



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مولود معمري
كلية العلوم الإنسانية
فرع علوم الإعلام والاتصال

دور الإتصال التنظيمي في إدارة أزمة البطالة التقنية في
المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM
بتيزي وزو
دراسة ميدانية على عينة موظفي المؤسسة

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص إتصال تنظيمي

تحت إشراف الأستاذ:

- ياسمينه حناش

إعداد الطالبتين:

- مليسة زعطوط

- باهية مزيرة

السنة الدراسية 2024-2025

شكر وعرّفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبفضله وتوفيقه أنجزنا هذا العمل المتواضع ونسأل الله أن يجعله خالص لوجهه الكريم نافعا للعلم وأهله.

نتقدموا باسم آيات الشكر والتقدير والعرّفان الأمتاذة المشرفة **ياسميّة حناش** لما قدمته لنا مند عملنا وتوجيهات قيمة وصبر في متابعة هذا العمل منذ بدايته وحتى نهايته فكانت نعم المشرفة والموجهة.

كما يفوقنا ان نتقدموا بجزيل الشكر والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة الموقرين على تخصيص وقتهم الثمين لمراجعة وتقييم هذا العمل وما نبده من ملاحظات بناءة كان لها بالغ الأثر في تحسين هذه المذكرة

نشكر أيضا كافة الأساتذة الذين كان لهم دور في تعليمنا وتكويننا خلال سنوات، وكما ساهموا في إثراء معارفنا، داخل الجامعة وخارج الجامعة.

اهداء

الى من زرع في نفسي بذور الأمل وسقاني حبا ورباني على القيم والمبادئ

الى والدي العزيزين، رمز العطاء والتضحية أهديكما ثمرة جهدي ونتاج سنوات تعبي.

الى إخوتي وأخواتي، من كانوا سندي ودعمني في كل مراحل حياتي، أنتم النور في دربي.

الى أستاذي الكرام، منارة العلم ونبراس الطريق، شكرا لأمانكم بي. الى كل من امن بي وشجعني وكان له أثر في مسيرتي اهدي

هذه المذكرة

عربون وفاء وامتنان

اسم الطالبة: مليسة زعطوط

إهداء

إلهي، يا من وهبتي القوة حين ضعفت، وأنرت دربي حين أظلمت، لك الحمد وأخرا، ظاهرا

وباطنا، فما كان لهذا الحلم أن يولد لولا توفيقك ورضاك.

أهدي تخرجي إلى من أحمل اسمه بكل فخر أبي الغالي حفظك الله ورعاك، وأهدي تخرجي

إلى يد الخفية والقلب الحنون أُمي الغالية حفظك الله.

أهدي تخرجي إلى إخوتي وأصدقائي الذين قدموا لي الدعم فلکم مني كل الامتنان.

أهدي تخرجي إلى من كانت أكثر من مدرسة إلى من حملت مشعل العلم، إلى أستاذتي الكريمة

حناش ياسمينة لكي مني كل التقدير والامتنان على ما غرستني من معرفة وما بدلته من جهد،

دمت لي منارة للعلم ومصدر فخر.

وأخيرا أهدي تخرجي إلى نفسي لأنني أمنت بقدرتي التي لم تياس رغم كل التعب والصعوبات

فهذا الإنجاز بداية الطريق الذي اخترته بشرف وإسرار فيارب افتح لي أبواب الخير ويسر لي

أمري في الحياة المهنية وأسألك خير مسألة في هذا التخرج.

إسم الطالبة: بهية مزيرة

تمهيد

إهداء

شكرو عرفان

ملخص الدراسة

مقدمة.....ص11

الإشكاليةص16

تساؤلات الدراسة.....ص17

فرضيات الدراسةص17

أسباب إختيار الموضوعص17

أهداف الدراسةص18

أهمية الدراسةص18

منهج الدراسةص18

أدوات جمع البياناتص21

مجتمع البحث وعينة الدراسةص23

تحديد المفاهيمص25

الدراسات السابقةص30

صعوبات الدراسة.....ص33

الإطار النظري:

الفصل الأول

تمهيد.....ص37

1- تعريف الاتصال التنظيميص38

2-أهداف الاتصال التنظيمي.....ص40

- 3- خصائص الاتصال التنظيميص41
- 4- أنواع الاتصال التنظيميص42
- 5- أهمية الاتصال التنظيميص44
- 6- وسائل الاتصال التنظيميص46
- 7- عوامل فعالية الاتصال التنظيميص49
- 8- معوقات الاتصال التنظيميص50
- خلاصة الفصلص52

الفصل الثاني

- تمهيد.....ص55
- 1- تعريف إدارة الأزمة.....ص56
- 2- أسباب نشوة الأزمة.....ص58
- 3- مراحل تطور الأزمةص59
- 4- مبادئ التعامل مع الأزمةص62
- 5- أساليب إدارة الأزمة.....ص64
- 6- عوامل النجاح في إدارة الأزمةص67
- 7- مهام إدارة الأزمةص69
- 8- معوقات إدارة الأزمةص70
- خلاصة الفصلص73

الإطار التطبيقي

- تمهيد.....ص76
- 1- تقديم المؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرومنزليةص77
- 2- لمحة تاريخية عن المؤسسة.....ص77
- 3- الموقع الجغرافي للمؤسسةص77

77	ص.....	4- مهام المؤسسة
78	ص.....	5- أهداف المؤسسة
79	ص.....	6- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
124	ص.....	7- نتائج الدراسة
127	ص.....	خاتمة.....
128	ص.....	قائمة المراجع
131	ص.....	الملاحق.....

- الجدول رقم (01): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنسص80
- الجدول رقم (02): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.....ص81.
- الجدول رقم (03): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.....ص82
- الجدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.....ص83
- الجدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب نمط الاتصال السائد في مؤسسة ENIEM.....ص84
- الجدول رقم (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب تدفق الاتصال في مؤسسة ENIEM.....ص85
- الجدول رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب وسيلة الاتصال الأكثر استخداما في مؤسسة ENIEM.....ص86
- الجدول رقم (08): يبين توزيع اتجاه الاتصال بين أفراد العينةص87.
- الجدول رقم (09): يبين توزيع الإجابات حول الهدف من الاتصال بين أفراد العينة.....ص88
- الجدول رقم (10): يبين اعتبار الاتصال كعامل أساسي لتحقيق أهداف المؤسسةص89
- الجدول رقم (11): يبين مصادر المعلومات فب العمل بين افراد العينةص90
- الجدول رقم (12): يبين تحليل و اقع الإستراتيجية الاتصالية وجودتها في بيئة العملص91
- الجدول رقم (13): يبين مدى تطبيق المراقبة المستمرة على الإستراتيجية الاتصاليةص92
- الجدول رقم (14): يبين مدى استخدام التقنيات الحديثة في الاتصالص93
- الجدول رقم (15): يبين صعوبة الموظف في الاتصال مع المديرص94
- الجدول رقم (16): يبين القرارات النازلة من المدير إلى رؤوسيهص95
- الجدول رقم (17): يبين مساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق التعاون بين الأقسام المختلفة في بيئة العمل
ص96
- الجدول رقم (18): يبين تحليل مستوى تقسيم فعالية الاتصال بشكل دوري على الأداء المهني.....ص97
- الجدول رقم (19): يبين مستوى تقييم سرعة استجابة الإدارة في حالة الاتصال.....ص98
- الجدول رقم (20): يبين و اقع استخدام اللغة المناسبة كعنصر اتصال هام.....ص99
- الجدول رقم (21): يبين دور الاتصال الكتابي في حالة حدوث صراع بين العمال.....ص100
- الجدول رقم (22): يبين تعرض مؤسسة Eniem لأزمات مسبقة.....ص101

- الجدول رقم (23): يبين استراتيجية الاستعداد للازمة في مؤسسة Eniem.....ص102
- الجدول رقم (24): يبين مصادر المعلومات المتاحة للإعلان عن الازمة في مؤسسة Eniem.....ص103
- الجدول رقم (25): يبين كيفية التعامل مع الازمة في مؤسسة Eniem.....ص104
- الجدول رقم (26): يبين امتلاك مؤسسة Eniem لخلية تخصص في إدارة الازمة.....ص105
- الجدول رقم (27): يبين مختلف الوسائل المستخدمة في إدارة الازمة.....ص106
- الجدول رقم (28): يبين الأسباب التي ساهمت في حدوث أزمة البطالة التقنية.....ص107
- الجدول رقم (29): يبين الوسائل المستخدمة للإعلام بأزمة البطالة التقنية.....ص108
- الجدول رقم (30): يبين مشاركة الموظف في حل المشاكل داخل المؤسسة.....ص109
- الجدول رقم (31): يبين الوقت الذي استغرقته الأزمة في المؤسسة.....ص110
- الجدول رقم (32): يبين مدى تأثير أزمة البطالة التقنية على معنويات الموظفين.....ص111
- الجدول رقم (33): يبين كيفية استعادة مؤسسة ENIEM لنشاطها من جديد.....ص112
- الجدول رقم (34): يبين تعرض مؤسسة ENIEM للضغوطات من طرف الشركات المنافسة لها.....ص113
- الجدول رقم (35): يبين مدى تأثير الموظفين بالأمان الوظيفي خلال الأزمة.....ص114
- الجدول رقم (36): يبين نسبة التوترات بين العمال والإدارة من وجهة نظر أفراد العينة.....ص115
- الجدول رقم (37): يبين مساهمة الاتصال التنظيمي في إدارة أزمة البطالة التقنية في مؤسسة ENIEM.....ص116
- الجدول رقم (38): يبين تفعيل الإستراتيجية الاتصالية بعد حدوث الأزمة في المؤسسة.....ص117
- الجدول رقم (39): يبين مدى تناسب الاستراتيجية الاتصالية للتصدي بأزمات أخرى.....ص118
- الجدول رقم (40): يبين ما هو نمط للاتصال السائد في مؤسسة ENIEM حسب متغير اعتبار للاتصال عامل أساسي لتحقيق الأهداف.....ص119
- الجدول رقم (41): يبين استخدام مؤسسة ENIEM لتكنولوجيا للاتصال حسب متغير المستوى التعليمي.....ص120
- الجدول رقم (42): يبين اعتبار اللغة المستعملة داخل المؤسسة عنصرا اتصاليا هاما من وجهة نظر الموظف حسب متغير المستوى التعليمي.....ص121
- الجدول رقم (43): يبين الأسباب المؤدية لازمة البطالة التقنية حسب متغير الخبرة المهنية.....ص122
- الجدول رقم (44): يبين مدى تأثير أزمة البطالة التقنية على معنويات الموظفين حسب متغير الجنس.....ص123

فهرس الاشكال:

- الشكل رقم (01): يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس.....ص80
- الشكل رقم (02): يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الفئة العمرية.....ص81
- الشكل رقم (03): يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.....ص82
- الشكل رقم (04): يمثل توزيع الخبرة المهنية بين افراد العينة.....ص83
- الشكل رقم (05): يمثل نوع الاتصال السائد في المؤسسة.....ص84
- الشكل رقم (06): يمثل سرعة تدفق الاتصال بين افراد العينة.....ص85
- الشكل رقم (07): يمثل وسائل الاتصالي الأكثر استخداما بين أفراد العينةص86
- الشكل رقم (08): يمثل اتجاه الاتصال بين أفراد العينةص87
- الشكل رقم (09): يمثل أهداف الاتصال بين أفراد العينة.....ص88
- الشكل رقم (10): يمثل اعتبار الاتصال كعامل أساسي لتحقيق أهداف المؤسسةص89
- الشكل رقم (11): يمثل مصادر المعلومات المتبادلة بين أفراد العينةص90
- الشكل رقم (12): يمثل جودة الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسةص91
- الشكل رقم (13): يمثل مدى تطبيق المراقبة المستمرة على الإستراتيجية الاتصالية.....ص92
- الشكل رقم (14): يمثل مدى استخدام التقنيات الحديثة في الاتصالص93
- الشكل رقم (15): يمثل صعوبة الموظف في الاتصال مع المدير.....ص94
- الشكل رقم (16): يمثل القرارات النازلة من المدير إلى مرؤوسيهص95
- الشكل رقم (17): يمثل مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق التعاون بين الأقسام في المؤسسة.....ص96
- الشكل رقم (18): يمثل مستوى تقييم فعالية الاتصالص97
- الشكل رقم (19): يمثل تحليل مستوى تقييم سرعة استجابة الإدارة في حالة الاتصالص98
- الشكل رقم (20): يمثل اللغة المستعملة في المؤسسةص99
- الشكل رقم (21): يمثل دور الاتصال الكتابي في حالة حدوث صراعص100
- الشكل رقم (22): يمثل آراء المبحوثين حول تعرض المؤسسة لأزمات سابقةص101
- الشكل رقم (23): يمثل إستراتيجية الاستعداد للأزمةص102

- الشكل رقم (24): يمثل مصادر المعلومات المتاحة للإعلان عن الأزمةص103
- الشكل رقم (25): يمثل كيفية التعامل مع الأزمةص104
- الشكل رقم (26): يمثل وجود خلية خاصة في إدارة الأزمة في المؤسسةص105.
- الشكل رقم (27): يمثل مختلف الوسائل المستخدمة في إدارة الأزمة.....ص106
- الشكل رقم (28): يمثل أهم الأسباب التي ساهمت في حدوث الأزمةص107
- الشكل رقم (29): يمثل الوسائل المستخدمة للإعلام عن الأزمةص108
- الشكل رقم (30): يمثل مشاركة الموظف في حل المشاكل داخل المؤسسةص109
- الشكل رقم (31): يمثل الوقت الذي استغرقته الأزمة في المؤسسة.....ص110
- الشكل رقم (32): يمثل مدى تأثير الأزمة على الروح المعنوية للموظفص111
- الشكل رقم (33): يمثل كيفية استعادة المؤسسة لنشاطهاص112
- الشكل رقم (34): يمثل تعرض المؤسسة لضغوطات من طرف الشركات المنافسة لها أثناء الأزمة.....ص113
- الشكل رقم (35): يمثل مدى تأثير الموظفين بالأمان الوظيفي خلال الأزمةص114
- الشكل رقم (36): يمثل نسبة التوترات بين العمال والإدارة أثناء الأزمةص115
- الشكل رقم (37): يمثل مساهمة الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمةص116.
- الشكل رقم (38): يمثل تفعيل الإستراتيجية الاتصالية بعد حدوث الأزمة.....ص117
- الشكل رقم (39): يمثل مدى تناسب الإستراتيجية الاتصالية الحالية بعد حدوث الأزمةص118.

ملخص الدراسة:

الاتصال التنظيمي وسيلة أساسية داخل المؤسسة حيث تعتمد عليه المؤسسة في أداء مهامها، إذ بدونها لا يمكن أن تدير المؤسسة مهامها بسلاسة، لهذا هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في إدارة أزمة داخل المؤسسة الصناعية الكهرو منزلية. Enième، بإتباعه أداء إستراتيجية تساهم في الحد من أثار الأزمات وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والاستمرار. تعتمد الدراسة على تحليل كيفية تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والخارجية خلال مراحل الأزمة، وتوضيح أثر جودة الاتصال وفعاليتها في اتخاذ القرارات وتنسيق الجهود وتحقيق استجابة تنظيمية منسجمة، حيث تسعى هذه الدراسة إلى فهم كيف يسهم الاتصال داخل المؤسسة في احتواء الأزمة، وتوجيه العاملين وضمان استمرارية النشاط الإنتاجي بأقل الأضرار، بهدف تحويل المؤسسة إلى فاعل إيجابي يرتقي إلى مستوى التحكم في أزماتها واستغلال نضامها الاتصالية في كل مراحل نمو الأزمة. وبناء على ذلك جاءت هذه الدراسة لتشخيص العلاقة بين الاتصال التنظيمي وإدارة الأزمة وذلك بالنزول ميدانيا لاختبارها بمؤسسة صناعية كهر ومنزلية Enième بتيزي وزو. وقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي من خلال إجراء على عينة من الموظفين وتحليل وثائق إدارية ذات صلة بإدارة الأزمة. وقد توصلنا إلى بعض النتائج أهمها أن الاتصال التنظيمي يلعب دورا أساسيا في إدارة أزمة البطالة التقنية في مؤسسة Enième، لأنه يساهم في تحسين التنسيق بين الفرق، تقليل الشائعات، دعم الثقة العاملين وضمان تدفق المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب ويعتمد على جملة من الإجراءات التي تعود إيجابيا على المؤسسة وتجعلها على استعداد دائم للتعامل مع الأزمات.

الكلمات المفتاحية :

الاتصال، التنظيم، الاتصال التنظيمي، الأزمة، المؤسسة، البطالة التقنية.

Résumé d'étude :

La communication organisationnelle est un moyen essentiel au sein de l'institution, sur laquelle se base pour accomplir ses missions, car sans Elle, l'institution ne peut exprimer ses objectifs et la nature de ses missions. Objectif de cette étude Est de matter en lumière le role fonctional que joue la communication organisationnelle au sein des institutions économiques industrielles, en particulier dans la formulation strategies, en se concentre sur le role de la communication interne dans elaboration de la strategies de entreprise *ENIEM*. Etude repose sur analyses des dimensions de la communication interne et leur influence sur les étapes de formulation de la stratégie.

Il a été constaté que la qualité de la communication permet d'informer, de motiver et de réaliser une organisation cohérente et harmonieuse, ce qui facilite l'adoption de décisions appropriées. L'étude s'est également appuyée sur les opinions des employés afin de connaître leur point de vue sur l'importance de la communication organisationnelle dans la prise de decision strategies. Elle a aussi montré que le facteur humain joue un rôle positif à travers son niveau de contrôle et d'implication dans les différentes étapes de la stratégie.

Sur cette base, l'étude a conclu que la communication organisationnelle contribue efficacement à la gestion stratégique, notamment en période de crise, permettant ainsi à l'entreprise de choisir les Meilleur's alternatives industrielles, comme c'est le cas de l'entreprise *ENIEM* de Tizi Ouzou.

Nous avons adopté une méthodologie descriptive analytique à travers une enquête par questionnaire et une analyse documentaire. Les résultats obtenus montrent que la communication organisationnelle joue un rôle fondamental dans la gestion stratégique de l'entreprise *ENIEM* durant la période 2020. Elle permet une meilleure intégration des ressources humaines

renforce la confiance des employés et assure une circulation fluide des informations nécessaires à la prise de décision, réduisant ainsi les erreurs qui peuvent affecter l'organisation et lui permettant de s'adapter aux évolutions de l'environnement.

مقدمة

مقدمة

يعد الاتصال التنظيمي من الركائز الأساسية التي تعتمد المؤسسات الحديثة لتحقيق أهدافها وتنسيق نشاطاتها، وتعزيز الفعالية الداخلية والخارجية، ففي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في ميادين التكنولوجيا والمعلومات أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني آليات اتصالية فعالة تضمن انسياب المعلومات ، وتحفيز الأفراد وخلق بيئة تنظيمية متماسكة ويات من الواضح أن نجاح أي مؤسسة لا يقتصر فقط على توفر الموارد المالية والبشرية بل يرتبط أيضا بقدرتها على إدارة الاتصال بشكل فعال داخل بنيتها التنظيمية ومن هنا تبرز أهمية دراسة الاتصال التنظيمي وفهم الياته وأساليبه والمعوقات، التي قد تتعرض لها و بعد الاتصال التنظيمي في وقت الأزمات أكثر من مجرد نقل للمعلومات فهو وسيلة استراتيجية لبناء الثقة وإدارة الانفعالات . واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب كما أن فعالية الاتصال أثناء الأزمة قد تحدث فرقا بين مؤسسة قادرة على الصمود والتعافي وأخرى تتعثر أو تنهار. كما يعتبر الاتصال التنظيمي في العصر الحديث شريان الحياة للمؤسسات والشركات فهي الأداة الفعالة التي تمكنها من تعزيز وبناء العلاقات مع مختلف الأطراف المعنية سواء داخل أو خارج المؤسسة. وفي سياق إدارة الأزمات تبرز أهمية هذه الاتصالات كعامل حاسم في تحديد مصير المؤسسة حيث تلعب دورا محوريا في الحفاظ على السمعة وتنسيق الإجراءات الداخلية والتخفيف من حدة الأضرار. وتتمثل شبكة الاتصالات داخل المؤسسات النظام الرئيسي الذي تتدفق المعلومات خلال قنواته بين صانعي القرار وباقي الموظفين في بيئة تنظيمية واحدة، حيث ركزنا في دراستنا على البحث في الاتصال التنظيمي ودوره في إدارة الأزمات داخل المؤسسات وذلك بالنزول ميدانيا لاختيار شركة سمنة لصناعة الأجهزة الكهرو منزلية والتركيز عليها كونها مؤسسة وطنية مهمة ذات طابع صناعي تهدف إلى تقديم الخدمات للزبائن وتلبية حاجياتهم من خلال صناعة وتطوير الأجهزة الكهرو منزلية والمتاجرة والخدمة ما بعد البيع لمنتجاتها، وتتمثل في آلات الطبخ ، ثلاجات، مكيفات، آلات الغسيل .

تأسست هذه الشركة في 12 يناير 1983 لكنها كانت موجودة سابقا منذ 1974 تحت وصاية مؤسسة سونيلاك كما تقوم بمختلف المهام المتمثلة في تسويق الإنتاج لمختلف زبائنها وكذلك البحث عن فروع المواد الكهرو منزلية، حيث كانت في فترة السبعينات تقوم بعملية التصدير للدول لي الأوروبية. أما حاليا فإنها تكتفي في تلبية الاحتياجات الوطنية، لكن هذا لا يعني أنها خالية من الأزمات، حيث تعرضت لمختلف الأزمات المؤقتة من بينها أزمة البطالة التقنية التي تعتبر من أكبر التحديات التي خلفت لها آثار سلبية وخسائر مادية هائلة أدت المؤسسة إلى الإفلاس والوقف عن العمل والإنتاج واضطرت بعد ذلك إلى اتخاذ إجراءات وقرارات مناسبة لإدارة هذه الأزمة بشكل سليم والقضاء عليها في أقرب وقت ممكن مع وضع استراتيجيات اتصالية تهدف إلى استعادة النشاط والإنتاجية والحيوية من جديد. ويأتي أيضا دور الاتصال التنظيمي في مواجهة الأزمات حيث يساهم بشكل فعال في عملية التواصل والتفاعل مع العاملين والإداريين ويسهل في تقديم المعلومات بكل شفافية ووضوح بعيدا عن الأخطاء والإشاعات التي يمكن أن تسبب بتفاقم الأزمة أكثر. وبناء على هذا جاءت دراستنا لتوضح دور الاتصال لتنظيمي في إدارة الأزمة البطالة التقنية في المؤسسة الصناعيةEnième إذ تمحورت هذه الدراسة في الإطار المنهجي الذي يظم تحديد الإشكالية، أسباب اختيار موضوع الدراسة، ثم أهداف وأهمية الدراسة وبعدها تحديد المفاهيم الأساسية وأخيرا تطرقنا إلى الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع. ولقد تناولنا

في الفصل الأول الذي يضم المتغير الأول الذي هو الاتصال التنظيمي، كما تناولنا في الفصل الثاني المتغير الثاني للدراسة المتمثل في إدارة الأزمة مع تقديم إطار تطبيقي يسهم أكثر في تطوير آليات الاتصال داخل المنظمات بما يعزز قدرتها على الصمود والتكيف في أوقات الشدة حيث تناول هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة، وفي الأخير تطرقنا إلى وضع خاتمة الي تعتبر نقطة النهاية واستنتاج أخير لما توصلنا إليه من هذه الدراسة مع ذكر المراجع والملاحق المعتمدة عليها في عملية جمع المعلومات .

الإطار المنهجي

- 1-الإشكالية
- 2-2 تساؤلات الدراسة
- 3-3 فرضيات الدراسة
- 4-4 أسباب اختيار الموضوع
- 5-5 أهمية الدراسة
- 6-6 أهداف الدراسة
- 7-7 منهج الدراسة.
- 8-8 أدوات جمع الدراسة
- 9-9مجتمع البحث وعينة الدراسة.
- 10-10 تحديد المفاهيم.
- 11-11 دراسات السابقة
- 12-12 صعوبات الدراسة

الاتصال المؤسسي أو المنظمي هو نهج ومسار الاستماع وإرسال الرسائل والإشارات في اتجاه الجمهور بهدف تحسين صورتها وتقوية علاقاتها والترويج لمنتجاتها والدفاع عن مصالحها. وهو الفعل الإرادي لإرسال وتلقي الرسائل في إطار نظام من الإرشادات المتبادلة داخل المؤسسة وما بين المؤسسة ومحيطها. فعملية الاتصال داخل المؤسسة هي الأداة التي ترتبط بين كافة أجزاء التنظيم سواء من خلال العلاقات الداخلية أي بين العاملين أو العلاقات الخارجية لوصول المنظمة إلى أهدافها التي من بينها التنسيق والتخطيط والتوجيه ثم اتخاذ القرارات، والاتصال الذي يحدث ضمن المنظمة يعتبر عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر بغاية تبادل المعلومات والآراء وإيصالها من عضو إلى آخر ضمن المنظمة للتفاعل فيما بينهم، وهذا التفاعل هو الذي ينشأ التعاون والتكامل بين أعضاء المؤسسة وبالتالي تحقيق الأهداف المشتركة التي وضعوها. ومع التطورات الحديثة التي عرفها العالم في عصرنا الحالي في مجال الاتصال ساهمت في تحويل العالم إلى قرية صغيرة من خلال التنوع في وسائل الإعلام الجديدة مما أدى إلى زيادة دقة الاتصالات مما نتج فعالية الرسائل الاتصالية مع اختصار الوقت والجهد والمال كما أتاح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصال عامة والاتصالات في المنظمات بصفة خاصة.

كما يلعب الاتصال التنظيمي دوراً فعالاً في تدفق العمل، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة. للاتصال كلما ارتفعت كفاءة وجودة العمل لذلك أصبحت المؤسسات والشركات في كل المجتمعات تخضع لكل أنواع الاتصال باعتباره جزء لا يمكن تجاهله في العملية التنظيمية مهما كانت أهدافها لأن نجاح المؤسسة وإبراز أحسن صورة لها يرتبط بنجاح الاتصال التنظيمي وهذا ما يعطي لها مكانة في السوق ويضمن لها الاستمرارية والتميز أمام الشركات الناجحة. لكن من الطبيعي جداً أن تتعرض المؤسسة إلى بعض من المشاكل أو الأزمات التي تمسها منذ نشأتها، فحدوث الأزمة يمكن أن يؤدي إلى فشل المنظمة إن لم تستطع أن تواجهها بشكل سليم، فلا توجد منظمة إلا وأن تعرضت لأزمة معينة سواء كانت صغيرة أو كبيرة امتدت مدة معينة من الوقت لتجاوزها واستعادة المؤسسة لقوتها وطاقاتها من جديد. ولقد تعددت الأزمات في عصرنا الحديث حيث أصبحت تهدد كل من المنظمات والقطاعات الخدمية والاقتصادية حيث نجم عنها خسائر مادية ومعنوية لمصالح الأساسية على المستوى العالمي والوطني. فموضوع إدارة الأزمات أصبح من الضروري من أجل المحافظة على المؤسسة وتفادي فشلها وتجاوز كل الأزمات للوصول إلى الأهداف التي وضعتها منذ البداية. فعلى المؤسسة أن تتولى مسؤولية إدارة ومواجهة الأزمة التي تعرضت لها فإن لم تحسن إدارتها فذلك الضعف ينتج عنه فشل وسقوط اسم الشركة بالتالي يصعب العادة تأسيسها من جديد ووضع استراتيجيات جديدة لتخطي المعوقات والصعوبات وهذا يشبه إعادة تأسيس المؤسسة من الصفر، وهذا يستغرق بعض من الوقت أوحث سنوات لتجاوز الأزمة وإيجاد حلول لها و تفادي الوقوع في ذلك النوع من الأزمات مجدداً، ومن بين المؤسسات الجزائرية التي تعرضت لأزمة كبيرة نجد المؤسسة الوطنية لصناعة للأجهزة الكهرو منزلية Eniem حيث أنها تعرضت لأزمة البطالة التقنية التي استغرقت بعض من الوقت حتى استطاعت النهوض مجدداً واستعادة نشاطها وقوتها من أجل تحسين واسترجاع مكانتها في السوق. ومن هنا يمكننا توضيح هذا الجانب في دراستنا من خلال طرح الإشكالية التالية: هل ساهم الاتصال التنظيمي في حل أزمة البطالة التقنية للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتيزي وزو؟

1- 2 تساؤلات الدراسة:

تتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ماذا تعني إدارة أزمة في المؤسسة؟

- ما هي نوعية الخدمات التي توفرها مؤسسة Eniem؟

- كيف يمكن للاتصال التنظيمي أن يساهم في إدارة الأزمات داخل مؤسسة Eniem؟

- هل تحسن مؤسسة Eniem في استخدام وسائل الاتصال لإدارة أزمتهما؟

1-3 الفرضيات:

الفرضية الأولى: ساهم الاتصال التنظيمي في تسيير وحل أزمة البطالة التقنية في مؤسسة ENIEM

الفرضية الثانية: يحقق الاتصال التنظيمي التعاون والتفاهم بين الموظفين داخل مؤسسة ENIEM

الفرضية الثالثة: يشارك الموظفون في حل المشكلات داخل المؤسسة

1-4 أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا واهتمامنا بموضوع المؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية وكيفية مواجهة الأزمة التي تعرضت لها التي هي أزمة

البطالة التقنية راجع إلى بعض من الأسباب والدوافع المتمثلة فيما يلي:

- الأسباب الموضوعية:

- أهمية الموضوع ويظهر ذلك من خلال معرفة كيفية تجاوز مؤسسة Eniem لأزمتهما وكيف استرجعت بنشاطها.

- اكتشاف الأساليب التي تستخدمها المؤسسات الصناعية في إدارة الأزمات.

- تزايد الأزمات على مختلف المؤسسات الوطنية مما جعل هذا الموضوع قابل للدراسة وإجراء البحث عليه

- أسباب ذاتية:

- الميل والرغبة في دراسة الموضوع وأنه أثار اهتمامي.

- معرفة كيفية تعامل المؤسسة مع الأزمة أثناء وبعد حدوثها.

- اكتساب الخبرة في إدارة الأزمات والاستفادة منها في المستقبل - اكتشاف نوع الخدمات التي تقوم المؤسسة وتوفرها بها للزبائن.

5-1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراستنا لهذا الموضوع أنه موضوع إداري حديث يشمل مختلف المؤسسات بمختلف نشاطاتها وكذلك يبرز لنا دور الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمة ليقدم لنا حلولاً للمشاكل الناتجة عن البطالة التقنية في المؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية كونه يخلق جواً من التفاهم والتنسيق بين الإدارات والأقسام داخل المؤسسة من جهة ومع جمهور المستهدفين من جهة أخرى. كما تسمح لنا هذه الدراسة. باكتشاف الدور الذي يلعبه الاتصال بمختلف وسائله وتقنياته في إدارة وسير الأزمة مدى اهتمام مؤسسة Eniem لصناعة الأجهزة الكهرو منزلية بضرورة استخدام الاتصال كوسيلة ناجحة كما يستطيع التعرف على أهم الوسائل الاتصالية التي يمكن استخدامها خلال التعرض لأزمة معينة. إضافة إلى إمكانية إسهم هذه الدراسة في تقديم المتطلبات التي يحتاجها المديرون في المؤسسة من أجل إدارة وتجاوز الأزمة والطرق التي تساعد في الحد من الآثار التي خلفتها الأزمة بعد حدوثها.

6-1 أهداف الدراسة :

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف على كيفية مواجهة الأزمات في المؤسسة الصناعية والتعرف على طرق حلها. -التعرف على مفهوم إدارة الأزمة.

-معرفة دور الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمة داخل المؤسسة. -الكشف على أنواع الخدمات التي توفرها مؤسسة Eniem للزبائن -التعرف على مدى مساهمة وسائل الاتصال في إدارة الأزمة المتعرضة لها.

7-1 منهج الدراسة:

يعتبر المنهج في البحث العلمي المسعى أو المسلك الذي يسلكه الباحث بهدف الوصول إلى أهداف الدراسة وتحقيق نتائج الظاهرة المدروسة. حيث يعرف المنهج العلمي على أنه: أسلوب منظم للتفكير يعتمد على الملاحظة العلمية والحقائق والبيانات لدراسة الظواهر الاجتماعية والاقتصادية دراسة موضوعية بعيدة عن الميول والأهواء الشخصية للوصول إلى حقائق علمية يمكن تعميمها والقياس عليها¹.

وقد عرفه محمد بدوي بأنه " مجموعة القواعد التي يستعملها الباحث لتفسير ظاهرة معينة بهدف الوصول إلى الحقيقة العلمية، أو أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة². ومن جهة أخرى يعرف الدكتور عامر مصباح المنهج العامي بأنه: مجموعة الخطوات العلمية الواضحة والدقيق التي يسلكها الباحث في مناقشته أو معالجة ظاهرة اجتماعية أو سياسية أو إعلامية معينة³"

¹ - سعد سليمان المشهداني . " منهجية البحث العلمي " دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، طبعة الأولى، سنة 2019 ص 118-119

² - بوحوش عمار وآخرون. "منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية دار نشر المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية برلين - ألمانيا، سنة 2019 ص 13-14

³ - عامر مصباح "منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام". ديوان المطبوعات الجامعية. طبعة الثانية، 2010، ص 11

فهناك من يرى أن كلمة المنهج: «تعني عدة أدوات استقصائية تستعمل في استخراج المعلومات من مصادرها الأصلية والثانوية، البشرية والمادية البيئية والفكرية، تنظم بشكل مترابط ومنسق لكي تفسر وتشرح وتحلل ويعلق عليها»

أما موريس أنجرس فيعرف المنهج العلمي بكونه: "عبارة عن سؤال: كيف؟" "نصل إلى الأهداف في حين أن التقنيات تشير إلى الوسيلة التي يتم استخدامها للوصول إلى هذه الأهداف"¹

اختلفت استعمالات كلمة منهج في ألفاظها، فإنها تدور في فلك معنى واحد وهو الطريقة أو الأسلوب أو الكيفية أو الوسيلة المحددة التي تؤدي إلى الغرض المطلوب. فمنهج دراسة الحالة هو إذن ذلك المنهج الذي يهدف لدراسة الظواهر الاجتماعية من خلال التحليل المعمق لحالات فردية في إطار المحيط الذي تتفاعل فيه.

ويعرف أيضا بأنه "المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة، سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا، وذلك يقصد الوصول إلى التعليمات المتعلقة بالوحدة المدروسة وبغير عن الوحدات المتشابهة¹ ويعرفه أحد الباحثين بأنه: "الأسلوب الذي يقوم على جمع بيانات ومعلومات كثيرة وشاملة عن حالة فردية واحدة أو عدد من الحالات بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة"²

وبما أن دراستنا تتمحور حول دور الاتصال التنظيمي في إدارة أزمة البطالة التقنية للمؤسسة الصناعية للصناعات الكهرو منزلية Eniem فإن الموضوع يندرج ضمن الدراسات الوصفية وتشمل نوع هذه البحوث الوصفية على مناهج وأساليب البحث العلمي التي يتطرق إليها الباحث لإنجاز مختلف الدراسات العلمية من أهمها المنهج الوصفي وهو المنهج المناسب لدراستنا.

فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، فهو يهدف إلى دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها بدقة ويعبر عنها كميًا وكيفيًا. ويسلط ضوء على جميع جوانبها ثم الانتقال إلى التحليل وتفسير البيانات المختلفة.

¹ - موريس أنجرس. " منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية" ط2، ترجمة صحراوي بوزيد . دار القصة للنشر، 2006، ص 20

يعرف المنهج الوصفي بأنه "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها و تحليلها و اخضاعها للدراسة دقيقة"¹، فهو البحث الذي يركز على وصف الظاهرة من الظواهر للوصول الى اسبابها و العوامل التي تتحكم فيها و استخلاص نتائج لتعميمها و ذلك وفق خطة بحثية معينة من خلال جمع البيانات و تنظيمها و تحليلها.

¹ - عامر مصباح، المرجع السابق، ص 86

8-أدوات جمع البيانات:

أ- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أهم الأدوات التي يعتمد عليها الباحث في جمع المعلومات الخاصة بموضوع البحث وتحقق من صحة النتائج التي توصل إليها:

قد عرفها عمار بوحوش بأنها: "توجيه الجوانب للمشاهدة والمراقبة لسلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل ذلك السلوك وخصائصه. فهي جهد حسي وعقلي منظم ومنتظم يقوم به الباحث بغية التعرف على بعض الظواهر أو الأحداث والسلوك الحاضر في موقف معين ووقت محدد، فهي من أول الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته الميداني.

لذا اعتمدنا على أداة الملاحظة في دراستنا الميدانية لأنها تسهل لنا عملية جمع البيانات. حيث تمكنا من خلالها التعرف على أزمة المؤسسة الصناعية الكهر ومنزلية ENIEM كما لاحظنا علاقة العمال ببعضهم البعض ومع مدير مؤسسة وكيفية الإداء بالإجابة من طرف الباحثين على أسئلة الاستمارة¹.

ب- المقابلة:

تعد المقابلة من أهم طرق جمع البيانات والمعلومات وأكثرها صدقا حيث يستطيع الباحث من خلالها التعرف على المشاعر وانفعالات المقابل وكذلك اتجاهاته وميوله. فهي عبارة عن لفظي منظم بين الباحث والمبحوث لتحقيق هدف معين من خلال طرح الأسئلة الصائبة من قبل المقابل على الشخص الذي تجري معه المقابلة. وتعرف المقابلة بأنها: "مواجهة شخصية يقوم بها الباحث للعميل المراد دراسة اتجاهاته، حيث يستخدم استمارة وقد لا يستخدمها بل يكتفى بمناقشة العميل في موضوع معين، ويتركه يسترسل في الحديث أو في نقاط هامة من موضوع. وتعرف أيضا بأنها: "نوع من التفاعل اللفظي يتم عن طريقة موقف مواجهة يحاول فيها الشخص القائم بالمقابلة أن يحمل على المعلومات أو آراء أو معتقدات بشخص آخر وأشخاص آخرين بالإضافة إلى حصوله على بعض البيانات الأخرى².

لذلك اعتمدنا على المقابلة في دراستنا واستعملناها في عدة أمور أهمها الحصول على معلومة أولية مع السيد:

مصباح أمين المكلف بالاتصال داخل المؤسسة، وأحد أعضاء المشاركين في خلية أزمة البطالة التقنية التي مرت بها المؤسسة الصناعية كهر ومنزلية ENIEM. الذي استدعينا أكثر من مرة في مكتبه وناقشناه حول موضوع البحث وأجرين المقابلة معه بالتاريخ 02/ 04/ 2025 في مكتبه وطرحنا عليه جملة من الأسئلة بغية الحصول على المعلومات التي تفيدنا للوصول إلى أهداف دراستنا.

¹ نفس المرجع السابق لدكتور بوحوش عمار وآخرون ص 82-83

² عامر مصباح «منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام.» من ص 137-138 ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة الثانية 2011-2010

ج- الاستمارة:

تعد استمارة الاستبيان من أكثر أدوات البحث العلمي شيوعاً مقارنة بالأدوات أخرى. إذ يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات، والمعلومات من مصادرها فمصطلح الاستبانة يشير إلى أداة لجمع البيانات وهي عبارة عن استمارة بحث ويعرفها فاخر عاقل أنها " أداة مفيدة من أدوات البحث العلمي، وهي مستعملة على نطاق واسع للحصول على الحقائق والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء. وتضم عددا من الأسئلة يطلب من المبحوث أن يجيب عنها بنفسه، وفي بعض الأحيان ترسل منه القائمة من الأسئلة عن طريق البريد وتسمى في هذه الحالات بالاستبانة البريدية". تعرف أيضا أنها مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل لأشخاص معينين¹.

لقد استخدمنا الاستمارة في هذه الدراسة واعتبرناها وسيلة أساسية لجمع المعلومات حيث قمنا بتوزيع الاستمارة للعمال والموظفين في المؤسسة باعتبارهم معرضين لآزمات وضحايا لها. وقد يكونون منفذين لمخططات تسير الآزمات وإيجاد الحلول لها. واشتملت استمارتنا على 43 سؤال متنوعا ما بين أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة وعلى أسئلة شبه مفتوحة وتم تصنيفها إلى ثلاث محاور أساسية وهي:

- المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية لتحديد الخصائص المهنية لأفراد والذين تمت مقابلتهم تتضمن من 22 سؤال .

-المحور الثاني: خاص بالاتصال التنظيمي وأنواع الاتصال داخل المؤسسة. وتتضمن 16 سؤال

-المحور الثالث: خاص بإدارة الأزمة في المؤسسة وتتضمن 05 أسئلة.

¹ نفس المرجع السابق لدكتور بوحوش عمار وآخرون ص71

أ-مجتمع البحث:

يقصد بالمجتمع البحث على أنه مجموع محدد أو غير محدد من المفردات لها علاقة مباشرة بموضوع البحث والتي تكون محدد مسبقا من طرف الباحث بمعنى أنه يمثل المجموع الكلي من المفردات والأشياء أخرى محدودة والأليات الذي بإمكان الباحث تحديد حجمه الحقيقي، أو غير محدودة والذي ليس بإمكان الباحث الوصول إلى أحجامها الحقيقية نظر لشاسعتها. كما يعرف المجتمع البحث حسب الباحثين: " هو جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث"¹. وقد عرفه أنجريس موريس: " على أنه مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تركز عليها الملاحظات وتحديد المقاييس بالجمع الأفراد الأشياء ويميزهم عن غيرهم من الأفراد.² ومن هذا المنوال فإن تحديد المجتمع البحث الذي سوف تجري عليها الدراسة الميدانية يتمثل في موظفي المؤسسة الصناعية كهر ومنزلية. Eniem

¹ موريس أنجريس مهجي البحث العلمي في العلوم الإنسانية " طبعة الثانية ترجمة صحراوي بوزيد دار القصبة لنشر سنة 2006 ص35

² أحمد بن مرسيبي " مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال ودوان المطبوعات الجامعية الطبعة 4 ص166-16

ب- عينة الدراسة:

إن غاية كل باحث هو الوصول إلى استنتاجات سلمية عن المجتمع الأصلي الذي يتم عن طريق اختيار فئة ممثلة لهذا المجتمع تمثيلاً صحيحاً وهذا ما يعرف بالعينة، حيث تخضع للدراسة ميدانية إذ يتم اختياراً الأفراد من مجتمع الأصلي وتعميم نتائجها عليه وتكون أكثر ملائمة لظاهرة محل الدراسة.

وقد عرفها الباحث "محمد عيست" العينة بأنها: " مجموعة محدودة من الأفراد يختارهم الباحث من مجموعة أكبر باستخدام طريقة اختيار محددة مسبقاً، حيث تعد طريقة جمع العينة واختيارها من أكثر طرق فعالية لإجراء البحوث حيث أن من مستحيل أن يقوم الباحث بإجراء دراسة محدودة على مجموعة كبيرة من الأفراد والتي تعرف باسم مجتمع البحث. لذلك يقوم باختيار مجموعة منهم وتسمى هذه المجموعة بالعينة. بمعنى هنا نأخذ مجموعة الأفراد من المجتمع الأصلي محمد لتجري عليه الدراسة، فالعينة إذن هي مجموعة من وحدات المعاينة تخضع للدراسة التحليلية أو الميدانية ويجب أن تكون ممثلة تمثيلاً صادقاً ومتكافئاً مع المجتمع الأصلي ويمكن تعميم نتائجها عليه¹.

بما ان دراستنا تتمحور حول دور الاتصال التنظيمي في ادارة ازمة المؤسسة الصناعية ،فقد اخترنا عينة من موظفي خلية الاتصال للمؤسسة والمقدر عددهم بـ 50موظف. وبالتالي نوع العينة المستندة إليها هي عينة قصدية.

لأنها تمثل القطاع المكلف بالاتصال داخل المؤسسة ،وتعرف العينة القصدية بأنها تلك العينة التي يختارها الباحث عن قصد بسبب وجود دلائل على أنها تمثل المجتمع الأصلي.²

وتعرف أيضا بأنها تلك العينة التي يختارها الباحث بطريقة الصدفة. وهذا لإدراكه المسبق ومعرفته الجيدة لمجتمع البحث ولعناصره العامة التي تمثله تمثيلاً صحيحاً يتم توزيع الاستبيان عليه.

¹ محمد سرحان علي المحمودي مناهج البحث العلمي دار كتاب، الجمهورية اليمنية، طبعة 3 سنة 2019 ص 85

² محاضرة الأستاذ تومي، مقياس ملتقى المنهجية، يوم 17-11-2024 الساعة 13:00 سا

10-1 تحديد المفاهيم

تعتبر من أهم الخطوات التي يجب على الباحث أن يركز عليها، فتعريف المصطلحات والرموز التي يستخدمها سيسهل فهمها والتعامل معها ولهذا لقد قمنا بشرح بعض المفاهيم التي تخدم موضوعنا وأهم المصطلحات المستخدمة:

مفهوم الاتصال:

أ- لغة: إن كلمة اتصال مشتقة من لفظ لاتيني Communes بمعنى عام أو مشترك كما يعني الاتصال لاشتقاق من اللغة الاتصالية Communiquer التي تعني يشيع أو يجعل الشيء شائعا وأن الاتصال يتحقق عندما تتوفر مشاركة عدد من الأفراد في أمر ما وذلك الاشتراك في المعلومات والأفكار والاتجاهات فالاتصال هو العملية التي تشيع ما كان قاصر على الفرد الواحد بين اثنين أو أكثر ب- اصطلاحا: الاتصال عملية ديناميكية يقوم بها شخصا ما أو أشخاص بنقل رسالة تحمل المعلومات أو الآراء والاتجاهات أو المشاعر إلى الآخرين لتحقيق هدف ما عن طريق الرموز أو لتحقيق استجابة ما في طرف ما وتبادل المنفعة والأفكار بين الأشخاص أو بين الهيئات والمؤسسات ولها خمسة عناصر المتصل (المرسل) - المستقبل - الوسيلة - الرسالة. الاستجابة (رجع الصدى)¹

التعريف الإجرائي

عملية ديناميكية تتم بين شخصين أو أكثر من أجل غرض معين تتم في إطار رسمي وغير رسمي وبوسائل وأساليب متنوعة لتحقيق الأهداف المشتركة.

¹ - صالح خليل، أبو صبيح الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة ط 5 ، دار مجدلاوي للنشر . والتوزيع ، 2006، ص 14- 16

التنظيم:

لغة: كلمة التنظيم مشتقة من الفعل "نظم" ونظم الشيء " أي الفة ورتبه وجمعه وانتظم الأمر من الفعل organization أي استقام واتسق، ويقابل Organiser¹ وفق خطة مفردة التنظيم في اللغة الفرنسية والذي يعني تحضير الشيء

اصطلاحا:

يعرف التنظيم عملية حيوية في المنظمات الإدارية، وهو كذلك النشاط الأساسي لإدارة، فهو عامل مهم يعتمد عليه مواجهة الصعوبات والمعوقات التي تواجه المنظمات الإدارية، فالتنظيم يسعى إلى تنسيق وترتيب جميع العنا صر الضرورية للعمل بما في ذلك العامل البشري²

ولقد تعدد المفاهيم للآراء حول هذا المصطلح إذ أن الباحثين والعلماء ينظرون إليه من زوايا مختلفة حيث عرفه "هنري فايول" بهذه الوظيفة هي ما يقوم به المدير من أنشطة بهدف تحديد الأدوات المناسبة والمواد المناسبة والكفاءات البشرية المناسبة لتحقيق ما ينط بالمنظمة من أعمال وتشمل هذه الوظيفة على العديد من الأنشطة يمكن أن تذكر منها:

- التأكد من اتفاق خطة التنظيم من حيث وضعها وتنفيذها مع القوانين واللوائح السارة.
- التوفيق والتنسيق بين الجهود والنشاطات المختلفة وتعريفها لواجبات بوضوح وتشجيع الأشكال والمبادرة وتحمل المسؤولية.
- تطبيق نظام عادل للمركبات والأجور والمكافآت وتطبيق الإجراءات لتصحيح الأخطاء وتغلب الكفاءة في الاختيار.
- السهر على تطبيق وحدة الأمر والحرص على تشجيع والتخلص من القواعد والإجراءات الروتينية³

التعريف الإجرائي:

التنظيم هو عملية هيكلية الموارد البشرية والمادية وهو جماعة تربطهم في بعضهم البعض علاقة رسمية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ويقوم بتقسيم الأنشطة والأدوار كما يساعد المؤسسة على العمل بكفاءة وفعالية ونجاح.

¹-عبد الفتاح البني ، تكنولوجيا الاتصال والثقافة بين النظرية والتطبيق، دار العربي للنشر، القاهرة ، 1999 ص 19

²- مرسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع ع ، عمل، الطبعة الأولى 2002 ، ص 21

³-محمود شحمات ، المدخر إلى العلوم الإدارية، أسس ومبادئ علم الإدارة العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع ص42

الاتصال التنظيمي:

الاتصال التنظيمي يدل على مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة كما يسمح أيضا لكل فرد داخل المنشأة ان يكون معروفا بشخصه، ومهمته فيها، ويعمل ازدهارها بالتالي ضمان حياته وفعالته داخل المنشأة

والالاتصال التنظيمي هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد أحداث تغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم. أما محمد منير حجاب يرى أن الاتصال التنظيمي "هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة، في مختلف الاتجاهات بينها بطيئة وصاعدة وأفقية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي"¹ كما استخلص بشار حزي أن الاتصال التنظيمي نشاط إداري اجتماعي ونفسي داخل المنظمة يساهم في نقل الأفكار وتحويلها عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة²

التعريف الإجرائي:

يعتبر الاتصال التنظيمي مجموع الأعمال والأنشطة التي يقوم بها العاملين في المنظمة وهذا من أجل خلق علاقات وروابط رسمية وغير رسمية بهدف تحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة.

¹ ميلود طيبش الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير وعلم الاجتماع 2011 ص17

² بشار حزي ، الاتصال التنظيمي الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص10، ص15

الأزمة:

لغة :

قاموس اكسفورد (oxford)عرفه: بأن الأزمة نقطة تحول في المرض، أو في تطور الحياة، أو في تطور التاريخ... الخ وتفسير نقطة التحول بأنها قد تتسم بالصعوبة والخطورة والقلق على المستقبل، ووجوب قرار اتخاذ محدد، أو أنها ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن، ويمثل نقطة تحول في حياة الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو المجتمع وغالبا ما ينتج عنه تغيير كبير¹

اصطلاحا:

تعدت تعريفات الأزمة من قبل العديد من الكتاب والباحثين إلا أن هناك تشابها كبيرا من بيت هذه التعريفات حول مصطلح الأمة وما يعنيه، ونورد فيما يلي بعضا من التعريفات:

- تعرف الأزمة التي تمر بها المنظمة أو المؤسسة بأنها: حدث غير متوقع وغير معتاد مما يشكل تهديدا لأهداف المنظمات أو المؤسسات وأولويتها²

والأزمة هي خلل مفاجئ نتيجة أوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالبا تكون بفعل الإنسان.³

- كما تعبر الأزمة عن موقف وحالة يواجهها في أحد الكيانات الإدارية (مؤسسة، مشروع، أسرة) تتلاحق فيها الأحداث بالحوادث وتتداخل أو تتشابك معها الأسباب بالنتائج وتختلط الأمور وتتعدد ويفقد معها متخذ القرار قدرته على الرؤية عند اصطدامه بها

التعريف الإجرائي:

إن الأزمة عبارة عن لحظة حرجة وحاسمة تتعرض لها المنظمة في وقت معين ومفاجئ تشكل حالة من القلق وحيرة في اتخاذ القرار، مما يدفع الرؤوسين ومسؤولين المنظمة يخضعون لإيجاد حلول مناسبة للمشكلة المتعرضة لها وهذا من أجل تفادي انهيار الوضع أكثر الدخول في وضع الإفلاس لتلك المنظمة.

¹ - Joygen, it Allen The oxford Encyclopédisa English Diction Ary, New York, university press

,(1994), P343.

² - Ulmer, R ,R, Sellnow, T,L .. , f Seeger, M.W.considering the future of Crisis communication research : lluderstanding the opportunitiesinherent to crisiseventsthvough the discours of Renneval the hand book ofcvisis communication, (2010) pp.691-692.

⁴ ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة الأزمات: المداخل- المفاهيم- العمليات (عمان، دار الثقافة للنشر وال توزيع2012، ص 19

³-ماهر جمال الدين على التخطيط الأمني لإدارة عمليات مواجهة الكوارث، ورقة مقدمة الى المؤتمر الشرطي الثاني لتطوير العلوم لامنية ، القيادة العامة لشرطة دبي، أبريل

1- المؤسسة :

لغة: ورد في معجم لسان العرب لابن منظور في فعل الأسس والأسس: كل مبتدأ شيء الأسس والأساس أصل البناء والأسس أصل كل شيء وأسس الإنسان قلبه أول متكون في الرحم وأسس البناء مبتدؤه، وقد أسس البناء يؤسسه أسا وأسسها تأسيسا واستدارا أدا بنية حدودها ورفعت قواعده.

اصطلاحا: هناك عدة تعريفات للمؤسسة:

المفهوم الاقتصادي: تعرف بأنها منظمة عامة أو خاصة تسمح بفضل مجموعة من الوسائل البشرية والمادية يتحقق أهدافها المتمثلة في إنتاج منتجات، وخدمات موجبة نحو السوق خاضعة لقانون المنافسة، وهي تختلف من حيث طبيعتها، إذن فالمؤسسة في الغالب هي ذات طابع اقتصادي، وتتميز بكونها مستقلة ولكن حسب قواعد محددة يتضمنها قانونها الداخلي المفهوم الاجتماعي، فقد عرفها بارسوتر بأنها "مركب يقوم على كامل الأدوار التي يقوم بها الأفراد والتي يكمل بعضها البعض، أو هي عبارة عن العلاقات الموجودة بين الكائنات الاجتماعية للأفراد

كما تعرف المؤسسة على أنها كيان اجتماعي واقتصادي يتم تشكيله بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف جماعية مشتركة من خلال طابع بنائي وممارسات إدارية

التعريف الإجرائي: تعتبر المؤسسة كيان قانوني يتم تأسيسه من قبل مجموعة من الأفراد وهذا بهدف ممارسة أنشطة مختلفة من بينها نشاطات خدمية، تجارية... إلخ تكون عادة من المساهمين والشركاء الذين يساهمون في رأس المال ويتقاسمون الأرباح والخسائر

مفهوم البطالة التقنية

التعريف اللغوي للبطالة : البطالة في اللغة تعني مصدر بطل اي تعطل عن العمل وعدم الاشتغال .

التقنية في اللغة مشتقة من "التقن" أي الحدق في الصناعة . وايضا تستعمل بمعنى "التكنولوجيا" أي الوسائل والاساليب الفنية والعلمية المستعملة في انجاز العمل

إذن البطالة التقنية لغويا تعني التوقف الافراد عن العمل نتيجة الوسائل او الادوات التكنولوجية المستحدثة.

التعريف الاصطلاحي: يقصد بالبطالة التقنية "فقدان العمال لوظائفهم بسبب ادخال تكنولوجيا الحديثة. مما يجعل مهارتهم او خبراتهم التقليدية غير مطلوبة في سوق العمل .

التعريف الإجرائي للبطالة التقنية : البطالة التقنية في هذه الدراسة هي الوضعية التي عاشتها مؤسسة اونيام نتيجة ادخال تكنولوجيا حديثة في خطوط الانتاج . مما ادى الى تسريح او تجميد مؤقت لعدد من العمال او تحويلهم الى مهام اخرى وهو ما يعكس على استقرارهم الوظيفي و

معنوياتهم¹..

¹ -Technological unemployment, A Dictionary of Economics, Oxford, 2015

11-1 الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة عاملا أساسيا في إختيار موضوع الدراسة نظرا لما لها من أهمية بالغة تتمثل في تدعيم الدراسة و الاعتماد على نتائجها ، وبالتالي فهي تترك الأثر او الصفة العلمية عليها ، وهي دراسات تتشابه مع دراسات الباحث او موضوعه، ولقد إعتمدنا في دراستنا على بعض البحوث العلمية السابقة التي لها علاقة بموضوعنا نذكر منها:
الدراسة الأولى :

دراسة الباحثين غالي عقيلة و عبيدلي مروى ، تحت عنوان " دور الاتصال التنظيمي في إدارة ازمة في المؤسسة العمومية" ، دراسة ميدانية لمؤسسة سيال في الفترة الممتدة من فيفري إلى جوان 2023 . والتي أنجزت كمطلب لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال، تخصص الاتصال التنظيمي . سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الاتصال التنظيمي في إدارة أزمة المياه التي شهدتها مؤسسة سيال في جوان 2023، حيث عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: ما هو دور الاتصال التنظيمي في إدارة ازمة مياه جوان 2023 في مؤسسة سيال؟

حيث إنطلقت الباحثين من التساؤلات التالية:

-ما المقصود بالاتصال التنظيمي؟

-ماذا تعني إدارة أزمة؟

-كيف استطاعت مؤسسة سيال تسيير أزمة المياه جوان 2023؟

وقد إعتمدت الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي، مع إختيار عينة تتمثل في عينة القصدية المقدر عددهم ب24 موظف ، أما أدوات البحث العلمي المستخدمة إعتمدت على الملاحظة، المقابلة، الاستمارة .

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

-أهمية الاتصال التنظيمي في إحتواء الازمة.

-إبراز الدور الفعال الذي يؤديه الاتصال التنظيمي في إدارة الازمة على مستوى مؤسسة سيال.

أوجه الاختلاف و التشابه:

أوجه التشابه:

-تناول الدراسات نفس الموضوع وهو دور الاتصال التنظيمي في إدارة الازمة داخل المؤسسة.

-نفس المنهج، حيث كلاهما يندرجان ضمن المناهج الوصفية في البحث العلمي .

-اعتمدت الدراسات على نفس الأدوات البحث العلمي الملاحظة، المقابلة و الاستبيان.

-نفس العينة و هي العينة القصدية .

أوجه الاختلاف:

-بما ان الدراسات تشتركان في نفس الموضوع إلا أنهما يختلفان في طبيعة الازمة ونوع المؤسسة، حيث ركزت دراستنا على أزمة البطالة التقنية بالمؤسسة الصناعية، بينما إعتمدت هذه الدراسة على أزمة المياه بالمؤسسة العمومية .

-إختلفت الدراسات في طبيعة المنهجية، حيث سعت دراستنا إلى تقديم تحليل شامل لحالة محددة من داخل المؤسسة، في حين ركزت الدراسة الأخرى على الوصف و التحليل العام لتسير الاتصال التنظيمي أثناء الازمة .

و من خلال هذه المقارنة، يتبين ان دراستنا تشكل إضافة نوعية في مجال الأبحاث التي تربط بين الاتصال التنظيمي و إدارة الازمات .

الدراسة الثانية:

دراسة الباحثة مرياح مليكة تحت عنوان "إستراتيجية إدارة الازمات و فاعلية التسيير بمؤسسة سوناطراك"، مذكرة ماجستير، تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل.
إنطلقت الباحثة من التساؤلات التالية:

-كيف يسهم غياب الديمقراطية في ظهور الازمة في العلاقات التنظيمية و التأثير في فاعلية التسيير؟
-كيف يمكن للقيادة المتعاقبة بمؤسسة المرافق العامة ان تسهم في تسيير فعال لازمات؟

-كيف تفسر انعكاسات و نتائج الازمات بمؤسسة المرافق العامة؟

وقد إعتمدت الباحثة على منهج دراسة الحالة، مع إختيار العينة تتمثل في عينة الكرة الثلجية ، اما أدوات البحث العلمي إستخدمت المقابلة و الملاحظة و التحليل المحتوى.

ومن اهم النتائج التي توصلت عليها الدراسة:

-طبيعة العلاقات الاجتماعية مضطربة نظرا لاستياء معظم المبحوثين من التسيير و تسريح إطارات لها أقدمية.

-الرقابة الادارية لادارة عن طريق التنظيم الغير الرسمي لرصد مجريات سير المؤسسة.

-توتر العلاقة بين المسؤولين و المرؤوسين و غياب الثقة بينهم .

أوجه الاختلاف و التشابه:

أوجه التشابه:

-تلتقي دراستنا مع هذه الدراسة في إعتقاد منهج دراسة الحالة .
-تشارك الدراسات في أدوات جمع البيانات على مقابلة وملاحظة .
-تشارك الدراسات في الاهتمام بإدارة الأزمات داخل المؤسسات العمومية، مع التركيز على الاتصال التنظيمي أو القيادة كعامل حاسم.

أوجه الاختلاف:

-تختلف الدراسات من حيث الموضوع البحث ونوع الأزمات ، حيث دراستنا ركزت على دور الاتصال التنظيمي في إدارة أزمة البطالة التقنية بالمؤسسة الصناعية أونيام، بينما ركزت هذه الدراسة على إستراتيجية إدارة الأزمات و فاعلية التسيير بمؤسسة سوناطراك .

-إعتمدت دراستنا على نوع التحليل الكمي و نوعي ، بينما ركزت هذه الدراسة على تحليل نوعي فقط.
-إختلفت الدراسات من حيث العينة، حيث إعتمدت دراستنا على عينة القصدية بينما ركزت هذه الدراسة على عينة الكرة الثلجية .

ركزت دراستنا على دور الاتصال التنظيمي في إحتواء أزمة البطالة التقنية، بينما ركزت هذه الدراسة على القيادة و العلاقات التنظيمية كتفسير للأزمة .

ومن خلال هذه المقارنة، نلاحظ ان دراستنا تندرج ضمن مجهود بحثي أوسع يهدف إلى فهم آليات التعامل مع الأزمات داخل المؤسسات

1 - 12 صعوبات الدراسة:

تعتبر عملية إجراء البحوث والدراسات ليست بالعملية السهلة والبسيطة، قد تتطلب مجهودات وصبرا كبيرا لكي يصل الباحث إلى ما يريد ويحقق أهدافا بحثه ودراسته، فمن الطبيعي أن يتعرض الباحث لبعض الصعوبات التي تظهر أمامه خلال مشواره سواء على الجانب النظري والميداني ونحن تعرضنا خلال فترة إجراءنا لهذه الدراسة إلى بعض توفر المراجع والدراسات التي اهتمت بدور الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات مع الوقت الضيق أما ميدانيا تعرضنا إلى صعوبة قبول المؤسسة الصناعية *Enième* باستقبالنا في الأول لكن مع المجهودات المبذولة معهم وجدية محاولتنا وصلنا لي موافقة من طرف مسؤول الإدارة، كما نذكر بعض الظروف الشخصية التي عايننا منها، حتى تمكننا من إنجاز هذا العمل بقدرة الله وبارادتنا الصارمة لإتمام قد بدأنا فيه مع ذكر الأستاذة المشرفة والدعم الذي قدمته لنا منذ البداية.

ملخص الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل إبراز أهداف دراستنا وتحديد أبعادها ووضعها في إطارها المنهجي حتى يساعدنا في النجاح فيها وهذا انطلاقا من صياغة إشكالية الدراسة ثم تطرقنا إلى صياغة التساؤلات الفرعية حول موضوعنا، مع الشرح أهم المفاهيم والمصطلحات التي تعتبر مفاتيح البحث، ورصدنا بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الاتصال التنظيمية وإدارة الأزمة في المؤسسات حيث ركزت على أدوار الاتصال الذي يعتبر من أهم العناصر الكبرى في نجاح المؤسسة لنصل أخيرا إلى ذكر بعض الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا

الإطار النظري

الفصل الأول:

تمهيد

- 1- تعريف الاتصال التنظيمي
 - 2- أهداف الاتصال التنظيمي
 - 3- خصائص الاتصال التنظيمي
 - 4- أنواع الاتصال التنظيمي
 - 5- أهمية الاتصال التنظيمي
 - 6- عناصر الاتصال التنظيمي
 - 7- وسائل الاتصال التنظيمي
 - 8- عوامل فعالية الاتصال التنظيمي
 - 9- معوقات الاتصال التنظيمي
- خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد الاتصال التنظيمي العمود الفقري للعمل المؤسسي ومن أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها فعالية المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها، فهي الوسيلة التي يتم من خلالها تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية والأقسام والعاملين ومن خلاله تنقل التوجيهات وتتخذ القرارات وتحل المشكلات وتبنى العلاقات داخل بيئة العمل. كما أن الاتصال الفعال يعزز من كفاءة الأداء ويساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. كما يقلل ممن سوء التفاهم والخلافات مما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاج. وسنقوم في هذا الفصل بعرض تعريف الاتصال التنظيمي وأهميته.

1- تعريف الاتصال التنظيمي:

الاتصال بشكل عام يعني عملية تبادل للمعلومات وإرسال للمعاني والأفكار بين الشخصين أو أكثر. وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين والتأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراداً أو جماعات فالإتصال عملية ضرورية في الحياة اليومية. وقد يتم الإتصال عبر الكلام أو الكتابة والإشارات الجسدية. ووسائل اتصال حديثة مثل: البريد الإلكتروني والهواتف الذكية والشبكات الاجتماعية وغيرها. لقد اختلف الإتصال التنظيمي عن الإتصال بشكل عام كونه يتم داخل المؤسسة لتنظيم العلاقات بين العمال ومشاركاتهم للقيام بالمهام معا وذلك بتحفيظهم بطرق أكثر فعالية من اجل بناء عمل ناجح وتقوية العلاقات بينهم، فالإتصال التنظيمي هو أحد المتطلبات الأساسية لنجاح أي منظمة. تشارك الباحثين والمفكرين حول مفهوم شامل للإتصال التنظيمي بأنه عملية إدارية يتم فيها نقل وتبادل المعلومات داخل المنظمة، حيث تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال تسهيل التفاهم والتنسيق بين العاملين فيها. ويشمل هذا الإتصال تبادل المعلومات والتعليمات والقرارات بين مستويات التنظيم المختلفة. ويعد عنصراً مهماً لبناء العلاقات داخل المنظمة. وتحقيق التفاعل والتكامل بين الأفراد. فعالية الإتصال تعتمد على وضوحه ودقته وسرعة وصوله وتحقيق التماسك داخل المنظمة واتخاذ القرارات السليمة والصحية.

إذ إن الدراسات والأبحاث العلمية تشير إلى إن نشاط الاتصالات يشكل أكثر من 75 % من أنشطة المنظمات¹ يعرف محمد علي الإتصال التنظيمي بأنه: "يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة، فالتفاعل في المنظمة يعتمد على الإتصال طالما انه أداة نقل المعلومات، والوقائع والأفكار من شخص لأخر داخلها وهذا بدوره يمكنه تحقيق الأهداف التنظيمية². أما منير محمد حجاب يشير بان الإتصال التنظيمي هو: «العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة وفي كل الاتجاهات وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي³.

¹ -بشار حزي "الاتصال التنظيمي" منشورات جامعة الافتراضية سورية. الجمهورية العربية السورية 2020 ص 16/10.

² -الطاهر بن خرف الله وآخرون " الوسيط في الدراسات الجامعي ط1. الجزائر دار هومة لنشر والتوزيع. 2009 ص35

³ -محمد منير حجاب "الموسوعة الإعلامية. المحلب الأول. دار الفخر للنشر والتوزيع القاهرة 2003 ص35.

ويشير أيضا الباحث بارناد: "أن الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب غير الرسمي مع اختيار الأشخاص"¹

وحدد فيلر وزميلاه مفهوم الاتصال التنظيمي: " بنقل الرسائل من خلال القنوات الرسمية وغير الرسمية لجماعة كبيرة العدد نسبيا ومصممة بشكل دقيق بحيث يؤدي هذا النقل إلى بناء معاني تؤثر في أعضاء جماعة سواء بشكل فردي أو جماعي"² ويعتبر الاتصال التنظيمي نظاما متاخلا يشمل الاتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الاتصالية بمنظمة الأعمال" فالاتصال التنظيمي هو إرسال واستقبال المعلومات في نطاق منظمات الأعمال الكبيرة والمعقدة.³

التعريف الإجرائي:

وكتعريف إجرائي للاتصال التنظيمي هو وسيلة تنظيمية تعمل على نقل والتبادل المعلومات والأفكار والآراء والتفاعلات والسلوكيات والنشاطات التي يقوم بها الفاعلين في مختلف المناصب داخل المنظمة من اجل خلق وتكوي علاقات فيما بينهم في إطار رسمي أو غير رسمي وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ - بشار جزي مرجع سابق من 15

² - مرتضى البشير الأمين "الاتصال التنظيمي " ، الوراق للنشر والتوزيع، 2016، ص 20

³ - سامية عواج " الاتصال التنظيمي في المؤسسة المفاهيم. المحددات الاستراتيجية " عمان مذكرة كتاب الأكاديمية ط أولى 2019، ص 63- 64

2- أهداف الاتصال التنظيمي:

إن أي عملية اتصالية داخل المؤسسة لا تكون إلا من وجود هدف معين تسعى إلى تحقيقه، ومن بين التصنيفات الموجودة حول أهداف الاتصال التنظيمي نجد:

- تبادل المعلومات: يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين تبادل المعلومات والأفكار بين المديرين والموظفين بكفاءة مما يساعد في اتخاذ قرارات بطريقة سليمة.

- تحقيق التنسيق: يساعد في التنسيق الجهود بين العاملين في المؤسسة وأقسامها وإدارتها

- دعم عملية اتخاذ القرار: وضع كافة المعلومات الدقيقة أمام متخذي القرار في مواضع التنفيذ والقيادات المختلفة حتى يتمكنوا من وضع قرارات سليمة ومناسبة.

- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم

- تحفيز الموظفين: تعزيز روح التعاون والتضامن والعمل الجماعي ورفع الوعي وتطوير مسارات التواصل والتفاوض لضمان اتصال فعال داخل المؤسسة فهي وسيلة لتحفيزهم على القيام بالأدوار المطلوب منهم.

- تحسين إنتاجية وفعالية العمل: فالوصول على المعلومات تخلق دافعية والرضا عند العاملين الشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مردودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة¹

الإضافة إلى الأهداف التالية:

-هدف توجيهي: حيث يسعى الاتصال إلى اكتساب المستقبل اتجاهات جديدة وتعديل اتجاهات قديمة مرغوبة فيها

-هدف تثقيفي: ويتحقق هذا الهدف حينما يعمل الاتصال على نوعية وتبصير المستقبلين بأمر مهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم.

-هدف تعليمي: يتجه الاتصال إلى اكتساب المستقبل المعارف أو المهارات أو مفاهيم جديدة

-هدف اجتماعي: يهدف من خلال الاتصال إلى خلق درجة من التفاعل الاجتماعي بين العمال. مما يدعم الهالات والروابط والعلاقات الاجتماعية.

-هدف تنظيمي أو إداري: يهدف الاتصال إلى تحسين سير العمل الإداري من خلال أبعاد منها: جمع الأفراد في

اتجاه هدف معين، دعم التفاعل بين العاملين وتوجيه سلوكهم اتجاه هذا الهدف²

¹موسى قاسم القربوني و على ختم مبارك " أساسيات الإدارة الحديثة عماد ط32006 ص 89

²سامية عواج. مرجع سابق ص 70- 83

3- خصائص الاتصال التنظيمي:

إن نظام الاتصالات الفعال هو ذلك النظام القادر على توصيل الخطاب إلى المرسل إليه بدرجة فهم مرتفعة تتفق بدرجة كبيرة مع ما يعنيه المرسل، ويمكن القول: إن نظام الفعال ذلك الذي يتمتع بالخصائص الآتية:

1-3 الإعداد الجيد: يقصد له فهم طبيعة النظام والمشاركين فيه من المرسلين والمستقبلين للمجال الذي سيتم فيه الاتصال ثم دراسة أفضل طرق الاتصال وذلك الإعداد الجيد للرسائل المطلوبة بشكل يخدم الصنف واختراع أسلوب الاتصال مناسب وتأكيد من أن النظام مناسب مع المنشأة.

2-3 الوضوح والبيان: الاتصال يتم وفق درجة عالية من الوضوح، بحيث يتحقق الإقناع والفهم، ومن ذلك استخدام لغة اتصال مفهومة وواضحة لأطراف عملية الاتصالي.

3-3 الانسيابية: يتم الاتصال وفق أتم الطرق المناسبة، دون الحاجة إلى تعقيد العملية الإجرائية للاتصال. ويتطلب ذلك إتباع نظام بسيط لتدفق وانسياب معلومات بصورة تسهيل استيعابها.

4-3 اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال: يتطلب اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال استعراض الوسائل المناسبة والمختلفة للاتصال والاختيار الأنسب من بينها. بحيث تصلح للإتمام الاتصال بنجاح، فقد تكون بعض الوسائل غير ملائمة لبعض عمليات الاتصال، وأخرى يكون في استخدامها تكلف وإطالة لإجراءات ونقل المعلومات.

5-3 التوقيت السليم للاتصال: ويتحقق ذلك عن طريق سرعة الإنجاز وإنهاء المهمة في الوقت المخصص لها دون تأخير. إذ أن التأخير للمهام والقرارات الإدارية ربما يفقد أهميتها والنظام الإداري الفعال هو ذلك الذي يضع أولويات وأليات تنفيذية مرنة لوصول الخطاب للمستقبل في الوقت المناسب، سواء كان ذلك المستقبل في المستوى الإداري الأعلى أو الأدنى.

6-3 الإنصات: يعتبر أحد أهم المبادئ المعينة على فعالية الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين لذا فمن المهم تعميق ومبدأ الاتصال من قبل مستقبل الرسالة لأن عملية الاتصال مرتبطة بالفهم ومن هنا نفرق بين الاتصال والاستماع فيمكن لشخص أن يسمع للمتكلم استماعاً دون إدراك. وفي حين الإنصات يتطلب الإدراك والفهم لما يقوله المتكلم.

7-3 متابعة الاتصال: قد تكون متابعة الاتصال من أهم عوامل نجاح الاتصال. فربما توفرت جميع الصفات الفعالة السابقة. لكن إهمال متابعة المعاملات قد يعني فقد كل الجهود الأساسية التي سبقت الاتصال الفعال، ينبغي أن يلازمه متابعة مستمرة لضمان تحقيق الأهداف والغايات من عملية الاتصال¹

1- أحمد بن عبد الرحمن الشميري و أخريون " مبادئ إدارة الأعمال والأساسيات والاتجاهات الحديثة مكتبة العبيكان. الرياض. ط. 1. 2005. ص 309-311.

4-أنواع الاتصال التنظيمي:

تعدد تقسيمات الاتصال إلى عدة أنواع نذكر منها:

1-4 الاتصال الرسمي:

هو ذلك الاتصال الذي يخضع فيه لقواعد وإجراءات محددة رسمياً ومثبتة بصورة مكتوبة ورسمية في المنظمة، وذلك لتبادل المعلومات والآراء والأفكار بين الرؤساء المديرين والموظفين داخل المؤسسة من خلال قنوات محددة تتبع التسلسل الإداري الهيكل التنظيمي الرسمي. حيث يتم نقل الأوامر والتعليمات والتقارير وفق اللوائح والسياسات الرسمية، يهدف هذا الاتصال إلى تحقيق الانسجام وتنظيم الإجراءات واتخاذ القرارات بين مختلف أقسام المنظمة¹ وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات أساسية وهي:

الاتصالات النازلة: من الرؤساء إلى المرؤوسين

-الاتصالات الصاعدة: من المرؤوسين إلى الرؤساء

- الاتصالات الأفقية: بين الأقسام التنظيمية المختلفة.

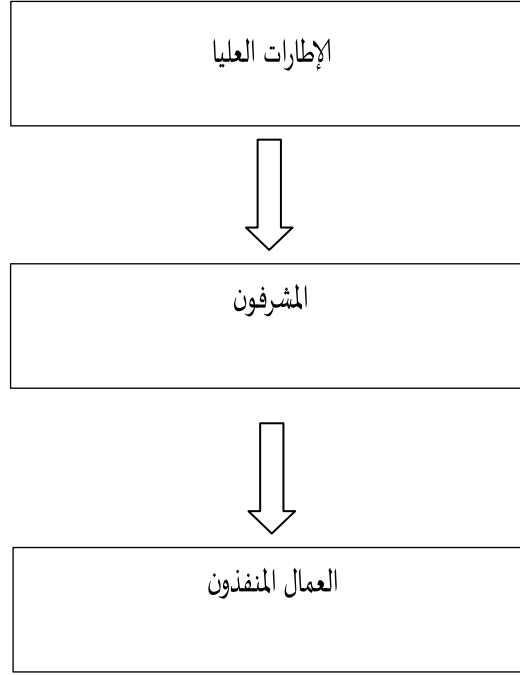
أ-الاتصالات النازلة:

الاتصال التنظيمي النازل هو عملية نقل المعلومات والأوامر والتوجيهات من الإدارة والمديرين والمراقبين الذي يتم في إطار المستويات العليا في الهيكل الإداري للمؤسسة إلى الموظفين في إطار المستويات الإدارية الأدنى والمناصب الإشرافية وهو عادة يتضمن من تقديم التوجيهات المتعلقة بالمهام والأهداف المحددة والسياسات الداخلية لأعمال الإدارة، الغاية الأساسية من هذا الاتصال هو تحقيق الانضباط الإداري وضمان تنفيذ الأهداف التنظيمية بدقة ومنح الموظفين الإرشادات حول الأداء الوظيفي وتعزيز الاتجاه العام للمؤسسة²

¹- بشار حزي. مرجع السابق ص 16-17

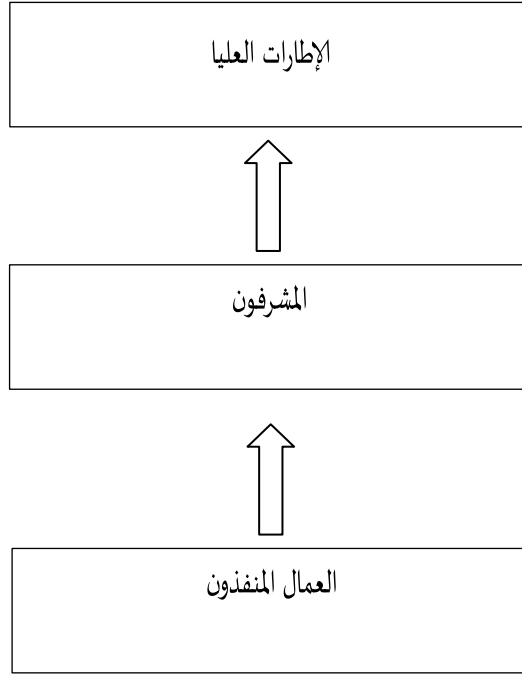
²- محمد عبد الفاتح يافي مبادئ الإدارات العامة. دار وائل للنشر والتوزيع الأردن ط2.2011.ص172.

الشكل 1: يوضح الاتصال الرسمي النازل



ب-الاتصالات الصاعدة: الاتصال التنظيمي الصاعد هو الذي يتم من الجزء السفلي للمنظمة إلى الجزء العلوي لها. أي من الموظفين إلى الإدارات العليا وهرم التنظيم. وظيفته نقل الاقتراحات، المشكلات، الاستفسارات والآراء والأفكار من العاملين إلى صانعي القرار، بهدف الاتصالي الصاعد إلى تحقيق التواصل الفعال بين الموظفين والإدارة، يعزز الانتماء، ومنح للموظفين فرص المشاركة، مما يساهم في ضمان اتخاذ القرارات الصحيحة والإرشادات الواضحة لتحقيق أهداف المنظمة بأفضل طريقة ممكنة.

الشكل (2) يوضح الاتصال الرسي الصاعد.



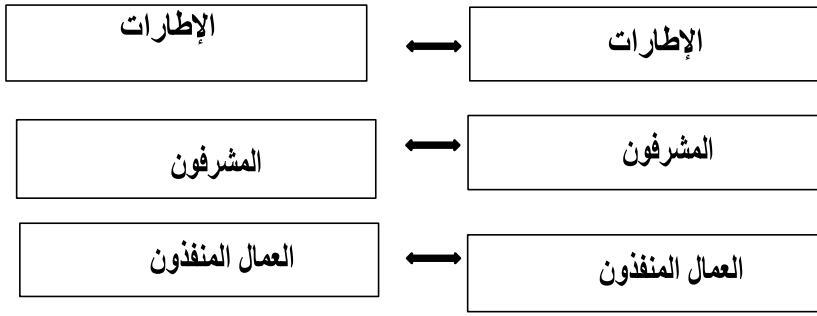
ج-الاتصالات الأفقية:

هو ذلك الاتصال الذي يتم بين إطارات العليا وبين المشرفين وبين كل الموظفين كل على حدا في نفس المستوى الوظيفي أو الإداري، يتسم بالتقاسم في الصلاحيات والمهام والمسؤوليات، فهو ضروري لزيادة التنسيق بين مختلف المصالح والدوائر الإدارية والإنتاجية.¹ يهدف هذا الاتصال إلى تعزيز التعاون والتنسيق بين الموظفين وتبادل الخبرات والمعلومات بشكل أكثر انسجاما وتفاعلا بين الموظفين. يعمل على تحسين الجودة، الأداء، وزيادة الإنتاجية وتطوير العلاقات بين الموظفين.²

¹ - محمد عبد الفاتح. مرجع سابق ص- ص174-175

² - بشار حزي. الاتصال التنظيمي. مرجع سابق ص21- 22

الشكل (3) يوضح الاتصال الرسمي الأفقي:



4-الاتصال غير الرسمي:

الاتصال التنظيمي الغير الرسمي هو اتصال الغير المباشر يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل المنظمة ويتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء، حيث تتصف العلاقات بينهم بالاستقلالية غير وظيفية أو رسمية في منظمة.¹

فالاتصال التنظيمي غير الرسمي هو ذلك النوع من الاتصال الذي لا يخضع للهيكل الرسمي للمؤسسة ولا يتم عبر القنوات الرسمية المحددة مسبقا بل ينشأ بشكل عفوي بين الأفراد داخل التنظيم نتيجة للعلاقات الاجتماعية والروابط الشخصية والتفاعل اليومي في بيئة العمل²

5- أهمية الاتصال التنظيمي: يبرز أهمية الاتصال التنظيمي كعنصر أساسي لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها وتعد أهمية الاتصال التنظيمي قيمة بالغة في المنظمة وهي كالتالي:

*تعزيز الفهم بين الأفراد: فالاتصال التنظيمي يساعد الأفراد على فهم الرسائل وتفسيرها بشكل صحيح وإدراك طبيعة الأعمال والمهام التي يقومون بها.

*تحسين العلاقات داخل المنظمة: إذ يساعد الاتصال التنظيمي على تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وخلق التعاون بين الأفراد.

*تحسين الجودة: حيث يساعد الاتصال التنظيمي على تحسين تبادل الخبرات والمعلومات والجودة والأداء وزيادة الإنتاجية.

*تحسين الأداء التنظيمي: يساعد الاتصال التنظيمي على تحقيق التعاون والانسجام بين الأفراد والجماعات وتحسين الاتصالات وتبادل المعلومات داخل المنظمة لتحقيق أهداف محددة.

*الاستجابة لتغيرات البيئة: من خلال الاتصال الفعال تستطيع المنظمة التكيف مع التغيرات في البيئة والاستجابة لها بسرعة.

* تحسين تمكين القيادة والإشراف: حيث يضمن الاتصال التنظيمي للقيادة تنفيذ المهام بسهولة وسير العمل بسلامة وتحقيق أهداف المنظمة³

¹ - عبد الغفار حنفي "السلوك التنظيمي والإدارة الفاعلين " الإسكندرية دار الجامعة. ط - 1 ص 559

² - بشار حزي. مرجع سابق ص 26

³ - علاء الدين عند الغني محمود - الإدارة المنظمات «، دار صفاء للنشر والتوزيع. ط 1 عمان. 2011 ص 348

6- عناصر الاتصال التنظيمي:

تتطلب عملية الاتصال التنظيمي داخل المنظمة عددا من العناصر أو المكونات الأساسية المترابطة والمكملة لبعضها البعض بشكل

فعال ومؤثر وهي:

* المرسل: هو الشخص أو الجهة الذي يبدأ عملية الاتصال ويكون لديه فكرة أو رسالة يرد إيصالها إلى طرف آخر¹

* الرسالة: تعتبر جوهر العملية الاتصالية، وهي المحتوى أو المعلومة التي يريد المرسل إيصالها إلى المستقبل، حيث يجب أن

تكون واضحة ومفهومة من حيث الهدف. يتم التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو الإثنين معا

* الوسيلة: هي الأداة أو حلقة الوصل التي تستخدم الرسالة من المرسل إلى المستقبل، مثل المحادثات، الاجتماعات التقارير،

البريد الإلكتروني وغيرها.

* المستقبل: هو الشخص أو الجهة الذي يتلقى الرسالة ليتأثر بها ويتفاعل معها ويقوم بتفسيرها وفهم معانيها

* رجع الصدى (التغذية الراجعة): هو استجابة لرد فعل المستقبل اتجاه الرسالة، وهي تتضمن الاستيعاب والتفهم والتشخيص

والتفاعل معه، وهي ضرورية لتحسين فعالية الاتصال²

¹ أحمد بن عبد الرحمن الشميمري "مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة" مكتبة العبيكان، الرياض، ط.10 سنة 2014 ص 302-303.

² بشار حزي، مرجع سابق ص.13

7-وسائل الاتصال التنظيمي:

تعد وسائل الاتصال التنظيمي من أهم العناصر الأساسية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز كفاءتها وهي كالآتي:

أ- وسائل الاتصال المكتوبة (التحريرية)

ينطوي هذا النوع من الأساليب الاتصال على إرسال أو نقل الرسائل والمعاني المطلوب إرسالها للأخرين كتابيا سواء بشكل تقارير أو وثائق أو مستندات أو ملاحظات وغيرها.

وتستخدم وسائل الاتصال المكتوبة في الأمور التالية: -موضوعات التي تحتاج التدوين وتوثيق البيانات

-إرسال البيانات والوثائق إلى أفراد المنظمة والمؤسسات الأخرى

-العقود والوثائق الرسمية والأشياء التي تتطلب الرجوع إليها¹

ومن الأشكال التي تتخذها وسائل الاتصال المكتوبة هي:

* التقارير: عبارة عن وثيقة موجزة ومفصلة تتضمن نقل المعلومات دقيقة ومرتبطة داخل المنظمة. يكتب القرار وتوثيق الأحداث أو الإجراءات أو المشكلات وتسهل عملية التواصل الفعال داخل المنظمة خاصة أنه يتم كتابته من قبل المختصين في موضوع التقرير وغالبا ما يتم الاستعانة بالبيانات والإحصاءات التي تعد حججا قويا تضمن للتقرير الصدق والموضوعية.

* دليل العاملين: هي وثيقة رسمية تحتوي على المعلومات والمهام التي يحتاجها الموظف داخل المؤسسة، من حيث السياسة العامة للمنظمة وحقوق العامل وواجباته وكل ما يرتبط بالسلوك الوظيفي غرضه توجيه الموظفين ومساعدتهم على فهم بيئة العمل والقوانين.

*المذكرات: عبارة عن رسائل رسمية تستخدم لنقل التعليمات أو المعلومات بين أقسام الإدارة والأفراد داخل المنظمة، وتتضمن المذكرة اسم المرسل واسم المرسل إليه، التاريخ، المرجع، عنوان الموضوع والتوقيع والبيانات الخاصة بكل مذكرة. يجب أن تكتب المذكرة بأسلوب واضح ومفهوم²

¹ بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظرياً ومفاهيم. " دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان. د.ط.س ص92

² فاطمة مروة " الاتصالات المهنية " دار النهضة العربية بيروت ، لبنان. ط1- 2004 ص20.

* اللوائح الإجرائية: هي مجموعة من القواعد والتعليمات المكتوبة تتضمن جميع المهام التي يجب القيام بها لتحقيق وظيفة معينة وكيفية تنفيذ الأنشطة والإجراءات داخل المؤسسة هدفها ضمان السير الجيد للعمل بطريقة موحدة ومنظمة وعادلة للجميع.

* العرض أو المحضر: توثيق تفاصيل حدث معين أو اجتماع معين وتحدد مسؤوليات كتابة للمحضر وقت الأحداث وتسجيل القرارات المتخذة من قبل المجتمعين دون إبداء رأيهم.¹

ب- وسائل الاتصال الشفوي: ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال نقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء شفهيًا بين المرسل والمستقبل عبر الحوار المباشر، يتميز بإمكانية التفاعل اللحظي بين الطرفين من خلال الحديث المنطوق ويتيح للمرسل ملاحظة ردود أفعال المستقبل لفهم الرسالة بوضوح أكبر ويأخذ الاتصال الشفهي أشكال عديدة منها:

* المقابلة: هي إحدى وسائل الاتصال الشخصي المباشر وهي محادثة بين الشخصين وأكثر وجهًا لوجه يدور بينهما، حديث أو نقاش حول موضوع أو أسئلة معينة لتحقيق هدف محدد.

* الاجتماعات: عبارة عن اشتراك عدد كبير نسبيًا من الأفراد في لقاء لتحقيق أهداف معينة. وتتيح أهميتها أنها تهيئ للتبادل الفكري بين الأعضاء فتساعد بذلك على تحقيق وحدة الفكر والسلوك بينهم، فهي وسيلة مهمة لمناقشة أمور العمل، حيث تسهل التفاعل والتواصل الإنساني بين الإدارة والعاملين وتتيح فرصة مشاركة جماعية في اتخاذ القرار أو طرح الأفكار وحل المشاكل.²

¹ فاطمة مروة. مرجع سابق. ص21

² بشار حزي . مرجع سابق. ص28- 29

ج-وسائل الاتصال غير اللفظي:

هي نوع من الوسائل التي بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات والإيماءات والسلوك، ويأخذ الاتصال غير اللفظي عدد من الأشكال منها¹

***تعبير بالوجه:** الوجه هو من أكثر الوسائل تعبيرا عن المشاعر وإظهارها وهو يعكس نوعها وقوتها، هذه التعبيرات تعد عالمية إلى حد كبير حيث يتعرف عليها الناس من مختلف الثقافات بشكل مشابه.

***حركات العين:** الاتصال البصري له دور كبير في التواصل حيث له تأثير خاص يجلب الثقة والانتباه والاهتمام والتأثير في الآخرين والتحكم فيهم.

***الإشارات والإيماءات:** تشمل الحركات التي نقوم بأيدينا أو أجسامنا لتوصيل رسائل معينة مثل: التلويح، الإشارة أو رفع الإبهام. أما بعض الإشارات الأخرى فقد تكون غير مقصودة وتعبر عن رسائل خاصة مثل: القلق، السير بسرعة ونشاط.

***الرموز:** وهي مجموعة من العلامات أو الإشارات التي تحمل وتشير إلى الاتجاه والسلوك وما هو مسموح وممنوع وكلها تساعدنا في حياتنا اليومية حيث تمثل هذه الرموز نقل، المعلومات بسرعة وفعالية دون الحاجة إلى مشروع لفظي²

د-وسائل الاتصال الإلكترونية: أحدثت تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات تطورا كبيرا في أساليب الاتصال و التواصل مع الآخرين سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات حيث أتاحت طرقا عديدة و متنوعة لنقل الأفكار و البيانات و المعلومات بين الناس مثل : شبكات الحاسوب الآلي ، آلات الفاكس ، البريد الصوتي، البريد الإلكتروني ، الفيديو كاسيت الشبكات التلفزيونية الخاصة ...إلخ وتسمح هذه الاتصالات بنقل كم هائل من المعلومات و بشكل أسرع و عدد أكبر من الأفراد ، و أهم ما يميز هذا الاتصال التفاعلية و الفورية المتاحة في تقنية الاتصال ، فقد أسهمت في تعزيز الاتصالات المكتوبة و الشفافية³

¹ - سامية عواج. مرجع سابق -ص 53- 55

² شعبان فرح "الاتصالات الإدارية." دار أسامة للنشر والتوزيع. الأردن، عمان. ط.1. 2009. ص221

³ مرجع سابق سامية عواج

8- عوامل فعالية الاتصال التنظيمي:

أن عملية الاتصال لا تحدث في فراغ، إنما تحكمها البيئة الاجتماعية والشفافية والسياسية والاقتصادية، حيث أن الاتصال الناجح هو الذي يؤثر في الأفكار والاتجاهات والسلوك، ومن عوامل فعالية الاتصال التنظيمي نجد:

1-8- عوامل متعلقة بالمصدر: وذكر في هذا العنصر ثلاثة عوامل تجعله مؤثرا في إقناع الجمهور و هي :

أ- المصدقية:

ويقصد بها المدى الذي يتم فيه رؤية المصدر كخبير يعرف الإجابات الصحيحة، وينقل الرسائل بدون تحيز، وتنبع خبرة المصدر من عدة عوامل منها القدرة على الاتصال بما تحتويه من مهارات اتصالية.

ب- الجاذبية: وتحقق حينما يكون القائم بالاتصال قريبا من الجمهور في النواحي النفسية والاجتماعي

والإيديولوجية، حيث يساعدنا القائم بالاتصال على التخلص من الضغوطات النفسية وعدد الأمان، ويساعدنا في اكتساب القبول الاجتماعي والحصول على ثواب شخصي لأنفسنا.

ج- السلطة أو النفوذ: الشخص في موقع السلطة يستطيع تقديم الثواب أو العقاب ويهتم بالحصول على الموافقة للرسائل التي يقدمها.

2-8 - عوامل فعالية الرسالة: من الأمور التي يجب مراعاتها في الرسالة هو سهولة استيعابها ويرتبط بهذا خمس متغيرات أسلوبية حددها جورج كليير وهي :

- القابلية للاستماع أو القراءة وهي صفات ترتبط بفهم الرسالة إذ يجب أن تحتوي على كلمات سهلة وبسيطة وجمل قصيرة.

- أن تتضمن الرسالة اهتمامات الملتقي ومصالحه.

- الواقعية والقابلية للتحقيق: بمعنى تجنب استخدام التجريد ويجب أن تكون العبارات أكثر عملية يمكن التأكد منها أو اختبارها.

-الإضافة إلى استخدام الاستمالات العاطفية والعقلية وفن استمالة التخويف¹.

¹ حسن عماد مكاوي ، وليلى حسين السيد ، الاتصال ونظرياته المعاصرة ، دارالليبنانية المصرية ، ط 1 ، أكتوبر 1991 ص 53-54

3-8 عوامل فعالية المتلقي :

ان النجاح العملية الاتصالية أساسا يرتبط بمدى معرفتنا نوعية الجمهور الذي يستقبل الرسالة لذا فان معرفة الخصائص الديمغرافية والخصائص السيكولوجرافية للجمهور تكون أساسية من اجل توجيه الرسائل الملائمة إليهم. وتشمل الخصائص الديمغرافية متغيرات مثل: العمل، النوع والوضع الاجتماعي والعرق، في حين تشمل الخصائص السيكولوجرافية متغيرات مثل: الذكاء، السلوك والأراء. تلك الخصائص تعتبر مهمة جدا في عملية الإقناع

ويمكن تقديم مجموعة من المبادئ التي تبرز لنا دور الجمهور المؤثر في فعالية الرسالة وتشمل مايلي:- استخدام الأشياء والتصنيفات المألوفة للجمهور

- 1- إقامة روابط إيجابية مع الجمهور منذ التفاعل الاتصالي المبكر معهم
- استخدام رموز الرسالة التي يمكن أن يفهمها الجمهور بسرعة.

9- معوقات الاتصال التنظيمي:

يعتبر الاتصال التنظيمي كغيره من المواضيع التي لاقت صعوبات كثيرة وعقبات كبيرة حالت بينه وبين تحقيق فعاليته والغاية منه ومن بين معوقات الاتصال التنظيمي نجد:

أ- المعوقات التنظيمية:

تتمثل في عدم وجود خريطة تنظيمية واضحة، غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات، غموض السلطة التي تصدر الأوامر أو عدم مناسبة نطاق الإشراف، وعدم وجود نظام للمعلومات، قصور أنظمة وقنوات الاتصال المتوفرة لدى المؤسسة²

ب- المعوقات النفسية والشخصية: ومن أشكالها الخوف من الطرف الأخر وعدم الرغبة في الاتصال أو غياب الدافعية عن أحد الأطراف ومشكلة التعصب والأنانية والرغبة في الاحتفاظ بالمعلومات وترشيحها وسوء العلاقة بين الأفراد وتأثير إدراك الفرد وتصوره على معنى المعلومة المتبادلة واحتمال تشويهها³

1 حسن عماد مكاوي ليلي حسين السيد. مرجع سابق ص 55

2 هاشم حمدي رضا " تنمية مسارات الاتصال والقيادة الإدارية. ط1. دار الراجحة للنشر. الأردن. 2010. ص 107

3 ربي مصطفى عليان. أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع. ط. 1. عمان 2007. ص 272

ج- المعوقات البيئية:

عدم الأخذ بالعناصر البيئية وتأثيرها على الاتصال يجعل هذا الاتصال غير كامل أو مشوش، وسنعرض فيما يلي عناصر بيئة الاتصال والخطأ الخاص بها:

- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما غير علم أو لا يفهم أهداف المنظمة أو الأهداف المشتركة بينهما - أحد أطراف الاتصال تتعارض أهدافه أهداف المنظمة أو مع أهداف الطرف الآخر في الاتصال.
- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفة الطرف الآخر على خير وجه، فيكون الاتصال معيبا.
- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه من جراء الاتصال.
- عدم اتسام البيئة بالابتكار والتعزيز من قبل الرؤساء ويحبط عمليات الاتصال.
- عدم اتسام البيئة بالعدالة والثقة من قبل الرؤساء والمنظمة يحبط عمليات الاتصال.
- عدم توفير معلومات مرتدة عن مدى التقدم في الاتصال يحبطها¹
- صعوبة التكيف مع التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل
- عدم توفر أرشفة الوثائق الإدارية
- الضوضاء التي تؤدي إلى حدوث تشويش في الرسالة
- ضيق المرافق وأماكن العمل
- وجود المؤسسة في موقع جغرافي غير ملائم للاتصالات التنظيمية
- غياب الثقة بين العمال وانتشار الاعدالة فيما بينهم
- عدم فعالية وسائل التهوية والتدفئة
- ندوة وسائل التنظيف الخاصة بالعمل²

¹ احمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات ط2 شركة الجلال لطباعة 2003 ص 346

² دريدي فاطمة. امال زرفاوي. نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر. مجلة الرؤي

المعرفية و الحضريّة للدارسات المجلد 7 سبتمبر 2021 ص 139

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل يمكن القول إن الاتصال التنظيمي ليس مجرد لنقل المعلومات والبيانات داخل المؤسسة فقط. بل يمثل نظاما حيويًا يربط بين مختلف عناصر التنظيم ويساهم في بناء ثقافة تنظيمية فعالة، والحفاظ على استقرار العمل. وضمان السير الحسن للأداء الفعال في المنظمة بما يساعد على النشاط والحركة الجيدة لأعمال المنظمة من أجل بناء العمود الأساسي للمؤسسة الذي يعمل على تطويرها وتحقيق أهداف تنظيمية للمنظمة والعاملين فيها.

الفصل الثاني: إدارة الأزمة

	تمهيد
تعريف إدارة الازمة	-1
أسباب نشوء الازمة	-2
مراحل تطور الازمة	-3
مبادئ التعامل مع الازمة	-4
أساليب إدارة الازمة	-5
عوامل النجاح إدارة الازمة	-6
مهام إدارة الازمة	-7
معوقات إدارة الازمة	-8
خلاصة الفصل	-9

تعتبر الأزمة جزء لا يتجزأ من دور حياة أي مؤسسة كانت مهما كان حجمها أو مجال نشاطها فقد تواجه المؤسسات تحديات مفاجئة وغير متوقعة تؤثر على سير العمل، وتهدد استقرارها المالي والإداري أو حتى سمعتها أمام الجمهور حيث يمكن أن تأتي في هذه الأزمات بأشكال

متعددة كالأزمات المالية أو أزمات الموارد البشرية أو الأزمات عن تغيرات خارجية كالقوانين الكوارث الطبيعية إن إدارة الأزمة يتطلب بشكل فعال استعداد مسبقا ووعيا بطبيعة تلك الأزمة وأسبابها وخطوة واضحة للتعامل معها بشكل سليم الحد من أثارها السلبية التي نخلفها.

ويعد إدارة الأزمة في الاتصال التنظيمي عنصرا حيويا من أجل ضمان استقرار المؤسسات وحماية سمعتها خلال المواقف الطارئة ويلعب الاتصال الفعال دورا محوريا في توجيه المعلومات وتعزيز الشفافية مع بناء الثقة المشتركة مع مختلف الأطراف المعنية المختلفة حيث أنه فن إدارة السيطرة والتحكم كما يمكن القول إنها محاولة السيطرة على الأحداث والأضرار في كل مراحلها وعدم السماح لها بالخروج عند نطاق التحكم.

1-تعريف إدارة الأزمة:

تعرف الأزمة عامة أنها حالة غير طبيعية أو موقف مفاجئ يحدث بشكل غير متوقع ويؤدي إلى اضطراب الكبير في نظام معين، سواء كان فردياً أو جماعياً أو مؤسسياً حيث تتطلب الأزمة استجابة فعالة وسريعة لإعادة الأمور إلى طبيعتها والحد من آثارها السلبية.

وهي عبارة عن موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية تتلاحق فيها الأحداث بالحوادث وتتدخل وتختلطا الأمور وتتعدد ويفقد معها متخذ القرار قدرته على الرؤية عند اصطدامه بها أو عند محاولته في السيطرة على اتجاهاتها المستقبلية واختلفت تعريفات إدارة الأزمة من طرف العديد من الباحثين والمتخصصين في مجال إدارة الأزمات حيث نجد أن تقليدياً يمكن النظر إلى إدارة الأزمة "بأنها مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة" أما حديثاً فإن إدارة الأزمة يتطلب من المديرين ضرورة التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه وكذلك توقع ما لا يمكن توقعه، فإدارة الأزمة بهذا المنظور تعني: «عمليته للإعداد والتقدير للمنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة، وبيعها أو بقاءها في السوق، كما يرى البعض أن إدارة الأزمة لها مفهوم أو معني مزدوج (Dual Meaning) الأول: يعني إدارة الأزمة هي: العمليات أثناء حدوث الخدمة الحقيقية، مثل عمليات الإخلاء أثناء الحرائق، وإغلاق المحلات، أو سحب المنتجات من السوق.

الثاني: فيشير إلى أن إدارة الأزمة تعني القدرة على إدارة الشركة أو المؤسسة قبل وأثناء وبعد الأزمة ضرورة وجود برنامج أو نظام تم تصميمه لهذا الغرض¹

كما يعرفها Johmlittle على " أنها طريقة لتجنب الطوارئ والتخطيط لها لما يمكن تجنبه وطريقة التعامل مع تلك الطوارئ عند حدوثها حتى يقلل من نتائجها المدمرة"²

وعرفها السيد عليوة: بأنها كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها³. يتضح من هذه التعاريف أن إدارة الأزمات لا تقتصر فقط على التعامل مع الحدث عند وقوعه، بل تشمل أيضاً الاستعداد المسبق، والتخطيط الجيد واتخاذ القرارات السريعة الفعالية للحد من تأثير الأزمة واستعادة التوازن في أسرع وقت ممكن. ويعد هذا الجانب من الإدارة أحد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في ظل بيئة تنسم بعدم الاستقرار والتغير المستمر.

¹ الدكتور ما جد عبد المهدي المساعدة إدارة الأزمات المداخل -المفاهيم والعمليات كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزرقاء - دار الثقافة للنشر والتوزيع 2012 - ص 37-38

² منشورات صندوق النقد الدولي، أفاق الاقتصاد العالمي 2002، ص 13-14

³ السيد عليوة ، إدارة الوقت و الأزمات والإدارة بالأزمات ، دار الأمين ، القاهرة، مصر ، 2003، ص25

إدارة الأزمة:

هي عملية التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات السريعة للتعامل مع موقف طارئ أو غير متوقع يمكن أن يؤثر بشكل كبير على الأفراد أو المؤسسات أو المجتمع وتشمل عدة مراحل منها الاستعداد للاستجابة، التعافي والتقييم لمنع تكرار هذه الأزمة أو الحد من أثارها في المستقبل¹

-إدارة الأزمة في الدراسات العلمية الحديثة:

يعرف علم إدارة الأزمات أحد العلوم الإنسانية الحديثة التي ازدادت أهميتها في العصر الحالي الذي قد شهد الكثير من الأزمات سواء دوليا أو إقليميا أو حتى على المستوى القومي ولما كان علم إدارة الأزمات هو علم إدارة توازنات القوى ورصد اتجاهاتها فهو أيضا علم المستقبل وعلم التكيف مع المتغيرات الإنسانية وبذلك يعد علما مستقلا بذاته وبنفس الوقت علم متصل بباقي العلوم الإنسانية الأخرى. ومصطلح إدارة الأزمة كان يشير بشكل عام إلى دور الدولة في مواجهة الأزمات المفاجئة حتى تتطور بصورة أوضح ليشير إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية الساخنة² ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة الأزمة هي مجموعة من الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة تحديدا للتعامل مع الأزمة وتأثيراتها السلبية التي تدمر المؤسسات والمنظمات.

¹القرني سعيد بن علي، إدارة الأزمات: المفاهيم والإستراتيجيات، مكتبة العبيكان 2015

²أحمد مدوح إسماعيل، إستراتيجيات الخطاب الاتصالي في إدارة الأزمات المجتمعية، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 2024 ص 46

2-أسباب نشوء الأزمة:

- لكل أزمة مقدمات وإشارات تدل على بدايتها وتعددت الأسباب المؤدية لحدوث الأزمات فقد اتفق عدد من المفكرين الإداريين منهم " ماهر، فتحي، الخضري " على مجموعة من الأسباب ومن أهمها ما يلي
- 1- سوء الفهم: وهو خطأ في استقبال المعلومات المتاحة عن الأزمة ويرجع ذلك إلى:
 - قلة المعلومات وإشارات الإنذار عن الأزمة.
 - تداخل وتشويش في المعلومات وتضاربها
 - المعلومات سريعة ومتلاحقة ومتغيرة لا يمكن الإلهام بها.
 - عدم القدرة على ربط المعلومات بالأزمة
 - 2- سوء التقدير: وهذا يعني أن المعلومات تعطي لها قيمة وتقدير ومعنى مخالف للحقيقة وهذا يعود إلى الشك في قيمة المعلومات والتأثير بشعارات مختلفة وهمية
 - 3- سوء الإدارة: عندما يكون النظام الإداري متدهور فمن الطبيعي توقع كوارث وأزمات من كل النواحي وهذا من أسبابه:
 - غياب نظام التخطيط
 - عدم وجود نظام للمعلومات
 - عدم الاهتمام بالأزمات وإدارتها.
 - الإدارة العشوائية¹
 - 4- الإشاعات: استخدام المعلومات الكاذبة وغياب المصادقية وإعلانها في وقت معين يؤدي إلى الأزمة ومن الأسباب التي تؤدي لظهور الإشاعات نجد:
 - انعدام الحقائق لدى الناس
 - وجود توتر جماهيري.
 - وجود إطماع لدى الغير
 - 5- اليأس: وهو عبارة عن شعور فقدان الأمل في حل الكوارث والمشاكل مع انعدام الرغبة لدى متخذ القرارات في مواجهة المشكلات وهذا راجع إلى:
 - التدهور في النظام الإداري
 - عدم معالجة المنظمة للمشكلات.
 - انخفاض الدخل²

¹ أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، د.ط.2006، ص 15

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

6-تعارض الأهداف والمصالح:

غالبا يحدث في الأعمال المشتركة فكل طرف ينظر إلى العمل بطريقته وزاويته التي قد لا تتوافق مع منظور آخر وهذا يؤدي إلى ظهور التعارض بين متخذ القرار والمنفذ ين

7-الأخطاء البشرية: ضعف العنصر البشري في التعامل مع الأزمة وهذا راجع لغياب التدريب

والخبرة والمسؤولية وعدم القيام بالواجبات والأعمال بطريقة صحيحة¹

3-مراحل تطور الأزمة:

إن تطور الأزمات يعتبر من الظواهر المعقدة التي تمر بها جميع المؤسسات والمنظمات حيث تبدأ دائما بمؤشرات بسيطة ثم تتصاعد تدريجيا نتيجة التراكمات ففي غالب الأحيان يكون هناك ضعف الاستجابة المبكرة تساهم في تفاقم الأزمة فتتحول من مشكلة قابلة للاحتواء إلى تهديد شديد مدمر للاستقرار.

وتتمثل مراحل تطور الأزمة في أربعة مراحل وهي:

1-المرحلة التحذيرية: في هذه المرحلة تظهر بوادر الأزمة على شكل إشارات مهمة تنذر بخطر غير محدد المعالم ولا يتم الانتباه لها أو التعامل معها بالجدية اللازمة يمكن أن تشمل مشكلات داخلية، تراجع الأداء أو مواقف خارجية مقلقة وغالبا لا ينظر لها كتهديد مباشر فيتم تجاهل التحذيرات. وفي هذه المرحلة يمكن تكرار الأخطاء وظهور تغيرات سلبية في سلوك العاملين كما أن الإدارة والمسؤولين يتعاملون مع

الإنذارات على أساس أنها مؤقتة فقط، لذلك يجب التعامل معها بدكاء لتجنب أو تخفيف خطورتها على الأقل.

أحمد ممدوح إسماعيل إستراتيجيات الخطاب الاتصالي في إدارة الأزمات المجتمعية، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط25ص2024

1-مرحلة نشوء الأزمة: إذا لم تتم معالجة الأزمة في المرحلة التحذيرية و لم تنتبه المنظمة إلى خطورتها سوف تنمو أكثر بنسبة كبيرة وتنفاقم وتشتد بشكل متسارع ثم يصبح من الصعب تجاهلها أو القضاء عليها، فهذه المرحلة هي التي تحدد إذ كانت قابلة للتحكم والسيطرة أو الوقوع في الأزمة فعليا، حيث تبدأ المعلومات بالتضارب وظهور الشائعات مما يزيد من التوتر والذعر. وفي بعض الأحيان تبدأ أجزاء من الأزمة بالخروج عن السيطرة مما يصعب المعالجة أكثر وتبدأ مراكز القرار بالانقسام ويظهر الارتباك في القيادة والتوجيه.

1-مرحلة الانفجار: إن لم تتمكن المنظمة من التحكم في المرحلة السابقة وأخفقت في اتخاذ القرار المناسب فسوف تتعرض الأزمة ذات درجة عالية من القوة ذات تأثير مباشر وسريع على الأفراد والمؤسسات ويحدث تفاقم تأثيراتها وهنا يجب تكوين فريق أزمة يتولى التواصل والقرارات السريعة والتركيز على تقليل

الخسائر بدلا من السيطرة الكاملة لأن السيطرة تتطلب وقت معين وقد تواجه المؤسسة انتقادات داخلية وخارجية من الموظفين، من وسائل الإعلام... إلخ وتضطر إلى التعامل مع الأزمة والسمعة في آن واحد.

2-مرحلة الانحسار: في هذه المرحلة تبدأ للأزمة بالتلاشي لأنها تفقد القوة الدافعة لها حيث ينتهي الاهتمام بها والحديث عنها باعتبارها حدث وقع وانقضى بالتالي تعود المنظمة إلى حالة التوازن الطبيعي قبل حدوث الأزمة، حيث تبدأ المنظمة بإعادة بناء وتطوير أعمالها واسترجاع كفاءتها واكتسابها خبرات وقدرات عالية في إدارة أسباب هذا النوع من الأزمات وليس التكيف مع الواقع الذي فرضته الأزمة. كما تبدأ مرحلة جديدة تتعلم فيها كيفية لنجاح في عدم إكمال الأزمات لدورتها والسعي للتقليل من خسائرها وأثارها السلبية والتخفيف بالأضرار.

3-مرحلة التعافي و التقييم: يتم في هذه المرحلة معالجة أثار الأزمة، والعمل 'عداد خطط لمنع تكرارها مستقبلا و هنا يتم دعم الموظفين والعملاء نفسيا ومعنويا من أجل استعادة ثقتهم مع إطلاق حملات إعلامية لإعادة بناء صورة المؤسسة من أجل خلق منظمة أكثر مرونة وقادرة على مواجهة أزمات مستقبلية بكفاءة أعلى وتحقيق تحسن مستمر في الأداء المؤسسي¹.

¹محمد الصبري: إدارة الأزمات، مؤسسة مورس الدولية، الإسكندرية، دط، 2008 ص 23

أما "ماهر أحمد" صنفها على النحو التالي:

1-مرحلة ما قبل الأزمة: تبدأ هذه المرحلة بظهور قصور في الإداء الوظيفي وبذلك تبرز بعض من الإشارات التحذيرية لاحتمال وقوع أزمة في المستقبل القريب.

2-مرحلة الأزمة: يطلق عليها أيضا مرحلة الاضطراب ووقوع حدث مفاجئ يبرز الأزمة أكثر.

3-مرحلة ما بعد الأزمة: وهنا تظهر النتائج التي خلفتها الأزمة قد تكون نتائج مدمرة كما يمكن أن تكون نتائج إيجابية تدعو إلى الشعور بالراحة بعد النجاة من الأزمة أو الحدث¹

وهناك من يقسم مراحل تطور الأزمة إلى ما يلي:

1- مرحلة التحذير من الأزمة والتخطيط لمواجهتها

2- مرحلة الأزمة الحاسمة والخطرة.

3- مرحلة استعادة الثقة

4- مرحلة العودة إلى انتظام للعمل²

من خلال تتبع مسار الأزمات، يمكن استنتاج أن كل أزمة تمر بسلسلة مترابطة من المراحل تبدأ بتراكمات خفية تهمل غالبا مما يؤدي إلى انفجار مفاجئ يكشف الخلل الكامن، ومع تصاعد الأحداث تبلغ الأزمة ذروتها حيث تتطلب تدخلا عاجلا، ثم تبدأ مرحلة الاستجابة التي تحدد مدى فعالية إدارة الأزمة، ومع مرور الوقت ونجاح التدخلات تبدأ الأزمة في الانحسار تدريجيا وفي النهاية تأتي مرحلة ما بعد الأزمة التي تستخلص فيها الدروس وتعزز فيها آليات الوقاية والاستعداد مما يساهم في بناء قدرة أفضل على التعامل مع أزمات مستقبلية.

1أحمد ماهر، إدارة الأزمات، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر دط، 2006، ص15

أحمد ممدوح إسماعيل، إستراتيجية الخطاب الاتصالي في إدارة الأزمات المجتمعية، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، ط 20

4-مبادئ التعامل مع الأزمة.

•الاستعداد المسبق (الوقاية):

-وضع خطط للطوارئ.

- إجراء تدريبات منتظمة

- تحديد نقاط الضعف والمخاطر المحتملة

•الاستجابة السريعة والمنظمة:

-اتخاذ قرارات حاسمة دون تأخير

-إتباع خطة إدارة الأزمات المعدة مسبقا

-توحيد القيادة مع تحديد المسؤوليات بوضوح

•التواصل الفعال:

-تقديم معلومات دقيقة وشفافة في الوقت المناسب

-التواصل الداخلي مع الفرق والتواصل الخارجي مع الإعلام والجمهور

-تجنب الشائعات والمعلومات المضللة

•المرونة والتكيف:

-التفاعل مع تطورات الأزمة بمرونة

-تعديل الخطط حسب الحاجة

•القيادة الفعالة:

-وجود قائد أو فريق قيادة يملك الكفاءة والحسم

-تعزيز الثقة والطمأنينة بين الفرق والجمهور

•التنسيق والتعاون:

-التعاون بين الجهات المختلفة

-تبادل المعلومات والموارد

•التقييم والتعلم بعد الأزمة:

-مراجعة ما تم فعله خلال الأزمة

-توثيق الدروس المستفادة لتحسين التعامل مع أزمات مستقبلية¹

¹بعمروش فريدة، المجلة الجزائرية للاتصال، مبادئ إدارة الأزمات، الإستراتيجية والحلول 2019 ص 124

5- أساليب إدارة الأزمة:

تنوع وتختلف أساليب إدارة الأزمات حسب طبيعة ونوع الأزمة و البيئة التي تحدث فيها و قدرة الطرف المعني بالاستجابة عليها ، و فهم الأساليب يعتبر عنصرا أساسيا لضمان استقرار و مرونة المؤسسة مما يعزز من فرص النجاح و الاستمرار في بيئة تنسج بعدم الاستقرار و التغيير المستمر ، كما أن هذه الأساليب تساعد على الحد من الخسائر المادية والبشرية من خلال سرعة الاستجابة الفعالة إضافة إلى دعمها في عملية اتخاذ

القرارات السليمة في الأوقات الحرجة والمنهج العلمي في مواجهة الأزمات يعتبر الأفضل و الأضمن في السيطرة عليها لأن الأساليب التقليدية وحدها غير كافية إطلاقا لإدارة الأزمات الحديثة نظرا لتعددتها الشديد بالتالي لا مفر إلا اللجوء إلى أساليب علمية منهجية للتعامل مع الأزمة. ومن بين هذه الأساليب نذكر منها ما يلي:

1- أسلوب فريق إدارة الأزمة : تشكيل فريق يضمن أكثر من خبير متخصص في شتى المجالات للتعامل مع الأزمة بهدف تقييم كل عنصر من عناصر الأزمة ثم تحديد التصرف المطلوب للتعامل معه من أجل حل الأزمة بشكل علمي كما أن هذا الفريق يمكن أن يضم عدد كبير من الخبراء في مختلف التخصصات لوضع خطة عمل سريعة ومدروسة بدقة للتعامل معها بنجاح ويكون تشكيل هذا الفريق على هيئته:

(أ) فريق مؤقت: هذا الفريق يتم تشكيله للتعامل مع أزمة محددة لذاتها ويجمع الخبراء المختصين في مجال تلك الأزمة فقط.
(ب) فريق دائم: هذا يتم تشكيله للتعامل مع الأزمات من خلال مجموعة من أفراد مختارين بدقة تتوفر لديهم قدرات خاصة من استعدادات طبيعية والبعض من الخبرات المكتسبة ويتم تأهيلهم استعداد للتعامل مع الأزمة.

2- الدراسة المبتدئة لأبعاد الأزمة: والهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تحديد العوامل المشتركة وأسباب الموقف مع تحديد المدى الذي وصل إليه وتحديد القوة المؤدية والمعارضة للأزمة وتتوقف طريقة الدراسة المبدئية والوصول إلى النتائج السابقة على طبيعة الأزمة والوقت المتاح للتعامل معها، ففي الأزمات الناتجة عن أسباب صناعية لا يكون هناك وقت كبير للتأني في الدراسة، لكن يتم تحديد أبعاد الأزمة من خلال التشاور مع المتخصصين المتواجدين في بداية الأزمة. فالدراسة العلمية المبدئية هي التي تقوم بتحديد العوامل

والأسباب التي أدت إلى وجود أزمة وترتيبها حسب الخطورة¹

¹ أحمد ممدوح إسماعيل، إستراتيجيات الخطاب الاتصالي في إدارة الأزمات المجتمعية، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة ط 2024 ص 86

3-الدراسة التحليلية للأزمة:

تستخدم هذه الدراسة لفهم الأزمة بمختلف أنواعها) اقتصادية، سياسية، اجتماعية، بيئية) من خلال تحليل أسبابها وتطوراتها بهدف إيجاد حلول أو اتخاذ قرارات مناسبة للتعامل معها والوقاية من تكرارها. وتعتبر نتائج التحليل للموقف قاعدة معلومات مهمة للتعامل مع الأزمات ويشترط ذلك السرعة في تحويل المعلومات إلى بيانات كمية دقيقة وسليمة حيث يمكن استخراج المؤشرات من خلالها باستخدام العقول البشرية أو الإلكترونية.

التخطيط للتعامل والمواجهة مع الأزمة:

يجب أن تنتهي مرحلة التخطيط بوضع عدد من البدائل وتمثل الحلول المقترحة صورا لأفكار التي تخدم الموقف نحو التحرك إلى الهدف المحدد.

(أ) الاستعداد للمواجهة: تتطلب اتخاذ إجراءات الأزمة لحماية كل ما هو متعلق بالمجال الأزمة وهكذا ما يوقف التدهور، تحديد المسؤوليات وإعادة هيكلة الموارد البشرية والفنية المتاحة، مع تحديد أيضا نوع المعلومات ووقت صدورها.

(ب) التخطيط للتعامل مع الأزمة: تهدف خطة المواجهة الفعلية والتعامل مع الأزمة كما يلي: -وقف تدهور الموقف وتفادي الخسائر.

- السيطرة على الموقف الأزموي وتوجيهه إلى المسار الصحيح. -معالجة الآثار الاجتماعي والنفسي التي خلقتها الأزمة.

- تطوير الأداء بصورة أحسن وأفضل مع استخدام أنظمة الوقاية ضد نفس النوع من الأزمة.

5 -بناء قاعدة معلوماتية: تمثل قاعدة البيانات والمعلومات أهمية قصوى للمؤسسة عند التخطيط لإدارة الأزمات حيث تقدم مؤشرات حقيقية من بحوث ودراسات سابقة قابلة للاستفادة منها في وضع إجراءات الاتصال عند حدوث للأزمات والتغلب على قلة المعلومات المتمثلة في أبعاد الأزمة.

كما نجد أيضا أن هناك 3 أساليب عامة لإدارة الأزمة وهي:

أ- أسلوب التفاوض الإكراهي (الضاغط): وينقسم إلى نوعين:

الأسلوب القوي: يتمن خلال التهديد الواضح والذي يحدد الحد الأقصى للمصداقية، ولكن يعيبه انعدام المرونة حيث يضع أمام المهدد التزاما بتنفيذ تهديده أو بالتهديد الناهض والذي يضمن حرية الحركة في اختيار البدائل مع التقليل من المصداقية. السلوك الفعلي: وهذا يعني عملية تصعيد فعلية للضغط على الخصم.

ب- أسلوب التفاوض التوفيقى: ويعتمد على التفاوض أساسا لحل الأزمة ويستخدم هذا الأسلوب في الحالات التالية:

- إذا كانت تكلفة تصعيد الأزمة أكبر مما تتحمله إمكانية الدولة

- عند حدوث تغيرات في المجال الداخلي والخارجي تجعل استمرار تصعيد الأزمة أمرا غير مرغوبا

- عندما تفشل الدولة في تحقيق الأهداف من خلال تصعيد الأزمة.

ج- أسلوب التفاوض الإقناعى: إن استخدام الأسلوب الإكراهي وحده قد يؤدي إلى تصعيد الأزمة كما أن إتباع الأسلوب

التوفيقى وحده يؤدي إلى تقديم سلسلة من التنازلات التي قد تصل إلى حد الإضرار لمصالح الدولة لذا يجب على القيادة التي تتعامل مع

إدارة الأزمات أن تجمع بين الأسلوبين بشكل متناسق وما يعرف بالتفاوض الإقناعى¹

¹ رفيق أحمد عبد الرحمن اليعيش ، مجلة الخدمة الاجتماعية ، إدارة الأزمات في المؤسسات الاجتماعية جامعة الإمام محمد بن سعود

6-عوامل النجاح في إدارة الأزمة:

يحتاج التعامل مع الأزمات إلى مجموعة من العوامل والتجهيزات المختلفة حتى يمكن النجاح في إدارتها بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة أو المؤسسة، وأصبحت القدرة على مواجهتها بنجاح أمراً ضرورياً وليس مجرد اختيار، ويعتمد النجاح في إدارة الأزمات على مجموعة من العوامل المتكاملة إلى جانب الاستعداد النفسي والمؤسسي للاستجابة الناجحة ومن هذه العوامل نذكر منها ما يلي:

1- إنشاء غرفة عمليات إدارة الأزمة :

فلا بد من إنشاء عمليات خاصة بإدارة الأزمة تشمل قاعدة دقيقة من المعلومات والبيانات تضم كافة أنشطة المؤسسة والسيناريوهات المعدة مسبقاً، حيث تقوم الدول الكبرى بتجهيز تلك الغرفة بوسائل الاتصال الحديثة وتكون آمنة.

2- الإعلام واتصالات الأزمة :

يتوفر الإعلام على قدرات هائلة تساعد على الانتقال السريع وتخطي العوائق، كما أن اتصالات الأزمة تلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة تدفق المعلومات، سواء داخل المنظمة أو بين المنظمة والعالم الخارجي وفي حالة سرعة ووفرة المعلومات عن الأحداث الجارية، تتمكن المنظمة من مواجهة الشائعات وكسب تأييد الجماهير الخارجية التي تتعامل معها، بالإضافة إلى كسب الرأي العام أو تحييده.

3- سيناريوهات معدة مسبقاً :

لا بد من تواجده خطط وسيناريوهات معدة مسبقاً يتم التدريب عليها حتى تتمكن المؤسسة من مواجهة الأزمات المحتملة في المراحل الأولى وتستفيد من تجارب الماضي ومعطيات الواقع لتستقرئ المستقبل.

4- احتياجات إدارية: إن عملية إدارة الأزمات تحتاج إجراءات إدارية تساعد في التعامل معها من أهمها تبسيط هذه الإجراءات مما يساعد في التعامل ومعالجة الأحداث بسرعة وبشكل سليم، و من الضروري وضع نظام إداري متخصص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها.

5- التدريب والتأهيل:

ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين والعاملين في مجال إدارة الأزمات، والمحاكاة بافتعال أزمة ما من أجل التدريب على طرق مواجهة الأزمات بتنفيذ السيناريوهات المعدة مسبقا.

6-التخطيط للأزمات: إن التخطيط جزءا مهما من التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة والعمل على التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختيارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوطات المحتملة وقوعها¹

¹ أحمد ممدوح إسماعيل، إستراتيجيات الخطاب الاتصالي في إدارة الأزمات المجتمعة، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة ط 2024، ص64-

7- مهام إدارة الأزمة:

خلق وعي عام وإلزام لدى إدارة المنظمة بضرورة الاهتمام بهذا النهج الإداري الحديث التي يمكنها من مواجهة الأزمات عن طريق الاستجابات المرنة والمنظمة لظروف الأزمات.

*أحداث جهاز إنذار مسبق من اجل رصد مؤشرات الأزمة، ويتكون هذا الجهاز من قسم أبحاث خاص يعمل فيه فريق مختص لرصد المؤشرات التي تنذر بقدوم الأزمات.

*تطبيق الأسلوب العلمي الحديث في تحليل ومعالجة الأزمة

*خلق التوازن بين المركزية واللامركزية، حيث أن المركزية لا تعطي حرية التصرف وإعطاء الأوامر، اما اللامركزية تسمح بإعطاء الأوامر وحرية التصرف وصلاحيات واسعة، ومن هنا جاءت إدارة الأزمات في التوازن بينهما، حيث يتكون فريق إدارة الأزمات من عدة نقاط تتمثل في:

أ-الفريق الإداري: مهمة هذا الفريق هي العمل من اجل الأزمة، وبرأسه رئيس إدارة الأزمات ويمارس نوعا من اللامركزية في مجال التنفيذ.

ب-فريق مختص بوضع السياسات الخاصة بمواجهة الأزمات: ويتكون الفريق المختص عادة من المدير التنفيذي للمنطقة يساعده أخصائون من داخل الى خارج المنظمة، كما يتمتع باللامركزية حيث يحق له اتخاذ القرار المناسب لحل الأزمة

ج-فريق الارتباط: هذا الفريق يعمل بين الفريق الإداري والأقسام المختلفة المعنية مباشرة بالأزمة ومهمة

هذا الفريق تزويد الفريق الإداري بالمعلومات الخاصة بالأزمة واقتراحات حول سبل حلها. ويتمتع بالمركزية نظرا لارتباطه بالفريق الإداري¹

زيد منير عبوي ، إدارة الأزمات ، دار كنوز المعرفة للشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2007 ص 22-23

8-- معوقات إدارة الأزمة:

رغم الجهد المقدم من قبل إدارة الأزمات لا أن هناك عدة عوامل تعيق من قدرة المؤسسات على التعامل

الفعال مع الأزمات وتشمل هذه العوامل في معوقات تنظيمية، إدارية تكنولوجية وحتى بشرية كضعف التنسيق واتخاذ القرارات العشوائية،

وفهم هذه المعوقات وتحليلها يعد خطوة أساسية نحو بناء منظمة فعالة قادرة على الاستجابة السريعة والتعافي من الأزمات بخسائر قليلة. وتتمثل معوقات إدارة فيما يلي:

أ- المعوقات البشرية: تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد ومن معوقاتهما:

-الاعتماد الزائد على رأي الجماعة والإيمان بعبارة لا يمكن أن أكون مسؤولاً عن هذا لوحدي -اعتقاد بعض الأشخاص أن عملية إدارة الأزمات ليست مهمة وأنها ليست جزء أساسي في المنظمة -القصور في فهم مكان الخطر سواء من قبل الموظف أو المدير.

ب- المعوقات التنظيمية:

-عدم وجود تحديد واضح لسلطة والمسؤولية في المؤسسة.

-ضعف الدعم وتأييد الإدارة العليا ومحدودية الفهم واستيعاب المدراء لأساليب عملية إدارة الأزمة. -ضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات.

ج- معوقات خاصة بالاتصال:

-الصعوبة في علمية نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج المنظمة.

-محدودية استخدام أجهزة الاتصال الحديث لتصدي للازمات.

- عدم الاطلاع على تطورات الأحداث

- صعوبة السيطرة على الأزمة

د-المعوقات الثقافية والاجتماعية:

-رفض ثقافة إدارة الأزمات: اعتقاد البعض بعدم ضرورة الاستعداد للأزمات.

-نقص الوعي المجتمعي: قلة الوعي بين الأفراد والمؤسسات حول أهمية التخطيط للأزمات.

-انتشار الشائعات: تؤثر سلبيًا على استقرار الأوضاع وتزيد من تعقيد الأزمة أكثر.

-إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر

ه-المعوقات المالية:

-تخصيص ميزانيات غير كافية: عدم تخصيص موارد مالية كافية للتخطيط والاستجابة للأزمات ت. -البحث عن

حلول مؤقتة: التركيز على حلول سريعة دون النظر في الاستدامة.

-عدم التخطيط المسبق لأزمات الحوادث الأمنية يؤثر سلبيًا على فرص السيطرة¹

¹ - عكاش ليلي، الاتصال التنظيمي ودوره في إدارة الأزمات، دراسة ميدانية بشركة الإنتاج الكهربائي سونلغاز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال، 2016، ص 89

ومن وجهة نظر " عباس صلاح "

رغم الجهد المتوقع من إدارة توقي الازمات او إدارة الازمات الا ان هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارة منها ما يلي:

- إدارة الازمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر.

- نحن في بداية النشاط ولا نتوقع حدوث الازمات بمعنى الذي يستدعي وجود إدارة الازمات

- حجم منشآتنا كفيل بحمايتنا من الأززمات

- قيادات المنشأة من الكفاءات المشهود لها ولا نتوقع الازمات

- موقعنا المختار سوفي يحمينا من الاخطار

- الازمات التي وقعت للمنشئة أخرى سابقا وقعت بظروف خاصة بهذه المنشئة
فلا نتوقع حدوثها لنا¹

¹ - صلاح عباس إدارة الأززمات في المنشأة التجارية، مؤسسة شباب الجماعة الإسكندرية د ط ، 2007 ص 52

خلاصة الفصل:

لقد قمنا في هذا الفصل بمراجعة العديد من الأفكار حول مفهوم الأزمة وإدارتها، وأهمية إدارة الأزمات كعملية إدارية، حيث أبرزنا معالم لتعريف من خلال تقديمنا إدارتها وعملية الأزمة وأسباب نشأتها مع مراحل تطورها في المنظمة، كما قدمنا مبادئ التعامل معها وأساليب إدارة الأزمة لنصل في الأخير الى عوامل نجاح ومعوقات إدارة الأزمة

الإطار التطبيقي

الفصل الثاني:

تمهيد

1- تعريف المؤسسة الوطنية ENIEM:

2- لمحة تاريخية للمؤسسة.

3- الموقع الجغرافي للمؤسسة

4- مهام المؤسسة

5- أهداف المؤسسة

6- الهيكل العام للمؤسسة

7- نتائج الدراسة

خاتمة

سنتناول في هذا الإطار التطبيقي والأخير من الدراسة إلى عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية. حيث تعد هذه المرحلة من أهم المراحل في هذا الإطار سيتم توظيف المفاهيم والنماذج النظرية المدروسة بهدف تحليل الواقع الاتصالي داخل مؤسسة ENIEM. من خلال إسقاط الجانب النظري على المعطيات الميدانية المتحصلة من الدراسة التطبيقية. حيث اعتمدنا في جمع المعلومات من خلال نزولنا إلى الميدان، حيث تم الحصول على بيانات نوعية تمثلت في التعريف بالمؤسسة الصناعية الكهرو منزلية ENIEM بولاية تيزي وزو ، و هيكلها التنظيمي و تطورها التاريخي و مهامها و أهدافها. كما قمنا بإجراء مقابلة مع أحد الفاعلي داخل هذه المؤسسة الصناعية كهرومنزلية ENIEM وحدة تيزي وزو ، و توزيع الاستمارة الاستبيان على العمال المؤسسة، بهدف الحصول على معطيات نوعية تعكس واقع الاتصال التنظيمي أثناء الأزمة ، إضافة إلى ذلك تم جمع بيانات كمية تم تحليلها و توزيعها في جداول بسيطة و مركبة. تتضمن فيها النسب المئوية وعدد التكرارات، مع توظيف متغيرات الدراسة المتمثلة في الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، مع القيام بتحليل وتفسير هذه المعطيات والبيانات، من أجل عرض النتائج الجزئية والعامّة.

1-تعريف المؤسسة الوطنية الوطنيةEnième:

المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية و تختصر (م.وص.ك.م) هي شركة عمومية جزائرية لصناعة الآلات الكهرو منزلية، تأسست في 2 يناير و لكنها موجودة منذ 1974 تحت وصاية مؤسسة سونيلاك. و يقع مقرها الاجتماعي في حي وادي عيسى قرب مدينة تيزي وزو، وهي مؤسسة معتمدة وفق المنطقة الدولية للمعايير (م.د.م.9002 (I520090) منذ 1998، هي المؤسسة العمومية الاقتصادية سلسلة إعادة الهيكلة لمؤسسة) سونيلاك(Sonelec)

2- لمحة تاريخية للمؤسسة:

إن مؤسسةENIEMEتعتبر منفذ ترسي أسامي للمؤسسة الوطنية للصناعة والتكريب الكهربائي، حيث إنشأها بمرسوم رقم 19-38، وتوسعت ابتداء من تاريخ 12 /01/ 1983 وذلك في إطار محلات الاقتصادية المقررة من قبل الحكومة. و استقلت ابتداء من أكتوبر 1989إسم SPA-EPAEniem و يعتبر ذلك:

ENIÉM : المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية.

SPA:مؤسسة ذات أسهم

EPA:المؤسسة العمومية الاقتصادية

3-موقع جغرافي :

وتقع المؤسسة في قلب المنظمة "عيسات إيدير " بواد عيسى على بعد 10 كلم عن مقر ولاية تيزي وزو ، وتمتد على مساحة تقدر ب 5,5 هكتار وتشرف عليها الإدارة العامة وسط مدينة تيزي وزو بجوار البنك الجزائري و تضم 8,27 ألف عامل و هي تابعة لبلدية تيزي راشد

4-مهام المؤسسة:

-إن مهام المؤسسة يكمن في التركيب والتطوير في ضمان وتوفير الإنتاج. -تسويق الإنتاج لمختلف زبائنها وكذلك البحث عن فروع المواد الكهرو منزلية

- خصوصا أجهزة التبريد، التجميد، الطبخ والتجميد والتجميد ولأهمية المنتوجات المصنعة من طرف المؤسسة قامت في فترة السبعينات بعملية التصدير إلى الدول الأوروبية مثل فرنسا وروسيا وإلى الدول العربية تونس والمغرب أما حاليا فهي تكفي في تلبية الاحتياجات الوطنية وهذا راجع إلى نقص المواد الأولية إلى تسبب في نقص الإنتاج وكثرة الطلب على العرض.

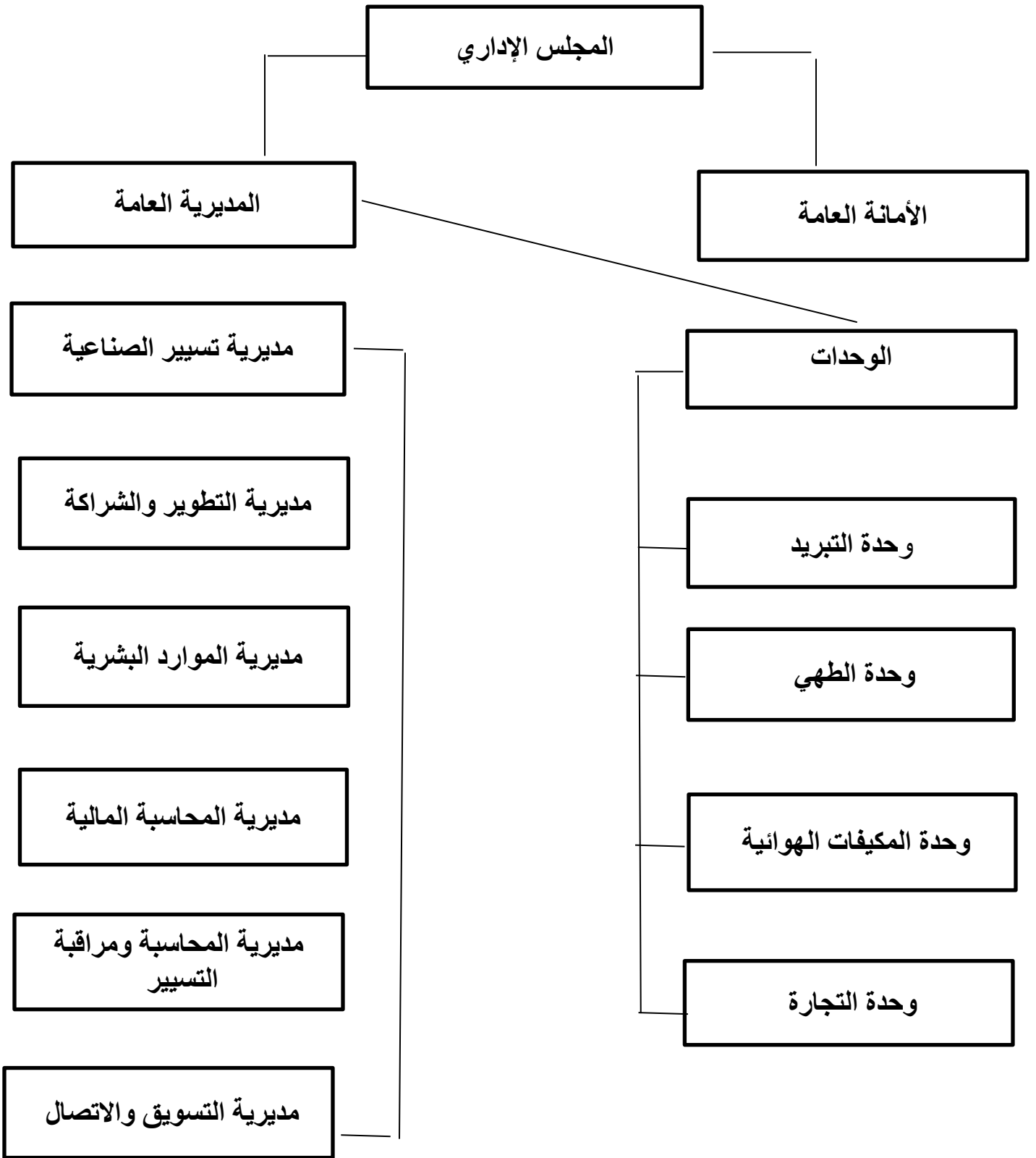
5-أهداف المؤسسة:

تهدف المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية إلى تحقيق ما يلي:

- رفع مستوى الإنتاج وذلك من خلال جميع الموارد المهنية والمالية والبشرية - ضمن وتحقيق البيع وتوزيع الخدمات.
- تحقيق أهداف اقتصادية مثل تحقيق الربح مما يمكنها من رفع رأس مالها والمنافسة وهكذا استغلال عوامل النتائج شكل فعال وتنظيم وتطوير النشاط التجاري وذلك لتحقيق متطلبات المجتمع وفق تخطيط جيداً لعوامل الإنتاج والتدفيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة تنفيذ هذه الخطط وبرامجها.
- تحقيق أهداف اجتماعية مثل ضمان مستوى مناسب ومقبول للأجور وتحسين مستوى معيشة العمال وذلك بتحسين وعقلنة الاستهلاك وتوفير إمكانيات مادية ومالية للعمال إلى جانب إقامة أنماط استهلاكية معينة وذلك بتقديم منتجات جيدة وذلك بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار، الداعية إلى جانب الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال وتوفير تأمينات ومواقف للعمال ضد حوادث العمل ومنح التقاعد لذوي الأمراض المزمنة.
- تحقيق أهداف ثقافة مثل تدريب العمال المبتدئين تمكينهم من استغلال النتائج
- تحقيق الأهداف التكنولوجية منها البحث وتنمية حيث قامت مؤسسة ENIEM على توفير الإدارة مما زاد أهمية الاتصال.

6-الهيكل العام للمؤسسة:

- تتكون المؤسسة من مديريات التخطيط ومراقبة لتسيير مديرية المالية والمحاسبة مديرية المواد البشرية، مديرية التطوير ومديرية التسويق، مديرية نوعية التصنيع والتي تتفرع بدورها إلى خمس وحدات:
- وحدة التبريد.
 - وحدة الخدمات التقنية
 - وحدة الطبخ



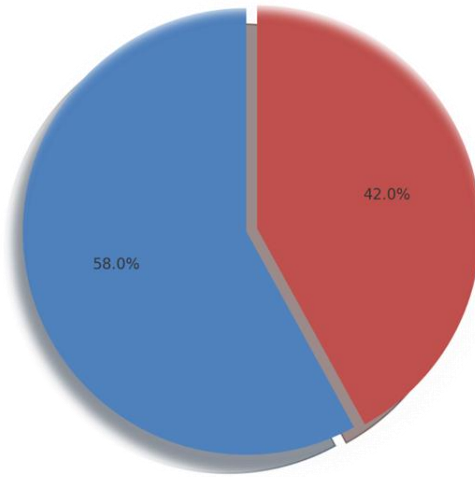
التحليل والتفسير البيانات الميدانية:

يعد التحليل في العلوم الإنسانية خطوة محورية في مسار البحث العلمي فهي عملية بحثية يتم فيها جمع البيانات بواسطة البحوث الميدانية، حيث يقوم فيها الباحث بتحويل المعطيات التي تم جمعها من الميدان إلى نتائج علمية ذات دلالة كمية وكيفية لتحليلها بهدف إعطاء القارئ صورة واضحة وفهم المعاني والتفسيرات العميقة عن الظاهرة المدروسة. وعليه كانت دراستنا وتفرغ جداولها وتحليلها كالآتي:

1- تفرغ البيانات الشخصية:

الجدول رقم (01) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

النسبة	التكرار	الجنس
58,0%	29	ذكر
42,0%	21	أنثى
100,0%	50	المجموع



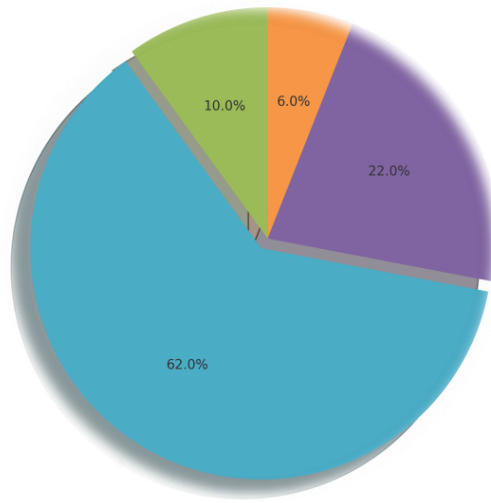
الشكل رقم 01 يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

من خلال الجدول (01) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس نجد نسبة الذكور بلغت 58,0% مقابل 42,0% إناث وهذا

يشير إلى نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث في هذه العينة والذي يدل على أن مجتمع البحث كثرته ذكور

الجدول رقم (02) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

النسبة	التكرار	السن
10,0%	5	أقل من 30 سنة
62,0%	31	من 30 إلى 39 سنة
22,0%	11	من 40 إلى 49 سنة
6,0%	3	من 50 سنة فأكثر
100,0%	50	المجموع

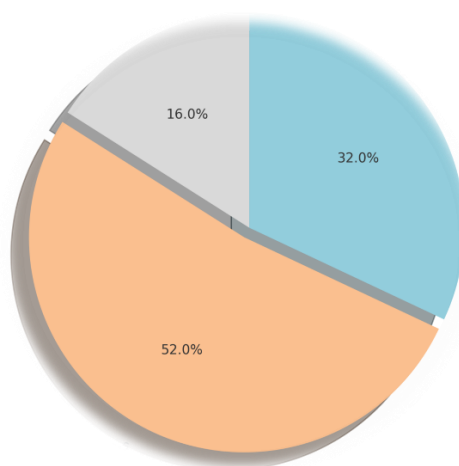


الشكل رقم 02 يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

من الجدول رقم (02) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن نجد ان الفئة العمرية السائدة بين أفراد العينة هي فئة ما بين 30 و 39 سنة، بنسبة 62,0، تالها فئة 40 الى 49 سنة بنسبة 22,0، بينما تمثل الفئة الأقل من 30 سنة فقط 10,0، و الفئة التي تفوق 50 سنة لا تمثل سوى 6,0. وهذا التوزيع يعكس أن معظم المشاركين في الدراسة هم في مراحل متقدمة نسبيا في الحياة المهنية مما يكسب الدراسة بعدا ناضجا من حيث التجربة المهنية و الوعي بالممارسات التنظيمية.

الجدول رقم(03) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
16,0%	8	متوسط
52,0%	26	ثانوي
32,0%	16	جامعي
100,0%	50	المجموع

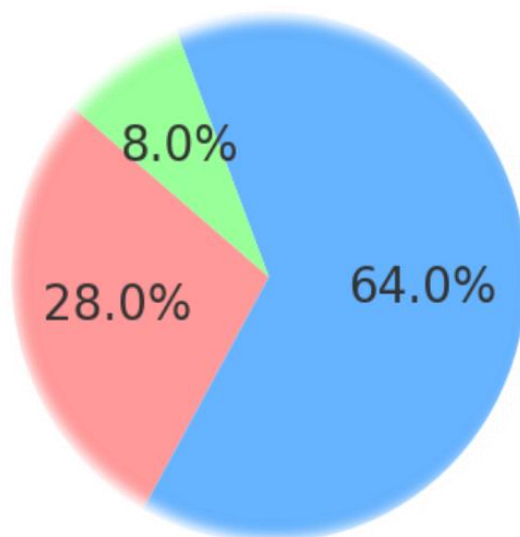


الشكل رقم 03 يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

من خلال الجدول (03) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي يتضح من البيانات أن أكثرهم: نصف العينة (52,0%) تنتمي الى فئة المستوى الثانوي، تالها التعليم الجامعي بنسبة 32,0% ثم المستوى المتوسط بنسبة 16,0% ، وهذا التوزيع يدل على أن طبيعة الوظائف المشمولة في الدراسة لتشترط مؤهلات جامعية عليا، كما قد يشير الى أن حاملي الشهادات الثانوية يمثلون عمود الفقري في الهياكل التنظيمية في المؤسسات التنظيمية.

الجدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
28,0%	14	أقل من 5 سنوات
64,0%	32	من 5 إلى 10 سنوات
8,0%	4	أكثر من 10 سنوات
100,0%	50	المجموع

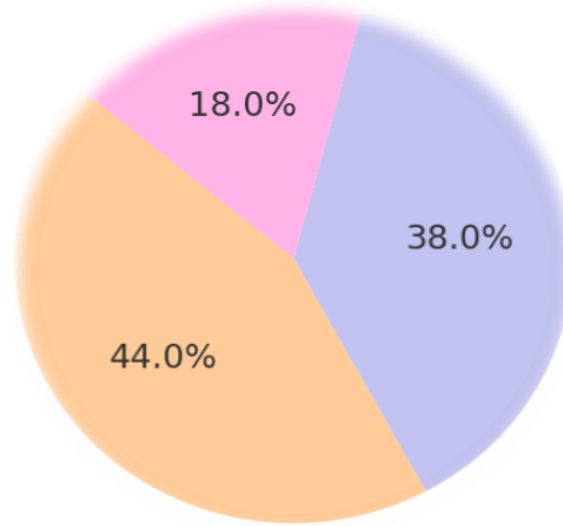


الشكل رقم 4 يمثل توزيع الخبرة المهنية بين أفراد العينة

من خلال الجدول (04) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية نجد أن الفئة الغالبة من العينة هي فئة الذين تتراوح خبرتهم المهنية بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 64,0%، وتالياً فئة من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 28,0%، وأخيراً فئة من تجاوزت خبرتهم 10 سنوات بنسبة 8,0% فقط. هذا يعني أن العينة تتألف فأغلبها من أشخاص لديهم خبرة متوسطة تتيح لهم فهماً عميقاً للمجال التنظيمي كما يجعل ملاحظاتهم أكثر اتساعاً موضوعية مع واقع الممارسة المهنية.

الجدول رقم (05) يبين توزيع افراد العينة حسب نمط الاتصال السائد في مؤسسة: ENIEME

نوع الاتصال	التكرار	النسبة
اتصال رسمي	22	44,0%
اتصال غير رسمي	19	38,0%
الاثنين معا	9	18,0%
المجموع	50	100,0%

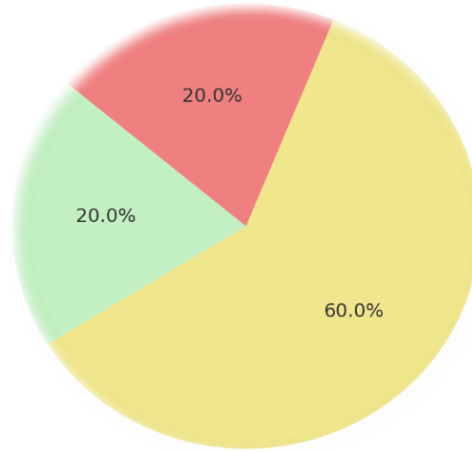


الشكل رقم 5 يمثل نوع الاتصال السائد في المؤسسة

يتضح من خلال الجدول 5 الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب نمط الاتصال السائد في مؤسستهم نجدان الاتصال الرسمي هو الأكثر استخداما من قبل أفراد العينة بنسبة 44,0% يليه الاتصال الغير الرسمي بنسبة ل 38,0% ثم أفادوا باستخدام كلا النوعين معا بنسبة 18,0% ومنه نستنتج ان هذا التوزيع يعكس تنوع أساليب الاتصال داخل المؤسسة مما يدل على أن البيئة التنظيمية لا تعتمد على نمطا واحدا بل تمزج بين الطابع الرسمي والغير الرسمي حسب السياق، وهذا التنوع قد يكون مؤشرا إيجابيا على وجود التوازن في قنوات الاتصال داخل المؤسسة.

الجدول (06) يبين توزيع إجابات أفراد العينة حول سرعة تدفق الاتصال في مؤسسة ENIÉME :

سرعة الاتصال	التكرار	النسبة
سريعة	10	20,0%
متوسطة	30	60,0%
بطيئة	10	20,0%
المجموع	50	100,0%

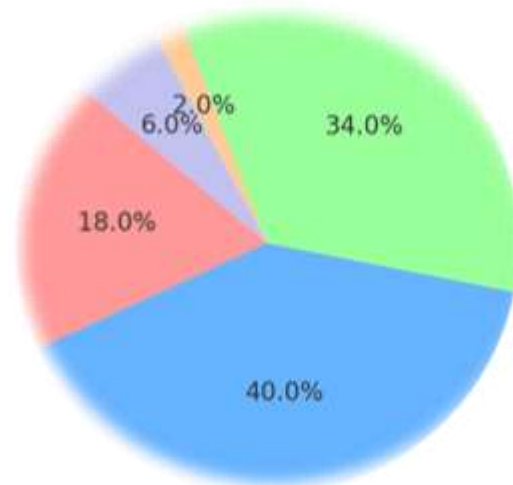


الشكل رقم 6 يمثل سرعة تدفق الاتصال بين أفراد العينة

من خلال الجدول 06 الذي يبين توزيع إجابات أفراد العينة حول سرعة تدفق الاتصال في المؤسسة، نجد أن الأغلبية من أفراد العينة و الذين نسبتهم تمثل 60,0% يرون أن الاتصال في المؤسسة يتدفق بسرعة متوسطة، و هو ما يعادل 30 فردا من اصل 50 في المقابل، أما من 20,0% من المبحوثين يرون الاتصال يتدفق بشكل سريع ، و هي نفس النسبة من العينة التي ترى أن الاتصال في المؤسسة يتدفق بشكل بطيء و هذا يبين أن أغلب أفراد العينة يصرحون أن العملية الاتصالية في مؤسسة ENIEM تتدفق بشكل بطئ كما أنه ليس سريعا بما يكفي و هذا ما يضع الأداء الاتصالي في درجة متوسطة أو معتدلة .

الجدول رقم (07) يبين توزيع إجابات أفراد العينة حول وسيلة الاتصال الأكثر استخداما في مؤسسة ENIEM :

النسبة	التكرار	وسيلة الاتصال
18,0%	9	الاجتماعات
40,0%	20	الهاتف
34,0%	17	الاتصال المباشر
2,0%	1	البريد الإلكتروني
6,0%	3	منشورات
100,0%	50	المجموع

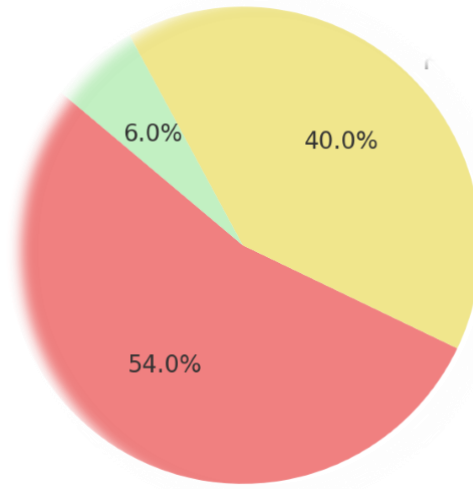


الشكل رقم 7 : يمثل وسائل الاتصال الأكثر استخداما بين أفراد العينة

جدول 07 يتضح أن وسيلة الهاتف تعود أكثر استخداما بين أفراد العينة حيث أشار 40,0% من المبحوثين الذين يمثلون 20 فردا حيث يعتبرون الهاتف أداة اتصالية رئيسية في المؤسسة، ثم يليه الاتصال المباشر بنسبة 34,0% (17 فردا) مما يدل على وجود تواصل شخصي فعال. أما وسيلة الاجتماعات جاءت بنسبة 18,0% ما يعكس استخدامها المحدود نسبيا رغم أهميتها في التواصل الجماعي في المقابل ، يمثل البريد الإلكتروني نسبة ضعيفة جدا (2,0%) ما يشير إلى قلة الاعتماد على الوسائل الإلكترونية في الاتصال الداخلي مع اعتبار 6,0% وسائل منشورات غير محددة ، و من هنا نستنتج أن هذه النتائج تعكس على المؤسسة تميل إلى استخدام الوسائل التقليدية و هو ما قد يعكس ضعفا في التحول الرقمي أو قلة الاعتماد على الاتصال المكتوب خاصة الإلكتروني.

الجدول رقم (08) يبين توزيع اتجاه لاتصال بين أفراد العينة :

النسبة	التكرار	اتجاه الاتصال
54,0%	27	الاتصال من المدير إلى العاملين
40,0%	20	من العاملين إلى المدير
6,0%	3	الاتصال بين العاملين فيما بينهم
100,0%	50	المجموع

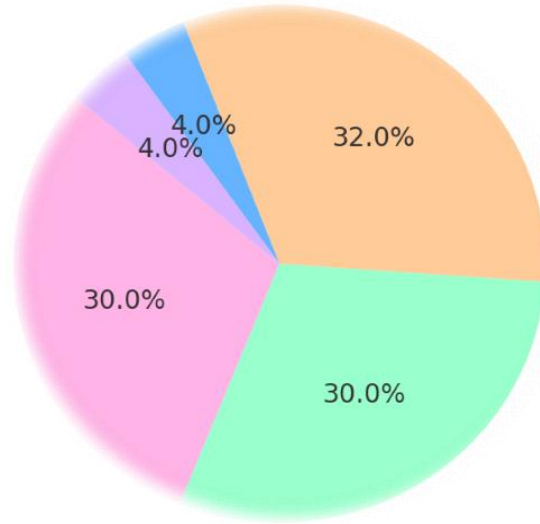


الشكل :رقم 8 يمثل اتجاه الاتصال بين أفراد العينة

الجدول 08 الذي يبين اتجاه الاتصال بين الأفراد العينة نجد في المرتبة الأولى) الاتصال من المدير إلى الموظفين) بنسبة 54,0%، مما يضرب إلى نمط اتصالي رسمي أي من الأعلى إلى الأسفل، ثم يليه في المرتبة الثانية للاتصال من الموظفين إلى المدير بنسبة 40,0% بنما نجد في المرتبة الثالثة للاتصال الأفقي بين العاملين فيما بينهم بنسبة 6,0% كأصغر نستنتج أن هذه النتائج تعكس على ثقافة الاتصال داخل المؤسسة حيث يميل إلى الطابع الرسمي والتسلسلي حيث يهيمن المدير على قنوات الاتصال.

الجدول رقم (09) يبين توزيع الإجابة حول الهدف من الاتصال بين أفراد العينة:

النسبة	التكرار	دور الاتصال
30,0%	15	حل المشاكل
30,0%	15	التوجيه
32,0%	16	تقديم الأوامر
4,0%	2	تقديم الشكاوي
4,0%	2	أخرى
100,0%	50	المجموع



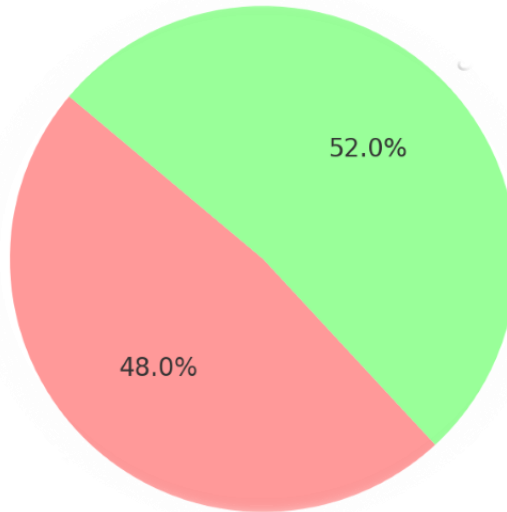
الشكل رقم 9 يمثل أهداف الاتصال بين أفراد العينة

يتضح من خلال الجدول (09) الذي يبين توزيع الإجابات حول دور الاتصال بين أفراد العينة، حيث أن أعلى نسبة كانت تمثل تقييم الأوامر بنسبة 32,0% تليها حل المشاكل و التوجيه بنسبة متساوية بلغت 30,0% لكل منهما ، في حين كل من تقديم الشكاوي و أخرى تمثل نسبة ضئيلة لم تتجاوز 4,0% و يدل التحليل لهذه المعطيات على أن الاتصال داخل المؤسسة يستخدم أساساً كأداة لتنفيذ التعليمات و التوجيهات و هو ما يؤكد أن الطابع الرسمي يطفى في أنماط التواصل التنظيمي.

الجدول رقم (10) يمثل اعتبار الاتصال كعامل أساسي لتحقيق أهداف المؤسسة

هل يعتبر الاتصال عامل أساسي؟	التكرار	النسبة
نعم	24	48,0%
لا	26	52,0%
المجموع	50	100,0%

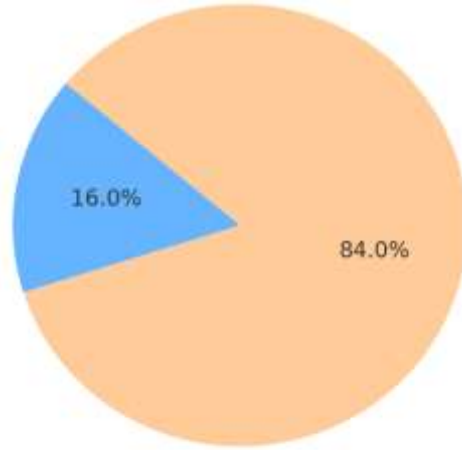
الشكل رقم 10: يمثل اعتبار الاتصال كعامل أساسي لتحقيق أهداف المؤسسة



من خلال الجدول رقم 10 نجد أن 52,0% من الأفراد لا يعتبرون الاتصال عاملاً أساسياً لتحقيق أهداف المؤسسة و 48,0% يعتبرون الاتصال عاملاً أساسياً لتحقيق الأهداف المشتركة يمكن أن يشير إلى وجود ضعف في فهم أو تطبيق الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة. إن عدم اعتبار الاتصال كعامل أساسي يعكس ذلك وجود قصور في نظام الاتصال الداخلي للمؤسسة وهذا يشير إلى أن الموظفين لا يشعرون إن الاتصال يساهم فعلياً في تحقيق الأهداف مما يدل على وجود فجوة اتصال تنظيمي. واعتبار الاتصال عاملاً أساسياً يشير إلى أن الموظفون يعملون في أقسام أو فرق تتبع أساليب اتصال فعالة .

الجدول رقم (11): يبين مصادر المعلومات في العمل بين أف ارد العينة:

النسبة	التكرار	مصدر المعلومات في العمل
16,0%	8	البيئة الخارجية (وسائل الإعلام، الإشاعات)
84,0%	42	معلومات عن ظروف العمل
100,0%	50	المجموع

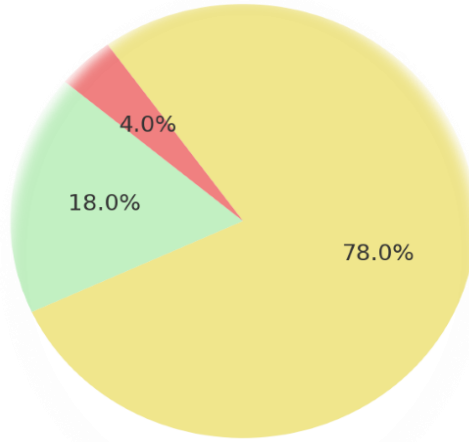


الشكل رقم 11: يمثّل مصدر المعلومات المتبادل بين أفراد العينة

من خلال الجدول (11) الذي يبين عن مصادر المعلومات في العمل بين أفراد العينة، فقد أظهرت النتائج أن الغالبية العظمى من أفراد العينة التي تمثل بنسبة 84,0% يعتمدون على المعلومات المتعلقة بظروف العمل الداخلية، في حين نسبة 16,0% فقد يعتمدون على بيئة خارجية المتمثلة في وسائل الإعلام والإشاعات كمصدر للمعلومات، ومنه نستنتج أن نظام الاتصال في المؤسسة يركز بشكل أساسي على الشؤون التنظيمية الداخلية.

الجدول رقم (12) يبين تحليل واقع الإستراتيجية الاتصالية وجودتها داخل بيئة العمل:

النسبة	التكرار	جودة الإستراتيجية الاتصالية
18,0%	9	جيدة
78,0%	39	متوسطة
4,0%	2	رديئة
100,0%	50	المجموع

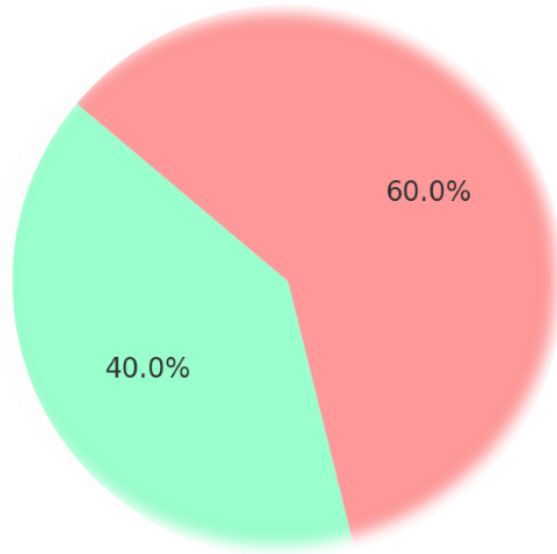


الشكل 12: يمثل جودة الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة

يتضح من خلال الجدول رقم (12) الذي يبين تحليل واقع الإستراتيجية الاتصالية وجودتها داخل بيئة نجد أن غالبية المتحولين 78,0% وصفوا جودة الإستراتيجية الاتصالية المتاحة في بيئة العمل بأنها "متوسطة"، في حين أفاد 18,0% بأنها "جيدة"، واعتبر 4,0% فقط أن الإستراتيجية الاتصالية "رديئة"، و منه نستنتج أن هذه نتائج تعكس عن توفر حد مقبول من جودة الإستراتيجية الاتصالية داخل المؤسسة، إلا أن النسبة المرتفعة للوصف "المتوسط" تشير إلى وجود هامش كبير للأحسن، سواء من حيث دقة المعلومات أو توقيتها

الجدول رقم (13): يبين مدى تطبيق المراقبة المستمرة على الإستراتيجية الاتصالية:

النسبة	التكرار	هل تفرض المؤسسة المراقبة المستمرة على تطبيق الإستراتيجيات الاتصالية؟
40,0%	20	نعم
60,0%	30	لا
100,0%	50	المجموع



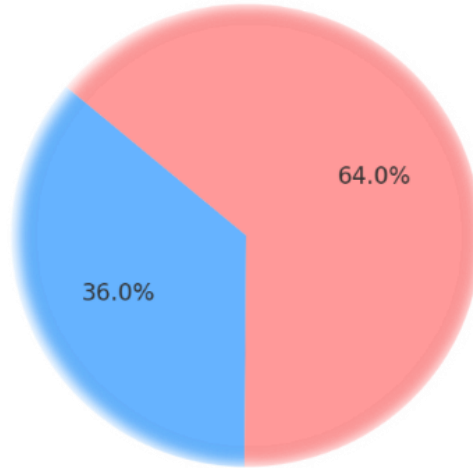
الشكل رقم 13 : يمثل مدى تطبيق المراقبة المستمرة على الإستراتيجية الاتصالية

من خلال الجدول رقم (13) الذي يبين عن مدى تطبيق المراقبة المستمرة على الإستراتيجيات الاتصالية بين العاملين، فقد أظهرت النتائج أن 60,0% من أفراد العينة يرون أن تطبيق المراقبة المستمرة على الإستراتيجيات الاتصالية بين العاملين لا يتم بالشكل المطلوب، مقابل 40,0% أكدوا بجودة هذه المراقبة، تعكس هذه النتيجة وجود فجوة والتنسيق بين الأقسام أو الأفراد داخل المؤسسة.

الجدول رقم (14) يبين عن مدى استخدام التقنيات الحديثة في الاتصال بين أفراد العينة:

هل يتم استخدام التقنيات الحديثة في الاتصال؟	التكرار	النسبة
نعم	18	36,0%
لا	32	64,0%
المجموع	50	100,0%

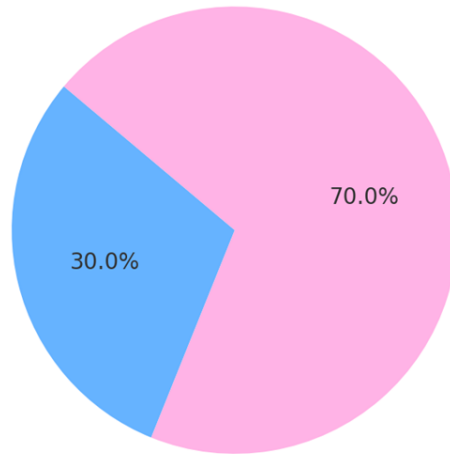
الشكل :رقم 14 يمثل مدى استخدام التقنيات الحديثة في الاتصال



من خلال الجدول رقم 14 الذي يبين عن مدى استخدام التقنيات الحديثة في الاتصال بين أفراد العينة، نلاحظ أن أغلبيتهم إجابات ب «لا» حيث بلغت نسبة 64,0% وهي نسبة مرتفعة جدا ،ومن هنا نستنتج أن أفراد العينة يصرحون بعدم استخدام التقنيات الحديثة و تكنولوجيا الاتصال في العمليات الاتصالية و هو مؤشر سلبي يدل على ضعف التواصل و هذا ما يؤدي إلى مشاكل التفاهم و الخلافات بين العاملين في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا "نعم" بنسبة 36,0% كأقل نسبة وهذا ما يشير الى استخدام ضعيف لتكنولوجيا الاتصال و التقنيات الحديثة في العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

الجدول رقم (15) يمثل صعوبة الموظف في الاتصال مع المدير بين أفراد العينة:

النسبة	التكرار	هل يجد الموظف صعوبة في الاتصال مع المدير؟
30,0%	15	نعم
70,0%	35	لا
100,0%	50	المجموع

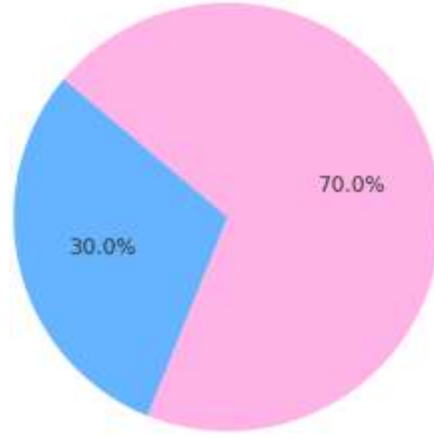


الشكل رقم 15: يمثل صعوبة الموظف في الاتصال مع المدير

من خلال الجدول (15) نجد أن 15 موظفاً أي ما يمثل 30,0% يجدون صعوبات في الاتصال مع المدير في حين أن، 35 موظفاً (70,0%) لا يجدون صعوبة في الاتصال مع المدير، أي أن الأغلبية من العينة ترى أن الاتصال مع المدير يتم بسهولة وهو مؤشر إيجابي، في مقابل نسبة 30,0% تعكس وجود إشكال لدى قرابة ثلث الموظفين في التواصل مع المدير، و هو أمر يجب الانتباه إليه. يمثل هذا الجدول مؤشراً مهماً على فعالية الاتصال التنظيمي بين الموظفين والمدير حيث أن نتائج إيجابية إجمالاً، لكنها تكشف عن فجوة تحتاج إلى معالجة لضمان انسيابية التواصل داخل المؤسسة وتحقيق تنظيمي أفضل.

الجدول رقم (16) يمثل القرارات النازلة من المدير إلى مرؤوسيه بين أف ارد العينة:

النسبة	التكرار	هل القرارات النازلة من المدير الى مرؤوسيه عبارة عن أوامر دائما؟
30.0%	25	نعم
70,0%	25	لا
100,0%	50	المجموع

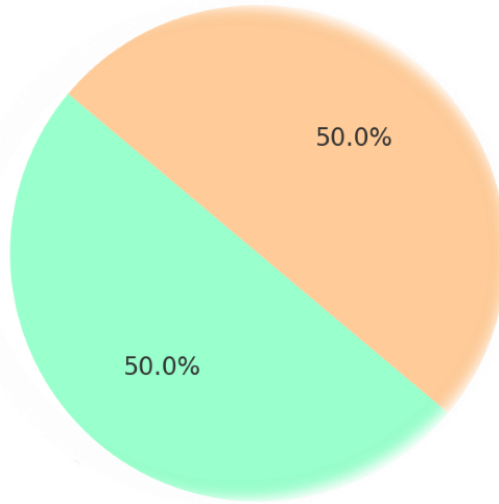


الشكل رقم 16: القرارات النازلة من المدير إلى مرؤوسيه

من خلال الجدول (16) الذي يمثل القرارات النازلة من المدير الى مرؤوسين حيث 70,0% تعتبر قرارات غير واضحة أو غير دائمة و 30,0% من المشاركين فقط يعتقدون أن القرار نازلة بشكل دائم وواضح وهذه النتائج تؤكد وجود مشكلة تنظيمية في الاتصال الهابط مما ينعكس سلبا على وضوح التوجيهات وسير العمل.

الجدول (17): يبين مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق التعاون بين الأقسام المختلفة في بيئة العمل داخل المؤسسة

هل يساهم الاتصال التنظيمي في تحقيق التعاون والتفاهم بين الموظفين؟	التكرار	النسبة
نعم	25	50,0%
لا	25	50,0%
المجموع	50	100,0%

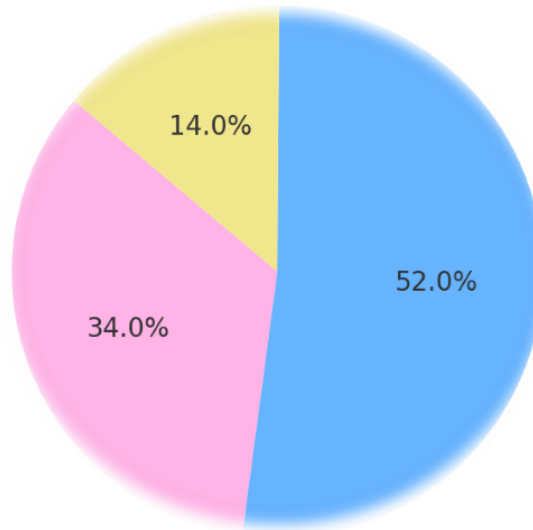


الشكل رقم 17: يمثل مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق التعاون بين الأقسام في المؤسسة

تشير بيانات الجدول رقم (17) إلى أن نسبة مساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق التعاون بين الأقسام داخل المؤسسة منقسمة بالتساوي، حيث أجابوا 50,0% من أفراد العينة «بنعم» و 50,0% بـ "لا" تعكس هذه النتيجة وجود تباين واضح في التجربة العلمية للمبحوثين ، ما قد يدل على غياب سياسات تنظيمية موحدة تعزز التعاون بين الوحدات الإدارية المختلفة. أن هذه النتائج تشير الى انقسام تام في الآراء بين أفراد العينة لأن نصف المستجوبين يرون أن الاتصال التنظيمي يلعب دور هاماً في تحقيق التعاون و التفاهم بين العاملين كما النصف الآخر لا يلاحظ أي مساهمة في الاتصال في هذا الجانب فهذه النتائج توضح وجود تفاوت كبير في فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة أي أن الاتصال لا يحقق نفس الأثر في جميع الأقسام أو بالنسبة لجميع الموظفين.

الجدول: (18) يبين تحليل مستوى تقييم فعالية الاتصال بشكل دوري على الأداء المهني

النسبة	التكرار	تقييم فعالية الاتصال التنظيمي على الأداء المهني
34,0%	17	قليلا
52,0%	26	كثيرا
14,0%	7	ضعيفا
100,0%	50	المجموع

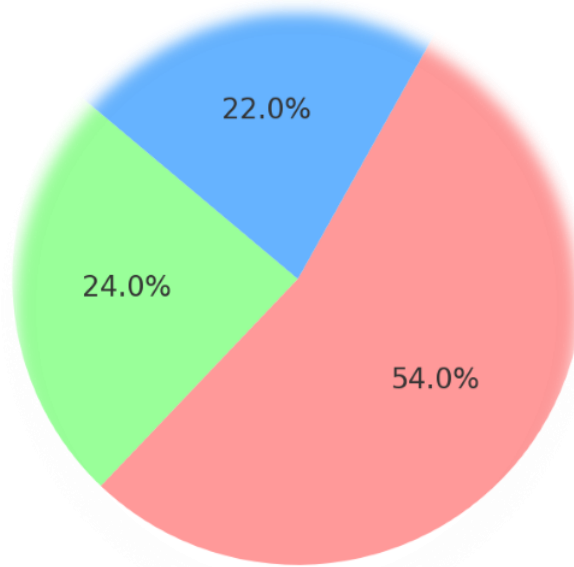


الشكل رقم 18: يمثل مستوى تقييم فعالية الإتصال

من خلال الجدول (18) الذي يبين عن تحليل مستوى تقييم فعالية الاتصال بشكل دوري داخل بيئة العمل، حيث صرح 52,0% من المبحوثين أن التقييم يتم بـ "كثيرا"، في حين أجاب 34,0% بـ "قليلا" و 14,0% فقط بـ "ضعيفا"، و منه نستنتج أن هذه الأرقام تعكس ضعفا في آليات المقابلة و المتابعة المنظمة لعمليات الاتصال، مما يشير إلى قصور في تقييم الأداء و تحسينه بشكل دوري. تظهر هذه النتائج وجود ضعف في فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة مما يؤثر سلبا على الأداء المهني للموظفين و يعكس الحاجة للإصلاح و التطوير أساليب الداخلي.

الجدول رقم (19): يبين مستوى تقييم سرعة استجابة الإدارة في حالة الاتصال :

النسبة	التكرار	سرعة استجابة الإدارة في حالة الاتصال من طرف أفراد المنظمة
24,0%	12	سريعة
54,0%	27	منعدمة
22,0%	11	بطيئة
100,0%	50	المجموع

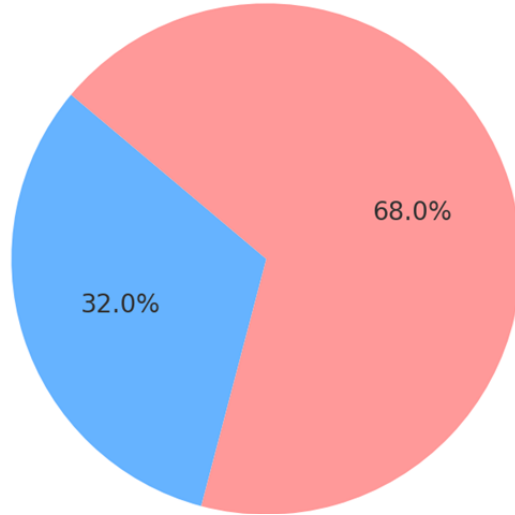


الشكل رقم 19: يمثل تحليل مستوى تقييم سرعة استجابة الإدارة في حالة الاتصال

من خلال الجدول رقم (19) الذي يبين تحليل مستوى تقييم سرعة استجابة الإدارة في حالة الاتصال، نجد نسبة 54,0% من العينة و صفوا سرعة الاستجابة ب "المنعدمة"، بينما وصفها الآخرون ب "سريعة" و باقي من العينة بنسب 22,0% أجابوا ب "بطيئة" حيث تظهر هذه النتائج بوضوح أن هناك قصورا ملموسا في فعالية قنوات الاتصال، و قد يكون ذلك مرتبطا ببطيء الإجراءات أو غياب الوسائل المناسبة لتسريع تدفق المعلومات و سرعة استجابة الإدارة لحالة الاتصال.

الجدول رقم (20) يبين واقع استخدام اللغة المناسبة كعنصر اتصالي هام:

هل اللغة المستعملة داخل المؤسسة تعتبر عنصر اتصالي هام	التكرار	النسبة
نعم	61	32%
لا	34	68%
المجموع	50	100%

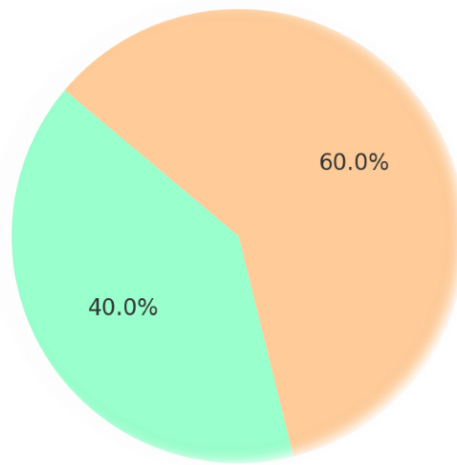


الشكل رقم 20: يمثل اللغة المستعملة في المؤسسة

من خلال الجدول (20) يبين اللغة المستعملة داخل المؤسسة، حيث نجد أن أغلبيتهم أجابوا ب"لا" حيث بلغت نسبتهم ب 68,0% و هذا يدل على أن المستجوبين يرون اللغة المستعملة لا تعد عنصر إتصاليا هاما داخل المؤسسة، في حين قدرت نسبة الذين أجابوا ب"نعم" بنسبة 32,0% فقد يعتبرون أن اللغة المستخدمة لها دور اتصالي مهم ، و منه نستنتج أن هناك قصور في الاعتراف بأهمية اللغة التنظيمية كعنصر فعال في الاتصال داخل المؤسسة و هو ما يستدعي تدخل مؤسساتيا لتوحيد اللغة المستعملة و تدريب الموظفين على الكفاءة اللغوية و المهنية في التخاطب الكتابي و الشفهي و وجود فئة تدرك أهمية اللغة يعود الى أن ربما هؤلاء يعملون في إدارات تعتمد كثيرا على الكتابة و التقارير أو يتعاملون مع شركاء خارجيين.

الجدول رقم (21) يبين دور الاتصال الكتابي في حالة حدوث صراع بين العمال:

النسبة	التكرار	هل تعتمد الإدارة على الاتصال الكتابي كأسلوب في حالة حدوث صراع؟
40%	20	نعم
60%	30	لا
100 %	50	المجموع

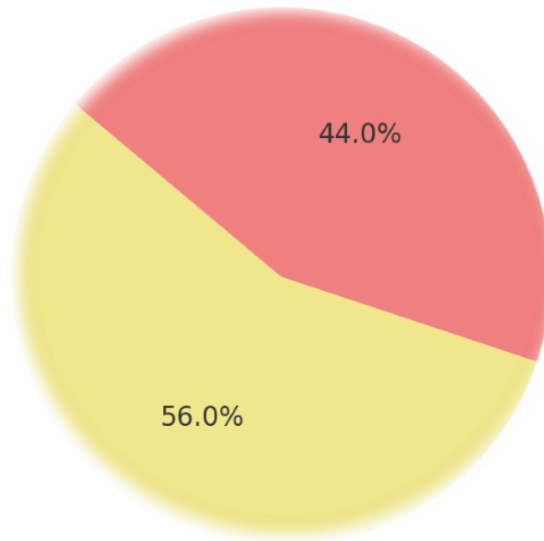


الشكل رقم 21: يمثل دور الاتصال الكتابي في حالة حدوث صراع

من خلال الجدول (21) يعرض دور الاتصال الكتابي في حالة حدوث صراع بين العمال، نجد 60,0% من الموظفين أجابوا أن الإدارة لا تعتمد على الاتصال الكتابي كأسلوب اتصالي في حال حدوث الصراعات، و 40,0% فقط أكدوا أن وجود اعتماد على هذا النوع من الاتصال أي ما يعني استخدام الإدارة للاتصال الكتابي و بما أن أغلبية الباحثين أجابوا ب "لا" (60,0%) فهذا يدل على أن الإدارة تفضل على الأرجح الطرق الشفهية أو المباشرة لحل الصراعات. كما أن 40,0% من الباحثين يعكس وجود جزء من الإدارات يعتمد على الاتصال الكتابي وهو مؤشر إيجابي لكنه غير كاف. و تعكس نتائج هذا الجدول وجود ضعف في استخدام الاتصال الكتابي كألية لحل النزاعات داخل المؤسسة مما قد يؤثر على موضوعية حل الصراعات واستدامة الحلول.

الجدول (22) يبين تعرض مؤسسة ENIEM لأزمات مسبقة:

النسبة	التكرار	هل سبق وأن تعرضت مؤسسة ENIEM للأزمات؟
56,0%	28	أحيانا
44,0%	22	لا نادرا
100,0%	50	المجموع

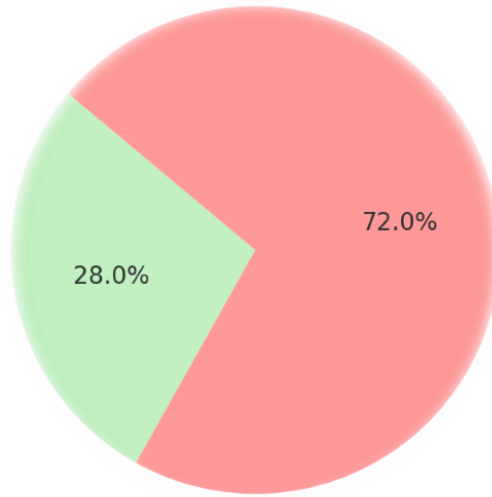


الشكل رقم 22: يمثل آراء المبحوثين حول تعرض المؤسسة لأزمات سابقة

من خلال الجدول رقم (22) الذي يعرض آراء المبحوثين حول تعرض مؤسسة ENIEM لأزمات سابقة، نجد 56,0% من المستجوبين أفادوا أن المؤسسة تعرضت لأزمات من قبل و44,0% أفادوا أن الأزمات نادرة الحدوث داخل المؤسسة. 56,0% تمثل نسبة مرتفعة تشير الى أن الأزمات جزء من الواقع التنظيمي في المؤسسة و هذا ما يستدعي وجود نظام اتصال فعال لإدارة الأزمات في حين أن 44,0% تشير الى وجود نوع من الاستقرار النسبي في بعض الفترات أو الأقسام لكن النسبة ما تزال مرتفعة مما يدل على أن المؤسسة غير خالية تماما من التعرض للآزمات.

الجدول رقم (23): بين إستراتيجية الاستعداد للأزمة في مؤسسة ENIEM :

هل هناك استراتيجية الاستعداد للأزمة؟	التكرار	النسبة
نعم	14	28,0%
لا	36	72,0%
المجموع	50	100,0%

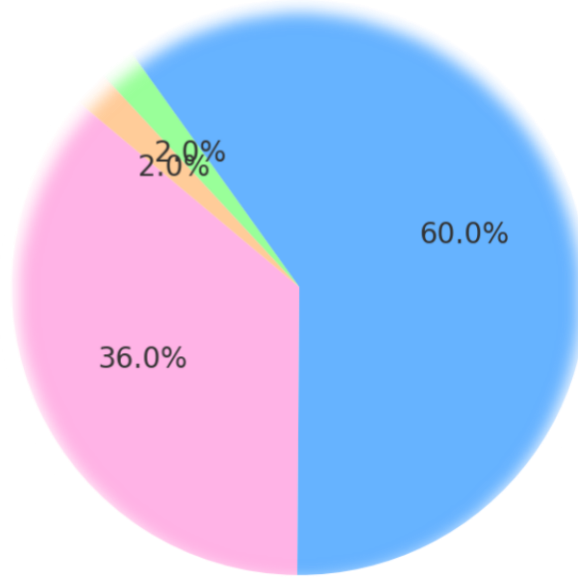


الشكل رقم 23: يمثل إستراتيجية الاستعداد للأزمة

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن أغلب العينة تشير إلى عدم وجود استراتيجية الاستعداد للأزمة بنسبة 72,0%. حيث صرحت بعدم وجود إستراتيجية للاستعداد للأزمات داخل المؤسسة و 28,0% من المشاركين أكدوا وجود مثل هذه الإستراتيجية ومن خلال هذه النتائج يتضح أن المؤسسة تفتقر إلى ثقافة تنظيمية وقائية مبنية على التخطيط المسبق للأزمات و هو ما يمثل نقطة ضعف كبيرة في نظام الاتصال التنظيمي وإدارة الأزمات لها وغياب الاستعداد للأزمات قد يؤدي إلى ردود فعل ارتجالية عند حدوثها وهذا ما يزيد من حدتها وتأثيرها على الأداء التنظيمي..

الجدول رقم (24) يمثل مصادر المعلومات المتاحة للإعلان عن الأزمة في المؤسسة:

النسبة	التكرار	مصدر المعلومات المتاحة للإعلان عن الأزمة
36,0%	18	من الإدارة
60,0%	30	من الزملاء
2,0%	1	من الإعلام
2,0%	1	أخرى
100,0%	50	المجموع

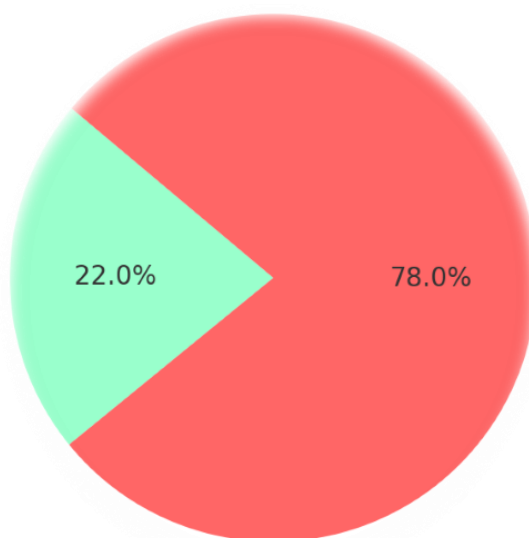


الشكل رقم 24: يمثل مصادر المعلومات المتاحة للإعلان عن الأزمة

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن أغلب العينة تشير إلى أن المعلومات المتاحة للإعلان عن الأزمة تأتي من الزملاء بنسبة 60,0%، ثم الإدارة تشكل مصدرا رسميا بنسبة اقل 36,0%. وهو امر لافت في سياق الاتصال الداخلي و الإعلام و مصادر أخرى لا تعتمد إلا بنسبة ضئيلة جدا 2,0% ، إن اعتماد الأغلبية على الزملاء يعكس وجود فراغ أو ضعف في الاتصال الرسمي داخل المؤسسة و ما يدفع الموظفين للاعتماد على الاتصال الغير الرسمي بين بعضهم البعض و نسبة الإدارة التي تمثل 36,0% كمصدر للمعلومة يفترض أن تكون هي المصدر للمعلومات لا سيما في حالات الأزمات التي تتطلب شفافية و انتظام و ضعف الاعتماد على الإعلام و مصادر أخرى 2,0% قد يعني أن المؤسسة لا تتعامل مع الإعلام كشريك في إدارة الأزمات.

الجدول رقم (25) يمثل كيفية التعامل مع الأزمة:

هل تم التعامل مع الأزمة بسهولة؟	التكرار	النسبة
نعم	11	22,0%
لا	39	78,0%
المجموع	50	100,0%

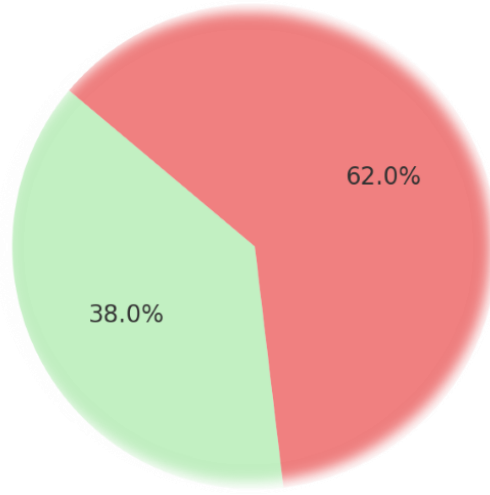


الشكل رقم 25: يمثل كيفية التعامل مع الأزمة

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن أغلب العينة تشير إلى أنه لم يتم التعامل مع الأزمة بسهولة بنسبة 78,0% وهناك من يقول أنه تم التعامل مع الأزمة بسهولة بنسبة 22,0% وهذا يعود إلى غياب إستراتيجية للاستعداد المسبق (كما رأينا في الجدول رقم 23) و غياب قنوات الاتصال الفعالة لنقل المعلومات و اتخاذ القرارات بسرعة أثناء الأزمة ، حيث أظهر الجدول 24 أن 60,0% من المعلومات أثناء الأزمة كانت تأتي من الزملاء و ليس من الإدارة مما يضعف الثقة و الوضوح في الاتصال الرسمي و تدل هذه النتائج على أن المؤسسة تعاني من ضعف كبير في منظومة إدارة الأزمات سواء من ناحية التخطيط المسبق أو من ناحية تنفيذ إجراءات فعالة عند حدوث الأزمات و هو ما يستدعي إعادة تقييم شاملة لهيكل الاتصال الداخلي و أليات الاستجابة الطارئة.

الجدول رقم (26) يمثل في امتلاك في مؤسسة ENIEM لخلية تختص في إدارة الأزمة:

هل توجد خلية تختص في إدارة الأزمات داخل مؤسسة ENIEM	التكرار	النسبة
نعم	19	38,0%
لا	31	62,0%
المجموع	50	100,0%

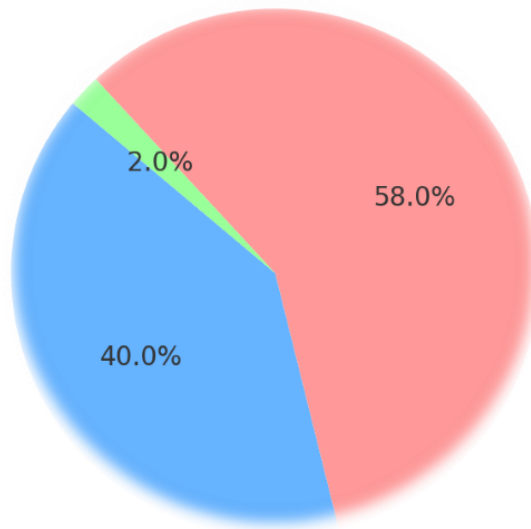


الشكل رقم 26: يمثل وجود خلية خاصة في إدارة الأزمة في المؤسسة

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن أغلب العينة تشير إلى عدم وجود خلية خاصة في إدارة الأزمة في مؤسسة ENIEM بنسبة 62,0% حيث هناك من صرح أنه توجد خلية تختص في إدارة الأزمة بنسبة 38,0% ويشير غياب خلية مختصة بإدارة الأزمات إلى ضعف البنية التنظيمي الخاصة بالتعامل مع الأزمات و هو أمر خطير في المؤسسة التي تواجه تحديات أو متغيرات متكررة و من منظور الاتصال التنظيمي فإن غياب خلية مختصة بإدارة الأزمات في مؤسسة ENIEM يعكس فجوة تنظيمية خطيرة تعرض المؤسسة لمخاطر أكبر في حل حدوث أزمات مفاجئة أو معقدة كما تضعف قدرة المؤسسة على التواصل الداخلي والخارجي الفعال خلال الأزمات.

الجدول رقم (27) يمثل مختلف الوسائل المستخدمة في إدارة الأزمة على أفراد العينة:

النسبة	التكرار	مختلف الوسائل المستخدمة في إدارة الأزمة
40,0%	20	اجتماعات
58,0%	29	إعلانات
2,0%	1	أخرى
100,0%	50	المجموع

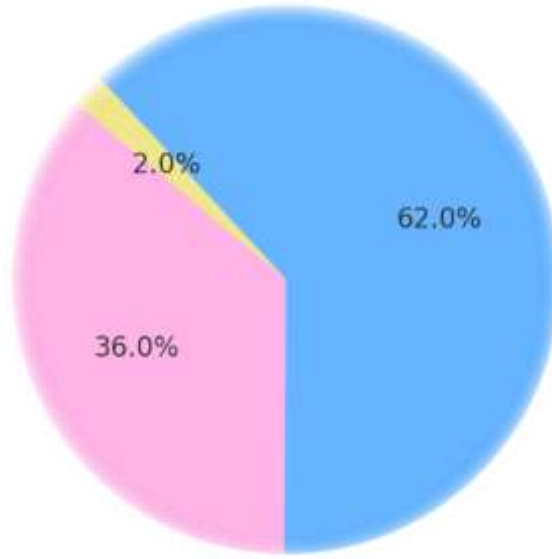


الشكل رقم 27: يمثل مختلف الوسائل المستخدمة في إدارة الأزمة

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن أغلب العينة تشير إلى أن الوسيلة الأكثر استخدامًا في إدارة الأزمة هي الإعلانات" بنسبة 58,0%، تليها الاجتماعات بنسبة 40,0% ثم تليها وسائل أخرى بنسبة 2,0%، تعتبر الإعلانات وسيلة رئيسية لإدارة الأزمة يعكس نهجا عموديا في الاتصال حيث تعتمد المؤسسة على التبليغ والإعلام أكثر من الحوار و النقاش أما الاجتماعات رغم أنها تمثل وسيلة أكثر تفاعلية إلا أنها لم تستخدم بنفس الكثافة مما قد يدل على ضعف ثقافة التواصل التشاوري داخل المؤسسة و تمثل النسبة الضعيفة " لوسائل أخرى " 2,0% توجي بغياب التنوع في الأدوات الاتصال و هو عنصر مهم في إدارة الأزمات الحديثة و يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن مؤسسة ENIEM تعتمد بشكل أساسي على الإعلانات كوسيلة لإدارة الأزمات مما يدل على غياب الإستراتيجية الاتصالية التشاركية و يعكس افتقار المؤسسة إلى خطة اتصالية متعددة القنوات خلال الأزمات.

الجدول رقم (28) يمثل الأسباب التي ساهمت في حدوث أزمة البطالة التقنية على أفراد العينة:

النسبة	التكرار	الأسباب التي ساهمت في حدوث أزمة البطالة التقنية
36,0%	18	نقص الأسواق والمواد الأولية
62,0%	31	قلة الميزانية المالية
2,0%	1	عدم وفرة العاملين
100,0%	50	المجموع

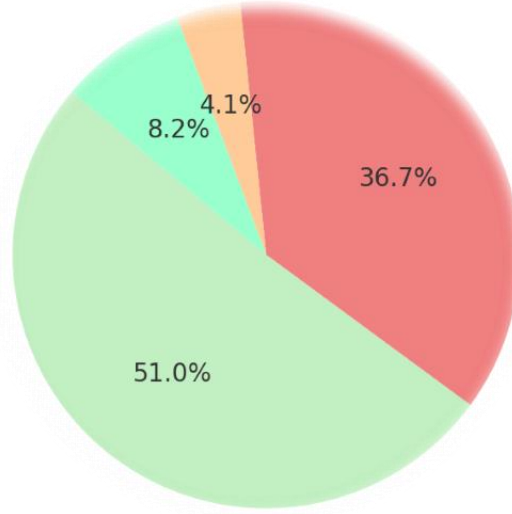


شكل رقم 28 يمثل أهم الأسباب التي ساهمت في حدوث الأزمة

من الجدول (28)، نلاحظ أن أغلب العينة تشير إلى أن "قلة الميزانية المالية" هي أهم الأسباب التي ساهمت في حدوث الأزمة بنسبة 62,0%، يليها نقص الأسواق والمواد الأولية بنسبة 36,0% وعدم وفرة العاملين بنسبة 2,0%، إن قلة الميزانية يشير إلى المؤسسة تعاني من مشاكل هيكلية مالية تعيقها على توفير وسائل التكنولوجيا أو تحديث العتاد، و 36,0% نسبة معتبرة من الباحثين أرجعوا الأزمة إلى ضعف تسيير ما يعكس غياب خطط تنظيمية استشرافية للتعامل مع الأزمات التقنية و تشير نسبة 2,0% إلى أن عدد الموظفين ليسوا هم السبب الرئيسي بل طريقة إدراكهم و تمويلهم هي المشكلة، و يتبين من هذا الجدول أن الأسباب الرئيسية لحدوث أزمة البطالة الرقمية داخل المؤسسة تتعلق بمشاكل مالية و تنظيمية بدرجة الأولى و هو ما يبرز ضعفا في التخطيط الاستراتيجي و الاتصال التنظيمي لا سيما فيما يتعلق بربط الموارد بالكفاءات و التكنولوجيا

الجدول (29): يمثل الوسائل المستخدمة للإعلام بأزمة البطالة التقنية بين أفراد العينة:

النسبة	التكرار	الوسائل الأكثر استخداما لإعلام الموظفين بأزمة البطالة التقنية
51,0%	25	عبر المنشورات
36,7%	18	عبر مواقع التواصل الاجتماعي
4,1%	2	الأخبار التلفزيونية
8,2%	4	أخرى
100,0%	50	المجموع

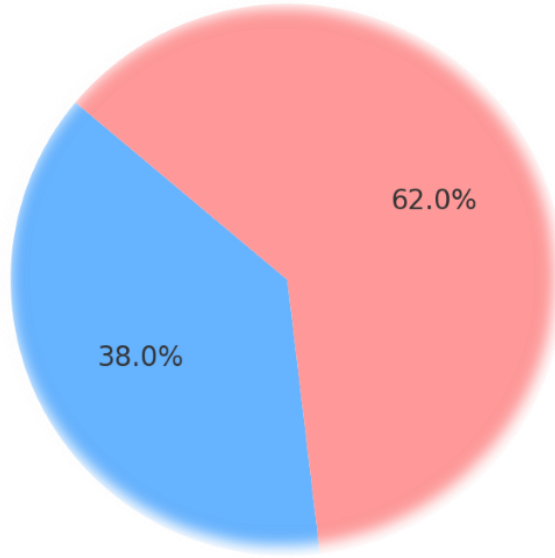


الشكل رقم 29: يمثل الوسائل المستخدمة للإعلام عن الأزمة

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن الوسيلة الأكثر استخداما للإعلام عن الأزمة هي المنشورات بنسبة 50,0% تليها مواقع التواصل الاجتماعي بنسبة 36,0% وتليها الأخبار التلفزيونية بنسبة 4,0% واستخدام وسائل أخرى بنسبة 8,0% تعكس 50,0% اعتماد المؤسسة على أدوات الاتصال تقليدية داخلية مثل الملصقات وتشير 36,0% إلى أن المؤسسة بدأت توظف وسائل رقمية حديثة وضعف استخدام الإعلام الخارجي مثل الأخبار التلفزيونية 4,0% ما يدل على أن المؤسسة لا تعتمد كثيرا على الإعلام الجماهيري في إدارة أزماتها الداخلة وتمثل وسائل الأخرى بنسبة 8,0% قد تعكس أساليب تكميلية مثل الاجتماعات و البريد الإلكتروني. ويظهر لنا من خلال الجدول أن الاتصال المؤسسي خلال الأزمة يعتمد بشكل كبير على الأداة التقليدية المباشرة مثل المنشورات مع محاولة إدخال الوسائط الرقمية الحديثة مثل التواصل الاجتماعي دون الاعتماد الخارجي بنسبة ضعيفة وهذا يعكس نمطا محافظا في الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

الجدول (30): يبين مشاركة الموظف في حل المشاكل داخل المؤسسة بين أفراد العائلة:

النسبة	التكرار	ها تشارك في حل المشاكل داخل المؤسسة بين أفراد العينة؟
38,0%	19	نعم
62,0%	31	لا
100,0%	50	المجموع

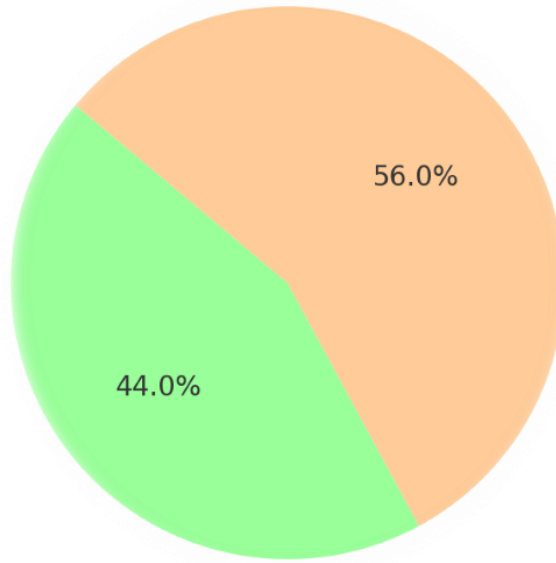


الشكل رقم 30: يمثل مشاركة الموظف في حل المشاكل داخل المؤسسة

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن أغلب العينة تشير إلى أنه لا يشاركون في حل المشاكل داخل المؤسسة بنسبة 62,0% وآخرون يشاركون في حل المشاكل بنسبة 38,0% وتمثل النسبة كبيرة من الموظفين الذين لا يشاركون في حل مشاكل تعكس مركزية القرار داخل المؤسسة وهذا قد يؤدي إلى ضعف الانتماء والرضا الوظيفي لدى الموظفين ومن جهة أخرى فإن وجود نسبة 38,0% من الموظفين الذين يشاركون يعد مؤشرا إيجابيا جزئيا على وجود بوادر تواصل داخلي نشط داخل بعض الأقسام أو المستويات.

الجدول (31): يمثل الوقت الذي استغرقته الأزمة في مؤسسة: ENIEM

النسبة	التكرار	كم من الوقت استغرقت الأزمة داخل المؤسسة؟
44,0%	22	فترة زمنية قصيرة
56,0%	28	استغرقت بعض السنوات
100,0%	50	المجموع

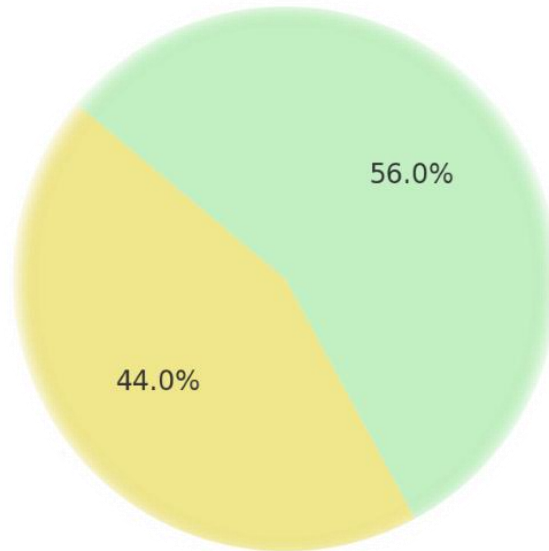


الشكل رقم 31: يمثل الوقت الذي استغرقته الأزمة في المؤسسة

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أغلبية العينة تشير الى أن أزمة البطالة التقنية استغرقت بعض السنوات ما يمثل 56.0%. حسب العينة وهو مؤشر على وجود أزمة مزمنة أو ممتدة. في حين اقل من النصف 44,0% يرون أنها كانت أزمة قصيرة المدى مما يشير الى تباين في ادراك مدة الأزمة بين الموظفين. والعاملين الذين يرون أن الأزمة استغرقت عدة سنوات قد يكون لديهم إحساس بعدم فعالية إدارة الأزمة بينما الذين قالوا أنها امتدت فترة قصيرة قد يكونون في مناصب اقل تأثرا بالأزمة أو كانت لديهم وسائل تواصل أو دعم فعالة خففت من حدة الأزمة. و من خلال هذا الجدول نستنتج أن الأغلبية من العينة صرحوا بإطالة فترة الأزمة و هذا راجع الى ضعف الشفافية او ضعف في تدفق المعلومات أثناء الأزمة.

الجدول (32) يمثل مدى تأثر أزمة البطالة التقنية على معنويات الموظفين بين أفراد العينة:

النسبة	التكرار	الى أي مدى أثرت أزمة البطالة التقنية على معنويات الموظفين؟
44,0%	22	كثيرا
56,0%	28	قليلة
100,0%	50	المجموع

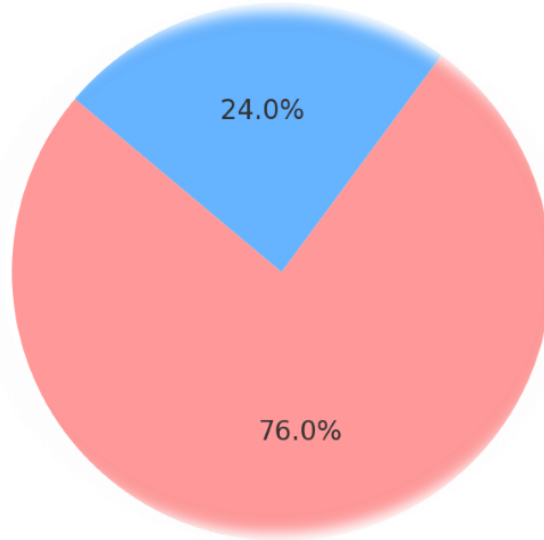


الشكل رقم 32: يمثل مدى تأثر الأزمة على الروح المعنوية للموظف

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن النسبة الكبرى التي تمثل 56,0% من أفراد العينة يرون أن أزمة البطالة التقنية تؤثر قليلا على معنويات الموظفين أي أن الأغلبية لا ترى أن هناك تأثيرا مباشرا على الروح المعنوية. في 44,0% المقابل من العينة ترى أن هناك تأثيرا سلبيا على المعنويات مما يشير الى وجود انقسام نسبي في الآراء. ويمكن أن يعكس هذا الانقسام في الآراء لاختلافات في الإدراك أو التجربة الشخصية للموظفين اتجاه أزمة البطالة التقنية والعينة التي ترى أن البطالة التقنية لا تؤثر بشكل كبير على معنويات العاملين قد يكون سببها في الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي. ومنه نستنتج أن هذه البيانات تظهر أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة مع أهمية استخدام استراتيجيات اتصال تنظيمية وتحفيزية داخل المؤسسة من اجل تقليل تأثيرات أزمة البطالة التقنية على الروح المعنوية.

الجدول (33): يمثل كيفية استعادة مؤسسة ENIEM لنشاطها من جديد على أف ارد العينة:

النسبة	التكرار	كيف استعادت مؤسسة ENIEM نشاطها من جديد؟
76,0%	38	من خلال الدعم المالي
24,0%	12	من خلال الدعم المعنوي
100,0%	50	المجموع

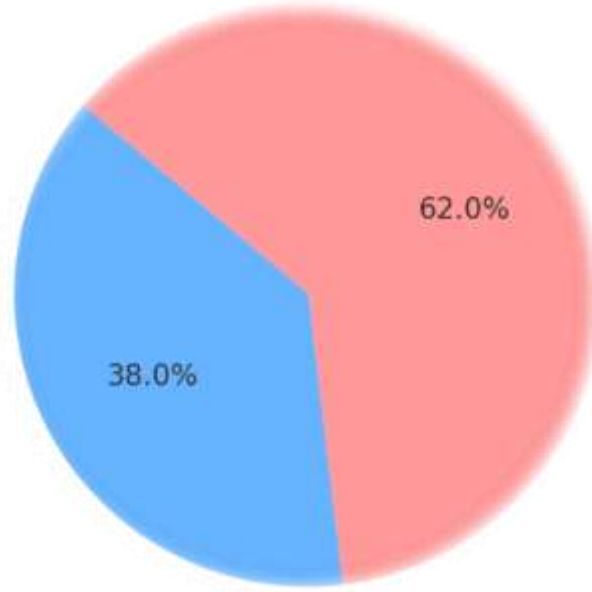


الشكل رقم 33: يمثل كيفية استعادة المؤسسة لنشاطها

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن 76,0% من أفراد العينة صرحوا بان المؤسسة استعادت نشاطها من خلال الدعم المادي وهو ما يمثل الغالبية من الموظفين في المقابل نجد 24,0% فقط يرون أن استعادة النشاط تم من خلال الدعم المعنوي ومن هنا يتضح لنا انه تم الاعتماد بشكل كبير على الجانب المادي لاستعادة النشاط الإنتاجي أو التنظيمي للمؤسسة كتوفير تجهيزات و آلات جديدة و حديثة. في حين أن الدعم المعنوي يتمثل في تحفيز وإشراك الموظفين في القرار والاعتراف بجهودهم لم يكن بارزا في تصورهم ما قد يشير الى اعتماد الإدارة على الحلول الاقتصادية فقط دون تعزيز الجوانب النفسية والمعنوية للموظفين. ومنه نستنتج انه من الأفضل تنظيم لقاءات تواصل مباشرة بين الإدارة والموظفين لمناقشة خطط استعادة النشاط وتبادل الآراء لرفع التحفيز المعنوي لدى الموظفين.

الجدول (34) يبين تعرض مؤسسة ENIEM للضغط من طرف الشركات المنافسة لها على أفراد العينة:

هل تعرضت مؤسسة ENIEM للضغط من طرف الشركات المنافسة لها أثناء الأزمة؟	التكرار	النسبة
نعم	19	38,0%
لا	31	62,0%
المجموع	50	100,0%

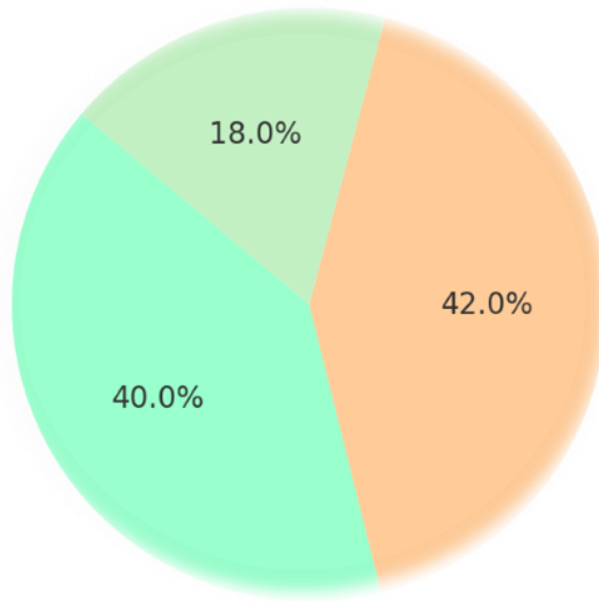


الشكل رقم 34: يمثل تعرض المؤسسة لضغوطات من طرف الشركات المنافسة لها أثناء الأزمة

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن 62,0% من المستجوبين أكدوا أن مؤسسة ENIEM لم تتعرض لضغوطات من طرف الشركات المنافسة لها أثناء حدوث الأزمة ، بينما 38,0% يرون العكس أي أن المؤسسة نعم تتعرض لاي ضغط خارجي من طرف الشركات . و هذا يشير الى وجود منافسة شرسة أثناء الأزمة بسبب النقص في خطط الاتصال بالأزمات أو غياب أليات واضحة للتواصل الداخلي و الخارجي.

الجدول (35) يبين مدى تأثر الموظفين بالأمان الوظيفي خلال الأزمة في مؤسسة:

النسبة	التكرار	هل شعرت بعدم الأمان الوظيفي خلال الأزمة؟
40,0%	20	نعم
42,0%	21	لا
18,0%	9	إلى حد ما
100,0%	50	المجموع

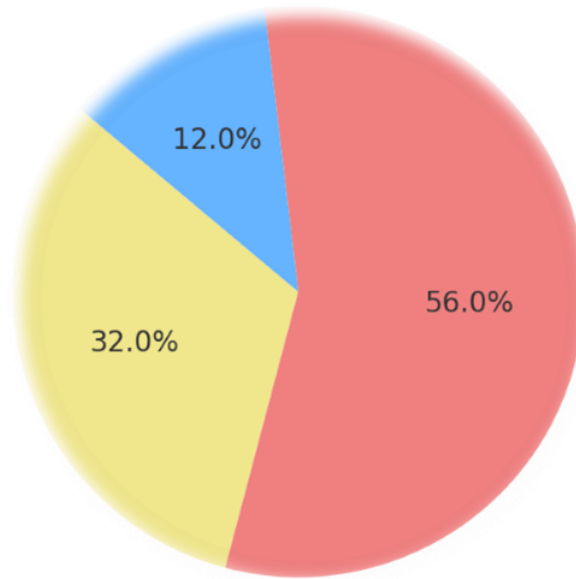


الشكل رقم 35: يمثل مدى تأثر الموظفين بالأمان الوظيفي خلال الأزمة

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن 40,0% من الموظفين صرحوا انهم فقدوا شعورهم بالأمان الوظيفي في فترة الأزمة وهي نسبة معتبرة وتشير الى وجود قلق نفسي وتنظيمي داخل المؤسسة في حين أن 42,0% من أفراد العينة لا يشعرون بفقدان الأمان الوظيفي أي انهم يشعرون بالاستقرار والثقة في المؤسسة حتى في الظروف الصعبة ما يعكس وجود حد ادنى من الاتصال الفعال و 18,0% تمثل نسبة من لديهم موقف غير محسوم أي أن هؤلاء الموظفين مترددون. ما يعني أن الاتصال داخل المؤسسة قد لا يكون كافياً أو فعالاً في نقل الطمأنينة. ومنه نستنتج أن اغلب أفراد العينة لديهم مشاعر سلبية نحو الأمان الوظيفي ما يدل على أن المؤسسة بحاجة الى تعزيز قنوات الاتصال خاصة فيما يخص مستقبل الوظائف وضمان الاستقرار.

الجدول (36): يبين نسبة التوترات بين العمال والإدارة أثناء الأزمة من وجهة نظر أفراد العينة:

هل زادت التوترات بين العمال والإدارة أثناء الأزمة؟	التكرار	النسبة
نعم	16	32,0%
لا	28	56,0%
إلى حد ما	6	12,0%
المجموع	50	100,0%

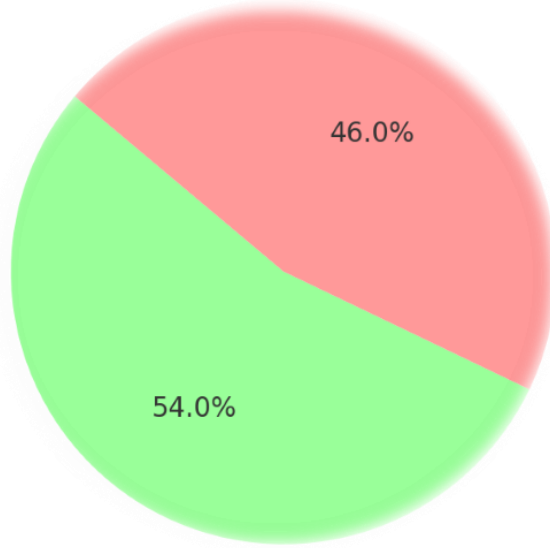


الشكل رقم 36: يمثل نسبة التوترات بين العمال والإدارة أثناء الأزمة

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن 56,0% من أفراد العينة لا يعتقدون بوجود توترات بين العمال والإدارة أثناء الأزمات في المقابل نجد 32,0% من أفراد العينة يرون أن هناك توتر شامل وواضح بين العمال والإدارة في فترة الأزمة. بينما أجاب 12,0% ب " أحيانا" مما يدل على وجود توترات في فترات معينة فقط ويمكن اعتبار هذه النتائج دليلا على تنوع التجارب والاختلاف في الإدراك بين العاملين. ومنه نستنتج أن الجدول يعكس حالة من التباين في تجربة العاملين مع الإدارة أثناء الأزمة رغم أن أغلبية أفراد العينة لا ترى وجود التوترات وإنما النسبة المهمة التي تعتقد بعكس ذلك تتطلب اهتماما بحثيا وإداريا من أجل ضمان تعزيز التكامل التنظيمي والتواصل الفعال داخل المؤسسة.

الجدول (37): يبين مساهمة الاتصال التنظيمي في إدارة أزمة البطالة التقنية في مؤسسة: ENIEM

النسبة	التكرار	هل يساهم الاتصال التنظيمي في إدارة أزمة البطالة التقنية في مؤسسة ENIEM؟
54,0%	27	نعم
46,0%	23	لا
100,0%	50	المجموع

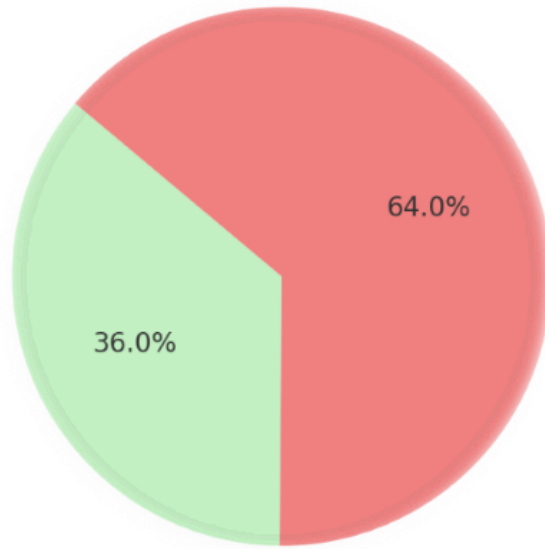


الشكل رقم 37: يمثل مساهمة الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمة

من خلال هذا الجدول نجد أن 54,0% من الموظفين يرون أن الاتصال التنظيمي يساهم بشكل فعال في إدارة الأزمة. بينما 46,0% من أفراد العينة يرون أن الاتصال التنظيمي لا يساهم في إدارة الأزمة بالتالي الفارق بين الإجابتين ضئيلة مما يشير الى تباين كبير في الآراء داخل المؤسسة. ومنه نستنتج أن أكثر من نصف أفراد العينة يصرحون أن الاتصال التنظيمي يلعب دورا إيجابيا في إدارة أزمة البطالة التقنية مما يدل على وجود أكثر من نصف افراد العينة يصرحون ان الاتصال التنظيمي يلعب دورا إيجابيا في أزمة البطالة التقنية مما يدل على وجود تواصل فعال بين المدراء و الموظفين في حين ان % 46.00 من الموظفين يكشفون من محدودية او ضعف في الممارسات الاتصالية في المؤسسة ومنه تبدو منقسمة بالنصف تقريبا في تقييم دور الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمة البطالة النفسية و هذا الانقسام يدل على ان المؤسسة تحتاج الى إعادة تقييم استراتيجيتها و تساهم في معالجة الازمات

الجدول (38) يبين تفعيل استراتيجية الاتصال بعد حدوث الأزمة في مؤسسة ENIEM بين أفراد العينة:

النسبة	التكرار	هل تم تفعيل استراتيجية الاتصال بعد حدوث الأزمة في مؤسسة ENIEM؟
36,0%	18	نعم
64,0%	32	لا
100,0%	50	المجموع

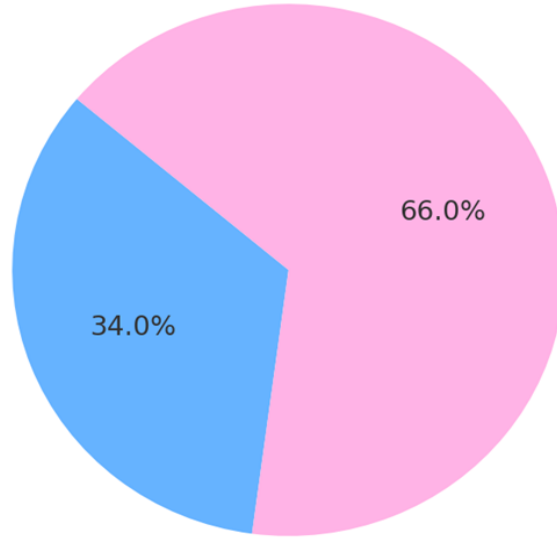


الشكل رقم 38: يمثل تفعيل الإستراتيجية الاتصالية بعد حدوث الأزمة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 64,0% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا تقوم بتفعيل الإستراتيجية الاتصالية بعد حدوث الأزمة بينما 36,0% فقط يعتقدون أن هناك تفعيل فعلي للإستراتيجية الاتصالية بعد الأزمات. وهذه النسبة 64,0% مرتفعة تشير إلى ضعف أو غياب استراتيجية اتصالية فعالة داخل المؤسسة و تتجاهل مرحلة ما بعد الأزمة كجزء من دورة الاتصال التنظيمي و منه نستنتج أن المؤسسة تعاني من نقص في إدماج الاتصال كأداة أساسية في مرحلة ما بعد الأزمة و في تخصص الاتصال التنظيمي تعد هذه المرحلة بـ **POSTE CRISIS COMMUNICATION** من مراحل إدارة الأزمة لأنها تساعد على استعادة الثقة داخل المنظمة و إعداد المؤسسة لخطط لمواجهة أزمات مستقبلية بكفاءة أعلى. لذلك من الأحسن ضرورة تصميم خطة اتصال لما بعد الأزمات و تنظيم ورشات التواصل الداخلي لتقييم نقاط الضعف و تحسين الأداء الاتصالي

الجدول (39): يبين مدى تناسب الاستراتيجية الحالية للتصدي لآزمات أخرى على أفراد العينة:

هل ترى أن الاستراتيجية الحالية مناسبة للتصدي لآزمات أخرى؟	التكرار	النسبة
نعم	17	34,0%
لا	33	66,0%
المجموع	50	100,0%



الشكل رقم 39: يمثل مدى تناسب الإستراتيجية الاتصالية الحالية بعد حدوث الأزمة

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن 66,0% من أفراد العينة يرون أن الاستراتيجية الاتصالية الحالية غير مناسبة للتعامل مع آزمات أخرى بينما 34,0% يعتقدون أن الاستراتيجية الحالية صالحة ومناسبة لآزمات مستقبلية ومنه نستنتج أن في الاتصال التنظيمي تعتبر الاستراتيجية الاتصالية للآزمات من الركائز الأساسية لضمان استمرارية العمل وثقة الموظفين والجمهور. كما نلاحظ من خلال نتائج هذا الجدول أن هناك ثغرات واضحة في فاعلية ومناسبة الاستراتيجية الاتصالية الحالية داخل مؤسسة ENIEM مما يستدعي مراجعة عميقة لمضامينها وهيكلتها وتطبيقها. التحليل الكيفي وفق المتغيرات الدراسية:

بناء على المعطيات المعروضة في الجداول الإحصائية البسيطة الموضحة سابقا. قمنا بتحليل لكل جدول يهدف لتعرف على الخصائص العامة للجمهور المبحوث. وبعد هذا التحليل الأولى. تنتقل إلى مرحلة أعمق تتمثل في قراءة تفصيلية للأرقام الواردة في كل جدول. مع محاولة ربطها بمختلف متغيرات الدراسة التي لها علاقة مباشرة مع مضمون السؤال، والتي توحي بوجود دلالات إحصائية تساعدنا في التحليل الكيفي للنتائج المحصل عليها، قصد فهم العلاقات الممكنة بينها واستخلاص مؤشرات تساعد في تفسير الظاهرة المدروسة بدقة أكبر.

الجدول المركب رقم (40): يبين ما هو نمط الاتصال السائد في مؤسسة ENIÈME حسب متغير إعتبار الاتصال عامل أساسيا لتحقيق الأهداف.

المجموع	الإثنين معا	اتصال غير رسمي	اتصال رسمي		
24	7	4	13	التكرار	نعم
48.0%	77.8%	21.1%	59.1 %	النسبة	
26	2	15	9	التكرار	لا
52.0%	22.2%	78.9%	40.9%	النسبة	
50	9	19	22	التكرار	المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	النسبة	

من خلال الجدول رقم 40 الذي يبين نمط الاتصال السائد في مؤسسة ENIÈME حسب متغير إعتبار الاتصال عاملا أساسيا لتحقيق الأهداف، نلاحظ ان الموظفين الذين أجابوا ب"نعم" يرون أن النمط السائد لتحقيق أهداف المؤسسة يمثل لكلا النمطين "الرسمي و غير الرسمي" حيث سجلت نسبتهم ب77, 8% وهي أعلى نسبة، ثم يليها النمط بنسبة 59.1 % لنمط الاتصال الرسمي، بينما الاتصال غير رسمي سجل بنسبة 21.1% وهي أخفض نسبة. على النقيض من ذلك فإن الموظفين الذين أجابوا ب"لا" ولا يعتمدون على ان الاتصال يعتبر عنصرا أساسيا لتحقيق أهداف المؤسسة حيث يتركزون بنسبة كبيرة في نمط الاتصال غير رسمي بنسبة 78, 9% وهي أعلى نسبة، ثم يليها الاتصال رسمي بنسبة 40, 9% ، ثم لكلا النمطين بنسبة 22.2% وهي أخفض نسبة. ومنه نستنتج ان هناك علاقة مترابطة بين الاتصال رسمي و غير رسمي فهما عاملان اساسيان اللذان تعتمد عليهما المؤسسة لتحقيق الأهداف، ويعكس هذا التوزيع تصورين مختلفين لطبيعة الاتصال الفعال داخل المؤسسة.

الجدول رقم (41): يبين مدى استخدام مؤسسة ENIÈME لتكنولوجيا الاتصال حسب متغير المستوى التعليمي.

المجموع	لا	نعم			
8	5	3	التكرار	متوسط	المستوى التعليمي
16.0%	14.3%	20.0%	النسبة		
26	21	5	التكرار	ثانوي	
52.0%	60.0%	33.3%	النسبة		
16	9	7	التكرار	جامعي	
32.0%	25.7%	46.7%	النسبة		
50	35	15	التكرار	المجموع	
100.0%	100.0%	100.0%	النسبة		

من خلال الجدول رقم (41) الذي يبين مدى استخدام مؤسسة ENIÈME لتكنولوجيا الاتصال حسب متغير المستوى التعليمي، نلاحظ ان أغلب الفئة الذين أجابوا ب"نعم" ، هم من أصحاب المستوى الجامعي حيث تمثل نسبتهم ب 7, 46% ، ثم تليها نسبة 3, 33 للمستوى الثانوي.. ثم نسبة 20.0% للمستوى المتوسط. بينما نسبة الفئة الذين اجابوا ب"لا" فإن النسبة الأكبر تنتهي إلى المستوى الثانوي بنسبة 60.0% ، بعدها نسبة 25.7% للمستوى الجامعي، ثم تليها أضعف نسبة للمستوى المتوسط بنسبة 14, 3%. ومنه نستنتج ان هناك علاقة واضحة بين المستوى التعليمي ومدى استخدام التكنولوجيا الاتصال، حيث أن الأفراد ذوي المستوى الجامعي هما الأكثر استخداما لهذه التكنولوجيا، في حين تقل نسبة الاستخدام لدى ذوي المستويات التعليمية الأدنى خاصة المستوى الثانوي والمتوسط معا ويعكس ذلك على أهمية العامل التعليمي في تعزيز تفاعل مع التكنولوجيا الاتصال في بيئة العمل.

الجدول رقم (42): يبين مدى اعتبار اللغة المستعملة داخل المؤسسة عنصرا إيتصاليا هاما من وجهة نظر الموظفين حسب المستوى التعليمي.

المجموع	لا	نعم			
8	6	2	التكرار	متوسط	المستوى التعليمي
16.0%	17.3%	12.6 %	النسبة		
26	20	6	التكرار	ثانوي	
52.0%	% 58.8	37.5%	النسبة		
16	8	7	التكرار	جامي	
32.0%	23.5%	50.0%	النسبة		
50	34	16	التكرار		المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	النسبة		

يتضح من خلال الجدول رقم 42 الذي يبين عن مدى اعتبار اللغة المستعملة داخل المؤسسة عنصرا إيتصاليا هاما من وجهة نظر الموظفين حسب متغير المستوى التعليمي، نلاحظ ان من خلال النتائج الموظفين الذين اجابوا ب"نعم " ان المستوى الجامعي يمثلون أعلى نسبة ب50.0% ثم يليها المستوى الثانوي بأخفض نسبة5%، 37 ، ثم المستوى المتوسط بأدنى نسبة6%، 12 . بينما الموظفين الذين اجابوا ب"لا " فإن أعلى نسبة تنتهي إلى مستوى الثانوي ب8%، 58 ، بعدها نسبة أخفض للمستوى الجامعي بنسبة5%، 23 ، ثم تليها أدنى نسبة للمستوى المتوسط بنسبة3%، 17 ،

ومنه نستنتج ان نظرة الموظفين لأهمية اللغة في التواصل المؤسسي تختلف حسب مستواهم التعليمي، حيث أن الموظفين من المستوى الجامعي يظهرون وعيا نسبيا أكبر بأهمية اللغة مقارنة بالثانويين، وقد يعزى ذلك إلى نوعية المهام التي يشغلونها او إلى خبراتهم التواصلية.

الجدول رقم (43): يبين عن الأسباب المؤدية إلى أزمة البطالة التقنية حسب متغير الخبرة المهنية:

المجموع	عدم وفرة العاملين	قلة الميزانية المالية	سوء التسيير			
14	0	12	2	التكرار	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
28.0%	0.0%	17.3%	11.1%	النسبة		
32	1	19	12	التكرار	من 5 إلى 10 سنوات	
64.0%	100.0%	61.3%	66.7%	النسبة		
4	0	0	4	التكرار	أكثر من 10 سنوات	
8.0%	0.0%	0.0%	22.2%	النسبة		
50	1	31	18	التكرار	المجموع	
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	النسبة		

يتضح من خلال الجدول رقم 43 الذي يبين عن الأسباب المؤدية إلى أزمة البطالة التقنية حسب متغير الخبرة المهنية، نلاحظ النتائج التي تشير إليها البيانات ان فئة المتوسطين في الخبرة من 5 إلى 10 سنوات هي أكثر تضررا من سوء التسيير حيث تمثل نسبتهم ب% 7 ، 66، ثم تليها فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة%2، 22 بعدها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة%1، 11. بينما تشير نتائج قلة الميزانية ان فئة المتوسطين في الخبرة أيضا يعانون بشكل أكبر من تداعيات نقص الميزانية حيث تمثل نسبتهم ب%3، 61، ثم تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة %17.3 أما فئة أكثر من 10 سنوات تمثل نسبة معدومة ، بعدها تشير نتائج عدم وفرة العاملين حيث لدى الفرد الواحد بنسبة%100.0 ضمن فئة المتوسطين من 5 إلى 10 سنوات ، أما بالنسبة لفئتي أقل من 5 سنوات و أكثر من 10 سنوات لم يتم تسجيل هذا العامل من طرف أي فرد هذا ما يشير إلى أن السبب لا يشكل عاملا رئيسيا في تفسير البطالة التقنية مقارنة بالعوامل الأخرى و منه نستنتج أن العوامل التنظيمية و المالية هي السبب في أزمة البطالة التقنية

الجدول رقم (44): يبين عن مدى تأثير أزمة البطالة التقنية على معنويات الموظفين حسب متغير الجنس

المجموع	قليلة	كثيرا			
29	13	16	التكرار	ذكر	الجنس
58.0%	46.4%	72.7 %	النسبة		
21	15	6	التكرار	أنثى	
42.0%	% 53.6	2.73%	النسبة		
50	28	22	التكرار	المجموع	
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%		

يتضح من خلال الجدول رقم 44 الذي يبين عن مدى تأثير أزمة البطالة التقنية على معنويات الموظفين نلاحظ ان الإجابة الأكثر تأثيرا سجلت بنسبة 7%، 72 لصالح الذكور، ثم تلتها نسبة 3%، 27 لصالح الاناث. بينما الإجابة الاقل تأثيرا سجلت بنسبة 6%، 53 لصالح الاناث ثم نسبة 4%، 46 لصالح الذكور، ومنه نستنتج ان الذكور أكثر تأثيرا نفسيا ومعنويا بهذه الازمة مقارنة بالاناث حيث تعكس هذه النتائج اختلافات في درجة الوعي او الانخراط في المجال التقني بين الجنسين.

نتائج الدراسة:

من خلال تحليلنا لاستمارة البحث والمقابلة التي أجريناها مع السيد " امين مصباح " يتضح لنا أن الاتصال والتنظيم يلعب دور هاماً وفعالاً في إدارة واحتواء أزمة البطالة التقنية لمؤسسة ENIEM صناعة الأجهزة الكهرومنزلية) لأنه يحتوي على مجموعة من الإجراءات والإستراتيجيات الاتصالية التي تعود بصفة إيجابية على المؤسسة ولقد توصلنا الى النتائج التالية:

- 1.. أظهرت النتائج ان فئة الذكور هي أكثر تمثيلاً في العينة مقابل فئة الاناث، ما قد يعكس طبيعة المؤسسة او الوظائف المتوفرة فيها.
2. تعكس العينة فئة عمرية نشطة مهنيا وهي بين (30-39 سنة) ، قادرة على تقييم بيئة العمل بفعالية وهي الأكثر الإنتاجية داخل المؤسسة.
3. تبين المعطيات ان المستوى التعليمي الغالب لدى أفراد العينة هو المستوى الثانوي مع وجود نسبة معتبرة من الجامعيين مما يعكس المستوى التعليمي يؤهل لفهم وتطبيق مفاهيم الاتصال التنظيمي.
4. تبرز النتائج ان أغلب الأفراد العينة الذين يمتلكون الخبرة المهنية هم الفئة المتوسطة حيث لديهم مستوى معتبر من التجربة العلمية مما يساهم في نضج آرائهم ووعيمهم المهني
5. تظهر النتائج ان نمط الاتصال السائد في مؤسسة صناعية كهر ومنزلية ENIEM يشمل كل من الاتصال الرسمي وغير الرسمي معا.
6. أغلب أفراد العينة وصفت أن سرعة الاتصال في المؤسسة هي متوسطة وهذا يدل على أن سرعة الاتصال داخل المؤسسة تسير بوتيرة معتدلة
7. تبرز النتائج ان التواصل بين المدير والموظفين يتم عبر الهاتف داخل المؤسسة
8. يتضح من خلال النتائج ان نوع الاتصال السائد في المؤسسة ENIEM هو الاتصال من العاملين إلى المدير.
9. نستنتج من خلال النتائج ان الهدف الرئيسي من الاتصال في المؤسسة هو تقديم الأوامر والتوجيهات للموظفين في المؤسسة
10. غياب رؤية موحدة لأهمية الاتصال في تحقيق الأهداف .
11. ضعف تنوع المعلومات المتبادلة وغياب الانفتاح على البيئة الخارجية
12. قصور في فعالية الاستراتيجية الاتصالية المتبعة.
13. غياب آليات المراقبة والتقييم في المؤسسة ونيام.
14. ضعف استغلال التكنولوجيا الاتصالية الحديثة في المؤسسة ENIEM.
15. سهولة الاتصال مع المدير ما يدل على توفر قنوات تواصل عمودية مفتوحة نسبياً.
16. غياب وضوح في طبيعة الاتصال النازل، حيث لا يمكن الجزم اذا كان يقتصر على الأوامر فقط.
17. الاتصال التنظيمي لم يحقق التعاون والتفاهم بين الموظفين داخل مؤسسة.
18. الاتصال لا يشكل دافعا قويا لتحفيز الأداء المهني لدى أغلب الموظفين.

19. الإدارة لا تستجيب بفعالية الاتصال الموظفين، و غالب ما تكون الاستجابة بطيئة او منعدم
20. اللغة المستخدمة داخل المؤسسة غير مناسبة، ما يعيق الفهم الجيد للرسائل الاتصالية.
21. الإدارة لا تعتمد على الاتصال الكتابي في حالات الصراع مما يؤثر على توثيق الحلول وشفافيتها.
22. المؤسسة توجه الازمات بشكل متكرر، ما يدل على بيئة عمل غير مستقرة تماما.
23. المؤسسة لا تمتلك آليات فعالة للتنبؤ بالازمات، ما يظهر ضعفا في الاستعداد الاستباقي .
24. أغلب الموظفين علموا بالأزمة من خلال الزملاء، ما يدل على ضعف القنوات الاتصال الرسمية أثناء الأزمات.
25. أغلب الآراء ترى أن التعامل مع الازمة لم يكن سهلا، كما يشير إلى نقص في الجاهزية و الفعالية في التدخل.
26. المؤسسة لا تمتلك خلية مخصصة لإدارة الازمات حسب غالبية العينة، ما يعكس فراغا تنظيميا في هذا المجال
27. الوسائل المستخدمة في إدارة ازمة هي الإعلانات، يلها الاجتماعات، ما يشير إلى تركيز على وسائل إعلامية تقليدية أكثر من خطط عمل ميدانية
28. من أبرز أسباب البطالة التقنية هي سوء التسيير وقلة الميزانية، ما يعكس مشاكل هيكلية داخل المؤسسة.
29. وسائل الإعلام المعتمدة لإبلاغ الموظفين بالأزمة هي المنشورات ومواقع التواصل الاجتماعي، ما يدل على تحول نسبي نحو الوسائل الرقمية ولكن دون هيمنة كاملة.
30. معظم الموظفين لا يشاركون في حل المشكلات داخل المؤسسة، مما يعكس ضعف في إشراك الموارد البشرية في اتخاذ القرار.
31. استغراق حل الأزمة سنوات، ما يدل على طول فترة التفاعل المؤسسي وضعف الاستجابة السريعة.
32. مدى تأثير الازمة على معنويات الموظفين كانت بدرجات متفاوتة، حيث يرى أكثر من نصف الموظفين ان التأثير كان قليلا نسبيا ما يدل على قدرة جزئية على التكيف رغم الظروف.
33. تم استعادة نشاط المؤسسة بدرجة أساسية عبر الدعم المالي، مما يبرز أهمية التمويل في تجاوز الازمة أكثر من جانب النفسية او المعنوية.
34. عدم وجود ضغط من الشركات المنافسة أثناء حدوث الازمة، ما يشير إلى ضعف التأثير الخارجي مقارنة بالتحديات الداخلية.
35. شعور نسبة معتبرة من الموظفين بعدم الأمان الوظيفي، ما يعكس تأثيرا نفسيا سلبيا للازمة على الاستقرار المهني.
36. أظهرت النتائج ان التوترات لم ترتفع بشكل كبير بين العمال والإدارة أثناء الازمة، ما يدل على درجة معينة من السيطرة على العلاقات الداخلية رغم الازمة.
37. لم يكن الاتصال التنظيمي فعالا في إدارة ازمة البطالة التقنية حسب رأي أغلب الموظفين، هذا ما أدى إلى قصور دوره خلال فترة الازمة.
38. تفسير الاستراتيجية الاتصال بعد الأزمة، ما يدل على محاولة لاحقة للتواصل والتوضيح من طرف الإدارة.
39. يرى أغلب العمال ان الاستراتيجية الحالية غير مناسبة في مواجهة الازمات. مما يشكل ضعف في بناء إستراتيجية الاتصالية.
40. تشير النتائج ان الاتصال يعتبر عنصرا أساسيا لتحقيق الأهداف في المؤسسة.

41. تعكس النتائج علاقة طردية بين المستوى التعليمي واستخدام تكنولوجيا الاتصال داخل المؤسسة، حيث كلما ارتفع المستوى التعليمي زادت نسبة استخدام أفراد لتكنولوجيا الاتصال.

42. تشير النتائج إلى أن وعي الموظفين بأهمية اللغة المستعملة داخل المؤسسة كعنصر اتصالي يرتفع كلما ارتفع المستوى التعليمي.

43. أظهرت البيانات أن تقييم أسباب البطالة التقنية يختلف باختلاف الخبرة المهنية.

44. تتباين حدة تأثير أزمة البطالة التقنية على معنويات الموظفين باختلاف الجنس، حيث يظهر الذكور تأثراً أكبر من الإناث.

من خلال كل هذه النتائج و ردا على تساؤلات البحث وفرضياته يمكننا القول أن الاتصال التنظيمي لم يساهم في حل أزمة البطالة التقنية إلى حد ما كما أن الاتصال يحقق التعاون و التفاهم بين الموظفين و الأقسام في مؤسسة ENIEM. فنظرا الى نتائج الدراسة نجد انها توضح وجود تفاوت كبير في فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة أي ان الاتصال لا يحقق نفس الأثر في جميع الأقسام او بالنسبة لجميع الموظفين . كما نلاحظ عدم مشاركة الموظفين في حل المشكلات داخل المؤسسة مما يؤدي الى ضعف الانتماء و الرضا الوظيفي لدى الموظفين .

خاتمة

بعد أن تناولنا في هذه الدراسة مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية لموضوع دور الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمة لبطالة التقنية بالمؤسسة الصناعية الكهرو منزلة ENIEM بعد تحليل المعطيات واستعراض الإشكالية نصل في النهاية الى جملة من النتائج والاستنتاجات التي تسمح لنا بتقسيم فعالية الاتصال التنظيمي.

وفي هذا السياق يمكن القول أن هذه الدراسة تستهدف الى تسليط الضوء على الدور المحوري الذي يؤدي الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات داخل المؤسسة إذ تعد أداة حيوية واستراتيجية فعالة في مواجهة الأزمات والتغلب عليها. وقد أظهرت دراسة الحالة الخاصة بمؤسسة الصناعية الكهرو منزلية ENIEM أن وجود قنوات اتصال واضحة ومنظمة ساهمت بشكل كبير في توجيه العاملين وتنسيق الجهود وتنفيذ التعليمات بدقة في ظل الظروف الطارئة. لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة بعض الجوانب المتصلة بالاتصال التنظيمي في سياق الأزمة انطلاقاً من كونه مجالاً واسعاً يربط مباشرة باتخاذ القرار وتوزيع الأدوار وتعزيز الانضباط المؤسسي. وقد تبين أن فعالية الاتصال الرسمي تمكن القيادة من توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. خاصة في الأوقات الحرجة التي تتغلب سرعة الاستجابة ودقة التنسيق. وعليه فإن الاتصال التنظيمي لا يمكن اعتباره مجرد أداة تقنية، بل هو عنصر استراتيجي تبنى عليه ركائز التخطيط وإدارة الأزمات. كما تشكل حجر الأساس الذي يقوم عليه الأداء المؤسسي الناجح ومن هنا تتجلى ضرورة تعزيز البنية الاحتمالية داخل المؤسسات ودمجها ضمن خطط الطوارئ والتكوين المستمر بما يضمن جاهزية المؤسسة للتعامل مع الأزمات بكل كفاءة وفعالية.

قائمة المصادر والمراجع:

◇ الكتب:

- المشهداني سعد سلمان، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر و التوزيع، الاردن، عمان، طبعة اولى، سنة 2019.
- عمار بوحوش وآخرون ، منهجية البحث العلمي و تقنياته في العلوم الاجتماعية، دار نشر المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية و السياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، سنة 2019 .
- عامر مصباح، منهجية البحث العلمي في العلوم السياسية و الإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة ثانية، سنة 2011/11.
- أنجس مورييس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، طبعة ثانية، ترجمة صحراوي بوزيد، دار القصة للنشر، سنة 2006.
- أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة رابعة، سنة 1441هـ/2019م.
- عمار بوحوش ،مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، بن عكنون، جزائر، طبعة رابعة، سنة 2007.
- صالح خليل أبو صبيح، الاتصال و الإعلام في المجتمعات المعاصرة، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، طبعة خامسة، سنة 2006 .
- عبد الفاتح البني، تكنولوجيا الاتصال و الثقافة بين النظرية و التطبيق، دار العربي للنشر، القاهرة، 1999 .
- اللوزي موسي، التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر و توزيع، عمان، طبعة اولى، سنة 2002.
- محمود شحات، المدخر إلى العلوم الادارية، أسس و مبادئ علم الادارة العامة، دار العلوم للنشر و توزيع.
- بشار حزي، الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، سنة 2020.
- جمال العيفة، مؤسسات الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2010 .
- عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، طبعة خامسة، سنة 2007 .
- سيف الإسلام شويه، سلوك المستهلك و المؤسسة الخدمتية، مختبر التربية، الجزائر، سنة 2006.
- بروحينه قوي ،الاتصالات داخل المنظمة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2010 .
- ظاهر بن خزي الله و آخرون، الوسيط في الدراسات الجامعي، دار هومة للنشر و التوزيع، الجزائر، طبعة اولى، سنة 2009.
- مرتضى البشير الأمين،الاتصال التنظيمي، دار النشر و التوزيع الوراق، سنة 2016.
- سامية عواج، الاتصال التنظيمي في المؤسسة، المفاهيم، المحددات، الاستراتيجيات، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، طبعة اولى، سنة 2019.
- موسى قاسم القريوتي و علي خضير مبارك، أساسيات إدارة الحديثة، عمان، طبعة ثالثة، سنة 2006.

-أحمد بن عبد رحمان الشميمري وآخرون، مبادئ الأعمال والأساسيات والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، الرياض، طبعة
أولى، 2005.

-محمد عبد الفاتح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر و توزيع، الاردن، طبعة ثانية، 2011.

-عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الفاعلين، دار الجامعة، الإسكندرية، طبعة أولى .

-علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، طبعة أولى، سنة 2011.

-بشير العلاق، الإدارة الحديثة، النظريات و المفاهيم، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان .

-فاطمة مروة، الاتصالات المهنية، دار النهضة العربية، بيروت، طبعة أولى، سنة 2004.

-شعبان فرح، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الاردن، عمان، طبعة أولى، 2009.

-حسن عماد مكاي و ليلى حسين السيد، الاتصال و نظائره المعاصرة، دار المصر اللبنانية، القاهرة، طبعة أولى، أكتوبر 1997.

-هاشم حمدي رضا، تنمية مسارات الاتصال و القيادة الادارية، دار الراية للنشر، الاردن، طبعة أولى، سنة 2010

-ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر و توزيع، عمان، طبعة أولى، سنة 2007.

-أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المصبرات، شركة الجلال للطباعة، طبعة ثانية، سنة 2003.

ماجد عبد المهدي، المساعدة إدارة الازمات الداخلية، المفاهيم و العمليات، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، دار الثقافة
للنشر و توزيع، جامعة الزرقاء، سنة 2012.

-عليوة السيد ، إدارة الوقت والازمات والاداري بالازمات، دار الأمين، القاهرة، مصر، د ط ، سنة 2003.

-القرني سعيد بن علي، إدارة الازمات ، للمفاهيمة و الاستراتيجيات، مكتبة عبيدات، سنة 2015.

-أحمد ممدوح إسماعيل، إستراتيجية الخطاب الاتصالي في إدارة الازمات، المجتمعية المؤسسة الطبية للنشر و التوزيع، القاهرة،
طبعة 2024.

-محمد الصيرفي، إدارة الازمات، مؤسسة مورييس للدولة، الإسكندرية، طبعة 2008.

-صلاح عباس، إدارة الازمات في المنشأة التجارية، دار نشر مؤسسة شباب جماعة، الإسكندرية، سنة 2007.

◇ الأطروحات و الرسائل الجامعية:

-طبيش ميلود، الاتصال التنظيمي و علاقته بالتفاوض الاجتماعي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع سنة 2011.

-عكاش ليلى، الاتصال التنظيمي و دوره في إدارة الازمات، دراسة ميدانية بشركة الإنتاج الكهربائي سونلغاز، مذكرة مكملة لنيل شهادة
ماجستير 2016.

◇ المقالات من مجلات علمية محكمة:

_ديدي فاطمة، أمال زرفاوي، نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء فكرة الادارية المعاصرة، مجلة الرؤي موقع من للدراسات

<https://www.asjp.Cerist.dz/dwn/artic/717/2/174050>.

-بن عمروش فريدة، المجلة الجزائرية للاتصال، مبادئ إدارة الازمات، الاستراتيجية والحلول 2019. -رفيق أحمد بن

عبد رحمان العيش، مجلة خدمة الاجتماعية، إدارة الازمات في المؤسسات الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود .

◇ المدخلات العلمية و المنشورات:

-ماهر جمال الدين، على التخطيط الأمني لإدارة عمليات مواجهة الكوارث ،ورقة مقدمة إلى مؤتمر

الشرطي الثاني لتطور العلوم الأمنية ، القيادة العامة للشرطة، دبي أبريل 1994.

-منشورات صندوق النقد الدولي، آفاق الاقتصاد العالمي 202.

◇ المحاضرات العلمية:

-تومي، محاضرة في مقياس ملتقى المنهجية، الساعة 13 h، جامعة الجزائر.

◇ مراجع الأجنبية:

Joygen ، h& Allen the oxford Encyclopedia English Dictionary, New York,
university press 1994,p343,

Ulmer, R,R,sellow, T,L... &,seeger, M,w,considering The future of crisis
communication research: understandin The opportunities inherent to
crisis events Through The discourse of renewal The hand book Of crisis
communication , (2010) PP 691-692

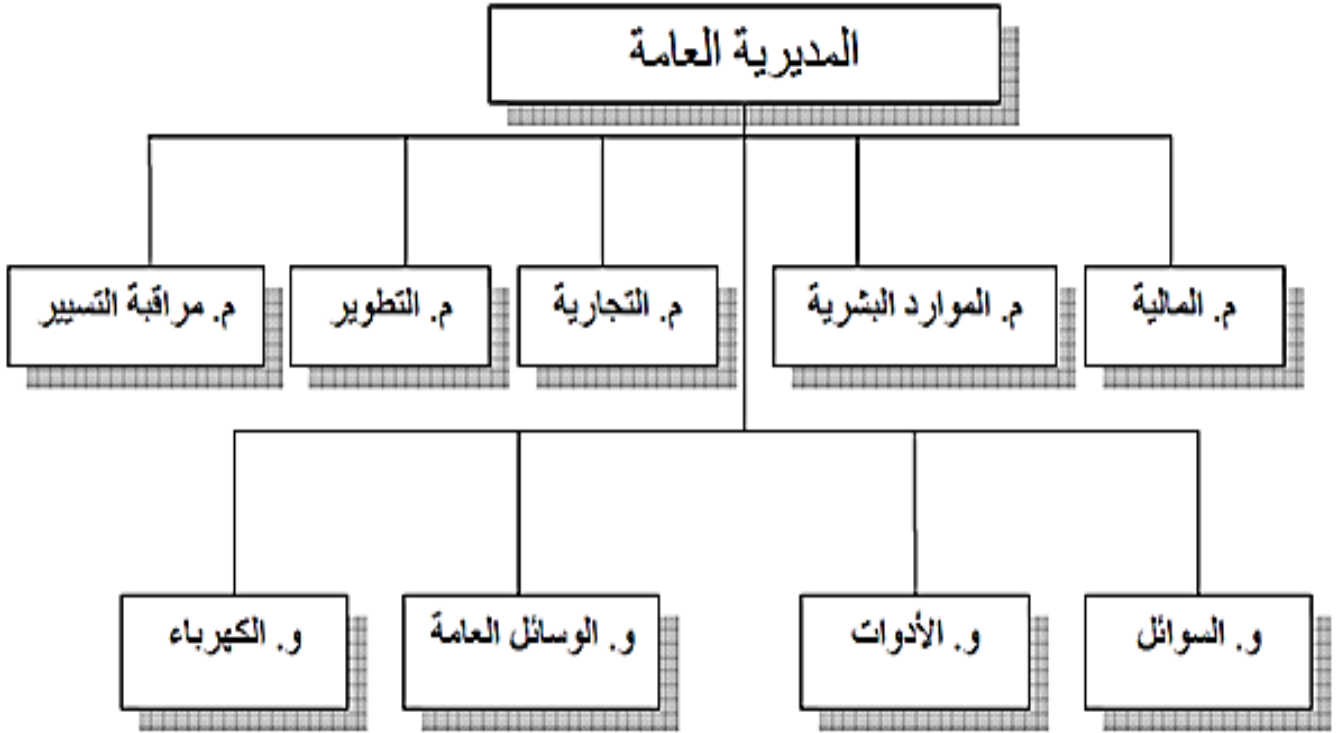
Technological unemployment, A Dictionary of Economics, Oxford, 2015

.

ENIEM



الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية ENIEM



جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

فرع علوم الاعلام والاتصال

استمارة الاستبيان

حول موضوع

دور الاتصال التنظيمي في ادارة ازمة البطالة التقنية في المؤسسة الوطنية
للصناعات الكهرومنزلية **Énième** بتيزي وزو.

دراسة ميدانية على عينة موظفي المؤسسة

في إطار اعداد التخرج في علوم الاعلام والاتصال لنيل شهادة الماستر تخصص: اتصال
تنظيمي يشرفنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان بهدف الإجابة على الأسئلة المطروحة و
ذلك بوضع علامة X امام الإجابة المناسبة ، و نعدكم ان تحظى معلوماتكم بالسرية التامة
كما نعلم ان المعلومات لا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

المطلوب منكم:

1- القراءة المتأنية لكل سؤال

2- وضع علامة X داخل الإجابة المناسبة

تحت إشراف
الأستاذة ياسمينة حناش

من اعداد لطلبتين
مليسة زعطوط
بهية مزيرة

السنة الجامعية: 2025/2024

البيانات الشخصية

1. الجنس:

ذكر انثى

2. السن:

اقل من: 30 سنة من 30 سنة الى 39 سنة من 40 الى 49 سنة
من 50 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي

4. الخبرة المهنية:

اقل من 5 سنوات من 5 سنوات الى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحول الأول: واقع الاتصال التنظيمي في مؤسسة Énième

5. ما هو نمط الاتصال السائد في مؤسستكم؟

اتصال رسمي اتصال غير الرسمي الاثنان معا

6. كيف تتم عملية نقل وتدقيق المعلومات والبيانات في المؤسسة؟

سريعة متوسطة بطيئة

7. يتم الاتصال بينك وبين

المسؤولين من خلال:

الاجتماعات الهاتف الاتصال المباشر البريد الالكتروني أخرى

8. ما هي أكثر الأنواع الاتصالية السائدة داخل مؤسسة

الاتصال من المدير الى العاملين الاتصال من العاملين الى المدير الاتصال بين العاملين فيما بينهم

9. ما هو الهدف الرئيسي من الاتصال

حل المشاكل التوجيه تقديم الأوامر تقديم شكاوى أخرى

10. هل يعتبر الاتصال في مؤسسة Énième عامل أساسي لتحقيق اهداف المؤسسة

نعم لا

11. الاتصال التنظيمي يوفر معلومات مختلفة عن

البيئة الخارجية معلومات عن ظروف العمل المؤسسات المنافسة

12. هل الاستراتيجية الاتصالية التي كانت المستخدمة في المؤسسة كانت

جيدة متوسطة رديئة

13. هل تفرض مؤسسة **Énième** المراقبة المستمرة على تطبيق الاستراتيجيات الاتصالية؟

نعم لا

14. هل تجيد مؤسسة **Énième** في استخدام تكنولوجيا الاتصال

نعم لا

إذا كانت اجابتك بنعم فما هي أبرز الوسائل الاتصال الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسة؟

.....

15. هل جد الموظف صعوبة في الاتصال مع المدير؟

نعم لا

..... لماذا؟

16. هل تكون القرارات النازلة دائما من المدير الى مرؤوسيه عن أوامر؟

نعم لا

17. هل تساعد الاتصال التنظيمي في مؤسسة اونيام في تحقيق التعاون والتفاهم بين الموظفين وسهولة

استقبال المعلومات؟

نعم لا

18. هل نجد ان الاتصال التنظيمي قد يحفز العمال على الأداء المهني؟

أحيانا نادرا غالبا

19. هل استجابة الإدارة في حالة الاتصال من طرف افراد المنظمة تكون بطريقته؟

سريعة منعدمة بطيئة

20. هل اللغة المستعملة داخل المؤسسة تعتبر عنصر اتصالي هام بالنسبة لك؟

نعم لا

21. هل تعتمد الإدارة الاتصال الكتابي في حالة حدوث صراع بين العمال؟

نعم

المحور الثاني: إدارة الازمة " البطالة التقنية" في المؤسسة او نيام بتيزي وزو

22. هل سبق وان تعرضت مؤسسة **Énième** للازمات؟

أحيانا لا نادرا

23. كيف يتم التنبؤ بوقوع الازمة من طرف مؤسسة **Énième**؟

.....

24. هل تم الاستعداد لهذه الازمة؟

نعم لا

25. كيف تم الإعلان عن تلك الازمة في مؤسستكم؟

من الإدارة من الزملاء عن الاعلام أخرى

26. هل تم التعامل مع الازمة بسهولة؟

نعم لا

27. هل تمتلك مؤسسة **Énième** خلية تختص في إدارة الازمات؟

نعم لا

28. فيما تتمثل مختلف الوسائل المستخدمة من اجل إدارة هذه الازمة؟

اجتماعات إعلانات أخرى

29. ما هي الأسباب التي ساهمت في حدوث ازمة البطالة التقنية؟

سوء التسيير قلة الميزانية المالية عدم الالتزام بالانضباط عدم وفرة العاملين

أسباب إدارية أسباب تقنية أخرى

30. كيف توصلت مؤسسة **Énième** للإعلام المواطنين بأزمة البطالة التقنية:

عبر المنشورات والإعلانات عبر مواقع التواصل الاجتماعي اخبار التلفزيونية

أخرى

31. هل تشارك في حل المشاكل داخل المؤسسة؟

نعم لا

32. هل تم القضاء على ازمة البطالة التقنية في مؤسستكم في:

فترة زمنية قصيرة استغرقت بعض السنوات

33. الى أي مدى اثرت ازمة البطالة التقنية على معنويات الموظفين

كثيرا قليلة لم تتأثر (نادرا)

34. كيف استعادت مؤسساتكم نشاطها من جديد؟
35. هل تعرضت مؤسساتكم للضغط من طرف الشركات المنافسة لها اثناء حدوث الازمة
نعم لا
36. ماهي الإجراءات المتخذة للتخلص والتغلب على ازمة البطالة التقنية حسب معلوماتك
نعم لا
37. ماهي الإجراءات الوقائية المتخذة والمعتمدة عليها لتفادي الوقوع في نفس الازمة مجددا؟

.....

38. ما هي الآثار السلبية التي خلقتها ازمة البطالة التقنية على مؤسساتكم؟

.....

محور الثالث: تأثير الازمة على العمل

39. هل شعرت بعدم الأمان الوظيفي خلال الازمة؟
نعم لا
40. هل زادت توترات بين العمال والإدارة اثناء الازمة؟
نعم لا الا حد ما
41. هل ترى ان الاتصال التنظيمي قد ساهم في إدارة ازمة البطالة التقنية في مؤسسة؟
نعم لا
42. هل تم تفسير الاستراتيجية الاتصال بعد حدوث الازمة في مؤسساتكم؟
نعم لا
43. هل ترى ان التنظيم الاستراتيجية الحالية مناسبة للتصدي لازمات اخرى؟
نعم لا

