

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

الاتصال التنظيمي ودوره في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية  
الجزائرية

دراسة ميدانية بشركة إنتاج الكهرباء سونلغاز - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علاقات عامة

إشراف الأستاذة :

\*د- بكيري نجية

إعداد الطالبين:

\* كراز كريمة

\* عكاش ليلي

لجنة المناقشة:

الأستاذ:..... رئيسا

الأستاذة:د- بكيري نجية..... مشرفا

الأستاذ:..... مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## ملخص الدراسة:

لقد جاءت هذه الدراسة كمحاولة لتوضيح دور الاتصالات التنظيمية في إدارة الأزمات بالمؤسسة الجزائرية، خاصة أن معظم المؤسسات إن لم نقل كلها أنها بأمس الحاجة لإدارة فعالة تسودها اتصالات بين كافة الموظفين، وهدفت هذه الدراسة بشكل عام إلى معرفة مدى قدرة الاتصال التنظيمي بأشكاله و أنواعه واتجاهاته في توفير الحلول المناسبة لإدارة الأزمات التي تواجهها المنظمة وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية بشركة إنتاج الكهرباء سونلغاز-جيجل-

حيث بحثنا عن إجابة لفرضية الدراسة العامة والتي مفادها دور الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات والتي تندرج تحتها الفرضيات الجزئية التالية:

-مسارات واتجاهات الاتصال ودورها في إدارة الأزمات.

-مهارات الاتصال في التعامل مع الأزمات.

-مساهمة وسائل الاتصال في إدارة الأزمات.

وقد وضحنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي فهو الأكثر ملائمة للدراسة لكونه يساعد على وصف الوظائف والأدوار التي يقوم بها الاتصال في إدارة الأزمات إلى جانب جملة من أدوات البحث العلمي وقد تمثلت في الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، والوثائق والمجلات.

أمل عينة الدراسة فقد اعتمدنا على العينة العشوائية الطبقية تتوفر على نفس خصائص المجتمع الأصلي من حيث جميع النواحي، هذا وفي سعينا لإيجاد الإجابة عن فرضية الدراسة عمدنا إلى تقسيم هذه الدراسة إلى جانبين نظري وجانب تطبيقي، حيث احتوى الجانب النظري على ثلاث فصول تمثلت في:

الفصل الأول تحت عنوان موضوع الدراسة، ثم الفصل الثاني بعنوان الاتصال التنظيمي، ثم الفصل الثالث كان بعنوان إدارة الأزمات ، أما الجانب التطبيقي فقد اشتمل هو الآخر على فصلين وهو كالاتي:

الفصل الرابع بعنوان الإطار المنهجي للدراسة ثم الفصل الخامس بعنوان عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الاتصال التنظيمي يلعب دور مهم في المؤسسة.
  - أنه توجد عدة مشاكل وعراقيل داخل المؤسسة الجزائرية لا يمكن حلها إلا عن طريق اتصالات مبنية على أساس احترام الرأي كونه المحرك الرئيسي للعمل.
  - أن أهم وسائل الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات الاتصال الشفوي والكتابي.
  - أن أهم مسارا الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة أثناء الأزمة الاتصال الرسمي.
- وقد أوصت الدراسة ب:
- حفز العمال على استخدام تقنيات تساعد على التعامل مع الأزمات بفاعلية عالية.
  - العمل على وضع إجراءات كافية لإدارة الأزمات داخل المؤسسة.
  - الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج المؤسسة لاستفادة من خبراتهم في عمليات التخطيط لإدارة الأزمات.
  - العمل على تحديث وسائل الاتصال داخل المؤسسة.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أب	ملخص الدراسة.
ج-د-هـ	فهرس المحتوى.
و-ز	فهرس الجداول.
ح	فهرس الأشكال.
ط	فهرس الملاحق.
ي-ك	مقدمة.
<b>الباب الأول: الجانب النظري.</b>	
<b>الفصل الأول: موضوع الدراسة.</b>	
05	اولا- إشكالية الدراسة
07	ثانيا- أسباب اختيار الموضوع
07	ثالثا- أهمية الدراسة
08	رابعا- أهداف الدراسة
08	خامسا- تحديد مفاهيم الدراسة
16	سادسا- الدراسات السابقة
33	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي</b>	
35	تمهيد
36	أولاً- تعريف الاتصال التنظيمي
36	ثانياً- أهمية الاتصال التنظيمي
37	ثالثاً- أهداف الاتصال التنظيمي
37	رابعا- خصائص الاتصال التنظيمي
39	خامسا- عناصر الاتصال التنظيمي
40	سادسا- أنواع الاتصال التنظيمي
43	سابعاً- وسائل الاتصال التنظيمي
46	ثامناً- مهارات الاتصال التنظيمي
46	تاسعاً- شبكات الاتصال التنظيمي
50	عاشراً- فعالية الاتصال التنظيمي
51	حادي عشر- نماذج الاتصال التنظيمي

## فهرس المحتويات

53	ثاني عشر - معوقات الاتصال التنظيمي
56	ثالث عشر - نظريات الاتصال التنظيمي
61	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: إدارة الأزمات</b>	
63	تمهيد
64	- الأزمة
64	أولا- تعريف الأزمة
64	ثانيا- أسباب نشوء الأزمة
67	ثالثا- مراحل الأزمة
68	رابعا- أنواع الأزمة
73	خامسا- خصائص الأزمة
74	(II) إدارة الأزمات
74	أولا- تعريف إدارة الأزمات
74	ثانيا- مراحل إدارة الأزمات
76	ثالثا- أهداف إدارة الأزمات
77	رابعا- وظائف إدارة الأزمات
78	خامسا- أساليب إدارة الأزمات
80	سادسا- نماذج إدارة الأزمات
87	سابعا- متطلبات إدارة الأزمات
88	ثامنا- معوقات إدارة الأزمات
90	خلاصة الفصل
<b>ألباب الثاني: الجانب الميداني للدراسة</b>	
<b>الفصل الرابع: الأسس المنهجية للبحث</b>	
93	تمهيد
94	أولا- مجالات الدراسة
100	ثانيا- فرضيات الدراسة
100	ثالثا- منهج الدراسة
101	رابعا- الأدوات المستخدمة لجمع البيانات

## فهرس المحتويات

107	خامسا- عينة الدراسة
110	سادسا- الأساليب المستخدمة لمناقشة الفرضيات
111	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الخامس: عرض و تحليل البيانات ومناقشة النتائج</b>
113	تمهيد
114	اولا- عرض وتحليل نتائج الدراسة
140	ثانيا- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة
143	ثالثا- مناقشة النتائج العامة للدراسة
144	رابعا- التوصيات
145	خاتمة
147	قائمة المراجع
156	الملاحق

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي	95
02	يوضح قائمة الأساتذة المحكمين	105
03	يوضح توزيع العمال داخل المؤسسة	109
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	114
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	115
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	116
07	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	116
08	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	117
09	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	118
10	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأجر	119
11	يوضح ما إذا كانت توجد صراعات بين العمال في المؤسسة	120
12	يوضح طرق التعامل مع الصراعات من طرف الإدارة	121
13	يوضح ما إذا كان الاتصال الرسمي يساعد على حل الصراعات	122
14	يوضح ما إذا كانت الإدارة تعقد اجتماعات من أجل أوضاع العمل	123
15	يوضح الخلافات بين العمال داخل مكان العمل	124
16	يوضح ما إذا كانت الشكاوي تساهم في حل الخلافات	125
17	يوضح نسبة حدوث المشاكل في الأقسام داخل المؤسسة	126
18	يوضح طريقة تبادل الآراء حول المشكلة عند بدايتها	127
19	يوضح تشاور العمال فيما بينهم في مواجهة المشاكل	127
20	يوضح طبيعة الاتصال الذي تعتمد عليه داخل مؤسستك	128
21	يوضح ما إذا كانت تساهم الوسائل في حل المشكلات التي تحدث داخل مؤسستك	129
22	يوضح مدى اعتماد الإدارة الأسلوب الكتابي في حالة وجود صراع بين العمال	130
23	يوضح ما إذا كان الأسلوب الكتابي ناجح من أجل حل هذا الصراع	130
24	يوضح ما إذا كان الاعتماد على الاتصال الشفوي في التعامل مع أوضاع العمل	131
25	يوضح ما إذا كنت تستمع إلى تعليمات مسؤوليك	132



## فهرس الجداول

132	يوضح ما إذا كان يوجد تفاعل بين الزملاء في العمل	26
133	يوضح تأثير التفاعل مع الزملاء على العمل	27
133	يوضح ما إذا كان التفاعل على العمل	28
134	يبين دور التفاعل في مواصلة العمل	29
134	يوضح نسبة استخدام المؤسسة وسائل الاتصال في تجاوز المشاكل	30
135	يوضح نوع الوسائل المستخدمة في تجاوز المشاكل	31
136	يوضح دور وسائل الاتصال	32
136	يوضح ما إذا كانت الوسائل كافية للتنبؤ بوجود مشكلة	33
137	يوضح نوع الوسائل المتبناة من طرف العمال	34
138	يوضح مساهمة وسائل الاتصال في إيصال المعلومات في الوقت	35
138	يبين ما إذا كانت المؤسسة تستعين بخبراء لحل المشاكل	36
139	يبين كيفية الاتصال بهؤلاء الخبراء	37

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
41	- يوضح قنوات الاتصالات الهابطة والصاعدة والجانبية في المنظمة	01
47	- يوضح شبكة العجلة	02
47	- يوضح شبكة السلسلة للاتصال	03
48	- يوضح شبكة الاتصال الدائري	04
49	- يوضح شبكة الاتصال العنقودية	05
50	- يوضح شبكة الاتصال النجمية	06
51	- يوضح نموذج شانون وويفر للاتصال التنظيمي	07
52	- يوضح نموذج بيرلو للاتصالات	08
52	- يوضح مسار المعلومات المتردة	09
64	- يوضح أسباب نشؤ الأزمة	10
80	- يوضح نموذج لتلجون لإدارة الأزمات	11
81	- يوضح الهيكل التنظيمي المصفوفي لإدارة الأزمات	12
86	- يوضح نموذج منى الشريف لإدارة الأزمات	13
97	- يوضح الهيكل التنظيمي للمحطة	14

مقدمة:

لقد أصبح للاتصال دور بالغ في حياة المجتمعات الحديثة وحلقة وصل بين أفراد المجتمع، ومؤسساته بحاجة إلى تبرير ولا يمكن لأي جماعة أو مؤسسة أن تنشأ وتستمر دون اتصال، كونه الجهاز المسير الذي يعمل على تماسك الأجهزة الأخرى ومن بين ما يشير تحت هذا الجهاز هو عملية إدارة الأزمات داخل المؤسسة حيث من الضروري العمل على إدارتها ويطلق على الاتصال المرافق للأزمة أثناء وقوعها والذي يعد منطقة تقاطع بين إدارة الأزمات واتصال المؤسسة، حيث يبرز دور الاتصال أثناء وقوع الأزمات في التخطيط ومحاولة التغلب عليها وكيفية مواجهتها.

ولما كان الاتصال هو الجهاز المسير للعمل وكانت المعارف والمعلومات إحدى مكوناته لمعالجة ودراسة الأزمة، فالاتصالات تعد مصدر المعلومات الأول والصادق عن الأزمة ومن ثم كيفية التعامل معها.

وحل المشاكل يحتاج بالدرجة الأولى إلى اتصالات فعالة لما له من دور تنظيمي وتحكمي وأثر فعال في فك النزاع الأزموي.

وعلى هذا الأساس فإن إشكالية الدراسة جاءت لتطرح تساؤلات حول الدور الذي يؤديه الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات في شركة إنتاج الكهرباء بجيجل، وضمن هذا الإطار قسمت الدراسة إلى بابين، الباب الأول نظري ويتكون من ثلاث فصول، فصل خاص بموضوع الدراسة حيث تضمن هذا الفصل إشكالية الدراسة ثم أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة، ثم الأهداف المرجوة من الدراسة وأهم المفاهيم المتناولة فيها، الدراسات التي تناولت الموضوع من قريب أو من بعيد.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى الاتصال التنظيمي واشتمل على أهم النقاط التالية:


تعريف للاتصال التنظيمي ثم أهميته وأهدافه بالإضافة إلى خصائص الاتصال التنظيمي وعناصره وأهم أنواعه، ثم تليها الوسائل والمهارات والشبكات ثم تناولنا فعالية الاتصال التنظيمي وأهم نماذج وأخيرا معوقات ونظريات الاتصال التنظيمي.

الفصل الثالث: حيث تطرقنا فيه إلى ماهية الأزمة (المفهوم، الأسباب، المراحل، الأنواع، الخصائص) ثم يليها عنصر إدارة الأزمات (المفهوم، المراحل، الأهداف، الوظائف، الأساليب، المتطلبات، النماذج وأخيرا معوقات إدارة الأزمات)

الفصل الرابع: وقد قمنا فيه بتوضيح الإجراءات المنهجية للبحث من خلال عرض المجالات الأساسية(مكاني، زمني، بشري) ثم عرض الفرضيات وتحديد منهج الدراسة مع تحديد أدوات جمع البيانات وعينة البحث واختيار الأساليب الإحصائية المستخدمة في مناقشة الفرضية.

الفصل الخامس: حيث قمنا فيه بعرض وتحليل البيانات ومناقشة الفرضيات المطروحة، ثم تليها مناقشة الفرضيات في ضوء الدراسات السابقة وتقديم التوصيات.

وأخيرا قائمة المراجع وأهم ملاحق الدراسة.



الجانب النظري

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

### تمهيد

- 1- إشكالية الدراسة
  - 2- فرضيات الدراسة
  - 3- أسباب اختيار الموضوع
  - 4- أهمية الدراسة
  - 5- أهداف الدراسة
  - 6- تحديد مفاهيم الدراسة
  - 7- الدراسات السابقة
- خلاصة الفصل

## أولاً: الإشكالية

لقد استطاعت العديد من المنظمات أن تصل إلى مراتب عليا من النمو والتطور سواء كان ذلك في نوعية وكمية السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها، ما يمكنها من تحقيق صفة البقاء والاستمرارية أو حتى المنافسة في السوق العالمية، لكن هذا الوجه الذي تظهر به هذه التنظيمات يعكس التفاعل الكبير بين الموارد التي تستغلها في سبيل تحقيق أهدافها، إذ تعبر المنظمة عن كيان سيستوتقي يندمج ويتواصل من أجل تسير العمل وتحقيق الأهداف المرجوة التي تتطلب العديد من العمليات التنظيمية، تعتمد بالدرجة الأولى على الموارد البشرية المتفاعلة فيما بينها، حيث يتولد عن هذا التفاعل عملية تواصلية تمكنها من تبادل المعلومات والخبرات اللازمة وراء المهام التنظيمية على أكمل وجه ومواجهة الصعوبات التي يمكن أن تعترضهم خلال عملهم، فالعملية الاتصالية داخل المنظمة، عملية مركزية لا يمكن الاستغناء عنها وذلك نظرا للدور الذي تلعبه في نقل وتبادل المعلومات، واتخاذ القرارات وفهم الأفراد للأدوار والمهام المطلوبة منهم والمتطلبات اللازمة لأدائها، كما تبرز أهمية الاتصال التنظيمي من خلال الأشكال التي يتخذها، إذ يعمل الاتصال العمودي بين الإدارة العليا والتنفيذية على توفير المعلومات والقواعد الواجب احترامها من طرف العمال، وفي المقابل معرفة الإدارة لحاجاتهم ورغباتهم كما يساعد على وصول القرارات المتخذة إلى المراكز التي يجب أن تطبق فيها. أما الاتصال الأفقي فهو يسمح بالتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة من خلال تبادلهم للمعلومات والمعارف اللازمة لتسيير المهام والأنشطة الموكلة إليهم، ولعل هذا ما يعبر عن الجانب الرسمي للعملية الاتصالية. أما جانبها غير الرسمي والذي يتجلى عادة في عمليات التضامن والتعاون فله أهمية كبيرة أيضا ذلك أنه يسمح برفع الروح المعنوية لدى الأفراد وتحسيسهم بالانتماء كما أن احتكاكهم ببعضهم البعض يمكنهم من اكتساب خبرات جديدة يستغلونها في مواجهة المستجدات والتعامل مع المتغيرات الحاصلة في المنظمة وهو ما يعمل على تفعيل نظم العلاقات العامة داخل المنظمة وتقويتها.

إن الأشكال الكثيرة التي يتجلى فيها الاتصال التنظيمي تمكنه من المساس بجميع نواحي المنظمة وشرائحها ما يجعله يساهم بقدر كبير في تحقيق أهداف المنظمة ورفع قدرتها في مواجهة الأزمات التي يمكن أن تواجهها خاصة في ظل التغيرات البيئية المستمرة، حيث تعبر الأزمة عن وضع غير متوازن في المنظمة واضطراب مادي أو معنوي يهدد أعمالها وسمعتها، مما يعني أن المنظمة خلال

مراحل هذه الأزمة تخرج عن الحالة العادية لسيورتها إلى حالة غير مستقرة تهدد بقائها، وهو ما يجعلها تسارع إلى اتخاذ التدابير اللازمة من أجل احتواء هذا الوضع غير الاعتيادي وذلك في إطار ما يعرف بعملية إدارة الأزمات والتي تعبر عن جهود المنظمة المبدولة في سبيل مواجهة هذا الوضع وإعطاء الحلول المناسبة للخروج منه وذلك عن طريق إتباع الأساليب العلمية التي تقوم على جمع وتبادل المعلومات اللازمة والواقعية حول الأزمة التي تعيشها المنظمة، سواء كانت هذه الأزمة تنظيمية أو مادية أو معنوية، إذ تتطلب هذه العملية قدرة تواصلية كبيرة تستطيع المنظمة من خلالها نشر المعلومات اللازمة وتبادلها في الوقت المناسب وبالسرعة الكافية ولعل هذا ما يبرز أهمية الاتصال التنظيمي في عملية إدارة الأزمات حيث تتمكن المنظمة عن طريقه من التعرف على الوضع المضطرب الذي تعيشه ومحاولة وضع الحلول المناسبة له، واتخاذ القرارات التي من شأنها ضمان سير العمليات الإنتاجية في ظل الأزمة التي تعاني منها وضمان المحافظة على كيانها للاستمرار في العمل، حيث أن الاتصال التنظيمي بما يوفره من تفاعل وتواصل بين الأفراد قد يساهم بشكل كبير في القضاء على هذا التهديد الذي تواجهه المنظمة وذلك نظرا لاعتماد عملية إدارة الأزمات على قدر كبير من المعلومات والبيانات.

وعلى إثر هذا نطرح التساؤل الرئيسي القائل: إلى أي مدى يساهم الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

كما تنبثق عن هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية وهي:

- هل تساهم اتجاهات ومسارات الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات؟
- هل تساهم مهارات الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات؟
- هل تساهم وسائل الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات؟



**ثانياً: أسباب اختيار الموضوع**

إن اختيار الموضوع لم يكون عشوائياً وإنما نابع من قناعتنا الشخصية لدراسته لأسباب متعددة منها:

**1- الأسباب الذاتية:**

- الرغبة في الجمع بين تخصص الدراسة في مرحلة الليسانس التي كانت تخصص تنظيم وعمل وبين مرحلة تخصص الماجستير التي هي علاقات عامة.
- ارتباط موضوع الدراسة بمجال تخصصنا.
- اهتمامنا الشخصي بالاتصالات وإدارة الأزمات.
- الرغبة في الوصول إلى إجابات ونتائج مقنعة حول الموضوع.
- الرغبة في التعرف على دور الاتصالات في إدارة الأزمات.

**2- الأسباب الموضوعية:**

- توفر المراجع حول هذا الموضوع مما يساعدنا على انجاز هذه الدراسة.
- يعتبر موضوع الاتصالات التنظيمية من المواضيع التي يمكن اختبارها ميدانياً ويمكن التحكم فيها.
- يعتبر من أهم المواضيع الحديثة في علم الاجتماع خاصة في المؤسسات الجزائرية فحداثة الموضوع تتطرق من حداثة الاهتمام بالاتصال المؤسسي.

**ثالثاً- أهمية الدراسة:**

- تساعدنا في التعرف على طبيعة الاتصالات التي تعتمدها المنظمة خلال مرورها بأزمة.
- تساهم في إثراء رصيدنا المعرفي حول الأزمة التي يمكن أن تواجهها المنظمة.
- نستطيع من خلال هذه الدراسة الوصول إلى نتائج نتعرف من خلالها على أهم الوسائل الاتصالية الواجب استخدامها في حالة التعرض للأزمة.

### رابعاً: أهداف الدراسة

- التعرف على مختلف الأزمات التي تواجهها المنظمات وكيفية التعامل معها.
- معرفة دور الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات.
- التعرف على الأساليب التي تستخدمها المنظمة في مواجهة الأزمات.
- التعرف على أشكال الاتصال التنظيمي، ومدى مساهمتها في توفير الحلول المناسبة لإدارة الأزمات التي تواجهها المنظمة.

### - خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة

#### 1- الاتصال التنظيمي

أ- **الاتصال لغة:** اتصل على بني فلان، انتمي وانتسب واتصل الشيء بالشيء أو صله به، الاتصال في اللغة الانجليزية communic مشتق من الأصل اللاتيني communis وبالفرنسية commun أي كلمة عام مشترك، وهذا يفيد أي إنسان حيث ما يتصل لأخر في مسألة شخصية أو متعلقة بعملية فهو يهدف من وراء ذلك إلى الوصول إلى تفاهم عام ومشترك بشأن الفكرة وموضوع الاتصال.<sup>(1)</sup>

ب- **اصطلاحاً:** انتقال المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز ويوصف الاتصال بأنه فعال حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو الذي يصل بالفعل إلى المستقبل والاتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي فهو يمكننا من نقل معارفنا، وبيسر التفاعل بين الأفراد.<sup>(2)</sup>

(1) فاروق مداس: قاموس المصطلحات علم الاجتماع، دار مدين للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، ص281.

(2) محمد عاطف غنيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، ص 65.

- يعرف كونتر الاتصال: "أنه عبارة عن تبادل المعاني عن طريق الكلمات والرموز وعبر وسائل مختلفة وهو يعني أن الاتصال يعد بمثابة نقل المعلومات من فرد لآخر سواء كانت هذه المعلومات منقولة بين الأفراد أو الجماعات شرط أن تكون هذه المعلومة مفهومة وواضحة للمستقبل" (1)

ويعرف الاتصال: ألبرت هنري "بأنه نقل المعنى من شخص لآخر، من خلال العلامات أو الإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنيا للطرفين." (2)

التعريف الإجرائي: هو تبادل ونقل المعلومات والأفكار من شخص إلى آخر بهدف التأثير في أفكارهم وإقناعهم عبر وسائل وقنوات مختلفة.

### ج- التنظيم

لغة: كلمة منظمة، وتنظيم، وهي ترجمة لمصطلح الفرنسي الإنجليزي organisation وتكتب عادة في أمريكا organization أما الاصطلاح العربي فهو نظمه، ينظم، تنظيماً. (3)

ومنها كلمة التنظيم يقصد به ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة وتحديد الأعمال وتوزعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الأهداف. (4)

اصطلاحاً: إن المتمعن في التراث الفكري النظري للمنظمات سيجد أنه رغم الاهتمام الكبير والدراسات الكثيرة التي أجريت في مجال التنظيم فقد تعدد تعريف التنظيم واختلقت في تحديد محتواه وشرح مضمونه بين جميع العلماء المفكرين حيث يعرف على أنه: الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات. (5)

(1) الدسوقي عبده إبراهيم: وسائل وأساليب الاتصال الجماهيري، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، دط، 2004، ص 14.

(2) ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، دط، دس، ص 13.

(3) عبد النور جبور، عبد النور عواد: معجم عبد النور (فرنسي، عربي) دار العلم للملايين، الجزائر، ص 728.

(4) بوفلجة غايث: انفعالية المنظمات (تشخيص وتطور)، دار الغرب النشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2003، ص 05.

(5) سمير الشوكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 117.

ويعرف أيضا على أنه الوظيفة الإدارية المتعلقة بعملية ترتيب وتنسيق موارد المنظمة (البشرية، المعلوماتية، المادية، المالية) اللازمة لإنجاز مهام تحقيق أهدافه.<sup>(1)</sup>

ومن جهة أخرى هناك من يعطي نظرة أخرى للتنظيم حيث يعرفه "ميلز" بأنه مجموعة مرتبة ومدربة من الأشخاص للقيام بعمل مشترك بحيث يفهم بعضهم البعض عن طريق إشراكهم جميعا في انتقاء معلومات معينة بحيث تربطهم وحدة الدوافع والمصلحة ويظهر ذلك من خلال استعراضهم التام لطاعة من يتولى قيادتهم.<sup>(2)</sup>

- **التعريف الإجرائي للتنظيم:** هو عملية تحديد المهام والأعمال التي يراد أدائها والتقسيمات الإدارية اللازمة وأنماط الاتصال وتوزيع المسؤوليات والواجبات والصلاحيات لأداء الأعمال قصد تحقيق الأهداف.

- **تعريف الاتصالات التنظيمية:** هي الوسيلة التي يتم بواسطتها توحيد النشاط المنظم وفي أي تنظيم مهما كان نوعه فإن نقل المعلومات من فرد لآخر يعتبر من الضروريات الجوهرية، فبواسطة هذا النقل يمكن تعديل السلوك وإحداث التغييرات وتحقيق الأهداف.<sup>(3)</sup>

- **التعريف الإجرائي للاتصالات التنظيمية:** هو كل الأعمال والنشاطات والسلوك المتخذة من طرف الفاعلين لخلق علاقات فيما بينهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

## 2- الدور:

أ- **لغة:** يستخدم مصطلح الدور في علم الاجتماع في وضع ما، سواء كان وضع اجتماعيا أو ثقافيا... الخ، والدور يحدد مكانة داخل الجماعة.

- يفهم أن الدور وضع اجتماعي يتميز بمجموعة من الصفات والأنشطة.<sup>(4)</sup>

(1) طارق طه: تنظيم النظرية، الهياكل، التطبيقات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، دط، 2007، ص34.

(2) عبد الله محمد عبد الرحمن: إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، دط، 2009، ص139.

(3) محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2000،

ص160.

(4) فاروق مداس: مرجع سبق ذكره، ص120.

## ب- اصطلاحاً:

يعرف علماء الاجتماع الدور: انه مجموعة من معايير السلوك التي تحكم وضعاً معيناً في البناء الاجتماعي، وتتكون هذه المعايير من مجموعة من التوقعات التي يكونه الآخرون، والتي لاتضم فقط كيف

يؤدي الفرد الدور، وإنما كيف يجب أن يعامل الفرد الآخرين أثناء تأدية دورهم.<sup>(1)</sup>

## التعريف الإجرائي:

الدور هو مجموعة الأساليب والأنشطة التي تقوم بها الاتصال من أجل إدارة الأزمة.

## 3- إدارة الأزمات:

## أ- الإدارة:

- أن كلمة إدارة تتسم باتساع النطاق وتنوع الوظائف، وتباين الأغراض بوصفها نشاط إنساني يتعلق بكافة أوجه المجهودات الفردية والجماعية.

ومعنى كلمة إدارة في الأصل لاتيني "Toserve" أي (لكي يخدم) وتعني الخدمة، على أساس أن من بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين.<sup>(2)</sup>

وعرفه "تايلور" أنها المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به العاملون، ثم التأكيد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن الطرق وأرخص التكاليف.<sup>(3)</sup>

## التعريف الإجرائي:

هي النشاط الموجه نحو التعاون المستمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين ومرجو.

(1) محمد الجوهري وآخرون: طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997، ص111.

(2) محمد حسن العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2008، ص31.

(3) أبو سمرة محمد عبدة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009، ص17.

## أ- الأزمة:

1- لغة: يعرفها المعجم الوسيط أنها:

"الأزمة تعني الشدة والقحط" أما قاموس WEBSTER فقد عرفها على أنها "فترة حرجة وغير مستقرة، أو خلل في الوظيفة" (1)

## 2- اصطلاحاً:

الأزمة هي ظاهرة إدارية غير مستقرة تمثل تهديداً مباشراً وصريحاً لبقاء المنظمة واستمرارها، وهي تتميز بدرجة معينة من المخاطرة، وتمثل نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة، تعود إلى نتائج غير مرغوبة، تؤثر سلباً على كفاءة وفعالية متخذ القرار، ولا تستطيع المنظمة تحملها أكثر من أسبوع. (2)

ويعرفها "ابن سيدا" الأزمة هي الشدة والقحط.

ويعرفها "ستيف البرت" الأزمة ذلك الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه أي كانت درجة استعداد المنظمة.

وتعرفها "منى شريف" بأنها موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات، ويتضمن قدراً من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة، ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة. (3)

ويعرفها "قاموس اكسفورد" الأزمة على أنها نقطة تحول أو لحظة حاسمة في مجرى حياة الإنسان، كالأزمة المالية والسياسية، ونقطة التحول هذه هي وقت يتسم بالصعوبة والخطر والقلق من المستقبل. (4)

عرفت الأزمة من المنظورة الاجتماعي: بأنه "توقف لأحداث المنظمة والمتوقعة، وإضراب للعادات، والعرف مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن وتكوين عادات أكثر ملائمة للأوضاع الجديدة التي فرضتها أحداث الأزمة. (1)

(1) معجم اللغة العربية: المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ط4، 2004، ص206.

(2) محمد عبد الفتاح الصرفي: مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص207.

(3) محمد جاد الله: إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دط، 2010، ص7-9.

(4) سليم بطرس جلدة: الإستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، دط، 2011، ص19.

أما من وجهة نظر الإداريين: فقد عرفها الخصري أنها "موقف تواجهه إدارة المنظمة، تتسارع فيه الأحداث وتتشابك معه الأسباب بالنتائج، يفقد خلاله متخذ القرار القدرة على التحكم مما يجري من أحداث داخل المنظمة وخارجها، مما يؤثر بشكل ملحوظ على أداء المنظمة ومستقبلها.<sup>(2)</sup>

### التعريف الإجرائي:

هي عبارة عن حالة من الصعوبة المفاجئة التي تعطل سير العمل، وتعمل على إرباك الخطط وطرق التنفيذ.

### ج- إدارة الأزمات:

ويعرفها "ابو قحف" أنها عملية الأعداد والتقدير المنظم والمنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وبقاؤها في السوق.

وتعرف أيضا: أنها مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة.<sup>(3)</sup>

ويعرفها "درايك" أنها علم أو مهنة تهدف إلى تطبيق العلم والتكنولوجية والتخطيط والإدارة للتعامل مع الأحداث المتطرفة، والتي ممكن أن تؤدي إلى جرح وتلف الممتلكات.<sup>(4)</sup>

### التعريف الإجرائي:

إدارة الأزمات هي الأعداد والتحضير للتغلب على الأزمة ومجابهتها وذلك بتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

### 4- المؤسسة:

### أ- التعريف اللغوي:

<sup>(1)</sup> ماجد العزام: إدارة الأزمات في قطاع الصناعات النوائية في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 2004، ص35.  
<sup>(2)</sup> محسن الخصري: إدارة الأزمات منهج اقتصادي متكامل لحل الأزمات، مكتب مدبولي، القاهرة، ط1990، ص2، ص15.  
<sup>(3)</sup> محمد جاد الله: مرجع سبق ذكره، ص27.  
<sup>(4)</sup> نائل محمد المومني: إدارة الحوادث والأزمات، مكتبة الجامعة، الأردن، ط1، 2007، ص98.

في اللغة العربية واستنادا إلى القاموس العربي (المورد) فكلمة مؤسسة مشتقة من الفعل أسس، يؤسس، مؤسسة.<sup>(1)</sup>

#### ب- اصطلاحا:

تعرف أيضا: أنها منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية، والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني.<sup>(2)</sup>

وتعرف كذلك أنها: وحدة اقتصادية مؤلفة من مجموعة أفراد متضامنين تربطهم علاقات معينة من أجل تحقيق هدف معين.<sup>(3)</sup>

يعرفها "تالكوت بارسوتر" أنها وحدة اجتماعية تقام وفق نموذج بنائي معين، لكي تحقق أهداف محددة، وقد بارسوتر عناصر المؤسسة الأساسية وهم الأشخاص ووسائلها كرؤوس الأموال وهدفها إنتاج السلع.<sup>(4)</sup>

ويعرفها أيضا "فرنسوا بيرو" بأنها منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال والقدرات من أجل إنتاج سلعة.<sup>(5)</sup>

#### التعريف الإجرائي:

(1) روجي البلعكي: قاموس عربي انجليزي، دار المعلم للملايين 1994، ص06.

(2) عبدالرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2009، ص4، ص28.

(3) نبيل جواد: إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤسسة، الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2007، ص19.

(4) طلعت ابراهيم لطفي: مدخل إلى علم الاجتماع التنظيم، مكتب غريب، القاهرة، مصر، 1993، ص09.

(5) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص106.



المؤسسة مجموعة من الأفراد العاملين تحدث بينهم تفاعلات من أجل تحقيق الأهداف وفق خطط و برامج محددة.

### ج- المؤسسة الاقتصادية:

هي مجموعة منسقة من الأعضاء يتم تنظيمها وضبطها حسب أهداف معينة لأداء بعض الوظائف وذلك من خلال تنفيذ عمليات مختلفة تؤول إلى بيع السلع والخدمات في السوق.<sup>(1)</sup>

كما يمكن تعريف المؤسسة الاقتصادية أيضا أنها: "هيئة اقتصادية تجمع بين عناصر ثلاث هي: إدارة العمل، موضوع العمل، قوة العمل وذلك من أجل إنتاج سلع وخدمات معينة."<sup>(2)</sup>

### التعريف الإجرائي:

المؤسسة الاقتصادية هي هيئة اقتصادية تضم مجموعة من العناصر تتعرض لجملة من الضوابط والقوانين وتعمل على القيام بالمهام المختلفة والعمليات التنظيمية تؤول إلى عرض السلع والخدمات في السوق.

## 5- المفاهيم المرتبطة بإدارة الأزمات:

### 1- الحادث:

خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام بأكمله غير أنه لا يهدد افتراضات رئيسية التي يقوم عليها النظام، وهو في ذلك يختلف عن الأزمة.

2- الكارثة: هي التعبير المفاجئ والأثر تدميري والذي ينتج عنه تغيرات ونتائج تتعلق بعملية التوازن.<sup>(3)</sup>

3- المشكلة: تمثل قيد يؤدي إلى مصاعب و أثار سلبية، تتطلب حلا في غضون فترة زمنية، ولكنه ليس بالضرورة عاجلا، غير أنها تحتاج إلى جهد كبير بصدد التعامل معها.

(1) جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة و التنظيم، إسهامات في أدبيات المؤسسة، دار النشر، ط1996، ص1، ص28.

(2) عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1995، ص24.

(3) محمد عبد الفتاح الصرفي: مرجع سبق ذكره، ص ص 208-209.

4- الصراع: هو عائق يهدد الكيانات المختلفة حيث يصيبها بالخلل أو الاضطراب، وغالبا ما يكون الصراع ظروف أبعاده، وأطرافه، واتجاهاته.<sup>(1)</sup>

### سادسا: الدراسات السابقة

#### 1- الدراسات العربية:

##### أ- المتعلقة بالاتصال التنظيمي:

1- دراسة للباحث "إسماعيل سلامة إسماعيل عريقات " بعنوان " وقع الاتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين "

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في التنمية الريفية المستدامة بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، معهد التنمية المستدامة جامعة القدس سنة 2011.

اعتمد الباحث على التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو واقع الاتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين؟

وتهدف الدراسة إلى:

- التعرف على واقع عملية الاتصال في جامعة القدس.

- التعرف على مدى فعالية الاتصال الإداري في جامعة القدس.

- التعرف إلى فاعلية عناصر عملية الاتصال الإداري في جامعة القدس.

- التعرف إلى معوقات عملية الاتصال الإداري في جامعة القدس.<sup>(2)</sup>

- التعرف إلى آليات تعزيز الاتصال الإداري في جامعة القدس.

(1) محمد عبد الفتاح الصرفي: مرجع سابق، ص، ص، 209، 208.

(2) اسماعيل سلامة عريقات: واقع الأتصال الأداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة، جامعة القدس، 2011.

- معرفة دور متغيرات الدراسة في إجابات المبحوثين حول واقع الاتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين من حيث: الجنس، الفئة العمرية، سنوات العمل، المؤهل العلمي، طبيعة العمل.

استخدم الباحث المنهج الوصفي اعتمد الباحث على أدوات جمع البيانات التالية:

الاستبيان.

اعتمد الباحث على عينة عشوائية طبقية مكونة من 117 عامل من المجتمع الكلي 1117 عامل.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الاعتماد على الاتصالات الرسمية في نقل وتبادل المعلومات بين العاملين في جامعة القدس.

- نقل وتبادل المعلومات بين العاملين في جامعة القدس من خلال الوسائل الكتابية مثل التقارير والمذكرات.

- استخدام وسائل الاتصال الشفوية بدرجة متوسطة.

- عدم تلبية الاتصالات الإدارية المتبعة في جامعة القدس الغرض والهدف المنشود.<sup>(1)</sup>

بعد الاطلاع على دراسة "إسماعيل سلامة إسماعيل عريقات" وقراءتها خلصنا إلى أنها تختلف مع الدراسة الحالية من حيث المتغيرين إذ اعتمدت دراسته على متغير واحد وهو الاتصال التنظيمي في حين أن الدراسة الحالية اعتمدت على الربط بين متغيرين ما يجعلنا نبحت عن العلاقة بينهما، حيث ركزت دراسة إسماعيل سلامة على محاولة التعرف على واقع الإتصال التنظيمي في جامعة القدس وذلك من خلال استخراج العديد من المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس ذلك، كما نلتبس بعض الاختلافات بين الدراسيين من أهدافهما، ذلك أن هذه الدراسة السابقة تهدف إلى وصف واقع الإتصال الإداري والتعرف على آليات تفعيله ومدى فعاليته في جامعة القدس أما الدراسة الحالية فهي تهدف للوصول إلى نتائج نتعرف من خلالها على دور الإتصال التنظيمي باتجاهاته في عملية إدارة الأزمات وكذلك التعرف على أهم وسائل الاتصال التي تعتمدها المؤسسة في التواصل مع أفرادها، كما نحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على أهمية مهارات الاتصال في إدارة الأزمة داخل المؤسسة. إضافة

<sup>(1)</sup> مرجع سابق.

إلى هذا فقد اختلفت الدراسات من حيث طبيعة مجتمع الدراسة وطبيعة العينة المستخدمة في جمع البيانات من هذا المجتمع ، حيث أن دراسة إسماعيل سلامة تم إجرائها في مؤسسة تعليمية وهي الجامعة اما الدراسة الحالية فسيتم إجرائها في مؤسسة صناعية وهي مؤسسة إنتاج الكهرباء بجيجل، كما اختلفتا من حيث الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، ذلك أن الدراسة السابقة قد اعتمدت على أداة الاستبيان فقط أما الدراسة الحالية ستعتمد على أداة الاستبيان والمقابلة والملاحظة في جمع المعلومات.

إن الاختلافات المذكورة سابقا لا تقلل من أهمية وقيمة هذه الدراسة بالنسبة لبحثنا ذلك أننا قد استفدنا منها في تحديد بعض مفاهيم الدراسة وصياغة جزء من الإشكالية، كما استطعنا من خلالها تكوين نظرة في اللحظة التي يمكننا إتباعها من أجل الإحاطة بمتغير الإتصال التنظيمي، إضافة إلى ذلك التعرف على المنهج الذي يمكننا اعتماده من أجل تسيير الدراسة الحالية.

2- دراسة للباحث: "علي حسن الشهري" بعنوان: "الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي، من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض"

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية السنة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السنة 1425هـ

اعتمد الباحث على التساؤل التالي:

هل تؤثر الاتصالات الإدارية سلبا أو إيجابا على أداء العاملين؟

وهدفت الدراسة إلى:

- دور الاتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي.

- دور تقنيات الاتصال المستخدمة في الأمن الجنائي في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبيه<sup>(1)</sup>

(1) علي حسن الشهري: الاتصالات الادارية و دورها في الاداء الوظيفي،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ،2005.

- معوقات الاتصال الإداري التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن الجنائي
- دور الاتصالات الإدارية في الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض، تبعاً لاختلاف العمر، المستوى الدراسي، الرتبة، وطبيعة الوظيفة.
- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.
- واعتمد الباحث على أدوات جمع البيانات التالية:

## الاستبيان

إعتمد الباحث على عينة عشوائية طبقية مكونة من 107 عامل من المجتمع الكلي 122 عامل.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تلعب الاتصالات الإدارية دوراً مهماً في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض.
- تؤدي تقنيات الاتصال في الأمن الجنائي دوراً مهماً في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبيه.
- هناك معوقات اتصالات إدارية مهمة تحفظ مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض.
- لدى أفراد المجتمع الدراسة من منسوبي الأمن الجنائي من الضباط رؤية متشابهة نحو دور الاتصالات الإدارية في الأداء الوظيفي مهما اختلفت أعمارهم.<sup>(1)</sup>

بعد قراءة محتوى هذه الدراسة خلصنا أنها تختلف مع الدراسة الحالية في نقاط وتشابه معها في نقاط أخرى، فهي تتشابه معها في المتغير المستقل الذي هو الاتصال الإداري (التنظيمي) إلا أنها تختلف مع الدراسة الحالية، في طبيعة المتغير التابع، حيث أن المتغير المستقل تم ربطه بمتغير الأداء الوظيفي، أما المتغير التابع للدراسة الحالية هو إدارة الأزمات، كما نجد أن هذه الدراسة ركزت على معرفة دور

<sup>(1)</sup> مرجع سابق.

الاتصالات الإدارية في الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن الصناعي في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي.

أما الدراسة الحالية تسعى إلى معرفة دور الاتصال التنظيمي ومدى مساهمتها في توفير الحلول المناسبة لإدارة الأزمات، كما نجد اختلاف في أدوات جمع البيانات فهذه الدراسة اعتمدت على أداة واحدة في جمع البيانات وهي الاستبيان .

أما الدراسة الحالية اعتمدت على جملة من الأدوات وهي الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

رغم ذكرنا لبعض الاختلافات بين الدراستين إلا أن ذلك لا يعني عدم استفادتنا من هذه الدراسة، كما أنها لا تقل من أهميتها اتجاه بحثنا هذا، حيث اعتمدنا عليها في التعرف على أهم معوقات الاتصال التنظيمي، وكذلك ساعدتنا في تحديد العينة التي يمكنها تمثيل مجتمع الدراسة وجمع البيانات اللازمة.

#### ب- المتعلقة بإدارة الأزمات:

1- دراسة للباحث "سليمان حميدي الحميدي" بعنوان " فاعلية الاتصالات الإدارية في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض".

وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية سنة 2010.

اعتمد الباحث على التساؤل الرئيسي التالي:

ما فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بمدينة الرياض؟

وتدرج تحته تساؤلات الفرعية التالية:

- ما أنواع (مسارات) الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض؟<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> سليمان حميدي الحميدي: فاعلية الاتصالات الإدارية في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010.

- ما أساليب (طرق) الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض؟
  - ما وسائل (قنوات) الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض؟
  - ما المعوقات التي تقف حائلا دون إتمام فاعلية عملية الاتصال في إدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض؟
  - ما المقترحات لتفعيل دور الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض؟
- وهدفت الدراسة إلى:
- إلى التعرف على أنواع الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات الأمنية من جهة نظر العاملين بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض.
  - التعرف على أساليب الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض.
  - التعرف على وسائل الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين.
  - استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما اعتمد على أدوات جمع البيانات التالية: الإستبانة
  - كما اعتمد الباحث على عينة عشوائية مكونة من 270 مفردة من المجتمع الكلي وهو 850.
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- أن أهم أنواع الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات الأمنية هي: الاعتماد على الاتصال الرسمي أثناء الأزمة الأمنية.
  - أهم وسائل الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات الأمنية: الاتصال الهاتفي واللاسلكي<sup>(1)</sup>

(1) مرجع سابق.

- أهم الأساليب الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات الأمنية هي الاتصال الشفوي عبر أجهزة الاتصال المختلفة

- أهم المعوقات التي تقف دون إتمام فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات الأمنية هي عدم تدريب العاملين في مجال الاتصال الأمني على المستحدث من وسائل الاتصال الحديثة. (1)

نلخص من خلال هذه الدراسة لسليمان حميدي الحميدي أنه رغم تطرقه لمتغير الاتصال التنظيمي وإدارة الأزمات كما هي الدراسة الحالية، إلا أنهما يختلفان في طبيعة الصياغة، حيث صاغ سليمان حميدي الحميدي عنوان دراسة بفاعلية الاتصالات الإدارية في إدارة الأزمات في حين أن الدراسة الحالية قد صاغ عنوانها بالاتصال التنظيمي ودوره في إدارة الأزمات، كما اختلفت الدراسة الحالية من حيث بعض الأهداف إذ نجد أن هذه الدراسة (السابقة) تهدف إلى معرفة المعوقات التي تقف حائلا دون إتمام فاعلية عليا الاتصال في إدارة الأزمات، كما تهدف أيضا إلى معرفة أساليب الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات الأمنية من وجه نظر العاملين بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض، أما الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة دور الاتصال التنظيمي بمختلف اتجاهاته في إدارة الأزمات ومدى أهميته في المؤسسة الجزائرية

كما تختلف الدراسات من حيث طبيعة المجتمع، حيث أجرى الباحث سليمان حميدي الحميدي دراسة بوزارة الداخلية بمدينة الرياض، في حين أن الدراسة الحالية تم إجراؤها في مؤسسة صناعية لإنتاج الكهرباء بجيجل، إضافة إلى ذلك فقد اختلفت الدراسات في حجم العينة وطبيعتها، إذ اعتمد الباحث على عينة عشوائية مكونة من 270 مفردة في حين الدراسة الحالية قد اعتمدت على العينة العشوائية الطبقيية مكونة من 60 مفردة، كما تختلفان أيضا في أدوات جمع البيانات هذه الدراسة اعتمدت على الاستبانة، أما الدراسة الحالية اعتمدت على الأدوات التالية: المقابلة، الاستمارة، الملاحظة.

رغم هذه الاختلافات، إلا أننا قد استفدنا من هذه الدراسة من حيث اعتمادنا عليها في ضبط عنوان الدراسة وتحديد المتغيرات الملائمة، كما ساعدتنا على تكوين تصور مبدئي حول الموضوع وصياغة إشكالية البحث إضافة إلى هذا فقد تمكنا من خلالها من تحديد مفاهيم البحث.

(1) مرجع سابق.



2- دراسة للباحث: "سمحي محمد القحطاني" بعنوان "دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث"

دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني.

بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية سنة 1424هـ اعتمد الباحث على التساؤل الرئيسي التالي:

- ماهو دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث؟

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على الدور الذي يمكن للعلاقات العامة بالدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية القيام به قبل وقوع الأزمات.

- التعرف على أهم المعوقات التي تواجه إدارة العلاقات العامة بالدفاع المدني للحيلولة دون قيام تلك الإدارة بممارسة واجباتها اتجاه الأزمات التي تواجهها .

- التعرف على مدى التنسيق بين إدارة العلاقات بالدفاع المدني وبين إدارة الحماية المدنية بمواجهة الأزمات والكوارث .

- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة .

أعتمد الباحث على أدوات جمع البيانات التالية:

الإستبيان

إعتمد الباحث على المسح الشامل مكون من 41 عامل من المجتمع الكلي 41 عامل.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود اهتمام بالتدريب في مجال الأزمات إلى حدما.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> سمحي محمد القحطاني: دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،1424هـ:

- وضع التصورات المحتملة للأزمة .

- وجوب قيام العلاقات العامة بأنشطة مختلفة فور وقوع الأزمة.

- قيام إدارة العلاقات العامة بإجراءات وأنشطة ما بعد الأزمة .<sup>(1)</sup>

بعد الإطلاع على هذه الدراسة خلصنا إلى أنها تختلف مع الدراسة الحالية ويكمن هذا الاختلاف أنها اشتملت على متغير واحد يتشابه مع متغيرات الدراسة الحالية وهو متغير إدارة الأزمات. كما نجد أيضا أن هذه الدراسة ركزت على معرفة الدور الذي يمكن للعلاقات العامة بالدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية للقيام به قبل وقوع الأزمات وكذلك التعرف على مدى التنسيق بين إدارة العلاقات بالدفاع المدني وبين إدارة الحماية المدنية بمواجهة الأزمات والكوارث، أما الدراسة الحالية ركزت على التعرف على مختلف الأزمات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ودور العملية الاتصالية في تسييرها.

كما نجد أيضا أن هذه الدراسة اختلفت مع الدراسة الحالية من حيث مجتمع العينة ، فهذه الدراسة اعتمدت على المسح الشامل على عينة مكونة من 41 عامل أما الدراسة الحالية اعتمدت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 60 عامل

رغم هذا الاختلاف بين هاتين الدراستين إلا، ذلك لا يعني عدم استفادتنا من الدراسة السابقة حيث أننا اعتمدنا عليها من أجل تسيير الدراسة الحالية والإحاطة بها.

<sup>(1)</sup> مرجع سابق.

## 2- الدراسات الجزائرية:

## أ- المتعلقة بالإتصال التنظيمي:

1- دراسة للباحث "العربي بن داود" بعنوان "فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية".

دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف CPG- عين السمارة قسنطينة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية بجامعة منتوري قسنطينة، السنة الدراسية 2008/2007.

واعتمد الباحث على التساؤل الثاني:

مامدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الإتصال التنظيمي، ومامدى فعاليته في إنمائها وتطويرها؟

وهدفت الدراسة إلى:

مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق الفعالية الاتصالية بين الإدارة والعمال فيما يتعلق بقراراتها وتعليماتها للعاملين وإبراز أهمية الإتصال في المؤسسة ودوره في تحقيق أهدافها.

الكشف عن أنماط الإتصال وخصائصه، والوسائل، و كذلك القنوات المتبعة في عمليات الإتصال.

استخدام ابرز المشاكل التي تحول دون تحقيق فعالية اتصالية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي.

واعتمد الباحث أدوات البحث التالية:الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق والسجلات.

واعتمد الباحث على عينة عشوائية طبقية مكونة من 100 فرد من المجتمع الكلي 999 فرد وتوصلت

الدراسة الى النتائج التالية:<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> العربي بن داود:فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع جامعة منتوري قسنطينة،الجزائر ،2007 2008.

يتطلب من الإدارة إعلام العمال بكل ما يتعلق بشؤون العمل وكذلك إشراكهم في اتخاذ القرارات فالإتصال النازل أهم قنوات الإتصال الرسمي، فالإتصال النازل يشكوا من ضعف نسبي وقنواته أقل انفتاحا ولا يسمح بتدفق المعلومات للمستويات الدنيا.

أن الإدارة لا تبدي أي اهتمام للإتصال الصاعد وذلك بعدم إتاحة الفرصة للعمال للتعبير عن آرائهم. الإتصال الأفقي له دور إيجابي في تكوين العلاقات الإنسانية وتقوية روح التعاون والعمل الجماعي.

التنسيق من مختلف الوحدات وتبادل الاقتراحات والتوضيحات للوصول إلى حلول المشاكل.<sup>(1)</sup>

يتبين من خلال الاطلاع على هذه الدراسة أنها تتشابه مع الدراسة الحالية من خلال متغير الإتصال التنظيمي إلا أن هنالك فرق في صياغة عنوان البحث حيث أن الدراسة السابقة التي قام بها العربي بن داود اعتمدت على متغير واحد تمت صياغته بشكل عنوان أما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على ربط متغير الإتصال التنظيمي بمتغير آخر وهو إدارة الأزمات هدفت من خلاله إلى معرفة مدى فعالية الإتصال داخل المؤسسة ودوره في عملية إدارة الأزمات التي يمكن مواجهتها في حين حاولت الدراسة السابقة معرفة مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الإتصال التنظيمي ومدى فعاليته في تطوير هذه المؤسسة وإنمائها، كما نجد بعض الاختلافات بين الدراستين من حيث هدفها، إذ أن دراسة العربي بن داود تهدف إلى الكشف عن أبرز المشاكل التي تحول دون تحقيق فعالية الاتصالية وإبراز أهمية الإتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة في حين أن الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على مسارات واتجاهات الإتصال ومدى فعاليته في إدارة الأزمات والمشاكل داخل المؤسسة الصناعية. كما تهدف إلى إبراز دور المهارات الاتصالية في عملية إدارة الأزمة.

إن هذه الاختلافات لا تبرز تدني أهمية هذه الدراسة بالنسبة للدراسة الحالية بل إننا استفدنا كثيرا من خلال أننا اعتمدنا عليها في إختيار المؤسسة المناسبة لإجراء الدراسة الميدانية كما اعتمدنا عليها في تحديد بعض المفاهيم الخاصة بالدراسة، إضافة إلى هذا فإن دراسة العربي بن داود قد مكنتنا من إختيار بعض أدوات جمع البيانات وإعطاء تعاريف لها، وتحديد المنهج المناسب للدراسة.

(1) مرجع سابق.

2- دراسة للباحث "بوعطيط جلال الدين" بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"

دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابه. مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، بجامعة منتوري قسنطينة السنة الدراسية 2009/2008.

اعتمد الباحث على التساؤل الرئيسي التالي:

"هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

وتتدرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟
- هل توجد علاقة بين نمط الاتصال السائد في مؤسسة البحث والأداء الوظيفي للعمال المنفذين؟
- هل للمتغيرات التالية : السن، الأقدمية، المستوى التعليمي، تأثيرا على الاداء الوظيفي لدى للعمال التنفيذيين في ضوء مؤسسة سونلغاز؟
- وهدفت الدراسة إلى:
- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي .
- معرفة هل للاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.
- معرفة هل للمتغيرات السن، الأقدمية، المستوى التعليمي، تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز .

- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانب مهما من جوانب الإدارة والتسيير في المؤسسة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.<sup>(1)</sup>

(1) بوعطيط جلال الدين: الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم ، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، 2009، 2008.

اعتمد الباحث في جمع البيانات على الأدوات التالية:

- الاستمارة

واعتمد الباحث على عينة عشوائية مكونة من 49 عامل من المجتمع الكلي 197 عامل.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الكشف عن وجود نمط الاتصال النازل والصاعد داخل المؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيرورة التنظيمية للمؤسسة.

- تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي (1).

من خلال الاطلاع على هذه الدراسة والمتمعن في محتواها، توصلنا إلى أنها دراسة مشابهة للدراسة الحالية في العديد من النقاط، حيث اشتملت على احد متغيرات الدراسة الحالية وهو الاتصال التنظيمي كم أن طبيعة المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة الميدانية مشابهة لطبيعة المؤسسة التي تجرى فيها الدراسة الميدانية في دراستنا الحالية وهي مؤسسة صناعية خاصة بإنتاج الكهرباء، لكن رغم هذا التشابه إلا أنه توجد بعض نقاط الاختلاف بين الدراستين، حيث نجد أن دراسة "بوعطيط جلال الدين" قد اعتمدت على ربط الاتصال التنظيمي بمتغير تابع وهو الأداء الوظيفي، إذ حاول صاحب الدراسة معرفة مدى تأثير نمط الاتصال السائد في المؤسسة على أداء أفرادها ومعرفة النمط الأكثر اعتمادا في هذه المؤسسة كما اعتمد في إحدى فرضيات دراسته على متغيرات السن، الأقدمية، والمستوى الوظيفي وقياس تأثيرها على الأداء التنظيمي للعمال في حين أن الدراسة الحالية، اعتمدت على ربط متغير الاتصال التنظيمي بعملية إدارة الأزمات داخل المؤسسة، إذ هدفت إلى معرفة مدى قدرة الاتصال التنظيمي على التأثير في عملية إدارة الأزمة من خلال الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة والاتجاهات التي تتخذها العملية الاتصالية داخلها، كما حاولت الدراسة الحالية معرفة مدى فعالية العملية الاتصالية

(1) مرجع سابق.

في تسيير الأزمة واحتوائها داخل المؤسسة، كما نلمس بعض الاختلافات الأخرى بين الدراستين وذلك من خلال اعتماد الدراسة السابقة ل بوعطيط جلال الدين على أداة واحدة لجمع البيانات وهي الاستمارة ، كما اعتمدت على عينة عشوائية مكونة من 49 عامل من المجتمع الكلي في حين اعتمدت الدراسة الحالية على أداة الاستمارة، المقابلة، الملاحظة، في جمع البيانات اللازمة وكذلك عينة طبقية ممثلة للمجتمع الكلي قدر عددها ب 60 مفردة.

رغم هذه الاختلافات بين الدراستين إلا أننا قد استفدنا من دراسة بوعطيط جلال الدين من خلال أنها مكنتنا من صياغة إشكالية بحثنا ورسم تصور عام حول متغير الاتصال التنظيمي وكذلك تحديد خطة واضحة يمكن إتباعها من أجل دراسة هذا المتغير كما إستعنا في هذه الدراسة في تحديد أداة من أدوات البحث وهي الاستمارة وتحديد المنهج الواجب إتباعه وذلك أن مجتمع الدراسة هو نفسه وعليه يمكن القول بأن دراسة بوعطيط جلال الدين هي دراسة ذات أهمية كبيرة بالنسبة لدراستنا الحالي

#### ب- المتعلقة بإدارة الأزمات:

1- دراسة للباحث " كموش مراد" بعنوان العلاقات العممة وإدارة الأزمة" أجريت هذه الدراسة كدراسة تجربة بالشركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال بجامعة الجزائر يوسف بن خدة السنة الدراسية 2007/ 2008 اعتمد الباحث على التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور العلاقات العامة في إدارة وتسيير الأزمات بشركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج للمؤسسات الجزائرية؟

وتتدرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي المقاربات المختلفة للعلاقات العامة في إدارة الأزمة؟

- ما هي أبرز النماذج النمطية لدور العلاقات في إدارة الأزمة؟

- كيف توظف العلاقات العامة إجرائيا في إدارة الأزمة؟<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> كموش مراد: العلاقات العامة وإدارة الأزمات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 2007/ 2008.

- وما هو التصور السائد في لدى الشركات الجزائرية حول العلاقات العامة؟
  - ما هي المرتبة التي تحتلها العلاقات العامة في الشركة الجوية الجزائرية؟
  - كيف يتم تصور توظيف العلاقات العامة في إدارة الأزمة؟
  - إلى أي مدى يتطابق التصور المحلي للعلاقات العامة في إدارة الأزمة مع النماذج النمطية السائدة؟
- استخدم الباحث المنهج المسحي لتسيير دراسته. كما أنه اعتمد على أدوات جمع البيانات التالية، المقابلات، استمارة الاستبيان، كما اعتمد الباحث على عينة قصيدية مكونة، من 46 فرد من المجتمع الكلي وهو 46 فرد.
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- تحتل العلاقات العامة مكانة مهمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
  - نماذج الاتصال المؤسسي هي النماذج الأكثر ممارسة في المؤسسة والمتمثلة في الإتصال الرسمي العلاقات العامة في المؤسسة ضرورية أثناء الأزمة.
  - المؤسسة تعتمد بشكل مهم على إطاراتها الممارسة للعلاقات العامة والاتصال أثناء الأزمة.
  - المؤسسة تعتمد على وسائل الإعلام العمومية والخاصة من أجل إتاحة المعلومات للجمهور.
  - علاقة المؤسسة مع بعض وسائل الإعلام العمومية و الخاصة من اجل إتاحة المعلومات للجمهور. علاقة المؤسسة مع بعض وسائل الإعلام المتنقلة لا تعكس سبيل التعاون أثناء الأزمة.
  - المؤسسة تلجأ في علاقاتها مع الجمهور المعرفي للأزمة إلى تقديم مساعدات وتعويضات مادية للمتضررين.
  - إدارة العلاقات العامة توظف الاتصال الأحادي الاتجاه (من المؤسسة إلى الجمهور).
  - ان طبيعة الاتصال الذي تمارسه إدارات وموظفي العلاقات العامة أثناء الأزمة لا تختلف عن الاتصال المؤسسي الذي سبق النظري إليه من المستهلك.<sup>(1)</sup>

(1) مرجع سابق.



من خلال قراءتنا لهذه الدراسة والتمعن في محتواها توصلنا إلى أنها تختلف مع الدراسة الحالية في كون هذه الدراسة اشتملت على متغيرات واحد يتشابه مع متغيرات الدراسة الحالية وهو إدارة الأزمات، حيث قام صاحب هذه الدراسة بربط هذا المتغير بمتغير آخر وهو العلاقات العامة، أما الدراسة الحالية فتم ربط متغير إدارة الأزمات بالاتصال التنظيمي، كما أن الدراسة السابقة تختلف مع الدراسة الحالية من حيث المنهج، فكموش مراد اعتمد على المنهج المسحي.

أما الدراسة الحالية فقد اعتمدنا فيها على المنهج الوصفي، كما نلمس بعض الاختلافات بين الدراستين من حيث أهدافها، ذلك أن الدراسة السابقة تهدف إلى تبيان، دور العلاقات العامة في إدارة وتسيير الأزمات بشركة الخطوط الجوية الجزائرية وهي شركة خدماتية، أما الدراسة الحالية فهي تهدف إلى معرفة دور الاتصال التنظيمي بمختلف اتجاهات في عملية إدارة الأزمات ومدى أهمية في المؤسسة الجزائرية، إضافة إلى هذا نجد هناك اختلاف بين الدراستين من حيث نوع العينة، فهذه الدراسة اعتمدت على عينة قصدية، مكونة من 46 فرد، أما الدراسة الحالية على عينة عشوائية طبقية مكونة من 60 فرد.

رغم ذكرنا لبعض الاختلافات بين هاتين الدراستين، إلا أننا استفدنا من الدراسة السابقة وذلك من خلال استعانتنا بها من أجل رسم خطة معينة للتعرف وفهم إدارة الأزمات، وتحديد المفاهيم الخاصة بهذا المتغير وإيجاد بعض التعريفات الخاصة بها.

2- دراسة للباحث "هامل مهدية" بعنوان "إتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية" هذه الدراسة كدراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية والخدمية ووهي طروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم فرع تقنية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة : 2008/2009.

اعتمدت الباحثة على التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يسير اتصال الأزمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية؟

وتتدرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يسير الاتصال قبل حدوث الأزمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية؟

- ما هو مسار الاتصال أثناء وقوع الأزمة في المؤسسات الجزائرية؟<sup>(1)</sup>
- كيف يفعل الاتصال بعد الأزمة في المؤسسات الجزائرية؟ - هل هناك فروق واضحة بين المؤسسات الصناعية والخدمية الجزائرية على المستوى عمليات اتصال الأزمة في مراحل المختلفة؟
- اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي
- كما اعتمدت على أدوات جمع البيانات التالية: المقابلة والاستمارة والملاحظة.
- واعتمدت على عينة بشكل نهائي: فرينال 80 مفردة أرسلورميتال 101 مفردة، سونلغاز 29 مفردة، مستشفى ابن رشد 100 مفردة.
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالي - لا تشغل المؤسسات الجزائرية الأزمات كفرصة للتغيير أو النمو فبعد الأزمة تعود لمزاولة نشاطها الطبيعي بوتيرة عادية وعلى الرغم من وجود تأكيد مطلق توثيق النتائج ومسار تسيير الأزمة وذلك بتكوين ملف كامل عنها واستخدامه لتفادي تكرار الأزمة وتحسين الأوضاع إلا أنه يعتبر بمثابة إلزام قانوني تفرضه جهات حكومية معينة.<sup>(2)</sup>
- من خلال قراءتنا لهذه الدراسة نخلص إلى أنها تختلف مع الدراسة الحالية، في كون أن دراسة مهدية هامل اشتملت على متغير واحد أما الدراسة الحالية فاشتملت على متغيرين وهما الاتصال التنظيمي و دوره في إدارة الأزمات، كما نلمس أيضا بعض الاختلافات بين الدراستين من حيث الهدف، ف ذلك أن الدراسة السابقة تهدف إلى معرفة كيف يفعل الاتصال بعد الأزمة في المؤسسات الجزائرية، أما الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة دور الاتصال التنظيمي بمختلف اتجاهاته عملية إدارة الأزمات.
- رغم ذكرنا لبعض الاختلافات بين هاتين الدراستين، إلا أن هذا لا يعني أننا لم نستفد منها، فهذه الدراسة ساعدتنا في رسم خطة معينة للتعرف على الأزمات، كما ساعدنا على بناء تصور مبدئي حول الموضوع.

<sup>(1)</sup> هامل مهدية: اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008 / 2009.

<sup>(2)</sup> مرجع سابق.

### خلاصة الفصل

تمثل أسباب اختيار الموضوع من أهم الدوافع التي تدفع الباحث إلى الشروع في دراسة وعاملا حاسما من عوامل نجاحه في البحث، وموضوع الإتصالات التنظيمية ودوره في إدارة الأزمات هو موضوع جديد وذلك لقلّة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

ونظرا لأهمية الإتصالات التنظيمية في أي مؤسسة على اختلاف نشاطها تطرقنا إلى إبراز أهمية الموضوع.

## الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

تمهيد

أولاً: تعريف الإتصال التنظيمي

ثانياً: أهمية الإتصال التنظيمي

ثالثاً: أهداف الإتصال التنظيمي

رابعاً: خصائص الإتصال التنظيمي

خامساً: عناصر الإتصال التنظيمي

سادساً: أنواع الإتصال التنظيمي

سابعاً: وسائل الإتصال التنظيمي

ثامناً: مهارات الإتصال التنظيمي

تاسعاً: شبكات الإتصال التنظيمي

عاشراً: فعالية الإتصال التنظيمي

حادي عشر : نماذج الإتصال التنظيمي

ثاني عشر: معوقات الإتصال التنظيمي

ثالث عشر: نظريات الإتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

**تمهيد**

يعتبر الاتصال عنصراً مهماً من عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتوجيه وتنسيق وقد زادت أهمية الاتصالات التنظيمية في وقتنا الحاضر نتيجة التوسع الكبير في نشاط الإدارة وزيادة حجم المنظمات الإدارية فهذه الأخيرة هي مفتاح نجاح أي مؤسسة يسعى إلى تحقيق أهداف تتجاوز مجرد توصيل رسائل بين المرسلين والمستقبلين يهدف إلى إيضاح المعنى الصحيح لرسالة المرسل الذي يعمل المستقبل على فهمها وترجمتها من أجل العمل بها ولذلك فإن الاتصال التنظيمي لا غنى عنه بالنسبة للفرد والمنظمة ما يعني أنه يكتسي أهمية كبيرة داخل المنظمة، ومن خلال هذا سنقوم في هذا الفصل: بعرض تعريف الاتصال التنظيمي وأهميته، كما تطرقنا إلى أهدافه وأهم الخصائص، إضافة إلى أنواع الاتصال التنظيمي وأهم وسائله، كما سنقوم أيضاً بعرض الاتصال التنظيمي وأهم شبكاته وفعالية الاتصال التنظيمي، إضافة إلى هذا نقدم نصائح للاتصال التنظيمي ومعوقاته وأهم نظرياته.

### أولاً: تعريف الاتصال التنظيمي

"هو عبارة عن مجموعة الطرق والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازمة وتوفيرها للإدارة لتصبح في موقف يمكنها من اتخاذ قرارات سليمة الاتجاه وصحيحة التوقيت.

وبالتالي فإن هذا التعريف يرى أن عملية الاتصال يجب أن لا تقتصر على نقل رسالة مفهومة من شخص إلى آخر، ولكن يرى أن الرسالة ينبغي أن تؤثر على سلوك المرسل إليه، أو على الأقل تمكن من اتخاذ قرار سليم.<sup>(1)</sup>

### ثانياً: أهمية الاتصال التنظيمي:

تعتبر الاتصالات بشكل عام بمختلف صورها الرسمية وغير الرسمية على درجة عالية من الأهمية في المنظمة فقد أشارت الدراسات والأبحاث بأن الاتصالات تمثل ما يقارب 75% من نشاط المنظمة، لذا فالاتصالات التنظيمية لها أهمية بالغة في المنظمة وهي كالتالي:

- 1- هي بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمنظمة إذ بدون الاتصالات نموت أو تدمر الحركة الذاتية للمنظمة
- الاتصالات نشاط إداري وإجتماعي ونفسي داخل المنظمة حيث أنه يساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية كخلق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها.
- الاتصالات وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.<sup>(2)</sup>
- يساعد الاتصال التنظيمي في تحديد علاقات المنظمة تحديداً واضحاً، حيث أن كل عضو في التنظيم يعرف مكانه وعلاقته التنظيمية برؤسائه أو مرؤوسيه.
- يساعد الاتصال التنظيمي على تحقيق التعاون والانسجام بين الأفراد والجماعات، بحيث تسير العلاقات الوظيفية والاجتماعية بأقل قدر من الاحتكاك.<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup>علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 347.

<sup>(2)</sup> خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الاعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص45.

<sup>(3)</sup> منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث الازاريطة، الإسكندرية، د ط، 2003، ص44.

### ثالثاً: أهداف الاتصال التنظيمي:

تكمّن أهداف الاتصال التنظيمي فيما يلي:

- نقل التعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين.
- توصيل المعلومات باختلاف أنواعها إلى الرؤساء لكي يستعينوا بها في عملية اتخاذ القرار
- تحقيق رضا الجمهور فيما يتعلق بنشاط المؤسسة
- تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد العاملين في المؤسسة.<sup>(1)</sup>
- الاتصال التنظيمي وسيلة للتعرف بالغرض في التعليمات والقوانين في المنظمة
- يعمل الاتصال التنظيمي على تحديد أهداف المنظمة، حيث يتم بواسطته تحديد الأعمال وكيفية إنجازها
- للاتصال التنظيمي أغراض تكاملية حيث تكمن الفكرة الأساسية له في تشجيع العاملين على التعامل مع المنظمة والتوعية في الأهداف والعمل على رفع معنوياتهم.<sup>(2)</sup>

### رابعاً: خصائص الاتصال التنظيمي:

إن نظام الاتصالات الفعال هو ذلك النظام القادر على توصيل الخطاب إلى المرسل إليه بدرجة فهم مرتفعة تتفق بدرجة كبيرة مع ما يعنيه المرسل، ويمكن القول أن النظام الفعال، ذلك الذي يتمتع بالخصائص التالية:<sup>(3)</sup>

(1) موسى قاسم القريوتي وعلي خضير مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، ط 3، 2006، ص 89.

(2) علي أحمد عبد الرحمان عياصرة ومحمود العودة الفاضل، الاتصالات وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، الأردن، ط 1، 2006، ص 26.

(3) أحمد بن عبد الرحمان الشميري وآخرون: مبادئ إدارة الأعمال والأساسيات والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان الرياض، ط 2، 2005، ص 308.

- 1- **الإعداد الجيد:** ويقصد به الإستكشاف الجيد للمجال الذي سيتم فيه الإتصال والتعرف على طبيعة النظام
- 2- والمشاركين فيه، من المستقبلين أو المرسلين، ثم دراسة أفضل الطرق للاتصال بينهم، بحيث يكون الخطاب على أفضل وجه، يعني إعداد نظام متناسب مع المنشأة، لانقل تقليدي للأنظمة الأخرى أو مجرد تطبيق نظام آخر، درج الآخرون على تنبيه دون قياس مدى ملائمة للجهاز الإداري.
- 2- **الوضوح والبيان:** يتم الاتصال التنظيمي وفق درجة عالية من الوضوح بحيث يتحقق الإقناع والفهم، ومن ذلك إستخدام لغة إتصال مفهومة وواضحة لأطراف عملية الإتصال.
- 3- **الإسيابية:** أن يتم الإتصال وفق أقصر الطرق المناسبة دون الحاجة إلى تعقيد عملية الإجرائية للإتصال، ويتطلب ذلك إتباع نظام بسيط لتدفق وانسياب المعلومات بصورة تسهل استيعابها.
- 4- **اختيار الوسيلة المناسبة للإتصال:** يتطلب إختيار الوسيلة المناسبة للإتصال، إستعراض الوسائل المناسبة والمختلفة للإتصال وإختيار الأنسب من بينها، بحيث تصلح لإتمام الإتصال بنجاح، وقد تكون بعض الوسائل غير ملائمة لبعض عمليات الإتصال، وأخرى يكون في إستخدامها تكلف وإطالة للإجراءات ونقل المعلومات.
- 5- **التوقيت السليم للإتصال:** ويتحقق ذلك عن طريق سرعة الانجاز وإنهاء المهمة في الوقت المخصص لها دون تأخير، إذ أن التأخير للمهام والقرارات الإدارية ربما يفقدها أهميتها، والنظام الإداري الفعال هو ذلك الذي يضع أولويات وآليات تنفيذية مرنة، لوصول الخطاب للمستقبل في الوقت المناسب، سواء كان ذلك المستقبل في المستوى الإداري الأعلى أو الأدنى.
- 6- **الإنصات:** يعتبر الإنصات أحد أهم المبادئ المعنية على فعالية الإتصال بين الرئيس والمرؤوسين ولذلك، فمن المهم تعميق مبدأ الإنصات من قبل مستقبل الرسالة لان عملية الإنصات مرتبطة بالفهم ومن هنا نفرق بين الإنصات والإستماع فيمكن للشخص أن يستمع للمتكلم أسماعاً دون إدراك، وفي حين الإنصات يتطلب الإدراك والفهم لما يقوله المتكلم.
- 7- **متابعة الإتصال:** قد تكون متابعة الإتصال من أهم عوامل نجاح الإتصال، فلربما توفرت جميع الصفات الفعالة السابقة، لكن إهمال متابعة المعاملات قد يعني فقد كل الجهود الأساسية التي



سبقتنا الإتصال الفعال ينبغي أن يلازمه متابعة مستمرة، لضمان تحقيق الأهداف والغايات من عملية الإتصال.<sup>(1)</sup>

### خامسا: عناصر الإتصال التنظيمي:

تتطلب عملية الإتصال التنظيمي عددًا من العناصر أو المكونات الأساسية المترابطة و المكملة لبعضها البعض، وبدون هذه العناصر لا يمكن لعملية الاتصال أن تتم بشكل فعال ومؤثر ويتم ذكرها كالاتي:

**1- المرسل:** وهو مصدر الإتصال ومصدر المعلومات وقد يكون رئيس، مرؤوس، زميل، والمرسل يقوم بدور أساسي في نجاح أو فشل عملية الإتصال حيث أنه الأساس ومنطقة البداية في عملية الإتصال.<sup>(1)</sup>

**2- الرسالة:** وهي الموضوع أو المحتوي (المعاني أو الافكار) الذي يريد المرسل أن ينقله الى المستقبل ويتم عادة التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بهما معا.

**3- الوسيلة:** وهي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل.<sup>(2)</sup>

**4- المستقبل:** وهو الشخص أو الجهة التي توجه إليها الرسالة ويجب على المستقبل أن يقوم بحل أو فك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير لمحتوياتها وفهم معناها، وينعكس ذلك عادة في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها المستقبل، ولذلك يجب الا يقاس نجاح عملية الإتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الإتصال وتحقيق الهدف ويمكن للمستقبل أن يأخذ صورًا وأشكالا مختلفة منها القارئ، المستمع، المشاهد، والمستقبل، إنسان له سماته، وكيانه ومشكلاته ولهذا قد

- يفهم الرسالة بسهولة ويسر .

- يفهم الرسالة بعد أن يبذل جهدًا معينًا.

(1) أحمد بن عبد الرحمان الشميري وآخرون: مرجع سابق، ص 308.

(1) صديق محمد عفيفي وآخرون: السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، د ب، ط 1، 2003، ص 442

(2) بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالية، جامعة الإسراء، عمان، ط 1، 2010، ص 371.

- لا يفهم الرسالة على الاطلاق.(1)

5- التغذية العكسية: وتمثل عملية فهم الرسالة والقدرة على الإجابة عليها، وتشير هذه العملية التي تسمى أيضا المعلومات المرتدة، أو المرتجة أو العائدة إلى قرار تسليم الرسالة بشكل صحيح واستيعاب مفاهيمها بشكل واضح وتشكل عملية الاتجاه المتبادل في تسليم الرسالة والرد عليها توكيدا دقيقا على إدراكها واستيعاب مدلولاتها لما اسلوب التسليم بدون الرد، فقد يتضمن جملة من الاخطاء وعدم الدقة في فهم الرسالة وادراكها.(2)

### سادسا: أنواع الإتصالات التنظيمية:

تنقسم أنواع الإتصالات التنظيمية إلى نوعين رئيسيين هما:

#### 1- الإتصالات الرسمية أو المخططة: Formal communication

يقصد بالنظام الإتصالات الرسمية ذلك النظام الذي تخضع فيه الإتصالات لقواعد وإجراءات محددة رسميا ومثبتة بصورة مكتوبة ورسمية. وفيه تتدفق البيانات في المنظمة بما يتماشى والتوزيع الرسمي للسلطات والإختصاصات الوظيفية وتأخذ الإتصالات الرسمية ثلاثة إتجاهات أساسية:

- إتصالات هابطة (من الرؤساء إلى المرؤوسين) Downward communication

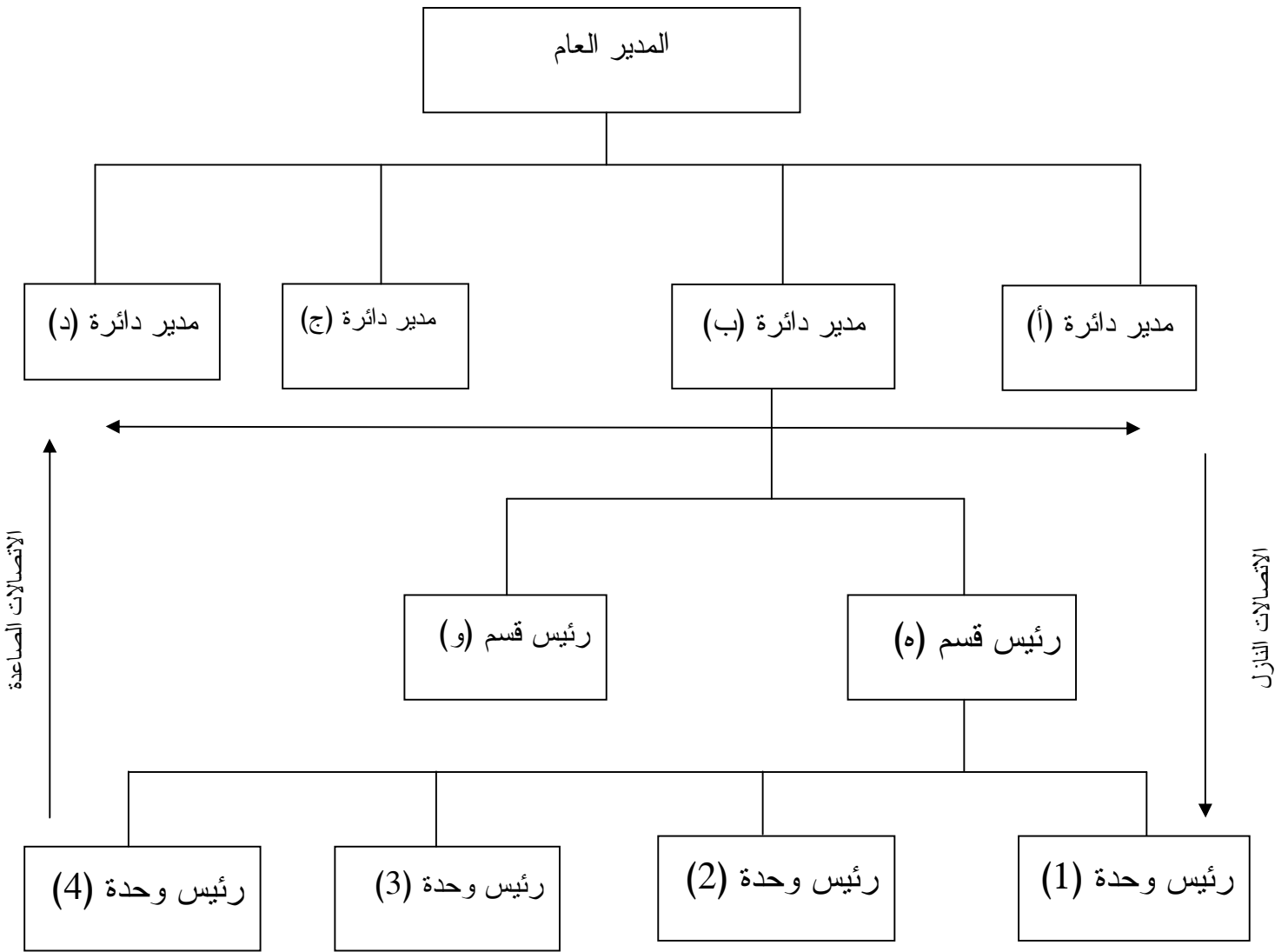
- إتصالات صاعدة (من المرؤوسين إلى الرؤساء) upward communication

- إتصالات جانبية أو أفقية (بين الأقسام التنظيمية المختلفة) Lateral communication (3)

(1) محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، ص ص210، 211.

(2) خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 1، 2000، ط 2، 2005، ص 207.

(3) محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الادارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، ط 2، 2011، ص 172.



شكل يوضح: هيكل تنظيمي يصف قنوات الاتصال الهابطة و الصاعدة والجانبية في المنظمة.

أ- **الإتصالات الهابطة:** تنساب السلطة في الإتصالات الهابطة من أعلى إلى أسفل أي من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات التنفيذية السفلى أو من الرؤساء إلى المرؤوسين كما هو واضح في الشكل رقم -15- تتدفق البيانات من المدير العام إلى مديري الإدارات، ومن مديري الإدارات إلى رؤساء الأقسام ومن رؤساء الأقسام إلى رؤساء الوحدات.

وتكون الإتصالات في هذا النوع على شكل أوامر وتعليقات وتوجيهات وقرارات تتعلق بشرح الأهداف والسياسات وتنفيذ الخطط والبرامج، وتحديد الإختصاصات أو توضيح الأعمال أو البث في أمور تتعلق بالمنظمة.

ب- **الإتصالات الصاعدة:** تتجه المعلومات في هذا النوع من الإتصالات من الأسفل إلى الأعلى، أي من المستويات التنفيذية إلى المستويات الإدارية أو من المرؤوسين إلى الرؤساء، كما هو موضح في الشكل رقم -15- تنساب المعلومات من رؤساء الوحدات إلى رؤساء الأقسام ومن رؤساء الأقسام إلى مديري الإدارات، ومن مديري إلى المدير العام وتكون الإتصالات في هذا النوع من الإتصالات على شكل تقارير وأبحاث ومذكرات وشكاوي واقتراحات وأفكار ومشاكل العمل.

وإذا كان النوع الأول من الإتصالات - من الأعلى إلى الأسفل - هو الغالب، فإن النوع الثاني - من الأسفل إلى الأعلى - لا يقل عنه أهمية، لأن روح الإدارة تتركز في أن يشعر كل فرد في المنظمة بأنه له دوره الحيوى في إنجاز الهدف النهائي لها، ومن ثم فيجب أن تتاح للفرد الفرصة لإبداء رأيه في العمل وتقديم مقترحاته على ضوء وأن يتأكد أن آرائه ومقترحاته سوف تلقى الاهتمام من الرؤساء ولن تيسر ذلك إلا إذا أحيط المرؤوسين بالضمانات التي تكفل لهم إبداء آرائهم بلا جوف أو تهيب، وهذا واجب الرؤساء والقادة الإداريين ومن ثم فإنه لا يكفي أن يكون لدى القائد الإداري ما يريد نقله إلى مرؤوسيه، بل يجب أن يكون عنده موهبة الإتصال، وهي قدرته على الإتصال ولن تتدفق تلك المقدره إلا إذا أحس القائد بالجوانب الإنسانية في علاقاته بمرؤوسيه فذلك وحده هو الكفيل بتخطي العوامل التي تحجب الرئيس بالمرؤوسين.<sup>(1)</sup>

(1) محمد عبد الفتاح ياغي: مرجع سابق، ص ص 174، 175.

ج- **الإتصالات الجانبية:** يسير هذا الإتجاه للإتصالات الرسمية في اتجاه أفقي أو عرضي، ويشمل الإتصال الجانبي أو الأفقي الإتصال الذي يتم بين الأقسام التنظيمية المختلفة، كما هو موضح في الشكل رقم - 15- تتم الإتصالات الجانبية الرسمية بين مديري الإدارات وبين رؤساء الأقسام والوحدات.

## 2- الإتصالات غير الرسمية: **informal communication**

إن عملية الإتصال داخل المنظمات أو خارجها لا تقتصر فقط على الإتصالات الرسمية التي سبق ذكرها وإنما يشتمل أيضا على أشكال غير رسمية للإتصال، والتي قد تكون لها أهمية خاصة في التنظيم والإتصالات غير الرسمية هي تلك الإتصالات التي لاتخضع الى قواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية كالموجودة في نظام الإتصالات الرسمية وتتم الإتصالات غير الرسمية خلال قنوات خارجية عن القنوات الرسمية المحددة للإتصال. ففي داخل المنظمة تتم الإتصالات غير الرسمية بين مستويات مختلفة متخطية خطوط السلطة الرسمية.<sup>(1)</sup>

## سابعا: وسائل الإتصالات التنظيمية:

تتمثل وسائل الإتصال التنظيمي في:

1- **وسائل الإتصال المكتوبة:** ينطوي هذا النوع من أساليب الإتصال على إرسال أو نقل الرسائل أو المعاني المطلوبة وإرسالها للآخرين كتابيا سواء بشكل تقارير أو وثائق أو مستندات أو ملاحظات.<sup>(2)</sup> ويستخدم الإتصال المكتوب في الأمور التالية:

- الموضوعات التي تحتاج إلى توثيق البيانات

- العقود والوثائق الرسمية والأشياء التي تتطلب الرجوع إليها.<sup>(3)</sup>

ومن الأشكال التي تتخذها وسائل الإتصال المكتوبة:

(1) المرجع السابق ص 157.

(2) بشير العلق: الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، د ط، د س، ص 92.

(3) فاطمة مروة، الاتصالات المهنية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط 1، 2004، ص 20.

أ- **التقارير:** وهي عبارة عن رسائل موجزة أو مفصلة وتتضمن معلومات وتكتب بناء على طلب من الإدارة وفي مناسبات معينة وغالبا ما تعتمد الإدارة على التقارير في اتخاذ قرار خاص بالمنشأة، خاصة أنه يتم كتابته من قبل أشخاص متخصصين في الموضوع الذي يكتب فيه وغالبا ما يتم الإستعانة بالبيانات والإحصاءات التي تعتبر حججا قوية حتي تضمن للتقرير الصدق والموضوعية.

ب- **دليل العاملين:** يحتوي على كل ماهم العاملين من حيث السياسة العامة للمنظمة وحقوق العامل وواجباته وكل ما يرتبط بالسلوك الوظيفي.

ج- **النوائح الإجرائية:** وهي عبارة عن مستندات تتضمن جميع المهام التي يجب القيام بها لتحقيق وظيفية معينة.

د- **المذكرات:** عبارة عن رسائل موجزة لنقل البيانات والتعليمات وتتضمن المذكرة إسم المرسل، واسم المرسل إليه، التاريخ، المرجع، عنوان الموضوع أو الهدف من كتابة المذكرة والتوقيع وبيانات خاصة بكل مذكرة ويجب أن تكتب المذكرة بأسلوب سهل ومفهوم من قبل متلقي المذكرة.

هـ- **العرض أو المحضر:** تتم كتابة التغطية لحدث معين أو بعد اجتماع معين وتحدد مسؤولية كتابة للمحضر وفق الأحداث وتسجيل القرارات المتخذة من قبل المجتمعين دون إبداء رأيهم.<sup>(1)</sup>

2- **وسائل الإتصال الشفهية:** ينطوي هذا النوع من أساليب الإتصال على تبادل البيانات والأفكار والمعلومات والآراء بين المرسل والمستلم.

ويأخذ الإتصال الشفهي اشكال عديدة منها :

أ- **المقابلة:** هي إحدى وسائل الإتصال الشخصي المباشر، وهي عبارة عن مواجهة بين إثنين أو أكثر يدور بينهما حديث أو نقاش حول موضوع أو أسئلة معينة لتحقيق هدف أو غرض محدد.

ب- **الإجتماعات:** عبارة عن اشتراك عدد كبير نسبيا من الأفراد في لقاء لتحقيق أهداف معينة، وتتيح أهميتها من أنها تهئ الفرصة للتبادل الفكري بين الأعضاء فتساعد بذلك على تحقيق وحدة الفكر والسلوك بينهم، أو تستشير الأعضاء المحاولة التفكير في المشاكل وتقويم آرائهم وانطباعاتهم في ضوء الآراء والحقائق التي تتضح أثناء الإجتماع فضلا عن أنها تتيح لنا فرصة الإفادة بأكثر عدد من الخبرات.<sup>(2)</sup>

(1) سمير يس عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز ويد فيس للاستشارات والتطوير الإداري، ط1، 2000، ص ص 95،

96.

(2) بشير العلاق: مرجع سابق، ص 94.

2- وسائل الإتصالات غير لفضية: وهي نوع من وسائل الإتصال تستخدم فيها بدائل أخرى لفظ مكتوب والمنطوق كالإشارات حركات الجسم، العيون والوجه، الرموز وطريقة استخدام الوقت والمكان ويأخذ الإتصال غير اللفظي عدة أشكال منها:

أ- تعبيرات الوجه والعين: إن الوجه هو أساس لإظهار المشاعر وهو يعكس نوعها وقوتها لها كما للعين تأثير خاص يجلب الانتباه والاهتمام والتأثير في الآخرين والتحكم فيهم.

ب- الإشارات والحركات: عند تحريك الجسم يمكن التعبير عن مشاعر محددة ومقصودة مثلا: التلويح باليد له معنى مثل تحية شخص ما أو أقول إلى اللقاء، أما بعض الإشارات الأخرى فقد تكون غير مقصودة وتعبر عن رسائل خاصة مثل القلق السير بسرعة ونشاط .

ج- الرموز: وهي مجموعة الرموز المتعارف عليها والتي تشير إلى الإتجاه والسلوك وما هو مسموح وممنوع وكلها تساعدنا في حياتنا دون أن نتبادل الكلام - مثل: أبسط دليل على عظم استخدام الرموز أننا نستخدمها للدلالة على العلاقات الحسابية والرياضية ونستفيد منها في إشارات الأمن الصناعي.

د- استخدام مسافة المكان والوقت: فدوي الوظائف الكبيرة في المنظمات يحاولون إفهام الآخرين أن مهاراتهم ووقتهم ثمينا بالنسبة للمنظمة عن طريق جعل الآخرين ينتظرون بعض الوقت حتى يتمكن من رؤيتهم، وتستخدم المنظمات المكان أيضا لإعطاء نوع معين من المعلومات عن نفسها<sup>(1)</sup>

4- وسائل الإتصال الإلكترونية: أحدثت تكنولوجيا المعلومات والإتصالات تحولا كبيرا في اساليب الإتصال والتواصل مع الاجرين سواء على مستوى الافراد أو المنظمات فقد أتاح عنصر الانترنت والإقتصاد الرقمي ومن بعده اقتصاد المعرفة أساليب وطرق مبتكرة ومتنوعة لتبادل المعلومات والبيانات والوثائق بين الناس، فقد برزت تقنيات اتصال فعالة وسريعة مثل شبكة الانترنت وأجهزة الهواتف النقالة، والبريد الصوتي والإلكتروني... الخ حيث ساهمت جميع هذه التطورات النوعية في مجال الإتصال في تمكين الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات ما وفر المال والجهد للأفراد والمنظمات.<sup>(2)</sup>

(1) شعبان فرح: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن ، عمان، ط1، 2009، ص 221.

(2) أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، دار الجامعة، الاسكندرية، د ط، 2003، ص 188.

### ثامنا: مهارات الإتصال

يتطلب الإتصال من الجانب الإداري توفير العديد من المهارات كالقدرة على الإستماع والكتابة أو التعبير، الكلام، القراءة، الخطابة وقد اتضح من احدى الدراسات ان مهارات الإتصال تتمثل فيما يلي:

1- الاستماع

2- التعبير بالإشارة أو الجسم

3- الكلام

4- القراءة

5- الكتابة

بينما اتضح من دراسات أخرى أن ما يقارب من 40% من الوقت المخصص للإتصال موجه للإستماع ودلت الدراسات أيضا أن المديرين كغيرهم من الأفراد لا يحسنون الإستماع ويرجع ذلك إلى:

- افتراض أن الموضوع سينقل

- إنهاء المكالمة بعد تلقي أو إرسال الرسالة

- تصبح مسألة شخصية ويتحرك الشعور والإحساس

- يركز فقط على الحقائق ويستبعد الأساسيات أو التصحيحات

- التظاهر بالإستماع والاهتمام ولا شك أن محاولة التغلب على جوانب الضعف هذه تساعد في فاعلية الإستماع المستوى أعلى من 5% (1).

### تاسعا: شبكات الإتصال:

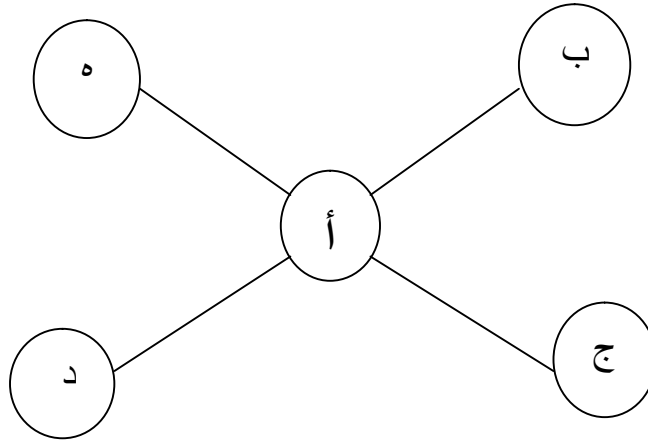
تأخذ الإتصالات التنظيمية في المؤسسة بأنماطها المتعددة أشكالاً مختلفة يعرفها الكثير من الباحثين المختصين في مجال الإدارة والتنظيم بشبكات الإتصال والتي ظهرت بعد أن أصبح الإتصال نظاماً اجتماعياً معقداً وفي ضوء الأبحاث والدراسات التجريبية العديدة التي تناولت موضوع الإتصال في المنظمة وأهميته في اتخاذ القرارات يمكن أن نصنف شبكات الإتصال على النحو التالي (2)

(1) عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية 84 شارع زكريا غنيم، د ب، د ط، 2007، ص

(2) نحية ميهوب: أساليب الاتصال، أنماطه ومكوناته في الإدارة الداخلية، جامعة قسنطينة، د ط، 2001، ص 69.

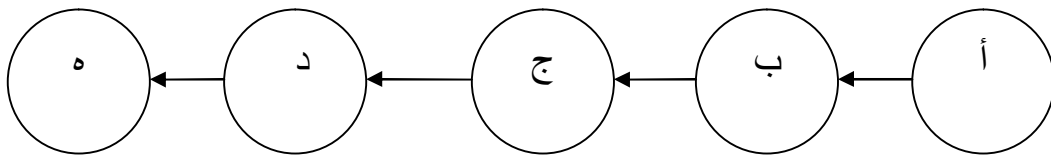


1- شبكة الإتصال العجلة: تتمحور الإتصالات وتتدفق المعلومات في هذه الشبكة حول شخص واحد وهو القائد أو المدير يتصل من قمة الهرم التنظيمي مباشرة بالمرؤسين دون وسطاء ويتمثل هذا النوع من الإتصالات في إصدار الاوامر والتوجيهات ويكون الإتصال في ممر واحد والافراد في نهاية كل حديث لا يمكنهم أن يتصلوا ببعضهم البعض مباشرة، لكن إتصالهم يكون من خلال الفرد الموجود في المحور - المدير - كما يوضح الشكل. (1)



شكل يوضح: شبكة العجلة

2- شبكة الإتصال السلسلة: ويمثل هذا النمط من الإتصال إمكانية الرئيس بالإتصال بالمرؤوسين - مساعديه- حيث أن كل مساعد يستطيع أن يتصل بشخص واحد ويصلح هذا النوع من الإتصال في المنظمات الصغيرة الحجم حيث يستطيع الرئيس الإتصال بمساعديه أو بمرؤوسيه وبصورة مباشرة وسريعة حينما يكون عددهم محدودًا. (2)

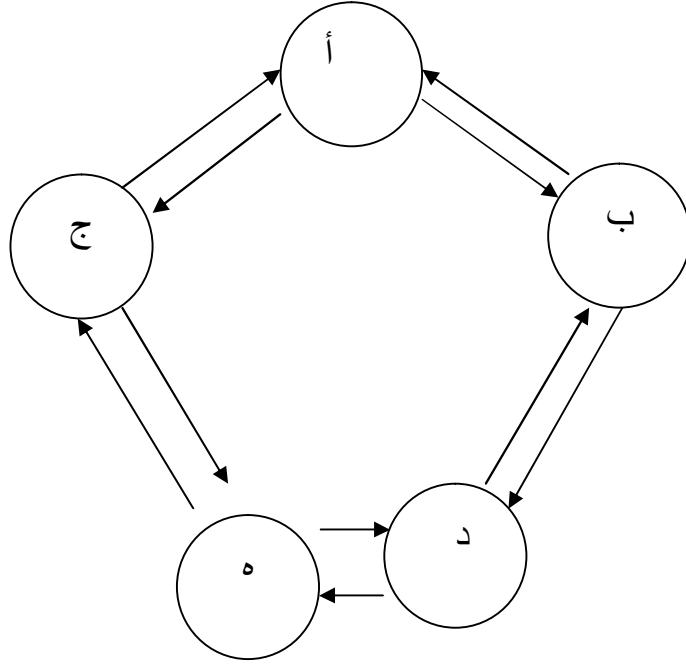


شكل يوضح: شبكة السلسلة

(1) نجية ميهوب: مرجع سابق، ص 69.

(2) خضير كاضم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 182.

3- شبكة الإتصال الدائري: ويطلق عادة علي هذا النوع من الإتصال شبه التام، أن يستطيع الرئيس أن يتصل بمساعدين اثنين وكل مساعد يستطيع الإتصال بشخص واحد وهؤلاء أيضا قادرون على الاتصال مع بعضهم البعض وهكذا والشكل التالي يوضح ذلك. (1)



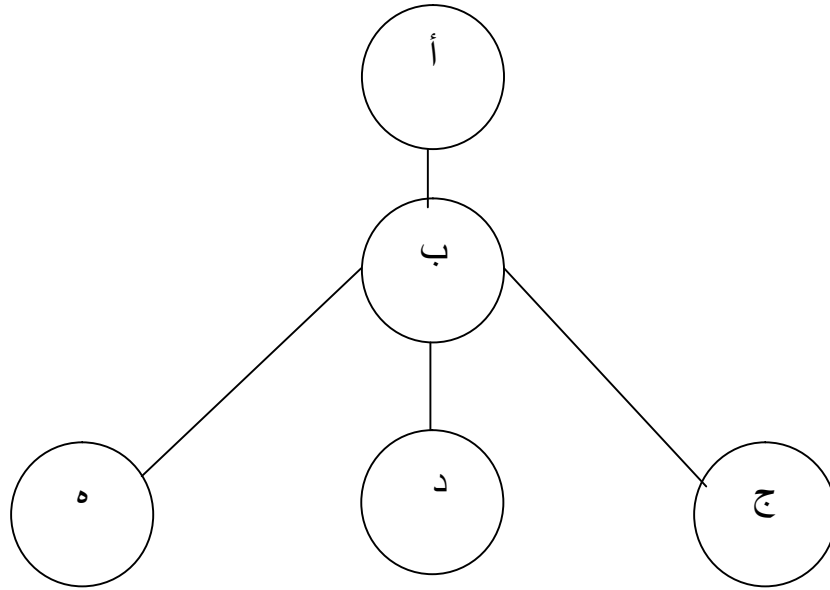
شكل يوضح: الشبكة الدائرية

4- شبكة الإتصال العنقودية: ويتمثل هذا النمط من الإتصال إمكانية الرئيس - المدير - الاتصال بأربعة أشخاص آخرين إلا أن هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الإتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، إذ أن المدير يتصل بمساعدة والمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يشكل بالنسبة للمدير عنق الزجاجة في فعالية الاتصال والشكل يوضح ذلك. (2)

(1) صالح خليل أبو اصبح، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2004، ص

59.

(2) خضير كاضم حمود، مرجع سابق ، ص 129.

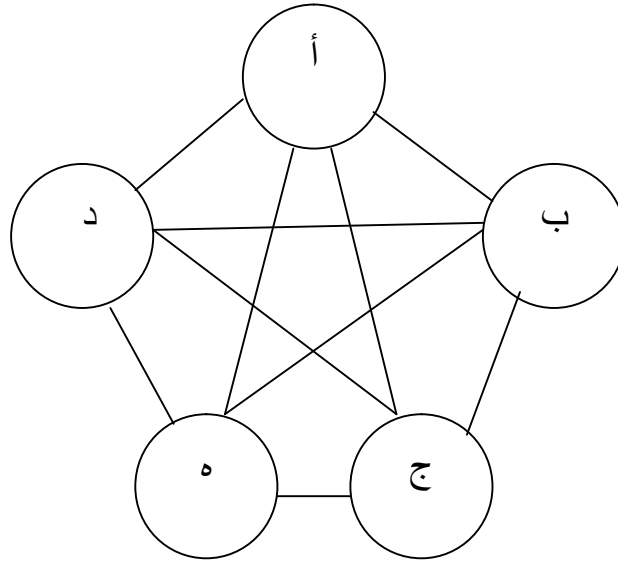


شكل يوضح: الشبكة العنقودية.

3- **شبكة الإتصال النجمة:** يمثل هذا النوع من الاتصال أكثر الأنواع السائدة مثالية في تحقيق سبل الاتصال بين الأفراد والجماعات إذ أن هذا النمط من الاتصال يفترض أن جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء وأن المعلومات المتوفرة لأي منهم تتوفر عادة لجميع الأعضاء الأخرين في التنظيم ولذلك فإن النمط من الإتصال يتسم بالديمقراطية المطلقة في الإتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة وأكثر فعالية في تحقيق الأهداف قياساً بأنماط الإتصالات الأخرى.

وكما ذكرنا في هذه الشبكة يتصل أعضاء المجموعة مع بعضهم دون قيود بحيث تحدث خطوط اتصالات متعددة بشكل مباشر بين المرؤوسين -ب- ج- د- هـ- والرئيس الأعلى المباشر - أ- أو بشكل غير مباشر عن طريق الرؤساء المباشرين - ب- ج- للمرؤوسين د- هـ أو فيما بين الجامعة بصرف النظر عن مراكزهم فنكون بذلك شبكة الإتصال ترتبط بين جميع أفراد المجموعة كما يوضحه الشكل. (1)

(1) صالح خليل أبو أصبع: مرجع سابق، ص 60.



شكل يوضح: الشبكة النجمية.

### عاشرا: فعالية الإتصال التنظيمي:

هناك عدة نقاط يجب أخذها بعين الإعتبار لكي يكون الإتصال أكثر فعالية و هي:

- أن يتم التخطيط للاتصال بشكل جيد
- أن يكون الإتصال واضحا لا لبس منه وذلك باستخدام ألفاظ ومعاني مفهومة
- الانتباه والإصغاء لأدراك المعاني
- اختيار الوقت المناسب والظروف المناسبة عند الإتصال الفعال
- التكرار غير الممل، إن التكرار يغير من الفكرة في عقل المستمع
- اختيار وسيلة الإتصال المناسبة
- الاستفادة من ردود الفعل العكسية للتأكيد من فهم الرسالة.<sup>(1)</sup>

كما يمكن تحسين فعالية الإتصال التنظيمي وزيادة فرص نجاحها من خلال النظرة الشاملة لخطوات وعناصر العملية الإتصالية التي جرت مناقشتها من قبل بدء من بلورة الفكرة ذهنيا بوضوح وإعداد الرسالة واختيار الوسيلة وانتهاءً بالتغذية الراجعة، وكذلك إدراك الصعوبات والمشكلات السابقة

<sup>(1)</sup> سعاد نائف برنوطي: أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، د ط، 2000، ص 337.

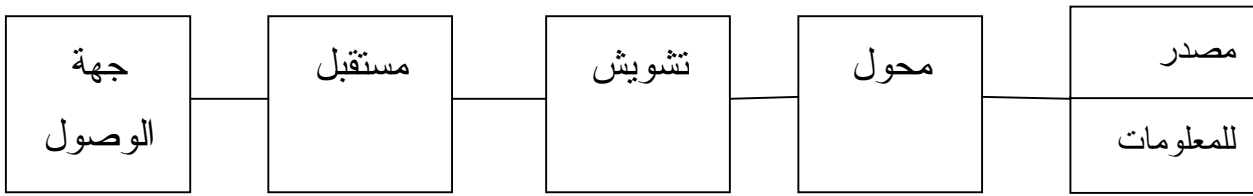
وغيرها التي تعترض عملية الإتصال وسبق ذكرها، والتصميم الدائم على تحسين الإتصال، واعتبار عملية تحسين الإتصال عملية مستمرة ومسؤولية كل فرد في المنظمة. (2)

### حادي عشر: نماذج الإتصال التنظيمي:

هناك عدة نماذج نذكر منها:

#### 1- نموذج "شانون" و"ويفر"

من بين أشهر نماذج الإتصال التنظيمي النموذج الذي وضعه كلود شانون ولراين ويفر Cloude Shannon and Waren Weaveor ، فهناك مصدر للمعلومات ويقوم المصدر بوضع المعلومات في الرسالة ويقوم الفرد بتحويل هذه الرسالة إلى إشارات ويقوم فرد آخر باستعمال الإشارات التي يتم وضعها في الرسالة ترسل إلى الشخص المطلوب. (1)



شكل يوضح: نموذج "شانون" و"ويفر" للإتصال التنظيمي

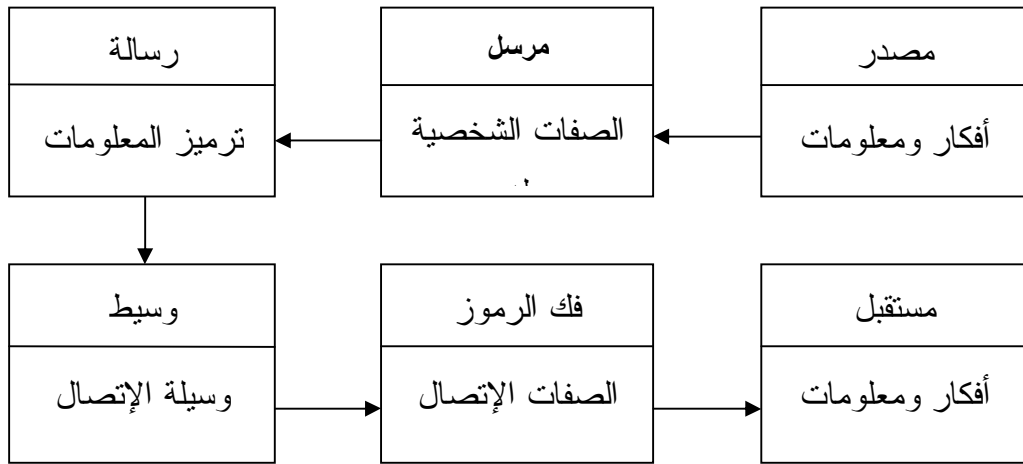
#### 2- نموذج "بيرلو":

اهتم ديفيد بيرلو David Berlo بالإتصالات كعملية process تحتوي على العديد من الأنشطة ويتضح ذلك من خلال الشكل الذي يبين أن هناك مصدر لعملية الإتصال، هذا المصدر لديه أفكارا يود أن يعبر عنها، يأتي بعد ذلك القيام بترميز أو صياغة المعلومات ويتأثر هذا بالقدرات العقلية والعضلية والحواسية للفرد ويتكون من ذلك وضع الأفكار والصياغات في رسالة، يتم نقل الرسالة من خلال وسيط أو وسيلة للإتصال، ويقوم فرد آخر بفك الرموز المرسله وتفسيرها ويتأثر هذا الشخص أيضا بقدراته العقلية والحواسية، وهذا الأخير ينقل المعاني إلى فرد آخر وهي جهة الوصول. (2)

(2) حسين حريم: إدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص 36.

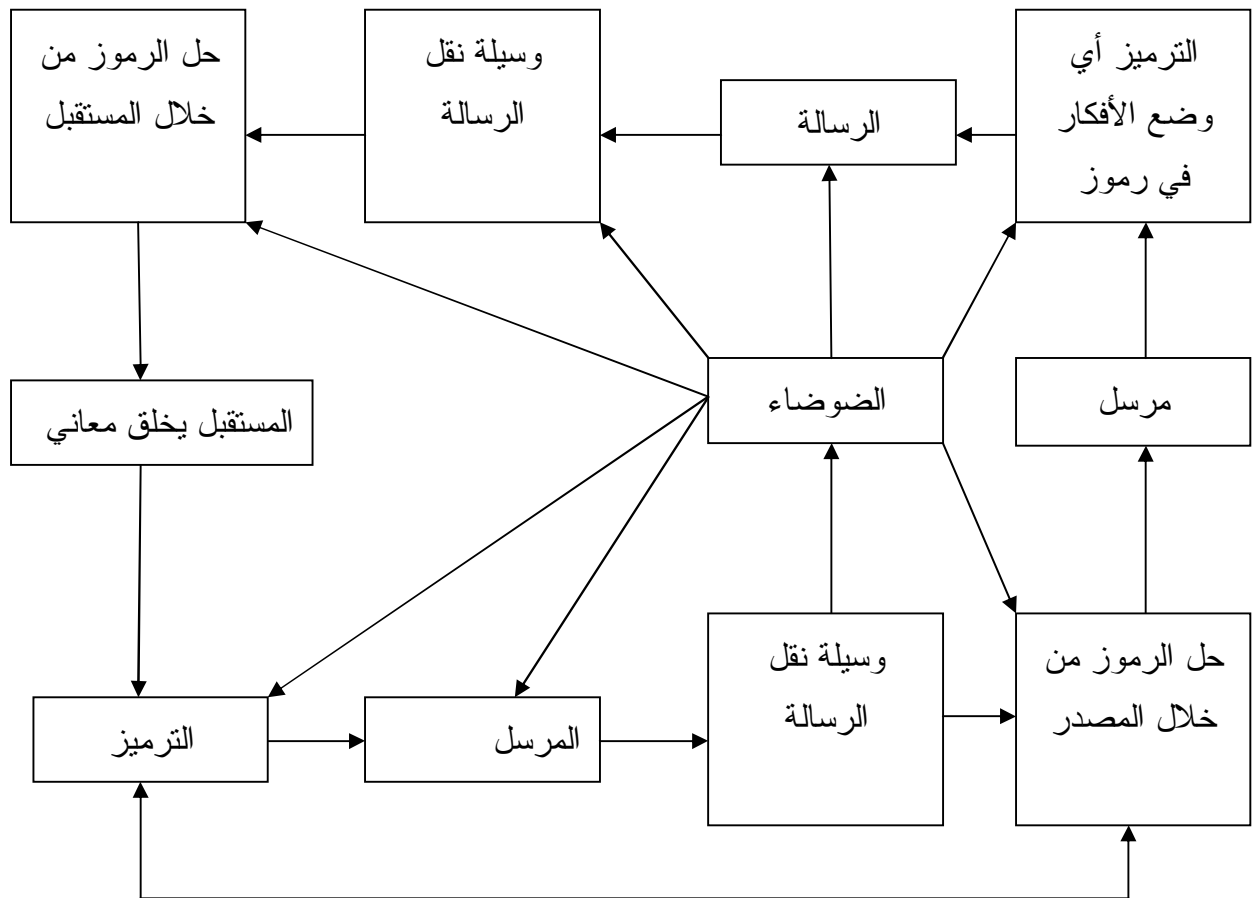
(1) أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 35

(2) أحمد ماهر: مرجع نفسه، ص 35.



شكل يوضح: نموذج "بيرلو" للإتصالات.

3- النموذج الإدراكي:



شكل يوضح: مسار المعلومات المرتدة

يمكن تصور عملية الإتصال التنظيمي بأنها رسالة يتبادلها الطرفان المرسل (رئيس) و الآخر مستقبل (مرؤوس) وينشئ عن وصول هذه الرسالة علاقة إما أن تنتهي فور وصول الرسالة أو تستمر وتتجدد حتى يكون هناك أكثر من إتصال أو إتصال عكسي للرد على هذه الرسالة ومثل هذا الإتصال كالفعل المبين الذي يكون له رد فعل وإذا لم يحدث له الرد فيكون مجرد فعل لم يكتمل ولم تنشأ عنه الصلة ولم يخلق علاقة وهكذا.<sup>(1)</sup>

### ثاني عشر: معوقات الإتصال التنظيمي:

تتعرض عملية الإتصال لبعض المعوقات التي تقلل من كفاءته وهذه المعوقات تؤدي إلى التشويش على عملية الإتصال، وعلى عناصر الإتصال نفسها، وعليه يمكن تقسيم معوقات الإتصال إلى معوقات خاصة بالمرسل، خاصة بالرسالة، خاصة بالوسيلة، خاصة بالمستقبل وبالتغذية العكسية، وهي:

#### 1- معوقات خاصة بالمرسل:

- عدم الوعي بأهمية الإتصال.
- التحيز الشخصي ضد الآخرين.
- سيطرة الانطباع الآني عند الشخص.
- عدم التحديد الدقيق للهدف من الإتصال.
- عدم التحديد الدقيق للفكرة.
- عدم اختيار البيئة المناسبة.
- عدم اختيار الوقت المناسب.
- عدم مراعاة حالة المستقبل.
- عدم التأكد من استلام المستقبل للرسالة وفهم المضمون المقصود.<sup>(2)</sup>

(1) راوية حسين: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز للنشر و التوزيع، الاردن، عمان، ط3، 2004، ص229

(2) نداء محمد الموصى: السلوك الوظيفي، المجتمع العربي للنشر و التوزيع، ط1، 2008، ص100.

## 2- معوقات خاصة بالرسالة:

تتعرض المعلومات أثناء وضعها في الرسالة لبعض المؤثرات التي تغير أو تسيء إلى طبيعة وشكل، وحجم، ومعنى المعلومات والأفكار ويحدث الخطأ في الرسالة أثناء صياغة المعلومات أو ترميزها<sup>(1)</sup> أو تحويلها إلى كلمات وأرقام، وأشكال، وحركات، وجمل، وغيرها ومن أهم المؤثرات التي تتعرض لها الرسالة أثناء صياغتها نجد:

- سوء الإدراك أو الفهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة.
- عدم القدرة على انتقاء كلمات سهلة ومعبرة.
- افتقار الراسل إلى القدرة على تعزيز معنى الرسالة ببعض تغييرات الوجه أو حركات الجسد.<sup>(2)</sup>

## 3- معوقات خاصة بالمستقبل:

- عدم قدرة المستقبل على تحليل محتوى الرسالة، وبذلك عدم القدرة على فهمها أو فهمها بشكل خاطئ.
- عدم ملائمة ظروف وجو المستقبل على استقبال المعلومات.
- عدم قدرة المستقبل على الإصغاء، وخاصة إذا كان ذلك يتطلب وقت طويل، لأن ذلك قد يصيب المستقبل بالملل، والإحباط، وبالتالي عدم وصول الرسالة كاملة.
- نقص الإدراك من جانب المرؤوسين ( المستقبل)، حيث لا يدرك الفرد هل هذه المعلومات قاصرة عليه، أم يجب نقلها إلى مستويات عالية أو تقف عند هذا الحد. فعدم معرفته ذلك قد تؤخر من عملية الإتصال وتحد من فاعليته.<sup>(3)</sup>

## 4- معوقات خاصة بالوسيلة:

- الاختيار الخاطئ للوسيلة: حيث تفشل عملية الإتصال برمتها عندما يتم اختيار وسيلة إتصال غير ملائمة أو ضعيفة، أو اختيار توليفة من وسائل الإتصال غير متكاملة، أو متجانسة مع بعضها البعض.

(1) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، دار الجامعية، ط8، 2002، ص 360.

(2) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 360.

(3) ضرار العتيبي وآخرون: العملية الادارية مبادئ اصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة العربية 2007، ص 211.



- الاستخدام الخاطئ للوسيلة: إن الاستخدام الخاطئ للوسيلة يفقد الإتصال قيمته، ويعطي مؤشرات مضللة في أحيان كثيرة.
- بعد المسافة التنظيمية أو تعدد المستويات الإدارية في المنظمة، حيث تمثل هذه الحالة عقبة
- أمام تبادل المعلومات من وإلى هذه المستويات، ما يؤخر العمل، ويضعف الروح المعنوية<sup>(1)</sup>
- وتزداد المشكلة بزيادة التشتت الجغرافي لفروع المنظمة، وفي دراسة شملت 100 شركة عنفقدان المعلومات في عملية الإتصال، اتضح أن المعلومات عندما تخرج من مكتب الرئيس حتى تصل إلى العاملين تكون قد اختزلت 30% ازدحام واختناق قنوات (وسائل الإتصال) حيث يؤدي الازدحام، وبالتحديد في مجال الإتصال الالكتروني إلى حدوث مشاكل فنية وإدارية، فقد لا تصل الرسالة أبداً، أو تصل بشكل مشوه. وفي الإتصال التقليدي، عبر البريد العادي مثلاً فقد يحصل تأخير في إيصال الرسالة، أو تشويه فيها إذا ماتعرضت لظروف مناخية أو لمقص الرقيب... وهكذا ويعد ازدحام قنوات الإتصال عقبة حقيقية أمام الإتصال الفعال.
- سوء أو ضعف وسيلة الإتصال: حيث أن وسائل الإتصال الضعيفة فنياً، أووظيفياً قد تؤدي إلى تشويه عملية الإتصال وإضعافها. ولهذا السبب بالذات نجد أن الإتصالات في البلدان أو الأقاليم التي لا توجد فيها بنى إتصالات تحتية جيدة، أو تكون هذه البنى التحتية قديمة أو سلبية وفي جميع الحالات يكون الإتصال متعثراً أو مشوهاً.

#### 5- معوقات خاصة بالتغذية العكسية:

تعد التغذية العكسية من أهم عناصر العملية الإتصالية قدر تعلق الأمر بالانتفاع من الإتصال ذاته، وتقييم عملية الإتصال أو متابعة مدى تأثيرها على المستلم، وبالتالي فإن معوقات التغذية العكسية تفسد الإتصال برمته ويمكن إيجاز معوقات التغذية العكسية فيما يلي:

- الافتقار إلى متابعة سير عملية الإتصال وعدم الاكتراث بالنتائج المرجوة منها.
- إفتراض المرسل بأن التغذية العكسية غير ضرورية، وهذا ما يحصل في ظل الإدارة الديكتاتورية التي تفترض الالتزام الحرفي بالتعليمات (الرسائل) دون أي مناقشة.

<sup>(1)</sup> بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، الطبعة العربية، 2009، ص ص 154، 155.

- تركيز المرسل على الأهداف والحاجات التي يسعى لبلوغها دون أدنى اهتمام بدوافع المستقبل، وأهدافه، وتطلعاته.
- ضعف بنى الإتصال التحتية، أو سوء تصميمها، بحيث تكون باتجاه واحد ليس باتجاهين.
- عدم ايلاء اهتمام كاف بالرسائل غير اللفظية أو التلميحات التي تعطي مؤشرات عن وصول الرسالة من عدمها.(1)

تعالى مرسل الرسالة على المستلم (النظرة الفوقية الضارة) وعدم استعداد المرسل للاستئناس بأراء المستلم أو وجهات نظره بخصوص ما ورد في الرسالة، وتحصل حالات كهذه في الإدارة البيروقراطية أو الإدارة الديكتاتورية التعسفية، حيث لا يكون لرأي المستهدفين بالإتصال أي قيمة تذكر.(2)

### ثالث عشر: النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي:

ويقصد بنظرية الإتصال ذلك الإطار العلمي الذي يربط أجزاء وأطراف الإتصال ويفسر العمليات الأساسية في ذلك الإتصال وهناك نظريات وهي كالأتي:

1- **النظريات الكلاسيكية:** تنقسم النظرية الكلاسيكية إلى اتجاهين رئيسيين هما الإدارة العلمية والمدرسة البيروقراطية التي بنيت على نظرية الرجل الاقتصادي، إذ اهتمت بعناصر الكفاية الإنتاجية وعاملت العامل على أنه آلة ميكانيكية إذ تم إغفال الجانب الإنساني والحوافز المعنوية في الإتصالات الإدارية ومايعاب على هذه المدرسة أنها هدفت إلى تسخير العامل واستغلاله.

أ- **نظرية الإدارة العلمية:** من أهم رواد مدرسة الإدارة العلمية تايلور مما قام به من دراسات الإرهاق بالإضافة إلى جهود هنري Henry gontt كما شكلت دراسات "هنري فايول" جانبا مهما حاول من خلاله معالجة العملية الإدارية على مستوى التنظيمات الكبرى وتوصل إلى العديد من المبادئ والعناصر المحددة للعملية الإدارية من أهمها: وحدة التوجيه، وحدة إصدار الأوامر، السلطة والمسؤولية، تقسيم العمل، تدرج السلطة.

(1) بشير العلق: مرجع سابق، ص ص156، 157.

(2) بشير العلق: مرجع سابق، ص 158.

فالإدارة العلمية تعتبر أن الإتصالات وجدت لتسهيل عملية المراقبة والقيادة داخل المنظمة من خلال القنوات الرئيسية الرسمية، كما أكدت أن الإتصالات يجب أن تكون رسمية، متسلسلة ومخطط من رأسه من الأعلى إلى الأسفل، ومرتبطة بالعمل فقط، فالتنازل فقط، فالتنازل الوحيد عندهم هو من أجل التغذية الرجعية المتصلة في التقارير التي يجب تزويد المركز بها من خلال وسائل مكتوبة ترتفع إلى أعلى الهرم عن طريق سلسلة قوية من خلال وسائل مكتوبة ترتفع إلى أعلى الهرم عن طريق سلسلة قوية من الأصوات العالية، غير أن هذا الاتجاه أهمل جانب من الإتصال غير الرسمي لأنه قام بتوضيحه لحدود سلطة والهيكل التنظيمي.<sup>(1)</sup>

ب- النظرية البيروقراطية: التي كان رائدها ماكس فيبر فكانت وجهته إلى النشاط المؤسسي تقوم على أسس من العلاقات السلطاوية، فقد وصف النظرية البيروقراطية بأنها تتضمن تخصص وعمل وأنها تسلسل هرمي محدد لسلطة أو المجموعة من الإجراءات والقواعد وتقدم ترفيه و تقوم على أساس مبدأ الاستحقاق ونظرا لعدم قدرة الرئيس في الدوائر الحكومية على الإتراف على عدد كبير من المرؤوسين الذين يقومون بأعمال، فقد ظهرت الحاجة إلى تحديد المستويات الإدارية المختلفة بحيث لا يسمح للموظف بالإتصال بمن لا يليه مباشرة وهذا مايسمى بالتسلسل الوظيفي وعدم تجاوز هذا التسلسل والتنظيم البيروقراطي قد يكون تنظيما يتميز بمستويات هرمية عديدة من القمة إلى القاعدة وهذا مايسمى بالبنية الطولية وقد تكون المستويات بين قمة الهرم وقاعدته محددة وهذا مايسمى بالبنية السطحية ومن ناحية أخرى يبين فيبر العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين بأنها لا تصبح علاقة شخصية ومباشرة بحيث يصعب عملية التقييم كفاءة المرؤوسين وفي ظل هذا المناخ المعقد يصبح من الضروري وجود لوائح ونظام وقواعد تحكم تحديد الخطط الفاصلة بين مختلف التخصصات ضمنا لعدم حدوث التضارب والاحتكاك بين الوحدات التنظيمية ويصبح من الضروري أيضا وجود مسالك محددة للإتصال الرسمي تحدها الإدارة العليا وهذه الوسيلة تحدد الوظائف من شتى المؤثرات الشخصية التي قد تؤثر في أداء شاغلها.<sup>(2)</sup>

ج- نظرية العلاقات الإنسانية: ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل على عدم نجاح أسلوب النظريات الكلاسيكية في تحقيق الكفاءة الإنتاجية والانسجام في العمل، فكانت بمثابة دعوة إلى تصحيح

<sup>(1)</sup> على أحمد عبد الرحمان عياصرة ومحمود العودة الفاضل: مرجع سبق ذكره ص 52.

<sup>(2)</sup> بوفلجة غياث: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2008، ص60.

المفاهيم والمبادئ التي نشرتها وطبقتها هذه الأخيرة، حيث ركزت حركة العلاقات الإنسانية على بعض العناصر التنظيمية التي لم تلق اهتماماً جانبياً من النظريات الكلاسيكية اعتبرت الإنسان العنصر الحيوي في التنظيم والذي تدور حوله كافة مظاهر التنظيم الأخرى ومن بين الدراسات التي أجريت في هذه المدرسة دراسات هاوثورن التي أجراها إلتون مايو ورفاقه والتي أكدت على أهمية الدينامية الداخلية للجماعات وأهمية المجموعات غير الرسمية وركزت على قنوات الإتصال غير الرسمي وبشكل خاص ركزت على استخدام الإتصال وجه لوجه كوسيلة<sup>(1)</sup>.

من الوسائل ديناميكية نقل المعلومات الدقيقة غير أن هذه النظرية ركزت بشكل كبير على الجوانب الإنسانية في الاتصالات الإدارية كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية التي جعلها تبالغ في ذلك وتفعيل الجوانب الإدارية في العمل الإداري.

ويمكن القول أن الطريقة الحديثة في الاتصالات تعود إلى حركة العلاقات الإنسانية والتي تبعت تجارب لهاورثون في الثلاثينات ففي حركة العلاقات الإنسانية وخاصة عندما احتوت النظرية الاجتماعية الاهتمام، تحول الأشياء غير الرسمية وقليلاً من الأشياء الرسمية وفيما يتعلق بالاتصال فالمجهود تركز على فهم التشويش والفجوة، التي تظهر باستمرار بين المرسل والمستقبل وكذلك تركزت الدراسات على صفات المرسل والمستقبل مثل الدفاعية والاتحاد والتلميحات واما إذا كانت هذه الصفات تؤثر في المرسل والمستقبل حيث لاحظ روجرز أن الإتصال ليس عملية فعل ورد فعل، ولكنها عملية تبادل بين اثنين أو أكثر وهذا التبادل يتطلب معرفة التكوين النفسي والاجتماعي للمرسل والمستقبل على السواء فالمرسل أو المستقبل يتكون من خليط معقد الأمانى والتوقعات والقيم والمشاكل والكلمات المراد تبادلها يعطي رموز معينة<sup>(2)</sup>.

### 1- النظريات الحديثة:

وتتمثل النظرية الحديثة في العديد من المساهمات والبحوث الخاصة بالإتصال فلا يتسع المقام لشرحها كلها، ويجب أن تنتقي أشهر المساهمات الحديثة والتي من بينها:

#### أ- نظرية النظم:

(1) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، د ط، دس، ص19

(2) علي السلمي: مرجع سابق، ص19.

إن مفهوم المنظمة حسب هذه النظرية عبارة عن نظام داخلي يتفاعل مع البيئة المحيطة، وهو نظام مفتوح مكون من أنظمة فرعية متصلة ببعضها البعض ومن رواد هذا الاتجاه ( Khan, Koly, Weick) وقداتهم Weick و قد اهتم بكيفية وصول المعلومات إلى المنظمة كعضو يعمل على فهم واستيعاب المعلومات مركزا على كيفية توصيلها داخل المنظمات، أما march siman فقد نظر للمنظمة كعضو يعمل على فهم وإستعاب المعلومات مركزا على كيفية توصيلها ونقلها. فنظرية النظم ترى بأن الاتصال لا يمكن فهمه على أنه عملية نقل رسائل بين المرسل والمرسل إليه ولكن فهمه بارتباطه بالنظام الاجتماعي الذي يظهر فيه.<sup>(1)</sup>

### ب- النظرية الموقفية:

هي امتداد لنظرية النظم، تنظر إلى المنظمة باعتبارها نظام مفتوح حيث ترى بأنه نظرا للاختلاف الموجود في المواقف من المشكلات التي تواجه كل المنظمات، فإن هناك طرق عديدة حسب نوع العمل والأفراد أو الظروف المحيطة، أي وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة معنى إن الاتجاه الموقفي يركز على الارتباط القوي والعلاقة الوثيقة بين تصرفات الداخلية للمنظمة وبين الخصائص المعنية للمواقف التي تتم فيه التصرفات، لذلك اعتبر المدير هو الذي يشكل أعماله وتصرفاته لتتلاءم وتتماشى عم الموقف المعين بكامله

لذلك فقد ركز هذا المدخل على ضرورة توفير القدرات والخبرات والمهارات اللازمة للأفراد العاملين من أجل إدراك وتشخيص المواقف التي يواجهونها، من خلال توفير نظام فعال للاتصالات وتوسيع شبكات الاتصال الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة، مما يساهم في تسهيل تدفق المعلومات بين الوحدات التنظيمية وتفعيل نمط الاتصال المساعد أو النازل، مما ينعكس إيجابا على أداء الفرد، وأداء المنظمة ككل، وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة، فالمنظمة نظام مفتوح من الاتصالات والتفاعلات الإنسانية القابلة للتكيف والتغير وتحقيق كفاءتها في الأداء يقترن بمدى تكييفها هيكلها من المتغيرات

(1) علي أحمد عبد الرحمان عياصرة ومحمودة العودة الفاضل: مرجع سبق ذكره، ص ص 52، 56، 57.

البيئية ويمكن للأفراد والنظام أن يجتنبوا هذا الاختلاف لو أحسنوا التوفير واستعمال المعلومات، أي لو أحسنوا استخدام الاتصالات<sup>(1)</sup>

### ج- نظرية الإدارة بالأهداف:

هناك العديد من العلماء والباحثين الذين اهتموا بهذه النظرية ويعتبر بيتر داركر وجورج أوديون من المؤيدين الأوائل لهذه النظرية بالرغم من وجود اختلافات طفيفة في تفسيراتها إلا أنهما يتفقان على ضرورة توفير موارد بشرية مؤهلة وقادرة على توجيه جهودها نحو تحقيق أهداف المنظمة فأنصار هذه النظرية يعتبرون أن الأهداف هي الموجه الأساسي للعملية الإدارية أي أن الفرد يتحسن مستوى أداء عمله إذا ما عرف ما هو المطلوب أدائه، وما يتضمن ذلك من تحدي لقدراته فمؤيدوا هذه النظرية يركزون على التفاعل الرأسي بين الرئيس والمرؤوسين من خلال النقاش والمشاركة مما يدفع<sup>(2)</sup> المرؤوسين إلى العمل بجد فهذه النظرية تقوم على مجموعة من المبادئ التي تساهم في إنجاح هذا الأسلوب.

- دعم والتزام ومشاركة الإدارة العليا أمراً ضروري للاستفادة من برنامج الإدارة بالأهداف مع مرور الوقت.

- وجود عدم الاهتمام بالأهداف الكمية على حساب الأهداف غير الكمية.

- ضرورة معرفة الاختلافات والفروق بين الوحدات الإدارية والمهام ومن هنا نستنتج من تطبيق هذه النظرية لمبدأ الإدارة بالاشتراك أنه يوجد اتصال دائم بين الرئيس والمرؤوسين.<sup>(3)</sup>

### د- النظرية الوظيفية:

تستمد هذه النظرية أصولها الفكرية العامة من آراء مجموعة كبيرة من علماء الاجتماع التقليديين والمعاصرين الذين ظهروا على وجه الخصوص في المجتمعات الغربية الرأس مالية والتي تركز بصفة عامة على أهمية تحليل البناءات والنظم الاجتماعية ومعرفة دورها الوظيفي وتوجيهها من أجل الحفاظ على النظام العام واستمرارية تطوره وهذا ما يتمثل في أفكار رواد علم الاجتماع الغربيين من

(1) أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 36.

(2) موسى اللوزي: التنمية الادارية ( مفاهيم، أسس تطبيقات)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط 1، 2000، ص 64.

(3) موسى اللوزي: مرجع سابق، ص 64.

أمثال "أوجست كونت" وإميل دوركايم" و"هربرت سبنسر" في إطار النزعة الشمولية المحافظة على النظام أو النسق الاجتماعي، فقد اهتمت هذه النظرية بصورة خاصة بوسائل الاتصال بدراسة هذه النظم باعتبارها أنساق اجتماعية تتكون من بناءات لها وظائف، وينبغي لهذه البناءات أو النظم الاتصالية أن تقوم بالوظائف المحددة والتعاون بين نظم ووسائل الاتصال في نفس الوقت يجب أن تعكس صورة أساسية لموجهة أديولوجية والثقافة العامة، فأصحاب هذه النظرية يرون بأن لوسائل الاتصال أهداف وظيفية محددة تقوم بها المؤسسات والتنظيمات. كما اهتم أصحاب البناء الوظيفي استخدام عدد كبير من المفاهيم التي تعكس الإطار السوسيولوجي مثل المنظمات الوظيفية وتحقيق الأهداف والدور الوظيفي وغير ذلك من المفاهيم التي تعكس في مجملها مدى حرص أصحاب هذه النظرية على ضرورة الاهتمام بتوجيه الدور لوسائل الاتصال والإعلام نحو تحقيق الوظائف والأهداف العامة التي تربط هذه الوسائل وتنظيماتها المختلفة.<sup>(1)</sup>

(1) عبد الله محمد عبد الله: سوسيولوجيا الاتصال والاعلام، دار المعرفة الجامعية، دط، 2005، ص ص 147، 148.

## خلاصة الفصل:

مما سبق نخلص إلى أن الاتصال التنظيمي له أهمية بارزة داخل المنظمة ودور كبير في الحفاظ على استقرار وبناء المنظمة والعمل على تطويرها وإرساء مبادئ العلاقات العامة داخلها، وذلك من خلال أنه يعمل على خلق شبكة تواصل تربط الموارد البشرية داخل المنظمة في جميع المستويات حيث يتحدد من خلال عملية التواصل جميع الأدوار والمهام الخاص لكل فرد وكيفية تنسيق بين الأفراد ووحدات تنظيمية أخرى في سبيل تسيير العملية الإنتاجية ومواجهة المشاكل والصعوبات التي يمكن أن تواجه المنظمة، وفي هذا الإطار فقد قمنا في هذا الفصل بإدراج العديد من العناصر التي بيننا من خلالها معالم الاتصال التنظيمي وهي: عرضنا تعريف للاتصال التنظيمي وأهميته، كما تطرقنا إلى أهدافه وأهم خصائصه، إضافة إلى أنواع الاتصال التنظيمي، وأهم وسائله، كما قمنا أيضا بعرض مهارات الاتصال التنظيمي وأهم شبكاته، وفعالية الاتصال التنظيمي، إضافة إلى هذا قدمنا نماذج للاتصال التنظيمي ومعوقاته وأهم نظرياته.



## الفصل الثالث: إدارة الأزمات

تمهيد

### I- الأزمة

أولاً: تعريف الأزمة

ثانياً: أسباب نشوء الأزمة

ثالثاً: مراحل الأزمة

رابعاً: أنواع الأزمة

خامساً: خصائص الأزمة

### II- إدارة الأزمات

أولاً: معوقات تعريف إدارة الأزمات

ثانياً: مراحل إدارة الأزمات

ثالثاً: أهداف إدارة الأزمات

رابعاً: وظائف إدارة الأزمات

خامساً: أساليب إدارة الأزمات

سادساً: نماذج إدارة الأزمات

سابعاً: متطلبات إدارة الأزمات

ثامناً: معوقات إدارة الأزمات

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

إن إدارة الأزمات كعملية إدارية تكتسي أهمية كبيرة داخل المنظمة، خاصة وأنها تسعى دوماً إلى مواجهة المشاكل والصعوبات التي تعوق عمل المنظمة وتؤثر على فعاليتها، ولعل هذا ما جعل إدارة الأزمات من بين أهم العمليات التي تعمل الإدارة على تطوير نظمها وتنمية كفاءتها، حيث أصبح هذا الموضوع محل اهتمام العديد من المفكرين والباحثين في علم الاجتماع، ذلك أن أي منظمة لا تخلو من بعض المشاكل التي تعرقل عملها، حيث كانت لهؤلاء المفكرين آراء مختلفة في تحديد هوية الأزمة وطرق التعامل معها ومواجهتها.

وبناءً على هذا نقوم في هذا الفصل بعرض شطرين نبين فيهما هوية الأزمة وإدارتها، فالشطر الأول نعتمد فيه على عرض تعريف للأزمة وأهم خصائصها، كما نتطرق إلى أسباب نشوؤها ومراحلها إضافة إلى أنواع الأزمات التي يمكن أن تتعرض إليها المنظمة، أما في الشطر الثاني فنقوم بسرد تعريف نبين فيه عملية إدارة الأزمات والأهداف التي تصبو إليها، وظائف هذه العملية، والمراحل التي تمر بها، كما نتطرق إلى مجموعة من الأساليب المقترحة لإتباعها لإدارة الأزمات، وأهم متطلبات هذه العملية، إضافة إلى هذا نقدم نماذج عن إدارة الأزمات ومعوقاتها.

1- ماهية الأزمة:

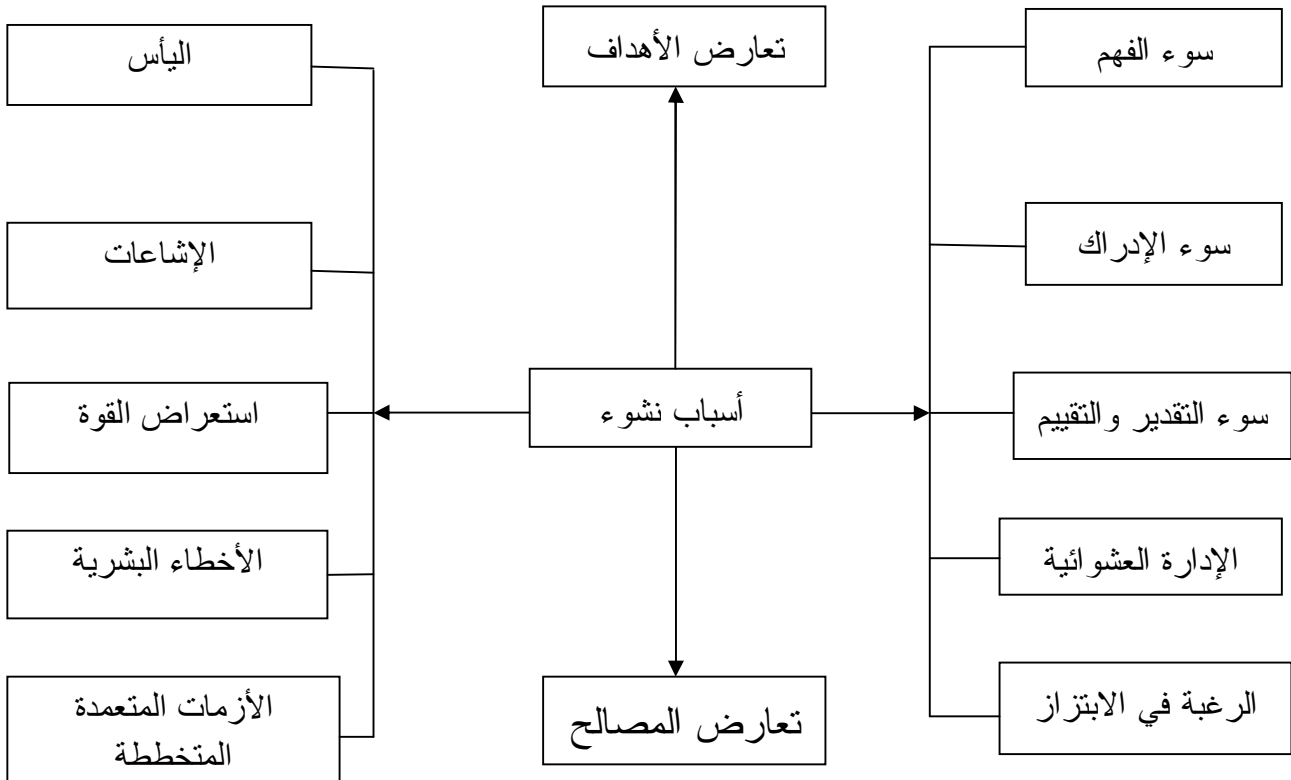
أولاً: تعريف الأزمة:

هي نوع من التوتر والحيرة لدى المسؤولين داخل المؤسسة وتؤثر على قدرة المؤسسة ومواصلة نشاطها.<sup>(1)</sup>

ثانياً: أسباب نشوء الأزمات:

لكل أزمة مقدمات تدل عليها، وشواهد تشير إلى حدوثها، ومظاهر أولية ووسطية، ونهائية تفرزها، ولكل حدث أو فعل تداعيات وتأثيرات وعوامل تفرز مستجدات، ومن ثم فإن حدوث المقدمات ليس إلا شواهد قمة جبل جليد تخفي تحتها قاعدة ضخمة من الجليد، ومن النتبعات.

وأي ما كان فان هناك أسباب مختلفة لنشوء الأزمة يظهرها لنا الشكل التالي.<sup>(2)</sup>



شكل يوضح: أسباب نشوء الأزمة

(1) السعيد عبد الوهاب محمد: إستراتيجية وإدارة الأزمات والكوارث، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2006، ص 31.

(2) محسن أحمد الخضري: إدارة الأزمات، علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، د ط، 2002، ص 66.

تعددت الأسباب المؤدية لحدوث الأزمات، فقد اتفق عدد من المفكرين الإداريين منهم "ماهر، فتحي، الخضري" على مجموعة من الأسباب، واهم هذه الأسباب مايلي:

**1- سوء الفهم:** وهو يشير إلى خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتاحة عن الأزمة، ويرجع ذلك للأسباب التالية:

- قلة المعلومات وإشارات الإنذار عن الأزمة.

- المعلومات سريعة ومتلاحقة ومتغيرة لا يمكن الإلهام بها.

- تداخل وتشويش في المعلومات وتضاربها.

- عدم القدرة على ربط المعلومات بالأزمة... الخ

**2- سوء التقدير:** وتعني أن المعلومات تعطي لها قيمة وتقدير ومعنى مخالف للحقيقة، ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية:

- المغالاة في قيمة المعلومات الخاصة بالأزمة.

- الثقة الزائدة بالنفس.

- الشك في قيمة المعلومات.

- التأثر بشعارات وهمية.

**3- سوء الإدارة:** حينما يتدهور النظام الإداري فعليك أن تتوقع توالى الكوارث والأزمات ومن أسباب سوء الإدارة مايلي:

- عدم وجود نظام للتخطيط.

- عدم وجود نظام للمعلومات.

- عدم وجود اهتمام بالأزمات.<sup>(1)</sup>

(1) أحمد ماهر: إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د ط، 2006، ص15.

- عدم احترام العلاقات التنظيمية الموجودة في الهيكل التنظيمي.(1)

4- **تعارض المصالح والأهداف:** حينما تختلف وجهات النظر والأهداف ينشأ صراع بين الأفراد أو بين المديرين والأقسام، الأمر الذي قد يؤدي إلى كوارث وأزمات ، ومن أسباب تعارض المصالح والأهداف مايلي:

-عدم احترام خطوط السلطة والعلاقات التنظيمية.

- عدم وجود آلية ونظام لقص النزاعات.

- عدم وجود نظام للرقابة على الأداء.

5- **الأخطاء البشرية:** وهي تعني اخطأ تعود لانصدام القدرة أو رغبة أطراف الأزمة على التعامل مع حقائق الأزمة، وترجع الأخطاء البشرية للأسباب التالية:

- انعدام التدريب.

- قلة الخبرة في نوعها وسنواتها.

- تدهور صحي والإرهاق.

- الإهمال.

- عدم التركيز في العمل.

6- **الإشاعات:** هي عبارة عن استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت ومناخ معين يؤدي الى الأزمة، ومن بين الأسباب المؤدية لظهور الإشاعات مايلي:

- إنعام الحقائق لدى الناس.

- إهمال الأزمة.

- وجود إطماع لدى الغير، والذين يرجعون للإشاعات.

- وجود توتر جماهيري.(2)

(1) أحمد ماهر: مرجع سابق ص15.

(2) محمد فتحي: الخروج من المأزق، فن إدارة الأزمات، دار التوزيع والنشر الإسلامية، د ط، 2001، ص، 10.

7- اليأس: هو فقدان الأصل في حل المشاكل والكوارث وعدم الرغبة لدى متخذ القرار في مواجهة المشاكل، ويرجع ذلك لأحد الأسباب التالية:

- التدهور في الأنظمة الإدارية.
- الشعور بالظلم.
- انخفاض الدخل.
- عدم معالجة المنظمة لمشاكلها.<sup>(1)</sup>

### ثالثاً: مراحل الأزمات:

إذا قمنا بفحص الأسباب العميقة للازمات، فإنه يمكن التنبؤ بالمراحل تمر بها الأزمة، وبالتالي إيجاد الوسائل والطرق التي تمكننا من التعامل مع الأزمة بفعالية، ويرى بعض الباحثين أن الأزمة تمر بعدة مراحل متسلسلة ونذكر أن الباحث محمد الصرفي قرر أن الأزمة تمر بأربعة مراحل وهي:

#### 1- المرحلة التحذيرية:

حيث يكون هناك شيء يلوح في الأفق وينذر بموقف غير محدد المعالم.

#### 2- مرحلة نشوء الأزمة:

عندما لانتبه المنظمة إلى خطورة الأزمة، لان الأزمة سوف تنمو وتشتد بشكل متسارع.

#### 3- مرحلة الانفجار:

إذا لم تتمكن المنظمة من التحكم أو التحرك في المرحلة السابقة أو أخفقت في اتخاذ القرار المناسب، فإن المنظمة سوف تتعرض إلى أزمة ذات درجة عالية من القوة والشدة.<sup>(2)</sup>

(1) محمد فتحي: مرجع سابق، ص، 10.

(2) محمد الصيرفي: إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولة، الإسكندرية، دط، 2008، ص 23.

4- مرحلة الانحصار:

هنا تبدأ الأزمة بالانحصار وتتلاشى لأنها تفقد القوة الدافعة لها وتعود المنظمة إلى حالة التوازن الطبيعي قبل وقوع الأزمة أو على نحو أفضل منه. (1)

أما "ماهر أحمد" فصنفها على النحو التالي:

1- مرحلة ما قبل الأزمة: تبدأ هذه المرحلة عند ظهور قصور في الأداء الوظيفي، وهي بذلك تبرز بعض الإشارات التحذيرية لاحتمال وقوع الأزمة في المستقبل.

2- مرحلة الأزمة: يطلق عليها أيضا مرحلة الخلل والاضطراب ويقع حدث مفاجئ يبرز الأزمة.

3- مرحلة ما بعد الأزمة: وتظهر في هذه المرحلة النتائج التي خلفتها الأزمة، إذ من الممكن أن تكون النتائج مدمرة تشبه ما يخلفه إعصار أو زلزال، ومن جهة أخرى من الممكن أن تكون النتائج مشابهة للشعور بالراحة بعد النجاة من حادث. (2)

رابعاً: أنواع الأزمات وتقسيمها:

سنحاول التطرق والتعرض لبعض التصنيفات التي نرى أنها مهمة لدراستنا، لذلك سوف نقف عند:

1- تصنيف الأزمات وفق مرحلة التكوين:

تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدور حياة، مثالها في هذا مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تتمثل في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار، فكلما كان متخذ القرار سريع التنبيه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكوين عواملها كلما كان أقدر على علاجها.

أ- الأزمة في مرحلة الميلاد:

وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل "إحساس" من مبهم وقلق بوجود (3)

(1) محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 23.

(2) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 12

(3) محمد رشاد الحملاوي: إدارة الأزمات، تجارب محلية وعالمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، دط، 1993، ص 28.

شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاهات أو المدى الذي سيصل إليه، ويرجع هذا إلى اتساع نطاق المجهول في الأزمة، وغياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي ستخضع لها وتتطور إليها أو ستفجر عنها.

ويكون محور التعامل في هذه المرحلة " تنفيساً للأزمة" وافتقادها مرتكزات النحو، من ثم تجميدها أو القضاء عليها في المرحلة دون أن تحقق أي خسارة أو يصل حدثها إلى درجة الصدام العنيف، وتكون عملية التنفيس في محورها العام.

خلق محور إهتمام جديد يغطي على الإهتمام بالأزمة، ويحولها إلى شيء لا قيمة له.

معرفة أين تكمن عواملها، ومحاولة التعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي أنشأ الأزمة.

امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة وتشثيت جهودها في نواح أخرى

- زيادة الإحساس بالراحة والتفاؤل بالأمل في المستقبل.(1)

#### ب- الأزمة في مرحلة النمو والإتساع:

عندما لا ينتبه متخذ القرار إلى خطورة الأزمة في مرحلة الميلاد، تنمو وتدخل في مرحلة النمو والاتساع، حيث تغذيتها في هذه المرحلة سببين :

- مغذيات ومحفزات ذاتية مستعدة من ذات الأزمة تكون معها في مرحلة الميلاد.

- مغذيات ومحفزات خارجية إستقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها وأضافت إليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والإتساع.

وفي تلك المرحلة يتعاضم الإحساس بالأزمة ولا يستطيع أحد إنكارها، يجب حينها في حق متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة قوتها على النحو التالي:(2)

(1) محمد رشاد الحملاوي: مرجع سابق، ص 28.

(2) الأعرجي عصام حسين: إدارة الأزمات بين الوقائية والعلاجية، دار مسحية في المصارف الاردنية، الإدارة العامة، مجلة 39 العدد الأول، عمان، افريل، 1999، ص 116.



- تحديد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة، سواء باستقطابها أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة.
- تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصل إليه وعدم السماح بتطورها، وذلك عن طريق استقطاب النمو الذاتي الذي حرك الأزمة .
- معالجة الأزمة بتصحيح الاختلالات، وأوجه القصور التي أدت إلى نشأتها وتحجيم عناصر الفساد التي قامت بها.

### ج- الأزمة في مرحلة النضج:

نادرا ما تصل الأزمة إلى هذه المرحلة، ولكنها أحيانا تحدث عندما يتغيب التسيير في المؤسسة نهائيا عن جودة العمل فتزداد القوى المتفاعلة في المجتمع لتصل الأزمة إلى أقصى قوتها وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها، ومن ثم فإن متخذ القرار لا يستطيع إلا القيام بأحد السبيلين:

- الاستلام للأزمة وما أفرزته من نتائج والاعتراف بها، والاستجابة الكاملة لمطالب قوى منع الأزمة.
- مجارات الأزمة بدءها من أجل حصرها، ومن ثم امتلاك قدرة التفوق على الأحداث والمعرفة الكاملة بما يجري من أحداث ، وإذا كان بالطبع لا يملك قدرة على السيطرة عليها.

### د- الأزمة في مرحلة الإنحصار والتقلص:

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تنفتت لعدم تحقيقها التصادم العنيف، فالصدام العنيف يؤدي إلى أن تفقد الأزمة جزءها ما من قوة الدفع لها، ومن ثم تبدأ في الإنحصار والتقلص بل والإرتداد إلى الخلف أحيانا لأن بعض الأزمات تولد لها قوة دفع جديدة، خاصة عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه، أو عندما لا يستجيب متخذ القرار للضغط الذي ولدته الأزمة.(1)

(1) الأعرجي عصام حسين: مرجع سابق، ص 116.

هـ- الأزمة في مرحلة الاختفاء:

- تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كلي قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها وجزئياتها التي تنتمي إليها، ومن ثم تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها إلا باعتبارها حدثاً تاريخي قد انتهى.<sup>(1)</sup>

2- تصنيف الأزمات وفقاً لمقدار عمق الأزمة:

يمكن تصنيف الأزمة وفقاً لمقدار عمقها أو تغلغلها في بنية الكيان الذي حدثت به الأزمة إلى نوعين أساسيين هما:

أ- أزمات سطحية:

وهي أزمات لا تشكل خطورة شديدة، تحدث عادة بشكل فجائي، وتنتهي بسرعة، بالتعامل مع أسبابها غير العميقة، فهي أزمة بدون جذور، أي تحدث وتختفي دون أن تترك أثراً وراءها.

وأهم أمثلة هذا النوع من الأزمات، الأزمات التي تحدث نتيجة إشاعة من الإشاعات الكاذبة، مثل الأزمات التموينية المفتعلة لإحداث تكالب على سلعة راکدة لها مخزون كبير، ومن ثم فإن بمجرد معرفة هذه الحقيقة تنتهي الأزمة وتختفي.

ب- أزمات عميقة متغلغلة:

وهي أخطر أنواع الأزمات، ذات طبيعة شديدة القسوة، لارتباطها ببنية الكيان الذي حدثت به، ومن ثم فإن أداء هذا الكيان يتأثر بشدة حدوث الأزمة، وبناء على مقدار التغلغل أو عمق الأزمة أو طول جذورها في هذا البنية سيكون تأثير هذا الكيان والبنية، بل قد يصل الأمر إلى تفويض الكيان بالكامل عن معالجة أو التعامل مع هذه الأزمة، أو تركها دون علاج وكثيراً ما تكون هذه الأزمة بالغة الصنف إذا ما أحدثت صدمة عنيفة نتيجة انهياركم من:<sup>(2)</sup>

(1) الاعرجي عصام حسين: مرجع سابق، ص 116.

(2) لوتسبرغ إركوسيلفر بيرع بيفلي: توجيه الرسالة الصحيحة عند وقوع الأزمة، مجلة الثقافة العالمية، العدد 79، عمان، نوفمبر، ص 3.

- الرمز والقوة والمثل النموذجي للقائد واكتشاف عدم صلاحيته أو خيانتة الأمانة وانخداعه بالمحيطين

به أو عدم كفاءته.

- القيم والمبادئ وأسس وقواعد الأخلاق الحميدة التي استقرت في المجتمع ورضاء أفرادها.

### 3- تصنيف الأزمات من حيث الموضوع:

- يمكن أيضا تصنيف الأزمات من حيث موضوع الأزمة كمايلي:

#### أ- أزمات مادية ملموسة ومحسوسة:

وهي أزمة تدور حول محور موضوعي مادي، مثل أزمة الغداء، أزمة السيولة، أزمة العمالة، انخفاض المبيعات... إلخ، ويمكن التحقق منها ودراستها والتعامل معها ماديا وطبيعيًا بأدوات التعامل المختلفة كما يمكن قياسها وحسابها كميًا ويتم رصدها بسهولة ويسر، ونستطيع في العديد من الأحيان قياس توافق أدوات التعامل في إدارة الأزمة بنجاح، ومعرفة ذلك بالنتائج المادية المترتبة عن هذا التدخل.

#### ب- أزمات معنوية عاطفية ونفسية:

فهي أزمات تدور وتحدث حول محور غير موضوعي يرتبط بداتية الأشخاص المحيطين بالأزمة مثل: أزمة الثقة، أزمة المصداقية، وأزمة الولاء والانتماء... إلخ، وهذه الأزمات جميعها تدور حول محور معنوي شخصي غير ملموس.

#### ج- أزمات تجمع بين المادية والمعنوية:

- هذا النوع من الأزمات كثيرا ما نلمسه في المشكلات الدولية والمحلية مثل أزمة الرهائن وأزمة الإرهاب، وأزمة الاغتراب فكل منها جانبان، مادي متمثل في الواقع الذي أحدثته الأزمة أو نتجت عنه، وجانب معنوي.

- فعلى سبيل المثال فإن أزمة "الثقة" في بنك ما، وهي أزمة تبدو للوصلة الأولى "معنوية" يكون لها<sup>(1)</sup>

(1) لوتسبرغ إرك وسيلفر بيرغ بيلفي: مرجع سابق، ص4.

جانبا المادي المتمثل في تصارع الودعين على حساب أموالهم التي سبق أن أودعوها في بنك وحرمان البنك من أي ودائع جديدة، والجانب المعنوي المتمثل في انهيار سمعة البنك بين جمهور المتعاملين مع البنوك، وهروب هؤلاء العملاء عن أي معاملات يكون هذا البنك طرف فيها.<sup>(1)</sup>

- ويرى أحمد عز الدين أن الأزمة تمر بخمسة (05) مراحل وهي:

1- **مرحلة الحضانة:** وهي المرحلة التي تمهد لوقوع الأزمة، وهذه المرحلة إذا تم تبينها واستعابها وإدراكها إدراكا كاملا كان التعامل مع الأزمة سهلا.

2- **مرحلة الاجتياح:** وهي مرحلة بداية الأزمة الفعلية، وهي بلا شك أصعب أوقات التعامل مع الأزمة.

3- **مرحلة الاستقرار:** وهي المرحلة التي تبدو فيها أبعاد الأزمة، ويتم تطبيق الخطط والاستراتيجيات الخاصة بإدارة الأزمة.

4- **مرحلة الانسحاب:** وهي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة في التلاشي وتمتد حتى تنتهي تماما.

5- **مرحلة التعويض:** وهي التي تتم فيها عملية التقويم وتلاشي الآثار.<sup>(2)</sup>

#### خامسا: خصائص الأزمات:

تتسم الأزمات بعدة سمات، كما ذكر بعض الباحثين، ومن بينها مايلي:

- أنها نقطة تحول تزداد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد، ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.

- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة، ويصعب التحكم بها.

- تسود فيها ظروف عدم التأكيد ونقص المعلومات وضغط الوقت، والحاجة إلى إتخاذ القرارات الصائبة، والمفاجئة والسريعة التي تحدث فيها.

- سيادة حالة من الخوف والهلع، قد تصل إلى حالة من الرعب.<sup>(3)</sup>

(1) لوتسبرغ إرك وسيلفر بيرغ بيلفي: مرجع سابق، ص5.

(2) عز الدين أحمد جلال: إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي، مجلة أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 1990، ص31.

(3) عليوة السيد: إدارة الوقت و الأزمات و الإدارة بالأزمات، دار الأمين، القاهرة، دط، 2003، ص ص 81-82.

- وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الضاغطة على الكيان الإداري، وامتدذ القرار فيه لإملاء إدارتها سواء في شكل ضغوط نفسية، أو مادية، أو اجتماعية، أو إنسانية، وتشكل تيارا من الضغط الرهيب عليه.

- تساعد الأزمة على ظهور أعراض سلوكية مرضية خطيرة مثل القلق، والتوتر، وفقدان العلاقات الاجتماعية، وشيوع الأمبالاة وعدم الانتماء، وهذا في جانبها السلبي، أما الجانب الايجابي فقد تؤدي إلى شيوع التخريب والتدمير والإتلاف للموجودات المادية المتواجدة في الكيان الإداري.<sup>(1)</sup>

## II - إدارة الأزمات:

### أولاً: تعريف إدارة الأزمات:

تعرف إدارة الأزمة أنها نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها، أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.<sup>(2) 3 4</sup>

### ثانياً: مراحل إدارة الأزمات:

تمر معظم الأزمات بخمسة (5) مراحل أساسية، وإذا فشل المدير في إدارة أي مرحلة من هذه المراحل، فإنه يصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة وهي كالأتي:

#### 1 - الشعور باحتمال حدوث الأزمة:

وفي هذه المرحلة نجد أن الأزمة ترسل سلسلة من إشارات الإنذار، يستقبلها المديرون ولكن قد يكون من الصعب التحكم والتقاط الإشارات الحقيقي.<sup>(3)</sup>

(1) رضا صاحب أبو حمد أل علي وسنان كاظم الموسوي: مفاهيم إدارية معاصرة، نظرة عامة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2002، ص ص 188، 189

(2) عثمان محمد العربي: اتصالات الأزمة وتقييم التطورات النظرية فيها، المجلة المصرية لبحوث الإعلام (جانفي، افريل 199)، ص 98

(3) محمد عبد الفتاح الصرفي: مرجع سبق ذكره، ص 211.

## 2- الاستعداد والوقاية:

تتضمن هذه المرحلة اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة، ووضع خطط المواجهة وتحديد أساليب واستعدادات الضرورية لتنفيذ الخطة، كما يتم تدريب الأفراد والجماعات على كيفية مواجهة الأزمة، وذلك مع ملاحظة أي خطة أفضل من الارتجال والعشوائية.<sup>(1)</sup>

## 3 - مجابهة الأزمة:

في هذه المرحلة يتم إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى، التي لم تتأثر بعد في المنظمة، ويتوقف نجاح المنظمة في هذه المرحلة على درجة استعدادها لمواجهة الأزمة، وعلى طبيعة الأزمة نفسها وبين الأجهزة المعنية بالأزمة.

## 4- استعادة التوازن والنشاط:

وتتضمن هذه المرحلة استعادة النشاط من عدة جوانب، منها الأمور الملموسة والمعنوية التي فقدت، وذلك من خلال الخطط والبرامج قصيرة الأجل التي تم إعدادها مسبقاً، والتي تهدف إلى إعادة التوازن بشكل تدريجي، وإعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد حيث تتكاثر الجماعة وتتماسك في مواجهة الخطر.

## 5- التعلم وتقييم التجربة:

يتم تقييم ما تم انجازه أثناء مجابهة الأزمة، حتى يمكن تحسينه في المستقبل، وتوفير عملية تقييم مجابهة الأزمة معلومات مفيدة من زاوية الحيلولة دون تكرار الأزمة.<sup>(2)</sup>

(1) عبد الرزاق محمد الدليمي: الإعلام وإدارة الأزمات، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2012، ص 125.

(2) محمد عبد الفتاح الصرفي: مرجع سابق، ص 212.

### ثالثاً: أهداف إدارة الأزمات:

هناك أهداف قبل، أثناء، وبعد الأزمة.

#### 1- أهداف ما قبل وقوع الأزمة:

- وضع آلية التنبؤ بالأزمات واكتشاف إشارات الإنذار المبكر.
- ضرورة تحقيق درجة استجابة سريعة وعالية، وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة.
- تحليل أنواع الكوارث والأزمات وتصنيفها لتحديد الخطة المناسبة.
- إعداد تصور عام لكيفية مواجهة الأزمات في اقتصاد نامي.
- تحديد إجراءات منع التهديد وإعادة النظام والاستقرار.

#### 2- أهداف أثناء حدوث الأزمة:

- ضرورة التحكم واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهتها، وتقليل أضرارها.
- تنظيم الجهود والتنسيق بين محاور الأزمة، لتغلب عليها ومواجهتها بأقل خسائر ممكنة في أسرع وقت.

#### 3- أهداف ما بعد الأزمة:

- توفير الدعم الضروري لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية.
  - توثيق كل ما يتعلق بالأزمة من بداية ظهورها، مروراً بطريقة التعامل معها وانتهاء باختفائها.<sup>(1)</sup>
- بالإضافة إلى الأهداف السابقة، يمكن أن نجمل أهداف إدارة الأزمات فيما يلي:
- تحقيق التكامل بين الأنشطة المتعددة والمتنوعة التي تستوجبها طبيعة إدارة الأزمة.
  - تأصيل مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات والاختصاصات الوظيفية ذات العلاقة.
  - توفير المرونة التي تمكن من التشكيل التنظيمي، إعادة تشكيله وفق طبيعة الأزمة ودرجة حدتها.
  - بناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن توافر الاتصالات بالسرعة المطلوبة.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> محمد صلاح السالم: إدارة الأزمات والكوارث، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، ط 1، 2005، ص 11.

<sup>(2)</sup> الطيب حسين أبشر: إدارة الكوارث، مجلة الإدارة العامة، العدد 45-1990، ص 24.

#### رابعاً: وظائف إدارة الأزمات:

إن هناك مجموعة من الوظائف التي يقوم بها مكتب إدارة الأزمات، ويعمل مدير مكتب إدارة الأزمات جاهداً على تنفيذها بكل ما يملك من قوة، وذلك بالتعاون مع أعضاء وموظفي مكتب إدارة الأزمات، ومن هذه الوظائف التي هي من اختصاص مكتب إدارة الأزمات ما يلي:

- مراقبة الأمور والمعاملات والتحركات ورصدها بدقة، سواء كانت على المستوى الداخلي للمؤسسة أو على المستوى الخارجي، والمتمثل بالعملاء والزبائن.
- التركيز التام على الجهات المنافسة للمؤسسة ومعرفة أهدافها ومخططاتها.
- التخطيط السابق والتوقع المسبق والتنبيه والاستعداد التام لمواجهة كل الأزمات المحتملة الحدوث في المستقبل.
- إعطاء خطة عمل كاملة تامة وواقية بكل المعلومات والبيانات والأرقام المطلوب معرفتها وذلك لمعرفة حدود الإمكانيات المتاحة للمؤسسة
- التنظيم للعمليات المالية في المؤسسة، وتنظيم الإدارات والعمل على تنسيق الأمور والقرارات الإدارية، وتحديد طريقة التواصل مع الإداريين
- معالجة الآثار السلبية للأزمة، واتخاذ نظام حماية قوى للوقاية من الأزمة.
- التقليل من شأن الأزمات أمام الآخرين، وذلك بعد السيطرة عليها والتخفيف من تأثير الأزمات والتصدي للآثار السلبية.
- تحليل ودراسة المواقف الأزمومية والقدرة على التواصل السريع للحل المناسب لعلاج الأزمة.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> محمد سرور الحريري: إدارة الأزمات الاقتصادية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2012، ص ص 37، 38.



خامسا: أساليب إدارة الأزمات:

إن التعامل مع الأزمات ليس من السهل لذا قسمت الأساليب على:

1- الأساليب التقليدية:

تتميز بطابعها الخاص المستمد من خصوصية الأزمة وهذه الأساليب استخدمت عبر العصور وأثبتت نجاحات كبيرة وهي كالتالي:

أ- تجاهل الأزمة: وهي ابسط الطرق التقليدية حيث يتجنب وينكر متخذ القرار الإداري بوجود أية أزمات، وأن الأوضاع القائمة تعبر عن أفضل حال.

ب- كبت الأزمة: وتتم عملية الكبت من خلال كافة المنافذ التي يمكن أن تدخل منها قوى صنع الأزمة، وإخفاء قيادتها وعدم السماح لهم بالتجدد الذاتي والقضاء أولا بأول على ما يمكن أن يشكل محورا من محاور التجدد.

ج- تشكيل لجنة للبحث عن الأزمة: تستخدم هذه الطريقة عندما لا تتوفر معلومات عن القوى الحقيقية التي صنعت هذه الأزمة أو لها مصلحة في إنشائها، حيث يتم رصد هذه القوى وتشخيص كافة الجوانب التعاملية، وعادة ما تأخذ اللجان فترة طويلة من الزمن حيث ينسى الجميع الأزمة وأسبابها.

د- نجس الأزمة: بمعنى التقليل من شأنها ومن تأثيرها، ومن نتائجها، ولكن يتعين أولا الاعتراف بالأزمة كحدث تم فعلا، ولكنه حدث غير هام.

هـ- تنفيس الأزمة: يتم ذلك من خلال دراسة واسعة لقوى الضعف الخاصة بالأزمة، ومعرفة علاقات أطرافها ببعضهم البعض.

و- طريقة تفريغ الأزمة: يتم بموجب هذه الطريقة إفقاد تيار الأزمة قوته، حيث يتم إيجاد مسارات بديلة تتسرب إليها قوة الدفع الأزمومي، ومن ثمة تفقد عناصر الخطر فيها حيث يصبح تيار الأزمة الرئيسي مجزأ إلى تيارات فرعية جانبية.<sup>(1)</sup>

(1) أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 89.

ي- طريقة إخماد الأزمة: وهذه الطريقة بالغة العنف والتي تقوم على الصراع العلني والصريح مع كافة القوى التي يصنعها التيار الأزموي وتصنيفها بعنف بالغ وبدون مراعاة لأية مشاعر أو قيم.<sup>(1)</sup>

## 2- الأساليب غير التقليدية:

وهي الأساليب التي ظهرت بسبب طبيعة التطورات العصرية وتم إكتشاف بعضها كنيجة للتطور والبحث العلمي، وتشمل مايلي:

أ- طريقة فرق العمل: يكون هنالك أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة لكي يتم حساب كل عامل وتحديد التصرف المطلوب للتعامل معه.

ب- طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمة: وتستخدم هذه الطريقة عندما تتصل الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصراً بشرياً.

ج- طريقة احتواء الأزمة: يعني حصر الأزمة في نطاق محدود وتجميدها في المرحلة التي وصلت إليها، وفي الوقت ذاته امتصاص واستيعاب الضغط الأزموي المولد له، ومن ثم اختفاء قوتها التدميرية.

د- طريقة تفتيت الأزمة: حيث يتم تفتيت الأزمة إلى مكونات وأجزاء وعناصر، ومن ثم افتقاد الأزمة لقوتها.

هـ- طريقة التخطيط المسبق لمواجهة الأزمة: وهي عبارة عن رسم أهداف الخطط لمواجهة الفعلية مع الأزمة عن طريق

- تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها.
- إعطاء التعليمات والتحليلات اللازمة.
- إعادة هيكلة الموارد البشرية والفنية
- تحديد نوع المعلومات وتوقيت صدورها.<sup>(2)</sup>

(1) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 89.

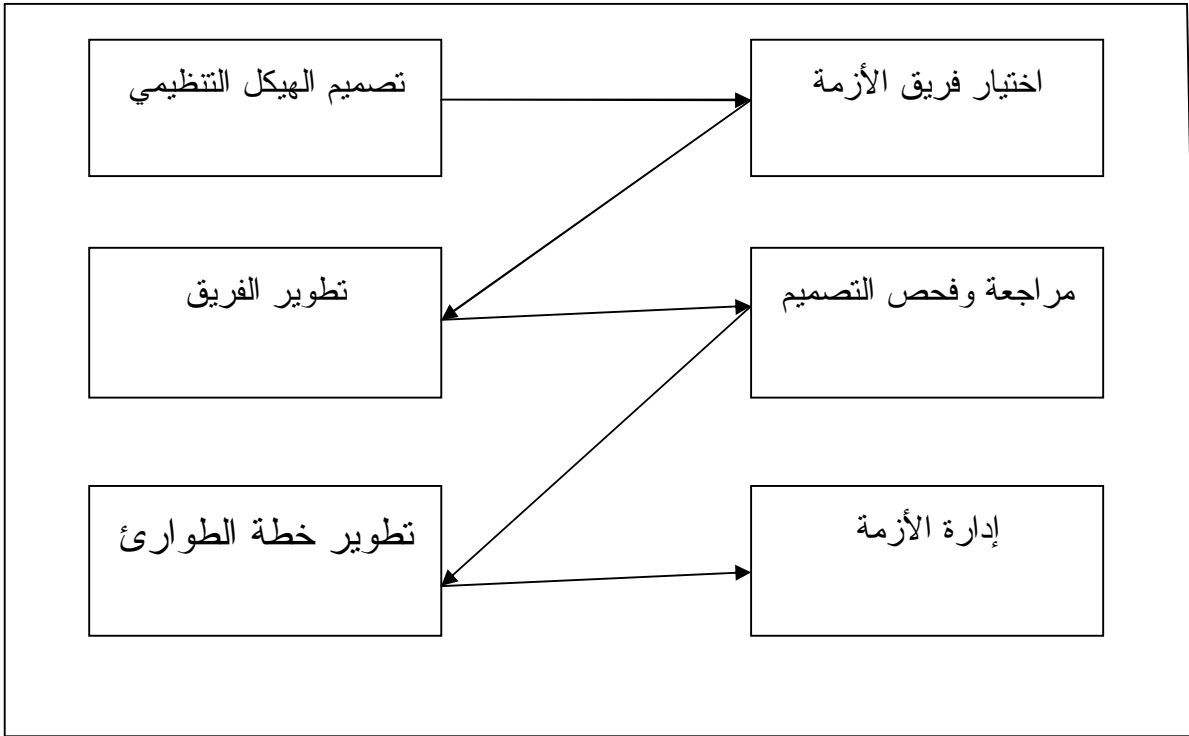
(2) الهدمي ماجد ومحمد القاسم: مبادئ إدارة الأزمات، الاستراتيجية والحلول، دار زهران، الأردن، دط، 2007، ص172.

سادسا: نماذج إدارة الأزمة:

1- نموذج ليتلجون لتطبيق الأزمات:

النموذج يتكون من ستة (6) خطوات، تصميم الهيكل التنظيمي. اختيار الأفراد وتطوير الفريق، وفحص البيئة، وتخطيط الطوارئ. وأخيرا إدارة الأزمة الفعلية، ويمكن هذا النموذج كمرشد لإدارة الأزمات، وهو بيد بتنظيم هيكل الإدارة وينتهي بإدارة الأزمة نفسها.<sup>(1)</sup>

ويوضح الشكل التالي هذا النموذج:



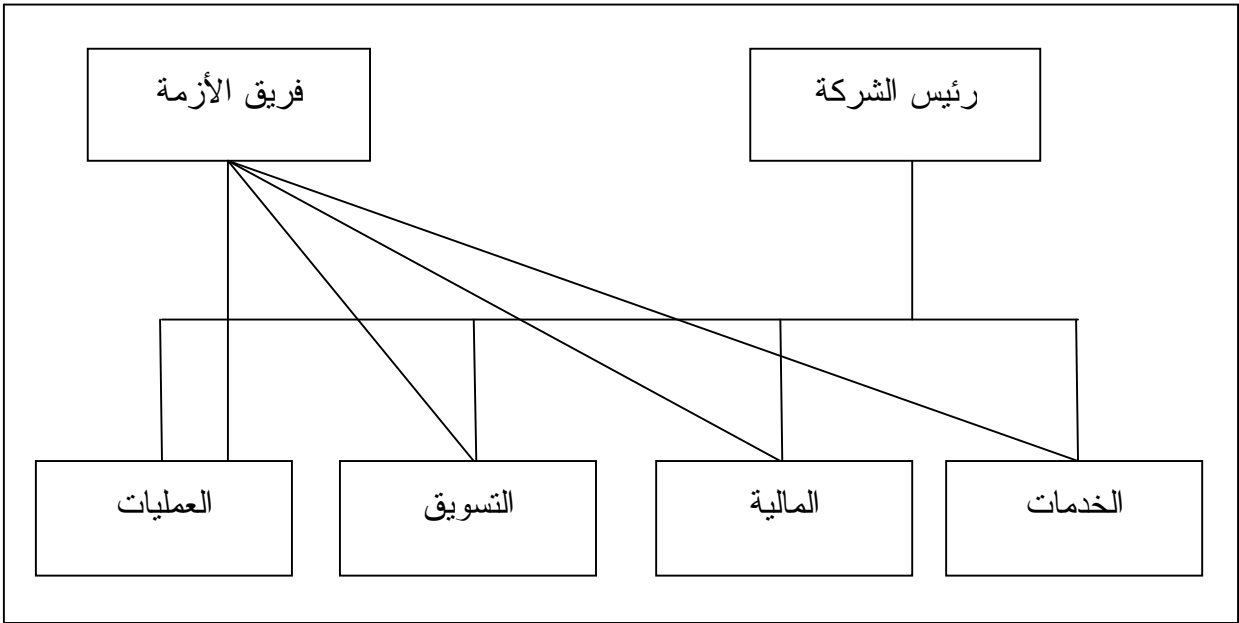
شكل يوضح نموذج ليتلجون (Littlejohn) لإدارة الأزمات.

<sup>(1)</sup> source : rebert f littlejohn,when the crisis terrorism,security mangement,august,1986.p 14.

الخطوة الأولى: تصميم الهيكل التنظيمي:

الهدف من إدارة الأزمة هو استخدام طريقة يمكن الاعتماد عليها كأداة فاعلة ولتحقيق أقل تكلفة اقتصادي

للمنظمة، والهيكل التنظيمي المصفوفي لإدارة الأزمات هو احد أساليب الفاعلة لتصميم الهيكل التنظيمي، ويتكون من وحدة دائمة يمكن تعزيزها بخبراء من أقسام الوظيفية المختلفة، وهذه الوحدة تتميز بالمرونة وسرعة التكيف مع تغيير الظروف، وبمجرد تحديد وتعريف الأزمة ودرجة التهديد المصاحبة لها يمكن لمدير الأزمة أن يختار: (1)



الشكل يوضح: الهيكل التنظيمي المصفوفي في إدارة الأزمات

(1) Sourc : rebert F littlejohn, op,cit,p.22 ,23.

**الخطوة الثانية: اختيار فريق الأزمة:**

يمكن أن تتشابه سياسات اختيار أعضاء الفريق مع تلك المستخدمة عند اختيار الأفراد، ويمكن لأعضاء الفريق الدائم أن يقرروا المهارات الإضافية المطلوبة لإدارة الأزمة الوشيكة الحدوث، وتحديد المدة المطلوبة لتلك الاحتياجات.

**الخطوة الثالثة: تطوير الفريق:**

بعد اختيار أعضاء فريق الأزمة يصبح المدير مسؤولاً عن تطوير الفريق ليصبح وحدة متماسكة، وذات كفاءة، ويجب أن يكون واضحاً أن الغرض هو تطوير فريق ذو خبرة في معالجة الأزمة، بينما يستمر باقي الأفراد في المنظمة في مزاولة وأداء أعمالهم، وتحقيق تطوير الفريق بتحليل الأهداف والقواعد

والعمليات، وبمجرد فهم الفريق لهذه المبادئ سيبدؤون في التحول إلى وحدة لها أهداف واضحة.

**الخطوة الرابعة: مراجعة التصميم وفحصه:**

يعد فحص الأزمة مهماً جداً في إدارة الأزمات ويمثل أداة تساعد المدربين في عمل تحليل للبيئة، وتحديد للقضايا والأزمات المحتملة ومعرفة تأثيرها واحتمالات حدوثها، ووضع أولويات لأغراض التخطيط وتقسيم التهديدات إلى مستويات مختلفة حسب نتائجها المستوى الأول له تأثير خطير على قدرة المنظمة على البقاء، بينما التهديد في المستوى الثاني يسبب اضطراباً، ولكن لا يهدد العمليات بالتوقف، مع التأكيد بان أهداف الأزمة وأولويتها ليست منفصلة عن أهداف المنظمة، ولكنهما متوازنان، فأهداف إدارة الأزمة تصمم للمساعدة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

**الخطوة الخامسة: تطوير خطة الطوارئ:**

بمجرد تحديد الأولويات وأهداف الفريق يصبح الوقت مناسب للبدء في إعداد خطة الطوارئ، والتي يجب أن تتضمن (5) مكونات وهي: (1)

(1)Sourc : rebert F littlejohn , op , cit, p p 23, 24.

المقدمة، الأهداف والافتراضات، والمنبه التلقائي، خطوات التصرف فالمقدمة هي محاولة إلقاء نظرة على الأزمة مثلا لو كانت الأزمة إضرابا عالميا يجب أن يبدأ أولا بتحديد الاتجاه المتضمن في الإضراب وعدد العاملين والقضية والوقت وتاريخ الإضراب، فيما تركز الأهداف على تحديد الأولويات بقدر الإمكان، أما الافتراضات الأساسية فهي تمثل العوامل التي لا يمكن التحكم فيها ويجب النظر إليها كمرشدات تضيف تركيزاً أكبر وأعمق للأهداف، ويعمل المنبه التلقائي (مكازم التنبيه) كأداة منبه لتنشيط الخطة وليمنع حدوث تنفيذ مبكر أو متأخر للخطة، ويجب أن يوضح بصورة تمكنه من قياس الاستجابة المطلوبة بدرجات، وبالطبع فإن هذه الاستجابة تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن أزمة إلى أخرى، وبدون هذا التحكم فإن كل حادث سيعالج باستجابة عالية، مما يسبب اضطراب للعمليات في المنظمة، والمكون الأخير هو خطة التصرف ووضع تسلسل للأحداث اللازمة لتحقيق الأهداف هذه الخطوات تحدد الانشطة اللازمة لتحقيق كل هدف، كما تحدد دور كل قسم وفرد في المنظمة.

#### الخطوة السادسة: إدارة الأزمة:

وهنا يصبح من اللازم وضع بعض المرشدات لكيفية إدارة الأزمة ومن يسيرها وسيتوقف هذا بالطبع على شخصية وسمات المديرين، فالبعض يفضل أن يدير الأزمة بنفسه، وآخر قد يفضل وجود مدير لفريق الأزمة يتعامل مع الموقف، على أن يتم إبلاغه بتطورات الأحداث.<sup>(1)</sup>

#### 2- نموذج منى شريف لإدارة الأزمة:

قدمت منى شريف نموذجا عاما لإدارة الأزمات مكونا من (14) خطوة، وفيما يلي شرح لنموذج منى شريف لإدارة الأزمات.

##### - الخطوة الأولى:

تبدأ عملية إدارة الأزمة برصد ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة عن طريق نظام المعلومات<sup>(2)</sup>

(1) Sourc : rebert F littlejohn , op , cit, p p 24, 25.

(2) منى الشريف صالح: إدارة الأزمات في قطاع الغزل والنسيج، رسالة ماجستير، جامعة عين الشمس، مصر، 1995، ص ص 94، 95.

- الخطوة الثانية:

تقييم المتغيرات البيئية وتحديد أولوياتها عن طريق دراسة احتمالات تغير في تلك المتغيرات

- الخطوة الثالثة:

تنتج عن عملية تقييم المتغيرات في البيئة، تحديد المخاطر والأزمات المحتملة والمتولدة من البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة

- الخطوة الرابعة:

وضع أولويات للمخاطر والأزمات المحتملة باستخدام بما يعرف بمصفوفة الأزمات

- الخطوة الخامسة:

البدء في التخطيط وإعداد سيناريوهات المواجهة

- الخطوة السادسة:

تتم عن طريق توفير نظام للانداز المبكر للأزمات، ورصد وتسجيل وتحليل الإشارات والتحذيرية التي ترسلها الأزمات بصفة مستمرة ومتكررة لفترة طويلة قبل وقوعها.

- الخطوة السابعة:

فحص الإشارات التحذيرية وتقييمها لتأكد من أنها تمثل انذرا مبكرا وحقيقيا.

- الخطوة الثامنة:

في هذه المرحلة يتم الاستعداد وتنشيط خطط المواجهة (1)

(1) منى الشريف صالح: مرجع سابق، ص ص 94، 95.

- الخطوة التاسعة:

تقوم المنظمة باتخاذ مجموعة من الإجراءات الوقائية، كمحاولة أخيرة لمنع وقوع الأزمة، أو تأخير حدوثها لكي تكتمل تجهيزات الموجهة

- الخطوة العاشرة:

تخصص للموارد اللازمة لمواجهة الأزمة، ويتم التهيئة النفسية للعاملين وإستدعاء فريق إدارة الأزمات

- الخطوة الحادية عشر:

في هذه المرحلة تبدأ المنظمة في موجهة الأزمة عن طريق تحديد أولويات الموجهة، حيث تبدأ في تحقيق استجابات تنظمية مناسبة واختيار الأسلوب الإداري المناسب، والعمل على تخفيض الضرر الذي تحدثه الأزمة، وفي هذه المرحلة تعمل المنظمة على تنظيم عملية الاتصال داخليا وخارجيا مع جميع الأطراف المعنية المتأثرة والمؤثرة في الأزمة.

- الخطوة الثانية عشر:

تحاول المنظمة في هذه المرحلة احتواء الأزمة وعزلها لمنع امتدادها لباقي أجزاء المنظمة، وفي الوقت نفسه محاولة منع تصاعدها وإذا لم تنجح المنظمة في احتواءها للأزمة يتم تخصيص مزيد من الموارد، وتحسين أساليب الموجهة لرفع قدرة المنظمة على التعامل مع الأزمة واحتوائها.

- الخطوة الثالثة عشر:

بعد انتهاء الأزمة وانحصارها، تبدأ مرحلة العودة إلى الأوضاع الطبيعية واستعادة النشاط، في هذه المرحلة تسعى المنظمة لإصلاح وترميم ما حدث وعلاج أي خسائر أو أضرار سببها الأزمة.

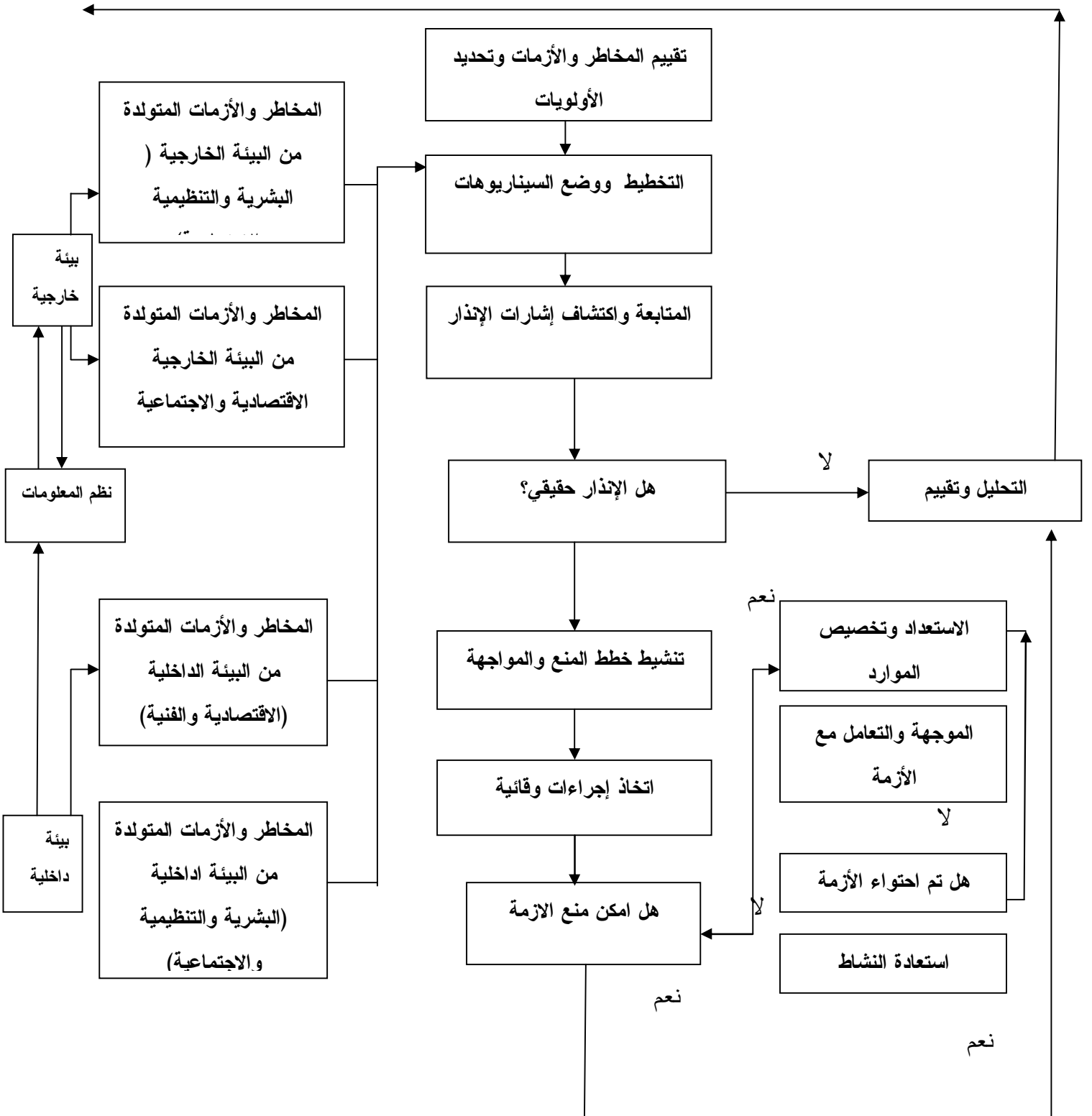
- الخطوة الرابعة عشر: بعد انتهاء الأزمة تبدأ مرحلة التحليل والتقييم والتعلم والشكل التالي يوضح

نموذج منى الشريف لإدارة الأزمات. (1)

(1) منى الشريف: مرجع سابق، ص 95.



المصدر: منى الشريف



شكل يوضح: نموذج منى الشريف لإدارة الأزمات.

### 3- نموذج المومني:

يضيف الكاتب نائل المومني أن علم إدارة الأزمات علم يتمحور حول أربعة (4) محاور رئيسية من أجل تطبيقه بشكل فعال وهي:

- **مرحلة التلطيف:** وتتضمن مرحلة التلطيف الإجراءات الهادفة إلى إزالة مسببات الأزمة وتقليل احتمالية حدوثها ومدى تأثيرها على الإنسان والبيئة. وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل وأكثرها فعالية في التعامل مع الأزمات بأقل تكلفة ممكنة، ونقصد بالتلطيف منع حصول الأزمة قبل وقوعها.
- **مرحلة الاستعداد:** وهي عبارة عن إجراءات تهدف إلى حماية الأرواح والممتلكات من تأثير المخاطر التي ليس بالإمكان منعها بالكامل، من خلال الإجراءات التلطيفية ويستوجب توافر الخطط والإجراءات والمصادر الضرورية التي يجب أن تعد بشكل مناسب قبل وقوع الخطر لكي تساهم في الإستجابة الفعالة، للتقليل من الأضرار المحتملة.
- **مرحلة الاستجابة:** هي المرحلة الثالثة من مراحل التعامل مع إدارة الأزمة، وتتضمن مرحلة الاستجابة وتبدأ من التنبؤ بقدوم الخطر وتنتهي باستقرار الأوضاع بعد انتهاء الخطر.
- **مرحلة المعافاة:** وهي المرحلة الأخيرة من مراحل إدارة الأزمات، وتبدأ منذ انتهاء مرحلة الاستجابة حتى عودة المجتمع أو المؤسسة إلى الوضع الطبيعي الذي كانت عليه قبل وقوع الأزمة، وتختلف مدة هذه المرحلة باختلاف عوامل عديدة منها: طبيعة الأزمة فالإمكانات المادية ووجود القوى البشرية اللازمة لإعادة الأوضاع إلى طبيعتها.<sup>(1)</sup>

### سابعا: متطلبات إدارة الأزمة:

تتمثل متطلبات إدارة الأزمات في النقاط التالية:

- 1- عدم تعقيد الإجراءات: أثناء معالجة الأزمة فإن المنظمة تحتاج إلى السرعة في انجاز الأعمال ومعالجة المشاكل، وبالتالي يعتبر الوقت عنصر حاسم في هذا المجال
- 2- التنسيق الفعال: لبدأ من وجود انسجام بين أعضاء فريق إدارة الأزمة من أجل توفير التنسيق الفعال فيما بينهم.<sup>(2)</sup>

(1) نائل المومني: مرجع سبق ذكره، ص 56.

(2) زيد منير عبودي: إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر، الأردن، عمان، ط1، 2007، ص 25.

- 3- التخطيط الجيد: تمثل الخطة الإطار العام الذي يقود تفكير المرؤوسين إزاء أداء أعمالهم واتجاه التعامل مع الأزمات.
- 4- التواجد المستمر: من الصعب معالجة الأزمات الكبيرة إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان الأزمة، التواجد المستمر يؤدي إلى اكتمال الصورة لدى أعضاء الفريق عن الأزمة.
- 5- تفويض السلطة: إن عملية تفويض السلطة تعتبر في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة، وقد تضطر الأحداث إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة بشكل سريع وبدون الانتظار لحضور الشخص المسؤول والذي يقع هذا القرار ضمن اختصاصه.<sup>(1)</sup>

### ثامنا: معوقات إدارة الأزمات:

رغم الجهد المتوقع من قبل إدارة الأزمات، إلا انه هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارة ويرى قامسة مأمون أن المعوقات التي قد تعرقل عملية إدارة الأزمات عن طريق تحقيق هدفها تصنف إلى أربعة أصناف وهي:

- 1- **المعوقات الإنسانية:** وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ومن هذه المعوقات:
- الإيمان بعبارة أن هذا لن يحصل لنا، فعادة ما يتجنب الأفراد التفكير في عملية التخطيط للأزمة.
  - القصور في فهم مكان الخطر سواء من قبل الموظف أو المدير، وبالتالي فإن الأزمة تتأزم دون الالتفات إليها
  - الاعتماد الزائد على رأي الجماعة والإيمان بعبارة لا يمكن أن أكون مسؤولاً عن هذا لوحدي.
  - اعتقاد من بعض الأشخاص أن عملية إدارة الأزمة ليس ذات أهمية، وأنها ليست جزء أساسي في المنظمة.
  - التعامل مع كافة الأزمات رغم تباينها بنفس المناهج.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> زيد منير عبودي: مرجع سابق، ص 25.

<sup>(2)</sup> عبد الغفور الزواهره: العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات، دراسة حالة الخطوط الجوية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الاردن، 2001، ص60.

2- المعوقات التنظيمية:

تتعلق بالجوانب التنظيمية ومنها ما يلي:

- عدم وجود تحديد واضحاً لسلطة والمسؤولية في المؤسسة.
- اختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الأفراد.
- ضعف الدعم وتأييد الإدارة العليا ومحدودية الفهم واستيعاب المدراء لأساليب عملية إدارة الأزمة.
- ضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات.
- عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات.

4- معوقات خاصة بالاتصال:

- صعوبة في عملية نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج المنظمة.
- محدودية استخدام أجهزة الاتصال الحديث للتصدي للأزمات.
- عدم اضطلاع الأفراد ذوي الأهمية في المنظمة على تطورات الأحداث مما يؤدي إلى صعوبة السيطرة على الأزمة.<sup>(1)</sup>

ومن وجهة نظر "عباس صلاح"

رغم الجهد المتوقع من إدارة توقي الأزمات أو إدارة الأزمات إلا أن هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات بل وهذا الفكر ذاتها منها مايلي:

- إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر .
- نحن في بدأ النشاط ولا نتوقع حدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة للأزمات.
- حجم منشأتنا كفيل بحمايتنا من الأزمات.
- قيادات المنشأة من الكفاءات المشهود لها ولا نتوقع أزمات .
- موقعنا المختار سوف يحمينا من الأخطار.
- الأزمات التي وقعت لمنشأة أخرى سابقا وقعت لظروف خاصة بهذه المنشأة فلن نتوقع حدوثها لنا.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> عبد الغفور الزواهرة: مرجع سابق، ص25.

<sup>(2)</sup> صلاح عباس: إدارة الأزمات في المنشأة التجارية، مؤسسة شباب الجماعة، الإسكندرية، دط، 2007، ص52

## خلاصة الفصل

لقد قمنا في هذا الفصل بمراجعة العديد من الأفكار حول ماهية الأزمة وإدارتها، حيث تباينت هذه الأفكار من مفكر لآخر إلا أن ذلك لا ينقص من أهمية إدارة الأزمات كعملية إدارية، حيث أبرزنا معالم الأزمة وعملية إدارتها من خلال تقديمنا في الشطر الأول تعريف للأزمة وخصائصها وأسباب نشؤها كما قدمنا أهم مراحل تطورها في المنظمة إضافة إلى أنواعها.

أما في الشطر الثاني فقد قدمنا تعريف لإدارة الأزمات وأهم الأهداف التي تسعى هذه العملية للوصول إليها، كما قدمنا وظائف إدارة الأزمات وأهم مراحلها إضافة إلى الأساليب التي يمكن إتباعها في إدارة الأزمات وأهم النماذج، كما قدمنا المتطلبات الواجب توفرها، فضلا عن هذا قمنا بتقديم أهم المعوقات التي يمكن أن توجهها عملية إدارة الأزمات.

# الجانب التطبيقي

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: فروض الدراسة

ثالثاً: المنهج المستخدم في الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات العلمية

خامساً: عينة الدراسة

سادساً: أساليب التحليل المستخدمة في الدراسة

خلاصة الفصل

**تمهيد**

لقد تعرضنا في الفصول السابقة إلى الجوانب النظرية للدراسة، أما في هذا الفصل يتم التطرق إلى الجانب الميداني للدراسة الذي يعتبر الجزء أكثر أهمية في البحث.

ولهذا سوف نتناول في هذا الفصل مجالات الدراسة، ثم فروض الدراسة، المنهج المستخدم في الدراسة إضافة إلى أدوات جمع البيانات وكذلك عينة الدراسة وصولاً في الأخير إلى أساليب التحليل المستخدمة في الدراسة.



## أولاً: مجالات الدراسة

## 1- المجال الجغرافي:

تقع محطة توليد الكهرباء -جيجل- على بعد 10 كلم شرق مدينة جيجل بمحاذاة البحر والطريق رقم 43 يحدها من الشرق ميناء جن جن، وهي تتربع على مساحة قدرها 60 هكتار، 28 منها تضم بناية إدارية وورشات الإنتاج والعمل والحظيرة الخاصة بالسيارات ومحطة تحليه المياه البحرية والمطعم، والباقي عبارة عن مساحة مفتوحة تضم حظيرة العتاد القديم وطرق داخلية تربط أجزاء المحطة.

ويعود تاريخ تأسيس محطة الكهرباء، بجيجل إلى سنة 1984م، حيث أمضي فيها عقد الشراكة مع الشركة الروسية Techno export المختصة في نفس المجال، حيث بدأت هذه الأخيرة أشغال التعمير والبناء سنة 1985م، وقد تم إدخال التجهيزات الخاصة بالإنتاج سنة 1988م، وبدأت المجموعة الأولى من ورشات الإنتاج العمل سنة 1992م، تتبعها المجموعة الثانية سنة 1993م، ثم المجموعة الثالثة سنة 1994م، حيث تم إستلام المؤسسة وبدأت الانتاج باستعمال 100% من القدرة المتوفرة، وقد بلغت تكلفة إنجازها 317500000 دج منها 48% من العملة الصعبة، وتبلغ الطاقة الإجمالية للشركة 630 ميغاواط MW، وهي شركة خاضعة لسلطة المديرية العامة لقطب الإنتاج شرق عنابة، وهي هيئة لامركزية تابعة للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE التي هي فرع من فروع سونلغاز الذي يتضمن عدة فروع متخصصة في أنشطة معينة

## 2- المجال البشري:

فيما يخص المجال البشري فان العمال يتوزعون على (03) قعات وهذا ما يوضحه الجدول التالي

جدول يبين: توزيع العمال وفق المستوى الوظيفي.

سنة 2015	المستوى الوظيفي
71	إطارات (cadre)
171	أعوان التحكم (Metrise)
61	أعوان التنفيذ (Escucution)
303	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بمحطة توليد الكهرباء - جيجل.

### 1- مهام وأهداف محطة توليد الكهرباء - جيجل -

أ- مهام محطة توليد الكهرباء: تقوم محطة توليد الكهرباء بمجموعة من المهام نذكر منها:

1- ضمان توليد الطاقة الكهربائية بفعالية وأداء جيد وهذا من خلال حجم الإنتاج الذي عرف تطورا مستمر مند نشأتها مما سمح بتغطية جزء كبير من الاحتياجات المحلية والوطنية.

2- تنفيذ البرامج السنوية لأشغال الصيانة والإنتاج.

3- تنفيذ البرامج السنوية لتوظيف العمال وتكوينهم.

4- تشرف على الدراسات والبحوث الكفيلة بتحسين جودة ونجاح وأمن المنشآت الكهربائية.

5- تطبيق إستراتيجية تسيير الموارد البشرية المسطرة من طرف المديرية المركزية، ووضع مخططات لتكوين العمال، والعمل على تطبيقها بعد المصادقة عليها من طرف المديرية المركزية.

### ب- أهداف محطة توليد الكهرباء - جيجل -

إن محطة توليد الكهرباء من خلال قيامها بالمهام المذكورة سابقا تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

1- تحقيق الربح لضمان استمرارية الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام الشركات الأخرى المحتمل دخولها لمجال إنتاج الكهرباء.

2- تحقيق متطلبات المجتمع من خلال توفيرها لأهم مظاهر الحضارة في وقتنا الحالي (الكهرباء)، والتي أصبحت من ضروريات الحياة العصرية في المدن وحتى الأرياف.

3- الحد من نسبة البطالة على المستوى المحلي، وذلك بتوفيرها لمناصب شغل دائمة.

4- تحسين نوعية الإنتاج وذلك بإنتاجه بأقل تكلفة وأعلى جودة، وضمان السهر على تلبية احتياجات القطاع الأسري والصناعي على حد سواء.

## 2- دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي لمحطة توليد الكهرباء - جيجل -

### أ- دراسة الهيكل التنظيمي لمحطة توليد الكهرباء - جيجل -

إن الهيكل التنظيمي هو وسيلة لخدمة أهداف المحطة لهذا يجب أن توفر أحسن الشروط من أجل استغلال جميع الطاقات المتاحة فيها لتحقيق هدفها المنشود،

- رسم الهيكل: تتكون محطة توليد الكهرباء - جيجل - من عدة فروع وأقسام منها: المدير، أمانة المدير، مساعد الأمن الداخلي، نظام المعلومات، قسم الصيانة، قسم الاستغلال، هيئة النظافة والأمن، شعبة الوسائل العامة، مصلحة الموارد البشرية، مصلحة المالية والمحاسبة، ومصلحة التموين والمخزون.

الهيكل التنظيمي للمحطة.



المصدر : مصلحة الموارد البشرية.

### ب: تحليل الهيكل التنظيمي لمحطة توليد الكهرباء-جيجل-

**1- مدير محطة توليد الكهرباء:** باعتباره مديرا تنفيذيا يقوم بتنفيذ الإستراتيجية المحددة من طرف المديرية العامة وتنسيق الجهود بين مختلف رؤساء المصالح والأقسام الفرعية، توجيه وتنظيم أعمال التسيير التقنية، الإدارية والمالية للوحدة، وهو مسؤول عن نوعية النتائج المحققة داخل المحطة ومن صلاحياته مراقبة استعمال الوسائل المستعملة للوحدة، تقييم الوسائل والموارد الضرورية لنشاط الوحدة، اقتراح ميزانية الوحدة ومراقبة تنفيذها، التأكد من نوعية ومطابقة أعمال التسيير المنفذة من طرف المصالح.

**2- أمانة المديرية:** تعتبر الأمانة عنصرا حساسا داخل الوحدة وهذا يرجع إلى طبيعة عملها، إذ تطلع على جل المعلومات سواء كانت سرية أو غير سرية، فهي تشمل كل المراسلات من وإلى المحطة، وتحفظ بنسخة من كل مستند وارد أو صادر، ومن صلاحياتها تحرير الارسلات و التعليمات التي

يصدرها المدير لأعلام العمال، تبليغ نسخ عن هذه التعليمات المحررة والممضية لكل مدير والمصالح المعنية، كما تقوم بتوزيع البريد على مختلف المصالح بعد تسجيله وتأثيره من طرف المدير.

**3- مساعد الأمن الداخلي:** هو إطار مكلف بضمان الأمن الداخلي للمؤسسة، يعمل بالتنسيق مع هيئة شركة ضمان أمن المنشآت الطاقوية، ويعمل مع فرع من فروع سونلغاز، حيث أن هذا الفرع عبارة عن هيئة لا مركزية تضمن أمن المحطة ويعمل بالتنسيق مع هيئة النظافة والأمن.

**4- مصلحة الصيانة:** تتكفل هذه المصلحة أساسا بالإشراف على جميع النشاطات وعمليات الانجاز والدراسات في مجال صيانة التجهيزات والتنسيق بين هذه الأنشطة ويتكون من: قسم الصيانة الميكانيكية، قسم الصيانة الكهربائية، مكتب الطرق، مكتب المهندسين والضبط والآليات الكهربائية .

ومن مهام قسم الصيانة: تنسيق نشاطات المصلحة والإشراف عليها، إعداد البرامج السنوية، الثلاثية لأشغال الصيانة، تحضير أشغال الصيانة والإشراف عليها، تحضير تقارير النشاط لكل مصلحة مع العلم كل مصلحة تحضر التقرير الخاص بها.

**5- قسم الاستغلال:** وهو القسم الذي يقوم بإنتاج الكهرباء، ويختص هذا القسم في إدارة ومراقبة منشآت الإنتاج والإشراف عليها، وهكذا تحضير البرنامج والتحليل ومراقبة اليومية، وتحليل الاختلالات وإعداد التقارير النهائية لنشاط الاستغلال ومن مهامه: تحضير عناصر الميزانية للمصلحة، تشخيص الآلات بشكل يومي، والمشاركة في اختيارات التأهيل.

**6- مصلحة الموارد البشرية:** من صلاحياتها القيام بوضع مخطط التكوين بالوحدة تحت التنفيذ، وضع العمال في التخصص المناسب لهم، إعداد تقارير شهرية وسنوية حول نشاط الموارد البشرية، خلق جو مناسب للعمل، معالجة حالات النزاعات الإدارية الموجودة داخل الوحدة، وإعداد عناصر الأجور الخاصة بالعمال شهريا.

**7- مصلحة المحاسبة والمالية:** يقوم هذا الفرع بعملية مساعدة حسابات الوحدة وبالتالي فهو أمين سرها، يتكون من مساعد مراقبة التسيير، محاسب رئيسي، محاسب أمين الصندوق ومن مهامه:

استلام الفواتير من فرع التموين، فحص كل المستندات، قيد العمليات الحسابية، متابعة الوضعية المالية للوحدة من خلال حساباتها البنكية والبريدية، ومراقبة مصاريف المحطة عبر دفاتير المحاسبة.

**8- مصلحة التموين والمخزون:** تتكون هذه الوحدة من تقنيين في الشراء وأعوان الشراء.

من صلاحياتها: ضمان التموين الجيد والسريع للمعدات، قطع الغيار، وكذلك اللوازم والخدمات الضرورية لتسيير المحطة، تعمل على إشباع حاجات المصانع المستعملة من المواد والآلات والمعدات بغرض انجاز أشغال التجهيز، حفظ الملفات الخاصة بالموردين وذلك بغرض متابعة الطلبات عن التحقيق النهائي لها، ومجال دراستها وتقديم طلبات الشراء في الداخل والخارج.

**9- هيئة الإعلام الآلي:** تتكون هذه الهيئة من مستخدمين في هذا الاختصاص ومن صلاحياتها:

إعداد الدراسات في مجال الإعلام الآلي، القيام بعمليات البرمجة المختلفة، مساعدة مختلف المصالح والأقسام الفرعية في حالة وجود مشاكل على مستوى أجهزة الكمبيوتر والبرامج التطبيقية التي يعملون بها.

**10- شعبة الوسائل العامة:** تختص هذه الشعبة بتسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة الضرورية

لضمان السير الحسن لنشاط المحطة، كما يكون عتاد المحطة تحت تصرف مستعمليه في أي لحظة.

**11- هيئة النظافة والأمن:** تعمل المؤسسة الوظيفية لمحطة التوليد الكهرباء بجيجل بالسهر على أمن

العمال وتجهيز الوسائل الخاصة بالأمن.

### 3- المجال الزمني

يقصد بالمجال الزمني المدة الزمنية المستغرقة في انجاز موضوع الدراسة وقد استغرقت هذه الدراسة وقتا معتبرا حوالي أشهر منذ بداية شهر فيفري والتي تمت من خلال المراحل التالية.

**المرحلة الأولى:** بعد قبول العناوين على مستوى قسم علم الاجتماع بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالقطب الجامعي محمد الصديق بن يحيى -تاسوست- جيجل ثم قمنا باختيار المكان المناسب لإجراء وتطبيق الدراسة.

**المرحلة الثانية:** في 22 مارس 2016 توجهنا إلى ميدان الدراسة وكانت عبارة عن جولة استطلاعية بالمؤسسة وتم الموافقة على إجراء التربص فيها كما تم تزويدنا بالمعلومات على المجال الجغرافي، نشاطاتها، وكذلك عدد العمال فيها، والحصول على الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

**المرحلة الثالثة:** في 05 أبريل 2016 قمنا بإجراء مقابلة مع أحد المسؤولين بالشركة وذلك من أجل جمع مختلف المعلومات المحيطة بالموضوع.

**المرحلة الرابعة:** وذلك 25 أبريل 2016 قمنا بتوزيع الاستمارة على أفراد العينة بعد ذلك يوم 26 و27 أبريل بعدها قمنا مباشرة بعملية تفرغ البيانات وصياغتها في شكل جداول إحصائية ثم عمدنا على تحليلها وتفسيرها وكانت مدعمة بما تحصلنا عليه من خلال المقابلة وكذا الملاحظة.

### ثانيا: فرضيات الدراسة:

بعد تحديد إشكالية وللإجابة على تساؤلات الدراسة، تمت صياغة الفرضيات، الفرضية العامة والفرضيات الفرعية وهي كالتالي:

#### الفرضية العامة:

يساهم الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بشكل كبير.

#### الفرضيات الفرعية:

1- تساهم مسارات واتجاهات الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

2- تساعد مهارات الاتصال التنظيمي في التعامل مع الأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

3- تساهم وسائل الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

### ثالثا: منهج الدراسة

إن أي دراسة يجب أن تحتوي على منهج علمي تبني عليه إذ أن، اختيار منهج البحث في دراسة أي موضوع لا يكون نتيجة اختيار عشوائي بل هو قضية تفرضها طبيعة مشكلة الدراسة ويشير المنهج إلى مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث إذ يعتبر المنير والمساعد في مسارات الدراسة.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية قسنطينة، ط3، 2008، ص 176.

كما يعرف المنهج أيضا بأنه "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة أو من أجل البرهنة على حقيقة لا يعرفها الآخرون".<sup>(1)</sup>

إن تعدد وتنوع مواضيع علم الاجتماع قد قابلة في تعدد وتنوع في المناهج المستخدمة في دراسة هذه المواضيع ونظرا لذلك فقد وجب على كل باحث اختيار المنهج الملائم لدراسة من أجل ضمان الخروج بنتائج علمية تطابق أهدافه من وراء هذه الدراسة وبما أن دراستنا الحالية تحاول الوصول إلى تفسيرات حول الاتصال التنظيمي ودوره في إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتيح لنا خصائص الظاهرة وجمع المعلومات حولها وهو المنهج المناسب لدراستنا والتأكد من فرضياتها.

إذ يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه "نوع من أساليب البحث يدرس الظواهر على اختلافها دراسة كيفية يوضع من خلالها خصائص الظاهرة وحجمها وتغيراتها".<sup>(2)</sup>

كما يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة كميًا من خلال جمع المعلومات عن المشكلة وتصنيفها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، فالوصف لا بد أن تصاحبه بعض العمليات العقلية التي تجعل من عمل الباحث عمليا بكل ما تحمله الكلمة من معنى.<sup>(3)</sup>

#### رابعا: أدوات جمع البيانات

إن الباحث ملزم باستخدام جملة من الوسائل والتقنيات تمكنه من جمع أكبر عدد من المعلومات التي تخدم بحثه حيث تساعده على استقصاء المعطيات من المبحوثين بأسلوب علمي مضبوط وقد استخدمنا في دراستنا جملة من الأدوات المضبوطة علميا ومنهجيا لجمع المعلومات التي تخص بحثنا والتي فرضتها طبيعة الموضوع وكذا المؤسسة المختارة لإجراء البحث الميداني، إضافة إلى المنهج المتبع في وصف الظاهرة وموضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها.

**1- الملاحظة:** تعد الملاحظة من أهم وسائل جمع البيانات وأقدمها وتعني الملاحظة الاهتمام أو الانتباه إلى شيء أو حدث أو ظاهرة بشكل منتظم عن طريق الحواس حيث نجمع خبراتنا من خلال ما نشاهده

(1) بوحوش عمار: مناهج البحث العلمي وطرق تحديد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2001، ص99.

(2) عياد أحمد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 61.

(3) تركي إبراهيم محمد: دراسات في مناهج البحث الاجتماعي، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ط1، 2006، ص 146.



أو نسمع عنه والملاحظة العلمية تعني الانتباه إلى الظواهر والحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسباب الوصول إلى القوانين التي تحكمها.<sup>(1)</sup>

وعليه فقد اعتمدنا على الملاحظة البسيطة لجمع البيانات التي تخدم موضوع الدراسة وذلك عن طريق الزيارات التي قمنا بها في مؤسسة سونلغاز.

**2- المقابلة:** إن المقابلة كأداة من أدوات جمع البيانات في البحث العلمي لها أهمية كبيرة وذلك من خلال أنها تمكن الباحث من استعمال قدراته العقلية وعلاقاته الاجتماعية في عملية جمع البيانات. اللازمة عن مجتمع وموضوع الدراسة، حيث ينظر للمقابلة على أنها " عملية إجتماعية صرفة لأنها تحدث بين الباحث الذي يجمع المعلومات ويصنفها الذي يدلي بهذه المعلومات وهو يجيب على الأسئلة الموجهة إليه.<sup>(2)</sup>

كما يمكن تعريف المقابلة على أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف واجهته يحاول الشخص القائم بالمقابلة أن يستنبط معلومات وآراء ومعتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض المعلومات الموضوعية.<sup>(3)</sup>

وتعتبر المقابلة تقنية مكملة للملاحظة في حالة عدم فهم بعض أفعال المبحوثين ولقد اعتمدنا في دراستنا الحالية على المقابلة الحرة وذلك باعتبارها مرنة في طبيعتها وليس هناك قيود على إجابات المبحوث، وأنه يمكن تعديل الأسئلة بحيث تتناسب مع الموقف أو ظروف المبحوثين فهي تعطي المبحوث نوع من الارتياح والاطمئنان أثناء إجرائها، كما أنها تساعد على كشف مآلدى الأفراد من مميزات واتجاهات وميول ورغبات وآراء ولكنها تعبر عن مقارنة الأفراد ببعضهم، كما أنها تتيح للفرد فرصة إخفاء عيوبه حيث قمنا بإجراء بعض المقابلات مع بعض الموظفين في المؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء، حيث كانت هذه المقابلات بمرحلتين هما:

**المرحلة الأولى:** وكانت قصد تحديد المؤشرات البحثية بصفة أكثر شمولية من أجل بناء استمارة قابلة للاختبار ميدانياً.

<sup>(1)</sup> زكي مصطفى عليان: طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 77.

<sup>(2)</sup> صالح بن نورة: مبادئ في منهجية العلوم الاجتماعية والإنسانية، منشورات مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث، الترجمة، قسنطينة، 2012، ص 180.

<sup>(3)</sup> زكي مصطفى العليان: مرجع سابق، ص 77.

**المرحلة الثانية:** وكانت هذه المقابلة بعرض جمع البيانات عن موضوع الدراسة والاستعانة بها من أجل تحليل البيانات للخروج بنتائج علمية.

وقد استخدمنا المقابلة في دراستنا هذه من خلال إجرائها مع مسئول من مسؤولي المؤسسة بغرض الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية، ومعرفة الأوضاع العامة السائدة داخل المؤسسة مع طرح مجموعة من الأسئلة لمعرفة مهام وأهداف المؤسسة، ودراسة الهيكل التنظيمي لها وكيفية توزيع المستخدمين على المصالح وفق الهيكل التنظيمي.

### 3- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أكثر الأدوات إستخداما في البحث الاجتماعي من أجل جمع البيانات اللازمة للبحث فهي تعبر عن " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد".<sup>(1)</sup>

وهي وسيلة أساسية تستخدم في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة لأنها أقل تكلفة، وأقل اجهاد بالإضافة إلى سهولة معالجة بياناتها إحصائيا.

كما تعني الاستمارة أنها " عبارة عن وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة توجه إلى المبحوثين وهم أفراد العينة التي استخرجها الباحث بغرض التحقيق من فرضيات البحث وينتظر من هؤلاء المبحوثين أن يقدموا إجابات في مسائل أو نقاط معينة مرتبطة بأهداف الدراسة".<sup>(2)</sup>

وللإشارة فإن نجاح الاستمارة قدرتها على الوصول إلى البيانات التي تخدم الباحث تتوقف على مدى التزام الباحث بجملة من القواعد المنهجية وذلك بغرض اكتساب المصدقية العلمية وتكون نتائجه أكثر قابلية للتعميم وفق طرق وقواعد منهجية.<sup>(3)</sup>

(1) رشيد زرواتي: مرجع سابق، ص182.

(2) سعيد سبعون وحفصة جردادي: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبه للنشر، الجزائر، ط2، 2002، ص 156.

(3) عامر مصباح: منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2010، ص

وقد تمت صياغة أسئلة الاستمارة وفق خطوات وهي:

#### أ- مرحلة الصياغة الأولية:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والتي لها صلة بمشكلة الدراسة واستشارة الاستاذ المشرف وكذلك إجراءات بعض المقابلات مع المسؤولين في الشركة إنتاج الكهرباء -جيجل- تم تحديد المجالات الرئيسية التي تشملها في صورتها الأولية ثم صياغة فقراتها التي تقع تحت كل مجال وقد تكونت من 33 فقرة.

#### ب- مرحلة عرض الاستمارة على المحكمين:

بعد الانتهاء من الصياغة الأولية للاستمارة وبعد مناقشتنا مع الأستاذ المشرف على البحث قمنا بالتأكد من هذه الأداة للدراسة، يعني ذلك أنها تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه فإنها بذلك تكون صادقة كما يقصد بالصدق شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.

وتم التأكد من صدق أداة الاستمارة من خلال عرضها ومناقشة بنودها على مجموعة من الاساتذة المحكمين حيث قمنا بعرض مسودة أداة الاستمارة على هؤلاء الاساتذة والذين قدر عددهم ب أربعة محكمين من ذوي الاختصاص في علم الاجتماع علاقة عامة وهذا ما يسمى بالصدق الظاهري وذلك لمعرفة مدى وضوح البنود وسلامتها اللغوية.

وقد طلبنا من المحكمين إبداء آرائهم حول وضوح عبارات أداة الدراسة ومناسبتها لقياس ما وضعت من أجله، وملائمة كل عبارة للبند الذي تنتمي إليه، والتوجيه بتعديل وصياغة ما يرونه غير مناسب من العبارات وحذف بعضها أو إضافة عبارات أخرى يرونها ضرورية لتحقيق الصدق الظاهري ويمكن تلخيص ملاحظات المحكمين فيما يلي:

- إلغاء بعض الأسئلة غير الضرورية والتي لا تخدم موضوع البحث.

- التعديل في بعض الأسئلة التي رأوها غير واضحة من خلال تغيير بعض العبارات، حذف بعضها وإضافة البعض الآخر.

بعد استرجاع المسودة قمنا بتعديل الفقرات بناء على اقتراحاتهم وكذلك ملاحظاتهم حيث تم التعديل في بعض الأسئلة وإعادة صياغتها وحذف البعض منها وتغييرها بأخرى أكثر وضوحاً وشمولاً حيث أصبح عدد الأسئلة في الاستمارة 33 فقرة.

والجدول التالي يوضح قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين ووظائفهم.

الجدول يوضح قائمة الأساتذة المحكمين من قسم علم الاجتماع:

الجامعة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
جيجل	أستاذة محاضرة "ب"	فضيلة سيساوي
جيجل	أستاذ مساعد "أ"	شربال مصطفى
جيجل	أستاذ مؤقت	وليد عبد المولى
جيجل	أستاذ مساعد "أ"	الطاهر غراز

وبهدف الاستدلال على خاصة الصدق لاستمارة دراستنا هذه، اعتمدنا على صدق المحتوى، ذلك من خلال استطلاع آراء المحكمين، المتمثلة في توزيع الاستبيان على عينة من المحكمين من أربع أساتذة جامعيين. وقد قمنا بحساب صدق المحتوى وفقاً للخطوات التالية:

قمنا بحساب صدق كل بند بصفة منفردة وفق المعادلة الإحصائية التي اقترحها لوشي والتي

مفادها

$$\text{ص.م.ب} = \frac{n-1}{n}$$

بحيث:

1 = عدد المحكمين الذين إعتبروا أن البند يقيس لما اعد لقياسه.

2 = عدد المحكمين الذين إعتبروا أن البند لا يقيس ل اعد لقياسه.

n = عدد المحكمين.

بعد ما قمنا بتجميع كل القيم المحصل عليها في البنود تحصلنا على قيمة صدق مساوية ل 0,71

أمكننا القول أن هذا الاستبيان صادق فيما أعد لقياسه، إذ وبعدد التحقيق والاستدلال على صدق الاستبيان قمنا بتوزيع الاستمارات على أفراد العينة.

## ج- مرحلة الدراسة الاسترشادية:

في هذه المرحلة قمنا بإختبار استمارة البحث عمليا وهذا من أجل معرفة مدى ثبات الأداة

## د- مرحلة الصياغة النهائية:

بعد تقنين فقرات الاستمارة والتأكد من صدقها وثباتها والقيام بإدخال التعديلات سواء الناتجة عن عرضها على المحكمين أو تجربتها ميدانيا وقبول المبحوثين الإجابة عليها دون إحراج.

وقد تضمنت 33 سؤالا موزعا على أربعة محاور كالتالي:

المحور الأول: الذي خصص لتحديد البيانات الشخصية والمعنية لكل مبحوث.

الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الأقدمية في العمل، طبيعة العمل.

المحور الثاني: اتجاهات ومسارات الإتصال التنظيمي في إدارة الأزمات واشتمل على 09 أسئلة.

المحور الثالث: مهارات الإتصال في إدارة الأزمات وأشتمل على 09 أسئلة.

المحور الرابع: مساهمة وسائل الاتصال في إدارة الأزمات واشتمل على 08 أسئلة.

## 4- السجلات والوثائق:

الوثائق والسجلات هي مصدر آخر مهم للحصول على البيانات والمعلومات حول موضوع البحث المراد دراسته، حيث ساعدتنا في توفير الوقت والجهد كما أنها ساعدتنا في معرفة طبيعة النشاط الاقتصادي الذي تمارسه المؤسسة محل الدراسة والتغيرات التي تطرأ على المؤسسة عبر الزمان، وعلى معرفة أسباب التغيرات ونتائجها كما نحصل من خلالها على معلومات تساهم في إثراء بحثنا ومن أهم الوثائق التي تحصلنا عليها:

- بيانات تتعلق بالجانب التاريخي للمؤسسة.

- تصميم العمل التنظيمي للمؤسسة.

- تحديد عناصر العينة من خلال الحصول على العدد الإجمالي للعمال وللإشارة فقد ساعدتنا هذه

الوثائق والسجلات في تحليل وتفسير معطيات الميزانية بالإضافة إلى تحديد نوع وحجم العينة وأخذ

صورة عامة عن مهام المؤسسة وأهدافها.

## خامسا: عينة الدراسة

يعتبر الباحثون عينة الدراسة أهم ما يسير البحث العلمي خاصة في الجانب الميداني للبحث إذ يمكن تعرفها على أنها: "مجموعة من المفردات سواء كانت أشخاص أو وثائق يقوم الباحث باختيارها بهدف جمع البيانات الخاصة بالبحث على أن تتمثل هذه العينة المجتمع الكلي أحسن تمثيل وأن يكون لكل فرد فرص متساوية في الاختبار فهي انعكاس كامل لصفات وخصائص مجتمع البحث".<sup>(1)</sup>

وقد تم تقسيم عينة الدراسة الحالية إلى نوعين هما:

**العينة التجريبية:** قام خلالها الباحثان بتوزيع 10 استمارات على عينة استطلاعية تم اختيارها بشكل عشوائي، حيث قدر حجمها ب 10 مفردات وذلك من أجل اختيار مدى ثبات وصدق الاستمارة.

**العينة الكلية:** وهي العينة التي تم اختبارها لتمثيل المجتمع الأصلي وقد قدر عددها ب 60 مفردة.

**طريقة اختيار العينة:** تطرح عملية اختيار العينة الملائمة للدراسة مشكلة تتعلق بمدى تمثيل مجتمع البحث تمثيلا صحيحا يساهم في إمكانية تعميم نتائج الدراسة على كل أفراد المجتمع الأصلي للبحث، لذلك كانت هذه الخطوة من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث أثناء قيامه ببحثه وقد حاولت الباحثتان من خلال الدراسة الراهنة أن تكون عينة البحث المختارة متضمنة كل المواصفات التي من شأنها أن تعطي البحث نسبة مقبولة من المصدقية العلمية، ونظرا لعدم إمكانية اعتماد المسح الشامل للمجتمع الأصلي للبحث، وذلك لضيق الوقت وكذلك كبر حجم المجتمع الأصلي، اكتفينا بأخذ عينة من المجتمع الكلي وتمثلت في العينة العشوائية الطبقية.

ويستخدم هذا النوع من العينات بهدف الحصول على بيانات دقيقة وهي عملية تقوم على تقسيم مجتمع البحث إلى فئات متجانسة الخصائص ومنسجمة مع المتغيرات التي لها علاقة بالظاهرة المدروسة ثم يأخذ الباحث من كل شريحة عددا من الأفراد يتناسب مع العدد الكلي لأفراد تلك الفئة، وهذه الطريقة تسمى بالعينة العشوائية الطبقية، إذ تعتبر تكييفاً للمعاينة الاحتمالية، والتي يتم فيها تقسيم

(1) عبد الهادي نبيل أحمد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ط3، 2006،

المجتمع إلى فئتين أو أكثر من الطبقات وثيقة الصلة، اعتماداً على عدد من الخصائص إذ تقسم إطار المعاينة إلى عدد من المجموعات الجزئية.<sup>(1)</sup>

وتتخصص خطوات اختيار هذا النوع من العينات في عدة خطوات وهي:

- تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي إلى طبقات أو مجتمعات صغيرة غير متداخلة.

- تحديد نسبة أفراد العينة من كل طبقة بما يتماشى مع عددها الكلي.

- اختيار عشوائي لأفراد العينة من كل طبقة.<sup>(2)</sup>

حيث يلجأ الباحث إلى استخدامها إذا أراد اختيار عدد من أفراد كل يتناسب مع حجمها، وفي هذه الحالة لا يوزع أفراد العينة بالتساوي مع فئات المجتمع الأخرى.<sup>(3)</sup>

وتعني بذلك تجزئة المجتمع الأصلي للبحث إلى فئات معينة، يتم أخذ عينة بسيطة من كل فئة يتناسب مع عددها الكلي، وهذه الفئات تستخدم حسب التقسيم الإداري للهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث يمكن القول بأن العينة العشوائية الطباقية تمكننا من الوصول إلى جميع شرائح المجتمع الكلي في المؤسسة، وقد قامت الباحثتان بتقسيم المجتمع الكلي إلى فئات متناسبة مع التقسيم الهيكلي للمؤسسة ثم من خلالها اختيار عدد من المبحوثين الذين يمثلون كل فئة ولعل هذه الطريقة هي الأنسب، وذلك لأنها تتميز بدقة كبيرة ووضوح لتمثل المجتمع الكلي للدراسة تمثيلاً جيداً، ونظراً إلى أن المجتمع الأصلي للبحث قد تم تقديره بـ 303 عامل، فهو يقسم حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى ثلاثة (03) أقسام متباينة الحجم، ومختلفة الخصائص وهي مبينة في الجدول كالتالي:

(1) فايز جمعة البخار: أساليب البحث العلمي (منظور تطبيقي)، دار حامد للنشر والتوزيع، دط، 2009، ص 96.

(2) ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غانم: أساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2010، ص

. 146

(3) عامر مصباح: مرجع سابق، ص218.

جدول يوضح: توزيع العمال داخل المؤسسة.

عدد الافراد	العدد	فئة العمال
14,2	71	- الإطارات
34,2	171	- أعوان التحكم
12,2	61	- أعوان التنفيذ
60,6	303	المجموع

المصدر: إعداد الطالبان

بما أن المجتمع الأصلي كبير نوع ما، فإنه يشترط في العينة أن تكون ممثلة للمجتمع الأصلي للبحث تمثيلا كافيا، وحتى يتمكن الباحث من الوصول إلى نتائج معبرة للواقع، لذا قمنا بالتوزيع المتساوي

حيث أخذنا عينة تمثيلية قدرت ب 20% من كل فئة، ولذا يمكن حساب حجم العينة كالتالي:

$$\text{العينة} = \frac{\text{المجتمع الكلي} * \text{النسبة}}{100} \text{ أي:}$$

$$= 60,6 = \frac{303 * 20}{100} \text{ ومنه نتخلص إلى عدد العينة وهو 60 مفردة.}$$

ويمكن حساب عدد المبحوثين في كل فئة من الفئات كمايلي:

$$\frac{71 * 20}{100} = 14,2 \quad \text{- فئة الإطارات:}$$

$$\frac{171 * 20}{100} = 34,2 \quad \text{فئة أعوان التحكم:}$$

$$\frac{61 * 20}{100} = 12,2 \quad \text{فئة أعوان التنفيذ}$$

أد تضم عينة الدراسة 60 مفردة وهي موزعة كالتالي:



- الاطارات: 14

- أعوان التحكم: 34

- أعوان التنفيذ: 12

وبالتالي فقد تم توزيع 60 استمارة على 60 مفردة، بحيث تم استرجاع 52 استمارة فقط، و8 استمارات ضاعت وذلك بسبب إهمال المبحوثين لها، ومنه فالعينة أصبحت 52 مفردة.

### سادسا: أساليب التحليل

تعتبر عملية التحليل من أهم مراحل البحث العلمي باعتبارها خطوة علمية يقوم بها الباحث انطلاقا من تفرغ البيانات التي توصل إليها عن طريق الأدوات المستخدمة في بحثه وعلى هذا الأساس وبعد انتهاء دراستنا الميدانية قمنا باستخراج المعطيات التي تضمنتها كلا من أداة الاستمارة والمقابلة بغية تحليلها بشكل موضوعي وذلك بالاعتماد على طريقتين في التحليل هما التحليل الكمي والتحليل الكيفي.

وفي دراستنا اعتمدنا على التحليل الكمي والتحليل الكيفي على النحو التالي:

**1- التحليل الكمي:** وهو الذي يعبر عن الأرقام والإحصاءات الموضحة في الجداول والمتعلقة باستجابات المبحوثين في شكل أرقام ونسب مئوية.

**2- التحليل الكيفي:** وهو الذي يعتمد على الجانب النظري في تحليل البيانات عن طريق عرض النتائج وتفسير المعطيات الكمية بحيث نحاول استنتاج الأعداد والتعبير عنها بكلمات ومفاهيم ذات مضامين ودلالات أبعد وأعمق من محرر أرقام صماء، فالتحليل الكيفي يكسب المحتوى بعد إنسانيا معبرا يساعد على ارتباط وتكامل أجزاء البحث، ومختلف عناصره مع بعضها البعض، كما يساهم في تدعيم البحث وتقويمه، ورفع مستواه العلمي.<sup>(1)</sup>

وعليه يمكن تدعيم التحليل الكمي بالتحليل الكيفي من خلال ما تطرقنا إليه في الجانب النظري مثل الدراسات السابقة أو النظريات المتعلقة بموضوع الدراسة وغيرها لكي يصبح البحث وحدة متكاملة ومتراصة.

<sup>(1)</sup> علي غربي وآخرون: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، قسنطينة، الجزائر، دط، 2006، ص 144.

### خلاصة الفصل

لقد قمنا في هذا الفصل بتحديد مجالات الدراسة (المجال الزمني، المكاني، البشري) كما قمنا أيضا بتحديد فرضيات الدراسة وكذلك منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي وأدوات جمع البيانات (المقابلة، الملاحظة، الاستمارة، الوثائق والسجلات) إضافة إلى تحديد العينة وأساليب التحليل المستخدمة في الدراسة.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

### تمهيد

أولاً: عرض و تحليل نتائج الدراسة.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء  
الفرضيات و الدراسات السابقة.

ثالثاً: مناقشة النتائج العامة للدراسة.

رابعاً: التوصيات

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

بعد أن تطرقنا في الإطار المنهجي للدراسة في الفصل الرابع إلى مختلف الخطوات والأساليب و الأدوات المتبعة في دراستنا سنحاول في هذا الفصل تفريغ مختلف البيانات والمعلومات المتحصل عليها من أفراد عينة الدراسة ثم تحليلها و تفسيرها.

## أولاً: عرض و تحليل نتائج الدراسة

## 1- محور البيانات الشخصية لأفراد مجتمع البحث:

محور البيانات الشخصية لأفراد مجتمع البحث يشكل إطاراً مرجعياً يعمل على توجيه مسار و اتجاه الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى ذلك تعمل على تسهيل عملية التحليل.

وفيما يلي سنحاول ترجمة البيانات الشخصية لأفراد المجتمع في الشواهد الكمية التالية:

الجدول رقم (1): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الاحتمالات/ العينة	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	48	92.31%
أنثى	4	7.69%
المجموع	52	100%

تبين الشواهد الكمية المتعلقة بمتغير الجنس أن أغلب المبحوثين من جنس الذكور وهو ما تعبر عنه النسبة 92.31%، في حين لا تمثل الإناث سوى 7.69% وبهذا يكون تمثيل جنس الذكور أكبر من تمثيل جنس الإناث.

فالمؤسسة تحتوي على الجنسين إلا أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث و هذا راجع إلى طبيعة العمل في محطة سونلغاز إذ أنه يتلاءم أكثر مع العنصر الرجالي خاصة فئات أعوان التحكم و التنفيذ، وذلك لما يتطلبه هذا النوع من الأعمال من قدرة كبيرة على التحمل وذلك للظروف الصعبة أما فئة الإناث فعملها مركز في السكريتاريا وكذلك أعمال المكتب كفئة الإطارات

الجدول رقم (2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات/ العينة
1.92 %	01	أقل من 25 سنة
34.61 %	18	من 25 سنة إلى 35 سنة
34.61 %	18	من 35 سنة إلى 45 سنة
26.92 %	14	من 45 سنة إلى 55 سنة
1.92 %	01	أكبر من 55 سنة
100 %	52	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 34.61 من أفراد المجتمع الإحصائي تتراوح أعمارهم ما بين 25 سنة إلى 35 سنة وكذلك من 35 سنة إلى 45 سنة وهي أعلى نسبة تليها الفئة العمرية من 45 سنة إلى 55 سنة بنسبة 26.92 % وهي تمثل 14 موظف وأدنى نسبة تمثل فئة الشباب فهي صغيرة جدا مقارنة بالفئات العمرية الأخرى حيث تقدر بـ 1.92 % من إجمالي العينة وهذا طبعا له تأثير، تقريبا نفس الإحصائيات بالنسبة للفئة العمرية أكبر من 55 سنة فهي أيضا تقدر بـ 1.92 % حيث يقدر عدد العمال بعامل واحد.

وعليه فإن أفراد مجتمع البحث في الفئة العمرية 25 سنة إلى 35 سنة ومن 35 سنة إلى 45 سنة تمثل أكبر نسبة وذلك لكون هذه الفئة أكثر تحملا وأكثر تناسبا لأداء العمل وقدرته الكبيرة على تحمل المسؤولية كما أن هذا قد يعود إلى سياسة المحطة للحفاظ على اليد العاملة القديمة وتحضير و تعليم اليد العاملة الجديدة واستثمار خبراتها وكذلك هذه الفئة لا تزال تتميز بالجدد والمواظبة في العمل من أجل الحصول على ترقيات في السلم الوظيفي ثم تليها مباشرة الفئة العمرية من 45 سنة إلى 55 سنة وهي أيضا لا تقل أهمية عن الفئة العمرية السابقة فهم أصحاب الخبرات الطويلة، أما الفئة من 55 سنة فأكثر كانت ضعيفة لأن معظم العمال في مثل هذا السن يفضلون التقاعد عن الاستمرار في العمل.

الجدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات/ العينة
00 %	00	لا يقرأ ولا يكتب
3.85 %	02	ابتدائي
5.77 %	03	متوسط
40.38 %	21	ثانوي
50 %	26	جامعي
100 %	52	المجموع

تبين التحليل الإحصائية للبيانات الرقمية الموجودة في الجدول الثالث و الخاص بالمستوى التعليمي لأفراد الدراسة حيث سجل ما نسبته 50% لدى المستوى الجامعي فيما كانت نسبة الأفراد ذو مستوى ثانوي 40.38% وأرجعت النسبة 5.77% للفئة ذو مستوى متوسط، أما فيما يخص الأفراد ذو مستوى ابتدائي فنسبته 3.85%، و بالمقابل تؤكد الإحصائيات أن الفئة التي لا تقرأ و لا تكتب منعدمة في المحطة.

والملاحظ أن أغلب أفراد العينة ذو مستوى جامعي وقدرت النسبة ب 50% وهذا طبيعي حيث تعتبر هذه الفئة مهمة بالنسبة لطبيعة عمل المحطة و كذلك سياسة التوظيف التي تبنتها المؤسسة.

الجدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات/ العينة
28.85 %	15	أعزب
71.15 %	37	متزوج
00 %	00	مطلق
00 %	00	أرمل
100 %	52	المجموع

توضح الشواهد الميدانية و التحليلات الإحصائية في الجدول (4) أن أغلبية مجتمع الدراسة هم من فئة المتزوجين وهم يمثلون 71.15% حيث يقدر عددهم ب 37 موظف، تليها فئة العزاب بنسبة 28.85% حيث يقدر عددهم ب 15 موظف، أما فئة الأرامل و المطلقين فلم نسجل أي حالة.

بعد النظر إلى النسب التي كان فيها معظم العمال تتراوح أعمارهم بين 25 سنة إلى 35 سنة و 35 سنة إلى 45 سنة بنسبة 34.61% وهو السن الذي يكون فيه عادة الأفراد متزوجين وهذا يكون له تأثير إيجابي على نفسية العامل داخل المؤسسة لأن الاستقرار العائلي و النفسي له تأثير على الاستقرار المهني ، أما نسبة العزاب فهي نسبة ضئيلة مع نسبة المتزوجين وهذا طبعا راجع إلى نقص عنصر الشباب داخل المؤسسة.

**الجدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية.**

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات/ العينة
26.92 %	14	إطار
57.69 %	30	عون تحكم
15.38 %	08	عون تنفيذ
100 %	52	المجموع

تبين المعطيات في الجدول رقم(06) المتعلق بنوع الوظيفة أن 57.69% من مجتمع البحث هم أعوان تحكم و قد بلغ عددهم 30 موظف وهي أعلى نسبة تليها نسبة 26.92% فتمثل فئة الإطارات و المقدر عددهم ب 14 إطار أما نسبة 15.38% فتمثل أعوان التنفيذ وهي أدنى نسبة.

وعليه يتضح أن الموظفون الذين يمثلون أعوان تحكم هي أعلى نسبة نظرا لإدماجهم في العمل وسعي المؤسسة لتوظيفهم و احتياجها لهذا النوع من الموظفين.



الجدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات/ العينة
34.62 %	18	أقل من 5 سنوات
13.46 %	07	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
3.85 %	02	من 10 إلى أقل من 15 سنة
9.62 %	05	من 15 إلى أقل من 20 سنة
38.46 %	20	أكثر من 20 سنة
100 %	52	المجموع

من خلال المعطيات المبينة في الجدول رقم (06) أعلاه المتعلق بالأقدمية في العمل نلاحظ بأن نسبة 38.46% من إجمالي الباحثين أقرروا بأنهم قضوا مدة العمل تزيد عن 20 سنة وبلغ عددهم 20 عامل وهي أعلى نسبة بينما كانت النسبة 34.62% للأفراد الذين لديهم أقل من 05 سنوات و عددهم 18 موظف.

كما وجهت نسبة 13.46% للأفراد ذو أقدمية من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات و عددهم 07 موظفين، ثم تليها نسبة 9.62% أفرادها لديهم فترة عمل ما بين 15 سنة إلى أقل من 20 سنة و عددهم 05 موظفين، أما أدنى نسبة فهي 3.85% ممثلة في باحثين تتراوح أقدميتهم ما بين 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة و عددهم 02 موظف.

وعليه يتضح أن المحطة تعتمد على موظفيها القدامى و هذا الاستدلال منطقي على مدى خبرة أفراد مجتمع البحث و معرفتهم الكاملة بمحيط العمل، و كذا إمكانية تفادي و مواجهة مختلف المشاكل التي قد تتعرض لها المحطة و هذا يدل على استقرارهم.

الجدول رقم (7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأجر.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات/ العينة
00 %	00	أقل من 25000
00 %	00	من 25000 إلى أقل من 35000
32.69 %	17	من 35000 إلى أقل من 45000
28.85 %	15	من 45000 إلى أقل من 55000
38.46 %	20	أكثر من 55000
100 %	52	المجموع

بالاستناد إلى التحليل الإحصائي لاستجابات المبحوثين في الجدول (07) حول قيمة نجد أن 38.46% من أفراد مجتمع الدراسة يتقاضون أكثر من 55000 دج ما يعادل 20 موظف وهي تمثل أكبر نسبة، وتليها نسبة 32.69% ما يعادل 17 موظف يتقاضون من 35000 إلى أقل من 45000 دج، في حين نجد أن 28.85% من أفراد مجتمع الدراسة ما يعادل 15 موظف يتقاضون من 45000 إلى أقل من 55000 دج، أما الأفراد الذين يتقاضون من 25000 إلى أقل من 35000 دج فلم نسجل أي حالة مما يوحي أن نسبته منعدمة.

وعليه نتضح أن نسبة 38.46 من الموظفين يتقاضون أكثر من 55000 دج وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يقومون به و كذا مستواهم الدراسي و المؤهلات التي يتمتعون بها في إدارة المحطة لتفادي وجود الأزمات و المشاكل

2/ اختبار الفرضية الأولى و التي مفادها: تساهم مسارات واتجاهات الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات.

لاختبار الفرضية الأولى قمنا بصياغة الجداول الآتية و التي تفسر نتائج الدراسة كميًا.

الجدول رقم (8): يوضح ما إذا كانت توجد في المؤسسة صراعات بين العمال من أجل المصالح.

النسبة المئوية %		التكرار	الاحتمالات/ العينة	
96.15%	11.53%	06	دائما	نعم
	80.76%	42	أحيانا	
	3.84%	02	أبدا	
3.84%		02	لا	
100 %		52	المجموع	

توضح المعطيات الواردة في الجدول (08) أن ما نسبته 96.15 % من أفراد مجتمع البحث أكدوا أن الإدارة تقوم بحل هذه الصراعات بطريقة رسمية، حيث أقرت نسبة 80.76% من المبحوثين ما يعادل 42 موظف أن الإدارة تستعمل الاتصال الرسمي أحيانا، وتأتي نسبة 11.53% أي ما يعادل 06 موظفين أجابوا أنها تلجأ إلى الطرق الرسمية دائما في حال وجود صراع، نجد أن 3.84% أي ما يعادل 02 موظف أجابوا أن الإدارة لا تستعمل طرق رسمية في فك مشاكلها إلا نادرا في الحالات الشاذة، في حين نجد أن 3.84% أي ما يعادل 02 موظف أجابوا أن الإدارة لا تستعمل طرق رسمية في حل مشاكلها.

بالاعتماد على البيانات الإحصائية تتبين بأن الصراعات هي أمر لا يمكن الهروب منها داخل المؤسسة، وهو ما أجابت به الأغلبية الساحقة من العمال، إذ يرجع هؤلاء المبحوثين السبب في هذه الصراعات إلى الضغوط المهنية الكثيرة التي يتعرضون إليها جراء حساسية المهام و الأعمال التي يزاولونها، إذ صرح بعضهم بأن هذه الصراعات خاصة ما تكون في الفترات التي يكون فيها الطلب على الكهرباء، كما صرح البعض الآخر بأن هذه الصراعات يمكن أن تكون نتيجة لتضارب مصالح الطرفين، وفي هذا الصدد نجد أن المؤسسة تعتمد طرق رسمية لحل هذه الصراعات في أغلب

الأحيان، ولعل ذلك ما تفسره قوة الطبيعة الرسمية التي تتخذها المؤسسة، أي أن العمال تكون لديهم استجابة أكبر لإنهاء هذه الصراعات في حالة تطبيق المؤسسة للقوانين و الإجراءات التنظيمية و الرسمية، إذ أفاد الكثير من العمال بأنهم على استعداد لاحترام القوانين التي تطبقها المؤسسة وهذا ما يفسر استعمالها لهذا الأسلوب بكثرة في حل الصراعات التي تحدث داخلها، بينما نستطيع تفسير رأي العمال الذين أجابوا بأنه لا تحدث صراعات بينهم وبين زملائهم إلى طبيعة علاقاتهم بينهم و التي تتميز بنوع من الاحترام و العقلانية في التعامل وهو ما لاحظناه خلال زيارتنا للمؤسسة.

الجدول رقم (9): يوضح طرق التعامل مع الصراعات من طرف الإدارة.

الاحتمالات/ العينة	التكرار	النسبة المئوية %
الأوامر	10	19.23 %
التعليمات	31	59.62 %
عقد المصالحة	11	21.15 %
المجموع	52	100 %

تبين الشواهد الإحصائية من خلال الجدول رقم (09) أن 59.62 % من أفراد مجتمع الدراسة يقومون بحل صراعاتهم عن طريق التعليمات ما يعادل 31 موظف، ثم تليها نسبة 21.15 % التي ترى أن الإدارة تقوم بالتعامل مع الصراعات عن طريق عقود المصالحة ما يعادل 11 موظف و بالمقابل أرجعت النسبة 19.23 % ما يعادل 10 موظفين أي أن الإدارة تعتمد الأوامر طرقا لفك النزاعات وهي أدنى نسبة.

وعليه نرى أن نسبة 59.62 % من المبحوثين أقرروا أن الإدارة تتعامل مع المشاكل التي تواجهها عن طريق التعليمات التي تصدرها أو يصدرها رئيس الإدارة لمرؤوسيه لما فيها من وضوح و احترام جميع الموظفين لهذه التعليمات، إضافة إلى أن التعليمات تكون مفيدة نتيجة العلاقة الجيدة بين الرؤساء و المرؤوسين أو بين العمال و الإدارة، وكذلك نتيجة للاحترام المتبادل، ثم تليها عقد المصالحة بنسبة 21.15 %. وذلك حسب درجة الصراع وقابلية أطراف الصراع للتفاوض و تيسير الأجور بطريقة مسالمة، إضافة إلى هذا وعيهم بأن الصراع ليس في صالحهم، ثم تأتي الأوامر ذلك لأنها قانونية و تخضع لإجراءات رسمية.

الجدول رقم (10): يوضح ما إذا كان الاتصال الرسمي للإدارة مع عمالها يساعد على حل هذه الصراعات.

الاحتمالات/ العينة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	36	69.23 %
لا	16	30.77 %
المجموع	52	100 %

تبين المعطيات في الجدول رقم (10) المتعلق بما إذا كان الاتصال الرسمي للإدارة مع عمالها يساعد على حل هذه الصراعات فكانت نسبة 69.23 % من مجتمع الدراسة ما يعادل 36 موظف يرون أن الاتصال الرسمي يساعد على حل الخلافات داخل المؤسسة كونه يخضع إلى قواعد و إجراءات محددة رسمياً و مثبتة، بينما نجد 30.77 % من حجم أفراد المجتمع الإحصائي لا يرون ذلك حلاً مساعداً في فك الصراعات ما يعادل 16 موظف.

وعليه نستخلص أن الأغلبية الساحقة للعمال يرون أن الاتصال الرسمي للإدارة يساعد على حل الصراعات وذلك لأن العمال يدركون لمستوى النفوذ الذي تمتلكه الإدارة، حيث أن استعمالها للطريقة الرسمية يعبر عن سلطة الإدارة على العمال، حيث صرح بعض المبحوثين بأنه ليس من صالح العمال عدم احترام القواعد الرسمية التي تملئها الإدارة عليهم من أجل فك الصراعات التي تحدث بينهم، بينما نستطيع تفسير رأي العمال الذين أجابوا بأن الاتصال الرسمي للإدارة لا يساعدهم على حل الصراعات بأن أصحاب هذه الإجابات يركزون في المراكز العليا للإدارة وهم من يستطيعون تقادي العقوبات التي تسلط عليهم كما نجد أيضاً بعض المبحوثين في الطبقات التنفيذية صرحوا خلال مقابلاتنا معهم أنهم لا يهتمون في حالة طبقت عليهم عقوبات من الإدارة في حالة عدم تطبيقهم لبعض التعليمات الخاصة بضرورة فك الصراع الحاصل بينهم و بين زملائهم في العمل.

الجدول رقم (11): يوضح ما إذا كانت الإدارة تعقد اجتماعات من أجل معاينة أوضاع العمل.

النسبة المئوية %		التكرار	الاحتمالات/ العينة	
59.61%	7.69%	04	تفادي حدوث المشاكل	نعم
	32.69%	17	إيجاد حلول في حالة حدوث مشاكل	
	19.23%	10	اتخاذ القرارات المناسبة	
40.38%		21		لا
100 %		52		المجموع

توضح التحليلات الإحصائية في الجدول رقم (11) أن نسبة 59.62 % من مجتمع الدراسة يرون أن الإدارة تعقد اجتماعات من أجل معاينة أوضاع العمل حيث أقر 17 مبحوث أن ذلك يساعد على إيجاد حلول في حالة حدوث مشاكل أي ما نسبته 32.69% في حين يرى 10 مبحوثين ما يفسر بنسبة 19.23% أن عقد هذه الاجتماعات يساهم في اتخاذ القرارات المناسبة، بينما نجد نسبة 7.69% ما يعادل 4 مبحوثين أن ذلك يساهم في تفادي حدوث مشاكل، في حين هناك فئة تفر أن الإدارة لا تعقد اجتماعات من أجل رؤية أوضاع العمل وتقدر نسبتها ب 40.38 % ما يعادل 21 موظف.

نستخلص أن نسبة كبيرة من المبحوثين يقرون بأن الإدارة تعقد اجتماعات من أجل معاينة أوضاع العمل وذلك أن الاجتماعات مفيدة لتبادل الآراء و المعلومات فيما بينهم من أجل إيجاد حلول مناسبة للمشاكل و اتخاذ القرارات المناسبة لتفادي حدوثها مرة أخرى، في حين نستطيع تفسير رأي المبحوثين الذين صرحوا بأن الإدارة لا تعقد اجتماعات من أجل معاينة أوضاع العمل ذلك أنهم يركزون في المناصب التي لا تستدعي وجودهم في الاجتماعات.

الجدول رقم (12): يوضح إذا كانت تحدث خلافات بين العمال داخل العمل.

النسبة المئوية %		التكرار	الاحتمالات/ العينة	
%94.23	%7.69	04	دائماً	نعم
	%86.53	45	أحياناً	
	%00	00	أبداً	
%5.77		03	لا	
% 100		52	المجموع	

من خلال الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول رقم (12) نجد أن نسبة 94.23 % يقومون برفع شكاوي فيما بينهم حيث أقر 45 مبحوث أي ما نسبة 86.53 % أنهم يلجئون إلى أسلوب الشكاوي أحياناً عند تعرضهم لمناوشات بينهم فيما جاءت نسبة 7.69 % من المبحوثين أي ما يعادل 04 موظفين أنهم دائماً يقومون برفع الشكاوي في حال وقوع خلاف بينهم، في حين تأتي نسبة 5.77 % ما يعادل 03 موظفين أي أنهم لا توجد خلافات بينهم داخل المؤسسة و بالتالي لا توجد شكاوي.

اعتماداً على البيانات الإحصائية تبين أن العمال يلجئون إلى أسلوب الشكاوي عند حدوث الخلافات إذ أن المبحوثين صرحوا أن هذا بسبب ضغوط العمل و طبيعته، وكذلك نوع و درجة الخلافات في حين يمكن تفسير رأي الذين صرحوا بأنهم لا يلجئون إلى رفع الشكاوي، إنهم هؤلاء الذين لم يسبق و إن حدث لهم خلاف.

الجدول رقم (13): يوضح ما إذا كانت الشكاوي تساهم في حل الخلافات.

الاحتمالات/ العينة	التكرار	النسبة المئوية %
دائما	01	1.92%
أحيانا	47	90.38%
أبدا	04	7.69%
المجموع	52	100%

من خلال البيانات الممثلة في الجدول رقم (13) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين قد صرحوا أن الشكاوي تساهم في حل الخلافات أحيانا بنسبة 90.38 % ما يعادل 47 موظف أما نسبة 7.69 % ما يعادل 04 موظفين من حجم العينة أجابوا أن الشكاوي التي ترفع من قبل العمال لا تساهم في حل الخلافات التي تنشأ في أماكن العمل، بينما نجد 1.92 % من الأفراد ما يعادل 01 موظف أجاب أن الشكاوي التي ترفع من قبل الموظفين تساهم في حل المشاكل و الخلافات .

ومن هنا يمكن القول أنه ما دام أن النسبة الأكبر هي 90.38 % و التي تعني أن الشكاوي أحيانا تساهم في حل الخلافات يمكن إرجاع السبب إلى نوع الشكوى المقدمة إن كانت بسيطة أم لا يمكن حلها عن طريق تقديم شكوى لأن بعض الخلافات تتطلب اجتماعات و آراء لحلها، في حين يمكن تفسير رأي المبحوثين الذين صرحوا بأن الشكاوي لا تساهم في حل الخلافات إن هؤلاء هم الذين يركزون في المناصب العليا



الجدول رقم (14): يوضح ما إذا كانت تحدث مشاكل في القسم الذي تعمل فيه.

النسبة المئوية %		التكرار	الاحتمالات/ العينة	
%90.44	%9.61	05	تقنية	
	%28.91	15	بين العمال	
	%26.92	14	بين الرئيس و العمال	
	%25	13	بسبب طريقة العمل	
%9.61		05	لا	
% 100		52	المجموع	

من خلال البيانات الكمية الموجودة في الجدول رقم (14) نلاحظ نسبة 90.44% من المبحوثين يؤكدون وجود مشاكل في الأقسام التي يعملون فيها حيث أقر 28.91% ما يعادل 15 موظف عن وجود مشاكل بين العمال وكانت نسبة 26.92% أي ما يعادل 14 موظف عن وجود مشاكل بين الرئيس والعمال ثم تليها نسبة 25% ما يعادل 13 موظف، أنه تحدث مشاكل بسبب طريقة العمل المتبعة فيما تأتي فئة أخرى تقدر بنسبة 9.61% أي ما يعادل 05 موظفين أجابوا أنه توجد مشاكل تقنية وهي أدنى نسبة. وفي المقابل أقر البعض من المبحوثين بنسبة 9.61% أي ما يعادل 05 موظفين أنه لا توجد مشاكل في الأقسام التي يعملون بها ولا يتعرضون لأي مشاكل وهي فئة صغيرة مقارنة بالفئة الأولى.

ونستخلص أن الموظفين في محطة سونلغاز لإنتاج الكهرباء يتعرضون لمشاكل فيما بينهم و هذا يوضح أنهم ليسوا على تفاهم تام فيما بينهم و هذا قد يؤثر على سمعة المؤسسة و استمراريتها.

الجدول رقم (15): يوضح ما إذا كان هناك تبادل الآراء حول المشكلة منذ بدايتها.

الاحتمالات/ العينة	التكرار	النسبة المئوية %
تحديد أسباب المشكلة	29	55.77 %
فهم نتائجها	06	11.54 %
وضع حلول للحد من تفاقمها	17	32.69 %
المجموع	52	100 %

تشير بيانات الجدول رقم (15) الذي يوضح فيما إذا كان هناك تبادل الآراء حول المشكلة منذ بدايتها، وقد بلغت أعلى نسبة 55.77 % ما يعادل 29 موظف أقرروا أنه حين وقوع مشكلة أو خلاف يتم تحديد أسباب المشكلة أولاً ثم الخوض في حلها، في مقابل ذلك نجد ما يعادل 32.69 % من المبحوثين ما يعادل 17 موظف قالوا أن الهدف من تبادل وجهات النظر حول المشكلة منذ بدايتها من أجل فهم نتائجها المنتظرة إذا كانت تمس بسياسة المؤسسة و سمعتها، فيما أجاب 11.54 من مجتمع العينة ما يعادل 06 موظفين عن وضع حلول للحد من تفاقمها.

نلاحظ من خلال ما سبق أنه يوجد تفاوت في تبادل الآراء حول المشكلة منذ بدايتها، وهذا من شأنه أن يحدث تأثيرات داخل المؤسسة من طرف الفئات السابقة و يعتبر تحديد أسباب المشكلة هو الأولى من أجل عدم إعادة الوقوع فيها و تفنديها لاحقاً.

الجدول رقم (16): يوضح ما إذا كان هناك تشاور فيما بينكم في مراجعة المشاكل.

الاحتمالات/ العينة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	01	1.92 %
	41	78.84 %
	00	00 %
لا	10	19.23 %
المجموع	52	100 %

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول رقم (16) أن 80.77% من المجتمع الإحصائي يتشاورون بينهم من أجل مراجعة المشاكل حيث أقر 78.84% من المبحوثين أي ما يعادل 41 موظف أن التشاور بينهم يساهم أحيانا في التعامل مع المشكلة بطريقة فعالة و أقر آخرون بنسبة 1.92% ما يعادل موظف واحد أن التشاور بين العمال في حال وجود مشكل يساهم دائما في التعامل معها بطريقة فعالة ثم تأتي فئة تقدر ب 19.23% ما يعادل 10 موظفين لا يتشاورون فيما بينهم في مواجهة و مراجعة المشاكل.

نستخلص أن موظفي محطة سونلغاز على تشاور دائم مع بعضهم البعض في مراجعة المشاكل و بالتالي تغيب بينهم الحساسية و الصراعات وهذا أمر مشجع على الاستقرار في المؤسسة و العمل كفريق واحد

**3/ اختيار الفرضية الثانية و التي مفادها: تساعد مهارات الاتصال التنظيمي في التعامل مع الأزمات .**  
لاختبار الفرضية الثانية قمنا بصياغة الجداول الآتية و التي تفسر نتائج الدراسة كليا.

**الجدول رقم (17): يوضح طبيعة الاتصال الذي تعتمده داخل مؤسستك.**

الاحتمالات / العينة	التكرار	النسبة المئوية %
شفوي في شكل مشاورات	19	36.54 %
في شكل أوامر	12	23.08 %
كتابي	21	40.38 %
المجموع	52	100 %

حسب النسب التي وردت في الجدول رقم (17) الذي يوضح طبيعة الاتصال الذي تعتمده المؤسسة، و الذي يبين أن 40.38% من مجتمع الدراسة ما يعادل 21 موظف يعتمدون الاتصال الكتابي فيها بينهم لتسهيل العملية التواصل و بالنسبة للفئة التي تعتمد الاتصال الشفوي في شكل مشاورات نجد 36.54% ما يعادل 19 موظف، في حين جاءت نسبة 23.08% من مجتمع العينة ما يعادل 12 موظف أنهم يتبنون الاتصال في شكل أوامر و هي أقل نسبة سجلت.

و يتضح من خلال الجدول أن موظفي المؤسسة يعتمدون الاتصال الكتابي سواء بشكل تقارير أو وثائق و إرسالها للآخرين كونه من أبرز الاتصالات الرسمية.

الجدول رقم (18): يوضح ما إذا كانت تساهم في حل المشكلات التي تحدث داخل مؤسستك.

النسبة المئوية %		التكرار	الاحتمالات/ العينة	
%52.1	%9.61	05	حضور الاجتماعات الخاصة بالمشكلة	نعم
	%11.53	06	تقديم اقتراحات و حلول لمسئولك	
	%30.96	16	المشاركة في حل المشكلة ميدانيا	
%48.08		25		لا
% 100		52		المجموع

يتبين من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول (18) أن معظم المبحوثين يشاركون في حل المشاكل التي تحدث داخل المؤسسة وهذا ما تفسره نسبة 52.1% حيث أقر 30.96% من المبحوثين أي ما يعادل 16 موظف يشاركون عن طريق المشاركة في حل المشكلة ميدانيا و تأتي نسبة 11.53% ما يعادل 06 موظفين يساهمون في تقديم اقتراحات و حلول لمسئولهم فيما يخص الخروج من المشكل و في المقابل تأتي نسبة 9.61% ما يعادل 05 موظفين في الإفادة عن طريق حضور الاجتماعات الخاصة بالمشكلة وبالتالي تقديم الآراء و بالنسبة للفئة التي أجابت أنها لا تساهم في حل المشاكل تقدر ب 48.08% ما يعادل 25 موظف.

من خلال هذا نستخلص أن النسبتين متقاربتين و الآراء مختلفة، وهذا راجع إلى نوع الفئة المهنية فهناك في مكانته تتطلب منه أن يساهم في حل المشكلات التي تحدث داخل المؤسسة كالمدير وهناك من لا يتطلب منه أن يشارك و يساهم في حل المشاكل كالعامل البسيط.

الجدول رقم (19): يوضح ما إذا كانت الإدارة تعتمد الأسلوب الكتابي في حالة حدوث صراع بين العمال.

الاحتمالات / العينة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	47	90.38 %
لا	05	9.62 %
المجموع	52	100 %

يوضح الجدول رقم (19) ما إذا كانت تعتمد الإدارة الأسلوب الكتابي في حالة حدوث صراع بين العمال أم لا فتبين أن نسبة 90.38% من الموظفين ما يعادل 47 عامل يعتمدون على الأسلوب الكتابي كونه يتميز بالمصداقية و الرسمية في نفس الوقت و عدم التحيز في حين أن 9.62 من الأفراد ما يعادل 05 موظفين أقروا أن الإدارة لا تعتمد الأسلوب الكتابي في حالة حدوث الصراع.

من خلال هذا تبين أن محطة سونلغاز تعتمد على الأسلوب الكتابي بنسبة كبيرة مما يسهل لها سير العمل و هو ما يعرف بأدبيات العلاقة بين العمال فيما بينهم.

الجدول رقم (20): يوضح ما إذا كان الأسلوب الكتابي ناجح من أجل حل هذا الصراع.

الاحتمالات / العينة	التكرار	النسبة المئوية %
دائما	09	17.31 %
أحيانا	42	80.77 %
أبدا	01	1.92 %
المجموع	52	100 %

من خلال الجدول أعلاه الموضح لمدى نجاح الأسلوب الكتابي في فك الصراعات يتبين أن نسبة 80.77% ما يعادل 42 موظف وهو رأي الأغلبية بأن الأسلوب الكتابي ينجح أحيانا في فك الخلافات و الصراع ثم تليها نسبة 17.31% ما يعادل 09 موظفين أقروا أن الأسلوب الكتابي دائما يقوم نحل

الأزمات وهو أسلوب ناجح ثم تليها نسبة 1.92 ما يعادل 01 موظف أقر أن الأسلوب الكتابي ليس أسلوب ناجح أبدا أثناء وقوع المشاكل.

وعليه يتضح بأن محطة سونلغاز تعتمد في فك الصراع داخل المحطة الأسلوب الكتابي عند لزوم ذلك أحيانا وليس دائما، حيث أنه توجد مشاكل تتطلب وسائل اتصال شفوية تكون أكثر وضوحا.

الجدول رقم (21): يوضح ما إذا كان الاعتماد على الاتصال الشفوي في التعامل مع أوضاع عمل

النسبة المئوية %		التكرار	الاحتمالات/ العينة	
%86.53	%51.92	27	تفادي حدوث مشاكل في العمل	نعم
	%9.61	05	الإحاطة بمدة المشكلة	
	%25	13	التوصل إلى حل هذه المشكلة في حالة حدوثها	
%13.46		07		لا
% 100		52		المجموع

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول رقم (21) أن نسبة 86.53% من المجتمع الإحصائي يعتمدون على الاتصال الشفوي في التعامل مع أوضاع العمل و مع الزملاء، حيث نجد نسبة 51.92% أي ما يعادل 27 موظف يقرون أن الاتصال الشفوي يساهم في تفادي حدوث مشاكل في العمل، وتأتي نسبة 25% ما يعادل 13 موظف أقرروا بأنه يساهم في التوصل إلى حل لهذه المشكلة في حال حدوثها ثم تليها نسبة 9.61% ما يعادل 05 موظفين اجابوا أنه يساهم بالإحاطة بهذه المشكلة و معرفة جوانبها وهي أدنى نسبة، وفي المقابل هناك فئة أخرى أقرت أنها لا تعتمد على الاتصال الشفوي في التعامل مع أوضاع العمل وهي نسبة تقدر ب 13.46% أي ما يعادل 07 موظفين و هي نسبة صغيرة مقارنة بالنسبة 86.53%.

نستخلص أن موظفي مؤسسة سونلغاز يعتمدون الاتصال الشفوي فيما بينهم بنسبة كبيرة كونه أحد الأجزاء الهامة في أنظمة الاتصالات الإدارية و التنظيمية و يساهم في تفادي حدوث المشاكل بين العمال.

الجدول رقم (22): يوضح ما إذا كنت تستمع إلى تعليمات مسئوليك في العمل.

النسبة المئوية %		التكرار	الاحتمالات/ العينة	
%96.13	%28.84	15	اتخاذ القرارات الصائبة في العمل	
	%11.53	06	إيجاد حلول للمصاعب التي تواجهك في العمل	
	%55.76	29	أداء العمل بطريقة صحيحة	
%3.85		02	لا	
% 100		52	المجموع	

من خلال المعطيات الرقمية في الجدول رقم (22) يتبين أن %96.13 من المجتمع الإحصائي يستمعون إلى تعليمات مسئوليهم في العمل حيث أقر %55.76 أي ما يعادل 29 موظف أن ذلك يساعد على أداء العمل بطريقة صحيحة و تأتي نسبة %28.84 أي ما يعادل 15 موظف أجابوا بأن ذلك يعمل على اتخاذ القرارات الصائبة في العمل ثم تليها نسبة %11.53 أي ما يعادل 06 موظفين اقرروا إن الاستماع لأوامر المسئول يساعد على إيجاد الحلول للمصاعب التي تواجههم في العمل، وفي المقابل أقر البعض من المبحوثين من مجتمع الدراسة بنسبة 3.85 أي ما يعادل 02 موظف بأنهم لا يستمعون لأوامر وتعليمات مسئوليهم.

ستخلص أن موظفي مؤسسة سونلغاز يعملون وفق تعليمات رؤسائهم وهذا أمر جيد، وهذا إن دل إنما يدل على العلاقات الرسمية التي تنشأ بين الموظفين و مسئوليهم و غياب الهرمية و التعامل على حساب المراكز والسلطات.

الجدول رقم (23): يوضح ما إذا كان يوجد تفاعل بينك و بين زملائك في العمل.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات/ العينة
% 92.31	48	نعم
%7.69	04	لا
% 100	52	المجموع

يوضح في الجدول رقم (23) تفاعل الموظفين بزملائه في العمل، حيث أن نسبة 92.31% ما يعادل 48 موظف من مجتمع البحث يرون أنه يوجد تفاعل فيما بينهم أما نسبة 7.69% ما يعادل 04 موظفين لا يرون ذلك.

ما نلاحظه من خلال النسب أنه يوجد تفاعل بين الموظفين مما يدل على وجود علاقة طيبة ومحترمة فيما بينهم. وهذا أمر مشجع على الاستقرار في المؤسسة و العمل كفريق واحد.

الجدول رقم (24): يوضح ما إذا كان يؤثر ذلك على عملك.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات / العينة
94.23 %	49	إيجابا
5.77 %	03	سلبا
100 %	52	المجموع

من خلال الجدول رقم (24) يتبين لنا أن نسبة 94.23% ما يعادل 49 موظف من أفراد المجتمع الإحصائي يوضحون أن تفاعلهم فيما بينهم علاقة جيدة ومستقرة، أما نسبة 5.77% فقط ما يعادل 03 موظفين أجابوا أن التفاعل فيما بينهم يؤثر سلبا وهي نسبة قليلة.

يتضح من هذه النسب أن موظفين محطة سونلغاز تربطهم علاقات تفاعل مشجعة و وجود ثقة بينهم و بالتالي غياب الهرمية و التعامل على حساب المراكز والسلطات.

الجدول رقم (25): يوضح دور التفاعل في مواصلة العمل.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات / العينة
26.92 %	14	توفير المعلومات اللازمة للعمل
50 %	26	اكتساب خبرات جديدة
23.08 %	12	مواجهة المصاعب
100 %	52	المجموع



من خلال الجدول رقم (25) نجد أن معطيته تبين لنا أن التفاعل في العمل يساعد على اكتساب خبرات جديدة بنسبة 50% ما يعادل 26 موظف، في المقابل أجاب الآخرون بنسبة 26.92% من مجتمع العينة ما يعادل 14 موظف أن التفاعل داخل المؤسسة بين العمال فيما بينهم يساعد على توفير المعلومات اللازمة للعمل، ثم تأتي أدنى نسبة 23.08% ما يعادل 12 موظف رأوا بأن التفاعل يساعد على مواجهة المصاعب عند حدوثها.

ومنه نستنتج أن 50% من المجتمع الإحصائي يرون أن التفاعل مع بعضهم البعض يؤهل إلى اكتساب معارف و خبرات تساعد في مواصلة العمل و عدم التعرض إلى المشاكل.

4/ اختيار الفرضية الثالثة و التي مفادها: تساهم وسائل الاتصال في إدارة الأزمات. لاختبار الفرضية الثالثة قمنا بصياغة الجداول الآتية و التي تفسر نتائج الدراسة كميًا.

الجدول رقم (26): يوضح ما إذا كانت المؤسسة تستخدم وسائل الاتصال في تجاوز المشاكل المطروحة.

النسبة المئوية %		التكرار	الاحتمالات/ العينة	
84.61 %	19.23 %	10	دائما	نعم
	65.38 %	34	أحيانا	
	00 %	00	أبدا	
15.38 %		08	لا	
100 %		52	المجموع	

حسب النسب التي وردت في الجدول رقم (26) نجد نسبة 84.61% من مجتمع الدراسة يرون أن المؤسسة تستخدم وسائل الاتصال في تجاوز المشاكل المطروحة بين الموظفين حيث أقر 65.38 % ما يعادل 34 مبحوث إن الإدارة أحيانا ما تستعمل وسائل الاتصال، أما نسبة 19.23% ما يعادل 10 موظفين إن المؤسسة تستخدم وسائل الاتصال دائما حيث تعرضها لمشاكل وهذا بغرض تجاوزها، وفي المقابل نجد نسبة 15.38% أي ما يعادل 08 موظفين يفسرون بأن المؤسسة لا تلجأ إلى وسائل الاتصال في تجاوز المشاكل وهي فئة صغيرة مقارنة بالفئة الأولى التي تمثل 84.61%.

هذا ما يبين أن المؤسسة منسجمة مع عمالها و كذلك و عيهم، وهذا ما يزيد بالارتقاء بالمؤسسة.

الجدول رقم (27): يوضح نوع الوسائل المستخدمة في تجاوز المشاكل.

الاحتمالات / العينة	التكرار	النسبة المئوية %
الهاتف	06	11.54 %
الإعلانات	12	23.08 %
الاجتماعات	25	48.07 %
الفاكس	08	15.38 %
البريد	01	1.92 %
المجموع	52	100 %

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا أن الوسيلة الأكثر اعتمادا في تجاوز المشاكل عندهم في المؤسسة هي الاجتماعات بنسبة 48.07% ما يعادل 25 موظف تليها النسبة التي تعتمد الإعلانات بنسبة 23.08% ما يعادل 12 موظف و هناك من يرى أن أكثر وسيلة مستعملة هي الفاكس بنسبة 15.38% ما يعادل 08 موظفين وافقوا على ذلك، في حين نسبة 11.54% من المجتمع الإحصائي ما يعادل 06 موظفين أجابوا أن المؤسسة تعتمد الهاتف في الاتصال فيما بينهم كونه وسيلة سهلة و سريعة ثم تأتي نسبة 1.92% ما يعادل موظف واحد أجاب أن البريد هو الوسيلة المستعملة في تجاوز العقبات و المشاكل.

من خلال هذه التصريحات يتبين لنا أن محطة سونلغاز تعتمد على الاجتماعات لأنها الطريقة البسيطة و الفعالة للتفاهم و التشاور على المشاكل التي يتعرضون إليها، كما تتيح للمرؤوسين الاستفسار على كل ما يبدو غامضا.

الجدول رقم (28): يوضح دور وسائل الاتصال.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات / العينة
21.15 %	11	إعلام الجمهور الداخلي بالمشكلة
42.31 %	22	خلق اتصال دائم من أجل تفادي المشكلة
36.54 %	19	إيجاد الحلول للمشكلة
100 %	52	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول رقم (28) يتبين لنا أن 42.31% من المبحوثين ما يعادل 22 موظف قالوا بأن وسائل الاتصال يتمثل دورها في خلق اتصال دائم من أجل تفادي المشكلة، ثم تليها نسبة 36.54% ما يعادل 19 موظف أجابوا أن وسائل الاتصال تساهم في إيجاد حلول للمشاكل، في حين نجد أن النسبة التي أقرت بأن دور الاتصال يكمن في إعلام الجمهور الداخلي بالمشكلة تقدر نسبتها بـ 21.15% ما يعادل 11 موظف من إجمال المجتمع الإحصائي.

من خلال هذه النسب المئوية نجد أن الجمهور الداخلي لمحطة سونلغاز يرون أن دور وسائل الاتصال يكمن في خلق اتصال دائم من أجل تفادي المشكلة بنسبة 42.31% وهي أعلى نسبة ومنه يكون العمال و الموظفين في المحطة على تواصل و اتصال دائم بمجريات الأمور وهذا ما يجعل المؤسسة تسودها الديناميكية و التجديد و التطوير و التنافس بالاستمرار نحو الأفضل.

الجدول رقم (29): يوضح ما إذا كانت الوسائل كافية للتنبؤ بوجود مشكلة.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات / العينة
59.61 %	31	نعم
40.38 %	21	لا
100 %	52	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (29) نجد أن نسبة 59.61% من المجتمع الإحصائي ما يعادل 31 مبحوث أن وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة كافية للتنبؤ بوجود مشكلة أو خلاف في حين نجد 21 مبحوث أي ما يعادل نسبة 40.38% لا يرون ذلك.

عليه فان الأغلبية ترى أن وسائل الاتصال المستعملة من ( هاتف، اجتماعات، فاكس، بريد.....الخ) كافية للتنبؤ بوجود مشكلة ما داخل المؤسسة.

الجدول رقم (30): يوضح الوسائل التي يتبناها العمال في إيصال مشاكل المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات / العينة
53.85 %	28	كتابة شكوى
11.54 %	06	اتصال مباشر
34.61 %	18	كلاهما
100 %	52	المجموع

من خلال الجدول رقم (30) المبين أعلاه نلاحظ أن نسبة 53.85% من المبحوثين ما يعادل 28 موظف أجابوا أنهم يتبنون في إيصال مشاكل المؤسسة كتابة شكوى، في حين تأتي نسبة 11.54% من المجتمع الإحصائي ما يعادل 06 موظفين أنهم يستعملون الاتصال المباشر كوسيلة لإيصال مشاكل المؤسسة بما أنها طريقة بسيطة وهي تتيح للمرؤوسين حرية الاستفسار أما نسبة 34.61% ما يعادل 18 موظف أقرروا أنهم يتبنون الوسيلتين السابقتين معا لأن كل وسيلة و وقتها الملائم فكتابة شكوى عندما يكون المشكل ليس عويصا و يمكن تأخيره لبعض الوقت، أما الاتصال المباشر يكون في الأمور السريعة لأنها طريقة فعالة.

الجدول رقم (31): يوضح ما إذا كانت تساهم وسائل الاتصال في إيصال المعلومة حول المشكلة في الوقت المناسب.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات / العينة
73.08 %	38	نعم
26.92 %	14	لا
100 %	52	المجموع

تبين التحاليل الإحصائية للجدول رقم (31) أن نسبة 73.08% من المبحوثين ما يعادل 38 موظف أجابوا بأن وسائل الاتصال التي يستعملونها في المؤسسة تساهم في إيصال المعلومات حول المشكلة في الوقت المناسب و لا يتلقون أي مشاكل في التواصل مع بعضهم، في حين نسبة 26.92% من إجمالي المجتمع الإحصائي أجابوا أن وسائل الاتصال التي يستعملونها غير كافية في إيصال المعلومات في الوقت المناسب.

نستنتج أن أغلبية المبحوثين بنسبة 73.08% يقولون أن وسائل الاتصال المتوفرة عندهم في المؤسسة كافية لإيصال الأخبار عن مجريات الأمور ببعضهم البعض.

الجدول رقم (32): يوضح ما إذا كانت المؤسسة تستعين بالخبراء في المجال لحل المشكلات التي تواجهها في العمل.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات / العينة
57.70 %	30	نعم
42.31 %	22	لا
100 %	52	المجموع

تبين التحاليل الإحصائية للجدول رقم (32) أن نسبة 57.70% ما يعادل 30 موظف من المجتمع الإحصائي أقرروا بأن محطة سونلغاز تستعين بالخبراء حين التعرض للمشاكل و الأزمات في العمل من مؤسسات أخرى قصد الحد من المشكل أو معرفة أسبابه و بالتالي عدم الوقوع فيه مرة أخرى، في

حين نجد أن الفئة التي تقول أن المؤسسة لا تستعين بخبراء في المجال لفك المشاكل التي تقدر ب42.31% ما يعادل 22 موظف وهي أعلى نسبة.

من خلال هذه النسب المئوية نجد أن محطة سونلغاز عمالها على تناقض فهناك من يرى بأنها تستعين بخبراء و متمكنين في حل المشاكل و هناك من يرى العكس، وذلك بنسب متقاربة، لكن الاتصال التنظيمي يسعى دائما إلى نشر روح التواصل بين العمال حتى يكونون على اطلاع شامل بكل الأحداث وبرامج المؤسسة.

الجدول رقم (33): يوضح كيفية الاتصال بهؤلاء الخبراء.

الاحتمالات / العينة	التكرار	النسبة المئوية %
عبر البريد	04	7.69 %
عبر الانترنت	26	50 %
الهاتف	22	42.31 %
المجموع	52	100 %

من خلال الجدول رقم (33) نلاحظ نسبة 50% ما يعادل 26 موظف من المجتمع الإحصائي أقروا بأن الاتصال بالخبراء أثناء وقوع المشاكل يكون عبر الانترنت، ثم تليها نسبة 42.31% من المبحوثين ما يعادل 22 موظف أكدوا أن التواصل مع المتمكنين و الخبراء في حال وقوع المشاكل داخل المؤسسة يكون عن طريق الهاتف لأنها وسيلة سهلة وسريعة في نفس الوقت، أما نسبة 04 مبحوثين ما يفسر بنسبة 7.69% أجابوا أن الاتصال يكون عن طريق البريد.

نستخلص أن محطة سونلغاز لإنتاج الكهرباء تتصل بالخبراء عند تعرضها للمشاكل عن طريق الانترنت لأنها وسيلة عصرية و سريعة وكذلك مفسرة لنوع المشكل و أسبابه و بالتالي التطرق لمعالجته.

## ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة

بعد معرفتنا إلى نتائج الدراسة الميدانية حول موضوع الدراسة نحاول توضيح مدى صدق فروض دراستنا ومناقشة نتائجها بناء على الدراسات السابقة من نتائج إضافة إلى عرض ما يمكن أن تثيره هذه الدراسة من قضايا.

**1-مناقشة الفرضية الأولى:** المعنونة ب "تساهم مسارات و اتجاهات الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات".توصلت هذه الدراسة أن الأغلبية القصوى من أفراد العينة والتي يقدر عددهم ب 50 عامل و بنسبة 96.15 % يقرون بأنه توجد صراعات داخل المؤسسة، وهذه كما هو موضح في الجدول رقم (08)، فأغلبية العمال يرون بأن سبب الصراعات راجع إلى الضغوطات المهنية الكثيرة التي يتعرضون إليها. فأغلبية العمال يتعاملون مع هذه الصراعات عن طريق التعليمات حيث بلغت نسبتهم 59.62% أي ما يعادل 31 عامل وهذا ما يوضحه الجدول رقم (09).

إن نسبة عالية من العمال و الذين تقدر نسبتهم ب 69.23% و البالغ عددهم 36 عامل يقرون أن الاتصال الرسمي للإدارة مع عمالها يساعد في حل هذه الصراعات وهذا ما هو موضح في الجدول رقم (10).

إضافة إلى أن أغلبية العمال و الذين تقدر نسبتهم ب 59.62% يقرون أن الإدارة تعقد اجتماعات من أجل معاينة أوضاع العمل و هذا ما يوضحه الجدول رقم (11)، أما الجدول رقم (12) يوضح نسبة 94.23% من العمال يصرحون أنه تحدث خلافات بينهم في مكان العمل، و عن الجدول رقم (13) نرى أن 90.38% أي ما يعادل 47 عامل يرون أن الشكوي تساهم في حل هذه الخلافات ومن خلال الجدول رقم (14) نجد أن نسبة 90.38% يصرحون بأن المشاكل التي تحدث في مكان العمل تكون بكثرة بين العمال وبسبب طريقة العمل و كذلك بين الرئيس و العمال، وفي الجدول رقم (15) نجد 55.77% أي ما يعادل 29 عامل أجابوا بأن هناك تبادل للآراء حول مشاكل العمل، و أخيراً نجد الجدول رقم (16) يبين ما إذا كان هناك تشاور بين العمال من أجل مراجعة المشاكل بنسبة 80.77% ما يعادل 42 عامل، و هذا يعني أنهم يتحدثون فيما بينهم من أجل مراجعة الخلافات و المشاكل داخل المؤسسة.

و الدراسة التي تثبت مواضيع لها علاقات بهذه الدراسة نجد الدراسة التي قام بها "بوعطيط جلال الدين" حول الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، توصل إلى أن مسارات الاتصال الصاعدة والنازلة و الأفقية داخل المؤسسة لها أهمية في السيورة التنظيمية للمؤسسة.

بناء على النتائج و الإحصائيات و التحليلات السابقة توصلنا إلى أن لمسارات و اتجاهات الاتصال دور في إدارة الأزمات، إذن فالفرضية الجزئية الأولى تحققت.

**2- مناقشة الفرضية الثانية:** المعنونة ب " تساعد مهارات الاتصال التنظيمي في التعامل مع الأزمات"

توصلنا في هذه الدراسة إلى أن معظم أفراد العينة يستخدمون الاتصال الكتابي بنسبة 40.38% أي ما يعادل 21 عامل كما هو موضح في الجدول رقم (17) أغلبية العمال نجدهم يفضلون الاتصال الكتابي داخل المؤسسة، ونجد أيضا أغلب أفراد العينة في الجدول رقم (18) يساهمون في حل المشكلات التي تحدث داخل المؤسسة وهذا ما أكده لنا أفراد العينة التي بلغت نسبتهم 51.92%، كما يوضح الجدول رقم (19) الذي يفسر ما إذا كانت الإدارة تعتمد الأسلوب الكتابي في حالة حدوث صراع بين العمال نجد أن 90.38% من العمال أي ما يعادل 47 عامل يعتمدون الأسلوب الكتابي في حالة حدوث صراع مما يسهل لها سير العمل ثم تأتي نتائج الجدول رقم (20) الذي يبين مدى نجاح الأسلوب الكتابي في حل الصراعات أحيانا و بنسبة 80.77% أي ما يعادل 42 عامل، و أيضا يبين لنا الجدول رقم (21) ما إذا كان يتم الاعتماد على الاتصال الشفوي في التعامل مع أوضاع العمل فاستنتجنا نسبة 86.53% صرحوا بأنه يتم الاعتماد عليه لأنه يساهم في تفادي حدوث مشاكل في العمل و التوصل إلى حلول لها. وأتت في الجدول رقم (22) أنه يتم الاستماع إلى تعليمات المسؤولين في العمل بنسبة 96.15% و ذلك من أجل اتخاذ القرارات الصائبة في العمل لتفادي حدوث المشاكل و أداء العمل بطريقة صحيحة، أما في الجدول رقم (23) الذي يبين ما إذا يوجد تفاعل بين العمال في العمل فنجد 92.31% أي ما يعادل 48 عامل يؤكدون أنه يوجد تفاعل فيما بينهم لأنه يشجع على استقرار المؤسسة و ديمومتها، ومن خلال الجدول رقم (24) نجد 94.23% ما يعادل 49 عامل أباحوا أن التفاعل بين الزملاء يؤثر إيجابا في أداء العمل وهذا التفاعل نجد أن له دور مهم في مواصلة العمل لأنه يعمل على إكساب خبرات جديدة للعمال و هذا يبينه الجدول رقم (25) بنسبة 50% ما يعادل 26 عامل.



و الدراسة التي تثبت مواضيع لها علاقة بهذه الدراسة نجد دراسة "حسن الشهري" التي توصلت إلى أن الاتصالات تلعب دور مهم في حل المشكلات.

بناء على النتائج و التحليلات السابقة توصلنا إلى أن مهارات الاتصال لها أهمية بارزة في التعامل مع المشكلات و الأزمات، إذن فالفرضية الجزئية الثانية محققة.

### 3- مناقشة الفرضية الثالثة: المعنونة بـ : تساهم وسائل الاتصالات في إدارة الأزمات.

من خلال البيانات الكمية المعروضة سابقا يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة يقرون أن المؤسسة تستخدم أحيانا وسائل الاتصال لتجاوز المشكلات المطروحة بنسبة 84.61%، و هذا ما يبينه لنا الجدول رقم 26، فالوسائل المستخدمة في المؤسسة بشكل كبير تتمثل في الاجتماعات بنسبة 48% أي ما يعادل 25 عامل كما هو موضح في الجدول رقم 27 ، ومنه يمكن القول أن دور وسائل الاتصال في المؤسسة تعمل من أجل خلق اتصال دائم بنسبة 42.31% ما يعادل 22 عامل و هذا ما يوضحه الجدول رقم 28.

و من خلال الجدول رقم 29 نستنتج أن أعلى نسبة من العمال أباحوا أن الوسائل كافية للتنبؤ بوجود مشكلة بنسبة 59.61% أي ما يعادل 31 عامل مما يساعدهم على أداء مهامهم بشكل مناسب، و في الجدول رقم 30 الذي يوضح الوسائل المتبناة من طرف العمال في إيصال مشاكل المؤسسة نجدها كتابة الشكاوي بنسبة 53.85% أي ما يعادل 28 عامل، فوسائل الاتصال تساهم في إيصال المعلومات حول المشكلة في الوقت المناسب بنسبة 73.08% ما يعادل 38 عامل، و هذا ما يبينه الجدول 31، و يأتي الجدول رقم 32 ليبيّن أن المؤسسة تستعين بالخبراء من أجل إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها في العمل بنسبة 57.70% ما يعادل 30 عاملا، ويتم الاتصال بهؤلاء الخبراء عن طريق الإنترنت بنسبة 50% ما يعادل 26 عامل و هذا ما يبينه لنا الجدول رقم 33.

و الدراسة التي تثبت مواضيع لها علاقة بهذه الدراسة نجد دراسة سليمان الحميدي، التي توصلت إلى أن أهم أساليب الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات هي الاعتماد على الاتصال الشفوي.

بناء على التحليلات و الشواهد البيانية السابقة توصلنا إلى أنه يتم الاعتماد على الاتصال الشفوي في إدارة الأزمات .

إذن فالفرضية الثالثة محققة.

## - النتائج العامة:

من خلال مناقشتنا لنتائج الفرضيات، يتضح لنا أن الاتصال التنظيمي يلعب دورا فعالا في إدارة الأزمات لأنه يعتمد على جملة من الإجراءات التي تعود إيجابا على الفرد بالدرجة الأولى و المؤسسة بالدرجة الثانية.

بما أن الفرضية الأولى و الثانية و الثالثة تحققت فإن الفرضية العامة التي مفادها أن للاتصال التنظيمي دور في إدارة الأزمات تحققت بشكل كبير.

## - الاستنتاجات العامة للدراسة:

بعد أن حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة دور الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات داخل المؤسسة، و ذلك في شركة إنتاج الكهرباء سونلغاز لولاية جيجل ، و انطلاقا من المعطيات المتحصل عليها من تحليل البيانات من خلال الاستمارة و كذلك عن طريق المقابلات الشخصية ، خلصنا إلى النتائج التالية :

- أهم مسارات الاتصال التي يعتمد عليها العمال هو الاتصال الرسمي .
- أن شركة إنتاج الكهرباء سونلغاز لها صعوبات ( خلافات، مشاكل، صراعات).
- أن الاتصال التنظيمي له دور في إدارة الأزمات.
- أن أهم وسائل الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات هي الاتصال الشفوي.
- أن مهارات الاتصال تلعب دور مهم في حل الأزمات.

#### رابعاً: التوصيات والإقتراحات

- الاستعانة بخبراء و مختصين من خارج المؤسسة للاستفادة من خبراتهم في عمليات التخطيط لإدارة الأزمات.
- تحفيز العمال على استخدام تقنيات تساعد على التعامل مع الأزمات بفعالية عالية.
- العمل على وضع إجراءات كافية لإدارة الأزمات داخل المؤسسات الاقتصادية.
- العمل على تحديث وسائل الاتصال المستعملة داخل المؤسسة.

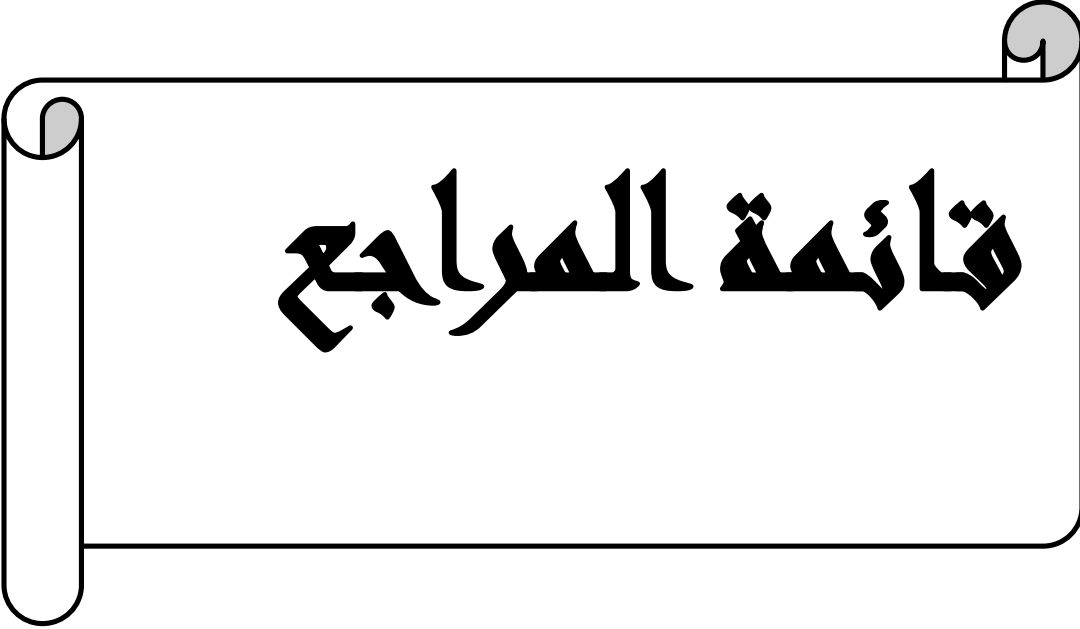
# الختامة

## الخاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة دور الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات باعتبار الاتصال المحرك الأساسي في تفاعل الأفراد فيما بينهم حيث يساهم على بناء نظام تواصلية يسمح بتسيير أمور المنظمة على نطاق تفاهمي خاصة في مواجهة المشاكل التي تتعرض لها المنظمة خلال مسيرتها العملية وذلك من خلال تصميم استبيان يقيس الاتصال التنظيمي ودوره في إدارة الأزمات وذلك باختبار عدة فرضيات حيث، تهدف الفرضية الأولى الى معرفة دور مسارات واتجاهات الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات وتهدف الفرضية الثانية الى معرفة قدرة مهارات الاتصال في التعامل مع الأزمات اما الفرضية الثالثة فتبحث عن مدى مساهمة وسائل الاتصال في إدارة الأزمات.

وقد اسفرت هذه الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- \_أهم مسارات الاتصال التي يعتمدها العمال هو الاتصال الرسمي.
  - \_أن شركة إنتاج الكهرباء سونلغاز لها صعوبات (خلافات، مشاكل ، صراعات).
  - \_أن الاتصال التنظيمي له دور في إدارة الأزمات.
  - \_أن أهم وسائل الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات هي الاتصال الشفوي.
  - \_أن مهارات الاتصال تلعب دور مهم في إدارة الأزمات.
- كانت هذه الدراسة محاولة لإبراز ما اذا كان الاتصال التنظيمي يساعد على حل الأزمات و الأزمات بمختلف أنواعها و أشكالها وتأثيراتها وذلك في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .
- امل ان تكون هناك دراسة أكثر توسعا من أجل تحسين الاتصال التنظيمي و العلاقات العامة داخل المؤسسة وإيجاد حل للأزمات.



# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

- 01- أحمد الخضري محسن: إدارة الأزمات، علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، د ط، 2002.
- 02- الخضير محسن: إدارة الأزمات، منهج اقتصاد إداري متكامل لحل الأزمات، مكتب مدبولي، القاهرة، ط 2، 1990.
- 03- الحملوي محمد رشاد: إدارة الأزمات ( تجارب محلية،عالمية) مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر 1993.
- 04- أحمد رشوان حسين عبد الحميد: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، 2004.
- 05- أحمد فياض محمود وآخرون: مبادئ الإدارة، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2010.
- 06- الجوهري محمد وآخرون: طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، د ط، 1997.
- 07- الدوسي محمد نائل: إدارة الكوارث والأزمات، مكتبة الجامعة، الأردن، ط 1، 2007.
- 08- اللوزي موسى: التنمية الإدارية(مفاهيم، أسس، وتطبيقات) دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط 1، 2000.
- 09- السلمي علي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع القاهرة، د ط، د س.
- 10- السيد عليوة: إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، دار الأمين القاهرة، د ط، 2003.
- 11- العاتبي ضرار و آخرون: العملية الإدارية، مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2007.

- 12- العويدات جمال الدين: مبادئ الإدارة والتنظيم، إسهامات في أدبيات المؤسسة، دار النشر، ط 1، 1990.
- 13- العلاق بشير: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و التطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة العربية، 2009.
- 14- العلاق بشير: الإدارة الحديثة (نظريات و مفاهيم)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان د ط، د س.
- 15- الصيرفي محمد عبد الفتاح: مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان ط 1، 2003.
- 16- الصيرفي محمد: إدارة الأزمات مؤسسة حورص الدولية الإسكندرية، د ط، 2008.
- 17- جاد الله محمد: إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د ط، 2010.
- 18- جواد نبيل: إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في المؤسسة، الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط 1، 2007.
- 19- جلدة قاسم بطرس: الاستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات، دار الراية للنشرة التوزيع ، الاردن، د ط، 2011.
- 20- دادي عدون ناصر: الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، الجزائر، دط، دس.
- 21- زرواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ط3، 2008.
- 22- حبيب عبد الرزاق: إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، 2009.
- 23 - حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية 84 شارع زكريا غنيم، دط، 2007.
- 24- حسين العجمي محمد: الادارة والتخطيط التربوي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2008.



- 25- حريم حسين: إدارة الأعمال دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
- 26- حسن راوية: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، ط3، 2004.
- 27- طه طارق: تنظيم النظرية، الهياكل التطبيقات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، دط، 2007.
- 28- طلعت محمود منال: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الازارطة، الإسكندرية، دط، 2003.
- 29- يس عامر سمير: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز ويد سرفيس للإشهارات والتطوير الإداري، ط2، 2000.
- 30- كاظم محمود خضير وسلامة اللوزي موسى: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
- 31- لطفى إبراهيم طلعت: مدخل إلى علم الاجتماع التنظيم، مكتب غريب القاهرة، مصر، دط، 1993.
- 32- ماجد الهدمي والقاسم محمد: مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية والحلول، دار زهران، دط، 2007.
- 33- ماهر أحمد: إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دط، 2006.
- 34- ماهر أحمد: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، دار الجامعة، الإسكندرية، دط، 2003.
- 35- ماهر أحمد: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، ط8، 2002.
- 36- محمد ابراهيم تركي: دراسات في مناهج البحث العلمي، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية ط1، 2006.
- 37- محمد الديلمي عبد الرزاق: الإعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.
- 38- محمد الصوص نداء: السلوك الوظيفي للمجتمع العربي، عمان، ط1، 2008.

- 39- محمد حسن الشماع خليل وكاظم محمود خيضر: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والطباعة عمان ط1، 2000، ط2، 2005.
- 40- محمد عبد الرحمن عبد الله: إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية مصر، دط، 2009.
- 41- محمد عبد الله عبد الله: سوسيولوجيا الاتصال، الإعلام، دار المعرفة الجامعية، دط، 2005.
- 42- محمد عبده أبو حمزة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1 2009.
- 43- محمد عفيفي صديق وآخرون: السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، ط1، 2003.
- 44- ميهوب نجية: أساليب الاتصال أنماطه ومكوناته في الإدارة المحلية، جامعة قسنطينة، دط، 2001.
- 45- منير عبودي زيد: إدارة الأزمات، دار كنوز للمعرفة والنشر، الأردن، عمان، ط1، 2007.
- 46- مصباح عامر: منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2 2010.
- 47- مروة فاطمة: الإتصالات المهنية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2004.
- 48- نائف برنوطي سعاد: أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، دط، 2000.
- 49- نواراة صالح: مبادئ في منهجية العلوم الاجتماعية والإنسانية، منشورة مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، دط، 2012.
- 50- سبعون سعيد وجدرادي حفصة: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات، الرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبية للنشر، الجزائر، دط، 2002.
- 51- سرور الحريري محمد: إدارة الأزمات الاقتصادية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012.

- 52-عباس صلاح: إدارة الأزمات في المنشأة التجارية، مؤسسة شباب، الجامعة الإسكندرية، دط، 2007.
- 53- عبد الهادي نبيل احمد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ط3، 2006.
- 54-عبد الوهاب محمد السعيد: إستراتيجية وإدارة الأزمات والكوارث، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1 2006.
- 55-عبد الرحمن الشميري أحمد: مبادئ إدارة الأعمال، الأساسيات والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان الرياض، ط2، 2005.
- 56-عبد الرحمن علي أحمد والعودة الفاضل محمود عياصرة: الاتصالات وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، الأردن، ط1، 2005.
- 57-عليان مصطفى زكي: طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 58-عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق تحديد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ط3 2001.
- 59-عبد الفتاح ياغي محمد: مبادئ الادارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، ط2، 2011.
- 60-عبدة إبراهيم الدسوقي: وسائل وأساليب الاتصال الجماهيرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، دط، 2004.
- 61-عبد الغني محمود علاء الدين: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 62-فايز جمعة البخار: اساليب البحث العلمي(منظور تطبيقي)، دار حامد للنشر و التوزيع ،دط،2009
- 63- فرح شعبان: الاتصالات الادارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009.
- 64-فتحي محمد: الخروج من المأزق، فن إدارة الأزمات، دار التوزيع والنشر الإسلامية، دط، 2001.

- 65-صاحب أبو حمدة العالي وكاظم الموسوي سنان: مفاهيم إدارية معاصرة، نظرة عامة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2002.
- 66-صلاح سالم محمد: إدارة الأزمات والكوارث، عين الدراسات والبحوث الانسانية والاجتماعية، ط1، 2005.
- 67- صخري عمر: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1995.
- 68- قاسم القريوتي موسى وخيضر مبارك علي: أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان ط3، 2006.
- 69- ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد عانم: أساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2010.
- 70- رسلان الجبوسي محمد وجميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2000.
- 71- خليل ابو اصبح صالح: العلاقات العامة، الاتصال الإنساني، دار شروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط2، 2004.
- 72-خلف السكارنة بلال: القيادة الادراية الفعالة، جامعة الإسراء، عمان، ط1، 2010.
- 73-غيث بوفلجة: فعالية المنظمات، تشخيص وتطوير، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2003.
- 74-غربي علي وآخرون: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2006.

**الأطروحات و مذكرات التخرج:**

- 01- الحمدي حميدي سليمان: فاعلية الاتصالات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية  
جامعة الرياض، 2010.

- 02- العزام ماجد: إدارة الأزمات في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 2004.
- 04- العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، 2008.
- 05- القحطاني سمحي محمد: دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 1424 هـ.
- 06- الشهري علي حسن: الاتصالات الإدارية، ودورها في الأداء الوظيفي رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
- 07- الشريف صاع منى، إدارة الأزمات في قطاع الغزل والنسيج رسالة ماجستير منشورة، جامعة عين الشمس،، القاهرة، مصر، 1995.
- 08- جلال الدين بوعطيط: الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في علم النفس عمل وتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008، 2009.
- 09- مهدي هامل: اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، شهادة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، العلوم فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة قسنطينة الجزائر، 2008، 2009.
- 10- مراد كموش: العلاقات العامة و إدارة الأزمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال جامعة الجزائر، 2007، 2008.
- 11- عبد الغفور الزواهرة: العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير آل بيت، الأردن 2011.
- 12- عريقات سلامة إسماعيل: واقع الاتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة، جامعة القدس، 2011.

المعاجيم والقواميس.

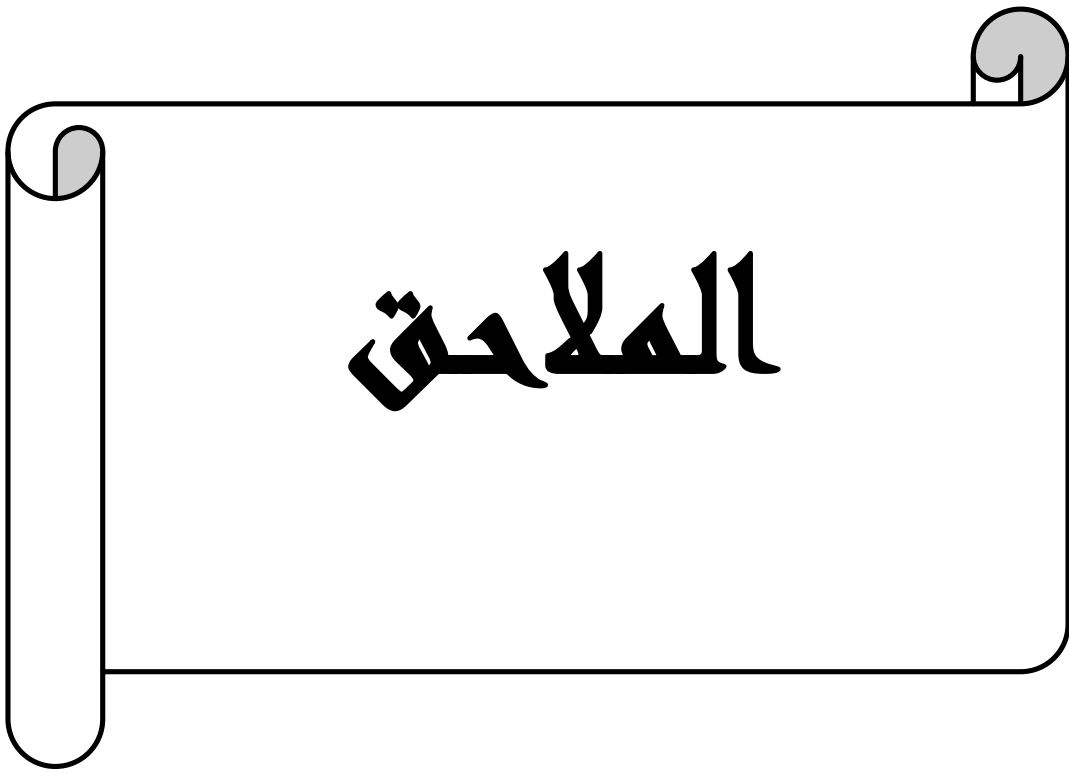
- 01- الشويكي سمير: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
- 02- جبور عبد النور و عواد عبد النور: معجم عبد النور فرنسي عربي، دار العلم للملايين الجزائر.
- 03- معجم اللغة العربية: المعجم الوسيط، مكتب الشروق الدولية، ط4، 2004.
- 04- البلعكي روجي: قاموس عربي إنجليزي، دار المعلم للملايين، 1994.
- 05- مداس فاروق: قاموس المصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.
- 06- عاطف غنيت محمد: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع. الأردن دط، دس.

المراجع باللغة الأجنبية.

- 1)- sourc :robert flittlegohn, when the crisis terrorism, security management, august, 1986.

المجلات:

- 1- جلال احمد عز الدين: إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي، مجلة أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1990.
- 02- حسين ابشر الطيب، إدارة الكوارث، مجلة الإدارة العامة، العدد 45، 1990.
- 03- حسين الأعرجي عصام: إدارة الأزمات، بين الوقائية والعلاجية، دار مسحية في المصارف الأردنية، الإدارة العامة، مجلد، 39، العدد الأول، عمان، أبريل 1999.
- 04- لوستر بورغ، ايريك و سيلفر، بيرغ بيلفي: توجيه الرسالة الصحيحة عند وقوع الأزمة، مجلة الثقافة العالمية، العدد 49، عمان، نوفمبر، 1996.
- 05- محمد العربي عثمان: اتصالات الأزمة و تقييم التطورات النظرية فيها، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، جانفي، أبريل 1990.



جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم اجتماع

استمارة بحث ميداني بعنوان

**الاتصال التنظيمي ودوره في إدارة الأزمات  
بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية  
دراسة ميدانية بشركة إنتاج الكهرباء سونلغاز - جيجل -**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص علاقات عامة

تحت إشراف الأستاذة:  
بكري نجبية.

من إعداد الطالبتين:  
كراز كريمة.  
عكاش ليلي.

ملاحظة:

هذه الاستمارة في إطار بحث علمي فالرجاء الإجابة على كل الأسئلة بكل موضوعية وثق بأن المعلومات الواردة في هذه الاستمارة لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط وستحظى بالسرية.

الرجاء وضع العلامة (X) أمام الإجابة الصحيحة.

السنة الجامعية 2016/2015



## الإستمارة

### المحور الأول: بيانات شخصية

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- السن: أقل من 25 سنة
- من 25 إلى أقل 35 سنة
- من 35 إلى أقل 45 سنة
- من 45 إلى أقل 55 سنة
- أكبر من 55 سنة
- 3- المستوى الدراسي: لا يقرأ ولا يكتب  ابتدائي  متوسط
- ثانوي  جامعي

4- الحالة العائلية: أعزب (ة)  متزوج(ة)  مطلق (ة)  أرمل(ة)

5- الفئة المهنية: إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

6- الإقدمية: أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة

من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة

أكثر من 20 سنة

7- الأجر: أقل من 25000

من 25000 إلى أقل من 35000

من 35000 إلى أقل من 45000

من 45000 إلى أقل من 55000

أكثر من 55000

المحور الثاني: مسارات واتجاهات الاتصال ودورها في إدارة الأزمات.

8- هل توجد في المؤسسة صراعات بين العمال من اجل المصالح؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم. تعمل الإدارة على حل هذه الصراعات بطريقة رسمية.

دائما  أحيانا  أبدا

9- تقوم الإدارة بالتعامل مع هذه الصراعات عن طريق :

الأوامر  التعليمات  عقد المصالحة

10- هل تجد أن الاتصال الرسمي للإدارة مع عمالها يساعد على حل هذه الصراعات؟

نعم  لا

11- هل تعقد الإدارة اجتماعات من أجل معاينة أوضاع العمل؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم هذه الاجتماعات تساهم في:

تفادي حدوث مشاكل

ايجاد حلول في حالة حدوث مشاكل

إتخاذ القرارات المناسبة

12- هل تحدث خلافات بين العمال داخل مكان العمل؟

نعم  لا

في حالة الاجابة بنعم، تقوم برفع شكاوي:

دائما  أحيانا  أبدا

13- في رأيك هل هذه الشكاوي تساهم في حل الخلافات؟

دائما  أحيانا  أبدا

14- هل تحدث مشاكل من حين إلى آخر في القسم الذي تعمل فيه؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم، هذه المشاكل تكون:

تقنية  بين الرئيس والعمال

بين العمال  بسبب طريقة العمل

15- هل يتم تبادل الآراء حول هذه المشكلة منذ بدايتها من أجل؟

تحديد أسباب المشكلة

فهم نتائجها

وضع حلول للحد من تفاقمها

16- هل تتشاورون بينكم من أجل مراجعة هذه المشاكل؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم يساهم ذلك في التعامل معها بطريقة فعالة.

دائما  أحيانا  أبدا

المحور الثالث: مهارات الاتصال في التعامل مع الأزمات.

17- ماهي طبيعة الاتصال الذي تعتمده داخل مؤسستك؟

شفوي في شكل مشاورات  في شكل أوامر  كتابي

18- هل تشارك في حل المشاكل التي تحدث داخل مؤسستك؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم تتمثل طبيعة المشاركة في:

حضور الاجتماعات الخاصة بالمشكلة  تقديم اقتراحات وحلول لمسئولك

المشاركة في حل المشكلة ميدانيا

19- هل تعتمد الإدارة على الأسلوب الكتابي في حالة حدوث صراع بين العمال؟

نعم  لا

20- هل تعتقد أن الأسلوب الكتابي ناجح من أجل حل هذا الصراع؟

دائما  أحيانا  أبدا

21- هل تعتمد على الاتصال الشفوي في التعامل مع أوضاع عمالك؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم الاتصال الشفوي يساهم في:

تفادي حدوث مشاكل في العمل

الإحاطة بهذه المشكلة

التوصل إلى حل لهذه المشكلة في حالة حدوثها

22- هل تستمع إلى تعليمات مسؤولك في العمل؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم يساعدك ذلك في:

اتخاذ القرارات الصائبة في العمل  إيجاد حلول للمصاعب التي تواجهك في العمل

أداء العمل بطريقة صحيحة

23- هل يوجد تفاعل بينك وبين زملائك في العمل

نعم  لا

24- كيف يؤثر ذلك على عملك؟

ايجابيا  سلبا

25- هل تعتقد أن وجود التفاعل في العمل يساعدك على:

توفير المعلومات اللازمة للعمل

اكتساب خبرات جديدة

مواجهة المصاعب

المحور الرابع: وسائل الاتصال ودورها في إدارة الأزمات.

26- هل تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال في تجاوز المشاكل المطروحة؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم، يكون ذلك :

دائما  أحيانا  أبدا

27- ما هو نوع الوسائل المستخدمة في تجاوز المشاكل؟

الهاتف  الإعلانات  الاجتماعات  الفاكس  البريد

28- يتمثل دور وسائل الاتصال في:

إعلام الجمهور الداخلي بالمشكلة

خلق اتصال دائم من أجل تفادي المشكلة

إيجاد حلول للمشكلة

29- هل ترى أن هذه الوسائل كافية للتنبؤ بوجود مشكلة؟

نعم  لا

30- ماهي الوسائل التي يتبناها العمال في إيصال مشاكل المؤسسة؟

كتابة شكوى  اتصال مباشر  كلاهما

31- هل تساهم وسائل الاتصال في إيصال المعلومات حول المشكلة في الوقت المناسب؟

نعم  لا

32- هل تستعين مؤسستك بخبراء في المجال لحل المشكلات التي تواجهك في العمل؟

نعم  لا

33- كيف يتم الاتصال بهؤلاء الخبراء؟

عبر البريد  عبر الانترنت  الهاتف