

جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية  
فرع علوم الإعلام والاتصال



دور الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية  
دراسة وصفية تحليلية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية تيزي وزو

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي

تحت اشراف:

د. سميرة معمري

من إعداد الطالبين:

- أيت عبد الله غيلاس

- عابجة سفيان

السنة الجامعية: 2023-2024

## كلمة شكر وتقدير

قال الله تعالى " ولئن شكرتم لأزيدنكم"  
قال رسول صلى الله عليه وسلم " من لم يشكر  
الناس لم يشكر الله "  
نفتتح بشكر الله وبحمده نشكر الله عز وجل و  
نحمده على توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل المتواضع  
كما نتقدم بخالص الشكر إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة  
"سميرة معمرى" التي تفضلت بالإشراف على هذه المذكرة، ولم تبخل علينا  
بإرشاداتها وتوجيهاته  
الحكيمة والرشيده. وإتاحتها الوقت لنا طيلة فترة إنجاز هذه المذكرة.  
كما نتقدم بخالص شكرنا الى كل عمال جامعة  
تيزي وزو وأساتذة كانوا أو إداريين.  
كما لا يفوتنا ان نشكر أعضاء اللجنة المناقشة الدكتور " ارشن عبد الغاني"  
والدكتور " جودي عبد العزيز" الذين قبلوا دعوتنا لمناقشة مذكرة تخرجنا، كما نشكر أيضا  
كل عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية تيزي وزو على كل المساعدة التي منحوها  
لنا اثناء قيامنا بالدراسة الميدانية في مؤسستهم.  
في الأخير نتقدم بجزيل الشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد  
في إنجاز هذه المذكرة ولكم من الله خير الجزاء.

غيلاس وسفيان

## اهداء

الى من حملوني في هذه الدنيا وكانوا رفيقا دربي طول حياتي، الى امي  
الحيبة الغالية وابي الحبيب الغال حفظهما الله اطال وفي عمرهما،  
الذين أدين لهما بكل شيء، الى الغالية على قلبي رفيقة دربي اختي  
العزيرة الوحيدة حفظك الله واخوتي الأعزاء اطال الله في عمركم وحفظكم،  
دون نسيان كل افراد عائلتي وأصدقائي دون استثناء وكل من قدم لي  
يد العون من قريب او من بعيد، الى كل هؤلاء اهدي هذا العمل  
المتواضع مع جزيل الشكر.

غيلاس

## اهداء

الى والدي الغاليين اصال الله في عمرهما وحفظهما، الى اختي الحبيبة  
واخوتي الأعزاء،

الى كل فرد من افراد عائلتي القريبين والبعيدين، الى كل احبتي  
وأصدقائي، الى كل من شجعني على إتمام هذا العمل وقدم لي يد العون  
من قريب او بعيد دون استثناء، أقدم هذا العمل المتواضع لكل هؤلاء  
مع خالص الشكر.

سفيان

## ملخص الدراسة:

يتمحور موضوع دراستنا حول الاتصال التنظيمي ودوره في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية، حيث تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين الاتصال التنظيمي وإدارة الازمات من خلال التعرف على الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي اثناء وقوع الازمة ومدى استغلال المؤسسات للاتصال التنظيمي في مواجهتها. وهدفت أيضا الى التعرف على اهم الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات الاقتصادية لإدارة الازمات، كما تهدف أيضا الى التعرف على مختلف أنواع الازمات التي يمكن ان تعرض لها المؤسسات الاقتصادية ومعرفة كيفية التعامل معها، كما انها تحاول تحديد اهم المعوقات التي تحول دون إتمام العملية الاتصالية التنظيمية قبل، اثناء، وبعد وقوع الازمة في المؤسسة الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي، إدارة الازمات، المؤسسة الاقتصادية.

**Résumé :**

Le sujet de notre étude tourne autour de la communication organisationnelle et de son rôle dans la gestion de crise dans les institutions économiques. Cette étude vise à révéler la relation entre la communication organisationnelle et la gestion de crise en identifiant le rôle que joue la communication organisationnelle lors de la survenance d'une crise et dans quelle mesure, Les institutions exploitent la communication organisationnelle pour y faire face. Il visait également à identifier les stratégies les plus importantes adoptées par les institutions économiques pour gérer les crises. Il vise également à identifier les différents types de crises auxquelles les institutions économiques peuvent être exposées et à savoir comment y faire face. Aussi elle vise à définir les Obstacles qui empêchent l'achèvement du processus de la communication organisationnelle avant, Pendant et après la crise dans l'institution économique.

Mots clés : communication organisationnelle, gestion de crise, institution économique.

## خطة الدراسة

مقدمة

### الجانب المنهجي

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- تساؤلات الدراسة
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهداف الدراسة
- 5- أهمية الدراسة
- 6- منهج الدراسة وادواته
- 7- مجتمع البحث وعينة الدراسة
- 8- مفاهيم ومصطلحات الدراسة
- 9- الدراسات السابقة

### الجانب النظري

#### الفصل الأول: مدخل مفاهيمي حول الاتصال التنظيمي

- المبحث الأول: مفهوم الإتصال التنظيمي وأنواعه.
- المبحث الثاني: أهمية الإتصال التنظيمي وأهدافه.
- المبحث الثالث: عناصر الإتصال التنظيمي ووسائله.
- المبحث الرابع: وظائف الاتصال التنظيمي وخصائصه.
- المبحث الخامس: معوقات الاتصال التنظيمي

#### الفصل الثاني: ماهية إدارة الازمات

- المبحث الأول: مفهوم إدارة الأزمات.

المبحث الثاني: أهداف إدارة الأزمات.

المبحث الثالث: مراحل إدارة الأزمات.

المبحث الرابع: استراتيجيات إدارة الأزمات.

المبحث الخامس: عوامل نجاح إدارة الأزمات.

المبحث السادس: مقومات ومعوقات إدارة الأزمات.

### الفصل الثالث: المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثالث: خصائص المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الرابع: وظائف المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الخامس: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية.

### الجانب التطبيقي

قراءة كمية وكيفية للبيانات المتحصل عليها

من خلال الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: بطاقة فنية عن مؤسسة سونلغاز.

المبحث الثاني: قراءة كمية وكيفية للبيانات المتعلقة بمحور البيانات الشخصية للمبحوثين.

المبحث الثالث: قراءة كمية وكيفية للبيانات المتعلقة بمحور طبيعة الاتصال بمديرية توزيع

الكهرباء والغاز بتيزي وزو.

**المبحث الرابع:** قراءة كمية وكيفية للبيانات المتعلقة بمحور مكانة واهمية الاتصال التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو.

**المبحث الخامس:** قراءة كمية وكيفية للبيانات المتعلقة بمحور إدارة الازمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو

**المبحث السادس:** قراءة كمية وكيفية للبيانات المتعلقة بمحور دور الاتصال التنظيمي في إدارة الازمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو.

**المبحث السابع:** قراءة كمية وكيفية للبيانات من خلال الجداول المركبة

- نتائج الدراسة.

- خاتمة.

مقدمة

## مقدمة:

يُعدّ الاتصال من أهم العناصر التي تؤثر في حياتنا اليومية وأحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها التفاعلات البشرية، سواء على المستوى الشخصي أو المهني. فالقدرة على التواصل بفعالية هي مهارة حيوية تمكن الأفراد من التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم بوضوح سواء كان ذلك بشكل لفظي أو غير لفظي، مكتوب أو مرئي، وبناء علاقات قوية ومتينة، وتحقيق أهدافهم في مختلف المجالات. على الرغم من أن الاتصال يبدو في ظاهره عملية بسيطة، إلا أنه ينطوي على جوانب معقدة تتعلق باللغة، والثقافة، والسياق الاجتماعي، والتقنيات المستخدمة،

المؤسسة باعتبارها كيان اجتماعي وتنظيمي متكون من مجموعة من الافراد تربطهم علاقات مختلفة لا يمكن تخيل وجودها واستمراريتها دون اتصالات اذ أن الاتصال بمختلف اشكاله وانواعه يمثل عنصراً حيوياً في عملية نجاحها واستمراريتها. فالمؤسسات تعتمد بشكل كبير على تبادل المعلومات والتواصل الفعّال بين موظفيها، وبينها وبين الجهات الخارجية مثل العملاء والشركاء التجاريين والمجتمع المحلي والحكومة. ويعد الاتصال التنظيمي أحد أبرز أنواع الاتصال الذي يهدف الى تحسين وتنظيم تدفق المعلومات والرسائل داخل المؤسسة من اجل فهم الموظفين لأهداف المؤسسة وسياساتها، وتوجيههم نحو تحقيق هذه الأهداف بفعالية أكبر، كما يسعى لبناء بيئة عمل إيجابية تشجع على التعاون والابتكار.

بما اغلبية المؤسسات تواجه تحديات مستمرة من كل الجوانب وتكون عرضة لمختلف أنواع الازمات سواء كانت أزمات التسويق، او الأزمات المالية، والأزمات البيئية، وغيرها وفي هذه الظروف، يلعب الاتصال التنظيمي دوراً حيوياً في إدارة تلك الأزمات بفعالية، اذ يساهم في توجيه استجابة المؤسسة للأزمات بفضل تنظيم وتوجيه التواصل داخل المؤسسة، وتقديم توجيهات واضحة للموظفين حول كيفية التعامل مع الأزمات، وتنظيم الجهود المشتركة للتعامل مع الأزمات المطروحة. كما يساهم الاتصال التنظيمي في بناء ثقافة من التعاون والتفاعل الفعّال داخل المؤسسة بناء بيئة عمل تشجع على التعاون والابتكار، مما يعزز قدرة

المؤسسة على التكيف مع المتغيرات والتحديات بشكل أفضل والتعامل مع الأزمات وإدارتها بفعالية.

من هذا المنطلق جاءت دراستنا هذه لمحاولة الكشف عن دور الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية، ولتحقيق ذلك اتبعنا خطة أكاديمية وعملية اين قسمنا فيها دراستنا الى ثلاث جوانب رئيسية وهي الجانب المنهجي، النظري والتطبيقي.

**الجانب المنهجي:** حيث تطرقنا فيه الى كل الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث يتضمن إشكالية وتساؤلات الدراسة، وكذلك أسباب اختيار الموضوع، مروراً بأهداف وأهمية الدراسة، منهج الدراسة وادواته، مجتمع البحث وعينة الدراسة، وكذلك تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة وفي الأخير عرض الدراسات السابقة.

**الجانب النظري:** يتضمن ثلاث فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول: تطرقنا فيه لمدخل المفاهيمي للاتصال التنظيمي الذي يتضمن: مفهوم الإتصال التنظيمي وأنواعه، أهمية الإتصال التنظيمي وأهدافه، عناصر الإتصال التنظيمي ووسائله، وظائف الاتصال التنظيمي وخصائصه، وأخيراً معوقات الاتصال التنظيمي.

الفصل الثاني: ماهية ادارة الازمات: والذي يتضمن: مفهوم إدارة الأزمات، أهداف إدارة الأزمات، مراحل إدارة الأزمات، استراتيجيات إدارة الأزمات، عوامل نجاح إدارة الأزمات، وفي الأخير مقومات ومعوقات إدارة الأزمات.

الفصل الثالث: المؤسسة الاقتصادية: والذي يتضمن: مفهوم المؤسسة الاقتصادية، أهداف المؤسسة الاقتصادية، خصائص المؤسسة الاقتصادية، وظائف المؤسسة الاقتصادية، وفي الأخير تطرقنا الى تصنيفات المؤسسة الاقتصادية.

**الجانب التطبيقي:** والذي يتضمن: بطاقة فنية عن مؤسسة سونلغاز اين قدمنا نبذة عن المؤسسة وقمنا بعرض هيكلها التنظيمي وقمنا بتحليله، ثم قمنا تفريغ البيانات وتحليلها من خلال الجداول البسيطة والجداول المركبة، وفي الاخير عرضنا مجموعة من النتائج العامة والجزئية التي توصلت لها الدراسة.

# الجانب المنهجي

## الجانب المنهجي

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- تساؤلات الدراسة
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهداف الدراسة
- 5- أهمية الدراسة
- 6- منهج الدراسة وأدواته
- 7- مجتمع البحث وعينة الدراسة
- 8- مفاهيم ومصطلحات الدراسة
- 9- الدراسات السابقة

## 1- اشكالية الدراسة:

تمكنت العديد من المؤسسات والمنظمات من الوصول الى مستويات متقدمة من النمو والتطور وذلك في انتاجها للسلع وتقديم خدمات ذات جودة وكمية متميزة، مما يضمن استمراريته وقدرتها على المنافسة في الساحة العالمية ويظهر وجه هذه التنظيمات التفاعل الفعال بين الموارد المستغلة لتحقيق أهدافها، حيث تتجسد المنظمة ككيان تنظيمي يتكامل ويتفاعل لضمان تقدم العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتطلب تنفيذ عمليات تنظيمية متقدمة، حيث 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 اكمل وجه ومواجهة الصعوبات التي تمكن ان تعترضهم.

فالعلمية الاتصالية داخل المؤسسة عملية مركزية وقطعة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها وذلك نظرا للدور الذي تلعبه في نقل المعلومات واتخاذ القرارات وفهم الافراد للأدوار والمهام المطلوبة منهم والمتطلبات اللازمة لأدائها كما تبرز أهمية الاتصال التنظيمي من خلال الاشكال التي يتخذها حيث يعمل الاتصال العمودي بين الإدارة العليا والتنفيذية بتوفير المعلومات والقواعد والواجبات اللازمة على العمال تطبيقها وتنفيذها بينما في المقابل فان معرفة الإدارة بحاجة ورغبات العمال تساعد في القرارات بشكل أفضل.

اما الاتصال الافقي فيتيح للوحدات التنظيمية التنسيق وتبادل المعلومات لضرورية لتسهيل سير المهام والأنشطة المكلفة لهم ولعل هذا دليل يعبر عن الجانب الرسمي للعملية

الاتصالية اما الجانب غير الرسمي هو الذي يتجلى ويظهر عادة في عمليات التضامن والتعاون بين الافراد العاملة اذ له أهمية بالغة حيث يقوم برفع روح المعنوية بين الافراد ويساهم في اكتسابهم لخبرات جديدة تفيد في مواجهة التحديات والتعامل مع التغيرات في المنظمة والسعي لتحقيق اهداف المؤسسة.

تتيح الاشكال المتنوعة للاتصال التنظيمي التأثير والمساس بجميع جوانب ونواحي المنظمة، مما تساهم بشكل كبير في تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها للتصدي للتحديات ومواجهة الازمات التي يمكن ان تواجهها خاصة في ظل تغيرات البيئة المستمرة.

حيث تعبر الازمة عن وضع غير متوازن في المنظمة مصحوبا باضطراب مادي او معنوي بشكل تهديدا لسير اعمال المنظمة وسمعتها. يعني ان المنظمة خلال مراحل الازمة تنتقل من حالة سيرها الطبيعية الى حالة غير مستقرة تشكل تهديدا لاستمراريتها ونتيجة لذلك تسارع المنظمة لاتخاذ التدابير والقرارات الضرورية واللازمة لاحتواء الوضع ومواجهته ويتم ذلك من خلال اتباع أساليب علمية تعتمد على جمع وتبادل المعلومات الواقعية حول الازمة التي تعيشها وتواجهها المنظمة سواء كانت هذه الازمة تنظيمية او مادية او معنوية يتطلب ادارتها قدرة تواصلية فعالة، حيث يمكن للمنظمة نشر المعلومات وتبادلها بسرعة وكفاءة. اذ يبرز أهمية الاتصال التنظيمي في إدارة الازمات حيث يساعد في فهم الوضع وتقديم حلول فعالة واتخاذ قرارات تضمن استمرار العمليات والحفاظ على الكيان. التفاعل والتواصل بين الافراد يلعبان دورا كبيرا في التغلب على التحديات التي تطرأ خلال إدارة الازمات نظرا

لأهمية المعلومات والبيانات في هذه العمليات. وانطلاقاً من كل هذه المعطيات جاءت دراستنا هذه لتركز على دور الاتصال التنظيمي في إدارة الازمات بالمؤسسة الاقتصادية وقد وقع اختيارنا على مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية تيزي وزو التابعة لشركة سونلغاز التوزيع كنموذج لدراستنا لكونها أحد أكبر المؤسسات الاقتصادية الوطنية الرائدة في مجال الطاقة ومن هنا جاءت إشكالية هذه الدراسة كالتالي:

فيما يبرز دور الاتصال التنظيمي في إدارة الازمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية تيزي وزو؟

## 2- تساؤلات الدراسة:

وتندرج تحت الإشكالية السابقة التساؤلات الفرعية التالية:

• فيما تكمن أهمية الاتصال التنظيمي بمختلف أشكاله في مديرية توزيع الكهرباء والغاز

بتيزي وزو؟

• ما هي اهم الوسائل وسائل الاتصال التنظيمي المستخدمة في إدارة الازمات بمديرية

الكهرباء والغاز بتيزي وزو؟

• ماهي اهم الاستراتيجيات المعتمدة لإدارة الازمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي

وزو؟

• ماهي اهم المعوقات التي تحول دون قيام الاتصال التنظيمي بدوره في إدارة الازمات

بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو؟

### 3- أسباب اختيار الموضوع:

ان اختيار موضوع دراستنا لم يكن عشوائيا وانما نابع من قناعة شخصية لدراسته الأسباب

المتعددة منها:

#### أ- الأسباب الذاتية:

- ارتباط موضوع دراستنا بمجال تخصصنا والذي هو تخصص الاتصال التنظيمي.
- الرغبة في التعرف على دور الاتصال التنظيمي في إدارة الازمات داخل المؤسسات.
- محاولة معرفة مدى قدرتنا على توظيف المعارف النظرية وتطبيق المعلومات وتوظيفها واقعيا.

#### ب- الأسباب الموضوعية:

- توفر المراجع حول موضوع دراستنا مما يساعدنا على انجاز موضوع دراستنا.
- يعبر موضوع دراستنا من المواضيع التي يمكن اختيارها ميدانيا ودراستها منهجيا.
- الأهمية العلمية التي يكتسبها الموضوع وما يمكن ان يضيفه من معلومات ونتائج وكذا حلول مقترحة.

### 4- أهداف الدراسة:

لكل دراسة اهداف تسع الى الوصول اليها في نهاية المطاف وتتمثل الأهداف التي تسعى

اليه من خلال دراستنا هذه فيما يلي:

- التعرف على الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في إدارة الازمات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة، وفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بصفة خاصة.
- معرفة مكانة واهمية الاتصال التنظيمي بمختلف اشكاله بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو.
- التعرف على اهم وسائل الاتصال التنظيمي التي تستخدم اثناء ادارة الازمة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو.
- التعرف على اهم الإستراتيجيات التي تعتمد عليها مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بتيزي وزو لإدارة الازمات التي تواجهها.
- تحديد اهم معوقات الاتصال التنظيمي في إدارة الازمات بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو.
- التعرف على مختلف الازمات التي يمكن ان تواجهها مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو بصفة خاصة والمؤسسات الجزائرية بصفة عامة وكيفية التعامل معها.

## 5- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراستنا الحالية في انها تحاول التعرف على واقع الاتصال التنظيمي والدور الذي يلعبه في عملية إدارة الازمات بالمؤسسات الاقتصادية ومدى استغلال الأخيرة له في مواجهتها للازمات المختلفة، ومنها التعرف على مختلف أنواع الازمات التي يمكن ان تعرض لها المؤسسات الاقتصادية ومعرفة كيفية التعامل معها، كما انها تحاول تحديد اهم المعوقات

التي تحول دون إتمام العملية الاتصالية التنظيمية قبل، اثناء، وبعد وقوع الازمة في المؤسسة الاقتصادية.

## 6- منهج الدراسة وادواته:

### 1) منهج الدراسة:

تتنمي دراستنا الى الدراسات الوصفية التحليلية المعروفة في بحوث مجال الاعلام والاتصال والتي نسعى من خلالها الى التعرف على دور الاتصال التنظيمي في إدارة الازمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ببتيزي وزو واهمية مختلف اشكاله داخل المؤسسة، وقد عرفت الدراسات الوصفية بانها الدراسات التي تهدف الى وصف ودراسة خصائص وابعاد ظاهرة من الظواهر في إطار معين يتم من خلالها تجميع المعلومات والبيانات اللازمة عن ظاهرة الدراسة من اجل تحليلها للوصول الى نتائج معينة.<sup>1</sup>

وأى دراسة يجب ان تحتوي على منهج علمي تبني عليه، اذ ان اختيار منهج البحث في الدراسة أي موضوع لا يكون نتيجة اختيار عشوائي بل هو قضية تعرفها طبيعة مشكلة الدراسة ويشير المنهج الى مجموعة العمليات والخطوات التي يتتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث، كما يعرف المنهج أيضا انه فن التنظيم الصحيح

<sup>1</sup> عمار بوحوش ومحمود الدنيات: مذاهب المنهج العلمي، ط1، مكتبة المنار، الأردن، 1989، ص89.

لسلسلة من الأفكار العديدة اما من اجل الكشف عن حقيقة مجهولة او هذا من اجل البرهنة على حقيقة لا يعرفها الاخرون.<sup>1</sup>

ويعرف موريس انجرس المنهج على انه مجموعة من الإجراءات والخطوات الدقيقة التي يتبناها الباحث من اجل الوصول الى نتائج معينة.<sup>2</sup>

والمنهج حسب عبد الرحمان بدوي هو الطريق المؤدي للكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العمل وتحديد عملياته حتى يصل الى نتيجة معلومة.<sup>3</sup>

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على المنهج المسيحي لأنه الأكثر ملائمة لدارستنا والذي يتيح لنا جمع المعلومات والمعطيات والبيانات الضرورية لموضوع دراستنا، ولأنه الأكثر استخداما في هذا النوع من الدراسات نظرا لأنه يوفر الوقت والجهد والمال، كما انه باتي بنتائج دقيقة، ويعرف المنهج المسيحي على انه ذلك المنهج الذي يهدف الى تسجيل البيانات اللازمة والكافية عنها وعن عناصرها من خلال مجموعة من الإجراءات المنظمة التي تحدد نوع البيانات ومصدرها وطرق الحصول عليها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بوحوش عمار: مناهج البحث العلمي وطرق تحديد البحوث، ط3، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2001، ص99.

<sup>2</sup> موريس انجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية "تدريبات علمية"، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص32.

<sup>3</sup> عبد الرحمان بدوي: مناهج البحث العلمي، دار المعارف الجامعية، مصر، 1985، ص48.

<sup>4</sup> محمد عبد الحميد: دراسة الجمهور في بحوث الاعلام، د ط، عالم الكتاب، القاهرة، 1993، ص122.

(2) أدواته:

ان عملية جمع البيانات والمعلومات تشكل جزءا أساسيا في أي بحث او دراسة علمية، بحيث يرتبط نجاح البحث بجملة الأدوات والوسائل والتقنيات المستخدمة في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة المتعلقة بموضوع البحث، وتوجد مجموعة من الأدوات المختلفة والمتنوعة لجمع المعلومات غالبا ما تكون طبيعة الدراسة هي التي تحدد حجم ونوع أدوات جمع المعلومات التي يتوجب على الباحث ان يستعملها في بحثه. وبناء على هذا الأساس اعتمدنا في دراستنا هذه التي يدور موضوعها حول الاتصال التنظيمي ودوره في إدارة الازمات بالمؤسسة الاقتصادية على أداة أساسية واحدة لغرض جمع المعلومات والبيانات الضرورية التي تخدم بحثنا وهي:

- الاستمارة: تعد الاستمارة أحد اهم وأكثر الأدوات استخدام في البحوث العلوم الإنسانية والاجتماعية، وخاصة في التخصصات الاعلام والاتصال وقد تم تعريفها على انها وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة توجه الى المبحوثين وهم افراد العينة التي استخرجها الباحث بغرض التحقيق من فرضيات البحث وينظر من هؤلاء المبحوثين ان يقدموا إجابات في المسائل او نقاط معينة مرتبطة بأهداف الدراسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سعيد سبعون وحفصة جداردي: الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، د ط، دار القصة للنشر، الجزائر، 2002، ص156.

كما تعرف بانها وسيلة علمية تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوث، وتفرض عليه التقيد بموضوع البحث، وعدم الخروج عن اطره العريضة بمعنى انها الدليل والمرشد الذي يربط الباحث بالمبحوث.<sup>1</sup>

ولقد قمنا بصياغة الاستمارة بعد التشاور مع الأستاذة المشرفة والتي تضمنت سؤالا 37 مقسمة على خمسة محاور وهي:

- المحور الأول الذي تضمن البيانات الشخصية للمبحوثين.
- المحور الثاني الذي تضمن طبيعة الاتصال بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو.
- المحور الثالث الذي تضمن مكانة واهمية الاتصال التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو.
- المحور الرابع الذي تضمن إدارة الازمات بمديرية توزي الكهرباء والغاز بتيزي وزو.
- المحور الخامس الذي تضمن دور الاتصال التنظيمي في إدارة الازمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو.

<sup>1</sup> احسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1982، ص183.

## 7- مجتمع البحث وعينة الدراسة:

### 1- مجتمع البحث:

يعرف مجتمع البحث على انه مجموعة من الوحدات الإحصائية المعرفة بصورة واضحة، والتي يراد الحصول منها على البيانات.<sup>1</sup>

فهو المجتمع الذي يستطيع الباحث ان يختار منه عينة الدراسة وهو المجتمع الذي يرغب في تقييم النتائج عليه.<sup>2</sup>

لذا وجب على الباحث ان يحدد مجتمع البحث تحديدا دقيقا حيث ينبغي ان يكون مجتمع البحث هو نفسه الذي نختار منه عينة الدراسة.<sup>3</sup>

ويتمثل مجتمع البحث في دراستنا هذه كافة العاملين بمصلحة الاتصال وخلية الازمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو.

### 2- عينة الدراسة:

نظرا لصعوبة دراسة كافة مجتمع البحث بسبب ضيق الوقت وكذا المتطلبات البحث الفخمة، فقد قررنا استخدام العينة كأسلوب لدراسة جزء من مجتمع البحث الكلي الأصلي. وتعرف العينة على انها مجموعة من المفردات يقوم الباحث باختيارها بهدف جمع البيانات

<sup>1</sup> إبراهيم محمد الزكي: دراسات في مناهج البحث العلمي، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003، ص100.

<sup>2</sup> محمد جمال الغار: المعجم الإعلامي، درا الساعة للمشرق الثقافي، عمان، 2006، ص20 ص21.

<sup>3</sup> يوسف لازم كماش: البحث العلمي "مناهجه، اقسامه، اساليبه الإحصائية"، دار الدجلة، عمان، د س، ص145.

الخاصة بالبحث على ان تمثل هذه العينة المجتمع الكلي أحسن تمثيل وان يكون للفرد فرص متساوية في الاختيار فهي انعكاس كامل لصفات وخصائص مجتمع البحث.<sup>1</sup>

ومن اجل القيام بدراسة مجتمع البحث وقع اختيارنا على العينة القصدية التي يتم فيها اختيار المفردات بطريقة مقصودة وتم تعريفها على انها: " عينة يلجا اليها الباحث عندما يتوفر لديه بيانات او معلومات كاملة عن مجتمع العينة وخصائصه وصفاته وفي هذه الحالة يلجا الى اختيار عينة عمدية تتكون من مفردات معينة تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا وغالبا ما تعطي هذه لطريقة نتائج أقرب الى النتائج التي يمكن الوصول اليها باستخدام العينات الأخرى".<sup>2</sup>

وقد تكونت عينة دراستنا من 50 مفردة من بين كل موظفي مصلحة الاتصال وخلية الازمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية تيزي وزو قمنا باختيارهم بعناية وقمنا بتوزيع خمسين استمارة استبيان عليهم.

<sup>1</sup> عبد الهادي نبيل احمد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجماعية، قسنطينة، 2006، ص216.

<sup>2</sup> محمد عوض العلاي: اعداد وكتابة البحوث والرسائل الجامعية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2005، ص102.

## 8- مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

ان تحديد المفاهيم يعد من الخطوات الأساسية والحيوية في تصميم البحث العلمي حيث تشكل هذه العملية أساسا لتحديد نطاق الدراسة النظري والتطبيقي كما تساعد المفاهيم في توجيه البحث نحو أهدافه بفهم دقيق للمسار الذي يسعى الباحث لتحقيقه والوصول اليه، فهي ضرورة معرفية يجب ان تتم بالدقة والوضوح ولا تتم بطريقة عشوائية وبالنظر الى موضوع دراستنا الذي يدور حول الاتصال النظري ودوره في إدارة الازمات بالمؤسسة الاقتصادية فقد اعتمدنا المفاهيم التالية:

الاتصال التنظيمي - الدور - إدارة الازمات.

### 1/ مفهوم الاتصال التنظيمي

أ- الاتصال

• لغويا:

كلمة اتصال مشتقة من أصل لاتيني (communis) وتعني مشترك وفي الأصل

الإنجليزي تعني كلمة (Common) اي شائع او مألوف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص99.

• اصطلاحاً:

لقد تعددت التعريفات التي وقعت فقيـل الباحثين من اجل تحديد معنى المفهوم الاتصال فمـنها نجد ان الاتصال هو العملية التي يتم عن طريقها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع سواء كان صغيراً او كبيراً او تبادل المعلومات والأفكار والتجارب فيما بينهم.<sup>1</sup>

- كما تم تعريفه بأنه تفاعل بالرموز القطبية والغير اللفظية بين طرفين أحدهما مرسل يـبدا الحوار والثاني مستقبل يكمل الحوار.<sup>2</sup>

- ويعرفه أـلبرت مري" بأنه نقل المعنى من شخص لآخر، من العلامات او الإشارات او الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمـنيا للطرفين".<sup>3</sup>

• اجرائياً:

من خلال ما سبق يمكن يمكننا تعريف الاتصال اجرائياً على انه تفاعل اجتماعي بين طرفين او أكثر عن طريق إشارات او رموز سواء لفظية او غير لفظية بغية الحوار لتبادل الأفكار والآراء.

<sup>1</sup> صالح خليل أبو اصبح: العلاقات العامة و الاتصال الإنساني، ط1، دار الشروق، الأردن، 1998، ص13.

<sup>2</sup> علي عـجوة وآخرون: مقدمة في وسائل الاتصال، ط1، مكتبة صباح، جده، 1989، ص18.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون: الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، د س، ص13.

ب- التنظيم:

• لغويا:

كلمة منظمة وتنظيم، وهي من مصطلح فرنسي وانجليزي Organisation ويكتب عادة

في أمريكا organizationn اما الاصطلاح العربي فهو نظم, ينظم, تنظيما.<sup>1</sup>

• اصطلاحا:

يعرف ميلز التنظيم بانه مجموعة مرتبة ومدربة من الأشخاص للقيام بعمل مشترك بحيث

يفهم بعضهم البعض عن طريق اشتراكهم جميعا في انتقاء المعلومات بحيث تربطهم وحدة

الدوافع والمصلحة ويظهر ذلك من خلال استعراضهم التام لطاعة من يتولى قيادتهم.<sup>2</sup>

كما تم تعريفه على انه الوظيفة الإدارية المتعلقة بعملية ترتيب وتنسيق موارد المنظمة

(البشرية، المعلوماتية، المادية، المالية...) اللازمة لإنجاز المهام وتحقيق اهدافه.<sup>3</sup>

ويعرف على انه الوظيفة الإدارية التي تمزج المورد المالية والبشرية من خلال تصميم

هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.<sup>4</sup>

• اجرائيا:

هي عملية إدارية تهدف الى تحديد وتقسيم المهام والاعمال والمسؤوليات على مختلف

مستويات المنظمة بغية تحقيق الأهداف والمسطرة.

<sup>1</sup> عبد النور جبور، عبد النور جواد: معجم عبد النور (فرنسي-عربي)، دار العلم للمدنيين، الجزائر، ص728.

<sup>2</sup> عبد الله محمد عبد الرحمان: إدارة المؤسسات الاجتماعية، د ط، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009، ص139.

<sup>3</sup> طارق طه: تنظيم النظرية، الهياكل، التطبيقات، د ط، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص34.

<sup>4</sup> سمير الشوكي: المعجم الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص05.

### ج- التعريف الاجرائي للاتصال التنظيمي:

مما سبق ذكره من تعاريف مختلفة للاتصال والتنظيم يمكن تعريف الاتصال التنظيمي على انه مجموعة النشاطات والاعمال المتخذة من طرف الفاعلين داخل المؤسسة بغية تكوين العلاقات فيما بينهم من اجل الوصول لغايتهم وتحقيق اهداف المؤسسة.

### 2/ مفهوم الدور:

#### • لغويا:

جاء من اللفظ الدور ومصدره دار، وجمعه أدوار بمعنى قام.<sup>1</sup>

#### • اصطلاحا:

- هو السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الديناميكي لمراكز الفرد، فبينما يشير المركز الى المكانة الفرد في الجماعة، فان الدور يشير الى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز، ويتحدد سلوك الفرد في مثل توقعاته وتوقعات الاخر منه وهذه التوقعات تؤثر بفهم الفرد الاخر للحقوق والواجبات المرتبطة بمركزه الاجتماعي وحدود الدور تتضمن تلك الأفعال التي تقبلها الجماعة في ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> معن خليل عمر: علم اجتماع الاسرة، ط5، دار الشروق للنشر والتوزيع، العراق، 2016، ص362.

<sup>2</sup> احمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993، ص395.

- ويعرف أيضا على انه مجموعة من معايير السلوك التي تحكم وضعنا معيننا في البناء الاجتماعي، وتتكون هذه المعايير من مجموعة التوقعات التي يكونها الاخرين والتي لا تضم فقط كيف يؤدي الفرد الدور، وإنما كيف يجب ان يعامل الفرد الاخرين اثناء تأدية دورهم.<sup>1</sup>

• اجرائيا:

من خلال ما سبق يمكننا تعريف الدور على انه مجمل السلوكيات التي يتخذها الفرد في وضع اجتماعي معين

### 3- مفهوم إدارة الازمات

أ- الإدارة:

• لغويا:

الإدارة من فعل ادار بمعنى حرك، أي احتوى على الحركة والتشغيل ومن ثم تحقيق

النتيجة.<sup>2</sup>

اصطلاحا:

يعرفها ابلي على انها تنفيذ الأشياء عن طريق جهود اشخاص آخرين وان الوظيفة تنقسم

الى جانبين رئيسيين من المسؤولية، الأول هو التخطيط والثاني هو الرقابة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد الجوهري واخرون: طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997، ص177.

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي: المنظمات العامة، البناء، العمليات، النمط الإداري، طبعة للنشر، القاهرة، 2002، ص22.

<sup>3</sup> محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص165.

وعرفها تايلور بأنها المعرفة الصحيحة لما يراد ان يقوم به العاملون ثم التأكيد من انهم يفعلون ذلك بشتى الطرق وأرخص التكاليف.<sup>1</sup>

اما عامر الكبيسي فيعرف الإدارة على انها عملية تكامل الجهود الإنسانية للوصول الى هدف او اهداف مشتركة.<sup>2</sup>

• اجرائياً:

هي مختلف الأنشطة والمجهودات التي يقوم بها الافراد العاملون بطريقة منظمة بغية تحقيق الأهداف الموجودة.

ب- الازمة:

• لغوياً:

تعني الشدة والقحط، والازمة هي المضيق، ويطلق على كل طريق بين جبلين مازم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أبو حمزة محمد عبدة: الاتصال الإعلامي والإداري، ط2، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2009، ص17.

<sup>2</sup> طارق عبد الحميد البدري: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات العلمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص21.

<sup>3</sup> الرازي محمد بن ابي بكر: مختار الصحاح، دار الكتاب العربية، بيروت، 1967، ص25.

• اصطلاحاً:

يعرف بيبير (bieber) الازمة بانها نقطة تحول في اوقاع غير مستقرة يمكن ان تقود الى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة او غير قادرة على احتوائها او رد مخاطرها.<sup>1</sup>

كما تعرف بانها لحظة حرجة وحالمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي يعاب، ومشكلة تمثل صعوبة حادة اما متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة فيصبح أي قرار يتخذه داخل دائرة من الشك وعدم التأكد، وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج والتداعي المتلاحق الذي يزيد درجة المجهول في تطورات ما قد ينجم عن الازمة.<sup>2</sup>

وتعرف أيضا على انها تهديد خطير وغير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الافراد والمؤسسات والدول والتي تحدد من عملية اتخاذ القرار.<sup>3</sup>

• اجرائياً:

الازمة هي وضعية صعبة وغير مرغوبة فيها تسبب خلاا وظيفيا كبيرا في المنظومة، او الكيان الذي تصيبه وتهدد بقائه من عدمه مما يؤدي الى صعوبة اتخاذ القرار للتعامل معها.

<sup>1</sup> جبر، محمد صدام: المعلومات وأهميتها في إدارة الازمات، المجلة العربية للمعلومات، تونس، 1998، ص67.

<sup>2</sup> محمود جاد الله: ادارة الازمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص06.

<sup>3</sup> سامي "محمد هشام" حريز: المهارة في إدارة الازمات وحل المشكلات، ط1، درا البداية، عمان-الأردن، 2007، ص15.

### ج- التعريف الاجرائي لإدارة الازمات:

مما سبق يمكن تعريف إدارة الازمات بانها عملية اعداد وتخطيط محكمة لمواجهة الازمة والتغلب عليها لتفادي تداعياتها السلبية المضررة والاستفادة من إيجابياتها.

### 9-الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة مصدرا ومرجعا هاما وغنيا لاند من الاطلاع عليه قبل القيام باي بحث علمي، وذلك لأجل بلورة مشكلة البحث وتحديد ابعادها ومجالاتها للحصول على افكار مسبقة متعلقة بموضوع البحث.

وعليه سوف نستعرض بعض الدراسات السابقة المشابهة لموضوع دراستنا بعد ان قمنا بالاطلاع عليها وهي كالتالي:

#### • الدراسة الأولى:

وهي بعنوان "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية" [دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف بقسنطينة] وهي دراسة للباحث "العربي بن داوود" لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية بجامعة منتوري، قسنطينة، للسنة الجامعية 2007/2008.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع -تنمية الموارد البشرية-، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008.

1/ مشكلة الدراسة:

تدور إشكالية الدراسة حول مدى اهتمام المؤسسة العمومية الجزائرية بمسألة الاتصال

التنظيمي وفعاليته في انمائها وتطويرها

2/ منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته هذه على المنهج الوصفي لإبراز مدى اهتمام المؤسسة العمومية

بالاتصال التنظيمي وفعاليته في انمائها وتحقيق أهدافها.

3/ أدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث على 04 أدوات أساسية اثناء قيامه بجمع المعلومات والبيانات وهي

كالتالي: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق والسجلات.

4/ نتائج الدراسة:

من اهم النتائج التي توصلت اليها دراسة الباحث العربي بي داود ما يلي:

- يتطلب من إدارة اعلام العمال بكل ما يتعلق بشؤون العمل وكذا اشتراكهم في اتخاذ

القرارات فالاتصال النازل اهم قوات الاتصال الرسمي، فالاتصال النازل يشكو من ضعف

وقنواته اقل انفتاحا ولا يسمح بتدقيق المعلومات للمستويات الدين.

- ان الإدارة لا تبدي أي اهتمام للاتصال الصاعد وذلك بعدم اتاحة الفرصة للعمال

للتعبير عن آرائهم.

- الاتصال الافقي له دور إيجابي في تكوين العلاقات الإنسانية وتقوية روح التعاون والعمل الاجتماعي.

- التنسيق من مختلف الوحدات وتبادل الاقتراحات والتوضيحات للوصول الى حلول للمشاكل.

#### 5/ علاقتها بدراستنا:

افادتنا هذه الدراسة بكون موضوع الدراسة شبيه مع موضوع دراستنا الحالية فيما يخص متغير الاتصال التنظيمي اذ سمحت لنا بأخذ فكرة مسبقة حول مفهوم الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية وكذا مختلف اشكاله ووسائله، كما اتخذنا منها من خلال الاعتماد عليها كمرجع لاختيار المؤسسة المناسبة لإجراء دراستنا الميدانية وكذا في اختيار أدوات جمع البيانات المناسبة لموضوع دراستنا.

الا ان أوجه الاختلاف في متغيرات الدراسة اذ ان الدراسة السابقة التي قام بها الباحث العربي بن داوود اعتمدت على متغير واحد وهو الاتصال التنظيمي الذي تمت صياغته بشكل عنوان اما دراستنا الحالية قد اعتمدت على ربط متغير الاتصال التنظيمي بمتغير اخر وهو ادارة الازمات. كما ان الدراسة السابقة تهدف الى معرفة مدى فعالية في تطوير هذه المؤسسة وانما وتحقيق أهدافها اما دراستنا فتهدف الى ابراز دور الاتصال التنظيمي في إدارة الازمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو واهميته بمختلف اشكاله في مواجهتها.

كما نشير الا ان الباحث استخدم أربع أدوات لجمع البيانات وهي الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، اما نحن فقد استخدمنا الاستمارة فقط في دراستنا ولم نتطرق للمقابلة وللملاحظة والسجلات والوثائق.

• الدراسة الثانية:

وهي بعنوان "فعالية الاتصالات الإدارية في إدارة الازمات الهيئة بأجهزة وزارة الداخلية للرياض"، وهي دراسة للباحث "سليمان الحميد الحميدي" لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية للسنة الجامعية 2010/2009.<sup>1</sup>

1/ مشكلة الدراسة:

تدور إشكالية الدراسة حول ما فاعلية الاتصالات في إدارة الازمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بمدينة الرياض.

2/ تساؤلات الدراسة:

- ما أساليب الاتصال التي تستخدم في الإدارة الأمنية من وجهة نظر العاملين بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض؟

- ما أنواع الاتصال التي تستخدم في إدارة الازمات الأمنية من وجهة نظر العاملين بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض؟

<sup>1</sup> سليمان حميدي الحميدي: فاعلية الاتصالات الإدارية في إدارة الازمات الأمنية في أجهزة وزارة الداخلية في الرياض، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009-2010.

- ما وسائل الاتصال التي تستخدم في إدارة الازمات الأمنية من وجهة نظر العاملين بأجهزة وزارة الداخلية للرياض؟

- ما المعوقات التي تقف حائلا دون إتمام فاعلية عملية الاتصال في إدارة الازمات الأمنية من وجهة نظر العاملين بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض؟

3/ منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي لإبراز فاعلية الاتصالات في إدارة الازمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية للرياض

4/ أدوات جمع البيانات

اعتمد الباحث على أداة واحدة خلال قيامه بجمع المعلومات والبيانات وهي الاستبيان

5/ نتائج الدراسة:

من اهم النتائج التي توصلت اليها دراسة الباحث سليمان حميدي الحميدي ما يلي:

- ان اهم وسائل الاتصال التي تستخدم في ادارة الازمات الأمنية هي الاتصالات الهاتفية واللاسلكية

- اهم أساليب الاتصال التي تستخدم في إدارة الازمات الأمنية هي الاتصالات الشفوية عبر أجهزة الاتصال المختلفة

- ان اهم أنواع الاتصال التي تستخدم في إدارة الازمات الأمنية هي الاتصالات الرسمية.

- اهم المعوقات التي تقف دون إتمام فاعلية الاتصال في إدارة الازمات هي عدم تدريب العاملين في مجال الاتصال الأمني.

6/ علاقتها بدراستنا:

افادتنا هذه الدراسة كغيرها من الدراسات السابقة في كونها تناولت موضوع فاعلية الاتصالات الإدارية في إدارة الازمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض.

وهو موضوع يشبه الى حد ما بموضوع الاتصال لتنظيمي ودوره في إدارة الازمات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقد سمحت لنا هذه الدراسة السابقة بأخذ فكرة حول موضوع الاتصالات وإدارة الازمات وبعض المفاهيم المتعلقة به كما سمحت لنا بالتعرف على بعض المراجع والمصادر التي من شأنها ان تخدم موضوعا، كما تجدر الإشارة الى ان الباحث سليمان حميدي الحميدي استخدم أداة واحدة لجمع البيانات وهي الاستبيان، وهي نفس الأداة التي استخدمناها لجمع المعلومات في دراستنا.

الا ان أوجه الاختلاف تكمن في كون دراسة الباحث سليمان حميدي الحميدي تهدف الى التعرف على فاعلية الاتصالات الإدارية في إدارة الازمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض، اما دراستنا فتهدف الى ابراز دور الاتصال التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو، كما ان الباحث قد حدد نوع الازمات في دراسته وهي الازمات الأمنية،

اما دراستنا فلم نحدد فيها نوع معين من الازمات بل تطرقنا الى إدارة الازمات بشكل عام وبكل أنواعها.

● الدراسة الثالثة:

وهي دراسة بعنوان "العلاقات العامة وإدارة ازمة" (شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج) وهي دراسة للباحث "كموش مراد" لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال بجامعة الجزائر بن يوسف بن قدة للسنة الجامعية 2007/2008.<sup>1</sup>

1/ مشكلة الدراسة:

تدور إشكالية الدراسة حول ما هو دور العلاقات العامة في إدارة وتسيير الازمات بشركة الخطوط الجوية الجزائرية؟

2/ تساؤلات الدراسة:

- كيف يتم تصور توظيف العلاقات العامة في إدارة الازمات؟
- ماهي المقاربات المختلفة للعلاقات العامة في إدارة الازمة؟
- ماهي أبرز النتائج النمطية لدور العلاقات العامة في إدارة الازمات؟
- كيف توظف العلاقات العامة اجرائيا في إدارة الازمة؟

---

<sup>1</sup> كموش مراد: العلاقات العامة وإدارة الازمات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر , 2007-2008.

- الى أي مدى يتطابق التصور المحلي للعلاقات العامة في إدارة الازمة مع

النماذج النمطية السائدة؟

3/ منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج المسحي في وصفه لظاهرة العلاقات العامة

وإدارة الازمات بشركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج.

4/ أدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث على اداتين لجمع المعطيات والبيانات حول موضوع دراسته وهما المقابلة

واستمارة الاستبيان.

5/ نتائج الدراسة:

من اهم النتائج التي توصلت اليها دراسة الباحث كموش مراد ما يلي:

- تحتل العلاقات مكانة مهمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

- المؤسسة تعتمد بشكل مهم على اطاراتها لممارسة العلاقات العامة والاتصال اثناء

الازمة.

- المؤسسة تعتمد على وسائل الاعلام العمومية والخاصة من اجل اتاحة المعلومات

للجمهور.

- نماذج الاتصال المؤسستي هي الأكثر ممارسة في المؤسسة

- إدارة العلاقات العامة توظف الاتصال احادي الاتجاه [من المؤسسة الى

الجمهور]

6/ علاقاتها بدراستنا:

افادتنا هذه الدراسة كغيرها من الدراسات السابقة فيما يخص متغير إدارة الازمات اذ سمحت لنا بأخذ فكرة عامة عنه وكذا التعرف على بعض المراجع والمصادر المتعلقة به، كما ساعدتنا في تحديد منهج البحث في اعتماده على منهج المسح بالعينة، وهذا ما تم استخدامه في بحثنا.

الا ان أوجه الاختلاف تكمن في ان دراسة الباحث كموش مراد ارتكزت على متغير العلاقات العامة وإدارة الازمات اللذان حاول الربط بينهما اما في دراستنا الحالية فقد ربطنا متغير إدارة الازمات بالاتصال التنظيمي، كما تجدر الإشارة الى ان الباحث استخدم في بحثه اداتين لجمع المعلومات والبيانات حول موضوع دراسته وهما المقابلة واستمارة الاستبيان بينما نحن اعتمدنا على أداة واحدة وهي استمارة الاستبيان..

وفي الأخير يمكننا القول بان كل الدراسات السابقة التي تطرقنا اليها ساعدتنا بشكل كبير في حصرنا موضوع دراستنا في دور الاتصال التنظيمي في إدارة الازمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتييزي وزو. وكذا في تحديد المفاهيم الأساسية للبحث بالإضافة الى تحديد المنهج المستخدم للدراسة وادواته، كما مكنتنا من التعرف على بعض المصادر والمراجع التي خدمت موضوع بحثنا بشكل كبير.

# الجانب النظري

## الفصل الأول: مدخل مفاهيمي حول الإتصال التنظيمي

المبحث الأول: مفهوم الإتصال التنظيمي وأنواعه.

المبحث الثاني: أهمية الإتصال التنظيمي وأهدافه.

المبحث الثالث: عناصر الإتصال التنظيمي ووسائله.

المبحث الرابع: وظائف الاتصال التنظيمي وخصائصه.

المبحث الخامس: معوقات الاتصال التنظيمي.

## المبحث الأول: مفهوم الإتصال التنظيمي وأنواعه

### 1- مفهوم الإتصال التنظيمي:

يعد الإتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ أن كل الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الإتصال المختلفة من أجل تسيير الأنشطة المراد تحقيقها كافة، إذ أن الإتصال بمثابة الوسيلة الإجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتواصل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها. والإتصال التنظيمي هو ذلك الإتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات، ويشارك في تسيير الأفراد على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الإجتماعي للمؤسسة، وتستعمل هذه الإتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات.<sup>1</sup>

كما تم تعريفه على أنه عملية إدارية إجتماعية نفسية تتم داخل المنظمة وتهتم بنقل وتحويل الأفكار والآراء عبر القنوات الرسمية والغير الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات المشروع ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة من اجل تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

ويعرف أيضا أنه عبارة عن الإتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الإجتماعية بين الموظفين، وهو إتصال رسمي (هابطاً، صاعداً، نازلاً) أو غير رسمي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بشار حزي: الإتصال التنظيمي، الجامعة السورية الافتراضية، سوريا، 2020، ص14.

<sup>2</sup> مرتضى البشير الأمين: الإتصال التنظيمي، أهواج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص90.

<sup>3</sup> مهيري بصير، رؤيتر فائزة: معيقات الإتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 03، 2010، جامعة ورقلة، الجزائر، ص285.

ويعرفه محمد علي أنه يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة، فالتفاعل في المنظمة يعتمد على الإتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات، الوقائع والأفكار بين شخص لآخر ومن مستوى لآخر داخلها وهذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>1</sup>

## 2- أنواع الإتصال التنظيمي:

عادة ما تتم الإتصالات داخل المؤسسة وفق هيكلها التنظيمي الرسمي الذي يحدد مهام الأفراد ومسؤولياتهم حسب طبيعة الوظيفة وينقسم الإتصال داخل المؤسسة إلى نوعان رسمي وغير رسمي.

### 1.2- الإتصال الرسمي:

ويعد الأكثر إنتشارا داخل المؤسسة، وقد تم تعريفه على أنه تلك الإتصالات التي تتم من خلال خطوات ومنافذ الإتصال يقررها التنظيم ويتطلبها.<sup>2</sup>

وهناك من عرفه على أنه الإتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في تنظيمها وتقاليدها والذي يعتمد على الخطابات، المذكرات والتقارير.<sup>3</sup>

وينقسم الإتصال الرسمي بدوره إلى أربع أنواع: الإتصال النازل، الإتصال الصاعد، الإتصال الأفقي والإتصال المحوري.

#### أ) الإتصال النازل:

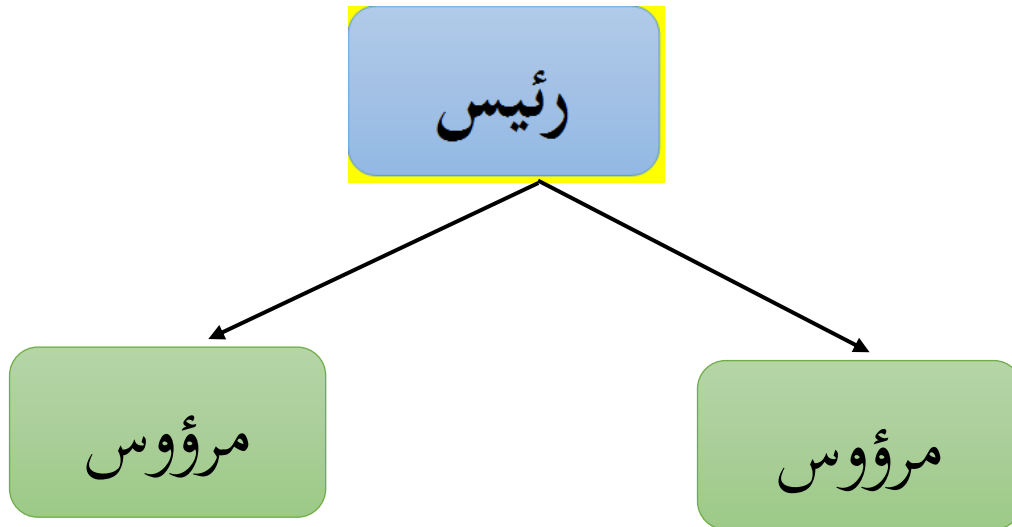
<sup>1</sup> الطاهر خرف الله وآخرون: الوسيط في الدراسات الجامعية، ط1، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص54.

<sup>2</sup> خيري خليل الجميلي، الإتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الأزرابية، 1997، ص24.

<sup>3</sup> مصطفى العشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص14.

ويطلق عليه البعض الإتصال المتجه إلى الأسفل، وبناء عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أذناها وقد تكون هذه الإتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى، أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة، ولذلك فإن هذا النوع من الإتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم.<sup>1</sup>

ويعرف بأنه الإتصال الذي يتجه من الرؤساء إلى مرؤسيهم وتتضمن عادة الأوامر والتعليمات وقرارات العمل والتقارير المنشورة والإعلانات... إلخ.<sup>2</sup>



الشكل رقم 01: يوضح الاتصال النازل

المصدر: من اعداد الطالبين حسب أفكار بشار حزي.

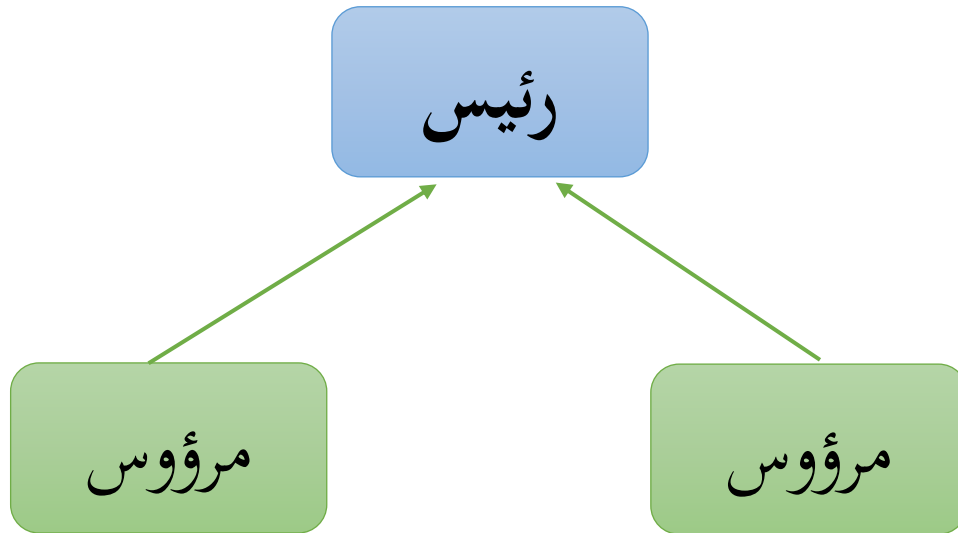
<sup>1</sup> بشار حزي: مرجع سابق، ص18.

<sup>2</sup> مرتضى البشير الأمين: مرجع سابق، ص108.

(ب) الإتصال الصاعد:

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الإتصال حاسماً ومهماً لنمو التنظيم وتطويره. ويمكن تلخيص هذا النوع من الإتصال حسب ما جاء به كل من ليسلي وليود في أربع نقاط والمتمثلة في:

- معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطئه المستقبلية.
- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوى والمشاكل التي يعاني منها الفاعل.
- أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.
- معلومات حول مشاكل العاملين نحو جوانب العمل المختلفة والإتصال الصاعد يأخذ أشكال عدة، فقد يكون عن طريق الإجتماعات وتقارير الأداء وصناديق الإقتراحات وإتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء.<sup>1</sup>



الشكل رقم 02: يمثل الإتصال الصاعد

<sup>1</sup> بشار حزي: مرجع سابق، ص 19.

## ج) الإتصال الأفقي:

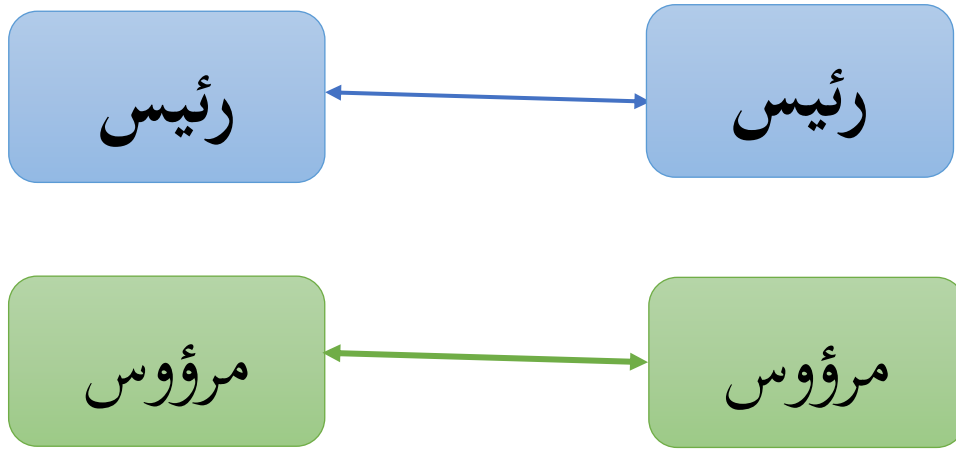
وهي الإتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة (إتصال مدير المدرسة لمدير آخر، أو المدرسين لبعضهم البعض)، ويعزز هذا النوع من الإتصالات والعلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصا إذا ما ركز على تنسيق العمل، تبادل المعلومات، حل المشكلات ودعم صلات التعاون بين العاملين.<sup>1</sup>

كما أن هذا النوع من الإتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب، الأمر الذي يسمح ويعطي المديرين فرصة للحصول على ما يلزم لإتخاذ قراراتهم بالإستناد إلى معلومات كافية، ويمكن إجمال أهم وظائف الإتصال الأفقي فيما يلي:

- التنسيق للقيام بمهمة.
- حل المشاكل وذلك في محاولة الإجتماع لحل مشاكل تعرضت لها المنظمة.
- تبادل المعلومات (المشاركة).
- حل الصراع ويتمثل ذلك في إجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقشوا صراعا قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو إدارتين، حيث أن الإتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة، ويقلل من الجهل والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نبيل دنون الضائع: الإدارة مبادئ وأساسيات، ط1، عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن، 2011، ص178.

<sup>2</sup> بشار حزي: مرجع سابق، ص21.



الشكل رقم 03: يمثل الاتصال الأفقي

المصدر: من اعداد الطالبين حسب أفكار نبيل دنون الضائع.

#### د) الإتصال المحوري:

ويطلق عليه تسمية الإتصال القطري أو المائل، وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في أنها تتساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.<sup>1</sup>

#### 2.2- الإتصال الغير الرسمي:

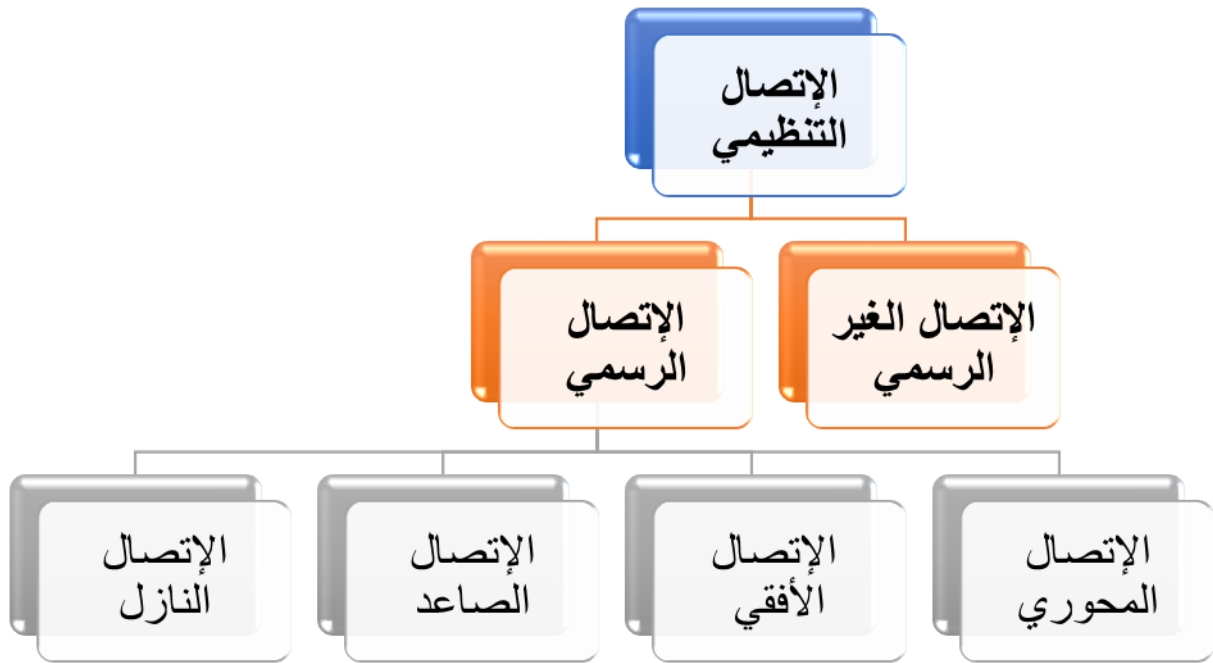
وهو الإتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الإتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة، وتتميز هذه الإتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالإتصالات الرسمية التي تحددتها ضوابط وإجراءات رسمية محددة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بشار حزي: مرجع سابق، ص22.

<sup>2</sup> خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص124.

كما يعرف أيضا بأنه إتصال غير مباشر يتواجد مع الإتصال الرسمي داخل المنظمة ويتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء حيث تصف العلاقة بينهم بالإستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية.<sup>1</sup>

وعليه تشمل الإتصالات الغير الرسمية مجموع العلاقات في وضعها الطبيعي دون أن تخضع لقواعد تنظيمية كعلاقة صداقة فهي تمثل حاجة إنسانية لا يمكن القضاء عليها.



الشكل رقم 04: يمثل أنواع الاتصال التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبين حسب أفكار كل من بشار حزي، مرتضى البشير الابراهيمي، نبيل دنون الضائع وخضير كاظم محمود.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص559.

## المبحث الثاني: أهمية وأهداف الإتصال التنظيمي

### 1- أهمية الإتصال التنظيمي:

يعتبر الإتصال التنظيمي من بين الأساليب الفعالة في تحقيق التفاعل والتكامل بين عناصر التنظيم فيما بينهم، أو بينهم وبين المحيط الخارجي، فمن شأن الإتصال التنظيمي تحسيس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح المشاريع التي ترعاها المؤسسة ويشمل الإتصال التنظيمي أهمية في كونه أداة أساسية في المؤسسات المعاصرة، وخاصة في المجال الإقتصادي والسياسي والإجتماعي في ظل تطور تقنيات الإتصال الجديدة.<sup>1</sup>

وتكمن أهمية الإتصال التنظيمي كعنصر فعال داخل أي مؤسسة فيما يلي:

- تفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يساهم في إتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة وتطورها.
- أنها ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين.
- تساهم في نقل الأفكار والمفاهيم والآراء عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المؤسسة، وتوجد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها.
- وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة في المؤسسة.
- وسيلة لتحفيز العاملين للقيام بالأدوار المطلوبة منهم.
- وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات العاملين.
- يمكن إعتبارها من بين أهم الإتصالات المتداولة في المؤسسات بشتى أنواعها لكون القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على مدى كفاءة هذه الإتصالات ونوعيتها.

<sup>1</sup> Frédéric Leberon : la sociologie de AOZ, Edition dunod, Paris, 2009, p.108

إن للاتصال التنظيمي أهمية بالغة داخل أي منظمة بإعتباره من بين الاتصالات المساهمة في خلق التفاعل وإبداء الآراء وكذا التعبير عن المشاعر، وإعطاء الإقتراحات فيما يخص الجو العام السائد داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

## 2- أهداف الإتصال التنظيمي:

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الإتصالات بها، وهذا يعني أن الإتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، وإنما عملية تعتمد عليها العمليات الإدارية كافة في المنظمة. تعد الإتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة، وذلك لأن الإتصالات تساعد على تحقيق الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العامل.<sup>2</sup>

وبفضل الإتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة من الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة كما يساعد على توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات وتطوير الأفكار وتعديل الإتجاهات، واستقصاء ردود الأفعال، وفي هذا الصدد يورد صالح بن نوار جملة من الأهداف التي يسعى الإتصال التنظيمي إلى تحقيقها ونلخص فيما يلي:

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يتم الإتصال بين تصرفات وأفعال الأقسام المختلفة في المؤسسة، فدون الإتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها

<sup>1</sup> خالد خالفي وآخرون: الإتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في عملية إتخاذ القرار، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEC)، المجلد 03، العدد 01، 2022.

<sup>2</sup> بشار حزي، مرجع سابق، ص40.

- البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.
- المشاركة في المعلومات: يساعد الإتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم، وتساعد هذه المعلومات بدورها على:
- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.
  - توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
  - تعريف الأفراد بنتائج عملهم.
- اتخاذ القرارات: حيث يلعب الإتصال دورا كبيرا في إتخاذ القرارات، فلإتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتنظيم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.
- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الإتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.
- ويمكن إدراج هدف آخر للإتصال لا يقل أهمية عن سابقه والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي، فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثي بالنسبة إلى المنظمة ككل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بشار حزي: مرجع سابق، ص41.

## المبحث الثالث: عناصر الإتصال التنظيمي ووسائله.

### 1- عناصر الإتصال التنظيمي:

الإتصال والتواصل في المنظمة يعتبر أهم أساسيات سير المنظمة، وتزداد أهمية التواصل بين أفراد المنظمة أو بينها وبين جمهورها الخارجي لتحقيق أهدافها، وتتكون عملية الإتصال التنظيمي من عدة عناصر أساسية ولكل منها وظيفتها لتحقيق أهداف المنظمة، وتتحصر عناصر عملية الإتصال التنظيمي فيما يلي:

#### 1.1- المصدر أو المرسل أو القائم بالإتصال: (La source, expéditeur, communicateur)

يسمى المصدر أو المرسل أو القائم بالإتصال، وهو الطرف الذي قام بإنشاء الرسالة، ويكون إما فردا واحدا أو مجموعة من الأفراد، وقد يكون مؤسسة أو شركة أو منظمة، وكثيرا ما يكون المعني من المصدر هو الشخص القائم بعملية الإتصال. يقوم المصدر بنقل المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو المعاني إلى الآخرين.<sup>1</sup>

#### 2.1- الرسالة: (Message)

الرسالة هي الفكرة المنقولة من المصدر إلى المستقبل، أو المعنى أو حتى المحتوى، وتتضمن بدورها مجموعة المعاني والآراء والأفكار المتعلقة بموضوعات محددة، يتم التعبير عنها بالرموز إما بالشكل المنطوق أو غير المنطوق وتتوقف فعالية الإتصال على مدى فهم الموضوع الذي تدور حوله الرسالة وكذلك اللغة المقدمة بها، ومن ناحية أخرى تعتمد فعالية الرسالة على حجم المعلومات الموجودة فيها، إضافة إلى نوعيتها وحيث البساطة أو التعقد.

<sup>1</sup> بكير قشار: عناصر الإتصال التنظيمي، محاضره بمقياس الإتصال التنظيمي، سنة ثالثة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة غرداية، 2020، ص17.

ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية.<sup>1</sup>

### 3.1- الوسيلة أو القناة أو الوسيط: (Canal, Medium)

الوسيلة تسمى القناة أو الوسيط وهي الأداة التي يتم عن طريقها نقل الرسالة وإيصالها من المرسل إلى المستقبل، وتختلف الوسيلة المستخدمة بالإعتماد على مدى الاختلاف الحاصل في مستوى الإتصال، وتتطور هذه الوسيلة في الحجم والقدرة بزيادة المسافة بين المرسل والمستقبل، وبزيادة عدد المتلقين أو المستقبلين وإنتشارهم.

### 4.1- المتلقي أو المستقبل: (Receveur)

المتلقي هو المستقبل أو المستقبلين الذين يتلقون هذه الرسالة سواء الإتصالية أو الإعلامية، والمستهدفون من العملية الاتصالية، والذي يريد المرسل أن يشاركه في أفكاره وأرائه، يتفاعلون مع الرسالة ويتأثرون بها، وهذا هو الهدف المرجو من العملية الاتصالية، وتشكل ظروف المستقبل وصفاته ومدى إدراكه للموضوع دورا مهما في إدراك فحواها.<sup>2</sup>

### 5.1- رجوع العدر: (Feedback, réaction)

رجوع الصدى يسمى رد الفعل أو التغذية الراجعة، ويأخذ دائما إتجاها عكسيا في العملية الإتصالية، ويكون المستقبل نقطة إنطلاقه والمرسل هو المستلم، ذلك للتعبير عن موقف المستقبل من الرسالة، حيث يعبر عن مدى فهمه لها وإستجابته أو رفضه لفحواها وما فيها.

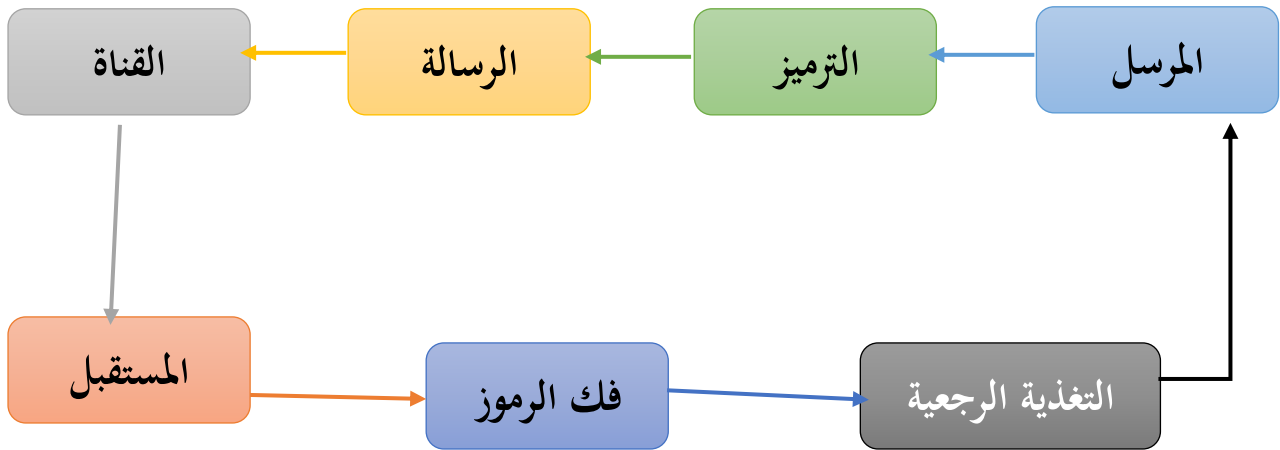
<sup>1</sup> بكير قشار: نفس المرجع.

<sup>2</sup> بكير قشار: مرجع سابق، ص18.

هذه ردة الفعل تعود إلى المرسل في شكل من أشكال التعبير أو صورة ويدخل ذلك في تعابير الوجه أو الإشارات أو الإيماءات وغيرها من الرموز التي تفيد حدوث رد فعل للرسالة سواء إيجابي أو سلبي.

### 6.1- التأثير: (L'effet)

التأثير مسألة نسبية ومتفاوتة بين شخص وآخر وجماعة وأخرى، وذلك بعد تلقي الرسالة الإتصالية وفهمها، وغالبا ما يكون تأثير وسائل الإتصال الجماهيرية بطيئا وليس فوريا كما يعتقد البعض، وقد يكون تأثير هذه الرسائل مؤقتا وليست دائما، ومن ثم فإن التأثير هو الهدف النهائي الذي يسعى إليه المرسل وهو النتيجة التي يتوخى تحقيقها الإتصال القائم، وتتم عملية التأثير على خطوتين: الأولى هي تغيير التفكير والثانية هي تغيير السلوك.<sup>1</sup>



الشكل رقم 05: يبين عناصر عملية الإتصال التنظيمي

المصدر: بكير قشار، نفس المرجع،

<sup>1</sup> بكير قشار: نفس المرجع.

## 2- وسائل الإتصال التنظيمي:

توجد وسائل مختلفة وكثيرة للإتصال التنظيمي ولكل وسيلة دورها في توصيل المعلومة أو نشرها داخل التنظيم، لكن إستعمال أي منها يعود إلى الظروف المتاحة بالمنظمة وإلى الفاصل السائد بها بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة. ومن بين هذه الوسائل نجد:

### 1.2- الوسائل الشفوية:

وهي الوسائل التي يتم فيها الإتصال بطريقة شفوية لا مكتوبة ومن أمثلة هذه الوسائل

نجد:

(أ) **الإجتماعات:** وتعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الإتصالات الشفوية بين

الإدارة والعاملين في المنظمة، وتلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات

أهمية أو تأثير مباشر على العاملين مثل مناقشة الخطة العامة للمنظمة أو الرغبة في

تقديم وتعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المنظمة.<sup>1</sup>

(ب) **الحديث الشفوي أو الإتصال الشخصي المباشر:** وهو الإتصال الشخصي الذي يتم

وجها لوجه ما بين المرسل والمستمع كاللقاء المباشر بين رئيس والمرؤوس أو بواسطة

التليفون مثلا، وهذا يفتح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما يديه

كل منهما من إنفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف على ردة فعل المستقبل،

بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الإتصال الشفهي

المباشر بينهم وبين رؤسائهم.<sup>2</sup>

(ت) **المقابلة:** المقابلة أحد أهم وسائل الإتصال والمقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من

يتقنها، والهدف منها هو الحصول على الحقائق والوقوف على قدرات طالب الوظيفة

<sup>1</sup> بشار حزي: مرجع سابق، ص31.

<sup>2</sup> بشار حزي، نفس المرجع.

كما يتم عقد المقابلات مع العملاء لشرح وفهم سياسة المؤسسة أو شروطها وخدماتها.<sup>1</sup>

## 2.2- الوسائل الكتابية:<sup>2</sup>

إن الإتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلقت بموضوعات معقدة كثيرة التفعيلات، فإنها تفرغ في صورة كتابية، ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة، وتأخذ الإتصالات المكتوبة صوراً عديدة، ومنها نجد ما يلي:

أ) **التقارير:** يمكن تعريف التقارير بأنها عرض خاص للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة عرض تحليلها بطريقة سليمة أو متسلسلة مبسطة مع ذكر الإقتراحات التي تتناسب مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل.

وللتقارير أهمية خاصة للإدارة وتكون موجهة، بمعنى وقعت بناء على توجيه أو طلب معين من الرئاسة. أما التقارير الغير الموجهة فهي التي وضعت لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الأفراد والإدارات. وتستخدم كسجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل الشركة وبذلك تعد مرجعاً له قيمته في المستقبل.

ب) **النشرات الدورية والخاصة:** وتعد هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والإجتماعية للمنشأة، وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء، وسياستها، وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءات والتخصصات... إلخ. ونقسم النشرات إلى:

- نشرات داخلية تخص العاملين داخل المؤسسة من التجهيزات والمعدات الجديدة... إلخ.

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شيجا: الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والطباعة، الإسكندرية، 1977، ص 399.

<sup>2</sup> بشار حزي، مرجع سابق، ص 28-29.

- نشرات خارجية تعبر عن نشاط المنظمة وأهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور أو المحيط الخارجي.

ث) **الكتيبات والدليل:** وتعود الكتيبات إحدى وسائل الإتصال الجمعي، وهي صورة مصغرة للكتاب، وتعد بطريقة سهلة وبمبسطة وبإخراج رائع يجذب المتلقين أو الجمهور المستهدف، ولابد أن يتناول الكتيب موضوعا واحد وبكامل تفاصيله.

ج) **الشكاوى:** وتعد من الوسائل الإتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات وتساعد العاملين على أن يتقدموا بالشكاوى وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوى. وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ومقرحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية، مما يجعلها تتبنى بعض الإقتراحات الهامة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية.

ح) **ملصقات الحائط:** تنظم هذه الملصقات المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات، وتحتوي على قسمين: القسم الأول للتعليمات الدائمة والآخر للملاحظات البديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة مدة 8 أيام تقريبا، وهذه التعليمات هي عبارة عن أخبار وإرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل.

### 3.2- الوسائل المصورة:

وفي هذا النوع من الوسائل يتم استخدام الرموز أو الألوان في التعبير، فالمهم أن يكون كل من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما على ما تشير إليه هذه الأساليب المستعملة وغالبا ما يتم إستعمال الإتصالات المرمزة في الإتصالات المرمزة والمصورة، فيمكن أن تمثل أسلوب فالإتصالات القلمية كوسائل الإيضاح للطلبة المبتدئين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بشار حزي، مرجع سابق، ص32.

## 4.2- الوسائل الإلكترونية:

يعتمد هذا النوع من الوسائل الإتصالية على إستخدام الحاسبات الإلكترونية في إيصال المعلومات ويتميز بالسرعة العالية والدقة والكفاءة ونجد من أمثله:

- الإنترنت: وهي شبكة داخلية داخل المبنى الواحد لشركة أو مؤسسة وتستخدم للعامل مع الموظفين وفرق العمل داخل الشركة، وتوفر الوصول إلى الملفات والمجلدات داخليا، وتحتوي على جدار حماية يحيط بالنظام.<sup>1</sup>
- البريد الإلكتروني: وهو وسيلة شائعة للإتصال الإلكتروني وتتيح هذه الوسيلة للمستخدمين إرسال واستقبال الرسائل والوثائق والملفات الأخرى عبر الإنترنت، وهي طريقة مناسبة وفعالة للتواصل، خاصة للأغراض العملية.<sup>2</sup>

كما نشير إلى وجود وسائل تواصل إلكترونية أخرى مثل الفايسبوك (Facebook)، واتساب (Whatsapp)، تيليغرام (Telegram) ...إلخ.

<sup>1</sup> <https://blog.mostoql.com>, 23/03/2024, 16:30.

<sup>2</sup> SENA ACHRAF : <https://www.aitalo.com>, 23/03/2024, 17:00.

## المبحث الرابع: وظائف الإتصال التنظيمي وخصائصه

### 1- وظائف الإتصال التنظيمي:

ويقصد بوظيفة الإتصال داخل المؤسسة إستخدامه الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الدور الذي يلعبه في تسيير وتوجيه عملية التنظيم. إذ يعتبر الإتصال عملية رئيسية ضرورية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المؤسسة، وفي توجيه المعلومات والبيانات لتحقيق الفهم المتبادل بين طرفي الإتصال، وتلخص وظائف الإتصال في المؤسسة في:

#### 1.1- التنسيق:

إذ يرى **قرين بلوم Green Blum** أن الدور الأساسي للإتصال هو دور التنسيق، ينسق بين الأهداف الشخصية وأهداف منظمة الأعمال من جهة، ومن بين الأنشطة التي تولد مشكلات في جهة أخرى.

فالإتصال إذا دور كبير في التنسيق بين أفعال ونشاطات الأفراد والجماعات داخل المنظمة إذ من دونه تصبح المنظمة عبارة عن موظفين وعاملين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض. فالإتصال يهدف إلى تحسين وتفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة، وإلى توطيد العلاقات بين الأفراد الفاعلين فيها من خلال توجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وتعريفهم بالمهام وبناتج مهامهم، لهذا كلما كانت القرارات المتخذة من قبل المدير واضحة سهلت من عمل الموظفين والعمال، وساعدتهم على تحقيق الأهداف المسطرة.

## 2.1- الإنتاج:

يرى **كيث ديفيستر** أن "الإتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم، فهو يعمل على الامداد بالمعلومات الضرورية الخاصة بإنجاز العمل والتعاون الفعال". إن إيجاد نظام كفؤ وفعال للإتصال في المنظمة هو السبيل الأفضل في ترجمة الخطط والإستراتيجيات المسطرة من قبل الإدارة العليا للمنظمة.

فمن أجل التنفيذ الجيد للخطط المسطرة من قبل المنظمة، يحتاج ذلك إلى تصميم نظام متكامل للمعلومات، يحدد فيه سيرورة الإتصال بين كافة وحداتها وكافة أعضائها من خلال توفير المعلومات المتعلقة سواء بتقسيم المهام وتوزيعها أو في تحديد شروط المكلفين بها أو في تحديد العلاقات بين المستويات المختلفة للمنظمة أو تحديد الصلاحيات والمسؤوليات.

## 3.1- الرقابة:

تحتاج المنظمة من أجل السير الحسن لنشاطاتها التنظيمية والإدارية إلى مساندة كل نشاط ومتابعته، ولا يمكنها القيام بذلك دون اللجوء إلى الإتصال كوسيلة للإطلاع والإلمام بما يحدث داخل المنظمة، وتتم عملية المراقبة عن طريق الإتصال الرسمي الذي يحاول من خلاله الرؤساء والمدراء السيطرة على المرؤوسين وعلى أدائهم، من خلال إصدار الأوامر والتعليمات، ومراجعة الأداء وتقويمه إذ يوضح مارش وسيمون أن النشاطات والقرارات الروتينية يبادر بها عن طريق الإتصال الرسمي وأن أنواع الأداء والنتائج يمكن إرجاعها وتدوينها من خلال القنوات الرسمية مما يعني أن قنوات الإتصال الرسمية تمثل وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المؤسسات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> دليلة فرشان: ماهية الإتصال التنظيمي، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، كلية علوم كلية علوم الإعلام والإتصال، 2020.

كما نجد تقسيم آخر لوظائف الإتصال التنظيمي حسب **سكوت ومتشيل** إذ قسموا الوظائف إلى:

- الإنفعالات (العواطف والمشاكل): إن عملية الإتصال بين الناس بعضهم مع الآخرين لها مضمون عاطفي أو إنفعالي.
- الدافعية: إن وظيفة الإتصال هي تحفيز وتوجيه ورقابة وتقويم أداء أعضاء المنظمة.
- المعلومات: يؤدي الإتصال وظيفة حيوية تتعلق بالمعلومات الضرورية لإتخاذ القرار على خلاف المشاعر والتأثير.
- الرقابة: إن المنظمات تحاول السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال قنوات الإتصال الرسمي.<sup>1</sup>

## 2- خصائصه:

من أهم الخصائص التي يتصف بها الإتصال التنظيمي ما يلي:

### 1.2- الإتصال عملية ديناميكية:

تعتبر عملية الإتصال عملية تفاعل إجتماعي تمكننا من التأثير في الآخرين والتأثر بهم مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع المختلفة، فعملية الإتصال تعني التغيير.

### 2.2- الإتصال عملية مستمرة:

الإتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة إلى الأبد فليس لها بداية أو نهاية فنحن في إتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا والكون المحيط بنا.

<sup>1</sup> محسن محمد عياصرة وآخرون، القيادة والرقابة والإتصال الإداري، ط1، دار الحامل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص168.

**3.2- الإتصال عملية موضوعية وواقعية:**

الإتصال لا يخضع للعوامل الذاتية فلا يمكن للإنسان أن يغطي مشاعره السلبية إتجاه شخص آخر مهما مرت الأيام ولا بد أن يعبر الإتصال عن نفسه من خلال المشاعر الحقيقية والواقعية التي تربط نوعية الأحداث في مكان معين وزمن معين.<sup>1</sup>

**4.2- الإتصال عملية إنسانية:**

تؤدي دورا بارزا في إقامة الثقة والإحترام والتفاهم المتبادل، والواقع أن الإنسان في دائم الإتصال مع الأفراد الذين يعيشون معه في المجتمع يتصل بهم ويتصلون به للتعليم وتحقيق الفهم والتأثير وما إلى ذلك.<sup>2</sup>

**5.2- الإتصال عملية معقدة:**

الإتصال عملية تفاعل إجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة، فهي عملية معقدة لما تحتويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب إختيارها بدقة عند الإتصال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> <https://cfe.Univ-Setif2.dz/moodle>, 23/03/2024, 18 :03

<sup>2</sup> محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص192.

<sup>3</sup> إبراهيم أحمد أبو عرقوب: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، ط1، دار المجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1993، ص50.

## المبحث الخامس: معوقات الإتصال التنظيمي<sup>1</sup>

إن العملية الإتصالية داخل المنظمة تواجه العديد من العوائق والتي تحد من فعاليتها وتؤدي بها إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، ولذا لابد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها، ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة الإتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة.

وهناك ثلاثة أنواع من المعوقات وهي:

### 1- المعوقات النفسية:

وهذه تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الإتصال المتمثلة بالمصدر (المرسل) والمستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء، وبالتالي فهمهم لعملية الإتصال، وأهم هذه العوائق:

#### أ- تباين الإدراك:

إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي إختلاف إدراك وفهم الآخرين لها، وعدم إنتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها، وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة إختلاف الفروق الفردية والبيئية في إختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص لآخر.

#### ب- الإدراك الإنتقائي:

يميل الفرد للإستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وأرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وأراء وأفكار.

<sup>1</sup> بشار حزي : مرجع سابق، ص32-37.

### ج- الانطواء :

- عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.
- تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي إلى إنحراف العمل عن تحقيق أهدافه.

### د- اللغة:

هي وسيلة إتصال يتم نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها، إما شفاهة أو كتابة، إلا أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الإتصال في حالة إختلاف مستوى التعليم والثقافة، مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص، كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الإتصال إذ أن إتصال الاطباء يتم بسهولة ويسر فيما بينهم، لكن الصورة تختلف عند إتصالهم بالمهندسين ورجال القانون.

### هـ- الإنفعالات:

إن الحالة الإنفعالية لكل من مرسل المعلومات وملتقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني صحيحة هي التي يتم تبادلها، أو أن هناك حاجزا إنفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة.

### و- الإختلافات الوراثة:

إن المقصود بالاختلافات الوراثة هي تحديد منبت كل مرسل المعلومات وملتقيها ومعرضة ما إذا كان أصلها متجانس نسبيا وإلا تعذر عليها نقل المعلومات، والمعروف أن مركز الإنسان في الحياة يتشكل بقوة أفكاره واتجاهه.

**ز- تنقية المعلومات وغربلتها:**

تحدث عادة للاتصالات الصاعدة وتشير الى استعمال او تعديل بعض المعلومات موضوع الرسالة لتحقيق ايجابياتها او زيادة قيمتها من منظور المستقبل، فالمرؤوس قد يخفي ويعدل المعلومات غير مفضلة في الرسائل الموجهة الى رؤسائهم ويكمل السبب في اللجوء الى تقنيه تنقيه المعلومات المرسله للإدارة العليا كونها الاساس في ممارسه الرقابة.

**ح- التجريد:**

عملية التجريد يعني اهمال التفاصيل بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما يدرك بها وليس كما هي موجودة.د

**2- المعوقات الاجتماعية الثقافية:**

ويرجع هذا النوع من المعوقات الى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم او خارجه، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزا امام تحقيق الاهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم، ويمكن توضيح هذه العوائق فيما يلي.

**1- التفاعل الاجتماعي:**

ونقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين، اي ان الطرف الاتصال ينتمون الى مناطق مختلفة، وتشتمل هذه النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية. حيث يعد هذا العامل من أكثر الحواجز شيوعا امام الاتصال التنظيمي ذي الحجم الكبير اذ تتعدد الاتصالات فيه.

**ب- الاختلافات الثقافية:**

ان التمايز والتباين في الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلفا وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تنقسم بالصعوبة. فاللغة ليست الكلمات نفسها وانما مدلولات تلك الكلمات والمعاني هي الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليد المتواجدة في المجتمع والبيئة التي يعيش فيها وفي هذا الصدد يرى كل من من كوشار وكاس ان "الاتصال فعل ثقافية فبدون ثقافة موحده (لغة، عادات، قيم...) فانه يكون صعبا جدا".

**3- المعوقات التنظيمية:**

يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة والمسؤولية وخطوط الاتصال بين العاملين فيما تبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الاتصال الفعال.

ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي:

**ا- صعوبات في التدرج الهرمي:**

حيث ان عدم كفاءه الهياكل التنظيمية من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال يؤدي الى الكثير من التشويه للمعلومات منه عدم كفاءه عملية الاتصال وذلك ب:  
-التأثير على كميته المعلومات الهامة للاتصال، فتكون اقل بكثير في القاعدة مقارنة بالمستويات الوسطى والعليا.

-ان تفاوت مراكز السلطة عند فاعلين التنظيم يؤدي الى صعوبة العملية الاتصالية داخل التنظيم، ذلك لأسباب عدة كخوف العامل البسيط وخجله من رئيسه في العمل.

-ان تعدد المستويات الادارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة هرم الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف.

### ب- صعوبات انطلاقا من التخصص في العمل:

بالرغم في ان تقسيم العمل يقصد به التخصص بهدف رفع او زيادة انتاجية العاملين وبالتالي الرفع من فعالية التنظيم الا ان هذا الاخير يصبح عائقا في عمليه الاتصال داخل المنظمة إذا كان المختصون في المشروع اي محيط جماعات العمل متباينة حيث تلجأ كل فئة من تلك الجماعات الى استخدام لغتها الفنية الخاصة بها مما يؤدي الى صعوبات جمة في الاتصالات ويجعلها غير مفهومه مما يؤثر على سيرورة الاعمال داخل المنظمة وانعكاس ذلك على تحقيق اهدافها المسطرة.

### ج- مشاكل مترتبة عن درجه الرسمية:

حيث ان عبر التنظيم وتعقيده يحتم عليها الميل الى استخدام الاتصال الكتابي والذي له العديد من السلبيات مثل:

-غالبا ما يكون غير محفز.

- الطابع الرسمي يركز على المعلومات التقنية، الكمية واغفال المعلومات النوعية حول العلاقات بين الفاعلين.

-عدم السرعة في الظروف الاستثنائية والتي تنقص سرعه ابلاغ المعلومات الى العاملين.

-احتمالات التحريف الكبيرة:

-عدم توفر التغذية الرجعية وعدم إتاحة الفرص لطرح الأسئلة او اجراء مناقشات بما يخص القرارات المتخذة عبر الاتصال المكتوب.

**د - صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطته بالبيئة الخارجية:**

- قصور سياسة نظام الاتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة.
- التداخل بين التنفيذ والاستشاري وهو سبب رئيسي في العداء الأزلي بينهما.
- الاعتماد الزائد على اللوجان حيث تعد هذه الأخيرة كأحدى أنواع الاستشارة وإن الاعتماد عليها يؤدي إلى تدهور العلاقة بينهما وبين المسؤولين في خط السلطة.
- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.
- كما أن عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين.
- العجز والقصور في ربط التنظيم وبيئته الخارجية، إذ يعد من أقوى عوائق الاتصال حيث أن البيئة تزود المنظمة بمعلومات عن العملاء والمستهلكين والقوى البشرية المتوفرة.
- وانطلاقاً مما تم عرضه يتبين لنا أن معوقات العملية الاتصالية كثيرة ومتعددة ويصعب التحكم في كل عوامل من أجل تحقيق فعالية التنظيم، إلا أنه يمكن أن تستفيد المنظمة من خلال قادتتها بخصائص الاتصال الجيد ومحاولة بناء نظام الاتصال وفقاً لهذه الخصائص وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة والمسطرة سلفاً.

## الفصل الثاني: ماهية إدارة الأزمات.

المبحث الأول: مفهوم إدارة الأزمات.

المبحث الثاني: أهداف إدارة الأزمات.

المبحث الثالث: مراحل إدارة الأزمات.

المبحث الرابع: استراتيجيات إدارة الأزمات.

المبحث الخامس: عوامل نجاح إدارة الأزمات.

المبحث السادس: مقومات ومعوقات إدارة الأزمات.

## المبحث الأول: مفهوم إدارة الأزمات:

يأتي مصطلح إدارة الأزمات في سياق المصطلحات الحديثة التي طرأت على وسائل التعامل الداخلي والدولي، وقد ظل هذا المصطلح مقيدا بموجب المفاهيم التقليدية التي حكمت العلاقات على اختلافها وتباين مستوياتها حتى نهاية الحرب العالمية الثانية، وقد تطورت بعد ذلك وبشكل ملحوظ بسبب الارتباط الوثيق مع الشؤون المختلفة الأخرى، ولقد تعددت تعريف إدارة الأزمة بتعدد المفاهيم ووجهات النظر وتبان الاختلافات من شخص لآخر وتنوع الآراء والأفكار<sup>1</sup>.

فقد تم تعريف إدارة الأزمات على أنها: "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المختلفة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والامكانيات المتاحة او الاعداد الكامل للتعامل مع الازمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة والبيئة والعاملين"<sup>2</sup>.

كما تم تعريفها على أنها "فحص الاستراتيجيات المختلفة التي كانت متواجدة في الأزمة وبعدها، والاستراتيجيات تنطوي على تعيين الأطراف الأساسية المتصارعة، كما تعني تحديد الأهداف الخاصة بكل الطرق واعداد الإدارة المناسبة لتحقيق هذه الأهداف"<sup>3</sup>.

وهي عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحيتها أو بقائها في السوق<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> زيد منير عبوي: إدارة الأزمات، ط1، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 20.

<sup>2</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد: إدارة الصراع والازمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 87.

<sup>3</sup> إسماعيل عبد الفتاح، إدارة الصراعات والأزمات الدولية، ط1، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 21.

<sup>4</sup> عبد السلام أبو قصف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002، ص 358.

ويقصد بإدارة الأزمة منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والامكانيات والمهارات وانماط الإدارة السائدة<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: أهداف إدارة الأزمات:

تتمثل أهداف إدارة الأزمات فيما يلي:<sup>2</sup>

- وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة ووضع أولويات لها حسب أهميتها.
- تجنب المفاجئة العاجلة لحدوث مخاطر أو أزمات عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر، وضمان توصيلها لمتخذ القرار في الوقت المناسب لاتخاذ إجراءات مضادة.
- وضع خطط الطوارئ ونظم الإنذار المبكر والإجراءات الوقائية اللازمة لمحاولة منع حدوث الأزمات وتحديد خطة الاتصالات مع الأطراف المعنية، وأساليب استعادة النشاط والعودة للأوضاع الطبيعية، وأساليب التعلم وتحليل نواحي القوة والضعف في عملية المنع والمواجهة لتقويم أداء الأجهزة المختلفة.
- حسن استغلال الوقت المتاح لمواجهة عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتخاذ قرار المنع والمواجهة.
- محاولة القضاء على قدر كبير من التخبط والعشوائية وانفعال اللحظة التي عادة ما يصاحب الأزمات.
- الاستغلال الكفء للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة.

<sup>1</sup> الصيرفي عبد الفتاح، مفاهيم إدارية حديثة، ط1، الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص311.

<sup>2</sup> Mamdouh Pefarij, <https://www.dr-mamdouhPefarij.com> , 24/03/2024, à 18 :56.

- القدرة على التعامل مع الازمة بأسلوب المبادرة وليس برد الفعل والمحافظة على صورة المنظمة أمام الأطراف المعنية والمجتمع.

- حسن معاملة الضحايا وعائلاتهم ورفع الروح المعنوية للمتضررين.

### المبحث الثالث: مراحل إدارة الازمات:

تمر معظم الازمات بعدة مراحل، وهي كالتالي:<sup>1</sup>

#### المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار:

تسبق الأزمة عادة إشارات تحذيرية تنبؤ بحدوثها فإن تمكنت إدارة المؤسسة من التقاط الإشارات مبكرا فإن هذا يعطيها فرصة لتصويب الخلل، وفكرة الإشارات مبنية على أساس فكرة وجود نسق منظم يضم مجموعة عناصر تقوم بينها علاقة تبادلية وتكاملية في وحدة متكاملة.

#### المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية والتخطيط قبل وقوع الازمة:

وذلك بوضع برنامج لمواجهة الأزمة ومنع حدوثها، ويتم في هذه المرحلة وضع خطط لمواجهة الازمة فيما لو حدثت، كما تقوم المؤسسات بتدريبات افتراضية على مواجهة الكوارث.

#### المرحلة الثالثة: احتواء الضرر إذا وقع و الحد منه:

- السيطرة على آثار الازمة.
- تفريغ الأزمة في حدها وعدم توسيع نطاق الأزمة.

<sup>1</sup> عبد الله إبراهيم زيد الكيلاني، إدارة الازمة (مقاربة التراث والآخر)، ط1، دار الكتب القطرية، قطر، 2009، ص 73.

**المرحلة الرابعة: استعادة النشاط:**

وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز التنفيذي لإدارة الأزمة لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله وترميم آثار الضرر.

**المرحلة الخامسة: التقييم والتعلم ودراسة سبب حدوث الأزمة:**

ويتم خلالها دراسة أسباب الأزمة لمعرفة نقاط التقصير للعمل على تجاوزها، ومواجهة المستقبل بقدرة تنافسية أعلى، ومن الملاحظ أن الذين لا يقومون بما ينبغي من تقييم وتعليم يعللون موقفهم بأن تحليل الماضي يعني فتح الجراح، وأن لدى الإدارات من الخبرة ما يكفي لمواجهة الأزمة المستقبلية، وهذا التعليل خاطئ من الناحية العلمية لأنه ينبغي أن تفرق بين فتح الجراح وبين التحليل للاعتبار بقصد عدم تكرار نفس الأخطاء المؤدية لحدوث الأزمة السابقة.

**المبحث الرابع: استراتيجيات إدارة الأزمات<sup>1</sup>**

والمقصود باستراتيجيات إدارة الأزمات هي الرؤى والخطط والمبادئ والمنطلقات والأساليب والوسائل التي يتم اتباعها في إدارة الأزمات والتي تتصف بالثبات النسبي، وهناك نوعان من استراتيجيات التعامل مع الأزمات وهما:

**1. الاستراتيجيات التقليدية:**

هناك العديد من الاستراتيجيات التي استخدمت في الماضي والتي مازالت متبعة في وقتنا الحاضر في بعض المنظمات والمجتمعات التي لم تشهد تغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية كبيرة، ومن أهم تلك الاستراتيجيات نجد ما يلي:

<sup>1</sup> عبد الله محمد الفقيه: إدارة الأزمات، ط1، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، ص145-155.

أ. **الإنكار:** تقوم هذه الاستراتيجية التي يستخدمها المديرون المستبدين على إنكار وجود الأزمة والتعميم الإعلامي على تفاصيلها واعتبارها مجرد فقاعات هوائية، ويتم إنكار الأزمة لأن المديرون يرون أن ظهورها يقلل من قدراتهم أو يسيء إليهم، ويقول خبراء الاتصال والاعلام أن استراتيجية الإنكار تتكون من خمس خطوات تبدأ بعبارة "لا تعليق" ثم تتطور في المرحلة التالية إلى "لم يحدث شيء من هذا القبلي" وحتى تصل إلى المرحلة الخامسة حيث تستخدم عبارة "للأسف لا نستطيع قول شيء حول هذا حتى تقدم لجنة التحقيق تقريرها"، وهدف الإدارة من الإنكار هو السيطرة على الموقف والقضاء على الأزمة بتلك الطريقة.

ب. **الكبت:** تعمل الإدارة بموجب هذه الاستراتيجية على منع ظهور الأزمة، بهدف تدميرها والقضاء عليها، لكن مع ظهور الأزمة في العصر الحالي ليس فقط غير ممكن ولكنه يمكن أيضا أن يطيح بسمعة المنظمة عند ظهور الأزمة في وسائل الاعلام إما نتيجة لتسريب قام به موظف أو لأن أحد الأطراف المقررة حمل شكواه الى وسائل الاعلام.

ت. **الحبس:** تلجأ الإدارة عن طريق توظيف استراتيجية الحبس الى التقليل من أهمية الأزمة بعد ان تكون قد اعترفت بها، وتؤكد المنظمة في حالات كهذه ام الأمور تحت السيطرة وان المسألة برمتها مجرد سوء تفاهم أو خطأ وظيفي محدود او زوبعة في فنان.

ج. **التنفيس:** يتم النظر الى الأزمة بموجب هذه الاستراتيجية كبركان وتلجأ القيادة الإدارية إلى تخفيف الضغوط داخل البركان والحيلولة دون انفجاره، ويتحقق لها ذلك بالتعامل مع جزئية معينة في الأزمة كتلبية أحد مطالب العمال المتضررين أو بالاستماع الى المطالب ومناقشتها معهم.

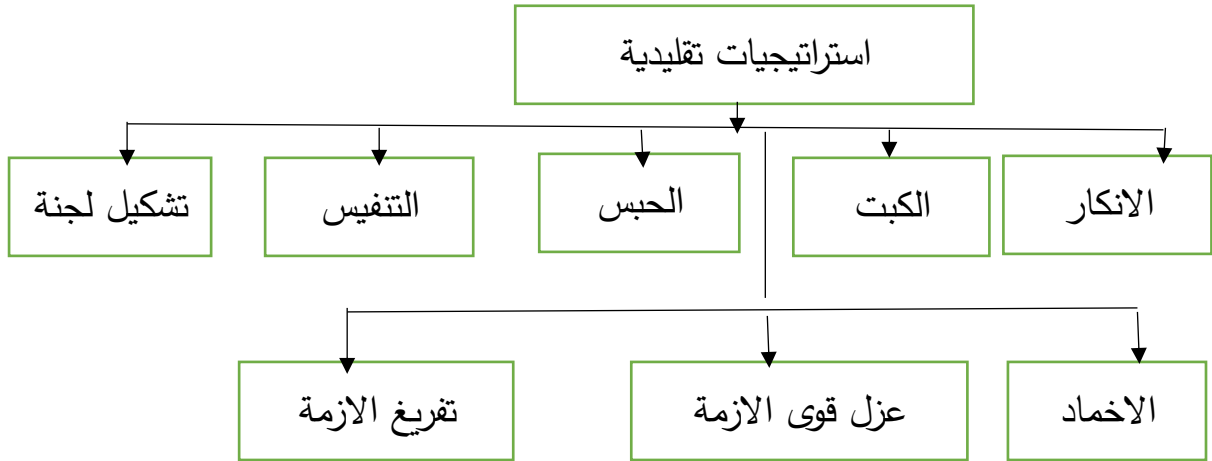
د. **تشكيل لجنة:** تلجأ الإدارة أحيانا في مواجهة بعض الازمات إلى تشكيل اللجان، وذلك بهدف الحصول على المعلومات عن قوى الأزمة ودوافعها والجهات التي تقف خلفها، وكذلك بهدف كسب الوقت واطعاف قوى الأزمة، وتعتمد الإدارة في هذا الجانب على طبيعة عمل

اللجان والوقت الطويل الذي تأخذه في عقد الاجتماعات وجمع المعلومات والاستماع إلى الأطراف، ومع أن اللجان التي تشكلها الإدارة قد تنتهي إلى تقديم تقارير واقتراحات بعض الحلول إلا أن تلك القيادات تعتمد لكسب المزيد من الوقت إلى تشكيل لجان أخرى.

**هـ. الاخمد:** ويقوم هذا الأسلوب على استخدام العنف مع قوة الازمة بغض النظر عن الحقوق والقيم والاعتبارات الإنسانية، وبالتالي القضاء عليها بسرعة، وتتعدد أشكال العنف فقد يتضمن نقل القيادات المحركة للازمة إلى مدينة أخرى إذا كان الامر متعلق بمطالب عمالية، أو قد يتضمن فصل تلك القيادات أو غير ذلك من الإجراءات.

**و. عزل قوى الازمة:** تعمل الإدارة على التعرف على القوى الفاعلة في الازمة من خلال التمييز بين القوى الصانعة، والقوى المؤيدة والقوى المهتمة والتعرف على مصالح كل قوى وأهدافها، وتعمل الإدارة بعد ذلك على العزل القوى الصانعة عن سائر القوى الأخرى عن طريق أسلوب العصى أو الجزرة، فقد يتم استقطاب القوى الفاعلة عن طريق الترقيات أو الزيادة في المرتبات وقد يتم نفيها بعيدا.

**ي. تفريغ الازمة:** تقوم استراتيجية تفريغ الازمة على ثلاث مراحل: في المرحلة الأولى يتم مواجهة الازمة بعنف مما يؤدي إلى تفرعها، وفي المرحلة الثانية يتم وضع مسارات بديلة لكل فرع من فروع قوى الازمة وفي المرحلة الثالثة تبدأ عملية استقطاب كل فرع.



الشكل رقم 06: يمثل الاستراتيجيات التقليدية في إدارة الأزمات.

المصدر: عبد الله محمد الفقيه: إدارة الأزمات، ط1، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2011، ص146.

## 2. الاستراتيجيات الحديثة:

المقصود بالاستراتيجيات الحديثة ما هو شيع استخدام هذه الاستراتيجيات في عصرنا الحالي وليس بالضرورة كونها علمية أو أخلاقية، ومن أهم هذه الاستراتيجيات ما يلي:

أ. **استراتيجية الفريق المتكامل:** المقصود باستراتيجية الفريق المتكامل هو تكوين فريق دائم أو مؤقت يضم مختلف التخصصات لإدارة الأزمة، ويعمل هذا الفريق على دراسة الأزمة وإعداد خطط المواجهة بالطرق العلمية.

ب. **تكوين الاحتياط التعبوي:** تعمل إدارة المنظمة على تكوين احتياطي تعبوي لمواجهة الأزمة، كما يحدث مثلاً في الأزمات المتعلقة بإمدادات المواد الأولية أو بالأزمات المالية أو غيرها.

ت. **المشاركة الديمقراطية:** ينبع أسلوب المشاركة الديمقراطية في المنظمات التي تدار بالأساليب الديمقراطية، وتعمل القيادة في تلك المنظمات على خلق ثقافة الشراكة مع الأطراف المتأثرة بالأزمة بالقول والفعل، فالشركة التي تعطي الموظفين نسبة من الأرباح

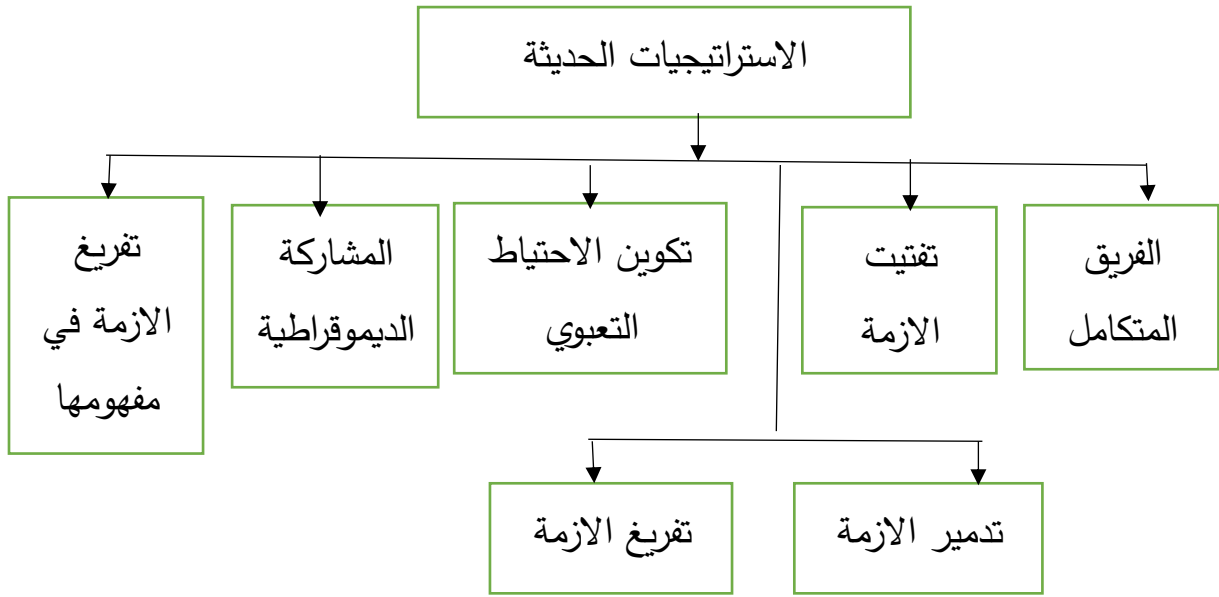
وتساهم في تنمية المجتمع الذي تعمل فيه يمكنها أن تتوقع أن يساهم المتأثرون بالأزمة والمؤثرون فيها في جهود مواجهة الأزمة.

ج. **تفريغ الأزمة من مضمونها:** يختلف تفريغ الأزمة من مضمونها عن تفريغها في مسارات مختلفة، بالنسبة لتفريغ الأزمة من مضمونها يعني أنه يتم في البداية تحديد مضمون الأزمة، وما إذا كانت سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية، ثم يتم تفريغ مضمونها بالأساليب المختلفة، ويقول الخبراء ان الهدف في هذه الحالة هو ضيق الأزمة عن طريق جعلها تنتفس بلا هواء.

د. **تدمير الأزمة:** يقوم هذا الأسلوب منها العنيفة مع قوى الأزمة، واستقطاب بعض القوى المؤثرة فيها وإيجاد حالة من الصراع بين قوى الأزمة مما يؤدي إلى تدميرها.

هـ. **تفتيت الأزمة:** تقوم القيادة بدراسة قوى الأزمة ومعالمها المتضاربة ثم تعمل بعد ذلك على قربها بهدف تفتيتها الى قطع صغيرة، وتشبه هذه الاستراتيجية الأساليب التي كانت تتبعها الدول المستعمرة لإخضاع الدول التي تسيطر عليها عن طريق سياسات "فرق تسد"، لكن الخطورة في هذه الاستراتيجية هي أن الأزمة يمكن ان تتطور عبر الزمن الى أزمة أكبر عن طريق خلق حالة من الفوضى.

و. **ركوب الأزمة:** تقوم هذه الاستراتيجية على محاولة تحويل مسار الأزمة بهدف احتوائها، وعادة ما يتم اتباع هذه الاستراتيجية مع الازمات العنيفة التي تجد المنظمات صعوبة في مواجهتها، لكن استراتيجية ركوب الأزمة تحمل الكثير من المخاطر وقد تقود الى أزمة أشد، تكون فعالة في حالات معينة وقد لا تكون فعالة في حالات أخرى، فلو كانت الأزمة عبارة عن حصار غير مروض فإن إدارة الأزمة وفقا لهذه الاستراتيجية يعني ركوب الحصان بغرض ترويضه وهناك دائما احتمال تعرض المروض للخطر.



الشكل رقم 07: يمثل الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الازمات.

المصدر: عبد الله محمد الفقيه، مرجع سابق، ص 150.

### المبحث الخامس: عوامل نجاح إدارة الازمات

لإدارة الازمة بشكل جيد لضمان النجاح في احتوائها والسيطرة عليها لا بد من توفر عدة عوامل منها ما يلي:

#### 1. ادراك أهمية الوقت:

ان عنصر الوقت أحد اهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الازمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطر بالغاً على إدراك الازمة وعلى عملية التعامل معها، اذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الازمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق إدارة الازمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار والحد منها واستعادة نشاط المنظمة.

**2. انشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات:**

وهذه القاعدة تشمل كافة أنشطة المنظمة وكافة الازمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وأثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها ومواقف الأطراف المختلفة من كل ازمة او خطر محتمل.

والمؤكد ان المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل إدارة الازمة المختلفة، والاشكالية أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقص المعلومات، من هنا فإن وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف الدقيق وسهولة الاستدعاء قد يساعد كثيرا في وضع أسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينهما.<sup>1</sup>

**3. التخطيط:**

عرف التخطيط لإدارة الازمات على انه عملية منظمة مستمرة تخضع لضوابط مقننة تتم مبكرا قبل التوقيت المنتظر للازمات المحتملة، كما أنه تفكير يتضمن مجموعة من الإجراءات والسياسات الإدارية وأنظمة تنفيذ توفر القدرة والسلطة لإدارة الازمة.

**4. الاتصال:**

ان الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تقوم بها المنظمات في أثناء الازمة بما في ذلك أنشطة العلاقات العامة تدخل في نطاق اتصالات الازمة، وكذلك فإن الأنشطة التي تمارسها وسائل الاعلام فيما يتعلق بالازمات تعمل في نطاق اتصالات الازمة.

**5. المهارات القيادية:**

تعدّ المهارات القيادية أحد المحددات المركزية التي تساهم في تحديد طبيعة التفاعلات داخل الجماعة، سواء كانت هذه الجماعة مجموعة عمل في المؤسسة أو فريقا علاجيا في مستشفى أو كتيبة من الرجال في مهمة عسكرية.

<sup>1</sup> Mohammed Sabah Ali, <http://m.annaba-org> , 26/03/2024, 09:45.

## 6. فريق العمل:

يشترط لنجاح خطة مواجهة الأزمات اعداد وتنفيذ ان تتضمن تصورا للأشخاص والجهات التي تشارك في اعداد الخطة بصورة مباشرة او غير مباشرة، أي تحديد فريق إدارة الأزمات، ويؤدي وجود مثل هذا الفريق الى زيادة قدرة المنظمة على إنشاء فريق لإدارة الأزمات، وذلك بتوفير المعلومات الخاصة بالمجالات المتنوعة (الفنية، الاجتماعية، التنظيمية والبيئية) ويجب أن يضم فريق إدارة الأزمات الفعال خبراء من مختلف المجالات (الطبية، القانونية، الفنية والعلاقات العامة)، والتي تتعلق بالأنواع المختلفة من الأزمات التي قد تواجهها المنظمة<sup>1</sup>.

## المبحث السادس: مقومات ومعوقات إدارة الأزمات

1. مقومات إدارة الأزمات:<sup>2</sup>

ان التعامل مع الأزمات التي تواجه المنظمة يتطلب استخدام عدة أساليب إدارية ذات مقومات عالية من اجل تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة واحتوائها، ومن هنا تحتاج إدارة الأزمات إلى اجتماعات خاصة وأيضاً إلى مهارات إدارية خاصة، ومن هنا يطلق عليها البعض مصطلح الإدارة بالاستثناء، حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية وعن الهيكل التنظيمي القائم وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل له كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة.

وتتمثل أبرز مقومات الإدارة الفعالة فيما يلي:

<sup>1</sup> صباح سلمان مطشر، ووجد عذافه حمود: عوامل نجاح إدارة الأزمات في المستشفيات العامة، مجلة دورية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العدد 23، 2018/12/11.

<sup>2</sup> يحيى نعيمة، مقومات وأساليب الإدارة الفعالة للأزمات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة اولادي، العدد 8، ص 99 . 101.

**1. تبسيط الإجراءات وتسهيلها:** لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة وأيضاً لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته.

**2. إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية:** لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها، ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والمتابعة.

**3. تقدير الموقف الأزموي:** لا بد أن يشمل تقدير الموقف الأزموي تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها، وتحدي دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة والمساعدة لها والمآثره فيها، ثم تقدير القدرات والامكانيات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطور الاحداث وإمكانية السيطرة عليها.

**4. تحديد الأولويات:** بناءً على تقدير الموقف الحالي والمتجلي لأحداث الأزمة توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة.

**5. تفويض السلطة:** يعدّ تفويض السلطة قلب العملية الإدارية النابض وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات، ومن ثم ينظر الى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواء في إدارة الأزمات أو في نطاق فريق المهام الأزموية، ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها.

6. فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر: تحتاج إدارة الازمة إلى كم مناسب من المعلومات فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف.

7. الوفرة الاحتياطية الكافية: الأزمة تحتاج إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن التواجد في موقع الأزمة، كما تحتاج الى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث، إضافة إلى ما يمتلكه القطاع الخاص من معدات وامكانيات كبيرة يمكن توظيفها والاستفادة من القوى البشرية المخلصة والتي من الممكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمات وإتاحة فرص العمل التطوعي وفق أسس مدروسة.

8. التواجد المستمر في موقع الاحداث: لا يمكن معالجة الازمة وهناك تغيب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، لذا فإن التواجد في مواقع الاحداث يأخذ أسلوبين أساسيين هما:

- التواجد السري في موقع الاحداث.

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

9. انشاء فريق مهمات خاصة: وهذه تفيد أكثر الجوانب الأمنية، حيث أنه ونظرا لتباين الازمات واختلاف طبيعتها فإن من الضرورة انشاء فرق المهمات الخاصة وذلك للتدخل السريع عند الحاجة إليها، على ان تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعمال حسب نوع وحجم المهمة، كما يجب الاستفادة من الدول الاخرة وذات السبق في هذا المجال.

10. توعية المواطنين: في الحقيقة لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون اعلام وتوعية المواطنين والمقيمين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، حيث أن وعيهم بالدور المطلوب منهم يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة مما يتطلب اعداد وتنفيذ خطة إعلامية وتوعوية في هذا الإطار.

2. معوقات إدارة الأزمات:<sup>1</sup>

تواجه إدارة الأزمات الكثير من المعوقات والصعوبات تحول دون تحقيق، وفي هذا الصدد أشارت دراسة "سنثيا" (2005) إلى أن أهم المعوقات التي تواجه الأزمات تمثل في انكار وجود أزمة وكذلك النقص أو الحاجة إلى تصور احتمال حدوث أزمة، أما "فيلبس" (1986) فقد صنف المعوقات التي تعرقل عملية إدارة الأزمة إلى ثلاثة تصنيفات هي:

أ. **المعوقات الإنسانية:** وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد العاملين بسبب ما يحملونه من قيم واتجاهات وما يعتقدونه من معتقدات، وما يتصلون به من سمات وقدرات ضمن بيئة العمل التي يعملون بها والتي يمكن تمثيلها كالاتي:

- عدم مراعاة البعد النفسي والاجتماعي للعاملين.
- القصور في فهم مكامن الخطر المتعلقة بالأزمة واتجاهاتها وأهدافها.
- عدم مراعاة الفروق الفردية والثقافية بين العاملين.
- عدم التحقق من دقة ومصداقية البيانات والمعلومات من قبل العاملين.
- عدم القيام بتنمية قدرات واستعدادات العاملين على تحمل الضغوطات.
- قصور فهم العاملين لأدوارهم أثناء حدوث الأزمة وبعدها.
- ضعف اهتمام العاملين بالجهود التي بذلها متخذو القرار نحو إدارة الأزمات.
- افتقار فريق العمل بالأزمات إلى المؤهلات العلمية المناسبة.

ب. **المعوقات التنظيمية:** وهي المعوقات التي تتعلق بالنواحي التنظيمية التي تخص واقع وسياسات التنظيم ومنها:

<sup>1</sup> توفيق محمد حسن الطيراوي: واقع الأزمات والبدائل المفترضة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسين الأمنية والمدنية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2007 . 2008.

- عدم وجود اهتمام من قبل الإدارة العليا بإدارة الأزمات.
  - ضعف التأليف والتنسيق بين الإدارة العليا والدوائر والأقسام.
  - تحجيم دور القيادات الإدارية أثناء حدوث الأزمة.
  - نزوع المنظمات إلى المركزية في اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمة.
  - ضعف وجود تحديد واضح للمهام والمسؤوليات التي تقع على عاتق مدير الأزمة.
  - ضعف سياسات التأهيل والتدريب المقدمة في مجال إدارة الأزمات.
- ج. المعوقات المتعلقة بالمعلومات والاتصالات:** وهي تلك المعوقات الخاصة بتوفير المعلومات وسرعة نقلها وإيصالها بين المستويات الإدارية المختلفة في الكيان الإداري للمنظمة، وقد أظهرت دراسة "رينولز" Reynolds (2005) دور الاتصال في الأزمة من خلال اتباع نظام اتصال مرن وفاعل في جميع مراحل الأزمة، ويتم ذلك من خلال تحديد نوعية الاتصال المستخدم وتحديد حالات الغموض بقنوات الاتصال المستخدمة واستخدام الاتصال الملائم مما يساعد الإدارة في تجاوز الأحداث المعقدة التي قد تظهر في مراحل الأزمة المختلفة.

أما "عباس" فقد لخص المعوقات المتعلقة بالمعلومات والاتصالات في النقاط التالية:

- عدم توفر نظام اتصال متطور لإمداد العملاء بالمعلومات.
- عدم تدريب فريق إدارة الأزمات على مهارات الاتصال.
- ضعف القدرة في تشخيص دقة المعلومات ومصدرها في الظروف المتعلقة بالأزمات.
- المبالغة في عرض المعلومات أو شحها خاصة في أوقات الأزمات.
- محدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.
- انكار المعلومات الخاصة بالتنبؤ بالأزمات في مراكز وجهات معينة دون غيرها.

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن المعوقات تلعب دورا محوريا في تعطيل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الأزمات، وبالتالي فإن هناك ضرورة قصوى بمراعاة المبادئ والأساليب التي من شأنها القضاء على المعوقات او التخفيف من مخاطرها وتأثيرها في الموقف الأزموي.

## الفصل الثالث: المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثالث: خصائص المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الرابع: وظائف المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الخامس: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية.

## المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

إن إعطاء تعريف واحد للمؤسسة الاقتصادية امر صعب نظرا لتعدد و تباين آراء الباحثين بموضوعها وأيضاً من حيث الزاوية التي يركز عليها التعريف، فقد عرفت المؤسسة الاقتصادية على أنها:

- هي كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من إنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع الاعوان الاقتصاديين الآخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن الشروط الاقتصادية التي تختلف باختلاف الحيز الزمني والمكاني الذي يوجد فيه تبعا لحجم ونوع نشاطه<sup>1</sup>.

- هي مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مادية أو غيرها) والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليفة محددة قصد انجاز أو أداء المهام المنوطة لها من طرف المجتمع<sup>2</sup>.

- وتعرف بأنها جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة مالياً هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق وهي منظمة موجودة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات<sup>3</sup>.

- كما تعرف المؤسسة على أنها جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة مالياً، وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات، وتخصص في إنتاج السلع والخدمات التي يتم بيعها في الأسواق بغرض تحقيق الأرباح<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> بلقاسم سلاطينة وآخرون: علم الاجتماع الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 60.

<sup>2</sup> أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 15.

<sup>3</sup> إسماعيل رباحي: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 24.

<sup>86</sup> رفيقة حروش: اقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الامة للطبعات والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 28.

## المبحث الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية

هناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات الاقتصادية الوصول إليها من خلال نشاطاتها، ويمكن تلخيص هذه الأهداف كالآتي:<sup>1</sup>

### 1. الأهداف الاقتصادية: تتمثل الأهداف الاقتصادية فيما يلي:

#### أ. تحقيق الربح:

ب. يعتبر الربح من أهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة اقتصادياً، نظراً إلى حاجة المؤسسة إلى الأموال من أجل تحقيق الاستمرارية في النشاط والنمو، إن تحقيق الربح يسمح بتوزيع نشاطات المؤسسة وتجديد التكنولوجيات المستعملة وتسديد الديون.

#### ب. تحقيق متطلبات المجتمع:

إن تحقيق المؤسسة للناتج المسطرة يمر حتماً عبر بيع منتجاتها وتغطية تكاليفها، فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع وذلك من خلال إنتاج سلعة معتدلة السعر، وكذا تلبية حاجات المستهلكين.

#### ج. عقلية الإنتاج:

يكون ذلك من خلال الاستعمال العقلاني والرشيد لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج.

<sup>1</sup> ناصر دادى عدون: مرجع سابق، ص 19-23.

**د. الاستقلال الاقتصادي على المستوى الوطني:**

وذلك بتقليل الواردات وزيادة الصادرات من الإنتاج المحلي، وهو ما يحسن من رصيد الميزان التجاري وبالتالي ميزان مدفوعات الدولة.

**2. الأهداف الاجتماعية: وتتمثل فيما يلي:**

- امتصاص البطالة بخلق مناصب شغل وضمان مستوى مقبول من الأجور.
- تحسين مستوى معيشة العمال، إذ أن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغباتهم المتزايدة.
- إقامة أنماط استهلاكية معينة وذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة التأثير على ذواق المستهلك عن طريق الدعاية والاشهار.
- التحسين المتواصل للعمال فيما يخص الوضع المالي، المنح، المواصلات، الترقية، ظروف وشروط العمل والعطل.
- توطيد العلاقات المهنية والاجتماعية بين العاملين وتنمية روح المسؤولية والمبادرة في العمل.
- توفير تأمينات ومرافق للعمال مثل التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد وغيرها.

**3. الأهداف الثقافية والرياضية: تتعلق هذه الأهداف بالجانب التكويني والترفيهي ومن**

بينها:

- توفير وسائل ترفيهية وثقافية (المسرح، المكتبات والرحلات).
- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى.
- تخصيص أوقات للرياضة مما يجعل العامل يحظى بصحة جيدة ويتخلص من الممل.

وهذه العناصر تعد مفيدة جدا في الاستعداد للعمل والتحفيز ومواكبة التطورات الفنية وتحسين الإنتاجية.

#### 4. الأهداف التكنولوجية:

ان تطور المؤسسات أدى إلى الاهتمام بالبحث والتطوير من خلال توفير إدارة او مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية، وترصد لها مبالغ كبيرة اذ تتنافس المؤسسات فيما بينها للوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة لتحسين الإنتاجية ورفع المردودية.

### المبحث الثالث: خصائص المؤسسة الاقتصادية

للمؤسسة الاقتصادية عدة خصائص باعتبارها وحدة اقتصادية تتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة، وهذه الخصائص والمقومات ما هي إلا الأسس المعتمد عليها بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية الكبيرة، ولعل أبرز هذه الخصائص ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. خاصية الهيكل الملائم للمؤسسة:

يعتبر الهيكل أساسا وأساسيا في نفس الوقت في تكوين وتحديد وضعية المؤسسة، فهو الذي يسهل لنا مسألة التقييم وتقسيم المسؤوليات على اختلاف المستويات ضمن المؤسسة، وبالنتيجة تسهل عملية اتخاذ القرار فيها، فكما كانت الهيكل واضحة معبرة جدا عن العلاقات والتبادل بين الأقسام والوظائف من جهة ومرنة في تسهيل عملية احداث التغيرات المرتبطة بالمحيط والاستراتيجية من جهة أخرى، كلما كانت أكثر ملائمة ومساعدة على تحقيق الأهداف، وبالتالي تتخذ صورة الأداة الجيدة ولأحسن في تسيير نشاط المؤسسة.

<sup>1</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 25 . 26.

## 2. خاصية التقريب من المستهلك:

مما لا شك فيه فإن وجود كافة المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها وأشكالها وحتى على اختلاف القنوات التي تنشط فيه، فإن وجودها من عدمها مرتبط ارتباطاً وثيقاً بوجود المستهلك الفعلي أو حتى المتوقع وباعتبار أن المستقبل أو بعبارة أخرى الدراسات الاستشرافية المستقبلية تتصح بأن يتبع إدراج فرع ضمن هيكل المؤسسة الاقتصادية يتولى دراسة مختلف سلوكيات المستهلك، وهذا من أجل التوجه نحو السوق ومعرفة مختلف حاجات السوق التنافسي، فتأثر الإنتاج في جهة وكذلك الاختلاف بين المستهلكين من جهة أخرى يفرض على المؤسسة الحديثة الاقتراب من المستهلك.

## 3. خاصية اللجوء الى تكنولوجيا المعلومات:

إن من مميزات المؤسسة في الدول المتقدمة والتي تعتمد على تكنولوجيا عالية تطوي مثل هذه التكنولوجيات على مختلف الوسائل التقنية والآلية الحديثة، والتي ترتبط بكيفية أو بأخرى بالمعلومات، إذ أن خاصيتها تمكنها من الحصول على جميع البيانات ومعالجتها وتحويلها لمعلومات موثقة بصورة آلية يحولها إلى مصدر موثوق يمكن الاعتماد عليه.

## 4. خاصية الاعتماد على الابداع والتجديد:

المقصود بالإبداع هنا التكنولوجي المرتبط بالمنتجات وطرق الإنتاج، إذ أنه المصدر الأساسي للقوى التنافسية، أما التجديد فهو تعبير إيجابي من شأنه أن يساعد على تحسين التسيير والأداء ويدخل ضمن هذا التجديد طرق تسيير الأفكار والتنظيم.

ومما سبق من مختلف التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص أهم الخصائص التي تصف بها المؤسسة وهي كالاتي:

- أن المؤسسة شخصية قانونية متنقلة من حيث امتلاكها للحقوق والصلاحيات ومن حيث واجباتها ومسئولياتها.

- قدرتها على البقاء بما يكفل من تمويل كاف وظروف مواتية.
- التحديد الواضح والجلي للأهداف والأساليب التي تزاول نشاطها في حدودها.
- مساهمة المؤسسة على نمو الدخل الوطني باعتبارها وحدة اقتصادية.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها وذلك لضمان وفرة الأولية، وكذا الموارد المالية عن طريق الاعتمادات، الإيرادات والقروض.
- المؤسسة كنظام يشكل حتى هياكل يمكن وصفها بأنها عناصر ثابتة لفترة معينة مثل هياكل الإنتاج والتوزيع.

### المبحث الرابع: وظائف المؤسسة الاقتصادية

للمؤسسة الاقتصادية عدة وظائف تتدرج من خلال تحليل النشاط الكلي للمؤسسة وتقسيمه على أنشطة جزئية كل حسب دورها، هذا التحليل يتضح بتوجيه الموارد البشرية والمالية والمادية في سياق الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة لتحقيق أهدافها ومن أهم هذه الوظائف:<sup>1</sup>

#### 1. الوظيفة المالية:

تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في المؤسسة، فالمؤسسة لا تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق دون توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة وأوجه الانفاق. وتعرف الوظيفة المالية على أنها مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها الى البحث عن الأموال من مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بوشريبة محمد: محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، 2019 . 2020.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 263.

**2. الوظيفة الإنتاجية:**

تعتبر الوظيفة الإنتاجية من أهم وظائف المؤسسة الاقتصادية وتكمن في دفع العوامل الإنتاج، أي القيام بعملية إنتاج السلع والخدمات المختلفة بغرض تحقيق الربح، وعادة ما يكون الغرض لصيقا بالمؤسسة الخاصة دون المؤسسات العمومية التي تسعى لتحقيق أهداف أساسها تلبية لرغبات وحاجات المجتمع، ولأهمية هذه الوظيفة فإن العوامل التي تكون المؤسسة تسمى بعوامل الإنتاج، وتعتبر هذه الوظيفة نقطة انطلاق المؤسسة إذ لا معنى للتوزيع والتخزين والتسويق ... إلخ بلا إنتاج<sup>1</sup>.

**3. وظيفة التسويق:**

ويعرف التسويق على أنه مجموع العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر لمتطلبات السوق، وما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج الشكلية والتقنية حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات من جهة، وكل ما يبذل من جهود في عملية الترويج وتوفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة حتى تباع أكبر كمية منه وبأسعار ملائمة تحقق أكثر ربحا لها<sup>2</sup>.

**4. الوظيفة التجارية: وتنقسم إلى وظيفتين فرعيتين وهما:**

**أ. التمويل:** يعتبر التمويل من الوظائف المهمة نظرا لأهميتها بالنسبة لمختلف نشاطات المؤسسة، إذ أن نجاح مهامها يتوقف على مدى توفر الموارد والمستلزمات والخدمات الضرورية في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة، والصورة المناسبة من طرف المستورد المناسب بالسعر المناسب وهذا بغرض استخدامها في العملية الإنتاجية.

<sup>1</sup> فوزي محيريق بن الجيلاني: مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الجزائر، 2020، ص 63.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 327.

ويقصد بالتموين كل العمليات التي تضع تحت تصرف كل وحدات المؤسسة، المواد والخدمات الضرورية، وذلك بالبحث عن الموردين الذين يقدمون للمؤسسة أحسن العروض فيما يخص الأمن والتكلفة والنوعية<sup>1</sup>.

ب. **التخزين:** هي عملية الاحتفاظ بالموجودات لحين طلبها وفق الحاجة، إن عملية الشراء تؤدي إلى ادخال بضائع أو موارد أو لوازم من أجل إعادة بيعها أو استعمالها في الإنتاج (الموارد الأولية) وفي عمليات الاستغلال (اللوازم)، وتعتبر العلاقة وثيقة بين عملية الشراء والتخزين لأن وظيفة التخزين الأساسية هي الاحتفاظ بالمواد والآفاق التي تشتريها المؤسسة، بحيث يتحدد نشاط الشراء طبقاً للطلبات التي تأتي من إدارة المخازن و هذا حسب تقديرات ونظام تسيير المخزون<sup>2</sup>.

#### 5. وظيفة إدارة الموارد البشرية:

تمثل وظيفة إدارة الموارد البشرية كل القوى العاملة في المؤسسة بشتى مستوياتها، وتوفر الموارد البشرية مساهمة فعالة في القيم المضافة بالمؤسسة واعطائها بعدا وقدرة تنافسية. وتعتبر الموارد البشرية من أهم عناصر الإنتاج لا سيما في المؤسسات الخدماتية التي يكون فيها المورد البشري منجماً للخدمة ومقدماً لها في نفس الوقت، كما أن المورد البشري في المؤسسة هو مصدر للثروة لإدارته أيضاً هي للتكلفة المالية على عاتق المؤسسة.

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها: "قدرة المؤسسة على إيجاد كفاية أو موائمة بين أداء الموارد البشرية وكيفية تأهيلها بالموارد المتغيرة باستمرار، والموارد البشرية هي جميع العاملين في المؤسسة من عمال وفنيين وإداريين ورؤساء، أما إدارة الموارد البشرية فهي

<sup>1</sup> بوشريية محمد، مرجع سابق، ص 51.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 56.

جميع الأنشطة النظامية التي تستهدف جذب العمالة والحفاظ عليها وتنميتها بما يحقق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

### المبحث الخامس: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

في أي اقتصاد على المستوى العالمي نجد أشكال وأنواع مختلفة من المؤسسات، حيث تلعب هذه المؤسسات على اختلاف أشكالها، نشاطاتها، طبيعة ملكيتها، شكلها القانوني وحجمها دورا مهما في الاقتصاد الذي تعمل ضمنه، فهي تتكامل وتتكاثف لتؤدي الدور الاقتصادي والاجتماعي المنوط منها، ومن اهم المعايير المختلفة لتصنيف المؤسسات الاقتصادية ما يلي:

#### 1. تصنيف المؤسسات حسب طبيعة الملكية:

يتم تصنيف المؤسسات الاقتصادية وفق هذا المعيار حسب القانون التجاري الجزائري إلى ثلاثة أصناف أساسية، تبعا للطرف المالك للمؤسسة أو من يملك خصصها في رأس مال المؤسسة، ويمكن عرض أنواع المؤسسات وفق هذا لمعيار كما يلي<sup>2</sup>:

أ. **المؤسسات العمومية:** تتمثل في مجموعة المؤسسات أو المشاريع او المنظمات التي تتمتع بالشخصية المعنوية، وتولى القيام بنشاط اقتصادي، صناعي وتجاري مستعملة في ذلك قواعد القانون الخاص وتعود ملكيتها للقطاع العام، كما تعرف كذلك على أنها المؤسسات التابعة للقطاع العام سواء من خلال الانشاء أو التأميم، حيث تتميز بالاستقلالية وتسيير من طرف شخص أو مجموعة من الأشخاص يتم اختيارهم من طرف الجهة الوصية، كما تتميز بحيازتها لإمكانات مادية ومالية معتبرة وتؤسس في شكل شركة سامية أو في شكل شركة ذات مسؤولية محددة وتتمثل في نوعين:

<sup>1</sup> فوزي محيريق بن الجيلاني، مرجع سابق، ص 77.

<sup>2</sup> <http://elearning.univ-msila.dz> , 30/03/3034 à 00 :54.

- مؤسسات تابعة للوزارات: وهي مؤسسات وطنية مثل سوناطراك وسونلغاز.

- مؤسسات تابعة للجماعات المحلية مثل: البلدية، الولاية ... إلخ.

**ب. المؤسسات الخاصة:** وهي مؤسسات تعود ملكيتها للأفراد الخواص سواء كان فردا واحدا أو مجموعة أفراد في شكل شركة الأموال أو الأشخاص أو الشركات ذات المسؤولية المحدودة.

**ج. المؤسسات المختلطة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع الخاص والقطاع العام في شكل شراكة مع ترجيح نسبة السيطرة للقطاع العام.

## 2. تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي:

توزع المؤسسات الاقتصادية استنادا الى هذا المعيار إلى ثلاث قطاعات رئيسية وهي: قطاع القلادة، قطاع الصناعة وقطاع الخدمات، ويضم كل قطاع ما يلي<sup>1</sup>:

**أ. مؤسسات قطاع الفلاحة:** وتجمع المؤسسات المتخصصة في كل من الزراعة بمختلف أنواعها ومنتجاتها، وتربية المواشي بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري وغيره من النشاطات المرتبطة بالأرض والموارد.

**ب. مؤسسات قطاع الصناعة:** وتجمع مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل المواد الطبيعية الى منتجات، وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة، كذلك صناعات تحويل وتكيري للمواد الطبيعية كالمعادن والطاقة وغيرها وهي ما تسمى بالصناعات الاستخراجية ومؤسسات الصناعات الاستهلاكية بشكل عام.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 70 . 71.

ج. مؤسسات قطاع الخدمات: وتتمثل هذه المؤسسات في مختلف الأنشطة التي لا توجد في المجموعتين السابقتين وهي ذات أنشطة جد مختلفة و واسعة انطلاقا من المؤسسات الحرفية، النقل، البنوك، التجارة والصحة ... إلخ.

### 3. تصنيف حسب الحجم:

حسب هذا المعيار يؤخذ بعين الاعتبار حجم المؤسسة بالنظر الى رقم اعمالها ورأس مالها وأخيرا عدد المشتغلين فيها (وهو معيار الحجم الأكثر استعمالا) حيث يمكن التمييز بين:<sup>1</sup>

أ. المؤسسات الصغيرة: يتراوح عدد عمالها ما بين (1 . 49) وتعود ملكيتها غالبا لشخص واحد أو العائلة وتتمثل في المؤسسات الزراعية والتجارية والانتاج الحرفي.

ب. المؤسسة المتوسطة: ويتراوح عدد عمالها (10 . 500)، وهي نشيطة وفعالة في اغلب الأحيان وتتميز بالابتكار والابداع في نشاطها الإنتاجي وتساعد السلطات في الانتشار والترقية.

ج. المؤسسات الكبيرة: وتشغل يد عاملة كبيرة تفوق 500 عامل، كذلك الموارد المالية الضخمة وملكيتها غالبا ما تعود الى عدد كبير من الأشخاص، ولهذه المؤسسة أشكالاً مختلفة بين المجمع والشركة المتعددة الجنسيات.

### 4. تصنيف الشركات حسب معيار القانون التجاري:

إن أنواع الشركات وفقا للقانون التجاري الجزائري تسمى بالشركات التجارية، ويحدد الطابع التجاري للشركة إما لشكلها او موضوعها، وطبقا لذلك تعد الشركات التضامن وشركات التوجيه والشركات ذات المسؤولية المحدودة وشركات المساهمة كلها شركات تجارية بحكم شكلها ومهما يكن موضوعها، ومن بين أنواع الشركات حسب هذا المعيار نجد:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوشريية محمد: مرجع سابق، ص 10 . 11.

<sup>2</sup> فوزي محيريق بن الجيلاني، مرجع سابق، ص 47-52.

1. **شركة التضامن:** تسمى الشركة بأسماء جميع الشركاء أو اسم أحدهم متبوع بلفظة (وشركائه)، وللشركاء في شركة التضامن صفة التاجر وهم مسؤولون في غير تحديد وبالتضامن عن ديون الشركة، وتحدد المسؤوليات في الشركة طبقاً للقانون الأساسي لها وما يميز شركة التضامن أن حصص الشركاء لا يمكن أن تكون سندات قابلة للتفاوض.

ب. **شركة التوصية البسيطة:** كل الأحكام والشروط المطبقة على شركة التضامن تطبق أيضاً على شركة التوصية البسيطة، ويلتزم الشركاء الموصون بديون الشركة فقط في حدود قيمة حصصهم والتي لا يمكن أن تكون على شكل تقديم عمل.

ويمكن أن يحدد في اسم الشركة عبارة (شريك موصي) فيلتزم هذا الأخير من غير تحديد وبالتضامن بديون الشركة.

ج. **الشركة ذات المسؤولية المحدودة:** وتؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من عدة أشخاص يتحملون الخسائر في حدود ما قدموا من حصص، ويجب أن يوضع في اسم وعنوان هذا النوع من الشركات رمز (ش. م. م)، (SARL) أي شركة ذات مسؤولية محدودة (Société à responsabilité limitée).

ويكون الشركاء مسؤولون بالتضامن خلال مدة خمس سنوات اتجاه الغير من القيمة المقدرة للحصص العينة التي قدموها عند تأسيس الشركة، ولا يتجاوز عدد الشركاء العشرين شريكاً.

د. **المؤسسة ذات الشخص الوجد وذات المسؤولية المحدودة:** تسري كل هذه الأحكام القانونية على هذا النوع من الشركات إلا أن ما يميزها هو عدم وجود شركاء، والمالك هو شخص طبيعي موحد ويرمز لها بـ EURL وهي اختصار بـ: **Entreprise personnelle à responsabilité limitée**، ونشير هنا أنه لا يجوز لشخص طبيعي إذ يكون شريكاً إلا في الشركة واحدة ذات مسؤولية محددة، ولا يمكن لشركة ذات المسؤولية محدودة أن يكون لها كشريك وجد شركة أخرى ذات مسؤولية محدودة مكونة من شخص واحد.

هـ. **شركات المساهمة:** شركة المساهمة هي شركة يشترك في ملكية رأس مالها على الأقل سبعة أشخاص من الشركاء، يتحملون الخسائر بقدر حصتهم في رأس المال، ويتولى إدارة شركة المساهمة مجلي إدارة يتكون من ثلاثة أعضاء إلى اثنا عشر عضواً على الأكثر.

و. **شركات التوجيه بالأسهم:** وهي الشركة التي يكون رأس مالها مقسم إلى أسهم بين شريك متضامن أو أكثر، له صفة تاجر ومسؤول دائماً وبصفة متضامنة عن ديون الشركة وشركاء موصين (أقل من ثلاثة) لهم صفة مساهمين، ولا يتحملون الخسائر إلا بما يعادل حصصهم.

ي. **شركات المحاصة:** هي شركات بين شخصين طبيعيين أو أكثر، تتولى انجاز عمليات تجارية ولا تكون شركة المحاصة إلا في العلاقات بين الشركاء، وما يميزها أنها لا تظهر للغير، فالشركة المحاصة لا تتمتع بالشخصية المعنوية ولا تخضع للإشهار ويمكن اثباتها لكل الوسائل.

وشركة المحاصة هي أن يمول شخص طبيعي شخص آخر طبيعي لشراء سلعة ما، على أن ينشأ بين الطرفين عقد تأسيس عند الموثق غيه رأسمال الممول وكيفية حصوله على الربح، ويشترك كذلك في الخسارة والهدف من انشاء شركة المحاصة هو لحماية الممول في حالة أي نزاع.

# الجانب التطبيقي

## الجانب التطبيقي: قراءة كمية وكيفية للبيانات المتحصل عليها

### من خلال الدراسة الميدانية

**المبحث الأول:** بطاقة فنية عن مؤسسة سونلغاز.

**المبحث الثاني:** قراءة كمية وكيفية للبيانات المتعلقة بمحور البيانات الشخصية للمبحوثين.

**المبحث الثالث:** قراءة كمية وكيفية للبيانات المتعلقة بمحور طبيعة الاتصال بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتييزي وزو.

**المبحث الرابع:** قراءة كمية وكيفية للبيانات المتعلقة بمحور مكانة واهمية الاتصال التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتييزي وزو.

**المبحث الخامس:** قراءة كمية وكيفية للبيانات المتعلقة بمحور إدارة الازمات بمديرية توزي الكهرباء والغاز بتييزي وزو

**المبحث السادس:** قراءة كمية وكيفية للبيانات المتعلقة بمحور دور الاتصال التنظيمي في إدارة الازمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتييزي وزو.

**المبحث السابع:** قراءة كمية وكيفية للبيانات من خلال الجداول المركبة

- نتائج الدراسة.

- خاتمة.

## المبحث الأول: بطاقة فنية عن مؤسسة سونلغاز

### 1- التعريف بمؤسسة سونلغاز ونشأتها:<sup>1</sup>

#### أ- تعريف بالمؤسسة سونلغاز:

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50% منذ يوم تأسيسها عام 1969 كما تعد مؤسسة سونلغاز أكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية والمصرية والكويتية، فهي تمثل رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعمالها أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار أمريكي) في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي، زيادة على كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة و ذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن ، و رغم فتح رأس مال الشركة على شكل أسهم فقد وصلت اليد العاملة في مؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف وسبعة آلاف رئيس فريق و 11 ألف عامل .

<sup>1</sup> <https://www.sonelgaz.dz/fr>, 20/04/2024, 09 :30.

ب- نشأتها:

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة الكهرباء والغاز (E G A) كان ذلك في: 1947/06/05، وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر 59-69 تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز (I.C.E.P) و مع مطلع التسعينات و بالضبط في سنة 1991م، تغير طابع المؤسسة إلى شركة ذات طابع صناعي و تجاري وفقا لإصلاحات اقتصادية المستهدفة آنذاك .

2/ مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز :<sup>1</sup>

أ - المهام:

- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد .
- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.
- ضمان انتاج، نقل وتوزيع طاقة كهربائية ذات جودة.

<sup>1</sup> <https://www.sonelgaz.dz/fr>, 20/04/2024, 11 :20.

- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.
- خلق فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج.

- تأمين السير الحسن وتطوير شبكات التوزيع.
- تسيير وتكوين وتنمية الموارد البشرية وتمثيل الشركات على المستوى المحلي.
- إرضاء حاجات الزبائن عن طريق النوعية الجيدة والتكلفة.

#### ب - الأهداف:

- دراسة الأسواق ومتابعة تطورها.
- انجاز جميع الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.
- انتاج الكهرباء سواء في الجزائر او خارجها ونقلها وتوزيعها و تسويقها.
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية، وتوزيعه سواء في الجزائر او في الخارج وتسويقه.
- تجديد سياسة البيع وتأمين تزويد الكهرباء والغاز وتوزيعهما في التراب الوطني.
- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.
- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية.
- محاولة تقليص الديون.

- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

### 3/ تعريف مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو:

إن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو هي مديرية جهوية تابعة للمديرية العامة سونلغاز توزيع الوسط S.D.C الموجود مقرها حاليا بالبلدية، تقوم بتسيير الكثير من الزبائن في مجالي الكهرباء والغاز.

ويبلغ عدد عمالها في الوقت الحالي 1300 عامل يتوزعون كالتالي: 235 إدارات-

543 عمال تحكم -522 عمال تنفيذ.

\* مهامها:

- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.
- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.
- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية والغازية.

### 4/ تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بتيزي وزو:

تحتوي مديرية التوزيع بتيزي وزو على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها وتتمثل فيما يلي:

1 - مدير التوزيع: وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة ، يتم تعيينه بموجب

مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ

القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية.

**2 - امانة المديرية:** وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير.

**3 - مصلحة الاتصال :** و تتمثل مهام في تنظيم ضمان الاتصال بين مختلف العمال و الأقسام الادارية على مستوى المديرية و كذا ضمان التواصل بين الزبائن و المديرية و اخطارهم بكل جديد يطرأ عن طريق مختلف قنوات الاتصال.

**4 - مصلحة الشؤون القانونية :** و تقتصر مهامها على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منها كسرقة الكهرباء والغاز ، البناء على شبكة الغاز ،تقديم الصكوك بدون رصيد ... الخ.

**5 - مهندس الأمن و الوقاية:** حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء ،مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم.

**6 - المكلف بالأمن الداخلي:** ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة.

7 - قسم العلاقات التجارية: لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى ويقوم بمهام تسييره أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد مصلحتين و هما: مصلحة تقني تجاري و مصلحة الزبائن.

8 - خلية المراقبة و التفتيش : و تتمثل مهمتها الأساسية في مراقبة مختلف منشآت المديرية من الشبكات الغازية و الكهربائية و محطات توليد الكهرباء و تفتيشها و ضمان السير الحسن لها.

9 - قسم الإدارة و الصفقات : يتولى هذا القسم مهمة إدارة المشاريع و الصفقات المشتركة بين المديرية و الشركات الأخرى و التفاوض معها على ادق التفاصيل من اجل الاتفاقات.

10 - قسم دراسات التنفيذ و أشغال - الكهرباء و الغاز: تتمثل مهام هذا القسم في استقبال طلبات الدراسات رفقة الملف من طرف قسم العلاقات التجارية فتقوم بمعاينة الموقع والدراسة ثم إنشاء التقييم اللازم للعملية ويضم هذا القسم:

\*مصلحة تسيير الاستثمارات: تملك مهام تقنية وأخرى تسييرية فهي تستقبل الأوامر بتنفيذ الأشغال، وتقوم بفتح المناقصات أمام المقاولين ويتم اختيار المقاول الذي يقدم اقل التكاليف لإتمام هذه الأشغال وبعدها تتولى هذه المصلحة على مستوى الفوترة إعداد الفاتورة النهائية للمقاول، ويتم دفع 95% من الفاتورة من طرف مدير المحاسبة والمالية الموجودة على مستوى منطقة البلدة، وتحتفظ المديرية بنسبة 05 % من الفاتورة كضمان لمدة سنة.

**11 - قسم تسيير نظم المعلومات:** يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد، وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة .

**12 - قسم تقنيات الغاز:** وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم:

\* استغلال ومراقبة شبكة الغاز.

\* فرع الخرائطية.

\* تسيير المنشآت.

**13 - قسم تقنيات الكهرباء:** ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة ونجد فيه:

\* استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية.

\* تسيير المحولات الكهربائية.

\* تسيير المنشآت.

\* فرع الخرائطية.

**14 - مصلحة الشؤون العامة:** مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح

وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حاضرة السيارات و تنقسم إلى قسمين أساسيين و

هما:

\* فريق حاضرة السيارات: ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير

الوقود.

\* فريق الأشغال العمومية: ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية

بلوازم المكاتب.

**15 - قسم المالية والمحاسبة:** يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في أي مؤسسة

مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس ،وذلك لأن

السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

**16 - قسم التخطيط - الكهرباء والغاز:** ويقوم هذا القسم بمهمة التخطيط والاعداد عند

انشاء شبكات كهربائية وغازية جديدة.

**17 - قسم الموارد البشرية:** يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير

الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات

.....الخ، وإضافة إلى ذلك فان هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما

يهتم ب:

\* متابعة المستخدمين.

\* عداد الرواتب.

\* القيام بتحرير شهادات العمل عند طلب العمال، تحديد العطل.

...الخ.

\* إعداد مختلف المخططات والكشوف السنوية الخاصة ببنمية

الموارد البشرية.

الشكل رقم 08: يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو.



المبحث الثاني: قراءة كمية وكيفية للبيانات المتعلقة بمحور البيانات الشخصية للمبحوثين.

الجدول رقم 01: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر		30	% 60
انثى		20	% 40
المجموع		50	% 100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 01 والذي يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس ان نسبة الذكور تمثل % 60 من العينة المدروسة أي الأغلبية، مقارنة بنسبة الاناث التي تقدر ب % 40، وهذا راجع لكوننا لم نراعي التطابق بين الجنسين اثناء توزيع الاستمارة لأنه ما يهمنا أكثر هو البحث في دور الاتصال التنظيمي في إدارة الازمات بالمديرية بغض النظر عن الاختلاف في الجنس.

الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

المتغير	الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
من 20 الى 29		04	% 08
من 30 الى 39		13	% 26
من 40 الى 49		22	% 44
من 50 سنة فما فوق		11	% 22
المجموع		50	% 100

نلاحظ في الجدول رقم 02 الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن ان نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 20-29 قد بلغت 08 % اما بالنسبة للعمال للذين تتراوح أعمارهم بين 30-39 فقد بلغت نسبتهم 26 %، اما العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 40-49 فقد بلغت النسبة 44 %، وفي الأخير العمال الذين أعمارهم فانتت 50 فقد بلغت نسبتهم % 22.

ومن خلال هذه المعطيات يتبين لنا ان اغلب العمال بالمؤسسة هم كهول وهم من الفئتين التي تتراوح أعمارهم بين 40-49 التي تمثل الأغلبية وتليها الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 30-39، ويعتبر عاملا إيجابيا داخل المديرية بالنظر الى عامل الخبرة والنشاط والحركة في العمل مما يؤثر بشكل إيجابي على المؤسسة. اما الفئة الأقل نسبة فكانت فئة الشباب الذين يتراوح أعمارهم بين 20-29، والذين يتبين انهم حديثي العهد في الشغل والعمل لكنهم ذو طموح كبير ورغبة في الاجتهاد والنجاح مما يعتبر عاملا إيجابيا للمؤسسة في المستقبل القريب والبعيد.

### الجدول رقم 03: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي

المتغير	الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي		00	00 %
متوسط		04	08 %
ثانوي		11	22 %
جامعي		35	70 %
المجموع		50	100 %

نلاحظ في الجدول رقم 03 الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي ان اغلبية افراد العينة المدروسة جامعيين بنسبة بلغت 70 %، وهذا راجع لكون اغليتهم إدارات

بمديرية التوزيع ومناصبهم تتطلب شهادات دراسات عليا، يليها الافراد ذو المستوى الثانوي بنسبة 22 %، ثم الافراد ذو المستوى الدراسي المتوسط بنسبة 08 % والتي هي اقل نسبة بعد الافراد ذوي المستوى الابتدائي الذين تقدر نسبتهم ب 00 % وهم العمال الذين لا تتطلب مناصبهم مستوى تعليمي كبير مثل أعوان التنفيذ.

**الجدول رقم 04: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية**

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة المتغير
60 %	30	إطار
32 %	16	عون تحكم
8 %	04	عون تنفيذ
100 %	50	المجموع

نلاحظ في الجدول رقم 04 الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية ان فئة الإطارات بلغت نسبة تقدر ب 60 %، يليها أعوان التحكم بنسبة 32 %، والأخير أعوان التنفيذ بنسبة 8 %.

ونستنتج من خلال هذه البيانات ان اغلبية المبحوثين بالمديرية إطارات بحكم ان المستوى الإداري الذي أجرينا فيه بحثنا يتطلب سوى العمال ذوي الخبرة والكفاءات العالية لتولي هذه المناصب.

الجدول رقم 05: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الصفة في العمل

المتغير	الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائم		40	80 %
مؤقت		10	20 %
المجموع		50	100 %

يمثل الجدول رقم 05 توزيع أفراد العينة حسب متغير الصفة في العمل اذ نلاحظ ان اغلبية المبحوثين دائمون في مناصبهم بنسبة 80 % وهذا راجع لأقدميتهم في المؤسسة، اما العمال المؤقتين فبلغت نسبتهم 20 % وهم من فئة الجدد الذين لم يمضي الكثير على تواجدهم في المؤسسة.

الجدول رقم 06: يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

المتغير	الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات		3	06 %
من 5 الى 10 سنوات		13	26 %
من 10 الى 15 سنوات		24	48 %
من 15 الى 20 سنة		5	10 %
أكثر من 20 سنة		5	10 %
المجموع		50	100 %

يمثل الجدول رقم 06 توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية ونلاحظ من خلاله ان النسبة الغالبة هي للموظفين أصحاب الخبرة بين 10 الى 15 سنوات بنسبة 48 %، ثم الموظفين أصحاب الخبرة بين 5 الى 10 سنوات بنسبة 26 %، يليها الموظفين ذوو خبرة بين 15 الى 20 سنة وأكثر من 20 سنة بنفس النسبة التي بلغت 10 % لكل منهم و في الأخير العمال ذوو خبرة اقل من 5 سنوات بنسبة 06 %.

ونستنتج من هذه المعطيات ان الغالبية هي للعمال ذوي الخبرة من 10 الى 15 سنوات وهم الذين يبثون الحركة والنشاط في المديرية، وان اقل نسبة تعود الى فئة الشباب ذوو خبرة اقل من 05 سنوات وهم حديثي العهد في عالم الشغل مما يستوجب عليهم الاجتهاد أكثر في العمل والمثابرة من اجل الحصول على اعتبار أكثر على مستوى المديرية.

### المبحث الثالث: قراءة كمية وكيفية للبيانات المتعلقة بمحور طبيعة الاتصال

بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو.

الجدول رقم 07: يبين طبيعة الاتصال السائد داخل مديريةية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي

وزو

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
68 %	34	اتصال رسمي
02 %	01	اتصال غير رسمي
30 %	15	كلاهما
100 %	50	المجموع

نلاحظ في الجدول رقم 07 الذي يبين طبيعة الاتصال السائد داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي ان الاتصال الرسمي يشكل 68 % من الاتصالات داخل المديرية، مما يعني انه الاتصال السائد داخل المديرية و هذا راجع لوجود احترافية و شفافية و صارمة كبيرة في المعاملات بين الموظفين على مستوى المديرية، بينما عادت اقل نسبة الى الاتصال الغير الرسمي ب 02 % ، اما النسبة الباقية و المقدرة ب 30 % فقد رأى بعض المبحوثين باعتماد المديرية لكلا الاتصالين الرسمي و الغير الرسمي و هذا راجع الى ان الاتصال يتم داخل التنظيم و يتم وفقا للغرض سواء كان مهني من اجل العمل او شخصي لتعزيز التعاون و العلاقات.

**الجدول رقم 08: يبين نوع الاتصال الأكثر استخداما بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو**

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
10 %	05	اتصال صاعد (من العمال الى المدير)
80 %	40	اتصال نازل (من المدير الى العمال)
10 %	05	اتصال افقي (بين العمال)
100 %	50	المجموع

يبين الجدول رقم 08 نوع الاتصال الأكثر استخداما بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو حيث نلاحظ ان الاتصال النازل يمثل أكثر نسبة ب 80 % ، يليه الاتصال الصاعد بنسبة 10 %، و في الأخير الاتصال الافقي باقل نسبة قدرت ب 10 %.

ومنه نستنتج ان الاتصال الغلب والأكثر استخداما بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو هو الاتصال النازل من المدير الى الموظفين.

الجدول رقم 09: يبين اتجاه الاتصال السائد في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
16%	08	تفاعلي في اتجاهين
56%	28	قي اتجاه واحد على شكل اوامر
28%	14	الاتجاهين معا
100%	50	المجموع

يبين الجدول رقم 09 اتجاه الاتصال السائد بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو ونلاحظ ان الاتجاه الواحد على شكل أوامر يمثل اعلى نسبة ب 56 %، ثم يليه الاتجاهين معا بنسبة 28 %، وفي الأخير يأتي تفاعلي في اتجاهين بنسبة 16%.

ومن خلال هذه المعطيات نستنتج ان اتجاه الاتصال السائد بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو هو الاتجاه الواحد الذي يأتي على شكل أوامر من الإدارة العليا للمؤسسة الى المستويات الدنيا و هذا راجع للمركزية في العمل، أي ان الموظفين قليلا ما يتفاعلون مع الإدارة العليا خارج الاطار المهني و انما كل الاتصال تتم سوى لتلقي الأوامر و التعليمات حول العمل.

الجدول رقم 10: يبين الطرق الاتصالية الأكثر استخداما بمديرية توزيع الكهرباء والغاز  
بتيزي وزو

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
42.55 %	40	كتابية
20.21 %	19	شفهية
37.23 %	35	الالكترونية
100 %	94	المجموع

يبين الجدول رقم 10 الطرق الاتصالية الأكثر استخداما بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو وقد بلغت نسبة الطرق الكتابية 42.55 %، ثم تليها الطرق الالكترونية بنسبة 37.23 %، و في الأخير تأتي الطرق الشفهية بنسبة 20.21 %.  
و منه نستج ان طرق الاتصال الأكثر استخداما بالمديرية هي الطرق الكتابية مثل الملصقات و التقارير و الإعلانات لما تقدمه من تفسير و شرح واضح للتعليمات و الأوامر.

الجدول رقم 11: يبين ما إذا كان الاتصال فعالاً أم لا في مديرية توزيع الكهرباء الغاز بتيزي وزو

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
70 %	35	فعال
30 %	15	غير فعال
100 %	50	المجموع

يبين الجدول رقم 11 ما إذا كان الاتصال فعالاً أم لا في مديرية توزيع الكهرباء الغاز بتيزي وزو، وقد بلغت نسبة الذين اجابوا ب فعال 70 %، فيما أجاب الباقي ب غير فعال بنسبة 30% .

وعليه نستنتج ان الاتصال في مديرية توزيع الكهرباء الغاز بتيزي وزو فعال حسب رأي اغلبية المبحوثين وهذا راجع الى الأهمية الكبيرة التي توليها المؤسسة للاتصالات في مختلف المستويات الإدارية من اجل تحسين التواصل فيما بينها.

**المبحث الرابع:** قراءة كمية وكيفية للبيانات المتعلقة بمحور مكانة واهمية الاتصال التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو.

**الجدول رقم 12:** يبين نوع الاتصال التنظيمي الأكثر استخداما بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
84 %	42	من الإدارة الى الموظفين
08 %	04	من الموظفين الى الإدارة
08 %	04	بين الموظفين في نفس المستوى
100 %	50	المجموع

يبين الجدول رقم 12 يبين نوع الاتصال التنظيمي الأكثر استخداما بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو ونلاحظ من خلال الإجابات ان الاتصال من الإدارة الى الموظفين قد حصل على اعلى نسبة ب 84 %، يليه الاتصال من الموظفين الى الإدارة بنسبة 08 %، وكذلك الامر بالنسبة للاتصال بين الموظفين بين نفس المستوى بنسبة نفسها أي 08 %.

ونستنتج من خلال هذه المعطيات ان نوع الاتصال التنظيمي الأكثر استخداما بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو والاتصال من الإدارة الى الموظفين وهذا راجع أيضا للمركزية في العمل، أي ان الموظفين قليلا ما يتفاعلون مع الإدارة العليا خارج الإطار المهني وانما كل الاتصال تتم سوى لتلقي الأوامر والتعليمات حول العمل.

## الجدول رقم 13: يبين وظيفة الاتصال التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
43,27 %	45	التوجيه
26,92 %	28	التنسيق
38,46 %	5	التخطيط
38,46 %	26	التقييم
100% %	104	المجموع

يبين الجدول رقم 13 وظيفة الاتصال التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو، اذ ان 43,27 % من المبحوثين يرون ان الوظيفة الأساسية للاتصال التنظيمي على مستوى المديرية هي التوجيه، فيما يري ما نسبته 38,46 % ان الوظيفة الأساسية للاتصال التنظيمي هي التخطيط و نسبة أخرى متساوية أي 38,46 % يرون الوظيفة الأساسية للاتصال التنظيمي التقييم، و في الأخير ترى اقل نسبة و هي 26,92 % من المبحوثين ان الوظيفة الأساسية للاتصال التنظيمي هي التنسيق.

ونستنتج من خلال هذه المعطيات ان وظيفة الاتصال التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو حسب راي اغلبية المبحوثين هي التوجيه وهذا راجع لتلقيهم الأوامر والتعليمات حول العمل في معظم الأوقات من خلال الاتصالات التي تأتيهم من المستويات العليا للإدارة

**الجدول رقم 14: يبين ما إذا تولي المؤسسة أهمية للاتصال التنظيمي ام لا**

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
78 %	39	نعم
22 %	11	لا
100 %	50	المجموع

يبين الجدول رقم 14 ما إذا كانت تولي المؤسسة أهمية للاتصال التنظيمي، وقد أجاب غالبية المبحوثين ب نعم بنسبة 78 %، فيما ترى الفئة الباقية والتي قدرت نسبتها ب 22 % ان المؤسسة لا تولي أهمية للاتصال التنظيمي.

**الجدول رقم 15: يبين فيما تكمن أهمية الاتصال التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز**

النسبة	التكرار	العبارات
53,62 %	37	التعرف على ما يجري في المؤسسة
11,59 %	8	زيادة الرض والتفاهم بين الموظفين
23,18 %	16	يساهم في فاعلية النشاط الخاص في المؤسسة
11,59 %	8	خلق علاقات طيبة بين الموظفين والإدارة
100 %	69	المجموع

يبين الجدول رقم 15 فيما تكمن أهمية الاتصال التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز وقد رأى اغلبية المبحوثين ان أهمية الاتصال التنظيمي بالمديرية تكمن في التعرف على ما يجري في المؤسسة بنسبة إجابات بلغت 53,62 %، و ترى فئة ان أهمية الاتصال التنظيمي تكمن في المساهمة في فاعلية النشاط الخاص في المؤسسة بنسبة 23,18 %، و يرى الآخرون ان الأهمية تكمن في زيادة الرض والتفاهم بين الموظفين و خلق علاقات طيبة بين الموظفين والإدارة بنسبة متساوية لكل منهما قدرت ب 11,59 %.

و نستنتج من خلال هذه المعطيات و حسب رأي اغلبية المبحوثين ان أهمية الاتصال التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز هي التعرف على ما يجري في المؤسسة و هذا راجع لرغبة الإدارة في فرض الرقابة على العمال و معرفة كل كبيرة و صغيرة حولهم و حول تحركاتهم في العمل.

**الجدول رقم 16: يبين ما إذا كانت عملية الاتصال التنظيمي منظمة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو**

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
66 %	33	منظمة
34 %	17	غير منظمة
100 %	50	المجموع

يبين الجدول رقم 16 ما إذا كانت عملية الاتصال التنظيمي منظمة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو ، و قد أجاب معظم المبحوثين بانها منظمة بنسبة قدرت ب 66 % و هذا

يرجع لارتياحهم بشأن عملية التواصل فيما بينهم و كيفية سيرورتها في جو احترافي ملائم، فيما يرى ما نسبته 34 % ان كانت عملية الاتصال التنظيمي غير منظمة.

**الجدول رقم 17: يبين إذا كان الاتصال التنظيمي يهيئ المناخ الملائم للتعاون مع الزملاء**

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
60 %	30	نعم
40 %	20	لا
100 %	50	المجموع

يبين الجدول رقم 17 إذا كان الاتصال التنظيمي يهيئ المناخ الملائم للتعاون مع الزملاء، و قد أجاب معظم المبحوثين ب نعم بنسبة تقدر ب 60% و هذا لكون الاتصال التنظيمي يساعدهم في التواصل فيما بينهم مما يساعدهم على تبادل الخبرات و المعلومات حول العمل و أيضا يخلق علاقات طيبة و جو عائليا فيما بينهم من خلال التواصل الدائم مما يسمح بمعرفة أحوال كل شخص، فيما يرى الآخرون ان الاتصال التنظيمي لا يهيئ المناخ الملائم للتعاون مع الزملاء و هذا راجع ربما لطبيعة اتصالاتهم مع زملائهم و ما اذا كانت متوترة ام لا.

الجدول رقم 18: يبين ما إذا كان يؤثر الاتصال التنظيمي على أداء العمل

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
66 %	33	نعم
34 %	17	لا
100 %	50	المجموع

يبين الجدول رقم 18 يبين ما إذا كان يؤثر الاتصال التنظيمي على أداء العمل، ونلاحظ ان نسبة الذين اجابوا ب نعم بلغت 66% وهذا راجع لرضاهم التام حول عملية الاتصال التنظيمي في المؤسسة وارتياحهم لكيفية سيرورتها، فيما بلغت نسبة الذين اجابوا ب لا 34 ويرجع هذا لعدم رضاهم حول العملية الاتصالية التنظيمية في المؤسسة.

الجدول رقم 19: يبين تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء في العمل في حالة الإجابة ب "نعم"

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
40,67 %	24	زيادة المردودية في العمل
15,25 %	9	الرضا الوظيفي
25,42 %	15	التحفيز ورفع الروح المعنوية
18,64 %	11	الحماية والتفاعل في العمل
100 %	59	المجموع

يبين الجدول رقم 19 تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء في حالة الإجابة ب "نعم"، ونلاحظ من خلال الإجابات ان نسبة 40,67 % اجابوا بان تأثير الاتصال التنظيمي على أدائهم يظهر في زيادة المردودية في العمل، فيما اجاب اخرون بان تأثير الاتصال التنظيمي يظهر على أدائهم من التحفيز ورفع الروح المعنوية بنسبة بلغت 25,42 %، تليها الفئة التي ترى بان الاتصال التنظيمي يآثر على أدائهم من خلال الحماية والتفاعل في العمل بنسبة بلغت 18,64 %، و ترى اقل فئة ان تاثير الاتصال التنظيمي على أدائهم في العمل من خلال رضاهم الوظيفي بنسبة بلغت 15,25% ، و هذا يدل على ان الاتصال التنظيمي فعلا لديه تأثير كبير في المؤسسة يظهر من خلال رضى اغلبية الموظفين.

**الجدول رقم 20: يبين تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء في العمل في حالة الإجابة**

**ب "لا"**

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
21,73 %	5	نقص المردودية في العمل
30,43 %	7	المركزية في العمل (أوامر فقط)
13,04 %	3	عدم إقامة الأعمال في وقتها
34,78 %	8	الشعور بالإحباط
100 %	23	المجموع

يبين الجدول رقم 20 تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء في حالة الإجابة ب 'لا'، ونلاحظ ان ما نسبته 34,78 % قد اجابوا ب الشعور بالإحباط، فيما اجاب ما نسبته 30,43 % ب المركزية في العمل (أوامر فقط)، يليها نسبة 21,73 % ممن اجابوا ب نقص المردودية في العمل، والأخير بلغت نسبة الذين اجابوا ب عدم إقامة الأعمال في وقتها 13,04 %.

وعليه نستنتج ان اغلبية الفئة التي ترى ان الاتصال التنظيمي لا يؤثر على أدائها بتاتا يشعرون بالإحباط بسبب ذلك، ويرجع هذا لعدم تأقلمهم مع الأوضاع السائدة داخل المؤسسة وعدم تكيفهم مع نوعية الاتصالات الموجودة في المستويات الإدارية التي يعملون بها.

**المبحث الخامس:** قراءة كمية وكيفية للبيانات المتعلقة بمحور إدارة الازمات بمديرية توزي الكهرباء والغاز ببتيزي وزو

**الجدول رقم 21:** يبين ما إذا تعرضت المؤسسة لأزمات من قبل

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
54 %	27	نعم
46 %	23	لا
100 %	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 21 الذي يبين ما إذا تعرضت المؤسسة لأزمات من قبل ان ما نسبته 54 % اجابوا بان المؤسسة سبق و ان واجهت أزمات و هذا يدل على انهم كانوا موظفين في المؤسسة و قد شهدوا على تلك الازمات لما حدثت، بينما النسبة الباقية و التي هي 46 % اجابوا ب لا أي لم تتعرض المؤسسة لازمات من قبل و هذا راجع الى كونهم لم يكونوا موجودين في المؤسسة عندما تعرضت لازمات و يدل على خلو فترتهم في المؤسسة من الازمات منذ توظيفهم.

## الجدول رقم 22: يبين نوع الازمات التي تعرضت لها المؤسسة من قبل

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
21,62	8	أزمة تنظيمية
18,92	7	أزمة مادية
8,11	3	أزمة مالية
51,35	19	أزمة علاقات عمل
100%	37	المجموع

يبين الجدول رقم 22 نوع الازمات التي سبق و ان تعرضت لها المؤسسة، و نلاحظ من خلال الإجابات ان اغلب المبحوثين اقرروا ان اغلبية الازمات هي في علاقات العمل بنسبة 51,35، بينما تليها الازمات التنظيمية المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة و مختلف المستويات الإدارية بنسبة 21,62، ثم تأتي الازمات المادية بنسبة 18,92 و هي الازمات المتعلقة غالبا و اقل نسبة هي للازمات المالية بنسبة 8,11 و هو مؤشر جيد يدل على ان المؤسسة في وضع اقتصادي و مالي مستقر و جيد.

الجدول رقم 23: يبين ما إذا كانت توكل مهام إدارة الازمة عند حدوثها لخلية الازمات

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
88 %	44	نعم
12 %	06	لا
100 %	50	المجموع

يبين الجدول رقم 23 ما إذا كانت توكل مهام إدارة الازمة عند حدوثها لخلية الازمات و قد أجاب اغلبية المبحوثين ب نعم بنسبة تقدر ب 88 % مما يدل على امتلاك المؤسسة لخلية إدارة للازمات تشكل عند حدوث الازمات قي حين أجاب ما نسبته 12 % من المبحوثين ب لا و هذا راجع لكونهم حديثي العهد في المؤسسة و لم يستوعبوا بعد الإجراءات التي تتخذ عند حدوث ازمة ما.

الجدول رقم 24: يبين ما إذا تتبنى المؤسسة طرق واستراتيجيات للتعقب بحدوث الازمات

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
54 %	27	نعم
46 %	23	لا
100 %	50	المجموع

يبين الجدول رقم 24 ما إذا تتبنى المؤسسة طرق واستراتيجيات للتنبؤ بحدوث الازمات، وأجاب ما نسبته % 54 افراد العينة ان المؤسسة ب نعم و هذا مؤشر جيد يوحي باتخاذ المؤسسة لإجراءات عدة من استكشاف الإنذارات المبكرة التي تؤشر بحدوث ازمة، في حين ترى النسبة الباقية البالغة % 46 ان المؤسسة لا تتبنى طرق او استراتيجيات معينة للتنبؤ بحدوث الازمات و هذا يرجع ربما لعدم مشاركتهم في هذا الجانب الإداري و لا يعينهم.

**الجدول رقم 25: يبين ما إذا تقوم المؤسسة بإعلام جمهورها الداخلي والخارج عند حدوث ازمة**

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
% 62	31	نعم
% 38	19	لا
% 100	50	المجموع

يبين الجدول رقم 25 ما إذا تقوم المؤسسة بإعلام جمهورها الداخلي والخارج عند حدوث ازمة، وقد أجاب اغلبية المبحوثين ب نعم بنسبة % 62، تليها نسبة % 38 من المبحوثين اجابوا ب لا.

وعليه نستنتج من خلال هذه البيانات ان المديرية تقوم فعلا المؤسسة بإعلام جمهورها الداخلي والخارج عند حدوث ازمة وهذا يدل على احترافيتها مما يتيح للجميع الاستعداد بشكل تام للازمة من اجل مواجهتها والتصدي لها وتفادي اضرارها.

الجدول رقم 26: يبين نوع الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة لإدارة الازمة اثناء

النسبة المئوية	التكرار	العبارات	نشوؤها
44 %	22	الإستراتيجيات التقليدية	
56 %	28	الإستراتيجيات الحديثة	
100 %	50	المجموع	

يبين الجدول رقم 26 يبين نوع الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة لإدارة الازمة اثناء نشوؤها ونلاحظ ان نسبة 56% من افراد العينة قد اجابوا الإستراتيجيات الحديثة، بين ترى النسبة الباقية من الافراد البالغة 44% ان المؤسسة تتبنى الإستراتيجيات التقليدية. وعليه نستنتج من خلال هذه المعطيات ان المؤسسة تعتمد على الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الازمة اثناء نشوؤها اكثر من اعتمادها على الإستراتيجيات التقليدية وهذا منطقي لكون اغلب المؤسسات مها كان طابعها يستخدمون الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الازمة في عصرنا الحالي بدلا من الاستراتيجيات التقليدية وهذا راجع لفعاليتها وتأثيرها السريع.

الجدول رقم 27: يمثل الإستراتيجيات التقليدية التي تتبناها المؤسسة لإدارة الازمة اثناء

نشوؤها

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
18,18 %	4	انكار الأزمة وعدم إعلانها
0,00 %	0	تفريغ الأزمة
9,09 %	2	تأجيل ظهور الأزمة
22,73 %	5	عزل القوة الفاعلة في الأزمة
36,36 %	8	انشاء لجنة لدراسة الأزمة
13,64 %	3	التقليل من شأن الأزمة
100 %	22	المجموع

يبين الجدول رقم 27 الإستراتيجيات التقليدية التي تتبناها المؤسسة لإدارة الازمة اثناء نشوؤها و قد رأى اغلب المبحوثين ان المؤسسة تعتمد بشكل كبير على استراتيجيه انشاء لجنة لدراسة الأزمة بنسبة 36,36 %، تليها استراتيجيه عزل القوة الفاعلة في الأزمة بنسبة 22,73 %، ثم تتأتي استراتيجيه انكار الأزمة وعدم إعلانها بنسبة 18,18 %، و تليها استراتيجيه التقليل من شأن الأزمة بنسبة بلغت 13,64 %، بينما بلغت نسبة استراتيجيه تأجيل ظهور الأزمة 9,09 % و هي اقل نسبة ، و في الأخير تأتي استراتيجيه تفريغ الأزمة ب 0,00 % ذا لم يرى أي مبحوث باعتماد المؤسسة عليها.

وعليه نستنتج من خلال هذه البيانات ان أكثر الإستراتيجيات التقليدية التي تتبناها المؤسسة لإدارة الازمة اثناء نشوؤها هي استراتيجيه لجنة لدراسة الأزمة وهذا راجع لكون هذه الاستراتيجية تتيح للمؤسسة بدراسة الازمة من كل ابعادها وماهيتها وأسباب نشوؤها وكذا الإجراءات والخطط اللازمة للتصدي لها.

الجدول رقم 28: يمثل الإستراتيجيات الحديثة التي تتبناها المؤسسة لإدارة الازمة اثناء

النسبة المئوية	التكرار	العبارات	نشوؤها
61,82 %	34	تكوين فريق مختص لمواجهة الأزمة	
27,27 %	15	احتواء الأزمة	
7,27 %	4	تدمير الأزمة ذاتيا من الداخل	
3,64 %	2	تصعيد الأزمة	
100 %	55	المجموع	

يبين الجدول رقم 28 الإستراتيجيات الحديثة التي تتبناها المؤسسة لإدارة الازمة اثناء نشوؤها و قد رأى اغلب المبحوثين ان المؤسسة تعتمد بشكل كبير على استراتيجيه تكوين فريق مختص لمواجهة الأزمة بنسبة 61,82 %، تليها استراتيجيه احتواء الأزمة بنسبة 27,27 % ، ثم تتأتي استراتيجيه تدمير الأزمة ذاتيا من الداخل بنسبة 7,27 %، و تليها استراتيجيه تصعيد الأزمة بنسبة بلغت 3,64 %.

وعليه نستنتج من خلال هذه البيانات ان أكثر الإستراتيجيات الحديثة التي تتبناها المؤسسة لإدارة الازمة اثناء نشوؤها هي استراتيجيه تكوين فريق مختص لمواجهة الأزمة وهذا راجع لكون هذه الاستراتيجيه تتيح جمع اشخاص من مختلف التخصصات اللازمة ذوي خبرة وكفاءات عالية من اجل العمل على مواجهة الازمة والتصدي لها وفق خطط محكمة.

الجدول رقم 29: يبين ما إذا كانت المؤسسة تقوم بدراسة وتحليل أسباب نشوء الازمة عند انتهاءها من اجل تفادي حدوثها مستقبلا

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
66 %	33	نعم
34 %	17	لا
100 %	50	المجموع

يبين الجدول رقم 29 ما إذا كانت المؤسسة تقوم بدراسة وتحليل أسباب نشوء الازمة عند انتهاءها من اجل تفادي حدوثها مستقبلا وقد اجاب معظم المبحوثين بنسبة 66% ب نعم، بينما اجاب المبحوثين الباقين ب لا بنسبة 34%. ونستنتج من خلال هذه المعطيات ان المؤسسة تقوم بدراسة وتحليل أسباب نشوء الازمة عند انتهاءها من اجل تفادي حدوثها مستقبلا و هذا امر جيد و احترافي سيمكنها من الاستعداد مستقبلا للازمات و كذا محاولة تجنبها من خلال اكتشاف الإنذارات المبشرة بحدوثها و تفاديها قبل ان تحدث.

**المبحث السادس: قراءة كمية وكيفية للبيانات المتعلقة بمحور دور الاتصال**

التنظيمي في إدارة الازمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو.

**الجدول رقم 30: يبين مدى اعتبار الاتصال التنظيمي عاملا أساسيا يساعد في التنبؤ بحدوث الازمات**

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
24 %	12	نعم
76 %	38	لا
100 %	50	المجموع

يبين الجدول رقم 30 مدى اعتبار الاتصال التنظيمي عاملا أساسيا يساعد في التنبؤ بحدوث الازمات ويتبين لنا من خلال الجدول ان 76% من افراد العينة لا يعتبرون الاتصال عاملا أساسيا يساعد في التنبؤ بحدوث الازمات وانما هنالك عدة عوامل أخرى مساعدة للتنبؤ بحدوث الازمة، بينما ترى الفئة الباقية البالغة نسبتها 24% بان اعتبار الاتصال التنظيمي عاملا أساسيا يساعد في التنبؤ بحدوث الازمات.

**الجدول رقم 31: يبين ما إذا كان الاعتماد على الاتصال التنظيمي وحده لإدارة الازمة كافي**

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
42 %	21	نعم
58 %	29	لا
100 %	50	المجموع

يبين الجدول رقم 31 ما إذا كان الاعتماد على الاتصال التنظيمي وحده لإدارة الازمة كافي، ويتبن لنا من خلال الجدول ان 58% من افراد العينة لا يعتقدون ان الاعتماد على الاتصال التنظيمي وحده لإدارة الازمة كافي بل يجب" الاعتماد على الاتصالات الأخرى، اما 42% من الافراد الباقين فيرون ان الاعتماد على الاتصال التنظيمي وحده لإدارة الازمة كافي لما يحمله من مميزات وخصائص اثناء حدوث الازمة.

**الجدول رقم 32: يبين ما إذا كان الاتصال التنظيمي يساهم في عملية التنسيق والتوجيه بين جميع المستويات والمصالح الإدارية بالمؤسسة**

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
54 %	27	نعم
46 %	23	لا
100 %	50	المجموع

يبين الجدول رقم 32 مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في عملية التنسيق والتوجيه بين جميع المستويات والمصالح الإدارية بالمؤسسة، فيرى 54% من افراد العينة ان الاتصال التنظيمي يساهم في عملية التنسيق والتوجيه بين جميع المستويات والمصالح الإدارية بالمؤسسة و ذلك من خلال الاتصال بكل الطرف المعنية بالأزمة و كذلك سهولة الإعلان عنها و نقل كافة المعلومات المتعلقة بها بين جميع المستويات و المصالح الإدارية للمؤسسة، بينما يرى ما نسبته 46% من افراد العينة المتبقون ان الاتصال التنظيمي لا يساهم في عملية التنسيق والتوجيه بين جميع المستويات والمصالح الإدارية بالمؤسسة بل يقوم بأدوار أخرى.

**الجدول رقم 33: يبين ما إذا كان الاتصال التنظيمي يساهم في تفعيل أداء فريق إدارة الازمات من خلال التوجيه والتنظيم**

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
54 %	27	نعم
46 %	23	لا
100 %	50	المجموع

يبين الجدول رقم 33 ما اذا كان الاتصال التنظيمي يساهم في تفعيل أداء فريق إدارة الازمات من خلال التوجيه والتنظيم، فيرى 54% من افراد العينة ان الاتصال التنظيمي يساهم في تفعيل أداء فريق إدارة الازمات من خلال التوجيه والتنظيم و ذلك عبر سهولة إيصال كافة المعلومات المتعلقة باللازمة و ماهيتها و ابعادها لفريق إدارة الازمات و كذلك الأوامر و التعليمات و الخطط المتخذة لكيفية مواجهتها عبي مختلف القنوات الاتصالية

المتوفرة بالمؤسسة، بينما يرى ما نسبته 46% من افراد العينة المتبقون ان الاتصال التنظيمي لا يساهم في تفعيل أداء فريق إدارة الازمات من خلال التوجيه والتنظيم.

**الجدول رقم 34: يبين ما إذا كان الاتصال التنظيمي يساهم في الحصول على المعلومات ونقلها اثناء حدوث الازمة**

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
60 %	30	دائماً
38 %	19	أحيانا
02 %	01	ابدا
100 %	50	المجموع

يبين الجدول رقم 34 ما إذا كان الاتصال التنظيمي يساهم في الحصول على المعلومات ونقلها اثناء حدوث الازمة، فقد أجاب 60% من افراد العينة ب دائماً، بينما بلغت نسبة الذين اجابوا ب أحيانا 38%، وفي الأخير ترى اقل نسبة والتي هي 02% ان النصال التنظيمي لم يساهم ابدا في الحصول على المعلومات.

ومن خلال هذه المعطيات نستنتج ان الاتصال التنظيمي يساهم فعلا في الحصول على المعلومات ونقلها اثناء حدوث الازمة وذلك بسبب السرعة والمرونة والفاعلية الكبيرة التي يتسم بها.

الجدول رقم 35: يبين مميزات الاتصال التنظيمي في أوقات الأزمات

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
14,86 %	11	المرونة
12,16 %	9	القدرة على الأفعال
29,73 %	22	الاستجابة الفورية والمباشرة
43,24 %	32	سهولة نقل المعلومات
100 %	74	المجموع

يبين الجدول رقم 35 مميزات الاتصال التنظيمي في أوقات الأزمات، و من خلال المعطيات نلاحظ ان اكثر افراد العينة يرون بان الاتصال التنظيمي يتميز بسهولة نقل المعلومات في أوقات الأزمات بنسبة % 43,24، بينما ترى فئة أخرى بنسبة % 29,73 بأنه يتميز ب الاستجابة الفورية والمباشرة، تليها المرونة بنسبة % 14,86، و ترى اقل نسبة و المقدرة ب % 12,16 انه يتميز ب القدرة على الأفعال.

ومنه يمكن القول بان أكثر ما يتميز به الاتصال التنظيمي في أوقات الأزمات بمديرية التوزيع هو سهولة نقل المعلومات وهذا راجع لفاعلية العملية الاتصالية التنظيمية على مستوى المؤسسة وكذا كفاءات الأدوات والقنوات الاتصالية التي تتمتع بها.

الجدول رقم 36: يبين أكثر وسائل الاتصال التنظيمي استخداما في أوقات الازمات

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
30,17 %	35	مكتوبة
38,79 %	45	شفوية
31,03 %	36	الالكترونية
100 %	116	المجموع

يبين الجدول رقم 36 أكثر وسائل الاتصال التنظيمي استخداما في أوقات الازمات، ونلاحظ ان اعلى نسبة هي للوسائل الشفوية بنسبة 38,79 %، تليها الوسائل الالكترونية بنسبة 31,03 %، وفي الأخير تأتي الوسائل المكتوبة بأقل نسبة قدرت ب 30,17 %.

ومن خلال هذه البيانات نستنتج ان أكثر وسائل الاتصال التنظيمي استخداما في أوقات الازمات هي الوسائل الشفوية لم تتصف به من سرعة وسهولة في نقل المعلومات و كذلك الاستجابة الفورية و المباشرة من المتلقي.

## الجدول رقم 37: يبين أكثر الوسائل المكتوبة المستخدمة في أوقات الازمات

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
22,47 %	20	التقارير
25,84 %	23	الملصقات
23,60 %	21	الإعلانات
28,09 %	25	التعليمات
100 %	89	المجموع

يبين الجدول رقم 37 أكثر الوسائل المكتوبة المستخدمة في أوقات الازمات، ونلاحظ ان اعلى نسبة هي للتعليمات بنسبة 28,09 %، تليها الملصقات بنسبة 25,84 %، ثم تأتي الإعلانات بنسبة 23,60% وفي الأخير تأتي التقارير بأقل نسبة 22,47 %.

ونستنتج من خلال هذه المعطيات ان أكثر وسائل الاتصال التنظيمي المكتوبة المستخدمة في أوقات الازمات هي التعليمات لما تحمله من سهولة لنقل الأوامر والمعلومات حول الأوضاع وأيضا سهولة قراءتها وتنفيذها.

**الجدول رقم 38: يبين أكثر الوسائل الشفوية المستخدمة في أوقات الازمات**

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
35,48 %	33	الهاتف
30,11 %	28	الاجتماعات
12,90 %	12	المقابلات الشخصية
21,51 %	20	اللاسلكي
100 %	93	المجموع

يبين الجدول رقم 38 أكثر الوسائل الشفوية المستخدمة في أوقات الازمات، ونلاحظ ان اعلى نسبة هي للهاتف بنسبة 35,48 %، تليها الاجتماعات بنسبة 30,11 %، ثم يأتي اللاسلكي 21,51% بنسبة وفي الأخير تأتي المقابلات الشخصية بأقل نسبة 12,90 % . ونستنتج من خلال هذه المعطيات ان أكثر وسائل الاتصال التنظيمي الشفوية المستخدمة في أوقات الازمات هو للهاتف وهذا راجع لكونه أكثر وسيلة تسهل التواصل الشفوي مع الاخرين عن طريق الاتصال بهم كما يساهم بنقل المعلومات بسرعة وسهولة كبيرة مع ضمان استجابة فورية ومباشرة.

**الجدول رقم 39: يبين أكثر الوسائل الإلكترونية المستخدمة في أوقات الازمات**

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
43,48 %	30	البريد الإلكتروني
43,48 %	30	الانترنت
13,04 %	9	وسائل التواصل الاجتماعي
100 %	69	المجموع

يبين الجدول رقم 39 أكثر الوسائل الإلكترونية المستخدمة في أوقات الازمات، ونلاحظ ان اعلى نسبة هي البريد الإلكتروني بنسبة 43,48 %، بالتساوي مع الانترنت بنسبة % 43,48 أيضا، وفي الأخير تأتي وسائل التواصل الاجتماعي بأقل نسبة 13,04 %.

ونستنتج من خلال هذه المعطيات ان أكثر وسائل الاتصال التنظيمي الإلكترونية المستخدمة في أوقات الازمات هي البريد الإلكتروني بنسبة 43,48 % بالتساوي مع الانترنت بنسبة % 43,48 أيضا وهذا راجع لكونهما وسيلتين متطورتين من العصر الحديث تسهلان عملية التواصل مع الآخرين مع ضمان سرعة نقل المعلومات والاستجابة الفورية والمباشرة.

**الجدول رقم 40: يبين ما إذا كان الاتصال التنظيمي يواجه معوقات في أوقات الازمات**

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
70 %	35	نعم
30 %	15	لا
100 %	50	المجموع

يبين الجدول رقم 40 ما إذا كان الاتصال التنظيمي يواجه معوقات في أوقات الازمات، ونلاحظ بان اغلبية المبحوثين بنسبة 70% يقرون بان الاتصال التنظيمي يواجه معوقات في أوقات الازمات، بينما ترى الفئة الباقية بنسبة 30% ان الاتصال التنظيمي لا يواجه أي معوقات.

الجدول رقم 41: يبين نوع المعوقات التي يواجهها الاتصال التنظيمي في أوقات الازمات

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
33,33 %	28	معوقات تنظيمية
30,95 %	26	معوقات شخصية
35,71 %	30	معوقات مادية
100 %	84	المجموع

يبين الجدول رقم 41 نوع المعوقات التي يواجهها الاتصال التنظيمي في أوقات الازمات، و من خلال ما نلاحظه ان اعلى نسبة هي المعوقات مادية بنسبة 35,71% ، تليها المعوقات التنظيمية بنسبة 33,33%، و في الأخير تأتي المعوقات الشخصية بنسبة 30,95%.

ومنه نستج من خلال هذه البيانات ان اكثر نوع من المعوقات التي يواجهها الاتصال التنظيمي في أوقات الازمات هي المعوقات المادية .

الجدول رقم 42: يبين المعوقات التنظيمية التي يواجهها الاتصال التنظيمي في أوقات الازمات

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
36,84 %	14	عدم التحقق في الاتصال
23,68 %	9	عدم وجود وحدة تنظيمية لمنع نشر المعلومات والبيانات
39,47 %	15	عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين
100 %	38	المجموع

يبين الجدول رقم 42 يبين المعوقات التنظيمية التي يواجهها الاتصال التنظيمي في أوقات الازمات، و نلاحظ من خلاله ان اكثر المعوقات التنظيمية التي يواجهها الاتصال التنظيمي حسب المبحوثين هي عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين بنسبة 39,47% ،

تليها عدم التحقق في الاتصال بنسبة 36,84 %، و اقل المعوقات التي يواجهها هي عدم وجود وحدة تنظيمية لمنع نشر المعلومات والبيانات بنسبة 23,68 %.

ومنه نستنتج من خلال هذه البيانات بان أكثر المعوقات التنظيمية التي يواجهها التي الاتصال التنظيمي في أوقات الازمات هي عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين وهذا راجع الى نقص في التكوين والخبرة في التعامل مع هذه الازمات.

**الجدول رقم 43: يبين المعوقات المادية التي يواجهها التي الاتصال التنظيمي في أوقات الازمات**

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
65,22 %	30	عدم كفاءة أدوات الاتصال
19,57 %	9	نقص في الموارد البشرية
15,22 %	7	عدم وجود نشاط اجتماعي
100 %	46	المجموع

يبين الجدول رقم 43 المعوقات المادية التي يواجهها التي الاتصال التنظيمي في أوقات الازمات و نلاحظ من خلاله ان اكثر المعوقات المادية التي يواجهها الاتصال التنظيمي حسب المبحوثين هي عدم كفاءة أدوات الاتصال بنسبة 65,22 % ، و يليها النقص في الموارد البشرية بنسبة 19,57 %، و في الأخير تأتي معوقة عدم وجود نشاط اجتماعي بنسبة 15,22 %.

ومنه نستنتج من خلال هذه البيانات بان أكثر المادية المعوقات التي يواجهها التي الاتصال التنظيمي في أوقات الازمات هي عدم كفاءة أدوات الاتصال.

#### الجدول رقم 44: يبين المعوقات الشخصية التي يواجهها التي الاتصال التنظيمي في أوقات الازمات

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
20,00 %	9	فقدان الثقة بين المرسل والمستقبل
15,56 %	7	الفروق الفردية
28,89 %	13	عدم التفاهم بين الإدارة والعاملين
4,44 %	2	صعوبة اللغة المستخدمة
31,11 %	14	عدم الانسجام بين العاملين والتناسق بينهم
100% %	45	المجموع

يبين الجدول رقم 44 المعوقات الشخصية التي يواجهها التي الاتصال التنظيمي في أوقات الازمات ونلاحظ من خلاله ان أكثر المعوقات الشخصية التي يواجهها الاتصال التنظيمي حسب المبحوثين هي عدم الانسجام بين العاملين والتناسق بينهم بنسبة 31,11 %، تأتي بعدها معوقة عدم التفاهم بين الإدارة والعاملين بنسبة 28,89 %، تليها معوقة فقدان الثقة بين المرسل والمستقبل بنسبة بلغت 20,00 %، و تأتي معوقة الفروق الفردية ما قبل الأخيرة بنسبة قدرت ب 15,56 %، و في الأخير و باقل نسبة هي 4,44 % تأتي معوقة صعوبة اللغة المستخدمة.

ومنه نستنتج من خلال هذه البيانات بان أكثر المعوقات الشخصية التي يواجهها التي الاتصال التنظيمي في أوقات الازمات هي عدم الانسجام بين العاملين والتناسق بينهم.

المبحث السابع: قراءة كمية وكيفية للبيانات من خلال الجداول المركبة

الجدول رقم 45: يوضح العلاقة بين متغير الجنس، الفئة المهنية، الخبرة المهنية وطبيعة

الاتصال بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو

المجموع		كلاهما		اتصال غير رسمي		اتصال رسمي		الإجابة	
								المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
% 60	30	% 16	08	% 02	01	% 42	21	ذكر	الجنس
% 40	20	% 14	07	% 00	00	% 26	13	أنثى	
% 100	50	% 30	15	% 02	01	% 68	34	المجموع	
% 60	30	% 18	09	% 00	0	% 42	21	إطار	الفئة المهنية
% 32	16	% 12	06	% 02	1	% 18	09	عون تحكم	
% 08	04	% 00	0	% 00	0	% 08	04	عون تنفيذ	
% 100	50	% 30	15	% 02	01	% 68	34	المجموع	
% 06	3	% 02	01	% 02	01	% 02	01	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
% 26	13	% 06	03	% 00	00	% 20	10	من 5 إلى 10 سنوات	
% 48	24	% 18	09	% 00	00	% 30	15	من 10 إلى 15 سنة	
% 10	05	% 02	01	% 00	00	% 08	04	من 15 إلى 20 سنة	
% 10	05	% 02	01	% 00	00	% 08	04	أكثر من 20 سنة	
% 100	50	% 30	15	% 02	01	% 68	34	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 45 ان اغلبية افراد العينة من الذكر والاناث يرون ان طبيعة الاتصال السائدة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو هي الاتصال الرسمي بنسبة % 42 للذكور و26 % للإناث فيما يخص متغير الجنس.

ومنه نستخلص ان اغلبية المبحوثين يؤكدون بان ان طبيعة الاتصال السائدة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو هي الاتصال الرسمي وهذا يدل على مدى احترافية كلا الجانبين في العمل ومدى مراعاتهما واحترامهما للقانون الداخلي للمؤسسة.

اما متغير الفئة المهنية، فقد سجلنا نسبة 42 % من فئة الإطار يرون ان الاتصال الرسمي هو السائد بالمديرية فيما تليه نسبة 18 % لفئة أعوان التحكم يؤكدون أيضا ان الاتصال الرسمي هو السائد بالمديرية وتأتي في الأخير نسبة 08 % لفئة أعوان التنفيذ يقررون بان الاتصال الرسمي هو السائد بالمؤسسة.

اما فيما يخص متغير الخبرة المهنية فترى الفئة اقل من 5 سنوات ان كلا من الاتصال الرسمي وغير الرسمي سائدين في المؤسسة بنسبة متساوية بلغت 02 %، وفيما ترى كذلك فئة (5-10 سنوات) بنسبة 20 % من الاتصال الرسمي هو الغالب، وتليها فئة (10-15 سنوات) بنسبة 30 % لاقتراح الاتصال الرسمي، وتأتي بعدها فئة (15-20 سنة) بنسبة % 08 تؤكد أيضا ان الاتصال الرسمي يسود بالمؤسسة بشكل كبير، والأخير تأتي فئة أكثر من 20 سنة يؤكدون هم أيضا بنسبة 08 % بغالبية الاتصال الرسمي في مديرية التوزيع.

ومنه نستنتج ان غالبية المبحوثين يؤكدون بان الاتصال الرسمي هو الذي يسود بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو خاصة فئة (15-20 سنة) وفئة أكثر من 20 سنة لكونهم الأكثر خبرة واقدمية في المؤسسة مما يدل على معرفتهم التامة بأدق التفاصيل التي تخص المديرية في كل الجوانب.

الجدول رقم 46: يوضح العلاقة بين متغير الجنس، الفئة المهنية، الخبرة المهنية ونوع

الاتصال الأكثر استخداما بمديرية توزيع الكهرباء والغاز

المجموع		اتصال افقي		اتصال نازل		اتصال صاعد		الإجابة	المتغيرات
النسبة	التكرار	التكرار	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
% 60	30	% 06	03	% 50	25	% 04	02	ذكر	الجنس
% 40	20	% 04	02	% 30	15	% 06	03	أنثى	
% 100	50	% 10	05	% 80	40	% 10	05	المجموع	
% 60	30	% 06	03	% 50	25	% 04	02	إطار	الفئة المهنية
% 32	16	% 04	02	% 24	12	% 04	02	عون تحكم	
% 08	04	% 00	00	% 06	03	% 02	01	عون تنفيذ	
% 100	50	% 10	05	% 80	40	% 10	05	المجموع	
% 06	03	% 00	00	% 04	02	% 02	01	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
% 26	13	% 00	00	% 24	12	% 02	01	من 5 إلى 10 سنوات	
% 48	24	% 10	05	% 34	17	% 04	02	من 10 الى 15 سنة	
% 10	05	% 00	00	% 10	5	% 00	00	من 15 الى 20 سنة	
% 10	05	% 00	00	% 08	04	% 02	01	أكثر من 20 سنة	
% 100	50	% 10	05	% 80	40	% 10	05	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 46 ان اغلبية افراد العينة من الذكور والاناث يرون ان نوع الاتصال الأكثر استخداما بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو هو الاتصال الناول بنسبة 50 % للذكور و 30 % للإناث فيما يخص متغير الجنس.

ومنه نستخلص ان اغلبية المبحوثين يؤكدون بان ان نوع الاتصال الأكثر بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو هو الاتصال النازل.

اما متغير الفئة المهنية، ففقد سجلنا نسبة 50% من فئة الإطار يرون ان الاتصال النازل هو السائد بالمديرية فيما تليه نسبة 24% لفئة أعوان التحكم يؤكدون أيضا ان الاتصال النازل هو السائد بالمديرية وتأتي في الأخير نسبة 06% لفئة أعوان التنفيذ يقررون بان الاتصال الرسمي هو السائد بالمؤسسة.

اما فيما يخص متغير الخبرة المهنية فترى الفئة اقل من 5 سنوات ان الاتصال نازل هو الأكثر استخداما بنسبة 04% ، وفيما ترى كذلك فئة (5-10 سنوات) بنسبة 34% من الاتصال النازل هو الغالب، وتليها فئة (10-15 سنوات) بنسبة 30% لاقتراح الاتصال النازل، وتأتي بعدها فئة (15-20 سنة) بنسبة 10% تؤكد أيضا ان الاتصال النازل يسود بالمؤسسة بشكل كبير، والأخير تأتي فئة أكثر من 20 سنة يؤكدون هم أيضا بنسبة 08% بغالبية الاتصال النازل في مديريةية التوزيع.

ومنه نستنتج ان غالبية المبحوثين يؤكدون بان الاتصال النازل هو اكثر أنواع الاتصال استخداما بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو وهذا يدل على المركزية في العمل بمعني الاتصال يأتي في شكل أوامر وتعليمات في اغلب الأحيان للمستويات الدنيا بالمديرية.

الجدول رقم 47: يوضح العلاقة بين متغير الجنس، الفئة المهنية، الخبرة المهنية ومدى فعالية الاتصال بمديرية توزيع الكهرباء والغاز

المجموع		غير فعال		فعال		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
% 60	30	% 14	07	% 46	23	ذكر	الجنس
% 40	20	% 16	8	% 24	12	أنثى	
% 100	50	% 30	15	% 70	35	المجموع	
% 60	30	% 18	09	% 42	21	إطار	الفئة المهنية
% 32	16	% 10	05	% 22	11	عون تحكم	
% 08	04	% 02	01	% 06	03	عون تنفيذ	
% 100	50	% 30	15	% 70	35	المجموع	
% 06	03	% 00	00	% 06	03	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
% 26	13	% 08	04	% 18	09	من 5 إلى 10 سنوات	
% 48	24	% 16	08	% 32	16	من 10 إلى 15 سنة	
% 10	05	% 02	01	% 08	04	من 15 إلى 20 سنة	
% 10	05	% 04	02	% 06	03	أكثر من 20 سنة	
% 100	50	% 30	15	% 70	35	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 47 ان اغلبية افراد العينة من الذكور والاناث يرون ان الاتصال فعال بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بترتبي وزو بنسبة 46 % للذكور و 24 % للإناث فيما يخص متغير الجنس.

ومنه نستخلص ان اغلبية المبحوثين يؤكدون بان ان الاتصال فعال بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو .

اما متغير الفئة المهنية، ففقد سجلنا نسبة 42 % من فئة الإطار يرون ان الاتصال فعال بالمديرية فيما تليه نسبة 22 % لفئة أعوان التحكم يؤكدون أيضا ان الاتصال فعال بالمديرية وتأتي في الأخير نسبة 06 % لفئة أعوان التنفيذ يؤكدون هم الاخرون بان الاتصال فعال بالمؤسسة.

اما فيما يخص متغير الخبرة المهنية فترى الفئة اقل من 5 سنوات ان الاتصال فعال على مستوى المديرية بنسبة 06 %، وفيما ترى كذلك فئة (5-10 سنوات) بنسبة 18 % من الاتصال فعال ، وتليها فئة (10-15 سنوات) بنسبة 32 % يرون أيضا ان العملية الاتصالية فعالة بالمديرية، وتأتي بعدها فئة (15-20 سنة) بنسبة 08 % تؤكد أيضا ان الاتصال فعال بالمؤسسة ، و في الأخير تأتي فئة أكثر من 20 سنة يؤكدون هم أيضا بنسبة 06 % بغالبية الاتصال النازل في مديريةية التوزيع.

ومنه نستنتج ان غالبية المبحوثين يؤكدون بان الاتصال فعال بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو وهذا مؤشر يدل على الأهمية الكبيرة التي توليها المديرية للجانب الاتصالي من اجل حسن سيرورة العملية الاتصالية وكذا لارتياح الموظفين في هذا الجانب.

الجدول رقم 48: يوضح العلاقة بين متغير الجنس، الفئة المهنية، الخبرة المهنية ومدى أهمية الاتصال التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
% 60	30	% 14	07	% 46	23	ذكر	
% 40	20	% 08	04	% 32	16	أنثى	
% 100	50	% 22	11	% 78	39	المجموع	
% 60	30	% 12	06	% 48	24	إطار	
% 32	16	% 10	05	% 22	11	عون تحكم	
% 08	04	% 00	00	% 08	04	عون تنفيذ	
% 100	% 50	% 22	11	% 78	39	المجموع	
% 06	03	% 02	01	% 04	02	اقل من 5 سنوات	
% 26	13	% 04	02	% 22	11	من 5 إلى 10 سنوات	
% 48	24	% 10	05	% 38	19	من 10 الى 15 سنة	
% 10	05	% 02	01	% 08	04	من 15 الى 20 سنة	
% 10	05	% 04	02	% 06	03	أكثر من 20 سنة	
% 100	50	% 22	11	% 78	39	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 48 ان اغلبية افراد العينة من الذكر والاناث يؤكدون على أهمية الاتصال التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو بنسبة 46 % للذكور و32 % للاناث فيما يخص متغير الجنس.

ومنه نستخلص ان اغلبية المبحوثين يؤكدون بان ان الاتصال التنظيمي ذو أهمية كبيرة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو.

اما متغير الفئة المهنية، فقد سجلنا نسبة 48 % من فئة الإطار يرون ان الاتصال التنظيمي مهم جدا بالمديرية فيما تليه نسبة 22 % لفئة أعوان التحكم يؤكدون أيضا ان الاتصال التنظيمي بالغ الاهمية للمديرية وتأتي في الأخير نسبة 08 % لفئة أعوان التنفيذ يؤكدون هم الاخرون على أهمية الاتصال التنظيمي بالمؤسسة.

اما فيما يخص متغير الخبرة المهنية فترى الفئة اقل من 5 سنوات ان الاتصال التنظيمي مهم جدا على مستوى المديرية بنسبة 04 %، وفيما تؤكد كذلك فئة (5-10 سنوات) بنسبة 22 % من الاتصال التنظيمي ذو أهمية كبيرة، وتليها فئة (10-15 سنوات) بنسبة 38 % يرون أيضا ان العملية الاتصالية مهم بالمديرية، وتأتي بعدها فئة (15-20 سنة) بنسبة 08 % تؤكد أيضا ان الاتصال فعال بالمؤسسة، وفي الأخير تأتي فئة أكثر من 20 سنة يؤكدون هم أيضا بنسبة 06 % بأهمية الاتصال التنظيمي للمديرية.

ومنه نستج ان غالبية المبحوثين يؤكدون بان الاتصال فعال بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو نظرا لكونه يساعد في تسهيل العمل وتوفير الجهد والوقت من خلال تسهيل عملية التواصل بين العمال ومختلف الأقسام بالمؤسسة.

الجدول رقم 49 : يوضح العلاقة بين متغير الجنس، الفئة المهنية، الخبرة المهنية وما إذا  
يأثر الاتصال التنظيمي على الأداء في العمل

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
% 60	30	% 18	09	% 42	21	ذكر	
% 40	20	% 16	08	% 24	12	أنثى	
%100	50	% 34	17	% 66	33	المجموع	
% 60	30	% 16	08	%44	22	إطار	
% 32	16	% 14	07	% 18	09	عون تحكم	
% 08	04	% 04	02	% 04	02	عون تنفيذ	
% 100	50	% 34	17	% 66	33	المجموع	
% 06	03	% 02	01	% 04	02	أقل من 5 سنوات	
% 26	13	% 06	03	% 20	10	من 5 إلى 10 سنوات	
% 48	24	% 18	09	% 30	15	من 10 الى 15 سنة	
% 10	05	% 04	02	% 06	03	من 15 الى 20 سنة	
% 10	05	% 04	02	% 06	03	أكثر من 20 سنة	
% 100	50	% 34	17	% 66	33	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 49 ان اغلبية افراد العينة من الذكور والاناث يؤكدون على ان الاتصال التنظيمي يؤثر على أدائهم في العمل بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو بنسبة 42 % للذكور و 24 % للإناث فيما يخص متغير الجنس.

ومنه نستخلص ان اغلبية المبحوثين يؤكدون بان ان الاتصال التنظيمي يؤثر على أدائهم في العمل بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو.

اما متغير الفئة المهنية، فقد سجلنا نسبة 44% من فئة الإطار يرون ان الاتصال التنظيمي مياثر على أدائهم بالعمل بالمديرية فيما تليه نسبة 18 % لفئة أعوان التحكم يؤكدون أيضا ان الاتصال التنظيمي يآثر على أدائهم في العمل وتأتي في الأخير نسبة 04 % لفئة أعوان التنفيذ يؤكدون هم الاخرون على تأثير الاتصال التنظيمي على أدائهم بالعمل.

اما فيما يخص متغير الخبرة المهنية فترى الفئة اقل من 5 سنوات ان الاتصال التنظيمي يؤثر على أدائهم بالعمل بنسبة 04 %، وفيما تؤكد كذلك فئة (5-10 سنوات) بنسبة % 20 من الاتصال التنظيمي له تأثير مهم على أدائهم ايضا، وتليها فئة (10-15 سنوات) بنسبة 30 % يرون أيضا ان الاتصال التنظيمي يؤثر أيضا بشكل مهم على الأداء في العمل بالمديرية، وتأتي بعدها فئة (15-20 سنة) بنسبة 06 % لتؤكد أيضا على تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء في العمل بالمؤسسة، وفي الأخير تأتي فئة أكثر من 20 سنة يؤكدون هم أيضا بنسبة 06 % على التأثير الإيجابي للاتصال التنظيمي على أدائهم بالعمل بالمديرية.

ومنه نستج ان غالبية المبحوثين يؤكدون بان الاتصال التنظيمي يؤثر على أدائهم بالعمل بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو وذلك من خلال الزيادة بالمرودية في العمل وتحفيزهم ورفع معنوياتهم من اجل تقديم أفضل جهدهم لتحقيق الأهداف المسطرة.

الجدول رقم 50: يوضح العلاقة بين متغير الجنس، الفئة المهنية، الخبرة المهنية وما إذا تتبنى الجهة المسؤولة عن إدارة الازمات في مؤسستكم طرق واستراتيجيات للتنبؤ بحدوث ازمة

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
% 60	30	% 22	11	% 38	19	ذكر	الجنس
% 40	20	% 24	12	% 16	08	أنثى	
% 100	50	% 36	23	%54	27	المجموع	
% 60	30	%24	12	% 36	18	إطار	الفئة المهنية
% 32	16	% 18	09	% 14	07	عون تحكم	
% 08	04	% 04	02	% 04	02	عون تنفيذ	
% 100	50	%46	23	% 54	27	المجموع	
% 06	03	% 04	02	% 02	01	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
% 26	13	% 14	07	%12	06	من 5 إلى 10 سنوات	
% 48	24	% 22	11	% 26	13	من 10 الى 15 سنة	
% 10	05	% 02	01	% 08	04	من 15 الى 20 سنة	
% 10	05	% 04	02	% 06	03	أكثر من 20 سنة	
%100	50	% 46	23	% 54	27	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 50 ان اغلبية افراد العينة من الذكر والاناث يؤكدون بان الجهة المسؤولة عن إدارة الازمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو تتبنى طرق واستراتيجيات للتنبؤ بحدوث ازمة بنسبة 38 % للذكور و 16 % للاناث فيما يخص متغير الجنس.

ومنه نستخلص ان اغلبية المبحوثين يؤكدون بان الجهة المسؤولة عن إدارة الازمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو تتبنى طرق واستراتيجيات للتنبؤ بحدوث ازمة.

اما متغير الفئة المهنية، فقد سجلنا نسبة 36 % من فئة يؤكدون بان الجهة المسؤولة عن إدارة الازمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو تتبنى طرق واستراتيجيات للتنبؤ بحدوث ازمة فيما تليه نسبة 14 % لفئة أعوان التحكم يؤكدون ايضا بان الجهة المسؤولة عن إدارة الازمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو تتبنى طرق واستراتيجيات للتنبؤ بحدوث ازمة و في الأخير نسبة 04 % لفئة أعوان التنفيذ يؤكدون هم الاخرون على ان الجهة المسؤولة عن إدارة الازمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو تتبنى طرق واستراتيجيات للتنبؤ بحدوث ازمة.

اما فيما يخص متغير الخبرة المهنية فترى الفئة اقل من 5 سنوات بان الجهة المسؤولة عن إدارة الازمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو تتبنى طرق واستراتيجيات للتنبؤ بحدوث ازمة بنسبة 02 %، وفيما تؤكد كذلك فئة (5-10 سنوات) بنسبة 12% نفس الامر، وتليها فئة (10-15 سنوات) بنسبة 26 % يرون أيضا ان الجهة المسؤولة عن إدارة الازمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو تتبنى طرق واستراتيجيات للتنبؤ بحدوث ازمة ، وتأتي بعدها فئة (15-20 سنة) بنسبة 08 % تؤكد أيضا على تبني المديرية لاستراتيجيات و خطط للتنبؤ بحدوث الازمات ، وفي الأخير تأتي فئة أكثر من 20 سنة يؤكدون هم أيضا بنسبة 06 % بان الجهة المسؤولة عن إدارة الازمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو تتبنى طرق واستراتيجيات للتنبؤ بحدوث ازمة.

ومنه نستنتج ان غالبية المبحوثين يؤكدون بان الجهة المسؤولة عن إدارة الازمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو تتبنى طرق واستراتيجيات للتنبؤ بحدوث ازمة وهذا يدل على حرصها بالمؤسسة وعنايتها من اجل تفادي أي خطر متحمل من حدوث الازمات في المستقبل القريب والبعيد.

الجدول رقم 51 : يوضح العلاقة بين متغير الجنس، الفئة المهنية، الخبرة المهنية والإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة لمواجهة الازمة عند نشوؤها

المجموع		الإستراتيجيات الحديثة		الإستراتيجيات التقليدية		الإجابة المتغيرات	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
الجنس	ذكر	20 %	10	40 %	20	60 %	30
	أنثى	24 %	12	16 %	08	40 %	20
	المجموع	44 %	22	56 %	28	100 %	50
الفئة المهنية	إطار	28 %	14	32 %	16	60 %	30
	عون تحكم	14 %	07	18 %	09	32 %	16
	عون تنفيذ	02 %	01	06 %	03	08 %	04
	المجموع	44 %	22	56 %	28	100 %	50
الخبرة المهنية	اقل من 5 سنوات	02 %	01	04 %	02	06 %	03
	من 5 إلى 10 سنوات	14 %	07	12 %	06	26 %	13
	من 10 الى 15 سنة	20 %	10	28 %	14	48 %	24
	من 15 الى 20 سنة	06 %	03	04 %	02	10 %	05
	أكثر من 20 سنة	02 %	01	04 %	04	10 %	05
	المجموع	44 %	22	56 %	28	100 %	50

نلاحظ من خلال الجدول رقم 51 ان اغلبية افراد العينة من الذكر والاناث يؤكدون بان مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببنزوي وزو تتبنى الإستراتيجيات الحديثة لمواجهة الازمات بنسبة 40 % للذكور و 16 % للاناث فيما يخص متغير الجنس.

ومنه نستخلص ان اغلبية المبحوثين يؤكدون بان ان مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو تتبنى الإستراتيجيات الحديثة لمواجهة الازمات.

اما متغير الفئة المهنية، فقد سجلنا نسبة %32 من فئة الإطار يقرون بان مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو تتبنى الإستراتيجيات الحديثة لمواجهة الازمات فيما تليه نسبة %18 لفئة أعوان التحكم يؤكدون أيضا ان مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو تتبنى الإستراتيجيات الحديثة لمواجهة الازمات، وتأتي في الأخير نسبة %06 لفئة أعوان التنفيذ يؤكدون هم الاخرون على ان مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو تتبنى الإستراتيجيات الحديثة لمواجهة الازمات.

اما فيما يخص متغير الخبرة المهنية فتأكد الفئة اقل من 5 سنوات ان مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بتيزي وزو تتبنى الإستراتيجيات الحديثة لمواجهة الازمات بنسبة %04، وفيما تؤكد كذلك فئة (5-10 سنوات) بنسبة %12 على ان مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بتيزي وزو تتبنى الإستراتيجيات الحديثة لمواجهة الازمات ، وتليها فئة (10-15 سنوات) بنسبة %28 يقرون أيضا باستخدام المديرية للإستراتيجيات الحديثة لإدارة الازمات ، وتأتي بعدها فئة (15-20 سنة) بنسبة %04 و فئة أكثر من 20 سنة بنسبة %04 ليؤكدوا في الأخير على ان مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بتيزي وزو فعلا تتبنى الإستراتيجيات الحديثة لمواجهة الازمات.

ومنه نستج ان غالبية المبحوثين يؤكدون بان الاتصال فعال بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو نظرا لكون اغلب المؤسسات مها كان طابعها يستخدمون الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الازمة في عصرنا الحالي بدلا من الاستراتيجيات التقليدية وهذا راجع لفعاليتها وتأثيرها السريع وتوافقها مع العصر الحديث والتطور الهائل الحاصل فيه.

الجدول رقم 52: يوضح العلاقة بين متغير الجنس، الفئة المهنية، الخبرة المهنية وما إذا كان الاتصال التنظيمي عامل أساسي يساعد في التنبؤ بحدوث الازمات

المجموع		لا		نعم		الإجابة المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
						ذكر	الجنس
60 %	30	46 %	23	14 %	07	أنثى	
40 %	20	30 %	15	10 %	05	المجموع	
100 %	50	76 %	38	24 %	12	إطار	الفئة المهنية
60 %	30	42 %	21	18 %	09	عون تحكم	
32 %	16	26 %	13	06 %	03	عون تنفيذ	
08 %	04	08 %	04	00 %	00	المجموع	
100 %	50	76 %	38	24 %	12	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
06 %	03	06 %	03	06 %	03	من 5 إلى 10 سنوات	
26 %	13	18 %	09	08 %	04	من 10 الى 15 سنة	
48 %	24	40 %	20	04 %	04	من 15 الى 20 سنة	
10 %	05	08 %	04	02 %	01	أكثر من 20 سنة	
10 %	05	04 %	02	06 %	03	المجموع	
100 %	50	76 %	38	24 %	12		

نلاحظ من خلال الجدول رقم 52 ان اغلبية افراد العينة من الذكور والاناث يؤكدون على أن الاتصال التنظيمي لا يساعد في التنبؤ بحدوث الازمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ببنيزي وزو بنسبة 46 % للذكور و30 % للإناث فيما يخص متغير الجنس.

ومنه نستخلص ان اغلبية المبحوثين يؤكدون على أن الاتصال التنظيمي لا يساعد في التنبؤ بحدوث الازمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز.

اما متغير الفئة المهنية، فقد سجلنا نسبة 42 % من فئة الإطار يرون على أن الاتصال التنظيمي لا يساعد في التنبؤ بحدوث الازمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز فيما تليه نسبة 26 % لفئة أعوان التحكم يؤكدون أيضا على أن الاتصال التنظيمي لا يساعد في التنبؤ بحدوث الازمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز وتأتي في الأخير نسبة 08 % لفئة أعوان التنفيذ يؤكدون هم الاخرون على أن الاتصال التنظيمي لا يساعد في التنبؤ بحدوث الازمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز.

اما فيما يخص متغير الخبرة المهنية فترى الفئة اقل من 5 سنوات على أن الاتصال التنظيمي لا يساعد في التنبؤ بحدوث الازمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بنسبة 06 %، وفيما تؤكد كذلك فئة (5-10 سنوات) بنسبة 18 % أن الاتصال التنظيمي لا يساعد في التنبؤ بحدوث الازمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ، وتليها فئة (10-15 سنوات) بنسبة 40 % يرون أيضا أن الاتصال التنظيمي لا يساعد في التنبؤ بحدوث الازمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ، وتأتي بعدها فئة (15-20 سنة) بنسبة 08 % تؤكد أيضا أن الاتصال التنظيمي لا يساعد في التنبؤ بحدوث الازمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ، وفي الأخير تأتي فئة أكثر من 20 سنة يؤكدون هم أيضا بنسبة يؤكدون على أن الاتصال التنظيمي لا يساعد في التنبؤ بحدوث.

ومنه نستج ان غالبية المبحوثين يؤكدون على أن الاتصال التنظيمي لا يساعد في التنبؤ بحدوث الازمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز و هذا يرجع غالبا لكون المديرية لا تعطي الاتصال التنظيمي أي دور او اهمية ضمن إستراتيجياتها للتنبؤ بحدوث الازمات بل تدرجه في الغالب ضمن عملية إدارة الازمات اكثر.

الجدول رقم 53: يوضح العلاقة بين متغير الجنس، الفئة المهنية، الخبرة المهنية وما إذا كان الاتصال التنظيمي يساهم في عملية التنسيق والتوجيه بين جميع المستويات والمصالح الإدارية بالمؤسسة

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
% 60	30	% 28	14	% 32	16	ذكر	الجنس
% 40	20	% 18	09	% 22	11	أنثى	
% 100	50	% 46	23	% 54	27	المجموع	
% 60	30	% 24	12	% 36	18	إطار	الفئة المهنية
% 32	16	% 20	10	% 12	06	عون تحكم	
% 08	04	% 02	01	% 06	03	عون تنفيذ	
% 100	50	% 46	23	% 54	27	المجموع	
% 06	03	% 00	00	% 06	03	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
% 26	13	% 10	05	% 16	08	من 5 إلى 10 سنوات	
% 48	24	% 28	14	% 20	10	من 10 الى 15 سنة	
% 10	05	% 04	02	% 06	03	من 15 الى 20 سنة	
% 10	05	% 04	02	% 06	03	أكثر من 20 سنة	
%100	50	% 46	23	% 54	27	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 53 ان اغلبية افراد العينة من الذكر والاناث يؤكدون على ان الاتصال التنظيمي يساهم في عملية التنسيق والتوجيه بين جميع المستويات والمصالح الإدارية بالمؤسسة بنسبة 32 % للذكور و22 % للاناث فيما يخص متغير الجنس. ومنه نستخلص ان اغلبية المبحوثين يؤكدون على ان الاتصال التنظيمي يساهم في عملية التنسيق والتوجيه بين جميع المستويات والمصالح الإدارية بالمؤسسة. اما متغير الفئة المهنية، فقد سجلنا نسبة 36 % من فئة الإطار يرون على ان الاتصال التنظيمي يساهم في عملية التنسيق والتوجيه بين جميع المستويات والمصالح الإدارية بالمؤسسة فيما تليه نسبة 12 % لفئة أعوان التحكم يؤكدون على ان الاتصال التنظيمي يساهم في عملية التنسيق والتوجيه بين جميع المستويات والمصالح الإدارية بالمؤسسة وتأتي في الأخير نسبة 06 % لفئة أعوان التنفيذ يؤكدون هم الاخرون على ان الاتصال التنظيمي يساهم في عملية التنسيق والتوجيه بين جميع المستويات والمصالح الإدارية بالمؤسسة. اما فيما يخص متغير الخبرة المهنية فترى الفئة اقل من 5 سنوات على ان الاتصال التنظيمي يساهم في عملية التنسيق والتوجيه بين جميع المستويات والمصالح الإدارية بالمؤسسة بنسبة 06 %، وفيما تؤكد كذلك فئة (5-10 سنوات) بنسبة 16 % يؤكدون على ان الاتصال التنظيمي يساهم في عملية التنسيق والتوجيه بين جميع المستويات والمصالح الإدارية بالمؤسسة ، وتليها فئة (10-15 سنوات) بنسبة 20 % يرون أيضا على ان الاتصال التنظيمي يساهم في عملية التنسيق والتوجيه بين جميع المستويات والمصالح الإدارية بالمؤسسة ، وتأتي بعدها فئة (15-20 سنة) بنسبة 06 % تؤكد أيضا نفس الاحتمالية، وفي الأخير تأتي فئة أكثر من 20 سنة يؤكدون هم أيضا بنسبة 06 % يؤكدون على ان الاتصال التنظيمي يساهم في عملية التنسيق والتوجيه بين جميع المستويات والمصالح الإدارية بالمؤسسة.

ومنه نستنتج ان غالبية المبحوثين يؤكدون على ان الاتصال التنظيمي يساهم في عملية التنسيق والتوجيه بين جميع المستويات والمصالح الإدارية بالمؤسسة وذلك من خلال الاتصال بكل الطراف المعنية بالأزمة وكذلك سهولة الإعلان عنها ونقل كافة المعلومات المتعلقة بها بين جميع المستويات والمصالح الإدارية للمؤسسة.

الجدول رقم 54: يوضح العلاقة بين متغير الجنس، الفئة المهنية، الخبرة المهنية وما إذا كان الاتصال التنظيمي يساهم في تفعيل أداء فريق إدارة الازمات من خلال التوجيه والتنظيم

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
% 60	30	% 34	17	% 26	13	ذكر	الجنس
% 40	20	% 12	06	% 28	14	أنثى	
% 100	50	% 46	23	% 54	27	المجموع	
% 60	30	% 24	12	% 36	18	إطار	الفئة المهنية
% 32	16	% 18	09	% 14	07	عون تحكم	
% 08	04	% 04	02	% 04	02	عون تنفيذ	
% 100	50	% 46	23	% 54	27	المجموع	
% 06	03	% 04	02	% 02	01	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
% 26	13	% 12	06	% 14	07	من 5 إلى 10 سنوات	
% 48	24	% 24	12	% 24	12	من 10 الى 15 سنة	
% 10	05	% 04	02	% 06	03	من 15 الى 20 سنة	
% 10	05	% 02	01	% 08	04	أكثر من 20 سنة	
%100	50	% 46	23	% 54	27	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 54 ان اغلبية افراد العينة من الذكور والاناث يؤكدون على ان

الاتصال التنظيمي يساهم في تفعيل أداء فريق إدارة الازمات من خلال التوجيه والتنظيم

بنسبة 26 % للذكور و 28 % للإناث فيما يخص متغير الجنس.

ومنه نستخلص ان اغلبية المبحوثين يؤكدون على ان الاتصال التنظيمي يساهم في تفعيل أداء فريق إدارة الازمات من خلال التوجيه والتنظيم.

اما متغير الفئة المهنية، فقد سجلنا نسبة 36 % من فئة الإطار يرون على ان الاتصال التنظيمي يساهم في تفعيل أداء فريق إدارة الازمات من خلال التوجيه والتنظيم فيما تليه نسبة 14 % لفئة أعوان التحكم يؤكدون أيضا على ان الاتصال التنظيمي يساهم في تفعيل أداء فريق إدارة الازمات من خلال التوجيه والتنظيم وتأتي في الأخير نسبة 04% لفئة أعوان التنفيذ يؤكدون هم الاخرون على ان الاتصال التنظيمي يساهم في تفعيل أداء فريق إدارة الازمات من خلال التوجيه والتنظيم.

اما فيما يخص متغير الخبرة المهنية فترى الفئة اقل من 5 سنوات ان الاتصال التنظيمي يساهم في تفعيل أداء فريق إدارة الازمات من خلال التوجيه والتنظيم بنسبة 02 %، وفيما تؤكد كذلك فئة (5-10 سنوات) بنسبة 14 % على ان الاتصال التنظيمي يساهم في تفعيل أداء فريق إدارة الازمات من خلال التوجيه والتنظيم ، وتليها فئة (10-15 سنوات) بنسبة 24 % يرون أيضا ان على ان الاتصال التنظيمي يساهم في تفعيل أداء فريق إدارة الازمات من خلال التوجيه والتنظيم بعدها فئة (15-20 سنة) بنسبة 06 % تؤكد على ان الاتصال التنظيمي يساهم في تفعيل أداء فريق إدارة الازمات من خلال التوجيه والتنظيم ، وفي الأخير تأتي فئة أكثر من 20 سنة يقرون هم أيضا بنسبة 08 % على ان الاتصال التنظيمي يساهم في تفعيل أداء فريق إدارة الازمات من خلال التوجيه والتنظيم.

ومنه نستنتج ان غالبية المبحوثين يؤكدون الاتصال التنظيمي يساهم في تفعيل أداء فريق إدارة الازمات من خلال التوجيه والتنظيم وذلك عبر سهولة إيصال كافة المعلومات المتعلقة بالازمة وماهيتها وابعادها لفريق إدارة الازمات وكذلك الأوامر والتعليمات والخطط المتخذة لكيفية مواجهتها عبي مختلف القنوات الاتصالية المتوفرة بالمؤسسة.

الجدول رقم 55: يوضح العلاقة بين متغير الجنس، الفئة المهنية، الخبرة المهنية و ما اذا كان الاتصال التنظيمي يواجه معوقات في أوقات الازمات

المجموع		لا		نعم		الإجابة المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
% 60	30	% 18	09	% 42	21	ذكر	الجنس
% 40	20	% 12	06	% 28	14	أنثى	
% 100	50	% 30	15	% 70	35	المجموع	
% 60	30	% 14	07	% 46	23	إطار	الفئة المهنية
% 32	16	% 10	05	% 22	11	عون تحكم	
% 08	04	% 06	03	% 02	01	عون تنفيذ	
% 100	50	% 30	15	% 70	35	المجموع	
% 06	03	% 02	01	% 04	02	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
% 26	13	% 16	08	% 10	05	من 5 إلى 10 سنوات	
% 48	24	% 08	04	% 40	20	من 10 الى 15 سنة	
% 10	05	% 04	02	% 06	03	من 15 الى 20 سنة	
% 10	05	% 00	00	% 10	05	أكثر من 20 سنة	
%100	50	% 30	15	% 70	35	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 55 ان اغلبية افراد العينة من الذكور والاناث يؤكدون على ان الاتصال التنظيمي يواجه معوقات في اوقات الازمات بنسبة 42 % للذكور و 28 % للإناث فيما يخص متغير الجنس.

ومنه نستخلص ان اغلبية المبحوثين يؤكدون على ان الاتصال التنظيمي يواجه معوقات في اوقات الازمات.

اما متغير الفئة المهنية، فقد سجلنا نسبة 46 % من فئة الإطار يؤكدون على الاتصال التنظيمي يواجه معوقات في اوقات الازمات فيما تليه نسبة 22 % لفئة أعوان التحكم يؤكدون أيضا على ان الاتصال التنظيمي يواجه معوقات في اوقات الازمات وتأتي في الأخير نسبة 02 % لفئة أعوان التنفيذ يؤكدون هم الاخرون يؤكدون على ان الاتصال التنظيمي يواجه معوقات في اوقات الازمات.

اما فيما يخص متغير الخبرة المهنية فترى الفئة اقل من 5 سنوات ان الاتصال التنظيمي يواجه معوقات في اوقات الازمات بنسبة 04 %، وفيما تؤكد كذلك فئة (5-10 سنوات) بنسبة 10 % ان الاتصال التنظيمي يواجه معوقات في اوقات الازمات، وتليها فئة (10-15 سنوات) بنسبة 40 % يرون أيضا ان الاتصال التنظيمي يواجه معوقات في اوقات الازمات، وتأتي بعدها فئة (15-20 سنة) بنسبة 06 %، وفي الأخير تأتي فئة أكثر من 20 سنة يؤكدون هم أيضا بنسبة 10 % بأهمية الاتصال التنظيمي للمديرية.

ومنه نستنتج ان غالبية المبحوثين يؤكدون على ان الاتصال التنظيمي يواجه معوقات في اوقات الازمات.

## نتائج الدراسة:

### ❖ نتائج عامة:

من خلال المعطيات والبيانات المقدمة والتي تحصلنا عليها في دراستنا هذه توصلنا لمجموعة من النتائج أبرزها:

- ان طبيعة الاتصال السائدة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتييزي وزو هي الاتصال الرسمي بنسبة %68.
- ان نوع الاتصال الأكثر استخداما بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتييزي وزو هو الاتصال النازل بنسبة %80.
- ان اتجاه الاتصال السائد بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتييزي وزو هو اتجاه واحد على شكل أوامر بنسبة %56.
- ان الطرق الاتصالية الأكثر استخداما بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتييزي وزو هي الطرق الكتابية بنسبة %42.55.
- ان نوع الاتصال التنظيمي الأكثر استخداما بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتييزي وزو هو الاتصال التنظيمي من الإدارة الى الموظفين بنسبة %84.
- ان وظيفة الاتصال التنظيمي الاساسية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتييزي وزو هي التوجيه بنسبة %43,27 .
- ان مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتييزي وزو تولي أهمية للاتصال التنظيمي بنسبة %78.
- ان أهمية الاتصال التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز تكمن في التعرف على ما يجري داخل المؤسسة بنسبة %53,62.
- ان عملية الاتصال التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتييزي وزو منظمة بنسبة %66.

- الاتصال التنظيمي يهيئ المناخ الملائم للتعاون مع الزملاء بـمديرية التوزيع بنسبة % 60.
- ان يؤثر الاتصال التنظيمي على أداء العمل بـمديرية التوزيع من خلال زيادة المردودية في العمل بنسبة 40,67 %.
- ان أكثر انواع الازمات التي تعرضت لها مديرية التوزيع هي أزمات علاقات العمل بنسبة 51,35 %.
- مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو تتبنى طرق واستراتيجيات للتنبؤ بحدوث الازمات.
- مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو تقوم بإعلام جمهورها الداخلي والخارج عند حدوث ازمة.
- ان أكثر نوع الاستراتيجيات التي تتبناها مديرية التوزيع لإدارة الازمة اثناء نشوؤها هي الاستراتيجيات الحديثة بنسبة 56%.
- ان أكثر الإستراتيجيات الحديثة التي تتبناها المؤسسة لإدارة الازمة اثناء نشوؤها هي تكوين فريق مختص لمواجهة الازمة بنسبة 61,82 %.
- ان الاتصال التنظيمي يعتبر عاملا ا يساعد في إدارة الازمات بـمديرية التوزيع بنسبة 42%.
- الاتصال التنظيمي يساهم في عملية التنسيق والتوجيه بين جميع المستويات والمصالح الإدارية بـمديرية التوزيع بنسبة 54%.
- الاتصال التنظيمي يساهم في تفعيل أداء فريق إدارة الازمات من خلال التوجيه والتنظيم بـمديرية التوزيع بنسبة 54%.
- الاتصال التنظيمي يساهم في الحصول على المعلومات ونقلها اثناء حدوث الازمة بـمديرية التوزيع بنسبة 60%.
- ان الاتصال التنظيمي يتميز بسهولة نقل المعلومات في أوقات الازمات بـمديرية التوزيع بنسبة 43,24 %.

- ان أكثر وسائل الاتصال التنظيمي استخداما في أوقات الازمات بديرية التوزيع هي الوسائل الشفوية بنسبة 38,79 %.
- أكثر الوسائل الاتصال التنظيمي المكتوبة المستخدمة في أوقات الازمات بديرية التوزيع هي التعليمات بنسبة 28,09 %.
- أكثر الوسائل الاتصال التنظيمي الشفوية المستخدمة في أوقات الازمات بديرية التوزيع هي الهاتف بنسبة 35,48 %.
- أكثر الوسائل الاتصال التنظيمي الالكترونية المستخدمة في أوقات الازمات بديرية التوزيع هي البريد الالكتروني والانترنت بنسبة متساوية لكل منهما بلغت 43,48 %.
- اكثر انواع المعوقات التي يواجهها الاتصال التنظيمي في أوقات الازمات بديرية التوزيع هي المعوقات المادية بنسبة 35,71 % .
- أكثر المعوقات التنظيمية التي يواجهها التي الاتصال التنظيمي في أوقات الازمات بديرية التوزيع هي عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين بنسبة 39,47 %.
- اكثر المعوقات المادية التي يواجهها التي الاتصال التنظيمي في أوقات الازمات بديرية التوزيع هي عدم كفاءة أدوات الاتصال بنسبة 65,22 %.
- أكثر المعوقات الشخصية التي يواجهها التي الاتصال التنظيمي في أوقات الازمات بديرية التوزيع هي عدم الانسجام بين العاملين والتناسق بينهم بنسبة 31,11 %.

#### ❖ نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات:

1- نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الأول: حيث تكمن أهمية الاتصال التنظيمي بمختلف أشكاله في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو في انه يساعد في التعرف على ما يجري داخل المؤسسة كما يساهم بشكل كبير في عملية التوجيه والتنسيق بين مختلف اقسام الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما يساعد أيضا في تهيئة المناخ المناسب للعمال من اجل التعاون فيما بينهم وتحفيزهم والرفع من معنوياتهم وتعزيز الثقة فيما بينهم.

2- نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الثاني: حيث ان أكثر وسائل الاتصال التنظيمي المستخدمة في إدارة الازمات بمديرية الكهرباء والغاز بتيزي وزو هي الوسائل الشفوية وأكثر الوسائل الشفوية هي الهاتف.

3- نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الثالث: حيث ان اهم الاستراتيجيات المعتمدة لإدارة الازمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو هي الاستراتيجيات الحديثة وأهمها هي استراتيجية تشكيل فريق مختص لمواجهة الازمة.

4- نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الرابع: اهم المعوقات التي تحول دون قيام الاتصال التنظيمي بدوره في إدارة الازمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو هي المعوقات المادية واكثرها هي عدم كفاءة أدوات الاتصال.

ومن خلال كل هذه البيانات والمعطيات التي تحصلنا عليها من خلال دراستنا الميدانية نستنتج ان الاتصال التنظيمي يلعب دورا هاما في إدارة الازمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية تيزي وزو.

خاتمة

## خاتمة:

لقد سعينا في دراستنا هذه الى ابراز دور الاتصال التنظيمي في إدارة الازمات بالمؤسسة الاقتصادية إذ يُعتبر الاتصال العنصر الأساسي في تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض بحيث يسهم الاتصال في بناء نظام تواصلي يعزز من إدارة شؤون المنظمة على نحو تفاهمي، خاصة عند مواجهة التحديات التي قد تعترض طريقها خلال مسيرتها العملية، و بالتالي فان الاتصال التنظيمي الجيد و الفعال يساهم بشكل كبير في عملية ادارة الازمة و يلعب دورا حاسما في التصدي لها من خلال المعلومات و البيانات التي يقوم بجمعها و نقلها بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمات و المؤسسات في عز الازمة، و من خلال توفير قنوات اتصال فعّالة وسلسة، يتمكن الأفراد من التفاعل بسرعة وكفاءة، مما يساهم في تقليل آثار الأزمات والسيطرة عليها بشكل أفضل.

وفي سياق إدارة الأزمات، لا يمكن التقليل من ان أهمية وجود استراتيجية اتصال شاملة ومدروسة. تتضمن هذه الاستراتيجية تحديد قنوات الاتصال الفعّالة، وتدريب الموظفين على مهارات الاتصال الأساسية، وتطوير خطط للطوارئ تضمن استمرارية الاتصال حتى في أصعب الظروف. كما تشمل الاستراتيجية استخدام التقنيات الحديثة مثل أنظمة إدارة الأزمات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي، التي أصبحت أدوات لا غنى عنها في عصرنا الحالي، والاستثمار في تطوير مهارات الاتصال التنظيمي وتحسين البنية التحتية للتواصل داخل المنظمة يمكن أن يكون له تأثير كبير على قدرة المؤسسة على إدارة الأزمات بفعالية. لذلك، توصي هذه الدراسة بأهمية الاهتمام بتعزيز قنوات الاتصال التنظيمي وتطوير استراتيجيات اتصال شاملة تتماشى مع احتياجات المؤسسة وتحدياتها المستقبلية. بهذه الطريقة، يمكن للمؤسسات تحقيق استقرار أكبر ونجاح مستدام في مواجهة الأزمات.

علاوة على ذلك، يجب أن تتبنى المؤسسات ثقافة الاتصال المفتوح والشفاف، حيث يُشجّع الموظفون على تبادل المعلومات والأفكار دون خوف من الانتقاد. فتعزيز هذه الثقافة يمكن

أن يؤدي إلى ابتكار حلول جديدة ومبدعة للأزمات، ويعزز من الروح الجماعية والتضامن بين أعضاء المؤسسة.

# قائمة المراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

### (1) الكتب:

- 1) عمار بوحوش ومحمود الدنيات: مذاهب المنهج العلمي، ط1، مكتبة المنار، الأردن، 1989.
- 2) بوحوش عمار: مناهج البحث العلمي وطرق تحديد البحوث، ط3، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2001.
- 3) موريس انجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية "تدريبات علمية"، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006.
- 4) عبد الرحمان بدوي: مناهج البحث العلمي، دار المعارف الجامعية، مصر، 1985.
- 5) محمد عبد الحميد: دراسة الجمهور في بحوث الاعلام، د ط، عالم الكتاب، القاهرة، 1993.
- 6) سعيد سبعون وحفصة جداردي: الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، د ط، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2002.
- 7) احسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1982.
- 8) إبراهيم محمد الزكي: دراسات في مناهج البحث العلمي، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003.
- 9) يوسف لازم كماش: البحث العلمي "مناهجه، اقسامه، اساليبه الإحصائية"، دار الدجلة، عمان، د س.
- 10) عبد الهادي نبيل احمد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2006.
- 11) محمد عوض العلاي: اعداد وكتابة البحوث والرسائل الجامعية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2005.

- (12) صالح خليل أبو اصبع: العلاقات العامة و الاتصال الإنساني، ط1، دار الشروق، الأردن، 1998.
- (13) علي عجوة وآخرون: مقدمة في وسائل الاتصال، ط1، مكتبة صباح، جده، 1989.
- (14) ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، د س.
- (15) عبد الله محمد عبد الرحمان: إدارة المؤسسات الاجتماعية، د ط، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009.
- (16) طارق طه: تنظيم النظرية، الهياكل، التطبيقات، د ط، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
- (17) معن خليل عمر: علم اجتماع الاسرة، ط5، دار الشروق للنشر والتوزيع، العراق، 2016.
- (18) محمد الجوهري واخرون: طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997.
- (19) محمد حافظ حجازي: المنظمات العامة، البناء، العمليات، النمط الإداري، طبية للنشر، القاهرة، 2002.
- (20) أبو حمزة محمد عبدة: الاتصال الإعلامي والإداري، ط2، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2009.
- (21) طارق عبد الحميد البدري: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات العلمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- (22) الرازي محمد بن ابي بكر: مختار الصحاح، دار الكتاب العربية، بيروت، 1967.
- (23) محمود جاد الله: ادارة الازمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.
- (24) سامي "محمد هشام" حريز: المهارة في إدارة الازمات وحل المشكلات، ط1، درا البداية، عمان-الأردن، 2007.

- (25) بشار حزي: الاتصال التنظيمي، الجامعة السورية الافتراضية، سوريا، 2020.
- (26) مرتضى البشير الأمين: الاتصال التنظيمي، أهواج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- (27) الطاهر خرف الله وآخرون: الوسيط في الدراسات الجامعية، ط1، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
- (28) خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الأزربطية، 1997.
- (29) مصطفى العشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
- (30) نبيل ذنون الضائع: الإدارة مبادئ وأساسيات، ط1، عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن، 2011.
- (31) خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- (32) عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990.
- (33) إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والطباعة، الإسكندرية، 1977.
- (34) محسن محمد عياصرة وآخرون: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- (35) محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- (36) إبراهيم أحمد أبو عرقوب: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، ط1، دار المجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1993.
- (37) زيد منير عبوي: إدارة الأزمات، ط1، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- (38) معن محمود عياصرة: مروان محمد بن أحمد: إدارة الصراع والازمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

- (39) إسماعيل عبد الفتاح: إدارة الصراعات والأزمات الدولية، ط1، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- (40) عبد السلام أبو قصف: الإدارة الاستراتيجية وإدارة الازمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002.
- (41) الصيرفي عبد الفتاح: مفاهيم إدارية حديثة، ط1، الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- (42) عبد الله إبراهيم زيد الكيلاني: إدارة الازمة (مقاربة التراث والآخر)، ط1، دار الكتب القطرية، قطر، 2009.
- (43) عبد الله محمد الفقيه: إدارة الازمات، ط1، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، د س.
- (44) بلقاسم سلاطنية وآخرون: علم الاجتماع الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
- (45) أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- (46) إسماعيل رباحي: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- (47) رفيقة حروش: اقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الامة للطبعات والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
- (48) عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.

## (2) المجلات والدوريات:

- (1) مهيري بصير، رؤيتي فائزة: معيقات الإتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 03، 2010، جامعة ورقلة، الجزائر.

- (2) صباح سلمان مطشر، وابد عذافه حمود: عوامل نجاح إدارة الازمات في المستشفيات العامة، مجلة دورية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العدد 23، 2018/12/11.
- (3) خالد خالفي وآخرون: الإتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في عملية اتخاذ القرار، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEC)، المجلد 03، العدد 01، 2022.
- (4) يحيى نعيمة: مقومات وأساليب الإدارة الفعالة للآزمات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة اولادي، العدد 8
- (5) جبر، محمد صدام: المعلومات وأهميتها في إدارة الازمات، المجلة العربية للمعلومات، تونس، 1998.

### (3) المعاجم والموسوعات:

- (1) محمد جمال الغار: المعجم الإعلامي، درا الساعة للمشرق الثقافي، عمان، 2006.
- (2) محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011.
- (3) عبد النور جبور، عبد النور جواد: معجم عبد النور (فرنسي-عربي)، دار العلم للمدنيين، الجزائر.
- (4) سمير الشوكي: المعجم الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- (5) احمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993.
- (6) محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.

#### 4) الرسائل والاطروحات الجامعية:

- 1) العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع - تنمية الموارد البشرية-، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008.
- 2) سليمان حميدي الحميدي: فاعلية الاتصالات الإدارية في إدارة الازمات الأمنية في أجهزة وزارة الداخلية في الرياض، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009-2010.
- 3) كموش مراد: العلاقات العامة وإدارة الازمات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007-2008.
- 4) توفيق محمد حسن الطيراوي: واقع الأزمات والبدائل المفترضة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسين الأمنية والمدنية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2007 . 2008.
- 5) المطبوعات الجامعية:

- 1) فوزي محيريق بن الجيلاني: مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الجزائر، 2020.
- 2) بوشريبة محمد: محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، 2019 . 2020.
- 3) بكير قشار: عناصر الاتصال التنظيمي، محاضره بمقياس الاتصال التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة غرداية، 2020.
- 4) دليلة فرشان: ماهية الاتصال التنظيمي، مطبوعة بيداغوجية، كلية علوم الإعلام والاتصال، 2020.

## 6) المواقع الالكترونية:

- 1) <https://blog.mostoql.com>
- 2) <https://www.aitalo.com>
- 3) <https://cfe.Univ-Setif2.dz/moodle>
- 4) <https://www.dr-mamdouhPefarij.com>
- 5) <http://m.annaba-org>
- 6) <https://www.sonelgaz.dz>

## 7) مراجع باللغة الأجنبية:

- 1) Frédéric Leberon : la sociologie de AOZ, Edition dunod, Paris, 2009,

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

فرع علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي



استمارة الاستبيان

دور الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية  
دراسة وصفية تحليلية بديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية تيزي  
وزو

تحت إشراف:

❖ د. سميرة معمري

من إعداد الطالبين:

❖ أيت عبد الله غيلاس

❖ عباجة سفيان

ملاحظة: هذه الاستمارة في إطار بحث عملي ومعلوماتها سرية لا تستخدم إلا لغرض البحث

العملي فالرجاء الإجابة بكل موضوعية على كل الأسئلة الواردة فيها.

- ضع علامة (x) في المكان المناسب.

## المحور الأول: البيانات الشخصية

### 1. الجنس:

- ذكر  - أنثى

### 2. العمر:

- من 20 إلى 29 سنة  - من 30 إلى 39 سنة   
- من 40 إلى 49 سنة  - من 50 سنة فما فوق

### 3. المستوى الدراسي:

- ابتدائي  - متوسط  - ثانوي  - جامعي

### 4. الفئة المهنية:

- إطار  - عون تحكم  - عون تنفيذ

### 5. الصفة في العمل:

- دائم  - مؤقت

### 6. الخبرة المهنية:

- أقل من 5 سنوات  - من 5 إلى 10 سنوات   
- من 10 إلى 15 سنة  - من 15 سنة إلى 20 سنة   
- أكثر من 20 سنة

## المحور الثاني: طبيعة الاتصال في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو:

### 7. ما هي طبيعة الاتصال السائد داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو؟

- اتصال رسمي (داخل المؤسسة)  - اتصال غير رسمي (خارج المؤسسة)  - كلاهما

8. ما هو نوع الاتصال الأكثر استخداما في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو؟

- اتصال صاعد (من العمال إلى المدير)
- اتصال نازل (من المدير إلى العمال)
- اتصال أفقي (العمال فيما بينهم)

9. ما هو اتجاه الاتصال السائد داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو؟

- تفاعلي في اتجاهين
- في اتجاه واحد على شكل أوامر
- الاتجاهين معا

10. ما هي طرق الاتصال الأكثر استخداما في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو؟

- كتابية
- شفوية
- إلكترونية

11. كيف ترى الاتصال في مؤسستكم؟

- فعال
- غير فعال

المحور الثالث: مكانة وأهمية الاتصال التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي

وزو

12. ما هو نوع الاتصال التنظيمي الأكثر استخداما في مؤسستكم؟

- من الإدارة إلى الموظفين
- بين الموظفين في نفس المستوى
- من لموظفين إلى الإدارة

13. فيما تكمن وظيفة الاتصال التنظيمي في مؤسستكم؟

- التوجيه
- التنسيق
- التخطيط
- التنظيم

14. حسب رأيك، هل تولي مؤسستكم أهمية لاتصال التنظيمي؟

- نعم  - لا

\*إذا كانت الإجابة "نعم" فيما تتمثل هذه الأهمية؟

- التعرف على ما يجري داخل المؤسسة
- لزيادة الرضا والتفاهم بين الموظفين
- يساهم في فاعلية النشاط الخاص في المؤسسة
- يساهم في خلق علاقات طيبة بين الموظفين والإدارة

\* في حالة الإجابة "لا"، لماذا برأيك؟

.....

.....

.....

15. هل عملية الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة؟

- منظمة  - غير منظمة

16. هل يهيئ لك الاتصال التنظيمي السائد المناخ الملائم للتعاون مع زملائك؟

- نعم  - لا

\*إذا كانت إجابتك "نعم" فكيف ذلك؟

.....

.....

.....

17. برأيك هل يؤثر الاتصال التنظيمي على أدائك في العمل؟

- نعم  - لا

\*إذا كانت إجابتك بـ"نعم":

- زيادة المردودية في العمل  - الرضا الوظيفي   
- التحفيز ورفع روح المعنوية  - الحماسية والتفاعل في العمل

- أخرى تذكر .....

\*إذا كانت إجابتك بـ"لا":

- نقص المردودية في العمل  - المركزية في العمل (أوامر تعليمات فقط)   
- عدم إقامة الأعمال في وقتها  - الشعور بالإحباط

- أخرى تذكر .....

المحور الرابع: إدارة الأزمات في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتييزي وزو

18. هل سبق وأن تعرضت مؤسستكم لأزمة؟

- نعم  - لا

\*إذا كانت الإجابة بـ"نعم"، فما هو نوع الأزمة التي تعرضت لها؟

- أزمة تنظيمية  - أزمة مادية   
- أزمة مالية  - أزمة علاقات عمل

- أخرى تذكر .....

19. عند حدوث الأزمة، هل توكل مهام إدارتها لخلية الأزمة؟

- نعم  - لا

\*إذا كانت الإجابة بـ"لا"، فمن هو المسؤول عن تسيير وإدارة الأزمة؟

.....  
.....  
20. هل تتبنى الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمات في مؤسساتكم طرق واستراتيجيات للتعنبؤ بحدوث الأزمة؟

- نعم  - لا

21. عند نشوء الأزمة، هل تقوم المؤسسة بإعلام جمهورها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي؟

- نعم  - لا

22. عند نشوء الأزمة، ما هي الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة لإدارتها ومواجهتها؟

- الاستراتيجيات التقليدية  - الاستراتيجيات الحديثة

\*إذا كانت إجابتك " الاستراتيجيات التقليدية"، فما هي؟

- إنكار الأزمة وعدم إعلانها  - تفرغ الأزمة

- تأجيل ظهور الأزمة  - عزل القوى الفاعلة في الأزمة

- إنشاء لجنة لدراسة الأزمة  - التقليل من شأن الأزمة

- أخرى تذكر .....

\*إذا كانت إجابتك " الاستراتيجيات الحديثة"، فما هي؟

- تكوين فريق مختص لمواجهة الأزمة  - احتواء الأزمة

- تدمير الأزمة ذاتيا من الداخل  - تصعيد الأزمة

- أخرى تذكر .....

23. عند انتهاء الأزمة، هل تقوم الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمات بدراسة وتحليل أسباب نشوء

الأزمة لمحاولة الاستفادة من إيجابياتها من أجل تفادي حدوثها مستقبلاً؟

- نعم  - لا

المحور الخامس: دور الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز

بتيزي وزو

24. هل تعتقد أن الاتصال التنظيمي عامل أساسي يساعد في التنبؤ بحدوث الأزمات؟

- نعم  - لا

\*إذا كانت إجابتك "نعم" فكيف ذلك؟

.....

.....

.....

.....

25. هل تعتقد أن الاعتماد على الاتصال التنظيمي في أوقات الأزمات لإدارتها في مؤسستكم كافي؟

- نعم  - لا

26. هل يساهم الاتصال التنظيمي في عملية التنسيق والتنظيم بين جميع المستويات والمعالج الإدارة

أثناء حدوث الأزمة؟

- نعم  - لا

\*إذا كانت إجابتك "نعم" فكيف ذلك؟

.....

.....

.....  
.....  
27. هل يساهم الاتصال التنظيمي في تفعيل أداء فريق إدارة الأزمات من خلال التوجيه والتنظيم؟

- نعم  - لا

\*إذا كانت إجابتك "نعم" فكيف ذلك؟

.....  
.....  
.....  
.....

28. هل ترى أن الاتصال التنظيمي ساهم في الحصول على المعلومات ونقلها أثناء حدوث الأزمة

داخل المؤسسة؟

- دائما  - أحيانا

- أبدا

29. بماذا يتميز الاتصال التنظيمي في أوقات الأزمات؟

- المرونة  - القدرة على الإقناع

- الاستجابة الفورية والمباشرة  - سهولة نقل المعلومات

- أخرى تذكر .....

.....

30. ما هي أكثر وسائل الاتصال التنظيمي استخداما في مؤسساتكم في أوقات الأزمات؟

- مكتوبة  - شفوية  - إلكترونية

31. إذا كانت الوسائل المكتوبة، فما هي؟

- التقارير  - ملصقات

- إعلانات  - تعليمات

- أخرى تذكر .....

32. إذا كانت الوسائل الشفوية، فما هي؟

- الهاتف  - الاجتماعات

- المقابلات الشخصية  - الالاسلكي

- أخرى تذكر .....

33. إذا كانت الوسائل الإلكترونية، فما هي؟

- البريد الإلكتروني  - الانترنت  - وسائل التواصل الاجتماعي

- أخرى تذكر .....

34. هل يواجه الاتصال التنظيمي معوقات في أوقات الأزمات؟

- نعم  - لا

\* إذا كانت الإجابة ب "نعم"، فما هذه المعوقات؟

- معوقات تنظيمية  - معوقات شخصية  - معوقات مادية

35. إذا كانت المعوقات تنظيمية، فما هي؟

- عدم وجود وحدة تنظيمية لمع ونشر البيانات

- عدم التحقق في الاتصال

والمعلومات

- عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين

- أخرى تذكر .....

**36. إذا كانت المعوقات مادية، فما هي؟**

- عدم كفاءات أدوات الاتصال

- عدم وجود نشاط اجتماعي

..... - أخرى تذكر

37. إذا كانت المعوقات شخصية، فما هي؟

- فقدان الثقة بين المرسل والمستقبل

- عدم التفاهم بين الإدارة والعاملين

- نقص في الموارد المالية

## فهرس المحتويات

	كلمة شكر وتقدير
	اهداء
	اهداء
	ملخص الدراسة
	خطة الدراسة
أ-ج	مقدمة
<b>الجانب المنهجي</b>	
6	1- إشكالية الدراسة
8	2- تساؤلات الدراسة
9	3- أسباب اختيار الموضوع
9	4- اهداف الدراسة
10	5- أهمية الدراسة
11	6- منهج الدراسة وادواته
15	7- مجتمع البحث وعينة الدراسة
17	8- مفاهيم ومصطلحات الدراسة

## الجانب النظري

### الفصل الأول: مدخل مفاهيمي حول الاتصال التنظيمي

35

المبحث الأول: مفهوم الإتصال التنظيمي وأنواعه

42

المبحث الثاني: أهمية الإتصال التنظيمي وأهدافه.

44

المبحث الثالث: عناصر الإتصال التنظيمي ووسائله.

51

المبحث الرابع: وظائف الاتصال التنظيمي وخصائصه.

55

المبحث الخامس: معوقات الاتصال التنظيمي

### الفصل الثاني: ماهية إدارة الازمات

63

المبحث الأول: مفهوم إدارة الأزمات.

64

المبحث الثاني: أهداف إدارة الازمات.

65

المبحث الثالث: مراحل إدارة الأزمات.

66

المبحث الرابع: استراتيجيات إدارة الأزمات

71

المبحث الخامس: عوامل نجاح إدارة الأزمات

73

المبحث السادس: مقومات ومعوقات إدارة الأزمات.

### الفصل الثالث: المؤسسة الاقتصادية

80

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية.

81

المبحث الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية.

83

المبحث الثالث: خصائص المؤسسة الاقتصادية.

85

المبحث الرابع: وظائف المؤسسة الاقتصادية.

88

المبحث الخامس: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية.

الجانب التطبيقي: قراءة كمية وكيفية للبيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية

95	المبحث الأول: بطاقة فنية عن مؤسسة سونلغاز .
105	المبحث الثاني: قراءة كمية وكيفية للبيانات المتعلقة بمحور البيانات الشخصية للمبحوثين.
109	المبحث الثالث: قراءة كمية وكيفية للبيانات المتعلقة بمحور طبيعة الاتصال بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو
114	المبحث الرابع: قراءة كمية وكيفية للبيانات المتعلقة بمحور مكانة واهمية الاتصال التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو.
121	المبحث الخامس: قراءة كمية وكيفية للبيانات المتعلقة بمحور إدارة الازمات بمديرية توزي الكهرباء والغاز بتيزي وزو
129	المبحث السادس: قراءة كمية وكيفية للبيانات المتعلقة بمحور دور الاتصال التنظيمي في إدارة الازمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو.
141	المبحث السابع: قراءة كمية وكيفية للبيانات من خلال الجداول المركبة
163	نتائج الدراسة.
168	خاتمة
171	قائمة المراجع
	الملاحق
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول والاشكال

## فهرس الجداول والاشكال

فهرس الجداول		
الرقم	العنوان	الصفحة
1	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	105
2	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	105
3	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	106
4	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية	107
5	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الصفة في العمل	108
6	يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	108
7	يبين طبيعة الاتصال السائد داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو	109
8	يبين نوع الاتصال الأكثر استخداما بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو	110
9	يبين اتجاه الاتصال السائد في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو	111
10	يبين الطرق الاتصالية الأكثر استخداما بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو	112
11	يبين ما إذا كان الاتصال فعالا ام لا في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو	113

114	يبين نوع الاتصال التنظيمي الأكثر استخداما بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو	12
115	يبين وظيفة الاتصال التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو	13
116	يبين ما إذا تولي المؤسسة أهمية للاتصال التنظيمي ام لا	14
116	يبين فيما تكمن أهمية الاتصال التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز	15
117	يبين ما إذا كانت عملية الاتصال التنظيمي منظمة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو	16
118	يبين إذا كان الاتصال التنظيمي يهيئ المناخ الملائم للتعاون مع الزملاء	17
119	يبين ما إذا كان يؤثر الاتصال التنظيمي على أداء العمل	18
119	يبين تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء في العمل في حالة الإجابة ب "نعم"	19
120	يبين تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء في العمل في حالة الإجابة ب "لا"	20
121	يبين ما إذا تعرضت المؤسسة لأزمات من قبل	21
122	يبين نوع الازمات التي تعرضت لها المؤسسة من قبل	22
123	يبين ما إذا كانت توكل مهام إدارة الازمة عند حدوثها لخلية الازمات	23
123	يبين ما إذا تتبنى المؤسسة طرق واستراتيجيات للتنبؤ بحدوث الازمات	24

124	يبين ما إذا تقوم المؤسسة بإعلام جمهورها الداخلي والخارج عند حدوث أزمة	25
125	يبين نوع الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة لإدارة الأزمة اثناء نشوؤها	26
126	يمثل الإستراتيجيات التقليدية التي تتبناها المؤسسة لإدارة الأزمة اثناء نشوؤها	27
127	يمثل الإستراتيجيات الحديثة التي تتبناها المؤسسة لإدارة الأزمة اثناء نشوؤها	28
128	يبين ما إذا كانت المؤسسة تقوم بدراسة وتحليل أسباب نشوء الأزمة عند انتهاءها من اجل تفادي حدوثها مستقبلا	29
129	يبين مدى اعتبار الاتصال التنظيمي عاملا أساسيا يساعد في التنبؤ بحدوث الازمات	30
129	يبين ما إذا كان الاعتماد على الاتصال التنظيمي وحده لإدارة الأزمة كافي	31
130	يبين ما إذا كان الاتصال التنظيمي يساهم في عملية التنسيق والتوجيه بين جميع المستويات والمصالح الإدارية بالمؤسسة	32
131	يبين ما إذا كان الاتصال التنظيمي يساهم في تفعيل أداء فريق إدارة الازمات من خلال التوجيه والتنظيم	33
132	يبين ما إذا كان الاتصال التنظيمي يساهم في الحصول على المعلومات ونقلها اثناء حدوث الأزمة	34

133	يبين مميزات الاتصال التنظيمي في أوقات الازمات	35
134	يبين أكثر وسائل الاتصال التنظيمي استخداما في أوقات الازمات	36
135	يبين أكثر الوسائل المكتوبة المستخدمة في أوقات الازمات	37
136	يبين أكثر الوسائل الشفوية المستخدمة في أوقات الازمات	38
136	يبين أكثر الوسائل الالكترونية المستخدمة في أوقات الازمات	39
137	يبين ما إذا كان الاتصال التنظيمي يواجه معوقات في أوقات الازمات	40
138	يبين نوع المعوقات التي يواجهها الاتصال التنظيمي في أوقات الازمات	41
138	يبين المعوقات التنظيمية التي يواجهها التي الاتصال التنظيمي في أوقات الازمات	42
139	يبين المعوقات المادية التي يواجهها التي الاتصال التنظيمي في أوقات الازمات	43
140	يبين المعوقات الشخصية التي يواجهها التي الاتصال التنظيمي اثناء الازمات	44
141	يوضح العلاقة بين متغير الجنس، الفئة المهنية، الخبرة المهنية وطبيعة الاتصال بديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو	45
143	يوضح العلاقة بين متغير الجنس، الفئة المهنية، الخبرة المهنية ونوع الاتصال الأكثر استخداما بديرية توزيع الكهرباء والغاز	46

145	يوضح العلاقة بين متغير الجنس، الفئة المهنية، الخبرة المهنية ومدى فعالية الاتصال بمديرية توزيع الكهرباء والغاز	47
147	يوضح العلاقة بين متغير الجنس، الفئة المهنية، الخبرة المهنية ومدى أهمية الاتصال التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز	48
149	يوضح العلاقة بين متغير الجنس، الفئة المهنية، الخبرة المهنية وما إذا يَأثر الاتصال التنظيمي على الأداء في العمل	49
151	يوضح العلاقة بين متغير الجنس، الفئة المهنية، الخبرة المهنية وما إذا تتبنى الجهة المسؤولة عن إدارة الازمات في مؤسستكم طرق واستراتيجيات للتنبؤ بحدوث ازمة	50
153	يوضح العلاقة بين متغير الجنس، الفئة المهنية، الخبرة المهنية و الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة لمواجهة الازمة عند نشوؤها	51
155	يوضح العلاقة بين متغير الجنس، الفئة المهنية، الخبرة المهنية وما إذا كان الاتصال التنظيمي عامل أساسي يساعد في التنبؤ بحدوث الازمات	52
157	يوضح العلاقة بين متغير الجنس، الفئة المهنية، الخبرة المهنية وما إذا كان الاتصال التنظيمي يساهم في عملية التنسيق والتوجيه بين جميع المستويات والمصالح الإدارية بالمؤسسة	53
159	يوضح العلاقة بين متغير الجنس، الفئة المهنية، الخبرة المهنية وما إذا كان الاتصال التنظيمي يساهم في تفعيل أداء فريق إدارة الازمات من خلال	54

التوجيه والتنظيم

161	يوضح العلاقة بين متغير الجنس، الفئة المهنية، الخبرة المهنية وما إذا كان الاتصال التنظيمي يواجه معوقات في أوقات الازمات	55
-----	--	----

فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
37	يوضح الاتصال النازل	1
38	يمثل الاتصال الصاعد	2
40	يمثل الاتصال الأفقي	3
41	يمثل أنواع الاتصال التنظيمي	4
47	يبين عناصر عملية الاتصال التنظيمي	5
69	يمثل الاستراتيجيات التقليدية في إدارة الأزمات	6
71	يمثل الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات	7
104	يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو	8