



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

## دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات في المؤسسة

دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

تحت إشراف الأستاذ:

د. ليلي لوكيل

إعداد الطلبة:

- أمينه غيلاني

- عائشة علاق

- وريدة مليك

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
لطيفة بكوش	جامعة حمه لخضر الوادي	رئيسا
د. ليلي لوكيل	جامعة حمه لخضر الوادي	مشرفا
عبد الرزاق كرام	جامعة حمه لخضر الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022 م

# شكر وتقدير

الحمد والشكر لله عز وجل الذي أمدنا بالعزيمة لإنجاز هذا العمل المتواضع ووفقنا لإكماله.  
نتقدم بالشكر والتقدير والاحترام لأستاذتنا التي اشرفت على انجاز هذا العمل "د. ليلى لوكيل"  
لما قدمته لنا من نصائح وإرشادات لتدعيم دراستنا بخطى واثقة فكان لها الأثر في انجاز هذا  
البحث.

كما نتقدم بالشكر والعرفان لحاضنة العلم والمعرفة جامعة الشهيد حمه لخضر وخاصة كلية  
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وإلى كل من اعننا من قريب او بعيد.

# إِهْدَاء

اللهم لك الحمد قبل ان ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، نحمد الله عز وجل أن وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

إلى قرة عيني إلى من جعلت الجنة تحت قدميها... إلى التي حرمت نفسها وأعطتني، ومن نبع حنانها سقتني... إلى من وهبتني الحياة... أمي الغالية حفظها الله

إلى من يزيدني انتسابي له وذكره فخرا واعتزاز وإلى من انحنى ظهره من اجل تربيتي وتعليمي، وجعلني اكبر وأزكى وأطهر فضيلة أبي العزيز حفظه الله.

إلى من قاسموني رحم الوالدة سندي في الحياة وإخوتي حفظهم الله، وإلى كل من شاءت الأقدار ان تجمعني بهم رفقاء الدرب في الدراسة وكل من ساعدني ودعمني في إنجاز هذه المذكرة.

أمينه

# إِهْدَاء

اهدي تخرجي الى من جرعة الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب

الى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

"ابي وامي "

شكرا على مساندتي طوال مسيرتي الدراسية

عائشة

# إِهْدَاء

إلى التي يعجز اللسان عن الكلام والقلم عن التعبير، إلى التي أعجز أن أوفيها حقها، إلى الوجه الملائكي والقلب الحنون .....والدتي الحنونة، أطال الله في عمرها .

إلى الذي جعلني أصل إلى هذه المرحلة ، إلى من رباني وكان سندا لي أبي الغالي .

إلى قرّة عيني وعزوتي وأحب الناس على قلبي الذين عليهم أعتد ... إخوتي حفظكم الله ودامكم سندا لي في هذه الحياة .

إلى من شاركني حلو الحياة ومرها .... رفيق دربي زوجي الغالي .

إلى كل من مررت بهم على درب العلم والعمل ... أصدقائي وزملائي .

وريدة

## ملخص الدراسة:

تعتبر تكنولوجيا المعلومة و الاتصال من أهم الأسباب التي أدت إلى تطوير المؤسسات الاقتصادية وجميع أنواعها وتغيير أنظمتها و إدارتها الداخلية والخارجية ومن حيث دراستنا للموضوع هدفت الدراسة إلى معرفة دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية الخدمائية، حيث أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، وذلك باستخدام المقابلة لجمع المعلومات و البيانات، وبعد تحليل المعلومات و البيانات توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها : أن مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي يستخدمون تكنولوجيا المعلومات والاتصال لإدارة الأزمات وهذا بكونها مرت مسبقا بأزمات كغيرها من المؤسسات وكان للتكنولوجيا دورا هاما في إدارتها وهذا بفضل مختلف الوسائل يجدر بالذكر الانترنت وكذلك وسائل أخرى خاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر فقط تم ذكرها في تحليل الدراسة، حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال جزء لا يتجزأ من عالم الأعمال، كما تساعد المؤسسات بإعداد نفسها لإدارة تلك الأزمات.

**الكلمات المفتاحية :** تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إدارة الأزمات، الانترنت،

اتصالات الجزائر.

**Abstract:**

Information and communication technologies are among the most important reasons for the development of economic institution of all kinds changing its internal and external systems and management, the study aimed to understand the role of information and communication technology in crisis management in economic service institutions, where the field study was conducted at the Organization of Algerian Communication in the State of El-Oued, uses information and communication technology for crisis management, which has already been through crises like other institutions, and technology has an important role in management them. This is thanks to the various means it is worth mentioning the internet as well as other means of the organization of Algerian communications only mentioned in the analysis of the study, where information and communication technology has become an integral part of the business world, and helps institutions prepare themselves to manage these crises.

**Keywords:** Information and Communication, Crisis Management, Internet, Algeria Telecom.

الفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر وعران
-	اهاء
-	ملخص
I	الفهارس
أ	مقدمة
الفصل الأول الأدبيات النظرية تكنولوجيا معلومات والاتصال وإدارة الأزمات في المؤسسة	
15	تمهيد
16	المبحث الأول : مدخل حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال
16	المطلب الأول : تعريف تكنولوجيا المعلومات و الاتصال
18	المطلب الثاني: أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال
21	المطلب الثالث: مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال
23	المطلب الرابع: خصائص تكنولوجيا المعلومات و الاتصال
25	المطلب الخامس : تكنولوجيا الشبكات (العامة +الخاصة )
33	المبحث الثاني : إدارة الأزمات في المؤسسة
33	المطلب الأول : تعريف إدارة الأزمات وأنواعها
40	المطلب الثاني:مراحل ومتطلبات إدارة الأزمات
46	المطلب الثالث : متر اتيجيات و أساليب لإدارة الأزمات
58	المبحث الثالث : دور تكنولوجيا معلومات والاتصال في إدارة الأزمات في المؤسسة
58	المطلب الأول : المتطلبات التكنولوجية لإدارة الأزمات
59	المطلب الثاني : خصائص المعلومات المتعلقة بالأزمة

60	المطلب الثالث : قدرات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إدارة الأزمات
62	المطلب الرابع : أهداف تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات
64	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني:دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي	
66	تمهيد
67	المبحث الأول : نظرة على المديرية العملية بالوادي
67	المطلب الأول: تعريف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي
67	المطلب الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي
79	المطلب الثالث :مهام ونشاطات المديرية العملية بالوادي
80	المطلب الرابع: أهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
83	المبحث الثاني: بعض نماذج نظم المعلومات بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الوادي
83	المطلب الأول : نموذج إدارة الموارد البشرية
85	المطلب الثاني : نموذج 2 بوابة إلكترونية عبر الإنترنت للتسيير الإداري للبريد وكل القرارات التي تخص المؤسسة
86	المطلب الثالث : نموذج 3 نظام المعلومات ORACLE/FINANCE
87	المطلب الرابع : نموذج 4 المتابعة الدورية لنشاط و مهام المدير العملي
88	المطلب الخامس : نموذج 5 نظام المعلومات لتسيير الخدمات الهاتفية
89	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
89	المطلب الأول: تحليل المقابلة الشخصية
95	خلاصة الفصل الثاني
97	خاتمة
101	قائمة المراجع

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
68	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي	01
70	الهيكل التنظيمي لأقسام ومصالح المديرية العملية لولاية الوادي	02
74	الهيكل التنظيمي لأقسام ومصالح المديرية الفرعية لولاية الوادي	03
76	الهيكل التنظيمي لوکالة الاتصالات التجارية لولاية الوادي	04
78	المخطط الهيكلي لنيابة المديرية للمهام و الدعم	05
83	يبين نظام معلومات لإدارة الموارد البشرية برنامج HR Access.	06
84	يبين نافذة السماح بالدخول لبرنامج HR Access	07
85	نافذة الدخول إلى البوابة إلكترونية للبريد الإلكتروني	08
86	الواجهة الرئيسية للبوابة إلكترونية للبريد الإلكتروني	09
86	نافذة الدخول إلى البوابة نظام معلومات لتسيير العمليات المالية و المحاسبية	10
87	نافذة الدخول إلى البوابة الخاصة بالمتابعة الدورية لنشاط ومهام المدير العملي	11
87	الواجهة الرئيسية للبوابة الخاصة بالمتابعة الدورية لنشاط ومهام المدير العملي	12
88	الواجهة الرئيسية لنظام المعلومات لتسيير الخدمات الهاتفية GAIA V7	13
88	أحد نوافذ نظام المعلومات لتسيير الخدمات الهاتفية GAIA V7	14

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
32	العلاقة بين الانترنت والاكسترنت والانترنت	01

مقدمة

إن الثورة المعلوماتية الهائلة التي نعيشها اليوم، والتي تقوم أساسا على تزاوج وسائل الاتصال عن بعد مع شبكات المعلومات والحواسيب بخاصة، قد أعطت إلى مجتمع المعلومات إنجازات ونجاحات أقرب إلى الخيال منها إلى الواقع، إنها ثورة معلوماتية في طريقها إلى تغيير روتين المجتمعات تغييرا جذريا، كما غيرته الثورة الصناعية خلال القرون الماضية، لأنها أعطت الصدارة والمعلومات فأخذت تلعب أدوارا كبيرة وحساسة في جميع المجالات الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية ... الخ ، لتولد بذلك عصرا جديدا هو المواجهة الحضارية، حيث لا يقاس اليوم تقدم الأمم بما لديها من أسلحة وإنما بقدرتها على مواجهة هذه الثورة المعلوماتية والتكنولوجية الفائقة.

إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبحت اليوم عنصرا من عناصر التحدي للإنسان المعاصر في مجتمعه وذلك لارتباطها بجميع مجالات الحياة، وأصبحت تعتبر من المصادر القومية للدول الكبرى شأنها شأن المصادر الطبيعية الأخرى وذلك لما لها من أهمية كبرى في زيادة الدخل القومي لأي بلد.

إن ظاهرة التكنولوجيا المعلوماتية في واقعنا المعاصر الذي نعيشه أصبحت اليوم واقعنا لأبد من التعايش معه نظرا لما له من تأثير غير محدود على مختلف جوانب حياتنا المعاصرة، فالعمل في عصر المعلومات اليوم أصبح يعتمد على تكنولوجيا المعلومات في كافة المجالات الإنتاجية و الخدماتية، .... الخ ، حيث أن نجاح المهن المختلفة في تحقيق أهدافها أصبح يعتمد بشكل واسع من التكنولوجيا المعلوماتية، حيث تساهم هذه التكنولوجيا في حل العديد من المشاكل المستعصية وجعل الناس أكثر فعالية في إنجاز أعمالهم المختلفة.

لكن رغم التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلا أن مجتمعنا المعاصر اليوم مازال يعاني من عدة أزمات بمختلف أنواعها سواء السياسية، الاقتصادية،

الاجتماعية وغيرها، حيث أننا لا نكاد اليوم نسمع عن مجتمع خال من الأزمات و كأن هذه الأخيرة أصبحت سمة من سمات مجتمعا المعاصر شأنها شأن التكنولوجيا المعلومات.

لذلك لابد على مختلف دول العالم اليوم إتباع منهج سليم لإدارة الأزمات التي تواجهها في كافة المستويات وعلى جميع الأصعدة وذلك لا يأتي إلا من خلال الدراسة المعمقة لمفهوم الأزمة و الظروف التي نشأت فيها و مختلف أبعادها و الأسباب المسببة لها، مما يحقق لها رواية مستقبلية جيدة تعتمد على دقة المعلومات المستقاة عن المصادر الموثوقة، لأن العديد من الأحداث شهدت ومازالت تشهد إلى يومنا هذا أن غياب المعلومات بتقنياتها المختلفة و التكنولوجيا المتطورة أو نقصها و كذا عدم دقتها كانت دائما العامل المباشر و الرئيسي في اتخاذ القرارات غير السليمة و التي تؤدي بطبيعة الحال إلى الفشل و الهزيمة عند إدارة أي أزمة من الأزمات و ضياع الحقوق في أي عملية من عمليات التفاوض و الفشل في تنفيذ أي مشروع من المشاريع .

وبناء على أهمية الموضوع و كل ما ذكرناه سابقا جاءت هذه الدراسة لمحاولة البحث في دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات في المؤسسة من خلال الدراسة اتصالات الجزائر " الولاية الوادي " .

## الإشكالية :

أصبح موضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال و إدارة الأزمات في إطار المؤسسة الاقتصادية بالغ الأهمية ، وذلك لأهميتها في تطوير تلك المؤسسات ومن هذا المنطلق نرى أن هناك ضرورة لتوضيح الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات، وانطلاقا مما سبق نطرح التساؤل الرئيسي التالي :

**ما هو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات في المؤسسة ؟**

- وينبثق عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي :

1- ما هي تكنولوجيا المعلومات والاتصال و أهميتها ؟

2- ما هي استراتيجيات وأساليب لإدارة الأزمات ؟

3- ما هي وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تستعملها مؤسسة اتصالات

الجزائر و أهميتها من جانب تحقيق الربحية بكفاءة ؟

## الفرضيات :

من أجل الوصول إلى أهداف البحث والتمكن من الإجابة على اشكالياته، فقد قامت هذه

الدراسة بمجموعة من الفرضيات وهي كالتالي :

لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال دور بالغ الأهمية في عملية التنسيق بين المعلومات و

البيانات المرسله و المتقبلة ، التي من شأنها إدارة الأزمات بإحترافية و فاعلية .

1- تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال تزاوج وترابط الهائل ما بين تكنولوجيا

الحواسيب المتطورة وتكنولوجيا الاتصالات المختلفة الأنواع والاتجاهات، حيث تكمن أهميتها

باعتبارها موردا ونشاطا مهما وجزء لا يتجزأ مكملا لإستراتيجية المؤسسة نظرا لمساهمتها في

تحقيق الأداء المتميز وتحسين وتعزيز مراكزها التنافسية .

2- يوجد العديد من الإستراتيجيات لإدارة الأزمات منها إستراتيجية التجزئة، وإستراتيجية دفع الأزمات للأمام وغيرها، ومن بين أساليب إدارة الأزمات نجد الأساليب التقليدية والأساليب غير تقليدية .

3- من بين الوسائل المستخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية الوادي نجد الحواسيب ، البريد الالكتروني ، البرامج ... الخ ، وتكمل أهميتها في الجانب الربحي من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، التركيز على اكتساب عملاء جدد ومحاولة إرضائهم، استماع إلى ملاحظات العملاء .

### أسباب اختيار الموضوع :

#### الأسباب الذاتية :

- الرغبة الذاتية في دراسة الموضوع .
- قرب هذا الموضوع من تخصص دراستنا .
- قابلية الموضوع للدراسة وكذا إمكانية النزول إلى الميدان في محاولة تحقيق أهداف الدراسة .
- الاهتمام المتزايد لمعرفة أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات .

#### الأسباب الموضوعية :

- التعرف على مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات .
- إثراء البحث العلمي وإغناء المكتبة بدراسة قد تساعد الطالب والباحث مستقبلا في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في حالة حدوث أزمات .

- تعتبر الدراسات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطبيقاتها المختلفة من الدراسات حديثة العهد، ومازالت تأثيراتها محل اهتمام العديد من الباحثين والهيآت المختلفة .
- الأهمية العلمية التي يكتسبها البحث .

### أهداف الدراسة :وتتمثل في ما يلي :

- التعرف على ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال و إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية .
- دراسة مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي .
- التعرف على مختلف استراتيجيات وأساليب إدارة الأزمات .
- الوقوف على واقع مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية الوادي في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال .

### أهمية الدراسة :

- يمكن حصر أهمية هذا البحث في نقاط التالية :
- يعد موضوع الدراسة من أهم المواضيع في ميدان الإدارة المعاصرة، نظرا لتناوله مفهوميين مهمين هما تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدارة الأزمات .
- الحاجة إلى مثل هذه الدراسة لفتح آفاق مستقبلية لدراسات العلمية ذات العلاقة .
- يمكن أن يساهم هذا البحث في زيادة الوعي التكنولوجي في المجتمع ومن ثم تسهيل الأخذ إلى الخدمات الالكترونية في المؤسسات .

### حدود الدراسة :

وتنقسم حدود الدراسة إلى :

- الحدود المكانية : حيث تمت هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي.

الحدود الزمانية : تم إنجاز هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2022/11/15 إلى 2023/05/25.

**منهج الدراسة والأدوات المستخدمة :**

- **منهج الدراسة :**

منهج البحث هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة من الظواهر بقصد تشخيصها وتحديد أبعادها ومعرفة أسبابها وعلاجها والوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها .

ونظرا لطبيعة الدراسة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية الوادي ارتأينا استخدام منهج دراسة الحالة لكوننا في صدد القيام بدراسة تهدف إلى جمع معلومات معمقة حول موضوعنا .

يعتبر منهج دراسة الحالة من المناهج البحثية والعلمية , التي تدرس الظواهر والحالات الفردية والثنائية والمجتمعية بهدف تشخيصها , وذلك من خلال المعلومات التي جمعناها في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية الوادي وتتبعنا مصادرها بغرض الحصول على العوامل التي سببت الحالة المتمثلة في إدارة الأزمات بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصال , وبالتالي توصلنا إلى نتائج ومعالجات دقيقة من خلال دراستنا كدراسة متكاملة .

- **الأدوات المستخدمة :**

بما اننا اتبعنا منهج دراسة الحالة فان ابرز الأدوات التي تتماشى معه ومع طبيعة الموضوع هي أداة المقابلة المباشرة .

**تعريف المقابلة :**

تعتبر المقابلة في البحث العلمي بشكل عام أحد أساليب البحث النوعي , وتتضمن طرح أسئلة مفتوحة على أفراد معينة لجمع بيانات عن موضوع ما , وفي معظم الحالات يكون المحاور هو الباحث الذي ينوي فهم آراء المستجيبين من خلال سلسلة من الأسئلة والإجابات جيدة التخطيط والتنفيذ .

## صعوبات الدراسة :

واجهنا العديد من الصعوبات عند إعداد هذه الدراسة نذكر منها :

- قلة الدراسات التي تتناول بشكل مباشر دور التكنولوجيا المعلومات الاتصال في إدارة الأزمات في مؤسسة .

- تشعب استخدامات التكنولوجيا المعلومات والاتصال والمجالات التي تمسها .

- قلة أو عدم الاحصائيات المرتبطة بالتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر .

## هيكل الدراسة :

لقد قسمنا مذكرتنا إلى فصلين حيث الفصل الأول يتضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول مدخل حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال و المبحث الثاني إدارة الأزمات في المؤسسة، المبحث الثالث تحدثنا على دور تكنولوجيا معلومات و الاتصال في إدارة الأزمات في المؤسسة، أما الفصل الثاني يحتوي على المبحث الأول نظرة على مديرية العملية بالوادي و هنا في هيكل المبحث الثاني نماذج نظم المعلومات بمؤسسة ( اتصالات الجزائر وكالة الوادي) والمبحث الثالث عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

## الدراسات السابقة :

### • الدراسات العربية :

1-دراسة (زويلف، 2016) بعنوان : " نجاح نظم المعلومات المحاسبية و أثره في

مراحل إدارة الأزمات :

هدفت هذه الدراسة إلى أثر نجاح المعلومات المحاسبية في إدارة الأزمات التي تواجه البنوك التجارية العاملة في الأردن .وشملت الدراسة عينة مكونة من (10) بنوك، ولجمع

البيانات اللازمة ثم تصميم استبانة وزعت على أفراد عينة الدارسة في الإدارات العامة لهذه البنوك .

وقد تم توزيع (120) استبانة، اعتمد منها لغايات البحث و التحليل (108) استبانة، أي ما نسبته (90%) من الاستبيانات الموزعة . وقد بينت النتائج الدراسة وجود اثر دال إحصائيا لنجاح نظم المعلومات المحاسبية ( مجمل مؤشراتته ) في كل بعد من أبعاد إدارة الأزمات (مراحل إدارة الأزمات )، كما قدمت الدارسة مجموعة من التوصيات لمساعدة الإدارة في التعامل مع الأزمات التي يمكن أن تمر بها .

## 2-دراسة (عياد، 2015 ) بعنوان : أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية، وقد أجريت الدراسة على عينة من 80 من مديرين و رؤساء أقسام هذه البنوك باستخدام استبانة صممت لذلك و لتحليل البيانات و اختبار الفرضيات ثم استخدام برنامج التحليل الإحصائي لإجراء العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق هدف الدارسة . وقد بين تحليل بيانات الدراسة النتائج التالية : فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية قد تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة ( تغير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تثبيت الأزمة واحتواء) على الأداء التسويقي ( تطوير الخدمات و المنتجات، الربحية، الحصة السوقية ) للبنوك المحلية العاملة هي قطاع غزة عند مستوى دلالة 0، 05 وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام كل من إستراتيجية مسار الأزمة، و إستراتيجية تثبيت الأزمة على الأداء التسويقي للبنوك المحلية العاملة، وقد أوصى الباحث دعوة البنوك المحلية العاملة في قطاع غزة إلى متابعة التطور الحاصل في المجال العلمي و المعرفي في إستراتيجية إدارة الأزمات الحديثة وكيفية تطبيقها والتعامل معها محليا في ظل الأزمات المتكررة الاقتصادية و السياسية، وضرورة قيام

البنوك المحلية العاملة بتأسيس قسم إداري متخصص لمواجهة الأزمات وكيفية استخدام استراتيجيات الأزمات الحديثة بكفاءة وفاعلية، وتعزيز السياسات في ما يتعلق بالاعتماد على معايير حديثة ومتنوعة في قياس الأداء التسويقي أثناء مواجهة الأزمات من أجل التطوير و التقويم .

### 3-دراسة (الكريني، 2014 ) بعنوان : "دور المعلومات و الاتصال في إدارة الأزمات

الدولية :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور المعلومات و الاتصال في إدارة الأزمات الدولية، وكما كانت الأهمية من هذه الدراسة أنها تقوم على علم إدارة الأزمات في جزء كبير منه على التنبؤ و التوقع كسبيل للوقاية من حدوث الأزمات أو الحد تفاقمها و تداعياتها السلبية و الصعبة، وقد استنتج الباحث أن نجاح إدارة الأزمة يفترض وجود مقومات شخصية في من يقوم على إدارتها، من ذكاء وصبر ومبادرة و قدرة على الاجتهاد، وتوافر مجموعة من الخبرات الفنية و المهارات في استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، كما أوصى الباحث الانفتاح على البحوث و المخرجات العلمية التي يراكمها الباحثون و الخبراء في التخصصات المختلفة، وتعامل صانعي القرار بإيجابية مع مخرجات مراكز البحث العلمي و الباحثات، وإنشاء مراكز أبحاث علمية متخصصة في إدارة الأزمات .

### 4-دراسة (عبد الرزاق، 2011) بعنوان : " إدارة الأزمات و نظم المعلومات مؤديات

التأثير و الفاعلية : دراسة تطبيقية في عدد من الشركات السياحية المدرجة في سوق المال العراقي :

هدفت للتعرف إلى أنظمة المعلومات و فاعليتها وتأثيرها في إدارة الشركات السياحية المدرجة في سوق المال العراقي للآزمات التي تتعرض لها، وكانت عينة الدراسة من المستويات الإدارية العليا و الوسطى في الشركات السياحية المدرجة في سوق المال العراقي . وكانت نتيجة الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية لإدارة الأزمات ونظم المعلومات مؤديات التأثير

و الفاعلية في إدارة الشركات السياحية المدرجة في سوق المال العراقي . و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين نظم المعلومات ومتغيرات إدارة الأزمات و أن هناك تأثير معنويا لفاعلية نظم المعلومات في إدارة هذه الشركات للآزمات التي تواجهها . وقد أوصت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث في إدارة الأزمات ونظم المعلومات مؤديات التأثير و الفاعلية في شركات و بيئات مختلفة لمقارنة النتائج مع الثقافات و البيئات المختلفة .

## • الدراسات الأجنبية :

### 1-دراسة (GHareb ،2018) بعنوان :

INFORMATION TechnologyRoles in CrisisManagement. A Case Study in kurdistanRegionGovernment

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات، و كذلك كيف تستطيع المنظمات استغلال التقنيات الحديثة كالإدارة علاقات الزبائن الالكترونية، و نظم تخطيط موارد المؤسسة للتعامل مع إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة . وقد تمت هذه الدراسة في إقليم كردستان، و قد اعتمدت على المنهج النوعي في تحليل عدد من الحالات الدراسية، و التي بينت مدى قدرة تكنولوجيا المعلومات على دعم إدارة الأزمات في مراحلها المختلفة، و قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان من أهمها أن تكنولوجيا المعلومات تعزز الإجراءات التالية : التنسيق و التعاون و التنظيم، تميز المعلومات و مشاركتها، إطار للمراسلات و نشر المعلومات وجمعها، المساعدة في الرقابة .

### 2- دراسة (Wojciechowicz ،W ،Zych ،and Hotubowicz ،W ،2012) بعنوان

"INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY AND CRISIS MANAGEMEN:

تناولت هذه الدراسة مشاكل المنظمات و الأزمات داخل المنظمة، و تم التركيز بشكل خاص على المشاكل التنظيمية و التقنية، و تم الأخذ في الاعتبار قضايا مثل تطبيق الحوسبة السحابية، و استخدام الشبكات الاجتماعية أو تنفيذ وظائف جديدة على أساس البنية التحتية

القائمة على الاتصالات، وقد أكد الباحث على إمكانية استخدامه البنية التحتية التكنولوجية للتعامل مع المخاطر و الفرص ذات الصلة في مجال إدارة الأزمات، وتم تحقيق الهدف من هذه خلال تحديد وظائف جديدة لأنظمة الاتصالات في إدارة الأزمات مثل ( الشبكات الاجتماعية، الحوسبة، الجوال الهواتف ) . بالإضافة إلى ذلك، تم التوصل إلى أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات تلعب دوراً مهماً في إدارة الأزمات وتعتبر فرصة مناسبة للمنظمات لاستفادة من هذه التقنيات في مراحل إدارة الأزمات ( المنع، التحضير، الاكتشاف، و الاسترجاع )، ولكن استخدام هذه التقنيات قد يرافقه عوائق متعددة لذا على الشركات تدريب موظفيها وتنمية مهاراتهم وقدراتهم للتعامل مع هذا النوع من الأنظمة .

3-دراسة (Verma ،R and Sehgal ،V ،K ،2016) بعنوان : Implementation of Information System in CrisisManagemetUsingModeling and Simulation

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في التعامل مع مراحل الأزمة و المساعدة في حلها . وركزت على دور استخدام أنظمة والمحاكاة في التدريب على إدارة الأزمات و كيفية التعامل معها . حيث أنه من الصعب التدريب من خلال الواقع الحقيقي . وكذلك بأن متخذي القرار يواجهون صعوبات في آليات التحضير والاستجابات للأزمات وذلك بسبب حالات دعم التأكد والتي قد يواجهونها . ولكن استخدام النظم الحديثة مثل نظم دعم القرارات و النظم الخبيرة وأنظمة الذكاء الاصطناعي، فأنهم يستطيعون أن يعملو سيناريوهات متعددة يقومون من خلالها بتجريب العديد من البدائل والخيارات والتي ستساعدهم في التحضير و تجنبها كذلك التعامل معها في حال وقوعها .

4-دراسة (Esbensen ،Lars H.and Tomas Krisciunas ،2008) بعنوان :

Crisis Management and Information Technoogy

هدفت هذه الدراسة على المشاركة في عمليات الاتصالات و الأعمال عبر الإدارات مما يجعل استخدامهم يعتمد على التكنولوجيا لأداء عملهم . في هذه الدراسة ركز الباحث على كيفية إعداد الشركات للأزمات التي يمكن أن تؤثر داخل الشركات . وما أنواع الأزمات التي

يتعاملون معها، و أظهرت نتائج هذه الدراسة بأن استخدام البريد الإلكتروني والإنترنت أنظمة المعلومات المتقدمة مثل ERP يساعد في حل الأزمات، إلا أن استخدام مثل هذه الأنظمة قد يتسبب في حدوث أزمات مثل فشل النظام أو التجسس لذا على المنظمات وضع خطط مسبقة لتبني الأنظمة التكنولوجية الحديثة وتدريب الموظفين بشكل جيد على استخدامها . كما أظهرت الدراسة أن الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا المعلومات في الشركات يتطلب التركيز و التجهيز و التخطيط لتجنب حدوث الأزمات . و يجب مراجعة الخطط و المسؤوليات بشكل متكررة حتى تكون دائما محدثة .

## الفصل الأول:

الأدبيات النظرية لتكنولوجيا المعلومات

والاتصال وإدارة الأزمات في المؤسسة

## تمهيد

تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا على العالم الخارجي، ما يجعلها تتأثر بالتطورات السريعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، فأصبحت رهانا أساسيا لها، خاصة في ظل ما تمثله المعلومة من أهمية في العناصر الإنتاجية التي لا يمكن الاستغناء عنها في المؤسسة الاقتصادية، بما يضمن التفوق لهذه المؤسسات ، والذي لا يتحقق إلا من خلال أنظمة خاصة تجعلها قادرة على التحكم في حجم المعلومات وقادرة على حمايتها، كما يلعب الاتصال دورا مهما بضمانه تدفق المعلومات، ما يؤمن تكامل بين الوظائف الإدارية في المؤسسة ، حيث تضمن شبكات الاتصال الرفع من مستوى التنسيق بين أجزاء هذه الأخيرة، وبهذا تكون تكنولوجيا المعلومات والاتصال قد ساعدت في بناء أنظمة مساعدة لاتخاذ القرارات المناسبة والسريعة المبنية على الحقائق والمعلومات .

## المبحث الأول : مدخل حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال

### المطلب الأول : تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال الركيزة الأساسية لمعظم المؤسسات خدمية أو إنتاجية، ما جعلها محل اهتمام عدة تخصصات، ونحاول في هذا العنصر إلى تعريفها كما يلي:

غالبا ما تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال ( ICT ) باعتبارها مرادفا موسعا لتكنولوجيا المعلومات ( IT )، ولكن هو مصطلح أكثر تحديدا أن نشدد على دور الاتصالات الموحدة وتكامل الاتصالات وأجهزة الكمبيوتر، وكذا البرامج اللازمة للشركات الوسيطة والتخزين والأنظمة السمعية والبصرية، والتي تتيح للمستخدمين الوصول وتخزين ونقل ومعالجة المعلومات.<sup>1</sup>

- تشير تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى مجموعة من التكنولوجيات القائمة على الحوسبة والالكترونيات الدقيقة والاتصالات ( بما في ذلك الشبكات ) والوسائط المتعددة والبحث، التي عندما تكون مجتمعة ومتراطة تستخدم للبحث وتخزين ومعالجة ونقل المعلومات في شكل أنواع مختلفة من المعطيات (نص، صوت، صور ثابتة، وفيديو، ...)، والسماح للتفاعل بين الناس والآلات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Samia Mohamed Nour ، "Information and Communication Technology in Sudan: An Economic Analysis of Impact and Use in Universities" ،(eBook)،Library of Congress Control Number : 2015932459 ،USA ،2015 ،p45.

<sup>2</sup>Abdelkader BEN EL MAATI ، "Les Technologies de l'information et la Communication (TIC)،facteurs de développement humain : cas de la RégionMékness-Tafilalet au Maroc" ،thèse de doctorat en Sciences de l'information et de la Communication ،Université Paris Quest ،2013 ،p30.

- وتعني كذلك : " كافة الأمور التي تتضمن الحواسيب والأجهزة المساعدة لها، وشبكات الحواسيب بأنواعها المختلفة، ومعالجة البيانات والمعلومات بكافة أشكالها، وكافة المراكز والوظائف المتعلقة بالتكنولوجيا وخدمات التكنولوجيا في الأنظمة والمؤسسات، إضافة إلى البرامج والحزم والبرمجية التي تستخدم في أداء الأعمال والوظائف، وتسويق المنتجات والخدمات، وكل ما يتعلق في ذلك من برامج وأجهزة ومعدات " <sup>1</sup>.

- تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي التزاوج الهائل ما بين تكنولوجيا الحواسيب المتطورة وتكنولوجيا الاتصالات مختلفة الأنواع والاتجاهات، التي حققت إمكانية تناقل كمية هائلة من المعلومات بسرعة فائقة وبغض النظر عن الزمان والمكان، وصولاً إلى شبكات المعلومات وفي قمتها شبكة الانترنت <sup>2</sup>.

- تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها : " مجموع التقنيات أو الأدوات أو الوسائل أو النظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون أو المحتوى الذي يراد توصيله من خلال عملية الاتصال الجماهيري أو الشخصي أو التنظيمي، والتي يتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات والمسموعة أو المكتوبة أو المصورة أو المرسومة أو المسموعة المرئية أو المطبوعة أو الرقمية ( من خلال الحاسبات الالكترونية ) ثم تخزين هذه البيانات والمعلومات، ثم استرجاعها في الوقت المناسب، ثم عملية نشر هذه المواد الاتصالية أو الرسائل أو المضامين مسموعة أو مسموعة مرئية أو مطبوعة أو رقمية، ونقلها من مكان إلى آخر، ومبادلتها، وقد تكون تلك التقنية يدوية أو آلية أو الكترونية أو كهربائية حسب مرحلة التطور التاريخي لوسائل الاتصال والمجالات التي يشملها هذا التطور " <sup>3</sup>.

<sup>1</sup>مزه شعبان العاني، "نظم المعلومات الإدارية : منظور تكنولوجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص63.  
<sup>2</sup>سليمان مصطفى الدلاهمة، "أساسيات نظم المعلومات الحاسوبية وتكنولوجيا المعلومات الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص327 .

<sup>3</sup> منير نوري و نعيمة بارك، "تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأهميتها في اقتصاديات الدول العربية لمسايرة تحديات الاقتصاد العالمي الجديد"، الملتقى الدولي حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، كلية العلوم الإدارية. الجامعة التطبيقية، الأردن، 29.27 ابريل 2009، ص03 .

- كما تعرف بأنها: "مجموع المعارف والخبرات والممارسات التقنية والعلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية للعمل، حيث تطبيقاتها يساهم في إشباع حاجات الاقتصادية والاجتماعية، الحقيقية أو المتوقعة " <sup>1</sup>.

- وبالتالي فالتكنولوجيا المعلومات والاتصال تجمع بين التكنولوجيا المعلومات أو المعلوماتية ( التي هي مجموع الوسائل المستخدمة لإنتاج واستغلال وتوزيع المعلومات في كل أشكالها مكتوب مسموع مرئي.....إلخ) ، و التكنولوجيا الاتصال ( هي البنية التحتية التي تكن التواصل اجتماعي و تؤمن انتقال الرسالة من مرسل إلى متلقي ) ، لكن هذا لا يعني أن هذان نظامين الفرعين مفصولين عن بعضهم لبعض ، بلا هما متفاعلين ويجمع بينهم على مستوى التقني مفهوم الشبكة وكل ذلك في شكل تنظيم نسقي غير قابل لتجزئة فلو أزيحت البرامج لن تكون هناك معلوماتية ولو أزيحت الأقمار الصناعية لن يكون هناك بحث تلفازي أو المكالمات الهاتفية بعيدة المدى ولا انترنت .

### المطلب الثاني : أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال

لقد ساهم التطور العلمي والتكنولوجي في تحقيق رفاهية الأفراد، ومن بين التطورات التي تحدث باستمرار تلك المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وما تبلغه من أهمية من ناحية توفير خدمات الاتصال بمختلف أنواعها وتوفير المعلومات اللازمة للأشخاص والمنظمات، حيث يستطيع الأفراد الاتصال فيما بينهم بسهولة وتبادل المعلومات في أي وقت وفي أي

<sup>1</sup>إبراهيم عامر قندلجي، عبد القادر الجنابي علاء الدين، نظم المعلومات الإدارية، دار المسير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص3.

مكان، وتعود هذه الأهمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى الخصائص التي تمتاز بها هذه الأخيرة. فمن خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال يمكن لمختلف المنظمات الاتصال بأفضل المعلومات والمعارف المتاحة ويمكنها أيضا نشر الرسائل الخاصة بكل العديد من المشاكل المتعلقة بالأشخاص والمنظمات وغيرها.<sup>1</sup> وفي الواقع فان تكنولوجيا

المعلومات والاتصال وعلى وجه الخصوص الشبكات الداخلية والانترنت عملت على إلغاء المسافات المادية وإنشاء مسافات افتراضية بين الأشخاص وقامت بإلغاء الحدود داخل الإدارات، مما يساعد العاملين داخل المنظمة على انجاز أعمالهم بسهولة ويسر<sup>2</sup>، وتؤدي تكنولوجيا المعلومات دور كبير في تحديث وتطوير إدارة الأعمال كما تعمل على خلق أنواع جديدة من الوظائف ومجالات عمل ونشاطات متنوعة في بيئات العمل، ويمكن ملاحظة هذا من خلال أنها :

- تساعد على تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية .
- تساعد على توفير قوة عمل فعلية داخل التنظيم .
- تساعد على زيادة قنوات الاتصال الإداري بين مختلف الإدارات .
- تساعد على توفير الوقت خاصة للإدارة العليا والتفرغ لواجبات أكثر أهمية.
- تساعد على تقليص حجم التنظيمات الإدارية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ماهر عودة الشمالية وآخرون، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ط1، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص99/98 .

<sup>2</sup> Jean Brilman ،jacquesHéred ،les meilleurespratiques de management ،6ème édition ،éditiond'organisation ،groupeeyrolles ،2006 ،p542.

<sup>3</sup> عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص127 .

وقد أدى هذا إلى زيادة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال لزيادة الكفاءة والفعالية في الأنظمة والعمليات الداخلية والخارجية، ومن الأسباب التي تدفع المنظمات في اتجاه استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أنها تساعد في زيادة معدل مقابلة طلبات العملاء، وتحسين مهارات حل المشكلات، وزيادة فعالية الموارد، وتحسين دور القادة، وإمداد مختلف الوظائف بالمعلومات اللازمة .

كما تهتم منظمات الأعمال باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لذا تسعى لتطبيقها في أداء أعمالها والتوجه لتبني الإدارة الالكترونية.<sup>1</sup>

ولهذا يكون من الضروري الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطويرها واستخدامها بشكل فعال من قبل العاملين في المؤسسة مع تدريبهم وتعليمهم على استعمال وكيفية توظيفها، وتوعيتهم بأهميتها في التنمية والتطور، من خلال إبراز أهميتها على الصعيد الداخلي والخارجي.

وهذا ما يتيح للمؤسسات إمكانية الوصول إلى نتائج هامة جدا من حيث التواجد في أسواق جديدة وتعزيز جودة خدماتها وإدارة أكثر فعالية للموارد البشرية والزبائن وتحسين الإنتاج والتحكم في التكاليف وتعزيز المزايا التنافسية .

واستنادا لما سبق يتضح أن توجه المؤسسات نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتوظيفها في مختلف عملياتها الإدارية والاتصالية كان ذلك نتيجة عدة عوامل وأسباب فرضت نفسها على هذه المؤسسات كان أبرزها التطور السريع لمختلف الوسائل التكنولوجية ومساهمتها في تنمية وتطور المؤسسات وانتقالها من مؤسسات تقليدية تعتمد على الأساليب التقليدية في انجاز أعمالها إلى مؤسسات حديثة رقمية تركز على مختلف الوسائل التكنولوجية الحديثة والتي تؤدي بالضرورة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة ورفع مستوى

<sup>1</sup>إلى حسام الدين احمد شكر، أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية والكمية للموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2011، ص 14,15 .

الأداء في المؤسسات، وهذا يتطلب توفر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من موارد مادية وبرمجية ووسائل الاتصال بالإضافة إلى هذا لا بد من توفر مورد بشري يكون على درجة من الكفاءة والقدرة على استخدام هذه التكنولوجيا أحسن استخدام وتمتعه بوعي معلوماتي وثقافة تكنولوجية تسمح له بانجاز مختلف مهامه الإدارية.

### المطلب الثالث : مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تحتاج تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى :

#### أ- الأجهزة (Hardware) :

هي الأدوات التي تحفظ وتخزن وتعالج الأساس الأول ( البيانات)، والتي هي مجموعة من الحواسيب بمختلف أنواعها وأحجامها وسرعتها وإمكانية استيعابها من البيانات .

والحاسوب هو جهاز إلكتروني يأخذ البيانات كمدخلات، حيث يتم تخزينها ومعالجتها حسب الأوامر الصادرة لتنفيذ مهام معينة ثم يتم عرضها كمخرجات، والحاسوب يتقبل البيانات والمعلومات بكل أشكالها رموز، كلمات، صور وغيرها، حيث تحول إلى سلسلة من الأشكال الثنائية تسمى (Bit) ويمثل بالرقم صفر أو واحد والحاسوب الرقمي يتعامل مباشرة مع الأرقام الثنائية وكل ثمانية أرقام تسمى (Byte) وتستخدم لخص الأرقام والرموز والكلمات والصور وغيرها .<sup>1</sup>

#### ب- البرمجيات ( Software) :

تعني برامج الحاسوب التي تعمل على تشغيل وإدارة المكونات المادية، وتقوم بمختلف التطبيقات، ولأهميتها أصبحت تكنولوجيا أساسية لتشغيل الحاسوب .

<sup>1</sup>مزه شعبان العاني وشوقي ناجي جواد، " العلمية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص133 .

تساهم البرمجيات في معالجة المعلومات وتسجيلها وتقديمها كمخرجات مفيدة لأداء العمل وإدارة العمليات. وتنقسم برمجيات الحاسوب بشكل عام إلى :

▪ برمجيات النظام ( System Softwares ) : تعتبر برمجيات ضرورية لتشغيل الحاسوب وتنظيم علاقة وحداته بعضها ببعض، ويضم هذا النوع برامج التشغيل والتي هي عبارة عن سلسلة البرامج التي تعد من قبل الشركة المصنعة للحاسوب وتخزن فيه داخليا، وتعتبر جزء لا يتجزأ من الحاسوب نفسه.

▪ البرمجيات التطبيقية ( Application Softwares ) : هي برامج معدة لتشغيل عمليات معينة ذات طبيعة نمطية بحيث يمكن تطبيقها مع تغييرات طفيفة، وتشتمل على كافة التعليمات التي تحدد بصورة تسلسلية عمليات المعالجة اللازمة للبيانات وكيفية تنفيذها. وتعتبر البرمجيات التطبيقية ضرورية جدا في أداء عمليات منظمات الأعمال، إذ تتوفر برمجيات خاصة بأساليب الرقابة الإحصائية للعمليات، وطرق التنبؤ بالطلب، والمحاكاة وأساليب الترتيب الداخلي للمصنع واختيار مواقع المصنع والبرمجية الخطية... الخ.

▪ برمجيات التأليف ( Compilation Softwares ) : هي مجموعة البرامج التي تعنى بترجمة التعليمات والإيعازات المكتوبة بإحدى لغات البرمجة ذات المستوى العالي إلى لغة آلة.<sup>1</sup>

### ت - الأفراد :

\_ المستخدمون النهائيون : هم الأفراد الذين يستخدمون النظام أو المعلومات التي ينتجها النظام، مثل المديرين، المحاسبين، العملاء.. الخ. وعلى هذا الأساس فإن معظمنا مستخدمين النظام.

<sup>1</sup> غسان قاسم اللامي، " إدارة التكنولوجيا "، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص169,170 .

\_الاختصاصيون الفنيون : هم المسؤولون عن تشغيل واستدامة النظام، والذين يقومون بتطوير وتشغيل وإدارة نظام المعلومات فنياً، ومنهم محللو النظم ومطورو البرامج ومشغلو النظام من العاملين.<sup>1</sup>

### ث - قواعد البيانات :

هي مجموعة بيانات مرتبطة مع بعضها أو معلومات المخزونة على أجهزة ووسائل خزن البيانات، مثل مشغل الأقراص الصلبة والأقراص المرنة أو الأشرطة. وقد تكون قواعد البيانات متعلقة بسجلات المخزون في الشركة، والأوقات القياسية لأنواع مختلفة من العمليات وبيانات تتعلق بالتكاليف أو معلومات تخص احتياجات الزبائن وغيرها. وتتوفر قواعد بيانات مباشرة بعضها تنظم على شكل أرقام ومؤشرات اقتصادية وأسعار السوق والمخزون، وقسم آخر من قواعد البيانات تجمع على أساس مواضيع أو كلمات؛ مثل المواضيع المنشورة في الصحف والمجلات.

### المطلب الرابع: خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تميزت تكنولوجيا المعلومات والاتصال عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بمجموعة من الخواص أهمها :

- **تقليص الوقت** : فالتكنولوجيا جعلت كل الأماكن - إلكترونيا - متجاوزة .
- **تقليص المكان** : تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجماً هائلاً من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بسهولة .
- **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة** : نتيجة للتفاعل بين الباحث والنظام.

<sup>1</sup>بدر إسماعيل محمد مخلوف، " دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير إحصاءات العمل"، الدورة القطرية الإحصائية حول تطوير إحصاءات العمل، 28,30 نوفمبر 2010، ص16.

- **تكوين شبكات الاتصال :** تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين، وكذا منتجي الآلات، ويسمح بتبادل المعلومات مع باقي النشاطات الأخرى<sup>1</sup>.
- **التفاعلية:** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت، فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار، وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.
- **اللاتزامنية:** وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.
- **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فالإنترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطلها على مستوى العالم.
- **قابلية التوصيل :** وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع.
- **قابلية التحرك والحركية:** أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة مثل الحاسب الآلي النقال، الهاتف النقال... الخ.

<sup>1</sup>عبد الحكيم معوج، " استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: أثر العوامل غير المادية في نجاح/فشل مشاريع تطبيق نظم المعلومات"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011,2012، ص12,14 .

- **قابلية التحويل:** هي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة مع إمكانية التحكم في نظام الاتصال.
- **الاجماهيرية:** تعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك، كما أنها تسمح بالجمع بين الأنواع المختلفة للاتصالات . سواء من شخص واحد إلى شخص واحد، أو من جهة واحدة إلى مجموعات، أو مجموعة إلى مجموعة .
- **الشيوع والانتشار :** هو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمطها المرن .
- **العالمية :** هو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم، وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونيا خاصة بالنظر إلى سهولة المعاملات التجارية التي يحركها رأس المال المعلوماتي فيسمح لها بتخطي عائق المكان والانتقال عبر حدود الدولية .<sup>1</sup>

### المطلب الخامس: تكنولوجيا الشبكات (العامة + الخاصة )

للشبكات دور مهم وأساسي في أعمال المنظمات، ولها أهمية بالغة في تطوير الأداء وتحسينه، وهي عبارة عن الربط ما بين أجهزة الحاسب سواء كان هذا الربط مباشرة وباستخدام تقنيات أخرى مع وجود برامج متخصصة للعمل الشبكي حتى يسمح بتبادل المعلومات والبيانات ويكون في مشاركته ما بين الأجهزة وطبعا تنتقل المعلومات عبر هذه الشبكة على شكل إشارات كهربائية ويجب أن تنتقل هذه الرزم من المعلومات بسرعة عالية حتى يتم تقادي الأخطاء، وتنقسم الشبكات المعلومات إلى:

<sup>1</sup><http://manifest.univ-ouargla.dz/index.php/seminaires/archive/facult%C3%A9-des-sciences-sociales-et-sciences-humaines> (consultée le 06/03 /2023).

## أولاً : الشبكات الخاصة:

1- شبكة الانترنت تعرف الانترنت على أنها : " شبكة داخلية خاصة بالمؤسسة، لكنها تستخدم بروتوكولات الانترنت وكل أدواته"<sup>1</sup>.

وتعرف أيضا : " الانترنت عبارة عن شبكة محوسبة داخل المنظمة الواحدة، مستندة في عملها ومعالجتها على تكنولوجيا الانترنت والشبكة العنكبوتية ومعاييرها " .

وفي تعريف آخر للانترنت هي: " عبارة عن شبكة معلوماتية محلية خاصة بمؤسسة معينة، وتعمل الانترنت ببروتوكولات والقواعد التي تبنى عليها الانترنت خصوصا Tcp/Ip، وذلك ليتمكن الأفراد داخل المؤسسة الاتصال فيما بينهم والوصول إلى المعلومات وذلك بطريقة أسرع وأكثر كفاءة، وأقل تكلفة من الأساليب التقليدية المعتادة " .

بهذا يمكن النظر إلى شبكة الانترنت أنها عبارة عن شبكة محلية ( LAN ) تستخدم أو تطبق عليها تكنولوجيا وتطبيقات الانترنت ( البروتوكولات )، حيث يمكن التعبير عنها بالصيغة التالية : الانترنت = شبكة محلية ( LAN ) + بروتوكولات

أ- فوائد شبكة انترنت : في دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1995 على 170 شركة، أتضح أن 11% من هذه الشركة نفذت انترنت بالفعل وأن 12% تقوم بالتنفيذ والباقي قيد الدراسة، وقد لخصت الشركات التي نفذت الشبكة الفوائد التي خبئها من استخداماتها بما يلي :

✓ سهل وجود إنترنت الاتصال بين المستخدمين و التعامل فيما بينهم لأداء العمل بكفاءة و فاعلية .

<sup>1</sup>عفاف خويلد، فاعلية النشاط الترويجي في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مذكرة لاستكمال شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2008، 2009، ص53.

✓ حسن وجود إنترنت مستوى الرضى الذي يشعر به المستخدمون تجاه عملهم من خلال التطبيقات المختلفة التي تتيح لكل منهم إبراز دوره في الشركة من جهة، وتعاونهم مع الآخرين من جهة أخرى .

✓ كانت حصيله وجود إنترنت تحقيق توفير في النفقات مع زيادة إنتاجية العمل كما نوعاً<sup>1</sup>.

**شبكة الاكسترانت :** تعرف شبكة الاكسترانت Extranet، أنها شبكة حاسبات آلية تستخدم تقنيات الانترنت في ربط المسؤولين داخل المنظمة بشركاء أعمالها من خارج المنظمة.<sup>2</sup>

وتعرف أيضا على أنها : " موقع ويب خاص بالشركة مصمم فقط من أجل اقتسام معلومات معينة و الدخول إلى قواعد البيانات الداخلية فيما يتعلق بالتبادلات التجارية وشروط الصفقات، ومستويات التخزين المتوفرة في لحظة زمنية معينة... الخ مع الشركات الأخرى من ممولين و موزعين ووكلاء و سماسرة .

ونظرا لأن شبكة الاكسترانت شبكة غير عامة كشبكة الانترنت وهي تتطلب إدخال كلمة مرور Password حتى يمكن الدخول إليها والتعامل معها وذلك بغرض حماية بياناتها من أي تعامل مصرح به.

وتنقسم الاكسترانت من وجهة نظر الأعمال إلى 03 أصناف أساسية هي :<sup>3</sup>

✓ **شبكة الاكسترانت للتزويد :** تربط هذه الشبكات مستودعات البضائع الرئيسية مع المستودعات الفرعية بغرض سير العمل فيها آليا، وبالتالي التقليل من احتمال رفض الطلبات سبب عجز في المستودع .

<sup>1</sup> يوسف حسن يوسف . التسويق الالكتروني . ط1 . المركز القومي الاصدارات القانونية ، القاهرة . 2011,2012 . ص263.

<sup>2</sup>كتور طارق طه، التسويق بالانترنت والتجارة الالكترونية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007، ص615.

<sup>3</sup>عفاف خويلد، مرجع سبق ذكره، ص54 .

✓ شبكة الاكسترانت للتوزيع : تمنح صلاحية المتعاملين مستندة إلى حجم تعاملاتها و تقدم لهم خدمات الطلب الالكتروني وتسوية الحسابات مع التوريد الدائم بقوائم المنتجات الجديدة والمواصفات التقنية ..الخ.

✓ شبكة الاكسترانت التنافسية : تمنح المؤسسات الكبيرة والصغيرة فرصا متكافئة في مجال البيع والشراء عن طريق الربط فيما بينهما قصد تبادل المعلومات عن الأسعار والمواصفات التقنية الدقيقة للمنتجات .

### ثانيا: شبكات العامة (الانترنت)

1. نبذة تاريخية عن الانترنت : تم اكتشاف وتكوين الانترنت عام 1969 عندما بدأت وزارة الدفاع الأمريكية سلسلة من التجارب لربط الحواسيب الرئيسية التابعة لها بعضها ببعض، وفرضت قواعد لتبادل المعلومات على جميع المستخدمين .

إلا أن النمو الحقيقي للانترنت جاء عام 1985 عندما قامت مؤسسة العلوم الوطنية (National Science Fondation) بربط ستة من مراكز الحواسيب العملاقة بنظام فائق السرعة يسمح للعلماء بتحريك بيانات رقمية عبر الشبكة باستخدام نظام بسيط يعرف بالبريد الالكتروني (E-Mail) .

وبهذا تعرف الانترنت على أنها: " شبكة دولية تضم مجموعة شبكات عامة وخاصة".<sup>1</sup>

بينما يعرفها آخرون: " شبكة عالمية لأي حكم مركزي، وتعتبر بمثابة طرق فائقة السرعة لمعلومات".

<sup>1</sup>يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العيادي، "التسويق الإلكتروني، الأردن، 2009، ص 60.

وتعد شبكة الانترنت أكبر شبكة للحواسيب، فهي تربط الملايين من أجهزة الكمبيوتر حيث قدر عدد الحواسيب المرتبطة لهذه الشبكة سنة 2000 ب 400 مليون، كما تربط عدة آلاف من الشبكات ... ومن أهمها شبكة الويب العالمية (www)(world wide web) .

ويقدر عدد مستخدمي الانترنت سنة 2000 ب 242 مليون مستخدم وهي تعتبر أرقام ضخمة مقارنة بذلك الوقت ووصلت إلى أرقام في وقتنا الحالي، إذ يتوقع الاتحاد الدولي للاتصالات أن يصل مستخدمي الانترنت في العالم لسنة 2020 إلى 4.1 مليار شخص أي ما يعادل 60% من مجموع سكان العالم.<sup>1</sup>

خدمات الانترنت: يوجد العديد من الخدمات نذكر منها:

أ. **خدمة البريد الإلكتروني** : يعد البريد الإلكتروني من أول الخدمات التي تم تطويرها على الانترنت وبالرغم أن الهدف الأصلي لوجود شبكة تربط المواقع البعيدة مع بعضها البعض. والبريد الإلكتروني يعد من الاستخدامات الشائعة والتي توفر إمكانية الوصول بالملايين من البشر حول العالم كما تسمح هذه الخدمة بإرسال واستقبال الرسائل الإلكترونية من وإلى جميع المشتركين في الشبكة عبر العالم، على المستوى التجاري يمكن استخدام البريد الإلكتروني في طلب المعلومات حول منتج معين أو طلب فواتير شكلية أو إرسال طلبيات للموردين أو إغائها.

ب. **بروتوكول نقل الملفات (FTP)**: يتم نقل الملفات المتوفرة على شبكة الانترنت من حاسوب إلى آخر باستخدام بروتوكول نقل الملفات (File Transfer Protocol) أو (FTP) وتكون في الغالب دون مقابل للجمهور، وتكمن أهمية هذه الخدمة عند نقل الملفات الكبيرة التي يعجز البريد الإلكتروني عن نقلها، فهذا البروتوكول يمكن له أن يتعامل مع أي نوع من الملفات.

<sup>1</sup>يوسف حسن يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 239.

ج. **النسيج الإلكتروني (web):** أو ما يطلق عليه اسم الويب هو الشبكة العنكبوتية العالمية، والويب تعني من الناحية التقنية مجموعة من الأجهزة المتصلة بعضها مع بعض والمدمجة في شبكة الانترنت، مستخدمة من أجل ذلك بروتوكولا (نظام ) خاصا لها يدعي (http)(Hypre text Transfer Protocol)، ويعتمد هذا الأسلوب على النص الفائق (hypertext) ويتيح هذا الأسلوب البحث في الوثائق المعقدة داخل شبكة الانترنت وتساعد روابط النص الفائق في تتبع الأفكار والموضوعات بين المواقع (web site) والصفحات .

د. **خدمة الدردشة :** سواء أكانت على شكل غرف ودردشة أو قنوات دردشة على الانترنت أو عن طريق أنظمة الإرسال الفورية والتي تسمح للأفراد والمنظمات بالاتصال على نحو سهل جدا وحتى أثناء العمل اليومي من خلال العمل على حواسيبهم المربوطة بالانترنت أن الرسائل يمكن أن تبادل بدرجة أكبر وبسرعة عالية وبشكل ملائم عن طريق البريد الإلكتروني (E-Mail) إن امتدادات هذه الأنظمة قد تسمح للملفات والمعلومات بالتبادل على شكل كتابات أو رسوم أو صوت أو تسجيل فيديو أو صور ... الخ.<sup>1</sup>

## 2. خصائص شبكة الانترنت :

أ. الانترنت شبكة مفتوحة OPEN Network وليست شبكة مغلقة كالتى تمتلكها شركات الاتصالات الهاتفية، فلا توجد قواعد أو شروط أو قوانين تحظر على الشركات أو الأفراد إنشاء مواقع عليها .

ب. للانترنت بروتوكول عام بمعنى عدم وجود شركة أو جهة تدعى ملكيتها للانترنت أما معايير هذا البروتوكول فهي تتحد من خلال بائعي الحسابات Hardware والبرمجيات Software والمستخدمين Users والمهندسين وغيرهم .

<sup>1</sup>محمود جاسم الصميدعي وريينة عثمان يوسف، التسويق الإلكتروني، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2012، ص31.

ج. الانترنت وسيلة تفاعلية وليست مثل الوسائل الجماهيرية كالتلفزيون والإذاعة والصحف والمجلات، فالانترنت يخلق اتصالات ذات اتجاهين .

د. الانترنت يجعل المستخدمين شركاء فاعلين في العمليات الاتصالية وليسوا سلبيين أو متلقين بغير إرادتهم .

هـ. شبكة الشبكات : بمعنى إن الانترنت هي شبكة واسعة النطاق تضم بداخلها مجموعة من الشبكات الحاسبات الآلية سواء العامة أو الخاصة .

و. ذات قدرات غير محدودة، ويقصد بذلك أن أداء الشبكة لا ينخفض بزيادة عدد مستخدميها، فهذا العدد لا يمكن التحكم فيه لأنه كما سبق الإشارة مجهول .<sup>1</sup>

جدول رقم (01): العلاقة بين الانترنت والاكسترنال والانترنت

نوع الشبكة	المستخدمين	الوصول	نوع المعلومات
الإنترنت	أي شخص عن طريق الهاتف أو شبكة العمل	عدد غير محدود من العامة، بدون قيود	عامة، شعبية، تسويقية
الانترانت	العاملون المرخص لهم فقط	خاص ومقيد ومحظور على العاملين	خاصة بالمؤسسة وبما يرتبط بالعمل
الاكسترنال	مجموعات خاصة من شركاء العمل	خاص ومحظور على شركاء العمل المرخص لهم	مشتركة بين مجموعات الشركاء

المصدر: خالد محمود إبراهيم، الإدارة الالكترونية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2010، ص 96.

<sup>1</sup>دكتور طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 601.

## المبحث الثاني: إدارة الأزمات في المؤسسة

## المطلب الأول: تعريف إدارة الأزمات و أنواعها

## الفرع الأول تعريف إدارة الأزمات

إدارة الأزمات تتطلب من مديري ضرورة التفكير في ما لا يمكن تفكير فيه، وكذلك توقع ما يمكن توقعه . فإدارة الأزمات بهذا منظور تعني : " عملية إعداد و تقدير المنظم و المنتظم لمشكلات الداخلية و الخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة، وربحياتها أو بقاءها في سوق"<sup>1</sup>

- كما تعرف: " طريقة السيطرة على الأزمة، أي حينما تواجه المنظمة أزمة فإنها تستخدم مجموعة من الأدوات وجهود لتغلب على أزمة، و احتواء الأزمات المسببة لها، و الاستفادة من جوانب خاصة بالأزمة."<sup>2</sup>

- يشير مفهوم إدارة الأزمات إلى كيفية التغلب على أزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن، و تعظيم إيجابيات.<sup>3</sup>

- حسب الموسوعة المصطلحات السياسية و الفلسفية الدولية، فإن إدارة الأزمات تعني : " مجموعة الأساليب و الأطر و المؤسسات و الإجراءات الموجهة نحو اتخاذ القرارات السريعة و العقلانية لمواجهة التحديات و تطورات الدولية الطارئة، دون اتساع نطاق هذه أزمة

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص352.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الأزمات، ط2، الدار الجامعية -الإسكندرية للنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص 21 .

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، إدارة السياحة " في إطار ضوابط و آليات تحقيق الأمن السياحي "، ط1، دار ألفا للوثائق لنشر وتوزيع، الجزائر، 2017، ص 45 .

أو نزاع مما يؤدي إلى قلب موازين القوى القائمة و تهديد وسلم والأمن الدوليين و تجنب احتمالات المواجهة بين القوى الكبرى " <sup>1</sup>

- وعرف "milburn" سنة 1983 إدارة الأزمات على أنها :

"هي التعامل الفعال للقيادة مع جانبي الأزمة السلبي و الإيجابي عن طريق العمل على التقليل من المخاطر المحتملة و اغتنام الفرص لتحقيق الربحية" <sup>2</sup>

ويعرفها أحد الباحثين بأنها عبارة عن تنظيم المعلومات الموجودة في المؤسسات وترتيبها أثناء وقوع الخطر، وعند دق جرس المطالبة بالإنقاذ من مشكلة ما حصلت، إدارية كانت أو مالية، ويضيف بأن علم إدارة الأزمات له خصوصيته في كيفية انفراج الأوضاع السيئة، وإزالة المشكلات والمعوقات والتهدئة والتجديد المستمر لكل النواحي السلبية السابقة التي كانت توجهها المؤسسة. <sup>3</sup>

وتعرف إدارة الأزمات على أنها سلسلة من الإجراءات ( القرارات ) الهادفة إلى السيطرة على الأزمة والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها ...

وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها .

<sup>1</sup>ناظم عبد الواحد الياسور، موسوعة المصطلحات السياسية و الفلسفية الدولية، ط1، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، لبنان، 2008، ص 27 .

<sup>2</sup>عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الأزمات و الكوارث، ط1، دار اليازوري للنشر وتوزيع، الأردن، 2015، ص 21 .

<sup>3</sup>محمد سرور الحرير، إدارة الأزمات الاقتصادية وطرق حل المشكلات الإدارية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 161 .

إدارة الأزمات " تركز على تخفيض الآثار السلبية المرتبطة بالأزمة " <sup>1</sup>.

إدارة الأزمة " هي العمل على تجنب النزاع إلى صراع شامل بالشكل الذي لا يمس بالمصالح القيمة أو الجوهرية لكل طرف من أطرافه، أي محاولة إحداث تغيير سلمي في المسار الطبيعي للعلاقات " <sup>2</sup>.

إدارة الأزمات هي عملية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على وقاية المؤسسة وارتقاء بأدائها، ذلك من خلال تقليل من الآثار الضارة لحدث أزمة خطير استخدام موارد محددة في ظل قيود زمنية بالغة الصعوبة، إلا أن جوهرها الحقيقي يتجاوز مجرد " إطفاء الحرائق "، إن جوهر إدارة الأزمات هي زراعة النجاحات المحتملة التي تتواجد بين العثرات من خلال تخطيط الدقيق والتنفيذ الحاسم . <sup>3</sup>

وفي الأخير يمكن القول أن إدارة الأزمات هي : " العمليات التنظيمية والإدارية التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق رصد المتغيرات الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وتعبئة كافة الجهود والإمكانات المتاحة للتعامل معها أيضا، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار مع ضمان استعادة الأوضاع الطبيعية في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة " <sup>4</sup>.

كما يتشابه مصطلح الإدارة الأزمات و الإدارة بالأزمات، بحيث تقوم هذه الأخيرة على افتعال الأزمات وإيجادها كوسيلة لتغطية على مشاكل القائمة بالفعل، و تقوم بافتعال أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل سلوكي و الاقتصادي إلى تكريس الأزمات أو الأزمة

<sup>1</sup>[http://WWW.Ps.school.Com/forums/Show\\_thread.php?T=2063](http://WWW.Ps.school.Com/forums/Show_thread.php?T=2063) ، 2023/02/24

<sup>2</sup>عباس رشدي العمري، إدارة الأزمات في عالم متغير، ط1، الأهرام للنشر والتوزيع، القاهرة، 1993، ص 13 .  
<sup>3</sup>نفسية عوابد و سعاد طليبة، " دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية "، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، 2018-2019، ص 39 .

<sup>4</sup>فاروق السيد عثمان، التفاوض وإدارة الأزمات، دار الأمين للطباعة، مصر، 2004، ص 123/122 .

إلى أسلوب معين، ويرى البعض أن الإدارة بالأزمات ما هي إلا نتيجة لغياب التخطيط أو السياسات أو غياب الإستراتيجية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : أنواع الأزمات

إن تعدد الأزمات واختلافها أدى إلى وجود تصنيفات مختلفة من الأزمات ولعل من أهم هذه التصنيفات ما يلي :

#### 1. تصنيف الأزمات وفقا لمرحلة التكوين :

الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية فهي تمر بدورة حياة مثلها مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري، فكلما كان متخذ القرار سريع التنبيه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة أو بتكوين عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها.

ومن هنا يمكن لنا أن نميز بين خمس مراحل تمر بها الأزمات في دورة حياتها وهي:

- الأزمة في مرحلة الميلاد .
- الأزمة في مرحلة النمو والانتعاش .
- الأزمة في مرحلة النضج .
- الأزمة في مرحلة الانحسار والتقلص<sup>2</sup> .
- الأزمة في مرحلة الاختفاء .

<sup>1</sup> فيصل بغدادي، "دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة"، مذكرة ماستر في علوم السياسية و العلاقات الدولية، كلية الحقوق وعلوم السياسية / تخصص إدارة و حكمة محلية، جامعة مسيلة، الجزائر، 2013-2014، ص 58 .

<sup>2</sup> زيدان لواء ممدوح، تقييم الأداء ومواجهة الأزمات، ط1، دار مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص12.

## 2. تصنيف الأزمات من حيث تكرار حدوثها :

يعتبر هذا المعيار من المعايير المهمة المستخدمة في التفرقة بين الأزمات في تشخيصها أيضا، ووفقا لهذا الأساس أمكننا التمييز بين نوعين من الأزمات هما :

- ❖ **الأزمات الدورية** : وهي عادة ما تكون مرتبطة بالاقتصاد، وهذا النوع يرتبط في أسباب حدوثه وفي حجم اتساعه وتأثيره، بل وفي طرق ووسائل معالجته بطبيعة النظام
- ❖ **الاقتصادي والاجتماعي والسياسي المسيطر على حركة قوة الفعل في الدولة التي حدثت فيها الأزمة .**

- ❖ **الأزمات غير الدورية** : هذه الأزمات عشوائية الحدوث لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية متكررة مثل الأزمات المرتبطة بالدورة الاقتصادية ومن ثم لا يسهل توقعها وإذ كانت بالطبع المتابعة الحديثة لعوامل نشوئها تساعد على مدى إمكانية حدوث هذا النوع من الأزمات والعمل على معالجتها أو تلافي وقوعها .

## 3. تصنيف الأزمات وفقا لمقدار عمق الأزمة :

يمكن تصنيف الأزمات وفقا لمقدار عمقها أو تغلغلها في الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة إلى نوعين أساسيين هما :

- ❖ **أزمات سطحية** : وهي لا تشكل خطورة شديدة، وتحدث طفرة بشكل مفاجئ وتنتهي بسرعة التعامل مع أسبابها غير العميقة وبالتالي فهي هامشية التأثير<sup>1</sup>.

- ❖ **أزمات عميقة** : وهي أخطر أنواع الأزمات، وهي جوهرية بالغة التأثير ذات طبيعة شديدة القسوة .

<sup>1</sup>محسن أحمد الخضري، إدارة الأزمات، ط2، مكتبة مريولي للنشر والتوزيع، القاهرة، ص81/88 .

**4. تصنيف الأزمات من حيث التأثير :**

وفقا لهذا المعيار يمكننا التمييز بين نوعين من الأزمات وهي :

- ❖ **أزمات ظرفية هامشية محدودة التأثير :** وهي أزمة وليدة ظروفها وهذا النوع من الأزمات يحدث عادة دون أن يترك بصمات أو معالم بارزة على الكيان الذي حدثت فيه .
- ❖ **أزمات جوهرية هيكلية التأثير :** هذا النوع يختلف تمام الاختلاف عن النوع السابق، ومن أمثلة: أزمة المياه، أزمة الوقود .

**5. تصنيف الأزمات من حيث درجة شدتها :**

ووفقا لهذا الأساس تصنف الأزمات إلى نوعين أساسيين هما :

- ❖ **أزمات عنيفة جامحة :** وهي أزمات بالغة الشدة والعنف مثل الأزمات العالمية .
- ❖ **أزمات هادئة خفيفة :** وعادة ما يكون تأثيرها على الرأي العام أو الجمهور المحيط بها خفيفا وهي أقل درجة في الشدة من النوع الأول .<sup>1</sup>

**6. تصنيف الأزمات من حيث المستوى :**

هنا يمكن أن نفرق بين نوعين من الأزمات هما :

- ❖ **أزمة على المستوى القومي الكلي :** وهذا النوع من الأزمات يصيب الدولة ككل ويتأثر به المجتمع ككل وهي أزمات شاملة عامة سواء في أسبابها أو نتائجها .
- ❖ **أزمات على المستوى الجزئي :** عادة فإن حجمها وتأثيرها لا يمتد كثيرا خارج هذه الأزمات على مستوى المشروعات أو الوحدات الإنتاجية .

<sup>1</sup>حورية معلوي، مذكرة ماجستير في تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات، كلية علوم الإعلام والاتصال / تخصص اتصال الأزمات، جامعة الجزائر، الجزائر، 2013/2014، ص26 .

**7. تصنيف الأزمات من حيث علاقتها بالعالم الخارجي :**

يمكن تصنيفها على النحو التالي :

- أزمة عالمية مستوردة من الخارج .
- أزمة محلية يمكن تصديرها إلى الخارج .
- أزمة محلية لا يمكن تصديرها إلى الخارج .

**8. تصنيف الأزمات من حيث محورها :**

ووفقا لهذا الأساس يتم تصنيف الأزمات إلى نوعين أساسيين هما :

- ❖ **أزمات مادية** : تدور حول محور موضوعي مادي، مثل أزمة الغذاء، أزمة السيولة...، وهي أزمات جميعها تدور حول شيء مادي ملموس .
- ❖ **أزمات معنوية** : تدور حول محور غير موضوعي يرتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة مثل أزمة الثقة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup>حورية معلوي، مرجع سبق ذكره، ص 27 .

## المطلب الثاني : مراحل ومتطلبات إدارة الأزمات

### الفرع الأول : مراحل إدارة الأزمات

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها .

#### 1. اكتشاف إشارات الإنذار المبكر :

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جدا أن تقع الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران أو في بعض الأماكن الخاصة مثلا تعبيراً عن غضب في صدور بعض العاملين، أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقاً، وربما تعني زيادة عدد أعطال الآلات فجأة إشارة إنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي معتمد، أو ربما تكون نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع .

وقد لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للازمات Prone Crisis على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تنتبأ بقرب وقوع الأزمات، بينما يتوافر لدى المديرين في المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات

Prepared Crisis مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى وإن كانت خافتة والأسوأ من ذلك أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للازمات لا يعتمدون حجب إشارات الإنذار فحسب ولكنهم يعاقبون حملة الأخبار السيئة وشعارهم : " No news ، good news " <sup>1</sup>.

<sup>1</sup>مجد رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، ط2، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1995، ص62 .

## 2. الاستعداد والوقاية :

يجب أن يتوافر لدى المجتمع الاستعدادات الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تنتبأ أو تتذر باحتمال وقوعه، إن الهدف من الوقاية يتخلص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها، إذ تعتبر الزلازل والحرائق والسيول وانهيارات المباني القديمة أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول، حيث انعكس ذلك على خطط الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني، بما تتضمنه من تدريب للأفراد واختيار للمعدات وما إلى ذلك، ولكن تعرض المباني الحديثة متعددة الطوابق للانهايار لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جدا من الناس أن يتصرف بهدوء وبكفاءة دون أن يكون مدرباً على ذلك، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة نتخيلها، واختيار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً<sup>1</sup>.

## 3. احتواء الأضرار والحد منها :

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

<sup>1</sup>محمد رشاد الحملاوي، المرجع نفسه، ص 63 .

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

#### 4. استعادة النشاط :

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج ( جاهزة واختبرت بالفعل ) قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقاً العناصر والعمليات والأفراد، الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة .

وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأ جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً<sup>1</sup> .

<sup>1</sup>شوقي بوشارب، مذكرة ماستر في " اتصال الأزمة ودوره في إدارة الأزمات "، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية / تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2014/2015، ص45/46 .

## 5.التعلم :

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث أن التعلم يعدّامراً حيوياً ، غير أنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة، ولكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفرع .

إن استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة رهن بتوافر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الغير ويتصور نفسه أو أحب الناس إليه يمرون بتجربة الغير .

والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات، أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية، أو البحث عن كبش فداء، أو إدعاء بطولات كاذبة<sup>1</sup>.

وقد قام بعض الباحثين بتحديد الباحثين بتحديد مراحل إدارة الأزمة بشكل مختلف عما سبق، فقد قسمها أحمد عز الدين إلى ثلاث مراحل :

## • مرحلة ما قبل الأزمة :

وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، وهي غالباً ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما، وتتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها .

## • مرحلة التعامل مع الأزمة :

وهذه المرحلة هي المحور الرئيس لمفهوم إدارة الأزمة حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعة .

<sup>1</sup>شوقي بوشارب، مرجع سبق ذكره، ص 46 .

### • مرحلة ما بعد الأزمة :

وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناتجة عند حدوث الأزمة، وعلاج تلك الآثار  
يعتبر جزء هام من عملية إدارة الأزمة.<sup>1</sup>

كما حددها عليوة بأربع مراحل :

- المرحلة التحذيرية تكمن أهمية هذه المرحلة في قدرة القيادة على استشراف  
واستكشاف كل الاحتمالات والمتغيرات التي قد ينجم عن وقوعها أزمة ما .

- مرحلة نشوء الأزمة : إذا ما فشل صانع القرار في توقع حدوث أزمة فإن متغيرات  
هذه المرحلة سرعان ما تنمو وتتسع ويتعاضم خطرها .

- مرحلة انفجار الأزمة : تبدو هذه المرحلة عندما يخفق صانع القرار في التعامل مع  
العوامل التي حركت الأزمة أو لم يستطع السيطرة على متغيراتها المتسارعة بحيث تصل إلى  
هذه الدرجة من الاستشراء .

- مرحلة انحسار الأزمة : تتلشى في هذه المرحلة العوامل المسببة للأزمة بحيث تعود  
الأمر إلى مرحلة التوازن الطبيعي قبل حدوث الأزمة، وتتميز هذه المرحلة بتوافر درجات عالية  
من الكفاءة والخطط بصدد التعامل مع الأزمات وصولاً لمرحلة التوازن.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني : متطلبات إدارة الأزمات

لتحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة الأزمات يجب توفير ما يلي :

<sup>1</sup> عز الدين و أحمد جلال، " إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي "، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1990،  
ص31/29 .

<sup>2</sup> عليوة السيد، إدارة الأزمات والكوارث " مخاطر العولمة والإرهاب الدولي "، ط2، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002،  
ص27/26 .

أ. التحديد الواضح للأهداف وأولوياتها والموارد المتوفرة لها، وبدون هذا التحديد لا يستطيع الكيان الاستمرار في العمل عند مواجهة أي أزمة حقيقية، كما أن المعرفة الكاملة للموارد المتاحة للكيان أو المؤسسة تساعدها كثيرا عند تخصيص تلك الموارد لمواجهة أزمة معينة .

ب. توافر المعلومات الصحيحة والكافية، لأن الأزمة عادة ما يصاحبها غموض ونقص في المعلومات اللازمة لاتخاذ أي قرار صحيح .

ت. فتح قنوات الاتصال مع مختلف جماعات المصالح، الممكن أن تؤثر بالأزمات لكسب تأييدها ومساندتها عند حدوث أزمة للمؤسسة .

ث. تعتمد إدارة الأزمات على التخطيط وعلى العمليات الإدارية من تنظيم وتوجيه والرقابة .

ج. يعتمد نجاح إدارة الأزمة على فريق متخصص ومدرب لمواجهة تحديات الأزمة.<sup>1</sup>

ح. تعتمد إدارة الأزمة على المهارات والخبرات لدى المعنيين بالأمر والمسؤولين الإداريين ومتخصصين وأصحاب القرار على المستوى الحكومي أو المؤسسات المختلفة .

خ. تحليل وتقييم الأزمات السابقة وتقييمها ومواجهة أي قصور أو خلل في عملية مواجهتها أو الإعداد لها، لمحاولة منع تكرارها مرة أخرى أو على الأقل تحسين أسلوب الإعداد والمواجهة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>سعيد عابد، دور نظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2009، ص 30 .

<sup>2</sup>سعيد عابد، المرجع نفسه، ص 31 .

## المطلب الثالث : استراتيجيات وأساليب إدارة الأزمات

### الفرع الأول : استراتيجيات إدارة الأزمات

وفيما يلي عرض لأهم الاستراتيجيات :<sup>1</sup>

**1. إستراتيجية العنف:** في التعامل مع الأزمة، ويشمل ذلك التدمير الداخلي والخارجي للأزمة .

**2. إستراتيجية وقف النمو :** وتهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره، وفي ذات الوقت السعي إلى تقليل مشاعر الغضب والثورة وتقليل درجة الحرارة المصاحبة للأزمة وضمان عدم الوصول إلى درجة الانفجار .

**3. إستراتيجية التجزئة :** وتعتمد هذه الإستراتيجية على الدراسة و التحليل الكافي والدقيق للعوامل المكونة والقوى المؤثرة والعلاقات الارتباطية بينها، وبصفة خاصة في الأزمات الكبيرة التي تشكل تهديدا كبيرا عندما تكون مجتمعة في كتلة واحدة وتحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل قوة مما يسهل التعامل معها .

**4. إستراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة :** يمثل الفكر الذي يقف وراء الأزمة في صورة قيم واتجاهات معينة تأثيرا قويا على الأزمة وشدة تأثيرها وتركز هذه الإستراتيجية على التأثير على هذا الفكر وإضعاف المبادئ أو الأسس التي يقوم عليها، بحيث تتصرف عنه بعض القوى المؤيدة، وإضعاف الضغط الذي يؤدي على ظهور ونمو الأزمة .

**5. إستراتيجية دفع الأزمة للأمام :** وتهدف هذه الإستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم،

<sup>1</sup>محمد الشافعي، إدارة الأزمات، ط1، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، القاهرة، 1999، ص13 .

وتصلح هذه الإستراتيجية عند تكتل وتضامن قوى غير متشابهة ومتنافرة من أجل صناعة الأزمة .

**6. إستراتيجية تغيير المسار:** وتهدف هذه الإستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات الشديدة التي يصعب الوقوف أمامها، وهي تركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصى مسافة ممكنة، ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه الأزمة، ويمكن الاستفادة منها في تحقيق بعض النتائج الجيدة، مثل خلق نوع من مسارات بعيدة عن اتجاه الأزمة، وخلق نوع من التحدي والإقدام لدى الأفراد بغرض تعويض الخسائر وتحقيق نتائج أفضل من تلك التي كانوا يحققونها قبل بداية الأزمة.<sup>1</sup>

## الفرع الثاني : أساليب إدارة الأزمات

### 1. الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات :

قبل عرض هذه الأساليب التقليدية، فإنه لا بد من الإشارة على أن هذه الأساليب قد أصبحت غير فاعلة وغير عملية في كثير من الظروف، وتكون من الحالات الأزموية عاجزة عن إحداث التأثيرات المطلوبة في قوى الأزمة، وهناك مجموعة من العوامل التي أصبحت تعيق وتحد من فاعلية استخدام الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات، ومن هذه العوامل :

- الانتشار الواسع للوعي والمعرفة في ظل الفضائيات والانترنت .
- الانتشار الواسع للثقافة والعلوم .
- تعدد وتنوع الثقافات المحلية والعالمية .
- تعاظم دور جمعيات حقوق الإنسان .

<sup>1</sup>حورية معلوي، مرجع سبق ذكره، ص32 .

- نظرة أفراد المنظمات واتجاهات المجتمع نحو استخدام هذه الأساليب، فهذه الأساليب صارت تثير الاستهجان والاحتقار والسخط الشديد، وصار استخدامها أو مجرد التلويح باستخدامها هو سبب أساسي يبرر للمجتمع اتخاذ مواقف سلبية تجاه هذه المنظمة والدعوة إلى مقاطعتها ومقاطعة منتجاتها ومقاطعة على أشكال التعامل والتعاون معها .

وأهم الأساليب التقليدية المستخدمة في إدارة الأزمات ما يأتي <sup>1</sup>:

أ. أسلوب إنكار الأزمة .

ب. أسلوب كبت الأزمة .

ت. أسلوب تنفيس الأزمة .

ث. أسلوب إخماد الأزمة .

ج. أسلوب تفريغ الأزمة .

ح. أسلوب عزل قوى الأزمة .

وفيما يأتي توضيح لكل أسلوب من الأساليب المذكورة :

أ. أسلوب إنكار الأزمة : <sup>2</sup>

هذه الأسلوب يقوم على الإنكار الكامل للأزمة وعدم الاعتراف بوجودها، وتعلق إدارة المنظمة أن الأوضاع في المنظمة على خير ما يرام وفي أحسن صورها ولا يمكن أن تكون أفضل من ذلك، وتؤكد إدارة المنظمة على أنها حققت إنجازات كبيرة، وهذه الإنجازات تعود بمنافع كبيرة على جميع أصحاب المصالح، وترى الإدارة أن كل من ينكر هذه الإنجازات ( التي

<sup>1</sup>يوسف محمد أبو فارة، إدارة الأزمات مدخل متكامل، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص272 .

<sup>2</sup>شوقي بوشارب، مرجع سبق ذكره، ص 52/51 .

تدعي الإدارة على أنها تحققت ( فإنه خائن وجاحد ومنكر للجميل ويعمل ضد الأهداف الإستراتيجية لأصحاب المصالح .

وتدعي الإدارة في ظل هذه الأزمة وفي ظل الإنكار المطلق لوجودها بأن الأوضاع في المنظمة قد تحولت من حالة الفشل الكبير إلى قمة النجاح والتفوق في الريادة، ومن التخلف إلى التقدم، وهنا لابد من التأكد على أن كل ما تدعيه هذه الإدارة يكون مجرد أكاذيب لا أساس له من الصحة ولا وجود لها على أرض الواقع، وتكون هذه الإدارة مجرد إدارة ديكتاتورية مستبدة، وجميع دلائل الواقع تنكر هذه الادعاءات، وتكشف أن هناك أزمة حقيقة تواجه هذه المنظمة، لكن إدارة هذه المنظمة تتكرها وتصر على إنكارها .

ويمكن القول إن خلاصة هذا الأسلوب هو استخدام التعقيم الإعلامي لإنكار جميع أسباب الأزمة ونتائجها وتداعيات وانعكاساتها على المنظمة وعلى جميع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها، ولكن هذا الأسلوب لا ينجح في نهاية المطاف .

ولتحقيق النجاح المؤقت لهذا الأسلوب فإن إدارة المنظمة تستخدم أدوات متعددة أهمها:<sup>1</sup>

- التعقيم الإعلامي .
- استخدام الديكتاتورية القهرية .
- السعي إلى السيطرة الكاملة على مجريات الأمور .
- الاستمرار في عدم الاعتراف بالأزمة .
- تقديم الادعاءات والتبريرات على أن أوضاع المنظمة في أحسن حالاتها .

<sup>1</sup>يوسف محمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص 273، 274 .

- مهاجمة الأطراف التي تشير إلى وجود الأزمة واتهامها بالتخريب وعدم الولاء التنظيمي .

- استخدام الدعاية في الترويج لمواقف إدارة المنظمة المنكرة للأزمة<sup>1</sup>.

#### أ. أسلوب كبت الأزمة :

هذا الأسلوب يطلق عليه أيضا أسلوب تأجيل ظهور الأزمة، وهذا الأسلوب يركز على التعامل مع الأزمة بصورة مباشرة، ويتعامل مع الأزمة بدرجة عالية من العنف من أجل القضاء عليها في مراحلها الأولى، وتسعى إدارة المنظمة إلى التضييق على قوى الأزمة و إغلاق جميع المسارب والمنافذ والطرق التي قد تنفذ من خلالها لتعظيم وتصعيد الأزمة، كما يجري التركيز على إضعاف قوى الأزمة من خلال التخلص من قادتها، والتخلص من أية قيادات جديدة قد تبرز، والقضاء على كل محاولات التجدد التي تسعى قوى الأزمة لتحقيقها.

وعند استخدام هذا الأسلوب فإنه لا يكون هناك أية استجابة لمطالب قوى الأزمة، بل أن إدارة المنظمة تقوم بالممارسات الإدارية وغير الإدارية والتي تحاول من خلالها القضاء على أسباب الأزمة ونتائجها .

وتجدر الإشارة هنا إلى أن كل ما تبذله إدارة المنظمة من جهود وممارسات وتصرفات للقضاء على الأزمة وأسبابها ونتائجها لا تضمن لها تحقق ذلك، بل أن الأزمة قد يتأجل ظهورها، وقد تأخذ أشكالا جديدة أشد خطورة من الوضع الحالي .

#### ب. أسلوب تنفيس الأزمة :

هناك بعض الأنواع من الأزمات التي يتأخر انفجارها، وتستمر دوافع و أسباب الأزمة بالتصاعد، وتتذر بأن انفجار الأزمة سيكون مروعا وقويا جدا عندما تحين ساعة الصفر، إذ أن

<sup>1</sup>يوسف محمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص 275.

تأخر انفجار الأزمة يكسبها قوة كبيرة عندما تحدث وتقع، ولذلك فإن إدارة المنظمة تلجأ إلى استخدام أسلوب تنفيس الأزمة

وفكرة هذا الأسلوب هي إيجاد قضايا فرعية وجزئية تتعلق بأسباب ودوافع الأزمة، والعمل على إثارتها مما يؤدي إلى إشعال قوى الأزمة في هذه القضايا، فيؤدي ذلك إلى استنزاف جانب من قوة الأزمة، وربما يؤدي إلى القضاء على أسباب ودوافع مهمة الأزمة، ومن هنا فإن شدة غليان بركان الأزمة تقل، وربما لا تقع هذه الأزمة مستقبلاً، وإذا وقعت فإنها تقع بصورة ضعيفة تسهل السيطرة عليها.<sup>1</sup>

### ت. أسلوب إخماد الأزمة :

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

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

وهذا الأسلوب تلجأ إلى استخدامه كثيراً الإدارات التي تتبنى الخط الديكتاتوري في إدارة منظماتها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>شوقي بوشارب، مرجع سبق ذكره، ص 53 .

<sup>2</sup>يوسف محمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص 277 .

## ث. أسلوب تفرغ الأزمة :

ويعتمد هذا الأسلوب على تقسيم وتجزئة الأزمة إلى أزمات فرعية، ويتم ذلك بعد وقوع الصدام الأول مع قوى الأزمة ككل، فيجري بعد ذلك السعي الحثيث والسريع للتعامل مع قوى الأزمة كمجموعة متفرقة ومتفرعة من القوى، ويتم وضع أهداف بديلة لكل طرف من قوى الأزمة، والعمل على التفاوض مع هذا الطرف في ضوء الأهداف والمصالح الأكثر إلحاحاً وأهمية له، وتركيز الجهود على محاولة استقطاب كل طرف بما يناسبه، والعمل على امتصاص وتذويب الأزمة وإزالة شدتها وحدتها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عدة محاور أهمها :

- تحديد ماذا تريد كل مجموعة من مجموعات قوى الأزمة .
- تحديد ماذا تريد المنظمة من كل مجموعة من مجموعات قوى الأزمة .
- تحديد كل ما يمكن أن تقدمه المنظمة لكل مجموعة من هذه المجموعات ( تحديد حدود تنازل المنظمة لصالحهم في أثناء عملية التفاوض ) .
- تحديد ما يجب أن تمارسه المنظمة من ضغوط على كل مجموعة من قوى الأزمة لإجبار هذه المجموعات على قبول ما تعرضه المنظمة في عملية التفاوض .
- تحديد الآثار المترتبة على تحقيق مطالب مجموعات قوى الأزمة .

## ج. أسلوب عزل قوى الأزمة :

يقوم على تحقيق عزل كلي أو شبه كلي لقوى الأزمة عن جوهر أحداث الأزمة وعن الأطراف الأخرى في المنظمة ( التي ليست جزءا من قوى الأزمة ) . ووفقا لهذا الأسلوب فإنه يجري تقسيم قوى الأزمة إلى :

- قوى صنع الأزمة .

- القوى المؤيدة المؤازرة للأزمة .

- القوى المهمة بالأزمة .

وتتم عملية عزل قوى الأزمة عن الأزمة خلال إقامة عوائق وحواجز تحول دون هذه القوى، وهذه العوائق والحواجز مختلفة ومتنوعة، فهي قد تكون عوائق وحواجز إدارية أو مالية أو اقتصادية أو قانونية أو أية عوائق وحواجز أخرى تحقق عزل قوى الأزمة بصورة تؤدي إلى السيطرة على الأزمة وعدم انتشارها وعدم تعاضم آثارها في المنظمة .<sup>1</sup>

## 2. الأساليب غير تقليدية لإدارة الأزمات :

في ضوء الإخفاقات التي واجهت المنظمات بسبب استخدام الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات، فقد تمخض الفكر الإداري المعاصر عن مجموعة من الأساليب غير تقليدية لإدارة الأزمات، وهذه الأساليب تتسجم مع مضامين التطورات الإدارية والتكنولوجية، وتتفق مع الآفاق الواسعة التي نجمت عن ثورة المعلومات والاتصالات .

وجوهر كل أسلوب من الأساليب الحديثة هو استخدام " فريق الأزمات " لإدارة أية أزمة تواجه المنظمة أو لمساعدة وإرشاد إدارة المنظمة وتقديم المشاورات الإدارية والفنية التي تمكن هذه الإدارة من التعاطي مع هذه الأزمة وإدارتها بكفاءة وفعالية .

<sup>1</sup>يوسف محمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص 278 .

وأهم الأساليب غير تقليدية التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات لإدارة أزماتها ما يأتي :

أ. أسلوب المشاركة الديمقراطية .

ب. أسلوب احتواء الأزمة .

ت. أسلوب تفريغ الأزمة من مضمونها .

ث. أسلوب تفتيت الأزمة .

وفيما يأتي توضيح لكل أسلوب من هذه الأساليب المذكورة :

أ. أسلوب المشاركة الديمقراطية :

هذا الأسلوب يعتمد بكثرة في المنظمات التي تتصف إدارتها باعتماد النمط الديمقراطي في القيادة، وهذا الأسلوب من الأساليب الفاعلة وقوية التأثير في أطراف الأزمة، ويجري استخدامه بنجاح عندما تكون الأزمة ذات علاقة جوهرية بالأفراد .

ومن عوامل نجاح هذا الأسلوب هو أن إدارة المنظمة ( قيادتها ) تحظى باحترام وتقدير لدى أغلب أصحاب المصالح، وهذا يجعلها قادرة على توجيه معطيات ومجريات موقف الأزمة بالاتجاه الذي يقود إلى معالجتها بصورة سليمة، كما أن لجوء إدارة المنظمة إلى استشارة أصحاب المصالح بخصوص هذه الأزمة يؤدي إلى تعزيز الثقة في هذه الإدارة وإلى الالتفاف حولها ومؤازرتها ومساعدتها في التغلب على الأزمة .

إن أسلوب المشاركة الديمقراطية يدفع مختلف الأطراف ذات المصالح إلى تقديم الإشارات والنصائح لإدارة المنظمة، والمساهمة الفعلية في تقديم الحلول وتنفيذها، وتحمل جانب من تكاليف الأزمة والمسؤوليات المترتبة على وقوع هذه الأزمة، وعدم وضع العقبات في وجه الإدارة ضمن جهودها الموجهة نحو معالجة الأزمة وتقديم كل ما هو متاح وممكن من البيانات والمعلومات والمعرفة المرتبطة بالأزمة ومحيطها وظروفها وأسبابها وآثارها وانعكاساتها. وتتطلب

المشاركة الديمقراطية قيام إدارة المنظمة بالإفصاح لأصحاب المصالح عن الأزمة وعن مستوى خطورتها وأسبابها المتوقعة وانعكاساتها الممكنة والسبل والوسائل التي يمكن استخدامها في مواجهة هذه الأزمة .<sup>1</sup>

### ب. أسلوب احتواء الأزمة:

يركز هذا الأسلوب على محاصرة وتطوير الأزمة وحصرها في إطار محدد وتجميع هذه الأزمة عند المرحلة التي وصلتها، والعمل على استيعاب وامتصاص كل الضغوط الناجمة عن الأزمة، ويكون ذلك من خلال فهم الأسباب الحقيقية للأزمة، واستيعاب هذه الأسباب و التعاطي معها بروح إيجابية بعيدة عن العدوانية والتسلط، إن استخدام أسلوب الاحتواء يؤدي إلى إفقاد الأزمة لقوتها وشدتها التدميرية، ويمكن أيضا تحويل قوة دفع الأزمة من الاتجاه السلبي إلى الاتجاه الإيجابي الذي يخدم أهداف المنظمة و أهداف أصحاب المصالح .

وتجري عملية احتواء مرورا بمجموعة من المراحل، وهي :

- الاستماع لقيادة قوى الأزمة، وتفهمها ومطالبة هذه القيادة بتقديم مطالبها من خلال القنوات الرسمية في المؤسسة .
- مطالبة قوى الأزمة بتوحيد مطالبهم، مع التوضيح لهم بأن الاستجابة لكل هذه المطالب أمر مستحيل، ولكن يمكن أيضا الاستجابة لمطالب بعض الأطراف الأخرى، فهذا الأمر يؤدي إلى تفاقم حدة الأزمة، ولذلك فإن الأمر يتطلب تخفيف سقف المطالب وتوحيدها .
- مطالبة قوى الأزمة بتشكيل لجنة تمثل هذه القوى من أجل البدء بالتفاوض والحوار، تحقيقا لمصلحة المنظمة والأطراف المختلفة الأخرى .

<sup>1</sup>يوسف محمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص 281 .

- التفاوض والحوار مع اللجنة المكلفة والتوصل إلى حلول وسط معها، بحيث تحقق هذه الحلول جزءا من مصالح الأطراف المتصارعة، وهذا الأمر يؤدي إلى تفويت الفرصة على أي طرف يرغب ويخطط لتدمير المنظمة وإحاق الأذى والخسائر بها.<sup>1</sup>

### ت. أسلوب تفرغ الأزمة من مضمونها :

لكل أزمة مضمون محدد تركز عليه هذه الأزمة، إذ لا يمكن أن تتغلغل في المنظمة وتؤدي إلى إحدى إحداث تأثيرات جوهرية إذا لم يكن اتفاق بين قوى الأزمة على مضمون هذه الأزمة . والفكرة الأساسية لهذا الأسلوب هي التعرف على المضمون، بحيث لا يعود هناك اتفاق بين قوى الأزمة على هذا المضمون، بل قد يقع بين هذه القوى الخلافات والشقاق، ومضمون الأزمة قد يكون إداريا أو ماليا، أو اقتصاديا أو اجتماعيا، أو غير ذلك، إن النجاح في إفقاد الأزمة لمضمونها هو نجاح في إفقاد هذه الأزمة لقوة دفعها ونجاح في تجريدها من بصمتها الخاصة التي تستقطب بها ويمكن أن تتجح إدارة المنظمة في تفرغ الأزمة من محتواها من خلال أساليب كثيرة مثل :

- عقد تحالفات مؤقتة مع بعض قوى الأزمة ( القوى الفاعلة ) .
- تكليف أشخاص موالين لإدارة المنظمة بقيادة تيار الأزمة .
- أن تقوم قيادة تيار الأزمة - بعد كسب ثقة قوى الأزمة - بالانحراف بالأزمة نحو اتجاه آخر لا يحقق لهذه الأزمة مضمونها ويفقدها قوتها وشدتها ويبعدها عن الهدف الأساسي لها .
- إن تفرغ الأزمة من مضمونها يتطلب أحيانا قيام إدارة المنظمة بالاعتراف الجزئي والمؤقت بهذه الأزمة وبعد ذلك يتم إنكارها وتفرغها من مضمونها بنجاح.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>يوسف محمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص 282 .

<sup>2</sup>يوسف محمد أبو فارة، مرجع نفسه، ص 284 .

## ث. أسلوب تفتيت الأزمة :

يجري استخدام هذا الأسلوب مع الأزمات الكبيرة الضخمة التي تهدد الأزمة وتفتيتها إلى أجزاء (أزمات صغيرة)، ويكون من الأسهل التعامل معها وإدارتها بكفاءة عالية وفاعلية كبيرة. إن استخدام هذا الأسلوب مع الأزمات الكبيرة يتطلب امتلاك إدارة المنظمة مهارات عالية في التعامل مع الأزمات، والتعاطي مع هذا الموقف بدرجة عالية من الحنكة والحكمة والذكاء، كما أن الأمر يتطلب إعطاء فرصة للأجزاء الصغيرة التي جرى تفتيتها من أجل إعادة التجمع في أزمات صغيرة، والعمل على دفع أشخاص من أنصار إدارة المنظمة لتزعم هذه الأزمات الصغيرة وذلك من أجل الاستمرار في إضعافها والتغلب عليها .

إن نجاح إدارة المنظمة في استخدام هذا الأسلوب يتطلب أيضا معرفة كاملة ودقيقة وتفصيلية بجميع الأطراف التي تقف وراء الأزمة وتدعمها، ويتطلب تحديد المنافع والمطالب التي يمكن لهذه الأطراف أن تستغني وتتنازل عنها، كما يتطلب الأمر تحديد المطامع التي تسعى إلى تحقيقها قيادات الأزمة وتحديد مجالات وآفاق الاختلاف والتعارض بين قوى الأزمة، والعمل على الاستجابة الجزئية والمرحلية لبعض تلك المطامع وصولا إلى أهداف إدارة المنظمة والتغلب على هذه الأزمة و أزماتها الفرعية الصغيرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>يوسف محمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص 285 .

## المبحث الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات

### المطلب الأول : متطلبات التكنولوجيا لإدارة الأزمات

لتحقيق الأهداف لا بد من توفير نوعيات معينة من تكنولوجيا المعلومات في مراكز

إدارة الأزمات أبرزها :

1. القوى البشرية المؤهلة تأهيلا جيدا والتي تخضع لمعايير اختيار خاصة، طبقا لمهمة كل عنصر مع تحديد واضح لمؤهلاتها وسماتها .

2. المعدات والحاسبات، مثل : أجهزة البحث والتتبع وكاميرات الفيديو الرقمية، ومعدات تحديد المكان (G.P.S)، والحاسبات الثابتة بأنواعها، والمنتقلة التي تلاءم العمل وتحديد أسلوب بناء في إدارة الأزمة .

3. تكنولوجيا الاتصالات، بأنواعها المختلفة السلكية واللاسلكية عبر الأقمار الصناعية، والبرمجيات الجاهزة، والقدرة على توظيفها في بناء التطبيقات المتعددة اللازمة لإدارة العمل، والشبكات الداخلية LAN وتلك المحلية والدولية، ونظم المعلومات التي تشمل :

- التطبيقات Application .

- حزم البرامج الذكية Smart systems التي تساعد طاقم إدارة الأزمة على الاستنتاج والتحليل (تحليل المعلومات) <sup>1</sup>.

- نظم دعم القرار Decision support systems التي تساعد على انتقاء واحد من الخيارات المختلفة، مع تقديم الأسباب والنتائج المتوقعة مع كل بديل .

<sup>1</sup> ماجد سلام الهدي و جاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية والحلول، دار زهران للنشر، عمان، ص 142 .

- نظم المعلومات الجغرافية Geographical information systems التي تمكن من استخدام الجيد لطبقات المعلومات المختلفة و التي تمكن ترتيب بعضها فوق بعض على الخرائط الرقمية، ما يوضح المناطق المحرومة من الخدمات الأساسية مثل : المدارس، المستشفيات ومياه الشرب الصالحة والنقية والصرف الصحي .

- نظم بحوث العمليات Operationresearch والتي تمكن من استخدام العلوم المختلفة من حلول المحاكاة Stimulation وحلول التوصيل القصير Short estpath .

- نظم الخبرة Expert systems والتي تمكن من تسجيل الخبرات من العلماء المستشارين وذوي الخبرة على تنظيم آلية تمكن من الاستعانة الفورية بتلك الخبرات حتى في عدم وجود أصحابها في نفس المكان والتوقيت .

- نظم إدارة المستشفيات Grisi management systems والتي تعتمد أساسا على استخدام السيناريوهات المختلفة والمعدة مسبقا والتي يتم تدريب القائمين على إدارة الأزمة على استخدامها .

### المطلب الثاني : خصائص المعلومات المتعلقة بالأزمة

يمكن النظر لخصائص معلومات الأزمة من عدة زوايا :<sup>1</sup>

#### • طرق التمثيل :

لا تختلف معلومات الأزمات عن المعلومات بصفة عامة، حيث أن صورة العرض للمعلومات هي نفسها، فالمعلومة قد تكون على شكل جدول أو رسم بياني أو فقرة في نص مكتوب، وتختلف وتتباين اتجاهات متخذ القرار فيما يتعلق باستعداده لتقبل شكل معين

<sup>1</sup>محمود محمد غنام، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات لدى العاملين في غرف عمليات الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2011، ص 87 .

للمعلومة، فهناك متخذ القرار الذي يفضل الرسوم البيانية والآخر الذي يفضل التعامل مع الأرقام، الأمر الذي يشير إلى أهمية أن تأتي المعلومة في أكثر من نسق لكي يمكن تلبية الاحتياجات المعلوماتية المختلفة لمتخذ القرار .

### • أبعاد الجودة :

وتقاس جودة المعلومات بصفة عامة بأربعة أبعاد رئيسية هي كالتالي :

- الحداثة : هي التحديث الدوري والمستمر للبيانات حتى يتوافق مع التغيرات والظروف المحيطة بشكل عام .

- الدقة : درجة صحة البيانات، وينبغي أن نلاحظ أن درجة الدقة المطلوبة تختلف من شخص لآخر ومن موقف لآخر، ففي حالة تطبيقات الفضاء على سبيل المثال، فإن درجة الدقة تصل إلى واحد في المليون في حين أن تلك الدرجة من الدقة غير مطلوبة في غيرها من التطبيقات .

- الملائمة : والتي يقصد بها درجة صلاحية بند البيان للموقف محل التقرير .

- التوافر : بمعنى الحصول على البيانات في الوقت المطلوب، لأن البيانات التي يتم توفيرها بعد انتهاء الحاجة إليها تصبح عديمة القيمة، وذلك مهما بلغت درجة دقتها، كون الأزمة حقت هدفها .<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات

تكتسب تكنولوجيا المعلومات أهمية حيوية في الوقت الراهن، نظرا إلى دورها الكبير في مختلف المجالات والبيئات وأمام تعقد الأزمات المختلفة وتساعد تطورها وتنامي مخاطرها المحلية أو العابرة للحدود، أصبح توظيف تكنولوجيا المعلومات بتقنياتها المتطورة ينطوي على

<sup>1</sup>محمود محمد غنام، مرجع سبق ذكره، ص 88 .

ضرورة ملحة، نظرا لأهميتها في الوقاية أو التقليل من أي أضرار أو خسائر محتملة من خلال الوقوف بدقة على الأسباب الطبيعية والبشرية الكامنة وراء هذه الأزمات، وكذلك عبر إحداث أنظمة للإنذار المبكر ووضع قاعدة بيانات وخطط مسبقة تسمح بالتدخل السريع والفعال لاحتوائها ومنع تطورها وتقليل الخسائر، ويظل نجاح إدارة الأزمة متوقفا على توافر مجموعة من العناصر والمحددات، فعلاوة على ضرورة توفير أرضية ثابتة ودقيقة للإنذار المبكر لتسهيل اتخاذ قرارات ملائمة وناجحة، ينبغي استثمار الوقت المتاح وإدراك أهميته واتخاذ التدابير اللازمة واستنفارها .

أثناء الأزمات نلاحظ التسابق في عرض كم هائل من البيانات والمعلومات مما قد يحدث شيئا من عدم الدقة أو تعارض في المعلومات، مما يؤدي إلى إضاعة وقت ومجهود فريق إدارة الأزمة في فرز تلك المعلومات، والتحقق من صحتها . وعرض معلومات غير مطلوبة تؤدي إلى عدم التركيز والدخول في مشاكل فرعية لا علاقة لها بالأزمة الحالية، مما يوضح لنا مدى أهمية تكنولوجيا المعلومات، حيث أشار Comfort، إلى أن معدل كفاءة قدرة المنظمات على حل الأزمات في بيئة معقدة وغير مؤكدة يمكن أن يزداد من خلال توفير المعلومات المناسبة واستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات، ومن هنا تكمن أهمية قدرات تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات في المنظمات<sup>1</sup> .

أشار Ghareb، أن تكنولوجيا المعلومات جزء أساسي من عالم الأعمال، وتقترن تكنولوجيا المعلومات بالمراسلات وأشكال الأعمال التجارية عبر المكاتب التي تجعل الاستخدامات تعتمد على التكنولوجيا لتؤدي عملها . والتركيز على كيفية قيام المنظمات بإعداد نفسها للأزمة التي يمكن أن تؤثر على تكنولوجيا المعلومات داخل المنظمات .

بيان إبراهيم الشلبي، أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على إدارة الأزمات "دراسة ميدانية على قطاع البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرط الأوسط، الأردن، 2018، 39/38 .

حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات دور مهم في مجال إدارة الأزمات، لذلك يجب أن يكون هناك عمليات صنع القرار التي تهدف على توفير معلومات قابلة للتنفيذ، ويجب أن يكون هناك هيكل فعال لنظام دعم القرار مما يسهل من التعاون وصنع القرار والعمل خلال الأزمة، كما أن تكنولوجيا المعلومات تساعد في جميع مراحل الأزمة .<sup>1</sup>

### المطلب الرابع : أهداف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات

تحقق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مراكز إدارة الأزمات العديد من الأهداف المهمة والتي تتمثل في الآتي :

1. إعداد مركز يتمتع بالديناميكية العالية والقدرة على سرعة التحول من درجة استعداد إلى أخرى وبما لا يؤثر في تسلسل إجراءات التعامل مع الأزمة .
2. تجهيز المركز ودعمه بالوسائل والإمكانات والمعدات والأجهزة التي تمكنه من التحكم التام في جميع العوامل الزمانية والمكانية، وبما لا يفقده القدرة على التحرك والعمل في مختلف الظروف.
3. معاونة القائمين على إدارة الأزمات على أداء عملهم بالكفاءة المنشودة وبأسلوب عصري متطور على نحو يفي بحاجياتهم إلى القوى البشرية المؤهلة تأهيلا رفيعا في هذا المجال .
4. دعم المهارات والقدرات على التصدي العلمي لمعطيات الأزمات ومكوناتها بدءا بمهارة توقع العوامل المسببة لها وانتهاء بمرحلة إزالة آثارها والاستفادة من نتائجها وذلك من خلال رصد الاتجاهات الحديثة لأسلوب إدارة الأزمات وتسخيرها لخدمة هذه الغاية .

<sup>1</sup>بيان إبراهيم الشلبي، مرجع سبق ذكره، ص 39/38 .

5. تزويد مراكز إدارة الأزمات بالوسائل التي من شأنها أن تساعد على الارتقاء بمستوى الوعي السياسي للقائمين على إدارة الأزمات وربطه بحقائق المتغيرات والتحديات الأمنية الراهنة سواء الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية<sup>1</sup>.
6. توفير الأدوات التي تدعم التعامل بمنهجية متكاملة مع مختلف أنواع الأزمات، بالتعاون مع جميع أجهزة الدولة المعنية وفق تحليل دقيق وضوابط يهتدي بها في هذا المجال.
7. إعداد البيئة والمناخ النفسي والسلوكي، لمواجهة الأزمات والتغلب على التحديات التي يمكن أن تصادف العاملين في هذا المجال وتحويلها إلى منطلقات ومحفزات لتحقيق الغايات المنشودة وذلك من خلال التعرف على معطيات المواقف والظروف المحتملة، وتأكيد الصفات القيادية القادرة على المواجهة و التصدي .
8. توفير الدراسات والأبحاث العلمية المتعمقة في مجال إدارة الأزمات بالتعاون مع جميع الأجهزة المعنية، وتهيئة البيئة العلمية الملائمة لتشجيع الباحثين على الدراسة و في هذا المجال وعلى نحو يرسى ويؤصل قاعدة راسخة من العلوم والمعارف في المجال نفسه .
9. بناء الاتصالات، لتوطيد التعاون مع المراكز البحثية والجامعات، والهيئات العلمية والقومية والدولية، ذات الاهتمام المشترك.
10. توفير منظومة اتصالية متطورة تكنولوجيا تسمح بتدفق المعلومات بسلاسة كل حين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>حورية معلوي، مرجع سبق ذكره، ص 82 .

<sup>2</sup>حورية معلوي، مرجع نفسه، ص 83.

## خلاصة الفصل الأول :

وخلصت الدراسة إن نجاح إدارة الأزمات يظل متوقفا على توافر مجموعة المحددة الشخصية المقومات القانونية والاقتصادية ومالية وتقنية، علاوة على ضرورة توفير أرضية متينة ودقيقة من المعلومات ومعززة بتقنيات متطورة للاتصال وتكنولوجيا حديثة، ومنظومة دقيقة للإنذار المبكر لتسهيل اتخاذ القرارات الملائمة والناجعة، مع استثمار الوقت المتاح بإدراك أهميته واتخاذ التدبير اللازمة دون تباطؤ، وتعبئة الطاقات والجهود اللازمة واستنفارها.

وتظل أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال المحصلة في علاقتها في أزمة رهينة في مدى القدرة على معالجتها وتصنيفها واستثمارها في وضع خطة فعالة وناجعة لمواجهة هذه الأزمة.

## الفصل الثاني:

دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر  
بالوادي

**تمهيد :**

بعد تعرضنا في الفصل الأول إلى الجزء النظري الذي يتناول مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدارة الأزمات، سنحاول في هذا الفصل تطبيق الدراسة النظرية في أرض الواقع وما لها من نتائج وذلك من خلال إسقاطنا لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الوادي " HR Access " كنموذج وبعض النماذج الأخرى .

## المبحث الأول : نظرة على المديرية العملية بالوادي

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من بين أهم مؤسسات الدولة إذ تقدم خدمات من أهمها تغطية أكبر نسبة من الاتصالات في ولاية الوادي لإرضاء عملائها وسهولة المعاملات بين المؤسسات الاقتصادية التي يتعاملها، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على مؤسسة محل الدراسة، ودراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وإلى مهام ونشاطاتها، وكذلك سنتطرق للأهمية وأهداف المؤسسة.

### المطلب الأول : تعريف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

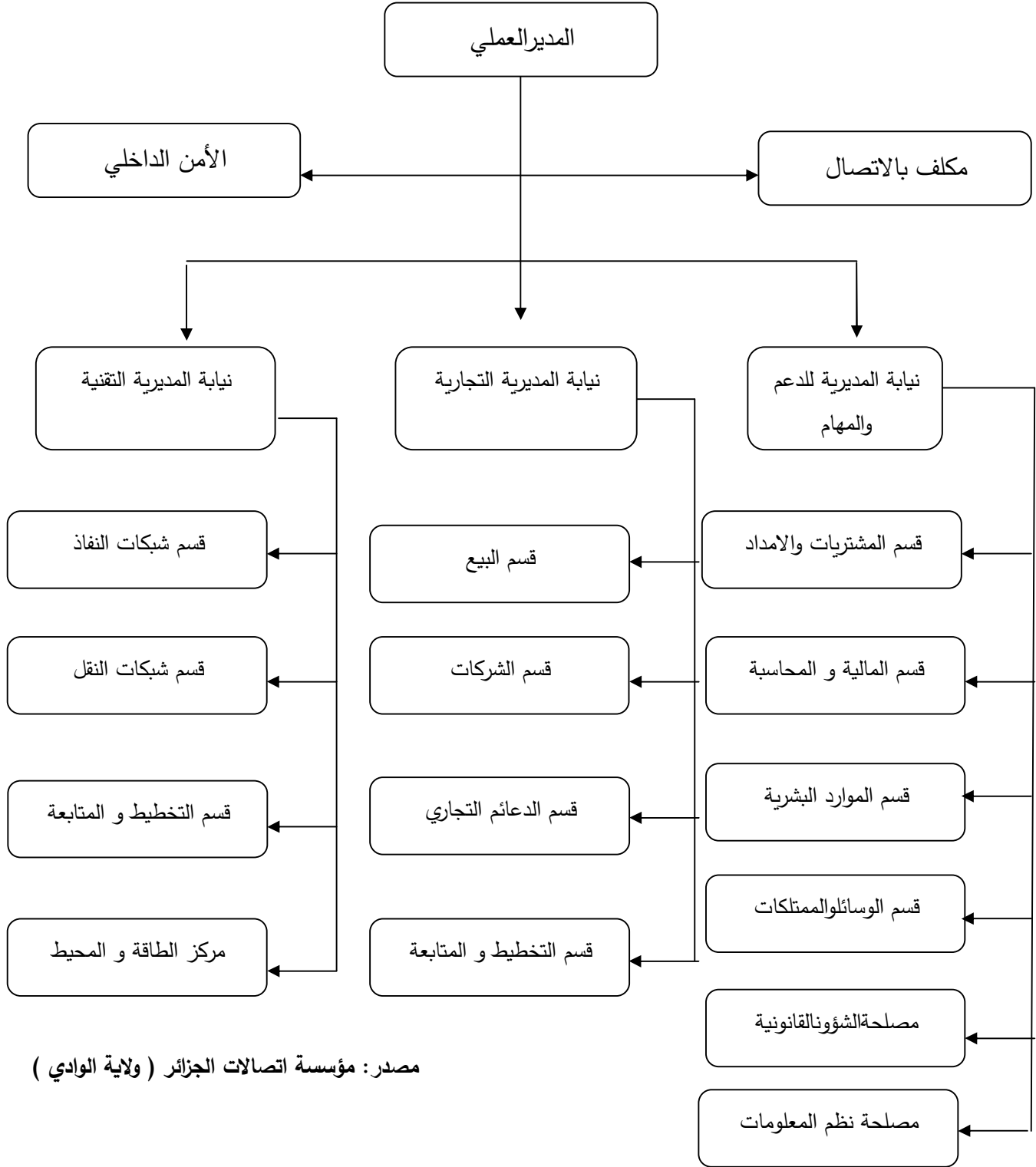
تمت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003 وكان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتا لفتحها في سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤيها وبمغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على بوزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوي والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة

### المطلب الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي

**المدير العملي:** ويتمثل دوره في التسيير الأمثل والحسن للمؤسسة والمصادقة على القرارات ثم إمضاؤها وممارسة السلطة السليمة على جميع الموظفين والمسؤولية المباشرة عليك للمؤسسة وممتلكاتها.

تتألف المديرية العملية من ثلاث نواب للمدير، رئيس مصلحة الأمن و مكلف بالاتصال و العلاقات العامة :

- نيابة المديرية التقنية.
- نيابة المديرية التجارية.
- نيابة المديرية للمهام و الدعم.



مصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر ( ولاية الوادي )

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي

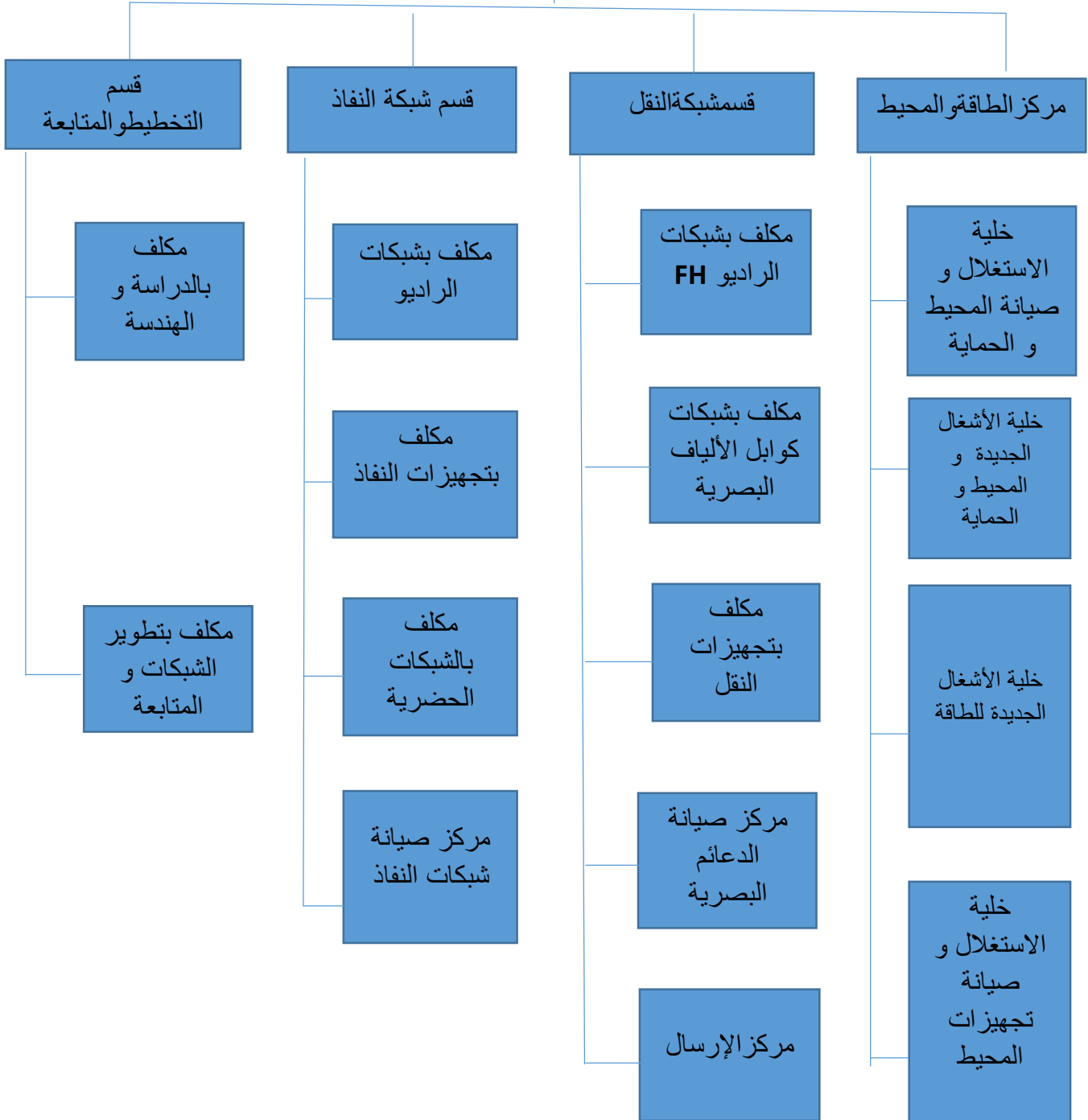
و تتألف نيابة المديرية التقنية من ثلاثة أقسام، ومركز للطاقة والمحيط:

- قسم شبكة النفاذ.

- قسم شبكة النقل.
- قسم التخطيط والمتابعة.
- مركز الطاقة و المحيط.

و المخطط الهيكلي التالي يوضح أقسام ومصالح هذه المديرية الفرعية

نائب المدير التقني



المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر ( ولاية الوادي )

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي لأقسام ومصالح المديرية العملية لولاية الوادي

مما سبق، فإن المهام الموكلة إلى جميع مكونات نيابة المديرية التقني تنقسم وفقا للإجراءات والأنشطة التالية .

### 1- بالنسبة لقسم التخطيط والمتابعة :

وتتمثل مهام هذه الإدارة "مطور" للهياكل الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستوى المديرية العملية بشكل رئيسي وبصورة رئيسية في:

تطوير قواعد بيانات شبكات الاتصالات في المديرية العملية سواء النفاذ، النقل أو الطاقة و المحيط.

دراسة تطور الطلب على الخدمات (الصوت والبيانات) من قبل البلديات و الدوائر.

التخطيط للبنية التحتية للاتصالات اللازمة للرد بشكل موثوق وموثوق على طلبات زبائن الشركة، من خلال وضع خطة التكاليف على أساس المشترك مع المصالح التقنية (النفاذ، النقل والطاقة) والمصالح التجارية على مستوى المديرية العملية.

ومتابعة تركيب هذه البنى التحتية في أوقات وأماكن محددة، وفقا لخطة العمل.

ونقل هذه البنى التحتية إلى المصالح التقنية (النفاذ، والنقل، والطاقة الأساسية) لتشغيلها وصيانتها

### 2- قسم شبكة النفاذ :

بالنسبة لقسم الشبكة، فإن مهام هذا القسم "الدعم" إلى البنى التحتية لشبكة النفاذ على مستوى المديرية العملية و تتركز أساسا على:

تشغيل وصيانة شبكة النفاذ الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات)

وسيتم إنجاز هذه العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية، وهي:

فإن مهام هذه الإدارة "دعم" للبنى التحتية لشبكة النقل على مستوى الدائرة الانتخابية هي أساسا وبصورة رئيسية على:

تشغيل وصيانة شبكة الصرف الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات)

وسيتم إنجاز هذه العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية، وهي:

CMRA: مركز صيانة معدات شبكات النفاذ.

CMP : مركز صيانة والإنتاج .

3- قسم شبكة النقل :

مهام قسم شبكة النقل بالدرجة الأولى "الدعم" إلى البنى التحتية لشبكة النقل على مستوى المديرية العملية و تتركز أساسا على:

تشغيل وصيانة شبكة النقل الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات).

وسيتم إنجاز هذه العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية، وهي:

فإن مهام هذه الإدارة "دعم" للبنى التحتية لشبكة النقل على مستوى المديرية العملية هي أساسا وبصورة رئيسية على:

CMSO: مركز صيانة الدعائم البصرية.

CT : مركز الإرسال .

## -4- مركز الطاقة و المحيط :

ويتمثل مهام هذا المركز كذلك في "الدعم" في الهياكل الأساسية للشبكة في جميع مكوناتها (النفاذ والنقل) على مستوى المديرية العملية بشكل أساسي و خاصة في فيما يتعلق ب:

تشغيل وصيانة معدات و تجهيزات الطاقة الحالية :

البطاريات، المنوّجات و المعدّلات، المولدات.

## نيابة المديرية التجارية :

في هذا التنظيم الهيكلي الجديد، يتم دمج جميع الهياكل التجارية في مديرية فرعية واحدة ألا و هي : نيابة المديرية التجارية .

نيابة المديرية التجارية هو استمرارية و امتداد للقطب التجاري بالمركزي المكلف بالتسويق والابتكار على المستوى المحلي. وتغطي كل شعبة فرعية تجارية محددة بجملة من الإجراءات. وهي مسؤولة عن تنفيذ إستراتيجية العمل للشركة. كما تقترح خطة عمل محلية تمكنها من تحقيق الأهداف المحددة لها.

و تتألف نيابة المديرية التجارية من أربع أقسام :

قسم التخطيط و المتابعة.

قسم المبيعات.

قسم الشركات .

قسم الدعائم التجارية .

و المخطط الهيكلي التالي يوضح أقسام و مصالح هذه المديرية الفرعية



مصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر ( ولاية الوادي )

الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي لأقسام ومصالح المديرية الفرعية لولاية الوادي

قسم المبيعات :

هذا القسم يتأكد من أن الزبون يحظى برعاية جيدة في جميع أنحاء العملية التجارية برمتها (ما قبل البيع والمبيعات وما بعد البيع). و هذا موكل إليه ثلاث مهام رئيسية هي:

1. إدارة الشبكة التجارية وعلاقة الزبائن و العملاء: إنها مسألة ضمان رضا العملاء عن طريق الحركة التجارية و متابعة مختلف العروض التجارية، و السهر على حسن سير الهياكل التجارية (الوسائل البشرية والمادية) و متابعة معالجة الشكاوى.
2. البيع والتنبؤ: ينطوي ذلك على وضع النهج الضروري لتعزيز المبيعات واستكشاف عملاء جدد من أجل تحقيق الأهداف المحددة في خطة العمل السنوية.

3 - إدارة المخزون: هي مسألة ضمان توريد المنتجات التجارية للوكالات التجارية وتوقع الاحتياجات.

### قسم الشركات

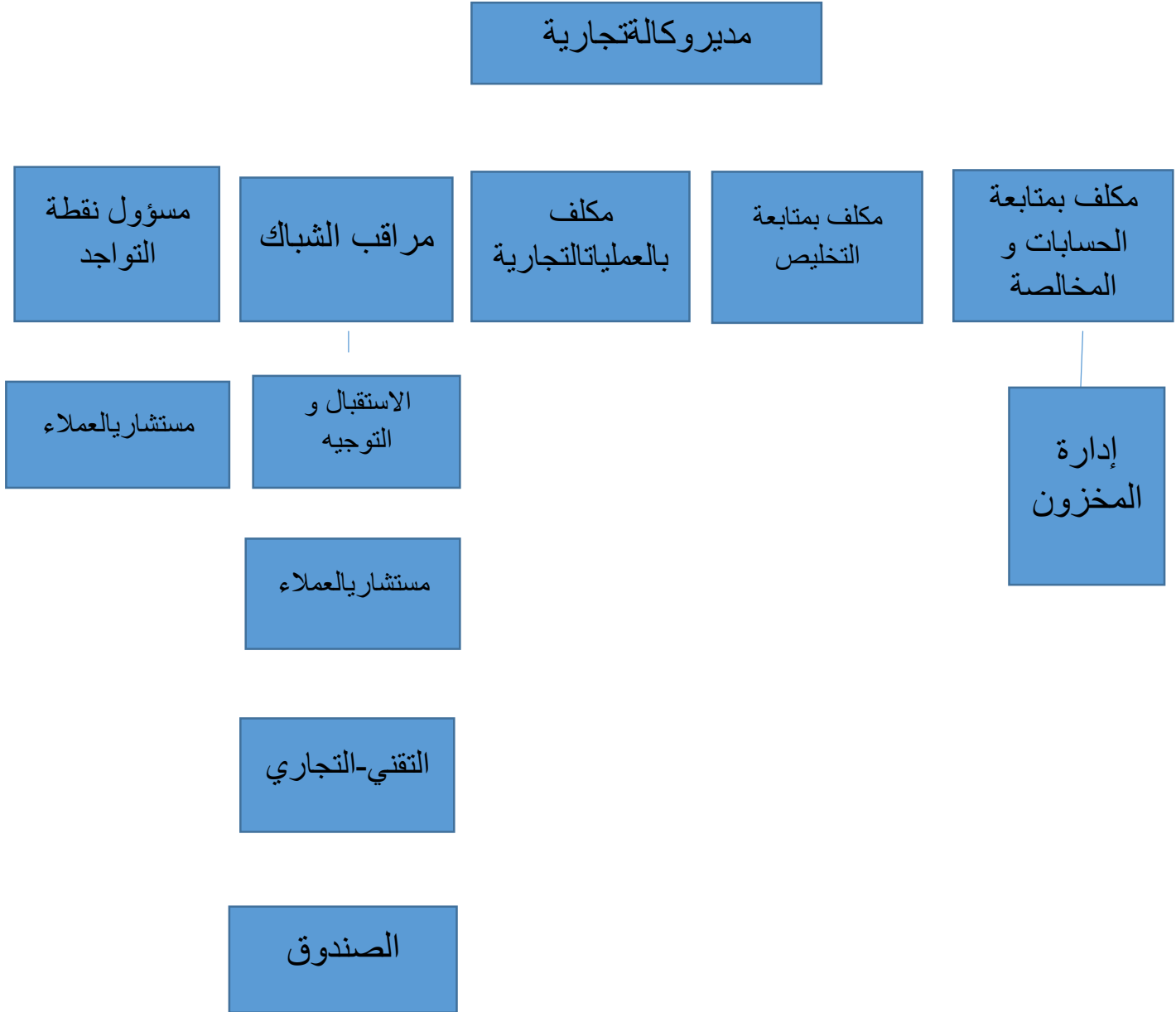
هذا القسم يخطط وينظم ويرصد تنفيذ إجراءات الزبائن ( كالشركات الكبرى و الصغرى و المؤسسات و المديريات العمومية و كذا الجماعات المحلية كالبديية و الولاية ). وهو يدعم طلبات العملاء المهنية: عروض محددة، وتجهيز الطلبات، ودراسة الاحتياجات، وما إلى ذلك. كما تقوم بمراقبة عملية الفوترة والتحصيل وتنسق عملية تزويد المعدات لهذه الفئة من الزبائن مع المديرية المركزية للشركات على مستوى المديرية العامة و كذا الهياكل الأخرى المعنية.

### قسم الدعائم التجارية :

هذا القسم يضمن التشغيل السليم لنظم المعلومات و الفواتير على المستوى المحلي (المديرية العملية، الوكالات التجارية، نقاط التواجد، الخ) فضلا عن المتابعة التصحيحية للأخطاء الواردة في تشغيل نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة . وهي مسؤولة أيضا عن مراقبة معاملة الفوترة والدفعات عن السنة المالية الحالية.

ويحدد المخطط التنظيمي للوكالة الاتصالات التجارية ونقطة التواجد على النحو

التالي:



الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي لوكالة الاتصالات التجارية لولاية الوادي

مصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر ( ولاية الوادي )

## نيابة المديرية للمهام و الدعم :

وتتألف نيابة المديرية للمهام و الدعم من التالي:

- قسم المالية والمحاسبة.
- قسم المشتريات والإمداد.
- قسم الموارد البشرية.
- قسم الممتلكات و الوسائل.
- المصلحة القانونية.
- مصلحة دعم نظم المعلومات .

يعرف المخطط الهيكلي لنيابة المديرية للمهام و الدعم على النحو التالي:



### المطلب الثالث: مهام ونشاطات المديرية العملية بالوادي

#### الفرع الأول: مهام المديرية العملية بالوادي

ويمكن تلخيص مهام مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي فيما يلي:

- توفير كل وسائل الاتصال؛

- تعتبر المركز الإداري لأداء الخدمات وتمويلها سواء من طرف الدولة أو من طرف قطاعات خاصة لبيع خطوط مختلفة من الهواتف النقل وصيانتها؛

- عقد الصفقات والتكفل بتنظيم إدارة العمل في كل المصالح التابعة لها؛

- مساعدة وتسيير مدراء المراكز كالكوالة التجارية وأقسامها ومراكز الإنتاج؛

- تأمين ديمومة ربط الزبائن بشبكة الإنترنت؛

- إنجاز الأهداف المسطرة من طرف الإدارة المركزية.

#### الفرع الثاني : نشاطات المديرية العملية بالوادي

تتوزع نشاطاتها على ثلاثة ميادين:

\* بالنسبة للشركاء: تطمح مؤسسة الاتصالات دائما إلى استحقاق دعم شركائها وذلك بالمحافظة على أموالها.

\* بالنسبة للزبون: تسعى إلى كسب زبائنها بتوفير أعلى مستوى للخدمات.

\* بالنسبة لعمال: توفير شروط العمل ومنها المنافسة لتحسين الإنتاج والخدمات كما تهتم المؤسسة أيضا بالاستجابة إلى كل المستلزمات الناتجة عن هذه الخدمات.

### المطلب الرابع: أهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر بتحقيق أهدافها من خلال أهميتها في المجتمع.

#### الفرع الأول : أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر

- المساهمة في تنمية المجتمع إعلامياً في الجزائر؛

- المساهمة في النقل والتسليم على الصعيد الوطني والدولي للاتصالات؛

- المساهمة في تقديم خدمات تقنية للمؤسسات؛

-

المساهمة في تعزيز الشبكات الناشطة في السوق باعتبارها المتعامل التاريخي فقط عال اتصالات في الجزائر؛

- المساهمة في توزيع الخطوط الهاتفية والأرقام الهاتفية التقنية والعملية للطلبات الممكن تحقيقه؛

- المساهمة في تقديم استعلامات والشروط والتلزيانوكذات تكفل بعملية البيع المباشر للمنتجات.

#### الفرع الثاني : أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

- تمويل صالات اتصالات بما يسمح بنقل الصور والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛

- تطوير واستمرار وتسيير شبكات اتصالات العامة والخاصة؛

- إنشاء واستثمار وتسيير اتصالات داخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات؛

- ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء؛

- توقع وتحديد دور صد الطلب في السوق؛

-

الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيا جديدة استجابة لاحتياجات العملاء السوق والتكنولوجيا ومشاهدة.

- الترويج والتسويق وخدمة بيع عو قيا سر رضا العملاء ؛

-

وضع وتطوير وتشغيل شبكات الاتصال عبر الأقمار الصناعية (انتلسات وإنمارسات، والمحطات الطرفية ونظما لاتصالات الشخصية المتنقلة العالمية....) في الامتثال للمعايير والقواعد الدولية؛

-

سيطرة اتصالات الجزائر وبقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق من خلال نشاطاتها تغطيتها لأغلبية مستهلكيها؛

- تسجيل الطلبات التجارية الخطية للزبائن ودراستها؛

- تتكفل بعملية المراسلات الخاصة بالزبائن؛

- معالجة الطلبات المتعلقة بالزبائن الذين لم يدفعوا مستحقاتهم في آجالها؛

- متابعة طلبات الخطوط الهاتفية المؤقتة قبل انتهاء آجالها؛

- دراسة الطلبات الخاصة بالاستعلامات تعلم مستو بالوكالة التجارية.

### الفرع الثالث : الأهداف الإستراتيجية لاتصالات الجزائر اليوم

- ✓ على الصعيد التقني : بداية نشر الشبكة الجامعة التي تسمى Backbone مبنية على قواعد تكنولوجية حديثة، وجديدة ومؤمنة جدا (DW.DN.IP./NPLS) وذات مرونة ومستوى الربط العالي بضمانات QoS وموزاتانتقال الشبكات الموجودة نحو معايير جديدة للاتصالات .
- ✓ على الصعيد التجاري : إعطاء دفع جديد إلى المنتج ونوعية الخدمات المقدمة والمصالح ذات قيمة، وكذا جعل متعاملين إستراتيجيين وطنيين أو دوليين في بعض دوائر الاختصاص مثل الأنترنات ( XDSL . VOIP ) مع مراعات سياسة تسوية التسعيرة الموحدة .
- ✓ على الصعيد التنظيمي : وضعت إتصالات الجزائر إندماجية الأهداف والتكفل بالزبائن للمؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وكذا الزبائن المحليين، وهذا لتوفير سياسة الاتصال والإعلام داخل وخارج شبكات الاتصال وهذا بوضع أداة تسير تجاري وتقني بأنظمة إلكترونية، ذات تأدية جد مرتفعة لتحسين النظام الداخلي.

## المبحث الثاني: بعض نماذج نظم المعلومات بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الوادي

### المطلب الأول : نموذج إدارة الموارد البشرية

شكل رقم (06) يبين نظام معلومات لإدارة الموارد البشرية برنامج HR Access.

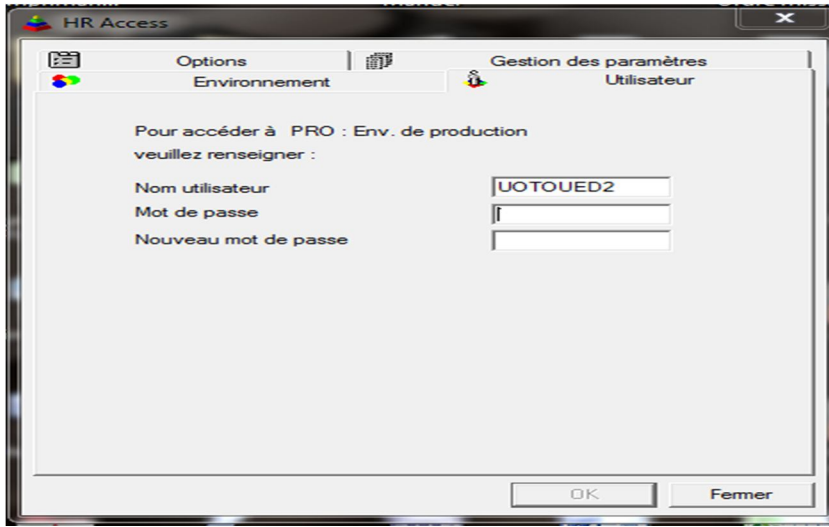


أيقونة نظام المعلومات

المصدر : من وثائق المؤسسة

بعد النقر المزدوج على أيقونة البرنامج، تظهر النافذة التالية

شكل رقم (07) يبين نافذة السماح بالدخول لبرنامج HR Access.



المصدر : من وثائق المؤسسة

## الفرع الأول : تعريف البرنامج و آلية عمله

### + تعريف البرنامج

يعتبر برنامج HR Access هو برنامج عالمي شهير أنتج سنة 2003 من طرف شركة IBM الأمريكية الرائدة في صناعة الأجهزة والبرمجيات الإلكترونية وهو برنامج يخص بتسيير الموارد البشرية وتتهافت عليه كبريات الشركات العالمية والمؤسسات .

### + آلية عمله

يتميز هذا البرنامج بقدرته العالية وتحكمه الكبير في تسيير الموارد البشرية ومن الناحية التقنية، فهو يتوزع على شبكة وطنية مركزية intranet (\*) (موصولة بشبكات إقليمية موزعة على ثلاثة عشر إقليم والأقاليم مربوطة بدورها بالشبكة المركزية والشبكة الإقليمية حيث أن المديرية العامة هي المقر الرئيسي كل ما يتعلق بالعمال ( الموارد البشرية) وكذلك مختلف الخدمات التي تقدمها . تتمثل آلية عمل HR Access :

- تسير الوظائف والمناصب

- تسير العمال

- تحديد الكفاءات

\*\* التكوين \*\*

- إدارة الأجور

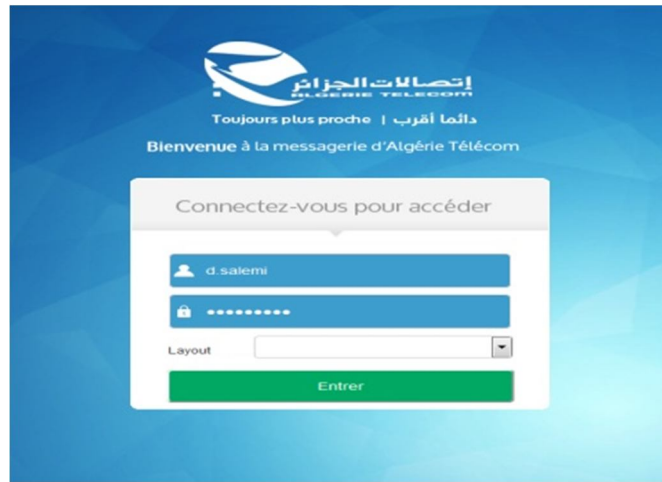
- التسيير التنظيمي

- التوظيف

المطلب الثاني: نموذج 2 بوابة إلكترونية عبر الإنترنت للتسيير الإداري للبريد وكل

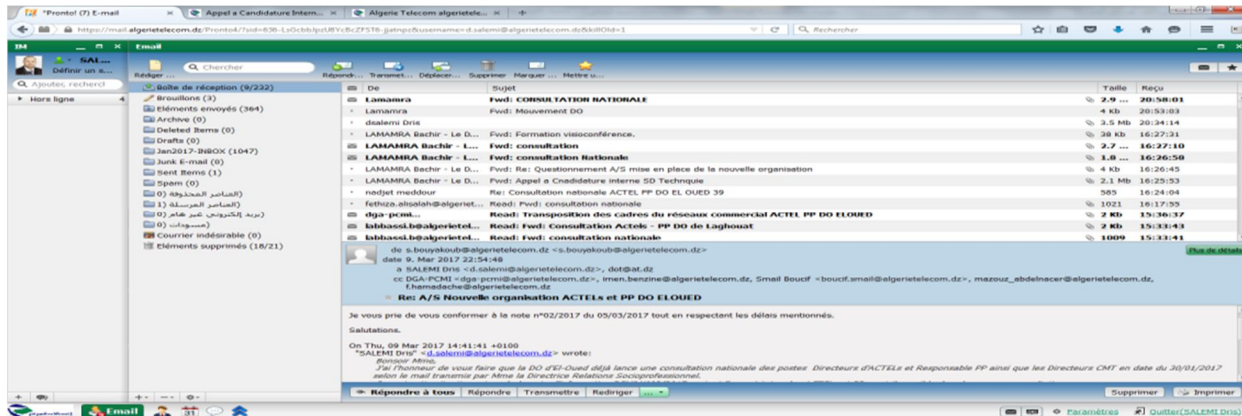
القرارات التي تخص المؤسسة

شكل رقم (08) نافذة الدخول إلى البوابة الإلكترونية للبريد الإلكتروني



المصدر : من وثائق المؤسسة

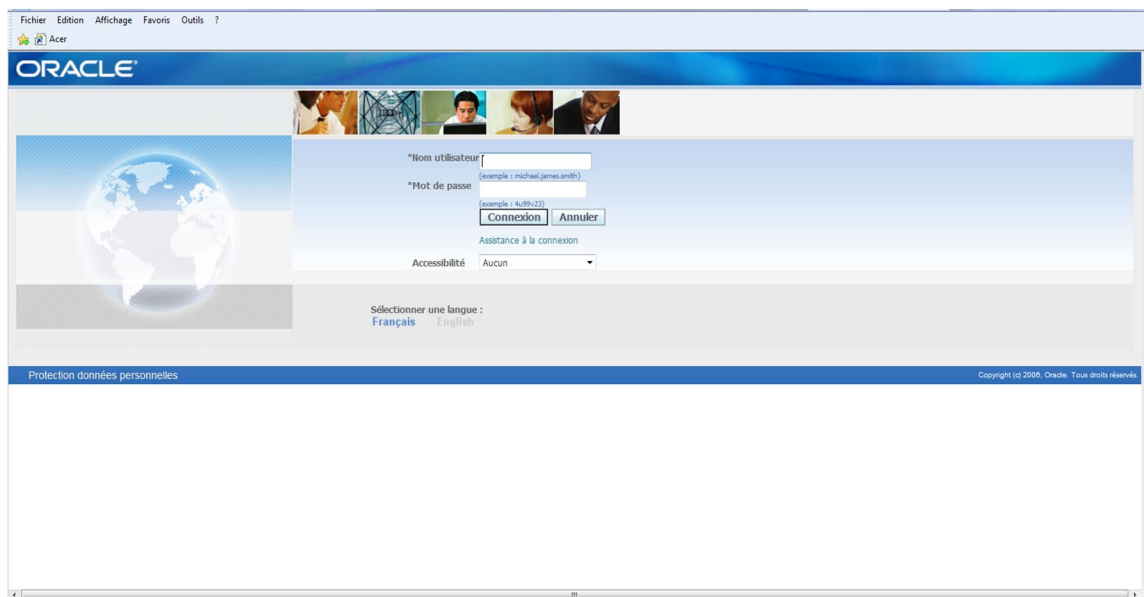
## شكل رقم (09) الواجهة الرئيسية للبوابة الإلكترونية للبريد الإلكتروني



المصدر : من وثائق المؤسسة

## المطلب الثالث: نموذج 3 نظام المعلومات ORACLE/FINANCE

## شكل رقم ( 10) نافذة الدخول إلى البوابة نظام معلومات لتسيير العمليات المالية و المحاسبية

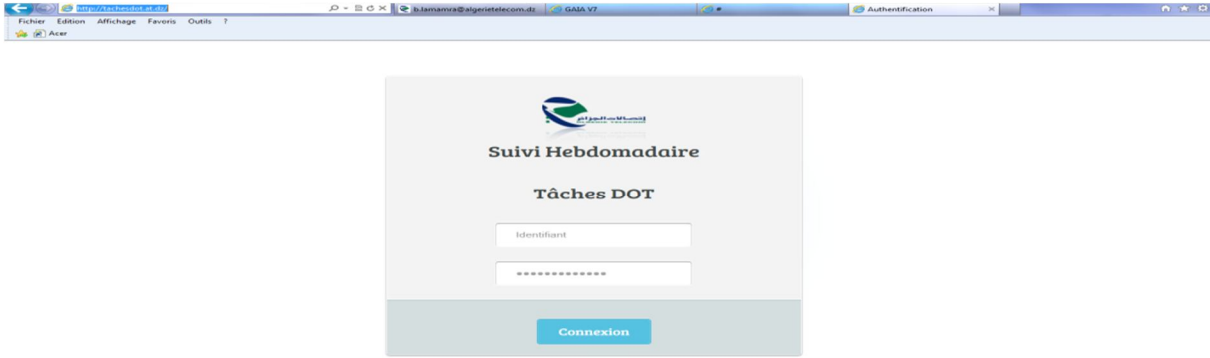


المصدر : من وثائق المؤسسة

## المطلب الرابع : نموذج 4 المتابعة الدورية لنشاط و مهام المدير العملي

شكل رقم ( 11) نافذة الدخول إلى البوابة الخاصة بالمتابعة الدورية لنشاط و مهام

المدير العملي

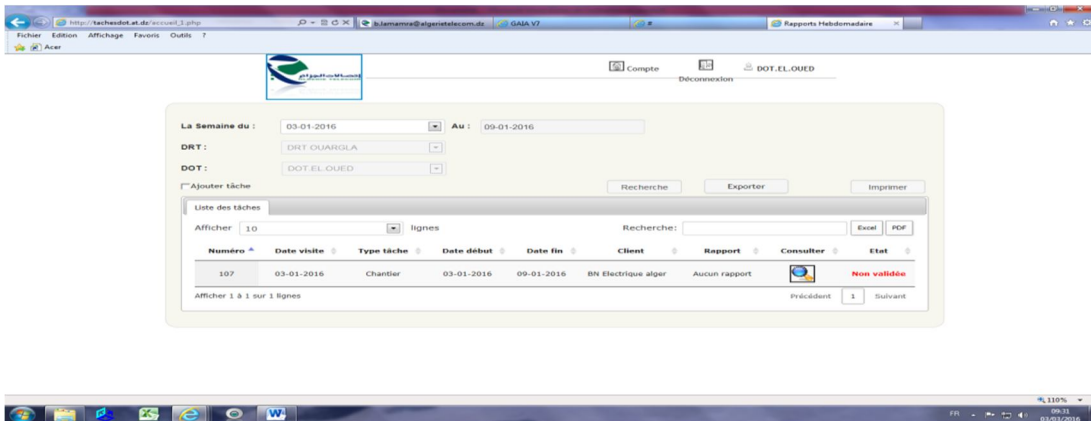


المصدر : من وثائق المؤسسة

بعد الدخول لهذا النظام ستظهر النافذة التالية التي من خلال يتم إدخال كل المهام التي أنجزها المدير العملي ( اجتماعات دورية مع المرؤوسين، مع السلطات العمومية، زيارات تفقدية للمشاريع المنجزة و في إطار الإنجاز.... إلخ ).

شكل رقم ( 12) الواجهة الرئيسية للبوابة الخاصة بالمتابعة الدورية لنشاط و مهام

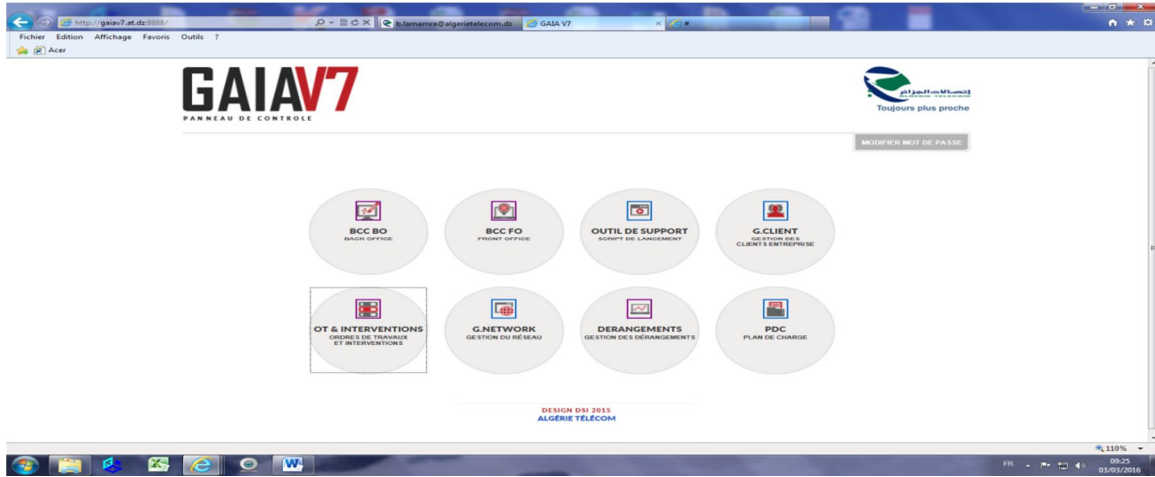
المدير العملي



المصدر : من وثائق المؤسسة

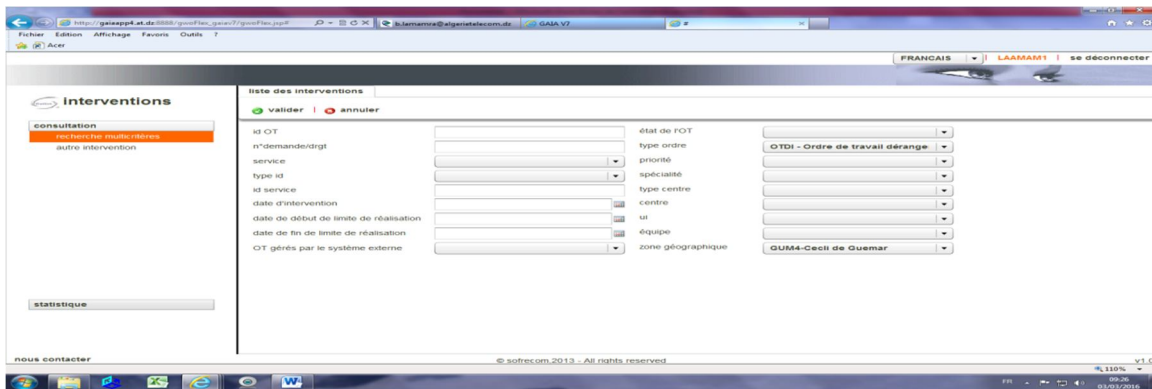
## المطلب الخامس : نموذج 5 نظام المعلومات لتسيير الخدمات الهاتفية

شكل رقم (13) الواجهة الرئيسية لنظام المعلومات لتسيير الخدمات الهاتفية GAIA V7



المصدر : من وثائق المؤسسة

شكل رقم (14) أحد نوافذ نظام المعلومات لتسيير الخدمات الهاتفية GAIA V7



المصدر : من وثائق المؤسسة

## المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

## المطلب الأول: تحليل المقابلة الشخصية

## 1) هل التكنولوجيا الحديثة للمعلومات و الاتصال مفعلة في مؤسساتكم الخدمائية؟

نعم، فإن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتبر مؤسسة رائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وقاطرة أمامية للمؤسسات من خلال استفادة المؤسسات من التكنولوجيا والاتصال التي تقدمها، فهي تقوم على آلية الاتصال وهي آلية الربط عن طريق ألياف بصرية التي تسمح بتدفق العالي للمعلومات لتكون تكنولوجيا متاحة لجميع القطاعات لإرضاء عملائها و تسهيل المعاملات بين المؤسسات الاقتصادية.

## التحليل :

مؤسسة اتصالات الجزائر هي المسؤولة على منظومة التكنولوجيا المعلومات والاتصال بحيث تعود ملكيتها للدولة يعني تمثل الدولة في تكنولوجيا و الاتصال بشكل رئيسي حيث تمثل أرضية أو القاعدة للمؤسسات فهي التي تقوم بتوفير التجهيزات والمعدات الحديثة اللازمة من أسلاك وغيرها وبمعنى أخرى توفير جزء العتاد (هيكلي، برمجي ) للمؤسسات التي تريد وضع أنظمة جديدة .

## 2) ما هي أنواع التكنولوجيا والمعلومات والاتصال التي تستعملونها سواء مع زبائنكم أو داخل المؤسسة ( بين الموظفين ) ؟

في ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة داخل المؤسسة هناك عدة أنظمة خاصة بالمؤسسة وهناك ما هي معروفة أيضا لدى مؤسسات أخرى، حيث هناك نظام Gmail المعتمد بشكل كبير داخل المؤسسة، كما أننا نحاول قدر المستطاع التخلي على الشكل الورقي باستعمال مفهوم 0 ورقة، وذلك بالاعتماد على شبكة الانترنت التي تعتبر أساس

لكل شيء في المؤسسة، كما نجد نظام المعلومات لإدارة الموارد البشرية، نظام المعلومات لإدارة العمليات التجارية، نظام لإدارة العمليات المحاسبية ونظام المعلومات لإدارة العمليات التقنية.

أما خارج المؤسسة كذلك يوجد عدة أنظمة لعل من بين هذه الأنظمة نجد أنظمة الدفع الإلكتروني ( التعبئة و الدفع ) وهو كذلك تطبيق متوفر على مستوى Google play أو App Store .

### التحليل :

كما تم ذكر سابقا تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية الوادي مؤسسة رائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، حيث أن كل عمل هذه المؤسسة يعتمد وبشكل أساسي كبير على تلك التكنولوجيا .

**(3) ها هي إيجابيات استعمال تكنولوجيا الحديثة للمعلومات و الاتصال من جانب المؤسسة وجانب العميل ( الزبون )؟**

#### -إيجابيات من جانب المؤسسة :

من بين هذه إيجابيات استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال نجد تسهيل العمل و التقليل من الجهد و توفير الوقت وكذلك نقص التكاليف، تحسين وتنشيط حركة اتصالات بالمؤسسة كما تزيد من أرباح الشركة، تحسين جودة الخدمة .

#### -من جانب العميل:

أما بالنسبة للعميل أو الزبون هناك سرعة الحصول على الخدمة المطلوبة، تلبية احتياجاتهم و إرضائهم، إمكانية الحصول على الخدمة عن بعد وبدون جهد .

**التحليل :**

نرى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال ساهمت وبشكل ملحوظ في تحسين العمل سواءً داخل المؤسسة أو خارجها، وهذا نظراً لتطورات الهائلة في عصرنا الحالي مما جعلتنا نستفيد من هذه التكنولوجيا .

**(4) هل سبق و أن تعرضت المؤسسة للازمات؟**

نعم، تعرضت مؤسستنا كغيرها من المؤسسات لعدة أزمات، ولعل من بين هذه الأزمات نجد الأزمة العالمية " كورونا "، التي غيرت الكثير من خطط و استراتيجيات المؤسسة التي كانت تنتهجها، بل ساعدت أيضا في اكتشاف ثغرات بالمؤسسة و تم تداركها.

**التحليل :**

تتعرض أي مؤسسة للازمات، كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي سواء كانت هذه الأزمات داخل المؤسسة أو من خارجها .

**(5) كيف تستعد المؤسسة للازمات؟**

في حالة وجود أزمة تتشكل على مستوى المركزي ( المديرية العامة )، لابد من تشكيل خلية إدارة الأزمة المركزية التي تقوم بإرسال تعليمات أو بمعنى آخر يشكلون قرار لإنشاء خلية أزمة محلية التي يترأسها مدير وهو الذي يختار الأعضاء المركزيين وذلك لإدارة أي الأزمة، بعد ذلك يتم إنشاء منصة رقمية على مستوى المديرية العامة التي تضعها تحت تصرف المديرية المحلية أو الولائية، يتم تكليف عضو أو اثنان بتلك المنصة الرقمية ( بوابة الكترونية )، ودون هذه المنصة يضعون فيها جميع المؤشرات الخاصة بالأزمة ويتم من خلالها متابعة الأزمة .

كمثال :

في أزمة كورونا أصيب أحد العمال تصل لخلية الأزمة المحلية إشارة من المركز أن أحد العمال أصيب وتصل كل معلوماته، بعدها يتم الدخول إلى المنصة الرقمية ويقومون بتسجيل جميع معلومات ذلك الشخص المصاب ( المؤشرات ) وتبقى حالة الشخص في متابعة باستمرار و بالتفصيل، ومن هنا يتم تدارك الوضع حتى لا تقع مشاكل .

**التحليل :**

نلاحظ أن مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي دائمة الاستعداد لأي أزمة قد تحدث وهذا لحرصها على وضع إستراتيجية خاصة بالأزمة قد تتعرض لها، وحسب تصريحات المؤسسة فإنهم منذ اركبنا للوضع وهذا بفضل التكنولوجيا .

**6) ما هي الإستراتيجية التي تستخدمها المؤسسة في أغلب الأحيان ؟**

بما أن الإستراتيجية عبارة على خطط وطرق تهدف لتحقيق هدف معين على المدى البعيد اعتمادا على إجراءات و أساليب، صرحت المؤسسة بأن لديهم فريق مختص في إدارة الأزمات وذلك بإستراتيجيات متطورة .

**تحليل :**

لاحظنا أنه يوجد فريق مختص لمعالجة الأزمات، كما سبق وذكرنا ( خلية الأزمة المحلية ) التي تعتبر الإستراتيجية المعتمدة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي .

## 7- كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الأزمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي ؟

تعمل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على خلق طرق جديدة و متطورة من شأنها إدارة و تسهيل الأعمال داخل المؤسسة و تهيئة موظفيها علا طريق ابتكار تقنيات جديدة، حيث تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إدارة الأزمة بتسهيل الأعمال اليومية و إدارة أي أزمة مهما كانت، كما سبق وذكرنا المنصة الرقمية التي هي عبارة على تطبيق أو بوابة إلكترونية وهي تعمل بشبكة الانترنت، من هنا نرى كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الأزمات.

### التحليل :

ما تم استنتاجه أن التكنولوجيا المعلومات و الاتصال المستخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي فوائد متعددة منها تقليل التكاليف تكيد المستهلك الذي يتواصل من خلال التكنولوجيا، ويعتمد عليها في إدارة الأزمات عبر البريد الإلكتروني مثلا أو مواقع خاصة .

## 8) ما هي أنواع الأزمات أو المشكلات التي قد تتعرض لها المؤسسة ؟

لا يمكن تحديد نوع الأزمة بالضبط أو بعبارة أخرى هناك أزمات تحدث داخل المؤسسة و أزمات تأتي من خارج المؤسسة على سبيل المثال إن وقع مشكل تقني في جهاز ما داخل المؤسسة أو حدث اختراق لنظام ما من أنظمة المؤسسة، أما على مستوى الخارجي قد تصل شكوى من أحد الزبائن .

**التحليل :**

نلاحظ أنه لا يمكن تحديد نوع الأزمة وهذا راجع لتعدد مصادرها باعتبار أن مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة كبيرة من ناحية التعاملات و تقديم الخدمات المتنوعة و المختلفة .

**(9) ماهي الأنظمة المتبعة في المؤسسة عند حدوث الأزمات، وهل يمكن توقع الأزمة؟**

لا توجد أنظمة معينة أو خاصة عند حدوث الأزمات، بل هناك مركز وطني للمراقبة NOC وهو مركز لمراقبة الاتصال ككل وذلك 24\24 ساعة، ويعمل بشكل دوري وفي كل لحظة لأن هذا المركز مربوط بطبيعة عمل مؤسسة اتصالات الجزائر، ومن ثقافة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي لا يمكن أن يتقطع الاتصال، وبالتالي يسهل عملية توقع أي أزمة قد تحدث ويتم التعامل معها وفي أسرع وقت ممكن .

**التحليل:**

نلاحظ أن مؤسسة اتصالات الجزائر هي قاعدة الاتصال بحد ذاتها لهذا يسهل عليها وصول أي إشارة أو معلومة لإدراك أي مشكل أو أزمة تواجهها من خلال مركز المراقبة الوطني NOC الذي يعمل 24/24 ساعة ولذلك يوفر عليها الكثير من الوقت والجهد

## خلاصة الفصل الثاني

من خلال دراستنا وبحثنا في هذا الفصل الذي تطرقنا فيه إلى نشأة مديرية اتصالات الجزائر وكالة الوادي والهياكل الإدارية التي تدير وفقها ، حيث كانت عمال إدارة المؤسسة مجتمع الدراسة ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا البحث على طريقة المقابلة المباشرة ، حيث كانت أسئلة المقابلة تحتوي على عدت عناصر منها ماهو خاص بتكنولوجيا المعلومات والاتصال ومنا ماهو خاص بإدارة الأزمات في المؤسسة وكذلك هناك ما يتعلق بدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات في المؤسسة ، والتي أنشأنا من أجل الإجابة على إشكالية بحثنا وهي " ما هو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات في المؤسسة ؟ " .

وبعد دراسة الإجابة المتحصل عليها توصلنا إلى أن هناك دور لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات في المؤسسة من خلال كون تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعزز إجراءات التنسيق والتعاون والتنظيم ، تميز المعلومات بنشرها ومشاركتها ، المساعدة في الرقابة التي من شأنها أن تحد من حدوث أزمة.

خاتمة

## خاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، و بالضبط بمؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك نظرا لأهمية إدارتها خاص في عصر الحالي، الذي أصبح يشهد تطورا سريعا في جميع القطاعات . إن استخدام هذه التكنولوجيا يتيح للمؤسسة إدراك الأزمة و إدارتها بشكل أفضل وإن إدارة الأزمات يعتمد بالأساس على عدة مصادر لعل أهمها هي تكنولوجيا المعلومات و الاتصال باعتبارها من المداخل الحديثة و المتطورة .

فيما يتعلق بالفرضيات المعتمدة نجد أن :

- تتمثل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في مجمل المعدات و الأدوات المستخدمة في تخزين و معالجة المعلومات و بثها باستخدام مختلف وسائل الاتصال مثل البريد الإلكتروني و الانترنت .....إلخ .

1) صحة الفرضية الأولى باعتبارها أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال هي تطبيقات لمفهوم المعلومة و الاتصال عن طريق مختلف الوسائل التكنولوجية وخاصة بشبكة الانترنت.

2) لا يخفى علينا أن الاستراتيجيات إدارة الأزمة كثيرة ومتعددة، وكذلك أساليب إدارتها.

- أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ( الانترنت، الاكسترانت، الانترنت ) تلعب دورا كبيرا في تفعيل نشاط المؤسسة من خلال تحسين اتصالاتها سواء داخليا بين الموظفين و العمال، أو خارجيا مع الجمهور الخارجي و العملاء وذلك لإدارة الأزمات بشكل أفضل و أسرع .

- تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تجعل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي تقدم خدماتها بشكل منظم وفي الوقت المناسب .

- الاستخدام الجيد لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و يحقق الرضا لكل من الموظفين داخل المؤسسة أو الزبائن من خارجها .

- تقدم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال خدمات متنوعة من بينهما سرعة الحصول على المعلومات و تقليل الجهد و الوقت و توفير الدقة اللازمة .

- يختلف التعامل مع الأزمات حسب اختلاف أنواعها فكل أزمة لها أسلوب خاص ووسائل خاصة بها .

- إن خلية إدارة الأزمة المعتمدة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي هي التي تحدد الوسائل الاتصالية المناسبة والجهات المعنية بخطة إدارة الأزمة لاحتوائها وتطويرها.

- تساهم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وبشكل كبير في إدراك أي أزمة قد تحدث نظرا للخصائص التي تمتاز بها عن غيرها في إمكانية الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور وفي ظرف قياسي .

- التخطيط المسبق لإدارة الأزمات يحدد المسؤوليات و ينظم علاقات المؤسسات مع بعضها، و يسهل إنجاز المهام الموكلة على عاتق كل جهاز من الأجهزة المعنية بإدارة الأزمة .

- لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال دور بالغ الأهمية في عملية التنسيق بين مختلف المعلومات و البيانات المرسلة و المتقبلة، التي من شأنها إدارة الأزمات بإحترافية و فاعلية .

3) وجود عدة وسائل في مؤسسة اتصالات الجزائر من بينها الحواسيب والبريد الإلكتروني والبرامج والشبكات ... الخ وكل هذه الوسائل تساعد المؤسسة في الإدارة الجيدة و بالتالي تحقيق الربحية ومنه نثبت صحة الفرضية الثانية .

ومن خلال ما تم دراسته سابقا، يمكننا الوقوف على مجموعة من النتائج العامة و هي كالتالي :

- مواكبة التطورات الحديثة و الانفتاح على العالم الخارجي، كاستعمال أجهزة جديدة مثل جهاز تسجيل الحضور بالبصمة و اللوحات الكترونية، وبذلك تفعل نشاطها أكثر و تحسين صورتها لدى جمهورها .
- وضع استراتيجيات متطورة وخاصة بمواجهة الأزمات وذلك بالاعتماد على طبيعة الأزمة مع مراعاة الإمكانيات المتوفرة .
- القيام بدراسة سلوك الزبون اتجاه المعاملات الالكترونية من أجل التحسين المستمر في وجود هذه المواقع .
- تنظيم دورات تكوينية و تدريبية مكثفة للعمال لتجاوز صعوبات استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، وذلك لتدريبهم على كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة و مواجهتها .
- الأخذ بعين الاعتبار آراء الجمهور الداخلي و الخارجي فيما يخص الأزمات التي تواجهها .

- البقاء على تواصل دائم مع الجمهور سواء الداخلي أو الخارجي ومنحه المعلومات التي تبقية على اطلاع بالمستجدات و الأوضاع الراهنة بمنح المؤسسة مصداقية أكبر لدى جمهورها ويدعم ثقة الجمهور بالمؤسسة .
- ضرورة وضع رقابة على شبكة الانترنت باعتبارها الشبكة الأكثر استخداما في مؤسسة اتصالات الجزائر في الولاية الوادي، وذلك من أجل محاربة أي خروقات قد تتعرض لها نص.

## قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية

I. الكتب

1. إبراهيم عامر قندلجي، عبد القادر الجنابي علاء الدين، نظم المعلومات الإدارية، دار المسير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
2. أحمد ماهر، إدارة الأزمات، ط2، الدار الجامعية -الإسكندرية للنشر والتوزيع، مصر، 2010.
3. بدر إسماعيل محمد مخلوف، " دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير إحصاءات العمل"، الدورة القطرية الإحصائية حول تطوير إحصاءات العمل، 28،30 نوفمبر 2010.
4. خالد محمود إبراهيم، الإدارة الالكترونية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010
5. زيدان لواء ممدوح، تقييم الأداء ومواجهة الأزمات، ط1، دار مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
6. سليمان مصطفى الدلاهمة، "أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
7. طارق طه، التسويق بالانترنت والتجارة الالكترونية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
8. طارق طه، التسويق بالانترنت والتجارة الالكترونية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007.
9. عباس رشدي العماري، إدارة الأزمات في عالم متغير، ط1، الأهرام للنشر والتوزيع، القاهرة، 1993.
10. عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002.

11. عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الأزمات و الكوارث، ط1، دار اليازوري للنشر وتوزيع، الأردن، 2015.
12. عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
13. عز الدين و أحمد جلال، " إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي "، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1990.
14. عليوة السيد، إدارة الأزمات والكوارث " مخاطر العولمة والإرهاب الدولي "، ط2، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
15. غسان قاسم اللامي، " إدارة التكنولوجيا "، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
16. فاروق السيد عثمان، التفاوض وإدارة الأزمات، دار الأمين للطباعة، مصر، 2004.
17. ليلى حسام الدين احمد شكر، أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية والكمية للموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2011.
18. ماجد سلام الهدمي و جاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية والحلول، دار زهران للنشر، عمان.
19. ماهر عودة الشمايلة وآخرون، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ط1، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
20. محسن أحمد الخضري، إدارة الأزمات، ط2، مكتبة مربولي للنشر والتوزيع، القاهرة.
21. محمد الشافعي، إدارة الأزمات، ط1، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، القاهرة، 1999.
22. محمد رشاد الحملوي، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، ط2، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1995.

23. محمد سرور الحرير، إدارة الأزمات الاقتصادية وطرق حل المشكلات الإدارية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
24. محمود جاسم الصميدعي وريينة عثمان يوسف، التسويق الالكتروني، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2012.
25. مزهر شعبان العاني وشوقي ناجي جواد، " العلمية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
26. مزهر شعبان العاني، "نظم المعلومات الإدارية : منظور تكنولوجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
27. مصطفى يوسف كافي، إدارة السياحة " في إطار ضوابط و آليات تحقيق الأمن السياحي"، ط1، دار ألفا للوثائق لنشر وتوزيع، الجزائر، 2017.
28. ناظم عبد الواحد الياسور، موسوعة المصطلحات السياسية و الفلسفية الدولية، ط1، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، لبنان، 2008.
29. يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العيادي، التسويق الالكتروني، الأردن، 2009.
30. يوسف حسن يوسف . التسويق الالكتروني . ط1 . المركز القومي الاصدارات القانونية، القاهرة، 2012، 2011.
31. يوسف محمد أبو فارة، إدارة الأزمات مدخل متكامل، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- II. المذكرات والرسائل الجامعية**
32. بيان إبراهيم الشلبي، أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على إدارة الأزمات "دراسة ميدانية على قطاع البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرط الأوسط، الأردن، 2018.

33. حورية معلوي، مذكرة ماجستير في تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات، كلية علوم الإعلام والاتصال / تخصص اتصال الأزمات، جامعة الجزائر، الجزائر، 2014/2013.
34. سعيد عابد، دور نظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2009.
35. شوقي بوشارب، مذكرة ماستر في " اتصال الأزمة ودورها في إدارة الأزمات "، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية / تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2014، 2015.
36. عبد الحكيم معوج، " استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: أثر العوامل غير المادية في نجاح/فشل مشاريع تطبيق نظم المعلومات "، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011، 2012.
37. عفاف خويلا، فاعلية النشاط الترويجي في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مذكرة لاستكمال شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2009، 2008.
38. فيصل بغدادي، "دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة"، مذكرة ماستر في علوم السياسية و العلاقات الدولية، كلية الحقوق وعلوم السياسية / تخصص إدارة و حكمة محلية، جامعة مسيلة، الجزائر، 2013، 2014.
39. محمود محمد غنام، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات لدى العاملين في غرف عمليات الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2011.
40. نفسية عوابد و سعاد طليبة، " دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، 2018-2019.

### III. الملتقيات

41. منير نوري و نعيمة بارك، "تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأهميتها في اقتصاديات الدول العربية لمسايرة تحديات الاقتصاد العالمي الجديد"، الملتقى الدولي حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، كلية العلوم الإدارية. الجامعة التطبيقية، الأردن، 29.27 ابريل 2009.

### I. المواقع الالكترونية

1. <http://manifest.univ-ouargla.dz/index.php/seminaires/archive/facult%C3%A9-des-sciences-sociales-et-sciences-humaines> (consultée)
2. [http://WWW.Ps.school.Com/forums/Show\\_thread.php?T=2063](http://WWW.Ps.school.Com/forums/Show_thread.php?T=2063)

### ثانيا : المراجع باللغة الاجنبية

1. Abdelkader BEN EL MAATI, "Les Technologies de l'information et la Communication (TIC), facteurs de développement humain : cas de la Région Méknès-Tafilalet au Maroc", thèse de doctorat en Sciences de l'information et de la Communication, Université Paris Quest
2. Jean Brilman, Jacques Héred, les meilleures pratiques de management, 6ème édition, édition d'organisation, groupe eyrolles, 2006.
3. Samia Mohamed Nour, "Information and Communication Technology in Sudan: An Economic Analysis of Impact and Use in Universities", (eBook), Library of Congress Control Number : 2015932459, USA, 2015.

