّمة من حيث التفكير.

كما تم تعريفه أيضاً أنه: "قائد ينفذ مهام مثل الحفاظ على سلامة الأفراد وتحليل أهمية رفاهية القوى العاملة، والاعتماد على التكنولوجيا واستخدامها أكثر من أي وقت مضى، وكذلك إعادة بناء العمليات اللوجستية".<sup>2</sup>

يتضح من التعريف السابق أنّ القائد الرقمي يتولى مجموعة من المهام بالاعتماد على التكنولوجيا وأيضاً بناء العمليات اللوجستية.

يتضح من التعاريف السابقة أنّ القائد الرقمي هو الشخص الذي يتولى مهمة القيادة الرقمية في المؤسسة، وجعل عمليات الإدارة أكثر تقدماً بالاعتماد على التكنولوجيا واستخدامها أكثر من أي وقت مضى.

### 3-2- تعريف الكفاءة الرقمية

تعرف الكفاءة الرقمية على أنها: "الاستخدام الموثوق والحاسم لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التوظيف والتعلم والتنمية الذاتية والمشاركة في المجتمع، وتوفير الكفاءة الرقمية السياق الضروري (أي المعرفة، المهارات، الموقف) للعمل والمعيشة والتعلم في مجتمع المعرفة".<sup>3</sup>

### 3-3- تعريف الثقافة الرقمية

تعرف الثقافة الرقمية بأنها: "مجموعة المعارف والمهارات الضرورية التي تكمن لدى الفرد، باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال، المتمثلة في أجهزة الكمبيوتر والخدمات الإلكترونية وتقديم المعلومات وكذا تنمية

<sup>1</sup> أمينة نوال، دور الذكاء الانفعالي للقائد الرقمي في تحقيق تميز المؤسسة، مجلة الأبعاد الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، جامعة بومرداس، 2017، ص: 23.

<sup>2</sup> بن عروس محمد لمين، دحمان نوال، نحو قيادة تحفيزية في المنظمات، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد 02، العدد 04، جامعة الجلفة، 2019، ص: 15.

<sup>3</sup> محمد عادل محمد الفهداوي، دور القيادة الرقمية في تحقيق التآلق التنظيمي (دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات المتنقلة العراقية)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 02، المديرية العامة للتربية ببغداد، 2022، ص: 246.

آليات التفاعل معها، والتي تكمن جوهرها في قدرة الفرد على التوصل إلى المعلومات واستخدام التطبيقات بكفاءة وفعالية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: المنظور العملي للقيادة الرقمية في المؤسسة الاقتصادية

ترتكز القيادة الرقمية على أبعاد مختلفة، كما أنّها تمر بمجموعة من المراحل المتكاملة والمتراطة التي تعمل على تحسين الكفاءة الإدارية للقادة الرقميين، ولكن هذا يكون ضمن متطلبات من شأنها أن تؤسس لممارسة وتطبيق القيادة الرقمية في المؤسسات الاقتصادية، وهذا ما سيتم التعرف عليه من خلال هذا الفرع.

#### 1- أبعاد القيادة الرقمية

تتمثل أبعاد القيادة الرقمية فيما يلي:<sup>2</sup>

##### 1-1- الابتكار

يجب أن يكون القائد الفعال قادراً على التعامل مع المتغيرات بكفاءة من خلال التجديد والإبداع والابتكار، والعمل على تبني مقومات الإبداع والابتكار المتمثلة في (المرونة، الحساسية والطاقة)، إضافة إلى القدرة على التواصل بين العاملين، إذ أنّ الابتكار يعدّ عاملاً مهماً لتحقيق النجاح والميزة التنافسية للمؤسسة؛

##### 1-2- الإقناع

هناك الكثير من التحديات المختلفة التي تواجه بعض المؤسسات لضمان إعداد وتأهيل قيادات وإقناعهم بالتوجهات الحديثة عند قيادة المؤسسات من طرف أشخاص أكفاء في كل مجالات عمل المؤسسة، وهذا يعمل على ضمان استمرار قيادة هذه المؤسسات على المدى البعيد وبالتالي تحقيق النجاح والاستمرارية. إنّ نجاح القائد يتم عند ممارسة فن الإقناع، وذلك يتم من خلال عملية التحفيز والتوجيه إضافة إلى إلهام وتعزيز قدرة العاملين على المشاركة واتخاذ القرارات وتعزيز قدرته على الأداء الجيد في العمل من خلال منحه مكافآت مالية، حيث أنّ تطوير القيادات أصبح أمراً ضرورياً بالنسبة للمؤسسات فهو يعمل على تحسين أدائها؛

<sup>1</sup> خاتمة لواتي، خالد رجم، منال ابتسام منقوري، الثقافة الرقمية كأحد دعائم التحول الرقمي -دراسة نظرية-، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 02، جامعة الوادي، 2018، ص: 103.

<sup>2</sup> Mobark mohsen Al-faris, marei hassan hamdd bani khaled, impact of digital leadership an kuwaiti hospital's employes performance, journal of economic administrative and legal sciences, vol:06, N°:19, university of Jordan, 2022, P: 135.

## 1-3- المعرفة

تعتبر المعرفة عصب التقدم الذي يعتمد عليه القادة لتفوق مؤسساتهم في شتى المجالات، فهي تهدف إلى تحقيق الإبداع والتميز، حيث تعدّ أهم مورد لتكوين الثروة والدافع نحو تكوين التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛ إلى جانب ذلك توجد أبعاد أخرى للقيادة الرقمية تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

## 1-4- ممارسة القيادة الرقمية

يقوم القادة الرقميون بوضع خطة إستراتيجية لاستخدام التقنيات الرقمية، وذلك للتأكد من الممارسة الفعلية لجميع العاملين ولتحقيق الأهداف الموضوعية؛

## 1-5- نشر الثقافة الرقمية

يتأكد القادة الرقميون من أنّ جميع العاملين لديهم المهارات التي تساعدهم على استخدام التقنيات الرقمية، من خلال زيادة نشر ثقافة القيادة الرقمية وممارسة العدالة، وذلك سعياً منهم لتلبية احتياجات الأداء الوظيفي؛

## 1-6- تحقيق المواطنة الرقمية

يمكن تعريف المواطن الرقمي على أنه الشخص الذي نشأ في عصر التكنولوجيا الرقمية، كما أنّ له القدرة على التعامل معها واستيعابها في ما تحتاج إنجازة.  
كما تعني المواطنة الرقمية مجموع القواعد والأفكار والمبادئ والضوابط، والأعراف والأساليب المتبعة للاستخدام الأمثل والقويم للتكنولوجيا، فهي تعمل على توجيه منافع التكنولوجيا التي يحتاجها المواطنون، وبالتالي استخدامها فيما يتعلق بالتكنولوجيا والتقنيات الرقمية في المدن الذكية فهي عبارة عن وسيلة لإعداد جيل واعي بمخاطر وإيجابيات التكنولوجيا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Dehimat amina, baroudi mohammed, **reviewing the literature on the link between digital leadership characteristics and digital transformation based on dynamic capabilities**, journal of economic growth and entrepreneurship JEGE, vol:05, N°:03, high school of commerce (Algeria), 2022, P: 36.

<sup>2</sup> علي سعدي عبد الزهرة جبير، **المواطنة الرقمية -دراسة نظرية-**، مجلة القانون والعلوم السياسية، المجلد 07، العدد 01، جامعة النهريين (العراق)، 2021، ص: 04.

## 2- مراحل القيادة الرقمية

تتمثل مراحل القيادة الرقمية فيما يلي:<sup>1</sup>

### 2-1- مرحلة التوثيق الإداري

يقصد بهذه المرحلة توثيق الهيكل التنظيمي ومختلف المهام الوظيفية والإجراءات الإدارية والصلاحيات والأعمال التي تقوم بها والخدمات التي تقدمها المؤسسة الاقتصادية، حيث تجرى عملية التوثيق الإداري والقيادي للوضع الحالي للمؤسسة من أجل الاستفادة منها في عمليات التطوير والتحسين المستمر؛

### 2-2- مرحلة التطوير القيادي

تعرف بمرحلة إعادة هندسة العمليات والأعمال داخل المؤسسة، وفي هذه المرحلة يتم التطوير الإداري بمنظور تقني يراعي متطلبات القيادة الرقمية حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار التطوير الأفقي للهيكل القيادي، بما فيها من تسهيل لعمليات الإجراءات الإدارية الإبداعية؛

### 2-3- مرحلة التطوير التقني

ترتكز هذه المرحلة على تحسين جميع الجوانب التقنية مثل: البرمجيات والبنية التحتية، حيث تتضمن عملية التطوير تحليل كافة العمليات الإدارية المطورة وتحويلها إلى برامج تطبيقات في الحاسب مع ضرورة توفير جميع الأجهزة اللازمة والموارد البشري الكفاء القادر على أداء مهامه بكفاءة عالية. من خلال ما سبق يتضح أن المراحل التي تمر بها القيادة الرقمية هي مراحل مترابطة ومتكاملة، فهي عملية مخطط متتابعة الخطوات والآليات حتى تصل إلى قمة الخدمات القيادية لدى القائد الرقمي، وهو ما يكسبها أهميتها في المؤسسة الاقتصادية وهو أمر يؤكد الدور الهام والحيوي الذي تتمتع به القيادة الرقمية في تحسين الكفاءة القيادية وزيادة الفاعلية الإدارية للقادة الرقميين.

### 3- متطلبات القيادة الرقمية

هناك عدد من المتطلبات التي من شأنها أن تمهد وتؤسس لممارسة وتطبيق القيادة الرقمية في المؤسسات الاقتصادية، ومن أبرز هذه المتطلبات ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> معتز حميد رحيم الخزعلي، ضرغام عبد العالي جثير، علي عبد حسين الدليمي، القيادة الرقمية ودورها في تعزيز تدفق الطاقة التنظيمية - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات السفر والسياحة في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 12، العدد 05، جامعة الكوفة، 2022، ص: 2158.

<sup>2</sup> محمد حسين ناظم، حسين حريجة الحساوي، يزن سالم محمد، تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي: الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 05، العدد 02، جامعة العراق، 2024، ص: 81.

- متطلبات تشريعية: والمتمثلة في سن القوانين والتشريعات النازمة لتطبيق ومتابعة وممارسة القيادة الرقمية؛  
 - متطلبات بشرية: والتي تتمثل في إعداد وتأهيل الكوادر البشرية من إداريين ومديرين، وذلك بغية العمل تحت مظلة القيادة الرقمية؛

- متطلبات مادية: وهي متمثلة في مجموعة الإجراءات الواجب اتخاذها، في تسهل من عملية المضي في تبني الممارسات المستندة إلى القيادة الرقمية، والتي تشتمل على: توفير الأجهزة والتطبيقات الرقمية، بالإضافة إلى ضمان سهولة الوصول والاتصال والأمن والسلامة الرقمية لمستخدمي هذه التكنولوجيا، بالإضافة إلى إعداد وتهيئة البنية التحتية الداعمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال توفير شبكات الأنترنت على درجة عالية من السرعة والسعة؛

- متطلبات إدارية: تتطلب القيادة الرقمية التغيير في طريقة تفكير المسؤولين وأصحاب القرار وكيفية نظرهم إلى وظائفهم وطريقة توليهم لمسئولياتهم، إذ أنها تحتاج إلى وضع خطة متكاملة للاتصالات الشاملة بينها وبين كل من له علاقة بالعملية التنظيمية، كما تتطلب القيادة الرقمية وجود بنية تنظيمية شبكية تتمحور حول قيمة المبادرة والريادة والابتكار في الأداء والفاعلية والكفاءة في إنجاز متطلبات العمل داخل المؤسسة.

خلاصة القول أنّ القيادة الرقمية قيادة غير مرتبطة بزمان ومكان محدد وتشتمل على استخدام الأجهزة الرقمية والإلكترونية، حيث تميزت بمجموعة من الخصائص بالإضافة إلى ذلك هناك مجموعة من المبررات التي فرضت على المؤسسات التحول نحو القيادة الرقمية، وللقيادة الرقمية أهمية بالغة في المؤسسة كما تعمل هذه الأخيرة على تحقيق جملة من الأهداف حيث يرتبط هذا النمط من القيادة بمجموعة من المفاهيم والتي تتمثل في القائد الرقمي والثقافة الرقمية وكذلك الكفاءة الرقمية، بالإضافة إلى ذلك القيادة الرقمية تقوم على مجموعة من الأبعاد، وتمر بجملة من المراحل كما تتكون عن طريق مجموعة من المتطلبات، وكل ما سبق ذكره له تأثير على إدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسة وسيتم التطرق في مطلب الموالي إلى مفهوم إدارة الأزمات التنظيمية واستراتيجياتها.

#### المطلب الثاني: إدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية -التأصيل النظري-

تواجه المؤسسات العديد من الأزمات، هذه الأزمات تحدث في مراحل مختلفة من حياة المؤسسة، وتختلف هذه الأزمات من حيث شدتها ودرجة تأثيرها على استمرار المؤسسة وبقائها، مما يفرض عليها ضرورة البحث على الأساليب التابعة لمواجهة هذه الأزمة وعليه لا بد من المؤسسة انتهاز منهج إدارة الأزمات التنظيمية، وسيتم توضيح ذلك من خلال هذا المطلب.

### الفرع الأول: ماهية إدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية

تتعرض المؤسسات الاقتصادية إلى العديد من الأزمات، حيث أنّ أغلبها تنتهج رد فعل عشوائي عند مواجهتها، وهذا الأسلوب لا يحقق الهدف المرجو وعليه فإنّه ينبغي عليها تطبيق منهج إدارة الأزمات التنظيمية وهذا ما سيتم توضيحه خلال هذا الفرع.

#### 1- مفهوم إدارة الأزمات التنظيمية

تعددت التعاريف المقدمة لإدارة الأزمات التنظيمية من اقتصادي إلى آخر، كما تتميز بمجموعة من الخصائص، وهذا ما سيتم التعرض إليه من خلال هذا العنصر.

#### 1-1- تعريف إدارة الأزمات التنظيمية

تعددت التعاريف المقدمة لإدارة الأزمات التنظيمية، يتمثل أهمها:

يمكن تعريف إدارة الأزمات التنظيمية على أنّها: "عملية ديناميكية وعملية مستمرة تتضمن أفعالا وتصرفات على درجة عالية من الفاعلية وتتضمن أفعالا وتصرفات مستجيبة ويكون الهدف منها تحديد وتشخيص الأزمة، والتخطيط للأزمة، ومواجهتها ومعالجتها".<sup>1</sup>

كما عرفت أيضا على أنّها: "كيفية التغلب على الأزمة بالأساليب العلمية والإدارية المختلفة ومحاولة تجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها".<sup>2</sup>

كما يمكن تعريفها أيضا على أنّها: "التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية".<sup>3</sup>

كما عرفت أيضا على أنّها: "علم يبحث في إمكانية تحديد المخاطر وماهية التعرض لها وعمل استراتيجيات لمنعها أو لتخفيفها أو التقليل من آثارها لدرجة أكثر قبولا".<sup>4</sup>

يتضح من خلال التعاريف السابقة أنّ إدارة الأزمات التنظيمية هي قدرة المؤسسة على التنبؤ بحدوث الأزمة واتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها قبل وأثناء وبعد حدوثها.

<sup>1</sup> يوسف أبو فارة، إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة (مداخل وحلول علمية)، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، عمان، 2021، ص: 34.

<sup>2</sup> نداء محمد باقر الياسري، إدارة الأزمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص: 43.

<sup>3</sup> إياد نصر، سيكولوجية إدارة الأزمات، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2019، ص: 32.

<sup>4</sup> عزات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات دراسة ميدانية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص: 91.

## 1-2- خصائص إدارة الأزمات التنظيمية

تتميز إدارة الأزمات التنظيمية بمجموعة من الخصائص أهمها:<sup>1</sup>

- إدارة الأزمات التنظيمية هي مسؤولية اجتماعية كونها تنتمي إلى العمل الجماعي الذي تتداخل فيه أدوار ونشاطات أجهزة وكيانات متعددة؛
- إن التكوين التنظيمي لا يمكنه معالجة الأزمات رغم أنه القائم على البنية الوظيفية بما فيه من تجزئة للمسؤوليات والاختصاصات، وبما يكتنفه من محدودية وبطء في الاتصالات؛
- يجب أن يبنى التنسيق التنظيمي لإدارة الأزمات، تتفاعل فيها كل الكيانات والخبرات من جهود ونشاطات لها علاقة بإدارة الأزمات يجب أن يتسم بالمرونة والقدرة الذي يسمح له بالتكيف مع التغيرات التي تستجد مع الأزمات؛

إلى جانب ذلك توجد مجموعة من الخصائص الأخرى تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- تتضمن إدارة الأزمات التنظيمية مختلف الأنشطة والعمليات التي تساعد المديرين وكذلك العاملين على تحليل وفهم الأحداث التي قد تؤدي إلى الأزمات؛
- تمكن إدارة الأزمات التنظيمية المديرين والعاملين من الاستجابة بفعالية للتغيرات التي تم إجراؤها في ثقافة المؤسسة؛
- تشكل إدارة الأزمات التنظيمية التنسيق الفعال بين جميع إدارة المؤسسة للتغلب على حالات الطوارئ؛
- في وقت الأزمات يجب على العاملين التواصل بشكل فعال مع بعضهم البعض وبذل قصارى جهدهم للتغلب على الأوقات الصعبة.

## 2- أهمية وأهداف إدارة الأزمات التنظيمية

تتجلى أهمية إدارة الأزمات التنظيمية في كونها تحافظ على استقرار وتوازن المؤسسة الاقتصادية حتى في ظل المتغيرات المتسارعة التي تفرزها بيئة العمل والسيطرة على المواقف المتجددة، حيث تهدف هذه الأخيرة إلى الاستعداد الدائم للأزمات والتعامل معها بشكل فوري وهذا ما سيتم التطرق إليه.

<sup>1</sup> غول فرحات، إدارة الأزمات في المؤسسة بين المفاهيم وطرق المعالجة، مجلة المناجر، المجلد 01، العدد 01، المدرسة العليا للإدارة والاقتصاد الرقمي، 2014، ص: 66.

<sup>2</sup> غادة البطريق، العلاقات العامة وفن إدارة الأزمات، دار الأطلس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2017، ص: 67.

## 2-1- أهمية إدارة الأزمات التنظيمية

- إن حدوث الأزمات لا يعد شيئاً جديداً في حد ذاته، سواء كان هذا على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة، أو على مستوى الدولة ككل، لكن بدؤوا يولون الاهتمام بهذه القضية وذلك لشعورهم بإمكانية فعل شيء حيال الأزمات وتحليلها. إذ يعد ظهور علم إدارة الأزمات نتيجة للتطور العلمي والتكنولوجي، والذي بدوره الأدوات والوسائل اللازمة للتعامل مع الأزمات ومن هذا تبرز أهمية إدارة الأزمة فيما يلي:<sup>1</sup>
- إدارة الأزمات التنظيمية تعمل على تحليل مقدار التعرض للمخاطر بجميع أنواعها؛
  - تقوم إدارة الأزمات التنظيمية بتحليل احتمالية مدى حدوث الأزمات والظروف اللازمة لحدوثها؛
  - يقرر مدراء الأزمات بعد إجراء دراسات وتحليل وتحديد المخاطر، كيفية التعامل مع الأزمة ومدى قدرة المؤسسة على تحملها وذلك من خلال خطة شاملة بمراعاة الجوانب الإدارية، المالية والقانونية، التقنية؛
  - تبذل إدارة الأزمات التنظيمية كل الجهود في سبيل التعامل مع الأزمات في كافة مراحلها، وذلك بعد إجراء الدراسات التي تعمل على تحديد مختلف المخاطر المحتملة؛
  - تقوم إدارة الأزمات التنظيمية بتحديد الكيفية المناسبة التي يمكن اعتمادها في التدخل لمواجهة الأزمات؛
  - يلعب فريق إدارة الأزمات التنظيمية دوراً هاماً وذلك من خلال مختلف الجهود التي يبذلها في الاستعداد لمواجهة مختلف التهديدات التي تفرزها الأزمات قبل، أثناء وبعد حدوثها؛
  - تعتبر إدارة الأزمات التنظيمية هي الجهة المسؤولة عن توازن واستقرار المؤسسة في ظل المتغيرات المتسارعة التي تفرزها بيئة العمل؛
  - إدارة الأزمات التنظيمية تعد وظيفة حيوية وأساسية للإدارة، يمكن أن تحدد نجاح المنظمة في تحقيق واستدامة غاياتها؛
  - إن الأزمة المدارة بشكل جيد تحمل في طياتها توليد سمعة جيدة وفرصة للتعلم إضافة إلى تحسين النظام وعلميات المؤسسة؛
  - بالرغم من أن الأزمة ظاهرة سلبية، لكن لا بد من تحديد العلاقة الإيجابية بين التغيير والأزمة وهو الذي يعكس الحافز الإيجابي للتغلب على الأزمة من أجل نجاح المؤسسة وتطورها.

<sup>1</sup> صلاح الدين عواد، كريم الكبيسي، عباس محمد حسين، دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة - بحث ميداني لأراء عينة من مديري وزارة التخطيط، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 36، العدد 94، جامعة بغداد، 2013، ص: 259.

## 2-2- أهداف إدارة الأزمات التنظيمية

تتمثل أهداف إدارة الأزمات التنظيمية فيما يلي:<sup>1</sup>

- وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة والقيام بترتيبها حسب أهميتها؛
  - توفير مختلف الإمكانيات المادية والبشرية واستغلالها أحسن استغلال للتعامل مع الأزمات المحتملة؛
  - التعامل مع الأزمات بشكل فوري وذلك لوقف اتساع بؤرة الأزمة وتحليل نقاط القوة والضعف في المواجهة؛
  - تشكيل فريق عمل احترافي خاص بإدارة الأزمات التنظيمية حيث يتكون هذا الفريق من أعضاء يتميزون بالكفاءة والفاعلية لمواجهة مختلف الأزمات التي يمكن أن تواجه المؤسسة الاقتصادية؛
  - وضع خطط الطوارئ ونظم الإنذار المبكر والإجراءات الوقائية اللازمة لمحاولة منع حدوث الأزمات؛
  - السيطرة على المواقف المتحددة وتحديد خطة الاتصالات مع الأطراف المعنية وأساليب استعادة النشاط والعودة للأوضاع الطبيعية؛
  - الاستعداد الدائم لمواجهة مختلف الأزمات؛
  - استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وتحسين طرق مواجهتها مستقبلاً.
- ويتطلب نجاح إدارة الأزمات التنظيمية جملة من الشروط التي لا بد من توافرها، حيث يجب أن يكون لدى القائد القدرة على التأثير وتوجيه الفريق نحو السعي لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال توظيف التكنولوجيا الرقمية، لكن في حالة عدم وجود فارق جوهري بين الطرفين فإنه يجب على مدير أو مفتعل الأزمة أن يقنع الطرف المستهدف على تكبد الخسائر الفادحة في حالة عدم إذعانه، بالإضافة إلى عدم تصعيد الأزمة إلى الحد الذي يفقد عنده مدير الأزمة قدرته على السيطرة عليها، أو على إقناع الطرف الآخر بقوته على تنفيذ ما هدّد به، كما يجب الاستعداد الكامل للأزمة من خلال رسم مسارات متوقعة لكافة الاحتمالات التي تسفر عنها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسين عبد القادر، واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة - دراسة حالة - موظفي جامعة الاستقلال (فلسطين)، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 03، العدد 01، جامعة أم البواقي، 2016، ص: 216.

<sup>2</sup> براهيم نور الهناء، بوجعدار إلهام، فراح إلياس هاني، استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 01، المركز الجامعي ميلة، 2019، ص: 576.

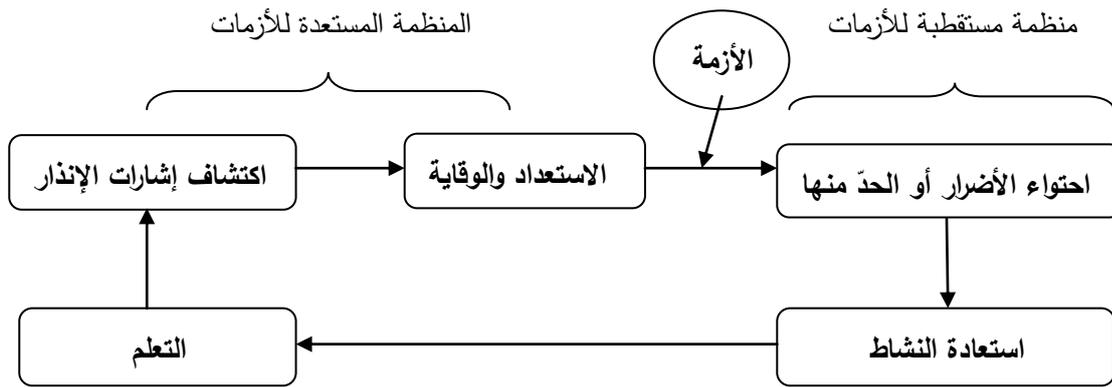
الفرع الثاني: المنظور العملي لإدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية

إنّ إدارة الأزمات التنظيمية تمرّ بمراحل، فإذا فشل القائد في إدارة مرحلة منها فإنّه سيصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة، وحتى تتجاوز المؤسسة وتستطيع مواجهة الأزمات فإنّها تعتمد على جملة من الآليات، وهذا ما سيتمّ التطرّق إليه في هذا الفرع.

1- مراحل إدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية

تمرّ إدارة الأزمة بخمس مراحل للعمل على درء وقوعها أو التخفيف من آثارها، وذلك من خلال القدرة على تحقيق التوازن وإعادة الأمور كما كانت قبل حدوث الأزمة، حيث تتمثل هذه المراحل فيما يلي:

الشكل رقم (01-01): يمثل إدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية



المصدر: محمد أحمد الطيب هيكل، مهارات إدارة الأزمات التنظيمية والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الطبعة الأولى، القاهرة، 2006، ص: 80.

ينضح من الشكل أعلاه أنّ إدارة الأزمات التنظيمية تمرّ بخمس مراحل تتمثل في:<sup>1</sup>

- المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار

ترسل الأزمة عادة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو عبارة عن الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوعها، كما تعني اكتشاف إشارات الإنذار تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما، فالأزمات عادة ما تحدث بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات؛

<sup>1</sup> جدور مصطفى المحفوظ، بن جبمة عمر، أثر المرونة الاستباقية في إدارة الأزمات -دراسة ميدانية لشركة نفضال تيارت، مجلة المقربيزي للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 02، العدد 02، جامعة طاهري محمد بشار (الجزائر)، 2022، ص ص: 356-357.

- المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية

هي التحضيرات المسبقة التي يتم إعدادها للتعامل مع الأزمة المتوقعة، وذلك قصد منع وقوعها أو التقليل من آثارها، كما يجب أن يتوفر لدى المنظمة كافة الأساليب والاستعدادات الكافية للوقاية من الأزمات، ويتم ذلك من خلال الإختبار الدقيق والمستمر للعمليات وهياكل الإدارة وذلك من أجل التعرف على أي أعراض لأزمات محتملة الوقوع؛

- المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار والحدّ منها

في هذه المرحلة يتم تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها، يعني أن يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة ومعالجتها لتقليل الخسائر، لأنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع مادام أنّ الميول التدميرية تعدّ خاصية طبيعية لكافة النظام، أما المرحلة التالية في إدارة الأزمات تهدف إلى الحدّ من الأضرار ومنعها من الانتشار؛

- المرحلة الرابعة: استعادة النشاط

يجب أن توفر المؤسسة خطط طويلة وقصيرة الأجل وذلك من أجل إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط، يتم في هذه المرحلة إعادة التوازن، القدرة على إنجاز فعاليات مرحلة إعادة التوازن، فهذا الجانب يستوجب دعماً مالياً بالإضافة إلى قدرات إدارية وفنية وإمكانيات كبيرة؛

- المرحلة الخامسة: التعلم

تعتبر مرحلة التعلم المرحلة الأخيرة فالمؤسسة تتعلم دروساً هامة من خبراتها السابقة، وأيضاً من خبرات المؤسسات الأخرى التي مرت بأزمات معينة يمكن أن المؤسسة بها مستقبلاً، لكن المؤسسات الرشيدة هي التي لا تلقي بتجاربيها المريرة في طلي النسيان.

يتضح مما سبق أن الفرق شاسع ما بين الإدارة السباقية المعتمدة على التخطيط قبل حدوث الأزمات والإدارة التي تنتظر وقوع الأزمات للتعامل معها وذلك يكون بمنطق ردّ الفعل، ففي حالة غياب عنصري اكتشاف إشارات الإنذار والاستعداد والوقاية يكاد يكون المسيطر على واقع المؤسسات، حيث يوضح الجدول الموالي ذلك.

جدول رقم (01-01): يوضح الفرق بين المنظمات المستقطبة للأزمات والمنظمات المستعدة للأزمات

المؤسسات المستعدة للأزمات	المؤسسات المستقطبة للأزمات
تسودها ثقافة تنظيمية واعية	تسودها ثقافة تنظيمية غير واعية
تتبع أسلوب التخطيط الاستراتيجي	تتبع أساليب تقليدية للتخطيط
هدفها النمو	هدفه البقاء
تطبيق أسلوب إدارة الأزمات	تطبيق أسلوب الإدارة بالأزمات
لديها نظم تحذير فاعلة	تتحرك إلا بعد وقوع الأزمة
ترفض التبريرات والأعذار	تسرف في استخدام التبريرات المغلوطة
أزماتها السابقة تخضع للتحليل لاستخلاص الدروس	أزماتها السابقة خبرات مؤلمة لا يجب تذكرها

المصدر: يوسف أحمد أبوفارة، إدارة الأزمات - مدخل متكامل-، إثراء للنشر والتوزيع،

الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص: 64.

## 2- آليات إدارة الأزمات التنظيمية

تعتمد إدارة الأزمات التنظيمية على آليات تعمل على ضمان نجاحها وتتمثل أهم الآليات فيما يلي:<sup>1</sup>

### 2-1- فريق إدارة الأزمات

- هم مجموعة العاملين الذين تم اختيارهم من طرف المؤسسة وذلك من أجل معالجة الأزمة والحد من خطورتها وآثارها السلبية، حيث يجب أن يتمتع فريق إدارة الأزمات بالمواصفات التالية:
- الفهم الجيد للأهداف المطلوب تحقيقها؛
  - وضوح أدوار أعضاء الفريق؛
  - تحديد أسلوب اتخاذ القرارات وطرق تنفيذها وتقويم نتائجها؛
  - التكامل بين أعضاء الفريق والسعي لحل الأزمة.

### 2-2- نظام المعلومات

المعلومات هي بمثابة الجهاز العصبي لإدارة الأزمات التنظيمية فالمعلومات التي تتصف بالدقة والوضوح والموضوعية والمصادقية هي الركيزة الأساسية لإدراك الأزمة والقيام بالتحليل والتقويم وصياغة الفرضيات والاستنتاجات.

<sup>1</sup> عبد الرزاق محمد الدليمي، الإعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص: 126.

## 2-3- نظام الاتصالات

لا بد من إعادة النظر في معظم الاتصالات حتى يؤدي دورها بشكل فعال في التعامل مع الأزمات بما يحقق سرعة توصيل المعلومات التي تسهم في اتخاذ القرارات وإصدار المعلومات في التوقيت المناسب وبالأسلوب المناسب.

### الفرع الثالث: المنظور الاستراتيجي لإدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية

تعتمد إدارة الأزمات التنظيمية على مقومات تسمح لها بالتعامل مع الموقف الأزموي بفاعلية، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الاستراتيجيات، التي يتوقف استخدامها على القدرات الشخصية والأوضاع الموضوعية والإمكانات المتاحة، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال هذا الفرع.

#### 1- مقومات إدارة الأزمات التنظيمية

إنّ التعامل مع الموقف الأزموي وإدارة الأزمة التنظيمية يتطلب استخدام عدّة أساليب إدارية متقدّمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، والتي تتيح في الوقت ذاته لفريق التعامل مع الأزمة الحركة بالكامل.

إذ يمكن أن نحدّد أبرز مقومات الإدارة الفعالة للأزمات والتي تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1-1- تبسيط الإجراءات وتسهيلها

إنّ إخضاع الأزمة لا يجوز أن يتم التعامل معها بنفس الإجراءات التقليدية، إذ أنّ الأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، كما أنّه لا يمكن أيضا تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، حيث أنّ الأمر يتطلب التدخل الحاسم والسريع من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته؛

#### 1-2- إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية

إنّ التعامل مع الأزمة لا يمكن أن يكون في إطار من العشوائية الإرتجالية أو سياسة الفعل وردّ الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة لتأكيد عوامل النجاح إلى المنهج الإداري السليم، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها، كما يقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية وهي:

#### 1- التخطيط؛

#### 2- التنظيم؛

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، إدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، الطبعة 01، عمان، 2015، ص: 105.

3- التوجيه؛

4- المتابعة.

### 1-3- تقدير الموقف الأزموي

تقدير الموقف الأزموي لا بدّ أن يشمل تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديدًا دقيقًا وشاملاً للقوى الصانعة للأزمة، والمؤثرة فيها، والمساعدة لها، ثم العمل على تقدير الإمكانيات والقدرات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة، بالإضافة إلى التنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها؛

### 1-4- تحديد الأولويات

اعتمادًا على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة، يتم وضع البدائل والخطط التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي قد تم تحديدها وفق معايير معينة؛

### 1-5- تفويض السلطة

إنّ تفويض السلطة يعد "قلب" العمليّة الإدارية النابض، وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العمليّة الإدارية سواء في إدارة الأزمات، أو في نطاق فريق المهام الأزموية، كما يتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به السلطة الضرورية لمعالجة الأزمة ولتحقيق عمله المحدود، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها؛

إلى جانب ذلك هناك مقومات أخرى لإدارة الأزمات التنظيمية وهي كالتالي:<sup>1</sup>

### 1-6- فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر

إدارة الأزمة تحتاج إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وسلوكيات أطرافها، إضافة إلى نتائج هذه السلوكيات، ثم فإنّ فتح الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف؛

### 1-7- الوفرة الاحتياطية الكافية

تحتاج الأزمة إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن التواجد في موقع الأزمة، إذ أنّها تحتاج إلى الدعم المعنوي والمادي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث، بالإضافة إلى ما يمتلكه القطاع

<sup>1</sup> كمال محمود جبرة، التأمين وإدارة الخطر، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص: 60.

الخاص من معدات وإمكانيات كبيرة يمكن توظيفها، والاستفادة من القوى البشرية المخلصة التي من الممكن أن تساعد على عمليات إدارة الأزمة وإتاحة فرصة العمل التطوعي وذلك وفق أسس مدروسة؛

### 1-8- التواجد المستمر في مواقع الأحداث

من غير الممكن معالجة الأزمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، وبالتالي فإن التواجد في مواقع الأحداث يأخذ أن الأسلوبين الأساسيين وهما كالتالي:

أ- التواجد السري في موقع الأحداث؛

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

### 1-9- إنشاء فرق مهمات خاصة

نظرًا لتباين الأزمات واختلاف طبيعتها فإن من الضرورة إنشاء فرق المهمات الخاصة وذلك للتدخل السريع عند الحاجة إليها، وأن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعال حسب حجم ونوع المهمة، حيث يجب الاستفادة من الدول الأخرى وذات السبق في هذا المجال؛

### 1-10- توعية المواطنين

لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية في الحقيقة دون إعلام وتوعية المواطنين والمقيمين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، إذ أنّ وعيهم بالدور المطلوب منهم يؤدي إلى المساعدة على مواجهة الأزمة، حيث يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعوية في هذا الإطار، مما يتطلب القيام بجملة إعلامية على كافة المستويات التي تستخدم كافة وسائل وأساليب الاتصال الجماهيري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة لمواجهة الأزمة والمساعدة المقدمة التي ينتظرها المواطنون؛

### 1-11- الخطة الإعلامية

إنّ الخطة الإعلامية تعد من أهم مقومات إدارة الأزمات، فالضرورة تحتم وجود سياسة إعلامية قبل وأثناء وبعد الأزمة.

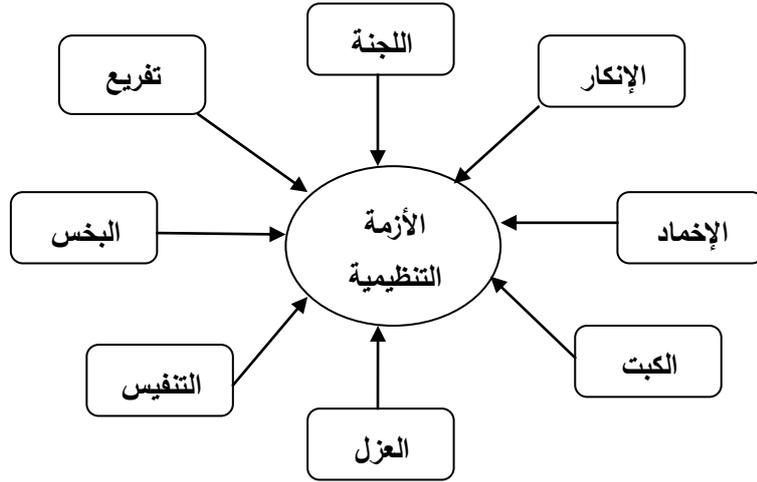
### 2- استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية

لقد تنوعت وتطورت الاستراتيجيات التي يجري استخدامها في المؤسسات لإدارة الأزمات وأهمها:

#### 1-2- الاستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات

ويمكن توضيح هذه الاستراتيجيات من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (01-02): يمثل الاستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2016، ص: 90.

من خلال الشكل يتضح أن هذه الاستراتيجيات تتمثل في:<sup>1</sup>

- إستراتيجية إنكار الأزمة: وهي أبسط الطرق التقليدية حيث المسؤول يعلن بأنه لا توجد أزمة وأن الوضع القائم أفضل الأوضاع، ويطلق عليها طريقة التعتيم الإعلامي للأزمة حيث تستخدم هذه الطريقة في ظل وجود إدارة أوتوقراطية شديدة التسلط؛
- إستراتيجية إخماد الأزمة: وهي من الطرق بالغة العنف التي تقوم على الصدام العلني والصريح لكافة قوى الأزمة حيث يتم تصفيتنا بعنف دون مراعاة للمشاعر والقيم وتلجأ المؤسسة عادة لهذه الطريقة عندما تكون الأزمة قد وصلت إلى حد خطير ومباشر للكيان الإداري؛
- إستراتيجية كبت الأزمة: تقوم المؤسسة بإغلاق منافذ العناصر الأساسية المكونة للأزمة، وتشير هذه الإستراتيجية إلى أن المؤسسة المستخدمة متسلطة ومستبدة؛
- إستراتيجية عزل قوى الأزمة: تقوم المؤسسة بإبعاد قوى الأزمة عن الموقف الأزموي، وفي هذا الموقف يتم تحديد المحركين الرئيسيين وعزلهم عن أحداث الأزمة نفسها؛
- إستراتيجية تنقيس الأزمة: تستخدم هذه الإستراتيجية لتهدة الأزمة وذلك من خلال إيجاد فتحات جانبية في الأزمة للتنقيس من الضغط والتوتر والصراع الموجود داخل الأزمة وهذه الطريقة معروفة أيضا باسم " تنقيس البركان "؛

<sup>1</sup> أمال قاسيمي، الاتصال ودوره في إدارة الأزمات، المجلة الجزائرية للاتصال، المجلد 17، العدد 28، جامعة الجزائر، 2019، ص: 3-4.

- إستراتيجية بخس الأزمة: هنا تقوم المؤسسة بالاعتراف بوقوع أزمة معينة مع تقليل شأنها وكأنها أمر بسيط وتحت السيطرة وسيتم التعامل معها بالأساليب المناسبة حيث تقيد هذه الطريقة في الأزمات البسيطة والمحدودة والجزئية حيث تكون المؤسسة قادرة على علاج الأمر بعد التهوين من شأنه والتقليل من شأنه؛

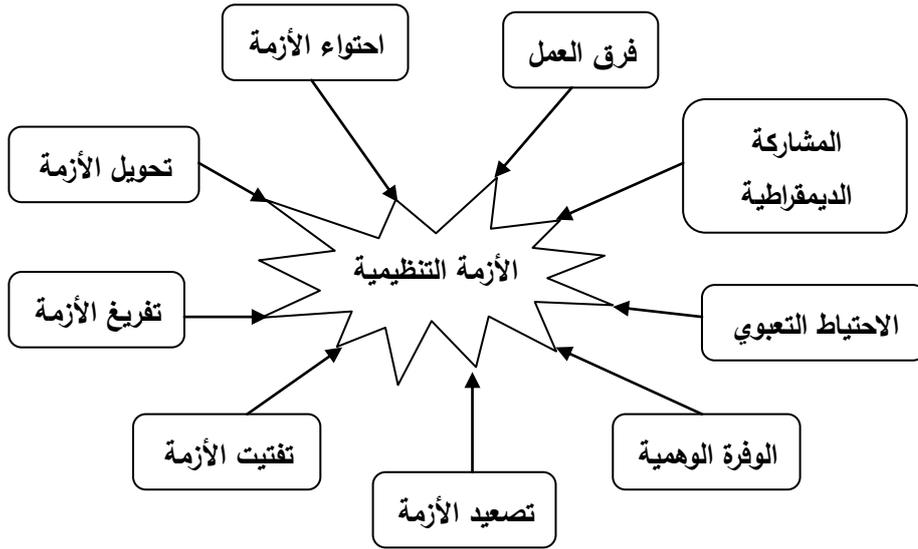
- إستراتيجية تفريغ الأزمة: وهي مواجهة حادة وعنيفة مع محركي الأزمة ومؤيديها، من أجل التعرف على مدى صعوبة المحركين والمؤيدين؛

- إستراتيجية تكوين لجان لدراسة الأزمة: تعتمد عليها المؤسسة عندما لا تتوفر على المعلومات الكافية عن القوى الفاعلة في الأزمة، ولكن يكون الهدف الأساسي من تكوين اللجان لتحديد العناصر الأساسية بنشوتها والمحركين لها وإفقادها قوى دفعها؛

## 2-2 الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات

هناك مجموعة من الإستراتيجيات الحديثة التي تلجأ إليها المؤسسة لإدارة الأزمات كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01-03): يمثل الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2006، ص: 94.

وفيما يلي عرض مختصر للإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> آمال مكابس، عائشة صفراني، أسية بن أحمد، أثر الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات من وجهة نظر الأفراد العاملين (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالأغواط)، مجلة الدراسات العدد الاقتصادي، المجلد 13، العدد 01، جامعة الأغواط، 2022، ص ص: 125-126.

- فرق العمل: وهي أكثر الأساليب استخداماً عندما تنتشعب الأزمة وتتداخل من خلال إشراف متخصصين بالمجالات المختلفة لمواجهتها مواجهة علمية وعدم إغفال نقاطها؛
- المشاركة الديمقراطية: وهي إستراتيجية شديدة التأثير عندما تتفوق الأزمة بالعنف البشري، وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي؛
- الاحتياط التعبوي: تلجأ لهذه الطريقة المؤسسات الصناعية التي تحتاج إلى مواد خام لعمليات الإنتاج وبذلك يمكنها مواجهة أزمة النقص بالمواد الخام؛
- إستراتيجية تصعيد الأزمة: يلجأ إلى هذه الإستراتيجية عندما تكون معالم الأزمة غير واضحة بسبب تعدد التكتلات عند تكوينها وإضعافها لابد من تصعيد الأزمة حتى تصل إلى مرحلة تعارض المصالح الذي ينجم عنه تفكك تكتلاتها؛
- إستراتيجية تحويل مسار الأزمة: تلجأ إليها المؤسسة في حالة الأزمات المبالغه والتي لا يمكن وقف تصاعدها أو التعامل مع قوة الدفع المولدة لضغوطها لابد من اللجوء إلى تحويل مسار الأزمة إلى مسارات بديلة بالإضافة إلى إقناع مسببي الأزمات لتحويل قدراتهم الهدامة إلى مسارات أخرى إيجابية؛
- إستراتيجية احتواء الأزمة: أي حصر الأزمة بنطاق محدود وتجميدها عند مرحلة يمكن استيعابها وإفقادها قوتها، ويتم ذلك من خلال الاستماع إلى مطالب قوى والتفاوض معهم من خلال قنوات تفاوض رئيسية كالنقابات والأحزاب؛
- إستراتيجية الوفرة الوهمية: وهي إحدى الطرق النفسية التي يلجأ إليها متخذ القرار للتعامل مع الأزمات العنيفة والسريعة، حيث يستخدم متخذ القرار هذه الإستراتيجية لخلق انطباع لدى الجماهير بأن الوضع مستقر<sup>1</sup>؛
- إستراتيجية تفتيت الأزمة (التجزئة): تعتمد هذه الإستراتيجية على معرفة كافة التفاصيل المسببة للأزمة ومن ثم تجزئة الأزمة إلى مجموعة من الأزمات الأصغر حجماً مما يسهل التعامل معها<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> عبد الوهاب عبد الفتاح الألويسي، نسرين عبد الله بدوي، سوسن إبراهيم رجب العكدي، متطلبات نجاح التخطيط الإستراتيجي ودورها في إستراتيجيات إدارة الأزمات دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 26، جامعة الأنبار، 2019، ص: 592.

<sup>2</sup> عادل خير الله ناصر بن عبد الله، فائزة خير الله ناصر بن عبد الله، أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات الدولية الكويتية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 33، جامعة الكويت، 2020، ص: 85.

- إستراتيجية تفرغ الأزمة (معالجة): تقوم هذه الإستراتيجية على محاولة إنهاء الأزمة من خلال معرفة مضمونها وأسباب الأزمة.<sup>1</sup>

خلاصة القول أن إدارة الأزمات التنظيمية هي عملية إدارية تقوم على مجموعة من الأساليب والاستعدادات الإدارية التي تبذل لمواجهة الآثار السلبية المترتبة على الأزمة، وما يمكن أن تخلفها من تبعات تهدد استقرار المؤسسة، حيث تميزت بمجموعة من الخصائص ودور بالغ الأهمية إلى جانب ذلك فإنها تقوم على مراحل ولها آليات، حيث تعتمد على مقومات تسمح لها بالتعامل مع الموقف الأزموي بالإضافة إلى أنها تقوم على استراتيجيات مصنفة إلى الحديثة والتقليدية، حيث سيتم توضيح أثر القيادة الرقمية على نشاط إدارة الأزمات التنظيمية في المطلب الموالي.

### المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الرقمية وإدارة الأزمات التنظيمية

تساعد القيادة الرقمية إدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية من خلال اليقظة الإستراتيجية، التي تسمح لها عن طريق نظام الإنذار المبكر من الكشف عن الأزمات التنظيمية التي قد تواجهها، وسيتم توضيح ذلك من خلال هذا المطلب.

### الفرع الأول: اليقظة الإستراتيجية ونظام الإنذار المبكر في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر اليقظة الإستراتيجية موضوعاً واسعاً وشاملاً فهي تعمل على رصد محيط المؤسسة الاقتصادية معتمدة في ذلك على نظام الإنذار المبكر، والذي يعمل بدوره على رصد وتسجيل الإشارات التي تشير إلى احتمالية حدوث أزمة والعمل على تحليلها وذلك لاتخاذ القرارات المناسبة لمجابهتها أو منع حدوثها، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا الفرع.

#### 1- اليقظة الإستراتيجية

تعتبر اليقظة الإستراتيجية السيرورة المعلوماتية التي من خلالها تبحث المؤسسة الاقتصادية عن المعلومات التي تساعد في التنبؤ المسبق بالإشارات المبكرة لوقوع الأزمات التي تحدث في محيطها، بهدف اكتشاف وخلق الفرص والتقليل من أخطار عدم التأكد.

<sup>1</sup> مها حسين إبراهيم محمود، أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 08، العدد 04، جامعة قناة السويس، 2017، ص: 722.

### 1-1- تعريف اليقظة الإستراتيجية

تعددت التعاريف المقدّمة حول اليقظة الإستراتيجية، والتي يتمثل أهمها:

يمكن تعريف اليقظة الإستراتيجية على أنّها: "إجراء جماعي مستمر، يقوم بجمع المعلومات واستعمالها بشكل تطوعي واستباقي، تماشياً مع التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في البيئة الخارجية وذلك لخفض مخاطر عدم اليقين وخلق فرص الأعمال".<sup>1</sup>

كما عرفت أيضاً على أنّها: "عملية رصد للمحيط الذي يتبع بالنشر الهادف للمعلومات التي تم تحليلها ومعالجتها لغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية".<sup>2</sup>

يتضح من خلال التعاريف التي قدّمت، أنّ اليقظة الإستراتيجية تركز على مراقبة البيئة، جمع المعلومات، وتحديد الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة، وانتقاء المعلومات والإشارات ذات طابع توقعي، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال اقتناص الفرص وتفادي التهديدات.

### 1-2- خصائص اليقظة الإستراتيجية

تتميز اليقظة الإستراتيجية بعدد من الخصائص والمميزات، والتي تتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

- **الإستراتيجية:** تساعد الإستراتيجية على اتخاذ القرارات غير المتكررة، والتي ليس لها نماذج مفحوصة فالمعلومات تعاني من نقص شديد، لكن يمكن اعتبارها من القرارات المؤثرة على استمرارية المؤسسة وتنافسيتها؛

- **تطوعية:** تعتبر اليقظة الإستراتيجية تطوعية، فهي تشترط الانتباه الحاد والتحري عن المعلومات، فلا يمكن اعتبارها عملاً محدوداً للمراقبة البسيطة للمحيط ولا سلبياً للمؤسسة؛

- **الذكاء الجماعي:** وهو يعني مجموعة من العاملين تقوم بملاحظة الإشارات والعلامات لمقارنتها وإعطائها معنى معيّن، حيث يمثل هدف العمل الجماعي عدم تجاوز واحترام القواعد السلوكية وتفاعل كل الأشكال الملائمة لعمل المجموعة وفريق العاملين؛

<sup>1</sup> عماد سحمدي، بلعشي عبد المالك، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين جودة القرارات بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة تطبيقية باستخدام تحليل المسار على مؤسسة الاتصالات الجزائرية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 06، العدد 03، جامعة سوق أهراس، 2022، ص: 296.

<sup>2</sup> قادري محمد، طيب سعيدة، اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري، اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 02، العدد 03، جامعة غليزان، 2017، ص: 02.

<sup>3</sup> خبيبة سعد الدين، واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الخدمية في الجزائر دراسة عينة من البنوك بالمسيلة -الجزائر، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، 2023، ص: 28 - 29.

- **المحيط:** يتكون محيط المؤسسة من العديد من العوامل المؤثرة، فهو ليس شيء إحصائي، وذلك لاسيما عن التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية؛
- **إنشاء الإبداع:** إنّ المعلومات التي يتم التقصي عنها لا تصف الأعمال المنفذة سابقا، لكنها تسمح بإنشاء رؤية تطوعية، فاليقظة الإستراتيجية تتضمن تفسيرات إشارات الإنذار المبكر والمستقصيات التي ترتبط بعنصر الإبداع؛
- **التوقع:** وهو يتمثل في الميزات التنبؤية والمعلومات التي تمتلكها بنفسها، فهي لا تعبر على الماضي والحاضر، إنما تعمل على توضيح المستقبل بالنسبة للمؤسسة.
- إلى جانب ذلك توجد العديد من الخصائص لليقظة الإستراتيجية، يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>1</sup>
- **دعم التخطيط:** تعتبر اليقظة الإستراتيجية داعما لسيرورة التخطيط، كما أنّها تساهم في تشكيل استراتيجيات سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل، وبالتالي تقييم الأهداف الناتجة عنها؛
- **دعم الاستجابة:** تعمل اليقظة الإستراتيجية على إبقاء المؤسسة في حالة ترصد لتطورات المنافسين والأسواق، كما تحدد الفرص والتهديدات المتاحة والمحيطة بالمؤسسة، وتحليل القوى الخارجية المؤثرة فيها وبالتالي تعزيز أنشطة الاستجابة والتكيف والتفاعل معها بدقة وسرعة عالية؛
- **دعم الإبداع والابتكار:** تسمح اليقظة الإستراتيجية بتعزيز الإبداع والابتكار، وذلك من خلال مقارنة الوضعية الحالية للمؤسسة بنظيراتها من المؤسسات الأخرى، وبالتالي تقدّم منتجات ذات جودة وقيمة عالية، وتطوير مزايا تنافسية تدعم موقعها التنافسي؛
- **حل المشاكل وتدعيم القرارات:** تساهم اليقظة الإستراتيجية في توفير المعلومات الدقيقة لمتخذ القرارات عن توجهات المنافسين الحاليين والذين من المحتمل دخولهم للسوق، والموردين، التكنولوجيا، فاليقظة تساعد على حل المشاكل وفهمها، خاصة ما يتعلق بالقرارات المهمة غير المتكررة؛
- **تدعيم التوقع واستباق الأحداث:** تسمح اليقظة الإستراتيجية للمؤسسات بتوسيع القدرة على اقتناص المعلومات، واقتناص الفرص المتاحة والجديدة، ومواجهة التهديدات والأزمات التي من المحتمل وقوعها.

<sup>1</sup> كريمة قاسمي، الزهرة جلاب، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز اليقظة الإستراتيجية -دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 06، العدد 01، جامعة الجلفة، 2022، ص: 280.

**1-3-3- أبعاد اليقظة الإستراتيجية**

تتمثل أبعاد اليقظة الإستراتيجية فيما يلي:<sup>1</sup>

**1-3-3-1- اليقظة البيئية**

وهي تشتمل على ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذها الأنواع السابقة كاليقظة التشريعية واليقظة السياسية واليقظة المالية واليقظة الثقافية واليقظة الاجتماعية واليقظة الاقتصادية، وهي تسمى باليقظة الشاملة حيث تقوم بمراقبة وجمع المعلومات المتعلقة بكافة الأحداث ثم تعالجها بحسب طبيعتها وتقوم بنقلها إلى مراكز اتخاذ القرار.

**1-3-3-2- اليقظة التكنولوجية**

تشير إلى الجهود المبذولة من قبل المؤسسة والوسائل التي تستخدمها وذلك لمعرفة التغيرات في مجالات التكنولوجيا المتعلقة بالمؤسسة، حيث تهتم بجمع وتحليل المعلومات التي تمكن المؤسسة من التوصل إلى الاستباقية في مجال التكنولوجيا كون أنها تركز على التطورات التكنولوجية والتقنية والاكتشافات العلمية وكذلك التجديد الإلكتروني.

**1-3-3-3- اليقظة التجارية (يقظة التسويق)**

وهي اليقظة التي تتعلق بالبحث والمعالجة والنشر للمعلومات المتعلقة بسوق المنافسين مثل تطورات أسواق المؤسسة، احتياجات الزبائن المتغيرة، كما تعمل على دراسة العلاقة بين الزبائن والموردين ومختلف التغيرات التي تطرأ في السوق، ومن خلالها تتمكن المؤسسة من تحديد نقاط القوة والضعف في تعاملاتها وذلك من أجل تحسين أدائها وزيادة قدرتها على المنافسة.

**1-3-3-4- اليقظة التنافسية**

هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين، وذلك من خلال المعلومات المتحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة من أجل فهم سلوك المنافسين، وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة الكفاءات الحالية واستراتيجيات المنافسين والأهداف الجديدة للمنافسين وكذلك القرارات التي يمكن أن يتخذها المنافسين.

<sup>1</sup> علي أحمد محمد، اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها في تحقيق التفوق التنظيمي بحث تحليلي في معمل الاسمنت القائم، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 04، العدد 04، جامعة الأنبار (العراق)، 2023، ص: 159.

## 1-4- آليات ومراحل عملية اليقظة الإستراتيجية

تشتغل اليقظة الإستراتيجية وفق ثلاث آليات مختلفة، حيث أن آلية التحكم تعني أن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الإستراتيجية بدءاً بالطلب السريع والعاجل من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات وتكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل، وبالإضافة إلى ذلك آلية الإنذار ويقصد بهذه الآلية أن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض العاملين وهم المتعقبون، حيث يقومون بمبادرات شخصية لتبني المسؤول المباشر وذلك عند إيجادهم معلومات مهمة مع أن المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجاتهم الخاصة للمعلومات، فالمبادرة هنا تكون من طرف المنشط لليقظة الإستراتيجية لهذا الفريق، أما آلية الإثارة فهي طريقة تتعلق بإثارة مصدر المعلومات وذلك من أجل الحصول على المعلومات التي تهتم المؤسسة، والتي لم تتمكن من الحصول عليها بالطرق الأخرى أو التي لم تكن توجد أصلاً.<sup>1</sup>

تمر اليقظة الإستراتيجية بثلاث مراحل وتتمثل المرحلة الأولى في الجمع حيث تعبر هذه المرحلة عن المعرفة الجيدة لمحيط المؤسسة، فتبدأ من التحديد المستهدف والذي سوف تركز كل مجهودات اليقظة عليه. وذلك بمعرفة من نراقب؟ ماذا نراقب؟ أين توجد المعلومة؟ ثم تتبعها عملية الجرد والحصول على المعلومات ووضع خطة العمل. أما المرحلة الثانية تتمثل في التحليل والاستخلاص وهي تعد مرحلة صعبة تقوم بترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية، وتهدف هذه المرحلة إلى فرز وترتيب المعلومات والاحتفاظ بتلك التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار. والمرحلة الثالثة والأخيرة هي النشر واتخاذ القرار ويتم في هذه المرحلة الحصول على المعلومات المعالجة والعمل على نشرها وبثها في الوقت المناسب لمتخذ القرار، لأن المعلومات لها قيمة لها ما لم تستخدم في صنع القرار.<sup>2</sup>

## 2- نظام الإنذار المبكر

بات نظام الإنذار المبكر ضرورة ملحة فاعتمادها من قبل المؤسسات الاقتصادية يستدعي اتخاذ التدابير والإجراءات الوقائية لمواجهة حدوث الأزمة والتقليل من آثارها السلبية.

<sup>1</sup> نادية رافع، خالد قاشي، واقع اليقظة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية بالجزائر - حالة بنك السلام الجزائر -، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 02، جامعة البليدة، 2012، ص: 117.

<sup>2</sup> محبوبة محمودي، آليات تفعيل اليقظة الإستراتيجية في ظل الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية الحديثة - نموذج مقترح - دراسة حالة مجمع فاكتو بالجزائر العاصمة، مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية، المجلد 01، العدد 02، جامعة تيزي وزو، 2020، ص: 182.

## 2-1- تعريف نظام الإنذار المبكر

تعددت التعاريف المقدّمة حول نظام الإنذار المبكر، والتي يتمثل أهمها فيما يلي:

يمكن تعريف نظام الإنذار المبكر على أنه: "عبارة عن منظومة للاكتشاف والتحذير المسبق عن احتماليّة حدوث الصراعات والأزمات بكافة أشكالها تمهيدا لاتخاذ القرارات والسياسات والإجراءات المناسبة لمواجهةها ومنع حدوثها بشكل كلي أو على الأقلّ تقليل حجم أضرارها إلى الحد الأدنى الممكن".<sup>1</sup>

كما تم تعريفه أيضا بأنّه: "عبارة عن عملية رصد وتسجيل إشارات وتحليلها، والتي توجي بعلامات أزمة تلوح في الأفق أو اقتراب وقوع أزمة حقيقيّة شديدة، وهذا النظام مهمته الحقيقيّة التفرقة بين الإشارات التي تشير إلى قرب وقوع الأزمة وبين الأحداث العرضية والضوضاء الناتجة عن مشكلات عادية تواجهها المؤسسة في عملياتها اليومية".<sup>2</sup>

يتضح من خلال التعاريف التي قدمت أن نظام الإنذار المبكر عبارة عن منظومة متكاملة تقوم على أساس تقييم الأوضاع وفق أساليب وإجراءات معينة مما يساعد على التنبؤ بالأزمة للحيلولة دون وقوعها أو على الأقلّ التقليل من حجم الخسائر التي تخلفها.

## 2-2- أهمية نظام الإنذار المبكر

تتمثل أهمية نظام الإنذار المبكر في التنبؤ ومعرفة وقت حدوث الأزمة، لكن وقت حدوث الأزمة في غالب الأحيان ما يكون مجهولا وغير معلوم، فهو يساعد المؤسسة على الرقابة التامة، فهو نظام مختصر لمتخذ القرارات، كما يلعب دورا بالغ الأهمية في عملية التحديث المستمر لقائمة مؤشرات نظام الإنذار المبكر، فالنظام الاقتصادي يتميز بمرونة نتيجة لارتباط المتغيرات الاقتصادية ببعضها البعض.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خالدة ذنون مرعي، محمد حسين خمو، دليرا سماعيل أحمد، نظام الإنذار المبكر ودوره في الحد من مخاطر الكوارث "دراسة حالة في إطار الصكوك الدولية ذات الصلة"، مجلة جامعة دهوك، المجلد 24، العدد 01، جامعة العراق، 2021، ص: 368.

<sup>2</sup> عبد العزيز بوخرص، علوطي أمين، العمل على إنشاء نظام إنذار مبكر للأزمات بالاستعانة بمقاييس ومؤشرات لوحة القيادة المستقبلية (دراسة تحليلية)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد 02، جامعة الشلف، 2018، ص: 12.

<sup>3</sup> صوفان العيد، الطيب بولحية، فعاليّة نظم الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات المالية -الأزمة المالية العالمية 2007 نموذجاً-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 03، العدد 02، جامعة زيان عاشور (الجلفة)، 2018، ص: 241.

### 2-3- عناصر نظام الإنذار المبكر

يتكون نظام الإنذار المبكر من أربعة عناصر يلزم توفرها لتحقيق الكفاءة والفعالية، ويمكن حصر هذه العناصر فيما يلي:<sup>1</sup>

#### - معرفة المخاطر

ويقصد بها التعرف على الخطر الموجود أو المتوقع وأسبابه ومدى احتمالية وقوعه والأضرار الناجمة عنه ومداهما الزمني والمكاني والأطراف ذات العلاقة به؛

#### - رصد حركة المخاطر

بعد التعرف على المخاطر يأتي الدور هنا لرصد حركات هذه المخاطر ومراقبة تغيرها عبر الزمن؛

#### - القدرة على الاستجابة

ويقصد بها أن تكون هناك سرعة استجابة للتعامل مع الخطر حيث تتوازي مع سرعة الخطر وتحركاته، وأن تكون هذه الاستجابة قادرة على السيطرة عليه؛

#### - توفر الاتصالات

يلزم أن تتوفر آلية يمكن من خلالها التواصل لإيصال الإنذار إلى جميع الأطراف ذات العلاقة في الوقت المناسب وأيضا توصيل مختلف الرسائل والإجراءات المطلوب تنفيذها.

### الفرع الثاني: مساهمة القيادة الرقمية في إدارة الأزمات التنظيمية في ظل اليقظة الإستراتيجية

أصبحت القيادة الرقمية مدخلا معاصرا وعملية إستراتيجية لتطوير وتحديث القيادة التقليدية لدى المؤسسة الاقتصادية لمجابهة المشكلات التي قد تواجهها باستخدام تقنيات وتكنولوجيات رقمية، حيث تعتمد المؤسسة الاقتصادية أسلوب ومنهج إدارة الأزمات التنظيمية التي تعمل على التنبؤ بالأزمات التي تحدث وذلك في ظل اليقظة الإستراتيجية التي تقوم على نظام الإنذار المبكر الذي يعد الركيزة الأساسية داخل المؤسسة الاقتصادية كون أن هذا النظام يعمل على التفارقة بين الإشارات التي تشير إلى قرب وقوع الأزمة وبين الأحداث العرضية والضوضاء الناتجة عن مشكلات عادية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حميدة ميلاد أبورونية، فعالية نظام الإنذار المبكر للأزمات الاقتصادية: تحليل مؤشر الإنذار المبكر على القطاع الحقيقي في ليبيا 2010-2020، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 10، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، 2023، ص: 25.

<sup>2</sup> إبراهيم بلقلة، حريري عبد الغني، مطاي عبد القادر، فعالية نظم الإنذار المبكر في الوقاية بين الأزمات المالية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، المجلد 02، العدد 04، جامعة المسيلة، 2017، ص: 33.

يساهم نظام الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات فهو يعتبر من ضمن الأنظمة المسؤولة عن رصد والتنبؤ بالأزمات، وتكمن فاعلية هذا النظام في فاعلية نظام المعلومات في التنبؤ بالأزمات حيث أن كل مرحلة من مراحل الأزمة تسمح للمؤسسة الاقتصادية باستنتاج دور نظام المعلومات ففي التنبؤ بالأزمات وإدارتها، ففي مرحلة ما قبل الأزمة يساهم نظام الإنذار المبكر في تحديد الأهداف والسياسة العامة للمؤسسة الاقتصادية وتقدير المخاطر المحتملة والتهديدات وكذلك العمل على بناء قواعد المعلومات المناسبة لكل الأزمات وتنشيط عناصر جمعها وتحليلها لإعداد التقديرات لتحديث أو إعداد سيناريوهات لمواجهة الأزمة، مما يمكن الإنذار أن يكون في الوقت المناسب، أما في مرحلة ما بعد الأزمة فإن توافر المعلومات وتحديثها باستمرار يجنب من حدوث أزمات مفاجئة، كما يضم تغيير الفكرة وفقا للمتغيرات التي تعد الأساس لاتخاذ القرار الصائب والسليم.<sup>1</sup> كما أنه يساهم هذا النظام في زيادة فاعلية القيادة في اتخاذ القرارات للتنبؤ بالأزمات التي يسعى من خلالها الفرد أثناء حدوث الأزمات للوصول إلى درجة عالية من العقلانية في اتخاذ القرارات، ولكن قد لا يكون القرار الأمثل بالنسبة للبعض من الأفراد خارج مجال الأزمة، أما أثناء الأزمات المتشعبة أو المتداخلة يعتبر صنع القرار أصعب كثيرا وذلك أنها متأثرة بعوامل خارجية أو بيئية التي من غير الممكن التنبؤ بها دقة أو التحكم فيها حيث يصعب تحديدها في بعض الأحيان، فاتخاذ القرار وقت الأزمات مقيد في ذلك بالسرعة، حيث أنه كلما كانت هناك سرعة في اتخاذ القرار أدى ذلك لحل الأزمة بشكل أسرع قبل تفاقمها إلى أزمة يصعب إيجاد حل لها، وعليه فاتخاذ القرار مرهون بالتعرف على الإشارات الضعيفة، كما يعمل على تفعيل نظام الاتصال في التنبؤ بالأزمات فهو يعتبر العملية القائمة على خطط موضوعة مسبقا من أجل التعامل مع ظروف الأزمة وهو اتصال الأزمة، فهي تشتمل على أنشطة فنية ومنطقية لتوفير الاتصالات اللازمة لإدارة الأزمة أثناء وقوعها، فهي تتضمن على رفع مقدرة المؤسسة بدرجة عالية في عملية تقديمها للمعلومات المطلوبة واللازمة للجماهير أثناء وقوع الأزمة بدقة وسرعة عالية وهذا ما سينعكس إيجاباً على سمعة المؤسسة وصورتها، فنظام الاتصال يمكن المؤسسة من سهولة انتقال المعلومات من وإلى العاملين، حيث تتضمن أيضا إعلام زبائنهم بوقوع الأزمة في الوقت المناسب، كما يمكن القول أن نظام الإنذار المبكر يساهم في إدارة الأزمات من خلال عنصر نظام الاتصال الذي يؤثر على كل منهما.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سليمة قواسمية، دور أنظمة الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات، مجلة استراتيجيات التحقيقات الاقتصادية والمالية، المجلد 03، العدد 02، المركز الجامعي تيبازة، ص: 5.

<sup>2</sup> نظيرة قلادي، مدى فاعلية أنظمة الإنذار المبكر في قياس الاستقرار المالي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، العدد 08، المجلد 22، 2017، ص: 324.

فهو يعمل على تطوير مهارات وكفاءات فريق إدارة الأزمات في التنبؤ حيث أنه عند حدوث الأزمة تقوم المؤسسة بتحديد العاملين الذين توكل إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات والمهام والأعمال المرتبطة بهم بالإضافة إلى كل الأنشطة التي يجب القيام بها لإدارة الأزمة، وضمان إقامة علاقات عمل فعالة تسعى لتحديد سبل الاتصال، وهذا ما يكفل للسلطة الإدارية السيطرة على الموقف، وعليه كلما امتلك فريق إدارة الأزمات المهارات والقدرة الكافية كلما أدى ذلك لاكتشاف الإشارات الضعيفة التي تسهل على المؤسسة التنبؤ بالأزمات.<sup>1</sup>

إن نجاح إدارة الأزمات التنظيمية تتوقف بشكل رئيسي على اليقظة الإستراتيجية السائدة في المؤسسة الاقتصادية، حيث تتسم اليقظة الإستراتيجية بعدد من الخصائص والمميزات والآليات التي تعمل على تشغيل اليقظة الإستراتيجية، حيث يقوم نجاح إدارة الأزمات التنظيمية على فعالية نظام الإنذار المبكر الموجود في المؤسسة، فهذا الأخير من أهم الضروريات التي تعتمد عليها المؤسسة في التنبؤ بالأزمات واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب والتي تنعكس إيجاباً على سمعة وصورة المؤسسة، حيث يقوم هذا النظام بالترقية بين الإشارات التي تنبؤ إلى قرب وقوع الأزمة بين الأحداث العرضية والضوضاء الناتجة عن مشكلات عادية تواجهها المؤسسة في عملياتها اليومية، وعليه فنظام الإنذار المبكر له أهمية بالغة، فهو يساعد المؤسسة في التنبؤ بمختلف الأزمات التي قد تواجهها المؤسسة أثناء مزاولته نشاطها كونه له فعالية في إدارة الأزمات التنظيمية.

خلاصة القول أن القيادة الرقمية تشكل ركيزة أساسية كونها تقوم على التكنولوجيا المتقدمة التي تعتمد عليها إدارة الأزمات التنظيمية للتنبؤ بالأزمات التي قد تحدث وبالتالي تكون المؤسسة على استعداد لمواجهةها والتقليل من أثارها في حالة وقوعها، وذلك في ظل اليقظة الإستراتيجية التي تساعدها على اتخاذ الإجراءات والقرارات من خلال نظم الإنذار المبكر الذي يعد الركيزة الأساسية داخل المؤسسة الاقتصادية، فهو يقوم بالكشف والتحذير المسبق باحتمال وقوع الأزمات ورصد وتسجيل الإشارات وتحليلها التي قد توحى بعلامات أزمة تلوح في الأفق أو اقتراب وقوع أزمة حقيقية شديدة.

يتضح مما سبق أن القيادة الرقمية تعتبر أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة الأزمات التنظيمية، حيث تؤدي دوراً أساسياً في تطوير قدرة المؤسسة على تبني أساليب حديثة وجديدة في ظل اليقظة الإستراتيجية، التي تعدّ عنصر أساسياً ومحفزاً في المؤسسة الاقتصادية، وحتى يكون ذو فعالية تامة تحتاج

<sup>1</sup> صدوقة حسيبة، كفاءة أنظمة الإنذار المستخدمة في البنوك التجارية الجزائرية في التنبؤ بالأزمات (دراسة مقارنة بين الأنظمة الجزائرية والأنظمة العالمية)، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018، ص: 33-34.

المؤسسة إلى اعتماد القيادة الرقمية الملائمة والمناسبة لتطبيق عمليات إدارة الأزمات التنظيمية، حيث تؤدي هذه الأخيرة دوراً أساسياً في تعزيز قدرة المؤسسة على تطبيق إدارة الأزمات التنظيمية وذلك لكونها العنصر المتحكم بشكل رئيسي في قدرات العاملين وكفاءاتهم ومستوى أدائهم وتمكنهم من اكتشاف الإشارات الضعيفة التي تمكنهم من التنبؤ بوقوع أزمة والتحكم والسيطرة عليها من خلال اليقظة الإستراتيجية التي تقوم بأساليب وطرق جديدة مرتبطة بإدارة الأزمات التنظيمية.

كما توجد عدة دراسات تناولت موضوع القيادة الرقمية في المؤسسة الاقتصادية، وأخرى تناولت إدارة الأزمات التنظيمية، والتي سيتم التطرق إليها في المبحث الموالي.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من أهم الدعائم الأساسية لمنهجية الدراسة العلمية، حيث توجد العديد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الرقمية وإدارة الأزمات التنظيمية والتي تعتبر من المواضيع الهامة، حيث تناولت كل دراسة القيم الأساسية للموضوع المدروس والنتائج المتوصل إليها. وكذلك توصيات هذه الدراسة ثم التعقيب على هذه الدراسات وهذا ما سيتم توضيحه من خلال المطالب التالية:

➤ **المطلب الأول:** الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الرقمية؛

➤ **المطلب الثاني:** الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات التنظيمية؛

➤ **المطلب الثالث:** التعقيب على الدراسات السابقة.

**المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الرقمية****الفرع الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الرقمية باللغة العربية**

تتمثل أهم الدراسات المتعلقة بالقيادة الرقمية باللغة العربية في:

1- دراسة زمورة جمال، بن عيسى ليلي، 2022، بعنوان: دور القيادة الرقمية في نجاح التحول الرقمي

للخدمات العمومية في الجزائر - دراسة حالة<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إظهار المقصود بالقيادة الرقمية وكذا التعرف على أساليب القيادة للعصر الرقمي والدور الذي تلعبه في تطوير قيادة رقمية لتدعيم التحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر.

كما هدف الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية التالية: هل تساهم القيادة الرقمية في نجاح التحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر؟

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وهي الأهمية التي تلعبها القيادة الرقمية في نجاح التحول الرقمي في ظل غياب هذا المفهوم في أروقة الإدارة الجزائرية، مع إمكانية تبني نماذج رائدة في مجال صناعة قادة رقميين يرفعون تحدي الوصول إلى حكومة إلكترونية، ويبقى التركيز على التدريب والتكوين للمورد البشري للقطاع العمومي من المتطلبات الأساسية في أي إستراتيجية مستقبلية مسعاها خدمات رقمية نوعية، مع ضرورة تحويل مدراء القطاع العمومي إلى قادة رقميين توكل لهم مهمة إنجاح مسعى التحول إلى حكومة إلكترونية.

<sup>1</sup> جمال زمورة، بن عيسى ليلي، دور القيادة الرقمية في نجاح التحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 02، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2022.

2-دراسة فطيمة رابحي، 2022، بعنوان: تأثير القيادة الرقمية في نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على مميزات التحول الرقمي وكذلك إبراز نوع القيادة التي تحتاجها مشاريع التحول الرقمي وكذلك إبراز العلاقة التي تربط القائد الرقمي بمشاريع التحول الرقمي. ولقد تحددت مشكلة الدراسة في سؤال رئيسي: كيف ستؤثر القيادة الرقمية على المؤسسة في نجاح مشاريع التحول الرقمي؟

حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ضرورة اعتماد المؤسسات التحول الرقمي واستعمال هذه التكنولوجيا في جميع مجالاتها، وأيضاً لا بد على المؤسسات أن تأخذ مسألة تنمية المهارات القيادية على محمل الجد للتفوق على منافسيها من جهة ومن جهة أخرى مواكبة عصر التطور ولضمان نجاح هذه العملية يستوجب نوعاً خاصاً من القيادة وهي القيادة الرقمية.

3-دراسة حمدان بن محمد دخيل الله الحربي، 2020، بعنوان: واقع توظيف القيادة الرقمية عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة (التصور المقترح).<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على أبعاد القيادة الرقمية للمدير من حيث (القيادة الرشيدة الحكيمة، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التميز في الممارسة المهنية لقادة المدارس، المواطنة الرقمية)، وكذلك وضع تصور مقترح لتوظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبيان فيما يتعلق ببعد القيادة الرشيدة الحكيمة حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,58:3,37) من 4) وهي متوسطات تشير إلى الاستجابة (أوافق بشدة، أوافق). وأن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبيان فيما يتعلق ببعد ثقافة التعلم في العصر الرقمي، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,84: 3,3) من 4) وهي متوسطات تشير إلى الاستجابة (أوافق بشدة، أوافق)، وأن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبيان فيما يتعلق ببعد التميز في الممارسات المهنية لقادة المدارس، حيث

<sup>1</sup> فطيمة رابحي، تأثير القيادة الرقمية في نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 03، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2022.

<sup>2</sup> حمدان بن محمد دخيل الله الحربي، واقع توظيف القيادة الرقمية عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة (التصور المقترح)، مجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 112، العدد 1، جامعة أم القرى، 2020.

تراوحت المتوسطات ما بين (3,30: 2,76 من 4) وهي متوسطات تشير إلى الاستجابة (أوافق بشدة، أوافق)، وأن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبيان فيما يتعلق ببعد المواطنة الرقمية، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,28: 2,96 من 4) وهي متوسطات تشير إلى الاستجابة (أوافق بشدة، أوافق).

بالإضافة إلى وضع مقترح لتوظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس في المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة.

### الفرع الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الرقمية باللغة الأجنبية

تتمثل أهم الدراسات المتعلقة بالقيادة الرقمية باللغة الأجنبية في:

1- دراسة Baroudi Mohammed, dehimat amina، 2022، بعنوان:

### Reviewing The Literature On The Link Between Digital Leadership Characteristics And Digital Transformation Based On Dynamic Capabilities.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الدور البارز للقادة الرقميين الذين سيتمكنون بشكل كبير من استشعار تغيرات السوق وإعادة تشكيل المؤسسات واغتنام الفرص، وكذلك نجاح التحول الرقمي يعتمد على كيفية تحقيق القادة لأقصى استفادة من خلال استخدام التقنيات الرقمية. حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن القيادة الرقمية عنصر مهم والتعرف على العلاقة بين خصائص القيادة الرقمية والأسس الدقيقة للقدرات الديناميكية، وعناصر التحول الرقمي من خلال اقتراح نموذج نظري يرسم هذه العلاقة من أجل التحقق منها في مجالات أخرى، والحصول على رؤى حول مدى فعالية قيادة التحول الرقمي وخصائص القيادة الرقمية الرئيسية المطلوبة في كل عنصر من عناصر القدرات الديناميكية.

<sup>1</sup> Baroudi Mohammed, dehimat amina, Reviewing The Literature On The Link Between Digital Leadership Characteristics And Digital Transformation Based On Dynamic Capabilities, journal of economics growth and entrepreneurship, JEJE, volume:5, N°:3, university of Algeria, 2022.

2-دراسة Hanan al-badri kamal, hanan abd elsattar mahmoud، 2022، بعنوان:

**Digital leadership as an approach to enhancing organizational flexibility among academic leaders at Aswan University.<sup>1</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الأسس النظرية لكل من القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات وفي الأدبيات المعاصرة، والتعرف على آليات تعزيز المرونة التنظيمية في ضوء القيادة الرقمية بين القيادات الأكاديمية، ورصد واقع ممارسة القيادة الرقمية لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، بالإضافة إلى وضع رؤية مقترحة لتعزيز المرونة التنظيمية في ضوء نهج القيادة الرقمية للقيادات الأكاديمية.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث ما يلي: كان انتشار ثقافة التعلم الرقمي بين القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان معتدل، وقد ترجع هذه النتيجة إلى أن القيادات الرقمية تعاني من تعقيد الإجراءات الإدارية وتداخلها لمسؤوليات اتخاذ القرار اللازمة للتحويل، وتحقيق المواطنة الرقمية بين القادة، جاءت الأكاديمية بجامعة أسوان إلى درجة متوسطة، وذلك بسبب عدم توفر الدعم الفني المطلوب بالجامعة ولضمان التنفيذ المستمر لعملية التحويل الرقمي والإدارة الرقمية، بالإضافة إلى أن المستوى العام لممارسة المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان كان متوسطاً، مما يدل على أن المرونة التنظيمية داخل الجامعة بحاجة إلى تعزيز وتقوية، وكانت القيادة الرقمية مؤشراً جيداً للمرونة التنظيمية وذلك بسبب استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في العمل الإداري، والتي تسهل سير العمل في جو من المرونة التنظيمية.

<sup>1</sup> Hanan al-badri kamal, hanan abd elsattar mahmoud, **Digital leadership as an approach to enhancing organizational flexibility among academic leaders at Aswan University**, vol:100 , N°:100, university of aswan, 2022.

3-دراسة Hafiza hamzah, khalid M.Nasir, jamalullail abdul wahab، 2021، بعنوان:

### **The Effects of Principals Digital Leadership on Teachers Digital Teaching during the Covid-19 Pandemic in Malaysia<sup>1</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى القيادة الرقمية التي يظهرها مديرو المدارس، ومستوى ممارسات التدريس الرقمي للمعلمين وعناصر القيادة الرقمية لمديري المدارس التي تنتجاً بمستوى التدريس الرقمي للمعلمين حيث شارك في هذه الدراسة حوالي 400 معلم بالمدارس الثانوية في منطقة هولو لانجات بولاية سيلانجور.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى القيادة الرقمية الذي يظهره مديرو المدارس والمعلمون في ممارسة التدريس الرقمي مستوى عال وأن هناك علاقة إيجابية بينهما، وكذلك تظهر نتائج الدراسة أن القدرة على تخطيط وتنظيم برامج القيادة الرقمية أمر مهم ويمكن أن يساعد في تحسين الأداء الأكاديمي للطلاب حتى في ظل جائحة الكوفيد من خلال التعلم عبر الأنترنت، وبهذه الطريقة يمكن للتعليم أن يخلق جيلاً يتمتع بالقدرات الرقمية.

خلاصة القول تعددت الدراسات المتعلقة بالقيادة الرقمية ما بين عربية وأجنبية، وتتنوع في جانب عديدة، وسيتم التطرق إلى الدراسات المتعلقة إلى إدارة الأزمات التنظيمية في المطلب الموالي.

#### **المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات التنظيمية**

هناك العديد من الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات التنظيمية باللغتين العربية والأجنبية، والتي سيتم التطرق إليها من خلال هذا المطلب.

#### **الفرع الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات التنظيمية باللغة العربية**

تتمثل أهم الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات التنظيمية باللغة العربية في:

<sup>1</sup> Hafiza hamzah, khalid M.Nasir, jamalullail abdul wahab, The Effects of Principals Digital Leadership on Teachers Digital Teaching during the Covid-19 Pandemic in Malaysia, journal of education and e-learning beseach, volume 8, N°:2, university of Malaysia, 2021.

1- دراسة علي حمدان مزهر، سهير عادل حامد، 2020، بعنوان: تأثير القيادة الريادية في إدارة الأزمات التنظيمية بحث تحليلي في عدّة من شركات وزارة الموارد المالية.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار علاقة تأثير القيادة الريادية وعواملها (العوامل الإستراتيجية، عوامل التواصل، العوامل الشخصية، العوامل التحفيزية) في إدارة الأزمة التنظيمية ومراحلها (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعداد النشاط، التعلم) لدى عينة من شركات وزارة الموارد المالية (شركة الفاو العامة لتنفيذ مشاريع الري، وشركة الرافدين العامة لتنفيذ السدود، شركة العراق العامة لتنفيذ مشاريع الري) فضلا عن الوقوف على مستوى اهتمام الشركات المبحوثة في متغيري البحث وعواملها ومراحلها، ومما لاشك فيه أن متغيري البحث مهمين للوزارة والشركات وعينة البحث، ونظرا للتحديات والتغيرات المتسارعة في مجرى الأحداث لاسيما منها إدارة الأزمة وعوامل القيادة الريادية وما تقدّمه متغيرات البحث للشركات محل الدراسة.

حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن شركات وزارة الموارد المالية عينة البحث لديها القدرة على الاستعداد والوقاية اللازمة وكذلك احتوائها للأضرار الناجمة عن الأزمة التي تمر بها، وذلك من خلال تذليلها للصعوبات وتخصيص أفضل تقنيات الاحتواء وتقليل الآثار الأزمومية بالإضافة إلى أن لهذه الشركات عينة البحث إمكانية استعادة أنشطتها بعد مواجهة الأزمة وتوثيقها وأرشفتها والعمل على الاستفادة من حلول التجارب السابقة وتقييم التأثيرات السلبية لها.

2- دراسة ساجد ناصر حسين، شفاء محمد علي، 2020، بعنوان: القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات التنظيمية - بحث استطلاعي في وزارة الصناعة والمعادن.<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع متغيرات البحث القيادة الإستراتيجية وتأثيرها على إدارة الأزمات في الشركة العامة للصناعات الفولاذية لما لها من دور مهم في درء الأزمات والتقليل من حدوثها للشركة المبحوثة بصورة خاصة والشركات الأخرى بصورة عامة التابعة إلى وزارة الصناعة والمعادن. حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود ارتباط قوي بين القيادة الإستراتيجية وإدارة الأزمات وصحة تأثير القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات التنظيمية.

<sup>1</sup> علي حمدان مزهر، سهير عادل حامد، تأثير القيادة الريادية في إدارة الأزمات التنظيمية بحث تحليلي في عدّة من شركات وزارة الموارد المالية، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 26، العدد 126، جامعة بغداد، 2020.

<sup>2</sup> ساجد ناصر حسين، شفاء محمد علي، القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات التنظيمية - بحث استطلاعي في وزارة الصناعة والمعادن، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 15، العدد 126، جامعة بغداد، 2020.

3-دراسة فاضل حمد سلمان، 2016، بعنوان: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الفاعلية لإدارة الأزمات التنظيمية كمتغير تابع بأبعاده الثلاثة (سرعة قرار الاستجابة، الاتصال وتدفق المعلومات، حشد وتعبئة الموارد) مستخدمين بذلك أسلوب البحث الوصفي التحليلي أما هدف البحث فكان التعرف إلى مدى علاقة وتأثير هذه الممارسات في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في الوزارة المبحوثة، تم تطبيق هذا البحث على عينة عمدية من المديرين ومعاونيهم، ورؤساء الأقسام، ومديري الشعب العاملين في المديرية العامة لإدارة الموارد البشرية، وبلغ عدد أفراد العينة (111)، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، والزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية وبعض الوثائق الرسمية لاستكمال بيانات الدراسة. كما تم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات منها: التوزيع التكراري، الوسط الحسابي الموزون، والنسب المئوية والانحراف المعياري لغرض وصف عينة البحث، ومعامل الارتباط (Spearman) لقياس نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات، ومعامل الانحدار المتعدد لقياس تأثير مستقل واحد في متغير معتمد واحد، ومعامل الانحدار المتعدد لقياس تأثير عدّة تغيرات في متغير واحد، ومعامل الثبات بطريقة (Split Half) لاحتساب معامل الثبات لفقرات الاستبانة.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة النتائج: أثبتت النتائج وجود نظام للاتصالات وتدفق المعلومات يعمل على خزن ونشر المعلومات عند حدوث الأزمات مما يعطي للوزارة ميزة استيعاب الأزمات وفهمها واتخاذ القرارات اللازمة للأزمات التي تواجهها.

أوضحت النتائج أنّ الوزارة لديها مرونة جيدة من حيث تعبئة وحشد الموارد عند حدوث الأزمات وتسعى إلى توفير الموارد اللازمة لمواجهة تداعيات الأزمات والاستعداد لها. كما اشتمل البحث أيضا على عدد من التوصيات أهمها: تفعيل نظام الحكومة الإلكترونية في الوزارة وذلك من أجل زيادة مرونة اتخاذ القرار والاستجابة السريعة عند حدوث الأزمات، الإفصاح عن المعلومات وموقف الأزمة لمن يحتاجها من جمهورها الداخلي أو الخارجي ولوسائل الإعلام حول أضرار الأزمة وأسباب وكيفية التعامل معها، ضرورة تعزيز الوزارة لجهودها في مجال إدارة الأزمة، وخصوصا عبر إيجاد طاقم وظيفي مؤهل ومدرب للقيام بجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات فضلا عن توظيفها لمواردها المعلوماتية لذلك الغرض.

<sup>1</sup> فاضل حمد سلمان، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (22)، العدد (94)، جمعة بغداد، 2016.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات التنظيمية باللغة الأجنبية

تتمثل أهم الدراسات السابقة بإدارة الأزمات التنظيمية باللغة الأجنبية في:

1-دراسة Ashwini Sonawan,umang mavani,Jasleen kaur gurdatta،2023، بعنوان:

### **Organizational crisis management<sup>1</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إظهار المقصود بالأزمات التنظيمية وإدارة الأزمات وكذلك التعرف على مختلف أنواع الأزمات التي قد تؤثر على المؤسسات، كما هدف الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية التالية: ما هي الأزمات التنظيمية؟. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن على مدراء المؤسسات أن يكونوا قادرين على احتواء الأزمة إضافة إلى ذلك لا بد من توفير الموارد المناسبة لحل الأزمة والاستعداد بشكل أفضل للأزمات المستقبلية، ويوصي الباحثان في هذه الدراسة أنه ينبغي على المدير إجراء تغييرات ضرورية على منهج إدارة الأزمات.

2-دراسة Mabel chigeru GODSON, ljesma Victoria OBIALO WEJIMOGU،2021،

بعنوان:

### **Organizational culture and it's role in crisis management.<sup>2</sup>**

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها ومختلف المفاهيم المرتبطة بها، كما تم التعرف على مفهوم الأزمة وأنواعها وكذلك إدارة الأزمات التنظيمية ومختلف المفاهيم المرتبطة بها.

حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة لا بد من أن تدرك كافة استراتيجيات مكافحة الأزمات، كما أنه يجب على المدراء ومتخذي القرارات النظر في الحلول التي يمكن أن تساعد المؤسسة للتعامل مع الأزمة بالإضافة إلى ذلك فإن إدارة الأزمات تشتمل على جميع الإجراءات اللازمة للتعامل بسرعة وفعالية مع الأزمات المحتملة والسيطرة على آثارها المدمرة.

<sup>1</sup> Jasleen kaur gurdatta, umang mavani, Ashwini Sonawan, **Organizational crisis management**, the online journal of distance education and e- learning, volume:11, N°:01, university of vishwakarma,pune, 2023.

<sup>2</sup> ljesma Victoria OBIALO, Mabel chigeru GODSON, **Organizational culture and it's role in crisis management**, international journal of institutional leadership policy and management, volume 3, N°: 02, university of Ignatius a juru, Nigeria, 2021.

3-دراسة Okechukwu Lawrence Emeagwali ،Hasan Yousef Aljuhmani ،2017

بعنوان:

### The Roles of Strategic Planning in Organizational Crisis Management: The Case of Jordanian Banking Sector <sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أدوار التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات التنظيمية في البنوك الأردنية في مدينة الرمثا، الهدف الرئيسي من إجراء هذه الدراسة هو قياس التوجه الخارجي والداخلي في التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات من أربع وجهات نظر مختلفة كشف الإشارات، والاستعداد والوقاية، والتعافي من الأزمات والتعلم على البنوك الأردنية في الرمثا، يقدم البحث مساهمة كبيرة وأصليّة كونه يتناول القطاع الاقتصادي، القطاع المصرفي الذي يعد من أكثر القطاعات عرضة للأزمات، خاصة في ظل الأوضاع السياسية وعدم الاستقرار الاقتصادي والربيع العربي، مما يدفع الباحث إلى معرفة كيفية الاستفادة من الميزات التي يوفرها التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات، كما أظهرت هذه الدراسة أنّ الموظفين إما يجهلون مراحل إدارة الأزمات وأنّ هناك تجاهل واضح لمراحل إدارة الأزمات في البنوك الأردنية.

حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: تكشف هذه الدراسة أنّ البنوك الأردنية في الرمثا كشخصية اعتبارية لديها خطة إستراتيجية واضحة لمواجهة وتجنب الأزمات عند حدوثها، وهي خطة واضحة لجميع موظفيها على مختلف المستويات والإدارات داخل البنك ويكشف أن الاتفاق القوي لعوامل الأبعاد المختلفة للتخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات يدل على وجود ممارسة للتخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات وأنّ هناك في البنوك الأردنية في الرمثا المعتمدة من قبل موظفي البنك وبالتالي يؤثر على أداء البنك بشكل إيجابي.

#### الفرع الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الرقمية وإدارة الأزمات التنظيمية

هناك العديد من الدراسات المتعلقة بالقيادة الرقمية وإدارة الأزمات التنظيمية باللغتين العربية والأجنبية، وسيتم التطرق إليها من خلال ما يلي:

<sup>1</sup> Yousef aljuhmani, Okechukwu Lawrence Emeagwali, **The Roles of Strategic Planning in Organizational Crisis Management: The Case of Jordanian Banking Sector**, international review of management and marketing, issue 3, volume N°07, university of business and economics, Girne American University, 2017.

## 1- الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الرقمية وإدارة الأزمات التنظيمية باللغة العربية

وتتمثل أهم الدراسات المتعلقة بالقيادة الرقمية وإدارة الأزمات التنظيمية باللغة العربية في:

- دراسة نور كريم حسن، سهير عادل حامد، 2022، بعنوان: تأثير القيادة الرقمية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بتوسيط اليقظة الإستراتيجية.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة تأثير القيادة الرقمية في فاعلية الأزمات من خلال توسيط اليقظة الإستراتيجية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على إجراء دراسة ميدانية على كليات جامعة بغداد وأقسامها باستخدام استمارة الاستبيان كأداة للدراسة وتوزيعها على 160 فرداً من عينة الدراسة، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية والمعاينة الميدانية لتعزيز الجانب العملي. وكذلك استعمل الباحث البرامج الإحصائية. حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن مجموعة كبيرة جداً من كبار قيادات الكليات في الجامعة لديهم خدمة تتراوح بين 16-30 سنة، أي أن لديهم الخبرة والدراية في إدارة الكلية. كما تعتبر معايير القيادة الرقمية وفعالية إدارة الأزمات التنظيمية واليقظة الإستراتيجية ذات أهمية كبيرة، وهذا يعني أن أفراد عينة من قادة الإدارة العليا متفوقون على أهمية هذه المفاهيم في المؤسسة الأكاديمية، بالإضافة إلى ذلك تبين أن اليقظة التنافسية ذات الأهمية المتوسطة في المؤسسة الأكاديمية هي الأقل قيمة بين جميع الأبعاد من متغيرات الدراسة، كما تعاني أيضاً المؤسسة الأكاديمية من ضعف في تحديد احتياجات المواقع المختلفة التي تأثرت من الأزمة التنظيمية.

إضافة إلى النتائج توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات تمثلت أهمها في: زيادة الاهتمام بمفاهيم القيادة الرقمية وفعالية إدارة الأزمات التنظيمية واليقظة الإستراتيجية وكذلك إتاحة الفرصة للفئات العمرية التي تقل عن الأربعين لتتولى أعلى المناصب القيادية في الجامعات لما تمتلكه من قدرات وتطلعات وروى شابة تعمل على تحديث الأفكار بشكل سريع، عقد ورش عمل وندوات حول أهمية مفاهيم الدراسة.

## 2- الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الرقمية وإدارة الأزمات التنظيمية باللغة الأجنبية

تمثلت أهم الدراسات المتعلقة بالقيادة الرقمية وإدارة الأزمات التنظيمية باللغة الأجنبية في:

<sup>1</sup> نور كريم حسن، سهير عادل حامد، تأثير القيادة الرقمية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بتوسيط اليقظة الإستراتيجية، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 28، العدد 133، جامعة بغداد، 2022.

– دراسة Maxim murashkin, johanna tyrvainen، 2020، بعنوان:

### Adapting to the new normal–Aqualitative study of digital leadership in crisis<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة ما يحتاجه المديرون ومدى تكيفهم مع الرقمنة السريعة لمهامهم اليومية الناجمة عن تفشي فيروس (COVID19) بالإضافة إلى استكشاف كيف يمكن أن تعمل الرقمنة العالية والقيادة الرقمية كجزء حيوي في بناء منظمة مقاومة للأزمات ضد الأوبئة المستقبلية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: إلى أن المديرين الذين يقودون فرقهم باستخدام الأدوات الرقمية يحتاجون إلى مهارات اجتماعية محددة ومتعلقة بالمهام من أجل التواصل بكفاءة مع فريقهم في أوقات الأزمات بالإضافة إلى ذلك توطر النتائج جائحة كوفيد 19 كمحرك للتغيير التنظيمي نحو الرقمنة والتحول الرقمي، وخلص إلى أن المنظمات التي لديها البنية التحتية الرقمية اللازمة والقوى العاملة الماهرة رقمياً والعمليات الرشيقية، ستكون أكثر استعداداً لأنواع مماثلة من الأحداث في المستقبل.

#### المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

بعد عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الرقمية وإدارة الأزمات التنظيمية سيتم التعقيب على هذه الدراسات ومقارنتها مع الدراسة الحالية من خلال هذا المطلب.

#### 1- المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال عرض لأهم الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة الحالية والمتمثلين في القيادة الرقمية وإدارة الأزمات التنظيمية، وتنوع وتعدد الجوانب التي تم فيها التطرق إلى هذين المتغيرين يمكن مقارنتها مع الدراسة الحالية على النحو التالي:

<sup>1</sup> johanna tyrvainen, Maxim murashkin, **Adapting to the new normal–Aqualitative study of digital leadership in crisis**, international review of mangement and marketing, volume 12, N°: 23, university of umea, 2020.

الجدول رقم (01-02): يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

أوجه المقارنة	هدف الدراسة	متغيري الدراسة	أبعاد القيادة الرقمية	طريقة معالجة الموضوع	عينة الدراسة
دراسة نور كريم حسن، سهير عادل محمد، مجلة Economics and administrative science	محاولة معرفة تأثير القيادة الرقمية في فاعلية الأزمات من خلال توسيط اليقظة الإستراتيجية.	<b>المتغير المستقل:</b> القيادة الرقمية؛ <b>المتغير التابع:</b> إدارة الأزمات التنظيمية.	- الكفاءة الرقمية؛ - البصيرة الرقمية؛ - الثقافة الرقمية؛ - إستراتيجية الرقمية.	باستخدام التحليل لإحصائي للاستبيان.	160 موظف في كليات جامعة بغداد.
دراسة Maxim murashkin, johanna tyrvainen	التعرف على ما يحتاجه القائد ومدى تكيفه مع الرقمنة، ومدى مساهمة هذه الأخيرة في بناء مؤسسة لديها القدرة على معالجة مختلف الأزمات.	<b>المتغير المستقل:</b> القيادة الرقمية؛ <b>المتغير التابع:</b> الأزمة.		مقابلة	
الدراسة الحالية مذكرة ماستر	إبراز مدى تأثير القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية	<b>المتغير المستقل:</b> القيادة الرقمية؛ <b>المتغير التابع:</b> إدارة الأزمات التنظيمية	- الابتكار؛ - الإقناع؛ - المعرفة؛ - ممارسة القيادة الرقمية؛ - نشر الثقافة الرقمية؛ - ممارسة المواطنة الرقمية.	باستخدام التحليل الإحصائي للاستبيان.	100 موظف في مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على الدراسات السابقة.

يمكن الملاحظة من الجدول أعلاه أن الدراستين السابقتين تتشابه في المتغير المستقل للدراسة الحالية، إضافة إلى استخدامها نفس الأسلوب: التحليل الإحصائي للاستبيان.

ومن أهم الاختلافات هي أبعاد القيادة الرقمية التي اعتمدت عليها كل دراسة، حيث أن في الدراسة الحالية تم الاعتماد على أبعاد القيادة الرقمية المتمثلة في: (الابتكار، الإقناع، المعرفة، ممارسة القيادة الرقمية، نشر الثقافة الرقمية، تحقيق المواطنة الرقمية)، إذ أن المزيج بين هذه الأبعاد يخلق ويكون القيادة الرقمية في المؤسسة.

كما يظهر الاختلاف بين الدراستين السابقتين والدراسة الحالية من خلال عينات الدراسة. رغم وجود الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة إلا أنه هناك تشابه أيضا مع الدراسات السابقة. ففي هذه الدراسة تم التركيز على أبعاد القيادة الرقمية التي يمكن أن تؤثر على إدارة الأزمات التنظيمية.

إن الدراسات السابقة التي ناقشت أحد متغيري الدراسة الحالية، سواء كانت الرسائل الجامعية والجرائد والمجلات العلمية، كلها ناقشت واتبعت في معالجتها الإحصائية وأسئلة الاستبيان.

## 2- مدى الاستفادة من الدراسات السابقة

- ساعدت الدراسات السابقة على تكوين محصلة علمية لدى الطلبة عن متغيرات البحث ألا وهي القيادة الرقمية وإدارة الأزمات التنظيمية؛
- ساعدت الدراسات السابقة على إعطاء فكرة عامة حول كيفية معالجة هذا البحث؛
- ساهمت الدراسات السابقة في توضيح أبعاد الدراسة المتعلقة بالقيادة الرقمية؛
- ساهمت في تقديم صورة متكاملة عن إجراءات الدراسة من حيث المنهج الذي سيتم إتباعه، أدوات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة؛
- ساعدت الدراسات السابقة على صياغة محتويات الاستبيان لكلا المتغيرين؛
- ساهم الاختلاف في مكان وبلد إجراء الدراسة في التعرف على قيادة هذه المؤسسة في التعامل مع الأزمات التنظيمية.

خلاصة القول أنه توجد العديد من الدراسات المتعلقة بالقيادة الرقمية باللغتين العربية والأجنبية والتي انفقت مع الدراسة الحالية في مجموعة من النقاط واختلفت عنها في أخرى، كما توجد عدة دراسات متعلقة بإدارة الأزمات التنظيمية باللغتين العربية والأجنبية. منها ما اختلف في محتواه عن الدراسة الحالية ومنها ما اتفق معها.

تعددت الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الرقمية والتي تلخص مجموعة من النقاط أهمها دور القائد الرقمي في القيادة الرقمية والأهمية التي تلعبها هذه الأخيرة في نجاح التحول الرقمي في المؤسسات، كذلك

توجد العديد من الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات التنظيمية والتي تهدف إلى كيفية مجابهة المؤسسات لمختلف الأزمات التي قد تتعرض إليها، كما أنه لا بد من امتلاك المؤسسة فريقا لإدارة الأزمات يعمل على مواجهتها وتفاديها للاستفادة منها مستقبلا.

## خلاصة الفصل الأول

لقد تم في هذا الفصل تسليط الضوء على أهم الأسس النظرية التي يبني عليها موضوع البحث، حيث تم التطرق إلى التأصيل النظري للقيادة الرقمية من حيث تعريفها والذي أثير الجدل حوله نتيجة اختلاف وجهات نظر الباحثين وتعددها، كما تم التطرق أيضا إلى مجموعة من الخصائص التي تتسم بها القيادة الرقمية ثم من خلالها التعرف على أهميتها وأهدافها، إلى جانب ذلك تتسم بعدة مبررات لاعتمادها تختلف من مؤسسة إلى أخرى، الأمر الذي أكسبها دورا بالغ الأهمية داخل المؤسسات الاقتصادية حيث تشكل عنصرا أساسيا في تحقيق أهداف المؤسسة والمحافظة على بقائها واستمراريتها، حيث يتولى مهمة القيادة الرقمية القائد الرقمي والذي يتميز بمجموعة من الخصائص ويتمتع بجملة من المهارات، كما أنّ لديه دور بالغ الأهمية في المؤسسة، وبالإضافة إلى ذلك فإنّ القيادة الرقمية ترتكز على جملة من الأبعاد كما تمر بمراحل، حيث أنّ لها عدداً من المتطلبات التي من شأنها أن تمهد لممارستها وتطبيقها، إذ أنّ أي مؤسسة متواجدة في بيئة الأعمال وبالرغم من طبيعة النشاط الذي تمارسه تواجه أزمات، ومن هذا المنطلق تبرز أهمية إدارة الأزمات التنظيمية كأحد الأساليب الهامة التي تساهم في مواجهة هذه الأزمات والنتبأ بها وإدارتها، كما أنّ لها جملة من الخصائص تتسم بها. بالإضافة إلى جملة من الشروط تقوم عليها إدارة الأزمات التنظيمية، فتعتمد على آليات تعمل على ضمان نجاحها لكنها تمرّ قبل ذلك بمراحل متتابعة ومتكاملة وذلك من خلال القدرة على تحقيق التوازن وإعادة الأمور كما كانت قبل حدوث الأزمة تبدأ باكتشاف إشارات الإنذار، ثم الاستعداد والوقاية، مروراً إلى احتواء الأضرار والحدّ منها، واستعادة النشاط، والتعلم، كما تعتبر إدارة الأزمات التنظيمية عنصراً مهماً وذلك باعتداده على إستراتيجيتان أساسيتان تتمثلان في (إستراتيجية تقليدية، إستراتيجية حديثة) مما جعل منها سبلاً إلى رفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية خاصة والاقتصاد الوطني ككل.

كما توجد عدة دراسات تناولت موضوع القيادة الرقمية في المؤسسة الاقتصادية ومدى أهميتها لما لها من آثار إيجابية على المؤسسات ودراسات أخرى تضمنت إدارة الأزمات التنظيمية ومحاولة معرفة مدى تأثير هذه الأخيرة على إدارة الأزمات التنظيمية.

أما الدراسة الحالية سيتم دراستها على مستوى المؤسسة الاقتصادية والمتمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية -تبسة-، وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي.

# المفصل الثاني

الدراسة الميدانية

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

## تمهيد

بعد التطرق في الفصل السابق للأدبيات النظرية، وكذلك العديد من الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع البحث بصفة مباشرة، سيتم في هذا الفصل معرفة وجهات النظر المهنيين حول أثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال توزيع الاستبيان لمجموعة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية -تبسة-، وبغية تحقيق ذلك وباختبار الفرضيات، تم تقسيم فصل الدراسة الميدانية إلى مبحثين على النحو الموالي:

➤ **المبحث الأول:** تقديم الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛

➤ **المبحث الثاني:** تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سيتم في هذا الفصل توضيح الطريقة والأدوات المستعملة في هذه الدراسة، حيث سيتم تعريف مجتمع الدراسة وبيان الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في هذه الدراسة، وسيتم تقسيمه إلى المطالب الموائية:

➤ **المطلب الأول:** تصميم الدراسة الميدانية؛

➤ **المطلب الثاني:** الأدوات المستخدمة في جمع البيانات؛

➤ **المطلب الثالث:** الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

**المطلب الأول: تصميم الدراسة الميدانية**

يشمل هذا المطلب تحليل مجتمع وعينة الدراسة وكذلك متغيرات وبيانات الدراسة الميدانية.

**الفرع الأول: مجتمع الدراسة**

يتم عرض مجتمع وعينة الدراسة من خلال هذا الفرع.

**1- مجتمع الدراسة**

يتمثل المجتمع الكلي لهذه الدراسة في جميع الموظفين الذين يعملون في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر لولاية -تبسة- بمختلف وكالاتها عبر تراب الولاية، وذلك لسنة 2024، حيث قدر عدد الموظفين ب 256 موظفا، موزعة كما يلي:

**الجدول رقم (02-01): يوضح عدد الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -**

عدد الموظفين في كل مصلحة	اسم المصلحة
35	مصلحة الموارد البشرية
12	مصلحة المحاسبة
25	مصلحة التجارية
15	التحصيل
45	قوى البيع
124	المصلحة التقنية
256	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

## 2- عينة الدراسة

وقد تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بكافة وكالاتها عبر الكامل ولاية تبسة حيث تم اختيار عينة الدراسة وفق أساس العينة العشوائية البسيطة، وبلغ حجمها (256) حيث شملت مختلف المسميات الوظيفية (المدير العملي لاتصالات الجزائر، رئيس مصلحة، مكلف بالزيائن ووظائف أخرى...).

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات واسترداد الاستبيانات التي تم توزيعها، تم التحصل على 100 استبيانة تعتبر صالحة للتحليل، وبذلك تكون نسبة الاسترداد من المؤسسة ككل (83%) تقريبا وتعتبر هذه النسبة جيدة والممثلة لمجتمع الدراسة، حيث يمكن الاعتماد عليها في استكمال إجراءات الدراسة.

### الفرع الثاني: متغيرات الدراسة ومصادر جمع البيانات

سيتم عرض متغيرات الدراسة ومصادر جمع البيانات من خلال هذا الفرع.

#### 1- متغيرات الدراسة

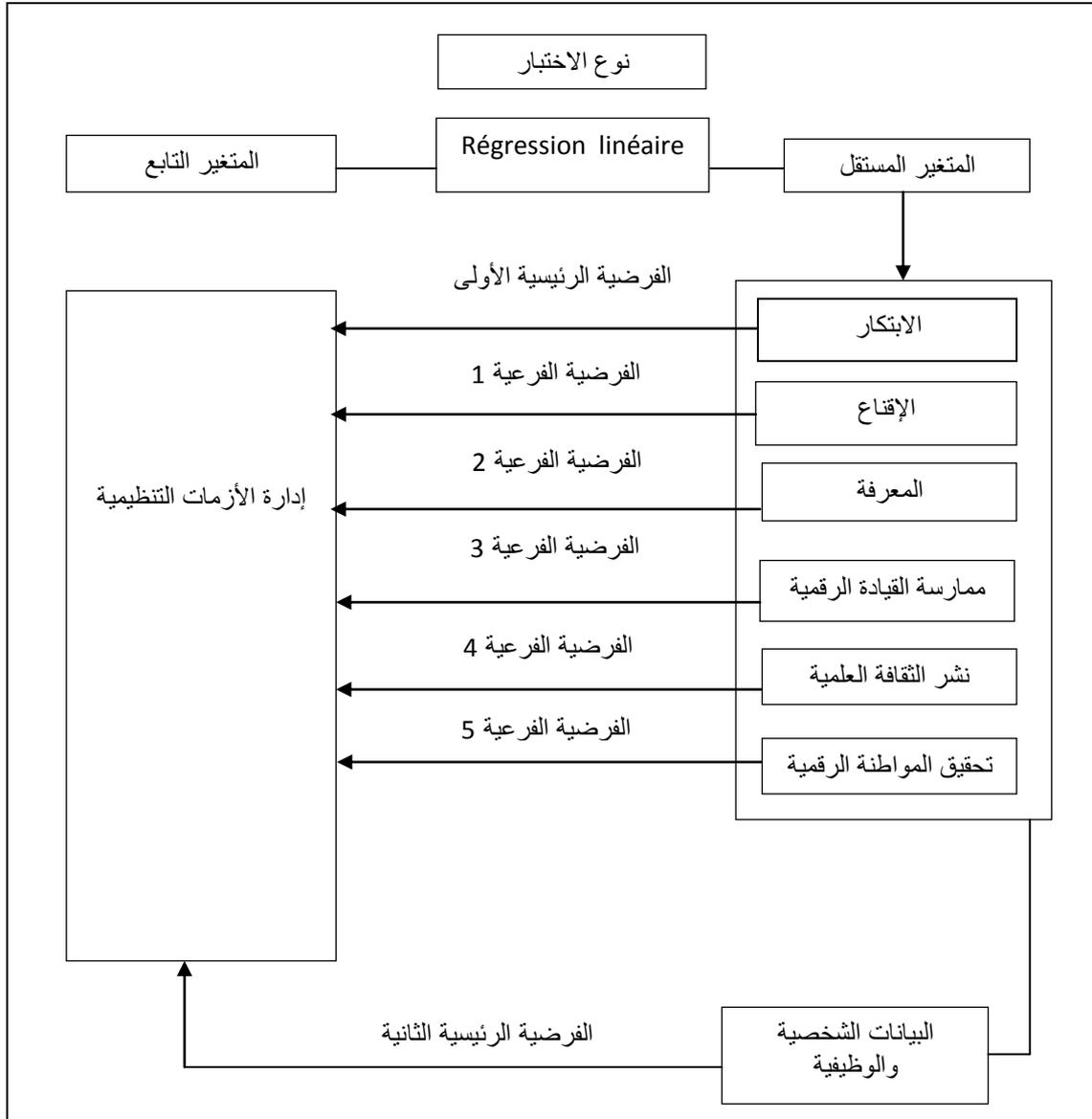
تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:

##### 1-1- المتغير المستقل: ويتمثل أساسا في القيادة الرقمية، وتشمل:

- الابتكار: يجب على القائد الفعال أن يكون قادرا على التعامل مع المتغيرات بكفاءة من خلال التجديد والإبداع والابتكار، إضافة إلى القدر على التواصل مع العاملين، فالابتكار يعدّ عاملا مهما لتحقيق النجاح والميزة التنافسية للمؤسسة؛
- المعرفة: يعتمد القادة على المعرفة لتفوق مؤسساتهم في شتى المجالات، حيث تعدّ أهم مورد لتكوين الثروة وتحقيق الإبداع والتميز؛
- ممارسة القيادة الرقمية: يعمل القادة الرقميون على وضع خطة إستراتيجية لاستخدام التقنيات الرقمية، والتأكد من الممارسة الفعلية لجميع العاملين وتحقيق الأهداف الموضوعية؛
- نشر الثقافة الرقمية: يقوم القادة الرقميون بالتأكد من أن جميع العاملين يمتلكون المهارات التي تساعدهم على استخدام التقنيات الرقمية وذلك من خلال نشر ثقافة القيادة الرقمية وممارسة العدالة سعيا منهم لتلبية احتياجات الأداء الوظيفي؛
- تحقيق المواطنة الرقمية: تعمل على توجيه منافع التكنولوجيا التي يحتاجها المواطنون لاستخدامها فيما يتعلّق بالتكنولوجيا والتقنيات الرقمية في المدن الذكية.

## 2-1- المتغير التابع: إدارة الأزمات التنظيمية.

## الشكل رقم (01-02): يمثل متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الإطار النظري للدراسة.

## 2-2- مصادر جمع البيانات

تم الاعتماد في جمع البيانات لهذه الدراسة على نوعين من البيانات وهي كما يلي:

## 2-1- البيانات الثانوية

تتمثل البيانات الثانوية في مجموعة الكتب والدراسات المنشورة والملتقيات والرسائل الجامعية ذات العلاقة بالدراسة وكذا مصادر أجنبية، حيث تم تغطية الجانب النظري من الدراسة والذي يعتبر جزءا أساسيا في إجراء الدراسات الميدانية.

## 2-2- البيانات الأولية

تتمثل البيانات الأولية فيما يلي:

### 2-2-1- الاستبيان

قصد توضيح مدى الثقافة التنظيمية على نشاط التجديد التكنولوجي في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية -تبسة- تم إعداد الاستبيان وتطويره بشكل يساعد في جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها إحصائياً والحصول على النتائج.

### 2-2-2- المقابلة

استخدمت المقابلة دعماً بالاستبيان في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة. خلاصة القول أنه يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية -تبسة-، حيث تم توزيع 100 استبيان على الأفراد بالاعتماد على العينة البسيطة العشوائية، وذلك عن طريق المقابلة في دمج المعلومات والبيانات اللازمة، والذي يتمحور حول متغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة الرقمية وإدارة الأزمات التنظيمية، كما سيتم في المطب الموالي عرض الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات لهذه الدراسة.

### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

قصد تسهيل الدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع المعلومات ويمكن توضيح محتويات الاستبيان، واختبار قياس ثباتها وصدقها من خلال العناصر التالية:

#### الفرع الأول: محتوى أداة الدراسة (الاستبيان)

يعد الاستبيان من أهم الأدوات الرئيسية في جمع المعلومات والبيانات في استخدامات البحوث ذلك نظراً لسهولة معالجة البيانات والنتائج المتحصل عليها، عن طريق التعرف المباشر من الأطراف الفعالة في مجال القيادة الرقمية وإدارة الأزمات التنظيمية باستخدام الاستبيان، الذي يعتبر الخيار الملائم لقياس درجة تطابق آراء ووجهات نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية -تبسة-، وقد تضمن الاستبيان محاور تتعلق بمتغيرات الدراسة وقسمت إلى قسمين رئيسيين يتمثلان في:

#### 1- القسم الأول

يتعلق بالمعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المستوى العلمي المركز الوظيفي، الخبرة المهنية لغرض وصف عينة الدراسة وتبيان مدى تأثيرها في متغيرات الدراسة.

## 2- القسم الثاني

عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون الاستبيان من محورين يتمثلان في:

### 2-1- المحور الأول

يتضمن هذا المحور العبارات الخاصة بأبعاد القيادة الرقمية في المؤسسة محل الدراسة وتضمن

18 عبارة موزعة على مجموعة من المحاور الفرعية في ما يلي:

- الابتكار من 01 إلى 03؛
- الإقناع من 04 إلى 06؛
- المعرفة من 07 إلى 09؛
- ممارسة القيادة الرقمية من 10 إلى 12؛
- نشر الثقافة الرقمية من 13 إلى 15؛
- تحقيق المواطنة الرقمية من 16 إلى 18.

### 2-2- المحور الثاني

يتضمن هذا المحور العبارات الخاصة بإدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة وتضمن

18 عبارة.

### الفرع الثاني: مقياس أداة الدراسة (الاستبيان)

لتحويل إجابات الدراسة إلى بيانات كمية، تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لكونه أكثر تغييرا

وتنوعا وباعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة، ويمكن توضيح الدرجات الخمس للموافقة في الجدول كآلاتي:

الجدول رقم (02-02): يوضح درجات وطول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	الإجابات	عندما يقع المتوسط في هذا المجال	فاتجاه المبحوثين هو
1	غير موافق بشدة	1.79-1	منخفض جدا
2	غير موافق	2.59-1.8	منخفض
3	محايد	3.39-2.6	محايد
4	موافق	4.19-3.4	مرتفع
5	موافق بشدة	5-4.2	مرتفع

المصدر: مسعود ربيع، رندة جرودي، تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية

وإدارة الأعمال، المجلد6، العدد1، جامعة بسكرة، 2017، ص: 110.

يتضح من خلال الجدول السابق أنه يعطي مجال أوسع للإجابة، حيث تمثل إجابة موافق بشدة الدرجة الأكبر أي 5، وموافق الدرجة 4، ومحايد الدرجة 3، وغير موافق الدرجة 2 وغير موافق بشدة الدرجة الأقل وهي 1 كما يوضح طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث يتم حساب المدى  $(1-5=4)$  ومن طول الخلية أي  $(0,80=5/4)$ ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد (01)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية.

#### - صدق وثبات أداة الدراسة

قصد معرفة صدق الأداة المستخدمة في الدراسة و ثباتها، أي قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وضعت لقياسها، تم عرض الاستبيان على بعض الأساتذة على مستوى الكلية من أجل تحكيمه، وقد أشاروا إلى بعض الملاحظات، تم أخذها بعين الاعتبار.

كذلك تم حساب معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات عبارات وأبعاد

الاستبيان، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-02): يوضح قيمة معامل الثبات لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

رقم الفقرة في استمارة الاستبيان	اسم المتغير	معامل الثبات ألفا كرومباخ (%)
من الفقرة 01 إلى 18	القيادة الرقمية	87,4
من الفقرة 19 إلى 36	إدارة الأزمات التنظيمية	94,7
من الفقرة 01 إلى 36	معامل الثبات الكلي	94,3

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (4) أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 94.3%، وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، ومنه يمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

خلاصة القول أنه تم في هذه الدراسة، الاعتماد على الاستبيان والمقابلة في جمع البيانات والمعلومات حيث تضمن الاستبيان 36 عبارة مقسم إلى قسمين، حيث تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي وتم إثبات وصدق الاستبيان بناء على معامل ألفا كرومباخ، وسيتم في المطلب الموالي التعرف على البرامج والأدوات الإحصائية المعتمد عليها في تحليل الدراسة.

### المطلب الثالث: البرامج والأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل الدراسة

تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية والبرامج من أجل القيام بقراءة ودارسة أجوبة عينة الدراسة لأثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، وسيتم توضيح ذلك من خلال هذا المطلب.

#### الفرع الأول: البرامج المستخدمة في معالجة البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات الموزعة وترميزها، ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية Spss26، كذلك تم استخدام برنامج (Excel 2013) وهو كذلك أحد البرامج الإلكترونية التي تستعمل لإدارة البيانات والمعلومات وتحليلها.

#### الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية

تتمثل الأدوات الإحصائية المستخدمة في دراسة الاستبيان فيما يلي:

#### 1- التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت لغرض معرفة تكرارات فئات متغير ما وبفيد في وصف خصائص عينة الدراسة ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة، وتحسب بالعلاقة الآتية:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}}$$

## 2- معامل ألفا كرومباخ

يتم استخدامه لقياس درجة ثبات وصدق أداة الدراسة، يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، تعتبر قيمة المعامل التي تساوي 60% مقبولة للحكم على ثبات الاستبانة وكلما زادت قيمة المعامل زادت درجة ثبات وصدق أسئلة الاستبيان، يعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

$\alpha$ : معامل ألفا كرومباخ؛

$n$ : عدد الأسئلة؛

$Vt$ : معامل التباين لأسئلة المحور؛

$Vi$ : التباين لأسئلة المحور.

## 3- الانحراف المعياري

يتم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات، ويعبر عنه بالعلاقة الآتية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

حيث:

$\delta$  = يمثل الانحراف المعياري؛

$Xi$  = يمثل قيمة الأسئلة؛

$\bar{X}$  = يمثل المتوسط الحسابي.

## 4- المتوسط الحسابي (Mean)

هو عبارة عن مؤشرا لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة المختارة، ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$X = \frac{\sum_{i=1}^n Xi}{N}$$

حيث:

$X$  = يمثل المتوسط الحسابي؛

$X_i$  = تمثل قيمة الأسئلة؛

$N$  = يمثل عدد الأسئلة.

#### 5- معامل الانحدار المتعدد

هو نموذج يبين كيف يؤثر المتغير المستقل بأبعاد متعددة في المتغير التابع، وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في المتغير التابع (التجديد التكنولوجي)، ومن خلاله يتم الحكم على الفرضية بالقبول أو الرفض.

#### 6- الانحدار الخطي البسيط

ويستخدم هذا الاختبار لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع. ويتعلق بتحليل الانحدار بالتنبؤ بالمستقبل (غير معروف) اعتمادا على بيانات جمعت من الماضي (المعروف)، فهو يحل أحد المتغيرات (المتغير التابع) متأثرا بعامل آخر أو أكثر من عامل مستقل وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على التجديد التكنولوجي في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية -تيسة-.

#### 7- اختبار T-test

يتم الاعتماد عليه لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة  $sig(a) \leq 0,05$ ، والذي يدل على أن احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% ما يعكس مجال الثقة بنسبة 95%.

#### 8- اختبار T للعينات المستقلة (T-Test pour échantillons appariés)

استخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة وترتبط بالمتغيرات المستقلة التي لا تستخدم الانحدار الخطي.

#### 9- تحليل التباين الأحادي (One wa ANOVA)

استخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية ترتبط بالخصائص الوظيفية التي تحتوي على أكثر من مجموعتين، وتتمثل في هذه الدراسة: العمر والمستوى التعليمي والصفة المهني وعدد سنوات الخدمة.

## 10- معامل الارتباط بيرسون

يستخدم معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابها انطلاقاً من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss 26، حيث أنه محصور ضمن المجال  $[-1, 1]$  أي بين الواحد الصحيح السالب والواحد الصحيح الموجب، فإذا اقتربت القيمة من الواحد الصحيح الموجب هذا يعني أن هناك علاقة طردية ذات تأثير إيجابي قوي جداً، والعكس إذا اقتربت من 0 هذا يعني أن هناك علاقة طردية ذات تأثير سلبي جداً بين المتغيرات والعكس إذا اقتربت من 0 فهناك علاقة عكسية ذات تأثير سلبي ضعيف جداً بين المتغيرات.

خلاصة القول أنه تم في هذه الدراسة استخدام مجموعة من البرامج تتمثل في برنامج (Exel2013)، وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss26) وكذلك مجموعة من الأدوات الإحصائية، والمتمثلة في التكرارات والنسب المئوية ومعامل ألفا كرومباخ، واختبار T للعينات المستقلة وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري إضافة إلى معامل الارتباط بيرسون.

خلاصة القول أن مجتمع الدراسة يتمثل في مجموعة من الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية-تبسة-، كما تم الاعتماد على الاستبيان والمقابلة في جمع البيانات والمعلومات، حيث تضمن 36 عبارة مقسم إلى قسمين تم الاعتماد فيه على مقياس ليكارت الخماسي وإثبات وصدق أداة الدراسة بناء على معامل ألفا كرومباخ، حيث تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss26) وبرنامج (Exel2013) لتحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، وكذلك مجموعة من الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وهذا من أجل تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات والتي سيتم التطرق إليها في المبحث الموالي.

**المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات**

في هذا المبحث سيتم عرض وتحليل إجابات فرضيات الدراسة وتفسيرها، بغرض الوصول إلى نتائج الدراسة التطبيقية التي تقيس متغيرات الدراسة وفقا لتوجهات عينة الدراسة، ومنه تقتضي دراسة هذا المبحث تقسيمه إلى المطالب التالية:

➤ **المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة؛**

➤ **المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية؛**

➤ **المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.**

**المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة**

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة من حيث متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية.

**الفرع الأول: متغير الجنس**

توزعت عينة الدراسة حسب الجنس على النحو الموضح في الجدول التالي:

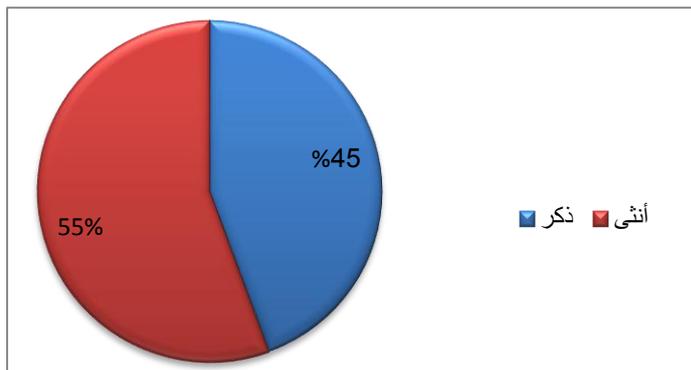
**الجدول رقم (02-04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس**

البيان	التكرار	النسبة (%)
ذكر	45	45
أنثى	55	55
المجموع	100	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss.

يمكن ترجمة معلومات الجدول السابق إلى الشكل البياني الموالي:

**الشكل رقم (02-02): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس**



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (06).

يتضح من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور، حيث سجلت نسبة الإناث نسبة مئوية قدرت بـ 55% وسجلت فئة الذكور نسبة قدرت بـ 45%، وتعد هذه النسب متقاربة بين الجنسين ويفسر هذا أن العمل في المؤسسة محل الدراسة لا يقتصر على فئة الذكور فقط.

### الفرع الثاني: متغير العمر

توزعت عينة الدراسة حسب متغير العمر على النحو الموضح في الجدول التالي:

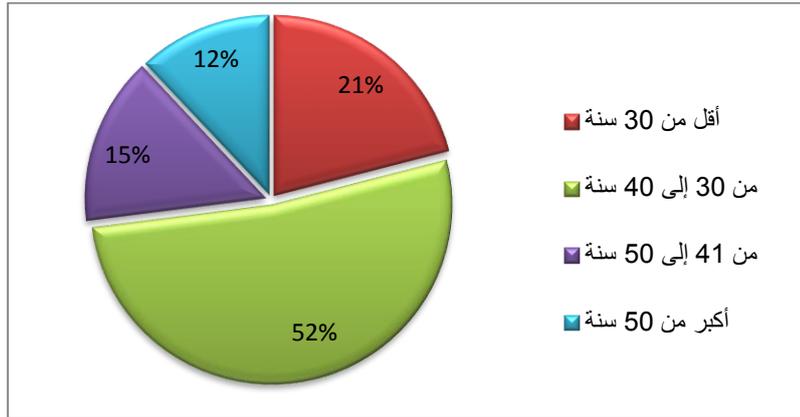
الجدول رقم (02-05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

النسبة (%)	التكرار	البيان
21	21	أقل من 30 سنة
52	52	من 30 إلى 40 سنة
15	15	من 41 إلى 50 سنة
12	12	أكبر من 50 سنة
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على برنامج spss.

يمكن ترجمة معلومات الجدول السابق إلى الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم (02-03): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الجدول رقم (07).

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أعلى نسبة محققة بالنسبة لمتغير الفئة العمرية كانت من فئة (من 30 إلى 40 سنة) بنسبة هي الأعلى والتي قدرت بـ 52% لتليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) في المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ 21%، لتليها الفئة (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة 15% ، وفي المرتبة الأخيرة

بنسبة هي الأضعف والتي قدرت بـ 12% الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة)، ومنه يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تحتوي على نسبة كبيرة من الشباب مقارنة بالفئات العمرية الأخرى.

### الفرع الثالث: متغير المستوى العلمي

توزعت عينة الدراسة حسب المستوى العلمي على النحو الموضح في الجدول التالي:

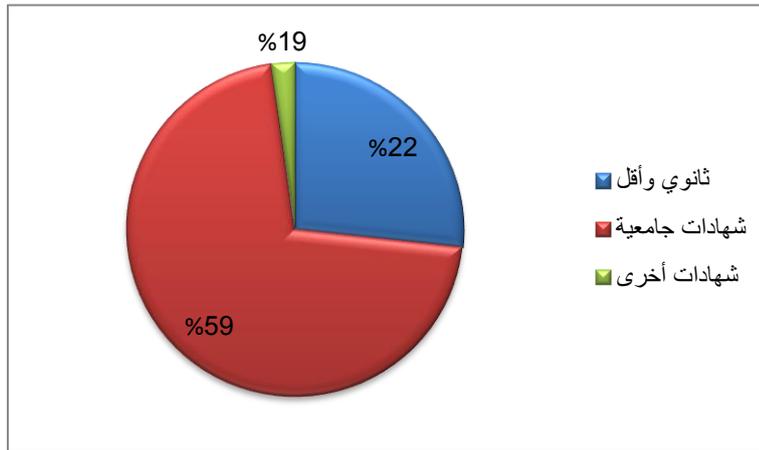
الجدول رقم (02-06): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى العلمي

النسبة (%)	التكرار	البيان
19	19	ثانوي وأقل
59	59	شهادات جامعية
22	22	شهادات أخرى
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss.

يمكن ترجمة معلومات الجدول السابق إلى الشكل الموالي:

الشكل رقم (02-04): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول رقم (08).

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة كانت من ضمن فئة (الشهادات الجامعية) بنسبة قدرت بـ 59%، لتليها في المرتبة الثانية فئة (شهادات أخرى) بنسبة قدرت بـ 22%، وفي المرتبة الأخيرة (ثانوي أو أقل) بنسبة 19%، ويلاحظ من خلال هذه النتائج أن مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تبسة تحوز على كفاءات جامعية علمية كبيرة يمكنها تقديم الإضافة والتطوير بها، ويمكن تفسير هذه النتائج

بالنظر للمستويات العلمية التي تطلبها المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة في مختلف مسابقات التوظيف التي تنظمها.

**الفرع الرابع: متغير المركز الوظيفي**

توزعت عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي على النحو الموضح في الجدول التالي:

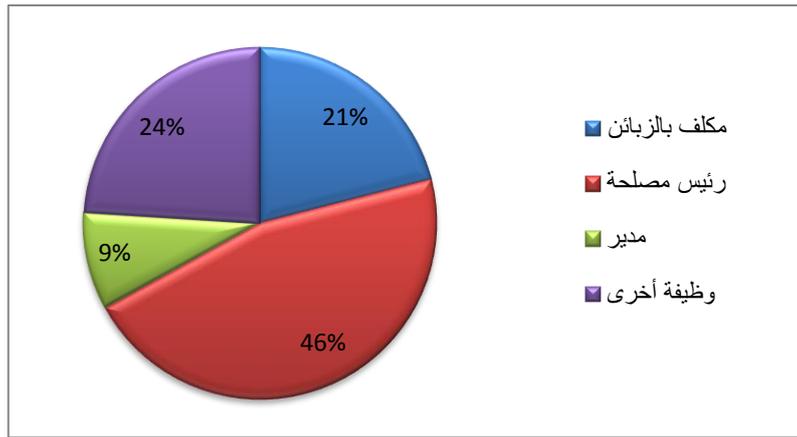
**الجدول رقم (02-07): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي**

النسبة (%)	التكرار	البيان
21	21	مكلف بالزبائن
46	46	رئيس مصلحة
09	09	مدير
24	24	وظيفة أخرى
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على برنامج SPSS.

يمكن ترجمة معلومات الجدول السابق إلى الشكل البياني الموالي:

**الشكل رقم (02-05): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي**



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الجدول رقم (09).

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة كانت من ضمن فئة (رئيس مصلحة) بنسبة قدرت بـ 46%، لتليها في المرتبة الثانية فئة (وظيفة أخرى) [إداري، عون إداري، سكرتاريا وغيرها] بنسبة قدرت بـ 24%، لتليها في المرتبة الثالثة فئة (مكلف بالزبائن) بنسبة قدرت بـ 21%، وفي المرتبة الأخيرة فئة (مدير) بنسبة 9%، ويلاحظ من خلال هذه النتائج أن المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تستهدف بصفة أولية في عملية استقطابها للعاملين المكلفين بالزبائن بنسبة كبيرة الذين بمرور الوقت يترقون ليصبحوا

رؤساء مصالح، مما يدل على أن المؤسسة تهتم خلال عملية استقطابها بما يتناسب وطبيعة عملها والوظائف المتوفرة لديها.

**الفرع الخامس: متغير الخبرة المهنية**

توزعت عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة على النحو الموضح في الجدول التالي:

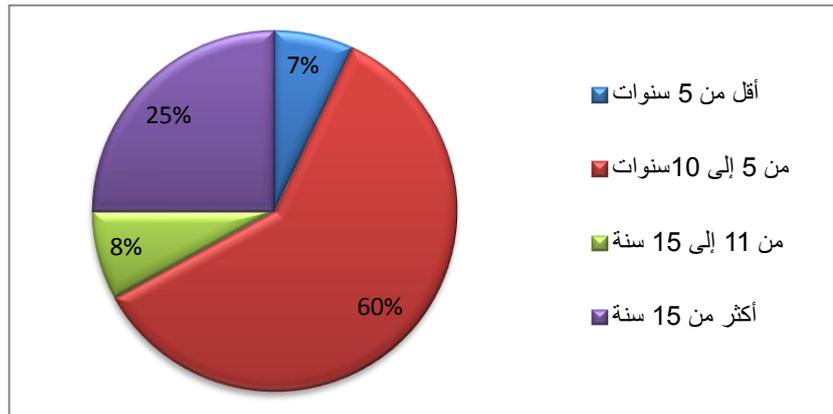
**الجدول رقم (02-08): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية**

النسبة (%)	التكرار		
07	07	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
60	60	من 5 إلى 10 سنوات	
08	08	من 11 إلى 15 سنة	
25	25	أكثر من 15 سنة	
100	100	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على برنامج SPSS.

يمكن ترجمة الجدول السابق إلى الشكل البياني الموالي:

**الشكل رقم (02-06): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية**



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الجدول رقم (10).

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة كانت ضمن فئة (من 05 إلى 10 سنة) بنسبة قدرت بـ 60%، لتليها في المرتبة الثانية فئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة قدرت بـ 25%، واحتلت الفئة (من 11 إلى 15 سنوات) المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ 8%، وفي المرتبة الأخيرة الفئة (أقل من 05 سنوات) بنسبة 7%، ويمكن تفسير هذه النتائج أنها منطقية لتطوير أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة وهذا ما يعزز القدرة العلمية على استيعاب فقرات الاستبيان والإجابة عليها بصورة مناسبة، ومنه يمكن القول أن

المؤسسة تراعي جانب الخبرة المهنية بالنسبة لأفرادها وتعمل على توفير هذه الخبرات لديها لضمان الأداء الكفاء والسير الحسن للعمل.

خلاصة القول أنه تم في هذا المطلب الوصف الإحصائي لعينة الدراسة، من خلال عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، من حيث متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة في المؤسسة وعدد سنوات الخبرة، وسيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة في المطلب الموالي.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج (SPSS 26).

الفرع الأول: استجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغير القيادة الرقمية بعينة في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

يتم اختيار هذا المحور وفقا لأبعاده من خلال الفقرات من 1 إلى 18 من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والجدول الموالي يوضح ذلك.

#### 1- استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الابتكار للقيادة الرقمية

تمثل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-09): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الابتكار للقيادة الرقمية

بعينة من مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

الترتيب	المستوى	الانحراف	المتوسط	العبارة	الرقم
3	مرتفع	0,570	3,76	يقدم الابتكار أفكار جديدة ومبتكرة تمس خدمات المؤسسة التي تقدمها وتكون ذات جودة عالية؛	01
2	مرتفع	0,424	3,96	يعد الابتكار ضروريا لضمان بقاء المؤسسة في عالم المنافسة من خلال استحداث برمجيات وآليات جديدة؛	02
1	مرتفع	0,620	4,17	يلعب الابتكار دورا هاما في المؤسسة فهو يساهم في تنمية وتطوير أفكار تميز المؤسسة عن غيرها؛	03
	مرتفعة	0,405	3,76	إجمالي درجة البعد وترتيبه في المحور	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

يتضح من الجدول أعلاه أن استجابات أفراد العينة نحو مدى تأثير الابتكار يتجه نحو الموافقة بنسب مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 3,76، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحرافات

المعيارية أن هناك فروق ضعيفة في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لكافة فقرات البعد 0,405، وسيتم توضيح ذلك وفقا لكل عبارة من عبارات هذا المحور من خلال ما يلي:

- العبارة رقم (01): يقدم الابتكار أفكار جديدة ومبتكرة تمس خدمات المؤسسة التي تقدمها وتكون ذات جودة عالية؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 3,76 وانحراف معياري قدر بـ: 0,570، واحتلت العبارة المرتبة (3) في البعد بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى فعلا أن الابتكار يقدم أفكار جديدة ومبتكرة تمس خدمات المؤسسة التي تقدمها وتكون ذات جودة عالية؛

- العبارة (02): يعد الابتكار ضروريا لضمان بقاء المؤسسة في عالم المنافسة من خلال استحداث برمجيات وآليات جديدة؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 3,96 وانحراف معياري قدر بـ: 0,424، واحتلت العبارة المرتبة (2) في البعد بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى فعلا أن الابتكار يعدّ فعلا ضروريا لضمان بقاء المؤسسة في عالم المنافسة من خلال استحداث برمجيات وآليات جديدة؛

- العبارة رقم (03): يلعب الابتكار دورا هاما في المؤسسة فهو يساهم في تنمية وتطوير أفكار تميز المؤسسة عن غيرها؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 4,17 وانحراف معياري قدر بـ: 0,620، واحتلت العبارة المرتبة (1) في البعد بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى فعلا أن الابتكار يلعب دورا هاما في المؤسسة فهو يساهم في تنمية وتطوير أفكار تميز المؤسسة عن غيرها.

## 2- استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الإقناع للقيادة الرقمية

تمثل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-10): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الإقناع للقيادة الرقمية

بعينة من مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
3	مرتفع	0,541	4,01	يعمل الإقناع على توضيح الفكرة ومعقوليتها لضمان استيعابها من طرف العاملين؛	04
2	مرتفع	0,610	4,03	ضرورة تنويع وسائل إقناع العاملين بالأفكار المبتكرة دون فرض السلطة والرأي؛	05
1	مرتفع	0,592	4,15	يؤدي الإقناع إلى إطلاع الفرد المراد إقناعه بالنتيجة النهائية بصورة أكثر وضوحا وفهما؛	06
	مرتفعة	0,477	4,06	إجمالي البعد وترتيبه في المحور	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

يتضح من الجدول أعلاه أن استجابات أفراد العينة نحو مدى تأثير الإقناع يتجه نحو الموافقة بنسب مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 4,06، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحرافات المعيارية أن هناك فروق ضعيفة في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لكافة فقرات البعد 0,477، وسيتم توضيح ذلك وفقاً لكل عبارة من عبارات هذا المحور من خلال ما يلي:

- العبارة رقم (04): يعمل الإقناع على توضيح الفكرة ومعقوليتها لضمان استيعابها من طرف العاملين؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 4,01 وانحراف معياري قدر بـ: 0,541، واحتلت العبارة المرتبة (3) في البعد بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى فعلاً أن الإقناع يعمل على توضيح الفكرة ومعقوليتها لضمان استيعابها من طرف العاملين؛

- العبارة رقم (05): ضرورة تنويع وسائل إقناع العاملين بالأفكار المبتكرة دون فرض السلطة والرأي؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 4,03 وانحراف معياري قدر بـ: 0,610، واحتلت العبارة المرتبة (2) في البعد بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى ضرورة تنويع وسائل إقناع العاملين بالأفكار المبتكرة دون فرض السلطة والرأي؛

- العبارة رقم (06): يؤدي الإقناع إلى إطلاع الفرد المراد إقناعه بالنتيجة النهائية بصورة أكثر وضوحاً وفهماً؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 4,15 وانحراف معياري قدر بـ: 0,592، واحتلت العبارة المرتبة (1) في البعد بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى على أن الإقناع يؤدي إلى إطلاع الفرد المراد إقناعه بالنتيجة النهائية بصورة أكثر وضوحاً وفهماً.

3- استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد المعرفة للقيادة الرقمية  
تمثل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-11): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المعرفة للقيادة الرقمية بعينة من مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب العبارات
07	اكتساب المعرفة للعاملين يتم من خلال القيام بالتجارب أو التأمل والملاحظة؛	4,07	0,714	مرتفع	2
08	تساهم المعرفة في حصول العاملين على المعلومات وكسبهم مهارات جديدة؛	3,97	0,642	مرتفع	3
09	يمكن للعاملين الحصول على المعرفة من خلال مراقبة تجارب الآخرين.	4,23	0,617	مرتفع	1
	إجمالي درجة البعد وترتيبه في المحور	4,09	0,578	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

يتضح من الجدول أعلاه أن استجابات أفراد العينة نحو مدى تأثير المعرفة ينتجه نحو الموافقة بنسب مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 4,09، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحرافات المعيارية أن هناك فروق ضعيفة في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لكافة فقرات البعد 0,578، وسيتم توضيح ذلك وفقا لكل عبارة من عبارات هذا المحور من خلال ما يلي:

- العبارة رقم (07): اكتساب المعرفة للعاملين يتم من خلال القيام بالتجارب أو التأمل والملاحظة؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 4,07 وانحراف معياري قدر بـ: 0,714، واحتلت العبارة المرتبة (2) في البعد بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى فعلا أن اكتساب للعاملين للمعرفة يتم من خلال القيام بالتجارب أو التأمل والملاحظة؛

- العبارة رقم (08): تساهم المعرفة في حصول العاملين على المعلومات وكسبهم مهارات جديدة؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 3,97 وانحراف معياري قدر بـ: 0,642، واحتلت العبارة المرتبة (3) في البعد بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى فعلا أن المعرفة تساهم في حصول العاملين على المعلومات وكسبهم مهارات جديدة؛

- العبارة رقم (09): يمكن للعاملين الحصول على المعرفة من خلال مراقبة تجارب الآخرين؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 4,23 وانحراف معياري قدر بـ: 0,617، واحتلت العبارة المرتبة (1) في البعد بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى أنه يمكن للعاملين فعلا الحصول على المعرفة من خلال مراقبة تجارب الآخرين.

4- استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد ممارسة القيادة الرقمية

تمثل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-12): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد ممارسة القيادة

الرقمية بعينة من مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب العبارات
10	تقوم المؤسسة بنشر ثقافة الرقمنة عن طريق التدريب المستمر؛	4,09	0,404	مرتفع	3
11	تمتلك المؤسسة معدات حديثة وبرامج إلكترونية متطورة تساعد العاملين على تبادل المعلومات إلكترونياً؛	4,16	0,443	مرتفع	1
12	تقوم المؤسسة بحملات تحسيسية حول تفعيل الرقمنة؛	4,14	0,471	مرتفع	2
	إجمالي درجة البعد وترتيبه في المحور	4,13	0,302	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

يتضح من الجدول أعلاه أن استجابات أفراد العينة نحو مدى تأثير بعد ممارسة القيادة الرقمية يتجه نحو الموافقة بنسب مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 4,13، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحرافات المعيارية أن هناك فروق ضعيفة في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لكافة فقرات البعد 0,302، وسيتم توضيح ذلك وفقاً لكل عبارة من عبارات هذا المحور من خلال ما يلي:

- العبارة رقم (10): تقوم المؤسسة بنشر ثقافة الرقمنة عن طريق التدريب المستمر؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 4,09 وانحراف معياري قدر بـ: 0,404، واحتلت العبارة المرتبة (3) من البعد بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى فعلاً أنه تقوم المؤسسة بنشر ثقافة الرقمنة عن طريق التدريب المستمر؛

- العبارة رقم (11): تمتلك المؤسسة معدات حديثة وبرامج إلكترونية متطورة تساعد العاملين على تبادل المعلومات إلكترونياً؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 4,16 وانحراف معياري قدر بـ: 0,443، واحتلت العبارة المرتبة (1) في البعد بدرجة مرتفعة وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى فعلاً أنه تمتلك المؤسسة معدات حديثة وبرامج إلكترونية متطورة تساعد العاملين على تبادل المعلومات إلكترونياً؛

- العبارة رقم (12): تقوم المؤسسة بحملات تحسيسية حول تفعيل الرقمنة؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 4,14 وانحراف معياري قدر بـ: 0,471، واحتلت العبارة المرتبة (2) في البعد بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى فعلاً أنه تقوم المؤسسة بحملات تحسيسية حول تفعيل الرقمنة.

5- استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد نشر الثقافة الرقمية

تمثل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-13): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد نشر الثقافة

الرقمية بعينة من مؤسسة اتصالات الجزائر -تسبة-

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب العبارات
13	تعمل الثقافة الرقمية على توفير هوية رقمية لكل عامل بالمؤسسة؛	4,10	0,522	مرتفع	3
14	توضح الثقافة الرقمية لعاملي المؤسسة أخلاقيات التعامل عند استخدام وسائل التكنولوجيا الرقمية؛	4,18	0,479	مرتفع	2
15	توفر الثقافة الرقمية بيئة آمنة تضمن احترام الخصوصيات الرقمية لعاملي المؤسسة؛	4,21	0,456	مرتفع	1
	إجمالي درجة البعد وترتيبه في المحور	4,16	0,359	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

يتضح من الجدول أعلاه أن استجابات أفراد العينة نحو مدى تأثير بعد نشر الثقافة الرقمية يتجه نحو الموافقة بنسب مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 4,16، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحرافات المعيارية أن هناك فروق ضعيفة في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لكافة فقرات البعد 0,359، وسيتم توضيح ذلك وفقا لكل عبارة من عبارات هذا المحور من خلال ما يلي:

- العبارة رقم (13): تعمل الثقافة الرقمية على توفير هوية رقمية لكل عامل بالمؤسسة؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 4,10 وانحراف معياري قدر بـ: 0,522، واحتلت العبارة المرتبة (3) بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى فعلا أنه تعمل الثقافة الرقمية على توفير هوية رقمية لكل عامل بالمؤسسة؛

- العبارة رقم (14): توضح الثقافة الرقمية لعاملي المؤسسة أخلاقيات التعامل عند استخدام وسائل التكنولوجيا الرقمية؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 4,18 وانحراف معياري قدر بـ: 0,479، واحتلت العبارة المرتبة (2) في البعد بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى فعلا أنه توضح الثقافة الرقمية لعاملي المؤسسة أخلاقيات التعامل عند استخدام وسائل التكنولوجيا الرقمية؛

- العبارة رقم (15): توفر الثقافة الرقمية بيئة آمنة تضمن احترام الخصوصيات الرقمية لعاملي المؤسسة؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 4,21 وانحراف معياري قدر بـ: 0,456، واحتلت العبارة المرتبة

(1) بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى فعلا أنه توفر الثقافة الرقمية بيئة آمنة تضمن احترام الخصوصيات الرقمية لعاملي المؤسسة.

#### 6- استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد تحقيق المواطنة الرقمية

تمثل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-14): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد تحقيق المواطنة الرقمية بعينة من مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب العبارات
16	تعمل المواطنة الرقمية على تنمية وعي عاملي المؤسسة بأهمية تعلم مهارات استخدام التكنولوجيا الرقمية؛	4,08	0,418	مرتفع	3
17	تعزز المواطنة الرقمية مهارات العاملين في التواصل الرقمي؛	4,13	0,525	مرتفع	1
18	توفر المواطنة الرقمية قنوات اتصال إلكترونية بين القيادات والعاملين بالمؤسسة؛	4,09	0,533	مرتفع	2
	إجمالي درجة البعد وترتيبه في المحور	4,10	0,340	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

يتضح من الجدول أعلاه أن استجابات أفراد العينة نحو مدى تأثير بعد تحقيق المواطنة الرقمية يتجه نحو الموافقة بنسب مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 4,10، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحرافات المعيارية أن هناك فروق ضعيفة في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لكافة فقرات البعد 0,340، وسيتم توضيح ذلك وفقا لكل عبارة من عبارات هذا المحور من خلال ما يلي:

- العبارة رقم (16): تعمل المواطنة الرقمية على تنمية وعي عاملي المؤسسة بأهمية تعلم مهارات استخدام التكنولوجيا الرقمية؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 4,08 وانحراف معياري قدر ب: 0,418، واحتلت العبارة المرتبة (3) في البعد بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى أنه تعمل المواطنة الرقمية فعلا على تنمية وعي عاملي المؤسسة بأهمية تعلم مهارات استخدام التكنولوجيا الرقمية؛

- العبارة رقم (17): تعزز المواطنة الرقمية مهارات العاملين في التواصل الرقمي؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 4,13 وانحراف معياري قدر ب: 0,525، واحتلت العبارة المرتبة (1) في البعد بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى أنه فعلا تعزز المواطنة الرقمية مهارات العاملين في التواصل الرقمي؛

- العبارة رقم (18): توفر المواطنة الرقمية قنوات اتصال إلكترونية بين القيادات والعاملين بالمؤسسة؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 4,09 وانحراف معياري قدر ب: 0,533، واحتلت العبارة المرتبة (2) في البعد بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى فعلا بأنه توفر المواطنة الرقمية قنوات اتصال إلكترونية بين القيادات والعاملين بالمؤسسة.

الفرع الثاني: استجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغير إدارة الأزمات التنظيمية بعينة من مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-

سيتم اختبار هذا المحور من خلال الفقرات من 13 إلى 24 من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02-15): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات إدارة الأزمات التنظيمية بعينة من مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب العبارات
19	تعمل مؤسساتكم على رصد المؤشرات التي تتعلق بالأزمات المرتقبة؛	3,56	0,808	مرتفع	17
20	تشكل مؤسساتكم فريقا لإدارة الأزمات؛	3,58	0,741	مرتفع	16
21	تضع مؤسساتكم خططا للأزمات ضمن خطتها الإستراتيجية العامة؛	3,70	0,810	مرتفع	9
22	تقوم مؤسساتكم بتزويد العاملين بمختلف المعلومات المتعلقة بالأزمة؛	3,70	0,784	مرتفع	10
23	تعمل مؤسساتكم على فهم وإدراك طبيعة الأزمة الحقيقية؛	3,58	0,780	مرتفع	15
24	توفر مؤسساتكم ميزانية خاصة لإدارة الأزمات؛	3,69	0,761	مرتفع	11
25	تستقطب مؤسساتكم كفاءات إدارية متخصصة لإدارة الأزمات؛	3,93	0,700	مرتفع	2
26	تضمن مؤسساتكم توفير برامج تدريبية على إدارة الأزمات؛	3,90	0,689	مرتفع	4
27	تعمل مؤسساتكم على توفير تقنيات حديثة يمكن أن تستخدمها في إدارة الأزمات؛	3,64	0,870	مرتفع	13
28	تستخدم مؤسساتكم إجراءات رسمية لإدارة الأزمات؛	3,78	0,835	مرتفع	7
29	تقوم مؤسساتكم بمسح شامل وبشكل منظم لبيئة العمل وذلك للتعرف على إشارات احتمالية لوقوع أزمة؛	3,96	0,723	مرتفع	1

18	مرتفع	0,903	3,54	تقدم مؤسستكم الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص للأزمات المحتملة من خلال توجيه تعليمات إدارية واضحة لكيفية التعامل معها؛	30
6	مرتفع	0,655	3,79	تأخذ مؤسستكم عامل الوقت بعين الاعتبار عند التعامل مع الأزمة؛	31
5	مرتفع	0,696	3,80	تستخلص مؤسستكم دروسا من الأزمات التي واجهتها وذلك لتجنب حدوثها في المستقبل، وتعمل على إعادة تقييم وتحسين ما أنجز في الماضي؛	32
14	مرتفع	0,733	3,63	توفر مؤسستكم نظام اتصالات فعالة لإدارة الأزمات؛	33
12	مرتفع	0,755	3,66	تعتبر إستراتيجية احتواء الأزمة هي الأنسب في التعامل مع الأزمات التي تمر بها المؤسسات؛	34
8	مرتفع	0,766	3,72	تساعد خبرات العاملين على احتواء الأزمة بنجاح؛	35
3	مرتفع	0,734	3,92	اعتراف الإدارة العليا بوجود أزمة تلوح في الأفق والعمل على إقناع وتوجيه العاملين لمواجهة هذه الأزمة.	36
	مرتفع	0,555	3,72	إجمالي درجة البعد	24

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

يظهر الجدول أعلاه من خلال إجابات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- أن هناك مستوى مرتفع نحو عبارات محور إدارة الأزمات التنظيمية حيث تم تحقيق متوسط حسابي مرتفع والذي قدر بـ 3,72 وانحراف معياري (0,555)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3,40-4,19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المحور تتجه نحو مستوى (مرتفع)، حيث تم قياس هذا المحور من خلال (18) عبارة، تميزت بالموافقة وينسب مرتفعة كما هو موضح في الجدول أعلاه، وهذا ما يعزز رضا الباحثين عن أن محور إدارة الأزمات التنظيمية محقق في المؤسسة وهذا ما يؤكد وضع المؤسسة محل الدراسة لأهمية بالغة لهذا المحور ووضعه كهدف أساسي وهو ما يمكن توضيحه وفقا لكل عبارة من عبارات المحور من خلال ما يلي:

- العبارة رقم (19): تعمل مؤسستكم على رصد المؤشرات التي تتعلق بالأزمات المرتقبة؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 3,56 وانحراف معياري قدر بـ: 0,808، واحتلت هذه العبارة المرتبة (17) بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن عين الدراسة تتفق على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على رصد المؤشرات التي تتعلق بالأزمات المرتقبة؛

- العبارة رقم (20): تشكل مؤسستكم فريقا لإدارة الأزمات؛ حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر بـ: 3,58 وانحراف معياري قدر بـ: 0,741، واحتلت هذه العبارة المرتبة (16) بدرجة قبول مرتفعة مما يعني أن عينة الدراسة تتفق على أن المؤسسة محل الدراسة تشكل فريقا لإدارة الأزمات؛
- العبارة رقم (21): تضع مؤسستكم خططا للأزمات ضمن إستراتيجيتها العامة؛ حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر بـ: 3,70 وانحراف معياري قدر بـ: 0,810، واحتلت العبارة المرتبة (9) بدرجة قبول مرتفعة مما يعني أن عينة الدراسة تؤكد على أن المؤسسة محل الدراسة تضع خططا للأزمات ضمن استراتيجياتها العامة؛
- العبارة رقم (22): تقوم مؤسستكم بتزويد العاملين بمختلف المعلومات المتعلقة بالأزمة؛ حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر بـ: 3,70 وانحراف معياري قدر بـ: 0,784، واحتلت هذه العبارة المرتبة (10) بدرجة قبول مرتفعة مما يعني أن عينة الدراسة ترى فعلا أن مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- تقوم بتزويد العاملين بمختلف المعلومات المتعلقة بالأزمة؛
- العبارة رقم (23): تعمل مؤسستكم على فهم وإدراك طبيعة الأزمة الحقيقية؛ حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر بـ: 3,58 وانحراف معياري قدر بـ: 0,780، واحتلت هذه العبارة المرتبة (15) بدرجة قبول مرتفعة مما يعني أن عينة الدراسة توافق على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على فهم وإدراك طبيعة الأزمة الحقيقية؛
- العبارة رقم (24): توفر مؤسستكم ميزانية خاصة لإدارة الأزمات؛ حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر بـ: 3,69 وانحراف معياري قدر بـ: 0,761، واحتلت هذه العبارة المرتبة (11) بدرجة قبول مرتفعة مما يعني أن عينة الدراسة تؤكد على أن مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- توفر ميزانية خاصة لإدارة الأزمات؛
- العبارة رقم (25): تستقطب مؤسستكم كفاءات إدارية متخصصة لإدارة الأزمات؛ حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر بـ: 3,93 وانحراف معياري قدر بـ: 0,700، واحتلت هذه العبارة المرتبة (2) بدرجة قبول مرتفعة مما يعني أن عينة الدراسة تؤكد على أن المؤسسة محل الدراسة تستقطب كفاءات إدارية متخصصة لإدارة الأزمات؛
- العبارة رقم (26): تضمن مؤسستكم توفير برامج تدريبية لإدارة الأزمات؛ حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر بـ: 3,90 وانحراف معياري قدر بـ: 0,680، واحتلت هذه العبارة المرتبة (4) بدرجة

قبول مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة تتفق على أن المؤسسة محل الدراسة تضمن توفير برامج تدريبية لإدارة الأزمات؛

- العبارة رقم (27): تعمل مؤسستكم على توفير تقنيات حديثة يمكن أن تستخدمها في إدارة الأزمات؛ حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر ب: 3,64 وانحراف معياري قدر ب: 0,870، واحتلت هذه العبارة المرتبة (13) بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى فعلا أن مؤسسة اتصالات الجزائر -تيسة- تعمل على توفير تقنيات حديثة يمكن أن تستخدمها في إدارة الأزمات؛

- العبارة رقم (28): تستخدم مؤسستكم إجراءات رسمية لإدارة الأزمات؛ حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر ب: 3,78 وانحراف معياري قدر ب: 0,835، واحتلت هذه العبارة المرتبة (7) بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة تؤكد على أن المؤسسة محل الدراسة تستخدم إجراءات رسمية لإدارة الأزمات؛

- العبارة رقم (29): تقوم مؤسستكم بمسح شامل وبشكل منتظم لبيئة العمل وذلك للتعرف على إشارات احتمالية لوقوع أزمة؛ سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر ب: 3,96 وانحراف معياري قدر ب: 0,723، واحتلت هذه العبارة المرتبة (1) بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة تتفق على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بمسح شامل وبشكل منتظم لبيئة العمل وذلك للتعرف على إشارات احتمالية لوقوع أزمة؛

- العبارة رقم (30): تقدم مؤسستكم الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بتشخيص الأزمات المحتملة من خلال توجيه تعليمات إدارية واضحة لكيفية التعامل معها؛ سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر ب: 3,54 وانحراف معياري قدر ب: 0,903، واحتلت هذه العبارة المرتبة (18) بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى أن مؤسسة اتصالات الجزائر -تيسة- تقدم الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بتشخيص الأزمات المحتملة من خلال توجيه تعليمات إدارية واضحة لكيفية التعامل معها؛

- العبارة رقم (31): تأخذ مؤسستكم عامل الوقت بعين الاعتبار عند التعامل مع الأزمة؛ حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر ب: 3,79 وانحراف معياري قدر ب: 0,655، واحتلت العبارة المرتبة (6) بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة تؤكد أن مؤسسة اتصالات الجزائر -تيسة- تأخذ عامل الوقت بعين الاعتبار عند التعامل مع الأزمة؛

- العبارة رقم (32): تستخلص مؤسستكم دروسا من الأزمات التي واجهتها وذلك لتجنب حدوثها في المستقبل، وتعمل على إعادة تقييم وتحسين ما أنجز في الماضي؛ حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر بـ: 3,80 وانحراف معياري قدر بـ: 0,696، واحتلت العبارة المرتبة (5) بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة تتفق على أن المؤسسة محل الدراسة تستخلص دروسا من الأزمات التي واجهتها وذلك لتجنب حدوثها في المستقبل، وتعمل على إعادة تقييم وتحسين ما أنجز في الماضي؛
- العبارة رقم (33): توفر مؤسستكم نظم اتصالات فعالة لإدارة الأزمات؛ حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر بـ: 3,63 وانحراف معياري قدر بـ: 0,733، واحتلت العبارة المرتبة (14) بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة تتفق على أن المؤسسة محل الدراسة توفر نظم اتصالات فعالة لإدارة الأزمات؛
- العبارة رقم (34): تعتبر إستراتيجية احتواء الأزمة هي الأنسب في التعامل مع الأزمات التي تمر بها المؤسسة؛ حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر بـ: 3,66 وانحراف معياري قدر بـ: 0,755، واحتلت العبارة المرتبة (12) بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة تؤكد أن مؤسسة اتصالات الجزائر -تيسة- تعتبر إستراتيجية احتواء الأزمة هي الأنسب في التعامل مع الأزمات التي تمر بها المؤسسة؛
- العبارة رقم (35): تساعد خبرات العاملين على احتواء الأزمة بنجاح؛ حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر بـ: 3,72 وانحراف معياري قدر بـ: 0,766، واحتلت العبارة المرتبة (8) بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى فعلا أن خبرات العاملين تساعد على احتواء الأزمة بنجاح؛
- العبارة رقم (36): اعتراف الإدارة العليا بوجود أزمة تلوح في الأفق والعمل على إقناع وتوجيه العاملين لمواجهة هذه الأزمة؛ حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر بـ: 3,92 وانحراف معياري قدر بـ: 0,734، واحتلت العبارة المرتبة (3) بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة تؤكد على أن الإدارة العليا تعترف بوجود أزمة تلوح في الأفق وتعمل على إقناع وتوجيه العاملين لمواجهة هذه الأزمة.
- خلاصة القول أنه تم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل استجابة أفراد العينة في الاستبيان على مستوى محور القيادة الرقمية، وما يتضمنه من بعد الابتكار وبعد الإقناع وبعد المعرفة وبعد ممارسة القيادة الرقمية وبعد نشر الثقافة الرقمية وبعد تحقيق الموطنة الرقمية، وكذا محور إدارة الأزمات التنظيمية، وذلك باختبار بيانات المحور وتوضيح النتائج المتوصل إليها، وسيتم اختبار فرضيات الدراسة في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة سيتم مناقشتها في ضوء الفرضيات للوقوف على درجة تحققها وبطلانها من خلال اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية مع التأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

يجب تحديد ما إذا كانت بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على متغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم تتبع التوزيعات الاحتمالية الأخرى، وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع توزيع بيانات الاستبيان، وسيتم اختبار التوزيع الطبيعي في هذه الدراسة من خلال طريقة حساب معاملي الالتواء والتفرطح للكشف عن نوع توزيع البيانات وهي كما يلي:

1- الالتواء والتفرطح

للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي باستخدام معامل الالتواء والتفرطح، ترى بعض الدراسات الإحصائية أن معاملات الالتواء يجب أن تكون محصورة بين (-1، 1) ومعاملات التفرطح يجب أن تكون محصورة بين (-3، 3) والجدول التالي يوضح نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (02-16): يوضح نتائج معاملات الالتواء والتفرطح لبيانات إجابات أفراد العينة

النتيجة	معامل التفرطح ( Kurtosis )		معامل الالتواء ( Skewness )		المتغيرات	الرقم
	القاعدة	Statistic	القاعدة	Statistic		
يتبع التوزيع الطبيعي	يجب أن تتراوح قيم معامل التفرطح بين (-3، 3)	2,909	يجب أن تتراوح قيم معامل الالتواء بين (-1، 1)	-0,892	بيانات المتغير القيادة الرقمية	1
يتبع التوزيع الطبيعي	معامل التفرطح بين (-3، 3)	-1,285	معامل الالتواء بين (-1، 1)	0,456	بيانات المتغير إدارة الأزمات التنظيمية	2
يتبع التوزيع الطبيعي	معامل التفرطح بين (-3، 3)	-0,579	معامل الالتواء بين (-1، 1)	0,316	بيانات كلا متغيري الدراسة معا	3

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن قيم معامل الالتواء للمتغيرات محصورة ضمن المجال (-1، 1) وقيم معامل التفرطح محصورة بين (-3، 3) أي أن بيانات المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرع الثاني: نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)

لاختبار الفرضيات تم الاعتماد على نتائج تحليل معامل الانحدار المتعدد والانحدار الخطي البسيط  $(y=ax+b)$  الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين المتغير المستقل القيادة الرقمية والمتغير التابع إدارة الأزمات التنظيمية، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط  $(R)$  لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  وقد تم حساب معامل التحديد  $(R^2)$  لمعرفة نسبة التغير في المتغيرات التابعة نتيجة للتغير في المتغير المستقل، ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات من خلال الجدول التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (02-17): يوضح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المتغير المستقل القيادة الرقمية	المتغير التابع	B	الخطأ المادي	قيمة (beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الإبتكار	إدارة الأزمات التنظيمية	0,076	0,139	0,056	0,552	0,583
الإقناع		0,340	0,112	0,292	3,021	0,003
المعرفة		0,404	0,088	0,420	583,	0,520
ممارسة القيادة الرقمية		0,884	0,162	0,482	5,443	0,000
نشر الثقافة الرقمية		1,097	0,110	0,709	9,953	0,000
تحقيق المواطنة الرقمية		0,920	0,137	0,563	6,738	0,000
قيمة R		<b>0, 56</b>				
قيمة R <sup>2</sup>	<b>0,003</b>					
قيمة F	<b>0,304</b>					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هنالك تأثير للمتغير المستقل في إدارة الأزمات التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية - تبسة - حيث تبين أنه:

<sup>1</sup> الملحق رقم (03) .

### 1- الفرضية الفرعية الأولى

- الفرضية الصفرية: "لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الابتكار للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة".

- الفرضية البديلة: "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الابتكار للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة".

يوضح الجدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استخدم لمعرفة مدى تأثير بعد الابتكار للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد  $(R^2) = 0,003$  بمعنى أن نسبة التأثير في إدارة الأزمات التنظيمية من طرف الابتكار بما تعادل نسبة (0,03%) وقيمة الارتباط  $(R) = 0,056$ ، أي أن إدارة الأزمات التنظيمية وبعد الابتكار مرتبطين بنسبة (5,6%)، أما عن قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0,076 (قيمة موجبة) بدرجة ضعيفة، أي أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في الابتكار تؤدي إلى الزيادة في تطبيق إدارة الأزمات التنظيمية بنسبة (7,6%)، وأن قيمة T بلغت وقيمة  $F = 0,304$  عند مستوى الدلالة  $\text{Sig} = 0,583$ ، وعليه نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الابتكار للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة".

### 2- الفرضية الفرعية الثانية

- الفرضية الصفرية: "لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الإقناع للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة".

- الفرضية البديلة: "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الإقناع للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة".

يوضح الجدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استخدم لمعرفة مدى تأثير بعد الإقناع للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد  $(R^2) = 0,003$ ، بمعنى أن نسبة التأثير في إدارة الأزمات التنظيمية من طرف بعد الإقناع للقيادة الرقمية بما تعادل نسبة (0,03%) وقيمة الارتباط  $(R) = 0,056$ ، أي أن إدارة الأزمات التنظيمية وبعد الإقناع للقيادة الرقمية مرتبطين بنسبة (5,6%)، أما عن قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0,34 (قيمة موجبة) أي أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في إدارة الأزمات التنظيمية يؤدي إلى الزيادة في بعد الإقناع للقيادة الرقمية بنسبة 34%، وأن قيمة T بلغت

0,552 وقيمة  $F=0,304$  عند مستوى الدلالة  $Sig=0.003$  وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

"توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الإقناع للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة-".

### 3- الفرضية الفرعية الثالثة

- الفرضية الصفرية: "لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد المعرفة للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة-".

- الفرضية البديلة: "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد المعرفة للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة-".

يوضح الجدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استخدم لمعرفة مدى تأثير لبعد المعرفة للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد  $(R^2) = 0,003$ ، بمعنى أن نسبة التأثير في إدارة الأزمات التنظيمية من طرف بعد المعرفة للقيادة الرقمية بما تعادل نسبة (0.03%) وقيمة الارتباط  $(R) = 0,056$ ، أي أن إدارة الأزمات التنظيمية وبعدها المعرفة للقيادة الرقمية مرتبطين بنسبة (5,6%)، أما عن قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0,404 (قيمة موجبة)، أي أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في بعد المعرفة للقيادة الرقمية يؤدي إلى الزيادة في إدارة الأزمات التنظيمية بنسبة (40,4%)، وأن قيمة T بلغت 4,583 وقيمة  $F=0,304$  عند مستوى الدلالة  $Sig = 0,000$  وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

" توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد المعرفة للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة-".

### 4- الفرضية الفرعية الرابعة

-الفرضية الصفرية: "لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد ممارسة القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-".

لبعد ممارسة القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-".

-الفرضية البديلة: "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد ممارسة القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-".

ممارسة القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-".

يوضح الجدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استخدم لمعرفة مدى تأثير لبعده ممارسة القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد  $(R^2) = 0,003$ ، بمعنى أن نسبة التأثير في إدارة الأزمات التنظيمية من طرف بعد ممارسة القيادة الرقمية بما تعادل نسبة (0.03%) وقيمة الارتباط  $(R) = 0,056$ ، أي أن إدارة الأزمات التنظيمية وبعد ممارسة القيادة الرقمية مرتبطين بنسبة (5,6%)، أما عن قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0,884 (قيمة موجبة)، أي أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في بعد ممارسة القيادة الرقمية يؤدي إلى الزيادة في إدارة الأزمات التنظيمية بنسبة (88,4%)، وأن قيمة T بلغت 5,443 وقيمة  $F = 0,304$  عند مستوى الدلالة  $\text{Sig} = 0,000$  وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لبعده ممارسة القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-".

#### 5- الفرضية الفرعية الخامسة

-الفرضية الصفرية: "لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$

لبعده نشر الثقافة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-".

-الفرضية البديلة: "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لبعده

نشر الثقافة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-".

يوضح الجدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استخدم لمعرفة مدى تأثير لبعده نشر

الثقافة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد  $(R^2) = 0,003$ ، بمعنى أن

نسبة التأثير في إدارة الأزمات التنظيمية من طرف بعد نشر الثقافة الرقمية بما تعادل نسبة (0.03%) وقيمة

الارتباط  $(R) = 0,056$ ، أي أن إدارة الأزمات التنظيمية وبعد نشر الثقافة الرقمية مرتبطين بنسبة (5,6%)،

أما عن قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 1,097 (قيمة موجبة)، أي أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في بعد

نشر الثقافة الرقمية يؤدي إلى الزيادة في إدارة الأزمات التنظيمية بنسبة (109,7%)، وأن قيمة T بلغت

9,953 وقيمة  $F = 0,304$  عند مستوى الدلالة  $\text{Sig} = 0,000$  وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية

البديلة التي تنص على أنه:

"توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لبعده نشر الثقافة

الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-".

## 6- الفرضية الفرعية السادسة

-الفرضية الصفرية: "لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

لبعد تحقيق المواطنة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-".

-الفرضية البديلة: "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد

تحقيق المواطنة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-".

يوضح الجدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استخدم لمعرفة مدى تأثير لبعد تحقيق

المواطنة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد  $(R^2) = 0,003$ ، بمعنى أن

نسبة التأثير في إدارة الأزمات التنظيمية من طرف بعد تحقيق المواطنة الرقمية بما تعادل نسبة (0.03%)

وقيمة الارتباط  $(R) = 0,056$ ، أي أن إدارة الأزمات التنظيمية وبعد تحقيق المواطنة الرقمية مرتبطين بنسبة

(5,6%)، أما عن قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0,920 (قيمة موجبة)، أي أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة

في بعد تحقيق المواطنة الرقمية يؤدي إلى الزيادة في إدارة الأزمات التنظيمية بنسبة (92%)، وأن قيمة T

بلغت 6,738 وقيمة  $F=0,304$  عند مستوى الدلالة  $Sig = 0,000$  وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل

الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تحقيق

المواطنة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-".

### الفرع الثالث: نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الثانية)

يمكن توضيح أهم نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02-18): يوضح تحليل التباين الأحادي Anova للبيانات الشخصية والوظيفية

المحور	المتغيرات التابعة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الجنس	القيادة الرقمية	بين المجموعات	0,197	1	0,197	1,346	0,249
		داخل المجموعات	14,325	98	0,146		
		المجموع	14,521	99			
العمر	القيادة الرقمية	بين المجموعات	1,091	3	0,364	2,598	0,057
		داخل المجموعات	13,431	96	0,140		
		المجموع	14,521	99			
المستوى التعليمي	القيادة الرقمية	بين المجموعات	0,925	2	0,463	3,300	0,041
		داخل المجموعات	13,596	97	0,140		
		المجموع	14,521	99			
المركز الوظيفي	القيادة الرقمية	بين المجموعات	1,791	3	0,597	4,503	0,005
		داخل المجموعات	12,735	96	0,133		
		المجموع	14,521	99			
الخبرة المهنية	القيادة الرقمية	بين المجموعات	1,449	3	0,483	3,548	0,017
		داخل المجموعات	13,072	96	0,136		
		المجموع	14,521	99			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين الأحادي Anova الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية يعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - حيث تبين أنه:

### 1- الفرضية الفرعية الأولى

- الفرضية الصفرية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -".

- الفرضية البديلة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-".

بما أن قيمة F المحسوبة (1,346) ومستوى الدلالة فيها أكبر من (0,249)، وعليه فإنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف الجنس بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-، وتبين هذه النتائج أن كلا من الجنسين يؤكدون على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى التأثير على إدارة الأزمات التنظيمية من خلال القيادة الرقمية، وعليه ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية الموالية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-".

## 2- الفرضية الفرعية الثانية

7- الفرضية الصفرية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية تعزى لمتغير العمر بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-".

8- الفرضية البديلة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية تعزى لمتغير العمر بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-".

بما أن قيمة F المحسوبة (2,598) ومستوى الدلالة فيها أكبر من (0,057)، وعليها فإنه توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف العمر بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-، وهو ما يمكن أن يفسر على أن العمر ليس له دور في جعل القيادة الرقمية كعامل مؤثر في إدارة الأزمات التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-، وعليه ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية الموالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية تعزى لمتغير العمر بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-".

### 3- الفرضية الفرعية الثالثة

- الفرضية الصفرية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-".

- الفرضية البديلة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-".

بما أن قيمة F المحسوبة (3,300) ومستوى الدلالة فيها أقل من (0,041)، وعليها فإنه توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف المستوى التعليمي بالمؤسسة محل الدراسة، وتبين هذه النتائج أنه كلما زاد المستوى التعليمي زادت القدرة على فهم واستيعاب فقرات الاستبيان وإمكانية تحديد ما إذا كان هناك أثر للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة-، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة الموائية:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة-".

### 4- الفرضية الفرعية الرابعة

- الفرضية الصفرية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية تعزى لمتغير المركز الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-".

- الفرضية البديلة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية تعزى لمتغير المركز الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-".

بما أن قيمة F المحسوبة (4,503) ومستوى الدلالة فيها أقل من (0,005)، وعليها فإنها توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى اختلاف المركز الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة-، وهو ما يمكن أن يفسر على أن المركز الوظيفي له دور في جعل القيادة الرقمية كعامل

مؤثر على إدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة حيث كلما زاد المركز الوظيفي زادت الصلاحيات مما ينبثق عنه قوة مصدر القرارات والأوامر المتعلقة بكل من القيادة الرقمية وإدارة الأزمات التنظيمية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة الموالية:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية تعزى لمتغير المركز الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-".

#### 5- الفرضية الفرعية الخامسة

- الفرضية الصفرية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-".

- الفرضية البديلة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-".

بما أن قيمة F المحسوبة (3,548) ومستوى الدلالة فيها أقل من (0,017)، وعليها فإنها توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف الخبرة المهنية، حيث كلما زادت الخبرة المهنية زادت إمكانية تحقق الموظف من عدة أمور بالمؤسسة، من بين هذه الأمور القدرة على التوصل إلى ما إذا كان هناك أثر للقيادة الرقمية بمؤسسة اتصالات الجزائر أم لا، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة الموالية:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-".

#### الفرع الرابع: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية

يتضمن هذا الفرع عرض وتحليل وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه.

#### 1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

ويمكن تمثيل أهم نتائجها في الجدول التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الملحق رقم (03).

الجدول رقم (02-19): يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار ( $\alpha$ )	ثابت الانحدار ( $\beta$ )	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (T)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (SIG)
القيادة الرقمية	إدارة الأزمات التنظيمية	0,336	0,995	0,545	0,297	6,437	41,439	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

- الفرضية الصفرية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-".

- الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-".

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (19) لتحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة العلاقة بين المتغير التابع والمستقل، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0,336) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,545) وهو ارتباط قوي وهذه المعاملات معامل الانحدار والارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا ما أوضحه اختبار (T) وهذا دليل على أن إدارة الأزمات التنظيمية يتحقق من خلال القيادة الرقمية، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0,297) مما يعني أن نسبة (29,7%) من التغييرات في إدارة الأزمات التنظيمية ترجع إلى القيادة الرقمية والباقي راجع لعوامل أخرى، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة بلغ ( $\text{sig}=0.000$ ) وهو أقل من مستوى المعنوية (0,05). وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة الموالية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-".

ويمكن كتابة العلاقة بين القيادة الرقمية وإدارة الأزمات التنظيمية في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:

$$Y=0,336X + 0,995$$

حيث أن:

X: القيادة الرقمية؛

Y: إدارة الأزمات التنظيمية.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن القيادة الرقمية لها أثر على إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة - تبسة-.

## 2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

- الفرضية الصفرية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-".

- الفرضية البديلة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-".

انطلاقا من نتائج الجدول رقم (19) أعلاه نلاحظ ما يلي:

أن المتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) تبين فيها أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها جميعا أقل من (0,05)، وهو ما يشير إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من (العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-، وبالتالي وفقا لهذه المتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) يتم قبول الفرضية البديلة الموالية:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-".

أما بالنسبة لمتغير الجنس، حيث تبين أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة (0,05)، وقد اتضح كذلك أن مستوى الدلالة ( $\text{sig}=0,249$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ووفقا لمتغير الجنس يتم قبول الفرضية الصفرية الموالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس) بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-".

خلاصة القول أنه تم في هذا المطلب استخدام التوزيع للبيانات والانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة المتمثلة في الفرضية الرئيسية المتعلقة بوجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- من وجهة نظر عينة الدراسة والفرضيات الفرعية المتعلقة بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الرقمية (الابتكار، الإقناع، المعرفة، ممارسة القيادة الرقمية، نشر الثقافة الرقمية، تحقيق المواطنة الرقمية) على إدارة الأزمات التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-.

خلاصة القول أنه تم في هذا المبحث الوصف الإحصائي لعينة الدراسة من خلال عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، كما تم عرض البيانات الأساسية المتمثلة في استجابات أفراد العينة نحو مدى تأثير القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-.

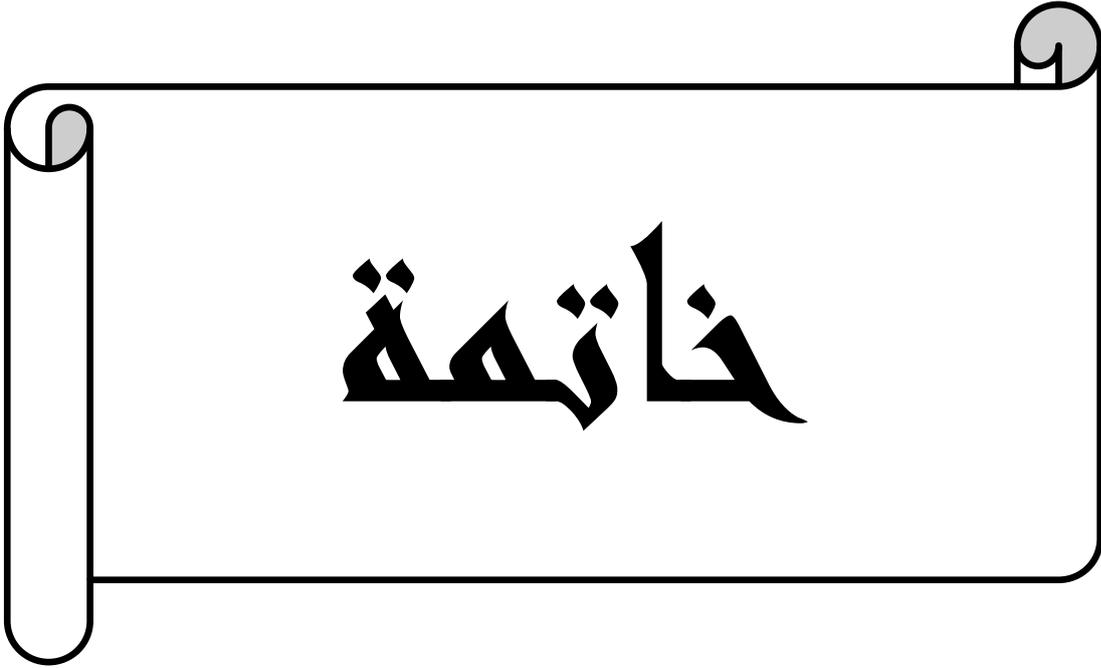
حيث تم التوصل إلى أن جميع البيانات الشخصية لعينة الدراسة تؤثر على إدارة الأزمات التنظيمية، واتضح أن كل من بعد الابتكار والإقناع، المعرفة ونشر الثقافة الرقمية وممارسة القيادة الرقمية وتحقيق المواطنة الرقمية تؤثر على إدارة الأزمات التنظيمية كما هو موضح من خلال الدراسة الميدانية، حيث جاءت مستويات الدلالة الإحصائية فيها أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، واتضح إجمالاً أن هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-.

### خلاصة الفصل الثاني

استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي أثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-، ومن خلال هذا الفصل والذي عمل على إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وذلك بالاعتماد على نموذج الاستبيان والمقابلة في جمع البيانات والمعلومات، والذي تم توجيهه إلى العينة المكونة من 100 موظف، ليتم بعد ذلك إخضاع البيانات الواردة في الاستمارة للتحليل وذلك بمؤسسة اتصالات الجزائر باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Spss26، حيث تم الوصف الإحصائي لعينة الدراسة من خلال عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية وكذلك البيانات الأساسية المتمثلة في استجابات أفراد العينة نحو أثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية من أجل تحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع الذي يؤكد أو ينفي صحة فرضيات الدراسة.

وقد تم التوصل من خلال تحليل النتائج إلى اختبار فرضيات الدراسة التي أكدت على:

- لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند  $(\alpha \leq 0.05)$  لبعد الابتكار للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-؛
- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند  $(\alpha \leq 0.05)$  لبعد الإقناع للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-؛
- يوجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند  $(\alpha \leq 0.05)$  لبعد المعرفة للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-؛
- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند  $(\alpha \leq 0.05)$  لبعد ممارسة القيادة الرقمية للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-؛
- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند  $(\alpha \leq 0.05)$  لبعد نشر الثقافة الرقمية للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-؛
- هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند  $(\alpha \leq 0.05)$  لبعد تحقيق المواطنة الرقمية للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.



خاتمة

## خاتمة

وفي الأخير لقد تم من خلال هذا البحث معالجة أحد المواضيع البارزة والمهمة في أدبيات إدارة الأعمال، ألا وهو "أثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية"، فمن خلال هذا البحث تم التوصل إلى أن القيادة الرقمية تعتبر نمطا من القيادة بالمؤسسة الاقتصادية والتي يتم من خلالها اعتماد التكنولوجيا الرقمية في نشاطها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من قبل المؤسسة، وأهم ما يميزها أنها لا تعتمد على تكنولوجيا المعلومات فقط بل تتطلب أيضا القدرة على التفاعل والتواصل الفعال مع فرق العمل فهي لا ترتبط بمكان أو زمان معين، مما يضمن مواجهة التحديات والصعوبات التي تواجهها مؤسساتهم، من خلال ممارسة مجموعة من الأبعاد (الابتكار، الإقناع، المعرفة، ممارسة القيادة الرقمية، نشر الثقافة الرقمية، تحقيق المواطنة الرقمية).

كما تم تسليط الضوء على موضوع إدارة الأزمات التنظيمية باعتبارها أسلوب ومنهج تتبعه المؤسسة الاقتصادية لمواجهة مختلف الأزمات التي قد تعترضها، وحتى تتمكن من مواجهتها فهي تعتمد على نظام المعلومات والتكنولوجيا الرقمية، وذلك اعتمادا على استراتيجيات تنتهجها المؤسسة الاقتصادية ونظم الإنذار المبكر.

من خلال ما سبق يمكن استخلاص أن القيادة الرقمية من أهم العناصر الأساسية والتي يجب اعتمادها وتسييرها بالطريقة السليمة التي يمكن أن تتلاءم مع إدارة الأزمات التنظيمية ضمن استراتيجيات المؤسسة الاقتصادية.

انطلقت الدراسة من خلال طرح الإشكالية المولية "ما مدى تأثير القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية -تبسة-؟

وقد تناول الموضوع من خلال التطرق إلى متغيري الدراسة القيادة الرقمية وإدارة الأزمات التنظيمية اللذان يعتبران أحد المحاور الأساسية التي تركز عليها المؤسسات الاقتصادية في الوقت المعاصر من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

## 1- نتائج الدراسة

تتمثل نتائج الدراسة في جانبين يتم توضيحهما فيما يلي:

### 1-1- نتائج الدراسة النظرية

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج في الدراسة النظرية تتمثل في:

- تعتبر القيادة الرقمية من المصطلحات التي ظهرت حديثاً؛
- تعد القيادة الرقمية واحدة من المفاهيم التي أوضحت دور القيادة في المؤسسة؛
- تركز القيادة الرقمية على مجموعة من الأبعاد (الابتكار، الإقناع، المعرفة، ممارسة القيادة الرقمية، نشر الثقافة الرقمية، تحقيق المواطنة الرقمية) كما تتنوع وتختلف من مؤسسة لأخرى؛
- تختلف القيادة الرقمية على القيادة التقليدية في مجموعة المهارات التي يتمتع بها القادة؛
- تعتبر إدارة الأزمات التنظيمية من أهم الإدارات التي تعمل على حماية المؤسسة من أية أخطار قد تعترضها؛
- التعامل مع الأزمات بشكل أسرع لابد من اختيار الإستراتيجية المناسبة ومن ثم تطبيقها وذلك للحد من الأزمة والتخفيف من أثارها؛
- يساهم فريق إدارة الأزمات التنظيمية في إيجاد الحلول اللازمة في أقرب وقت كونه يتكون من خبراء ومختصين في عدة ميادين؛
- يعتبر نظام الإنذار المبكر أداة فعالة للتنبه والتحوط من مخاطر الأزمات التي يتوقع حدوثها؛
- اليقظة الإستراتيجية هي عملية لرصد ومراقبة ما يحدث في البيئة بشكل مستمر ودائم؛
- تمنح اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة القدرة على تحديد الفرص واغتنامها، وتخفيف المخاطر والحد من حالات عدم اليقين، وكذلك توجيه المؤسسة نحو مناطق نمو مستدامة ومرحة؛
- إن الكشف عن إشارات الإنذار يشكل جزءاً لا يتجزأ من عملية اليقظة والتي تعمل على التحذير من الأزمات؛
- تساهم القيادة الرقمية في إدارة الأزمات التنظيمية من خلال نظام اليقظة الإستراتيجية وذلك بالاعتماد على نظام الإنذار المبكر.

### 1-2- نتائج الدراسة التطبيقية

تمثلت نتائج الدراسة الميدانية في النقاط التالية:

- تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- على الجنس الأنثوي أكثر من الجنس الذكري في ممارسة نشاطهم؛

- تتمتع مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- بعاملين ذوي كفاءات ومستويات علمية كفاء لممارسة النشاطات المعتمدة بالمؤسسة؛
- لوحظ أن اتجاهات الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- نحو محور القيادة الرقمية كانت إيجابية بدرجة مقبولة؛
- لوحظ أن اتجاهات عاملي مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- نحو محور إدارة الأزمات التنظيمية كانت إيجابية بدرجة مقبولة؛
- لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند  $(\alpha \leq 0.05)$  لبعد الابتكار للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-؛
- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند  $(\alpha \leq 0.05)$  لبعد الإقناع للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-؛
- يوجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند  $(\alpha \leq 0.05)$  لبعد المعرفة للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-؛
- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند  $(\alpha \leq 0.05)$  لبعد ممارسة القيادة الرقمية للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-؛
- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند  $(\alpha \leq 0.05)$  لبعد نشر الثقافة الرقمية للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-؛
- هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند  $(\alpha \leq 0.05)$  لبعد تحقيق المواطنة الرقمية للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين أفراد العينة لأثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية تعزى لمتغير الجنس والعمر بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-.

## 2- اختبار الفرضيات

- بعد الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية المرتبطة بالقيادة الرقمية وإدارة الأزمات التنظيمية، تم التوصل إلى أن هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-.

- تتمحور الفرضية الفرعية الأولى حول: "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الابتكار على إدارة الأزمات التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-؛  
هذه الفرضية تم نفي صحتها لأنها لا توجد علاقة تأثير معنوية لبعد الابتكار للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-، أي أن إدارة الأزمات التنظيمية لا تعتمد على الابتكار في المؤسسة محل الدراسة.
- تتمحور الفرضية الفرعية الثانية حول: "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الإقناع للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-؛  
هذه الفرضية تم إثبات صحتها لأنها توجد علاقة تأثير معنوية لبعد الإقناع للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-، أي أن تطبيق إدارة الأزمات التنظيمية يتحقق من خلال الإقناع في المؤسسة محل الدراسة.
- تتمحور الفرضية الفرعية الثالثة حول: "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد المعرفة للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-؛  
هذه الفرضية تم إثبات صحتها لأنها توجد علاقة تأثير معنوية لبعد المعرفة للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-، أي أن إدارة الأزمات التنظيمية يمكن تطبيقها من خلال المعرفة المتوفرة في المؤسسة محل الدراسة.
- تتمحور الفرضية الفرعية الرابعة حول: "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد ممارسة القيادة الرقمية للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-؛  
هذه الفرضية تم إثبات صحتها لأنها توجد علاقة تأثير معنوية لبعد ممارسة القيادة الرقمية للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-، أي أن إدارة الأزمات التنظيمية يمكن تطبيقها من خلال ممارسة القيادة الرقمية في المؤسسة محل الدراسة.

- تتمحور الفرضية الفرعية الخامسة حول: "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد نشر الثقافة الرقمية للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-؛

هذه الفرضية تم إثبات صحتها لأنها توجد علاقة تأثير معنوية لبعد نشر الثقافة الرقمية للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-، أي أن إدارة الأزمات التنظيمية يمكن تطبيقها من خلال نشر الثقافة الرقمية في المؤسسة محل الدراسة.

- تتمحور الفرضية الفرعية السادسة حول: "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تحقيق المواطنة الرقمية للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-؛

هذه الفرضية تم إثبات صحتها لأنها توجد علاقة تأثير معنوية لبعد تحقيق المواطنة الرقمية للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-، أي أن إدارة الأزمات التنظيمية يمكن تطبيقها من خلال تحقيق المواطنة الرقمية للقيادة الرقمية في المؤسسة محل الدراسة.

كما ثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية والمتمثلة في: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد عينة الدراسة لأثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-.

- تتمحور الفرضية الفرعية الأولى لهذه الدراسة حول: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة؛ ومنه تم نفي صحة هذه الفرضية ويفسر ذلك أن الجنس لا يتدخل في التأثير على متغيرات الدراسة.

- تتمحور الفرضية الفرعية الثانية لهذه الدراسة حول: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية تعزى لمتغير العمر بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة؛ ومنه تم نفي صحة هذه الفرضية ويفسر ذلك أن العمر لا يتدخل في التأثير على متغيرات الدراسة.

- تتمحور الفرضية الفرعية الثالثة لهذه الدراسة حول: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة؛ ومنه تم إثبات صحة هذه الفرضية ويفسر ذلك أن المستوى التعليمي يتدخل في التأثير بشكل كبير على متغيرات الدراسة.
- تتمحور الفرضية الفرعية الرابعة لهذه الدراسة حول: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية تعزى لمتغير المركز الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة؛ ومنه تم إثبات صحة هذه الفرضية ويفسر ذلك أن المركز الوظيفي يتدخل في التأثير على متغيرات الدراسة.
- تتمحور الفرضية الفرعية الخامسة لهذه الدراسة حول: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة؛ ومنه تم إثبات صحة هذه الفرضية ويفسر ذلك أن الخبرة المهنية تتدخل في التأثير على متغيرات الدراسة.

### 3- الاقتراحات

تتمثل أهم الاقتراحات الخاصة بهذه الدراسة فيما يلي:

- ضرورة تكوين العاملين في المؤسسات الاقتصادية على هذا النوع من القيادة؛
- ضرورة تلبية متطلبات القيادة الرقمية وخاصة المتطلبات المادية؛
- ضرورة تنفيذ برامج تدريب وتنسيق مهارات القيادة الرقمية؛
- ضرورة توعية العاملين في المؤسسة بأهمية القيادة الرقمية وزيادة معرفتهم؛
- لا بد من استشعار بؤادر الأزمة وفهم الإشارات وحث تحليلها لاستخلاص المعلومات التي تساعد على رفع فاعلية نظم اتخاذ القرار، لذلك ينبغي على المؤسسات تفعيل اليقظة الإستراتيجية ورصد المخاطر المحتملة؛
- لا بد من المؤسسة الاقتصادية التركيز على تبني استراتيجيات الأزمات وذلك لأهميتها في التعامل مع مختلف الأزمات التي ممكن أن تعترضها؛
- لا بد من المؤسسة توفير المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية بمعنى آخر إنشاء نظام الإنذار المبكر؛

- ضرورة دمج مفهوم المواطنة الرقمية باعتباره أحد المفاهيم التأسيسية لتفعيل القيادة الرقمية بالمؤسسة الاقتصادية؛
- محاولة دمج كافة التكنولوجيات الرقمية المستحدثة في المؤسسة الاقتصادية وذلك لمجابهة الأزمات التنظيمية التي قد تواجهها؛
- ضرورة توفر نظم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية للتصدي للأزمات وذلك من خلال نظام الإنذار المبكر.

#### 4- آفاق البحث

- بعد الانتهاء من معالجة إشكالية الدراسة ركزت على مدى أثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية، ظهرت العديد من الجوانب والإشكاليات الهامة لمواصلة البحث فيها ومنها:
- دراسة أثر القيادة الرقمية في استراتيجيات إدارة الأزمات؛
  - إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف أكثر على مصطلح القيادة الرقمية؛
  - إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية على عينات أكبر من أفراد المؤسسات.



# قائمة المراجع

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

## I. الكتب

- 1- أبو فارة يوسف، إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة (مداخل وحلول علمية)، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، عمان، 2021.
- 2- باقر الياسري نداء محمد، إدارة الأزمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
- 3- البطريق غادة، العلاقات العامة وفن إدارة الأزمات، دار الأطلس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2017.
- 4- جبرة كمال محمود، التأمين وإدارة الخطر، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
- 5- خلف السكارنة بلال، إدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، الطبعة 01، عمان، 2015.
- 6- عزات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات دراسة ميدانية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
- 7- محمد الدليمي عبد الرزاق، الإعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
- 8- نصر إياد ، سيكولوجية إدارة الأزمات، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2019.

## II- المجالات

- 1- أبورونية حميدة ميلاد، فعالية نظام الإنذار المبكر للأزمات الاقتصادية: تحليل مؤشر الإنذار المبكر على القطاع الحقيقي في ليبيا 2010-2020، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 10، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، 2023.
- 2- أحمد محمد علي، البقطة الإستراتيجية وتأثيرها في تحقيق التفوق التنظيمي بحث تحليلي في معمل الاسمنت القائم، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 04، العدد 04، جامعة الأنبار (العراق)، 2023.
- 3- الألوسي عبد الفتاح عبد الوهاب، عبد الله بدوي نسرين، رجب العكيدي سوسن إبراهيم، متطلبات نجاح التخطيط الإستراتيجي ودورها في إستراتيجيات إدارة الأزمات دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات

- الاتصالات والقدرة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 26، جامعة الأنبار، 2019.
- 4- أمينة نوال، دور الذكاء الانفعالي للقائد الرقمي في تحقيق تميز المؤسسة، مجلة الأبعاد الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، جامعة بومرداس، 2017.
- 5- براهيم نور الهناء، بوجعدار إلهام، فراح إلياس هاني، استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 01، المركز الجامعي ميلة، 2019.
- 6- بلقطة إبراهيم حريري عبد الغني، مطاي عبد القادر، فعالية نظم الإنذار المبكر في الوقاية بين الأزمات المالية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، المجلد 02، العدد 04، جامعة المسيلة، 2017.
- 7- بن عبد الرحمن الطاهر، القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 12، العدد 02، جامعة قسنطينة، 2017.
- 8- بن عروس محمد أمين، دحمان نوال، نحو قيادة تحفيزية في المنظمات، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد 02، العدد 04، جامعة الجلفة، 2019.
- 9- بن محمد دخيل الله الحربي حمدان، واقع توظيف القيادة الرقمية عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة (التصور المقترح)، مجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 112، العدد 1، جامعة أم القرى، 2020.
- 10- بوخرص عبد العزيز، علوطي أمين، العمل على إنشاء نظام إنذار مبكر للأزمات بالاستعانة بمقاييس ومؤشرات لوحة القيادة المستقبلية (دراسة تحليلية)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد 02، جامعة الشلف، 2018.
- 11- جدور مصطفى المحفوظ، بن جبمة عمر، أثر المرونة الاستباقية في إدارة الأزمات -دراسة ميدانية لشركة نפטال تيارت، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 02، العدد 02، جامعة طاهري محمد بشار (الجزائر)، 2022.
- 12- حسن العتيبي عفاف بنت فهم، دور القيادة الرقمية في الحد من الجرائم المعلوماتية دراسة ميدانية على قيادات الإدارة العامة للأدلة الجنائية بمنطقة مكة المكرمة، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، المجلد 01، العدد 05، جامعة الملك عبد العزيز، 2022.

- 13- حسن نور كريم، سهير عادل حامد، تأثير القيادة الرقمية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بتوسيط اليقظة الإستراتيجية، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 28، العدد 133، جامعة بغداد، 2022.
- 14- حمد سلمان فاضل، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (22)، العدد (94)، جمعة بغداد، 2016.
- 15- خبيبة سعد الدين، واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الخدمية في الجزائر دراسة عينة من البنوك بالمسيلة -الجزائر، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، 2023.
- 16- الخزعلي معتز حميد رحيم، ضرغام عبد العالي جثير، علي عبد حسين الدليمي، القيادة الرقمية ودورها في تعزيز تدفق الطاقة التنظيمية -دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات السفر والسياحة في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 12، العدد 05، جامعة الكوفة، 2022.
- 17- خير الله ناصر بن عبد الله عادل، خير الله ناصر بن عبد الله فايزة، أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات الدولية الكويتية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 33، جامعة الكويت، 2020.
- 18- ذنون مرعي خالدة ، خمو محمد حسين، دليرا سماعيل أحمد، نظام الإنذار المبكر ودوره في الحد من مخاطر الكوارث "دراسة حالة في إطار الصكوك الدولية ذات الصلة"، مجلة جامعة دهوك، المجلد 24، العدد 01، جامعة العراق، 2021.
- 19- رابحي فطيمة، تأثير القيادة الرقمية في نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 03، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2022.
- 20- رافع نادية، قاشي خالد، واقع اليقظة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية بالجزائر -حالة بنك السلام الجزائر-، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 02، جامعة البليدة، 2012.
- 21- زمورة جمال، بن عيسى ليلي، دور القيادة الرقمية في نجاح التحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 02، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2022.

- 22- سحمدي عماد، بلعشي عبد المالك، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين جودة القرارات بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة تطبيقية باستخدام تحليل المسار على مؤسسة الاتصالات الجزائرية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 06، العدد 03، جامعة سوق أهراس، 2022.
- 23- صدوقة حسبية، كفاءة أنظمة الإنذار المستخدمة في البنوك التجارية الجزائرية في التنبؤ بالأزمات (دراسة مقارنة بين الأنظمة الجزائرية والأنظمة العالمية)، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.
- 24- صوفان العيد، بولحية الطيب، فعالية نظم الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات المالية -الأزمة المالية العالمية 2007 نموذجا-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 03، العدد 02، جامعة زيان عاشور (الجلفة)، 2018.
- 25- عبد الزهرة جبير علي سعدي، المواطنة الرقمية -دراسة نظرية-، مجلة القانون والعلوم السياسية، المجلد 07، العدد 01، جامعة النهريين (العراق)، 2021.
- 26- عبد القادر حسين، واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة دراسة حالة موظفي جامعة الاستقلال (فلسطين)، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 03، العدد 01، جامعة أم البواقي، 2016.
- 27- عواد صلاح الدين، الكبيسي كريم، محمد حسين عباس، دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة -بحث ميداني لأراء عينة من مديري وزارة التخطيط، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 36، العدد 94، جامعة بغداد، 2013.
- 28- غول فرحات، إدارة الأزمات في المؤسسة بين المفاهيم وطرق المعالجة، مجلة المناجر، المجلد 01، العدد 01، المدرسة العليا للإدارة والاقتصاد الرقمي، 2014.
- 29- قادري محمد، طيب سعيدة، اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري، اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 02، العدد 03، جامعة غليزان، 2017.
- 30- قاسمي كريمة، جعلاب الزهرة، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز اليقظة الإستراتيجية -دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 06، العدد 01، جامعة الجلفة، 2022.

- 31- قاسمي آمال، الاتصال ودوره في إدارة الأزمات، المجلة الجزائرية للاتصال، المجلد 17، العدد 28، جامعة الجزائر، 2019.
- 32- فلادي نظيرة، مدى فعالية أنظمة الإنذار المبكر في قياس الاستقرار المالي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، العدد 08، المجلد 22، 2017.
- 33- قواسمية سليمة، دور أنظمة الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات، مجلة استراتيجيات التحقيقات الاقتصادية والمالية، المجلد 03، العدد 02، المركز الجامعي تيبازة.
- 34- لواتي خاتمة، رجم خالد، منقوري منال ابتسام، الثقافة الرقمية كأحد دعائم التحول الرقمي -دراسة نظرية-، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 02، جامعة الوادي، 2018.
- 35- محمد الفهداوي محمد عادل، دور القيادة الرقمية في تحقيق التآلق التنظيمي (دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات المتنقلة العراقية)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 02، المديرية العامة للتربية بـغداد، 2022.
- 36- محمد فاضل سهيلة، القيادة الرقمية كمدخل لمعالجة البدانة التنظيمية وفقا لبيئة العمل الإلكتروني، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 03، جامعة الكوفة، 2023.
- 37- محمد محمود زيادة رانيا، دور الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادات الإبداعية -دراسة حالة جامعة الملك خالد، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد 14، العدد 02، جامعة الملك خالد، 2021.
- 38- محمود مها حسين إبراهيم، أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 08، العدد 04، جامعة قناة السويس، 2017.
- 39- محمودي محجوبة، آليات تفعيل اليقظة الإستراتيجية في ظل الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية الحديثة -نموذج مقترح- دراسة حالة مجمع فاكتو بالجزائر العاصمة، مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية، المجلد 01، العدد 02، جامعة تيزي وزو، 2020.
- 40- مزهر علي حمدان، عادل حامد سهير، تأثير القيادة الريادية في إدارة الأزمات التنظيمية بحث تحليلي في عدة من شركات وزارة الموارد المالية، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 26، العدد 126، جامعة بغداد، 2020.

41- مكابس آمال، صفراني عائشة، بن أحمد أسية، أثر الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات من وجهة نظر الأفراد العاملين (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالأغواط)، مجلة الدراسات العدد الاقتصادي، المجلد 13، العدد 01، جامعة الأغواط، 2022.

42- ناصر حسين ساجد، محمد علي شفاء، القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات التنظيمية - بحث استطلاعي في وزارة الصناعة والمعادن، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 15، العدد 126، جامعة بغداد، 2020.

43- ناظم محمد حسين، حريجة الحسناوي حسين، يزن سالم محمد، تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي: الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 05، العدد 02، جامعة العراق، 2024.

### III - رسائل وأطروحات

1- باسم علي آل ثاني مريم عبد العزيز، دور النمط القيادي في إنجاح عملية التحول الرقمي إطار نظري للتحول الرقمي بإدارات التدقيق الداخلي في القطاع العام بدولة قطر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، 2023.

2- عبد الحفيظ جلال أحمد سيف الدين، القيادة الرقمية ودورها في التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني، رسالة ماجستير (غير منشورة)، معهد التنمية المستدامة، تخصص التنمية المستدامة، جامعة القدس، 2023.

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Baroudi Mohammed, dehimat amina, **Reviewing The Literature On The Link Between Digital Leadership Characteristics And Digital Transformation Based On Dynamic Capabilities**, journal of economics groncth and entrepreneurship, JEJE, volume:5, N°:3, university of Algeria, 2022.
- 2- Bounfour Ahmed, **digital futures, digital transformation**, Springer international publishing, edition 01, switzerland, 2016.
- 3- Dehimat amina, baroudi mohammed, **reviewing the literature on the link between digital leadership characteristics and digital transformation**

- based on dynamic capabilities**, journal of economic growth and entrepreneurship JEGE, vol:05, N°:03, high school of commerce (Algeria), 2022.
- 4- Fetty poerwita sary, **digital leadership and organizational communication toward millennial Employees in A telecommunication company**, corporate governance and organizational behavior review, vol: 06, N°:04, university of Telkom, 2022.
- 5- Hafiza hamzah, khalid M.Nasir, jamalullail abdul wahab, **The Effects of Principals Digital Leadership on Teachers Digital Teaching during the Covid-19 Pandemic in Malaysia**, journal of education and e-learning besearch, volume 8, N°:2, university of Malaysia, 2021.
- 6- Hanan al-badri kamal, hanan abd elsattar mahmoud, **Digital leadership as an approach to enhancing organizational flexibility among academic leaders at Aswan University** vol:100 , N°:100, university of aswan, 2022.,
- 7- Ijesma Victoria OBIALO, Mabel chigeru GODSON, **Organizational culture and it's role in crisis management**, international journal of institutional leadership policy and management, volume 3, N°: 02, university of Ignatius a juru, Nigeria, 2021.
- 8- Jasleen kaur gurdatta, umang mavani, Ashwini Sonawan, **Organizational crisis management**, the online journal of distance education and e- learning, volume:11, N°:01, university of vishwakarma,pune, 2023.
- 9- Mobark mohsen Al-faris, marei hassan hamdd bani khaled, **impact of digital leadership an kuwaiti hospital's employes performance**, journal of economic administrative and legal sciences, vol:06, N°:19, university of Jordan, 2022.
- 10- Regda mamoud bataineh, Ali kadhém alsandi, salon mamdouh alrousan, **The degree of employing the dimensions of digital leadership in government school in Irbid governorate from principals perspective**, Palestine ahliya university journal for research and studies, vol : 02, N° : 02, university of Jordan, 2023.

- 
- 11– Yousef aljuhmani, Okechukwu Lawrence Emeagwali, **The Roles of Strategic Planning in Organizational Crisis Management: The Case of Jordanian Banking Sector**, international review of management and marketing, issue 3, volume N°07, university of business and economics, Girne American University, 2017.



قائمة الملاحق

## الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة مقدمة للأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبيان الخاص بمذكرة ماستر

تخصص إدارة أعمال

تحت عنوان: أثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-

الرقم	اسم الأستاذ
01	وداد بن قيراط
02	حنان دريد
03	غريب الطاوس

تحت إشراف الدكتورة

- سارة حلومي

من إعداد الطالبتين

- فاطمة الزهراء حلايمية

- تيمة طوالبية

السنة الجامعية: 2023-2024

## الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة تبسة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

استمارة استبيان:

أثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-

مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

إشراف الدكتورة  
سارة حليمي .

من إعداد الطالبتين

- فاطمة الزهراء حلايمية  
- تيمة طوالبية

أخي الكريم أختي الكريمة

في إطار تحضير لإعداد مذكرة تخرج ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص: إدارة أعمال بجامعة العربي التبسي - تبسة-، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى معرفة آرائكم حول موضوع

أثر القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-

لذا نرجو من سيادتكم تقديم المساعدة في إتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة على العبارات بوضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة.

وللأمانة العلمية إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولغايات البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الشكر، الاحترام والتقدير على تعاونكم.

## القسم الأول: المعلومات العامة

يرجى وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة

## 1- الجنس

أنثى       نكر

## 2- العمر

أقل من 30 سنة       من 30 إلى 40 سنة  
 من 41 إلى 50 سنة       أكبر من 50 سنة

## 3- المستوى العلمي

ثانوي أو أقل       شهادات جامعية       شهادات أخرى

## 4- المركز الوظيفي

مكلف بالزبائن       رئيس مصلحة  
 مدير       وظيفة أخرى

## 5- الخبرة المهنية

أقل من 5 سنوات       من 5 إلى 10 سنوات  
 من 11 إلى 15 سنة       أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: العبارات الخاصة بالدراسة

المحور الأول: القيادة الرقمية

- القيادة الرقمية: هي الاستخدام الإستراتيجي للأدوات الرقمية وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
  - الثقافة الرقمية: هي مجموعة من القيم والمعارف والمهارات الرقمية التي يجب على الفرد الإلمام بها في ظل التطور التكنولوجي.
  - المواطنة الرقمية: هي مجموعة القيم التي يتبناها المواطن الرقمي أثناء تعامله مع التقنيات الرقمية والتي تعكس مقدرته على تحمل المسؤولية الكاملة، وتلزمه بالرقابة الذاتية أثناء تعامله مع وسطائه المتعددة.
- الرجاء الإجابة على العبارات الآتية بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

الرقم	عبارات الاستبيان	الدرجة			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
<b>الابتكار</b>					
01	يقدم الابتكار أفكار جديدة ومبتكرة تمس خدمات المؤسسة التي تقدمها وتكون ذات جودة عالية؛				
02	يعد الابتكار ضروريا لضمان بقاء المؤسسة في عالم المنافسة من خلال استحداث برمجيات وآليات جديدة؛				
03	يلعب الابتكار دورا هاما في المؤسسة فهو يسهم في تنمية وتطوير أفكار تميز المؤسسة عن غيرها.				
<b>الإقناع</b>					
04	يعمل الإقناع على توضيح الفكرة ومعقوليتها لضمان استيعابها من طرف العاملين؛				
05	ضرورة تنويع وسائل إقناع العاملين بالأفكار المبتكرة دون فرض السلطة والرأي؛				
06	يؤدي الإقناع إلى إطلاع الفرد المراد إقناعه بالنتيجة النهائية بصورة أكثر وضوحا وفهما.				

المعرفة					
				07	اكتساب المعرفة للعاملين يتم من خلال القيام بالتجارب أو التأمل والملاحظة؛
				08	تساهم المعرفة في حصول العاملين على المعلومات وكسبهم مهارات جديدة؛
				09	يمكن للعاملين الحصول على المعرفة من خلال مراقبة تجارب الآخرين.
ممارسة القيادة الرقمية					
				10	تقوم المؤسسة بنشر ثقافة الرقمنة عن طريق التدريب المستمر؛
				11	تمتلك المؤسسة معدات حديثة وبرامج إلكترونية متطورة تساعد العاملين على تبادل المعلومات إلكترونياً؛
				12	تقوم المؤسسة بحملات تحسيسية حول تفعيل الرقمنة.
نشر الثقافة الرقمية					
				13	تعمل الثقافة الرقمية على توفير هوية رقمية لكل عامل بالمؤسسة؛
				14	توضح الثقافة الرقمية لعاملي المؤسسة أخلاقيات التعامل عند استخدام وسائل التكنولوجيا الرقمية؛
				15	توفر الثقافة الرقمية بيئة آمنة تضمن احترام الخصوصية الرقمية لعاملي المؤسسة.
تحقيق المواطنة الرقمية					
				16	تعمل المواطنة الرقمية على تنمية وعي عاملي المؤسسة بأهمية تعلم مهارات استخدام التكنولوجيا الرقمية؛
				17	تعزز المواطنة الرقمية مهارات العاملين في التواصل الرقمي؛
				18	توفر المواطنة الرقمية قنوات اتصال إلكترونية بين القيادات والعاملين بالمؤسسة.

## المحور الثاني: إدارة الأزمات التنظيمية

إدارة الأزمات التنظيمية هي خطة مدروسة وإجراء شرعت فيه المؤسسة لتقليل الأزمة أو إدارتها أو تجنبها عند ظهورها، من خلال تهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة وتغيير مسارها لصالح المؤسسة.

الرجاء الإجابة على العبارات الآتية بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة:

الرقم	عبارات الاستبيان	الدرجة			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
01	تعمل مؤسساتكم على رصد المؤشرات التي تتعلق بالأزمات المرتقبة؛				
02	تشكل مؤسساتكم فريقا لإدارة الأزمات؛				
03	تضع مؤسساتكم خططا للأزمات ضمن خطتها الإستراتيجية العامة؛				
04	تقوم مؤسساتكم بتزويد العاملين بمختلف المعلومات المتعلقة بالأزمة؛				
05	تعمل مؤسساتكم على فهم وإدراك طبيعة الأزمة الحقيقية؛				
06	توفر مؤسساتكم ميزانية خاصة لإدارة الأزمات؛				
07	تستقطب مؤسساتكم كفاءات إدارية متخصصة لإدارة الأزمات؛				
08	تضمن مؤسساتكم توفير برامج تدريبية على إدارة الأزمات؛				
09	تعمل مؤسساتكم على توفير تقنيات حديثة يمكن أن تستخدمها في إدارة الأزمات؛				
10	تستخدم مؤسساتكم إجراءات رسمية لإدارة الأزمات؛				
11	تقوم مؤسساتكم بمسح شامل وبشكل منتظم لبيئة العمل وذلك للتعرف على إشارات احتمالية لوقوع أزمة؛				
12	تقدم مؤسساتكم الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتحقيق للأزمات المحتملة من خلال توجيه تعليمات إدارية واضحة لكيفية التعامل معها؛				
13	تأخذ مؤسساتكم عامل الوقت بعين الاعتبار عند التعامل مع الأزمة؛				
14	تستخلص مؤسساتكم دروسا من الأزمات التي واجهتها وذلك لتجنب حدوثها في المستقبل، وتعمل على إعادة تقييم وتحسين ما أنجز في الماضي؛				
15	توفر مؤسساتكم نظام اتصالات فعالة لإدارة الأزمات؛				

					16	تعتبر إستراتيجية احتواء الأزمة هي الأنسب في التعامل مع الأزمات التي تمر بها المؤسسات؛
					17	تساعد خبرات العاملين على احتواء الأزمة بنجاح؛
					18	اعتراف الإدارة العليا بوجود أزمة تلوح في الأفق والعمل على إقناع وتوجيه العاملين لمواجهة هذه الأزمة.

## الملحق رقم (03): مخرجات برنامج Spss

## التحليل الإحصائي للبيانات الشخصية

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	45	45,0	45,0	45,0
	أنثى	55	55,0	55,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	21	21,0	21,0	21,0
	من 30 الى 40 سنة	52	52,0	52,0	73,0
	من 41 الى 50 سنة	15	15,0	15,0	88,0
	أكبر من 50 سنة	12	12,0	12,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي أو أقل	19	19,0	19,0	19,0
	شهادات جامعية	59	59,0	59,0	78,0
	شهادات عليا	22	22,0	22,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

المركز_الوظيفي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مكلف بالزبائن	21	21,0	21,0	21,0
	رئيس مصلحة	46	46,0	46,0	67,0
	مدير	9	9,0	9,0	76,0
	وظيفة أخرى	24	24,0	24,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

الخبرة المهنية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	7	7,0	7,0	7,0
	من 5 إلى 10 سنوات	60	60,0	60,0	67,0
	من 11 إلى 15 سنة	8	8,0	8,0	75,0
	أكثر من 15 سنة	25	25,0	25,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

### التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يقدم الابتكار أفكار جديدة ومبتكرة مما يمكن المؤسسة من تقديم خدمات ذات جودة عالية وفي وقت أسرع؛	100	1,00	5,00	3,7600	,57066
يعد الابتكار ضروريا لضمان بقاء المؤسسة في عالم المنافسة من خلال استحداث برمجيات وآليات جديدة؛	100	2,00	5,00	3,9600	,42450
يلعب الابتكار دورا هاما في المؤسسة فهو يساهم في تنمية وتطوير أفكار تميز المؤسسة عن غيرها.	100	1,00	5,00	4,1700	,62044
يعد الإقناع من أكثر الطرق نفعاً في حل المشكلات؛	100	1,00	5,00	4,0100	,54114
ممارسة القيادة الرقمية للإقناع يؤدي إلى إطلاع الفرد المراد إقناعه بالنتيجة النهائية بصورة أكثر وضوحاً وفهماً؛	100	1,00	5,00	4,0300	,61060
يؤدي الإقناع إلى إرسال الجمل بصيغة التشويق والإثارة للمتلقي دون الضغط بعيداً عن فرض السلطة والرأي.	100	1,00	5,00	4,1500	,59246
اكتساب المعرفة يتم من خلال القيام بالتجارب أو التأمل والملاحظة؛	100	1,00	5,00	4,0700	,71428
تسهل المعرفة في الحصول على المعلومات وإكساب العاملين مهارات جديدة؛	100	1,00	5,00	3,9700	,64283
يمكن التوصل للمعرفة من خلال مراقبة ما يقوم به الآخرون والتمتع فيما توصلوا إليه لاكتشاف المجهول وتطوير الذات والتقنيات.	100	1,00	5,00	4,2300	,61718
تسعى المؤسسة بنشر ثقافة الرقمنة وذلك من خلال التدريب المستمر؛	100	3,00	5,00	4,0900	,40440
امتلاك المؤسسة تجهيزات ومعدات حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال تمكنها من التبادل الإلكتروني للبيانات؛	100	3,00	5,00	4,1600	,44313
تقوم المؤسسة بحملات تحسيسية حول أهمية تفعيل الرقمنة داخلها.	100	3,00	5,00	4,1400	,47183
تعمل الثقافة الرقمية على توفير هوية رقمية لكل عامل بالمؤسسة؛	100	2,00	5,00	4,1000	,52223
توضح الثقافة الرقمية للعاملين أخلاقيات التعامل عند استخدام وسائل التكنولوجيا الرقمية؛	100	3,00	5,00	4,1800	,47948
توفر الثقافة الرقمية بيئة آمنة تضمن احترام الخصوصية الرقمية للعاملين.	100	3,00	5,00	4,2100	,45605
تعمل المواطنة الرقمية على تنمية الوعي بأهمية تعلم مهارات استخدام التكنولوجيا الرقمية؛	100	2,00	5,00	4,0800	,41875
تعزيز مهارات الإصغاء السليم في التواصل الرقمي؛	100	3,00	5,00	4,1300	,52522

توفر المواطنة الرقمية قنوات اتصال إلكترونية بين القيادات والعاملين.	100	1,00	5,00	4,0900	,53362
تعمل مؤسساتكم على رصد المؤشرات التي تتعلق بالأزمات المرقبة؛	100	1,00	5,00	3,5600	,80804
تشكل مؤسساتكم فريقاً لإدارة الأزمات؛	100	2,00	5,00	3,5800	,74101
تضع مؤسساتكم خططا للأزمات ضمن خطتها الإستراتيجية العامة؛	100	3,00	5,00	3,7000	,81029
تقوم مؤسساتكم بتزويد العاملين بمختلف المعلومات المتعلقة بالأزمة؛	100	2,00	5,00	3,7000	,78496
تعمل مؤسساتكم على فهم وإدراك طبيعة الأزمة الحقيقية؛	100	1,00	5,00	3,5800	,78083
توفر مؤسساتكم ميزانية خاصة لإدارة الأزمات؛	100	2,00	5,00	3,6900	,76138
تستقطب مؤسساتكم كفاءات إدارية متخصصة لإدارة الأزمات؛	100	3,00	5,00	3,9300	,70000
تضمن مؤسساتكم توفير برامج تدريبية على إدارة الأزمات؛	100	2,00	5,00	3,9000	,68902
تعمل مؤسساتكم على توفير تقنيات حديثة يمكن أن تستخدمها في إدارة الأزمات؛	100	1,00	5,00	3,6400	,87062
تستخدم مؤسساتكم إجراءات رسمية لإدارة الأزمات؛	100	2,00	5,00	3,7800	,83581
تقوم مؤسساتكم بمسح شامل وبشكل منتظم لبيئة العمل وذلك للتعرف على إشارات احتمالية لوقوع أزمة؛	100	3,00	5,00	3,9600	,72363
تقدم مؤسساتكم الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص للأزمات المحتملة من خلال توجيه تعليمات إدارية واضحة لكيفية التعامل معها؛	100	1,00	5,00	3,5400	,90364
تأخذ مؤسساتكم عامل الوقت بعين الاعتبار عند التعامل مع الأزمة؛	100	2,00	5,00	3,7900	,65590
تستخلص مؤسساتكم دروساً من الأزمات التي واجهتها وذلك لتجنب حدوثها في المستقبل، وتعمل على إعادة تقييم وتحسين ما أنجز في الماضي؛	100	2,00	5,00	3,8000	,69631
توفر مؤسساتكم نظام اتصالات فعالة لإدارة الأزمات؛	100	2,00	5,00	3,6300	,73382
تعتبر إستراتيجية احتواء الأزمة هي الأنسب في التعامل مع الأزمات التي تمر بها المؤسسات؛	100	3,00	5,00	3,6600	,75505
تساعد خبرات العاملين على احتواء الأزمة بنجاح؛	100	3,00	5,00	3,7200	,76647
اعتراف الإدارة العليا بوجود أزمة تلوح في الأفق والعمل على إقناع وتوجيه العاملين لمواجهة هذه الأزمة.	100	3,00	5,00	3,9200	,73416
الابتكار	100	1,33	4,67	3,9633	,40451
الإقناع	100	1,33	5,00	4,0633	,47778
المعرفة	100	1,00	5,00	4,0900	,57804
ممارسة القيادة الرقمية	100	3,33	5,00	4,1300	,30298
نشر الثقافة الرقمية	100	3,00	5,00	4,1633	,35925
تحقيق المواطنة الرقمية	100	3,00	5,00	4,1000	,34000
القيادة الرقمية	100	2,89	4,78	4,0850	,30475
إدارة الأزمات التنظيمية	100	2,83	4,78	3,7267	,55599
الاستبيان ككل	100	2,92	4,67	3,9058	,38299
N valide (liste)	100				

## نتائج الارتباط بيرسون

		Corrélations						
		الابتكار	الإقناع	المعرفة	ممارسة القيادة ال رقمية	نشر الثقافة الرق مية	تحقيق المواطنة ا لرقمية	القيادة الرق مية
الابتكار	Corrélation de Pearson	1	,790**	,624**	-,107	,181	,182	,677**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,288	,072	,070	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100
الإقناع	Corrélation de Pearson	,790**	1	,727**	,175	,430**	,334**	,841**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,081	,000	,001	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100
المعرفة	Corrélation de Pearson	,624**	,727**	1	,234*	,631**	,456**	,892**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,019	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100
ممارسة القيادة الرق مية	Corrélation de Pearson	-,107	,175	,234*	1	,576**	,417**	,452**
	Sig. (bilatérale)	,288	,081	,019		,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100
نشر الثقافة الرقمية	Corrélation de Pearson	,181	,430**	,631**	,576**	1	,674**	,769**
	Sig. (bilatérale)	,072	,000	,000	,000		,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100
تحقيق المواطنة الرق مية	Corrélation de Pearson	,182	,334**	,456**	,417**	,674**	1	,659**
	Sig. (bilatérale)	,070	,001	,000	,000	,000		,000
	N	100	100	100	100	100	100	100
القيادة الرقمية	Corrélation de Pearson	,677**	,841**	,892**	,452**	,769**	,659**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100	100	100	100

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations				
		القيادة_الرقمية	إدارة_الأزمات_التنظيمية	الاستبيان_ككل
القيادة_الرقمية	Corrélation de Pearson	1	,545**	,794**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	100	100	100
إدارة_الأزمات_التنظيمية	Corrélation de Pearson	,545**	1	,943**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	100	100	100
الاستبيان_ككل	Corrélation de Pearson	,794**	,943**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	100	100	100

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### نتائج ألفا كرونباخ

#### للاستبيان ككل

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,943	36

### الابتكار

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,593	3

### الاقناع

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,758	3

المعرفة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,849	3

ممارسة القيادة الرقمية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,442	3

نشر الثقافة الرقمية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,582	3

تحقيق المواطنة الرقمية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,439	3

القيادة الرقمية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,874	18

## إدارة الأزمات التنظيمية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,947	18

## اعتدالية التوزيع (توزيع طبيعي)

Statistiques descriptives									
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
الرقمية القيادة	100	2,89	4,78	4,0850	,30475	-,892	,241	2,909	,478
الأزمات إدارة التنظيمية	100	2,83	4,78	3,7267	,55599	,456	,241	-1,285	,478
كل الاستبيان	100	2,92	4,67	3,9058	,38299	,316	,241	-,579	,478
N valide (liste)	100								

## اختبار فرضيات الدراسة

## اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القيادة الرقمية <sup>b</sup>	.	Introduire
a. Variable dépendante : التنظيمية الأزمات إدارة			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,545 <sup>a</sup>	,297	,290	,46848
a. Prédicteurs : (Constante), الرقمية القيادة				

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,095	1	9,095	41,439	,000 <sup>b</sup>
	de Student	21,508	98	,219		
	Total	30,603	99			
a. Variable dépendante : التنظيمية_الأزمات_إدارة						
b. Prédicteurs : (Constante), الرقمية_القيادة						

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,336	,633		,531	,596
	الرقمية_القيادة	,995	,155	,545	6,437	,000
a. Variable dépendante : التنظيمية_الأزمات_إدارة						

### الفرعية الأولى

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الابتكار <sup>b</sup>	.	Introduire
a. Variable dépendante : التنظيمية_الأزمات_إدارة			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,056 <sup>a</sup>	,003	,007	,55795
a. Prédicteurs : (Constante), الابتكار				

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,095	1	,095	,304	,583 <sup>b</sup>
	de Student	30,508	98	,311		
	Total	30,603	99			
a. Variable dépendante : التنظيمية_الأزمات_إدارة						
b. Prédicteurs : (Constante), الابتكار						

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	3,424	,552		6,199	,000
	الابتكار	,076	,139	,056	,552	,583

a. Variable dépendante : التنظيمية\_الأزمات\_إدارة :

### الفرعية الثانية

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الإقناع <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : التنظيمية\_الأزمات\_إدارة :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,056 <sup>a</sup>	,003	,076	,53448

a. Prédicteurs : (Constante), الإقناع

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	2,607	1	2,607	9,126	,003 <sup>b</sup>
	de Student	27,996	98	,286		
	Total	30,603	99			

a. Variable dépendante : التنظيمية\_الأزمات\_إدارة :

b. Prédicteurs : (Constante), الإقناع

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	2,347	,460		5,102	,000
	الإقناع	,340	,112	,292	3,021	,003

a. Variable dépendante : التنظيمية\_الأزمات\_إدارة :

## الفرعية الثالثة

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المعرفة <sup>b</sup>	.	Introduire
a. Variable dépendante : التنظيمية_الأزمات_إدارة			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,056 <sup>a</sup>	,003	,168	,50710
a. Prédicteurs : (Constante), المعرفة				

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,402	1	5,402	21,006	,000 <sup>b</sup>
	de Student	25,201	98	,257		
	Total	30,603	99			
a. Variable dépendante : التنظيمية_الأزمات_إدارة						
b. Prédicteurs : (Constante), المعرفة						

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,074	,364		5,695	,000
	المعرفة	,404	,088	,420	4,583	,000
a. Variable dépendante : التنظيمية_الأزمات_إدارة						

### الفرعية الرابعة

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	ممارسة القيادة الرقمية <sup>b</sup>	.	Introduire
a. Variable dépendante : التنظيمية الأزمات إدارة			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,056 <sup>a</sup>	,003	,224	,48968
a. Prédicteurs : (Constante), الرقمية القيادة ممارسة				

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,104	1	7,104	29,626	,000 <sup>b</sup>
	de Student	23,499	98	,240		
	Total	30,603	99			
a. Variable dépendante : التنظيمية الأزمات إدارة						
b. Prédicteurs : (Constante), الرقمية القيادة ممارسة						

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,075	,673		,112	,911
	الرقمية القيادة ممارسة <sup>b</sup>	,884	,162	,482	5,443	,000
a. Variable dépendante : التنظيمية الأزمات إدارة						

### الفرعية الخامسة

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	نشر الثقافة الرقمية <sup>b</sup>	.	Introduire
a. Variable dépendante : التنظيمية الأزمات إدارة			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,056 <sup>a</sup>	,003	,498	,39407

a. Prédicteurs : (Constante), الرقمية\_الثقافة\_نشر

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	15,384	1	15,384	99,067	,000 <sup>b</sup>
	de Student	15,219	98	,155		
	Total	30,603	99			

a. Variable dépendante : التنظيمية\_الأزمات\_إدارة

b. Prédicteurs : (Constante), الرقمية\_الثقافة\_نشر

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,842	,461		1,827	,071
	الرقمية_الثقافة_نشر	1,097	,110	,709	9,953	,000

a. Variable dépendante : التنظيمية\_الأزمات\_إدارة

### الفرعية السادسة

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تحقيق_المواطنة_الرقمية	.	Introduire

a. Variable dépendante : التنظيمية\_الأزمات\_إدارة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,056 <sup>a</sup>	,003	,310	,46197

a. Prédicteurs : (Constante), الرقمية\_المواطنة\_تحقيق

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,688	1	9,688	45,394	,000 <sup>b</sup>
	de Student	20,915	98	,213		
	Total	30,603	99			
a. Variable dépendante : التنظيمية_الأزمات_إدارة						
b. Prédicteurs : (Constante), الرقمية_المواطنة_تحقيق						

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,046	,562		,081	,935
	الرقمية_المواطنة_تحقيق	,920	,137	,563	6,738	,000
a. Variable dépendante : التنظيمية_الأزمات_إدارة						

### اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

ANOVA					
الجنس					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,197	1	,197	1,346	,249
Intragroupes	14,325	98	,146		
Total	14,521	99			

ANOVA					
العمر					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,091	3	,364	2,598	,057
Intragroupes	13,431	96	,140		
Total	14,521	99			

ANOVA					
المستوى التعليمي					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,925	2	,463	3,300	,041
Intragroupes	13,596	97	,140		
Total	14,521	99			

ANOVA					
المركز الوظيفي					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,791	3	,597	4,503	,005
Intragroupes	12,730	96	,133		
Total	14,521	99			

ANOVA					
الخبرة المهنية					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,449	3	,483	3,548	,017
Intragroupes	13,072	96	,136		
Total	14,521	99			

## الملحق رقم (04): اتفاقية التربص



**المادة الأولى:** هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبيسي - تبسة- ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: إتصالات الجزائر

مقرها: تبسة

ممثلة من طرف:

الوظيفة: .....

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1- كواليت تيمت 2- علاظيت خاطمية الزهراء

ماستر التخصص إدارة أعمال

عنوان المذكرة: أخص التنمية الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية

الاستاذ المشرف: سارة طليعي

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1- ..... 2- ..... 3- .....

4- ..... 5- .....

ليسانس التخصص: .....

عنوان تقرير التربص: .....

الاستاذ المشرف: .....

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 88-90 المؤرخ في: 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية: يهدف هذا الترخيص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين



المادة الثالثة: الترخيص التطبيقي يجري في مصلحة

الفترة من: 2024/03/105 الى: 2024/04/105

المادة الرابعة: برنامج الترخيص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمساعدة تنفيذ الترخيص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ للبرنامج وكل غياب للمتريص يثلي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال الترخيص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتريص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه بحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن ترميمهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين اهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في ايقاف ترميم الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجدة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والامن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ الترخيص.

المادة التاسعة: في حالة حاد ما على المتريصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية القل . المسكن . الملمع



ادارة المؤسسة المستقبلة  
Sous-Directeur Commercial  
Toufik DJEDDAI

## المخلص

تهدف هذه الدراسة لإظهار مدى تأثير القيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية -تبسة-. وقد اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات بالاعتماد على أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، وقد ارتكزت الدراسة على عينة قدرت بـ 100 استبانة صالحة للتحليل، وقد تم الاعتماد على أساليب الإحصاء في وصف متغيرات الدراسة، كما تم الاعتماد على أساليب الانحدار المتعدد في اختبار الفرضيات الفرعية والانحدار البسيط في اختبار الفرضية الرئيسية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية -تبسة-. كما توصلت أيضا إلى وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لكل من (بعد الابتكار، بعد الإقناع، بعد المعرفة وبعد ممارسة القيادة الرقمية، بعد نشر الثقافة الرقمية، بعد تحقيق المواطنة الرقمية) على إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة وعدم وجود علاقة ذات تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لبعدها الابتكار للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات التنظيمية عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، تم التوصل إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية، بالإضافة إلى بعض التوصيات.

وفي الأخير تم التوصل إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية، بالإضافة إلى بعض التوصيات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، نشاط التجديد التكنولوجي، أبعاد القيادة الرقمية، المؤسسة الاقتصادية.

## Abstract:

This study aimed to show the extent of impact the digital leadership on organizational crisis management in Algeria telecommunication institution for the state of -tebessa-, this study depended on the use of the analytical descriptive approach, where the data was collected based on the study tool, which is the The questionnaire, The study relied on a sample 100 valid questionnaire for analysis. Statistical methods were used to describe the study's variables. Multiple regression methods were also used to test the sub-hypotheses and simple regression was used to test the main hypotheses. This study found that there is a positive effect of digital leadership on organizational crisis management in Algeria Telecommunication Institution for the state of -Tebessa-, It also found a positive impact relationship with statistical significance for each of (persuasion, knowledge, practicing digital leadership, spreading digital culture, achieving citizenship digital) for digital leadership on organizational crisis management in the institution under study, and there is no relationship with a positive, statistically significant effect for the innovation dimension of digital leadership on organizational crisis management at ( $0.05 \leq \alpha$ ). A number of theoretical and applied results were reached, in addition To some recommendations.

**Keywords:** Digital leadership, Organizational crisis management, Dimensions of digital leadership, Economic Institution.