

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



تحت موضوع:

الإتصال القيادي وعلاقته بتسيير المؤسسة الاقتصادية
أثناء الأزمة

-دراسة وصفية تحليلية في المؤسسة الوطنية للصناعات
الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال
تخصص: إتصال تنظيمي

تحت إشراف الأستاذة:
-سميرة تكلال

من إعداد الطالبتين:
-لامية عمروس
-ياسمين أعمارة

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي أماننا ووفقنا على إتمام وإنجازه في الوقت المحدد.

ونتقدم بجزيل الشكر والتقدير والإمتنان إلى الأستاذة والدكتورة "تلال سميرة" المشرفة علينا، التي تكادبت عناء وشقاء وتعب الإشراف علينا وعلى نائحي القيمة وتوجيهاتها وإرشاداتها السديدة والمفيدة والنافعة، أدامها الله لنا وجعل الله لها صنيعها هذا في ميزان أعمالها في الدنيا والآخرة

"محروس لامية"
"أعمار ياسمين"

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى:

من سار معي منذ بداية الطريق حتى هذه اللحظة وكان دافعاً لي لكل
نجاح، إلى من بذل كل غالي ونفيس ليسعدني في هذه الحياة إلى
مصدر الأمان وراحة البال "والدي الحبيب".

إلى الروح الحنونة ولبس الجراح والآلام التي كافحت معي في هذه
الحياة إلى أعظم إنسانة في حياتي "والدي الحبيبة" إلى الذين أمر الله
ببرهما وطاقتهما.

أهدي الرسالة التي أسأل فيها الدواب أن تكون نافعة لي ولغيري من
الطلاب وطالبات العلم.

"أعمارة ياسمين"

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى:

من ربّني وأنارني دربي وأعانني بالصلوات والدعوات إلى

أخلى إنسان في الوجود "أمي الحبيبة الغالية العزيزة"

إلى من عمل بكد وجهد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح والنضال

وأوطنني إلى ما أنا عليه "أبي" الكريم أدامه الله لي وطال في عمره

إلى إخوتي وأخواتي كل باسمه...

إلى كل أصدقائي كل باسمه...

إلى كل طالب علم يسعى للنجاح

"عمروس لامية"

خطة الدراسة

- شكر وتقدير
- الإهداء
- ملخص الدراسة
- مقدمة

الإطار المنهجي للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
- 2- أسباب إختيار الموضوع
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- تحديد مفاهيم الدراسة
- 6- منهج الدراسة وأدواته
- 7- مجتمع البحث وعينة الدراسة
- 8- الدراسات السابقة

الإطار النظري

الفصل الأول: الإتصال المؤسساتي

- المبحث الأول: مفهوم ونشأة الإتصال المؤسساتي.
- المبحث الثاني: وسائل الإتصال المؤسساتي
- المبحث الثالث: أهمية الإتصال المؤسساتي وخصائصه
- المبحث الرابع: وظائف الإتصال المؤسساتي.

الفصل الثاني: الإتصال القيادي في المؤسسة

- المبحث الأول: مفهوم الإتصال القيادي.

المبحث الثاني: دور الإتصال القيادي ومميزاته.

المبحث الثالث: النظريات المفسرة للقيادة.

المبحث الرابع: أساليب القيادة والعوامل المؤثرة في عملية القيادة.

الفصل الثالث: إتصال الأزمة ودور القيادة في تسيير المؤسسة

المبحث الأول: مفهوم الأزمة

المبحث الثاني: أنواع الأزمة وأسباب الأزمة.

المبحث الثالث: مراحل تطور الأزمة

المبحث الرابع: دور القيادة في تسيير الأزمة

المبحث الخامس: عوامل نجاح الاتصال القيادي في تسيير المؤسسة

الإطار التطبيقي للدراسة

عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية

• تمهيد

-التحليل الكمي والنوعي للجداول

-عرض النتائج الجزئية للدراسة

-عرض النتائج العامة للدراسة

• خاتمة الدراسة

• فهرس الأشكال

• فهرس الجداول البسيطة والمركبة

• فهرس المحتويات

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الإتصال القيادي في تسيير المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة، وكذا التعرف على مختلف العوامل والمتغيرات المؤثرة على إعداد مختلف الإستراتيجيات والخطط الإتصالية والتنظيمية الرامية والهادفة إلى تحسين مختلف الأنماط والأساليب التنظيمية بهذه المؤسسة، بهدف زيادة مستوى فعاليتها وكفاءتها الإدارية .

إذ تطرقنا إلى التساؤل الجوهري التالي:

ما علاقة الإتصال القيادي بتسيير المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة؟

منه يتفرع عن هذا التساؤل الجوهري إلى مجموعة من التساؤلات:

-فيما تتمثل أهمية القيادة في تسيير المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة من خلال التنسيق والتفاهم وتبادل الآراء والأفكار والإقتراحات من أجل التخفيف من الأزمة؟
-مادور الذي تلعبه القيادة أثناء الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة؟

-ماهي أساليب الإتصال القيادي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة؟

-ماهي إستراتيجية الإتصال القيادي المعتمدة أثناء الأزمة على المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو؟

فالتبيعة الإشكالية والتساؤلات التي إعتمدتها الدراسة جعلت التصميم الأساسي للبحث يتناول الدراسة الوصفية فدراستنا تتدرج ضمن منهج دراسة حالة الذي اعتمدنا فيه على أداة الاستمارقوالملاحظة والمقابلة، أما مجتمع بحثنا فيتمثل في مجموع العمال على مستوى المؤسسة العمومية الاقتصادية أونيام بولاية تيزي وزو، حيث اشتملت عينة الدراسة على 60 مفردة.

ومن بين للنائج المتوصل إليها في دراستنا الحالية هي كالتالي:

-تكم أهمية القيادة في تسيير المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة في تحقيق التنسيق والتفاهم والتعاون من أجل التسيير العقلاني للأزمة

-تساهم القيادة الإدارية أثناء الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو في التأثير على سلوكات العمال من أجل التصرف والتحلي بحس المسؤولية والمبادرة لمواجهة الأزمات

-تتمثل أساليب الإتصال القيادي التي تعتمد عليها المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة في عقد الإجتماعات وتبادل الآراء والأفكار والإتجاهات من أجل بناء إجماع عام ورأي توافقي لحل مختلف الازمات

-تتمثل إستراتيجية الإتصال القيادي المعتمدة أثناء الأزمة في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو في إستراتيجية بناء الإجماع والرأي التوافقي الإستغلال الأمثل والأنسب للموارد المادية والبشرية والمالية ، بهدف التسيير الرشيد والعقلاني لمختلف الأزمات والمشاكل

الكلمات المفتاحية : القيادة ، الأزمة ، المؤسسة ، التسيير

Résumé :

L'objectif de cette étude est de découvrir la relation de communication du leadership dans la gestion de l'Entreprise Nationale des Industries Electriques "ENIEM" dans la Wilayat de Tizi Ouzou pendant la crise, ainsi que l'identification des différents facteurs et variables affectant la préparation des différentes stratégies et plans de communication et d'organisation visant à améliorer les différents schémas et méthodes d'organisation de cette entreprise, dans le but d'augmenter son niveau d'efficacité et d'efficience administrative.

Nous avons abordé la question fondamentale suivante : « quel est la relation de communication du leadership avec la gestion de l'Entreprise Nationale des Industries Electriques « ENIEM » de l'Etat de Tizi Ouzou pendant la crise ? »

De cette question de fond découle l'ensemble de questions :

- ✓ Quelle est l'importance du leadership dans la gestion de l'Entreprise Nationale des Industries Electriques "ENIEM" dans la wilaya de Tizi Ouzou pendant la crise à travers la coordination, la compréhension et l'échange d'opinions, d'idées et de suggestions afin d'atténuer la crise ?
- ✓ Quel est le rôle du leadership pendant la crise au niveau de l'Entreprise Nationale des Industries Electriques « ENIEM » de la wilaya de Tizi Ouzou pendant la crise ?
- ✓ Quels sont les modes de communication du leadership de l'Entreprise Nationale des Industries Electriques « ENIEM » dans la wilaya de Tizi Ouzou pendant la crise ?
- ✓ Quelle est la stratégie de communication du leadership adoptée pendant la crise sur l'Entreprise Nationale des Industries Electriques « ENIEM » dans la wilaya de Tizi Ouzou ?

la nature de la problématique et Les questions adoptées par l'étude ont fait que la conception de base de la recherche traite de l'étude descriptive, et notre étude s'inscrit dans l'approche de l'étude de cas, dans laquelle nous nous sommes appuyés sur le questionnaire, l'outil d'observation et l'entretien, quant à la

communauté de notre recherche, elle est représentée par le nombre total de travailleurs au niveau de l'établissement public économique ENIEM dans la wilaya de Tizi Ouzou, où l'échantillon d'étude comprenait 60 individus

Parmi les résultats auxquels nous sommes arrivés lors de notre étude actuelle, nous citons :

- ✓ L'importance du leadership dans la gestion de l'Entreprise Nationale des Industries Electriques « ENIEM » de la wilaya de Tizi Ouzou pendant la crise réside dans la réalisation de la coordination, de l'entente et de la coopération pour la gestion rationnelle de la crise.
- ✓ La contribution du leadership de la direction Pendant la crise au niveau de l'Entreprise Nationale des Industries Electriques « ENIEM » à Tizi Ouzou par l'influence sur le comportement des travailleurs afin d'agir et d'avoir le sens des responsabilités et de l'initiative face aux crises
- ✓ Les modes de communication du leadership sur lesquels s'appuie l'Entreprise Nationale des Industries Electriques "ENIEM" dans la wilaya de Tizi Ouzou pendant la crise sont représentés dans la tenue de réunions et l'échange d'opinions, d'idées et d'orientations afin de construire un consensus général et une opinion consensuelle pour résoudre diverses crises
- ✓ La stratégie de communication du leadership adoptée pendant la crise par l'Entreprise Nationale des Industries Electriques « ENIEM » de la Wilayat de Tizi Ouzou se traduit par la stratégie de construction de consensus et d'opinion consensuelle, l'utilisation optimale et appropriée des ressources matérielles, humaines et financières, pour la gestion rationnelle de diverses crises et problèmes

Mots clefs ; Leadership, CRISE, ENTREPRISE, GESTION

مقدمة

• مقدمة:

يعد موضوع القيادة من أكثر المواضيع التي تشغل إهتمام الكثير من الباحثين في ميدان الإدارة والسياسة والإقتصاد ، كونها تعد مقوما أساسيا في تسيير مختلف المنظمات والمؤسسات حيث تعد القيادة عامل مهم لتحقيق أهداف وغايات المنظمات وخلق التوازن بينها وبين الموظفين ولتوفير المناخ المناسب للعاملين، مما يذكرهم بأهمية الإستعداد للتطوير والتغيير الدائمين، وكذا تلبية متطلباتهم وتحقيق طموحاتهم المتجددة وفق ما تملكه من إمكانيات ووسائل وفرص للعمل، وبالرغم من التهديدات والأزمات التي تواجهها وتعرقل مسيرتها وتهدد بقائها فالعمل بقيادة متمكنة بالإعتماد على ما تملكه من خصائص شخصية وأخلاقية ومعرفية وفضلا عن النمط الذي سلكته في الأدوار والمهام التي تقوم بها لتستطيع مواجهة الأزمات التي تتعرض لها.

يشهد القطاع الإقتصادي أشكالا عديدة من الأزمات حيث تتخذ هذه الأخيرة درجات متفاوتة من الخطر الذي يهدد المنظمة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمؤسسة.

وهذا عائد للبيئة والظروف الغير المستقرة والتغيرات السريعة والتنافس بغية تحقيق أهدافها وهذا ما أدى إلى تعقيد الأزمات وتعدد أبعادها لذا تمثل القيادة الحجر الأساسي لتطوير الجهاز الإداري، تتحدد القيادة من كونها تقوم بدور أساسي في جوانب العملية الإدارية، وعلى هذا الأساس فان دراستنا هذه تسعى إلى التعرف على علاقة الاتصال القيادي بتسيير المؤسسة الإقتصادية "أونيام" بولاية تيزي وزو إذ قمنا بتقسيم هذه الدراسة كما يلي:

-الإطار المنهجي: حيث يتضمن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، أسباب إختيار الموضوع،

أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة، منهج الدراسة وأدواته، مجتمع البحث وعينة الدراسة، الدراسات السابقة

-الإطار النظري: قمنا بتقسيمه على ثلاثة فصول وهي:

-الفصل الأول: تحت عنوان "الإتصال المؤسساتي" حيث تطرقنا من خلال مباحثه بعد التمهيد له إلى مفهوم ونشأة الإتصال المؤسساتي، وسائل الإتصال المؤسساتي، أهمية الإتصال المؤسساتي خصائص الإتصال المؤسساتي، وظائف الإتصال المؤسساتي، خلاصة الفصل.

-الفصل الثاني: تحت عنوان "الإتصال القيادي في المؤسسة" حيث تناولنا من خلال مباحثه بعد التمهيد له إلى مفهوم الإتصال القيادي، دور الإتصال القيادي ومميزاته، النظريات المفسرة للقيادة، أساليب القيادة والعوامل المؤثرة في عملية القيادة، خلاصة الفصل.

-الفصل الثالث: تحت عنوان "إتصال الأزمة ودور القيادة في تسيير المؤسسة" حيث تطرقنا من خلال مباحثه بعد التمهيد إلى: مفهوم الأزمة، أنواع الأزمة، أسباب الأزمة، مراحل تطور الأزمة، دور القيادة في تسيير الأزمة، عوامل نجاح الاتصال القيادي في تسيير المؤسسة خلاصة الفصل.

-الإطار التطبيقي: تحت عنوان "عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية" حيث تناولنا من خلال عناصره بعد التمهيد، إلى التعريف بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو وهيكلها التنظيمي ومهامها ووظائفها التحليل الكمي والنوعي للجداول البسيطة والمركبة عرض نتائج الدراسة الجزئية والعامة خاتمة الدراسة، قائمة المصادر والمراجع، ملاحق الدراسة، فهرس المحتويات، فهرس الجداول البسيطة والمركبة، فهرس الأشكال

الإطار المنهجي

الإطار المنهجي للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
- 2- أسباب إختيار الموضوع
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- تحديد مفاهيم الدراسة
- 6- منهج الدراسة وأدواته
- 7- مجتمع البحث وعينة الدراسة
- 8- الدراسات السابقة
- 9- أدوات الدراسة

1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

أصبحت القيادة في عصر التنظيمات أو المؤسسات بشتى أنواعها واختصاصاتها تعد المحرك الرئيسي لأي منظمة تسعى لفرض نفسها في إقتصاد السوق، فلم تكن الحاجة إلى قيادة فعالة في أي وقت مضى أهم منها في الوقت الحالي، فالحاجة أصبحت ماسة إلى قيادة تمتاز بالكفاءة والمهارة والخبرة المناسبة والقدرة على تحمل المسؤولية والتكيف مع كل ما هو جديد ومتطور للقيام بالدور القيادي المطلوب خاصة مع نمو المؤسسات وتطورها وتعدد أدوارها فهي من أهم مقومات الإدارة ويتم التركيز عليها بشكل دائم للقائد من دور في نهوض العمل والعاملين، ذلك أن العمل بقيادة متميزة ومبدعة وإعتمادا على ما تملكه من قدرات ومهارات وفضلا عن النمط الذي تسلكه في إستمرارها وبقائها تستطيع مواجهة الأزمات التي قد تعصف بها، إذ تمثل هذه الأخيرة حدث مفاجئ يكون مقترنا بتهديد متوقع أو غير متوقع تكون نتائجها في أغلب الأحيان مؤثرة لأنها في كثير من الأحيان تحتوي على أحداث سريعة و نتائج تهدد القيم والأهداف

أدى التوسع في حجم المؤسسات وزيادة عددها إلى الزيادة في حجم اليد العاملة أين أصبح هؤلاء الأفراد مجتمع واحد ضمن هذه المؤسسات، إذ أضحي تواصلهم مع بعضهم البعض ضرورة حتمية لإستمرارية المؤسسة حتى يكون الإتصال الداخلي بينهم فعلا بالشكل الناجح الذي ينعكس بالإيجاب على المؤسسة ككل، وفي الوقت الذي تحاول فيه المؤسسات تقوية قيادة إدارتها من خلال تفعيل الإتصال الداخلي فهي تبقى معرضة في أي وقت ممكن الى وقوعها في أزمة تهز كيانها والتي تبدأ بمشكلة أو صراع أو قضية الا أنها قد تتفاقم في وضعها وتفقد السيطرة عليها لتجد نفسها أمام أزمة حقيقية يصعب التعامل معها، إذ تتباين درجة الأزمة من حيث تأثيرها وتنوعها حسب نشاط المؤسسة فأزمة المؤسسة الإقتصادية ليست أزمة المؤسسة الخدمائية والمؤسسة الخاصة ليست كأزمة المؤسسة الحكومية لذلك لكل نوع مؤسسة لها جمهورها الخاص والعام وصورتها لدى الجماهير الداخلية والخارجية فالعلم

اليوم يشهد أعداد كبيرة وإشكاليات عديدة من الأزمات، والتي تتفاذي مدى حدوثها بين تلك الازمات التي تحدث على المستوى الفردي، وبين تلك التي تمس الجماعات على إختلاف تنظيماتها سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو حتى على المستوى العالميونظرا لان البيئة والظروف المحيطة بنا غير مستقرة والتغيرات متلاحقة ولأن العلاقات بين مختلف التنظيمات يسيرها منطق التحدي والتنافس بغية تحقيق أهدافها هو ما أدى الى تعدد الأزمات وتعدد أبعادها وإمتداد اثارها الى أطراف ليس لها شأن أو سبب في حدوثها ولهذا أصبحت الازمات شيئا متوقعا في أي زمان و مكان

إذ أصبحت المنظمات المعاصرة تواجه أزمات متنوعة وذلك نتيجة لأسباب تنظيمية وأقتصادية أو تقنية وغيرها مما يعيق مسيرتها ووجودها، وذلك حسب طبيعة الأزمة وحجمها وآثارها وتداعياتها وعليه يتعين على المنظمة إدارة هذه الأزمات عن طريق التعامل معها ومواجهتها ودرء أخطارهابإستخدام الأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتهاوالإستفادة من ايجابياتها وتوظيفها ويعد توفر المهارات القيادية في إدارة الأزمات ضرورة ملحة ينبغي أن تتوفر في القادة، مما يساهم في نجاح التعامل معها وفي التعامل السيكولوجي مع كل أفراد المنظمة والإعلام والجمهور وأصحاب المصالح لإستعادة الثقة وإعادة بناء العلاقات وترسيخ مصداقية المنظمة، مما يقلل حجم الضرر على سمعة المنظمة ويخفف ضغط الإعلام ويقلل من قوة الخصوم، فعليه من الضروري وجود قائد مهارات وقدرات إبداعية تمكنه من تجاوز تحديات الأزمة والسيطرة عليها وإدارتها بنجاح فمن هنا أصبح من المفروض إن تستمد الإدارات بكافة مقوماتها وتخصصاتها وإن تكون مهياة لمثل هذه الطوارئ فجود قيادة في ظل الأزمة يعني وجودها ضمن أمرين إما تجاوزها والإستمرارأو التلاشي والإستسلام، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة وقيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقا لمقتضيات الأمور

تعد إدارة الأزمات عملية إدارية مستمرة تهتم بالتنبؤ المحتمل عن طريق الإستثمار ورصد متغيرات البيئة الداخلية المولدة للضرورة وتعبئة الإمكانيات المتاحة لمنع حدوثها أو الإعداد لها للتعامل معها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية وهذا لا يكون إلا في ظل قيادة ناجحة تسعى لإستعداد الدائم لمواجهة الأزمات

لذلك جاءت دراستنا هذه لتبرز علاقة الإتصال القيادي بتسيير المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة لدراسة هذا الموضوع نحاول الإجابة عن التساؤل الرئيسي:

ما علاقة الإتصال القيادي بتسيير المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة؟
والذي يتفرع منه التساؤلات التالية:

-فيما تكمن أهمية القيادة في تسيير المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة؟

-مادور الذي تلعبه القيادة أثناء الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة؟

ماهي أساليب الإتصال القيادي التي تعتمد عليها المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة؟

ماهي إستراتيجية الإتصال القيادي المعتمدة أثناء الأزمة على المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو؟

(2) أسباب اختيار الموضوع

أ- الأسباب الذاتية

- 1_ الرغبة في التعمق أكثر في مجال القيادة والميل الشخصي لمثل هذه المواضيع الدراسات.
- 2_ الرغبة في التقرب أكثر من المؤسسة والتعرف على كيفية تجسيد دور القيادة في إدارة الأزمات.

3_ الرغبة الملحة في دراسة موضوع القيادة بإعتباره موضوع لم يتم دراسته إلا من فئة قليلة ب- الأسباب الموضوعية:

- 1_وفرة الكتب والمراجع في هذا المجال أي موضوع الدراسة
- 2_أهمية الموضوع لما له علاقة بالواقع في القطاع الإداري بكل مستوياته
- 3_إنتشار ظاهرة الأزمات وما قد تخلفه من خسائر سواء مادية او معنوية أو كليهما بالنسبة للجمهور الداخلي او الخارجي.
- 4_قابلية موضوع الدراسة للبحث العلمي وذلك لإمكانية النزول الى الميدان.

(3) أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا البحث في التطرق الى مجال القيادة الذي يعتبر السبيل الأهم في الرقي بالمؤسسات والتنظيمات ،كما تكمن اهميتها في تطور امكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرص لإطلاق القدرات التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة، ذلك أن مفهوم الأزمة أصبح من المفاهيم الواسعة الإنتشار في مجتمعاتنا المعاصرة وأصبح بشكل أو بآخر يمس كل جوانب الحياة، لهذا ومن الضروري وجود قيادة تمتلك مهارات إدارة الأزمة وتمتلك القدرات التي تمكنها من تجاوز التحديات الأساسية للأزمة مثل المفاجأة ، التهديد ، السرعة والغموض.

(4) أهداف الدراسة:

إن قيمة أي دراسة علمية تكمن في الأهداف، التي تسعى إلى تحقيقها، وقد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1_ التعرف على علاقة الإتصال القيادي بتسيير المؤسسة الاقتصادية أثناء الأزمة.

2_ فهم الدور الذي تلعبه القيادة في المؤسسة الاقتصادية أثناء الأزمة.

3_ التعرف على أساليب الاتصال القيادي التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية أثناء الأزمة.

4_ التعرف على إستراتيجية الإتصال القيادي أثناء الأزمة.

(4) تحديد مفاهيم الدراسة:

1- الإتصال المؤسسي:

أ-إصطلاحا:

يعرفه الباحث (Rogers) أنه عبارة عن "عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء للتأثير في المواقف والاتجاهات "

نلاحظ على هذا التعريف أنه لم يتم بتبيان لنوع الاطراف التي يكون بينها هذا الاتصال المؤسسي الذي قد يكون بين المؤسسة والجمهور الخارجي وبالتالي اعتبارها اتصالا خارجيا أو بين عمال المؤسسة، فيما بينهم وبالتالي إتصالا داخليا أو جامعا لكليهما وبالتالي إتصالا مؤسسيا، لأن هذا النوع من الإتصال، هو من الفروع الجديدة في العلوم الاجتماعية ونظرية التنظيم ونظريات الاتصال".⁽¹⁾

¹- عبد الرحمان عزي وآخرون، عالم الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص151.

ب-إجرائيا:

الإتصال المؤسساتي هو ذلك الإتصال القيادي، الذي تقوم به مؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزومن أجل تسيير مختلف نشاطاتها ووظائفها وهياكلها أثناء الأزمات

2-القيادة:

أ-لغة

هي "القود" في اللغة نقيض "السوق" يقال يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة، كالدليل والقُدوة، والمرشدي اللغة العربية: هي مصدر من الفعل "قاد" ومنها القائد وهو الذي يتولى توجيه الناس. كما تعني القيادة أيضا الأخذ بالإتزام والسير نحو غاية مرسومة، والقائد لدى العرب الأقدمين تعني المرشد والدليل والهادي.⁽¹⁾

ب-إصطلاحا:

يعرف "روبرتلكينجستون" (Robert Livingindton) "القيادة هي الوصول الى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن إستخدام هذه الموارد والتسهيلات"

وفي تعريف آخر هي "نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة، أو هي عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف والغايات"⁽²⁾.

ج-إجرائيا:

تعرف القيادة بأنها عملية تأثيرقائد المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزليةفي العاملينوالموظفين داخل المؤسسة وحثهم على تحقيق الأهداف المرجوة والمحددة أثناء الأزمات

¹-أسامة خيرى، القيادة الاستراتيجية، دار الراية للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2014، ص15
²-حسن محمد حامدات، محمد: وظائف وقضايا في الادارة التربوية، حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2000، ط1، ص17.

3- الإدارة

أ- لغة:

يتكون الأصل اللاتيني لكلمة الإدارة (Administration) من جزأين: الجزء الأول وهو كلمة (Ad) ومعناها اللفظي (TO) وتعني (لكي) والجزء الثاني وهو كلمة (Ministre) وتعني كلمة (أخدمه) ولهذا فإن المعنى اللفظي لكلمة الإدارة في الأصل اللاتيني يعني (القيام على خدمة الآخرين) أو معنى آخر أنه (يتم أداء خدمة ما) عن طريق جهاز معين⁽¹⁾

ب- اصطلاحاً:

هي الإستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف⁽²⁾

ج- إجرائياً

هي مجموعة من الأنشطة والمهام، التي يقوم بها الأفراد الموظفون والعمال على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو بشكل منظم ودقيق وتعد عملية إتخاذ القرارات والرقابة على الأنشطة والوظائف والأنماط الإدارية والوظيفية أثناء الأزمات والمشاكل عملية هامة وخطيرة وحساسة.

¹- محمد حسين العجمي، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2013، صص، 27، 28
²- السعيد مبروك، إبراهيم، الإدارة الاستراتيجية للمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الاسكندرية، ط12014، ص ص40، 41

4-الأزمة

أ-لغة:

عرفها قاموس (webster) بأنها موقف عصيب يمكن ان يؤدي إلى نتائج سيئة. مشتق أصلا من الكلمة اليونانية (kipvew) أي لتقرر (tadicide) أما اللغة الصينية ينطقونه (wet-ji) وهما عبارة عن كلمتين أولهما تعبر عن الخطر والأخرى تعبر عن الفرصة التي يمكن استثمارها⁽¹⁾

ب-إصطلاحا:

تعرف أنها "نوع خاص من التغيير الجوهرى في نمط العلاقات بين أطراف الصراع ما من حيث تدفق الأفعال والتحركات والمواقف المتبادلة فمع بدايتها تزداد حدة الأفعال حتى تصل الى الذروة وفي مرحلة انتهاء الازمة يقل معدل تبادل الأفعال والتحركات الصراعية (إتهام ،إحتجاج ، تحذير، تهديد...الخ)⁽²⁾

ج-إجرائيا:

هي المرحلة الحرجة أو الوضع الذي تمر به المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو،الذي يجعلها في موقف مهدد لمكانتها، إذ يلزم عليها إتخاذ إجراء اتواستراتيجيات اتصالية مستعجلة وقرارات محددة لمواجهةها

5-إدارة الازمات

أ-إجرائيا

هي عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج إستجابة لموقف الازمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتخبين مسبقا والمدربين تدريبا خاصا، والذين يستخدمون مهاراتهم، بالإضافة الى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر الى حد أدنى

¹-السعيد مبروك إبراهيم،مرجع سابق، ص ص40، 41

²-عبد الغفار عفيفي الدويك،إدارة الازمات الكوارث وإتخاذ القرار، دار حامد للنشر والتوزيع،الأردن، ط1، 2014، ص13

6) منهج الدراسة وأدواته

1- منهج الدراسة:

إن طبيعة الإشكالية والتساؤلات التي تستند عليها الدراسة، جعلت التصميم الاساسي للبحث يتناول الدراسة الوصفية التحليلية، التي تهدف الى تحليل وتقديم خصائص ومميزات ظاهرة أو موقف معين، كما تهتم بالأساس بشرح وتوضيح الأحداث والمواقف المختلفة المعبرة عن ظاهرة أو مجموعة ظواهر مهمة ومحاولة تحليل الواقع، ومحاولة تحليل وتفسير الأسباب الظاهرية لتلك الأحداث بقصد الوصول الى إستنتاجات منطقية ومفيدة.

فأي دراسة علمية تركز على منهج يعد الأساس الذي يستند اليه الباحث أثناء مراحل دراسته المتعددة، والمنهج كما عرفه "محمد شفيق" هو "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة والإستفسارات، التي يثيرها موضوع البحث وهو البرنامج الذي يحدد السبيل للوصول الى تلك الحقائق وطرق اكتشافها"⁽¹⁾

كما يعرفه عبد "الرحمان بداوي" على أنه "هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم المختلفة، وعن طريق مجموعة من القواعد العامة، التي تسيطر على سير العقل، وتحديد عملياته، حتى يصل إلى نتيجة معلومة " ⁽²⁾

دراستنا هذه الموسومة في علاقة الإتصال القيادي بتسيير الأزمة تندرج ضمن الدراسات الوصفية المسحية، التي تسعى الى جمع وإستيقاء البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها بهدف وصف ما يجري والحصول على حقائق ذات علاقات سواء بالمؤسسة أو الإدارة أو المجتمع، وكذلك الإعلان عن تلك الحقائق. للوصول إلى نتائج ذات دقة ومصداقية وأمانة وحيادية فعليه فالمنهج المناسب والملائم لدراستنا الحالية هو منهج دراسة حالة .

¹-محمد شفيق، البحث العلمي والخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتبة الجامعية، مصر، 2001، ص86
²-عبد الله محمد عبد الرحمان ومحمد علي البدوي، مناهج البحث العلمي وطرق البحث الإجتماعي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، ط1، 2002، ص 126

وعليه فمنهج دراسة حالة "يعني هذا الأسلوب بدراسة حالة فرد ما أو جماعة أو مؤسسة ما عن طريق ما عن طريق جمع بيانات ومعلومات كثيرة عن الوضع الحالي للحالة والأوضاع السابقة لها ومن الواضح أن جمع البيانات لا يعن دراسة الحالة فالمعلومات هي المادة، التي يجمعها الباحث ليكون قادرا على إستخدامها للوصول إلى النتائج فالمعلومات تحتاج الى تفسير وتحليل قبل الوصول للنتائج كما أن المهم أن تكون المعلومات شاملة للحالة المراد دراستها"⁽¹⁾

وفي هذه الدراسة قمنا بدراسة واقع الإتصال القيادي على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) بولاية تيزي وزو، وكيفية تسييره لهذه المؤسسة في خضم الأزمة، من خلال مسح مجموع الآراء وإتجاهات

2- أدوات الدراسة:

من الأدوات التي إعتدنا عليها في دراستنا:

أ- إستمارة الإستبيان:

إستمارة الإستبيان في البحوث الإجتماعية هي أداة هامة لتسجيل المعلومات الضرورية في فهم الظاهرة الاجتماعية، حيث تحتوي وحداتها على العناصر الرئيسية والفرعية للظاهرة التي تخضع للملاحظة فالإستمارة تعطي للباحثين فرصة الإستفادة من البيانات المتعلقة بهذه العناصر دون غيرها وبطريقة موحدة⁽²⁾

وفي تعريف آخر للإستبيان "تعد من أهم أدوات المنهج المسحي، وهي الأداة الأساسية المعتمدة في دراستنا، حيث تعرف من أكثر الأدوات لجمع البيانات شيوعا في البحوث الإجتماعية، وهي وسيلة أساسية تستخدم لجمع البيانات المتعلقة لموضوع الدراسة، وهذا عن طريق مجموعة من الأسئلة، حيث أنها أقل تكلفة وجهدا ووقتا، إضافة إلى سهولة المعالجة"⁽³⁾

¹-سهيل رزق دياب، البحث العلمي، بدون دار النشر، فلسطين، دون طبعة، 2003، ص 81

²-عبد الوهاب بوحدية، مناهج البحث وأدواته في العلوم الاجتماعية، مركز النشر الجامعي، تونس، 2004، ص 8.

³-توفيق سالم، مقدمة في طريق البحوث الإجتماعية، دار النشر، الكويت، ط1، 1979، ص 180

فالإستبيان المباشر هو "الذي يوزع باليد مباشرة من الباحث، يتم تقديمه من قبل الباحث إلى المبحوثين، ويتم توضيح أي تفسير يطرح من طرف المبحوثين" (1) وتتكون إستمارة الإستبيان من 27 سؤالاً موزعة على المحاور التالية:

-المحور الأول:البيانات الشخصية

-المحور الثاني:أهمية القيادة في تسييرالأزمة بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية (أونيام) بولاية تيزي وزو

-المحور الثالث: الدور الذي تلعبه القيادة في مؤسسة (أونيام) بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة

المحور الرابع: أساليب الإتصال القيادي التي تعتمد عليها مؤسسة (أونيام) بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة

المحور الخامس: أساليب الإتصال القيادي أثناء الأزمة بمؤسسة أونيام بولاية تيزي وزو ولقد خضعت إستمارة الإستبيان الحالية إلى تعديلات وتغييرات طفيفة وبسيطة من خلال مساعدة ومساندة الطلبة والأساتذة، حتى تخرج بشكلها النهائي.

ب-الملاحظة:

هي عبارة عن عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة وسيرها وإتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير (2)

هي "مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب في إطارها المتميز، ووفقا لظروفها الطبيعية، والملاحظة كوسيلة بحثية، تتمتع بفوائد كبيرة، تميزها عن الوسائل الأخرى (3)

¹-موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية وعملية، (ترجمة: بوزيد صحراوي، كمال بوشرف وآخرون دارالقصبة، الجزائر، 2014، ص 47

²-محمد عبيدات، وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 73.

³-حسين محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، ط2، دار الطليعة، بيروت، 1996، ص 107

حيث تعطي للباحث إمكانية ملاحظة سلوك وعلاقات وتفاعلات المبحوثين والإطلاع على أنماط وأساليب معيشتهم، ويتيح للباحث ملاحظة الأجواء الطبيعية غير المصطنعة وتفاعلاتهم سليمة وصحيحة وبعيدة عن التصنع والتكلف" (1)

وقد إستخدمنا الملاحظة بالمشاركة من خلال التعرف على ميدان الدراسة من خلال جميع الفروع والهياكل والمصالح وكذلك جماعات العمل وخاصة تلك التي تمثل عينة البحث وكذلك التعرف على الإطلاع على واقع الإتصال القيادي على مستوى مؤسسة أونيامن خلال التعرف على أشكال التفاعلات والسلوكات والإستفادة من معلومات وبيانات، غفلت عنها إستمارة الإستبيان

7)مجتمع البحث وعينة الدراسة:

أ-مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع بحثنا في مجموع عمال المؤسسة العمومية الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو

وفي تعريف آخر لمجتمع الدراسة هو "المجموعة الكلية من العناصر، التي تعمم عليها نتائج البحث، حيث أن دقة الباحث على إختيار العينة، التي تمثل مجتمع الدراسة تؤدي إلى نجاح الدراسة، فبقدر ما تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي، بقدر ما تكون النتائج صادقة"

يعرّفمجتمع البحث في العلوم الإنسانية على أنه "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر والمفردات المحددات مسبقا، التي تتركز عليها الملاحظات" (2)

كما يعرف أيضا على أنه "جميع الأفراد والأشخاص أو الأشياء الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث". (3)

¹-حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص 107

²-عوض فاطمة عوض وميرفيت خفاجة، أسس ومباني البحث العلمي، ط1، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، ط1، 2002، ص 121

³-مصطفى ربحي عليان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط1، دارصفا للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص 189.

ويعرفه "أحمد مرسل" بأنه "المجتمع الأكبر أو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة".⁽¹⁾

يتمثل مجتمع بحثنا في مجموع عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو

ب- عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها "ذلك المجتمع المختار من مجتمع البحث الكلي، وتكون ممثلة للمجتمع، ويشترط للعينة أن تكون فيها جميع الصفات الأصل التي استقت منها"

وطبقا لطبيعة الدراسة، فهي تعميم النتائج على المجتمع الكلي ووحدات العينة، وقد تكون أشخاصا أو شوارعا أو الوسائل المادية المختلفة والمتنوعة، وغير ذلك من الأشياء"⁽²⁾

تعرف العينة أيضا على أنها "ذلك الجزء المختار من مجتمع البحث الكلي، وتكون ممثلة لهذا المجتمع، ويشترط للعينة، أن تكون فيها جميع صفات الأصل، التي أشتقت منه في جوانبها المختلفة وطبقا لطبيعة الموضوع المدروس، فهي تعميم نتائج الدراسة على المجتمع كله، ووحدات العينة، قد تكون أشخاصا، كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك"⁽³⁾

وقد إعتمدنا في دراستنا الحالية على العينة العشوائية البسيطة، والتي تتدرج ضمن العينات الإحصائية، وتعرف هذه الأخيرة على أنها "أحد أنواع العينات الإحصائية، التي تعتمد على نظرية الاحتمالات في إختيار وحداتها وتقدير معالمها، وتعد هذه العينة أكثر شيوعا وأبسطها"⁴

¹- أحمد بن مرسل، مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2005، ص 286
²- علي غربي، أبجدية المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مخبر علم إجتماع الإتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 198
³- معن خليل العمر، مناهج البحث في علم الإجتماع، (دط)، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 98
⁴- محمد عبد العال النعيمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص 77، 78

وقد إختارنا هذا النوع من العينة، بهدف مسح مجموع آراء العمال وفق عينة تمثيلية، من أجل جمع أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات حول تسيير هذه المؤسسة أثناء الأزمة يصعب علينا دراسة هذا المجتمع كاملا ، حيث حددنا عليه عينة، أجرينا عليها الدراسة.

وتتمثل عينة دراستنا في أخذ مفردات بسيطة من مجتمع البحث، الذي هو مجموع الموظفين والعمال على مستوى مؤسسة أونيام بولاية تيزي وزو، أما حجمها فهو 60 مفردة

8) الدراسات السابقة

1-الدراسات المحلية:

-الدراسة الأولى:دراسة للباحث"جغولي يوسف" تحت عنوان "دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية"¹

تدور إشكالية الباحث حول ربط الأزمة المنظمة الصناعية بطبيعة نسقها الثقافي الداخلي المعزز والناج عن نمط وأسلوب قيادتها الإدارية في ممارستها التنظيمية في إطار نسق تفاعلي للعلاقات الإجتماعية والتنميط للسلوكيات المحددة لطبيعة الفرعي للثقافة التنظيمية كما قام الباحث بطرح مقارنة فعالية القيادة في تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية التي تؤكد على الوعي المشترك بين الأفراد في العمل.

وكانت إشكالية الباحث هي البحث عن دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية إنطلق الباحث من الفرضيات التالية:

1-هناك علاقة بين طبيعة المناخ التنظيمي الناتج عن نمط القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية.

2-هناك علاقة بين نمط الإتصالات الناتج عن سلوك القيادة الإدارية للمنظمة الصناعية وتطوير الثقافة التنظيمية.

¹يوسف جغولي، دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية، أطروحة الدكتوراه، تخصص: علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2006

3- هناك علاقة بين نظام الحوافز المشكل عن نمط القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية.

من النتائج الدراسة المتوصل إليها:

-توصل الباحث من خلال دراسته الميدانية إلى أن القيادة الإدارية تركز على المناخ التنظيمي ونظام الاتصالات ونظام الحوافز وترشيد العملية الإنتاجية وشرح طريقة العمل وفق إجراءات ومعايير محددة للعمل ورفع المردودية للعمل وإعتماد على أسلوب الثواب والعقاب والرقابة المستمرة للعمل.

-عدم تعزيز القيادة الإدارية للنظام الاتصالي يعزز نجاح التغيير الثقافي داخل المنظمة.

-تعزز القيادة الإدارية ثقافة اتصالية ترأسية تمرر من خلالها التعليمات والأوامر في شكل مركزي مما أدى إلى إخفاقها في تعزيز سلوكيات للمساندة والتشاور والإستماع وإبداء الرأي¹

• أوجه الإستفادة من الدراسة:

-من حيث الاختلاف فهذه الدراسة تختلف مع دراستنا كونها تعالج موضوع القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة الإتصالية في حين دراستنا تعالج موضوع الإتصال القيادي وعلاقته في تسيير المؤسسة أثناء الأزمة.

-في حين تتفق مع دراستنا في المتغير المستقل وهو القيادة وأيضا من ناحية الإجراءات المنهجية كونها دراسة وصفية اعتمدت على المنهج الوصفي.

-كما إستفدنا من هذه الدراسة في تحديد المفاهيم المتعلقة بالقيادة وأيضا في فهم الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة.

¹-المرجع نفسه

-من حيث متغيرات الدراسة فهي تعالج موضوع إدارة الأزمة في المؤسسات الجزائرية وهو متغير في دراستنا، كما أنها استخدمت الدراسة الوصفية وإستمارة مقابلة وهي من أدوات جمع البيانات المعتمدة في دراستنا.

-فدراستنا تعالج دور الإتصال القيادي في تسيير المؤسسة أثناء الأزمة، أما هذه الدراسة تتناول الأزمة من خلال إتصال الأزمة.

-ولقد إستفدنا من هذه الدراسة في فهم وإستيعاب الأزمة في مختلف مراحلها، وكذلك تحديد المفاهيم المتعلقة بإدارة الأزمة وتسييرها.

الدراسة الثانية: للباحثة "هامل مهدية"، بعنوان "إتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية والخدماتية"¹

تناولت الباحثة في إشكاليته موضع الإتصال في المؤسسة الجامعية والخدماتية إنطلاقاً من التساؤل التالي: كيف يسير إتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية الخدماتية؟ الذي تدرج ضمنه التساؤلات التالية:

- 1-كيف يسير الإتصال قبل حدوث الأزمات في المؤسسة الجزائرية الصناعية والخدماتية؟
- 2-ما هو مسار الإتصال أثناء وقوع الأزمة في المؤسسات الجامعية؟
- 3-كيف يفعل الإتصال بعد الأزمة في المؤسسات الجزائرية؟
- 4-هل هناك فروق واضحة بين المؤسسات الصناعية والخدماتية على مستوى عمليات إتصال الأزمة في مراحلها المختلفة؟

¹مهدية هامل، إتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية والخدماتية، أطروحة الدكتوراه تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منثوري قسنطينة، 2008

ومن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج التي تتمثل في:

-توجيه المؤسسات لتبني إستراتيجية فعالة لإدارة الأزمة.

-تشجيع وتحفيز العاملين لمشاركتهم في مواجهة الأزمات.

-تفعيل الاتصال الرسمي الداخلي وقت الأزمات والاهتمام به قبل حدوثها.

-الاستفادة من شبكة الانترنت لمواجهة الأزمات.

-البحث في نظم المعلومات لإدارة الأزمة.¹

• أوجه الاستفادة من الدراسة:

من حيث متغيرات الدراسة فهي تعالج موضوع إدارة الأزمة الذي هو متغير في دراستنا كما أنها استخدمت الدراسة الوصفية التي هي نفس دراستنا، واعتمادها على أداة إستمارة مقابلة أما في دراستنا إعتدنا على أداتي إستمارة الإستبيان (الملاحظة)

فدراستنا تعالج علاقة الإتصال القيادي في تسيير المؤسسة أثناء الأزمة، أما هذه الدراسة السابقة تتناول موضوع الأزمة من خلال إتصال الأزمة وتشارك في نفس المتغير ألا وهو الأزمة.

لقد إستفدنا من هذه الدراسة في تحديد بعض المفاهيم المتعلقة بالأزمة وبعض العناصر التي لها علاقة بتسيير الأزمة، وكذلك إستيعابها في مختلف مراحلها.

¹ المرجع نفسه

الدراسة الثالثة: للطالب "شوقي بوشارب" تحت عنوان "إتصال الأزمة ودورها في إدارة الأزمات"¹

تدور إشكالية الدراسة حول الدور الذي يلعبه إتصال الأزمة في إدارة الأزمات، حيث يعد القلب النابض لعمليات التسيير في المؤسسات والذي يعد منطقة تقاطع بين إدارة الأزمة وإتصال الأزمة، إذ حاول الباحث إبراز الأهمية التي يحتلها الإتصال داخل المؤسسة كون إدارة الأزمات لها أسس عامة يجب أن تترجم إلى خطة جاهزة للتطبيق.

إنطلق من التساؤل التالي: فيما يبرز دور إتصال الأزمة في إدارة الأزمات؟

والذي تفرعت منه التساؤلات التالية:

- فيما تكمن أهمية الإتصال بمختلف أشكاله في إدارة الأزمات؟

- ما هو الدور الذي تقوم به وسائل الإتصال الجماهيري في إدارة الأزمات؟

- كيف يتم التخطيط لإدارة الأزمة ومواجهتها؟

ومن أهم النتائج المتوصل في هذه الدراسة:

- التعرف على دور الإتصال بمختلف أشكاله ولاسيما الجماهيري في إدارة الأزمة.

- إبراز دور كل من الموظفين الوقائية والعلاجية قبل وأثناء وبعد الأزمة.

- محاولة الكشف ومعرفة كل الإجراءات الواجب إتخاذها في عملية التخطيط الإدارية وأساليب مواجهتها.

- تهدف الدراسة إلى محاولة التعرف على أهمية واقع العملية الإتصالية.

¹ شوقي بوشارب، إتصال الأزمة ودورها في إدارة الأزمات، مذكرة الماستر تخصص علوم الإعلام والإتصال تخصص: إتصالات عامة، جامعة أم لبواقي سنة 2014-2015

• أوجه الاستفادة من الدراسة:

لقد إستفدنا من هذه الدراسة، إذ تم القيام بعرض الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغير الدراسة: الإتصال القيادي وإدارة الأزمات من أجل جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات ومحاولة الإستفادة منها وتوظيفها في دراستنا الحالية، وقد تفاوتت هذه الدراسات في أهدافها وفرضياتها وكذا نتائجها، وبعد الاطلاع عليها تبين لنا أنها تشابهت مع دراستنا في إعتمادها ككل على المنهج الوصفي وفي مجال دراسة أساليب وطرق وسائل الإتصال القيادي ومدى فعاليتها في إدارة الأزمات.

أما نقاط الإختلاف، فهذه الدراسة تناولت موضوع إتصال الأزمة، الذي يختلف عن دراستنا الذي هو الاتصال القيادي، إذ يشتركان في نفس المتغير الذي هو إدارة الأزمات.

الدراسة الرابعة: للطالبة "فهيمة قابوش" بعنوان "دور الاتصال المؤسساتي في معالجة الأزمات"¹

تدور إشكالية الدراسة حول الدور الذي يلعبه الإتصال المؤسساتي في تسيير الأزمات إذ حاولت الباحثة إبراز الحاجة للإهتمام بالاتصال المؤسساتي كوسيلة جوهرية في مختلف أنشطة المؤسسات، وتبين أن درجة الأزمة تختلف حسب نوع نشاط المؤسسة، وهذا إذا ما تم تسليط الضوء عليه في هذه الدراسة، وأكدت الباحثة في اشكاليته أن الإتصال المؤسساتي بشقيه الداخلي والخارجي هو الوسيلة التي تساهم في نجاح المؤسسة وتجاوزها للأزمات وتندرج هذه الدراسة ضمن التساؤل التالي: ماهو دور الإتصال المؤسساتي في معالجة الأزمات؟

وقد تفرع عن هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية:

1- ماهي أهمية الإتصال المؤسساتي؟

¹قابوش فهيمة، دور الإتصال المؤسساتي في معالجة الأزمات، مذكرة الماستر في علوم الإعلام والإتصال تخصص: علاقات عامة جامعة العربي بن مهيدي بولاية أم البواقي، 2015

2- فيما تتمثل مساهمة الإتصال المؤسساتي عند معالجته للأزمات لدى مديرية النقل؟

3- ما هي الإنعكاسات التي قد تنجم عن عدم توظيف الإتصال المؤسساتي أثناء الأزمات؟

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

- يعتبر الإتصال من أكثر المواضيع أهمية على مستوى أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها ووظيفتها.

- الأزمة التي تواجه المؤسسة سواء في حيزها الداخلي أو الخارجي تكون معالجتها من خلال الفريق الإداري الذي قد يكون دائما أو مؤقتا إذ بواسطته تتم معالجة الأزمة.

- أن أهمية الإتصال في المؤسسة حسب ترتيبات المبحوثين تتركز في ضمان سير العمل بشكل أفضل وكذا ضمان الترتيب الحسن للمعلومات على عكس عدم حرصها على الأهمية الإتصالية المتمثلة في كل من عدم فتح مجالات الخلافات، التي قد تقع بين الموظفين، وكذا الأهمية المتمثلة في منع ظهور شائعات.

- أكثر أنواع الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة هي أزمات خارجية بينما تعرضها للأزمات الداخلية أقل من ذلك.

- أكثر وسيلة إتصالية تستخدم عند معالجة الأزمات هي الإجتماعات.

- توصلت الدراسة إلى أن القرارات التي تكون دون مشاركة بإمكانها أن تساعد الأزمة.¹

• أوجه الاستفادة من الدراسة:

ما يمكننا القول حول هذه الدراسة تشابه موضوع دراستنا في موضوع الأزمة وكذا خطة الدراسة من خلال بعض العناصر المتعلقة بإدارة الأزمة، فكلتاها يدرسان الدور والعلاقة

¹ المرجع نفسه

فدراستنا تتمحور حول علاقة الاتصال القيادي في تسيير الأزمة، أما هذه الدراسة تناولت الدراسة، والتشابه في نوع المنهج المتبع والمتمثل في المنهج الوصفي.

الدراسة الخامسة: "بودوشة مريم" تحت عنوان "دور القيادة في إدارة الأزمات في المؤسسة" مذكرة الماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية في جامعة أم البواقي سنة 2016/2017.¹

تدور إشكالية الدراسة حول الدور الذي تلعبه القيادة في إدارة هل الأزمات داخل المؤسسة حيث حاولت الباحثة تشخيص عملية القيادة في علاقتها بإدارة الأزمات تشخيصا واقعيا. انطلاقا من التساؤل التالي:

ما هو دور الذي تقوم به القيادة في إدارة المؤسسة؟

والذي تفرعت منه التساؤلات التالية:

- هل تقوم القيادة الناجحة بتخطيط فعال في مرحلة ما قبل الأزمة؟

- هل تقوم القيادة الناجحة بدور فعال في مرحلة الأزمة؟

- هل تقوم القيادة الناجحة بالتغيير في مرحلة ما بعد الأزمة؟

وتكمن فرضيات الباحثة في:

-تقوم القيادة الناجحة بالتخطيط الفعال في مرحلة ما قبل الأزمة.

-تقوم القيادة الناجحة بدور فعال في مرحلة الأزمة.

-تقوم القيادة الناجحة بالتغيير في مرحلة ما بعد الأزمة.

ومن أهمالنتائجالمتوصل إليها هذه الدراسة:

-التعرف على واقع القيادة ودورها في إدارةالأزمات داخل المؤسسة.

-الإرتباط الايجابي بين القيادة وإدارةالأزمات بمختلف مراحلها.

¹ مريمبودوشة، دور القيادة في إدارة الأزمات في المؤسسة، مذكرة الماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية في جامعة أم البواقي سنة 2016-2017.

-تلعب القيادة دور مهم في إدارة الأزمات لأن القيادة تؤكد ودورها وأحقيتها في الإدارة الخاصة وقت الأزمات.

-تعتبر القيادة هي المسؤول والمشرف والمنسق بين الأفراد المكلفة لحل الأزمة.¹

أوجه الاستفادة من الدراسة:

من حيث متغيرات الدراسة تعالج موضوع إدارة الأزمة في المؤسسات الجزائرية، وهو متغير في دراستنا، كما أنها استخدمت الدراسة الوصفية وإستمارة مقابلة، وهي من أدوات جمع البيانات المستخدمة في دراستنا.

فدراستنا تعالج علاقة الإتصال القيادي بتسيير المؤسسة أثناء الأزمة، أما هذه الدراسة فهي تتناول موضوع دور القيادة في إدارة الأزمات.

حيث إعتمدت على المؤسسة كعينة لدراستها، أما دراستنا إعتمدت على المؤسسة الاقتصادية (ENIEM) كعينة لدراستنا.

لقد إستفدنا من هذه الدراسة في تحديد المفاهيم المتعلقة بالموضوع وفهم العلاقة بين القيادة وإدارة الأزمات، كما ساعدتنا هذه الدراسة في تصميم إستمارة البحث وفي تصميم وبناء الإطار النظري للدراسة، وفي توظيف بعض المراجع والمصادر.

¹ المرجع نفسه

➤ الدراسات العربية

الدراسة الأولى: دراسة للباحثة "عفاف محمد الباز" تحت عنوان "دور القيادة في إدارة الأزمات مصر" 2001¹

حيث تناولت هذه الدراسة ماهية الأزمة وأهم مراحلها وتحليل آليات إدارة الأزمات وكذلك التعرف على خصائص القيادة وإبراز دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات، وتطرق إلى الأزمة بنكا لإعتماد والتجارة المصرية

توصلت الباحثة إلى: أن الأزمات تأتي متعاقبة وهي من صنع البشر وأن المنظمات لا تسعى فقط للمواجهة لكنها تسعى لمنع حدوثها، كما أكدت الباحثة أن للقيادة غير التقليدية أهمية في إدارة الأزمات وجعل منظماتها مستعدة للعواقب وليست هدف لها فالقيادة الإبداعية هي القادرة على التعامل مع الموقف

• أوجه الاستفادة من الدراسة:

أن هذه الدراسة تتشابه مع موضوع دراستنا من حيث متغير الأزمة والقيادة إضافة إلى التقارب في الإطار النظري ضمن عنصر إدارة الأزمات

الدراسة الثانية: من إعداد الطالب "عبد الرحمان أبو عمر" تحت عنوان "فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحسوبة وأثرها في إدارة الأزمات" 2009²

إنطلق الباحث من إشكالية أهمية نظم المعلومات الإدارية المحسوبة ودورها في إدارة الأزمات القطاع المصرفي، ويمثل تساؤله الرئيسي:

¹ - عفاف محمد الباز، دور القيادة في إدارة الأزمات، مصر، 2001
² - عبد الرحمان أبو عمر، فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحسوبة وأثرها في إدارة الأزمات"، رسالة الماجستير، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، منشورة الجامعة الإسلامية، غزة، 2009

فيما مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحسوبة في إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في فلسطين؟

وانطلق الباحث من الفرضيات التالية:

1-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحسوبة ومرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.

2-توجد علاقة بين فاعلية نظم المعلومات ومرحلة إحتواء الأضرار.

3-توجد علاقة بين فاعلية نظم المعلومات ومرحلة استعادة النشاط.

ومن بين النتائج المتوصل إليها:

-تفاوت درجة تأثير نظم المعلومات الإدارية المحسوبة على إدارة الأزمات من مرحلة إلى أخرى خاصة في مرحلة إحتواء الأضرار.

-نظام الوحدة يعمل على جمع المعلومات الخاصة بالأزمة ويخزنها في قواعد البيانات.

-العلاقة بين عناصر فاعلية النظام وبين إدارة الأزمات في جميع عناصرها.¹

• أوجه الاستفادة من الدراسة:

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا كونها تعالج فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمة، أما دراستنا تعالج علاقة القيادة بتسيير الأزمة داخل المؤسسة لكنهما يشتركان في نفس المنهج، وأيضا في متغير التابع (إدارة الأزمة) وهذا ما إستفدنا من هذه الدراسة، وكما ساعدتنا في تحديد بعض العناصر المتعلقة بإدارة الأزمة.

الدراسات الأجنبية

¹ عبد الرحمان أبو عمر، فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحسوبة وأثرها في إدارة الأزمات"، رسالة الماجستير، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، منشورة الجامعة الإسلامية، غزة، 2009

-دراسة حول القيادة الإدارية:

هي الدراسة التي قامت بها جامعة متشيجان، وكان الهدف من هذه الدراسة معرفة أي الأنماط القيادية فعالية لرفع الانتاج في المؤسسة الرسمية، والتعرف على نمط السلوك الذي يقوم به المشرف في مجموعات العمل والأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة والمتغيرات المرتبطة به، ومقارنته بنمط سلوك المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة

فمن بين الذين قاموا بهذه الدراسات "ليكارت" حيث قام بتجميع وبلورة نتائج هذه الدراسات وإستخلاص تعميمات منها، وكان أهم ما أسفرت عنه هذه الأقسام ذات الإنتاج المرتفع اذ يتسم سلوك المشرف القائد فيما يلي:

- 1- إشرافه على مرؤوسيه تتسم بالعموم وعدم التعرض الى التفاصيل
- 2- إهتمامه بكيان ومشاعر المرؤوسين وإعطائه أولوية للأمور المتعلقة بالأفراد كبشر
- 3- إستحواذ عملية الإشراف على نسبة كبيرة وقته
- أما المشرفون في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة، فقد كان يتسم بالتدقيق وبطريقة تفصيلية ويتدخلون كثيرا في أداء مهام مرؤوسيه
- 4- يهتمون بأمور العمل والإنتاج على حساب كيان ومشكلات المرؤوسين
- 5- عملية الإشراف والتفاعل مع المرؤوسين تستحوذ على نسبة صغيرة من وقت عملهم.
- أطلق (ليكارت) على نمط الإشراف من النوع الأول للإشارة إلى تركز وإهتمام المشرف على المرؤوسين (العمال) والنمط الثاني للإشارة إلى تركز وإهتمام المشرف على الانتاج
- كنتيجة للدراسة السابقة: أن النمط القيادي المتمركز على المرؤوسين يحقق نتائج لإنتاجية أعلى ويحقق رضا أفضل من نمط الإشراف على الإنتاج فإن الإهتمام المفرط بأهداف العمل وإهمال كيان ومشاعر المرؤوسين يؤدي الى فقدان الحماس وبالتالي فقدان الإنتاجية¹

¹ المرجع نفسه

• أوجه الاستفادة من هذه الدراسة:

هذه الدراسة تناولت متغير مهم في دراستنا، ألا وهو القيادة فمن خلال هذه التجربة نتعرف على الطرق الواجب تتبعها من طرف القائد وإستخدامها في الجانب النظري في دراستنا.

الإطار النظري

الفصل الأول

الفصل الأول: الإتصال المؤسساتي

• تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم ونشأة الإتصال المؤسساتي.

المبحث الثاني: وسائل الإتصال المؤسساتي

المبحث الثالث: أهمية الإتصال المؤسساتي و خصائصه

المبحث الرابع: وظائف الإتصال المؤسساتي.

• خلاصة الفصل.

• تمهيد للفصل

يأخذ الإتصال ميزة العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر بصورة تحقق الأهداف المرجوة من قبل القائم بعملية إتصالية سواء في الإدارة والمجتمع، والإتصال يتباين في أنواعه من إتصال شخصي إلى جمعي إلى جماهيري فمؤسساتي، هذا الأخير الذي يعتبر من الفروع الجديدة في العلوم الاجتماعية المنبثق عن دراسات علم النفس ونظريات التنظيم والإتصال، حيث يتناول دراسة عملية الإتصال في المؤسسات، كونه مجاله أكثر سيكون محور دراستنا هذه ضمن هذا الفصل العناصر التالية والذي تضمن أربعة مباحث، تمثل المبحث الأول في مفهوم ونشأة الإتصال المؤسساتي بينما عنون المبحث الثاني بوسائل الإتصال المؤسساتي وليتطرق المبحث الثالث إلى أهمية وخصائص الإتصال المؤسساتي، أما المبحث الرابع تناول وظائف الإتصال المؤسساتي وليختتم بخلاصة للفصل.

المبحث الأول: مفهوم الإتصال المؤسسات:

لا يقتصر إتصال المؤسسة، أما على النشاط الإداري الداخلي أو النشاطات الخارجية سواء أكانت إعلامية أو التسويقية المتصلة بالعلاقات العامة النوعية، إذا يتطلب ذلك التّفريق نظرياً بين مجالات الإتصال التسويقي التجاري وإتصال المؤسسة المهني، للتأكيد على ضرورة النشاط الإتصالي كأى نشاط مؤسساتي آخر يهدف إلى تفعيل أداء وظائفها والمحافظة على وجودها في الأوساط المؤسسية.

إذا يعرف بالإتصال التنظيمي بأنه تدفق المعلومات والبيانات في صورة حقائق بين وحدات المؤسسة في الاتجاهات المتنوعة سواء أكانت أفقية أو صاعدة أم نازلة، بواسطة مراكز العمل المتعددة من المستويات العليا بأفراد الإدارة العليا أو بأعضاء مجلس الإدارة إلى المستويات الوظيفية الأدنى وبين الجمهور الخارجي وبالعكس، وهو الإتصال الذي يتم داخل المؤسسة التي يعمل فيها عدد من الأفراد. (1)

-نشأة الإتصال المؤسساتي:

عرف الإتصال المؤسساتي بعد الحرب العالمية الأولى تدريجاً في التطور وفقاً لأسس فنية ومنهجية علمية وذلك بفضل جهود المفكرين في هذا المجال خاصة في أمريكا وأوروبا حيث يعتبر "Evylee" رائد العلاقات العامة الحديثة الذي بدأ حياته الصحفية عام 1903، ويرجع عليه الفضل في حث مؤسسات الأعمال التجارية والصناعية على نشر سياستها وإعلام الجمهور بأهدافها وأغراضها والعمل على اكتساب ثقة الجمهور فيها وتأيينه ومساندته لها، ولقد درس المختصون أهمية النشر والإعلام والنشر كميدان جديد في عالم التجارة، ونادوا بأن دور الإتصال المؤسساتي ينحصر في نقل إتجاهات الرأي العام (2)

¹-محمد وليد صالح، محتوى الإتصال في العلاقات العامة النوعية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، ص42.

²-محمد العزاري، أحمد إدريس، العلاقات العامة وفعالية الإدارة المكتبة العلمية، مصر، 2004، ص 70.

إلى المؤسسة والعكس. إذا فقد كان للعلاقات الأثر البالغ في لفت إنتباه المؤسسات لدور الصال المؤسساتي سواء في تناقلها للإتجاهات مع الرأي العام أو توجه الرأي العام نحو هذه المؤسسات (1).

إستمر نضال إتصال المؤسسة في التطور تحت تأثير وبرعاية الهيئات العسكرية حيث وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي "Foch" إلى دور المكلف بالصحافة الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة وبالموازنة مع مهام أخرى، وفي نفس فترة بداية القرن 20 أنشأ "بيجو" أول صحيفة مؤسساتية 1926، وفي فرنسا كانت الشركة الوطنية للسكك الحديدية "SNCF" عند إنشائها عام (1937) أو مؤسسة نزود بـ "مصلحة صحفية" وخاصة ولم يشهد مجال الإتصال إنتعاشاً كبيراً ومهما إلا خلال فترة الثمانيات (2).

المبحث الثاني: وسائل الإتصال المؤسساتي.

يعتمد الإتصال المؤسساتي على عدة وسائل إتصالية، حيث يكون إستعمال هذه الوسائل خاضعا لعدة شروط ضمن المراحل التالية:

1-مرحلة التفكير: حيث أنه في هذه المرحلة يتم تحديد أهداف المؤسسة وغايات وتشخيص الجمهور المستهدف، أي أن مرحلة التفكير تعتبر بمثابة جس نبض للجمهور الذي ستوجه له الرسالة الإتصالية ويكون هذا التفكير في شكل خطة، وهناك من يسميها "بمرحلة الإعداد والتحضير" إذ لا بد من تحديد الهدف من إستخدام الوسيلة، حيث تختلف الأهداف والغايات تبعا لإختلاف المواقف والإتجاهات الإتصالية، كما تختلف الوسائل في إمكانية تحقيق هذه الأهداف (3).

¹ -محمد العزاري، أحمد إدريس، مرجع سابق ، ص 70.

² -فضيل دليو: اتصال المؤسسة (الإشهار، العلاقات العامة، علاقات مع الصحافة)، دار الفجر، القاهرة، 2003، ص 77.

³ -محمد صالح الحناوي: التسويق (مدخل الأنظمة والإستراتيجية)، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1984، ص 203.

2-مرحلة التنفيذ والإستخدام: في هذه المرحلة يتم اختيار الوسيلة المناسبة للموضوع بإستثارة إهتمام المرسل للمستقبل بعد أن يتم التحقق من مدى تفهم لمحتوى الرسالة والتأكد من فهم الرموز المقدّمة.

3-مرحلة التقويم: إن هذه المرحلة تجعل المرسل يقوم بمعرفة مدى نجاح الوسيلة التي إستخدمها في الرسالة الإتصالية عند تحقيق هدفه، نلاحظ من خلال هذه المراحل أنّها تأخذ شكل الخطّة الإتصالية للوسائل، التي تستخدمها المؤسسة في إتصالها سواء الداخلي أو الخارجي بدء من أولى خطوات هذه الخطة والمتمثلة في التفكير وذلك بوضع الخطوط العريضة، التي ستسير عليها الوسائل الاتصالية مروراً بمرحلة التنفيذ، أي تطبيق الخطوط التي تم رسمها مسبقاً لتمر إلى مرحلة التقويم التي هي بمثابة رجع الصدى من المستقبل للمرسل من خلال هذه المرحلة يعرف المرسل ما إذا كانت الوسائل التي قدمها قد وصلت وتمّ فهمها أو لم يتمّ ذلك⁽¹⁾، حيث تتمثل وسائل الاتصال المؤسّساتي في:

3-1-وسائل الإتصال الشفهية:

هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتّصل به شفاهة، عن طريق الكلمة المنقولة، حيث أنّ هذه الوسائل يكون أساسها الكلام الذي يضم رسالة متمثلة في المعلومات والرموز ومن بين هذه الوسائل نذكر⁽²⁾:

-المقابلات: والتي تعد أهم الأساليب الاتصالية الشفهية والهدف منها هو الحصول على حقائق والوقوف على قدرات طالب وظيفية أو حاجته ومهارته أو قياس الاتجاهات وعليه فالمقابلة هي الأداة التي بواسطتها يقوم القائم بها على طرح تساؤلات شفهية تتنوع وتتحدد طبقاً للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ومدى تحقيق هذه الأهداف مرهون بمدى تمتعه بمهارات إتصالية معينة من أسلوب المراوغة في حديث دون أن يمل الطرف الآخر في المقابلة⁽³⁾.

¹-حسن راوية، السلوك في التّظيمات، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1998، ص18.

²-محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية، دار وائل، عمان، ط1، 2014، ص149.

³-أحمد محمد عليق وآخرون، وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص 84.

-**المناقشة:** وهي عبارة عن وسيلة إتصالية ممثلة في شكل "موقف مخطط يشترك فيه مجموعة من الأفراد تحت إشراف وتوجيه قيادة معينة لبحث مشكلة أو موضوع محدد بطريقة منظمة ويعرف كل فرد فيها دوره بهدف الوصول إلى حل تلك المشكلة أو الموضوع وتحليلها وتفسيرها وتقويمها للتوصل إلى أفضل الحلول وعليه فالمناقشة من خلال هذا التعريف يتضح أنها طريقة منظّمة في الاتصال لكونها تكون تحت مشرف عليها وقيادة موجهة لها، هذا التنظيم في مناقشة سيجعل من المهام موزعة على الأفراد (موظفي المؤسسة) تكون بانتظام كلّ ونوعية العمل المكلف به ولكن ينبغي أن لا تخرج المناقشة عن حدودها حت لا يتأزم الحديث ويتغير مجرى الاتصال إلى نحو مناقشة حادة ما يخلق مشاكل في المؤسسة⁽¹⁾.

-**الاجتماعات:** هي تغيير عن لقاء فردين أو أكثر لقاءً تفاعلياً وصولاً إلى قرار جماعي ويختلف عدد الأفراد باختلاف الاجتماعات فهي لا تقل عن فردين ولكنها ربما تصل إلى المئات وأحياناً الآلاف كما تتباين مسميات الاجتماعات بين لقاء عمل أو لجنة أو مؤتمر، أي أن الاجتماع ينتهي في مدلوله اللغوي وحتى المضمون إلى المؤتمرات غير أن المؤتمرات تكون ذات جماهير كبيرة على عكس الاجتماع الذي مهما تعددت جماهيره إلا أنه يصطلح عليه بالاجتماع، كما أن كلمة المؤتمرات تغلب على الاجتماعات الحد منظمة وخاصة منها الدولية، ولكن تبقى هذه الوسيلة من بين ضروريات المؤسسة⁽²⁾.

2- وسائل الاتصال المكتوبة: وهي عبارة عن وسائل تعمل على نقل المعلومات المطلوبة كتابة إلى عدد كبير من الأفراد بالإضافة إلى أنه يمكن الرجوع إليها في وقت الحاجة فهي تسمح بتوصيل المعلومات كلها وتقديمها بصورة تفصيلية ومحددة لجمهور، أي أن هذه الوسائل الإتصالية تجعل منها ميزة الكلمة المكتوبة التي تصل إلى أكبر عدد ممكن من الجماهير⁽³⁾

¹-منى إبراهيم اللبودي، الحوار (فنياته واستراتيجياته وأساليبه تعليمية)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص84.

²-محمد حافظ الحجازي، وسائل الاتصال الرّسمي (البيروقراطية، الكمبيوترية)، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ط1، 2001، ص208.

³-محمد معوض، عبد السلام إمام، التسويق والاتصال، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2011، ص 254.

كما أنه بإمكان الجماهير الرجوع إليها وقت الحاجة، ولكن تخزين هذه الوسائل مثلاً في الكتاب الأرشيف يستعرض للتلف والتقدم نتيجة مرور الوقت عليه أو حتى كمؤشرات طبيعية كالرطوبة الموبودة في المؤسسة⁽¹⁾. من بين هذه الوسائل الاتصالية المكتوبة نذكر:

-**التقارير:** التي هي عبارة عن وسيلة اتصالية مكتوبة يتم من خلالها تبادل المعاني والأفكار والآراء حول الموضوع الذي يتضمنه التقرير المكتوب، أي أن هذه الوسيلة تحمل موضوع معين مكتوب، فمن شكل وثيقة إدارية⁽²⁾.

-**التلخيص:** ويستعمل هذه الوسيلة الاتصالية المكتوبة للإعلام فرد أو أكثر خارج اتصالات العمل كنتائج عن إجتماع لتمييزها بالسرعة، أي أن هذه الوسيلة المتمثلة في التلخيص يمكن أن توجه إلى فرد واحد كما في البريد الإلكتروني، كما يمكن أن توجه إلى عدة أفراد، فهي ليست حكرًا كوسيلة اتصال في المؤسسة فقط بل تمتد لتكون اتصالات خارجية عنها، وما يجعلها وسيلة متميزة هو سرّ في نقل وتبادل المعلومات⁽³⁾.

-**الرسائل الوظيفية:** وهي عبارة عن وسيلة تنتقل المعلومات العقلانية، الفنية، العملية، القانونية، الإدارية، الاجتماعية... إلخ أي أن الوسائل الوظيفية هي التي تنقل الجانب الموضوعي من المعلومات وتتركز حول العمل أساساً كالتعليمات التي يعطيها مدير الإنتاج نلاحظ من خلال هذا التعريف الخاص بالرسائل الوظيفية، أنها مضمون إتصالي في شكل الأسلوب الكتابي، غرضها وهدفها هو نقل مختلف المعلومات والبيانات والآراء معينة في وظيفة محددة، سواء في الجانب الإداري أو التنظيمي أو الوظيفي أو الجانب الاجتماعي⁽⁴⁾.

¹ - محمد معوض، عبد السلام إمام، مرجع سابق، ص 254.

² - محمد علي فوزي: نشأة وسائل الاتصال وتطورها، دار النهضة العربية، القاهرة، 2007، ص 49.

³ - Fran9ois Grandrand : **L'information dans les entreprises et les organisations**, L'édition 2 d'organisation, Paris, 1990, p.204.

⁴ - مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية، بيروت، 1982، ص 120.

-**المذكرات والاقتراحات:** حيث أن هذه المذكرات والاقتراحات تنقل معلومات هامة ومفيدة أو آراء صائبة تساهم في تقديم العمل وتطوره أو حل مشكلاته. نلاحظ على هذه الوسيلة الاتصالية الكتابية أنها تشترك مع وسيلة الرسائل الوظيفية في كون كلتاها تسعيان لنقل المعلومات والتركيز على العمل غير أن المذكرات يكون مجالها أكثر حصرًا من الرسائل الوظيفية التي مجالاتها واسعة عكس المذكرات التي ترتبط بالجانب الإداري⁽¹⁾.

-**الشكاوى:** هي وسيلة اتصالية كتابية يلجأ إليها العمال للتعبير عن مشاكلهم حيث يكون سببها في غالب الأحيان توزيع العمل بين القائمين بمباشرة العملية الإنتاجية أو التنفيذ الذي لا يتم بالصورة المطلوبة، أي أن هذه الوسيلة الاتصالية تكون لأسباب سلبية تعبر عن غضب الطبقة الدنيا في المؤسسة التي تحمل مضمون شكاوى تدور عادة حول طبيعة العمل وما يتعلق به من ساعات إضافية وأوقات العمل، وخاصة الأجور⁽²⁾.

3- وسائل اتصالية أخرى: هنالك وسائل اتصالية أخرى تستخلصها المؤسسة في اتصالتها بجمهورها وهي "الأنترنت": وهي عبارة عن دائرة معارف عملاقة يمكن للمشاركين فيها الحصول على معلومات حول أي موضوع معين، في شكل نص مكتوب أو مرسوم أو خرائط أو التراسل عن طريق البريد الإلكتروني لأنها تضم ملايين من أجهزة الحاسوب التي تبادل المعلومات فيما بينها.

فهذه الوسيلة الاتصالية تفتح باب المساواة بين جميع الأفراد في الحصول على المعلومات وفي نفس الوقت بإمكان المعلومات والبيانات والآراء التي تعرضها المؤسسة حول منتجاتها وخدماتها المختلفة ستصل إلى جميع الأفراد الذين يستخدمون هذه الوسيلة الاتصالية⁽³⁾.

¹- محمد إسماعيل قباري، علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، ص72.

²- عبد الكريم درويش وليلى تكلا: أصول الإدارة العامة، المكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 2000، ص49.

³- فهيمة قابوش، دور الاتصال المؤسسي في معالجة الأزمات، مذكرة الماستر، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، سنة 2014/2015، ص 74.

-**البريد الإلكتروني:** وهو عبارة عن وسيلة تكنولوجية تستهدف تسهيل تبادل المعلومات على الفور ويمكن أن تكون هذه البيانات في شكل نصوص "texte"، أو صوت "voix"، أو رسوم "graphique" في استقبال الرسائل وتخزينها ونقلها إلى أماكن بعيدة، إنّ هذه تمتلك المؤسسة بريدها الإلكتروني، ولكن ما يؤخذ على تبادلية للمعلومات وهي ميزة ليست دائمة وغالبة، إذ أنّ أغلب ما نجد بعضاً من الجماهير التي ترد على الرسائل الوارد لها من طرف المؤسسة عبر هذا البريد الإلكتروني، كما أنّ المشترك في الأنترنت يستطيع من خلال هذه العملية إرسال واستقبال رسائل إلكترونية من مختلف أنحاء العالم في لحظات معدودة⁽¹⁾.

-**المعارض:** هي وسيلة هامة من وسائل الاتصال بالجماهير، حيث تقوم المؤسسات تعريف منتجاتها أو نماذج لخدماتها، مدعمة برسوم بيانية وأشكال إحصائية ووسائل اتصالية، وتقوم المؤسسات بتخصيص مساحة معينة داخل مكاتبها أو مواقعها لإستخدامها كعرض دائم أو مؤقت لها، إنّ هذه الوسيلة الاتصالية ستجعل من الرسائل التي تثبتها المؤسسة تصل إلى أكبر عدد ممكن من الجماهير خاصة إذا قامت بعرض منتجاتها في أكثر من معرض وبأكثر من مجرد الكلمات المكتوبة، أي أنّ التدعيم أكثر بالحجج من إحصائيات ورسومات ودراسات، الأمر يجعل من الجماهير تزيد إقبالاً على مثل هذه المعارض، بل وحتى تقتنع بما تقدمه هذه المؤسسات من ترويج لمنتجاتها نتيجة توظيفها للحجج المدعّمة⁽²⁾، لذلك وهذه الوسائل الاتصالية مثل المعارض يزيد نجاحها إذا كانت قد مهدت لها المؤسسة مسبقاً وذلك بالترويج لها بواسطة الوسائل التوعيمية (دعائم الاتصالية) ونذكر منها:

-**الحملة الإعلانية:** تنطوي على تحليل للموظف والظروف المتعلقة بالتسويق والاتصالات بما يمكن من اتخاذ قرارات إستراتيجية فعّالة ممكنة التنفيذ من خلال تصميم سلسلة من الإعلانات ووضعها في وسائل الإعلان المختلفة سواء الإلكترونية منها أو التقليدية⁽³⁾.

¹- فهمية قابوش: نفس المرجع، ص 75.

²- زيد منير عوي: فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة، الأردن، ط1، 2008، ص 155.

³- بشير العلاق، إدارة الحملات الإعلانية، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 114.

فهذه الدعامة الاتّصالية هي بمثابة ترويج سواء للسلع أو الخدمات التي ترغب نشرها والإعلان عنها المؤسّسة، وكذلك هي دعامة تسبق نشر إعلانات المؤسّسة في الوسائل الاتّصالية الأخرى مثل (التلفزيون، الأنترنت،...) وهذه الدعامة لها ميزة إمكانية التعرّض لها بصفة كبيرة أكثر من التلفزيون مثلاً خاصة إذا وضعت في لافتات خاصة بتجمعات الجماهير على عكس مثلاً نشرها في التلفزيون الذي يرتبط بوقت معين قد لا يراها كلّ الجماهير، إضافة إلى التكلفة العالية.

-**المطويات:** هي عبارة عن أوراق مطبوعة على أحد وجهيها أو أعلى الوجهين سوية، على أن يراعي تنسيق النص والصور بداخلها ويجب أن تكون متّصلة ومترابطة في المعنى كلما فتحت إحدى طياتها، أي أن المضمون في هذه الدعامة الاتّصالية يجب أن يكون مكملًا لبعضه البعض بين أوجه المطوية حتى لا يحس القارئ بأن كلّ وجه منفصل على الآخر وبإمكان المؤسّسة أن تضع مطويات بين فترة وأخرى وترجع لها سواء من المؤسّسة ذاتها أو عن طريق طرق أخرى كعاملها مع المكتبات المعروفة، أو نوادي الأنترنت...⁽¹⁾.

المبحث الثالث: أهمية الإتصال المؤسّساتي وخصائصه.

أ- أهمية الإتصال المؤسّساتي:

يحتل الإتصال المؤسّساتي أهمية بالغة بالنسبة لجميع المؤسّسات على مستوى الأنشطة التي قوم بها ويمكن إجمال هذه الأهمية في النقاط التالية:

- أن الإتصال المؤسّساتي يمكن من فهم كلّ فريق للإدارة والعمال بوجهة نظرهما لاهتماماته بالإدارات، أي أنّ الإتصال المؤسّساتي يعني بالجانب الإداري بشقيه الرؤساء والمرؤوسين، وذلك بعرض أوجه الآراء الخاصة بهما وبالتالي يساهم في الوصول إلى إتفاق بينهما.⁽²⁾

¹-فاطمة مروي، الإتصالات المهنية، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2004، ص 198.

²-غريب محمد سيد أحمد، علم الإجتماع والإتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص24.

-إن الاتصال المؤسسي ينظم عملية سريان المعلومات على مستوى المؤسسة، فهو يجنب انتشار الشائعات التي قد تؤدي إلى حدوث الفوضى في عملية إعلام الموظفين وهذا ما قد يؤثر سلباً على نشاطهم بالمؤسسة، أي أنّ عملية الاتصال المؤسسي تكمن في قيمة التنظيم الداخلي للمؤسسة لتوجيه المعلومات في سياقها المحدد، وفي نفس الوقت التنظيم الخارجي للمؤسسة من خلال منع انتشار الشائعات ذلك لأن الجمهور لما يكون على دراية بالمجريات والتطورات والتغيرات التي تكون في المؤسسة تكون الشائعات قليلة أو حتى معدومة فكلما كان اتصال المؤسسة في شقة الخارجي فعالاً ودورياً كما كانت نسبة الشائعات ضئيلة وقليلة (1).

-إن أهمية الاتصال المؤسسي تكمن في قيمته المتمثلة في التنسيق الجيد الذي يعتمد على حد كبير على سهولة الاتصال وفعاليته وذلك لأن عملية الاتصال تمثل همزة الوصل التي تجمع كافة أجزاء التنظيم الإداري من خلال هذه النقطة لأهمية الاتصال المؤسسي يتبين بأنه أساس فكلما فمنعت المؤسسة بنسبة عالية من التنسيق سواء بين القطاعات المؤسسات الأخرى التي تتعامل معها (2).

-إن أهمية الاتصال المؤسسي تتبع من اهتمام الإدارة بإيصال رسائلها وتعليماتها إلى العاملين بالمؤسسة فضلاً عن الاتصال بالبيئة المحيطة بها: فالإتصال المؤسسي إذ هو الوسيلة الداخلية للاتصال في نقل المعلومات إلى المرؤوسين من طرف الرؤساء وكذا تبادل مختلف المهام والنشاطات وكذا هو الوسيلة الخارجية للاتصال المؤسسة بجمهورها ضمن البيئة التي تنشط فيها (3).

¹-Revert Regis et Nicolas Jean : **Les medias et les communications**, Edition Hachette, Paris, 1995, p66.

²-فهيمة قابوش، مرجع سبق ذكره، ص 89.

³-Alex Mucelli : **Communication interne et management de crise**, édition d'organisation, Paris, p.72.

-إنّ الإتصال المؤسّساتي ذات علاقة وثيقة وواضحة بمبادئ الإدارة من تخطيط، وإصدار قرارات، أي أنّ الإتصال المؤسّساتي لا تنتهي أهميته عن مجرد التنظيم الداخلي، بل تتعداها وتسبقها إلى مبدأ التّخطيط للخدمات أو السلع أو الآراء التي ستروج لها المؤسّسة أو تقوم بإنتاجها، للتابع عملية التّخطيط إلى التنظيم والتنفيذ وصولاً إلى ممارسة عملية الرقابة وذلك للتحقيق من مدى تطبيق الخطة التي قد تمّ وضعها ومدى توافقها مع الوسائل المستخدمة في التطبيق وإستيعاب العمال لها، ووصولها إلى الجماهير الخارجية⁽¹⁾.

-إنّ الإتصال يساهم في توفير المعلومات عن الظروف المحيطة بالمؤسّسة لدى عمالها وكذا شرح وتفسير القرارات بكلّ وضوح، بما يقطع الطّريق على مروجي الإشاعات، فالإتصال بصفة عامة يعتبر مورد للمعلومات التي تأخذ بها المؤسّسة، وكذا عملياتها الداخلية (الإتصال الداخلي) وكذا بناء القرارات والنتائج على أساس هذه المعلومات لصياغتها في قالبها النهائي ونشرها للجماهير (الإتصال الخارجي)، الأمر الذي يمنع وجود التأويلات والشائعات على هذه المؤسّسة.

II-خصائص الإتصال المؤسّساتي:

إنّ الإتصالات ذات الكفاءات العالية تتميز بالخصائص التالية:

السرعة: تقديمها لمعلومات مرتدة، تسجيلها، تخصيصها على شخص معين، ملائمة تشكيلها لموضوعها بقاءها في الذهن، تأثيرها على السلوك وتكلفتها المنخفضة وتناول هذا العنصر بشيء من التوسع.

• **السرعة:** إنّ مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الوسيلة المستخدمة فعند مقارنة الهاتف بالخطاب يتبيّن أنّ الأوّل أسرع من الثاني، وهناك بعد آخر للسرعة وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنقل أو تصل في وقت إتخاذ القرار أو التصرف⁽²⁾.

¹-محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعارف الجامعية، مصر، ط3، 1986، ص196

²-أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص364.

- **الإرتداد:** تسهّل الوسائل الشفهية في الاتّصال من إمكانية حصول أطراف الاتّصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتّصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير، فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتّصال.
- **التسجيل:** إذ يمكن لبعض وسائل الاتّصال أن تحفظ في سجلات وملفات وذلك مثل الخطابات والمذكرات والتقارير ويفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتّصال، أما الوسائل الشفهية للاتّصال فيصعب تسجيلها والاحتفاظ الرسمي بها.
- **الكثافة:** تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير، الأمر الذي يمكن من أن يستخدمها في عرض الواقع المعقدة أو الخطط أو نتائج المتابعة والرقابة وبصفة عامة كلما قدمت وسيلة الاتّصال معلومات كثيفة كلما كان ذلك أفضل.
- **الرسمية:** إذا كان موضوع الاتصال رسمياً أمكن استخدام وسائل اتّصال تتناسب وذلك، فأعلان عامل بالترقية أو النقل من خلال خطاب يعتبر وسيلة مناسبة، والاتّصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام قد يحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل المذكرات الداخلية، الهاتف.
- **التكلفة:** بصفة عامة كلما كانت وسيلة الاتّصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل، وتشمل التكلفة الأدوات الكتابية المستخدمة والطبع والبريد والهاتف وأجور العاملين المشتركين في الاتّصال، والتكلفة عنصر نسبي. (1)

¹ -سعاد صياد، فعالية الاتصال المؤسسي في التعريف بهوية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة في علوم الإعلام والاتّصال، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018/2019، ص 54.

المبحث الرابع: وظائف الاتصال المؤسسي.

لتحقيق أهداف المؤسسة يتعين على أفرادها القيام بوظائف مختلف تفرضها طبيعة التنظيم السائد وذلك للوقوف على تحقيق أهداف التنظيم من خلال عملية الاتصال بحيث تعتبر ملية الإتصالية الجهاز الصبي للمؤسسة لأنها الوسيلة الفعالة التي تضمن تحقيق الأهداف وبطريقة سليمة، وتكمن وظائف الاتصال المؤسسي التي تحقيق أهدافه في ثلاث وظائف هي:

وظيفة تعليمية، وظيفة نفسية، وظيفة تنظيمية، الوظيفة الانفعالية، الوظيفة الدفعية.

تتجلى لنا الوظيفة التعليمية في إعطاء العامل لمحة عن عمله، والمعلومات المتعلقة بكيفية أداء مهامه في المنصب الذي يشغله أما الوظيفة النفسية فتتجلى لنا من خلال مراعاة النفسية عند الموظف والعامل وتحريك عواطفه بأساليب تدفعه إلى العمل أكثر والمواظبة على أداء مهامه بحماس ونشاط دائمين بحيث تصل الأمور إلى الدفاع عن المؤسسة التي يعمل بها في حالة وجود خطر داخلي أو خارجي، أما الوظيفة التنظيمية فتتمثل في وضع خطة تنفيذية محكمة وتنظيم إداري سليم وفعال وذلك بإيجاد نظام اتصال جيد يسمح بتبادل المعلومات والآراء والأفكار في كل الاتجاهات وبين جميع أعضاء التنظيم .⁽¹⁾

• **الوظيفة الإنفعالية:** إن شبكات الاتصال تتكوّن من مجموعة الأفراد الذين يعتبرون التفاعل الاجتماعي أحد احتياجاتهم الرد ويعتبر الاتصال الرسمي والغير الرسمي وسيلة أساسية لاتباع هذه الحاجات سواء كان بينه أو بين الإدارة، كما أنّ الاتصال يسمح بتوضيح الأدوار، وتحديد مجالات الصراع بين الجماعات والأفراد⁽²⁾.

¹- هجيرة عيشاوي ، عيشاوي وهيبية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، أهمية الاتصال في المؤسسة، العدد: 09، 30 جوان 2017، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة البليدة 02، علي يونس، الجزائر، ص 89.

²-قاسم فتيحة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، التفاعل الاجتماعي بالمؤسسات: الاتصال التنظيمي، العدد: 23، 2015، ص 94.

- **الوظيفة الإنفعالية:** وتتعلق بجوانب التّوجيه والتّحفيز والسّيطرة والتّقييم لأداء الأفراد في المنظمة إذ يعد الإتصال في المؤسسة عملية أساسية، فلذلك فمثلا عملية القيادة وإصدار الأوامر وتحفيز الأفراد وحثّهم لتحسين السّلك والأداء ومراجعة تقييم الأداء، وإسناد الوظائف إليهم وعملية توجيه المرؤوسين كل هذه العمليات في جوهرها ما هي إلا عملية إتصال بين رئيس ومرؤوس (1).

¹-قاسم فتّيحة، مرجع سابق، ص 94 .

• خلاصة الفصل:

المستخلص من عرض هذا الفصل أن الإتصال هو عصب حياة المؤسسة، وهو دولا ب حركتها وديناميكيته، أنه العملية الإدارية التنظيمية التي تهدف من ورائها الإدارة المؤسسة إلى توجيه نشاط الموظفين وفق أهدافها، وأنه أيضا العلمية التي تساهم في تحقيق الإنسجام بين أفرادها واحتكاكهم فيما يخدم نشاطهما.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: الإتصال القيادي في المؤسسة

• تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم الإتصال القيادي.

المبحث الثاني: دور الإتصال القيادي ومميزاته.

المبحث الثالث: النظريات المفسرة للقيادة.

المبحث الرابع: أساليب القيادة والعوامل المؤثرة في عملية القيادة.

• خلاصة الفصل.

• تمهيد للفصل :

توالت الدراسات وتعددت حول موضوع القيادة، حيث جلبت إهتمام العديد من الباحثين، خاصة المهتمين منهم بمجال العمل، كونها ظاهرة اجتماعية ونفسية معقدة فالقيادة تعد الركيزة الأساسية التي يبنى عليها نجاح المؤسسات مهما كان نوعها وتخصصها فالأسلوب الذي يتخذه القائد في التعامل مع مرؤوسيه سيكون سببا للتوجيه الآلي للمرؤوسين نحو السلوكات التنظيمية الملائمة، ولذا فإن الإهتمام بالمرؤوسين يبدأ من تكوين الرؤساء على التعامل والتسيير الفعال الذي يعمل على زيادة ولاء الأفراد العاملين وتدعيم إعتقاداتهم بأهمية التنظيم حتى يبذلوا أقصى الجهود للمحافظة على العلاقات التنظيمية الجيدة، وتحقيق الأهداف المسطرة لضمان نجاح المنظمة، ومن خلال هذا الفصل سنتعرض إلى الإتصال القيادي في المؤسسة الذي تضمن أربعة مباحث تمثل المبحث الأول في مفهوم الإتصال القيادي، بينما عنون المبحث الثاني بدور الإتصال القيادي ومميزاته، ولنتطرق في المبحث الثالث إلى النظريات المفسرة للقيادة، أما المبحث الرابع سنتناول أساليب القيادة والعوامل المؤثرة في عملية القيادة، ويختتم بخلاصة الفصل.

المبحث الأول: مفهوم الإتصال القيادي.

إهتم علماء الإجتماع بدراسة القيادة كظاهرة إجتماعية تفرض تأثيرها على الجماعة التي تظهر بينها، ويقود القائد الجماعة نحو تحقيق أهدافها التي تؤمن بها وتسعى لتحقيقها. وتلتف الجماعة حول قائدها وتمنحه ثقته وتأييدها مادام بمقدوره تلبية حاجاتها على اختلاف أنواعها المادية، الاجتماعية والنفسية (1).

يجدر بنا أن نعرف أولاً مفهوم القيادة.

1-القيادة:

أ-لغة: كلمة القيادة "Leadership" مشتقة من الفعل اليوناني بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني « Agere » ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة قائد "Leader" فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين بمعنى هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص يقبلون هذا التوجيه (2).

وحسب لسان العرب لابن منظور: فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها.

ب-إصطلاحاً: القيادة تعني الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد.

بالرغم من تعدد التعاريف واختلافها في بعض التفاصيل والجزئيات ولكنها جميعها في محتواها ومضمونها تؤكد على جانب واحد وهو جانب الحث والتأثير على سلوكيات الجماعة والعاملين ودفعهم راغبين نحو تحقيق أهداف المنظمة وغايتها والقائد الإداري لكي ينجز هذا الهدف المركزي إنما يستخدم (فنون القيادة) ليندفع المرؤوسين والتابعين (3)

¹-طارق عبد الحميد البدري ، أساسيات في علم إدارة القيادة، دار الفكر، ط1، الأردن، 2002، ص17.

²-مريم زغدودي، علاقة السلوك القيادي الإداري بالسلوك التنظيمي للعمل، أطروحة شهادة دكتوراه، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، أبو قاسم سعد الله، 2019، ص28.

³-البدري طارق عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 25.

في تنفيذ أوامره وتوجيهاته عن رغبة وطوعية أو خوفاً من العقوبات، فالقائد الديمقراطي يستخدم فنون القيادة الديمقراطية للوصول إلى الأهداف عن طريق الإقناع، التوجيه والحث والتحفيز⁽¹⁾.

المفهوم: ليس هناك من إتفاق بين الباحثين والمتخصصين على تحديد مفهوم محود للقيادة، بل إن هناك العديد من المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالقيادة، تتناول كل منها بعض جوانبها:

فقد حرف "تيد" (Ted, 1965) القيادة بأنها الجهد أو العمل الذي يؤدي في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يحدونه صالح لهم جميعاً، ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة

ويقترح "إيفان سيفج" (Ivan Cervich) وزملاءه تعريف أكثر تفصيلاً وهو "القدرة على التأثير، من خلال الإتصال بأفعال الآخرين، أفراد وجماعات نحو تحقيق أهداف ذات معنى وقيمة".

يتضح من خلال هذه التعريفات وغيرها، أن القيادة عملية تسعى للتأثير على أفعال وسلوكيات واتجاهات الأفراد (المرووسين) وهي عملية التوجيه والخضوع أي القائد يوجه والمرووسين يخضعون لهذه الأوامر بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعمل بشكل موحد ومنظم ودقيق.⁽²⁾

¹-طارق عبد الحميد البديري، مرجع سابق ، ص 26.

²-ماجدة عبد المهدي المماعة، خالد عبد الوهاب الزبيديين، وآخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن سنة 2013، ص 201.

المبحث الثاني: دور الإتصال القيادي ومميزاته.

أ- دور الإتصال القيادي :

يختص التنظيم بإقامة هيكل رشيد ومنظم لكل وحدة من الوحدات التي تقوم أساسا وفقا للوظائف والمهام والأنشطة ويهدف التنسيق بين الوظائف والمهام -كأداة ديناميكية- إلى تجميع المهارات والقدرات والجهود والمصالح المتعارضة وتوجيهها وجهة معينة وتظهر وظيفة التنسيق عندما يباشرها كل إنسان في التنظيم مسؤول عن مهام ومسؤوليات وأنشطة الآخرين.

ويمكن أن ننظر إلى الدور القيادي في التنسيق والإنسجام والتفاهم على أنه من أهم أدواره ووظائفه، إن نسبة كبيرة وعظمى من العمل القيادي هي التأثير على سلوك الأفراد الذين يملكون السلطة والصلاحيات لإستخدامها في إتخاذ مواقف سليمة وقرارات إدارية عقلانية.

إنّ القيادة الإدارية هي القاسم المشترك في الإدارة الناجحة الفعالة ورغم أنه يلزم اكتشاف الطبيعة الحقيقية للوظائف، تتطلب القيادة بعض الصفحات التي تتمثل في المهارة والقدرات الشخصية التي تمكن القيادي من دفع التنظيم وتنسيق كل أجزاء الجهاز البيروقراطي.

ولقد أثبتت الدّراسات الحديثة أن البواعث والدوافع والكفاية مسألة مرتبطة ببعض التصرفات⁽¹⁾.

¹- طارق عبد الحميد البدري، مرجع سبق ذكره، ص 186.

II - مميزات الإتصال القيادي :

إن نجاح المنظمات يعتمد إلى حدّ كبير على مجموعة من الخصائص التي يجب أن يتجلى بها القائد الجيّد وتتمثل في:

1. التخطيط والتنظيم:

يطلع القائد بالإشتراك مع أعضاء جماعية بأكبر قدر من عملية التخطيط السلوك جماعته وبتنظيم هذا السلوك وتوجيهه والتركيز على تحقيق الأهداف.

2. السيطرة:

لدى القائد الرغبة الدائمة الأكبر والأكثر من أي فرد من الجماعة في إعطاء الأوامر والتعليمات وعلو وسمو المكانة الإجتماعية والوظيفية وتركيز وجود السلطات والصلاحيات في يده.

3. المبادرة والابتكار:

يتوقع أفراد الجماعة من القائد أن يكون أكثرهم قدرة على الابتكار في المواقف الاجتماعية وأعلامهم قدرة على المبادرة بالعمل والتصرف ويتوقع أفراد الجماعة من القائد قدرة عالية من المثابرة وقوة الافتعال في مواجهة المواقف المختلفة.

4. التفاعل الجماعي:

نتوقع الجماعة من قائد أن يكون أكثر الأعضاء نشاطا وفاعلية وإيجابية وذكاء إجتماعيا وثباتا في استجابته الانفعالية.

5. التكامل:

ويقصد به قدرة القائد على تحقيق حد التوتر وجمع أعضاء الجماعة وتدعيم وجهات النظر المعتمدة في جماعته وتفهما.

6. التمثيل الخارجي للجماعة:

يعد القائد ممثلا رسميا للجماعة وسفيرها لدى الجماعات الأخرى⁽¹⁾

¹ نفس المرجع، ص 187

7. التمثيل الخارجي للجماعة:

يعد القائد ممثلاً رسمياً للجماعة وصفيها لدى الجماعات الأخرى.

8. العلاقات العامة:

يعمل القائد كضابط العلاقات الداخلية بين أعضاء الجماعة ببعضهم البعض ويعمل كحارس ورقيب على سلامة التماسك الاجتماعي.

9. التوافق النفسي والاجتماعي:

على القائد إقامة علاقات إجتماعية متوازنة بينه وبين أعضاء جماعته ويرتبط ذلك بمدى ثباته الانفعالي وتقبله للنقد بروح طيبة والإعتراف بالأخطاء والهفوات والمبادرة والعمل على بإصلاحها.

10. السلوك الأخلاقي:

لابد أن يتحلى القائد ببعض السلوكات الأخلاقية، مما يزيد من قدراته على القيادة كالمساواة والعدالة والتعاون بين أعضاء جماعته بصرف النظر عن الجنس أو الدين أو المعتقد أو العادات والتقاليد، وغير ذلك والبعد عن التعصب والتسلط والموضوعية في الحكم على الإنجازات الأعضاء وتقبل الآراء الأخرى والمعارضة وتفهمها والبعد عن التسلط مع التواضع⁽¹⁾.

¹ -حسين التهامي حسين: السلوك التنظيمي في الإدارة، دار الكتب الحديث، القاهرة، ط1، 2013، ص219.

المبحث الثالث: النظريات المفسرة للقيادة.

إكتسب موضوع القيادة الإدارية مركزا مهما في النظريات التقليدية لعلم الإدارة، وإذا استعرفنا تاريخ هذه النظريات يمكننا أن نتعرف على نظريات القيادة الإدارية، وقد قدم الكثير من الباحثين سواء في جانب الإدارة أو السياسة أو الاجتماع العديد من النظريات، ورغم اختلاف أفكار ومفاهيم القيادة الإدارية إلا أننا سنحاول استعراض مختلف النظريات.

وفيما يأتي بعض النظريات:

أولا-نظرية السمات الشخصية:

جاءت هذه النظرية نتيجة البحوث الأولى التي أجريت حول القيادة وتعتبر هذه النظرية من أقدم النظريات التي درست موضوع القيادة، حيث قال أفلاطون عنها: إن القادة العظام قد ولدوا عظاما.

تقوم هذه النظرية على الافتراض بأن هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي تفسر القدرات القيادية عن البعض، وهي في مجموعها تكون ما يمكن تسميته بالشخص العظيم.

وإن الصفات التي تناولتها هذه النظرية على النحو الآتي:

1. الصفات الاجتماعية:

هي أن يكون القائد إجتماعيا في علاقاته ومتعاوناً، ومخلصاً، ومتفتحاً، ومحبا للآخرين ومرحبا بآراء الآخرين.⁽¹⁾

2. الصفات السيكولوجية:

وهي أن يكون القائد ذكياً، حازماً، وفطناً، ويتمتع بثقة الذات، إضافة إلى توازنه العاطفي والإنفعالي.⁽²⁾

¹-طارق عبد الحميد البدري، مرجع سبق ذكره، ص 157.

²-ماجيد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 209.

3. الصفات السيكلوجية:

وهي أن يكون القائد ذكيا، حازما، وفطنا، ويتمتع بثقة الذات، إضافة إلى توازنه العاطفي والإنفعالي.⁽¹⁾

4. الصفات الفسيولوجية:

وهي أن يكون القائد ذا مظهر لائق، وطويل القامة ومناسب الوزن وحيويا. بنى أصحاب هذه النظرية وتابعوهم أفكارهم وتوجهاتهم على مسلمة تؤكد أن القادة بولدون ومعهم موهبة القيادة وأن فيهم خصال تميزهم عن تابعيهم.

ثانيا-نظريات سلوك القائد "Leader's Behaviour theories":

بعد دراسة نظرية سمات القائد إتجه المختصون في علم الإدارة لدراسة القيادة الإدارية من منظار سلوكي أو بعبارة أدق هو كيف يسلك القائد أثناء تعامله مع المرؤوسين. لقد أوجد هذا التوجه تحولاً مهماً في تطوير نظريات القيادة الإدارية واعتبرت أفضل وسيلة للحكم على القائد بدلاً من الاعتماد على سماته، إن هذا المدخل يركز أن سلوك القائد (نمطه القيادي) الخاص به فعال ومؤثر دائماً وفي جميع الظروف والأحوال⁽²⁾.

إن النظريات التي تناولت سلوك القائد يمكن توضيحها على النحو التالي:

أ. نظرية الخط المستمر في القيادة: (A continuum of leadership)

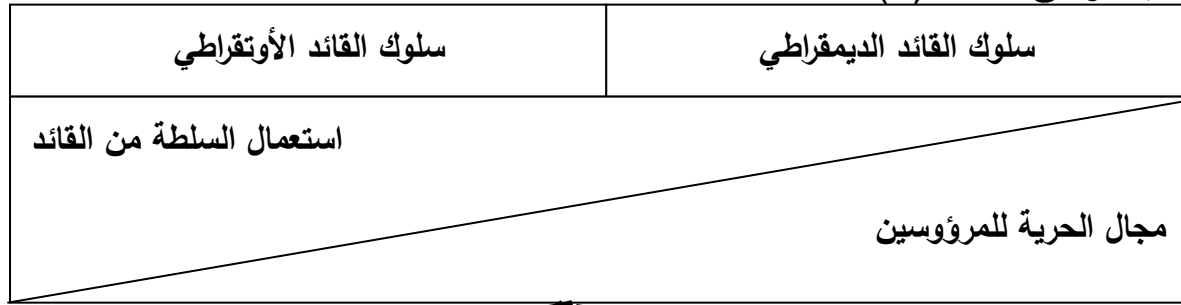
(Tannenbaum and chamidet) قدم الباحثان تاننباوم وشهيد مصفوفة تعطي سلوكيات مختلفة للقائد وفق تأثيره بخصائص المرؤوسين وخصائص الموقف بالإضافة إلى خصائصه بوصفه مدبراً أو قائداً وتمثل هذه المصفوفة مدخلاً موقفياً للعلاقة بين درجة حرية المرؤوسين في التدخل بالقرار ومقدار السلطة المستخدمة من قبل القائد في هذا القرار، ويأتي هذا استناداً إلى خصائص الموقف التي يعتمد فيها هذا السلوك⁽³⁾.

¹-ماجيد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مرجع سابق ، ص 209.

²-طارق عبد الحميد البدري، مرجع سبق ذكره، ص 159.

³-ماجيد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مرجع سابق، ص210.

كما يظهر في الشكل (1) (1):



الشكل رقم: (1): خط سلوك القيادة

وضمن خصائص القائد المؤثر نجد نظام القيم ودرجة ثقته بالمرؤوسين وشعوره بالأمان، أما خصائص المرؤوسين المؤثرة فهي حاجة المرؤوسين إلى الاستقلالية واستعدادهم للقبول وحمل المسؤولية وقدرتهم على العمل في ظل الغموض وعدم الوضوح، واهتمامهم بالمشكلة المطروحة، وخبرتهم وتوقعاتهم وعبرها، أما أبرز خصائص الموقف المؤثر فهو نوع من التنظيم وفعالية مجموعات العمل وطبيعة المشكلة (2).

¹-خليل محمد الشماخ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011.

²-ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 210.

أو المشكلات المطروحة وضغط الزمن وغيرها

لقد إستطاع "ليكرت" وزملاؤه نتيجة الأبحاث التي قاموا بها في موضوع القيادة تحديد مميزات القيادة عن طريق مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات العمالية ذات الإنتاجية العالية والمجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة، وقد وجد "ليكرت" أن المشرفين ذوي الإنتاجية العليا تميّزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل، كما أنّهم كانوا مهتمين أكثر بالأفراد وكانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية، وكانوا يسمعون بحرية أكبر لمروؤسيهم في اتّخاذ القرارات واختيار طرق العمل المناسبة، وكذلك كان إشرافهم على مروؤسيهم أقل بكثير من إشراف المشرفين في المجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة. وإستنتج "ليكرت" بشكل عام أن القيادة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل من القيادة الأتوقراطية.

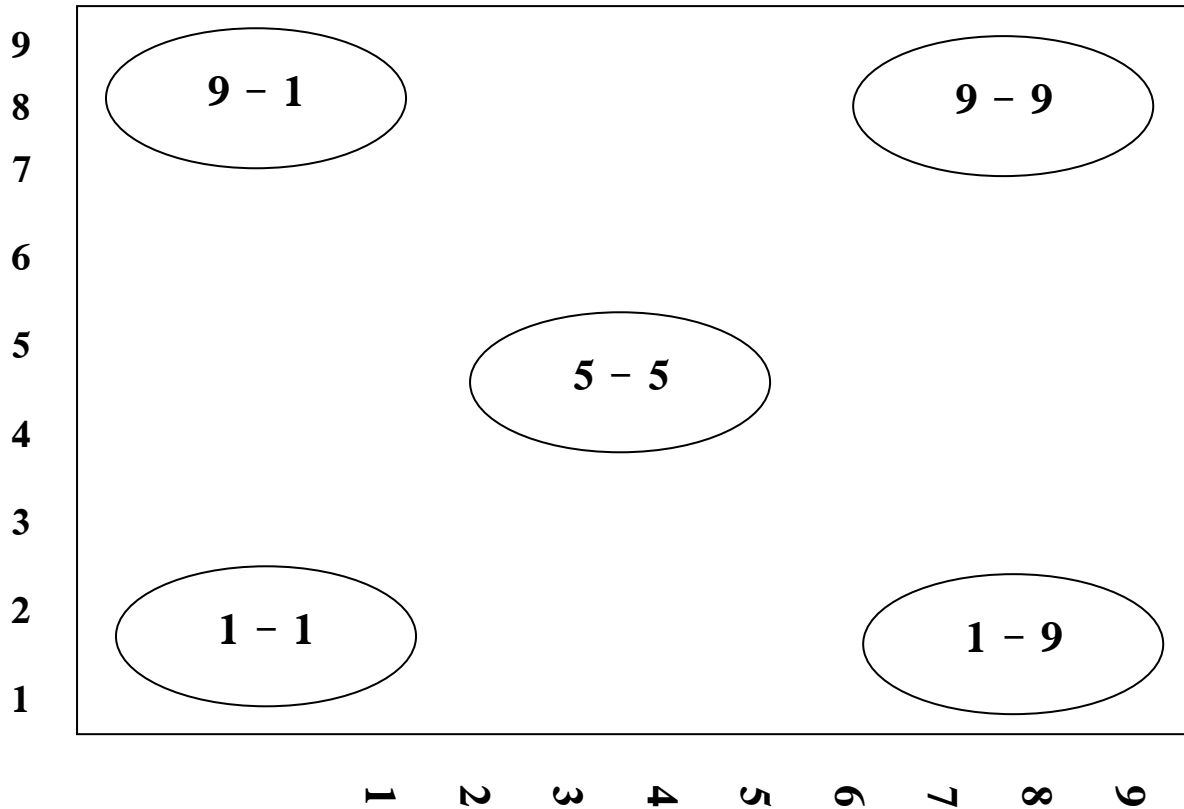
إستطاع "ليكرت" التمييز بين أربعة أنظمة للقيادة وهي:

- (1) **النظام التسلطي الاستغلالي:** ويتّصف القادة هنا أنهم مركزيون بدرجة عالية وثقتهم بمروؤسيهم قليلة ويحفزونهم عن طريق الخوف والإكراه.
- (2) **النظام المركزي النفعي:** وهو يشبه النظام السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمح في بعض الأحيان للقائد بمشاركة المروؤسين في اتّخاذ القرارات ولكن تحت رقابته.
- (3) **النظام الإستشاري:** يتميّز القادة بتوافر ثقة ملموسة بينهم وبين مروؤسيهم ويستفيدون من أفكار مروؤسيهم وآرائهم.
- (4) **النظام الجماعي المشارك:** ويتوافر للقائد هنا ثقة مطلقة بأفكار مروؤسيه فيستفيد منها باستمرار، وهناك تبادل مستمر في المعلومات بين القائد ومروؤسيه. وقد وجد أن المديرين الذين يسخرون النظام الثالث والرابع تكون إنتاجية مجموعاتهم مرتفعة، وهو أفضل نظام في نظر "ليكرت" ⁽¹⁾.

¹-ماجيد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 212.

ج. نظرية الشبكة الإدارية:

الشكل رقم (2): مخطط توضيحي يوضح مفهوم نظرية الشبكة الإدارية⁽¹⁾:



إهتمام القائد بالعمل

من أشهر النظريات المعروفة في مجال القيادة نظرية الشبكة الإدارية التي لا يزال العديد من الباحثين يجرون دراساتهم عليها، والتي طورها كل من "بلاك" **R.Blake**، و"موتون" **J.Mauton** مستفدين من أفكار دراسة جامعة أوهايو حول القيادة الإدارية بحيث تمّ تحديد سلوكيين للقائد الإداري على شكل شبكة ذات محورين هما:

(1) سلوك يتمثل بإهتمام القائد الإداري بالعمل.

(2) سلوك يتمثل بإهتمام القائد الإداري بالعاملين⁽²⁾.

¹-كتاب علم إدارة القيادة، ص 163.

²-طارق عبد الحميد البدري، مرجع سبق ذكره، ص 162.

من هذين المتغيرين الأساسيين صنف "وويرث" "وموتون" السلوك القيادي في خمسة مجموعات أساسية تمثلت المجموعات الخمسة في:

النمط الأول (1/1): هذا القائد يهتم بدرجة منخفضة بكلّ من الإنتاج والعاملين وبالتالي فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة هي عدم تحقيقهم لأي أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا الوظيفي بين الأفراد العاملين في وحداتهم التنظيمية⁽¹⁾.

النمط الثاني (9/1): القائد المتشدد، إن هذا النمط القيادي يعطي اهتماماً كبيراً بالإنتاج وإهتماماً متدنياً بالأفراد والعلاقات الإنسانية ويعبر هذا النمط عن الروح التسلطية أو الدكتاتورية، حيث أن القائد يهتم بالإنتاج على حساب العاملين وكذا فإن الإنتاجية ترتفع لكن أجواء العمل يسودها عدم الرضاء وانخفاض المعنوية، وبروز روح العدائية، وعدم الثقة والأجواء التنظيمية غير سليمة⁽²⁾.

النمط الثالث (1/9): يلاحظ أن القائد يهتم بصورة مرتفعة بالإنتاج وبصورة منخفضة، بالعاملين، ويعكس هذا النمط الإداري المبادئ التي نادى بها "فريدريك تايلور" (F.Taylor) في نظريته الإدارة العلمية، ويؤمن القادة الإدارية بوجود استخدام السلطة مع المرؤوسين وأهمية فرض الرقابة الدقيقة على أعمالهم⁽³⁾.

النمط الرابع (5/5): القائد المعتدل، إنّ هذا النمط يعبر اهتمام متوسط بكلا طرفي الشبكة، واهتمام متوسط بالعاملين وتعزيز العلاقات الإنسانية، واهتمام متوسط بالإنتاج أو المهام التي تقوم بها المنظمة، ولذا فإنّ المحصلة النهائية لهذا النمط القيادي نتائج وسطية والإنتاج واهتمام متوسط بالعلاقات الاجتماعية السائدة في المنظمة⁽⁴⁾.

¹-زغودي مريم، مرجع سبق ذكره، ص 35.

²-ماجيد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 213.

³-زغودي مريم، مرجع سابق ، ص36.

⁴-ماجيد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مرجع سابق ، ص 214.

النمط الخامس (9/9): قائد الفريق، إنّ سلوك القائد الإداري في مجال التخطيط بهذا النمط يتّسم بحرصه على الاجتماع مع جميع العاملين المعنيين في التنظيم والذين باستطاعتهم تقديم الحقائق المناسبة لوضع الخطط. أما في مجال التنظيم فيقوم القائد الإداري بعملية التنظيم وفقاً للإطار الكلي لتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات، أما سلوك القائد في مجال التوجيه، فيبقى المرؤوسين على اطلاع دائم بما يحدث من خلال تحديد المشاكل وإعادة النظر في الأهداف العامة ومشاركتهم، في حين نجد أنّ سلوكه في الرقابة هو مراقبة العمل بشكل مستمر لضمان الخطط وفق مواعيدها وبرامجها⁽¹⁾. يقود هذا النمط إلى درجة عالية من الثقة والعلاقات الجيدة بين الرئيس والمرؤوسين، وكذلك إلى مستوى أداء فاعل.

قد توصل الباحثان "بليك وماوتون" إلى أنّ أفضل أنماط القيادة هو قيادة الفريق (9/9)، حيث الاهتمام عال سواء بالأفراد أو بالعمل⁽²⁾.

د. نظرية البعدين (The Two dimensional theory):

يطلق على هذه النظرية أيضاً اسم دراسة جامعة ولاية أوهايو في القيادة، حيث قام مجموعة من الباحثين في تلك الجامعة ولفترة زمنية طويلة بإجراء أبحاث مكثفة في موضوع القيادة وتمكنوا عن طريق ذلك تحديد بعدين لسلوك القادة هما:

- المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه.

- تفهم واعتبار مشاعر الآخرين.

وجدت الأبحاث أنّ القائد الذي يملك درجة عالية من بعد المبادرة وتحديد العمل وتنظيمه يميل لأن يتدخل في تخطيط الأنشطة المختلفة لمرؤوسيه، كما يحدّد أدوارهم في إنجاز الأهداف، ويؤسّس قنوات اتّصال واضحة بينه وبين مرؤوسه، كما يقوم بتوزيع العمل والرقابة عليهم، بينما القائد الذي عنده درجة عالية من بعد "تفهم واعتبار مشاريع الآخرين يميل لتنمية جو من الصداقة والتفقت بينه وبين مرؤوسيه كما أنّه يحترم أفكارهم ومشاعرهم.

¹-طارق عبد الحميد البوري، مرجع سبق ذكره، ص 166.

²-ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 214.

ولقد أثبتت هذه الدراسات أن سلوك القائد يمكن أن يجمع البعدين بدرجات متفاوتة في آن واحد، ولذلك لا تدعم نتائج هذه الدراسات الفرضية القائلة بأن القائد يظهر سلوكًا لبعده واحد فقط في كل مرة يمارس فيها عملية القيادة، كما تبين أن القائد الذي عنده درجة عالية في كلا البعدين يحقق الرضا والإنجاز الجماعي لمروؤسيه⁽¹⁾.

ثالث-النظرية الموقفية:

وتقول النظرية بأن فاعلية القيادة هي نتيجة تفاعل متغيرات متعدّدة، منها ما يتعلق بالقائد ومنها ما يتعلق بالمروؤسين ومنها ما يتعلق بالبيئة بالمروؤسين، ومنها ما يتعلق بالبيئة التنظيمية والبيئة الخارجية، ومنها ما يتعلق بالموقف، ويؤثر التفاعل المستمر بين تلك المتغيرات في اختيار النمط القيادي الفاعل.

تشير هذه النظرية إلى أن مواقف وظروف معينة هي التي تهيأ لانتبا بمكانة القيادة، فالقائد قد يكون قائداً في موقف دون الآخر فالسمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله فمدير الشركة مثلاً يحتاج لمهارات وسمات عن تلك تلزم رئيس القسم، وهذه النظرية لا تنكر ما للسمات الشخصية دور هام في تحديد خصائص القيادة إلا أنها ترى أنه لابدّ لتحديد السمات القيادية أن نضع الموقف في الاعتبار باعتباره المؤثر في تحديد تلك السمات

فنظرية الموقف إذن تجمع بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تنكر ما يحتاجه القائد من سمات وخصائص ولكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد والموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد، وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة.⁽²⁾

¹-ماجدة عبد المهيدي المساعدة وآخرون، مرجع سابق ، ص 212.

²-سامية إبراهيم ، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، ماهية القيادة الإدارية، العدد: 02، جوان 2019، جامعة أم البواقي الجزائر، ص 568.

-أفضل أداء للقائد يعتمد على عدد من العوامل الموقفية.

-القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة.

-مقدرة القائد على القيادة مشروطة بعدة عناصر موقفية.

-النظرية الظرفية لفيدلر:

لقد أنكر فيدلر وجود أسلوب واحد من القيادة وقال: أن الموقف القيادي له الأثر الكبير على قرار القائد، وبذلك تتوقف فاعلية القيادة على الانسجام والتوافق بين شخصية القائد ومتغيرات الموقف الثلاثة وهي:

-العلاقات بين القائد والمرؤوسين وتعبر عن درجة الارتباط بين القائد ومرؤوسيه ودرجة قبوله لهم ثم ثقة المرؤوسين وولائهم لقائدهم، يقصد بذلك تقبل المرؤوسين للقائد ويعتبر "فيدلر" ان هذا العامل من أهم العوامل الصادرة الموقفية لأن ذلك يَدْبُ على مدى تجاوب وانصياع المرؤوسين للقرارات الصادرة من القائد ومدى مساندتهم وتقبلهم ومدى توفر الثقة بين الرئيس والمرؤوس.

-قوة القائد وتشير إلى ما يتمتع به القائد من سلطات رسمية ومقدرة في التأثير في مرؤوسيه.

-هيكلية المهمة أو مدى وضوحها ويقصد بها مدى وضوح المهمة التي يكلف بها المرؤوس بإشراف القائد، عن الخطوات اللازمة لتحقيقها.

-تحسن الإشارة إلى أن "فيدلر" يرى أن كفاءة القائد الإداري في تحقيق مستوى عالي من الأداء تعتمد أولاً وأخيراً على التزاوج الصحيح بين نمط القيادة الإدارية والموقف الإداري الذي قد يكون مواتياً أو غير موات، وفي حالة عدم التلاؤم بين نمط المدير أو القائد وبين الموقف الإداري فإنه يلزم تغيير أي منهما حتى يلاءم الآخر، ويعتقد "فيدلر" بأن تغيير المدير لكي يلاءم الموقف من خلال التدريب والتنمية الإدارية⁽¹⁾.

¹-إبراهيم سامية، مرجع سبق ذكره، ص 569.

نظرية المسار والهدف:

تعتبر نظرية المسار والهدف التي قدمها "روبرت هاوس" (1971) تم طورها وبلورها أكثر بالإشتراك مع "تيرانس ميتشل" في سنة (1974) محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين.

تعتمد هذه النظرية جزئيا على نظرية التوقع في الدافعية "لفروم"، وبين الدّراسات التي أجريت في جامعة "أوهايو"، أي أنّه أخذ بعين الاعتبار الرّبط بين الجهد، الأداء والهدف الذي جاء في نظرية التوقع وبين بعدي القيادة الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين الذين توسلت لهم جامعة "أوهايو"، إعتبر "هاوس" أنّ هناك أربعة أنماط للقيادة: القيادة الإنسانية والقيادة المشاركة والقيادة الموجهة، القيادة المهمة بإنجاز والعمل، فالنمط الأول هو طرف وفي اتجاه مناقض للنمط الأخير، فالنمط الإنساني يهتم بالعاملين ومشاعرهم بدرجة عالية جدا والنمط المشارك يهتم بأخذ آراء المرؤوسين قبل إتخاذ القرار، والنمط الموجه يهتم بإرشاد وتوجيه العاملين أكثر من أخذ آرائهم، والنمط المهمة بإنجاز هو النمط الذي يهتم بأهداف العاملين وحاجاتهم ويتق في قدرتهم. بالنسبة للموقف القيادي فإن نظرية المسار والهدف تعتبر أن هناك عاملين موقفين وهما:

- طبيعة العمل، مهام المرؤوسين، جماعة العمل، العوامل التنظيمية.
- شخصية المرؤوسين، القدرة، مركز التحكم، الحاجات والدوافع.⁽¹⁾

¹-إبراهيم مريم، مرجع سبق ذكره، ص 569.

وتوصل هاوس إلى النتائج الموضحة في الجدول الموالي ⁽¹⁾.

الشكل رقم (03): نتائج أبحاث هاوس ⁽²⁾.

طبيعة الموقف القيادي	نمط القيادة الفعال
طبيعة العمل	شخصية المرؤوسين
* عمل غامض غير متكرر	/
* عمل غامض لكنه محقق.	مستقل
* للذات.	منغلق
* عمل غامض.	/
* عمل مثير للتوتر والإحباط.	

يوضح الجدول السابق الاعتبارات التالية:

-يؤدي النمط الإنساني في القيادة إلى دافعية ورضا عالي لدى المرؤوسين عندما يتميز العمل بالضبط وبأنه مثير للتوتر والإحباط، فيركز سلوك القائد وتصرفاته في هذا الموقف على تعويض المرؤوسين عن هذا التوتر بعلاقات إنسانية حسنة.

-يؤدي نمط القيادة المشاركة إلى رضا عالي وكبير لدى المرؤوسين عندما يتميز العمل بالغموض وعندما يميل المرؤوسين إلى الاستقلال بمعنى تحقيق ذواتهم ويأتي هذا من خلال المشاركة .

¹ -نصيرة بن عيدة، علاقة القيادة الإدارية في تحفيز المرؤوسين داخل المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، بوزريعة، سنة 2011-2012، ص 43.

² -أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط7، 1999، ص 331.

-يؤدي نمط القيادة الموجهة إلى دافعية ورضا عالي للمرؤوسين عندما يكون العمل غامضاً أو صعباً وعندما يكون المرؤوسين غير مبادرين، إن هذا الغموض يحتاج إلى توجيه من القائد.

-يؤدي نمط القيادة المهتم بالإنجاز إلى دافعية ورضا عالي لدى المرؤوسين عندما يكون العمل غامضاً وغير متكرر، إن هذا العمل المرن مع اهتمام القائد بالإنجاز وثقته في قدرات المرؤوسين يمكن أن يثير حماسهم (1).

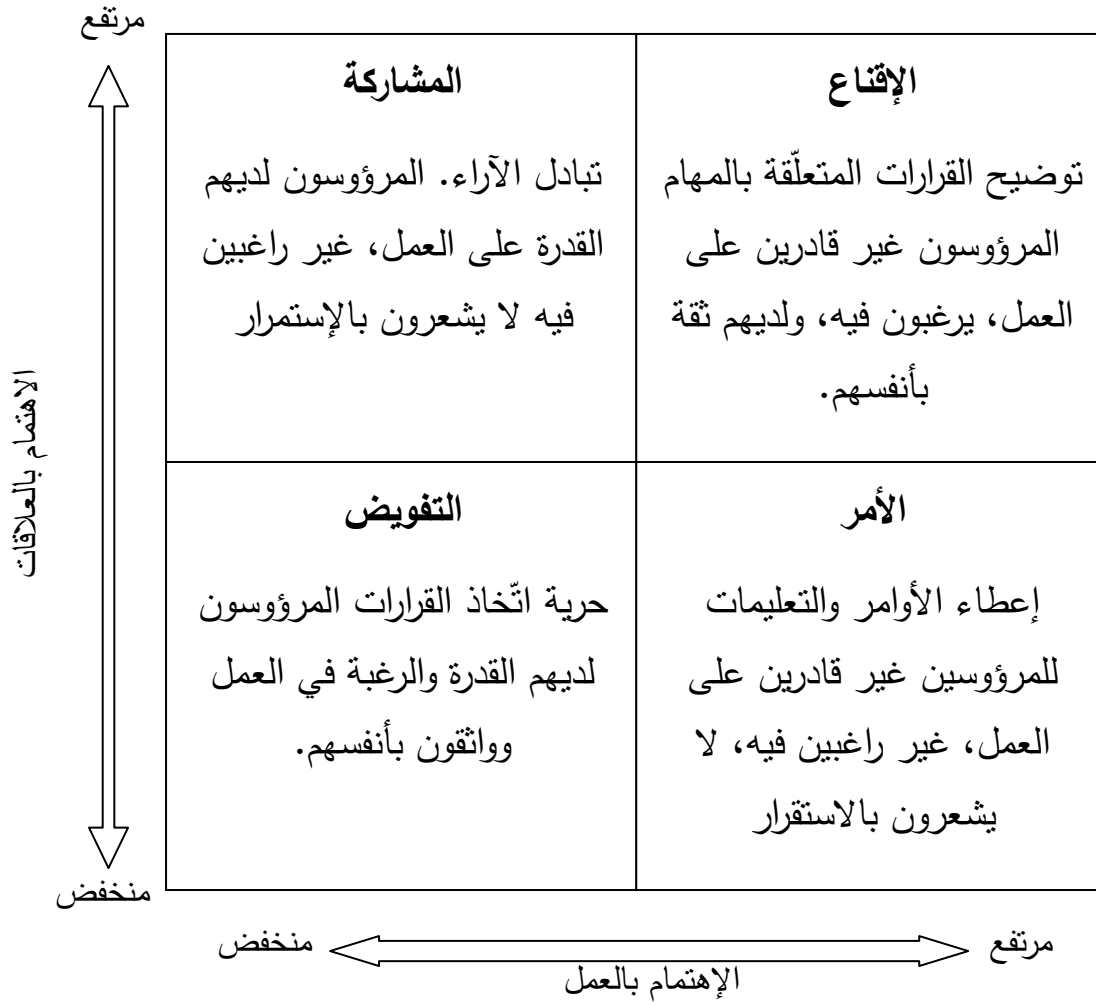
ج.نظرية الموقف القيادي "لهرسي وبلانشار" "Hersey & BLANCHARD":

تمّ تطوير هذه النظرية من قبل العالمين "هيرسي ولانشارد" وكان اهتمامهما بالنضج الوظيفي للعاملين الذي يحدد فاعلية القيادة، والمقصود به النضج في إنجاز المهمة وليس النضج الفسيولوجي وتحدد النظرية أربعة أساليب فادية كما يظهر في (الشكل 3) وهذه الأساليب هي.

- الأمر: يركز في إعطاء الأوامر والتعليمات والإشراف الدقيق على العمل ويتميز المرؤوسون هنا بأنهم غير قادرين على العمل وغير راغبين به وعندهم ثقة بأنفسهم.
- الإقناع: ويتضمن القيام بالمهام بطريقة مقنعة وداعمة لجهود المرؤوسين ويتميز المرؤوسون هنا بأنهم غير قادرين على العمل وغير راغبين به وعندهم ثقة بأنفسهم.
- المشاركة: يركز هذا على الآراء المتبادلة والمشاركة في اتخاذ القرارات ويتميز المرؤوسون بأن لديهم القدرة على العمل ولكنهم غير راغبين فيه ولا يشعرون بالاستقرار والأمان.
- التفويض: الذي يسمح للمرؤوسين بحرية اتخاذ القرارات، ويتميز المرؤوسون بأنهم لديهم القدرة والرغبة في العمل وبأنهم واثقون من أنفسهم (2).

¹ -بن عيدة نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص45.

² -ماجدة المساعدة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 215-216.



الشكل رقم (04): أساليب القيادة تبعًا لنظرية "هيرسي/بلانشارد"

يتّضح ممّا سبق أنّ على القائد أن يقيم مرؤوسيه باستمرار من حيث القدرة على العمل والرغبة فيه ومدى شعورهم بالأمان والاستقرار، وذلك حتى يتمكن من استخدام الأسلوب القيادي المناسب.⁽¹⁾

¹-الغالي العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص14

المبحث الرابع: أساليب القيادة والعناصر المؤثرة في عملية القيادة.

1-أساليب القيادة :

هناك أربعة أساليب وطرق للقيادة يستعملها القادة الإداريون لقيادة مرؤوسيهم وحفزهم

وهي:

1-القيادة الديكتاتورية:

يتميز القائد الديكتاتوري بمركزية السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار وإستعمال مبدأ الخوف، وهو دائما يهدد بالثواب والعقاب بمرؤوسيه وخوفا من العقاب يسلك المرؤوسون سلوكا معيناً لإرضاء ذلك القائد⁽¹⁾.

2-القيادة الأوتوقراطية (المتسلط):

يعتمد القائد هنا على السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين وأنظمة المنظمة، ويميل هذا النوع من القيادة بالتفرد بعملية صنع القرار ووضع السياسات والخطط دون مشاركة المرؤوسين، ويتميز القائد بالحزم الشديد وتحديده الدقيق للواجبات والسلطات الممنوحة لكل فرد في المنظمة، ويختلف عن القائد الديكتاتوري بأنه نشيط وليس متسلط على مرؤوسيه كالقائد الديكتاتوري وهو فعل في إقناع مرؤوسيه بما يريد⁽²⁾.

3-القيادة الديمقراطية:

ويقصد به أن القائد الإداري يلجأ إلى مشاورة مرؤوسيه بأمور العمل، المشاكل الواجبات المناطة بالعاملين، الأهداف وغيرها من الأمور التي تواجه القائد الإداري نفسه أو تواجه العاملين كمجموعة عمل. نظريا يشجع هذا النمط في القيادة المرؤوسين على العمل كوحدة واحدة وتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات الذهنية والبدنية لدى العاملين حيث تكون النتيجة درجة عالية من الشعور بالانتماء والاعتراف بالقائد⁽³⁾

¹-ماجد المساعدة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 206.

²- إبراهيم سامية، مرجع سبق ذكره، ص 563.

³-طارق عبد الحميد البدري، مرجع سبق ذكره، ص 24.

مما يدفعهم إلى تحسين وزيادة أدائهم ورفع كفاءاتهم بالعمل. وفي الحقيقة إن النمط الديمقراطي حقق الكثير من النجاحات وأعطى الكثير من النتائج الإيجابية في العمل، وقد كانت الإدارة الديمقراطية والانفتاح على مجموع الشعب والاستماع إلى شكاوى الناس والعاملين ووضع الحلول والمعالجات لتطلعاتهم من الشعارات الهامة في مسيرة العمل في القطر العراقي⁽¹⁾.

4- القيادة الشخصية:

تزاوُل القيادة هنا عن طريق الاتّصال المباشر بين القائد والأفراد، ويصل التّوجيه والتحفيز شخصياً من القائد، وهذا النوع شائع ويمتاز بالبساطة والفاعلية.

5- القيادة الأبوية:

يتميز هذا النوع من القيادة بالعلاقة المباشرة بين القائد والأفراد وتضح هنا مدى إهتمام القائد براحة ورفاهية الأفراد التابعين له، ويؤخذ على هذا النوع من القيادة صعوبة تنمية واستقلال الجماعة واعتمادهم على أنفسهم، يعتمد نجاح القائد على استمرارية الخدمات الأبوية التي يقدمها لهم

6- القيادة غير الرسمية:

وهي القيادة التي تتكون داخل مجموعات التنظيم الاجتماعي غير الرسمي دون أن ترتبط بوظيفة رسمية في الهيكل التنظيمي وهي القيادة تنشأ نتيجة لصفات معينة يتصفها القائد عن غيره، من الأفراد⁽²⁾

¹- طارق عبد الحميد البدري، مرجع سابق، ص 24.

²- إبراهيم سامية، مرجع سابق ، ص 563.

II-العوامل المؤثرة في عملية القيادة:

إن من أهم العوامل التي تؤثر في إختيار النموذج القيادي عوامل تخص القائد وأخرى تخص المرؤوسين أنفسهم، وثالثة تخص الموقف والبيئة، وفيما يأتي توضيحها:

1-العوامل التي تتعلق بالقائد:

-وجوب أخذ القائد بعين الاعتبار لمدى إمكانية اعتماده على الآخرين في مواجهة أي موقف.

-القيم التي يؤمن بها القائد غذ هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية التي تحاكم تصرفاتهم، وآخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسون في المشاركة.

-إعتماد القائد على أسلوب قيادي معين يتفق وفلسفته القيادية

2-العوامل التي تتعل بالمرؤوسين:

يمكن أن تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرارات الإدارية، فقد يميل البعض إلى الاستقلال والبعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرارات، وقد يتباين البعض في درجة تحملهم للمسؤولية.

3-العوامل التي تتعلق بالموقف والبيئة:

يقصد بذلك بيئة العمل عموماً، وبيئة المنظمة والقيم والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها على وجه الخصوص، وتلعب هذه العوامل أثراً كبيراً في نوع النمط القيادي المتبع، إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي، وإلا واجه كثيراً من المتاعب والصعاب، إلى جانب بيئة العمل أو المنظمة يلعب موقع المنظمة الجغرافي دوراً مهماً، إذ إن بعد المنظمة أو طبيعة حجمها يلزم المدير بتفويض جزء من صلاحياته والسماح للمرؤوسين بالمشاركة في إتخاذ القرارات، وما دمن نتكلم عن البيئة أو المنظمة ⁽¹⁾

¹ -ماجدة المساعدة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 207.

فإن نوع الجماعة يمثل عاملاً مهماً في إتباع النمط القيادي، فكلما استطاعت الجماعة خلق عادات وتقاليد مشجعة على التعاون والتماسك، وعلم توافقت بين أعضائها صفات شخصية مثل مستوى التعليم والخبرة، شجع الرؤساء على الخطو نحو إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة، إذ لا تشجع المواقف الصعبة القادة على إتاحة المجال للمشاركة، خاصة إن كانت تلك المواقف خارجة على نطاق إمكانيات المرؤوسين في تقديم ما يمكن أن يفيد حالها ⁽¹⁾.

¹-المرجع نفسه، ص 208.

• خلاصة الفصل:

لاحظنا في هذا الفصل ومن خلال ما تم التطرق إليه وعلى الرغم من إختلاف الباحثين والمفكرين في تصنيفاتهم للقيادة، إلا أنهم إتفقوا على اعتبارها العنصر الأساسي الذي يربط أفراد الجماعة ببعضهم البعض ويحفزهم على تحقيق الأهداف، لذا فهي تعتبر عنصر من العناصر الفاعلة والمؤثرة في أي مؤسسة.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: إتصال الأزمة ودور القيادة في تسيير المؤسسة

• تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم الأزمة

المبحث الثاني: أنواع الأزمة وأسباب الأزمة.

المبحث الثالث: مراحل تطور الأزمة

المبحث الرابع: دور القيادة في تسيير الأزمة

المبحث الخامس: عوامل نجاح الاتصال القيادي في تسيير المؤسسة

• خلاصة الفصل.

• تمهيد:

تواجه المنظمات المعاصرة أزمات متنوعة وذلك نتيجة لأسباب تنظيمية أو إقتصادية أو تقنية وغيرها، مما يعيق مسيرتها ووجودها، وذلك حسب طبيعة الأزمة وحجمها وآثارها وتداعياتها وعليه يتعين على المنظمة إدارة هذه الأزمات عن طريق التعامل معها ومواجهتها ودرء أخطارها بإستخدام الأدوات العلمية للقيادة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها وتوظيفها، ويعد توفر المهارات القيادة في إدارة الأزمات ضرورة ملحة. وعليه سنحاول في هذا الفصل عرض مفهوم الأزمة والدور الذي تلعبه القيادة في المؤسسة أثناء الأزمة، إذ يتمثل المبحث الأول في تعريف الأزمة وأنواعها وأسبابها، بينما عنون المبحث الثاني بمراحل تطور الأزمة، ولنتطرق في المبحث الثالث إلى دور القيادة في تسيير المؤسسة، أما المبحث الرابع تناول عوامل نجاح الإتصال القيادي في تسيير المؤسسة ثم لنختتم بخلاصة الفصل.

المبحث الأول: مفهوم الأزمة.

إن الأزمة هي تهديد خطر متوقع، أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمؤسسات والدول، والتي تحدّ من عملية اتخاذ القرار، حيث تعني باللحظة الحرجة ونقطة التحول التي تتعلّق بالمصير الإداري للمؤسسة وتهدّد بقائها وغالبًا ما تتزامن الأزمة مع عنصر المفاجأة مما يتطلب مهارة عالية لإدارتها والتّصدي لها، أما سماتها وهي نقطة حول تتطلب قرارات سريعة وتهدد أهداف وقيم الأطراف المشاركة بها، لدرجة فقدان السيطرة أو ضعف السيطرة على الأحداث، كذلك تتميز بضغط عامل الوقت والشّعور بالضبابية والاضطراب مما يولد القلق خاصة مع عنصر المفاجأة ونقص المعلومات والتعقّد والتشابك وعسكريا هي اللَّفظة الفاصلة والحرجة بين السلم والحرب عند تأزم العلاقات بين الدول إذ تنشأ الأزمة في ظل حالة من التوتر وضعف الثقة وعدم الاستقرار والأزمة إداريًا هي موقف يواجه متخذ القرار يفقد فيه القدرة على السيطرة عليه أو على اتجاهاته المستقبلية تتلاحق فيه الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج، وتغذي بعضها الآخر أنها موقف غير اعتيادي يهدد أعمال وسمعة وصورة المنظمة ويضر بجمهورها (1).

ظهر مفهوم الأزمة في مجال علم الإدارة، لكنه سرعان ما انتقل إلى فروع أخرى من العلوم الاجتماعية، وشهد تطورات كثيرة حتى تبلور في فرع مستقل بدائه هو علم إدارة الأزمات، وبالرغم من الجهود العلمية التي بذلها الباحثون في هذا المجال الجديد إلا أنه لا يوجد حتى الآن تعريف جامع مانع لمفهوم الأزمة، ولعل النظر إليه بتعدد الاستخدامات العلمية له وعلى أية حال فثمة العديد من المفاهيم والتعاريف لنظرية الأزمة، منها تعريفات ركزت على الإجراءات الوقائية أو الإستجابة المطلوبة في موقف الأزمة. (2)

¹-سعاد خالدي، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي أزمة الربيع العربي أنموذجاً، أطروحة دكتوراه، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإسلامية، جامعة أحمد بن بلة، وهران، 2017، ص 09.

²-محمد عبد الوهاب حسن عشموي، دور الصحف في إدارة الأزمات الأمنية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط2 مصر، 2013، ص ص، 24، 25.

❖ أبعاد مفهوم الأزمة:

من منظور ومنطلق علم الإدارة عرفت الأزمة بأنها عن خلل وضعف يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما يهدد الإفتراضات الرئيسية والرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام أو النسق.

أما من منظور علم النفس والاجتماع فإن الأزمة تشير إلى الآثار النفسية التي تلحق بالفرد أو الجماعة في موقف غير عادي ومألوف، وتتخذ الأزمة أشكالاً متعددة ومتنوعة من اللإرتباك والإضطراب والصدمة والقلق وعدم التوازن والفوضى وفي العلاقات العادية والوثائق الإجتماعية (1).

عرف "فنك" **Fink Steven** الأزمة بأنها: "نقطة تحوّل في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل فهي حالة من عدم الإستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة، قد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها أو غير مرغوب فيها".

وبما أن محور دراستنا حول أزمة المؤسسة الإقتصادية سنقدم تعريف الأزمة التسويقية:

أشار **Omar and Other** على أنها إنخفاض أو تراجع للدور الإستراتيجي للتسويق داخل المنظمة وهذا إتفاق كل أكاديمي التسويق إذ أشاروا على أن الأزمة التسويقية هي إنحسار وركود واضح في دور التسويق الإستراتيجي.

وأكد **محمد جوان** على أنها ضعف أو جمود في تصريف المنتجات أو الخدمات أو إنخفاض وتراجع الحصة التسويقية للمؤسسة، وعدم تغطية جميع الأسواق في فترة زمنية معينة ومحددة (2).

¹-محمد عبد الوهاب حسن عثماوي، مرجع سابق، ص25.

²-سليم سيد عرفة، الإتصالات التسويقية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 74.

المبحث الثاني: أنواع وأسباب الأزمة

أ_أنواع الأزمة

1_الأزمة البطيئة:

وهي أزمة تنمو ببطيء ولكنه محسوس، ولا يملك متخذ القرار في الكيان الإداري وقف زحفها ذو قمة الأزمة وانفجارها، وخير مثال على ذلك أزمات نظم الحكم الدكتاتورية في دول العالم الثالث، حيث ينمو الإحساس العام التدريجي برفض هذا النظام الدكتاتوري إلى أن تنمو قوى صنع الأزمة وتتفجر الأزمة في النهاية.

2-الأزمة الحادة:

وهي أزمة تحدث فجأة وبشكل عنيف وتأخذ طابع التفجر المدوي وخير مصال عليها أزمات الرهائن، والأزمة الفجائية هي حدث أزموي عوامله تخرج عن الطابع المألوف والمعتاد وهو في أسبابه العامة يخرج عن السيطرة الكيان الإداري سواء نتيجة لخضوعه للقوى القاهرة مثل الكوارث الطبيعية كالبراكين والزلازل أو أعمال التخريب والعصيان المدني وغيرها من العوامل التي يصعب أو يستحيل التحكم فيها أو التنبؤ بحدوثها.

3-الأزمة الصريحة العلنية أو المفتوحة:

وهي أزمة لها مظاهرها الصريحة العلنية الملموسة والمحسوسة، بحيث يشعر بها كل أطرافها والمتعاملون والمحيطون بها منذ نشأتها، بل وتستمر هذه العلانية بشكل كبير وأهم الأنواع الصريحة من الأزمات فيما تسفر عنه الحروب الأهلية والتقلبات الاقتصادية والاجتماعية والأزمات التموينية، والأزمة الصريحة هي أكثر أنواع الأزمات إنتشارا ومسلكتها الطبيعي هو الإعلان عنها، بل يصعب عن أي جهاز إعلاني تجالها، ومن ثم تستقطب وتجذب إليها مجموعات متنوعة ومتعددة عن المهتمين والمتعاملين وتطرح التصورات المختلفة لعلاجها.⁽¹⁾

¹-عدنان زهران، إدارة الأزمات والصراعات الدولية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014، ص ص 78، 79.

4-الأزمة الضمنية أو المستمرة:

وهي أخطر أنواع الأزمات وأشدّها تدميراً للكيان الإداري، فهي أزمة غامضة غريبة في كلّ شيء...في أسبابها وعناصرها وأطرافها والعوامل التي ساعدت على تفاقمها، وهي غامضة خفية وإن كانت في الحقيقة محسوسة النتائج وملموسة الآثار بشكل كبير.

إن دراسة السلوك الأدائي للأزمة يساعد القائمين على إدارة الكيان الإداري على معالجتها، فالأزمات رغم أنّها أصبحت سمة من سمات العصر. وعنوانا دائما في كافة الصحف اليومية إلا أنه أيضا يمكن معالجتها، وإن التتبع الحثيث الأداء الخاص بالأزمة يجعل من الممكن التدخل في المرحلة المناسبة أو في الوقت المناسب للتعامل معها بشكل سليم وحاسم

ب-أسباب نشوء الأزمة:

تتنوع الأسباب الداعية إلى وقوع الأزمات وتختلف الوسط الذي تحدث فيه وطريقة حدوثها. وغذا كان الباحثون في أغلبهم قد قسموا الأزمات إلى طبيعية وبشرية فإن حدوثها أيضا قد يرجع على عوامل طبيعية من إفرازات طبيعية ويتدخل الإنسان في صنعها، وعوامل بشرية تكون بفعل الإنسان سواء بطريقة عملية أو نتيجة الإهمال وغير ذلك، وما اتفق عليه الباحثون ويمكن عرضها كالآتي:

أ. سوء الإدارة:

يمثل واحد من أهم الأسباب نشوء الأزمات، خاصة في حالة عدم رصد إشارة الإنذار المبكر للأزمات وكذا عدم التخطيطي الجيد لمواجهة تلك الأزمات.

ب. سوء الفهم:

ينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبيين أولهما المعلومات المبتورة وثانيهما التسرع في إصدار القرارات، أو الحكم على الأمور قبل بيان حقيقتها.⁽¹⁾

¹-عدنان زهران، مرجع سابق، ص 78.

ج. المعلومات الخائطة:

عندما تكون المعلومات غير متاحة أو قاصرة أو فيها أخطاء: فإن ذلك يعني الإستنتاج الخاطئ والتقييم غير الصحيح والإجراءات المترتبة عليها خاطئة.

د. سوء التقدير وعدم دقة التقييم:

يعد من أكثر الأسباب حدوثاً للأزمات في جميع المجالات، ويحدث سوء التقدير الأزمة من خلال جانبين.

-المغامرة والإفراط في الثقة الفارغة في النفس وفي القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.

-سوء تقدير قوى الطرف الآخر والاستخفاف به والتقليل من شأنه.

هـ. تعارض المصالح:

وهي من الأسباب الهامة في حدوث الأزمات سواء على المستوى الدولي أو المحلي أو الفردي.

و. العوامل التكنولوجية والإنسانية:

تركز الكثير من المنظمات على الأسباب التكنولوجية للأزمات دون إعطاء الإهتمام الكافي لدور العوامل الإنسانية والتنظيمية، ومن الخطر تصميم أجهزة أو نظم تكنولوجية من المفترض أنها ستدار بواسطة أفراد قادرين على إستخدامها.

ز. الشائعات:

تعتبر من أهم مصادر الأزمات وقد تكون مصدرا رئيسيا لكثير من الأزمات بحيث يتم توظيفها وإطلاقها وفق أغراض محددة تدعم ببعض الحقائق الملموسة التي تساعد على تصديق الشائعات. (1)

¹ -نفس المرجع، ص 79.

ح. أسباب إجتماعية:

نابع من البيئة والوسط الذي يعيش فيه الإنسان ماديا واجتماعيا. وتتطوي التصنيفات السابقة على قدر كبير من التداخل، كما أن أي تصنيف منها لا يستطيع أن يحيط بكل جوانب الأزمة، من هنا انتشر بين الباحثين والخبراء استخدام أكثر من معيار لتحديد أنواع الأزمات وهو ما يعرف بالمعيار المركب الذي يدخل في اعتباره أكثر من مؤشر

المبحث الثالث: مراحل تطور الأزمة.

تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدروة للحياة، مثلها في هذا مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى عند قيامنا بمتابعة الأزمة ومحاولة الإحاطة بها، مثلما هي مهمة بنفس المستوى بالنسبة لمتخذ القرار الإداري... إذ كلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة أو يتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها.

إن هناك خمس مراحل تمرّ بها الأزمة في دورة حياتها هي:

1-مرحلة الميلاد:

في هذه المرحلة تظهر الأزمة لأول مرّة، وقد تبدو في الوهلة الأولى بشكل إحساس مهم وقلق من وجود شيء ما يندر بالطر، ويكون هذا الخطر غريبا وغير محدّد المعالم أو الاتجاه أو الحجم الذي سيصل إليه، إن مجهولية حجم الخطر ترجع إلى اتّساع نطاق المجهول في الأزمة وعدم توفر كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي ستخضع لها وتتطور إليها أو ستنفجر عندها وحجم هذا الانفجار، ومن هنا يكون إدراك متّخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد ويكون محور هذا التعامل هو تنفيس الأزمة وإفقادها مرتكزات النمو ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خسارة أو دون أن تصل حداثها إلى درجة الصدام العنيف.⁽¹⁾

¹ - نفس المرجع، ص 65.

وتكون عملية التنفيس في محورها العام هو: خلق محور إهتمام جديد يغطي على الإهتمام بالأزمة ويحولها إلى شيء ثانوي لا قيمة لها ومعرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي أنشأ الأزمة وإمتصاص قوة الدافع المحركة للأزمة في نواح أخرى وزيادة الإحساس بالراحة وبالأمل في المستقبل.

2-الأزمة في مرحلة النمو والاتساع:

عندما لا ينتبه متخذ القرار إلى خطورة الأزمة في مرحلة الميلاد فإنّها تنمو وتتدخل في مرحلة النمو والاتساع، حيث يغذيها في هذه المرحلة نوعان من المغذيات هما: المغذيات والمحفزات الخارجية التي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والاتساع.

وفي هذه المرحلة يتعاضم الإحساس بالأزمة ويشعر بها الكثيرون ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظرا لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله وكثافته يوما بعد يوم، فضلاً عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة، سواء لأنّ خطرهما امتد إليه ولخوفهم من نتائجها أو من أن خطرهما سوف يصل إليهم، ومن ثم حكرا على مصالحهم يقومون بتنبيهه متخذ القرار بوجود الأزمة، ويطالبونه بالتدخل قبل أن تحتفل وتصل إلى قمة نضجها وعنفها، وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من أجل إنقاذ روافدها المحفزة والمقوية لها، وذلك من خلال تجسيد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة سواء بإستقطابها أو بخلق تعارض مصالح بينها وبين إستفحال الأزمة

وتجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها وذلك عن طريق إستقطاب عوامل النمو الذاتي التي تحركت الأزمة، وبمعالجة الأزمة بتصحيح الاختلالات وأوجه الصور التي أدت إلى نشأتها وتحجيم عناصر الفساد التي قامت بها.⁽¹⁾

¹ - نفس المرجع، ص 29.

3- الأزمة في مرحلة النضج:

ونادرا ما تصل الأزمة إلى هذه المرحلة ولكنها تحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتكبر والتخلف والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته أو إحاطة هذه الذات بالقدسية والتأليه، وبحاشية من المنافقين الذين يكيلون له المديح ويصورون له أخطاءه حسنات ومن ثم تزداد القوى المتفاعلة في التجمع وتغذي الأزمة النامية بقوى تدميرية لم يكن في إمكان الأزمة الحصول عليها، وتصل الأزمة بذلك إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها، وهنا قد تكون الأزمة بالغة العنف، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه، أو يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل إتخاذ الأزمة إلى كبش فداء وهمي تفتت الأزمة عنده وتنتهي بإستقطاب عناصر القوة فيها وسيطرة عليهم بشكل أو بآخر، ومن ثم فإن في مرحلة النضج وانفجار الأزمة لا يكون أمام متخذ القرار إلا أحد سبيلين أساسيين، إما الاستسلام للأزمة وما أفرزته نتائج والاعتراف بها والاستجابة القاتلة لمطالب قوى منع الأزمة، أو ركوب الموجه الأزمومية في ذكاء ودهاء ومكر وخبث والمغالاة في المطالبة بمطالب قوى صنع الازمة إلى حين انحسارها ومن ثم امتلاك قدرة التفوق على الأحداث والمعرفة الكاملة بما يجري من الحوادث وإن كان بالطبع لا يملك قدرة السيطرة عليها.

4- الأزمة في مرحلة الانحسار والتقلص:

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تتفتت بعد تحقيقها هدف التصانف العنيف فالصدام العنيف يؤدي إلى أن تفقد الأزمة جزء هاما من قوة الدفع الخاصة بها ومن ثم تبدأ في الإنحسار والتقلص بل والإرتداد إلى الحلف أحيانا، وإن كان يجب التحذير من أن بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة خاصة عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه أو عندما لا يستجيب متخذ القرار للضغط الذي ولدته الأزمة ويقوم بإجراء التغييرات المطلوبة الأزمة أو يعمل على إستقطاب عناصر الأزمة المحركة لها والمواجهة لتدققها، وتصبح الأزمات ⁽¹⁾

¹ نفس المرجع، ص 30.

في هذه الحالة كأمواج البحر موجة تندفع وراء موجة، ويصبح الكيان الذي حدثت به الأزمة عرضة لهذه الأمواج المتلاطمة المتلاحقة سواء بالغة العنف، أو الحقيقة، إلا أنها تشكل في النهاية معالم عدم الاستقرار الذي يؤدي إلى تدمير الكيان لعدم قدرته على النمو المتوازن ومن ثم فإن من لا ينمو وينكمش ويتقلص ويحكم عليه الفناء أو الاختفاء أو تصيبه بالشلل فلا يستطيع تحريك قوى الفعل في هذا البنيان، ومن ثم يتخلف وينهار.

5-الأزمة في مرحلة الاختفاء:

وتصل الأزمة في هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبيه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها وجزئياتها التي تنتمي إليها ومن ثم تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها إلى باعتبارها حدث تاريخي قد انحسر وانتهى.

والحقيقة أن الانحسار يكون دافعا للكيان الذي حدث فيه الأزمة لإعادة البناء وليس لإعادة التكيف، فالتكيف يصبح أمرا مرفوضا وغير مقبول لأنه سيبقى على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها، أما إعادة البناء فيتصل أساسا بعلاج هذه الآثار والنتائج ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وأدائه وإكسابه مناعة أو خبرة التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات.

إن دراسة واقع ومحاور ومراحل دور حياة الأزمات أمر بالغ الأهمية، ليس فقط لنمو المعرفة عن طبيعة الأزمة، ولكن هو الأهم، لفهم طبيعة البدايات، والنهايات وعمليات الارتقاء والتصاعد الحادثة فيها

وفي كل من هذه المراحل، يتعين على متخذ القرار الإداري الإلمام بأدوات التعامل مع الأزمة، وتحليلها بدقة متناهية حتى لا يخطئ في التشخيص وبالتالي يكون الخطأ في العلاج مدمرا، وقد يصل إلى حد تدمير الكيان الإداري والهيكلية أو المؤسساتية⁽¹⁾

¹ نفس المرجع، ص 31.

الذي حدثت به الأزمة، حيث أنه بدلا من أن يشنت العاصفة فإنه يجعلها تزداد عنها إلى حد الإعصار الذي يحتاج في طريقه كل شيء.⁽¹⁾

المبحث الرابع: دور القيادة في تسيير الأزمة.

إن المنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن تسير العمل وفق ما خططته، محققة الأهداف المرسومة بأقل جهد وتكلفة وهذا يتطلب أن يتمتع القائد بقدرة مهنية عالية حتى يتمكن من التصرف مع الأحداث وإتخاذ القائد بقدرة مهنية عالية حتى يمكن من التصرف مع الأحداث وإتخاذ القرارات السريعة والهادفة والتي تضمن العودة بالمنظمة على حالة التوازن أثناء تعرضها للأزمات المختلفة، ولذا يجوز دور القيادة في التعامل مع الأزمات قبل وأثناء وبعد وقوع الأزمة في الآتي:

1. قبل وقوع الأزمة:

- وضع إستثمارات تتضمن جميع أنواع المعلومات عن المنظمة ومشكلاتها ومخاطرها والزمن المتوقع للأزمة تقريبا.
- بناء قاعدة معلومات جيّدة عن المنظمة دون الاعتماد على الشائعات والآراء الذاتية والعشوائية .
- بناء ملفات لتوقعات مخاطر وقوع الأزمات وعمل سيناريو دقيق للمواجهة في حالة وقوع الأزمة طبقا لكل توقع يتحدد فيه الأدوار بدقة تامة.
- تحديد وسائل الإتصال بدقة.
- إعداد فريق المواجهة في ضوء خيارات القادة والأفراد الموجودون في المنظمة.
- وضع احتمالات واضحة للمنظمات المحيطة بالمنظمة والتي يمكن أن تقدم بد المساعدة في حالة وقوع الأزمة.⁽²⁾

¹ نفس المرجع، ص 33.

² قهواجي أمينة، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2020، ص 321.

- وضع برنامج تدريبي واضح، حيث يتم عمل تجربة لكل سيناريو متوقع لحدوث الأزمة.
- عمل تحليل كفي وكمي للمعلومات على أن يتم تقدير الموقف في حدود المقاييس العلمية المندرجة على الأخص في احتمالات وقوع الأزمة والإمكانات المتاحة.
- إعداد خطط الطوارئ لمواجهة الأزمات

2. أثناء وقوع الأزمة:

- تقدير الموقف بدقة وسرية للغاية حيث يتم الإتصال بفريق المواجهة الموجود فعلا أثناء الأزمة، وإنشاء غرفة عمليات سريعة لتحديد حجم واتجاه وملابسات الأزمة ومتابعة تطورها.
- الإتصال السريع بالمنظمات والهيئات المحيطة بالمنظمة والمحتمل أن تساعد فعلا مع تقليل مخاطر وآثار الأزمة.
- إستخدام معلومات الوعي الوقائي لخفض التوتر والخدمة حتى لا تحدث مشكلات ثانوية.
- إتخاذ القرارات السريعة الفعالة في ضوء الشروط الضاغطة.
- إستدراج الخطط الموجودة للمواجهة بسرعة، وعمل التعديل المناسب.
- الإتصال الجيد بالإعلام وتحديد مسؤول الإتصال الإعلامي والتأكد من وصول المعلومات للناس بدقة.
- المتابعة والتنسيق والترابط بين عناصر وعناصر إدارة الأزمة وتيسير وسائل الإتصال المستمرة لضمان خفض حالة التوتر وتأثير الصدمة

3. بعد وقوع الأزمة:

- تحديد وتصنيف درجة تأثير الأزمة على الأفراد والمنظمة. (1).

¹-قهواجي أمينة، مرجع سابق، ص 321.

- إسترجاع واستعادة الأحداث وإستخلاص الدروس المستفادة لتكون محورا لانطلاق وتطوير الأداة بالمنظمة.
- إتخاذ الإجراءات العلاجية، العلاج النفسي والإرشاد النفسي لحالات الرعب والقلق التي أصابت الأفراد.
- إستشارة مشاركة الأفراد للتعاون مع المسؤولين لمساعدة الذين تأثروا من وقع الأزمة.
- وضع برنامج لإدارة الأزمات والإعداد فريق من الأفراد يتم اختيارهم وتدريبهم باستمرار على فترات مناسبة على كيفية إدارة ومواجهة الأزمات
- الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات ووضع الإجراءات الوقائية لكل مكسب تكنولوجي في حالة سوء إستخدامه.

المبحث الخامس: عوامل نجاح الإتصال القيادي في تسيير المؤسسة.

لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الإرتجالية 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 يصعب عليه إحتمال ضغطها ويقوم المنهج الإداري العلمي على أربع وظائف أساسية وهي:

أ. التخطيط:

يعد التخطيط بمثابة الإطار العام الذي يتم في نطاقه التعامل مع الأزمات، وهو ما يعني التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به، ومتى، ومن الذي سيقوم به، ومن هنا فإنّ التخطيط يكون عادة مرتبطاً بحقائق الأزمة ويتصورات الأوضاع المستقبلية لها، وتوقع الأحداث والإعداد للطوارئ ورسم سيناريو ستتبعات الأنشطة والأعمال الكفيلة بمعالجة الأزمات بأكبر فاعلية ممكنة.⁽¹⁾

¹- نفس المرجع، ص 322.

ب. التنظيم:

لضمان التدخل الكفاء في الأزمات لابد من توفر نوع من التناسق بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة، خاصة عندما تحتاج الأزمة على جهد جماعي، خاصة وأنه كثيرا ما يؤدي التعارض والتناقض والإزدواجية إلى أزمات من نوع جديد. ويهتم التنظيم بتحديد الموكولة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات والمهام المرتبطة بكل منهم وما هي الأنشطة التي سيقومون بها لإدارة الأزمة ومن الذي سيساعدهم وأمام من سيكونون مسؤولين، والسبل المحدد للاتصال وبالشكل الذي يضمن إقامة علاقات فعالة بين العمل والأشخاص وأماكن المواجهة والتعرض والتنفيذ وبالشكل الذي يكفل للسلطة الإدارية السيطرة على الأحداث.

ج. التوجيه:

يتضمن التوجيه السليم في إدارة الأزمات شرح طبيعية المهمة ووصف العمل نفسه ونطاق التدخل والهدف من التدخل والسلطة المفوضة والأساليب المتاحة أمامهم، ويتم ذلك عادة من خلال الخرائط والصور والمخططات لإظهار كيفية تقسيم الأنشطة ومدى إرتباطها ببعضها.

د. المتابعة:

تعد نتائج التدخل في الأزمة وإدارتها نتائج ليست نهائية وإنما هي مرحلية، ومن ثم فإن معالجة الأزمة ووقف تدهور الأمور تصبح مرحلية ونتائجها مرحلية، وتظل هناك الأسباب كامنة مثل النار تحت الرماد تنتظر لتشتعل مرة أخرى (1)

¹-عدنان زهران، مرجع سبق ذكره، ص ص، 103، 104

• خلاصة الفصل:

في نهاية هذا الفصل وفي أعقاب محاولتنا الإحاطة بأهم زوايا موضوع البحث استخلصنا أن الأزمة واقع لا بد منه أو حالة طبيعية تواجهها، أي منظمة مهما كان نوعها أو حجمها وسط التغيرات البيئية المتعددة والسريعة.

يعد التعامل مع الأزمة فن ومهارة مثلما يحتاج في ذات الوقت إلى وعي إدراكي شامل. إذ تلعب الإدارة دورا هاما في إدارة الأزمات خاصة إذا كان هناك مجال واسع للإبداع وجعل المنظمات مستعدة وجاهزة لمواجهة الأزمات بكفاءة.

الإطار التطبيقي

الإطار التطبيقي للدراسة

عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية

• تمهيد

1-التعريف بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو

2-الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو

3-مهام ووظائف بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو

4-التحليل الكمي والنوعي للجداول

أ-التحليل الكمي والنوعي للجداول البسيطة

ب-التحليل الكمي والنوعي للجداول المركبة

5-عرض نتائج الدراسة نتائج العامة للدراسة

أ-عرض النتائج الجزئية للدراسة

ب-عرض النتائج العامة للدراسة

• خاتمة الدراسة

• تمهيد

سنتطرق في هذا الجانب التطبيقي من دراستنا الحالية، كونه يعد إسقاط لمختلف المفاهيم النظرية على هذا الجانب التطبيقي حول واقع الإتصال القيادي ومدى مساهمته في تسيير المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" لولاية تيزي وزو، أثناء الأزمات وقد وقع إختيارنا على هذه المؤسسة، كونها مؤسسة إقتصادية، عرفت العديد من المشاكل والأزمات والاضطرابات التي عصفت بها، وأثرت عليها.

يتمثل مجتمع دراستنا الحالية في مجموع عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" لولاية تيزي وزو، أما عينة الدراسة، فقد إعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة التي تتدرج ضمن العينات الإحتمالية، أما حجمها 60 مفردة

وقد تحصلنا على بيانات ومعطيات رقمية ومعلومات كيفية، أما الكيفية في الحصول على معلومات حول المؤسسة أونيام بولاية تيزي وزو، وهيكلها التنظيمي ومهامها، أما البيانات الكمية فكانت تتمثل في عرض البيانات، وتوزيعها وتبويبها في شكل جداول تضمنت أرقاما وعدد التكرارات والنسب مئوية، من خلال الجداول البسيطة والجداول المركبة، إضافة إلى توظيف متغيرات الدراسة، المتمثلة في السن والجنس والمستوى التعليمي، والأقدمية المهنية بهدف التعرف على مدى مساهمة الإتصال القيادي في تسيير هذه المؤسسة أثناء الأزمات من خلال الشرح والتفسير والتحليل، بهدف الوصول إلى النتائج العامة والجزئية، تكون ذات مصداقية وأمانة وموضوعية كبيرة .

1- التعريف بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو

تعد المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بولاية تيزي وزو (ENIEM) عبارة عن مؤسسة عمومية إقتصادية جزائرية لصناعة مختلف الآلات الكهرومنزلية وهي مؤسسة موجودة في الجزائر، تملك قدرات إنتاجية هامة وخبرة تزيد عن 30 سنة في التصنيع والتطوير في مختلف فروع الكهرومنزلية (تصنيع مواد التبريد كالثلاجات وأجهزة الطبخ والتكييف بالإضافة إلى الوحدة التقنية والتسويق) التي تبقى الرائدة في مجال الكهرومنزلية في الجزائر، التي أثبتت مكانتها بنوعية منتجاتها وخدماتها ما بعد البيع التي تضمنها عبر كامل التراب الوطني وتزود الأسواق الجزائرية بمنتجاتها المتنوعة، كما يبلغ عدد عمالها في 2021 إلى 1700 عامل

تقع المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) في المنطقة الصناعية "عيسات إيدير" بواد عيسى، على بعد 10 كلم من مقر ولاية تيزي وزو، وتمتد على مساحة تقدر بـ 45 هكتار، وتشرف عليها الإدارة العامة المتواجدة في وسط مدينة تيزي وزو بجوار البنك الجزائري تأسست المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، سنة 1983، لكنها تواجدت منذ 1979، وهي وحدة تابعة لـ (SONELEC)، وفي 8 أكتوبر 1989، إستقلت الشركة ذاتيا وتحولت قانونيا إلى شركة ذات أسهم تحت تسمية، ENIEM- EPE- SPA والتي تعني:

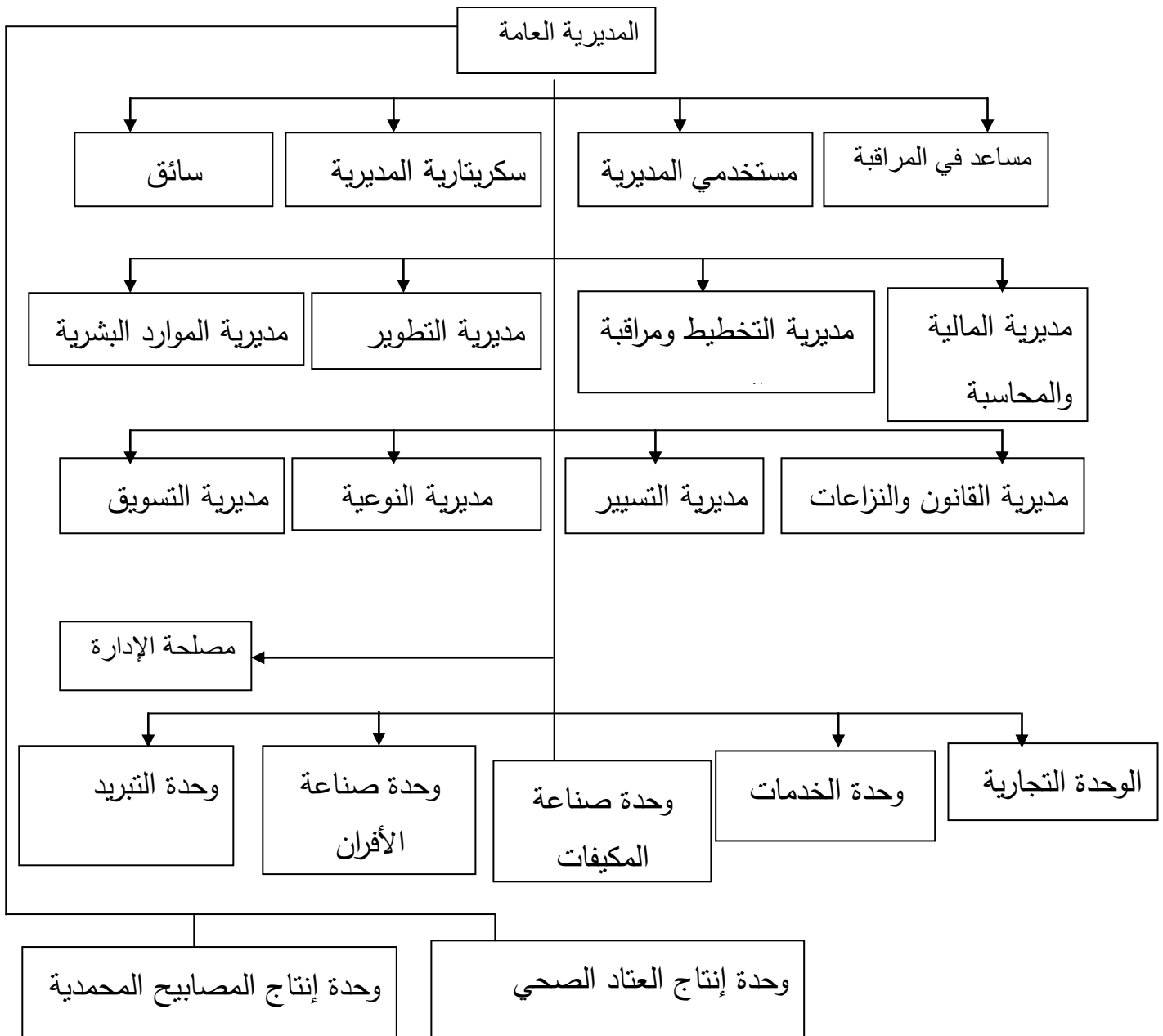
ENIEM ← مؤسسة وطنية صناعات كهرومنزلية

EPE ← مؤسسة عمومية إقتصادية

SPA ← مؤسسة ذات أسهم (1)

¹-مقابلة مع السيد: "عباس رايح" رئيس مصلحة الوحدة التجارية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو، على مستوى مؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو، بتاريخ 10 مارس 2022 الساعة: 10:00

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو⁽¹⁾



شكل رقم (1)

¹ نفس المرجع

3- مهام ووظائف بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو

-ضمان إنتاج وتركيب أجهزة التبريد، الطبخ، التهوية، بإنتاج وطني يقدر بـ 70%

-تساهم في رفع الإنتاج الوطني للأجهزة الكهرومنزلية وإزدهارها.

-التحكم في تكاليف الإنتاج

-تلبية الطلب المحلي من المنتجات الكهرومنزلية

-وضع إنتاجها في السوق العالمي

-تحسين شكل الثلاجات (en porte bombé)

-التحكم بصورة جيدة في تكنولوجيا صناعة الأجهزة الكهرومنزلية

-الرفع من رقم الأعمال⁽¹⁾

¹ نفس المرجع

4- التحليل الكمي والكيفي للجدول:

أ- التحليل الكمي والكيفي للجدول البسيطة

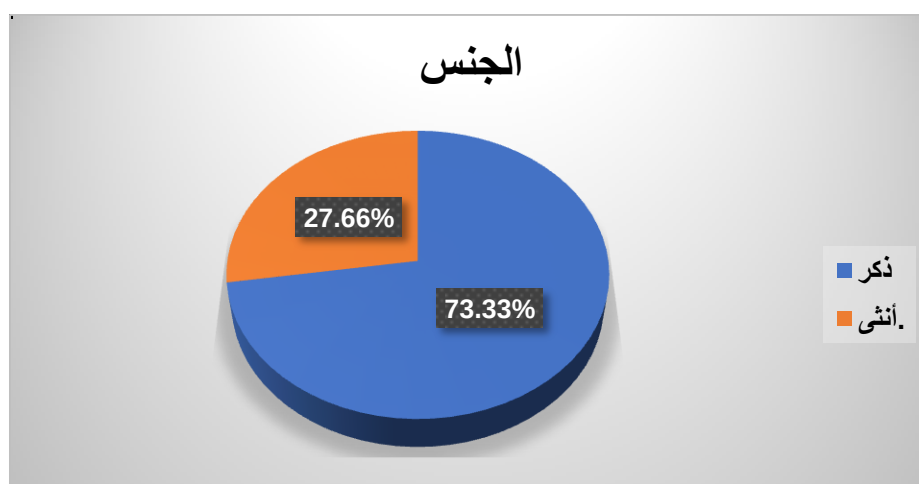
المحور الأول: البيانات الشخصية

جدول رقم (01): يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	44	73.33%
أنثى	16	27.66%
المجموع	60	100%

يبين الجدول التالي توزيع مفردات العينة حسب فئة الجنس، ونلاحظ أنَّ النسب جاءت متفاوتة بين الجنسين، حيث نلاحظ أنَّ تكرار نسبة الأفراد المبحوثين تمثل 73.33% لدى الذكور، في حين نجد النسبة لدى الإناث، تمثل 27.66%، وهذا راجع لتوزيعنا لإستمارات بطريقة عشوائية، ومن خلال النسب المتحصل عليها نستنتج أنَّ نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث.

خلال النسب المتحصل عليها أعلاه يمكن تمثيلها في الدائرة النسبية الموالية.



رسم توضيحي رقم 01: يبين توزيع العينة حسب الجنس.

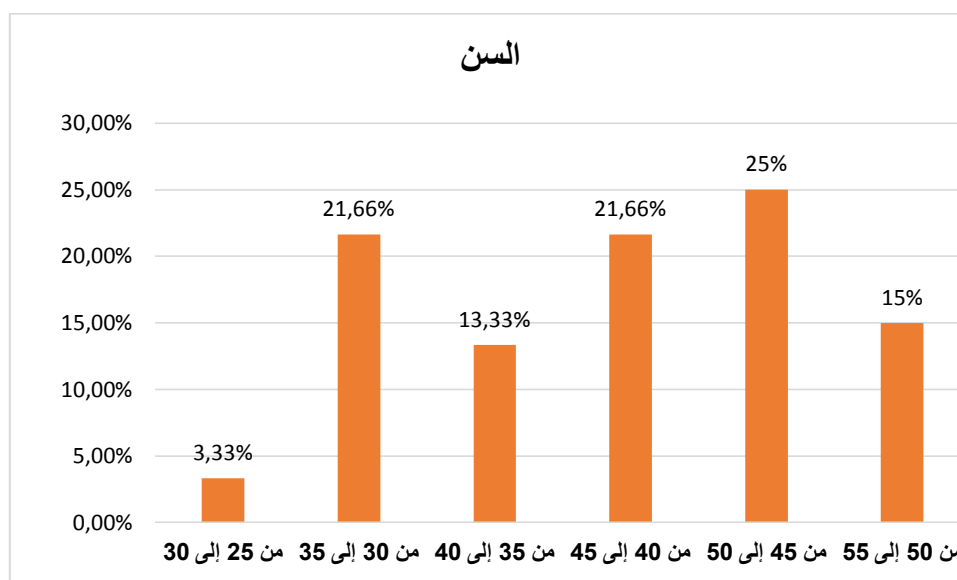
جدول رقم (02): يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة
من 25 إلى 30	02	3.33%
من 30 إلى 35	13	21.66%
من 35 إلى 40	08	13.33%
من 40 إلى 45	13	21.66%
من 45 إلى 50	15	25%
من 50 إلى 55	09	15%
المجموع	60	100%

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (02) نستنتج أن الفئة العمرية المتراوحة بين [45-50] مثلت النسبة الأعلى التي قدرت بـ 25% تليها الشريحة العمرية الواقع عمرها بين [30-35] و [40-45] كلا الفئتين قدرت نسبتهما بـ (21.66%)، تليها الفئة العمرية [50-55] بنسبة (15%) وبعدها مباشرة تأتي الفئة الواقع عمرها بين [35-40] بنسبة (13.33%)، احتلت المرتبة الأخيرة الفئة العمرية من [25-30] بنسبة (3.33%).

نستنتج في الأخير أن الفئة العمرية الشبابية أقل توظيف في المديرية، وتعتمد أكثر على الموظّفين ذو خبرة وتجربة كبيرة ومعتبرة في المؤسسة، ونستنتج أيضا أن إدارة الأزمة جعلتها لا توظف العمال الشباب الجدد، وتعمل على توظيف الأفراد المتمرسين الذين يتميزون بالحنكة والخبرة.

من خلال النسب المتحصل عليها أعلاه يمكن تمثيلها في الأعمدة البيانية الموالية:



رسم توضيحي رقم (02): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.

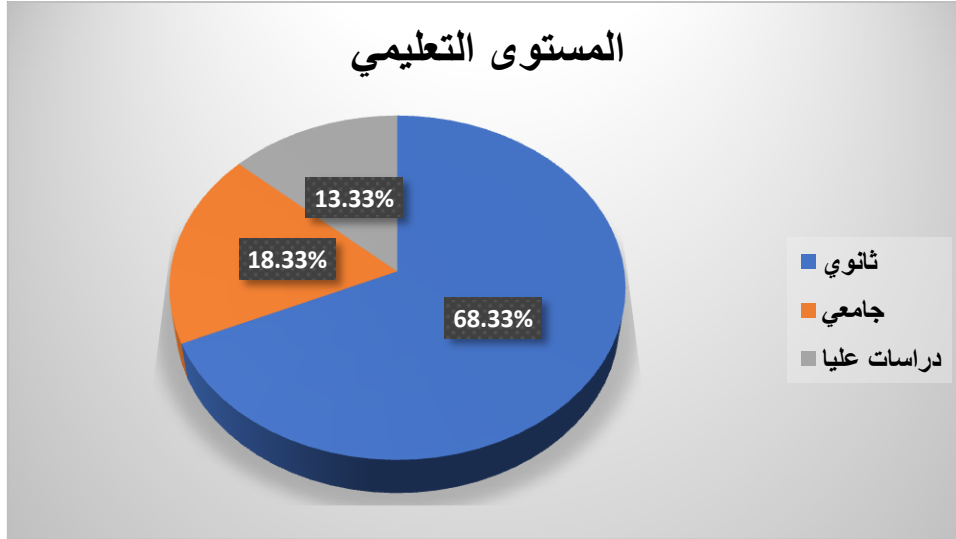
جدول رقم (03): يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%68.33	41	ثانوي
%18.33	11	جامعي
%13.33	08	دراسات عليا
%100	60	المجموع

ومن خلال نتائج الجدول يتّضح لنا أنّ النسبة الأعلى في توزيع العينة حسب متغيّر المستوى التعليمي تتمثل في الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى الثانوي بنسبة تمثل %68.33، كونهم مكلفون بمهام ووظائف محددة أثناء إدارة الأزمات مثل الحراسة والأمن والقيام بوظائف تتطلب مؤهلات بدنية أكثر من الذهنية، ثم يليها الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى الجامعي بنسبة تقدر %18.33، أما النسبة المتبقية فتتمثل %13.33 تعود إلى ذوي مستوى الدراسات العليا، وهاتين الفئتين (الجامعيين، ذوي الدراسات العليا) من ذوي كفاءة علمية ومعرفية معتبرة، تتيح لها تقديم الإضافة من خلال إبتكار حلول وتقديم أفكار

ومقترحات للتسيير العقلاني والسليم للأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية أونيام بولاية تيزي وزو

ومن خلال نتائج الجدول نستنتج أنّ أغلبية أفراد مؤسّسة (ENIEM)، يملكون المستوى الثانوي بنسبة عالية من المستوى الجامعي.



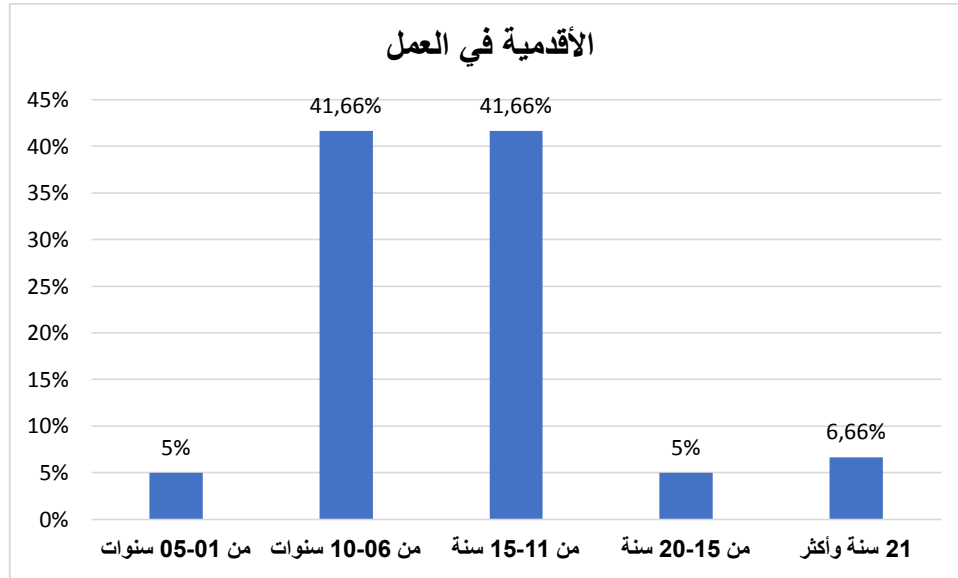
رسم توضيحي رقم (03): يبيّن توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

جدول رقم (04): يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب الأقدمية في العمل.

الأقدمية	التكرار	النسبة
من 01-05 سنوات	03	5%
من 06-10 سنوات	25	41.66%
من 11-15 سنة	25	41.66%
من 15-20 سنة	03	5%
21 سنة وأكثر	04	6.66%
المجموع	60	100%

يتبيّن من خلال الجدول أنّ النسبة الأعلى الخاصة بتوزيع العينة حسب متغيّر الأقدمية في العمل تعود إلى الفئة التي تتراوح خبرتها ما بين [10-6 سنوات] و[15-10 سنوات] بنسبة (41.66%)، ثمّ تليها فئة الذين تتراوح أقدميتهم المهنية [21 سنة وأكثر]

بنسبة (6.66%) وبعدها مباشرة فئة الذين تتراوح خبرتهم ما بين [05-10 سنوات] و[20-15 سنة] والتي توصلنا إلى أنها تقدّر بنفس النسبة وهي (5%)، ونستنتج أنّ أصحاب الخبرة ما بين [15-10 سنة] هو الفئة الأكثر والسائدة في المؤسسة، التي تنتم بالخبرة الطويلة والتمرس الكبير في المؤسسة مما يساهم في تدعيم وتفعيل العمل القيادي.



رسم توضيحي رقم (04): يبيّن توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

المحور الثاني: أهمية القيادة في تسيير الأزمة بالمؤسسة الاقتصادية أونيام بولاية تيزي وزو.

الجدول رقم (05): يمثل مساهمة القيادة الإدارية في تجسيد التعاون بين أفراد الفريق على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" أونيام بولاية تيزي وزو.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	47	78.33%
لا	13	21.66%
المجموع	60	100%

يعتبر التعاون بين أفراد المؤسسة عنصر مهم في تقوية العلاقات بين عمالها والعمل بروح الفريق ومن خلال هذا الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة بما يمثل

78.33% يؤكدون بأن القيادة الإدارية تعمل على تجسيد التعاون بين أفراد الفريق، في حين ينفي بقية الأفراد المبحوثين ذلك بنسبة 21.66%،

ونستنتج من خلال النسب المتحصل عليها أن القيادة الإدارية خاصته أثناء الأزمة يساعد على مواجهتها من خلال تجسيد أسس التعاون والتفاعل وتقسيم المهام والعمل في إطار الجماعة.

جدول رقم (06): يمثل وجود فرق المهامات الخاصة لحل الأزمات ومواجهتها على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" أونيام بولاية تيزي وزو.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	45	75%
لا	15	25%
المجموع	60	100%

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن 75% من عينة الدراسة، يؤكدون بوجود فرق المهامات الخاصة لحل الأزمات بمؤسسة أونيام لمواجهتها، بينما ينفي بقية الأفراد المبحوثين ذلك بنسبة 25%،

ومن خلال هذا التحليل يمكن القول بأن مؤسسة (ENIEM) توجد فيها فرق المهامات الخاصة لحل الأزمات، وهذا يدل على وجود إستراتيجية تنظيمية وإدارية مسبقة، بهدف مواجهة مختلف الأزمات والمشاكل التي تمس هذه المؤسسة.

جدول رقم (07): يمثل قيام القيادة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو بالتخطيط الفعال للأزمة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	31	51.66%
لا	12	20%
أحيانا	17	28.33%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين قيام القيادة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو بالتخطيط الفعال للأزمة، بنسبة تمثل 51.66%، من خلال إعداد ووضع كامل الموارد البشرية والمالية والمادية والبشرية، ومختلف السياسات التنظيمية، في حين نجد بقية الأفراد المبحوثين، يؤكدون أحيانا، بنسبة 28.33%، لوجود معوقات طفيفة وبسيطة، وفي أخير الترتيب، نجد بقية الافراد المبحوثين ينفون ذلك بنسبة تمثل 20% ، وهذا بسبب وجود معوقات تنظيمية وتقنية تؤثر على مواجهة الازمة بشكل فعال وجيد .

جدول رقم (08): يمثل قدرة القيادة على قراءة الأحداث والتنبؤ بنتائجها مدى قيام القيادة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	29	48.33%
لا	09	15%
أحيانا	22	36.66%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ نسبة (48.33%) من أفراد العينة اتفقوا على أنّ القيادة تملك القدرة على القراءة الأحداث والتنبؤ بنتائجها وهذا يمكن أن يكون راجع إلى اتقان العمل القيادي واليقظة الدائمة في التسيير، في حيث نسبة (36.33%) أجابوا بأحيانا، أما البقية قدرة نسبتهم بـ15% قد أجابوا بلا أي القيادة لا تملك القدرة على قراءة الأحداث وهذا يمكن أن يكون راجع إلى عدم الأخذ بعين الاعتبار جميع التنبؤات وتطبيقها في الميدان وربما إلى عدم دراسة جميع الاحتمالات الممكنة التي قد ننتج عن أي حدث ما، فنستنتج، أن كلما كانت هناك مشاركة في الخبرات والمعلومات بين المسؤولين وعقد الاجتماعات الدورية بالإضافة إلى التخطيط المحكم كلما كانت هناك قدرة أكبر على قراءة الأحداث والتنبؤ بنتائجها.

الجدول رقم (09): يمثل إمتلاك القيادة لإجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	18	30%
لا	20	36.66%
أحيانا	22	33.33%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول يتبين لنا ان نسبة 36% من أفراد العينة ينفون إمتلاك القيادة تعتمد على إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمة، في حين يؤكد بقية المبحوثين ذلك أحيانا بنسبة 33.33% ، وفي الأخير نجد تأكيد المبحوثين لذلك بنسبة تمثل 30% من خلال هذه الإجراءات نستخلص أن في المؤسسة يمكن القول أنها أحيانا تملك إجراءات وقائية وفي بعض الأحيان لا، فعلى حسب النتائج النسب بين إجابات الأفراد العينة بلا وأحيانا نسبة متقاربة.

نستنتج أن هذا العنصر يكون سبباً في أزمات للمؤسسة فالقيادة يجب أن توفر الإمكانيات اللازمة للتصدي للأزمات، والتدريب ووضع الخطط وتحسيس العمال بمدى خطوات الأزمة على مكانة المؤسسة وما يترتب عليها من أضرار.

الجدول رقم (10): يمثل قدرة القيادة على التخطيط المسبق للتعامل مع الأزمة فور حدوثها على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	25	41.66%
لا	13	21.66%
أحيانا	22	36.66%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ النسبة (41.66%) أقرّوا بأن القيادة تقوم بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها ونسبة (36.66%) أجابوا بأحيانا، في حيث نسبة (21.66%) أجابوا بلا، ومن هذا التحليل وحسب إجابات الأغلبية نستنتج أن القيادة في المؤسسة تضع الخطط والاستراتيجيات من أجل تفادي الأزمات ومعالجتها في أقرب الآجال، بالإضافة إلى التشاور وتبادل الآراء بين القيادات وتوفير الإمكانيات المالية والمادية تسبب لأي أمر طارئ.

جدول رقم (11): يمثل أهم الإجراءات التي تضعها القيادة لتيسير الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو.

النسبة	التكرار	الإحتمالات
12.88%	21	طريقة وأسلوب معالجة الموضوع
25.15%	41	الملاحظة ومستوى الدقة والعمق والإحاطة بالمشكل
19.63%	32	إستراتيجية لتسيير الأزمات
12.26%	20	الرجوع إلى أصل الأزمة
4.30%	07	تسيير الأزمة فرديا
25.76%	42	جماعيا
100%	163	المجموع

نلاحظ من خلال التحليل في الجدول أعلاه أنّ نسبة (25.76%) من أفراد العينة اتّفقوا على أنّ القيادة الناجحة هي التي تسيّر جماعيا أما نسبة (4.30%) صرّحوا بأن القيادة تسيّر فرديا، أما على الإجراءات الأخرى فقد قدرت نسبة الملاحظة ومستوى الدقة والعمق والإحاطة بالمشكل بـ(25.15%)، ثمّ تليها إستراتيجية لتسيير الأزمة بنسبة (19.63%) وبعدها طريقة وأسلوب معالجة الموضوع بنسبة (12.88%)، أما إستراتيجية الرجوع إلى أصل الأزمة قدرّت بـ(12.26%) من خلال إجابات أفراد العينة على أكثر من إقتراح وتحليل الجدول أعلاه (هذا الجدول يحتوي على أكثر من إجابة)

نستنتج أن القيادة تعمل على وضع عدة إجراءات وخطوات لتسيير الأزمة وأن أغلبية أفراد عينة الدراسة أكدوا أن القيادة تسيير الأزمة جماعيا وهذه الاستراتيجية مهمة في التسيير لأن التشاور والتداول وتحليل الأحداث جماعيا وعقد إجتماعات يساهم في فهم الأزمة ومعرفة طريقة تسييرها وأيضا تقوم بالملاحظة ورفع مستوى الدقة والعمق والإحاطة بالمشكل فهذه الخطوة تساهم في تفعيل الدور القيادي ونجد أيضا وضع استراتيجية لتسيير الأزمة، فهذا

العنصر صرحوا به أفراد العينة بنسبة عالية وهذا دليل على أنّ المؤسسة أثناء الأزمة تطبق عدّة إجراءات للخروج من الأزمة.

المحور الثالث: الدور الذي تلعبه القيادة في مؤسسة أونيام (ENIEM) بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة.

جدول رقم (12): يمثل ممارسة المرؤوسين للسلوك القيادي على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
دائما	21	35%
غالبا	09	15%
أحيانا	22	36.66%
نادرا	04	6.66%
أبدا	04	6.66%
المجموع	60	100%

تشير نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية المرؤوسين في المؤسسة صرّحوا بـ أحيانا (36.66%) وبعدها مباشرة الذين صرّحوا بـ دائما قدّرت بـ(35%) وهذه النسب متقاربة وهذا عائد على ممارستهم للسلوك القيادي فهذه النسب مرتفعة مقارنة بالنسب الأخرى في حين تمثّل نسبة (15%) الذين يمارسون غالبا السلوك القيادي، ثمّ تليها نسبة (6.66%) الذين يمارسون نادراً ونفس النسبة أيضا للذين صرّحوا بأبداً.

ويمكن القول أن ممارسة السلوك القيادي في المؤسسة من طرف المرؤوسين له أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف المنشودة.

جدول رقم (13): يمثل سعي القيادة للحصول على كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة عند حدوثها على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	40	66.66%
لا	06	10%
أحيانا	14	23.33%
المجموع	60	100%

يبين الجدول أعلاه أن نسبة (66.66%) من أفراد العينة أجابوا بنعم، في حين قدّرت نسبة الأفراد اللذين أجابوا أحيانا (23.33%)، تليها نسبة (10%) من الأفراد أجابوا ب لا.

من خلال ما تم قارئته من الجدول أعلاه يمكن القول أن قيادات مؤسسة أونيام (ENIEM) تسعى للحصول على كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة عند حدوثها، إذ يمكن القول بأن المؤسسة تعمل على التنسيق بين كلّ المديریات من خلال الاتصال وذلك من أجل تبادل المعلومات والخبرات لتسهيل أداء المهام، ولذلك فالأزمة عند حدوثها في المؤسسة يجب معرفة أسبابها مثلا أو النواقص التي أدت إلى حدوثها للتعديل فيها وتفاديها مرة أخرى.

جدول رقم 14: يمثل حفاظ القيادة على سرية المعلومات والاتصالات في مواجهة الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو.

النسبة	التكرار	الإحتمالات
65%	39	نعم
11.66%	07	لا
23.33%	14	أحيانا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ نسبة (65%) من أفراد العينة أجابوا بنعم في حين أجابوا (23.33%) بأحيانا ثم نسبة (11.66%) أجابوا ب لا.

من خلال هذه النسب نستنتج أن القيادات تسعى للحفاظ على سرية المعلومات والاتصالات في مواجهة الأزمة، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين اتفقوا على هذا (65%)، إذ يمكن القول بأن القيادة الناجحة هي القيادة التي تعمل على الحفاظ على سرية المعلومات والاتصالات وذلك من خلال الحفاظ على سمعة المؤسسة والاستمرارية في نشاطها الاقتصادي خصوصا أن المؤسسة أونيام مؤسسة ذات طابع اقتصادي تعمل على ضمان الاستمرارية في نشاطها، بالإضافة إلى استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن، خاصة في دوامة المنافسة بين المؤسسات منتوجا الكهرومنزلية.

جدول رقم (15): يبين إلتزام المرؤوسين بتنفيذ الخطط المعدة سلفا وتنفيذها بدقة أثناء الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	28	46.66%
لا	12	20%
أحيانا	20	33.33%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ نسبة (46.66%) من أفراد العيّنة أجابوا بنعم، ثمّ تليها نسبة (33.33%) من الأفراد الذين أجابوا بأحيانا، في حين أجاب (20%) بلا.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أنّ المرؤوسين لديهم التزام بتنفيذ الخطط المعدة سلفا وتنفيذها بدقة أثناء الأزمة وذلك راجع إلى شخصية القائد التي تشمل القيم الاستعدادات للمشاركة وأيضا القدرة على التوقع إذ تؤكد (النظرية التفاعلية) على أهمية المرؤوسين كعامل من عوامل نجاح القيادة، وكذلك توفر المقدرة في إحداث تكامل لدى أعضاء الجماعة. فكّما كان هناك تفاعل وانسجام بين القادة والمرؤوسين كلّما كان هناك تفاعل وانسجام بين القادة والمرؤوسين، كلّما كان هناك تنسيق وتوجيه وتنظيم محكم يعمل على نقل المعارف والخبرات وتمكنهم من تنفيذ الخطط أثناء الأزمة.

جدول رقم (16): يمثل إدراك القيادة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أهمية الوقت المناسب لمواجهة الأزمة والتعامل معها.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	41	68.33%
لا	19	31.66%
المجموع	60	100%

يبين الجدول أعلاه أنّ نسبة 68.33% من أفراد العينة أجابوا بنعم، في حين أنّ نسبة (31.66%) من أفراد العينة أجابوا بلا.

من خلال قراءتنا للنسب السابقة يتّضح لنا أنّ القيادة الناجحة هي القيادة التي تدرك أهمية الوقت لمواجهة الأزمات والتعامل معها. فهذا ما اتّفقوا عليه معظم العمال المؤسّسة، إذ يعتبر القادة والمؤوسين في المؤسّسة أونيام (ENIEM) الوقت عامل مهم من العوامل المساعدة والمساهمة في إنجاز الأعمال وبالتالي لتحقيق الأهداف.

جدول رقم (17): يمثل المهارات القيادية لإدارة الأزمات وقت حدوثها على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو.

الإحتمالات	التكرار	النسبة	المهارات	التكرار	النسبة
نعم	25	41.66%	تقنية	02	3.22%
لا	11	18.33%	إنسانية	21	33.87%
أحيانا	24	40%	تنظيمية	19	30.64%
المجموع	60	100%	فكرية	20	32.25%
			المجموع	62	100%

من خلال الجدول أعلاه يبيّن أنّ نسبة (41.66%) من أفراد العينة أجابوا بنعم، في حين أجاب (40%) بأحيانا، أما النسبة المتبقية المقدّرة بـ(18.33%) فقد أجابوا بلا.

من خلال النتائج الوارد والنسبة التي صرحت بنعم نستنتج أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون على أنّ القيادة مؤسسة أونيام (ENIEM) تملك مهارات لإدارة الأزمات أثناء الأزمة وقت حدوثها، وهذه المهارات الموجودة تساعد في تجاوز الأزمة وإيجاد حلول لها (هذا الجدول يحتوي على أكثر من إجابة)

حيث صنفنا هذه المهارات الإنسانية بـ(33.87%) وتليها الفكرية بنسبة (32.25%) وبعدها مباشرة (30.64%) للمهارات التنظيمية فهذه النسب متقاربة فيما بينها، وهذا دليل على وجود هذه المهارات في القيادة، فالقائد الناجح لابد أن تتوفر فئة متطلبات القيادة والمهارات الفكرية والتنظيمية وكذا الإنسانية، فهي تساعد على الإدراك، التحليل والتشخيص، أمّا أخيراً المهارات الفنية التي قدرت نسبتها بـ(3.22%) وهي نسبة ضعيفة.

جدول رقم (18): يمثل فتح مدير المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لأبواب الحوار مع الموظفين أثناء الأزمة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	27	45%
لا	12	20%
أحيانا	21	35%
المجموع	60	100%

يبين الجدول أعلاه أنّ نسبة (45%) من أفراد عينة الدراسة صرّحوا بأنّ مدير المؤسسة يفتح أبواب النقاش والحوار مع الموظفين أثناء الأزمة، بينما الأوقات التي يمنحهم فيها المنافسة لبعض الأحيان فنسبتها (35%) وتليها نسبة التصريح بلا (20%).

يمكننا القول من خلال ما تمّ عرضه في الجدول أنّ طابع الحوار والنقاش الخاصّ بمدير المؤسسة مع الموظّفين موجود حيث صرّحوا الأغلبية بذلك، فالحوار يبقى ضرورة حتمية للنضج المعرفي لدى أيّ موظّف، وكلّما كانت أبواب الحوار مفتوحة كلّما كان هناك

اهتمام أكثر من الموظف اتجاه المؤسسة لأنه سيحس بأنه عنصر فعال من خلال التحوار معه وإعطائه فرصة التعبير عن رأيه إتجاه قضية محدّدة أو قرار ما أو أزمة معيّنة.

المحور الرابع: أساليب الإتصال القيادي التي تعتمد عليها مؤسسة أونيام (ENIEM) بولاية تيزي وزو.

جدول رقم (19): يمثل أهم الأنماط الإدارية الأكثر إستخداما وشيوعا على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
الديموقراطي	33	55%
التفاضلي	16	26.66%
التسيبي	02	3.33%
الأوتوقراطي	09	15%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أنّ النمط الأكثر استخدامًا وشيوعًا اثناء الأزمة هو النمط الديمقراطي بنسبة (55%)، ثم النمط التفاضلي بنسبة (26.66%)، ثم النمط الأوتوقراطي بنسبة (15%)، وأخيرا النمط التسيبي بنسبة (3.33%)، ومن هذا التحليل نستنتج أنّ القيادة الإدارية تستخدم النمط الديمقراطي أثناء الأزمة، وذلك راجع إلى طبيعة الأزمة، وطبيعة الموقف تفرض ذلك، فأسلوب القيادة الديمقراطية يتكوّن من القائد الذي يتقاسم قدرات صنع القرار مع الأعضاء من خلال تعزيز مصالح أعضاء المجموعة وممارسة المساواة الاجتماعية، وجد البحث أنّ أسلوب القيادة هذا هو أكثر فعالية ويخلق إنتاجية أعلى ومساهمات أفضل من أعضاء المجموعة وزيادة الروح المعنوية، وتؤدي القيادة الديمقراطية إلى أفكار أفضل وحلول أكثر ابداعًا للمشاكل، لأنه يشجّع أعضاء المجموعة على مشاركة أفكارهم.

جدول رقم (20): يمثل إمتلاك القيادة الناجحة لشبكة الإتصال الفعالة للمساعدة على تبادل المعلومات والخبرات أثناء الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	38	63.33%
لا	06	10%
أحيانا	16	26.66%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أنّ نسبة (63.33%) من أفراد العينة يرون أنّ القيادة الناجحة هي القيادة التي تملك شبكة اتّصال فعّالة، أمّا نسبة (26.66%) صرّحوا بأحيانا وهذا يمكن أن يكون راجع إلى العوائق التي تواجه شبكة الاتّصال في المؤسسة أما (10%) فقد صرّحوا بلا.

نستنتج من هذا التّحليل أنّ مؤسسة أونيام (ENIEM) تعتمد على شبكة اتّصال تعمل على التنسيق بين جميع الوحدات والمديرات وذلك من أجل تسهيل المهام والمعلومات، فالاعتماد على الاتّصال بدرجة أولى أثناء الأزمة يعتبر كأحد العوامل التي تؤدي إلى حلّ الأزمة أو التقليل من أضرارها أو حتى تجنب حدوثها.

جدول رقم (21): يمثل أنواع الإتصال الأكثر إستخداما على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء حدوث الأزمة.

النسبة	التكرار	الإحتمالات
43.30%	42	إتصال المدير إلى الموظفين إتصال (نازل)
15.46%	15	إتصال من الموظفين إلى المدير (صاعد)
20.61%	20	إتصال بين الموظفين
20.61%	20	إتصال ينطلق من المدير إلى الموظفين وإعادته إلى مدير (إتصال أفقي)
100%	97	المجموع

يتضح من خلال نتائج الجدول الإتصال الأكثر استخداما هو الإتصال النازل أي الإتصال من المدير إلى الموظفين، حيث قدرت نسبة (43.30%) بينما يليه الإتصال الأفقي أي الإتصال ينطلق من المدير إلى الموظفين وإعادته إلى المدير بنسبة (20.61%) وكذلك الإتصال بين الموظفين قدر بنفس النسبة وأخيرا الإتصال الصاعد وهو إتصال من الموظفين إلى المدير بنسبة (15.46%). (هذا الجدول يحتوي على أكثر من إجابة)

نستنتج من هذا التحليل الجدول أنّ الإتصال النازل هو الإتصال الأكثر استخداما في المؤسسة أثناء الأزمة، إذ يبدأ من المواقع الإدارية العليا في المنظمة وصولا إلى المستويات الأدنى، ونأخذ هذه الإتصالات في الغالب صيغة الأوامر والتعليمات والطلبات المحددة لإنجاز أعمال معينة من قبل المستويات التشغيلية وبما يتوافق مع الأهداف والخطط الموضوعة من قبل الإدارة العليا. أما أنواع الإتصالات الأخرى فحسب نسب الإجابات فهي ضعيفة فالإتصال الذي طغى في المؤسسة هو الإتصال النازل.

جدول رقم (22): يبين وجود إتصال بين الموظفين على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو خارج نطاق العمل.

النسبة	التكرار	الإحتمالات
28.33%	17	غالبًا
30%	18	أحيانًا
41.66%	25	نادرًا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ نسبة الاتّصال بين الموظفين خارج نطاق العمل أثناء الأزمة بنسبة ضعيفة فحسب إجابات العمال قدرت نسبة الإجابة نادرًا بـ(41.66%)، وهي تصريح الأغلبية مقارنة بالإجابات الأخرى، تليها (30%) لاقتراح الاتّصال بين الموظفين في بعض الأحيان، أما في أغلب الأوقات فقد قدرّت بنسبة (28.33%).

نستنتج من تحليل الجدول السابق أنّ الاتّصال الموظفين خارج نطاق العمل أثناء الأزمة أمر نادر وهذا عائد إلى ترك المواضيع المتعلقة بالعمل فقط داخل المؤسسة.

جدول رقم (23): يمثل مجالات استخدام الإتصال القيادي على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" أثناء الأزمة.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
41.17%	35	تبليغ القرارات
40%	34	الحصول على المعلومات
18.82%	16	النقاش حول مصالح المؤسسة
100%	85	المجموع

يتبين من خلال الجدول أنّ أكبر نسبة هي للاقتراح الخاص بتبليغ القرارات بنسبة (41.17%) والتي تليها الحصول على المعلومات بنسبة (40%) وهاتان النسبتان

مقاربتان، بينما انخفضت بنسبة الاحتمال الخاص بالنقاش حول مصالح المؤسسة عند نسبة (18.82%). (هذا الجدول يحتوي على أكثر من إجابة)

نستنتج من التحليل الجدول أن المجالات استخدام الاتصال في المؤسسة الأكثر شيوعا في المؤسسة هي تبليغ القرارات والحصول على المعلومات لأن نسبتهما مقاربتان والأغلبية أجابوا على الإثنتين، فتبليغ القرارات أمر مهم في المؤسسة وهذا يكون متبادل بين المرؤوسين وكذلك الحصول على المعلومات كمجال لاستخدام الاتصال في المؤسسة راجع للأهمية التي تتمتع بها هذه المعلومات كونها المصدر الرئيسي الذي يستند عليه الموظفون في بناء مجال إتصالهم.

جدول رقم (24): يمثل الوسائل أكثر إستخداما على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة.

النسبة	التكرار	الإحتمالات
13.45%	30	المقابلات
20.62%	46	الهاتف
24.21%	54	الاجتماعات
10.31%	23	المؤتمرات
03.58%	08	التلكس
2.70%	06	المذكرات
4.03%	09	الوسائل شفوية
12.55%	28	الوسائل كتابية
0.44%	01	المجلات
08.07%	18	التقارير
100%	223	المجموع

يعد الإتصال عنصر أساسي في أي منظمة فبذلك أي مؤسسة تعتمد على وسائل اتّصالية خاصة أثناء الأزمة، يوضح الجدول أعلاه الوسائل الأكثر استخداما في المؤسسة أثناء الأزمة، حيث أكثر وسيلة مستخدمة هي الاجتماعات أين مثلتها نسبة (24.21%) المتمثل في الحضور المباشر وتليها وسيلة الهاتف بنسبة (20.62%) حيث تتميز وسيلة الهاتف بالسرعة والسهولة في حين كانت نسبة وسيلة المقابلة بـ(13.45%) إذ تتميز بالتأثير والإقناع، ثم صرّحوا أفراد العينة بنسبة (12.55%) للوسائل الكتابية، تليها المؤتمرات بنسبة (10.31%) ثم وسيلة التقارير بنسبة (08.07%) إذ تتميز هذه الأخيرة بالشمولية، بينما كانت نسبة إجابة الأفراد العينة على الوسائل الشفهية بـ(04.03%) وتليها التلكس بنسبة (3.58%) ثم وسيلة المذكرات بنسبة (2.70%) وأخيرا (0.44%) للمجلات. (هذا الجدول يحتوي على أكثر من إجابة)

يمكننا أن نعيد أسباب ارتفاع استخدام وسيلة الاجتماعات بكثرة أثناء الأزمات إلى كونها تعتبر أهم وسائل الاتصال في المؤسسة فهي تعمل على تفعيل العلاقة بين الطاقات العامة من خلال الوضعية الديناميكية سواء لجماعة الموظفين أو فريق عمل محدد، عادة ما تكون الاجتماعات ناجحة إذا كانت مرهونة بتسيير موضوعي منطقي وهو ما يمنحها عامل الفاعلية وإضافة إلى الحضور المباشر الذي بإمكانه هو الآخر إحداث التأثير في وسيلة الاجتماعات، أما عن وسيلة الهاتف فهي الأخرى إحداث التأثير في وسيلة لا غنى عنها في المؤسسة خاصة وأنه يأخذ أهمية بالغة في عقد الاجتماعات وتحديد المواعيد وإبلاغ الوسائل والأخبار والبيانات الأزمة لأداء العمل.

المحور الخامس: إستراتيجية الاتصال القيادي أثناء الأزمة بمؤسسة أونيام (ENIEM).
جدول رقم (25): يمثل تجسيد القيادة للتعاون بين الموظفين أثناء إعداد الإستراتيجية للأزمة بمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	24	40%
لا	11	18.33%
أحيانا	25	41.66%
المجموع	60	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن سعي القيادة لتجسيد التعاون بين الموظفين أثناء إعداد استراتيجية للأزمة، يكون أحيانا حسب إجابة المبعوثين فنسبة قدرت بـ(41.66%) وتليها نسبة (40%) لإجابة نعم وهي نسبة مقاربة وأخيرا الإجابة بلا قدرت بـ(18.33%).

نستنتج من تحليل الجدول أن القيادة لا تجسد التعاون بين الموظفين كثيرا لأعداد إستراتيجية للأزمة وهذا الأمر لا يعود بالمنفعة للمؤسسة خاصة في حالة الأزمة فالتعاون والتشاور لإعداد استراتيجية للخروج من الأزمة أمر ضروري يساهم في إيجاد حلول لمختلف الازمات والمشاكل التنظيمية.

جدول رقم (26): يبين سمات نجاح القيادة الإدارية في إستراتيجية الإتصال على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
الإتصال الفعال	41	30.37%
الزيادة في المردود	25	18.51%
تجسيد القرارات في الواقع	27	20%
سهولة التعامل مع العمال	34	25.18%
عدم وجود عوائق أمامك	08	5.92%
المجموع	135	100%

يبين الجدول أعلاه أن من سمات نجاح القيادة الإدارية في استراتيجيات الاتصالية استعمال الاتصال الفعال بنسبة (30.37%) ثم تليها سهولة التعامل مع العمال بنسبة (25.18%) وأما نسبة سمة تجسيد القرارات في الواقع قدرت بـ(20%) ثم تليها الزيادة في المردودية بنسبة (18.51%) وأخيرا عدم وجود عوائق بنسبة (5.92%). (هذا الجدول يحتوي على أكثر من إجابة)

يتضح من هذا التحليل أن في مؤسسة أونيام لها عدة سمات لنجاح القيادة في مهمتها الاتصالية وهذا بتقارب النسب بين جميع السمات.

جدول رقم(27): يبين أهم الإستراتيجيات المتبعة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
إستراتيجية الدفع	14	23.33%
إستراتيجية الجذب	04	6.66%
إستراتيجية الإقناع	04	6.66%
إستراتيجية الحوار	34	56.66%
إستراتيجية بناء الاجماع	04	6.66%
المجموع	60	100%

يبين الجدول أعلاه الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة أثناء الأزمة، حيث صرحت نسبة (56.66%) من أغلبية الدراسة باستراتيجية الحوار أما (23.33%) صرحت باستراتيجية الدفع، وبعدها نجد نسبة (6.66%) من أفراد العينة صرحوا باستراتيجية الجذب وأيضا نفس النسبة لباقي الاستراتيجيات استراتيجية الإقناع واستراتيجية بناء الإجماع.

نستنتج من تحليل الجدول ومن النسب المتحصلة عليها أن المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على استراتيجية الحوار وهذه الأخيرة تعتبر ركيزة أي عمل منظم فالحوار والتشاور يساهم في تفاهم أفراد المنظمة والعمل الموحد على تحقيق الأهداف خاصة أثناء الوضع الحرج الذي تم ربه المؤسسة، أما استراتيجية الدفع فهي تعتبر نهج التسويق والتوزيع الذي ينطوي على استخدام الترويج التسويقي المكثف لتشمل الإعلان وتكثيفات ترويج المبيعات والهدف منه ترويج المنتج إلى وسط التوزيع حتى يتمكنوا من بيعه للمستهلكين وبالتالي دفعه إلى الناس، وكلا الاستراتيجيتين هما الأكثر استخداما في المؤسسة حسب تصريح أفراد العينة أما باقي الاستراتيجيات فنسبهم ضعيفة.

جدول رقم (28): يمثل تأثير العوامل المؤثرة في نجاح إستراتيجية الإتصال على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	44	%73.33
لا	16	%26.66
المجموع	60	%100

يبين الجدول أعلاه أنّ نسبة (%73.33) من أفراد العينة صرّخوا بأن نجاح المؤسسة يتأثر بعوامل تعيق نجاح استراتيجية الإتصال أثناء الأزمة، أما الباقي فقد صرّخوا بلا فقد بلغت نسبتهم ب(%26.66).

أمّا الفئة التي صرحت بنعم فقد صرحت بالعوامل التي تؤثر على نجاح الاستراتيجية الاتصالية والتي ستذكرها في هذا الجدول.

جدول رقم (29): يمثل أهم العوامل المؤثرة في نجاح إستراتيجية الإتصال على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة

الإحتمالات	التكرار	النسبة
التغيير والتبديل السريع في البيئة	23	%24.21
عدم قدرة الإدارة: على تحديد الأهداف وبناء الاستراتيجية	20	%21.05
الموارد المالية للمنظمة	28	%29.47
عدم وضوح المستويات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي	24	%25.26
المجموع	95	%100

يبين الجدول أعلاه العوامل التي تؤثر في نجاح استراتيجية الإتصال حيث (%29.47) من أفراد عينة الدراسة صرحت أن الموارد المالية للمنظمة تعتبر من أكثر العوامل تأثيراً، ثم تليها تأثير عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي بنسبة (%25.26)، ثم (%24.21) صرّحوا بالتغيير والتبديل السريع في البيئة،

في الأخير عامل عدم قدرة القيادة على تحديد الأهداف وبناء استراتيجية بنسبة (21.05%). (هذا الجدول يحتوي على أكثر من إجابة)

نستنتج من تحليل الجدول أعلاه أن تطبيق استراتيجية الاتصال في المؤسسة أثناء الأزمة ليس بالأمر السهل لأن هناك عوامل كثيرة تؤثر على نجاحها، وحسب تصريحات المرؤوسين والنسب المتقاربة لتلك العوامل دليل على وجود عدة معوقات في المؤسسة، فالعامل الموارد المالية للمنظمة عنصر أساسي في التسيير فإذا كان هناك خلل في الجانب الممول يؤثر أساساً على سيرورة النظام، وكذلك عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمات، وضعف هيكلها التنظيمي أي عدم وجود التنظيم الجيد من القيادة أيضاً عامل التغيير والتبديل السريع في البيئة، وعدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء استراتيجية فحسب تحليل الجدول كل هذه العوامل لها تأثير على نجاح استراتيجية الاتصال في المؤسسة

جدول رقم (30): يبين مساهمة إستراتيجية التحفيز المادي والمعنوي للعمال في تحسين أداء الموظفين على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	35	58.33%
لا	02	3.33%
أحيانا	23	38.33%
المجموع	60	100%

يوضح الجدول أعلاه مدى مساهمة التحفيز المعنوي والمادي في أداء الموظفين حيث قدرت نسبة الإجابة بنعم (58.33%) والإجابة بلا قدرت بـ(38.33%) وأخيراً الإجابة بأحيانا قدرت بـ(3.33%).

نستنتج مما سبق أن العمال أثناء أزمة المؤسسة يحتاجون للدعم والتحفيز ليس فقط بذل مجهودات أجل مصالح المؤسسة فمثلا عدم الامتناع عن منح الرواتب للعمال حتى ولو كانت المؤسسة في أزمة فهذا يقلل من معنوياتهم وأيضا معنويا كالتشجيع والعمل بروح الفريق والتحاور.

جدول رقم (31): يمثل حرص فريق إدارة الأزمات على عقد إجتماعات مع المرؤوسين لمتابعة الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	31	51.66%
لا	06	10%
أحيانا	23	38.33%
المجموع	60	100%

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية العمال صرّحوا بأنّ الفريق الإدارة الأزمات يحرص على عقد اجتماعات مع المرؤوسين لمتابعة الأزمة، حيث قدّرت نسبتهم بـ(51.66%) وثمّ تليها نسبة (38.33) للذين صرّحوا بـ أحيانا أما أخيرا الإجابة بلا كانت نسبة (10%) وهي نسبة ضعيفة.

نستنتج من التحليل الذي سبق أن المؤسسة لها فريق لإدارة الأزمة ومتابعتها وذلك بعقد اجتماعات للتشاور والعمل الجماعي على تحليل الأزمة وإيجاد حلول لها، ففريق إدارة الأزمة يجب أن يدرس الأزمة من كلّ جوانبها مع المرؤوسين.

جدول رقم (32): يمثل سعي القيادة إلى الاستفادة من الدروس المستخلصة خلال التعامل مع الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	21	35%
لا	16	26.66%
أحيانا	23	38.33%
المجموع	60	100%

يوضح الجدول التالي أن نسبة (38.33%) من أفراد العينة أحيانا ما يستفيدون من الدروس التي تعلموها من الأزمة، أما (35%) أجابوا بنعم في حين (26.66%) أجابوا بلا أي لا يستفيدون من الأزمة.

ب- التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة:

جدول رقم (32): يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأهم الإجراءات المتخذة لتسيير الأزمة بالقيادة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية لولاية تيزي وزو

المجموع		تسيير الأزمة				الرجوع الى أصل الأزمة		إستراتيجية لتسيير الأزمة		الملاحظة ومستوى الدقة والعمق و الاحاطة بالمشكل		طريقة وأسلوب معالجة الموضوع		الإجابة	
		جماعيا		فرديا											
ن	ت	ن	ت	ن	ت	نسبة	ت	نسبة	تكرار	ن	ت	ن	ت	المتغيرات	
77.91%	127	19.01%	31	03.68%	06	11.04%	18	14.72%	24	18.40%	30	%11.04	18	ذكر	الجنس
22.08%	36	06.74%	11	00.61%	01	01.22%	02	4.90%	08	06.74%	11	01.84%	03	انثى	
100%	163	25.76%	42	04.30%	07	12.26%	20	19.63%	32	25.15%	41	12.88%	21	المجموع	
01.22%	02	00%	00	00%	00	00 %	00	0.61%	01	00%	0	00.61%	01	30-25	السن
20.85%	34	06.13%	10	00%	00	03.09%	05	03.68%	06	05.52%	9	02.45%	04	35-30	
12.88%	21	03.06%	05	00%	00	01.22%	02	03.09%	05	03.06%	5	02.45%	04	40-35	
28.83%	47	04.97%	08	03.06%	05	05.52%	09	06.74%	11	05.52%	9	03.06%	05	45-40	
23.31%	38	07.36%	12	00.61%	01	02.45%	04	04.30%	07	07.97%	13	00.61%	01	50-45	
12.88%	21	04.30%	07	00.61%	01	00%	00	01.22%	02	03.095	05	03.68%	06	55-50	
100%	163	25.76%	42	04.30%	07	12.26%	20	19.63%	32	25.15%	41	12.88%	21	المجموع	
68.71%	112	17.17%	28	03.09%	05	09.81%	16	13.49%	22	17.79%	29	07.36%	12	ثانوي	المستوى التعليمي
19.63%	32	06.13%	10	00%	00	02.45%	04	04.90%	08	02.45%	04	03.68%	06	جامعي	
11.65%	19	02.45%	04	01.22%	02	00%	00	01.22%	02	04.90%	08	01.84%	03	دراسات عليا	
100%	163	25.76%	42	04.30%	07	12.26%	20	19.63%	32	25.15%	41	12.88%	21	المجموع	
05.52%	09	01.22%	02	00%	00	01.22%	02	00.61%	01	01.84%	09	00.61%	01	05-01	العمل الاقضية في
44.78%	73	11.65%	19	01.22%	02	06.74%	11	09.81%	16	08.58%	14	06.74%	11	10-06	
41.10%	67	11.04%	18	03.09%	05	03.09%	05	01.97%	13	11.04%	18	04.90%	08	15-11	
03.06%	05	01.84%	03	00%	00	00%	00	00%	00	01.22%	02	00%	00	20-15	
05.52%	09	00%	00	00%	00	01.22%	02	01.22%	02	02.45%	04	00.61%	01	21 واكثر	
100%	163	25.76%	42	04.30%	07	12.26%	20	19.63%	32	25.15%	41	12.88%	21	المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الذكور يؤكدون أن تسيير الأزمة جماعيا من أهم الإجراءات المتخذة لتسيير الأزمة من خلال القيادة بنسبة تمثل 19.01% مقارنة بتسيير الأزمة فرديا بنسبة 3.68%، في حين نجد النسبة لدى الإناث، منخفضة فيما يتعلق بتسيير الأزمة جماعيا بنسبة تمثل 19.06% مقارنة بتسيير الأزمة فرديا بنسبة 0.61%

منه نستنتج أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الذكور، يركزون على التسيير الجماعي للأزمة من أجل تجسيد التعاون والتضامن والتساند من خلال القيادة الجماعية والمشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يتضح لنا أن معظم الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة)، يؤكدون أن تسيير الأزمة جماعيا من أهم الإجراءات المتخذة لتسيير الأزمة من خلال القيادة، بنسبة تمثل 7.36% مقارنة بتسيير الأزمة فرديا، التي تمثل نسبة 0.61%، ثم نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 35 سنة) بنسبة تمثل 6.13% مقارنة بتسيير الأزمة فرديا التي تمثل بنسبة 0%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 45 سنة) بنسبة تمثل 4.97% مقارنة بتسيير الأزمة فرديا التي تمثل نسبة 3.06%، وفي المرتبة الرابعة، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 50 سنة إلى 55 سنة) بنسبة تمثل 4.30% مقارنة بتسيير الأزمة فرديا التي تمثل بنسبة 0.61%، وفي المرتبة الخامسة، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 35 سنة إلى 40 سنة) بنسبة تمثل 3.06% مقارنة بتسيير الأزمة فرديا التي تمثل بنسبة 0%، وفي الأخير الترتيب، نجد الافراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 25 سنة إلى 30 سنة)، بنسبة تمثل 0%، مقارنة بتسيير الأزمة فرديا، بنسبة تمثل 0% أيضا

منه نستنتج أن الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة)، يتمتعون بالنضج التنظيمي والعقلي، الذي يسمح لهم بإدارة الأزمة بشكل جماعي في إطار نسق تعاوني

وتضامن تنظيمي من أجل إدارة الأزمة بشكل جيد وحسن من خلال تسييرها بشكل جماعي في حين نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 25 سنة إلى 30 سنة)، تتسم بنقص النضج التنظيمي والنفسي، كونهم في بداية مشوارهم، ولا يتمتعون بقدرات ومهارات تنظيمية من أجل الاندماج في العمل، لكنهم يتسمون بالحيوية والنشاط

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، فنلاحظ أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، يجمعون على أن تسيير الأزمة جماعيا من أهم الإجراءات المتخذة لتسيير الأزمة من خلال القيادة، بنسبة تمثل 17.17% مقارنة بتسيير الأزمة فرديا 6.13%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 6.13% مقارنة بتسيير الأزمة فرديا 0%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، بنسبة تمثل 2.45% مقارنة بتسيير الأزمة فرديا 1.22%.

بناء على هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، من ذوي المستويات التعليمية المحدودة، ولكنهم يعملون على إبراز قدراتهم من أجل تسيير الأزمة بشكل جماعي من خلال القيادة الجماعية، بدلا من التسيير الفردي للأزمة، أما الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية والدراسات العليا، فيتمتعون بمهارات وكفاءات علمية من أجل التسيير الجماعي للأزمة، وتقديم حلول وأفكار بناءة لمواجهةها بدلا من التسيير الفردي للأزمة.

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية في العمل، نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين، من الأفراد الذين لهم خبرة (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون أن على أن تسيير الأزمة جماعيا من أهم الإجراءات المتخذة لتسيير الأزمة من خلال القيادة، بنسبة تمثل 11.65% مقارنة بتسيير الأزمة فرديا 1.22%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة (من 11 سنة إلى 15 سنة) بنسبة تمثل 11.04% مقارنة بتسيير الأزمة فرديا 3.09% وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 15 سنة إلى 20 سنة)

بنسبة تمثل 1.84% مقارنة بتسيير الأزمة فرديا 0%، وفي المرتبة الرابعة نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 1 سنة إلى 5 سنوات) بنسبة تمثل 1.22% مقارنة بتسيير الأزمة فرديا 0% ، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 21 سنة) ، بنسبة 0% ونفس النسبة ، نجدها بتسيير الأزمة فرديا 0%

من خلال هذه النسب المئوية، يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين، من الأفراد الذين لهم خبرة (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون أن يجمعون على أن تسيير الأزمة جماعيا من أهم الإجراءات المتخذة لتسيير الأزمة من خلال القيادة ، يتمتعون بخبرات متوسطة ومحترمة من أجل تسيير الأزمة جماعيا، بدلا من تسييرها بشكل فردي، في حين نجد بقية الافراد المبحوثين (من 11 سنة إلى 15 سنة) والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 15 سنة إلى 20 سنة) ، من ذوي الخبرات المهنية والتنظيمية الكبيرة ، التي تسمح لهم بتسيير الازمة بشكل جيد وجماعي، في حين الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 1 سنة إلى 5 سنوات) من ذوي الخبرات التنظيمية والإدارية المحدودة، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 21 سنة)، من خلال نسبتهم المتواضعة ، التي تعود إلى أنهم يروون أن هناك إجراءات أخرى لتسيير الأزمة من خلال القيادة بشكل جيد ومناسب وفعال على مستوى مؤسسة أونيام، من غير تسيير الأزمة بشكل جماعي

وفي ثاني الترتيب، نجد الملاحظة ومستوى الثقة والعمق والإحاطة بالمشاكل، حيث نلاحظ أن الأفراد المبحوثين من الذكور يؤكدون أن الملاحظة ومستوى الثقة والعمق والإحاطة بالمشاكل من أهم الإجراءات المتخذة لتسيير الأزمة من خلال القيادة بنسبة تمثل 18.40% في حين نجد النسبة لدى الإناث، منخفضة بنسبة تمثل 6.74%

منه نستنتج أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث، يركزون على إستشعار مختلف التهديدات ونقاط والخلل الضعف في الإجراءات والأنماط الإدارية، والتركيز على دراسة

مختلف حيثيات الأزمات من أجل مواجهتها بشكل جيد على مستوى مؤسسة أونيام بولاية تيزي وزو

أما الجدول المتعلق بمتغير السن ، يتضح لنا أن معظم الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة)، يؤكدون أن الملاحظة ومستوى الثقة والعمق والإحاطة بالمشاكل من أهم الإجراءات المتخذة لتسيير الأزمة من خلال القيادة، بنسبة تمثل 7.97%، ثم نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 45 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 35 سنة) بنسب متساوية تمثل 5.52%، لكل واحدة منهما، وفي المرتبة الثالثة، نجد الفئة العمرية (من 50 سنة إلى 55 سنة) بنسبة تمثل 3.95%، وفي المرتبة الرابعة، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة) بنسبة تمثل 3.06%، وفي المرتبة الخامسة ، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 25 سنة إلى 30 سنة) التي تمثل بنسبة 0 % .

منه نستنتج أن الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة)، يتمتعون بالنضج التنظيمي والعقلي والعقلي، الذي يسمح لهم بإدارة الأزمة، من خلال الملاحظة والإحاطة بمختلف مواطن الخلل التي تهدد هذه الأزمة هذه المؤسسة، من خلال الإستشعار والتحليل المسبق لها ، في حين نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 25 سنة إلى 30 سنة) تتسم بنقص النضج التنظيمي والنفسي العقلي، كونهم في بداية الطريق، وهم بحاجة إلى توفر المهارات والسلوكيات التنظيمية، التي تسمح لهم بملاحظة مختلف مواطن الخلل والضعف على مستوى هذه المؤسسة

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، فنلاحظ أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، يجمعون على أن الملاحظة ومستوى الثقة والعمق والإحاطة بالمشاكل من أهم الإجراءات المتخذة لتسيير الأزمة من خلال القيادة، بنسبة تمثل 17.17% مقارنة بتسيير الأزمة فرديا 17.79%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا،

بنسبة تمثل 4.90%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 2.45%

بناء على هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، من ذوي المستويات التعليمية المحدودة والمتوسطة، ولكنهم يعملون على إبراز قدراتهم وإثبات مستوى مهاراتهم وأحقيتهم وقدراتهم من أجل تحليل وملاحظة مختلف المعوقات ومواطن الضعف والخلل على مستوى هذه المؤسسة، بهدف مواجهة الأزمة بشكل جيد وحسن، أما الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية والدراسات العليا، فيتمتعون بمؤهلات علمية معتبرة وكبيرة، تسمح لهم بتحليل والإحاطة وملاحظة المشاكل الإدارية والتنظيمية بشكل جيد وحسن .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية في العمل، نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين، من الأفراد الذين لهم خبرة (من 11 سنة إلى 15 سنة)، يؤكدون أن الملاحظة ومستوى الثقة والعمق والإحاطة بالمشاكل من أهم الإجراءات المتخذة لتسيير الأزمة من خلال القيادة، بنسبة تمثل 11.04%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 8.58% ، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 21 سنة) بنسبة تمثل 2.45%، وفي المرتبة الرابعة نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 1 سنة إلى 5 سنوات) بنسبة تمثل 1.84% ، وفي آخر الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 15 سنة إلى 20 سنة) ، بنسبة 1.22%

من خلال هذه البيانات الرقمية، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين، من الأفراد الذين لهم خبرة (من 11 سنة إلى 15 سنة)، يتمتعون بخبرات وقدرات تنظيمية هائلة تسمح، لهم بملاحظة وتحليل والإحاطة بمختلف المشاكل التنظيمية، التي تحيط بهذه المؤسسة، في حين الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 15 سنة إلى 20 سنة)، بالرغم من مهاراتهم وقدراتهم

التنظيمية الهائلة والكيرة ، غلا أن نسبتهم متدنية ، وننسب ذلك إلى عدم أنهم يرون أن هناك إجراءات أخرى لإدارة الأزمة بشكل جيد مثل : التعاون الجماعي لمواجهة الأزمة وتسييرها بشكل مناسب وحسن .

وفي ثالث الترتيب، نجد إستراتيجية لتسيير الأزمة، حيث نلاحظ أن معظم الأفراد المبحوثين من الذكور يؤكدون إستراتيجية لتسيير الأزمة من أهم الإجراءات المتخذة لتسيير الأزمة من خلال القيادة بنسبة تمثل 14.72% في حين نجد النسبة لدى الإناث، منخفضة بنسبة تمثل 4.90%

منه نستنتج أن معظم الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث، يركزون على إستراتيجية تسيير الأزمة، من خلال إعداد خطط وسياسيات رامية وهادفة لتسيير الأزمة على مستوى مؤسسة أونيام تسييرا عقلائيا وناجعا

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يتضح لنا أن معظم الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 45 سنة)، يؤكدون أن إستراتيجية لتسيير الأزمة من أهم الإجراءات المتخذة لتسيير الأزمة من خلال القيادة، بنسبة تمثل 7.97%، ثم نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 45 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة) تمثل 4.30%، لكل واحدة منهما، وفي المرتبة الثالثة، نجد الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 35 سنة) بنسبة تمثل 3.68%، وفي المرتبة الرابعة، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 35 سنة إلى 40 سنة) بنسبة تمثل 3.09%، وفي المرتبة الخامسة ، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 50 سنة إلى 55 سنة) التي تمثل بنسبة 1.22%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الفئة العمرية (من 25 سنة إلى 30 سنة) ، بنسبة تمثل 0.61% .

منه نستنتج أن معظم الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 45 سنة)، يتسمون بالنضج التنظيمي العالي والتركيز التنظيمي والصرامة التنظيمي، وتتسم بالحركة والنشاط من

أجل تسيير الأزمة بشكل جيد وحسن، أما الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 25 سنة إلى 30 سنة)، فهي ذات نضج نفسي، وبالقوة والشباب، الذي يسمح لها بتسيير الأزمة بشكل جيد وحسن.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، فنلاحظ أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، يجمعون على أن إستراتيجية تسيير الأزمة من أهم الإجراءات المتخذة لتسيير الأزمة من خلال القيادة، بنسبة تمثل 17.79%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 4.90%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، بنسبة تمثل 1.22%

بناء على هذه الإحصائيات، يتضح لنا أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، يتسمون بمستويات تعليمية المحدودة، ولكنهم يعملون على إبراز قدراتهم وإثبات مستوى مهاراتهم من أجل تسيير الأزمة وفق أسس سليمة وصحيحة ومناسبة، أما الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية والدراسات العليا، فهم من ذوي المستويات التعليمية الهائلة والقدرات المعرفية والثقافية، التي تسمح لهم بتسيير الأزمة على مستوى مؤسسة أو نيام وفق مبادرات وأفكار بناءة وسديدة، وتقديم الإضافة اللازمة

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية في العمل، نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين، من الأفراد الذين لهم خبرة (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون أن إستراتيجية لتسيير الأزمة من أهم الإجراءات المتخذة لتسيير الأزمة من خلال القيادة، بنسبة تمثل 11.04%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة (من 11 سنة إلى 15 سنة)، بنسبة تمثل 1.97%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 21 سنة) بنسبة تمثل 1.22%، وفي المرتبة الرابعة نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 1 سنة إلى 5 سنوات) بنسبة تمثل 0.61%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 15 سنة إلى 20 سنة)، بنسبة 0% .

من خلال هذه النسب يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين، من الأفراد الذين لهم خبرة (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، من ذوي الخبرات المتوسطة، وهي في طور التحسن والتطوير من خلال الإدارة السليمة والهادئة للأزمة، في حين الذين لهم خبرة مهنية (من 15 سنة إلى 20 سنة)، يتمتعون بخبرات تنظيمية معتبرة وكبيرة، ويمكن تفسير النسبة المعدومة والصفرية إلى أنهم يرون ان هناك إجراءات أخرى لتسيير الأزمة من خلال القيادة الرشيدة والعقلانية على مستوى مؤسسة أونيام بولاية تيزي وزو.

وفي رابع الترتيب، نجد الرجوع إلى أصل المشكلة، حيث يتضح لنا أن غالبية الأفراد المبحوثين من الذكور، يؤكدون أن الرجوع إلى أصل المشكلة، من أهم الإجراءات المتخذة لتسيير الأزمة من خلال القيادة بنسبة تمثل 11.04%، في حين نجد النسبة لدى الإناث منخفضة بنسبة تمثل 4.90%

منه نستنتج أن معظم الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث، يركزون على معالجة الأزمة والمشكلة من أساسها وبداياتها، بهدف إيجاد حلول وآفاق لها على مستوى مؤسسة أونيام تسييرا عقلانيا وناجعا

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 45 سنة)، يؤكدون أن الرجوع إلى أصل المشكلة، من أهم الإجراءات المتخذة لتسيير الأزمة من خلال القيادة، بنسبة تمثل 5.52%، ثم نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 35 سنة)، بنسبة تمثل 3.09%، وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة) تمثل 2.45%، وفي المرتبة الرابعة نجد الفئة العمرية (من 35 سنة إلى 40 سنة) بنسبة تمثل 1.22%، وفي المرتبة الرابعة، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 50 سنة إلى 55 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة (من 25 سنة إلى 30 سنة)، بنسب صفرية تمثل 0%، لكل واحدة منهما .

منه نخلص في الأخير إلى أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 45 سنة)، تتسم بنضج تنظيمي وعقلي وبحركية ونشاط كبيرين، بالرجوع إلى أصل المشكلة بهدف إيجاد حلول لهذه الأزمة، أما الأفراد المبحوثين من الفئة (من 25 سنة إلى 30 سنة)، فهم يتسمون بنقص النضج العقلي والتنظيمي مع توفر الحركية والنشاط، في حين الفئة العمرية من 50 سنة إلى 55 سنة، تتسم بنضج تنظيمي وعقلي ورزانة، ونفسر النسب الصفرية على وجود إجراءات أخرى، من أجل تسيير الأزمة على مستوى مؤسسة أونيام تسييرا حسنا وجيدا ومناسبا

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، فنلاحظ أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، يجمعون على الرجوع إلى أصل المشكلة من أهم الإجراءات المتخذة لتسيير الأزمة من خلال القيادة، بنسبة تمثل 12.26%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 2.45%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، بنسبة تمثل 0%

بناء على هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، من ذوي المستويات التعليمية المحدودة والمتوسطة، ولكنهم يذلون مجهودات كبيرة من أجل تسيير الأزمة من خلال الرجوع إلى بدايتها، من أجل معالجتها، أما الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، يتسمون بمستويات تعليمية ومعرفية مناسبة وكبيرة تسمح لهم بغدارة الأزمة وتسييرها من خلال العودة إلى أصلها الأول، أما الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، فهم من ذوي المستويات التعليمية الهائلة والقدرات المعرفية، ونفسر النسبة الصفرية إلى أنهم يرون أن هناك تدابير وإجراءات أخرى من أجل الإدارة الحازمة والسليمة والعقلانية للأزمة

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية في العمل، نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين، من الأفراد الذين لهم خبرة (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون أن الرجوع إلى أصل المشكلة

من أهم الإجراءات المتخذة لتسيير الأزمة من خلال القيادة ، بنسبة تمثل 6.74%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة (من 11 سنة إلى 15 سنة)، بنسبة تمثل 3.09%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 21 سنة) بنسبة تمثل 1.22%، والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 1 سنة إلى 5 سنوات) بنسب متساوية تمثل 1.22%، لكل واحد منهما، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 15 سنة إلى 20 سنة)، بنسبة 0% .

من خلال هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين، من الأفراد الذين لهم خبرة (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، يتمتعون بخبرات ومؤهلات وقدرات تنظيمية متوسطة تسمح لهم بالرجوع إلى أصل الأزمة بهدف إيجاد حلول لها، في حين الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 15 سنة إلى 20 سنة)، يتمتعون بمؤهلات تنظيمية معتبرة، حيث يمكن تفسير النسبة الصفرية، إلى أنهم يرون أن هناك تدابير وإجراءات تنظيمية أخرى من أجل التعامل والتصرف العقلاني مع مختلف الازمات التي تهدد مؤسسة أونيام ولاية تيزي وزو

وفي خامس الترتيب، نجد طريقة وأسلوب معالجة الموضوع، حيث يظهر لنا غالبية الأفراد المبحوثين من الذكور، يؤكدون أن طريقة وأسلوب معالجة الموضوع، من أهم الإجراءات المتخذة لتسيير الأزمة من خلال القيادة بنسبة تمثل 11.04%، في حين نجد النسبة لدى الإناث منخفضة بنسبة تمثل 1.84%

منه نستنتج أن معظم الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث، يجمعون على إتباع أسلوب وطريقة جيدة لمعالجة مختلف الازمات وفق أسس صحيحة وسليمة

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 50 سنة إلى 55 سنة)، والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 45 سنة) يؤكدون أن طريقة وأسلوب معالجة الموضوع، من أهم الإجراءات المتخذة لتسيير الأزمة من خلال القيادة، بنسب متساوية تمثل 3.68%، ثم نجد في المرتبة الثانية الأفراد المبحوثين

من الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 35 سنة)، والأفراد المبحوثين (35 سنة إلى 40 سنة) بنسب متساوية تمثل 2.45%، لكل واحد منهما ، وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 25 سنة إلى 30 سنة) بنسب مساوية تمثل 0.61%.

منه نخلص في الأخير إلى أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 50 سنة إلى 55 سنة)، تتسم بنضج ورزانة وهدوء، يسمح لها بإتباع وتنفيذ خطط وسياسات هامة ومعتبرة وهادفة لمعالجة مختلف الأزمات، أما الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 25 سنة إلى 30 سنة)، يتسمون بنضج عقلي ونفسي، يسمح لهم بإتباع طرق وخطط تنظيمية وإدارية لتسيير الأزمة على مستوى مؤسسة أونيام

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، فنلاحظ أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، يجمعون على أن طريقة وأسلوب معالجة الموضوع من أهم الإجراءات المتخذة لتسيير الأزمة من خلال القيادة، بنسبة تمثل 7.36%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 3.68%، وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، بنسبة تمثل 1.84%

بناء على هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، من ذوي المستويات التعليمية والمعرفية والمتوسطة، ولكنهم يعملون على إيجاد خطط وسياسات وحلول من أجل مواجهة مختلف الأزمات، أما الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، يتسمون بمستويات تعليمية ومعرفية مناسبة وكبيرة تسمح لهم بإدارة الأزمة وتسييرها من خلال إتباع خطط وسياسات ذات صبغة علمية ومنطقية لمعالجة مختلف المشاكل ن التي تهدد هذه المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية في العمل، نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين، من الأفراد الذين لهم خبرة (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون أن طريقة وأسلوب معالجة الموضوع من أهم الإجراءات المتخذة لتسيير الأزمة من خلال القيادة ، بنسبة تمثل 6.74%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة (من 11 سنة إلى 15 سنة)، بنسبة تمثل 4.90%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 21 سنة) والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 1 سنة إلى 5 سنوات) بنسب متساوية تمثل 0.61%، لكل واحد منهما، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 15 سنة إلى 20 سنة)، بنسبة 0% .

منه نستنتج أن أغلبية الأفراد المبحوثين، من الأفراد الذين لهم خبرة (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، يتمتعون بخبرات ومهارات تنظيمية متوسطة، تسمح لهم بإيجاد طرق وأساليب لمواجهة مختلف المشاكل والأزمات، أما الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 15 سنة إلى 20 سنة)، يتمتعون بخبرات وقدرات تنظيمية معتبرة وهامة، ويمكن أن ننسب النسبة الصفرية إلى وجود أساليب وتدابير تنظيمية وإدارية، تسمح لهم بمواجهة مختلف الازمات والمشاكل على مستوى مؤسسة أونيام.

جدول رقم 33: يمثل علاقة متغيرات الدراسة بمدى ممارسة السلوك القيادي على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام بولاية تيزي وزو

المتغير		الإجابة		دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		المجموع	
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
الجنس	ذكر	18	30%	06	10%	15	25%	04	06.66%	01	01.66%	44	73.33%		
	أنثى	03	05%	03	05%	07	11.66%	00	00%	03	05%	16	26.66%		
المجموع		21	35%	09	15%	22	36.66%	04	06.66%	04	06.66%	60	100%		
السن	30-25	01	01.66%	00	00%	00	00%	00	00%	01	01.66%	02	03.33%		
	35-30	04	06.66%	02	03.33%	04	06.66%	02	03.33%	01	01.66%	13	21.66%		
	40-35	01	01.66%	03	05%	04	06.66%	00	00%	00	00%	08	13.33%		
	45-40	02	03.66%	03	05%	06	10%	00	00%	02	03.33%	13	21.66%		
	50-45	07	11.66%	01	01.66%	05	08.33%	02	03.33%	00	00%	15	25%		
	55-50	06	10%	00	00%	03	05%	00	00%	00	00%	09	15%		
المجموع		21	35%	09	15%	22	36.66%	04	06.66%	04	06.66%	60	100%		
المستوى التعليمي	ثانوي	18	30%	04	06.66%	13	21.66%	03	05%	03	05%	41	68.33%		
	جامعي	01	01.66%	05	08.33%	04	06.66%	00	00%	01	01.66%	11	18.33%		
	دراسات عليا	02	03.33%	00	00%	05	8.33%	01	01.66%	00	00%	08	13.33%		
	المجموع	21	35%	09	15%	22	36.66%	04	06.66%	04	06.66%	60	100%		
الأقدمية في العمل	5-1	00	00%	00	00%	02	03.33%	01	01.66%	00	00%	03	05%		
	10-6	09	15%	06	10%	06	10%	02	03.33%	02	03.33%	25	41.66%		
	15-11	09	15%	02	03.33%	11	18.33%	01	01.66%	02	03.33%	25	41.66%		
	20-15	02	03.33%	00	00%	01	01.66%	00	00%	00	00%	03	05%		
	واكثر 21	01	01.66%	01	01.66%	02	03.33%	00	00%	00	00%	04	06.66%		
	المجموع	21	35%	09	15%	22	36.66%	04	06.66%	04	06.66%	60	100%		

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، نلاحظ أن أغلبية الأفراد من الذكور، يؤكدون ممارستهم للسلوك القيادي بصفة دائمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 30%، في حين نجد النسبة منخفضة لدى الإناث التي تمثل 5%.

من خلال هذه البيانات الرقمية، أن معظم الأفراد المبحوثين من الذكور يمارسون السلوك القيادي بصفة دائمة، على مستوى مؤسسة "أونيام" من أجل إدارة الأزمات، كونهم يتسمون بالإقدام الجرأة والشجاعة وتحمل المسؤولية في حين نجد النساء أقل ممارسة للسلوك القيادي نظرا لطبيعتهن الأنثوية، التي تميل إلى التحفظ في تحمل المسؤولية

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يتضح لنا أن معظم الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة)، يؤكدون ممارستهم للسلوك القيادي بصفة دائمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل نسبة 11.66%، ثم نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 50 سنة إلى 55 سنة) بنسبة تمثل 10%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 35 سنة) بنسبة تمثل 6.66% وفي المرتبة الرابعة، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 45 سنة) بنسبة تمثل 3.66%، وفي المرتبة الخامسة، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 35 سنة إلى 40 سنة) بنسبة تمثل 1.66% متساوية تمثل 1.66%

منه نستنتج أن الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة)، يتمتعون بحس تنظيمي وعقلي لتحمل المسؤولية وحسن التصرف من خلال ممارسة سلوك القيادة على مستوى مؤسسة أونيام، في حين نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 25 سنة إلى 30 سنة)، يتمتعون بنضج تنظيمي وعقلي محدود نوعا ما، وهذا ما يفسر عدم ممارستهم لسلوك القيادة من خلال نسبهم المحدودة، أما الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 30 سنة

إلى 35 سنة)، يتسمون بالحركية والحيوية، ولكن لم يتبين لهم الوضع والرؤية لممارسة سلوك القيادة على مستوى مؤسسة المؤسسة

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، فنلاحظ أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، يجمعون ممارستهم للسلوك القيادي بصفة دائمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 30%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، بنسبة تمثل 3.33% مقارنة بتسيير الأزمة فرديا 0%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية بنسبة تمثل 1.66%

بناء على هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، لديهم سلوك قيادي لممارسة القيادة، بالرغم من مستوياتهم المحدودة، وهذا يعود إلى إنخراطهم في دورات تكوينية من أجل إكتساب مختلف السلوكات والمهارات التنظيمية أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية والدراسات العليا، فيتمتعون بمهارات وكفاءات علمية ومؤهلات معرفية معتبرة تسمح لهم بممارسة السلوك القيادي بشكل دائم من أجل إدارة مختلف الازمات على مستوى هذه المؤسسة الاقتصادية

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية في العمل، نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين، من الأفراد الذين لهم خبرة (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة (من 11 سنة إلى 15 سنة)، يؤكدون ممارستهم للسلوك القيادي بصفة دائمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو، بنسب متساوية تمثل 15% وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة (من 15 سنة إلى 20 سنة) بنسبة تمثل 3.33% ، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 21 سنة) بنسبة تمثل 1.66%، وفي المرتبة الرابعة نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 1 سنة إلى 5 سنوات) بنسبة صفرية تمثل 0% .

من خلال هذه النسب المئوية، يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين، من الأفراد الذين لهم خبرة (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة (من 11 سنة إلى 15 سنة)، يتمتعون بخبرات ومهارات وقدرات تنظيمية، تتيح لهم ممارسة السلوك القيادي على مستوى مؤسسة أونيام بولاية تيزي وزو، في حين الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 1 سنة إلى 5 سنوات) بنسبة صفرية، يتسمون بخبرات ومهارات تنظيمية وإدارية محدودة وهذا ما يفسر عدم ممارستهم للسلوك القيادي على مستوى هذه المؤسسة

وفي ثاني الترتيب، نجد ممارسة السلوك التنظيمي في بعض الأحيان، حيث يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، أن أغلبية الأفراد من الذكور، يؤكدون ممارستهم للسلوك القيادي في بعض الأحيان على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 25%، في حين نجد النسبة منخفضة لدى الإناث التي تمثل 11.66%.

من خلال هذه البيانات الرقمية، أن معظم الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث يمارسون السلوك القيادي أحيانا، على مستوى مؤسسة "أونيام" من أجل إدارة مختلف الأزمات والمشاكل في بعض الأحيان، تبعا لمنحهم صلاحيات وسلطات من الإدارة العامة لهذه المؤسسة من أجل إدارة الأزمات، وتبعا لشدة ووقع الأزمات التي تتطلب تظافر الجهود

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يتضح لنا أن معظم الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 45 سنة)، يؤكدون ممارستهم للسلوك القيادي في بعض الأحيان على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل نسبة 10%، ثم نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة) بنسبة تمثل 8.33%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 35 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 35 سنة إلى 40 سنة) بنسب متساوية تمثل 6.66% وفي المرتبة الرابعة، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية من الفئة العمرية (من 25 سنة إلى 30 سنة)، بنسبة صفرية تمثل 0%

منه نستنتج أن الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 45 سنة)، يتمتعون بحيوية ونشاط من خلال ممارسة سلوك القيادة على مستوى مؤسسة أونيام في بعض الأحيان، تبعا للظروف والأحوال التي تستدعي ذلك، في حين نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 25 سنة إلى 30 سنة)، يتمتعون بنضج تنظيمي وعقلي محدود نوعا ما، وهذا ما يفسر عدم ممارستهم لسلوك القيادة في بعض الأحيان، وهم لا يتمتعون بنضج عقلي وتنظيمي كبيرين

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، فنلاحظ أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، يجمعون ممارستهم للسلوك القيادي في بعض الأحيان على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 21.66%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، بنسبة تمثل 8.33% وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية بنسبة تمثل 6.66% بناء على هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، من ذوي المستويات التعليمية المتوسطة والمتدنية، وهذا يفسر ممارستهم للسلوك التنظيمي أحيانا، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية والدراسات العليا، بالرغم من أنهم من ذوي المستويات التعليمية والمعرفية المعتبرة، التي تتيح لهم تقديم الإضافة لممارسة السلوك القيادي، إلا أنهم يشاركون في بعض الأحيان

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية في العمل، نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين، من الأفراد الذين لهم خبرة (من 11 سنة إلى 15 سنة)، يؤكدون ممارستهم للسلوك القيادي أحيانا على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 18.33%، ثم يليه الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبة تمثل 10%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة (أكثر من 21 سنة) والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من سنة إلى 5 سنوات) بنسب متساوية تمثل 3.33%، وفي المرتبة الرابعة نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 15 سنة إلى 20 سنة) بنسبة تمثل 1.66% .

من خلال هذه النسب المئوية، يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين، من الأفراد الذين لهم خبرة (من 11 سنة إلى 15 سنة)، يتمتعون بخبرات وقدرات ومهارات وقدرات تنظيمية محترمة، تتيح لهم ممارسة السلوك القيادي على مستوى مؤسسة أونيام بولاية تيزي وزو، في حين الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 15 سنة إلى 20 سنة) يتسمون بتوفر أسس الثقافة التنظيمية وإدارية المعتمدة، ولكن رغم ذلك لا يمارسون السلوك التنظيمي إلا أحيانا، تبعا لظروف ومتغيرات وتطورات الأزمات على مستوى هذه المؤسسة الاقتصادية

في حين نجد من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور يؤكدون ممارستهم للسلوك القيادي غالبا على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 10%، في حين نجد النسبة لدى الإناث تمثل 5%، بينما نجد بقية الأفراد المبحوثين من الذكور، يؤكدون ممارستهم للسلوك القيادي نادرا، بنسبة تمثل 6.66%، بينما نجد النسبة لدى الإناث، تمثل 0%، وفي الأخير، نجد النسبة لدى الأفراد المبحوثين من الإناث تمثل 5%، من خلال تأكيدهم لعدم ممارستهم للسلوك القيادي على مستوى مؤسسة أونيام في حين نجد النسبة لدى الذكور، تمثل 0%.

منه نستنتج أن أغلبية الذكور، يمارسون السلوك القيادي غالبا على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو، وهذا يدل على توفر حس المسؤولية والمبادرة من أجل حل المشاكل ومختلف الالتزامات على مستوى المؤسسة الاقتصادية.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، أن معظم أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية (من 35 سنة إلى 40 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 45 سنة) يؤكدون ممارستهم للسلوك القيادي غالبا على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو، بنسب متساوية تمثل 5%، وفي المرتبة الثانية نجد الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 35 سنة) تمثل 3.33%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة)، بنسبة تمثل 1.66%، وفي الأخير نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة إلى 55 سنة)، والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 25 سنة إلى 30 سنة)، بنسب

صفرية تمثل 0%، بينما نجد بقية الافراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 35 سنة)، والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (45 سنة إلى 50 سنة) يؤكدون ممارستهم للسلوك القيادي نادرا، بنسب متساوية تمثل 3.33%، ثم نجد بقية الفئات العمرية (من 25 سنة إلى 30 سنة) والفئة العمرية (من 50 سنة إلى 55 سنة) والافراد المبحوثين من الفئة (35 سنة إلى 45 سنة) والفئة العمرية من (من 40 سنة إلى 45 سنة) بنسب صفرية تمثل 0%، وفي الأخير، نجد النسبة لدى الأفراد المبحوثين من خلال تأكيدهم لعدم ممارستهم للسلوك القيادي على مستوى مؤسسة أونيام لدى (من 30 سنة إلى 35 سنة) في ثم يليه الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 25 سنة إلى 30 سنة) والفئة العمرية (من 30 سنة إلى 35 سنة)، بنسب متساوية تمثل 1.66%، وفي المرتبة الثالثة ، نجد الفئة العمرية (من 35 سنة إلى 40 سنة) والفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة) والفئة العمرية (من 50 سنة إلى 55 سنة) ، بنسب صفرية تمثل 0%

منه نستنتج أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة)، يتسمون بروح المبادرة والمسؤولية في ممارسة السلوك القيادي على مستوى مؤسسة أونيام من اجل إدارة الأزمات بشكل جيد.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، فنلاحظ أن أغلبية الافراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون ممارسة السلوك التنظيمي غالبا، بنسبة تمثل 8.33%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 6.66% وفي المرتبة الأخيرة، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا بنسبة صفرية تمثل 0%

من خلال هذه النسب، يتبين لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية يؤكدون ممارسة السلوك التنظيمي غالبا، نظرا لتوفر القدرات والمهارات التنظيمية والمعرفية من أجل إدارة الأزمة

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة الذين لهم أقدمية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون ممارسة السلوك التنظيمي، غالباً بنسبة تمثل 10%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 11 سنة إلى 15 سنة)، بنسبة تمثل 3.33%، وفي ثالث الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 21 سنة)، بنسبة تمثل 1.66%، في حين نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من سنة إلى 5 سنوات) والأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 15 سنة إلى 20 سنة)، بنسبة صفرية تمثل 0%

منه نستنتج أن الذين لهم أقدمية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، يتمتعون بخبرات متوسطة ومحترمة، من أجل ممارسة السلوك القيادي على مستوى مؤسسة أونيام بولاية تيزي وزو في حين نجد عدم ممارسة السلوك التنظيمي، حيث نجد أغلبية المبحوثات من الإناث، ينفين ممارسة السلوك التنظيمي، بنسبة تمثل 5%، في حين نجد النسبة لدى الذكور، تمثل 1.66% منه نخلص أن الإناث لا يمارسن السلوك التنظيمي على مستوى مؤسسة أونيام بولاية تيزي وزو، نتيجة عدم فتح المبادرة وروح التمكين لدى العاملين

أما الجدول التعلق بتغير السن، فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين من الفئة العمرية (من 40 سن إلى 45 سنة)، ينفون ممارسة السلوك التنظيمي، بنسبة تمثل 3.33%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، نجد الفئة العمرية (من 25 سنة إلى 30 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 35 سنة)، بنسب متساوية، تمثل 1.66%، في حين نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (50 سنة إلى 55 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 35 سنة إلى 40 سنة)، بنسب صفرية، تمثل 0%

منه نستنتج أن أغلبية المبحوثين من الفئة العمرية (من 40 سن إلى 45 سنة)، يتسمون بالقوة والنضج العقلي لممارسة اللوك التنظيمي، إلا أن الإدارة العليا لمؤسسة أونيام لا تعمل على منح المجال لهم لإبراز أنفهم وقدراته على مستوى هذه المؤسسة

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتضح لنا أن، معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، ينفون ممارسة السلوك التنظيمي، بنسبة تمثل 1.66%، في حين نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية والدراسات العليا، بنسب متساوية، تمثل 0%.

وعليه يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، لا تعمل الإدارة العليا على إعطائهم المجال والفرصة لممارسة السلوك القيادي على مستوى هذه المؤسسة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم التنظيمية

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، فنلاحظ أن معظم الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية من (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) والأفراد المبحوثين (من 11 سنة إلى 15 سنة) ينفون ممارسة السلوك التنظيمي، بنسبة تمثل 3.33%، لكل واحد منهما، في حين نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 1 سنة إلى 5 سنوات) والأفراد المبحوثين (من 15 سنة إلى 20 سنة)، والأفراد المبحوثين (أكثر من 21 سنة) بنسب متساوية صفرية، تمثل 0%، لكل واحدة منها.

منه نستنتج أن معظم الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية من (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) والأفراد المبحوثين (من 11 سنة إلى 15 سنة)، يتسمون بتوفر المهارات والقدرات التنظيمية الإدارية لممارسة السلوك التنظيمي، إلا أن الإدارة العليا لمؤسسة أونيام لا تعمل على أن تقدم لهم الفرصة لإبراز مهاراتهم وقدراتهم

جدول رقم 34: يمثل علاقة متغيرات الدراسة بمدى توفر المهارات القيادية لإدارة الأزمة وقت حدوثها على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو

الإجابة		نعم		لا		أحيانا		المجموع	
		ن	ت	نسبة	ت	ن	ت	ن	ت
المتغيرات	ذكر	20	13.33%	08	13.33%	16	26.66%	44	73.33%
	أنثى	05	08.33%	03	05%	08	13.33%	16	26.66%
المجموع		25	41.66%	11	18.33%	24	40%	60	100%
السن	30-25	01	01.66%	00	00%	01	01.66%	02	03.33%
	35-30	04	06.66%	02	03.33%	07	11.66%	13	21.66%
	40-35	04	06.66%	02	03.33%	02	03.33%	08	13.33%
	45-40	02	03.33%	03	05%	08	13.33%	13	21.66%
	50-45	10	16.66%	01	01.66%	04	06.66%	15	25%
	55-50	04	06.66%	03	05%	02	03.33%	09	15%
المجموع		25	41.66%	11	18.33%	24	40%	60	100%
المستوى التعليمي	ثانوي	18	30%	07	11.66 %	16	26.66%	41	68.33%
	جامعي	06	10%	01	01.66%	04	06.66%	11	18.33%
	دراسات عليا	01	1.66%	03	05%	04	06.66%	08	13.33%
المجموع		25	41.66%	11	18.33%	24	40%	60	100%
الاقتصادية في العمل	05-01	00	00%	00	00%	03	05%	03	05%
	10-06	12	20%	05	08.33%	08	13.33%	25	41.66%
	15-11	10	16.66%	04	06.66%	11	18.33%	25	41.66%
	20-15	01	01.66%	01	01.66%	01	01.66%	03	05%
	21 وأكثر	02	03.33%	01	01.66%	02	03.33%	04	06.66%
	المجموع	25	41.66%	11	18.33%	24	40%	60	100%

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس نلاحظ أن غالبية الأفراد المبحوثين من الذكور يؤكدون توفر المهارات القيادية لإدارة الأزمة وقت حدوثها أحيانا على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 26.66%، وفي حين نجد بقية الأفراد المبحوثين من الذكور، بنسبة 13.33%، وفي الأخير نجد عدم توفر المهارات القيادي بنسبة تمثل 13.33%

منه نستنتج أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الذكور تتوفر لديهم مهارات القيادة في بعض الأحيان، وذلك حسب شدة الأزمة وتعقيداتها، التي تتطلب توفر المهارات لإدارة الأزمة أما الجدول المتعلق بمتغير السن، فنلاحظ أن معظم الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة) ، يؤكدون توفر المهارات القيادية لإدارة الأزمة وقت حدوثها على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو ، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 25 سنة إلى 30 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 35 سنة) الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 50 سنة إلى 55 سنة)، بنسب متساوية، تمثل 6.66%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية من 40 سنة إلى 45 سنة نسبة 3.33%

منه نخلص في الأخير على أن الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة) يتسمون بتوفر المهارات والقدرات الإدارية، بحكم نضجهم النفسي والعقلي والتنظيمي الكبيرين مما يسمح لهم بإدارة الأزمة بشكل حسن وجيد

ثم نجد بقية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 45 سنة) يؤكدون توفر المهارات القيادية لإدارة الأزمة وقت حدوثها على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 13.33%، وفي المرتبة الثانية نجد الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 25 سنة) بنسبة تمثل 11.66%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة) بنسبة تمثل 6.66% وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 35 سنة إلى 40 سنة) والأفراد المبحوثين

من الفئة العمرية (من 50 سنة إلى 55 سنة)، بنسبة 3.33%، وفي الجهة الأخرى، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 45 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 50 سنة إلى 55 سنة)، والفئة العمرية (من 50 سنة إلى 55 سنة) بنسب متساوية تمثل 5%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 25 سنة إلى 30 سنة) والفئة العمرية (من 35 سنة إلى 40 سنة)، بنسب متساوية، تمثل 3.33%، وفي أخير الترتيب، نجد الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة)، بنسبة تمثل 1.66%

منه نستنتج أن أغلبية الأفراد المبحوثين من 40 سنة إلى 45 سنة) يؤكدون توفر المهارات القيادية لإدارة الأزمة وقت حدوثها على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو، نظرا لإمتيازهم بحس تنظيمي وروح المسؤولية والصرامة المهنية

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، فنلاحظ أن أغلبية الافراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، يؤكدون توفر المهارات القيادية لإدارة الأزمة وقت حدوثها على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 30%، في حين نجد بقية الافراد المبحوثين من نفس المستويات التعليمية، يتوفرون أحيانا على مهارات بنسبة تمثل 26.66%، وبقية الأفراد الآخرين لا يتوفرون على مهارات قيادية، بنسبة تمثل 11.66%، ثم نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون توفر المهارات القيادية لإدارة الأزمة وقت حدوثها على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 10%، في حين نجد بقية الافراد المبحوثين من نفس المستويات التعليمية، يتوفرون أحيانا على مهارات بنسبة تمثل 6.66%، وبقية الأفراد الآخرين لا يتوفرون على مهارات قيادية، بنسبة تمثل 1.66%، في حين نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، يؤكدون توفر المهارات القيادية لإدارة الأزمة وقت حدوثها على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أحيانا، بنسبة تمثل 6.66%، في حين نجد بقية الافراد المبحوثين من نفس المستويات

التعليمية، لا يتوفرون على مهارات قيادية بنسبة تمثل 5%، وبقية الأفراد الآخرين يتوفرون على مهارات قيادية، بنسبة تمثل 1.66%

منه نستنتج بأن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية والدراسات، يتوفرون على مهارات قيادية، بحكم توفرهم على مؤهلات علمية كبيرة ومعتبرة، تسمح لهم بإدارة الازمة على مستوى هذه المؤسسة

أم الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، فنلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، يتوفرون على مهارات قيادية أحيانا بنسبة 18.33%، ثم يليه الأفراد المبحوثين (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة 13.33%

وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من سنة إلى 5 سنوات) بنسبة 5 % وفي الرتبة الرابعة، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من سنة إلى 5 سنوات)، بنسبة 5%، وفي الأخير نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 21 سنة)، بنسبة 3.13%

منه نستنتج أغلبية الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، يتوفرون على مهارات قيادية أحيانا كونهم يتمتعون بقدرات ومؤهلات تنظيمية محترمة، تسمح لهم بإدارة الأزمة

ثم نجد أغلبية الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، يتوفرون على مهارات قيادية بنسبة 20%، وفي الجهة الأخرى، نجد نفس هذه الفئة لا تتوفر على المهارات القيادية، بنسبة تمثل 0% ثم يليه الأفراد المبحوثين (من 11 سنة إلى 15 سنة) بنسبة 16.66%، ونسبة 6.66% ، للأفراد الطين لا يتوفرون على مهارات قيادية

وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 21 سنة) بنسبة 3.33%، ونسبة 1.66%، للأفراد الذين تتعدم لديهم الخبرة المهنية ، وفي الرتبة الرابعة،

نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 15 سنوات إلى 20 سنة)، بنسبة 1.66%،
الأفراد الذين الأخير نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من سنة على 5 سنوات
بنسبة صفرية ، 0%

منه نستنتج أن أغلبية الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى
10 سنوات)، يتوفرون على مهارات قيادية، تسمح لهم بتطوير وتحسين مهاراتهم وقدراتهم
لإدارة الازمة بشكل جيد وحسن على مستوى مؤسسة أونيام بولاية تيزي وزو

جدول رقم 35: يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأنواع المهارات القيادية المتوفرة لدى موظفي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة

الإجابة		المهارات الفنية		المهارات الإنسانية		المهارات التنظيمية		المهارات الفكرية		المجموع	
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار
المتغيرات	ذكر	01	01.61%	28	29.03%	16	25.80%	18	29.09%	53	85.48%
	أنثى	01	01.61%	03	04.83%	03	04.83%	02	03.22%	09	14.51%
المجموع		02	03.22%	21	33.87%	19	30.64%	20	32.25%	62	100%
السن	30-25	01	01.66%	00	00%	00	00%	00	00%	01	01.61%
	35-30	00	00%	04	06.45%	03	04.83%	02	03.22%	09	14.61%
	40-35	00	00%	03	04.83%	03	04.83%	03	04.83%	09	14.51%
	45-40	00	00%	02	03.22%	01	01.60%	01	01.61%	04	06.45%
	50-45	00	00%	05	11.29%	08	12.70%	08	12.90%	23	37.09%
	55-50	01	01.66%	07	08.06%	04	12.90%	06	09.67%	16	25.80%
المجموع		02	03.22%	21	33.87%	19	30.64%	20	32.25%	62	100%
التعليمي	ثانوي	02	03.22%	16	25.80%	14	22.58%	14	22.58%	46	74.19%
	جامعي	00	00%	05	08.06%	05	08.06%	05	08.06%	15	24.19%
	دراسات عليا	00	00%	00	00%	00	00%	01	01.61%	01	01.61%
المجموع		02	03.22%	21	33.87%	19	30.64%	20	32.26%	62	100%
الاقدمية في العمل	05-01	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%
	10-06	01	01.61%	09	14.51%	08	12.90%	07	11.30%	25	40.32%
	15-11	01	01.61%	09	14.51%	09	14.51%	10	16.12%	29	46.77%
	20-15	00	00%	02	03.22%	01	01.61%	02	03.22%	05	08.06%
	21 وأكثر	00	00%	01	01.61%	01	01.61%	01	01.61%	03	04.83%
	المجموع	02	03.22%	21	33.87%	19	30%	20	32.25%	62	100%

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، يتضح لنا أن معظم الأفراد المبحوثين من الذكور يؤكدون أن توفر المهارت الفكرية من أهم أنواع المهارات القيادية المتوفرة لدى موظفي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة، بنسبة تمثل 29.09%، ثم يليه توفر المهارات الإنسانية، بنسبة تمثل 29.03%، وفي المرتبة الثالثة، نجد المهارات التنظيمية بنسبة تمثل 25.80%، وفي الأخير نجد المهارات الفنية ، بنسبة تمثل 1.61% ، أما الإناث فيؤكدون أن توفر المهارت التنظيمية من أهم أنواع المهارات القيادية المتوفرة موظفي لدى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة، بنسبة تمثل 4.83%، ثم يليه توفر المهارات الإنسانية، بنسبة تمثل 4.83%، وفي المرتبة الثالثة، نجد المهارات الفكرية بنسبة تمثل 3.22%، وفي الأخير نجد المهارات الفنية ، بنسبة تمثل 1.61% ،

منه نستنتج أن أغلبية الأفراد المبحوثين الذكور يؤكدون أن توفر المهارت الفكرية من أهم أنواع المهارات القيادية المتوفرة لدى موظفي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة، وتتمثل في الشرح والتحليل والذكاء والحسن التشخيص لإيجاد الحلول

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، فنلاحظ أن معظم الافراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 50 سنة إلى 45 سنة) يؤكدون أن توفر المهارت التنظيمية من أهم أنواع المهارات القيادية المتوفرة لدى موظفي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة، بنسبة تمثل 12.90% ، ثم يليه في نفس الفئة المهارات التنظيمية، بنسبة تمثل 12.70% ، وفي المرتبة الثالثة، نجد المهارات الإنسانية بنسبة تمثل 12.70%، لدى الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة) وفي المرتبة الثالثة ، نجد الفئة العمرية من (30 سنة إلى 35 سنة) والفئة العمرية من 25 سنة إلى 30 سنة)، بنسب متساوية تمثل 4.83% . في الأخير نجد الفئة العمرية من 40 سنة إلى 45 سنة بنسبة تمثل 1.60%،

ثم يليه المهارات الفكرية ، حيث نلاحظ أن أغلبية الافراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة) من خلال تأكيدهم أن المهارات الفكرية من أهم أنواع المهارات القيادية المتوفرة لدى موظفي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة، بنسبة تمثل 12.90% ، ثم يليه الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 50 سنة إلى 55 سنة)، بنسبة تمثل 9.67%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الفئة العمرية من (35 سنة إلى 40 سنة بنسبة تمثل 4.83% ، وفي المرتبة الرابعة نجد الفئة العمرية (من 25 سنة إلى 30 سنة) بنسبة تمثل 3.22%، وفي الأخير ، نجد الفئة العمرية ، (من 40 سنة إلى 45 سنة) بنسبة تمثل 1.61%،

ثم نجد المهارات الإنسانية، حيث نلاحظ أن أغلبية الافراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة) يؤكدون أن المهارات الإنسانية من أهم أنواع المهارات القيادية المتوفرة لدى موظفي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة، بنسبة تمثل 11.29%، ثم يليه الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 50 سنة إلى 55 سنة)، بنسبة تمثل 8.06%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الفئة العمرية من (من 30 سنة إلى 35 سنة) بنسبة تمثل 6.45%، وفي المرتبة الرابعة نجد الفئة العمرية (من 35 سنة إلى 40 سنة) بنسبة تمثل 4.83%، وفي الأخير، نجد الفئة العمرية ، (من 40 سنة إلى 45 سنة) بنسبة تمثل 3.22%،

ثم يليه المهارات الفنية، حيث نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 25 سنة إلى 30 سنة) يؤكدون أن المهارات الفنية من أهم أنواع المهارات القيادية المتوفرة لدى موظفي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة، بنسبة تمثل 1.66%، ثم يليه الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 50 سنة إلى 55 سنة)، والفئة العمرية من (من 30 سنة إلى 35 سنة) والفئة العمرية (من 35 سنة إلى 40 سنة) بنسبة تمثل 4.83%، (من 40 سنة إلى 45 سنة، بنسب صفرية، تمثل 0%

منه نستنتج أن أغلبية الأفراد من الفئة العمرية (من 50 سنة إلى 45 سنة) يركزون على توفر المهارات التنظيمية من أهم أنواع المهارات القيادية المتوفرة لدى موظفي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة، كونها تسمح بحسن التصرف والتعامل الهاديء مع الازمة

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية، فنلاحظ أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية من (من 11 سنة إلى 15 سنة) يؤكدون على أن توفر المهارات الفكرية من أهم أنواع المهارات القيادية المتوفرة لدى موظفي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة بنسبة تمثل 16.12%، يليه الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية من (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 11.30%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية من (من 15 سنة إلى 20 سنة) بنسبة تمثل 3.23%، وفي المرتبة الرابعة ، نجد الأفراد بنسبة تمثل 3.23%، ثم نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية من (أكثر من 21 سنة) بنسبة تمثل 1.61%، وفي المرتبة الخامسة نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية من (من 25 سنة إلى 30 سنة) بنسبة تمثل 0%،

ثم نجد ثانيا ، المهارات التنظيمية ، حيث نلاحظ أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية من (من 11 سنة إلى 15 سنة) يؤكدون على أن توفر المهارات التنظيمية من أهم أنواع المهارات القيادية المتوفرة لدى موظفي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة بنسبة تمثل 14.51%، يليه الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية من (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 12.90%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية من (من 15 سنة إلى 20 سنة) والأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية من (أكثر من 21 سنة) بنسب متساوية، تمثل 1.61%، وفي المرتبة الرابعة، نجد الأفراد بنسبة تمثل الذين لهم أقدمية من (من 25 سنة إلى 30 سنة) بنسبة تمثل 0%،

وفي ثالث الترتيب، نجد المهارات الإنسانية ، حيث يتبين لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية من (من 6سنوات إلى 10سنوات) والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11سنة إلى 15سنة) يؤكدون على أن توفر المهارت الإنسانية من أهم أنواع المهارات القيادية المتوفرة لدى موظفي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة، بنسب متساوية تمثل 14.51%، ثم نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية من (من 15سنة إلى 20سنة) ، بنسبة تمثل 3.23% وفي المرتبة الرابعة ، ند الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 21سنة) بنسبة ، تمثل 1.61%، وفي المرتبة الرابعة، نجد الأفراد بنسبة تمثل الذين لهم أقدمية من (من 25سنة إلى 30سنة) بنسبة تمثل 0%،

وفي رابع الترتيب، نجد المهارات الفنية، حيث يتضح لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية من (من 6سنوات إلى 10سنوات) والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11سنة إلى 15سنة) يؤكدون على أن توفر المهارت الفنية من أهم أنواع المهارات القيادية المتوفرة لدى موظفي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة، بنسب متساوية تمثل 1.66%، ثم نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية من (من 15سنة إلى 20سنة) ، الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 21سنة والأفراد بنسبة تمثل الذين لهم أقدمية من (من 25سنة إلى 30سنة) بنسب صفرية تمثل 0%،

من خلال هذه النسب يتضح أن الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية من (من 11سنة إلى 15سنة) يؤكدون على أن توفر المهارت الفكرية من أهم أنواع المهارات القيادية المتوفرة لدى موظفي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو وهؤلاء الموظفين على قدر كبير من الخبرة والتجربة المهنية

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، فنلاحظ أن أغلبية الافراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، يؤكدون أن توفر المهارات الإنسانية، بنسبة تمثل 25%، ثم يليه الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة 8%، وفي الأخير نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، بنسبة تمثل 0%.

وفي ثاني الترتيب، نجد المهارات الفكرية، نلاحظ أن أغلبية الافراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، يؤكدون أن توفر المهارات الفكرية، بنسبة تمثل 22.58 %، ثم يليه الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة 8%، وفي الأخير نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، بنسبة تمثل 1.61%.

وفي ثالث الترتيب، نجد المهارات التنظيمية، أن أغلبية الافراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، يؤكدون أن توفر المهارات التنظيمية، بنسبة تمثل 22.58 %، ثم يليه الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة 8%، وفي الأخير نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، بنسبة تمثل 0%.

وفي رابع الترتيب، نجد المهارات الفنية، حيث يتضح لنا أغلبية الافراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، يؤكدون أن توفر المهارات التنظيمية، بنسبة تمثل 3.23 %، ثم يليه الأفراد المبحوثين، بنفس النسبة المئوية لدى ذوي المستويات الجامعية، ، وفي الأخير نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، بنسبة تمثل 0%.

من خلال هذه النسب المئوية، يظهر لنا أن توفر المهارات الإنسانية، من من أهم أنواع المهارات القيادية المتوفرة لدى موظفي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو، رغم مستوياتهم التعليمية المتدنية والمحدودة، إلا أنهم يتسمون بمهارات إنسانية من خلال حسن التعامل وعدم التسرع والانضباط الكبير

جدول رقم 36: يمثل علاقة متغيرات الدراسة بالنمط الأكثر إستخداما وشيوعا على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة

الإجابة		الديمقراطي		التفاضلي		التسبيبي		اللاوتوقرافي		المجموع	
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار
المتغيرات	ذكر	48.33%	29	11.66%	07	01.66%	01	11.66%	07	73.33%	44
	أنثى	06.66%	04	15%	09	01.66%	01	03.3%	02	26.66%	16
المجموع		55%	33	26.66%	16	03.33%	02	15%	09	100%	60
السن	30-25	01.66%	01	01.66%	01	00%	00	00%	00	03.33%	02
	35-30	18.33%	12	01.66%	01	00%	00	00%	00	21.66%	13
	40-35	05%	03	08.33%	05	00%	00	00%	00	13.33%	08
	45-40	05%	03	03.33%	02	01.66%	01	11.66%	07	21.66%	13
	50-45	13.33%	08	08.33%	05	01.66%	01	01.66%	01	25%	15
	55-50	10%	06	03.33%	02	00%	00	01.66%	01	15%	09
المجموع		55%	33	26.66%	16	03.33%	02	15%	09	100%	60
المستوى التعليمي	ثانوي	45%	27	10%	06	00%	00	13.33%	08	68.33%	41
	جامعي	08.33%	05	08.33%	05	00%	00	01.66%	01	18.33%	11
	دراسات عليا	01.66%	01	08.33%	05	03.33%	02	00%	00	13.33%	08
المجموع		55%	33	26.66%	16	03.33%	02	15%	09	100%	60
الانتمية في العمل	05-01	05%	03	00%	00	00%	00	00%	00	05%	03
	10-06	25%	15	11.66%	07	03.33%	02	01.66%	01	41.66%	25
	15-11	20%	12	10%	06	00%	00	11.66%	07	41.66%	25
	20-15	01.66%	01	01.66%	01	00%	00	01.66%	01	05%	03
	21 وأكثر	03.33%	02	03.33%	02	00%	00	00%	00	06.66%	04
	المجموع	55%	33	26.66%	16	03.33%	02	15%	09	100%	60

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، يتضح لنا أن معظم الأفراد المبحوثين من الذكور يؤكدون أن النمط الأكثر إستخداما وشيوعا على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة، يتمثل في النمط الديمقراطي، بنسبة تمثل 48.33%، ثم يليه النمط الأوتوقراطي والتفاضلي، بنسب متساوية تمثل 11.66%، وفي المرتبة الثالثة، نجد النمط التسيبي بنسبة تمثل 1.66%

في نجد الإناث يؤكدن بأن النمط الأكثر إستخداما وشيوعا على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة، يتمثل في النمط التفاضلي، بنسبة تمثل 15%، ثم يليه النمط الاوتوقراطي، بنسبة تمثل 3.33%، وفي المرتبة الرابعة، نجد النمط التسيبي بنسبة تمثل 1.66%

من خلال هذه النسب المئوية يظهر لنا بأن النمط الأكثر إستخداما وشيوعا على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة، يتمثل في النمط الديمقراطي لإدارة الأزمة، من خلال تبادل الآراء والاتجاهات والأفكار بين الموظفين في إطار نسق تعاوني وتنظيمي محدد ومنظم

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، فنلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 35 سنة) يؤكدون أن النمط الأكثر إستخداما وشيوعا على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة ، يتمثل في النمط الديمقراطي، بنسبة تمثل 18.33%، ثم يليه وفي المرتبة الثانية، نجد الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة) بنسبة تمثل 13.33% وفي المرتبة الثالثة نجد الفئة العمرية من (50 سنة إلى 55 سنة) بنسبة 10% وفي المرتبة الرابعة نجد الفئة العمرية (من 30 إلى 35 سنة) والفئة العمرية من (40 سنة إلى 45 سنة) بنسب متساوية تمثل 5%، لكل واحد منهما ، وفي الأخير نجد الفئة العمرية (من 25 سنة إلى 30 سنة) ، بنسبة 0% .

وفي ثاني الترتيب، نجد الأوتوقراطي، حيث يتبين لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 45 سنة) يؤكدون أن النمط الأكثر إستخداما وشيوعا على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة، يتمثل في النمط الأوتوقراطي، بنسبة تمثل 11.66%، ثم يليه الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة)، والفئة العمرية (من 50 سنة إلى 55 سنة) بنسب متساوية تمثل 1.66%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 35 سنة) والفئة العمرية (من 25 سنة إلى 30 سنة)، تمثل 4.83% والفئة العمرية من (35 سنة إلى 40 سنة) بنسب صفرية متساوية تمثل 0%

وفي ثالث الترتيب، نجد النمط التفاضلي، حيث يتبين لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 35 سنة إلى 40 سنة)، والفئة العمرية من (45 سنة إلى 50 سنة) يؤكدون أن النمط الأكثر إستخداما وشيوعا على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة، يتمثل في النمط التفاضلي، بنسب متساوية تمثل 8.33%، ثم يليه الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 45 سنة)، والفئة العمرية (من 50 سنة إلى 55 سنة) بنسب متساوية تمثل 3.33%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 35 سنة) والفئة العمرية (من 25 سنة إلى 30 سنة)، بنسب متساوية تمثل 1.66%

وفي رابع الترتيب، نجد النمط التسبيبي، يتبين لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 45 سنة)، والفئة العمرية من (45 سنة إلى 50 سنة)، يؤكدون أن النمط الأكثر إستخداما وشيوعا على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة، يتمثل في النمط التسبيبي، بنسب متساوية تمثل 1.66%، ثم يليه الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة)، والفئة العمرية (من 50 سنة إلى 55 سنة) بنسب متساوية تمثل 0.0%

منه نستنتج بأن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 35 سنة) يؤكدون أن النمط الأكثر إستخداما وشيوعا على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة، يتمثل في النمط الديمقراطي، الذي يعمل على تجسيد التمكين التنظيمي للأفراد من أجل إبراز مهاراتهم والتنظيمية لإدارة الأزمة بشكل سليم وحسن أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي ، فنلاحظ أن أغلبية الافراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، يؤكدون على أن النمط الأكثر إستخداما وشيوعا على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة، يتمثل في النمط الديمقراطي بنسبة 45%، ثم يليه الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 8.33%، وفي المرتبة الثالثة، نجد ذوي الدراسات العليا، بنسبة 1.66%

وفي ثاني الترتيب، نجد النمط الاوتوقراطي، حيث يتضح لنا أغلبية الافراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، يؤكدون على أن النمط الأكثر إستخداما وشيوعا على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة، يتمثل في النمط الأوتوقراطي بنسبة 13.33%، ثم يليه الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 1.66%، وفي المرتبة الثالثة، نجد ذوي الدراسات العليا، بنسبة 1.66%

وفي ثالث الترتيب، نجد النمط التفاضلي، حيث يتضح لنا أغلبية الافراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، يؤكدون على أن النمط الأكثر إستخداما وشيوعا على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة، يتمثل في النمط الأوتوقراطي بنسبة 10%، ثم يليه الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 8.33%، وفي المرتبة الثالثة، نجد ذوي الدراسات العليا، بنسبة 8.33%

وفي رابع الترتيب، نجد النمط التسيبي، حيث يتضح لنا أغلبية الافراد المبحوثين من ذوي المستويات الدراسات العليا، يؤكدون على أن النمط الأكثر إستخداما وشيوعا على مستوى

المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة، يتمثل في النمط الأوتوقراطي بنسبة 3.33%، ثم يليه الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، والمستويات الثانوية، بنسب صفرية، تمثل 0%

منه نستنتج أن معظم أفراد عينة الدراسة من الجامعيين يؤكدون على أن النمط الأكثر إستخداما وشيوعا على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة، الذي يسمح لهم بإبراز مهاراتهم وقدراتهم الفكرية والعلمية لإدارة الأزمة بشكل جيد

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية، فنلاحظ أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية من (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) يؤكدون على أن النمط الأكثر إستخداما وشيوعا على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة، يتمثل في النمط الديمقراطي ، بنسبة تمثل 25%، يليه الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 11 سنة إلى 15 سنة) بنسبة تمثل 20%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية من (من سنة إلى 5 سنوات) بنسبة تمثل 5%، وفي المرتبة الرابعة ، نجد الأفراد الذين لهم (أكثر من 21 سنة) بنسبة تمثل 3.33%، ثم نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية (من 15 سنة إلى 20 سنة) بنسبة تمثل 1.61%

وفي ثاني الترتيب، نجد النمط التفاضلي، حيث يظهر لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية من (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) يؤكدون على أن النمط الأكثر إستخداما وشيوعا على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة، يتمثل في النمط التفاضلي، بنسبة تمثل 11.66%، يليه الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 11 سنة إلى 15 سنة) بنسبة تمثل 10%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 21 سنة) بنسبة تمثل 3.33%، وفي

المرتبة الرابعة ، نجد الأفراد الذين لهم (من 15 سنة إلى 20 سنة) بنسبة تمثل 1.66%، ثم نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية (من سنة إلى 5 سنوات) بنسبة تمثل 0%

وفي ثالث الترتيب، نجد النمط الاوتوقراطي، حيث ن يظهر لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية من (من 11 سنة إلى 15 سنة) يؤكدون على أن النمط الأكثر إستخداما وشيوعا على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة، يتمثل في النمط الاوتوقراطي، بنسبة تمثل 11.66%، يليه الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) والأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 15 سنة إلى 20 سنة) بنسبة تمثل 1.66%، وفي المرتبة الرابعة ، نجد الأفراد الذين لهم (أكثر من 21 سنة) والافراد المبحوثين (من سنة إلى 5 سنوات) بنسب صفرية تمثل 0%

وفي رابع الترتيب النمط التسبيبي، حيث ن يظهر لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية من (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) يؤكدون على أن النمط الأكثر إستخداما وشيوعا على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة، يتمثل في النمط التسبيبي ، بنسبة تمثل 3.33%، يليه الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) والأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 15 سنة إلى 20 سنة) والأفراد الذين لهم (أكثر من 21 سنة) والافراد المبحوثين (من سنة إلى 5 سنوات) بنسب صفرية تمثل 0%

منه نستنتج أن النمط أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية من (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) يؤكدون على أن النمط الأكثر إستخداما وشيوعا على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة، بحكم إدراكهم وإطلاعهم على أجواء التنظيمي بالرغم من خبراتهم التنظيمية والإدارية المتوسطة.

جدول رقم(37): يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأنواع الإتصال الأكثر إستخداما على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء حدوث الأزمة

المجموع		الاتصال الاقفي		الاتصال بين الموظفين		الإتصال الصاعد		الإتصال النازل		الإجابة	
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	المتغيرات	
71.13%	69	14.43%	14	12.37%	12	14.43%	14	29.89%	29	ذكر	الجنس
28.86%	28	08.18%	06	08.24%	08	01.03%	01	13.40%	13	أنثى	
100%	97	20.61%	20	20.61%	20	15.46%	15	43.30%	42	المجموع	
02.06%	02	00%	00	00%	00	00%	00	02.06%	02	30-25	السن
23.71%	23	03.09%	03	06.18%	06	06.18%	06	08.24%	08	35-30	
18.55%	18	03.09%	03	02.06%	02	06.18%	06	07.21%	07	40-35	
16.49%	16	02.06%	02	05.15%	05	01.03%	01	08.24%	08	45-40	
24.74%	24	05.15%	05	06.18%	06	02.06%	02	11.34%	11	50-45	
14.43%	14	07.21%	07	01.03%	01	00%	00	06.18%	06	55-50	
100%	97	20.61%	20	20.61%	20	15.46%	15	34.30%	42	المجموع	
64.94%	63	09.27%	09	14.43%	14	10.30%	10	30.92%	30	ثانوي	المستوى التعليمي
23.73%	23	07.21%	07	04.12%	04	04.12%	04	08.24%	08	جامعي	
11.34%	11	04.125	04	02.06%	02	01.03%	01	04.12%	04	دراسات عليا	
100%	97	20.61%	20	20.61%	20	15.46%	15	43.30%	42	المجموع	
07.21%	07	01.03%	01	01.03%	01	02.06%	02	03.09%	03	05-01	الاقتصادية في العمل
46.39%	47	09.27%	09	11.34%	11	08.24%	08	17.52%	17	10-06	
35.05%	34	07.21%	07	04.12%	04	05.15%	05	18.55%	18	15-11	
02.06%	02	01.03%	01	00%	00	00%	00	01.03%	01	20-15	
09.27%	09	02.06%	02	04.12%	04	00%	00	03.09%	03	21 وأكثر	
100%	97	20.61%	20	20.61%	20	15.46%	15	43.30%	42	المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، يتضح لنا أن معظم الأفراد المبحوثين من الذكور يؤكدون بأن نوع الإتصال الأكثر إستخداما على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء حدوث الأزمة، يتمثل في الإتصال النازل بنسبة تمثل 29.89%، ثم يليه الإتصال الصاعد، بنسبة تمثل 14.43%، وفي المرتبة الثالثة، نجد النمط الإتصال الأفقي، بنسبة تمثل 14.43%

أما الإناث يؤكدن بأن نوع الإتصال الأكثر إستخداما على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء حدوث الأزمة، يتمثل في الإتصال النازل بنسبة تمثل 13.40%، ثم يليه الإتصال الأفقي، بنسبة تمثل 8.18%، وفي المرتبة الثالثة، نجد النمط الإتصال الصاعد، بنسبة تمثل 1.03%

من خلال هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن الإتصال النازل، هو الإتصال الأكثر سيادة على مستوى مؤسسة أونيام، والذي يكون من المدير إلى الموظفين من خلال تقديم الإرشادات والتوجيهات والتعليمات لإدارة الأزمة على مستوى هذه المؤسسة

أما فيما يتعلق بمتغير السن، فنلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة) يؤكدون بأن نوع الإتصال الأكثر إستخداما على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء حدوث الأزمة، يتمثل في الإتصال النازل بنسبة تمثل 11.34%، وفي المرتبة الثانية، نجد الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 35 سنة) والفئة العمرية (من 40 سنة إلى 45 سنة)، بنسبة تمثل 8.24%، وفي المرتبة الثالثة نجد الفئة العمرية من (35 سنة إلى 40 سنة) بنسبة تمثل 7.21%، والفئة العمرية من (50 سنة إلى 55 سنة) بنسبة تمثل 7.21%، وفي الأخير، نجد الفئة العمرية (من 25 سنة إلى 30 سنة) بنسبة 2.06%

وفي ثاني الترتيب، نجد الإتصال الصاعد، حيث نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية (من 25 سنة إلى 30 سنة) والفئة العمرية (من 30 سنة إلى 35 سنة) يؤكدون بأن

نوع الإتصال الأكثر إستخداما على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء حدوث الأزمة، يتمثل في الإتصال الصاعد بنسبة تمثل 6.18%، وفي المرتبة الثانية ، نجد الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة) بنسبة تمثل 2.06%، وفي المرتبة الثالثة نجد الفئة العمرية من (من 40 سنة إلى 45 سنة) بنسبة تمثل 1.03% وفي الأخير نجد الفئة العمرية (من 25 سنة إلى 30 سنة) بنسبة 2.06% والفئة العمرية (من 50 إلى 55 سنة)

وفي ثالث الترتيب، نجد الإتصال الأفقي، حيث يتبين لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية (من 50 سنة إلى 55 سنة) يؤكدون بأن نوع الإتصال الأكثر إستخداما على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء حدوث الأزمة يتمثل في الإتصال الأفقي، بنسبة تمثل 7.21% ، ثم يليه الفئة العمرية (من 35 سنة إلى 40 سنة) بنسبة تمثل 5.15%، وفي المرتبة الثالثة نجد الفئة العمرية من (من 30 سنة إلى 35 سنة) والفئة العمرية (من 35 سنة إلى 40 سنة) بنسبة تمثل 3.09% ، وفي الأخير، نجد الفئة العمرية (من 25 سنة إلى 30 سنة) بنسبة 0%

منه نستنتج أن معظم أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة) يؤكدون بأن نوع الإتصال الأكثر إستخداما على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء حدوث الأزمة، يتمثل في الإتصال الأفقي، كونه يعمل على تقديم مختلف المعلومات والإرشادات والذي يكون بين نفس المستويات الإدارية والوظيفية

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، فنلاحظ أن أغلبية الافراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، يؤكدون أن الإتصال النازل من أهم أنواع الإتصال الأكثر إستخداما على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء حدوث الأزمة بنسبة تمثل 34.30%

ثم يليه الأفراد الإتصال الصاعد، حيث يؤكد المبحوثين من أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، يؤكدون على أن النمط الأكثر إستخداما وشيوعا على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة، يتمثل في الإتصال الصاعد بنسبة 10.30%، ثم يليه الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 4.12%، وفي المرتبة الثالثة، نجد ذوي الدراسات العليا، بنسبة 1.03%

ثم يليه ثالثا الإتصال الأفقي، حيث نجد الأفراد المبحوثين من أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، يؤكدون على أن النمط الأكثر إستخداما وشيوعا على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة، يتمثل في الإتصال الصاعد بنسبة 3.09%، ثم يليه الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 3.09%، وفي المرتبة الثالثة، نجد ذوي الدراسات العليا، بنسبة 0%

منه نستنتج أن الأفراد المبحوثين من أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية يؤكدون على أن الإتصال الأفقي الأكثر إستخداما وشيوعا على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة، كونه يعمل على تبادل المعلومات والبيانات وتحقيق التنسيق والتفاهم بين الموظفين.

جدول رقم (38): يمثل علاقة متغيرات الدراسة بمجالات استخدام الإتصال القيادي على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة

الإجابة		تبلغ القرارات		الحصول على معلومات		النقاش حول مصالح المؤسسة		المجموع	
المتغيرات		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
الجنس	ذكر	28	32.94%	24	28.23%	15	17.64%	67	78.82%
	أنثى	07	08.23%	10	11.76%	01	01.17%	18	21%
المجموع		35	41.17%	34	40%	16	18.82%	85	100%
السن	30-25	01	01.17%	01	01.17%	00	00%	02	2.35%
	35-30	07	08.29%	09	10.58%	02	02.35%	18	21.17%
	40-35	04	04.70%	03	03.52%	01	1.17%	08	09.41%
	45-40	10	11.76%	02	03.35%	07	08.23%	019	22.35%
	50-45	09	10.58%	11	12.94%	06	07.05%	26	30.58%
	55-50	04	04.70%	08	09.41%	00	00%	12	14.11%
المجموع		35	41.17%	34	40%	16	18.82%	85	100%
المستوى التعليمي	ثانوي	25	29.41%	22	25.88%	14	16.47%	61	71.76%
	جامعي	06	07.05%	06	07.05%	01	1.17%	13	15.30%
	دراسات عليا	04	04.70%	06	07.05%	01	1.17%	11	12.94%
المجموع		35	41.17%	34	40%	16	18.82%	85	100%
الاقتصادية في العمل	05-01	00	00%	03	03.52%	00	00%	03	3.52%
	10-06	18	21.17%	10	11.76%	09	10.58%	37	43.52%
	15-11	14	16.47%	15	17.17%	01	01.17%	30	35.30%
	20-15	03	03.53%	01	1.17%	05	05.88%	09	10.58%
	21 وأكثر	00	00%	05	5.88%	01	01.17%	06	07.08%
المجموع		35	41.17 %	34	40%	16	18.82%	85	100%

من خلال المتعلق بمتغير الجنس، نلاحظ أن معظم الأفراد المبحوثين من الذكور يؤكدون أن تبليغ القرارات من أهم مجالات استخدام الإتصال القيادي على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة بنسبة تمثل 32.94%، ثم يليه الحصول على معلومات، بنسبة تمثل 28.32%، وفي المرتبة الثالثة، نجد النقاش حول مصالحي المؤسسة، بنسبة 37.66%

أما الإناث يؤكدون أن الحصول على معلومات من أهم مجالات استخدام الإتصال القيادي على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة بنسبة تمثل 11.76%، ثم يليه تبليغ القرارات، بنسبة تمثل 8.23%، وفي المرتبة الثالثة، نجد النقاش حول مصالح المؤسسة، بنسبة 1.71%

منه نستنتج أن أغلبية الذكور يركزون على أن تبليغ القرارات من أهم مجالات استخدام الإتصال القيادي على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة، كونه يسمح بالإدارة الحازمة للأزمة

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، نلاحظ أن معظم الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 45 سنة) يؤكدون أن الحصول على معلومات من أهم مجالات استخدام الإتصال القيادي على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة بنسبة تمثل 11.76%، ثم تليه الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة)، بنسبة تمثل 10.85%، ثم نجد الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 35 سنة) بنسبة تمثل 8.29%، وفي المرتبة الرابعة، نجد الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 45 سنة) والفئة العمرية (من 35 سنة إلى 40 سنة) بنسبة 4.70%، وفي الأخير نجد الفئة العمرية الأولى (من 25 سنة إلى 30 سنة) بنسبة 1.17%

منه نستنتج أن تبليغ القرارات، من أهم مجالات استخدام الإتصال القيادي على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة

وفي ثاني الترتيب، نجد الحصول على معلومات، نلاحظ أن معظم الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة) يؤكدون أن الحصول على معلومات من أهم مجالات استخدام الإتصال القيادي على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة بنسبة تمثل 12.94%، ثم تليه الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة)، بنسبة تمثل 10.85%، ثم نجد الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 35 سنة) بنسبة تمثل 10.58%، وفي المرتبة الثانية، نجد الفئة العمرية (من 50 سنة إلى 55 سنة) بنسبة 9.41%، ثم يليه الفئة العمرية (من 35 سنة إلى 40 سنة) والفئة العمرية (من 40 سنة إلى 45 سنة) بنسبة 3.35%، و 3.52% وفي الأخير نجد الفئة العمرية الأولى (من 25 سنة إلى 30 سنة) بنسبة 1.17%

منه نخلص بأن الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة) يؤكدون أن الحصول على معلومات من أهم مجالات استخدام الإتصال القيادي على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة، كونهم إطلعوا على مختلف إجراءات التنظيم المعمول بها أثناء الازمات

وفي ثالث الترتيب نجد النقاش حول مصالح المؤسسة، حيث يتضح لنا أن معظم الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (40 سنة إلى 45 سنة) يؤكدون أن النقاش حول مصالح المؤسسة من أهم مجالات استخدام الإتصال القيادي على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة بنسبة تمثل 8.23%، ثم تليه الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة)، بنسبة تمثل 7.5%، ثم نجد الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 35 سنة) بنسبة تمثل 10.58%، وفي المرتبة الثانية، نجد الفئة العمرية (من 50 سنة إلى 55 سنة) بنسبة 9.41% ثم يليه الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 35 سنة) بنسبة 2.35%، والفئة العمرية (من 35 سنة إلى 40 سنة) بنسبة 1.17% ثم الفئة العمرية الأولى (من 25 سنة إلى 30 سنة) بنسبة 0%

منه نستنتج أن الفئة العمرية 40 سنة إلى 45 سنة) يؤكدون أن النقاش حول مصالح المؤسسة من أهم مجالات استخدام الإتصال القيادي على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة بهدف الإدارة الحازمة للأزمة

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية، نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) يؤكدون أن النقاش حول مصالح المؤسسة من أهم مجالات استخدام الإتصال القيادي على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة بنسبة 21.17%، ثم يليه الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية (من 11 سنة إلى 15 سنة) بنسبة تمثل 16.47%، وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية من (من 15 سنة إلى 20 سنة) بنسبة تمثل 3.53%، وفي المرتبة الرابعة، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 21 سنة) والأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من سنة إلى 5 سنوات) بنسبة 0%

منه نستنتج أن أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) يركزون النقاش حول مصالح المؤسسة من أهم مجالات استخدام الإتصال القيادي على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة، بحكم توفرهم على مهارات ومؤهلات إدارية وتنظيمية محترمة ومتوسطة

وفي ثاني الترتيب نجد الحصول على المعلومات نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من 11 سنة إلى 15 سنة) يؤكدون أن الحصول على المعلومات من أهم مجالات استخدام الإتصال القيادي على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة بنسبة 17.17%، ثم يليه الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 11.76%، وفي المرتبة الثالثة نجد الافراد المبحوثين الذي لهم من (أكثر من 21 سنة) بنسبة تمثل 5.88%، وفي المرتبة الرابعة، نجد الأفراد المبحوثين ، الذين لهم اقدمية مهنية (من سنة على 5 سنوات) بنسبة 3.52%، وفي

الأخير، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 15 سنة إلى 20 سنة) بنسبة تمثل 1.17%

وفي ثالث الترتيب، نجد النقاش حول مصالح المؤسسة، نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون أن النقاش حول مصالح المؤسسة من أهم مجالات إستخدام الإتصال القيادي على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة بنسبة 10.85%، ثم يليه الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية (من 15 سنة إلى 20 سنة) بنسبة تمثل 5.88%، وفي المرتبة الثالثة نجد الافراد المبحوثين الذي لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 15 سنة) الأفراد المبحوثين ، الذين لهم اقدمية مهنية (أكثر من 21 سنة) بنسبة 1.17%، وفي الأخير، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من سنة إلى 5 سنوات) بنسبة تمثل 0%

بناء على هذه المعطيات الرقمية، يتضح لنا أن معظم الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، يركزون على النقاش حول مصالح المؤسسة وأهدافها من خلال الإتصال الإداري .

الجدول رقم (39): يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأهم سمات نجاح القيادة الإدارية في إستراتيجياتها الإتصالية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة

الإجابة		الإتصال الفعال		الزيادة في المردودية		تجسيد القرارات في الواقع		سهولة التعامل مع العمال		عدم وجود عوائق أمامك		المجموع	
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
المتغيرات	ذكر	33	24.44%	17	12.59%	18	13.33%	30	22.22%	06	4.44%	104	77.03%
	أنثى	08	5.92%	08	05.92%	9	06.66%	04	02.96%	02	01.48%	31	22.96%
	المجموع	41	30.37%	25	18.51%	27	20%	34	25.18	08	05.92%	135	100%
السن	30-25	01	0.74%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	01	00.74%
	35-30	09	06.665	06	04.44%	05	03.70%	07	05.18%	02	01.48%	29	21.48%
	40-35	06	04.44%	02	01.48%	04	02.96%	02	01.48%	01	00.74%	15	11.11%
	45-40	05	03.70%	08	05.92%	05	03.70%	09	06.66%	03	02.22%	30	22.22%
	50-45	13	09.62%	05	03.70%	08	05.92%	09	06.66%	01	00.74%	36	26.66%
	55-50	07	05.18%	04	02.96%	05	03.70%	07	05.18%	01	00.74%	24	17.77%
المجموع		41	30.37%	25	18.51%	27	20%	34	25.18%	08	05.92%	135	100%
المستوى	ثانوي	27	20%	17	12.59%	16	11.85%	25	18.51%	03	02.22%	88	65.18%
	جامعي	10	07.40%	06	04.44%	06	04.44%	07	05.18%	03	02.22%	32	23.70%
	دراسات عليا	04	02.96%	02	01.48%	05	03.70%	02	01.48%	02	01.48%	15	11.11%
المجموع		41	30.37%	25	18.51%	27	20%	34	25.18%	08	05.92%	135	100%
الاقتصادية في العمل	5-1	03	02.22%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	03	02.22%
	10-6	18	13.33%	10	07.40%	12	08.88%	13	09.62%	05	03.70%	58	42.96%
	15-11	15	11.11%	10	07.40%	13	09.62%	17	12.59%	02	01.48%	57	42.22%
	20-15	02	01.48%	01	00.47%	00	00%	01	00.74%	01	00.74%	05	003.70%
	واكثر 21	03	02.22%	04	02.96%	02	01.48%	03	02.22%	00	00%	12	08.88%
	المجموع	41	30.37%	25	18.51%	27	20%	34	25.18%	08	05.92%	135	100%

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الذكور يؤكدون بأن الإتصال الفعال من أهم سمات نجاح القيادة الإدارية في إستراتيجياتها الإتصالية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة بنسبة تمثل 24%.

ثم يليه سهولة التعامل مع العمال بنسبة 22.22%، ثم نجد تجسيد القرارات في الواقع بنسبة تمثل 13.33% وفي المرتبة الثالثة، نجد الزيادة في المردودية بنسبة تمثل 12.59% وفي الأخير نجد عدم وجود عوائق أمامك، بنسبة 4.44 %

في حين نجد الإناث، يؤكدون أن تجسيد القرارات في الواقع من أهم سمات نجاح القيادة الإدارية في إستراتيجياتها الإتصالية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة بنسبة تمثل 6.66%، ثم نجد الزيادة في المردودية والإتصال الفعال بنسب متساوية، تمثل 5.92% وفي المرتبة الثالثة، نجد عدم وجود عوائق، بنسبة تمثل 1.48% وفي الأخير نجد سهولة التعامل مع العمال بنسبة 2.96 %

من خلال هذه النسب المئوية، يظهر لنا أغلبية الأفراد المبحوثين من الذكور، يؤكدون بأن الإتصال الفعال من أهم سمات نجاح القيادة الإدارية في إستراتيجياتها الإتصالية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة من خلال دوره الكبير في التأثير على سلوكيات الموظفين بشكل كبير من أجل إدارة الأزمة بشكل فعال ومناسب

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، نلاحظ أن أغلبية الافراد المبحوثين من الفئة العمرية من 45 سنة إلى 50 سنة) يؤكدون بأن الإتصال الفعال من أهم سمات نجاح القيادة الإدارية في إستراتيجياتها الإتصالية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة بنسبة تمثل، 9.62 % ثم يليه الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 35 سنة) بنسبة تمثل 6.66%، وفي المرتبة الثالثة ، نجد الفئة العمرية (من 50 سنة إلى 55 سنة) بنسبة 5.18%، وفي المرتبة الرابعة الفئة العمرية (من

35 سنة إلى 40 سنة) بنسبة 4.44% يليه الفئة العمرية ، (من 40 سنة إلى 45 سنة) بنسبة 3.70% ، وفي أخير الترتيب نجد الفئة العمرية (من 25 سنة إلى 30 سنة) بنسبة تمثل 0.74%

منه يتضح أغلبية الافراد المبحوثين من الفئة العمرية من 45 سنة إلى 50 سنة) يؤكدون بأن الإتصال الفعال من أهم سمات نجاح القيادة الإدارية في إستراتيجياتها الإتصالية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات، كونها ذات إطلاع وحس يتسم بالمسؤولية

وفي ثاني الترتيب نجد سهولة التعامل مع العمال حيث نجد أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 45 سنة) يؤكدون بأن سهولة التعامل مع العمال من أهم سمات نجاح القيادة الإدارية في إستراتيجياتها الإتصالية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة والفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة) بنسبة تمثل 6.66%، وفي المرتبة الثالثة ، نجد الفئة العمرية (من 50 سنة إلى 55 سنة) بنسبة 5.18%، وفي المرتبة الرابعة الفئة العمرية (من 50 سنة إلى 55 سنة) ب الفئة العمرية، بنسب متساوية 5.18%، وفي أخير الترتيب نجد الفئة العمرية (من 25 سنة إلى 30 سنة) بنسبة تمثل 0%

منه يتضح لنا أن معظم أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 45 سنة) يؤكدون بأن سهولة التعامل مع العمال من أهم سمات نجاح القيادة الإدارية في إستراتيجياتها الإتصالية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة، كون سهولة التعامل وحسن الحوار تؤدي إلى الإدارة النوعية والسلمية للأزمات

وفي ثالث الترتيب، نجد تجسيد القرارات في الواقع ، حيث يبرز لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة) يؤكدون بأن تجسيد القرارات في الواقع من أهم سمات نجاح القيادة الإدارية في إستراتيجياتها الإتصالية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة بنسبة ،

تمثل 6.66%، ثم نجد ثانيا الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 35 سنة) والفئة العمرية (من 50 سنة إلى 55 سنة) والفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة) الفئة العمرية، بنسب متساوية تمثل 3.70% ، وفي أخير الترتيب نجد الفئة العمرية (من 25 سنة إلى 30 سنة) بنسبة تمثل 0%

منه يتضح لنا أن تجسيد القرارات في الواقع، من أهم سمات نجاح القيادة الإدارية في إستراتيجياتها الإتصالية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة، حسب آراء أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة) التي تتسم بالنضج النفسي والعقلي وحسن الإدراك لمختلف متطلبات التنظيم

وفي رابع الترتيب، نجد الزيادة في المردودية، حيث يتبين لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 45 سنة) يؤكدون بأن الزيادة في المردودية من أهم سمات نجاح القيادة الإدارية في إستراتيجياتها الإتصالية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة بنسبة، تمثل 6.66%، ثم نجد ثانيا الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 35 سنة) والفئة العمرية (من 50 سنة إلى 55 سنة) والفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة) بنسب متساوية تمثل 3.70%، وفي أخير الترتيب نجد الفئة العمرية (من 25 سنة إلى 30 سنة) بنسبة تمثل 0%

منه نستنتج أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 45 سنة) يؤكدون بأن الزيادة في المردودية ومن أهم سمات صفات نجاح القيادة الإدارية في إستراتيجياتها الإتصالية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة بهدف ضمان السير الحسن لمختلف وظائف ونشاطات هذه المؤسسة

وفي خامس الترتيب، نجد عدم وجود العوائق، حيث يتبين لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 45 سنة) يؤكدون عدم وجود العوائق من أهم سمات نجاح

القيادة الإدارية في إستراتيجياتها الإتصالية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة بنسبة، تمثل 2.22%، ثم نجد ثانيا الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 35 سنة) نسبة تمثل 1.48% تم يليه الفئة العمرية (من 50 سنة إلى 55 سنة) والفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة) الفئة العمرية، والفئة العمرية (من 35 سنة إلى 40 سنة) بنسب متساوية تمثل 0.74%، وفي الأخير الترتيب نجد الفئة العمرية (من 25 سنة إلى 30 سنة) بنسبة تمثل 0%

من خلال هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 45 سنة)، وتتسم هذه الفئة بالنشط والإدراك الجيد يؤكدون عدم وجود العوائق أمامك من أهم سمات نجاح القيادة الإدارية في إستراتيجياتها الإتصالية الفعالة والوضحة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة المتعلق

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي يتبين لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات الثانوية يؤكدون أن الإتصال الفعال من أهم سمات نجاح القيادة الإدارية في إستراتيجياتها الإتصالية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة بنسبة، تمثل 20%، ثم نجد ثانيا الأفراد المبحوثين من الجامعيين بنسبة تمثل 1.48%، وفي الأخير نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، بنسبة 2.96%

من خلال هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات الثانوية تتسم بمستويات تعليمية محدودة، ولكن من خلال عقدها لدورات تدريبية سمح لها باكتساب خبرات ومهارات من خلال الإطلاع على دور الإتصال الفعال في نجاح القيادة الإدارية في إستراتيجيتها الإتصالية، من أجل إبراز وجوده ودورها

وفي ثاني الترتيب، نجد الزيادة في المردودية، حيث نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات الثانوية، يؤكدون أن الإتصال الفعال من أهم سمات نجاح القيادة الإدارية في إستراتيجياتها الإتصالية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة بنسبة، تمثل 12%، ثم نجد ثانيا الأفراد المبحوثين من الجامعيين بنسبة تمثل 4.44%، وفي الأخير نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، بنسبة 01%

من خلال هذه المعطيات الرقمية، يتضح لنا معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات الثانوية يؤكدون بأن صفات ومؤشرات ومظاهر نجاح القيادة الإدارية في الإستراتيجية الإتصالية، يقوم أساسا على الزيادة في المردودية والفعالية، وهذا بفضل القيادة الرشيدة

وفي ثالث الترتيب، نجد تجسيد القرارات في الواقع، حيث نلاحظ أن غالبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية يؤكدون أن تجسيد القرارات في الواقع من أهم سمات نجاح القيادة الإدارية في إستراتيجياتها الإتصالية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة بنسبة، تمثل 12%، ثم نجد ثانيا الأفراد المبحوثين من الجامعيين بنسبة تمثل 4.44%، وفي الأخير نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، بنسبة 01%

وفي رابع الترتيب، نجد سهولة التعامل مع العمال، حيث يتضح لنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من ذوي ذوي المستويات الثانوية والأفراد المبحوثين من الجامعيين، يؤكدون سهولة التعامل مع العمال من أهم سمات نجاح القيادة الإدارية في إستراتيجياتها الإتصالية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة بنسب متساوية تمثل 2.22%، وفي الأخير نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، بنسبة 1.48%

من خلال هذه المقاربات الرقمية، يتضح لنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات الثانوية، من ذوي المستويات التعليمي المحدودة، الذين يحتاجون إلى سهولة للتعامل والحوار من أجل نجاح القيادة الإدارية هذه المؤسسة، أما الأفراد المبحوثين من الجامعيين، فيتسمون بالمستويات التعليمية الكبيرة والهامة، التي تسمح لهم بالإدارة العقلانية والقيادة الرشيدة للأزمة على مستوى مؤسسة أونيام

وفي خامس الترتيب نجد عدم وجود العوائق، حيث يتضح لنا أغلبية أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات الثانوية والأفراد المبحوثين من الجامعيين، يؤكدون سهولة التعامل مع العمال من أهم سمات نجاح القيادة الإدارية في إستراتيجياتها الإتصالية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة بنسب متساوية تمثل 2.22% وفي الأخير نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، بنسبة 1.48%

بناء على هذه المؤشرات الرقمية، يتضح لنا من ذوي المستويات الثانوية، يركزون على عدم وجود العوائق الإتصالية المؤثرة على القيادة الإدارية وفي تجسيد إستراتيجيتها الإتصالية.

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، فنلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة الذي لهم أقدمية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) يؤكدون أن الإتصال الفعال من أهم سمات نجاح القيادة الإدارية في إستراتيجياتها الإتصالية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة، بنسبة تمثل 13.33% ثم يليه الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية (من 11 سنة إلى 15 سنة) بنسبة تمثل 11.11% وفي المرتبة الثالثة نجد الافراد المبحوثين الذي لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 15 سنة) الأفراد المبحوثين ، الذين لهم اقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من سنة إلى 5 سنوات) بنسب متساوية تمثل 2.22% وفي أخير الترتيب نجد الافراد المبحوثين ، من 15 سنة إلى 20 سنة) بنسبة 1.48%

بناء على هذه المعطيات الرقمية، يتضح لنا أن معظم الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية (من 6سنوات إلى 10سنوات)، من ذوي المستويات التنظيمية المحترمة والمتوسطة من خلال إدراكهم أن الإتصال يساهم مساهمة كبيرة في تعزيز نجاح القيادة الإدارية في إستراتيجيتها الإتصالية

وفي ثاني الترتيب، نجد سهولة التعامل مع العمال ، حيث يتبين لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة الذي لهم أقدمية (من 11سنة إلى 15سنة) يؤكدون أن سهولة التعامل مع العمال من أهم سمات نجاح القيادة الإدارية في إستراتيجياتها الإتصالية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة، بنسبة تمثل 12.59% ثم يليه الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية (من 6سنوات إلى 10سنوات) بنسبة تمثل 9.62% وفي المرتبة الثالثة نجد الافراد المبحوثين الذي لهم خبرة مهنية (من 11سنة إلى 15سنة) الأفراد المبحوثين بنسبة 2.22% ، في حين نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 15سنة إلى 20سنة) نسبة تمثل 0.74 % وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من سنة إلى 5سنوات) بنسب متساوية تمثل 2.22 % وفي أخير الترتيب نجد الافراد المبحوثين (من 25سنة على 30سنة) بنسبة معدومة ، تمثل 0%

من خلال هذه البيانات الرقمية، يتضح لنا أنمعظم أفراد عينة الدراسة الذي لهم أقدمية (من 11سنة إلى 15سنة) يؤكدون أن سهولة التعامل مع العمال من أهم سمات نجاح القيادة الإدارية في إستراتيجياتها الإتصالية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة، كونهم يمتلكون تمرسا وخبرة تنظيمية معتبرة وهامة

وفي ثالث الترتيب، نجد تجسيد القرارات الإدارية، حيث يتضح لنا أن معظم الذي لهم أقدمية (من 11سنة إلى 15سنة) يؤكدون أن تجسيد القرارات في الواقع من أهم سمات نجاح القيادة الإدارية في إستراتيجياتها الإتصالية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية

"أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة، بنسبة تمثل 9.62% ثم يليه الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 8.88% وفي المرتبة الثالثة نجد الافراد المبحوثين الذي لهم خبرة مهنية (أكثر من 21 سنة) ، بنسبة تمثل 2.22%، وفي أخير الترتيب نجد الافراد المبحوثين ، (من 15 سنة إلى 20 سنة) والأفراد المبحوثين (من سنة إلى 5 سنوات) بنسبة تمثل 0%

بناء على هذه المقاربات الرقمية، يظهر لنا أن معظم الذي لهم أقدمية (من 11 سنة إلى 15 سنة) بحكم إطلاعهم على متطلبات وإجراءات التنظيم على مستوى هذه المؤسسة، يؤكدون أن تجسيد القرارات في الواقع من أهم سمات نجاح القيادة الإدارية في إستراتيجياتها الإتصالية

على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة، التي تعد من أهم نتائجها وثمرات تطبيق القيادة الإدارية لضمان نجاح الاستراتيجية الاتصالية

وفي رابع الترتيب، نجد عدم وجود العوائق، أن يتضح لنا أن معظم الذي لهم أقدمية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) يؤكدون أن عدم وجود العوائق من أهم سمات نجاح القيادة الإدارية في إستراتيجياتها الإتصالية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة، بنسبة تمثل 3.70% ثم يليه الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية (من 11 سنة إلى 15 سنة) بنسبة تمثل 1.48% وفي المرتبة الثالثة نجد الافراد المبحوثين الذي لهم خبرة مهنية (من 15 سنة إلى 20 سنة)، بنسبة تمثل 0.74%، وفي أخير الترتيب نجد الافراد المبحوثين ، (أكثر من 21 سنة) والأفراد المبحوثين (من سنة إلى 5 سنوات) بنسبة تمثل 0%

منه يتضح لنا أن معظم الذي لهم أقدمية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) يركزون على عدم وجود المعوقات والعراقيل لنجاح القيادة الإدارية في إستراتيجياتها الإتصالية على مستوى مؤسسة أونيام وهذا يدل على أن هذه القيادة الإدارية تسير في الطريق المناسب والصحيح

الجدول رقم (40): يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأهم الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة أثناء الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية

الإجابة المتغير		إستراتيجية الدفع		إستراتيجية الجذب		إستراتيجية الإقناع		إستراتيجية الحوار		إستراتيجية بناء الإجماع		المجموع	
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار
الجنس	ذكر	16.66%	10	01.66%	01	06.66%	04	45%	27	03.33%	02	73.33%	44
	أنثى	06.66%	04	05%	03	00%	00	11.66%	07	03.33%	02	26.66%	16
المجموع		23.33%	14	06.66%	04	06.66%	04	56.66%	34	06.66%	04	100%	60
السن	30-25	01.66%	01	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	03.33%	02
	35-30	06.66%	04	00%	00	00%	00	16.66%	10	00%	00	23.33%	14
	40-35	01.66%	01	01.66%	01	01.66%	01	05%	03	01.66%	01	11.66%	07
	45-40	05%	03	03.33%	02	01.66%	01	8.33%	05	03.33%	02	21.66%	13
	50-45	03.33%	02	01.66%	01	03.33%	02	15%	09	01.66%	01	25.60%	15
	55-50	03.33%	02	00%	00	00%	00	11.66%	07	00%	00	15%	09
المجموع		23.33%	14	06.66%	04	06.66%	04	56.66%	34	06.66%	04	100%	60
المستوى التعليمي	ثانوي	20%	12	01.66%	01	03.33%	02	40%	24	03.33%	02	68.33%	41
	جامعي	01.66%	01	03.33%	02	01.66%	01	11.66%	07	00%	00	18.33%	11
	دراسات عليا	01.66%	01	01.66%	01	01.66%	01	05%	03	03.33%	02	13.33%	08
المجموع		23.33%	14	06.66%	04	06.66%	04	56.66%	34	06.66%	04	100%	60
الأقدمية في العمل	5-1	01.66%	01	00%	00	00%	00	03.33%	02	00%	00	05%	03
	10-6	13.33%	08	01.66%	01	03.33%	02	21.06%	13	01.66%	01	41.66%	25
	15-11	06.66%	04	05%	03	03.33%	02	23.33%	14	03.33%	02	41.66%	25
	20-15	00%	00	00%	00	00%	00	03.33%	02	01.66%	01	05%	03
	واكثر 21	01.66%	01	00%	00	00%	00	05%	03	00%	00	06.66%	03
	المجموع	23.33%	14	06.66%	04	06.66%	04	56.66%	34	06.66%	04	100%	60

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة من الذكور، يؤكدون أن إستراتيجية الحوار من أهم الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة أثناء الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بنسبة تمثل 45%. ثم نجد ثانيا إستراتيجية الدفع، بنسبة تمثل 16.66%، وفي ثالث الترتيب، نجد إستراتيجية الإقناع، بنسبة تمثل 6.66%، وفي المرتبة الرابعة، نجد إستراتيجية بناء الإجماع، بنسبة تمثل 3.33% وفي أخير الترتيب، نجد إستراتيجية الجذب بنسبة تمثل 1.66%

أما الإناث فيؤكدون بأن إستراتيجية الحوار من أهم الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة أثناء الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بنسبة تمثل 11.66%. ثم نجد ثانيا إستراتيجية الدفع، بنسبة تمثل 6.66%، وفي ثالث الترتيب، نجد إستراتيجية الجذب، بنسبة تمثل 5%، وفي المرتبة الرابعة، نجد إستراتيجية بناء الإجماع، بنسبة تمثل 3.33% وفي أخير الترتيب، نجد إستراتيجية الإقناع بنسبة تمثل 0%

من خلال هذه المؤشرات الرقمية، يتضح لنا أغلبية عينة الدراسة من الذكور، يؤكدون أن إستراتيجية الحوار من أهم الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة أثناء الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، وهذا من خلال تبادل المعلومات والنقاش والحديث والأفكار من أجل إدارة الأزمة بشكل مناسب وملائم

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، فنلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 35 سنة)، يؤكدون على أن إستراتيجية الحوار من أهم الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة أثناء الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بنسبة تمثل 16.66%. ثم نجد ثانيا الفئة العرية (من 45 سنة إلى 50 سنة)، بنسبة تمثل 15%، وفي ثالث الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 45 سنة)، بنسبة تمثل 8.33%، وفي المرتبة الرابعة، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 35 سنة إلى

40 سنة)، بنسبة تمثل 5% وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 25 سنة إلى 30 سنة) بنسبة تمثل 0%

منه نخلص بأن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 35 سنة)، يؤكدون على أن إستراتيجية الحوار من أهم الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة أثناء الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، حيث تساهم في تجسيد الثقافة الاتصالية الفعالية القائمة على تبادل الآراء والأفكار والاتجاهات

وفي ثاني الترتيب نجد إستراتيجية الدفع، حيث يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 35 سنة)، يؤكدون على أن إستراتيجية الدفع من أهم الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة أثناء الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بنسبة تمثل 6.66%. ثم نجد ثانيا الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 45 سنة) بنسبة تمثل 5%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة)، والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 50 سنة إلى 55 سنة)، بنسب متساوية تمثل 3.33% وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 25 سنة إلى 30 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 35 سنة إلى 40 سنة) بنسب متساوية تمثل 1.66%

من خلال هذه الإحصائيات، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 35 سنة)، يرون أن إستراتيجية الدفع من أهم الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة أثناء الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية، كونها تقوم على الدفع العالي في إدارة الأزمات

وفي ثالث الترتيب، نجد إستراتيجية الإقناع، حيث يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة)، يؤكدون على أن إستراتيجية الإقناع من أهم الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة أثناء الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بنسبة تمثل 3.33%. ثم نجد ثانيا الفئة العمرية (من 35 سنة إلى 40 سنة) والفئة العمرية (من 40 سنة إلى 45 سنة) بنسب متساوية تمثل 1.66%، ثم نجد الأفراد المبحوثين

من الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة)، والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 50 سنة إلى 55 سنة)، والأفراد المبحوثين من 25 سنة إلى 30 سنة) بنسب متساوية تمثل 0%

منه نخلص بأن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة)، يؤكدون على أن إستراتيجية الإقناع من أهم الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة أثناء الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، كونها تعتمد على الحوار البناء والنقاش وعرض المعلومات والبيانات بشكل مناسب لإدارة الأزمة.

وفي رابع الترتيب، نجد إستراتيجية بناء الإجماع، حيث نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 45 سنة)، يؤكدون على أن إستراتيجية الإجماع من أهم الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة أثناء الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بنسبة تمثل 3.33%. ثم نجد ثانياً الفئة العمرية (من 35 سنة إلى 40 سنة) والفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة) بنسب متساوية تمثل 1.66%، ثم نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 35 سنة)، والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 50 سنة إلى 55 سنة)، والأفراد المبحوثين (من 25 سنة إلى 30 سنة) بنسب متساوية تمثل 0%

منه نستنتج أن إستراتيجية بناء الإجماع والرأي التوافقي والواحد من أهم الاستراتيجيات المعتمدة على مستوى مؤسسة أونيام من أجل إدارة الأزمات بشكل

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية يؤكدون على أن إستراتيجية الحوار من أهم الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة أثناء الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بنسبة تمثل 20%. ثم نجد ثانياً الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية بنسبة تمثل 11.66%، ثم نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا بنسبة تمثل 5%

وفي ثالث الترتيب نجد، إستراتيجية الإقناع، إذ نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية يؤكدون على أن إستراتيجية الإقناع من أهم الاستراتيجيات المتبعة في

المؤسسة أثناء الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بنسبة تمثل 3.33%. ثم نجد ثانيا الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية بنسبة تمثل 1.66%، ثم نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا بنسبة تمثل 1.66%

منه يتبين لنا أن إستراتيجية الإقناع، تقوم على أساس عرض مختلف المعلومات واليانا بشكل جيد وسلس من أجل التأثير على الموظفين لإدارة الأزمة بشكل مناسب وجيد

وفي ثاني الترتيب نجد، إستراتيجية الدفع نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية يؤكدون على أن إستراتيجية الدفع من أهم الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة أثناء الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بنسبة تمثل 20%. ثم نجد ثانيا الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية بنسبة تمثل 1.66%، ثم نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا بنسبة تمثل 1.66%

منه نستنتج أن الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، يبرزون أن استراتيجية الدفع من أهم الإستراتيجيات المتبعة أثناء الأزمة بهدف إحتوائها ومحاصرتها من كافة الجوانب

وفي ثالث الترتيب نجد، إستراتيجية الإقناع، إذ نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية يؤكدون على أن إستراتيجية الإقناع من أهم الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة أثناء الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بنسبة تمثل 3.33%. ثم نجد ثانيا الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية بنسبة تمثل 1.66%، ثم نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا بنسبة تمثل 1.66%

منه يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية يبرزون الدور الكبير لإستراتيجية الحوار أثناء الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية من خلال حشد واستخدام كل القوى والإمكانيات من أجل إدارة الازمة واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة والملائمة

وفي رابع الترتيب نجد، بناء الإجماع، إذ نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية والدراسات العليا، يؤكدون على أن إستراتيجية الإقناع من أهم الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة أثناء الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بنسبة تمثل 3.33%. ثم نجد ثانياً الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية بنسبة تمثل 1.66 بنسبة صفرية تمثل 0%

منه نستنتج أن معظم أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية والدراسات العليا يجمعون على أن استراتيجية الإجماع من أهم الإستراتيجيات المتبعة أثناء الأزمة على مستوى مؤسسة أونيام من أجل تحقيق الراي التوافقي وصياغة القرارات الإدارية التي ترضي كل الأطراف والفعاليات التنظيمية

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 11 سنة إلى 15 سنة)، يؤكدون أن استراتيجية الحوار من أهم الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة أثناء الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بنسبة تمثل 23.33%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبة تمثل 21.06%، وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 21 سنة) بنسبة تمثل 5% ، وفي الأخير، نجد الافراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من سنة إلى 5 سنوات) والأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 21 سنة)، بنسب صفرية تمثل 0%

منه نستنتج أن استراتيجية الحوار من أهم إستراتيجيات الإتصال المعتمدة على مستوى مؤسسة أونيام من أجل إدارة الازمات على مستوى مؤسسة أونيام بولاية تيزي وزو بشكل جيد وحسن

وفي ثاني الترتيب، نجد إستراتيجية الدفع ، نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون أن إستراتيجية الدفع من أهم الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة أثناء الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات

الكهرومنزلية بنسبة تمثل 13.33%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 11 إلى 15 سنة)، بنسبة تمثل 6.66%، وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من سنة إلى 5 سنوات) والأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 21 سنة) بنسبة تمثل بنسب متساوية 1.66% ، وفي الأخير، نجد الافراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 15 سنة إلى 20 سنة) بنسبة صفرية تمثل 0% .

منه يتضح بأن إستراتيجية الدفع من أهم إستراتيجيات الإتصال المعتمدة على مستوى مؤسسة أونيام من أجل إدارة الازمات على مستوى مؤسسة أونيام بولاية تيزي وزو، التي تسمح بإستغلال مختلف الإمكانيات المادية والبشرية والمالية.

وفي ثالث الترتيب، نجد إستراتيجية الإقناع، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 11 إلى 15 سنة)، والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 3.33%، يؤكدون أن إستراتيجية الإقناع من أهم الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة أثناء الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من سنة إلى 5 سنوات) والأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 21 سنة) بنسبة تمثل بنسب متساوية 1.66%، وفي الأخير، نجد الافراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 15 سنة إلى 20 سنة) بنسبة صفرية تمثل 0

منه نستنتج إستراتيجية الإقناع، تساهم في إدارة الأزمة بشكل فعال وجيد على مستوى مسسة أونيام من خلال عرض مختلف المعلومات والبيانات بشكل جيد وحسن

وفي رابع الترتيب، نجد إستراتيجية بناء الإجماع، حيث يتبين لنا أن الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 11 إلى 15 سنة)، يؤكدون أن إستراتيجية بناء من أهم الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة أثناء الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، ثم نجد الأفراد والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) والأفراد

المبحوثين (أكثر من 21 سنة) بنسبة تمثل 1.66%، وفي المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من سنة إلى 5سنوات) بنسبة صفرية تمثل 0%

5-نتائج الدراسة:

أ-النتائج الجزئية للدراسة:

1-البيانات الشخصية

1-معظم الأفراد المبحوثين من الذكور يمثلون 73.33%، على مستوى مؤسسة "أونيام" بولاية تيزي وزو، وهذا يعود لكون عينة دراستنا عشوائية بسيطة، ولكون هذه المؤسسة تعمل على توظيف الذكور من أجل القيام بمهام تتطلب جهدا عضليا

2-غالبية الأفراد من الفئة العمرية المتراوحة بين [45-50] تمثل نسبة 25%، وهذه الفئة تتسم بالقوة والنشاط والنضج العقلي والنفسي الذي يسمح لها بالإدارة الجيدة للأزمة على مستوى مؤسسة "أونيام" بولاية تيزي وزو

3-غالبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى الثانوي يمثلون نسبة 68.33%، كونهم مكلفون بمهام ووظائف مختلفة مثل الحراسة والأمن على مستوى مؤسسة أونيام بولاية تيزي وزو

4-غالبية الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية [10-6سنوات] و[15-10سنوات] تمثل نسب متساوية تقدر بـ 41.66%، حيث تعمل هذه المؤسسة "أونيام" على إستغلال القدرات والخبرات الإدارية والمهنية لإدارة الازمات بشكل فعال وجيد

2-أهمية القيادة في تسيير الأزمة بالمؤسسة الاقتصادية أونيام بولاية تيزي وزو.

5-أغلبية أفراد العينة يؤكدون بنسبة تمثل 78.33% بأن القيادة الإدارية تعمل على تجسيد وتكريس مبدأ التعاون والتنسيق بين أفراد الفريق الواحد، في إطار جو من العلاقات الإجتماعية والإنسانية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية أونيام بولاية تيزي وزو

6-أغلبية أفراد العينة يؤكدون بنسبة تمثل 75% بوجود فرق المهامات الخاصة لحل الأزمات بمؤسسة أونيام لمواجهةها، وهذا يدل على وجود التفكير الإستراتيجي وإِتخاذ التدابير الوقائية المسبقة لمجابهة مختلف الأزمات التي تمس هذه المؤسسة

7-غالبية الأفراد المبحوثين يؤكدون بنسبة 51.66%، قيام القيادة بمؤسسة أونيام بالتخطيط الفعال للأزمة، من أجل حل ومواجهة مختلف المشاكل التنظيمية والتسيير الملائم والمناسب لمختلف الأزمات، وتحسين مختلف الأنماط والأساليب الإدارية والوظيفية

8-أكثر من 48.33% من أفراد العينة يؤكدون على أن القيادة تملك القدرة على قراءة الأحداث والتنبؤ بنتائجها من خلال إستشعار متغيرات البيئة الداخلية والخارجية

9-أكثر من 36% من أفراد العينة ينفون بأن القيادة تعتمد على إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمة نتيجة عدم توفر الخطط والسياسات التنظيمية والإدارية

10-أكثر من 41.66% أقروا بأن القيادة تقوم بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها من خلال وضع الخطط والاستراتيجيات من أجل تفادي الأزمات ومعالجتها في أقرب الآجال، بالإضافة إلى التشاور وتبادل الآراء بين القيادات وتوفير الإمكانيات المالية والمادية تسبب لأي أمر طارئ.

11-أكثر من 25.76% من الأفراد المبحوثين، يؤكدون أن تسيير الأزمة جماعيا من الإجراءات التي تضعها القيادة لتسيير الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو، بهدف تجسيد التعاون والتضامن التنظيمي لمواجهة الأزمة

-حسب متغير الجنس:

-كشفت الدراسة أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الذكور يؤكدون أن تسيير الأزمة جماعيا من أهم الإجراءات المتخذة لتسيير الأزمة من خلال القيادة بنسبة تمثل 19.01%، من أجل تجسيد مبدأ التعاون والتضامن التنظيمي في إدارة الأزمة من خلال تجسيد روح الفريق الواحد

- حسب متغير السن:

كشفت الدراسة أن معظم الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة)، يؤكدون أن تسيير الأزمة جماعيا من أهم الإجراءات المتخذة لتسيير الأزمة من خلال القيادة، بنسبة تمثل 7.36%، وهذه الفئة تملك نضجا عقليا ونفسيا وتركيزا تنظيميا يسمح لها بإدارة وتسيير الأزمة بشكل جماعي

-حسب متغير المستوى التعليمي:

أظهرت الدراسة أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، يجمعون على أن تسيير الأزمة جماعيا من أهم الإجراءات المتخذة لتسيير الأزمة من خلال القيادة، بنسبة تمثل 17.17%، وهذا كونهم قاموا بإجراء دورات تكوينية وتدريبية من أجل إدارة الأزمة بشكل جماعي، ومن أجل إبراز قدراتهم العلمية والتنظيمية على مستوى مؤسسة أونيام بولاية تيزي وزو

-حسب متغير الأقدمية المهنية:

كشفت الدراسة أن أغلبية الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون أن على أن تسيير الأزمة جماعيا من أهم الإجراءات المتخذة لتسيير الأزمة من خلال القيادة، بنسبة تمثل 11.65%، وهذه الفئة تملك خبرة متوسطة ومحترمة تسمح لها بإدارة الأزمة، من خلال التفاعل والإحتكاك مع مختلف الفعاليات التنظيمية على مستوى مؤسسة "أونيام" بولاية تيزي وزو

12- أكثر من 36.66% من الأفراد المبحوثين يؤكدون ممارسة المرؤوسين للسلوك القيادي على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو، وهذا تبعا للمتغيرات والظروف الطارئة والتغيرات السريعة التي تتطلب القيادة الذاتية

3- الدور الذي تلعبه القيادة في مؤسسة أونيام (ENIEM) بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة.

حسب متغير الجنس:

- كشفت الدراسة أن أغلبية الأفراد من الذكور، يؤكدون ممارستهم للسلوك القيادي بصفة دائمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 30%، كونهم يتسمون بالشجاعة والإقدام والحماسة وتحمل المسؤولية من أجل ممارسة سلوك القيادة للتأثير على الأفراد الآخرين

- حسب متغير السن:

أظهرت الدراسة أن معظم الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة)، يؤكدون ممارستهم للسلوك القيادي بصفة دائمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل نسبة 11.66%، وهم يتسمون بحس المسؤولية والرزانة والنضج التنظيمي والعقلي والنفسي لتحمل المسؤولية وحسن التصرف من خلال ممارسة سلوك القيادة على مستوى مؤسسة أونيام بولاية تيزي وزو

حسب متغير المستوى التعليمي:

- كشفت الدراسة معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، يجمعون ممارستهم للسلوك القيادي بصفة دائمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 30%، وهذا رغبة منهم في إثبات أنفسهم رغم محدودية مستوياتهم التعليمية

حسب متغير الأقدمية المهنية:

- أظهرت الدراسة أن أغلبية الأفراد المبحوثين، من الأفراد الذين لهم خبرة (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة (من 11 سنة إلى 15 سنة)، يؤكدون ممارستهم للسلوك القيادي بصفة دائمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو، بنسب متساوية تمثل 15%، وهذا يعود لكونهم يتمتعون بقدرات ومهارات ومؤهلات تنظيمية علمية تسمح لهم بممارسة سلوك القيادة من أجل تسيير الأزمة .

13- أكثر من 66.66% من الأفراد المبحوثين يؤكدون سعي القيادة للحصول على كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة عند حدوثها على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بهدف إتخاذ وصياغة القرارات الإدارية والعقلانية

14- أكثر من 65% من الأفراد المبحوثين يؤكدون حفاظ القيادة على سرية المعلومات والاتصالات في مواجهة الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو، من أجل ضمان التسيير الحسن والجيد للأزمة

15- أكثر من 46.66% من الأفراد المبحوثين يؤكدون إلتزام المرؤوسين بتنفيذ الخطط المعدة سلفا وتنفيذها بدقة أثناء الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو، وهذا من أجل تجسيد الثقافة الإتصالية والتنظيمية لمواجهة الازمة بشكل عقلاني وجيد

16- أكثر من 68.33% الأفراد المبحوثين يؤكدون إدراك القيادة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أهمية الوقت المناسب لمواجهة الأزمة والتعامل معها، وهذا من خلال الإستناد إلى مؤشرات كمية ونوعية ومعايير وإستغلال مختلف الإمكانيات المتاحة

17- كشفت الدراسة أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون أن المهارات الإنسانية من أهم المهارات القيادية لإدارة الأزمات وقت حدوثها على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 33.87%، تليها الفكرية بنسبة (32.25%) وبعدها مباشرة 30.64% للمهارات التنظيمية، فهذه النسب متقاربة فيما بينها يتوجب على الأفراد الموظفين أن تتوفر لديهم من أجل حسن التعامل والتعاطي والإدارة الجيدة للأزمة

-حسب متغير الجنس:

-بينت الدراسة أن معظم الأفراد المبحوثين من الذكور يؤكدون أن توفر المهارات الفكرية من أهم أنواع المهارات القيادية المتوفرة لدى موظفي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة، بنسبة تمثل 29.09%، ثم يليه توفر المهارات الإنسانية، بنسبة تمثل 29.03%، وفي المرتبة الثالثة، نجد المهارات التنظيمية بنسبة تمثل 25.80%، وهذه النسب متقاربة حيث يتطلب أن تتوفر لدى الذكور هذه المهارات والقدرات التي تتيح لهم بمواجهة الأزمة بكل هدوء وحزم وفعالية

-حسب متغير السن:

-أظهرت الدراسة على أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة) يؤكدون أن المهارات الإنسانية من أهم أنواع المهارات القيادية المتوفرة لدى موظفي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة، بنسبة تمثل 11.29%، ثم يليه الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 50 سنة إلى 55 سنة)، بنسبة تمثل 8.06%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الفئة العمرية من (من 30 سنة إلى 35 سنة) بنسبة تمثل 6.45%، وهذه الفئة لها مهارات وقدرات ومؤهلات من تركيز ومسؤولية وحس التصرف والتعامل مع الأزمة

-حسب متغير المستوى التعليمي:

-بينت الدراسة أن أغلبية الافراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، يؤكدون أن توفر المهارات الإنسانية، بنسبة تمثل 25%، ثم يليه الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة 8%، وفي الأخير نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، بنسبة تمثل 0%. حيث يتسمون بمستويات تعليمية محدودة، لكن لهم حس المسؤولية والمبادرة من أجل مواجهة الازمات من خلال توفر مهارات إنسانية من خلال حسن التعامل.

-حسب متغير الأقدمية:

كشفت الدراسة أن أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية من (من 6سنوات إلى 10سنوات) والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11سنة إلى 15سنة) يؤكدون على أن توفر المهارات الإنسانية من أهم أنواع المهارات القيادية المتوفرة لدى موظفي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة، بنسب متساوية تمثل 14.51%، ثم نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية من (من 15سنة إلى 20سنة)، بنسبة تمثل 3.23% وفي المرتبة الرابعة، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 21سنة) بنسبة، تمثل 1.61%، حيث أن الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية من (من 6سنوات إلى 10سنوات) والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11سنة إلى 15سنة)، يتمتعون بخبرات ومهارات متوسطة ومعتبرة من أجل تسيير الازمة بشكل حسن

18-غالبية الأفراد المبحوثين يؤكدون بنسبة 35%، فتح مدير المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لأبواب الحوار مع الموظفين أثناء الأزمة أحيانا من أجل المشاركة في صنع واتخاذ القرارات الإدارية الفعالة

4-أساليب الاتصال القيادي التي تعتمد عليها مؤسسة أونيام (ENIEM) بولاية تيزي وزو.

19-يؤكد أكثر من 26.66% من المبحوثين أن النمط الديمقراطي أهم الأنماط الإدارية الأكثر إستخداما وشيوعا على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو، الذي يجسد تعددية الآراء والأفكار والإتجاهات

-حسب متغير الجنس:

بينت الدراسة أن معظم الأفراد المبحوثين من الذكور يؤكدون أن النمط الأكثر إستخداما وشيوعا على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة، يتمثل في النمط الديمقراطي، بنسبة تمثل 48.33%، كونه يعمل على تبادل الآراء والأفكار من أجل إدارة الأزمة وفق نسق تعاوني وتضامني

-حسب متغير السن:

-أوضحت الدراسة أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 35 سنة) يؤكدون أن النمط الأكثر إستخداما وشيوعا على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة، يتمثل في النمط الديمقراطي، بنسبة تمثل 18.33%، وهم يتسمون بتوفر النضج النفسي والعقلي، وبحاجة إلى التفاعل مع الجماعات التنظيمية من أجل تقديم مختلف الأفكار والإقتراحات البناءة الرامية إلى إدارة الازمات

-حسب متغير المستوى التعليمي:

أوضحت الدراسة أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، يؤكدون على أن النمط الأكثر إستخداما وشيوعا على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة، يتمثل في النمط الديمقراطي بنسبة 45%، كونهم يحتاجون إلى إبراز قدراتهم العلمية من خلال اللإقتراحات والأفكار لتسهيل تسيير الازمة

-حسب متغير الأقدمية المهنية:

- أوضحت أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 6سنوات إلى 10سنوات) يؤكدون على أن النمط الأكثر إستخداما وشيوعا على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة، يتمثل في النمط الديمقراطي بنسبة 25%، وهم يتسمون بتوفر مؤهلات تنظيمية ومتوسطة تسمح لهم بتقديم مقترحات ومبادرات فردية هامة من أجل تسيير الأزمة

20-أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون بنسبة 63.33% إمتلاك القيادة الناجحة لشبكة الإتصال الفعالة للمساعدة على تبادل المعلومات والخبرات أثناء الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو، من أجل تحقيق التنسيق والتفاهم بين جميع المستويات الإدارية لمواجهة الأزمة

21-أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بنسبة 43.30% أن الإتصال النازل من بين أهم أنواع الإتصال الأكثر إستخداما على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء حدوث الأزمة، من خلال تلقي وإستقبال التوجيهات والإرشادات من مسؤولي الإدارة العليا لمؤسسة أونيام

22-معظم الأفراد يؤكدون بنسبة 41.66% وجود إتصال بين الموظفين على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو خارج نطاق العمل، مما يسهم في تقوية العلاقات الاجتماعية والإنسانية وفق أسس الود والإحترام والتقدير

23-أكثر من 41.17% من الأفراد المبحوثين يؤكدون أن تبليغ القرارات من أهم مجالات إستخدام الإتصال القيادي على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" أثناء الأزمة

24-أكثر من 24.21% من الأفراد المبحوثين، يؤكدون أن الهاتف والإجتماعات من الوسائل أكثر إستخداما على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة، كونها من مقتضيات العمل الإداري.

5- إستراتيجية الاتصال القيادي أثناء الأزمة بمؤسسة أونيام (ENIEM).

25- أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بنسبة 41.66% تجسيد القيادة للتعاون بين الموظفين أثناء إعداد الإستراتيجية للأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو، من أجل تحقيق التعاون والتنسيق بين مختلف الفعاليات الإدارية

26- أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بنسبة 30.37%، أن الإتصال الفعال نجاح القيادة الإدارية في إستراتيجية الإتصال على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو، حيث يعمل على تنظيم وتنسيق مختلف المهام والأدوار من أجل إعداد الإستراتيجية لمواجهة الأزمات.

-حسب متغير الجنس:

كشفت الدراسة أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الذكور، يؤكدون بأن الإتصال الفعال من أهم سمات نجاح القيادة الإدارية في إستراتيجياتها الإتصالية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة بنسبة تمثل 24%، حيث يمثل حلقة الوصل ونقطة الربط بين مختلف المستويات الإدارية من أجل تسيير الأزمة.

-حسب متغير السن :

-بينت الدراسة أن أغلبية الافراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 45 سنة إلى 50 سنة) يؤكدون بأن الإتصال الفعال من أهم سمات نجاح القيادة الإدارية في إستراتيجياتها الإتصالية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة بنسبة تمثل، 9.62 %، كونها تتفاعل مع مختلف المستويات الإدارية من خلال التفاعل والإتصال

-حسب متغير المستوى التعليمي:

-بينت الدراسة أن أغلبية الافراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية يؤكدون بأن الإتصال الفعال من أهم سمات نجاح القيادة الإدارية في إستراتيجياتها الإتصالية على

مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة بنسبة تمثل، 20%، كونها تتفاعل مع مختلف المستويات الإدارية من خلال التفاعل والاتصال، وهذا محاولة منها ورغبة في التواصل مع الآخرين رغم محدودية مستوياتهم التعليمية

-حسب متغير الأقدمية المهنية:

- كشفت الدراسة أن أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لهم اقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون بأن الإتصال الفعال من أهم سمات نجاح القيادة الإدارية في إستراتيجياتها الإتصالية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة بنسبة تمثل، 13.33%، وهي ذات خبرة مهنية متوسطة ومحترمة، تسمح لها بالقيادة وإدارة الأزمة.

27-أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بنسبة 56.66% أن إستراتيجية الحوار من أهم الإستراتيجيات المتبعة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة.

-حسب متغير الجنس:

- كشفت الدراسة أن أغلبية عينة الدراسة من الذكور، يؤكدون أن إستراتيجية الحوار من أهم الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة أثناء الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بنسبة تمثل 45%، كون إستراتيجية الحوار تعمل على تقبل كافة الآراء والمقترحات من أجل تسيير الازمة

-حسب متغير السن:

بينت الدراسة أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 35 سنة)، يؤكدون على أن إستراتيجية الحوار من أهم الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة أثناء الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بنسبة تمثل 16.66%، حيث تحتاج إلى الأزمة إلى حوار ونقاش وتفاعل .

-حسب متغير المستوى التعليمي:

-كشفت أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية من ذوي المستويات التعليمية الثانوية، يؤكدون على أن إستراتيجية الحوار من أهم الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة أثناء الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بنسبة تمثل 40%، حيث تحتاج إلى الأزمة إلى حوار ونقاش وتفاعل مع مختلف الفعاليات التنظيمية.

-حسب متغير الأقدمية المهنية:

-أظهرت الدراسة أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 6سنوات إلى 10سنوات)، يؤكدون على أن إستراتيجية الحوار من أهم الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة أثناء الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بنسبة تمثل 21.06% حيث تنسم هذه الفئة بتوفر خبرات ومهارات تنظيمية وإدارية متوسطة، ومن خلال الحوار تعمل على إكتساب الخبرات والمهارات الضرورية لتسيير وإدارة الازمة بشكل فعال،

28-معظم أفراد عينة الدراسة يجمعون بنسبة 73.33%، تأثير عامل في نجاح إستراتيجية الإتصال على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة

29-أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون 29.47% أن الموارد المالية للمنظمة أهم العوامل المؤثرة في نجاح إستراتيجية الإتصال على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة، كونها هذه الموارد تساهم في أداء مختلف نشاطات هذه المؤسسة

30-أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بنسبة 58.33% مساهمة إستراتيجية التحفيز المادي والمعنوي للعمال في تحسين أداء الموظفين على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة.

31-أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بنسبة 51.66% حرص فريق إدارة الأزمات على عقد إجتماعات مع المرؤوسين لمتابعة الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات

الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة، بهدف التنسيق والتعاون والتفاهم وتقسيم الأدوار والمهام والوظائف لإدارة الأزمة.

ب- النتائج العامة للدراسة:

- 1- تكمن أهمية القيادة في تسيير المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة في تحقيق التنسيق والتفاهم والتعاون من أجل التسيير العقلاني للأزمة
- 2- تساهم القيادة الإدارية أثناء الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو في التأثير على سلوكيات العمال من أجل التصرف والتحلي بحس المسؤولية والمبادرة لمواجهة الأزمات
- 3- تتمثل أساليب الإتصال القيادي التي تعتمد عليها المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة في عقد الاجتماعات وتبادل الحوار والنقاش الآراء والأفكار والإتجاهات من أجل بناء إجماع عام ورأي توافقي لحل مختلف الازمات
- 4- تتمثل إستراتيجية الإتصال القيادي المعتمدة أثناء الأزمة في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو في إستراتيجية بناء الإجماع والرأي التوافقي الإستغلال الأمثل والأنسب للموارد المادية والبشرية والمالية، بهدف التسيير الرشيد والعقلاني لمختلف الأزمات والمشاكل
- 5- إن إستراتيجية الإتصال القيادي على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو، تقوم أساسا على إستشعار متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، من أجل مواجهة مختلف الازمات والعراقيل التي تهدد هذه المؤسسة

6- إن القيادة الإدارية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" "بولاية تيزي وزو . تعمل على تكريس وتجسيد أسس التعاون والتضامن التنظيمي من أجل مواجهة مختلف الأزمات

7- تساهم الوسائل الإتصالية المتنوعة سواء كانت مكتوبة أو شفوية أو تكنولوجية في تزويد الإدارة العليا المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" "بولاية تيزي وزو، بمختلف المعلومات والبيانات بهدف مواجهة مختلف الازمات بشكل عقلاني وحازم

8-تتطلب إدارة وتسيير الأزمات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" "بولاية تيزي وزو توفر المهارات الإتصالية والقيادية والمؤهلات العلمية والمعرفية بهدف التعامل والتعاطي الإيجابي مع الأزمات

9- إن الإدارة والقيادة العقلانية لمختلف الأزمات، من طرف صناع القرار بمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" "بولاية تيزي وزو، يساهم في تقديم وبناء صورة حسنة وجيدة لها لدى جماهيرها الخارجية من خلال حسن التعامل والتعاطي مع الأزمة

10- إن إشراك العمال والموظفين في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية، على مستوى الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" "بولاية تيزي وزو أثناء الأزمات، يساهم في تحفيزهم معنويا ونفسيا من أجل تقديم الأداء الوظيفي الأمثل والأنسب

11-تتطلب القيادة الإدارية لمختلف الازمات سواء قبل حدوثها أو أثناء حدوثها من خلال الإتصال الإداري على مستوى الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" "بولاية تيزي وزو توفر حصيلة نوعية وكمية من المعلومات والبيانات، التي تسمح بإتخاذ قرارات إدارية فعالة وعقلانية لمواجهة هذه الأزمات على مستوى الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" "بولاية تيزي وزو

12- إن القيادة الإدارية الفعالة والناجعة والناجحة من خلال الإتصال الإداري على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو، حتى بعد إنتهاء الأزمة فإنه يتوجب عليها إجراء تقييم وتقويم شامل على مختلف الأساليب والانماط الإدارية ومواردها البشرية والمالية

13- إن القيادة الإدارية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو. تقوم بتطبيق وظائف الإدارة المتمثلة في التنظيم والتخطيط والتنسيق والتوجيه والرقابة لإدارة مختلف الأزمات، وفق مواردها وإمكاناتها المتاحة والمتوفرة

14- يعمل الإتصال القيادي على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو، في التأثير على سلوكيات وإتجاهات الأفراد الموظفين من أجل تحفيزهم على إدارة وتسيير الأزمة بشكل جيد وعقلاني ومحكم

15- يقوم الإتصال القيادي على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو، بإدارة وتسيير مختلف الازمات وفق أسس علمية ومنهجية ومنطقية منظمة، ولا تستند إلى الحدس والتكهن والتخمين والإرتجالية

خاتمة الدراسة:

حاولنا في هذه الدراسة معالجة موضوع القيادة وعلاقته بإدارة الأزمات بالمؤسسة الإقتصادية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو، وقد قادتنا لتوصل إلى بعض النتائج والتي يمكن حصرها في الارتباط الإيجابي بين القيادة وإدارة الأزمات بمختلف مراحلها من خلال الإتصال والتفاعل بين مختلف الفعاليات الإدارية بهذه المؤسسة، وهذا يكون عن طريق تقسيم العمل ومختلف المهام والوظائف، وصياغة مختلف الخطط والإستراتيجيات والأساليب والانماط الإدارية المناسبة والملائمة لمواجهة الأزمات والمشاكل وفق أسس علمية وتقنية، وهذا بناء على معايير ومؤشّرات كمية ونوعية يمكن الإستناد والإعتماد عليها .

ولا شك أن أهمية القيادة تكمن في الإهتمام والتوجيه وتدريب الفرد العامل والتأثير على سلوكاته، بإعتباره عنصرا فعالا وهاما، من خلال إعطائه المكانة اللائقة به وفتح أبواب النقاش والحوار وتبادل الأفكار والآراء والمقترحات ، كل ذلك يساعد المؤسسة ويتيح لها التكيف مع الأزمات والظروف الطارئة والمفاجئة، ومواجهتها بأقل الأضرار، إنطلاقا من كون القيادة الناجحة الفعالة الرشيدة ، هي القيادة التي تعمل على وضع خطوات وإجراءات لتسيير الأزمات والسيطرة عليها ، بالإضافة إلى التخطيط المحكم والمسبق للتعامل معها فور حدوثها فكل ذلك يساعد على نجاح وتفعيل الدور القيادي في إدارة الأزمة وهو الضمان الوحيد لتحقيق الأهداف ولضمان إستمرارية المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

• قائمة المراجع باللغة العربية

أ-الكتب:

- 1-الباز عفاف محمد، دور القيادة في إدارة الأزمات، مصر، 2001
- 2-البدرى طارق عبد الحميد، أساسيات في علم إدارة القيادة، دار الفكر، ط1، الأردن، 2002 -
- 3-التهامي حسين، السلوك التنظيمي في الإدارة، دار الكتب الحديث، القاهرة، ط1، 2013
- 4-الحجازي محمد حافظ الحجازي، وسائل الاتصال الرسمي (البيروقراطية، الكمبيوترية)، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ط1، 2001
- 5-الحسن حسين محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، ط2، دار الطليعة بيروت، 1996
- 6-الحناوي محمد صالح، التسويق (مدخل الأنظمة والإستراتيجية)، دار الجامعات المصرية الإسكندرية، 1984
- 7-الزعبي محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية، دار وائل، عمان، ط1 2014
- 8-السعيد مبروك، إبراهيم، الادارة الإستراتيجية للمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ط1، 2014
- 9-الشماع خليل محمد، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011
- 10-العامري الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008
- 11-العجمي محمد حسين، الادارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، ط3، 2013-
- 12-العزاوي محمد العزاري، أحمد إدريس، العلاقات العامة وفعالية الإدارة المكتبة العلمية، مصر 2004

- 13-العلاق بشير، إدارة الحملات الإعلانية، دار اليازوري، الأردن، 2009
- 14-العمر معن خليل، مناهج البحث في علم الاجتماع، (د-ط)، دار الشروق للنشر والتوزيع القاهرة، 2004
- 15-اللبودي منى إبراهيم اللبودي، الحوار (فنياته وإستراتيجياته وأساليب تعليمه)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004
- 16-المماهة ماجد عبد المهدي، خالد عبد الوهاب الزيديين، وآخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن سنة 2013
- 17-أنجرس مورييس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية وعملية، ترجمة: بوزيد صحراوي، كمال بوشرف وآخرون دار القصة، الجزائر، 2014
- 18-بن مرسللي أحمد، مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ط2، 2005
- 19-بوحديبة عبد الوهاب، مناهج البحث وأدواته في العلوم الاجتماعية، مركز النشر الجامعي تونس، 2004
- 20-توفيق سالم، مقدمة في طريق البحوث الاجتماعية، دار النشر، الكويت، ط1، 1979
- 21-حامدات حسن محمد: وظائف وقضايا في الادارة التربوية، حامد للنشر والتوزيع، الأردن ط1. 2000
- 22-حجازي مصطفى، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية، بيروت 1982
- 23-خيرري أسامة خيرري، القيادة الاستراتيجية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014
- 24-درويش عبد الكريم وليلى تكلّا: أصول الإدارة العامة، المكتبة الأنجلو مصرية القاهرة، 2000
- 25-دليو فضيل، إتصال المؤسسة (الإشهار، العلاقات العامة، علاقات مع الصحافة)، دار الفجر القاهرة، 2003، ص77.
- 26-دياب سهيل رزق، البحث العلمي، بدون دار النشر، فلسطين، دون طبعة، 2003
- 27-راوية حسن، السلوك في التنظيمات، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1998

- 28- زهران عدنان، إدارة الأزمات والصّراعات الدولية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، الأردن 2014.
- 29- سيد أحمد غريب محمد، علم الإجتماع والإتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 1996
- 30- شفيق محمد، البحث العلمي والخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية، المكتبة الجامعية مصر، 2001، ص86
- 31- صالح محمد وليد صالح، محتوى الإتصال في العلاقات العامة النوعية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016
- 32- عبد الغفار عفيفي الدويك، إدارة الازمات الكوارث وإتخاذ القرار، دار حامد للنشر والتوزيع الأردن ط1، 2014
- 33- عبد الله محمد عبد الرحمان ومحمد علي البدوي، مناهج البحث العلمي وطرق البحث الإجتماعي دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، ط1، 2002
- 34- عبودي زيد منير، فن الإدارة بالإتصال، دار دجلة، الأردن، ط1، 2008
- 35- عبيدات محمد، وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 1999
- 36- عرفة سيد سليم، الإتصالات التسويقية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011
- 37- عزي عبد الرحمان وآخرون، عالم الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992
- 38- عثماوي محمد عبد الوهاب حسن، دور الصحف في إدارة الأزمات الأمنية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط2 مصر، 2013
- 39- عليق أحمد محمد عليق وآخرون، وسائل الاتّصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004
- 40- عوض فاطمة وميرفيت خفاجة، أسس ومبادي البحث العلمي، ط1، مكتبة الإشعاع الفنية مصر، ط1 2002
- 41- غربي علي، أبجدية المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مخبر علم إجتماع الإتصال جامعة منتوري، قسنطينة، 2010

- 42- فوزي محمد علي، نشأة وسائل الاتصال وتطورها، دار النهضة العربية، القاهرة، 2007
- 43- قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005
- 44- قهواجي أمينة، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2020
- 45- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط7، 1999
- 46- ماهر أحمد ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000
- 47- محمد علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعارف الجامعية، مصر، ط3، 1986
- 48- مروى فاطمة، الإتصالات المهنية، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2004
- 49- معوض محمد، عبد السلام إمام، التسويق والإتصال، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2011
- 50- ربحي مصطفى عليان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012
- 51- النعيمي محمد عبد العال وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، دار الوراق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط1، 2005

2-المجلات

- 52- إبراهيم سامية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، ماهية القيادة الإدارية، العدد: 02، جوان 2019، جامعة أم البواقي، الجزائر
- 53- عيشاوي هجيرة، عيشاوي وهيبة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، أهمية الإتصال في المؤسسة، العدد: 09، 30 جوان 2017، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة البليدة 02، علي يونس، الجزائر
- 54- قاسم فتيحة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، التفاعل الاجتماعي بالمؤسسات: الإتصال التنظيمي، العدد: 23، 2015

3-المذكرات والرسائل الجامعية:

أ- أطروحات الدكتوراه

55- جغولي يوسف، دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية، أطروحة الدكتوراه

تخصص: علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2006

56- خالدي سعاد، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي أزمة الربيع العربي

أنموذجا، أطروحة الدكتوراه، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإسلامية جامعة أحمد بن

بلة، وهران، 2017

57- زغودي مريم، علاقة السلوك القيادي الإداري بالسلوك التنظيمي للعمال، أطروحة دكتوراه،

قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، أبو قاسم سعد الله،

2019

58- هامل مهدية، إتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية دراسة حالات لوحداث من المؤسسات

الصناعية والخدماتية، أطروحة الدكتوراه تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري

قسنطينة، 2008

ب- رسائل الماجستير:

59- أبو عمر عبد الرحمان، فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحسوبة وأثرها في إدارة الأزمات

رسالة الماجستير، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، منشورة الجامعة الإسلامية، غزة، 2009

60- بن عيدة نصيرة، علاقة القيادة الإدارية في تحفيز المرؤوسين داخل المؤسسة الصناعية رسالة

ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، بوزريعة سنة

2011-2012

ج- مذكرات الماستر

61- بودوشة مريم، دور القيادة في إدارة الأزمات في المؤسسة، مذكرة الماستر في علم الاجتماع

تنمية وتسيير الموارد البشرية في جامعة أم البواقي سنة 2016-2017

62- بوشارب شوقي، إتصال الأزمة ودورها في إدارة الأزمات، مذكرة الماستر تخصص علوم

الإعلام والاتصال تخصص: إتصال علاقات عامة، جامعة أم لبواقي سنة 2014-2015

63-صياذ سعاع؁ فعالية الإصصال المؤسساوي في الصعريف بهوية المؤسسة الاقوصاوية الجزائرية
مذكرة الماسصر في علوم الإعلام والإصصال؁ قسم العلوم الإنسانية؁ كلية العلوم الاجتماعية
والإنسانية؁ جامعة العربي بن مهيدى؁ أم البواقي؁ 2019/2018؁

64-قابوش فهيمه؁ دور الإصصال المؤسساوي في معالجه الأزمات؁ مذكرة الماسصر في علوم
الإعلام والإصصال الصصصص: علاقات عامة جامعة العربي بن مهيدى بولاية أم البواقي؁ 2015

المقابلات :

65-مقابله مع السيد: "عباس رابص" رئيس مصلحه الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الوطنية
للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو؁ على مستوى مؤسسة الوطنية للصناعات
الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو

66-Alex Mucelli , Communication interne et ma,agement de crise,
édition d'organisation, Paris

67-Revert Regis et Nicolas Jean, Les medias et les communications,
Edition Hachette, Paris, 1995

68-Fran9ois Grandrand : L'information dans les entreprises et les
organisations, L'édition 2 d'organisation, Paris, 1990, p.204.

الملاحق

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



إستمارة إستبيان

تحت موضوع:

الإتصال القيادي وعلاقته في تسيير المؤسسة الإقتصادية أثناء
الأزمة

دراسة وصفية تحليلية المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية " أونيام"
بولاية تيزي وزو

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال
تخصص: إتصال تنظيمي

ملاحظة:

يشرفني أن نضع بين أيديكم هذه الإستمارة المكونة من مجموعة أسئلة، فالرجاء
الإجابة عنها بكل شفافية حتى تكون النتائج صادقة، واعلموا أن هذه الإستمارة سرية ولا
تستعمل إلا لغرض البحث العلمي.

في الأخير تقبلوا شكرنا وإحترامنا لتعاونكم معنا

تحت إشراف الأستاذة:
سميرة تكلال

إعداد الطالبتين :
ياسمين أعمارة
لامية عمروس

السنة الجامعية: 2022/2021

أولاً-البيانات الشخصية:

1.الجنس.

ذكر ☐ أنثى ☐

2.المستوى التعليمي.

ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

3.الأقدمية في العمل.

1-5 سنوات ☐ 6-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐

15-20 سنة ☐ 21 سنة وأكثر ☐

ثانياً-أهمية القيادة في تسيير الأزمة بالمؤسسة الاقتصادية أونيام بولاية تيزي وزو:

1. هل القيادة الادارية تعمل على تجسيد التعاون بين افراد الفريق

نعم ☐ لا ☐

2. هل توجد في مؤسستكم فرق المهامات الخاصة لحلّ الأزمات ومواجهتها؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

3. هل تقوم القيادة بالتخطيط الفعال للأزمة؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

4. هل تملك القيادة القدرة على قراءة الأحداث والتنبؤ بنتائجها؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

5. هل تملك القيادة إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمة؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

6. هل تقوم القيادة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمة فور حدوثها؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

7. هل تعمل القيادة على وضع إجراءات لتسيير الأزمة من خلال: (الاجابة على أكثر من

اقتراح)

. طريقة وأسلوب معالجة الموضوع ☐

. الملاحظة ومستوى الدقة والعمق والإحاطة بالمشكل ☐

. إستراتيجية لتسيير الأزمات ☐

. الرجوع إلى أصل الأزمة ☐

. تسير الأزمة فرديا أم جماعيا ☐

ثالثا- الدور الذي تلعبه القيادة في مؤسسة اونيام بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة:

8. هل تمارس السلوك القيادي في مؤسستك

☐ دائما.

☐ غالبا.

☐ أحيانا.

☐ نادرا.

☐ أبدا.

9. هل تسعى القيادات للحصول على كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة عند حدوثها:

☐ أحيانا

☐ لا

☐ نعم

10. هل تسعى القيادات للحفاظ على سرية المعلومات والاتصالات في مواجهة الأزمة؟

☐ أحيانا

☐ لا

☐ نعم

11. هل يلتزم المرؤوسين بتنفيذ الخطط المعدة سلفا وتنفيذها بدقة أثناء الأزمة؟

☐ أحيانا

☐ لا

☐ نعم

12. هل تدرك القيادة أهمية الوقت المناسب في مواجهة الأزمة والتعامل معها؟

☐ لا

☐ نعم

13. هل توجد مهارات قيادية لإدارة الأزمة وقت حدوثها؟

☐ أحيانا

☐ لا

☐ نعم

في حالة الاجابة بنعم هل هي:

☐ . المهارات الفنية

☐ . المهارات الإنسانية

☐ . المهارات التنظيمية

☐ . المهارات الفكرية

14. هل يفتح مدير المؤسسة أبواب الحوار مع الموظفين أثناء الأزمة.

☐ أحيانا

☐ لا

☐ نعم

رابعاً-أساليب الإتصال القيادي التي تعتمد عليها مؤسسة أونيام بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة:

15. ما هو النمط الأكثر إستخداما وشيوعا في مؤسستك أثناء الأزمة؟

الديمقراطي ☐ التفاضلي ☐ التسببي ☐ الأوتوقراطي ☐

16 في رأيك هل القيادة الناجحة لها شبكة اتّصال فعّالة تساعد في تبادل المعلومات والخبرات أثناء الأزمة؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

17. ما هي أنواع الإتصال الأكثر إستخداما في مؤسستكم أثناء حدوث أزمة؟ الاجابة على كثر من اقتراح

. إتصال من المدير إلى الموظفين (إتصال نازل) ☐

. إتصال من الموظفين إلى المدير (إتصال صاعد) ☐

. إتصال بين الموظفين ☐

. إتصال ينطلق من المدير إلى الموظفين وإعادته إلى المدير. (إتصال أفقي) ☐

18. هل يتمّ الاتّصال بين الموظفين خارج نطاق العمل أثناء الأزمة؟

غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

19.فيما تتمثّل مجالات إستخدام الاتّصال القيادي في المؤسسة أثناء الأزمة؟ (الاجابة على أكثر من إقتراح)

أ.تبليغ القرارات ☐

ب.الحصول على المعلومات ☐

ج.النقاش حول مصالح المؤسسة ☐

20 ما هي الوسائل الإتصالية الأكثر استخداما في مؤسستكم أثناء الأزمة؟ (الإجابة حسب الأولوية 1. 2.3.4)

المقابلات ☐ الهاتف ☐ الإجتماعات ☐ المؤتمرات ☐

التقارير ☐ التلكس ☐ المذكرات ☐ المجلات ☐

الوسائل الشفهية. ☐

الوسائل الكتابية. ☐

خامسا- إستراتيجية الاتصال القيادي أثناء الأزمة بمؤسسة اونيام ولاية تيزي وزو

21. هل تعمل القيادة على تجسيد التعاون بين الموظفين أثناء إعداد استراتيجية لازمة؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

22. ماهي سمات نجاح القيادة الإدارية في استراتيجيتها الاتصالية؟

☐ الإتصال الفعال.

☐ الزيادة في المردودية.

☐ تجسيد القرارات في الواقع.

☐ سهولة التعامل مع العمال.

☐ عدم وجود عوائق أمامك.

23. ماهي الاستراتيجية المتبعة في مؤسستكم أثناء الازمة؟

☐ إستراتيجية الدفع.

☐ إستراتيجية الجذب.

☐ إستراتيجية الاقناع.

☐ إستراتيجية الحوار.

☐ إستراتيجية بناء الإجماع.

24. هل هناك عوامل تؤثر في نجاح استراتيجية الاتصال بالمؤسسة أثناء الازمة؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الاجابة بنعم هل هي

☐ التغيير والتبدل السريع في البيئة

☐ عدم قدرة الادارة على تحديد الاهداف وبناء إستراتيجية

☐ الموارد المالية للمنظمة

☐ عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي

25. هل ترى أن إستراتيجية التحفيز للعمال ماديا او معنويا يساهم في تحسين اداء

الموظفين أثناء الازمة؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

26. هل يحرص فريق ادارة الازمة على عقد اجتماعات مع المروسين لمتابعة الازمة؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

27. هل تسعى القيادة إلى الاستفادة من الدروس التي تعلمتها خلال تعاملها مع الأزمة؟

10

☐ أحيانا

في حالة الإجابة بنعم كيف يتم ذلك؟

[illegible]

• •

فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
	كلمة شكر
	الإهداء
	ملخص الدراسة
أ-ب-	مقدمة
الإطار المنهجي للدراسة	
ص	1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
ص	2- أسباب إختيار الموضوع
ص	3- أهمية الدراسة
ص	4- أهداف الدراسة
ص	5- تحديد مفاهيم الدراسة
ص	6- منهج الدراسة وأدواته
ص	7- مجتمع البحث وعينة الدراسة
ص	8- الدراسات السابقة
الإطار النظري للدراسة	
الفصل الأول: الإتصال المؤسساتي	
تمهيد للفصل	
ص	المبحث الأول: مفهوم ونشأة الإتصال المؤسساتي.
ص	المبحث الثاني: وسائل الإتصال المؤسساتي
ص	المبحث الثالث: I- أهمية الإتصال المؤسساتي
ص	II- خصائص الإتصال المؤسساتي
ص	المبحث الرابع: وظائف الإتصال المؤسساتي.
ص	- خلاصة الفصل.
الفصل الثاني: الإتصال القيادي في المؤسسة	
ص	تمهيد للفصل

	المبحث الأول: مفهوم الإتصال القيادي.
ص	المبحث الثاني: دور الإتصال القيادي ومميزاته.
ص	المبحث الثالث: النظريات المفسرة للقيادة.
ص	المبحث الرابع: أساليب القيادة والعوامل المؤثرة في عملية القيادة.
ص	-خلاصة الفصل
الفصل الثالث: إتصال الأزمة ودور القيادة في تسيير المؤسسة	
ص	-تمهيد للفصل
ص	المبحث الأول: مفهوم الأزمة
ص	I-أنواع الأزمة.
ص	II-أسباب نشوء الأزمة.
ص	المبحث الثاني: مراحل تطور الأزمة
ص	المبحث الثالث: دور القيادة في تسيير الأزمة
ص	المبحث الرابع: عوامل نجاح الاتصال القيادي في تسيير المؤسسة
ص	-خلاصة الفصل
الإطار التطبيقي للدراسة: عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية	
ص	-تمهيد
ص	1-التعريف بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو
ص	2-الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو
ص	3-مهام ووظائف المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو
ص	4-التحليل الكمي والنوعي للجداول
ص	أ-التحليل الكمي والنوعي للجداول البسيطة
ص	ب-التحليل الكمي والنوعي للجداول المركبة

ص	5- عرض نتائج الدراسة نتائج العامة للدراسة
ص	أ- عرض النتائج الجزئية للدراسة
ص	ب- عرض النتائج العامة للدراسة
ص	خاتمة الدراسة
	قائمة المصادر المراجع
	ملاحق الدراسة
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول البسيطة والمركبة
	فهرس المحتويات

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الجنس	ص
02	يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير السن	ص
03	يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	ص
04	يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	ص
05	يمثل مدى مساهمة القيادة الإدارية في تجسيد التعاون بين أفراد الفريق على مستوى المؤسسة	ص
06	يمثل مدى وجود فرق المهامات الخاصة لحل الأزمات ومواجهتها على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" أونيام بولاية تيزي وزو	ص
07	يمثل مدى قيام القيادة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو بالتخطيط الفعال للأزمة	ص
08	يمثل مدى قدرة القيادة على قراءة الأحداث والتنبؤ بنتائجها مدى قيام القيادة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو	ص
09	يمثل مدى إمتلاك القيادة لإجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو	ص
10	يمثل مدى قدرة القيادة على التخطيط المسبق للتعامل مع الأزمة فور حدوثها على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو	ص
11	يمثل أهم الإجراءات التي تضعها القيادة لتيسير الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو	ص
12	يمثل مدى ممارسة المرؤوسين للسلوك القيادي على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو.	ص
13	يمثل سعي القيادة للحصول على كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة عند حدوثها على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو	ص
14	يمثل مدى حفاظ القيادة على سرية المعلومات والاتصالات في مواجهة الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو	ص

15	يمثل مدى إلتزام المرؤوسين بتنفيذ الخطط المعدة سلفا وتنفيذها بدقة أثناء الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو.	ص
16	يمثل إدراك القيادة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أهمية الوقت المناسب لمواجهة الأزمة والتعامل معها.	ص
17	يبين المهارات القيادية لإدارة الأزمات وقت حدوثها على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو	ص
18	يمثل مدى فتح مدير المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لأبواب الحوار مع الموظفين أثناء الأزمة	ص
19	يمثل أهم الأنماط الإدارية الأكثر إستخداما وشيوعا على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو	ص
20	يمثل مدى إمتلاك القيادة الناجحة لشبكة الإتصال الفعالة للمساعدة على تبادل المعلومات والخبرات أثناء الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو.	ص
21	يمثل أنواع الإتصال الأكثر إستخداما على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء حدوث الأزمة	ص
22	يمثل مدى وجود إتصال بين الموظفين على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو خارج نطاق العمل	ص
23	يمثل مجالات إستخدام الإتصال القيادي على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" أثناء الأزمة	ص
24	يمثل الوسائل أكثر إستخداما على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة.	ص
25	يمثل مدى تجسيد القيادة للتعاون بين الموظفين أثناء إعداد الإستراتيجية للأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو	ص
26	يبين سمات نجاح القيادة الإدارية في إستراتيجية الإتصال على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو	ص

27	يبين أهم الإستراتيجيات المتبعة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة.	ص
28	يمثل مدى تأثير العوامل المؤثرة في نجاح إستراتيجية الإتصال على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة	ص
29	يمثل أهم العوامل المؤثرة في نجاح إستراتيجية الإتصال على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة	ص
30	يبين مدى مساهمة إستراتيجية التحفيز المادي والمعنوي للعمال في تحسين أداء الموظفين على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة.	ص
31	يمثل مدى حرص فريق إدارة الأزمات على عقد إجتماعات مع المرؤوسين لمتابعة الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة	ص
32	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأهم الإجراءات المتخذة لتسيير الأزمة بالقيادة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية لولاية تيزي وزو	ص
33	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بمدى ممارسة السلوك القيادي على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو	ص
34	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بمدى توفر المهارات القيادية لإدارة الأزمة وقت حدوثها على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو	ص
35	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأنواع المهارات القيادية المتوفرة لدى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة	ص
36	يبين علاقة متغيرات الدراسة بالنمط الأكثر استخداما وشيوعا على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو لإدارة الأزمة	ص
37	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأنواع الإتصال الأكثر إستخداما على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بولاية تيزي وزو أثناء حدوث الأزمة	ص

38	يبين علاقة متغيرات الدراسة بمجالات إستخدام الإتصال القيادي على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة	ص
39	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأهم سمات نجاح القيادة الإدارية في إستراتيجياتها الإتصالية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام" بولاية تيزي وزو أثناء الأزمة	ص
40	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأهم الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة أثناء الأزمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية أثناء إدارة الأزمات .	ص

فهرس الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1	يمثل خط سلوك القيادة	ص
2	يمثل مخطط توضيحي يوضح مفهوم نظرية الشبكة الإدارية	ص
3	يمثل نتائج أبحاث هاوس	ص
4	يمثل أساليب القيادة تبعاً لنظرية "هيرسي/بلانشارد	ص
5	يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو	ص
6	يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الجنس	ص
7	يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير السن	ص
8	يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	ص
9	يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الأقدمية	ص