

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي  
إعداد الطالبتين:

- بركاتي نور الهدى  
- زيان أمال

واقع تبني المنظمات لإدارة الأزمات  
دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د: حوحو مصطفى
مشرفا و مقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د: بركاتي حسين
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د: بلواضح الجلاني

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨ هـ

# شكر وعرافان

الحمد لله والشكر لله رب العالمين الذي بفضله أتم هذا العمل

نتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذنا الفاضل " بركاتي حسين "

من خلال قبوله الإشراف علينا

وتوجيهاته ونصائحه القيمة التي منحها لنا فجزاه الله كل خير

كما يطيب لنا أن نتقدم بالشكر الجزيل للجنة المناقشة على قبولهم مناقشة مذكرتنا

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم معنا في هذا العمل المتواضع

## إهداء

الحمد لله الذي اماننا بالعلم وزيننا بالعلم واکرمنا  
بالتقوى.

الى من فارق الحياة فينا ورحل الى جوار ربه الى روح والدي  
الطاهرة رحمه الله واسكنه فسيح جناته ابي جمال  
الى من علمتني معنى الحياة وبعثت في روحي القوة والطمأنينة  
الى من قال ربي ان تحت اقدامها الجنة الى من تشع بالحب  
والحنان ولطالما شجعتني لإتمام مشواري هذا بدعواتها وكل  
مجهوداتها الى من مهما قلت فيها لن اوفيها حقها امي الحبيبة زهية  
حفظها الله ورعاها

الى من كانا سندي في هذه الحياة وكانا بمثابة اب  
ثاني لي الى من بوجودهما تطلو الحياة وتنير الظلمات اخوي  
العريزين أنيس و محمد سراج الدين  
الى شموع حياتي والقريبين من القلب والداعمين والمساندين في السراء والضراء  
أخواتي سمية رندة رفيدة رميساء.  
الى براعم أسرتي شعيب رؤيم نبراس  
الى كل عائلة بركاتي خاصة وكل صديقاتي وأحبابي عامة

نور الهدى

## إهداء

الهي لا يطيب الليل الا بشكرك... ولا يطيب النهار الا بطاعتك... ولا  
تطيب اللحظات الا بذكرك.

الى من كلفه الله بالهبة والوفاء... الى من  
علمني العطاء بدون انتظار...

الى من أحمل اسمه بكل افتخار.. أرجوا من الله ان يمد  
عمرك لترى ثمارا

قد هان قطفها بعد الانتظار وستبقى

كلماتك نجوم اهتدي

بها اليوم والغد والى الابد والدي عبد الناصر

الى ملاكي في الحياة الى معنى الحب والحنان الى بسمة

الحياة وسر الوجود الى من كان دعائها سر ناجي

الى الحبيبة امي ربيحة

الى من بهم اكبر وعليهم اعتمد... الى شموع تنير

ظلام حياتي الى من بوجودهم اكتسب القوة والمحبة اخواني:

النواري ، بدرالدين ، هاشم

الى القريبين من القلب والداعمين لي في السراء والضراء أختي مريم ومنى وزوجة أخي  
الحبيبة بثينة

الى براعم أسرتي صفوان رشا فراس قصي رنيل جواد

الى كل عائلة زيان خاصة وكل صديقاتي

واحبابي عامة

أمال

## ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: واقع تبني المنظمات لإدارة الأزمات دراسة حالة جامعة مُجَّد بوضياف بالمسيلة.

إعداد الطالبتين : بركاتي نور الهدى ، زيان امال .

إشراف الأستاذ: بروفيسور بركاتي حسين.

أهداف الدراسة: معرفة واقع تبني المنظمات لإدارة الأزمات، ومدى تبني جامعة مُجَّد بوضياف في تطبيق أبعاد إدارة الأزمات (بعد القيادة والتخطيط، بعد نظام الاتصال والمعلومات، بعد الموارد البشرية، بعد الموارد المالية والخدمات المساندة).

إشكالية الدراسة: تكمن إشكالية الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي ما واقع تبني جامعة مُجَّد بوضياف لأبعاد إدارة الأزمات؟

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بجامعة مُجَّد بوضياف بالمسيلة، وكان حجم العينة 45 مفردة.

منهج الدراسة وأدواتها: استخدم المنهج الوصفي، لتحقيق أهداف الدراسة، والاجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، ووظف الاستبيان كأداة للدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

- نتج عن اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وجود دلالة إحصائية لاهتمام وتبني الجامعة محل الدراسة إدارة الأزمات.
- نتج عن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة وجود دلالة إحصائية لاهتمام وتبني الجامعة محل الدراسة أبعاد إدارة الأزمات المتمثلة في (بعد القيادة والتخطيط، بعد نظام الاتصال والمعلومات، بعد الموارد البشرية، بعد المالية والخدمات المساندة).

الكلمات المفتاحية: أبعاد إدارة الأزمات، جامعة مُجَّد بوضياف بالمسيلة.

## Study Summary

**Study Title:** The Reality of Crisis Management Adoption by Organizations: A Case Study of Mohamed Boudiaf University in M'Sila.

**Prepared by:** [barkati nour elhouda \_ziane amel]

**Supervised by:** pr. [barkati hocine]

**Study Objectives:** To understand the reality of crisis management adoption by organizations, and to what extent Mohamed Boudiaf University in M'Sila adopts crisis management dimensions (leadership and planning, communication and information system, human resources, financial resources and support services).

**Study Problem:** The study problem lies in answering.

**The main question:** What is the reality of crisis management adoption by Mohamed Boudiaf University in terms of crisis management dimensions?

**Study Population and Sample:** The study population consists of all employees of Mohamed Boudiaf University in M'Sila, and the sample size was 45 individuals.

**Study Methodology and Tools:** The descriptive method was used to achieve the study objectives, answer its questions and test its hypotheses, and a questionnaire was employed as a study tool.

### Study Results:

- The main hypothesis testing resulted in statistically significant evidence of the university's interest and adoption of crisis management.
- The testing of sub-hypotheses resulted in statistically significant evidence of the university's interest and adoption of crisis management dimensions, including leadership and planning, communication and information system, human resources, financial resources and support services.

**Keywords:** Crisis management dimensions, Mohamed Boudiaf University in M'Sila.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر و عرفان
-	الإهداء
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الأزمات</b>	
08	تمهيد
09	المبحث الأول: ماهية الأزمة.
09	المطلب الأول: تعريف الأزمة وخصائصها
13	المطلب الثاني: أسباب ومراحل الأزمة
18	المطلب الثالث: أنواع الأزمة
22	المبحث الثاني: ماهية إدارة الأزمات
22	المطلب الأول: تعريف إدارة الأزمات ومراحلها
26	المطلب الثاني: متطلبات إدارة الأزمات ومعوقاتها
29	المطلب الثالث: أساليب التعليم في الجامعة الجزائرية في ظل أزمة كورونا
31	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة</b>	
33	تمهيد
34	المبحث الأول: تقديم عام لميدان الدراسة "جامعة المسيلة"
34	المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة
36	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لإدارة الجامعة المسيلة
42	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
42	المطلب الأول: تجهيز البيانات
47	المطلب الثاني: المنهج العلمي المعتمد، مجتمع وعينة الدراسة

49	المطلب الثالث: أداة الدراسة
55	المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
55	المطلب الأول: نتائج الدراسة الميدانية
62	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة. (Test of Hypothèses)
67	خلاصة الفصل التطبيقي
69	الخاتمة
72	قائمة المراجع
75	الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	درجات مقياس ليكرت الخماسي	42
02	ترميز إجابات عينة الدراسة	43
03	تكوين متغيرات الدراسة	43
04	نتائج اختبار Shapiro-Wilk	45
05	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	48
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	48
07	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	49
08	المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط	51
09	الاتساق الداخلي لعبارات بعد القيادة والتخطيط	51
10	الاتساق الداخلي لعبارات بعد نظام الاتصال والمعلومات	52
11	الاتساق الداخلي لعبارات بعد الموارد البشرية	53
12	الاتساق الداخلي لعبارات بعد الموارد المالية والخدمات المساندة	55
13	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لبيانات الدراسة	55
14	العبارات المتعلقة ببعيد القيادة والتخطيط	57
15	العبارات المتعلقة ببعيد نظام الاتصال والمعلومات	58
16	العبارات المتعلقة ببعيد الموارد البشرية	60
17	العبارات المتعلقة ببعيد الموارد المالية والخدمات المساندة	61
18	ترتيب الأهمية بالنسبة لمحور أبعاد إدارة الأزمات	62
19	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية للدراسة	63
20	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الأولى	64
21	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثانية	65
22	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثالثة	66
23	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الرابعة	66

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	خصائص الأزمة	01
16	أسباب الأزمة	02
21	أنواع الأزمات	03
25	المراحل الخمسة لإدارة الأزمة	04
44	اكتشاف البيانات الشاذة	05
46	توزيع بيانات الدراسة	06

# مقدمة

## مقدمة:

شهد العصر الحالي تطورات وتغيرات في شتى المجالات وكان لهذا التطور والتغير أثر كبير على الدول والمنظمات و المؤسسات.

مما أدى إلى بروز العديد من الأزمات التي يجب أخذها بعين الإعتبار وذلك لكونها تهديد أو عائق يواجه المنظمات، فهي تحدث عقب إنذار أو بدونه أي بشكل مفاجئ، مما أدى إلى صعوبة السيطرة عليها، مما زاد من أهمية التعامل معها عن طريق الكشف المبكر لها.

أصبح مفهوم إدارة الأزمات مفهوما حديثا في عصرنا الحاضر، حيث إرتبط مفهومها بالإدارة العامة، فهي تقوم على البحث والاستكشاف والاستشعار بالمعلومات اللازمة، فهي تعد أسلوب علمي مبني على التخطيط والتنظيم أدت بالمنظمات إلى التنبؤ بمخاطر الأزمة وكيفية التعامل معها عن طريق إتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة للتحكم بالأزمة بطريقة موضوعية والسعي الدائم لتوفير إحتياجاتها من خلال تنسيق الجهود للسيطرة على الأزمات.

ومن هنا يمكن القول أنه بوجود الأزمة لأبد من وجود إدارة لها، ومن هنا جاءت إشكالية الدراسة كالتالي:

## 1\_الإشكالية الرئيسية:

بناءا على ماسبق؛ يمكن حصر إشكالية الموضوع في السؤال الرئيسي الاتي:

ما هو واقع تبني جامعة محمد بوضياف بالمسيلة لمفهوم إدارة الازمات؟

انطلاقا من السؤال الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية الاتية:

الأسئلة الفرعية:

السؤال الفرعي رقم 01: ما هو واقع تبني جامعة محمد بوضياف بالمسيلة للقيادة والتخطيط في إدارة أزماتها؟

السؤال الفرعي رقم 02 ما هو واقع تبني جامعة محمد بوضياف بالمسيلة لنظام الاتصال والمعلومات في إدارة أزماتها؟

السؤال الفرعي رقم 03: ما هو واقع تبني جامعة محمد بوضياف بالمسيلة للموارد البشرية في إدارة أزماتها؟

السؤال الفرعي رقم 04 ما هو واقع تبني جامعة محمد بوضياف بالمسيلة للموارد المالية والخدمات المساندة في إدارة أزماتها؟

فرضيات الدراسة:

على ضوء الإشكالية المطروحة، تم اعتماد الفرضية الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسية:

تتبنى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة مفهوم إدارة الازمات.

يندرج تحت الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية رقم 01: تتبنى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة القيادة والتخطيط في إدارة أزماتها.

الفرضية الفرعية رقم 02: تتبنى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة نظام الاتصال والمعلومات في إدارة أزماتها.

الفرضية الفرعية رقم 03: تتبنى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة الموارد البشرية في إدارة أزماتها .

الفرضية الفرعية رقم 04 : تتبنى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة الموارد المالية والخدمات المساندة في إدارة أزماتها .

### أهمية البحث

- إظهار الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات.
- إظهار الأهمية العلمية و التطبيقية لإدارة الأزمات.
- تقديم صورة عن واقع إدارة الازمات .

### أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في ما يلي :

- العمل على توضيح أهمية إدارة الأزمات.
- التعرف على مفاهيم إدارة الأزمات.
- معرفة الحلول و الوسائل التي اعتمدها المنظمات في إدارة الأزمات.

### أسباب اختيار الموضوع:

من بين هاته الاسباب ما يلي :

- الرغبة في إثراء المعارف في مجال إدارة الأزمات.
- الميل لمعالجة موضوع إدارة الازمات.
- موافقة الموضوع مع التخصص.
- العمل على توسيع المعرفة النظرية التي تم اكتسابها في إطار تخصص إدارة الأعمال.

## منهج الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي و ذلك من خلال وصف نتغير البحث المتمثل في إدارة الأزمات، و الاعتماد على أداة الاستبيان باعتباره أحد أهم أدوات جمع المعلومات و البيانات، كما تم استخدام المنهج الإحصائي في معالجة و تحليل البيانات لتفسير الدلالات الإحصائية و ذلك بإستخدام برنامج SPSS لمعالجة بيانات الاستبيان.

## تقسيمات الدراسة:

اشتمل البحث على فصلين بالإضافة إلى مقدمة و خاتمة، و فيما يلي تفصيل لذلك

### مقدمة:

تمهيد حول موضوع البحث، طرح الإشكالية، التساؤلات الفرعية والفرضيات، تحديد أهمية وأهداف البحث، ثم المنهج المتبع في الدراسة مع التطرق إلى الصعوبات ثم التطرق إلى الدراسات السابقة.

### الفصل الأول:

تحت عنوان الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات، تطرقنا في مبحثه الأول إلى ماهية الأزمة و مبحثه الثاني إلى ماهية إدارة الأزمات.

### الفصل الثاني:

تحت عنوان الدراسة الميدانية، ثم عرض لمحة عن جامعة محمد بوضياف بالمسيلة في مبحثه الأول، اما في المبحث الثاني الاطار المنهجي للدراسة، ثم عرض و تحليل ومناقشة النتائج في المبحث الثالث .

### خاتمة:

تضمنت نتائج البحث اختيار صحة الفرضيات.

## الدراسات السابقة:

يستمد البحث العلمي فروضه وتساؤلاته من نتائج الجهود العلمية السابقة ، ومن هنا يمكن عرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات :

### الدراسة الأولى:

رنيم سمير اليوسفي 2015/2014: تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية:

تتمثل هذه الدراسة في أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في التربية ( إدارة و توجيه تربوي) تخصص قسم المناهج و طرائق التدريس، جامعة دمشق، تهدف أي دراسة تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية، هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أهم الأزمات التي تواجه مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية، و تعرف واقع إدارة الأزمات فيها، و المقترحات المتعلقة بإدارة أزماتها، و إلى تصور مقترح لإدارة الأزمات في ضوء بعض تجارب الدول العربية و العالمية.

### الدراسة الثانية:

هامل مهدي 2009/2008: اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية و الخدمية تتمثل هذه الدراسة في أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، تهدف هذه الدراسة إلى تحويل المؤسسة إلى فاعل إيجابي ترتقي إلى مستوى التحكم في أزماتها و استثمار نظامها الاتصالية في مختلف مراحل نمو الأزمة.

### الدراسة الثالثة:

فهد علي الناجي 2012: أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي ( دراسة ميدانية على الشركات الصناعية و الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى): تتمثل هذه الدراسة في رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، تهدف هذه الدراسة على التعرف على أثر استراتيجية إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات الصناعية البشرية في مدينة عمان الكبرى.

### الدراسة الرابعة:

زينات موسى مسك 2011: واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين: تتمثل هذه الدراسة في رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آراء أفراد عينة البحث نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مراحل المختلفة في هذه المستشفيات ومدى وجود استراتيجيات متبعة في التعامل مع الأزمات أيضا.

### علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

ترتبط دراستنا الحالية و التي كانت بعنوان " واقع تبني المنظمات لإدارة الأزمات دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة" بالدراسات السابقة من حيث الجوانب النظرية المتعلقة بإدارة الأزمات، إلا أن الاختلاف الوحيد بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة يتمثل في ميدان الدراسة فالدراسات السابقة كانت في مدارس التعليم الثانوي و المؤسسات الصناعية و الدوائية و دراستنا الحالية تمت على مستوى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة الأزمات

## تمهيد:

كلمة الأزمة تدخل في النفس الخوف و الاضطراب و التوتر في وقت واحد لأن هذا المصطلح غير مرغوب فيه فعند سماعه يوحي بأن هناك مشكلة كبيرة قادمة، مما يدفع بالمنظمة إلى وضع إدارة للحد من مخاطر الأزمة تسمى بإدارة الأزمات.

سنتطرق في هذا الفصل إلى كل من الأزمة بصفة عامة و إدارة الأزمات بصفة خاصة، و كذا التطرق إلى مراحلها و متطلباتها و معوقاتهما من وجهات نظر بعض العلماء.

و منه سيتم التطرق إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: ماهية الأزمة.**

**المبحث الثاني: ماهية إدارة الأزمات.**

## المبحث الأول: ماهية الأزمة

لقد أصبحت الأزمة تمس كل جوانب حياتنا ابتداءً من الفرد إلى الحكومات و المؤسسات و غيرها، و من خلال دراستنا هذه يمكن إعطاء صورة أدق و أوضح عن الأزمة.

### المطلب الأول: تعريف الأزمة و خصائصها

#### 1- تعريف الأزمة:

عرفت الأزمة بأنها " تهديد أو حدث كبير و خطير ( أو سلسلة من الاحداث) يقل احتمال وقوعه أو يتم توقع حدوثه في وقت متأخر، يحمل تهديدا، يؤثر أو يمكن أن يؤثر سلبا في منظمة واحدة أو سلسلة من المنظمات في قطاع معين في الحاضر و المستقبل، ويشمل تأثير المنتجات، الخدمات، العملاء، السمعة و يخلق الحاجة الفعلية أو المتصورة لاتخاذ قرارات سريعة و يتطلب إحداث تغييرات في الوضع الحالي"<sup>1</sup>.

و من التعريفات أيضا " الازمة بمفهومها العام و المجرد: هي تلك النقطة الحرجة أو اللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل و إما للأسوء " .

و بصياغة أخرى " هي حالة توتر و نقطة تحول تتطلب قرارات ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة. و هو قريب جدا من تعرق قاموس webster للأزمة crisis على أنها مرحلة أو نقطة تحول حاسمة للأشياء، إما للأفضل أو للأسوء"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الله محمد الفقيه، إدارة الأزمات، دار الكتاب الجامعي، صنعاء اليمن 2011، ص16.

<sup>2</sup> لؤي سليم عياد، أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، 2015، ص13.

و هناك تعريف آخر للأزمة هو " تعبر الأزمة عن موقف و حالة عملية و قضية يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية ( دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة)، تتلاحق فيها الأحداث بالحوادث و تتداخل، و تتشابك معها الأسباب بالنتائج و تختلط الامور و تتعقد و يفقد معها متخذ القرار قدرته على الرؤية عند إصطدامه بها للوهلة الأولى و عند محاولته السيطرة عليها، أو على اتجاهاتها المستقبلية"<sup>1</sup>.

و يمكن القول أيضا بأن الأزمة عبارة عن " حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم و السيطرة تؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة و في الوقت المحدد"<sup>2</sup>.

## 2- خصائص الأزمة:

يوجد عدة خصائص للأزمة بشكل عام يمكن أن نذكر منها ما يلي<sup>3</sup>:

\_ الدهشة والمفاجأة و السرعة الفائقة في حصول الأزمة وتتابع احوالها المعقدة.

\_ سيادة حالة من الإحباط النفسي بين المدراء والموظفين مع قلة وضعف الإنتاج .

\_ وجود قوة خارجية ضاغطة على الإدارات في المنظمات الإدارية.

\_ يمارس المتسبب في الأزمة ضغوط لتصعيد الازمات ولزيادة درجة حدة الازمة ولتضييق الخناق على المنظمات الإدارية وقد تكون هذه الازمات نفسية او على شكل ضغوط اجتماعية او عائلية او مالية.

كما نجد أيضا من خصائص الازمة ما يلي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة الأزمات، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان،الأردن،2012،ص19.

<sup>2</sup> فهد علي الناجي، اثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، ( دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، حزيران، 2012، ص16.

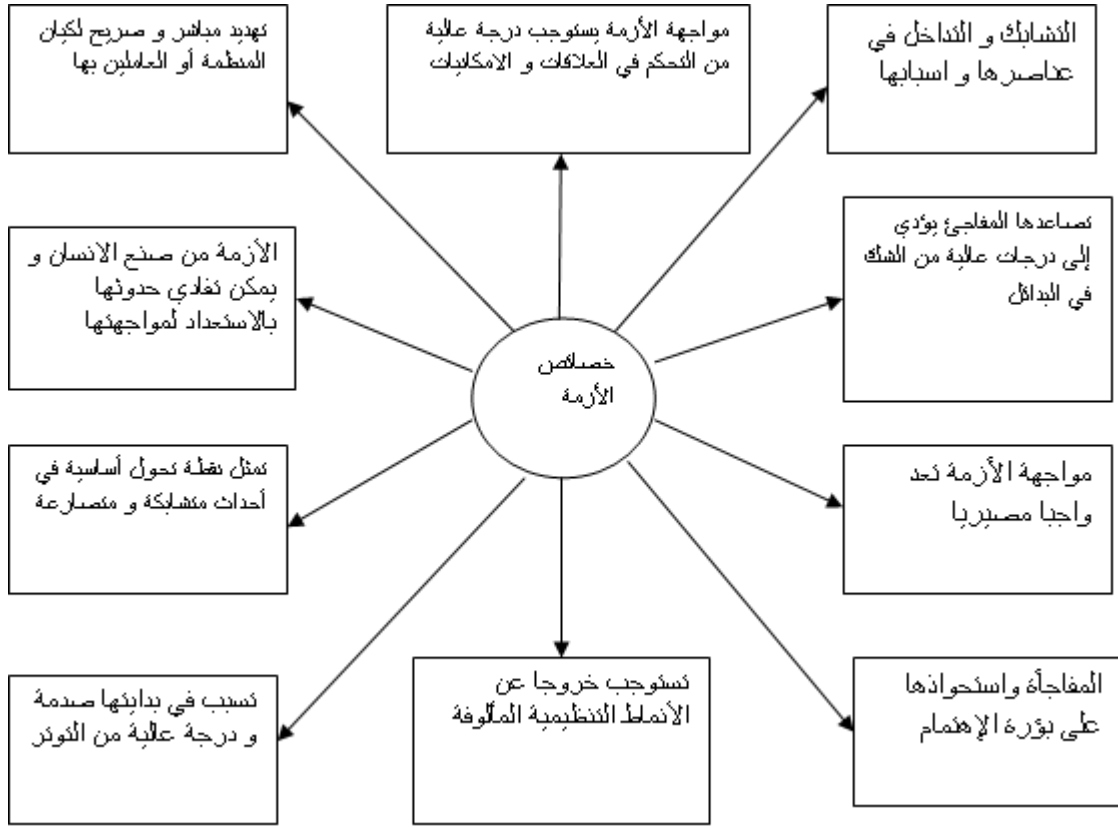
<sup>3</sup> محمد سرور، إدارة الأزمات، دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،2010،ص ص 137-138.

<sup>4</sup> عبد السلام جمعة زاقود،إدارة الازمات الدولية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 25.

- وجود خلل و توتر في العلاقات.
  - وجود نقص واضح في البيانات، و المعلومات اللازمة أثناء وقوع الأزمة.
  - تتميز الأزمات بإحداث مفاجأة كبيرة و عنيفة عند وقوعها و تجذب انتباه جميع الأطراف ذات العلاقة بالكيان ( الدولة وفقا لدراستنا).
  - تقسم الأزمة بدرجة عالية من التعقيد، و التداخل في العناصر، والمسببات، ودرجة عالية من التشابك و التناقض بين أصحاب المصالح.
  - عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالنتائج المستقبلية القادمة.
  - الحاجة الملحة إلى إتخاذ قرار، و ينبغي أن يكون هذا القرار سريعاً، وصائباً، وعملياً، و بعبارة أخرى: إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، و في الاتجاه المناسب.<sup>1</sup>
- كما يمكن اختصار خصائص الأزمة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> عبد السلام جمعة زاغود ، مرجع سابق ، ص ص 26\_27 .

الشكل رقم (01): خصائص الأزمة



المصدر: محمد الصيرفي، إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الاسكندرية،

مصر 2008، ص 35.

## المطلب الثاني: أسباب و مراحل الأزمة

### 1- أسباب الأزمة:

هناك الكثير من الأسباب لحدوث الأزمة و من هذه الأسباب نذكر مايلي<sup>1</sup>:

#### - سوء الفهم:

سوء الفهم أحد أهم الأسباب نشوء الأزمات، و ينشأ عادة سوء الفهم من خلال جانبين:

• نقص المعلومات.

• التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقته.

و من هنا يجب على متخذ القرار أن يحرص على الحرص على المعلومات كاملة غير

منقوصة أو مبتورة، و أن يعطي الوقت الكافي لإتخاذ قراره بنضج.

#### - سوء الإدراك:

يحتل الإدراك مرحلة إستيعاب المعلومات التي تم الحصول عليها و الحكم التقديري على

الأمور المعروضة، فإذا كان الإدراك غير سليم ونجم عن تداخل في الرؤية فإنه يؤدي إلى عدم

سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد.

- سوء التقدير و التقييم: وهي أكثر أسباب حدوث الأزمات، من خلال جانبين: هما

المغاللات و الإفراط في الثقة بالنفس على مواجهة الطرف الآخر و سوء تقدير قوة الطرف الآخر

و التقليل من شأنه .

و كما يرى ماجد عبد المهدي أن من بين الأسباب مايلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> لؤي سليم عباد، مرجع سابق، ص 18.

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص 30.

## - الإدارة العشوائية:

و هذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط كمسبب و باعث للأزمات و لكن أيضا و بدرجة أشد خطورة كدمر للكيان الإداري و محطم لإمكانيته و قدراته، و من أمثلة سوء التخطيط و عدم إحترام الهيكل التنظيمي للمنشأة و قصور التوجيه للأوامر و البيانات و المعلومات و عدم وجود التنسيق، و إشاعة الصراع الداخلي بين الأفراد و الكيان الإداري، و بالتالي إحداث علاقة إنفصام بين مصالح الإدارة و بين العاملين في الكيان الإداري.

و بالإضافة إلى عدم وجود متابعة أو رقابة عملية وقائية و علاجية، و لعل هذا يفسر لنا أنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث، التي تفنقد إلى الرؤية المستقبلية العلمية و التي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شؤونها و تطبيق أنماط من الإدارة العشوائية التي تقود إلى الأزمات والكوارث.

## - الرغبة في الإبتزاز:

تقوم جماعات الضغط ، وجماعات المصالح بإستخدام هذا الأسلوب لجني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، و وسيلتها الفاعلة إلى ذلك هي صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف، وإخضاعه لسلسلة متوالية و متصاعدة و متلاحقة من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الإنصياع لهم.<sup>1</sup>

و كما يرى سامي عبد الله سالم أبو عزيز أيضا أنه من بين أسباب حدوث الأزمات مايلي<sup>2</sup>:

## الأخطاء البشرية:

و ترجع الأخطاء البشرية للأسباب التالية:

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة ،مرجع سابق ، ص 30 .

<sup>2</sup> سامي عبد الله سالم أبو عزيز، معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار، دراسة حالة قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2010، ص ص 20\_21 .

- إنعدام التدريب.
- إنخفاض الدافعية و المعنويات.
- قلة الخبرة في نوعها و سنواتها.
- عدم مناسبة الصفات الشخصية.
- التدهور الصحي.
- عدم التركيز في العمل.
- الإهمال.
- الإشاعات:

وهي عبارة عن إستخدام المعلومات الكاذبة و المضللة و إعلانها في توقيت و مناخ معين يؤدي إلى الأزمة، و من الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الإشاعات ما يلي:

- إنعدام الحقائق لدى الناس.
- وجود تخبط لدى المسؤولين.
- مناخ به شح في المعلومات.
- وجود أطماع لدى الغير والذين يرجون الإشاعات.
- اليأس:

هو الإحباط وعدم الرغبة لدى متخذ القرار في مواجهة المشاكل و يرجع ذلك لأحد الأسباب

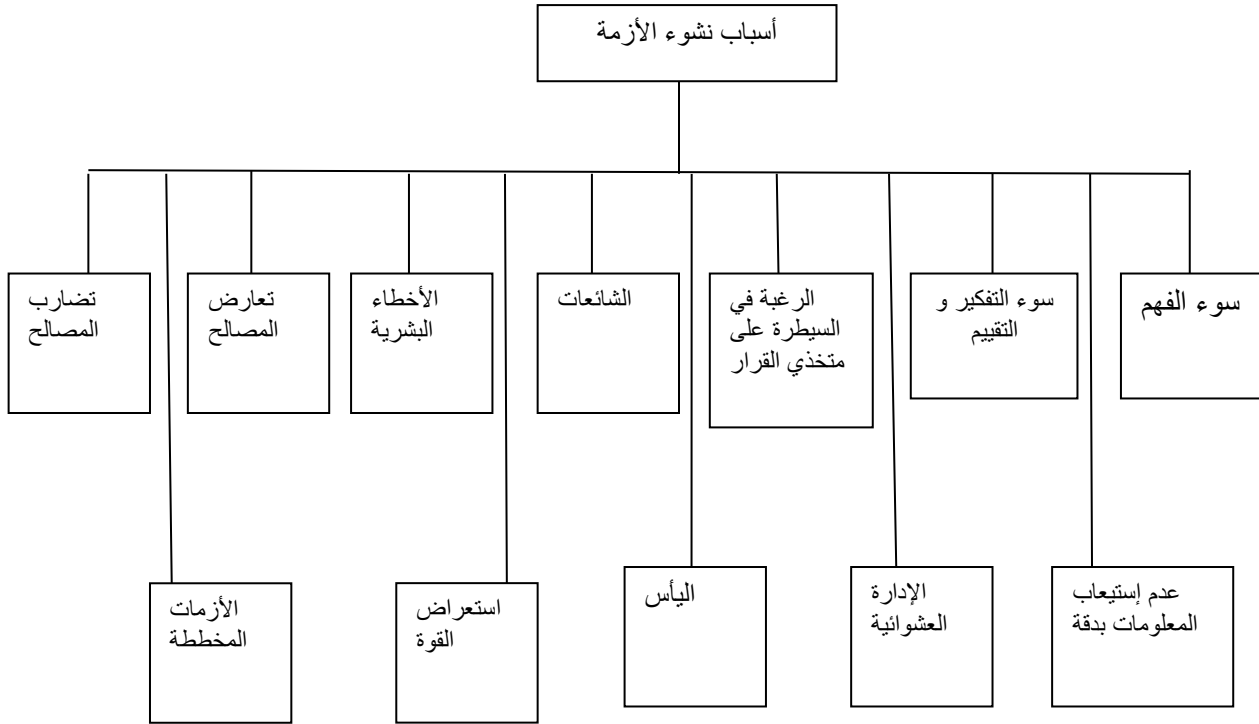
التالية:

- تدهور الأنظمة الإدارية.
- الشعور بالظلم.
- إنخفاض الدخل والراتب.
- عدم معالجة المنظمة لمشاكلها.

- الشعور بعدم الرغبة داخل العمل وكراهية العمل.<sup>1</sup>

و من هنا يمكن إختصار أسباب حدوث الأزمة في الشكل الآتي:

### الشكل رقم (02): أسباب الأزمة



المصدر: أية رياض العبد القادر بورزان، إدارة الأزمات، الجامعة الافتراضية السورية، 2021، ص04.

## 2- مراحل الأزمة:

نظرا في كون الأزمة ظاهرة فجائية فهي تمر بمجموعة من المراحل هي<sup>2</sup>:

### 1- مرحلة ميلاد الأزمة: ويطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر للأزمة، حيث تبدأ

الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم و تنذر بخطر غي محدد المعالم بسبب غياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي سوف تخضع لها و تتطور إليها و من العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، و هو قوة و حسن إدراك متخذ

<sup>1</sup> سامي عبد الله سالم أبو عزيز، مرجع سابق، ص ص2021.

<sup>2</sup> قهواجي أمينة، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، مجلة أبعاد إقتصادية، جامعة أمجد بوكرة بومرداس كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، الجزائر، 2015، ص 304 .

القرار و خبرته في إفتخار الأزمة لمرتكزات النمو و من ثم القضاء عليها في هذه المرحلة أو إيقاف نموها مؤقتا دون أن تصل حدتها لمرحلة الصدام.

2- **مرحلة نمو الأزمة:** تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذ القرار في المرحلة الأولى من ميلاد الأزمة حيث تتطور نتيجة تغذيتها من خلال المحفزات الذاتية و الخارجية و التي استقطبتها الأزمة و تفاعلت معها، و في هذه المرحلة يتزايد الإحساس بها و لا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها نظرا للضغوط المباشرة التي تسببها الأزمة.

3- **مرحلة نضج الأزمة:** تعتبر من أخطر المراحل إذ تتطور الأزمة من حيث الحدة و الجسامة نتيجة درجة كبيرة من الجهل و الاستبداد برأيه أو اللامبالاة فإن الأزمة تصل إلى مراحل متقدمة حيث تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع و التي تغذي الأزمة بقوى تدميرية بحيث يصعب السيطرة عليها و يكون الصدام حتميا.

4- **مرحلة إنحسار الأزمة:** تبدأ الأزمة بالإنحسار و التقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءا من قوة الدفع لها و من ثم تبدأ في الإختفاء التدريجي، و هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع للموقف من كافة جوانبه خشية حدوث عوامل جديدة خارجية تبعث فيها الحيوية و يكون لها القدرة على الظهور و النمو مرة أخرى بعد إختفائها التدريجي.

5- **مرحلة إختفاء و تلاشي الأزمة:** تدخل الأزمة هذه المرحلة عندما تفقد بصورة كاملة كل قوى الدفع المحركة لها و تتلاشى مكوناتها و عناصرها الفرعية و ينتهي الاهتمام بها و يصبح الحديث عنها كحدث تاريخي مضى و انقضى، و المطلوب هنا هو إعادة البناء و ليس التكيف مع الواقع الجديد بعد الأزمة، فالتكيف يجلب على المنظمة آثارا سلبية، ويؤدي إلى الإبقاء على آثار الأزمة و نتائجها بعد انحصارها و تلاشيها، بينما تقود إعادة البناء إلى علاج الآثار و النتائج و استرجاع كفاءة المنظمة و فعاليتها و إكسابها خبرات و قدرات عالية في إدارة هذا النوع من الأزمات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> قهواجي أمينة، مرجع سابق، ص ص 304\_305 .

### المطلب الثالث: أنواع الأزمة

لقد اختلف الباحثين في تحديد أنواع الأزمة و ذلك لاختلاف وجهات نظرهم و حسب مجال حدوث الأزمة و طبيعتها و بهذا نذكر بعض تصنيفات الأزمات كالتالي<sup>1</sup>:

#### - تصنيف الأزمات من حيث مرحلة التكوين:

- الأزمة في مرحلة الميلاد\*الأزمة في مرحلة النمو\*الأزمة في مرحلة النضج .
- الأزمة في مرحلة الإنحصار\*الأزمة في مرحلة الإختفاء .

#### - تصنيف الأزمات من حيث عدد تكرار حدوثها:

- أزمات ذات طابع دوري متكرر \* أزمات ذات طابع عشوائي غير متكرر.

#### - تصنيف الأزمات من حيث عمق الأزمة:

- أزمات سطحية غير عميقة هامشية التأثير\*أزمات عميقة متغلغلة جوهرية، هيكلية

التأثير.

و كما يمكن تصنيف الأزمات حسب<sup>2</sup>:

- حسب المحتوى: معنوية تتعلق بالمشاعر و الأحاسيس، مادية تتعلق بالخسائر المادية كالموجودات، معنوية و مادية.

- حسب إمكانية الإستفادة: تنموية ينجح الفرد بمواجهتها و يكتسب خبرة منها، عرضية تتسبب بضرر و لا يستفاد منها شيء.

- حسب شدة الأثر: شديدة الأثر يصعب التعامل معها كالكوارث، ضعيفة الأثر يسهل التعامل معها.

- حسب كيان الضرر: دولية، أزمة قومية، مجتمع معين، فردية، تنظيمية.

<sup>1</sup> زينات موسى مسك، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام في الضفة الغربية و إستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، 2011، ص15.

<sup>2</sup> فهد على الناجي، مرجع سابق، ص ص1920.

كما قدم سامي عبد الله سالم أو عزيز تصنيف آخر للأزمات و هو<sup>1</sup>:

- معدل تكرار الأزمة ( البعد الزمني):

و تصنف الأزمة تبعا لمعدل تكرارها إلى:

1- أزمة متكررة (دورية) و هي التي تأخذ طابع التكرار و التوقع أحيانا، و إن كان مدى و حجم و شدة الأزمة لا يمكن توقعها بشكل دقيق و كامل، و يعالج هذا النوع من الأزمات بمعالجة الأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمة.

2- أزمة غير متكررة ( غير دورية) و هي التي تحدث فجأة دون مقدمات و لا ترتبط في حدوثها بأسباب متكررة، و من ثم لا يسهل توقعها، و تكون شديدة التأثير في الغالب، و يعالج هذا النوع من الأزمات بمعالجة النتائج التي أفرزتها الأزمة.

- شدة تأثيرها و عمقها:

و تصنف الأزمة من حيث شدة تأثيرها إلى:

1- أزمة ظرفية هامشية: محدودة التأثير و هي أزمة وليدة الظروف، تحدث عادة دون أن تترك نتائج واضحة، و تنتهي بسرعة التعامل مع أسبابها لأنها أزمة بدون جذور، و تعالج بتعديل أساليب العمل التعليمية المستخدمة.

2- أزمة جوهرية هيكلية التأثير: و هي التي تؤثر على كيان المؤسسة بجميع جوانبها المادية و البشرية، و تجاهلها يؤدي إلى إفراز نتائج خطيرة، قد تصل إلى تفويض كيان المؤسسة.

<sup>1</sup> سامي عبد الله سالم أو عزيز، مرجع سابق، ص ص1718.

## - شمولية الأزمة و المستوى:

تصنف الأزمة من حيث شموليتها:

- 1- أزمة جزئية: و هي التي تحدث على مستوى الوحدات في المدرسة، و بالتالي فإن حجم تأثيرها في الغالب لا يمتد إلى خارج الوحدة، و هذا النوع من الأزمات متنوع و متعدد الأسباب و النتائج نظرا لأن الوحدات بطبيعتها متعددة و متنوعة.
- 2- أزمة شاملة: و هي التي تحدث على مستوى كيان المؤسسة ككل، و يتأثر بها جميع عناصر العملية التعليمية بالمؤسسة، أزمات شاملة عامة في أسبابها و النتائج التي أفرزتها.

## - موضوع (مجال الأزمة):

تصنف الأزمة تبعا لموضوعها إلى:

- 1- أزمة مادية: و هي التي تدور حول شيء مادي ملموس يمكن التحقق منه و دراسته، و التعامل معه، و قياس مدى توافق أدوات التعامل في إدارة الأزمة، النتائج المترتبة على حدوث الأزمة.
- 2- أزمة معنوية: و هي التي ترتبط بذاتية الأفراد و المحيطين بالأزمة، مثل أزمة الثقة و الولاء، لذلك يصعب التعامل مع هذا النوع من الأزمات، نظرا لأنه غير ملموس، و إنما يتم التعامل معه من خلال إدراكه للمضمون.
- 3- أزمات مادية و معنوية: غالبا ما تضم الأزمة النوعين سابق الذكر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سامي عيد الله سالم أبو العزيز، مرجع سابق، ص18.

و يمكن كذلك تقديم أنواع أخرى للأزمات حسب الشكل التالي:

شكل رقم (03): أنواع الأزمات

أنواع الأزمات من حيث

الإطار الزمني	موضوع الأزمة	علاقتها بالإدارة	الأسباب
1-أزمات إنفجار سريعة	1-أزمات السيولة النقدية	1-أزمات إنحراف قيم الإدارة	1-أزمات طبيعية
2-أزمات تحدث ببطء	2-أزمات العلاقات العامة	2-أزمات الخداع	2-أزمات تكنولوجية
	3-الأزمات الاستراتيجية	3-أزمات سوء السلوك	3-أزمات مواجهة
			4-أزمات الحقد و الضغينة
			5-أزمات الشائعات
			6-أزمات تنظيمية

المصدر: عبد الله محمد الفقيه، إدارة الأزمات، دار الكتاب الجامعي، صنعاء-اليمن، 2011 ، ص21.

## المبحث الثاني: ماهية إدارة الأزمات

تسعى إدارة الأزمات إلى التقليل من المخاطر و الصعوبات التي تواجه المنظمة، من خلال تقديم مجموعة من الحلول الناتجة عن مشاكل الأزمة.

### المطلب الأول: تعريف إدارة الأزمات و مراحلها

#### 1- تعريف إدارة الأزمات:

"و يقصد بها منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الإستعدادات و المعرفة و الوعي و الإدراك و الإمكانيات المتوافرة و المهارات و أنماط الإدارة السائدة"<sup>1</sup>.

و من التعريفات أيضا " هي العملية الإدارية المستمرة، التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة، عن طريق الإستشعار، و رصد المتغيرات البيئية الداخلية، أو الخارجية، المولدة للأزمات، و تعبئة الموارد و الإمكانيات المتاحة لمنع، أو الإعداد للتعامل مع الأزمات، بأكبر قدر ممكن من الكفاءة و الفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الإضرار للكيان، و للبيئة، و للعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت، و بأقل تكلفة ممكنة، وأخيرا دراسة أسباب الأزمة لإستخلاص النتائج لمنع حدوثها، أو تحسن طرق التعامل معها مستقبلا، مع محاولة تنظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة"<sup>2</sup>.

و يمكن تعريفها أيضا " بأنها عملية إدارية خاصة، من شأنها إنتاج إستجابة إستراتيجية لمواقف الأزمات، و ذلك من خلال مجموعة من الإداريين المنتقلين مسبقا الذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى، مشيرا بذلك إلى فريق إدارة الأزمات"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي مرجع سابق، ص28.

<sup>2</sup> عبد السلام جمعة زاوود، مرجع سابق، ص73.

<sup>3</sup> زينبات موسى مسك، مرجع سابق، ص25.

و هناك تعريف آخر لإدارة الأزمات " بأنها تطبيق وظائف العملية الإدارية خلال البحث عن الأسباب و إحتواء إبعادها في إنتظار التوصل إلى حلول مناسبة"<sup>1</sup>.

## 2- مراحلها:

إختلف العلماء حول مراحل إدارة الأزمات و كان لكل عالم و جهة نظر خاصة به و مع ذلك أجمعوا على مرورها بخمس مراحل أساسية<sup>2</sup>:

**2-1- إكتشاف إشارات الإنذار المبكر:** عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر: أو الأعراض التي تتبئ بإحتمال وقوع الأزمة، و ما لم يوجه الإهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جدا أن تقع الأزمة، و بالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، و قد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، و على سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران أو في بعض الأماكن الخاصة مثلا تعبيرا عن غضب في صدور بعض العاملين، أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقا، و ربما تعني زيادة أعطال الآلات فجأة إشارة إنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي معتمد، أو ربما تكون نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع.

و قد لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تنتبأ بقرب وقوع الأزمات، بينما يتوافر لدى المديرين في المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى و إن كانت خافتة و

<sup>1</sup> معتز سلمان عبد الرزاق، إدارة الأزمات و نظم المعلومات مديات التأثير و الفاعلية دراسة تطبيقية في عدد من الشركات السياحية المدرجة في سوق المال العراقي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة الاسلامية، العراق، 2011، ص147.

<sup>2</sup> حسين عبد القادر، واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة، دراسة حالة، موظفين جامعة الاستقلال، مجلة العلوم الانسانية، جامعة الاستقلال، العدد05، فلسطين، 2016، ص218.

الأسوأ من ذلك أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات لا يعتمدون حجب إشارات الإنذار فحسب و لكنهم يعاقبون حملة الأخبار السيئة<sup>1</sup>.

كما نجد أيضا من مراحل إدارة الأزمات ما يلي<sup>2</sup>:

## 2-2- الاستعداد و الوقاية: تتمثل في مجموعة العناصر التي تعكس مدى قيام الإدارة

بالاستعدادات اللازمة للوقاية من الأزمات، و إجراء التحضيرات لها التي يمكن التنبؤ بحدوثها، و التخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها و ذلك للسيطرة على الأزمة، و التقليل من حدتها و آثارها إذا وقعت بالرغم من الجهود المبذولة لمنعها من الحدوث؛ و نظرا للآثار التدميرية الهائلة التي تسببها الأزمات بسبب نشاطها و عدم القدرة على مواجهتها و التعامل معها على أسس علمية، فإنه من الضروري أن تقوم المنظمات بتخطيط و تنظيم الاستعداد، و إجراء الترتيبات اللازمة لمواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها أو منعها، و حصر آثارها في أضيق نطاق ممكن، و سلبها عناصرها الداعمة لها حتى لا تضر بالمجتمع و البيئة.

## 2-3- إحتواء الأضرار أو الحد منها: و يتم إحتواء الأزمة باستيعاب نتائجها و الإعتراف

بأسبابها، ثم التغلب عليها، و معالجة إفرزاتها و نتائجها، و حفز مشاركة أفرادها و زيادة إلتئامهم و ولائهم و بالشكل الذي يزيد من إنتاجيتهم و كذلك حشد كل القوى من أجل الإصلاح، و من الهمم من أجل المشاركة في إحتواء الأضرار الناتجة عن الأزمة، و لا شك في أن كفاءة فعالية هذه المرحلة تعتمد إلى حد كبير على المرحلة السابقة التي تم فيها الاستعداد و التحضير.

## 2-4- إستعادة النشاط: و هي مرحلة يتم فيها محاولة إستعادة الأصول المادية و المعنوية و

عادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد و مرحلة إستعادة النشاط هي عبارة عن العمليات التي تقوم بها إدارة المؤسسة التي نجحت في إحتواء أضرار الأزمة

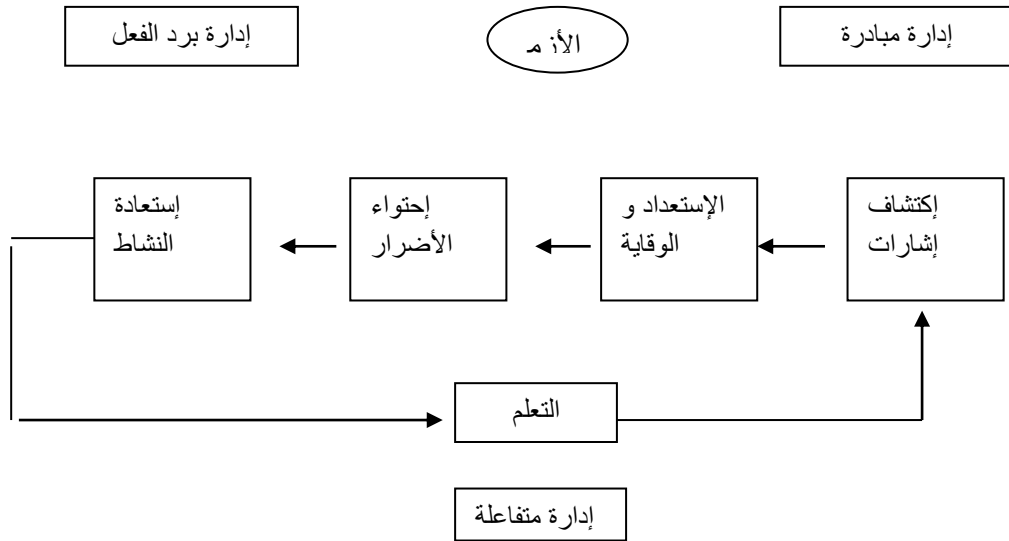
<sup>1</sup> حسين عبد القادر، واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة دراسة حالة، موظفين جامعة الاستقلال، مجلة العلوم الانسانية، جامعة الاستقلال، العدد 05، فلسطين، 2016، ص 2018.

<sup>2</sup> رنيم سمير اليوسفي، تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا، 20142015، ص ص 4748.

بهدف استعادة التوازن و المقدره على ممارسة الأعمال و النشاطات الإعتيادية قبل تعرض المؤسسة الأزمة<sup>1</sup>.

2-5- **التعلم:** و تتضمن هذه المرحلة دروسا هامة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة و المنظمات الأخرى التي مرت بأزمات معينة، و كذلك التعلم المستمر و إعادة التقويم و التحسين، و وضع الضوابط لمحاولة منع تكرار الأزمة و بناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عال من الجاهزية في المستقبل<sup>2</sup>.

### شكل رقم (04): المراحل الخمسة لإدارة الأزمة



المصدر: سامي عبد الله سالم أبو عزيز، معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار: دراسة حالة قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة 2010، ص28.

<sup>1</sup> بلال أحمد مثنى و آخرون، دور التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة كهرباء محافظة أربد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، جامعة عجلون الوطنية، الأردن، 2021، ص270.

<sup>2</sup> قهوجي أمينة، مرجع سابق، ص309.

## المطلب الثاني: متطلبات إدارة الأزمات و معوقاتهما

### 1- متطلبات إدارة الأزمات:

يتطلب التعامل مع الأزمة و إدارتها بشكل فعال توفر مجموعة من العوامل يمكن عرضها كما يلي<sup>1</sup>:

1- **دقة الهدف:** يساعد تحديد الأهداف بدقة على رسم مسار خطة لمعالجة الأزمة بنجاح ويتضمن تحديد الهدف:

- التعرف على العناصر التي صنعت الأزمة، و تقسيمها إلى عناصر أساسية و عناصر ثانوية حسب درجة تأثيرها.
- تحديد القوى المؤيدة لهذه العناصر.

- تحديد الاستراتيجيات المناسبة و التوقيت الملائم للهجوم أو الرد.
- تحديد ردود الفعل المتوقعة و الآثار المترتبة على ذلك.

### 2- **تهيئة الموارد البشرية اللازمة:** و ذلك من خلال:

- إعطاء الفرصة للعاملين للتغيير عن أفكارهم و مشاعرهم.
- الإيمان بقدرة العاملين بالمعلومات و الحقائق.
- تقبل الفروق بين العاملين و الإستفادة من إختلافاتهم.

### 3- **خلق روح الفريق:** من خلال توفير:

- الإتصالات المقترحة.
- الثقة المتبادلة.
- الحرية و الابتكار.
- تفويض السلطات و تحمل المسؤولية.

<sup>1</sup> آية رياض العدد القادر بورزان، مرجع سابق، ص ص 3637.

#### 4- المباغثة ( الهجوم المفاجئ):

#### 5- حشد القوى و السيطرة على الأحداث: و ذلك من خلال:

- متابعة تقييم الأداء في ضوء الأهداف المحددة.
- التنبؤ بما قد يطرأ من إنحرافات، و العمل على رصدها و تصحيحها حال حدوثها.
- إتخاذ الإجراءات التصحيحية لضبط و تقويم الأداء<sup>1</sup>.

#### 2- معوقات:

تصنف معوقات إدارة الأزمات إلى أربعة أقسام و هي الأكثر شيوعا عند الباحثين و من بين هذه المعوقات ما يلي<sup>2</sup>:

#### 2-1- المعوقات الإنسانية:

و هي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد و الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، و من هذه المعوقات:

- الإيمان بعبارة أن هذا لن يحصل لنا، فعادة ما يتجنب الأفراد التفكير في عملية التخطيط للأزمة لأنهم يستبعدون إمكانية حدوث تلك الأزمة.
- القصور في فهم مكامن الخطر سواء من قبل الموظف أو المدير و بالتالي فإن الأزمة تتأزم دون الالتفات إليها.
- الإعتماد الزائد على رأي الجماعة و الإيمان بعبارة لا يمكن أن أكون مسؤولا عن هذا لوحدي.
- الاعتقاد من بعض الأشخاص أن عملية إدارة الأزمة ليست ذات أهمية و أنها ليست جزء أساسي في المنظمة.
- التعامل مع كافة الأزمات رغم تباينها بنفس المنهج.

<sup>1</sup> آية رياض العبد القادر بورزان، مرجع سابق، ص 37.

<sup>2</sup> زينبات موسى مسك، مرجع سابق، ص ص 4849.

## 2-2- المعوقات التنظيمية:

و تتعلق هذه المعوقات بالجوانب التنظيمية، ومنها:

- عدم وجود تحديد واضح للسلطة و المسؤولية في المؤسسة.
- إختلاف الثقافات و الخلفيات الإجتماعية بين الأفراد.
- ضعف دعم و تأييد الإدارة العليا و محدودية فهم و إستيعاب المدراء الأساليب عملية الأزمة.

- ضعف سياسات التأهيل و التدريب في مجال إدارة الأزمات.
- عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات<sup>1</sup>.

## 2-3- معوقات الاتصال communication obstacles: ومنها ما يلي

- صعوبات في عملية نقل المعلومات و تبادلها داخل المنظمة و خارجها.
- محدودية إستخدام أنظمة الإتصالات الحديثة للتصدي للأزمات.
- عدم إستعداد المنظمة للتعامل مع أزمة الإتصالات، فالعديد من المنظمات لا تعرف مع من تقوم الإتصال أو ما هي المعلومات التي يمكن نشرها عند وقوع الأزمة<sup>2</sup>.

## 2-4- معوقات متعلقة بالمعلومات:

- تتعلق بصحة المعلومات من حيث تشخيص دقتها، ضمان مصادرها أو حجب جزء من المعلومات المطلوبة عند متخذ القرار<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> زينات موسى مسك، مرجع سابق، ص 49.

<sup>2</sup> رنيم سمير اليوسفي، مرجع سابق، ص54.

<sup>3</sup> فهد علي الناجي، مرجع سابق، ص29.

### المطلب الثالث: كيفية إدارة الازمات في قطاع التعليم العالي خلال أزمة كورونا

لقد أقرت وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الجزائرية إجراءات احترازية لضمان إستمرار الدروس عن بعد في حال ظهور حالات أخرى لفيروس كورونا بالجزائر، و قد كانت العملية إبتداء من 15 مارس 2020، و كشفت مذكرة وجهها، وزير التعليم العالي و البحث العلمي لرؤساء الندوات الجهوية للجامعات و مدراء المؤسسات الجامعية، عن مبادرة بيداغوجية وضعها القطاع لوضع حد لتفشي محتمل لفيروس كورونا، تركز على وضع أرضية تضمن إستمرارية تلقي الطلبة للدروس عن بعد لمدة لا تقل عن شهر.

و تشير الوثيقة المذكورة إلى أن الحالة الاستثنائية التي يعيشها العالم جراء التفشي الواضح المحتمل للوباء العالمي، تحتم على الوزارة إتخاذ مبادرة بيداغوجية من خلال اللجوء إلى إجراءات وقائية لضمان إستمرارية التعليم، و تتمثل محتوى هذه المبادرة في:

**المرجع:** رقم 288/أ.خ.و/2020، والذي كان بتاريخ 29 فيفري 2020، و كان موضوعها بخصوص الإجراءات الوقائية، و قد حثت لهذا الغرض بأن مدراء المؤسسات الجامعية و رؤساء المجالس العلمية، مدعوون لتحسين و تعبئة زملائهم الأساتذة للإنخراط في هذه العملية البيداغوجية، كما أن على الطلبة أيضا التكيف مع هذا السعي المتمثل في:

- وضع موقع المؤسسة ( و الأفضل على أرضية المؤسسة) أو على سند آخر يمكن تصفحه عن بعد محتوى لدروس يغطي شهرا من التعليم على الأقل<sup>1</sup>.

- وضع موقع المؤسسة ( و الأفضل على أرضية المؤسسة) أو على أي سند آخر يمكن تصفحه عن بعد ما يعادل شهر واحدا من الأعمال الموجهة مرفوقة بتصحيات وجيزة.

- وضع موقع المؤسسة ( و الأفضل على أرضية المؤسسة) أو على أي سند آخر يمكن تصفحه عن بعد الأعمال التطبيقية التي تتماشى مع هذا النمط من التعليم.

- الأخذ بعين الإعتبار كل التدابير التقنية الضرورية، بغية إبقاء الإتصال و العلاقة عن بعد بين الأستاذ و الطالب.

كما قام وزير التعليم العالي و البحث العلمي في 01 أفريل 2020 بإرسال تعليمات إلى مديري مؤسسات التعليم العالي و رؤساء الهيئات العلمية، موضوعها وضع الدعائم البيداغوجية

<sup>1</sup> بوخدوني صبيحة، بن عاشور زهرة، سياسة التعليم عم بعد في ظل جائحة كوفيد19،. دراسة تحليلية لتعليمات و القرارات الصادرة من وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الجزائرية، مجلد مدارات سياسية، العدد 04، 2020، ص ص 6869.

عبر الخط، و قد جاء فيها " ذلك إثر الوضعية الصحية الحالية المترتبة عن تفشي وباء كورونا فيروس، يطلب من الأسرة الجامعية بذل مزيد من الجهود من أجل مواجهة إجراءات تمديد غلق مؤسسات التعليم العالي، و ذلك قصد ضمان إستمرارية التعليم و التواصل مع الطلبة، و حث فيها على ضرورة السهر على جودة الدعائم البيداغوجية المعينة بتوفيرها عبر الخط من جهة و تمكين الطلبة فيها على المستوى الوطني من جهة أخرى".

كما قامت وزارة التعليم العالي و البحث العلمي بإرسال تعليمات ف 07 أبريل 2020، رقم 437/أ.هـ.ع/2020 إلى مديري مؤسسات التعليم العالي موضوعها وضع الأنشطة البيداغوجية على الخط المرجع إرسالات السيد الوزير رقم 228 و 416 و 440 و 465 المؤرخة على التوالي في 29 فيفري و 17 مارس و 23 مارس و أول أبريل 2020.<sup>1</sup>

لقد أكد السيد وزير التعليم العالي و البحث العلمي عبر مراسلات المشار إليها في المرجع أعلاه على الدعم الواجب تقديمه للطلبة فيما يخص تمكينهم من مواصلة دراساتهم عن بعد خلال فترة الحجر الصحي الذي تم إلى ما بعد الدخول من العطلة الربيعية يوم 05 أبريل 2020 و هنا يظل الأستاذ الباحث، بصفته مصمما بيداغوجيا، أي مكلفا بتحضير الدروس، مسؤولا عن إختيار تصميم الوثائق البيداغوجية الموجهة لوضعها على الخط و طبيعتها

( وثائق PDF، مطبوعات، دروس مكتوبة، فيديوهات، محاكاة، دروس تفاعلية... )، وقصد إضفاء إنسجام على الهياكل التكنولوجية المستعملة و وسائلها و تقنياتها البيداغوجية، أوصت وزارة التعليم العالي و البحث العلمي بإعتماد فضاء رقمي موحدا متمثلا في أرضية مودل (plateforme moodle) في عمليتي تصميم دعائم الموجهة للتعليم عبر الخط و وضعها حيز الخدمة، و بخصوص التأطير البشري، فإنه يتعين عليكم تجنيد الأساتذة الباحثين حديثي التوظيف (2016-2019) بحكم إستفادة من تكوين في تكنولوجيا الإعلام و الإتصال و في تقنيات التعليم عن بعد، و ذلك عبر إعداد الدروس و الأعمال الموجهة و الأعمال التطبيقية مع الإستعانة بمستخدمي الإعلام الآلي، و تكوين زملائهم الأساتذة الذين قد يكونون لا يحوزون على معارف كافية في كيفية التحكم في هذه الأداة، وفي الإطار ذاته يجدر التنويه بتوفر دلائل عن كفاءات إستعمال أرضية مودل MOODELE<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بوخدوني صبيحة، بن عاشور زهرة، مرجع سابق، ص 69.

<sup>2</sup> بوخدوني صبيحة و بن عاشور زهرة، مرجع سابق، ص 69.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذه الدراسة التفصيلية لادارة الازمات يتضح لنا أنها مجموعة من العمليات والاستراتيجيات والامكانيات التي تهتم بالتنبؤ بالازمات للحد من مخاطرها. وفي هذا الفصل تطرقنا الى ماهية الازمة، بدءا من تعريفها وخصائصها وأهم أسبابها ومراحلها، ثم أشرنا الى أنواعها،بالاضافة الى أننا تناولنا مختلف الجوانب المتعلقة بادارة الازمات من التعريف والمتطلبات والمعوقات ثم المراحل الى كيفية ادارة الازمات في قطاع التعليم العالي خلال أزمة كورونا .

## الفصل الثاني:

واقع تبني ادارة الازمات في

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

**تمهيد:**

بعد عرض الإطار النظري والذي يهيئ الأرضية النظرية لمعالجة مشكلة الدراسة نظريا، وتمهيدا لمعالجة مشكلة الدراسة ميدانيا والإجابة على فرضيات الدراسة المطروحة، خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية حول واقع تبني المنظمات إدارة الأزمات بجامعة محمد بوضياف المسيلة، أعتمد الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات والمعلومات من الجامعة محل الدراسة، كما تم الاستعانة بالمقابلة بغية شرح بعض العبارات الخاصة بالاستبانة وتوضيحها للحصول على إجابات صحيحة، كما تمت المعالجة الإحصائية والتحليل لآراء عينة الدراسة عن طريق البرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية SPSS.V27 .

لتغطية متغيرات الدراسة والإلمام بعرض وتحليل ومناقشة النتائج، قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث

أساسية:

المبحث الأول: تقديم عام لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

## المبحث الأول: تقديم عام لميدان الدراسة "جامعة المسيلة"

### المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة

تقع جامعة المسيلة على الطريق 65 الرابط بين المسيلة و الجزائر العاصمة، بدأت النواة الأولى للجامعة في شهر فيفري من عام 1985 في مؤسسة كانت مخصصة لتكوين سائقي الآلات بالمكان المسمى ذراع الحاجة الذي يبعد عن المدينة ببضع كيلومترات و ذلك بإنشاء معهد وطني للتعليم العالي، كانت بدايته بفتح أول فرع تكوين لتقنيين السامين في الميكانيك بعدد من الأساتذة لتبدأ الانطلاقة مباشرة في شهر سبتمبر في نفس السنة بفتح فرع الجذع المشترك لتكنولوجيا، خاصة مع قدوم بعض الأساتذة الأجانب المتعاونين، و في شهر فيفري 1986 فتح فرع تسير التقنيات الحضرية بتكوين قصير المدى (الذي حول من معهد متخصص من مدينة المدية) وفي سبتمبر من عام 1987 بدأ تكوين المهندسين في الميكانيك و الهندسة المدنية و قد بدأ في نفس الوقت مشروع بناء المركز الجامعي الذي تم انجازه في زمن قياسي لتبدأ الدراسة فيه مع بداية السنة الجامعية 1989/1988 وذلك بفتح فرع التجارة و إنشاء معهد وطنيا ثانيا في الهندسة المدنية، و مع بداية السنة الجامعية 1990/1989 أصبح عدد الطلبة يقارب 2000 طالب ليتم الارتقاء من معاهد وطنية إلى مركز جامعي<sup>1</sup>. بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 301\_92 المؤرخ في 6 محرم عام 1413 الموافق 7 يوليو سنة 1992 و المتضمن إنشاء المركز الجامعي بالمسيلة كما جاء في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 53 الصادر بتاريخ 19 سبتمبر 2001، لكن الانطلاقة الكمية و النوعية كانت مع بداية سنة 1996 بفتح بعض الفروع منها بالخصوص الخدمة الاجتماعية، الإعلام الآلي للتسيير و الحقوق مع بداية سنة 1997، ثم فرع الأدب العربي البيولوجي و الإعلام الآلي و الالكترونى و غيرها من الفروع ليصل معها عدد الطلبة مع بداية السنة الجامعية 2001/2000 إلى 9000 طالب، هذا التطور الكمي

1 المرسوم التنفيذي رقم 301\_92 المؤرخ في 6 محرم عام 1413 الموافق 7 يوليو 1992 و المتضمن إنشاء المركز الجامعي بالمسيلة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 53 الصادر بتاريخ 19 سبتمبر 2001، ص 22.

في عدد الطلبة و هيكل الاستقبال و كذلك التطور النوعي في الاختصاصات مكن من ترقية المركز الجامعي إلى جامعة في 18 سبتمبر 2001 وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 274/01 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422 الموافق 18 سبتمبر سنة 2001، يتضمن إنشاء جامعة المسيلة كما جاء في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 53 الصادر بتاريخ 19 سبتمبر سنة 2001.

\_ كما شهدت أيضا الجامعة خلال تلك الفترة انجازات مهمة سواء في مجال هياكل الاستقبال لإنشاء مكتبة مركزية و قاعة محاضرات و مخابر علمية و بيداغوجية و غير ذلك، و في مجالات البحث العلمي إسهامات الأساتذة الباحثين من خلال مشاركتهم في الملتقيات العلمية وطنية ودوليا، و كذا إنتاجا تهم العلمية التي تحصل من خلالها بعضهم على جوائز و ترقية في الدرجات العلمية، كما تميزت أيضا ببعض الاختصاصات البيداغوجية بمستواها الجيد كالجدع المشترك للتكنولوجيا على سبيل المثال كالحصر الذي احتل المرتبة الأولى على مستوى الشرق الجزائري عام 1999/1998 في امتحانات السنة الأولى الموحدة في تلك الفترة.

\_ و باعتبار أن الجامعة هي مؤسسة ذات تنظيم و نمط تسير عليه، و تطبيقا لأحكام المادة 2 من المرسوم رقم 83\_544 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1403 الموافق 24 سبتمبر سنة 1983 و المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة المعدل و المتمم تنشأ مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي تدعى في صلب النص "جامعة المسيلة" كما جاء في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 53 بتاريخ 19 سبتمبر 2001 تتكون جامعة المسيلة من الكليات التالية أي على أربع كليات حيث كل كلية تنقسم بدورها إلى أقسام نذكرها على الترتيب التالي:<sup>1</sup>

1\_ كلية العلوم الهندسية: و تحتوي على اثني عشرة (12) قسم.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 92\_301، المرجع السابق، ص22.

2\_ كلية الآداب و العلوم الاجتماعية: و تحتوي على 5 أقسام.

3\_ كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية: و تحتوي على أربعة أقسام.

4\_ كلية الحقوق و العلوم السياسية: و تحتوي على ثلاثة أقسام.

5\_ معهد التسيير والتقنيات الحضرية: و يضم قسم التسيير و التقنيات الحضرية.

- و يعتبر معهد التقنيات الحضرية المعهد الوحيد على المستوى الوطني و العربي يشرف على تكوين الطلبة في الميدان العمراني و التسيير الحضري، و يربط المعهد علاقات جديدة و ميدانية مع الهيئات التي تشرف على العمران كالوكالات العقارية و مكاتب الدراسة و الأبحاث و الجامعات المحلية. و عليه فإن المعهد هو وحدة متخصصة في التكوين و البحث في الجامعة و ذلك حسب المادة 57 و يضمن على الخصوص التكوين في التدرج و نشاطات البحث العلمي، و يتشكل من أقسام تنشأ بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لإدارة جامعة المسيلة

تحتوي جامعة محمد بوضياف ككل الجامعات على هيئات و رئاسة الجامعة كليات و معاهد، يحدد التنظيم الإداري للجامعة و الكلية و المعهد بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي و الوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

توضع نيابات رئاسة الجامعة تحت مسؤولية نواب رئيسي الجامعة المعينون بمرسوم بناءا على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد موافقة رئيس الجامعة و يختارون من الأساتذة الذين يثبتون رتبة أستاذ التعليم العالي.

1\_ رئاسة الجامعة: و المتمثلة في رئيس الجامعة و هو الشخص المسؤول عن السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات الهيئات الأخرى حسب المادة 26 من المرسوم التنفيذي، يعني رئيس الجامعة من بين الأساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي، و في حالة عدم وجودهم من بين

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 83\_544 المؤرخ في 17 ذو الحجة عام 1403 الموافق 24 سبتمبر سنة 1983، والمتضمن القانون الأساسي النموذجي الجامعي، المعدل و المتمم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 53 بتاريخ 19 سبتمبر سنة 2001، ص 22.

الأساتذة المحاضرين أو الأساتذة المحاضرين الإستشفائيين الجامعيين و بهذه الصفة يتولى رئيس الجامعة المهام التالية:<sup>1</sup>

- \* يمثل الجامعة أمام القضاء و في جميع أعمال الحياة المدنية.
- \* يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين.
- \* يسهر على تطبيق التشريع و التنظيم المعمول بها في مجال التعليم و التمدرسي.
- \* هو الأمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة.
- \* يعين مستخدمين الجامعة الذين لم تتقرر طريقة آخر لتعينهم.
- \* يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين و البحث للجامعة مع مراعاة صلاحيات الهيئات الأخرى.
- \* يسهر على احترام النظام الداخلي الذي يعد مشروعه ويقدمه إلى مجلس الإدارة ليوافق عليه.

\* يضمن حفظ الأرشيف و صيانتة.

يقوم بمساعدة رئيس الجامعة في تسيير المسائل المشتركة بين رئاسة الجامعة و مكونات الجامعة الأخرى، مجلس مديريةية يضم نواب رئيس الجامعة و عمداء الكليات و مديري المعاهد. كما تتكون رئاسة الجامعة من ثلاثة نيابات تتمثل فيما يلي:

\_ نيابة مديريةية الجامعة لتكوين العالي في التدرج و التكوين المتواصل و الشهادات: والتي من مهامها:<sup>2</sup>

- \* متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم و التدريب المنظمة من قبل الجامعة.
- \* السهر على احترام التنظيمات و الإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات و المعدلات.

و هذه النيابة تشمل المصالح التالية:

\* مصلحة التعليم و التدريب و التقييم

\* مصلحة التكوين المتواصل

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 83\_544 المؤرخ في 17 ذو الحجة عام 1403 الموافق 24 سبتمبر سنة 1983، المعدل و المتمم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 53 بتاريخ 19 سبتمبر 2001، ص22.

<sup>2</sup> وثائق خاصة بالمؤسسة.

\*مصلحة الشهادات

\_نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية و التعاون و التنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية: ومن مهامها:

\* القيام بأعمال التنشيط و الاتصال.

\*مثلا مقابلة مع المسؤولين.

\*تنظيم التظاهرات العلمية و ترقيةها.

\*ضمان متابعة برامج تحسين المستوى.

وتتكون من المصالح التالية:

\*مصلحة التبادل ما بين الجامعات و التعاون و المشاركة.

\*مصلحة التنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية.

\_نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الاستشراف و التوجيه: ومن مهامها:

\* جمع العناصر الضرورية لإعداد مشايخ مخططات تنمية الجامعة .

\*مسك البطاقة الإحصائية للجامعة.

\*متابعة برامج البناء و ضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

وتشمل هذه النيابة المصالح الآتية:

\*مصلحة الإحصاء و الاستشراف

\*مصلحة التوجيه و الإعلام

\*مصلحة متابعة برامج البناء و تجهيز الجامعة

2\_ الأمانة العامة: و المتمثلة في الأمين العام و المكلف بسير الهياكل الموضوعة تحت

سلطته و المصالح الإدارية و التقنية المشتركة و تسييرها الإداري و المالي، يعين بموجب مرسوم

بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة و يتكفل بما يلي:<sup>1</sup>

\*ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية و المعهد

\*ضمان مكتب تنظيم الجامعة و تسييره

\*تحضير مشروع ميزانية الجامعة و متابعة تنفيذها.

<sup>1</sup> وثائق خاصة بالمؤسسة.

تحتوي الأمانة العامة على مكتب التنظيم العام ، ومكتب الأمن الداخلي و المديریات حيث كل مديريةية تتفرع إلى مصالح منها:

1- المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين

2- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة

3- المديرية الفرعية للوسائل و الصيانة

\_المكتبة المركزية: و المتمثلة في محافظة المكتبة المركزية للجامعة.

و قد نشأت مع نشأة الجامعة، وتحتوي مكتبة الجامعة على العديد من الكتب العلمية و الثقافية الخاصة بكل التخصصات باللغات المختلفة العربية و الفرنسية وحتى الاسبانية، تحتوى جامعة المسيلة على كم هائل من الكتب، بالإضافة إلى قاعات مطالعة للطلبة و الأساتذة، بالإضافة إلى قاعتان الانترنت خاصة بالطلبة وقاعة أخرى بالأساتذة و يتكفل محافظ المكتبة المركزية للجامعة بالمهام التالية:<sup>1</sup>

\*مسك بطاقية الرسائل و المذكرات لما بعد التدرج.

\*مساعدة الأساتذة و الطلبة في بحوثهم البيلوغرافية.

\*صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية.

و تشمل المصالح الآتية:

\_مصلحة الاقتناء

\_مصلحة البحث البيلوغرافي

\_مصلحة المعالجة

\_مصلحة التوجيه

المطلب الثالث: المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين

\_المديرية الفرعية للمستخدمين هي التي تتضمن مختلف العمليات الإدارية للمستخدمين، و لها أهمية كبيرة بالنسبة للجامعة، و تكمن هذه الأهمية في كونها تقوم بتسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة و المصالح المشتركة كذلك الذين يتولى مدير الجامعة

<sup>1</sup> وثائق خاصة بالمؤسسة.

تعينهم وتتكفل المديرية بإعداد و تنفيذ مخططات التنفيذ و التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعارف للمستخدمين الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح للجامعة.<sup>1</sup>

و تتمثل المديرية الفرعية للمستخدمين في المدير الفرعي للمستخدمين و التكوين و يتكفل بما يلي:<sup>2</sup>

~ تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة و المصالح المشتركة و كذا الذين يتولى مدير الجامعة تعينهم.

~ إعداد و تنفيذ مخططات التكوين و تحسين المستوى و تجديد معلومات المستخدمين الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح للجامعة.

~ ضمان تسيير تعداد مستخدمين الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات و المعاهد.

~ تنسيق إعداد و تنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة. وتشمل المصالح التالية:

\_ مصلحة مستخدمي الأساتذة.

\_ مصلحة الموظفين الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح.

\_ مصلحة التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات.

حيث أن مصلحة الأساتذة تكون مسؤولة عن سلك الأساتذة كتنفيذ مخططات توظيف الأساتذة و تحتوي هذه المصلحة على كل الملفات المتعلقة بهم و هناك ملفات الأساتذة المشاركين و المحاضرين و الأساتذة المكلفين بالدروس، و تقوم بإعداد التعيينات الجديدة في المناصب الجديدة، و كذلك إعداد البطاقات المهنية التي يمضيها المدير الفرعي، في أن مصلحة الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح تقوم بتسيير الموظفين بمختلف أسلاكهم الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح، و مخططات تكوينهم و تحسين مستواهم يدخل ضمن تسيير المقررات الإدارية و التي هي بالدرجة الأولى عقود تصدرها السلطة المخولة لها إصدار المقررات وذلك من اجل تغير حالة إدارية سواء كانت اجتماعية أو مالية و قد تكون في حق فرد أو مجموعة من الأفراد داخل الإدارة من موظفين و عمال و تكون للمصلحة العامة و الخاصة و الإصدار النهائي للمقررات من

7 عبد الرحمان القرى، تكنولوجيايات المعلومات و الاتصال و أثرها على إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، جامعة المسيلة 2007، ص139.

<sup>2</sup> وثائق خاصة بالمؤسسة .

اختصاص المدير الفرعي للمستخدمين بالاتصال المباشر مع رئيس الجامعة(يمضيها رئيس الجامعة)<sup>1</sup>.

\_ كما تحتوى هذه المصلحة على الإداريين و المتمثلين في:<sup>2</sup>

1\_متصرف إداريين رئيسيين المثبتين الذين لهم ثلاث(3) سنوات أقدمية.

- مساعد إداري رئيسي و متصرف إداري ضمن رؤساء الأقسام ~ مساعد إداري، عون إداري، معاون إداري.

2\_ أما التقنيين و هم: -مهندس معماري، -مهندس دولة في الإحصاء، -تقني سامي في المخبر و الصيانة، -تقني في الإعلام الآلي، -عون تقني للمكتبة، -ممرض حاصل على شهادة دولة.

3\_ أما بالنسبة إلى أعوان المصالح و المتمثلين في:

-منظفة، -حارس، -عون أمن، -زجاجي.

4\_ أما بالنسبة إلى مصلحة التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات فهي الأخيرة

تعمل على توفير التكوين الداخلي و الخارجي بالنسبة إلى الأساتذة في الجامعة من اجل تنمية غايات وتحقيق أهداف من أجل الوصول إلى مستوى من التطلعات في الجامعة.

<sup>1</sup> مقابلة شخصية مع رئيس المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين.

<sup>2</sup> مقابلة مع الموظفين المعنيين بالرتب.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: تجهيز البيانات

أولاً: تفرغ البيانات

تم ترجمة سلم الإجابة الخاص لفقرات الاستبيان من سلم تقدير لفظي حسب مقياس ليكرت الخماسي إلى سلم تقدير كمي، وهو أسلوب لقياس السلوكيات والتفضيلات استنبطه عالم النفس الأمريكي Rensis likert ، يستعمل في الاختبارات النفسية والاستبيانات وخاصة في مجال الاحصائيات، ويعتمد المقياس على ردود واجابات تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض عن عبارة ما، واعتمدنا هذا المقياس لبيان مدى أهمية كل عبارة من عبارات الاستبيان، حيث طلب من أفراد العينة أن يحددوا الإجابة الموافقة لهم وفقاً للمقياس، والمتكون من خمس درجات وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول (01): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين

بعد تحويل الإجابات إلى بيانات كمية، تمت مراجعة بيانات قوائم الاستقصاء، للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها لأجل إجراء التحاليل الإحصائية اللازمة ومن ثم ترميز قيم جميع العبارات الواردة بتلك القوائم وتفرغها على الحاسب الآلي باستخدام برنامج Microsoft Excel وبرنامج SPSS V.27، علماً أنه قد تم ترميز إجابات عينة الدراسة من خلال إعطاء مجموعة من الأوزان التي تعبر عن الآراء المختلفة لعينة الدراسة وفقاً لمقياس رنسيس ليكرت الخماسي (Rensis Likert) ، بحساب المدى لتحديد طول الفئات ودرجة الموافقة حيث أن المدى هو الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة أي:

$$\text{المدى العام: } 4 = 5 - 1$$

أما طول الفئة فهو حاصل قسمة المدى العام على عدد الفئات أي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى العام}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{4}{5} = 0.8$$

وبالتالي يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في مقياس 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة:

الفئة الأولى = طول الفئة + أدنى قيمة =  $1 + 0.8 = 1.8$ ، وبالتالي نجد أطوال الفئات ومستوى الموافقة

لكل فئة كما هو مبين في الجدول الموالي:

<sup>1</sup> محمود هندي وآخرون، الإحصاء التطبيقي، مطبعة جامعة الملك سعود، الطبعة الثانية، 1995، ص17

الجدول رقم (02): ترميز إجابات عينة الدراسة

الوزن	الإجابات	المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي النسبي المقابل له	الاتجاه
1	غير موافق بشدة	[ 1 - 1.80 ]	[ 20% - 36% ]	مستوى منخفض جدا من القبول
2	غير موافق	[ 1.80 - 2.6 ]	[ 36% - 52% ]	مستوى منخفض من القبول
3	محايد	[ 2.60 - 3.40 ]	[ 52% - 68% ]	مستوى متوسط من القبول
4	موافق	[ 3.40 - 4.20 ]	[ 68% - 84% ]	مستوى عال من القبول
5	موافق بشدة	[ 4.20 - 5 ]	[ 84% - 100% ]	مستوى عال جدا من القبول

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثانيا: تكوين متغيرات الدراسة

تم تكوين متغيرات الدراسة اعتمادا على العبارات المعبرة عن كل منها، والجدول التالي يعطي توصيفا للمتغيرات التي تتضمنها التحليلات الإحصائية لاحقا.

الجدول رقم (03): تكوين متغيرات الدراسة

المتغيرات	العبارات	ترميز الأبعاد
بعد القيادة والتخطيط	من العبارة 1 إلى العبارة 9	X <sub>1</sub>
بعد نظام الاتصال والمعلومات	من العبارة 10 إلى العبارة 17	X <sub>2</sub>
بعد الموارد البشرية	من العبارة 18 إلى العبارة 25	X <sub>3</sub>
بعد الموارد المالية والخدمات المساندة	من العبارة 26 إلى العبارة 32	X <sub>4</sub>

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

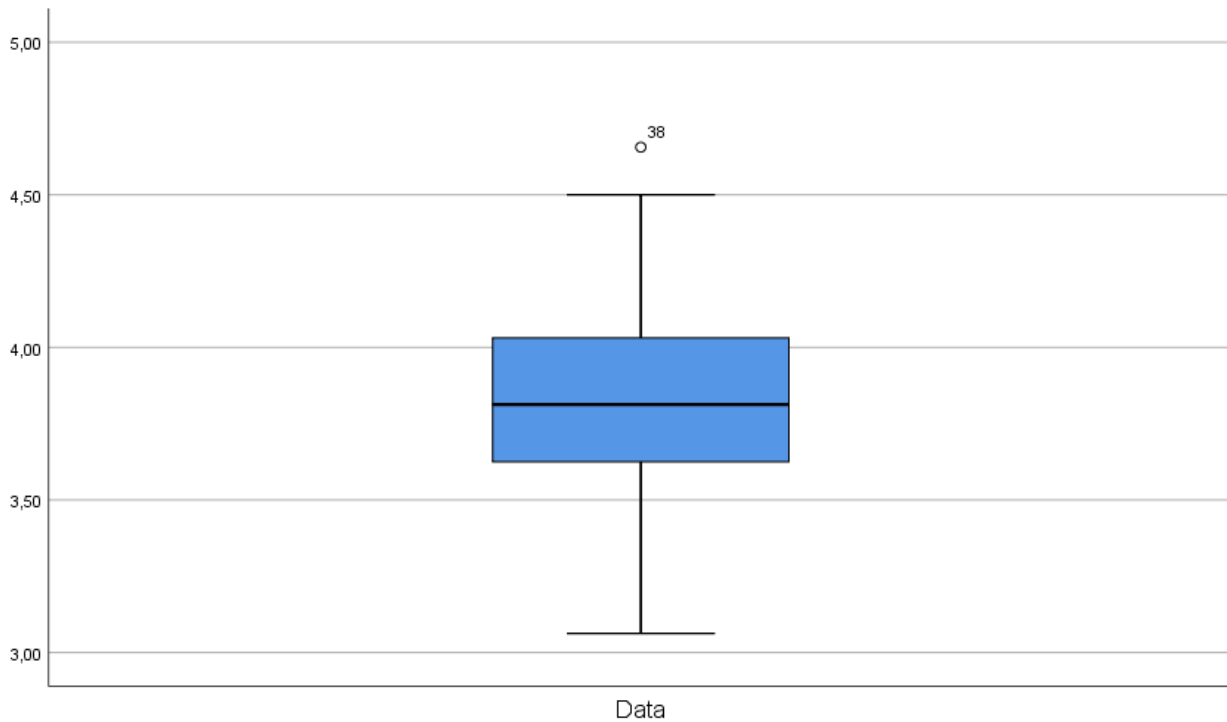
من خلال الجدول أعلاه، تكونت متغيرات الدراسة لمحور إدارة الأزمات من أربع (4) أبعاد، مشتملة على 32 عبارة.

ثالثا: معالجة البيانات الشاذة واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

- معالجة البيانات الشاذة

بعد القيام بفحص واستكشاف بيانات الدراسة تبين أنه لا توجد بيانات شاذة كثيرة باستثناء إجابة الاستمارة رقم 38 والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (05): اكتشاف البيانات الشاذة



المصدر: الشكل من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الشكل أعلاه، الخط الثخين داخل الصندوق يمثل وسيط بيانات الدراسة، والخط أسفله يمثل الربع الأول، أما الخط أعلاه فيمثل الربع الثالث، أما الحدين يمثلان حدود القيم المتطرفة، فالقيم التي تقع خارج الحدين تعتبر قيم متطرفة أو شاذة إن إجابة الاستمارة رقم 38 الموضحة في شكل بدائرة صغيرة هي قيمة شاذة وغير متسقة وغير منسجمة مع باقي بيانات الدراسة التي كانت كلها محصورة بين الحد السفلي قيمته 3.06 والحد الأعلى بقيمة 4.66، وعليه تم معالجتها مع الأخذ بعين الاعتبار قيمة المتوسط الحسابي وقيمة الوسيط، وإنزالها قيمتها تحت الحد الأعلى للقيم المتطرفة.

## 2- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Tests of Normality)

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي (الاعتدالي) من عدمه، وهذا الاختبار ضروري لاختيار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية التي ستستخدم في الدراسة، وللكشف عن مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي استخدمنا اختبارين:

1-2 اختبار **Shapiro-Wilk**: يستخدم هذا الاختبار لمعرفة توزيع البيانات، إذا كان حجم العينة أقل من 50 مفردة، بينما يستخدم اختبار كولموجوروف - سميرنوف **Kolmogorov-Smirnov** إذا كان إذا كان حجم العينة أكبر من 50 مفردة<sup>1</sup>، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى

<sup>1</sup> سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **spss** في البحث التربوي والنفسي، الطبعة الأولى، مكتبة الأفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص: 33.

الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، والعكس نعتد على الاختبارات المعلمية إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم: (04) نتائج اختبار Shapiro-Wilk

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
بيانات الدراسة ككل	0,083	45	0,200*	0,975	45	0,448
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						

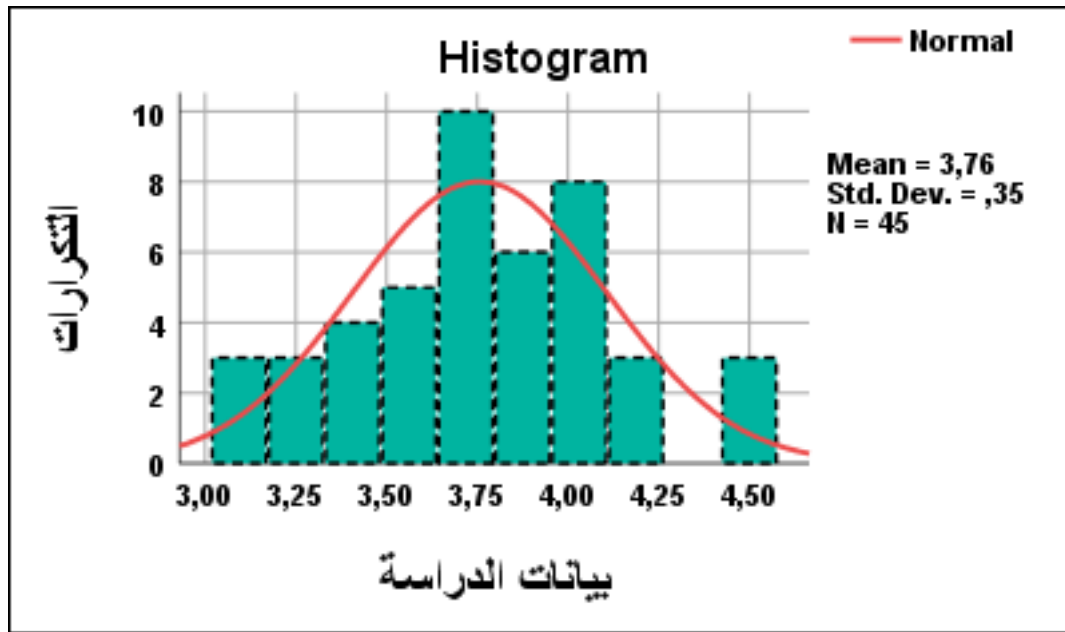
المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين أن القيم الاحتمالية لاختبار Shapiro-Wilk لبيانات الدراسة تساوي 0.448 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05 ، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

## 1-2 طريقة المدرج التكراري Histogram

المدرج التكراري يعطينا معلومات غزيرة في شكل بسيط ويعتبر من الأدوات الشهيرة والبسيطة في تحليل البيانات والمدرج التالي يوضح مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي.

شكل رقم (06): توزيع بيانات الدراسة



المصدر: الشكل من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الشكل السابق لتوزيع بيانات الدراسة وفق لطريقة المدرجات التكرارية، وبنظرة سريعة يمكننا أن ندرك أن بيانات الدراسة تتوزع توزيع طبيعي معتادا حيث؛ أن معظم إجابات العينة تركزت بين موافق بدرجة متوسطة (3) وموافق (4).

#### رابعا: أساليب المعالجة الإحصائية

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) spss، الإصدار 27، وتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛
- 2- المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، يعبر عن مدى أهمية عبارات الاستبيان عند أفراد العينة، كما يعبر عن تركز إجابات العينة حول قيمة معينة، تبعا للدرجات المعطاة لبدائل المقياس المستخدم؛
- 3- الانحراف المعياري: هو من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات الدراسة حول متوسطها الحسابي، وتكون قيمه جيدة كلما اقترب من الصفر؛
- 4- معامل الارتباط كارل بيرسون: ارتباط ثنائي يستخدم في معرفة قوة العلاقة البينية وقيمه محصورة بين (-1 و1)؛
- 5- معامل الصدق: يقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه،

- 6- معامل الثبات: يختبر مدى الاعتمادية على أداة الدراسة المستخدمة؛
- 7- اختبار التوزيع الطبيعي: يستخدم لمعرفة واكتشاف اعتدالية توزيع البيانات من عدمها؛
- 8- اختبار ستودنت t-test: من أجل قياس مستوى تواجد الظاهرة بإجراء مقارنة للمتوسطات مع المتوسط الافتراضي الذي يكون عادة في المقياس الخماسي يساوي 3.

**المطلب الثاني: المنهج العلمي المعتمد، مجتمع وعينة الدراسة**

**أولاً: المنهج العلمي المعتمد**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الميداني الذي يتناسب مع الموضوع المختار، ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج التي يتم إتباعها في دراسة الظواهر، والذي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها، ومن بين الأساليب الأكثر استخداماً في المنهج الوصفي أسلوب دراسة حالة حيث؛ يقوم هذا الأسلوب على جمع الحقائق والبيانات والمعلومات عن حالة فردية أو مجموع من الحالات بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة أو المجتمع التي تمثله هذه الحالة.

**ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة**

**1- مجتمع الدراسة:** المجموعة الأكبر التي يفترض أن نعمم نتائج الدراسة عليها، وتمثل مجتمع دراستنا في جميع العاملين بجامعة محمد بوضياف المسيلة، وأمام كبر حجمه وانتشاره فإنه لا يمكن إجراء عملية مسح شامل له، لذا تم الاكتفاء بعينة من هذا المجتمع لدراستها وتعميم النتائج.

**2- عينة الدراسة:** إن اختيار نوع العينة لا بد أن يكون بطريقة تضمن التمثيل الصادق للمجتمع، اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة لتلائمها مع دراستنا حيث؛ تسمح هذه الطريقة بتكافؤ الفرص أمام كل مفردات المجتمع، كما تتميز بقلّة خطأ التحيز<sup>1</sup>، كما يعتبر تحديد حجم العينة من الأمور التي على الباحث أن يوليها أهمية خاصة، ذلك أن صغر حجمها قد يجعلها غير ممثلة لمجتمع الدراسة، وفي مقابل ذلك فإن زيادة حجمها بشكل كبير يتطلب الكثير من الجهد والوقت والمال، كانت عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل 45 استمارة وبالتالي حجم عينة الدراسة 45 مفردة.

<sup>1</sup> جلال الدين الصياد وعبد الحميد محمد ربيع، مبادئ الطرق الإحصائية، الناشر تهامة، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 1984، ص107.

ثالثا: خصائص عينة الدراسة

1- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	23	51.11
أنثي	22	48.89
<b>المجموع</b>	<b>45</b>	<b>%100</b>

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تضمنت كلا الجنسين حيث؛ بلغت نسبة مشاركة الذكور 51.11%، ونسبة مشاركة الإناث 48.89%.

2- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير السن

جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	02	04.44
من 31 إلى 40 سنة	20	44.44
من 41 إلى 50 سنة	22	48.88
أكثر من 50 سنة	01	02.24
<b>المجموع</b>	<b>45</b>	<b>%100</b>

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

قسم متغير السن إلى 4 فئات حيث؛ نلاحظ من الجدول أعلاه هيمنت الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة، بنسبة مشاركة 48.88%، وتلتها الفئة العمرية أكبر من 31 إلى 40 سنة، بنسبة مشاركة 44.44%، أما الفئة الأخيرة تمثلت في الفئة العمرية أكثر من 50 سنة، بنسبة مشاركة 02.24%.

### 3-توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	03	06.66
6-10 سنوات	05	11.11
11-15 سنة	23	51.11
15 سنة فما فوق	14	31.22
المجموع	45	100%

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات الخبرة من 11 إلى 15 سنة، بنسبة مشاركة 51.11%، ثم تليها الفئة 15 سنة فما فوق، بنسبة مشاركة 31.22%، وفي الترتيب الأخير الفئة ذات الخبرة أقل من 5 سنوات، بنسبة مشاركة 06.66%.

المطلب الثالث: أداة الدراسة

أولاً: تقسيم الاستبيان

تم اعداد الاستبيان وتصميمه وصياغة عباراته طبقا لأهداف الدراسة، وبما يتلاءم مع موضوعها، وتجدر الإشارة الى أن الاستبيان تم عرضه في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص كما يظهره الملحق رقم (02) بهدف الوقوف على آرائهم وتقديرهم لمدى صلاحية عبارات الاستبيان وملائمتها للمحاور المقترحة للدراسة، وتم إجراء بعض التعديلات في صياغة وترتيب عباراته وبالتالي إخراجها بشكلها النهائي، مكون من 32 عبارة ومحورين وفيما يلي توضيح ذلك:

المحور الأول: ويشمل المعلومات الشخصية لعينة الدراسة وهي: الجنس، السن، الخبرة.

المحور الثاني: أبعاد إدارة الأزمات ويشمل هذا المحور على (04) أبعاد.

- بعد القيادة والتخطيط وشمل هذا البعد على (09) عبارات.
- بعد نظام الاتصال والمعلومات وشمل هذا البعد على (08) عبارات.
- بعد الموارد البشرية وشمل هذا البعد على (08) عبارات.
- بعد الموارد المالية والخدمات المساندة وشمل هذا البعد على (07) عبارات.

ثانياً: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.



الجدول رقم (08): الاتساق الداخلي لعبارات بعد القيادة والتخطيط

رقم العبارة	عبارات بعد القيادة والتخطيط	الاتساق مع البعد	الاتساق مع المحور
01	تهتم إدارة الجامعة بدراسة مختلف المؤشرات الدالة على احتمال وقوع أزمة	0, 402**	0, 385**
02	تضع إدارة الجامعة خطط مسبقة للتعامل مع الأزمة فور وقوعها	0, 484**	0, 472**
03	تدرس إدارة الجامعة جميع الظواهر والمشكلات في البيئة المحيطة والمسببة للأزمة	0, 397**	0, 343*
04	تجند إدارة الجامعة.جميع الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمة	0, 583**	0, 442**
05	تهتم إدارة الجامعة بمتابعة تطورات الأزمة بشكل مباشر وتتدخل عند الضرورة	0, 574**	0, 454**
06	تستخدم إدارة الجامعة في التعامل مع الأزمة الطرق العلمية	0, 488**	0, 334*
07	تستخدم إدارة الجامعة أسلوب الحوار والإقناع في حل الأزمات	0, 723**	0, 569**
08	تضع إدارة الجامعة برامج تدريبية لكيفية التعامل مع الأزمات	0, 722**	0, 508**
09	تعتبر إدارة الجامعة الأزمة فرصة للتعلم وتحسين الأوضاع	0, 693**	0, 421**
<b>بعد القيادة والتخطيط</b>		0.772**	
**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ .			
*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ .			

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع بعدها القيادة والتخطيط ومع محورها أبعاد إدارة الأزمات، أي أن عبارات هذا البعد دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (09): الاتساق الداخلي لعبارات بعد نظام الاتصال والمعلومات

رقم العبارة	عبارات بعد نظام الاتصال والمعلومات	الاتساق مع البعد	الاتساق مع المحور
10	تتوفر الجامعة على قاعدة بيانات يمكن الاعتماد عليها وقت الأزمة	0, 298*	0, 261*

383**، 0	379*، 0	تستخدم الجامعة كل الطرق والوسائل للحصول على المعلومات المتعلقة بالأزمة.	11
322*، 0	619**، 0	تتوفر الجامعة على شبكة اتصالات فعالة	12
356*، 0	547**، 0	تتوافر لدى الجامعة نظم معلومات تسمح لها بالتنبؤ بالأزمة	13
388**، 0	595**، 0	تتوفر الجامعة على مهندسين وتقنيين مؤهلين في مجال الإعلام الآلي.	14
510**، 0	611**، 0	تتبنى إدارة الجامعة الاتصالات غير الرسمية أثناء التعامل مع الأزمة	15
476**، 0	486**، 0	تمتلك إدارة الجامعة موقع الكتروني تستخدمه في الرد على أي إشاعة قد تؤدي إلى تفاقم الأزمة	16
433**، 0	481**، 0	يتم التنسيق بين كل الأطراف الفاعلة لحل الأزمة	17
0.774**	بعد نظام الاتصال والمعلومات		
**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ .			
*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ .			

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع بعدها نظام الاتصال والمعلومات ومع محورها أبعاد إدارة الأزمات، أي أن عبارات هذا البعد دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (10): الاتساق الداخلي لعبارات بعد الموارد البشرية

رقم العبارة	عبارات بعد الموارد البشرية	الاتساق مع البعد	الاتساق مع المحور
18	تمتلك إدارة الجامعة كوادر بشرية لها مميزات تؤهلها للسيطرة على الأمة	593**، 0	517**، 0
19	تشكل إدارة الجامعة فرق عمل مختلفة ومتعددة تتدخل في	648**، 0	577**، 0

حالة وقوع الأزمات		
تتعتمد إدارة الجامعة على الأفراد ذوي الخبرة السابقة في حل الأزمات	0، 589**	0، 344*
تشجع إدارة الجامعة مواردها البشرية من خلال تقديم مقترحاتهم لحل الأزمة	0، 745**	0، 452**
تعمل إدارة الجامعة على تكوين مواردها البشرية وتطوير مهاراتهم للتعامل مع الأزمات	0، 524**	0، 283*
تقيم إدارة الجامعة أداء فريق عمل الأزمات من خلال عقد اجتماعات دورية	0، 537**	0، 392**
تستعين إدارة الجامعة في حالة وقوع أزمة بمختصين من خارج الجامعة	0، 694**	0، 418**
منح إدارة الجامعة الفرصة لمشاركة كل مستخدميها في ورشات التدريب لحل الأزمات	0.607**	0.450**
<b>بعد الموارد البشرية</b>		<b>0.702**</b>
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ .		
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ .		

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع بعدها الموارد البشرية ومع محورها أبعاد إدارة الأزمات، أي أن عبارات هذا البعد دالة إحصائياً ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (11): الاتساق الداخلي لعبارات بعد الموارد المالية والخدمات المساندة

رقم العبارة	عبارات بعد الموارد المالية والخدمات المساندة	الاتساق مع البعد	الاتساق مع المحور
26	تخصص إدارة الجامعة ميزانية مستقلة خاصة بإدارة الأزمات	0، 452**	0، 462**
27	قوانين الجامعة تمنح لها فرصة الاستفادة من جمع التبرعات أثناء الأزمات	0، 585**	0، 374*
28	تسهل إدارة الجامعة الإجراءات الإدارية لصرف الأموال وقت الأزمات	0، 652**	0، 386**

29	تمنح إدارة الجامعة حوافز مالية لفريق عمل الأزمات	0، 790**	0، 606**
30	توفر الجامعة الدعم المالي الكافي لتنفيذ مخطط حل الأزمة	0، 719**	0، 432**
31	تتوفر إدارة الجامعة على كل المواد والمعدات المساندة لحل الأزمة	0، 547**	0، 475**
32	تخصص إدارة الجامعة احتياطي من المواد المساندة لاستخدامه وقت الأزمة	0، 809**	0، 612**
بعد الموارد المالية والخدمات المساندة		0.721**	
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ .			
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ .			

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع بعدها الموارد المالية والخدمات المساندة ومع محورها أبعاد إدارة الأزمات، أي أن عبارات هذا البعد دالة إحصائياً ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

## 2- ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان؛ أنه يعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبيان بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير، ولتحقق من ثبات أداة الدراسة اعتمدنا طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs)، يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ، للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرونباخ يزيد عن القيمة المعيارية (0.6)<sup>1</sup>، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ.

<sup>1</sup>محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020، ص285.

الجدول رقم (12): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لبيانات الدراسة

المحاور	رقم العبارة	معامل ألفا كرونباخ
الاستبيان ككل	من 1 إلى العبارة 32	0.857

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط ألفا كرونباخ لبيانات الدراسة، أكبر من القيمة المعيارية للاختبار 0.6 الحد الأدنى، وهي قيمة ممتازة وجد مناسبة، وتفي بأهداف وأغراض الدراسة حيث؛ أن قيمة الاستبيان ككل تؤكد ثبات الاستبيان ما يعادل 85.70 %.

#### المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

نعرض في هذا المبحث النتائج المتحصل إليها إحصائيا والمتعلقة بأبعاد الاستبيان وكذا اختبار صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة.

#### المطلب الأول: نتائج الدراسة الميدانية

#### أولاً: تحليل العبارات المتعلقة ببعيد القيادة والتخطيط

جدول رقم (13): العبارات المتعلقة ببعيد القيادة والتخطيط

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
01	تهتم إدارة الجامعة بدراسة مختلف المؤشرات الدالة على احتمال وقوع أزمة	64, 3	743, 0	08, 72	5	عال
02	تضع إدارة الجامعة خطط مسبقة للتعامل مع الأزمة فور وقوعها	80, 3	694, 0	76.00	3	عال
03	تدرس إدارة الجامعة جميع الظواهر والمشكلات في البيئة المحيطة والمسببة للأزمة	51, 3	001, 1	02, 70	8	عال
04	تجند إدارة الجامعة.جميع الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمة	87, 3	757, 0	04, 77	2	عال
05	تهتم إدارة الجامعة بمتابعة تطورات الأزمة بشكل مباشر وتتدخل عند الضرورة	67, 3	826, 0	04, 73	4	عال

06	تستخدم إدارة الجامعة في التعامل مع الأزمات الطرق العلمية	3، 89	0، 959	77، 08	1	عال
07	تستخدم إدارة الجامعة أسلوب الحوار والإقناع في حل الأزمات	3، 56	0، 990	71، 02	6	عال
08	تضع إدارة الجامعة برامج تدريبية لكيفية التعامل مع الأزمات	3، 38	0، 960	67، 06	9	متوسطة
09	تعتبر إدارة الجامعة الأزمة فرصة للتعلم وتحسين الأوضاع	3، 51	0، 815	70، 02	7	عال
	<b>بعد القيادة والتخطيط</b>	<b>3.646</b>	<b>0.491</b>	<b>72.80</b>	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعيد القيادة والتخطيط، فقد جاءت العبارة رقم (06) تستخدم إدارة الجامعة في التعامل مع الأزمات الطرق العلمية، في المرتبة الأولى ضمن مجال الاتجاه (عال)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة، وبلغ متوسطها الحسابي (3.89) وبانحراف معياري (0.959) أقل من القيمة الحرجة 1، بوزن نسبي 77.80%.

جاءت العبارة رقم (04) في الترتيب الثاني ضمن مجال الاتجاه (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة [3.40-4.20]، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن إدارة الجامعة تجند جميع الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات، وبلغ متوسطها الحسابي (3.87) وبانحراف معياري (0.757) أقل من القيمة الحرجة 1، بوزن نسبي 77.40%.

وقعت العبارة رقم (02) في الترتيب الثالث ضمن مجال الاتجاه (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة [3.40-4.20]، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن إدارة الجامعة تضع خطط مسبقة للتعامل مع الأزمة فور وقوعها، وبلغ متوسطها الحسابي (3.80) وبانحراف معياري (0.694) أقل من القيمة الحرجة 1، بوزن نسبي 76.00%، كما جاءت العبارة رقم (08) في الترتيب الأخير ضمن مجال الاتجاه (متوسط)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على أن إدارة الجامعة تضع برامج تدريبية لكيفية التعامل مع الأزمات، وبلغ متوسطها الحسابي (3.38) وبانحراف معياري (0.960)، بوزن نسبي 67.60%.

أما بالنسبة للتقييم الكلي لبعيد القيادة والتخطيط، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.646)، بوزن نسبي 72.80%، وانحراف معياري بقيمة (0.491) أقل من القيمة الحرجة 1، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعيد القيادة والتخطيط، ما يجعلنا نقول أن أفراد عينة الدراسة لهم توجه عال نحو تبني جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بعد القيادة والتخطيط في إدارة الأزمات.

ثانيا: تحليل العبارات المتعلقة ببعد نظام الاتصال والمعلومات

جدول رقم: (14) العبارات المتعلقة ببعد نظام الاتصال والمعلومات

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
10	تتوفر الجامعة على قاعدة بيانات يمكن الاعتماد عليها وقت الأزمة	96,3	601,0	79,20	2	عال
11	تستخدم الجامعة كل الطرق والوسائل للحصول على المعلومات المتعلقة بالأزمة	84,3	737,0	76,80	3	عال
12	تتوفر الجامعة على شبكة اتصالات فعالة	82,3	747,0	76,40	5	عال
13	تتوافر لدى الجامعة نظم معلومات تسمح لها بالتنبؤ بالأزمة	82,3	886,0	76,40	6	عال
14	تتوفر الجامعة على مهندسين وتقنيين مؤهلين في مجال الإعلام الآلي	47,3	815,0	69,40	8	عال
15	تتبنى إدارة الجامعة الاتصالات غير الرسمية أثناء التعامل مع الأزمة	84,3	824,0	76,80	4	عال
16	تمتلك إدارة الجامعة موقع الكتروني تستخدمه في الرد على أي إشاعة قد تؤدي إلى تفاقم الأزمة	98,3	690,0	79,60	1	عال
17	يتم التنسيق بين كل الأطراف الفاعلة لحل الأزمة	64,3	857,0	72,80	7	عال
عال	بعد نظام الاتصال والمعلومات	7973.	3920.	75.80	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد نظام الاتصال والمعلومات، فقد جاءت العبارة رقم (16) في المرتبة الأولى ضمن مجال الاتجاه (عال) أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن إدارة الجامعة تمتلك موقع الكتروني تستخدمه في الرد على أي إشاعة قد تؤدي إلى تفاقم الأزمة، وبلغ متوسطها الحسابي (3.98) وانحراف معياري (0.690) أقل من القيمة الحرجة 1، ووزن نسبي 79.60%.

جاءت العبارة رقم (10) في الترتيب الثاني ضمن مجال الاتجاه (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة [3.40-4.20]، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية الجامعة تتوفر على قاعدة بيانات يمكن الاعتماد عليها وقت الأزمة، وبلغ متوسطها الحسابي (3.96) وانحراف معياري (0.601)، بوزن نسبي 79.20%.

وقعت العبارة رقم (11) في الترتيب الثالث ضمن مجال الاتجاه (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة [3.40-4.20]، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن الجامعة تستخدم كل الطرق والوسائل للحصول على المعلومات المتعلقة بالأزمة، وبلغ متوسطها الحسابي (3.84) وانحراف معياري (0.737) أقل من القيمة الحرجة 1، بوزن نسبي 76.80%، كما جاءت العبارة رقم (14) في الترتيب الأخير ضمن مجال الاتجاه (عال)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن الجامعة تتوفر على مهندسين وتقنيين مؤهلين في مجال الإعلام الآلي، وبلغ متوسطها الحسابي (3.47) وانحراف معياري (0.815) أقل من القيمة الحرجة 1، بوزن نسبي 69.40%، وجاءت باقي عبارات بعد نظام الاتصال والمعلومات ضمن المجال الاتجاه (عال).

أما بالنسبة للتقييم الكلي لبعء نظام الاتصال والمعلومات، فقد جاءت جميع عباراته ضمن التوجه العالي وأخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.79)، بوزن نسبي 75.80%، وانحراف معياري بقيمة (0.392) أقل من القيمة الحرجة 1، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد نظام الاتصال والمعلومات، ما يجعلنا نقول أن أفراد عينة الدراسة لهم توجه عال نحو تبني جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بعد نظام الاتصال والمعلومات في إدارة الأزمات.

#### ثالثا: تحليل العبارات المتعلقة ببعء الموارد البشرية

جدول رقم: (15) العبارات المتعلقة ببعء الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
18	تمتلك إدارة الجامعة كوادر بشرية لها مميزات تؤهلها للسيطرة على الأمة	3، 82	1، 029	76، 40	5	عال
19	تشكل إدارة الجامعة فرق عمل مختلفة ومتعددة تتدخل في حالة وقوع الأزمات	3، 62	0، 806	72، 04	8	عال
20	تعتمد إدارة الجامعة على الأفراد ذوي الخبرة السابقة في حل الأزمات	4، 18	0، 065	83، 06	1	عال
21	تشجع إدارة الجامعة مواردها البشرية من خلال تقديم مقترحاتهم لحل الأزمة	4، 18	0، 684	83، 06	2	عال
22	تعمل إدارة الجامعة على تكوين مواردها البشرية وتطوير مهاراتهم للتعامل مع الأزمات	3، 98	0، 783	79، 06	3	عال

الفصل الثاني..... واقع تبني ادارة الازمات في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

23	تقيم إدارة الجامعة أداء فريق عمل الأزمات من خلال عقد اجتماعات دورية	84 ، 3	824 ، 0	08 ، 76	4	عال
24	تستعين إدارة الجامعة في حالة وقوع أزمة بمختصين من خارج الجامعة	71 ، 3	991 ، 0	02 ، 74	7	عال
25	تمنح إدارة الجامعة الفرصة لمشاركة كل مستخدميها في ورشات التدريب لحل الأزمات	76 ، 3	609 ، 0	02 ، 75	6	عال
عال	بعد الموارد البشرية	8863.	4920.	77.60	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد الموارد البشرية، فقد جاءت العبارة رقم (20) في المرتبة الأولى ضمن مجال الاتجاه (عال) أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن إدارة الجامعة تعتمد على الأفراد ذوي الخبرة السابقة في حل الأزمات، وبلغ متوسطها الحسابي (4.18) وبانحراف معياري (0.650)، ووزن نسبي 83.60%.

جاءت العبارة رقم (21) في الترتيب الثاني ضمن مجال الاتجاه (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة [3.40-4.20]، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن إدارة الجامعة تشجع مواردها البشرية من خلال تقديم مقترحاتهم لحل الأزمة، وبلغ متوسطها الحسابي (4.18) وبانحراف معياري (0.684)، ووزن نسبي 83.60%.

وقعت العبارة رقم (22) في الترتيب الثالث ضمن مجال الاتجاه (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة [3.40-4.20]، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن إدارة الجامعة تعمل على تكوين مواردها البشرية وتطوير مهاراتهم للتعامل مع الأزمات، وبلغ متوسطها الحسابي (3.98) وبانحراف معياري (0.783) أقل من القيمة الحرجة 1، بوزن نسبي 79.60%، كما جاءت العبارة رقم (19) في الترتيب الأخير ضمن مجال الاتجاه (عال)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن إدارة الجامعة تشكل فرق عمل مختلفة ومتعددة تتدخل في حالة وقوع الأزمات، وبلغ متوسطها الحسابي (3.62) وبانحراف معياري (0.806) أقل من القيمة الحرجة 1، بوزن نسبي 72.40%، وجاءت باقي عبارات بعد الموارد البشرية ضمن المجال الاتجاه (عال).

أما بالنسبة للتقييم الكلي لبعد الموارد البشرية، فقد جاءت جميع عباراته ضمن المجال العالي وأخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.886)، بوزن نسبي 77.60%، وانحراف معياري بقيمة (0.492) أقل من القيمة الحرجة 1، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول

إجابات العينة على بعد الموارد البشرية، ما يجعلنا نقول أن أفراد عينة الدراسة لهم توجه عال نحو تبني جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بعد المواد البشرية في إدارة الأزمات.

رابعاً: تحليل العبارات المتعلقة ببعدها الموارد المالية والخدمات المساندة

جدول رقم (16) العبارات المتعلقة ببعدها الموارد المالية والخدمات المساندة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
26	تخصص إدارة الجامعة ميزانية مستقلة خاصة بإدارة الأزمات	76,3	83,0	20,75	4	عال
27	قوانين الجامعة تمنح لها فرصة الاستفادة من جمع التبرعات أثناء الأزمات	62,3	614,0	40,72	5	عال
28	تسهل إدارة الجامعة الإجراءات الإدارية لصرف الأموال وقت الأزمات	82,3	806,0	40,76	2	عال
29	تمنح إدارة الجامعة حوافز مالية لفريق عمل الأزمات	09,4	633,0	80,81	1	عال
30	توفر الجامعة الدعم المالي الكافي لتنفيذ مخطط حل الأزمة	78,3	765,0	60,75	3	عال
31	تتوفر إدارة الجامعة على كل المواد والمعدات المساندة لحل الأزمة	33,3	879,0	60,66	7	متوسط
32	تخصص إدارة الجامعة احتياطي من المواد المساندة لاستخدامه وقت الأزمة	51,3	895,0	20,70	6	عال
	بعد الموارد المالية والخدمات المساندة	3.701	5020.	74.00	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعدها الموارد المالية والخدمات المساندة، فقد جاءت العبارة رقم (29) في المرتبة الأولى ضمن مجال الاتجاه (عال) أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن إدارة الجامعة تمنح حوافز مالية لفريق عمل الأزمات، وبلغ متوسطها الحسابي (4.09) وبانحراف معياري (0.633)، ووزن نسبي 81.80%.

جاءت العبارة رقم (28) في الترتيب الثاني ضمن مجال الاتجاه (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة [4.20-3.40]، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن إدارة الجامعة تسهل الإجراءات الإدارية لصرف

الأموال وقت الأزمات، وبلغ متوسطها الحسابي (3.82) وانحراف معياري (0.806) أقل من القيمة الحرجة 1، بوزن نسبي 76.40%.

وقعت العبارة رقم (30) في الترتيب الثالث ضمن مجال الاتجاه (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة [3.40 – 4.20]، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن الجامعة محل الدراسة توفر الدعم المالي الكافي لتنفيذ مخطط حل الأزمة ، وبلغ متوسطها الحسابي (3.78) وانحراف معياري (0.765) أقل من القيمة الحرجة 1، بوزن نسبي 75.60%، كما جاءت العبارة رقم (31) في الترتيب الاخير ضمن مجال الاتجاه (متوسط)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على أن إدارة الجامعة تتوفر على كل المواد والمعدات المساندة لحل الأزمة، وبلغ متوسطها الحسابي (3.33) وانحراف معياري (0.879) أقل من القيمة الحرجة 1، بوزن نسبي 66.60%.

أما بالنسبة للتقييم الكلي لبعد الموارد المالية والخدمات المساندة، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.701)، بوزن نسبي 74.00%، وانحراف معياري بقيمة(0.502) أقل من القيمة الحرجة 1، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد الموارد المالية والخدمات المساندة، ما يجعلنا نقول أن أفراد عينة الدراسة لهم توجه عال نحو تبني جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بعد المواد المالية والخدمات المساندة في إدارة الأزمات.

#### ثانيا: ترتيب الأهمية النسبية لمحور أبعاد إدارة الأزمات

جدول رقم (17) ترتيب الأهمية بالنسبية لمحور أبعاد إدارة الأزمات

الاتجاه	الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محور أبعاد إدارة الأزمات
عال	4	80، 72	491، 0	646، 3	بعد القيادة والتخطيط
عال	2	80، 75	392، 0	797، 3	بعد نظام الاتصال والمعلومات
عال	1	60، 77	492، 0	886، 3	بعد الموارد البشرية
عال	3	74.00	502، 0	701، 3	بعد الموارد المالية والخدمات المساندة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب الأهمية النسبية لمحاور أبعاد إدارة الأزمات، عينة الدراسة قد أولت اهتمامها الأكبر ببعد الموارد البشرية مقارنة بالمحاور الأخرى لمحاور أبعاد إدارة الأزمات، فقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة عالية من القبول والموافقة، بوزن نسبي 77.60% ومتوسط حسابي(3.886) ، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة واحد (1) بقيمة (0.492)، وفي الترتيب الثاني بعد نظام الاتصال والمعلومات، ضمن الدرجة العالية كذلك، بوزن نسبي 75.80%، بمتوسط حسابي(3.797) ، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة واحد(1) بقيمة (0.392)؛ في حين يأتي الترتيب الأخير بعد القيادة والتخطيط والأقل أهمية بالنسبة

لعينة الدراسة من المحاور الأخرى، ضمن المجال العال من القبول والموافقة بمتوسط حسابي (3.646)، بوزن نسبي (72.80%) وانحراف معياري (0.491) أقل من القيمة الحرجة واحد (1).

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة. (Test of Hypothèses)

بعد تقديم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، ووصف العينة إحصائياً، واختبار توزيع البيانات، وكذا قياس استجابات عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان، تأتي مرحلة مهمة والمتمثلة في التحقق من مدى تحقق الفرضيات المصاغة من عدمها وهذا ما نتناوله في هذا المطلب.

#### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

تتبني جامعة محمد بوضياف بالمسيلة إدارة الأزمات، حسب آراء عينة من عاملها عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية للدراسة يتم استخدام اختبار ستودنت للعينة الأحادية (One-Sample Test)، والجدول الموالي يبين نتائج الاختبار:

#### الجدول رقم (18): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية للدراسة

One-Sample Test							
Test Value = 3							
نتيجة الفرض البديل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Sig (2-tailed)	T الجدولية	T المحسوبة	df درجات الحرية	n عدد العينة
قبول	0.350	3.756	0.000	2.021	14.476	44	45

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري 0.350 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات نظر عينة الدراسة، وبلغ المتوسط الحسابي 3.756 وهو أكبر من القيمة المعيارية (3)، بذلك تنتمي إجابات المبحوثين إلى المستوى العال من القبول (موافق) حسب محك المعتمد في الدراسة [3.40 - 4.20]، القيمة المحسوبة لاختبار T تساوي 14.476 وهي أكبر من القيمة الجدولية 2.021، عند درجة حرية 44 (2-tailed) وبمستوى دلالة 0.000؛

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

تتبنى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة إدارة الأزمات، حسب آراء عينة من عاملها عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة

تتبنى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة إدارة الأزمات من خلال القيادة والتخطيط، حسب آراء عينة من عاملها عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة يتم استخدام اختبار ستودنت للعينة الأحادية (One-Sample Test)، والجدول الموالي يبين نتائج الاختبار.

الجدول رقم (19): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الأولى

One-Sample Test							
Test Value = 3							
نتيجة الفرض البديل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Sig (2-tailed)	T الجدولية	T المحسوبة	df درجات الحرية	n عدد العينة
قبول	0.491	3.646	0.000	2.021	8.821	44	45

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري 0.491 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلتها تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات النظر حول عبارات بعد القيادة والتخطيط، وبلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.646 وهو أكبر من القيمة المعيارية (3)، بذلك تنتمي إجابات المبحوثين إلى المستوى العال من القبول (موافق) حسب محك المعتمد في الدراسة [3.40- 4.20]، القيمة المحسوبة لاختبار T تساوي 8.821 وهي أكبر من القيمة الجدولية 2.021، عند درجة حرية 44 (2-tailed) وبمستوى دلالة 0.000؛

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

تتبنى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة إدارة الأزمات من خلال القيادة والتخطيط، حسب آراء عينة من عاملها عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تتبنى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة إدارة الأزمات من خلال نظام الاتصال والمعلومات، حسب آراء عينة من عاملها عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية يتم استخدام اختبار ستودنت للعينة الأحادية (One-Sample Test)، والجدول الموالي يبين نتائج الاختبار:

الجدول رقم (20): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثانية

One-Sample Test							
Test Value = 3							
نتيجة الفرض البديل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Sig (2-tailed)	T الجدولية	T المحسوبة	df درجات الحرية	n عدد العينة
قبول	0.392	3.797	0.000	2.021	13.613	44	45

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV26

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري 0.392 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات النظر حول بعد نظام الاتصال والمعلومات، وبلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.797 وهو أكبر من القيمة المعيارية (3)، بذلك تنتمي إجابات المبحوثين إلى المستوى العال من القبول (موافق) حسب محك المعتمد في الدراسة [3.40 - 4.20]، القيمة المحسوبة لاختبار T تساوي 13.613 وهي أكبر من القيمة الجدولية 2.021، عند درجة حرية 44 (2-tailed) وبمستوى دلالة 0.000؛

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

تتبنى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة إدارة الأزمات من خلال نظام الاتصال والمعلومات، حسب آراء عينة من عاملها عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تتبنى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة إدارة الأزمات من خلال مواردها البشرية، حسب آراء عينة من عاملها عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة يتم استخدام اختبار ستودنت للعينة الأحادية (One-Sample Test)، والجدول الموالي يبين نتائج الاختبار:

الجدول رقم (21): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثالثة

One-Sample Test							
Test Value = 3							
نتيجة الفرض البديل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Sig (2-tailed)	T الجدولية	T المحسوبة	df درجات الحرية	n عدد العينة
قبول	0.492	3.886	0.000	2.021	12.082	44	45

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري 0.492 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات النظر حول بعد الموارد البشرية، وبلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.886 وهو أكبر من القيمة المعيارية (3)، بذلك تنتمي إجابات المبحوثين إلى المستوى العال من القبول (موافق) حسب محك المعتمد في الدراسة [3.40- 4.20]، القيمة المحسوبة لاختبار T تساوي 12.082 وهي أكبر من القيمة الجدولية 2.021، عند درجة حرية 44 (2-tailed) وبمستوى دلالة 0.000؛

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

تتبنى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة إدارة الأزمات من خلال مواردها البشرية، حسب آراء عينة من عاملها عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تتبنى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة إدارة الأزمات من خلال مواردها المالية والخدمات المساندة، حسب آراء عينة من عاملها عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة يتم استخدام اختبار ستودنت للعينة الأحادية (One-Sample

Test)، والجدول الموالي يبين نتائج الاختبار:

الجدول رقم (22): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الرابعة

One-Sample Test							
Test Value = 3							
نتيجة الفرض البديل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Sig (2-tailed)	T الجدولية	T المحسوبة	df درجات الحرية	n عدد العينة
قبول	0.502	3.701	0.000	2.021	9.372	44	45

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV26

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري 0.502 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلّة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات النظر حول بعد الموارد المالية والخدمات المساندة، وبلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.701 وهو أكبر من القيمة المعيارية (3)، بذلك تنتمي إجابات المبحوثين إلى المستوى العال من القبول (موافق) حسب محك المعتمد في الدراسة [3.40 - 4.20]، القيمة المحسوبة لاختبار T تساوي 9.372 وهي أكبر من القيمة الجدولية 2.021، عند درجة حرية 44 (2-tailed) وبمستوى دلالة 0.000؛ مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

تتبنى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة إدارة الأزمات من خلال مواردها المالية والخدمات المساندة، حسب آراء عينة من عاملها عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### خلاصة الفصل التطبيقي

من خلال هذا الفصل تم عرض الدراسة الميدانية، من خلال تحليل عبارات الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من العاملين بجامعة محمد بوضياف المسيلة، وتمت معالجتها إحصائياً عن طريق برنامج SPSS.V27، و تطرقنا إلى التقديم والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، كما تم التطرق لمنهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، وعرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية من خلال تحليل البيانات الشخصية، واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، وتحليل عبارات الاستبيان، بالإضافة إلى ذلك اختبار صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة، باستخدام اختبار tستودنت، ومن أهم نتائج الدراسة تحقق فرضياتها ووجود اهتمام وتبني من طرف الجامعة محل الدراسة بمختلف أبعاد إدارة الأزمات (بعد القيادة والتخطيط، بعد نظام الاتصالات والمعلومات، بعد الموارد البشرية، بعد الموارد المالية والخدمات المساندة).

الختامة

من خلال الموضوع المدروس في هذه المذكرة قمنا بمعالجة أحد أهم مواضيع ادارة الازمات ويتمثل في واقع تبني المنظمات لادارة الازمات في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث يظهر جليا أن ادارة الازمات اصبحت من الضروريات في عصرنا الحديث لكل الجامعات التي تسعى للحصول على مكانة جيدة .

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات النظرية والتطبيقية، كما تم طرح مجموعة من الاقتراحات وعدة مواضع تمثل أفاق الدراسة.

### أولا :الاستنتاجات النظرية

1\_ تهتم إدارة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بدراسة مختلف المؤشرات الدالة على احتمال وقوع الازمة.

2\_ تضع إدارة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة خطط مسبقة للتعامل مع الازمة فور وقوعها.

3\_ تعتبر جامعة محمد بوضياف بالمسيلة الازمة فرصة للتعلم وتحسين الأوضاع .

4\_ تستخدم إدارة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة أسلوب الحوار و الاقناع في حل الازمات .

### ثانيا :الاستنتاجات التطبيقية

1- نتج عن ترتيب الأهمية النسبية لمختلف أبعاد إدارة الأزمات، البعد الأقوى والذي توليه الجامعة محل الدراسة، اهتمام أكبر هو بعد الموارد البشرية والذي يعتبر المادة الرمادية في تطور البشرية، بمتوسط حسابي 3.886 أعلى من المتوسطات الحسابية للأبعاد الأخرى؛

2- نتج عن تحليل آراء اتجاهات عينة الدراسة حول أبعاد إدارة الأزمات، أن جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تولي أهمية عالية في تبني أبعاد إدارة الأزمات، وهذا بناء على إجاباتهم حيث؛ كانت إجاباتهم بدرجة موافقة عالية وبمتوسط حسابي أعلى من القيمة الحرجة 3.

3- نتج عن اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وجود دلالة إحصائية لاهتمام وتبني الجامعة محل الدراسة لأبعاد إدارة الأزمات.

4- نتج عن اختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة وجود دلالة إحصائية لاهتمام وتبني الجامعة محل الدراسة ببعيد القيادة والتخطيط في إدارة الأزمات.

5- نتج عن اختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة وجود دلالة إحصائية لاهتمام وتبني الجامعة محل الدراسة ببعد نظام الاتصال والمعلومات في إدارة الأزمات.

6- نتج عن اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة وجود دلالة إحصائية لاهتمام وتبني الجامعة محل الدراسة ببعد الموارد البشرية في إدارة الأزمات.

7- نتج عن اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة وجود دلالة إحصائية لاهتمام وتبني الجامعة محل الدراسة ببعد الموارد المالية والخدمات المساندة في إدارة الأزمات.

### ثالثا: الاقتراحات:

1من الأفضل لإدارة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ان تضع برامج تدريبية لكيفية التعامل مع الازمات .

2\_ من الاحسن لإدارة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة أن توفر كل المواد والمعدات المساندة لحل الازمة .

### رابعا: آفاق الدراسة

يمكن مستقبلا إثراء هذ الموضوع بدراسات مستقبلية نظرا لتجدده وتأثره بالتطورات الحاصلة في السنوات المقبلة:

1- أثر تطبيق الرقمنة في مدى تبني إدارة الازمات.

2- دور الإدارة الالكترونية في تعزيز إدارة الازمات.

# قائمة المرجع

## المراجع باللغة العربية

## أولاً: الكتب

1. جلال الدين الصياد وعبد الحميد محمد ربيع، مبادئ الطرق الإحصائية، الناشر تهامة، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 1984.
2. سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في البحث التربوي والنفسي، الطبعة الأولى، مكتبة الأفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
3. عبد الله محمد الفقيه، إدارة الأزمات، دار الكتاب الجامعي، صنعاء - اليمن 2011.
4. ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة الأزمات، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012.
5. محمد سرور، إدارة الأزمات، دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
6. محمود هندي وآخرون، الإحصاء التطبيقي، مطبعة جامعة الملك سعود، الطبعة الثانية، 1995، ص17
7. مؤيد الساعدي، قياس اللاملموسيات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.

## ثانياً: الرسائل الجامعية

1. اثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي فهد علي الناجي، ( دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، حزيران، 2012.
2. رنيم سمير اليوسفي، تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا، 2014-2015.
3. رنيم سمير اليوسفي، تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا، 2014-2015.
4. زينات موسى مسك، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام في الضفة الغربية و إستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، 2011.
5. سامي عبد الله سالم أبو عزيز، معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار، دراسة حالة قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة 2010.
6. لؤي سليم عياد، أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين، 2015.

## ثالثاً: المجلات والملتقيات العلمية

1. بلال أحمد مثاني و آخرون، دور التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة كهرباء محافظة أربد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، جامعة عجلون الوظيفة، الأردن، 2021.
2. بوخدوني صبيحة، بن عاشور زهرة، سياسة التعليم عم بعد في ظل جائحة كوفيد-19، . دراسة تحليلية لتعليمات و القرارات الصادرة من وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الجزائرية، مجلد مدارات سياسية، العدد 04، 2020.
3. حسين عبد القادر، واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة، دراسة حالة، موظفين جامعة الاستقلال، مجلة العلوم الانسانية، جامعة الاستقلال، العدد 05، فلسطين، 2016.
4. حسين عبد القادر، واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة دراسة حالة، موظفين جامعة الاستقلال، مجلة العلوم الانسانية، جامعة الاستقلال، العدد 05، فلسطين، 2016.
5. قهواجي أمينة، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، مجلة أبعاد إقتصادية، جامعة أمجد بوقرة بومرداس كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، الجزائر، 2015.
6. محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020.
7. معتر سلمان عبد الرزاق، إدارة الأزمات و نظم المعلومات مديات التأثير و الفاعلية دراسة تطبيقية في عدد من الشركات السياحية الهدرجة في سوق المال العراقي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة الاسلامية، العراق، 2011.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم: (1) الاستبيان.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة استبيان

حول موضوع

واقع تبني المنظمات لإدارة الأزمات دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

تحية طيبة وبعد

في إطار اعداد دراسة حول " واقع تبني المنظمات لإدارة الأزمات دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة"

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال.

يرجى منكم التفضل ووضع علامة (x) في الاختيار الذي يتوافق مع رأيكم في كل محاور البحث

ونشكر تعاونكم معنا مسبقا في انجاز هذا البحث، مع العلم بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا

لأغراض البحث العلمي.

## المحور الأول: المعلومات الشخصية

1-الجنس: ذكر  أنثى 2-السن: أقل من 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة 3-الخبرة: أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  11-15 سنة  15 سنة فما فوق 

## المحور الثاني: أبعاد إدارة الأزمات

الرقم	الفقرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
<b>القيادة والتخطيط:</b>						
1	تهتم إدارة الجامعة بدراسة مختلف المؤشرات الدالة على احتمال وقوع أزمة					
2	تضع إدارة الجامعة خطط مسبقة للتعامل مع الأزمة فور وقوعها					
3	تدرس إدارة الجامعة جميع الظواهر والمشكلات في البيئة المحيطة والمسببة للأزمة					
4	تجند إدارة الجامعة. جميع الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمة					
5	تهتم إدارة الجامعة بمتابعة تطورات الأزمة بشكل مباشر وتتدخل عند الضرورة					
6	تستخدم إدارة الجامعة في التعامل مع الأزمة الطرق العلمية					
7	تستخدم إدارة الجامعة أسلوب الحوار والإقناع في حل الأزمات					
8	تضع إدارة الجامعة برامج تدريبية لكيفية التعامل مع الأزمات					
9	تعتبر إدارة الجامعة الأزمة فرصة للتعلم وتحسين الأوضاع					
<b>نظام الاتصال والمعلومات</b>						
10	تتوفر الجامعة على قاعدة بيانات يمكن الاعتماد عليها وقت الأزمة					
11	تستخدم الجامعة كل الطرق والوسائل للحصول					

					على المعلومات المتعلقة بالأزمة.
					12 تتوفر الجامعة على شبكة اتصالات فعالة .
					13 تتوافر لدى الجامعة نظم معلومات تسمح لها بالتنبؤ بالأزمة
					14 تتوفر الجامعة على مهندسين و تقنيين مؤهلين في مجال الإعلام الآلي.
					15 تتبنى إدارة الجامعة الاتصالات غير الرسمية أثناء التعامل مع الأزمة
					16 تمتلك إدارة الجامعة موقع الكتروني تستخدمه في الرد على أي إشاعة قد تؤدي إلى تفاقم الأزمة
					17 يتم التنسيق بين كل الأطراف الفاعلة لحل الأزمة
<b>الموارد البشرية</b>					
					18 تمتلك إدارة الجامعة كوادر بشرية لها مميزات تؤهلها للسيطرة على الأزمة
					19 تشكل إدارة الجامعة . فرق عمل مختلفة ومتعددة تتدخل في حالة وقوع الأزمات
					20 تعتمد إدارة الجامعة على الأفراد ذوي الخبرة السابقة في حل الأزمات
					21 تشجع إدارة الجامعة مواردها البشرية من خلال تقديم مقترحاتهم لحل الأزمة
					22 تعمل إدارة الجامعة على تكوين مواردها البشرية وتطوير مهاراتهم للتعامل مع الأزمات
					23 تقيم إدارة الجامعة أداء فريق عمل الأزمات من خلال عقد اجتماعات دورية .
					24 تستعين إدارة الجامعة في حالة وقوع أزمة بمختصين من خارج الجامعة
					25 تمنح إدارة الجامعة الفرصة لمشاركة كل مستخدميها في ورشات التدريب لحل الأزمات
<b>الموارد المالية والخدمات المساندة</b>					
					26 تخصص إدارة الجامعة ميزانية مستقلة خاصة بإدارة الأزمات
					27 قوانين الجامعة تمنح لها فرصة الاستفادة من جمع التبرعات أثناء الأزمات
					28 تسهل إدارة الجامعة الإجراءات الإدارية لصرف الأموال وقت الأزمات
					29 تمنح إدارة الجامعة حوافز مالية لفريق عمل

					الأزمات	
					توفر الجامعة الدعم المالي الكافي لتنفيذ مخطط حل الأزمة	30
					تتوفر إدارة الجامعة على كل المواد والمعدات المساندة لحل الأزمة	31
					تخصص إدارة الجامعة احتياطي من المواد المساندة لاستخدامه وقت الأزمة	32

شكرا لكم على حسن تعاونكم

الملحق رقم (2) يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

## (SPSS.V27) Statistical Package for the Social Sciences

أولا :نتائج صدق الاستبيان

- نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد إدارة الأزمات

- بعد القيادة والتخطيط

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 Ind1 Data
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

### Correlations

Notes		
Output Created		12-MAY-2023 21:18:59
Comments		
Input	Data	C:\Users\Ramdane\Documents\ بركاني.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	45
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.



q8	Pearson Correlation	,129	,116	-,036	,227	,334*	,392**	,563**	1	,880**	,722**	,508**
	Sig. (2-tailed)	,399	,448	,813	,133	,025	,008	,000		,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q9	Pearson Correlation	,082	,064	-,019	,260	,394**	,365*	,457**	,880**	1	,693**	,421**
	Sig. (2-tailed)	,594	,675	,901	,084	,007	,014	,002	,000		,000	,004
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Ind 1	Pearson Correlation	,402**	,484**	,397**	,583**	,574**	,488**	,723**	,722**	,693**	1	,772**
	Sig. (2-tailed)	,006	,001	,007	,000	,000	,001	,000	,000	,000		,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Data	Pearson Correlation	,385**	,472**	,343*	,442**	,454**	,334*	,569**	,508**	,421**	,772**	1
	Sig. (2-tailed)	,009	,001	,021	,002	,002	,025	,000	,000	,004	,000	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

– بعد نظام الاتصال والمعلومات

#### CORRELATIONS

```

/VARIABLES=q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 Ind2 Data
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

### Correlations

Notes		
Output Created		12-MAY-2023 21:20:18
Comments		
Input	Data	C:\Users\Ramdane\Documents بركانتي.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	45
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.

Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 Ind2 Data /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00 .03
	Elapsed Time	00:00:00 .03

Correlations											
		q10	q11	q12	q13	q14	q15	q16	q17	Ind2	Data
q10	Pearson Correlation	1	.292	.083	-.058	-.142	.169	-.002	.101	.298*	.261
	Sig. (2-tailed)		.052	.587	.706	.351	.267	.987	.509	.047	.083
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q11	Pearson Correlation	.292	1	.279	.096	.086	-.003	-.141	.018	.379*	.383**
	Sig. (2-tailed)	.052		.064	.531	.575	.983	.356	.905	.010	.009
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q12	Pearson Correlation	.083	.279	1	.706**	.401**	.028	-.096	.041	.619**	.322*
	Sig. (2-tailed)	.587	.064		.000	.006	.856	.531	.789	.000	.031
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q13	Pearson Correlation	-.058	.096	.706**	1	.338*	.086	-.081	-.025	.547**	.356*
	Sig. (2-tailed)	.706	.531	.000		.023	.576	.597	.869	.000	.016
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q14	Pearson Correlation	-.142	.086	.401**	.338*	1	.415**	.221	-.017	.595**	.388**
	Sig. (2-tailed)	.351	.575	.006	.023		.005	.145	.910	.000	.009
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q15	Pearson Correlation	.169	-.003	.028	.086	.415**	1	.513**	.242	.611**	.510**
	Sig. (2-tailed)	.267	.983	.856	.576	.005		.000	.110	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q16	Pearson Correlation	-.002	-.141	-.096	-.081	.221	.513**	1	.562**	.486**	.476**
	Sig. (2-tailed)	.987	.356	.531	.597	.145	.000		.000	.001	.001

	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q17	Pearson Correlation	,101	,018	,041	-,025	-,017	,242	,562**	1	,481**	,433**
	Sig. (2-tailed)	,509	,905	,789	,869	,910	,110	,000		,001	,003
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Ind 2	Pearson Correlation	,298*	,379*	,619**	,547**	,595**	,611**	,486**	,481**	1	,774**
	Sig. (2-tailed)	,047	,010	,000	,000	,000	,000	,001	,001		,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Data	Pearson Correlation	,261ح*	,383**	,322*	,356*	,388**	,510**	,476**	,433**	,774**	1
	Sig. (2-tailed)	,083	,009	,031	,016	,009	,000	,001	,003	,000	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

### بعد الموارد البشرية

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 Ind3 Data
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

### Correlations

Notes		
<b>Output Created</b>		12-MAY-2023 21:21:31
<b>Comments</b>		
<b>Input</b>	<b>Data</b>	C:\Users\Ramdane\Documents بركاتي.sav
	<b>Active Dataset</b>	DataSet1
	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>
	<b>Split File</b>	<none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b>	45
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.



q25	Pearson Correlation	،219	،363*	،170	،434**	،322*	،194	،445**	1	،607**	،450**
	Sig. (2-tailed)	،148	،014	،265	،003	،031	،201	،002		،000	،002
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Ind3	Pearson Correlation	،593**	،648**	،589**	،745**	،524**	،537**	،694**	،607**	1	،702**
	Sig. (2-tailed)	،000	،000	،000	،000	،000	،000	،000	،000		،000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Data	Pearson Correlation	،517**	،577**	،344*	،452**	،283*	،392**	،418**	،450**	،702**	1
	Sig. (2-tailed)	،000	،000	،021	،002	،060	،008	،004	،002	،000	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### بعد الموارد المالية والخدمات المساندة

#### CORRELATIONS

```
/VARIABLES=q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 Ind4 Data
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

### Correlations

Notes		
<b>Output Created</b>		12-MAY-2023 21:22:27
<b>Comments</b>		
<b>Input</b>	<b>Data</b>	C:\Users\Ramdane\Document s.sav بركناس
	<b>Active Dataset</b>	DataSet1
	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>
	<b>Split File</b>	<none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b>	45
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.



Ind4	Pearson Correlation	,452**	,585**	,652**	,790**	,719**	,547**	,809**	1	,741**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Data	Pearson Correlation	,462**	,374*	,386**	,606**	,432**	,475**	,612**	,741**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,011	,009	,000	,003	,001	,000	,000	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## ثانيا: نتائج ثبات أداة الدراسة

### RELIABILITY

```

/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19
q20 q21 q22 q23 q24
q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

## Reliability

Notes		
<b>Output Created</b>	12-MAY-2023 10:39:32	
<b>Comments</b>		
<b>Input</b>	<b>Data</b>	C:\Users\Ramdane\Documents\بركتاني.sav
	<b>Active Dataset</b>	DataSet1
	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>
	<b>Split File</b>	<none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b>	45
	<b>Matrix Input</b>	
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
<b>Syntax</b>	RELIABILITY /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
<b>Resources</b>	<b>Processor Time</b>	00:00:00 .00

Elapsed Time

00:00:00 .01

**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	45	100 .0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	45	100 .0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.857	32

**ثالثا: نتائج التوزيع الطبيعي**

```
EXAMINE VARIABLES=Data
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF HISTOGRAM NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
```

**Explore****Notes**

<b>Output Created</b>	12-MAY-2023 10:59:08	
<b>Comments</b>		
<b>Input</b>	<b>Data</b>	C:\Users\Ramdane\Documents بركاني.sav
	<b>Active Dataset</b>	DataSet1
	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>
	<b>Split File</b>	<none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b>	45
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values for dependent variables are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.

<b>Syntax</b>		EXAMINE VARIABLES=Data /PLOT BOXPLOT STEMLEAF HISTOGRAM NPLOT /COMPARE GROUPS /STATISTICS DESCRIPTIVES /INTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.
<b>Resources</b>	<b>Processor Time</b>	00:00:02 ,20
	<b>Elapsed Time</b>	00:00:01 ,10

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Data	45	100 ,0%	0	0 ,0%	45	100 ,0%

**Descriptives**

			Statistic	Std. Error
Data	Mean		3 ,7563	,05224
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3 ,6510	
		Upper Bound	3 ,8615	
	5% Trimmed Mean		3 ,7525	
	Median		3 ,7813	
	Variance		,123	
	Std. Deviation		,35044	
	Minimum		3 ,09	
	Maximum		4 ,47	
	Range		1 ,38	
	Interquartile Range		,45	
	Skewness		,019	,354
Kurtosis		-,360	,695	

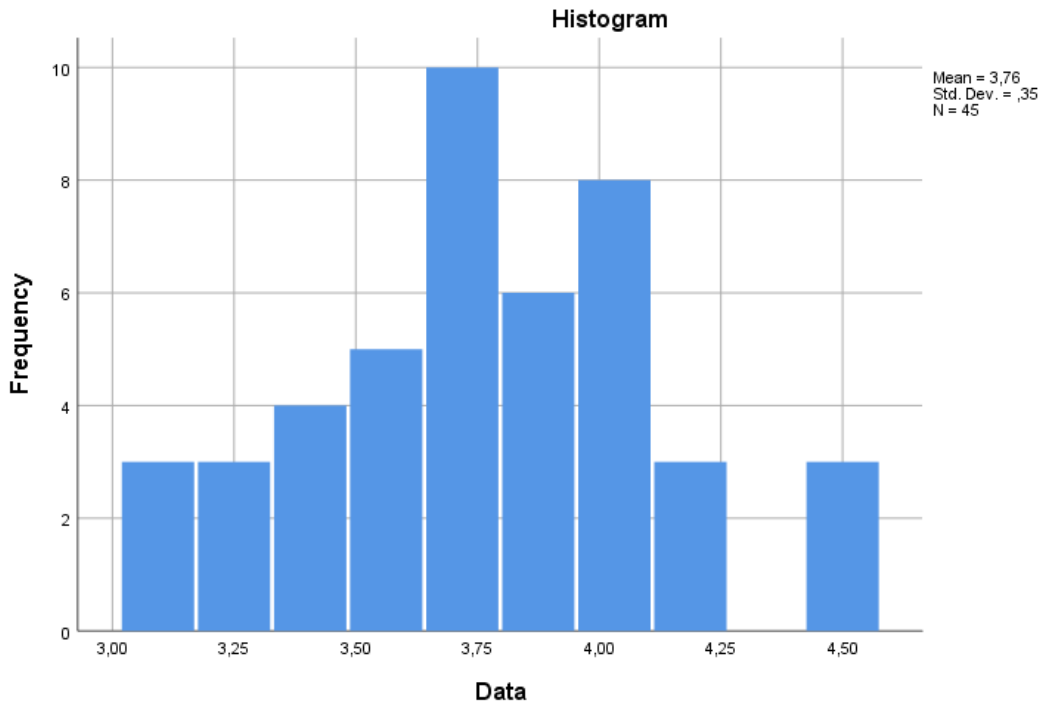
**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Data	,083	45	,200	,975	45	,448

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

**Data**



Data Stem-and-Leaf Plot

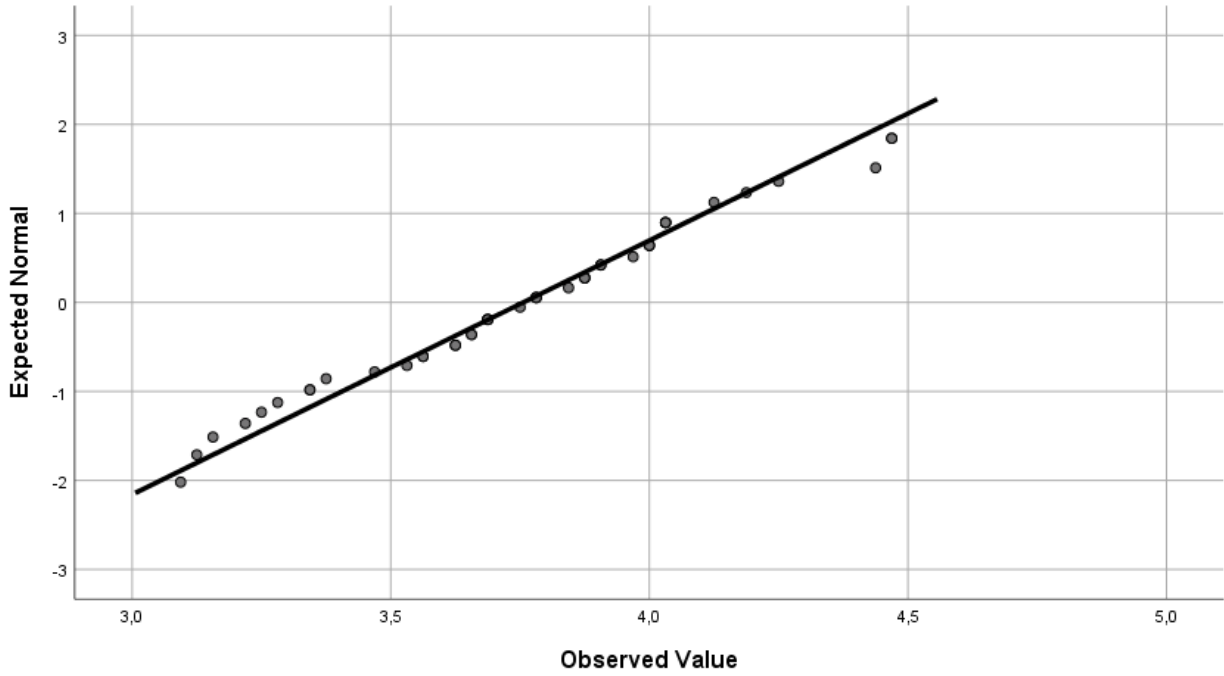
Frequency Stem & Leaf

```

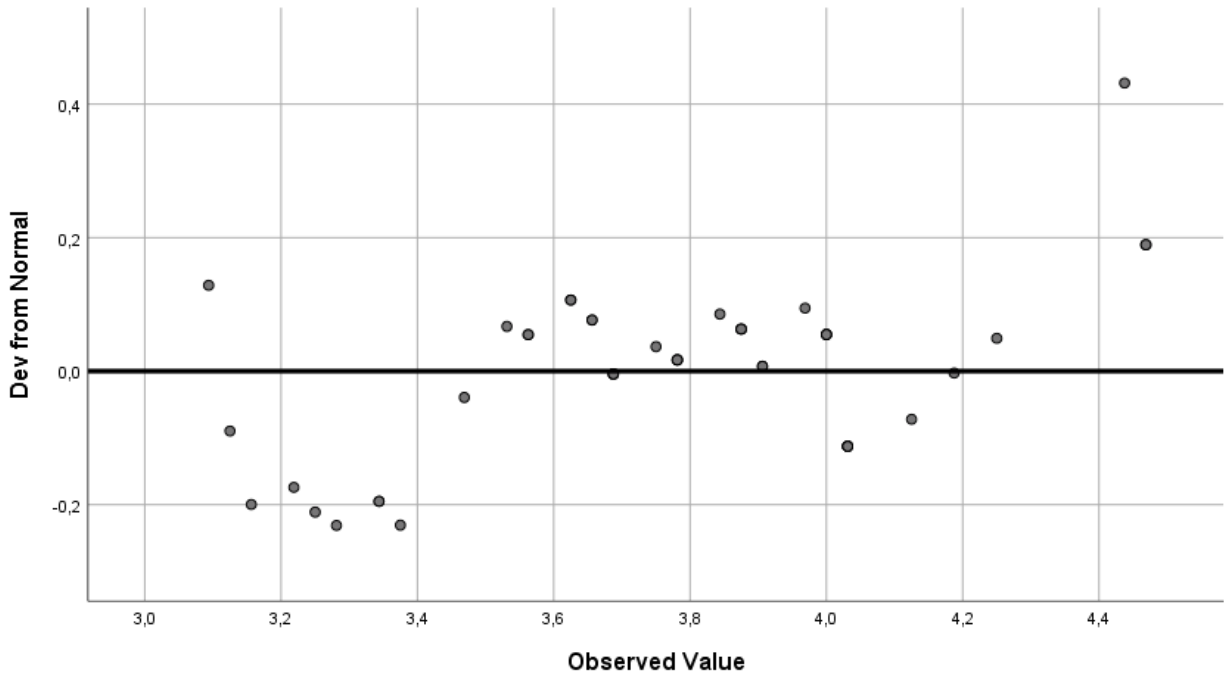
3 ,00  3 . 011
6 ,00  3 . 222333
4 ,00  3 . 4555
12 ,00 3 . 666666667777
7 ,00  3 . 8888999
9 ,00  4 . 00000011
1 ,00  4 . 2
3 ,00  4 . 444
    
```

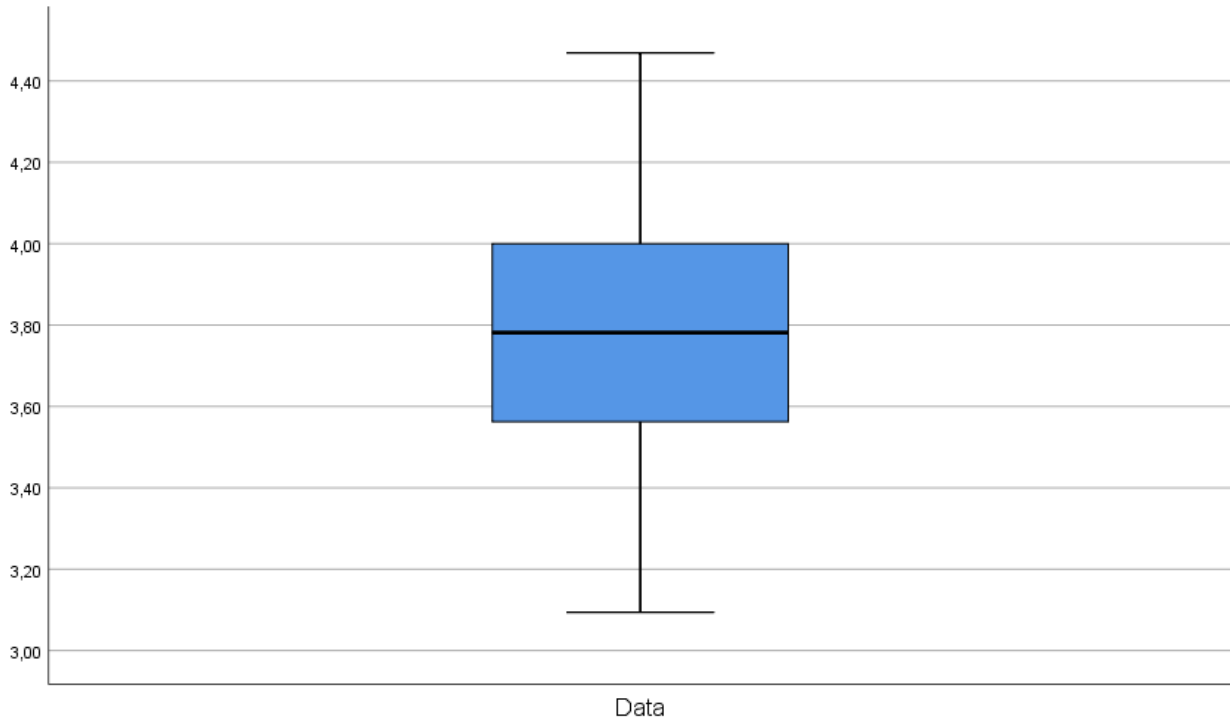
Stem width: 1 ,00  
Each leaf: 1 case(s)

Normal Q-Q Plot of Data



Detrended Normal Q-Q Plot of Data





رابعاً: نتائج اختبار الفرضيات

الرئيسية الفرضية نتائج اختبار

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=Data

/CRITERIA=CI (.95) .

## T-Test

Notes		
<b>Output Created</b>		12-MAY-2023 10:54:53
<b>Comments</b>		
<b>Input</b>	<b>Data</b>	C:\Users\Ramdane\Documents\بركاني.sav
	<b>Active Dataset</b>	DataSet1
	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>
	<b>Split File</b>	<none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b>	45
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User defined missing values are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.

<b>Syntax</b>		T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=Data /CRITERIA=CI(.95).
<b>Resources</b>	<b>Processor Time</b>	00:00:00 .02
	<b>Elapsed Time</b>	00:00:00 .02

## One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Data	45	3 ,7563	,35044	,05224

## One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Data	14 ,476	44	,000	,75625	,6510	,8615

## نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

T-TEST  
/TESTVAL=3  
/MISSING=ANALYSIS  
/VARIABLES=Ind1  
/CRITERIA=CI (.95) .

## T-Test

## Notes

<b>Output Created</b>		12-MAY-2023 10:55:58
<b>Comments</b>		
<b>Input</b>	<b>Data</b>	C:\Users\Ramdane\Documents\بركاني.sav
	<b>Active Dataset</b>	DataSet1
	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>
	<b>Split File</b>	<none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b>	45
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User defined missing values are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
<b>Syntax</b>		T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=Ind1 /CRITERIA=CI(.95).
<b>Resources</b>	<b>Processor Time</b>	00:00:00 .02

Elapsed Time	00:00:00 .02
--------------	--------------

## One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ind1	45	3 ,6469	,49196	,07334

## One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Ind1	8 ,821	44	,000	,64691	,4991	,7947

الثانية الفرعية الفرضية نتائج اختبار

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=Ind2

/CRITERIA=CI (.95) .

## T-Test

## Notes

Output Created		12-MAY-2023 10:56:30
Comments		
Input	Data	C:\Users\Ramdane\Documents\بركاني.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	45
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax		T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=Ind2 /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00 .00
	Elapsed Time	00:00:00 .02

## One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ind2	45	3 ,7972	,39284	,05856

## One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Ind2	13,613	44	,000	,79722	,6792	,9152

الفرعية الثالثة الفرضية نتائج اختبار

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=Ind3

/CRITERIA=CI(.95).

## T-Test

## Notes

Output Created		12-MAY-2023 10:57:12
Comments		
Input	Data	C:\Users\Ramdane\Documents\بركانتي.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	45
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax		T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=Ind3 /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00 ,03
	Elapsed Time	00:00:00 ,03

## One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ind3	45	3,8861	,49200	,07334

## One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Ind3	12,082	44	,000	,88611	,7383	1,0339

## الفرعية الرابعة الفرضية نتائج اختبار

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=Ind4

/CRITERIA=CI(.95).

## T-Test

Notes		
Output Created		12-MAY-2023 10:58:02
Comments		
Input	Data	C:\Users\Ramdane\Documents\بركانتي.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	45
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax		T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=Ind4 /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00 .02
	Elapsed Time	00:00:00 .01

## One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ind4	45	3,7016	,50215	,07486

## One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Ind4	9,372	44	,000	,70159	,5507	,8524

المسيلة في: .....

رقم: .....

إلى السيد: محمد بن هاشم  
مدير جامعة مسيلة  
بمسيلة

### الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال... فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسستكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ر.س	الإمضاء
01	بركانة نور الهدى	181835083835	202342937	
02	زيان أمال	181835083808	202533647	
عنوان المذكرة: مذكرات تسيير المنظمات المحفوم ل. د. / الأزمات				
المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)		هيئة الترخيص والإمضاء والختم		رئيس القسم (الإمضاء والختم)
		 نائب مدير الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتشبيط والاتصال والتظاهرات العلمية		

أ.د / بن واضح الهاشمي





### تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إنجاز مذكرة الماستر

Prénom: .....

Faculté: .....

dos: .....

Deg: .....

Matricule: .....

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): زيان أمال ..... المولود(ة) بتاريخ: 27 ديسمبر 2000 ب: بئر ججوم

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 208533647 الصادرة بتاريخ: 2022/11/29 عن: مدير التسيير

المسجل بالسنة ثانياة ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال خلال السنة الجامعية: 2023/2022

والمعد للمذكرة التي تحمل عنوان:

واقع تنفيذ المنظمات كمنظومة لإدارة الالتزام دراسة حالة

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز المذكرة المذكورة أعلاه.

حرر بتاريخ: 2023/06/04

التوقيع والبصمة

.....

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ