

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: علوم الإعلام والاتصال

مساهمة الإتصال الداخلي في إدارة الأزمات

– دراسة حالة مؤسسة سونلغاز غرداية –

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: الاتصال والعلاقات العامة

إشراف الأستاذ:

فوزي شريطي

إعداد الطالبة:

– خديجة دحو

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
أ. فوزي شريطي	غرداية	مشرفا ومقررا
د. قشار بكير	غرداية	رئيسا.
أ. أبي اسماعيل قاسم	غرداية	مناقشا.

السنة الجامعية: 1441-1442هـ / 2020-2021م

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: علوم الإعلام والاتصال

مساهمة الإتصال الداخلي في إدارة الأزمات

- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز غرداية -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: الاتصال والعلاقات العامة

إشراف الأستاذ

إعداد الطالبة:

- فوزي شريطي

- خديجة دحو

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
أ. فوزي شريطي	غرداية	مشرفا ومقررا
د. قشار بكير	غرداية	رئيسا.
أ. أبي اسماعيل قاسم	غرداية	مناقشا.

السنة الجامعية: 1441-1442هـ / 2020-2021م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى قرية عيني وسر نجلي؛
إلى أختي الحبايب أمي الغالية
- حفظك الله -

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أبي الغالي
- اطال الله في عمره -.

إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة إخوتي وأخواتي مريم، أمية، أسماء
عبد القادر، والكريمة الصغير "دوادي عبد الحميد التجاني"
- حفظهم الله ورعاهم -

إلى كل أساتذتي من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي دون استثناء
وإلى من ساعدني

إلى كل من وسعهم قلبي ولو يسممهم قلبي،
إلى كل من يعرفه "خديجة".

شكر وعرفان

الحمد لله على أن أنعم وسهل وأرشد فله
الحمد كله وله الشكر كله على ما توصلنا
ومنحني الصبر ومكنني لإنجاز هذا العمل
أتقدم بالشكر الجزيل ووافر الامتنان
والعرفان مع فائق الاحترام والتقدير
للأستاذ المشرف: **"فوزي شرايطي"**
على قبوله الإشراف على الموضوع ، حيث لم
يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه السديدة
- حفظك الله ورعاك وجعلك منارة للعلم -
كما أقدم بالشكر لأستاذة الذين قدموا لي يد
المساعدة والنصائح ولم يبخلوا علي طيلة هذا
المشوار.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من تعاون
وقدم لي يد المساعدة في توفير البيانات
والمعلومات

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى مسؤولي وموظفي
سونلغاز غراذية
الذين سهلوا عينا القيام بالدراسة
الميدانية.

ملخص:

يعتبر الاتصال الداخلي ضرورة حيوية بالنسبة للمؤسسة، نظرًا لأهميته في مختلف الأصعدة، وباعتبارها نظامًا للتسيير الأمثل حيث أصبح يثير اهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم ومشكلاتهم داخل المؤسسة، كما أن الاتصال الداخلي يساهم في تسهيل عملية تبادل المعلومات ويساعد على خلق جو تحفيزي للعمال.

ونظرًا لأهمية الاتصال الداخلي على مستوى تسيير المؤسسة أولته هذه الأخير اهتمامًا باعتباره المحدد لسير الإنتاج، كما يعتبر أحد الدعائم الإستراتيجية بالمؤسسة في مجابهة الأزمات التي تتعرض لها مرارًا والي قد تؤدي إلى الزوال أو تدهورها.

لقد حاولنا في دراستنا التي تتمحور حول مساهمة الاتصال الداخلي في إدارة الأزمات لمؤسسة سونلغاز غرداية، حاولنا التعرف طبيعة الاتصال الداخلي المعتمد لدى المؤسسة ومساهمة في إدارات الأزمة، وكشفت الدراسة أن مؤسسة سونلغاز غرداية توفر نظام اتصال شامل في المؤسسة بتوفير قنوات اتصال واضحة في جميع المستويات حيث تعتمد على الوسائل الحديث للاتصال وتوفير الجو المناسب لإنجاح عملية الاتصال وذلك بتقبل مختلف الاقتراحات ومساهمات الفرد العامل في العمل و إيصال المعلومات حول كل الوظائف الإدارية وعلى جميع المستويات والقيادة في المؤسسة ويكون الاتصال تنازليًا من الأعلى إلى الأسفل حسب الهرم السلطة. أما عن الأسلوب المعتمد لإدارة الأزمة فيشمل أولاً في التخطيط المسبق المتمثل في تصنيف وتبويب وتحليل مؤشرات حدوث الأزمة وتوفير نظام إنذار مبكر يتلاءم مع مؤشرات الأحداث التي من الممكن أن تتسبب بحدوث أزمة، كما تعتمد المؤسسة على أسلوب الاستعداد والوقاية لإدارة الأزمة من خلال عقد الاجتماعات وورش العمل والتدريبات المختلفة للتعرف إلى كيفية التعامل مع الأزمات حال وقوعها وتشكيل فرق إدارة أزمات مختلفة لحل العديد من الأزمات المحتملة.

الكلمات المفتاحية:

إتصال داخلي، إدارة أزمات، تخطيط، إتصال خارجي، تسيير.

Résumé:

La communication interne est considérée comme une nécessité vitale pour l'organisation, compte tenu de son importance à différents niveaux, et en tant que système de gestion optimale car elle est devenue un intérêt des travailleurs quant à la durée de leur acceptation des décisions et des instructions, en plus de la mesure dans laquelle la direction accepte leurs plaintes et problèmes au sein de l'organisation, et la communication interne contribue à faciliter le processus d'échange d'informations Et cela contribue à créer une atmosphère de motivation pour les travailleurs.

En raison de l'importance de la communication interne au niveau de la direction de l'organisation, celle-ci a prêté attention à elle en tant que déterminant du cours de la production. Elle est également considérée comme l'un des piliers stratégiques de l'institution face aux crises auxquelles elle est constamment exposée et qui peuvent conduire à sa disparition ou à sa détérioration.

Dans notre étude centrée sur la contribution de la communication interne à la gestion de crise à la Fondation Sonelgaz Ghardaia, nous avons tenté d'identifier la nature de la communication interne approuvée par l'institution et sa contribution à la gestion de crise, et l'étude a révélé que Sonelgaz Ghardaia fournit un système de communication complet dans l'organisation en fournissant des canaux de communication clairs à tous les niveaux. Il s'appuie sur des moyens de communication modernes et fournit l'atmosphère appropriée pour le succès du processus de communication en acceptant les différentes suggestions et contributions de l'individu travaillant au travail et en communiquant des informations sur tous les emplois administratifs et à tous les niveaux et le leadership dans l'organisation et la communication descend de haut en bas selon la hiérarchie d'autorité. Elle est représentée en premier lieu dans la planification préalable représentée dans la classification, la classification et l'analyse des indicateurs de survenue de crise et la mise à disposition d'un système d'alerte précoce compatible avec les indicateurs d'événements susceptibles de provoquer une crise, et l'institution s'appuie également sur la méthode de préparation et de prévention pour gérer la crise à travers la tenue de réunions, d'ateliers et de divers exercices pour savoir comment y faire face. Avec les crises au fur et à mesure qu'elles surviennent, et en formant différentes équipes de gestion de crise pour résoudre de nombreuses crises potentielles.

les mots clés:

Communication interne, gestion de crise, planification, communication externe et gestion.

الفهرس

أ	الإهداء
ب	شكر وعرهان
ج	ملخص الدراسة بالعربية
د	ملخص الدراسة الفرنسية
ر	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
الإطار المنهجي	
05	1) إشكالية الدراسة
06	2) فرضيات الدراسة
06	3) أهداف الدراسة
07	4) أهمية الدراسة
07	5) أسباب اختيار الموضوع
07	6) حدود الدراسة
08	7) منهج الدراسة
09	8) تحديد المفاهيم
10	9) الدراسات السابقة
14	10) صعوبات الدراسة
الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الاتصال الداخلي	
16	تمهيد
17	المبحث الأول: مفهوم الاتصال الداخلي

17	المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي
18	المطلب الثاني: أنواع الاتصال الداخلي
19	المطلب الثالث: وسائل الاتصال الداخلي
21	المبحث الثاني: أهداف ومهارات وعناصر الاتصال الداخلي
21	المطلب الأول: أهداف الاتصال الداخلي
22	المطلب الثاني: مهارات الاتصال الداخلي
23	المطلب الثالث: عناصر الاتصال الداخلي
26	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الأزمات	
28	تمهيد
28	المبحث الأول: ماهية الأزمة
28	المطلب الأول: تعريف الأزمة وخصائصها
30	المطلب الثاني: أنواع الأزمات
31	المطلب الثالث: أسباب الأزمات
33	المبحث الثاني: إدارة وتسيير الأزمة ومجالات تطبيقها وعلاقة الاتصال الداخلي بها
33	المطلب الأول: إدارة وتسيير الأزمة
35	المطلب الثاني: مجالات تطبيق علم إدارة الأزمات
36	المطلب الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بإدارة الأزمات
37	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: مساهمة الاتصال الداخلي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز غرداية	
39	تمهيد
39	المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز الجزائر
39	المطلب الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز وهيكلها التنظيمي
45	المطلب الثاني: تقديم لمديرية التوزيع غرداية
50	المبحث الثاني: تحليل معطيات الدراسة الميدانية
50	المطلب الأول: تصميم وتنفيذ الدراسة

51	المطلب الثاني: إختبار ثبات أداة الدراسة
53	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
93	المبحث الثالث: التحقق من الفرضيات وعرض نتائج الدراسة
93	المطلب الأول إثبات أو نفي الفرضيات
98	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة
99	خلاصة الفصل
101	خاتمة
104	قائمة المراجع
107	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
52	يوضح معامل ألفا كرونباخ للاستبيان	01
52	يوضح مقياس تحليل إجابات الإستبيان	02
53	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	03
53	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	04
54	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	05
54	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب	06
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	07
56	يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول نظام الاتصال	08
57	آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (01) تعزى لمتغير الجنس	09
58	آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (1) تعزى لمتغير السن	10
59	آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (1) تعزى لمتغير الخبرة	11
60	يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول مشاركة الاتصال	12
61	آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (06) تعزى لمتغير الجنس	13
62	آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (06) تعزى لمتغير السن	14
63	آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (6) تعزى لمتغير الخبرة	15
64	يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول عملية الاتصال	16
65	آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (09) تعزى لمتغير الجنس	17
66	آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (09) تعزى لمتغير السن	18
67	آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (09) تعزى لمتغير الخبرة	19
68	يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول التخطيط المسبق لمواجهة الأزمات المحتملة	20
69	آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (13) تعزى لمتغير السن	21
70	آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (13) تعزى لمتغير الخبرة	22
71	آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (14) تعزى لمتغير الجنس	23
72	آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (14) تعزى لمتغير السن	24
73	آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (14) تعزى لمتغير الخبرة	25
74	يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول الاستعداد والوقاية	26

75	آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (17) تعزى لمتغير الخبرة	27
76	آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (17) تعزى لمتغير السن	28
77	آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (17) تعزى لمتغير الجنس	29
78	آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (19) تعزى لمتغير الجنس	30
79	يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول احتواء الضرر	31
80	آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (21)	32
81	آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (21) تعزى لمتغير السن	33
82	آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (21) تعزى لمتغير الخبرة	34
83	يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول استعادة النشاط	35
84	آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (23) تعزى لمتغير الجنس	36
85	آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (23) تعزى لمتغير السن	37
86	آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (23) تعزى لمتغير الخبرة	38
87	يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول التعلم	39
88	آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (25) تعزى لمتغير الجنس	40
89	آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (25) تعزى لمتغير السن	42
90	آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (25) تعزى لمتغير الخبرة	42
91	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين متغيري الدراسة	43
92	يوضح نتائج تحليل الإنحدار المتعدد	44
94	يوضح نتائج إختبار (T) للعينة الواحدة لفقرات بعد مشاركة الإتصال	45
95	نتائج إختبار (T) للعينة الواحدة لأبعاد محور إدارة الأزمات	46
96	نتائج اختبار فروض البحث باستخدام اختبار ستودنت	47

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
41	المخطط التنظيمي لمؤسسة سونلغاز الأم	01
41	الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبلدية	02
46	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية.	03

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
108	الاستبيان المعتمد في الدراسة	01
112	أسئلة المقابلة	02
114	معامل الثبات ألفا كرونباخ	03
115	نتائج اختبار الحالة الطبيعية	04
117	نتائج البيانات الشخصية	05
118	عرض نتائج معامل الارتباط	06
122	نتائج اختبار T student	07
124	نتائج اختبار الجداول المركبة	08

مقدمة

يشهد العالم تطورات سريعة على مختلف المجالات السياسية والإقتصادية وكذا الاجتماعية والثقافية نتيجة ما أفرزته العولمة بمظاهرها المختلفة في مجالات وطرائق الإنتاج، بالإضافة إلى الانتقال الحر للسلع ورؤوس الأموال والاستعمال المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع الميادين، حيث أدرك الإنسان أهمية التنظيم في تسيير شؤونه المختلفة، ولعل من أبرز سمات العصر الحديث غلبة الطابع التنظيمي عليه فأصبح التنظيم من أهم سمات المجتمعات الحديثة.

حيث أصبح الفرق بين المؤسسة الناجحة وغير الناجحة لا يرتبط بمدى توافر الموارد المادية أو ندرتها، بقدر ما تتمثل في مدى وجود ممارسة تنظيمية فعالة تسمح بالتفاعل الإيجابي وتمكن من تحقيق التآزر بين مختلف المدخلات وتحقيق أهداف المؤسسة.

ويشكل المورد البشري وقود المؤسسة مهما كان نشاطها، فهو أهم عامل من عوامل القوة والتفوق في الوقت الراهن (حاضر المؤسسة)، وعُدّة الحضور الفاعل في مستقبلها، فلا غنى لأي مؤسسة مهما امتلكت من وسائل ومعدات وتقنيات عن المورد البشري الذي يعتبر العقل المحرك لهذه الوسائل.

وفي إطار مواكبة التطورات في عالم الإدارة والتنظيم الذي فرضته العولمة والتوجه نحو اقتصاديات المعلومات وتطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال ومعالجة المعلومات ما أدى إلى اتجاه العملية الإدارية نحو تسيير العوامل غير الملموسة والجوانب السلوكية خاصة العملية الاتصالية داخل التنظيم التي أصبحت تشكل قيود تتطلب من المؤسسات أن تعيد النظر في أساليب الممارسة التنظيمية القائمة وتوفير المناخ الملائم لتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة، وتعتبر الموارد البشرية أهم مورد إستراتيجي ومصدر كل إبداع إذ يسمح للمؤسسة بالتفاعل مع الفرص والتحديات المتضمنة في بيئتها وهو ما يوجب على المؤسسات البحث عن طرائق وأساليب جديدة في تنظيم وإدارة مواردها البشرية حتى تتمكن من تحرير الطاقات الإبداعية الفاعلة والكامنة فيها وهذا لا يتأتى إلا بالاتصال الداخلي الفعال.

حيث أنه من أبرز المهام التي يضطلع بها الإتصال الداخلي ضمان الاستمرارية للوظيفة الإنتاجية والإبداعية للمنظمة.

كما أن علماء الاجتماع ينظرون للاتصال على أنه ظاهرة اجتماعية و رابطة لها دورها في تماسك المجتمع وبناء العلاقات الاجتماعية، والمؤسسة بإعتبارها مصدر لمجتمع أكبر فهي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم أهداف وأغراض مشتركة، وتحكمهم نظم وقوانين مشتركة أيضًا، فالأفراد والجماعات يتحركون داخل المؤسسة بغية تحقيق الأهداف والغايات وإشباع حاجاتهم وهم على ذلك يتبادلون المعلومات

والمشاعر والأحاسيس، ولا يمكن تصور أي منظمة دون توفر تلك العملية التي يتفاعل من خلالها الأفراد ولجماعات تفاعلات تحكمها أشكال وأساليب معينة للإتصال.

وبناء على هذا يمكن القول أن الإتصال يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل، فلولا الإتصال لما إستطاع الإنسان بناء أنظمة إقتصادية وإجتماعية، وتظهر أهمية الإتصال بشكل حيوي في المجال الإداري وبالخصوص في المؤسسات الصناعية بحكم طبيعتها ودورها في المجتمع، ولولا أهميته ما تطورت شبكات الإتصال في مختلف المؤسسات وإتسعت وإستنادا إلى هذا فإن المؤسسة بناء صوري و رسمي، والإدارة هي العنصر الديناميكي والحلي فيها، ويتوقف نجاح الإدارة إلى حد كبير على قدرة المدير ومساعديه على تفهم الأشخاص الآخريين وعلى مقدرة العمال على فهم الإدارة.

كما أن الاتصال يشكل أرضية هامة يتم بواسطتها توحيد النشاط التعاوني بين جميع الوحدات داخل المؤسسة، حيث يتحقق من خلاله التكامل والإنسجام القائم على علاقات اجتماعية وإنسانية إيجابية بين الوحدات الإنتاجية من جهة، وبين الإدارة من جهة أخرى، فنقل المعلومات من الضروريات الجوهرية التي بواسطتها يمكن تعديل السلوكات وإحداث التغييرات وتحقيق الأهداف، ومن هنا ينبغي على العامل أن ينظر للإتصال على أنه حق أساسي يمكنه من طرح مشاكله على مسؤوليه وتقديم مطالبه المشروعة، سواء بطريقة أو غير المباشرة حتى تتكون فردية أو جماعية وسواء بإستعمال وسائل الإتصال المباشرة وهذا ينعكس إيجابا على المؤسسة التي ينتمي لديه نظرة إيجابية عن عمله ومن ثم يبدعه إليها، كما أن الإتصال في المؤسسة الصناعية يجنب الكثير من المشاكل التي تكون نتيجة سوء الفهم والنقص وعدم الإدراك بدوافع وإهتمامات الآخريين.

فالدور التي تقوم به أو تلعبه الإتصالات لا يقتصر فقط على إيصال المعلومات والبيانات إلى الأفراد بحيث يتفهموها، ويعملون بطريقة صحيحة على ضوءها، بل يمتد أيضا إلى إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن كل ما يجول في فكرهم حتى تكون الإدارة على علم بالآراء والإتجاهات وردود الأفعال وما تتطلبه أهداف المؤسسة.

مما سبق ومن خلال دراستنا الموسومة بـ "مساهمة الإتصال الداخلي في إدارة الأزمات" من خلال دراسة

حالة مؤسسة سونلغاز غرداية.

قسمنا الدراسة إلى قسمين:

قسم نظري ويتضمن ثلاثة فصول:

احتوى الفصل الأول على المقاربات المنهجية، حيث تطرقنا فيه لإشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية

والفرضيات، أسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الموضوع، تحديد المفاهيم والدراسات السابقة.

وتناول الفصل الثاني الإطار النظري للإتصال الداخلي، بالتطرق لمفهوم الإتصال بصفة عامة والإتصال الداخلي بصفة خاصة، وذكر أنواعه وأهميته وأهدافه في المؤسسة، والتعرف على أساليب الإتصال الداخلي ومعوقاته وطرق تحسينه.

أما الفصل الثالث فكان بعنوان الإطار النظري للأزمات، تطرقنا فيه لمفهوم الأزمة والمفاهيم المشابهة لها وتعريف الأزمة الإقتصادية، كما تطرقت لعوامل ومراحل نشأت الأزمات وذكر أنواعها والتعرف على خصائصها وأبعادها ومعرفة علاقة الإتصال الداخلي بإدارة الأزمات.

القسم الميداني، وتضمن فصلين:

حيث تطرقنا في الفصل الرابع: للإجراءات المنهجية للدراسة وذلك بذكر مجالات الدراسة ومجتمع البحث وعينته والمنهج المستخدم في الدراسة وأدوات جمع البيانات.

وفي الفصل الخامس والأخير قمنا بعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة، حيث تم عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى والاستنتاج الجزئي لها، ثم عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية والاستنتاج الجزئي لها، لنصل في الأخير إلى الاستنتاج العام بناءً على نتائج هذه الدراسة.



الإطار المنهجي للدراسة

1) إشكالية الدراسة:

يعرف على العصر الحالي بأنه عصر التكنولوجيا والاتصال، سواءً على مستوى التقنيات المستخدمة أو في كم المعلومات المطلوبة للأنشطة المختلفة، هذا ما أدى بشكل كبير إلى تدعيم أهمية الاتصال وتعدد المؤسسات وتزايد أحجامها وإتساع نطاق إشرافها وابتعاد القيادات الإدارية العليا على الأطر التنفيذية للعمل أسهم بشكل كبير في جعل الاتصال يبتعد عن الوظائف التقليدية له، بل أصبح جزءاً لا يتجزأ من التفكير الإستراتيجي، فالمؤسسة بالإضافة لاهتمامها بممهورها الداخلي وذلك بإعداد خطة إستراتيجية للاتصال الداخلي موجهة لمجموعة العاملين داخلها لضمان وصول المعلومات وسهولة انتقالها بين الأجزاء المختلفة للتنظيم.

ولكي تنجح المؤسسات وتحقق أهدافها يتوجب عليها البحث عن أساليب علمية جديدة لتحقيق غايتها والتنبؤ بالأخطار والأزمات التي من الممكن أن تقع فيها المؤسسة، لأن الكثير من الأزمات تبدأ صغير ونتيجة لعدم القدرة على مواجهتها وإدارتها بالطريقة الصحيحة تتفاقم وتصبح إعصار مدمر أو كرة ملتهبة للمنظمة والأجهزة والدوائر والعاملين فيها.

ولأن الأساليب التقليدية أصبحت غير كافية للتعامل مع الأزمات الحديثة لتعقدها وتشابكها، لذلك سعت نظم الإدارة خاصة منذ بداية القرن الحادي والعشرون على اختلاف توجهاتها إلى تطوير أسلوب إداري جديد يحمل في طياته طرق الوقاية والعلاج لمواجهة المواقف المتأزمة التي تعصف بالمؤسسات، بحيث ظهر أسلوب إدارة الأزمات التي هي عملية إدارية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية المؤسسة والارتقاء بأدائها ومعالجة أي مشكل وذلك بمواجهتها والسيطرة عليها للخروج بأقل الخسائر المادية والمعنوية وكذلك الاستفادة منها في المواقف المستقبلية، لدى وجب عليها البحث على الطرق المناسبة لإدارتها، وكون الاتصال الداخلي العصب الحيوي والرئيس لأي منظمة بحيث يدفع عجلة التنمية والتطور، وهو العامل الأساسي لتبادل المعارف والتجارب والتحديات بين أعضاء المؤسسة ارتأينا التطرق لمعرفة مساهمة الإتصال الداخلي في إدارة الأزمات.

وهذا ما حاولت دراسته من خلال الكشف عن مساهمة الإتصال الداخلي في إدارة الأزمات في مؤسسة سونلغاز غرداية بطرح الإشكال التالي:

ما مدى مساهمة الإتصال الداخلي في إدارة لأزمات مؤسسة سونلغاز غرداية ؟.

الإطار المنهجي للدراسة

ومن أجل فهم سؤال الإشكالية الرئيسي ارتأينا طرح جملة الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل هناك مشاركة للاتصال الداخلي لاكتشاف إشارات الإنذار المبكرة للأزمات المحتملة بمؤسسة سونلغاز غرداية؟
- هل هناك تبادل للأفكار والاتجاهات بين أعضاء المؤسسة لتحديد كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة في مؤسسة سونلغاز غرداية؟
- هل هناك أثر للاتصال الداخلي على إدارة الأزمات حسب آراء الباحثين في مؤسسة سونلغاز غرداية يعزى إلى (الجنس، السن، المهل العلمي، الوظيفة)؟

(2) فرضيات الدراسة:

وإنطلاقاً من إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية تتبلور الفرضيات الآتية:

- ف1- هناك مشاركة للاتصال لاكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمات المحتملة في مؤسسة سونلغاز غرداية؛
- ف2- هناك تبادل الأفكار والاتجاهات بين أعضاء المؤسسة لتحديد كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة في مؤسسة سونلغاز غرداية؛
- ف3- يوجد أثر للاتصال الداخلي على إدارة الأزمات حسب آراء الباحثين في مؤسسة سونلغاز غرداية يعزى إلى متغير (الجنس، السن، الخبرة).

(3) أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- الإحاطة بمفهوم الاتصال الداخلي والأزمات داخل المؤسسة.
- محاولة إظهار أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة ومساهمته في تحقيق أهدافها.
- معرفة الأزمات والمشاكل التي تواجه مؤسسة سونلغاز غرداية وطرق إدارتها.
- الإجابة على إشكالية الدراسة وذلك بمعرفة مدى مساهمة الاتصال الداخلي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز غرداية.

4) أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع في إثراء المعلومات حول عملية الاتصال الداخلي وأهميته في تسيير المؤسسات، نظرا لدوره في تفصيل إستراتيجية المؤسسة وبصفته عنصر لا يمكن الاستغناء عنه في أي مؤسسة باختلاف طبيعتها ونشاطها، وتكتسي هذه الدراسة أهميتها في أنها تسعى لمعرفة مدى مساهمة الاتصال الداخلي في إدارة الأزمات.

5) أسباب اختيار الموضوع:

إن أي دراسة علمية لا تنطلق من فراغ، بل لها من الخلفيات ما يشكل جملة من الأسباب، سواء كانت موضوعية أو ذاتية، من شأنها أن تدفع وتحفز الباحث على المضي في بحثه وتكشف الحقائق العالقة في ذهنه أو ذات الصلة بواقعه، يرجع اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية:

أ) الأسباب الموضوعية:

من الأسباب الموضوعية لاختيار الموضوع:

- إعطاء صورة شاملة للموضوع من خلال معرفة ماهية الاتصال الداخلي ودوره في إدارة الأزمات.
- التعرف على المشكلة الإدارية والأزمة المالية التي توجهها مؤسسة سونلغاز غرداية.
- الرغبة في التعرف أكثر على التطورات الحاصلة في عملية الاتصال الداخلي وعملية إدارة الأزمات.

ب) الأسباب الذاتية:

أما عن الأسباب الذاتية لاختيار موضوع الدراسة فيمكن ذكر أبرزها فيما يلي:

- إيجاد عنوان مذكر لنهاية الدراسة لنيل شهادة ماستر.
- الرغبة في التعمق في هذا الموضوع وكشف خباياه بما أنه كذلك في مجال التخصص، ومن أجل الاستفادة منه في الحياة العلمية والعملية.

6) حدود الدراسة:

تعد مجالات الدراسة محددات لمسار الباحث، والتعرف على مجال الدراسة عنصر أساسي في مراحل البحث لأهميته في الدراسة الميدانية ومجالات دراستنا هي كالآتي:

- المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة في مديرية التوزيع سونلغاز غرداية، وقد اختيرت بالذات لأهميتها الاقتصادية وكذا للخدمات التي تقدمها.

- المجال الزمني:

انطلقت الدراسة في شهر أكتوبر 2019، حيث قمنا باختيار العنوان والمناقشة مع الأستاذ المشرف على مدى ملائمته للدراسة الميدانية.

وقمنا بجمع المراجع المختلفة عن الموضوع خلال مراحل متقطعة لتحديد مفاهيم الدراسة وغيرها من المراحل المهمة، واستمرت معالجة موضوع الدراسة إلى شهر جويلية 2020.

- المجال البشري:

ويتمثل في عمال مديرية التوزيع سونلغاز بغرداية.

(7) منهج الدراسة:

إن منهج الدراسة عنصر مهم إذ يجب على الباحث اختيار المنهج المناسب لدراسة موضوعه إذ يحدد أساليب وأدوات جمع البيانات وكيف يقوم بالوصف والتحليل ليصل إلى نتائج ذات مصداقية ودقيقة. و يعرف موريس أنجرس المنهج بأنه: "مجموعة من الإجراءات والخطوات الدقيقة التي يتبناها الباحث من أجل الوصول إلى نتائج معينة".

وبما أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض اختيار المنهج المناسب لتحقيق الهدف المرجو من هذه الدراسة وهو وصف وتوضيح التكنولوجيات الاتصالية الحديثة بمؤسسة بريد الجزائر غرداية وتحليل تأثيرها على إدارة السمعة الالكترونية للمؤسسة، ولهذا تم اعتماد المنهج الوصفي والذي يعتبر الأنسب لطبيعة الموضوع المعالج مع اعتماد أسلوب دراسة الحالة.

ويمكن تعريف هذا المنهج بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية و بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة¹.

¹ - نصيرة عسنون، فتحة بورعدة، واقع الاتصال الداخلي والخارجي في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص66.

8) تحديد المفاهيم:

8-1. مفهوم الاتصال الداخلي:

أولاً: تعريف الإتصال الداخلي لغة:

اتصال كلمة مشتقة من مصدر الفعل (وصل) الذي يحمل معنى رئيسي وهو الربط بين شخصين وذلك عكس الانفصال والقطع والبعد. والربط يعني إيجاد علاقة من نوع معين تربط الطرفين ووصل الشيء بالشيء أنماه إياه وأبلغه إياه¹.

ثانياً: تعريف الاتصال الداخلي اصطلاحاً:

يعرف على أنه الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتها ويهتم بسير المعلومات والحقائق لتحقيق الأهداف².

ويعرف على أنه الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة والذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة من المستويات الإدارية المختلفة إلى المرؤوسين وانتقال رجوع الصدى من هؤلاء المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة³.

ثالثاً: التعريف الإجرائي للاتصال الداخلي:

ونعرفه إجرائياً على أنه الاتصال الذي يتم بمؤسسة سونلغاز غرداية قصد تبادل المعلومات من أجل تسيير شؤون العمل وتسهيلها وتجاوز المعوقات التي قد تواجههم، حتى تنشأ علاقات تقوم على التفاعل والمشاركة وتسهم في تأدية الأعمال والمهام وتحقيق الأهداف.

8-2. مفهوم الأزمة:

أولاً: تعريف الأزمة لغة

تعنى الأزمة في اللغة العربية الشدة أو الضيق، وتأزم الشيء أي اشتد وضاق. وهي لغة من أزم، ويقال: أزمتم عليهم السنة، أي اشتد قحطها⁴.

¹ - هادي نعمان الهيتي، الاتصال والتغير الثقافي سلسلة الموسوعة الصغيرة (233)، دار الحرية للطباعة، بغداد، 1998، ص23.

² - أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص66.

³ - عبد الرحيم درويش، مقدمة إلى علم الاتصال، مكتبة نانسي، دمياط، مصر، 2006، ص87.

⁴ - محمد أبو بكر الرازي، مختار الصحاح، دار تحفة مصر للطباعة والنشر، القاهرة، 1890، ص15.

ثانياً: تعريف الأزمة اصطلاحاً

عرف الباحثون الأزمة بأنها: "حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطاً غير معهود، وبالتالي إعاقة تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد لها"¹.
ومنهم من عرفها بأنها: "حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة"².

ثالثاً: التعريف الإجرائي للأزمة

ونعرفها إجرائياً على أنها الأمر الطوارئ التي تؤثر على السير الجيد لما تقرره مؤسسة سونلغاز غرداية.

8-3. إدارة الأزمة:

أولاً: تعريف إدارة الأزمة اصطلاحاً

تعرف إدارة الأزمة بأنها: "التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها"³.

وتعرف بأنها "طريقة التغلب على الأزمة والتحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها وتحقيق أقصى المكاسب في أقصر زمن، والحد من الخسائر لأدنى حد ممكن"⁴.

ثانياً: التعريف الإجرائي لإدارة الأزمة

ونعرفها إجرائياً بأنها الإجراءات العلمية المختلفة التي تقوم بها مؤسسة سونلغاز غرداية لهدف السيطرة على الأزمات والحد من تفاقمها للحفاظ على مصالحها الحيوية.

(9) الدراسات السابقة:

للدراستات السابقة أهمية كبيرة في البحث العلمي، إذ تساعد الباحث على معرفة الأفكار التي تمت دراستها كما تزودنا بعدد لا بأس به من المصادر والمراجع، مما يوفر علينا الوقت والجهد أثناء البحث، كما تفيد في صياغة

¹ - مصر مهنا، إدارة الأزمات والكوارث، دار الفتح، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 05.

² - فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات، أكاديمية نايف العربية الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 26.

³ - محسن الخضيري، إدارة الأزمات، منهج إقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، مكتبة مدبولي، القاهرة، ط2، 2003، ص 11.

⁴ - ميهوب نزار، مدخل إلى العلاقات العامة، الأكاديمية السورية الدولية، دمشق، ط2، 2009، ص 93.

مشكلة الدراسة، ومن خلال بحثنا على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع دراستنا وجدنا أن أغلبها تطرق لأهمية الاتصال بصفة عامة في إدارة الأزمات ودور تكنولوجيا المعلومات وكذا اتصال الأزمة ولم نجد دراسات سابقة مطابقة لدراستنا تجمع بين متغيري الدراسة، ولذلك نقوم بعرض الدراسات التي تعرضت لمتغير الاتصال والاتصال الداخلي في العنصر الأول، ثم الدراسات التي تطرقت لإدارة الأزمة في العنصر الثاني.

حيث نستعرض فيها عنوان الدراسة وصفتها وهدفها والإشكاليات التي سعت للإجابة عنها والتعرض لأهم النتائج التي توصلت إليها، لنتمكن من تحديد أهم الأبعاد التي يمكن الاستفادة منها وتلافي الأخطاء السابقة وتحليل الجوانب الإضافية التي من الممكن إضافتها والوصول إليها.

أولاً: الدراسات تناولت الإتصال الداخلي

- دراسة بسمة بوقيرين، بعنوان "دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات المؤسسة الجامعية -دراسة ميدانية بجامعة تبسة-"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص اتصال في التنظيمات، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة العربي التبسي - تبسة، الجزائر، 2016/2015م.

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الاتصال الداخلي، ومعرفة دوره في ترشيد قرارات المؤسسة الجامعية، وذلك من خلال دراسة وصفية لعينة من الإداريين في جامعة تبسة، وهذا بغرض الكشف عن أهم الوسائل والتقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي ودورها في التحكم أكثر في تسيير المعلومات والبيانات وجعلها في خدمة المؤسسة وتحقيق أهدافها.

ومن هذه النقطة جاءت إشكالية بحثها كالتالي: ما هو دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات جامعة تبسة؟.

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- ما مدى فاعلية الاتصال الداخلي في تحقيق انسياب المعلومات و البيانات وترجمتها في صورة قرارا في جامعة تبسة؟

- هل يضمن توفير المعلومة اتخاذ قرارات رشيدة في جامعة تبسة؟

- ما هي التقنيات الاتصالية التي تساهم في اتخاذ قرارات رشيدة؟

- ما هي المعوقات التي تحول دون اتخاذ قرارات رشيدة في جامعة تبسة؟

استخدم الباحثة المنهج الوصفي بتوظيف أدوات لجمع البيانات والتي تمثلت في الملاحظة والاستبيان، وقد اختارت عينة مكونة من 54 مفردة اختيرت بطريقة قصدية.

واستخلصت هذه الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

- وعي المؤسسة الجامعية بتبسة بأهمية الاتصال الداخلي، وتقدير أهميته فيما يخص اتخاذ القرارات حيث توليه اهتماما في الواقع على حسب حاجتها الماسة لعملية اتخاذ القرارات في مراقبة التسيير والتنسيق بين مختلف نشاطاتها وهيكلها.

- الاتصال الداخلي بمثابة شريان المؤسسة الذي يوفر المعلومات اللازمة عبر مختلف القنوات ، الأمر الذي يساهم في اتخاذ قرارات فعالة.

- إن نجاح أو فشل أي مؤسسة يقاس بقدر نجاح خطوات وعمليات الاتصال بها، وهذا ما يجعل من الضرورة للمؤسسة أن تحصل على معلومات ذات الجودة والدقة والمصدقية.

- أدى تنوع وسائل الاتصال في المؤسسة الجامعية إلى تحسين مستوى الأداء من حيث تفعيل الاتصال.

ثانياً: الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات:

- دراسة مهدية هامل، بعنوان "اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية -دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية والخدمية-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري -سنطينة، 2009/2008..

هدفت الدراسة إلى الوصول إلى تحديد مسار الاتصال وقت الأزمات في المؤسسات الجزائرية الصناعي والخدمية، وذلك بحدديد أهم الخطوات الاتصالية المتبعة قبل وأثناء وبعد الأزمة وتواصلها مع الجمهور الداخلي والخارجي، وتحديد مكانة ودور الاتصال في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات والوقوف على الفروق الاتصالية التي قد تظهر على مستوى المؤسسات الصناعية والخدمية في مختلف مراحل الأزمة.

وتحور إشكال الدراسة في طرح التساؤل المركزي كالتالي: كيف يسير اتصال الأزمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية؟

وتفرعت عنه الأسئلة التالية:

- كيف يسير الاتصال قبل حدوث الأزمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية؟
- ما هو مسار الاتصال أثناء وقوع الأزمة في المؤسسات الجزائرية؟
- كيف يفعل الاتصال بعد الأزمة في المؤسسات الجزائرية؟
- هل هناك فروق واضحة بين المؤسسات الصناعية والخدمية الجزائرية على مستوى عمليات اتصال الأزمة في مراحلها المختلفة؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمد على الأسلوب المسحي في جمع المعلومات من مصادرها الأولية، كما تم الاستعانة بالأدوات البحثية المتمثلة في المقابلة الحرة مع مديري العلاقات العامة ومديري مركز إدارة الأزمات بالمؤسسات المعنية بهذا المجال ومسؤولي الأمن الصناعي وغيرهم، كما استعان بتحليل المضمون للوثائق والاستراتيجيات والخطط الموجودة بالمؤسسات المعنية بإدارة الأزمات، كما استعانة بأداة المقابلة المقننة. والملاحظة التي تجسدت في ملاحظة الباحث للإمكانيات الفعلية لإدارة الأزمات.

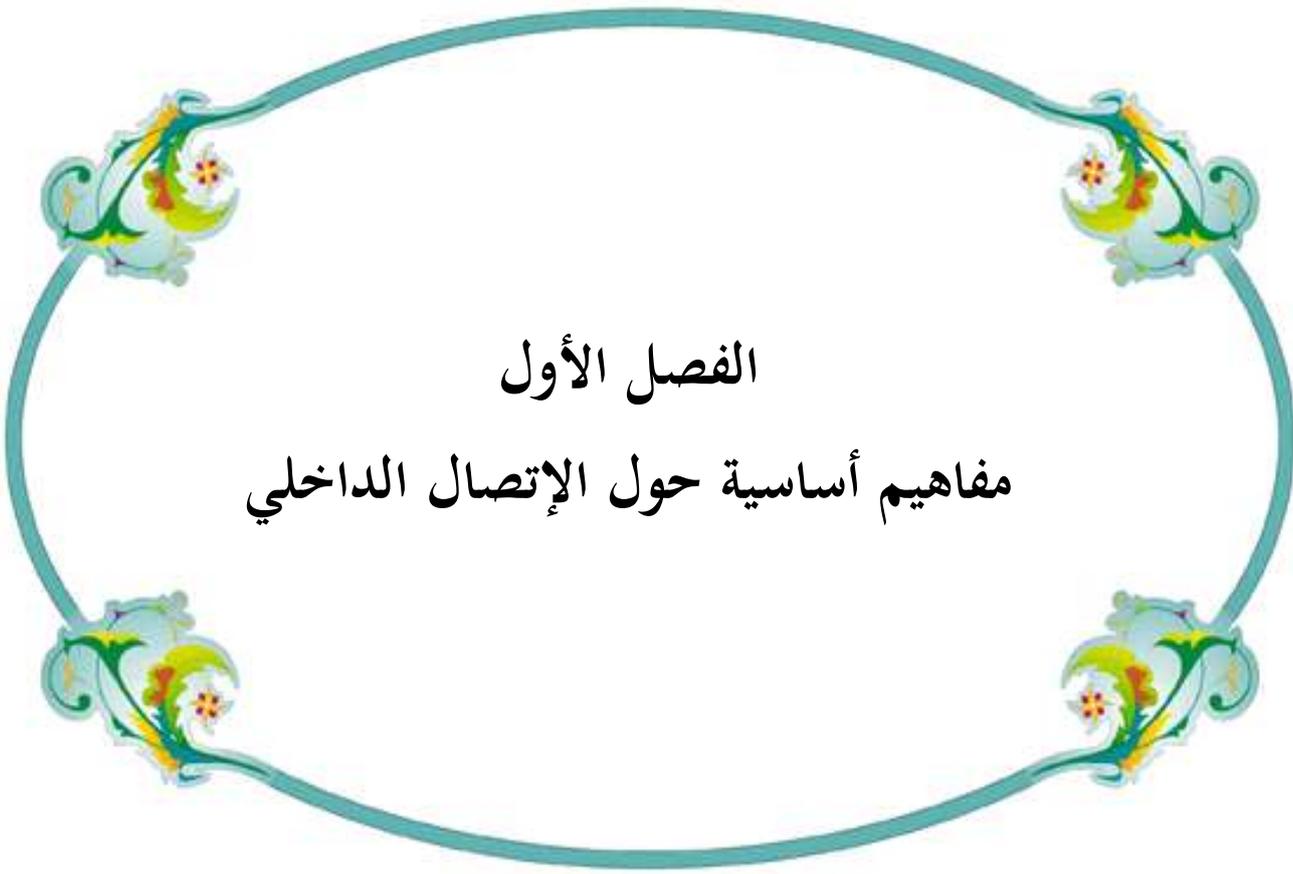
واستخلصت هذه الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

- من حيث الاستعداد الفن لمرحلة ما قبل الأزمة تعمل المؤسسات الجزائرية على التحضير الفني لمواجهة بعض الأخطار الصناعية والأزمات المرتبطة بالمحيط الخارجي، وتتم العملية في الإطار القانوني، أما التجهيز الاتصالي من حيث التخطيط وتجميع المعلومات فهو غير محدد بشكل واضح.
- من حيث الاستعداد المادي والبشري لا يختلف عن سابقه تقريبا باستثناء الاستعداد البشري، إذ يظهر الاستعداد في تحديد الشخصية الرسمية التي تحتل في الغالب المراتب العليا في الإدارة، وهي غير متخصصة في المجال الاتصالي وليست بحاجة إلى تدريب لأنها تتمتع بالخبرة، ولكن قد يوجد التدريب على المستوى التطبيقي لمواجهة بعض الأزمات تتجسد في شكل المناورات.

- يظهر الاتصال بصورة محتشمة كوظيفة تكميلية لبعض الوظائف الإدارية العليا، مما سمح بتمركز المعلومات في المؤسسات الجزائرية.
- في مرحلة وقوع الأزمة يظهر مسار الاتصال الداخلي وذلك من خلال حصول العمال المعنيون بالأزمة والمتواجدون في أماكن الأحداث على معلومات دقيقة من مصادر رسمية وواضحة، أما البقية فلا يتم إعلامهم، وإن حدث فإنه يحدث في حدود الاتصال غير الرسمي - فيما بينهم- ووسيلة الاتصال الأكثر استعمالا هي الاتصال الشفوي أو عن طريق الهاتف، كما يأخذ الخطاب الاتصالي الموجه لعمال الشكل القانوني المحدد لأسباب الأزمة والحلول، فلا يوجد في مضمونه أي تأثير على مشاعر العمال وطمأنتهم، وتتميز المعلومات المتضمنة في الخطاب بالغموض والتناقض.
- لا توجد فروق واضحة بين المؤسسات الصناعية والخدمية في هذا المجال، ولكن يمكن التأكيد أن الفرق يظهر على مستوى المؤسسات التي تتمتع بإستراتيجية اتصالية واضحة والأخرى التي تغيب فيها، فتميز المعلومات بالصدق والجدية والشمولية على مستوى المؤسسات التي تتمتع بتلك الإستراتيجية، وتكون المعلومات غامضة ومتناقضة بالنسبة للمؤسسات التي لا تولي أهمية للعملية الاتصالية.

(10) صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي عمل من صعوبات، ومن الصعوبات التي واجهتنا ونظرًا للجائحة التي اجتاحت العالم بأكمله والتي عرفت بجائحة كورونا (كوفيد 19)، التي أدت بدخول العالم في حجر صحي منزلي الأمر الذي صعب من إجراء الدراسة الميدانية، وكذا التأخر في استلام ردود المحكمين حول الاستبيان أو انعدامها أساسا الأمر الذي أخذ حيزا من الزمن في انتظار ردود المحكمين لكن دون جدوى، قلة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.



الفصل الأول
مفاهيم أساسية حول الإتصال الداخلي

تمهيد

يشكل الاتصال العصب الحيوي والرئيسي لأي مجتمع، حيث أصبح الداعم القوي والمحرك الأساسي لدفع عجلة التنمية والتطور في شتى مجالات الحياة، ويعتبر نقل المعلومات داخل المؤسسة وفق عملية اتصالية محكمة في إطار الاتصال الداخلي من الضروريات الجوهرية المساعدة على أداء الأعمال بطريقة أفضل وجعل الأفكار تفهم بوضوح وتحسين الإنتاجية ورفع الأداء لدى الموظفين.

إذ أن الاتصال الداخلي خطوة هامة في حياة المؤسسة والتنظيمات، فهو يسمح بتسهيل التواصل بين الأفراد داخل المؤسسة ويحسن فهم النشاطات والأهداف المسطرة من جهة ويعمل على تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة.

ويلعب الاتصال الداخلي دورا هاما داخل المؤسسة، ويمكن تشبيهه بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء إلى كامل الجسم، فهو يعمل على تدفق المعلومات وانسائها داخل المنظمات يرفع من كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصال

من خلال هذا الفصل نتطرق للتعرف على الإطار النظري للاتصال الداخلي من خلال المباحث التالية:

نتناول في المبحث الأول مفهوم الاتصال الداخلي وذلك من خلال تعريفه وذكر أنواعه ووسائله، أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه لأهداف ومهارات وعناصر الاتصال الداخلي.

المبحث الأول: مفهوم الاتصال الداخلي

المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي

يعرف على الاتصال الداخلي بأنه إنتاج وتوفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر وأخبار أو معلومات جيدة والتأثير في سلوك الأفراد أو الجماعات والتعديل من هذه السلوك أو توجيهه وجهة معينة، وتتم هذه العملية عادة متبادلة من الجانبين أي الاتصال من مستوى أعلى إلى مستوى أقل والعكس أو مستوى أفقي¹.

ويعرف الاتصال الداخلي بأنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضائها، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك من خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، ويعتبر الاتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري².

والاتصالات هي عملية هي عملية نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات والتقارير والأفكار والآراء والمقترحات من المستوى الإداري إلى آخر ومن مسؤول داخل المنشأة إلى أخرى، وتأخذ الاتصالات عدة اتجاهات³.

ما يمكن ملاحظته أنه رغم اختلاف وجهات النظر بين الباحثين في تعريفهم للاتصال الداخلي إلا أنهم يسترون في العديد من النقاط من بينها أن الاتصال الداخلي:

- مجموعة الأنشطة أو مبادئ أو العلاقات.
- وسيلة للتسيير وللتأثير.
- مجموعة من المهارات.
- وظيفة تضمن معالجة ونشر المعلومات.

من خلال التعاريف المقدمة للاتصال الداخلي نستخلص تعريف بأنه مجموعة التعاملات القائمة بين المنظمة والأطراف المكونة لها، ويمثل العاملين الجزء الأكبر من هذه التعاملات التي يتم عن طريقها التعرف على حاجات العاملين وشعورهم اتجاه منظماتهم وقياس مدى تأثيرهم بها وبقيمها وعاداتها.

¹ - حسين عبد المجيد أحمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، ط4، مصر، 2004، ص225.

² - منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص22.

³ - بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص15.

المطلب الثاني: أنواع الاتصال الداخلي

تأخذ العملية الاتصالية داخل المؤسسة عدة أشكال يمكن تقسيمها من حيث درجة الرسمية إلى اتصال رسمي واتصال غير رسمي.

أولاً: الاتصال الرسمي:

هو اتصال مباشر بين مرسل الرسالة والمستقبل لها، ويتم هذا النوع في إطار القواعد التي تحكم المنظمة، وتتبع المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي¹. وتنقسم الاتصالات الرسمية إلى ثلاثة أنواع:

1- **الاتصال النازل:** تكون هذه الاتصالات من أعلى التنظيم إلى أسفل، أي من الإدارة إلى الإدارة الوسطى أو من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، ومن الوسائل المستعملة فيها قد تكون شفوية أو كتابية، وهذا النوع من الاتصال يمكن للمدير من نقل أفكاره إلى مرؤوسيه في مستويات الإدارة الوسطى أو الدنيا والتي يجب أن تقابل ذلك بالتنفيذ. الاتصال يتم متفقاً مع خط السلطة ويأخذ هذا الاتصال على شكل تعليمات وأوامر وتوجيهات وقرارات وسياسات تصدرها الهيئة الإدارية بغرض تنظيم وتوجيه الأعمال والمشاريع².

2- **اتصال صاعد:** تعد الاتصالات التي تبدأ من أسفل التنظيم إلى أعلاه، ويتخلل هذا النوع من الاتصالات التقرير الاقتراح والأخبار، حيث أن هذا النوع من الاتصالات لا يقل شأنًا من الاتصالات الهابطة لما يفيد المؤسسة عن حالتها في المستويات الدنيا، وهذا النوع من الاتصال يمكن للمدير معرفة عوائق العمل والكشف عن المشاكل وأسباب وقوعها³.

3- **الاتصال الأفقي:** هو إرسال واستقبال المعلومات بين الإدارات والأقسام والأفراد الذين هم على مستوى تنظيمي واحد، وهذا يعتبر أمراً حيوياً لنجاح الأداة في المنظمة، إذ عن طريقها يتم التنسيق بين وظائفها المختلفة⁴.

¹ - لويزة فرحاتي، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة، 2007/2008، ص23.

² - عبد الرحمن عزي وآخرون، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص21.

³ - زكي حسين الوردي، عادل إبراهيم قنديلجي، الاتصالات، كلية الآداب، جامعة البصر، 1990، ص78.

⁴ - عبد الرحمن عبد الباقي عمر، الاتصالات في مجال الإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1997، ص06.

ثانياً: الإتصال غير الرسمي

الاتصال التنظيمي غير الرسمي هو اتصال غير مباشر يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل المنظمة ويتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء، حيث تتصف العلاقات بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية¹.

المطلب الثالث: وسائل الاتصال الداخلي

يتم الاتصال الداخلي من خلال وسائل عديدة ومختلفة تعتمد عليها المؤسسة بإرسال واستقبال المعلومات، وتنقسم هذه الوسائل حسب طبيعتها إلى ثلاث أنواع هي:

أولاً: وسائل اتصال مكتوبة:

هذه الوسائل كثيرة ومتعدد في منشآت الأعمال، خاصة وأن كل منشأة تحاول فتح مختلف المجالات للاتصال مع الجماهير سواء كانوا عمال أو زبائن، إما لتعريفهم برسالتها أو للتعرف على آرائهم واتجاهاتهم ورغباتهم واهتماماتهم ومحاولة مشاركتهم في حياتهم اليومية، ومن أهم هذه الوسائل نجد:

1- مطبوعات المنشأة: كثيراً ما تعتمد المنشآت التجارية والصناعية والخدمية على إصدار مطبوعات خاصة بها، يقوم بإعدادها أخصائيون، وكلما كبرت المنشأة كلما استطاعت أن تصدر مطبوعات كثيرة ومتنوعة، ونجد منها: الكتيبات، النشرات والدوريات، الرسائل البريدية².

2- لوحة الإعلانات: تستخدم لوحات الإعلانات التي توضع تحت نظر العاملين كوسيلة اتصال التبليغ العاملين بتعليمات أو سياسات وأخبار أو معلومة تتعلق بالحياة الوظيفية للعاملين ويكثر استخدام لوحات الإعلانات بالمؤسسات في أغراض توضيح الإنجازات البارزة والأخبار التحفيزية والمعلومات المرتبطة بالأمن وضبط الجودة وغير ذلك من أوجه المعرفة ومواضيع الاهتمام الخاصة مثل جداول الاجتماعات ومواعيد العطلات الموسمية مثل إجازة الأعياد الدينية والمناسبات الوطنية... الخ³.

3- التقرير: هو عرض لمجموعة من المعلومات التي تتعلق بموضوع معين، وتتضمن قدرا من التحليل المفصل لهذه المعلومات، وذلك بنتيجة قد تساعد الإدارة على تنظيم العمل أو الرقابة على العمل⁴.

¹ - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص559.

² - أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (الاتصالات، المعلومات، القراءات)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص ص43-49.

³ - سعيد يس عامر، الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها، دار الكتب الحديثة، مصر، 2000، ص86

⁴ - أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص69.

ثانيًا: وسائل الاتصال الشفوية:

كما يمكن كذلك أن تتم العملية الاتصالية في المؤسسة من خلال الأسلوب اللفظي أو الشفوي، أي عن طريق الكلمات المنطوقة، وهذا الأسلوب يتميز عن الأسلوب الكتابي، بأنه أكثر سهولة وأكثر استخدامًا، خاص في المواضيع التي تحتاج إلى شرح وتفسير، حيث يمكن الإجابة عن التساؤلات المطروحة بوضوح وفي الحالة. وهو نوعان: اتصال شفوي مباشر واتصال شفوي غير مباشر، أو باستعمال وسيط¹.

ثالثًا: الوسائل السمعية البصرية:

كما يتم الاتصال الداخلي باستعمال الوسائل السمعية البصرية المتمثلة في:

- 1- البريد الإلكتروني: وهو وسيلة اتصالية حديثة تسمح ببث الرسائل عن طريق جهاز الكمبيوتر ومن إيجابياته أنه يساعد على بث الرسائل لعدة مسؤولين في المؤسسة وهذا حتى في حال غيابهم.
- 2- فيلم المؤسسة: هو شريط فلمي تقوم المؤسسة بعرضه في أوقات محددة ويكون موجه لمجموعة موظفين في المؤسسة والهدف منه تعريف العمال بالمؤسسة بشكل أفضل وتحفيزهم على العمل.
- 3- المحاضرات عن طريق الشاشة: هي تزاوج بين التقنيات الحديثة لنقل المعلومات بالتقنيات السمعية البصرية، تسمح بعقد اجتماعات ومحاضرات مع مختلف العمال بالمؤسسة في أماكن عدة وفي وقت واحد ومع مشاركين متواجدين على مسافات².

¹ - الأمين بلقاضي، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربيين مهدي أم البواقي، العدد2، ديسمبر 2017، ص74.

² - حسين عبد المجيد أحمد رشوان، نرجع سابق، ص55-56..

المبحث الثاني: أهداف ومهارات وعناصر الاتصال الداخلي

المطلب الأول: أهداف الاتصال الداخلي

المؤسسة ليست بمعزل عن المحيط بل هي نظام مفتوح تتفاعل مع بيئتها الداخلية (عمال، موظفين)، والخارجية (مساهمين، مجتمع، عملاء وغيرهم) ولذلك فالمؤسسة تسعى إلى تحقيق هذا التفاعل من خلال عملية الاتصال وبالتالي فإن هذا الاتصال هو إحداهن تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة عملية الاتصال في المؤسسة ضرورية من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم ومن أجل تطوير وتحسين المواقف واتجاهات الأفراد وتتلخص الأهداف المتعلقة بالاتصال في النقاط التالية:

- 1- الإعلام: هو جمع وتخزين ونشر الأنباء والبيانات والصور والحقائق والرسائل والآراء والتعليمات المطلوبة من أجل فهم الظروف الشخصية والبيئية والقومية والدولية وذلك بغرض مواجهتها عن علم ومعرفة وكذلك المساعدة على اتخاذ القرارات المناسبة.
- 2- التنشئة الاجتماعية: الاتصال يوفر رصيد مشترك من المعرفة لدى الجماهير بهدف جعلهم كأعضاء فعالين في المؤسسة.
- 3- خلق الدوافع: الاتصال يهدف إلى تحقيق الأهداف المباشرة لكل مؤسسة، ويؤدي هذا إلى خلق الدوافع لدى العاملين بالمؤسسة.
- 4- تدعيم الحوار والنقاش: أي توفير وتبادل الحقائق اللازمة لدعم الاهتمام والمشاركة الجماعية على نحو أفضل.
- 5- التربية: وهي تعني نشر المعرفة على نحو يعزز الجانب الثقافي للعاملين وتكوين الشخصية واكتساب المهارات والقدرات الفردية لهم.
- 6- التكامل: أي توفير الفرص للأفراد والوصول إلى رسائل متنوعة تحقق حاجاتهم في التعارف والتفاهم والتعرف على ظروف معينة للآخرين¹.

¹ - محمد محمد الهادي، إدارة أعمال المكتبة المعاصرة، دار المريخ، الرياض، الملك العربية السعودية، 1983، ص43.

المطلب الثاني: مهارات الاتصال الداخلي

تعتبر مهارات الاتصال والقدرة على استخدام المعلومات بفعالية والتنفيذ والأداء بسهولة ويسر من المهارات الضرورية لمن يتولى عملية الاتصال:

1- **مهارة التحدث:** نعني استخدام الجمل وال فقرات وطريقة صياغتها في التأثير على فهم المتلقي للرسالة وعندما يتم التحدث مع طرف آخر، يجب مراعاة درجة ثقافته وقدرته على استيعاب المعاني والأفكار.

2- **مهارة الكتابة:** تعتبر الكتابة وسيلة للتعبير عن الآراء والأفكار وتوصيل المعلومات والمفاهيم للآخرين يجب مراعاة بعض الأشياء عند الكتابة هي أن يتضمن الخطاب أو التقرير أو المذكرة الأفكار الأساسية والمعاني المحددة وأن تتسم الصياغة بالوضوح والإيجاز والدقة والشفافية وتجنب الأخطاء النحوية والإملائية وتتوقف مهارة الكتابة على محصول الفرد اللغوي وأسلوبه في الكتابة.

3- **مهارة القراءة:** يعني التركيز والانتباه في القراءة تمكن الفرد من استخلاص المعلومات بسرعة، حيث يقوم الفرد بقراءة التقرير ثم عليه أن يستخلص النتائج بسرعة التي تساعد في اتخاذ القرارات.

4- **مهارات الاتصالات:** وهي القدرة على التركيز مع الاستماع الجيد وتتضمن الاستماع للمحادثات الهاتفية والاجتماعات أثناء عملية الاتصالات يجب إعطاء فرصة للآخرين للكلام وأن يتقبل الانتقادات.

5- **مهارة التفكير:** تعتبر مهارة التفكير ضرورية لكل اتصال جيد وبدونه لا تنجح أي عملية اتصال وتعتبر مهارة التفكير ملازمة لكل من مهارة التحدث والقراءة والكتابة والاتصالات.

6- **مهارة استخدام وسيلة الاتصال المناسبة:** يعني المهارة في استخدام هذه الوسيلة فعلى سبيل المثال عند إجراء مقابلة مع الرئيس في العمل يجب مراعاة الهدف من المقابلة قبل القيام بها، ويعني إعطاء الفرصة للتحدث وعدم المقاطعة.

7- **مهارة الحصول على المعلومات الكافية لنجاح التعامل:** مهارة العامل مع الآخرين، إذ من المهم معرفة طبيعتهم وأتماطهم السلوكية ومدى نضجهم الفكري ونوع علاقات العمل التي يفضلونها ومستوى التفاهم معها.

تعد هذه المهارات وهذه العناصر مهمة في عملية الاتصال الداخلي التي يتم من خلالها خلق جو ملائم لنجاح العملية الاتصالية وضمان سيرورتها بالطريقة المسطرة لتحقيق الأهداف المحددة مسبقا لهذا يجب على القائم بالاتصال داخل المؤسسة أن يتوفر على هذه المهارات¹.

¹ - منال محمود طلعت، أساسيات في علم الإدارة، مكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص46.

المطلب الثالث: عناصر الاتصال الداخلي

إن عملية الاتصال تقوم على مجموعة من العناصر التي لا يمكن الفصل بينها في الواقع الحقيقي ومع التأكيد على أن عملية الاتصال تتسم بالاستمرارية والدائرية وليس لها بداية ولا نهاية، فهي تعتمد على عناصر متصلة ومتداخلة ومتشابكة داخل المؤسسة وتشمل هذه العملية ما يلي:

أولاً: المرسل:

وهو التهيئة أو شخص الذي يبدأ عملية الاتصال بصياغة أفكاره في رموز تعبر عن المعنى الذي يقصده فإذا عجز هذا المرسل عن صياغة أفكار في رموز واضحة انحارت عملية الاتصال في مراحلها الأولى، ويمكن تسميته بالراسل أو المصدر، وهو ذلك الشخص الذي يريد نقل الأفكار وأراء من خلال رسالة إلى شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص¹.

ثانياً: الرسالة:

الرسالة هي مضمون السلوك الاتصالي، فإن الإنسان يرسل ويستقبل كميات ضخمة ومتنوعة من الرسائل بعضها يتسم بالخصوصية مثل: الإيجاءات والإيماءات والبعض الآخر يتسم بالعمومية والرمزية مثل: الندوات والتقارير، وكلما كان تفاعل وفهم مشترك بين المرسل والمستقبل كلما اكتسبت الرسالة فعالية أكبر وهناك عدة اعتبارات خاصة بالرسالة هي²:

- 1- ترميز الرسالة: وتتضمن مجموعة من العناصر البنائية المتمثلة في الرموز التي إذا وضعناها في ترتيب معين يصبح لها مغزى عند المتلقي، وأي لغة هي رمز بها مجموعة من المفردات والأساليب التي تجمع في تكوين معنى لها.
- 2- معالجة الرسالة: وتشير قرارات التي يأخذها المصدر بالنسبة للطريقة التي يقدم بها رمز الرسالة والمضمون، إذ يستطيع المصدر أن يتذمر كل الحقائق في رسالته، وقد يترك للمتلقي مهمة تكملت الجوانب التي لم يذكرها في الرسالة ويتخذ كل فرد القرارات التي تحقق أهدافه بأفضل شكل. وعليم يمكن القول أن الرسالة هي عبارة عن تحويل الأفكار ذات معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل.

¹ ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، منظور محلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1995، ص456.

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص354.

ثالثًا: الوسيلة:

هي الأداة أو السند الذي يتم من خلاله تمرير الرسالة للمستقبل، وتقوم الوسيلة بدور أساسي كوسيط في توصيل الرسالة من المرسل إلى المستقبل لهذا السبب على المرسل أن يختار الوسيلة الاتصالية الأكثر تعبيراً وتأثيراً في المستقبل، وقد تكون الرسالة هي الوسيلة، وقد تكون الوسيلة هي القناة التي تمر خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، فهي الوسيط بينهما وبدونها تتوقف عملية الاتصال، وتعرف بأنها قنوات للاتصال ونقل المعرفة¹.

رابعًا: المستقبل:

هو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويقوم بجل رموزها بغية التوصل إلى تفسير محتويات وفهم معناها وينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها².

خامسًا: التغذية العكسية:

ويقصد بها إعادة المعلومات للمرسل حتى يستطيع أن يقرر ما إذا كانت الرسالة قد حققت أهداف كاملة ويمكن النظر إلى التغذية أو رجع الصدى داخل المؤسسة كما يلي:

1- قد يكون رجع الصدى إيجابياً أو سلبياً، إذ يشجع رجع الصدى الإيجابي الإدارة على الاستمرار في تقديم رسائل مشابهة، فهو يقوي ويدعم السلوك بشكل مطرد أما رجع الصدى السلبي من قبل العمال يدفع الإدارة إلى تعديل شكل أو محتوى الرسالة التالية.

2- قد تكون التغذية العكسية فورية كما هو الحال في الاتصال المواجهي، أو مؤجلة.

3- وتتيح التغذية العكسية وظائف مفيدة لكل من الإدارة والعمال على السواء فهي تتيح للإدارة فرصة قياس مدى فهم الرسالة واستيعابها وتتيح للعمال التأثير في عملية الاتصال داخل المؤسسة، فمثلاً: إذا أشار رجع الصدى العمال إلى أن الرسالة غير مفهومة بالقدر المناسب فإن الإدارة تستطيع إعادة تقديم الرسالة بأساليب مختلفة، أو عبر قنوات أخرى لكي تحقق الرسالة أهدافها بشكل أفضل.

4- ويسمح الأثر الرجعي -مع توفر عناصر أخرى- بإزالة الغموض والخلط بين الاتصال والإعلام، حيث أن اللفظ الثاني أبسط فعل بالمقارنة مع اللفظ الأول إذ يقتصر على نقل رسالة من مصدر إلى مستقبل يستطيع أن يتلقاها وهذا ما يفترض وجود مجال للخبرة بينهما، لذلك يكون الاتصال دائرياً نظراً لأن الحوار يستدعي انتقال

¹ - سلوى عثمان الصديقي، الاتصال والخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص44.

² - محمد السيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص30.

المعلومات في اتجاهين، كما أن الرسالة تتدفق باتجاه هدف معين مأخوذ بالمعنى التسويقي للفظ، وهو ما يجعل الأثر الرجعي سريعاً وفورياً ويساهم في تعزيز مجال التفاهم المشترك بين المرسل والمستقبل¹.

سادساً: التشويش:

هو أي عائق يحول دون القدرة على الإرسال أو الاستقبال وينقسم إلى نوعين²:

- 1- التشويش المميكانيكي: ويعني أي تدخل في -بقصد أو بغير قصد- يطرأ على إرسال الرسالة في رحلتها من المرسل إلى المتلقي، فالتشويش قد يحدث نتيجة مؤثر نفسي مثل حالة اللاشعور، أو اللستغراق في التفكير، وقد يكون نتيجة مؤثر جسماني مثل: الشعور بالصدراع أو الأملم.
- 2- التشويش الدلالي: فهذا التشويش يحدث في الفرد حين يسيئ الناس فهم بعضهم البعض لأي سبب من الأسباب، وحين يعطي الناس معاني مختلفة للكلمات مثل: التورية في اللغة العربية، وعند استخدام كلمات وعبارات مختلفة للتعبير عن نفس المعنى.

والشيء المهم أن التشويش يقوم بوظيفة عائق للاتصال، فكلما زاد التشويش قلت فعالية الرسالة والعكس صحيح³.

سابعاً: بيئة الاتصال:

وهي العناصر المحيطة بعملية الاتصال داخل المؤسسة مثل العوامل الخاصة بتصميم الوظيفة، ومقدار السلطة المتاحة، والإضاءة والحرارة، وظروف العمل وغيرها خلال عملية الاتصال⁴.

¹ - صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري-قسنطينة، 2009/2008، ص 87-88.

² - عبد القادر عبان، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر "دراسة سوسولوجية بلدية الكاليتوس العاصمة"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2016/2015، ص 54.

³ - عبد القادر عبان، مرجع سابق، ص 54.

⁴ - صبرينة رماش، مرجع سابق، ص 88.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه من خلال هذا الفصل الإطار النظري للاتصال الداخلي، نستخلص أن الاتصال الداخلي يعتبر من أهم الركائز التي تقوم عليها أي مؤسسة نظرًا لأهميته في ضمان استمراريته وديمومتها، لهذا نرى الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسات له، لأنه يمثل العصب الرئيسي لها، والطريقة الوحيدة التي يتم من خلالها ضبط الشؤون الداخلية للمؤسسة وتحسين التواصل بين الموظفين فيما بينهم ومع الرؤساء، لأنه الطريقة الوحيدة لضمان وصول الرئائل والتقارير داخل المؤسسة وهذا في حال وضع خطط اتصالية محكمة وسلسلة داخل المؤسسة، وعند مراعاة هذه الجوانب تكون في الأخير نتائج إيجابية للمؤسسة وللموظفين داخلها مما يجعل المؤسسة دائمًا في مراقي مشرفة وضمن بقائها في ساحة المنافسين.



الفصل الثاني
مفاهيم أساسية حول الأزمات

تمهيد

تعتبر الأزمات أمرًا غير محبب للنفس، وذلك لأنها تشعرك بعدم الاستقرار والتغيير المفاجيء، ما يشعر بالإرباك والقلق، ففي العقود الماضية تسببت الأزمات في خسائر كبيرة وفي أضرار إقتصادية جسيمة مما أثر على حياة مئات من المؤسسات في جميع أنحاء العالم، وتعد هذه الأزمات بلا شك عقبات رئيسية في طريق تنمية هذه المؤسسات وتطورها، ويتطلب التصدي لها التعرف على ماهية الأزمة وكيفية إدارتها، وما ما نهدف إليه من خلال هذا الفصل، حيث تطرقنا في المبحث الأول: لتعرف على ماهية الأزمة، بذكر تعريفها وخصائصها وأنواعها وأسباب حدوثها، أما المبحث الثاني فكان حول إدارة الأزمات.

المبحث الأول: ماهية الأزمة

المطلب الأول: تعريف الأزمة وخصائصها

أولاً: تعريف الأزمة:

حضي مصطلح الأزمة باهتمام الدارسين والباحثين وتعددت التعاريف حسب المجال الذي تناولته هذه الدراسات، ومن هذه التعاريف نذكر:

- عرفت الأزمة من منظور علم الإدارة بأنها عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام، وعليه يتطلب وجود الأزمة توافر شرطين على الأقل:
- يجب أن يتعرض النظام كله للتأثير الشديد إلى الحد الذي تختل معه وحدته بالكامل.
 - تصبح الافتراضات والمسلمات موضعاً للتحدي لدرجة أن يظهر لهم بطلان هذه الافتراضات أو تجعلهم يلجأون إلى أساليب دفاعية تجاه هذه الافتراضات.

أما من منظور علم النفس وعلم النفس الاجتماعي فإن الأزمة تشير إلى الآثار النفسية التي تلحق بالفرد أو الجماعة في موقف غير عادي، وتتخذ الأزمة أشكالاً متنوعة من الارتباك والصدمة والقلق والتوتر وعدم التوازن. وتعرف الأزمة النفسية بأنها حالة من خيبة الأمل العاطفي الحاد التي تصاحبها مشاعر الارتباك والتوتر والاكنتاب والغضب والفوضى في العلاقات العادية والوظائف الاجتماعية¹.

¹ - محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور الصحف في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على جريمة الثار، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2008، ص44.

ويعرف الضحيان الأزمة بأنها: هي كل حلة أو أمر مهما كان موضوعه ومجاله لا يستطيع صاحبه أو أصحابه وضع حد لاشتداده وتطوره إلى الأسوأ¹.

من خلال الإطلاع على التعاريف يمكن تعريف بأنها حالة الصعوبة المفاجئة التي تعطل سير العمل وتعمل على إرباك خطط وأهداف المؤسسة وطرق تنفيذها، وتؤدي إلى استنفار كامل وتام من أجل التخفيف من حدتها أو التخلص من أثارها السلبية.

ثانياً: خصائص الأزمة

الأزمة حالة من الخلل تصيب من يتعرض لها سواءً أكان فرداً أو مجتمعاً أو دولة بدرجة عالية من الخوف والشلل الفكري والتخبط، وتكبده خسائر بالغة في الأرواح والممتلكات وتحدد معنويات وثوابت ومرتكزات الأزمة، إلا أن الأزمة تشمل في تكوينها على خصائص عدة حددها الأستاذ الدكتور عبد الرزاق محمد الدليمي في الآتي²:

أ- المفاجأة: فهي حدث غير متوقع يتسم بالغموض وعدم وضوح الرؤية وتعقيد وتداخل وتشابك العوامل والأسباب ويثير القلق والاضطراب في حياة الأفراد.

ب- التهديد الشديد للمصالح والأهداف وتسبب حالة رعب من المجهول الذي تتجه نحوه الأزمة، إضافة إلى تعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة وتطورها، وتعارض مصالحها، مما يخلق صعوبات حمة في السيطرة على الموقف وإدارته، وبعض هذه الصعوبات إدارية أو مادية أو بشرية أو سياسية أو بيئية.

ت- نقطة تحول أساسية، حيث ينتقل خطر الأزمة من الحاضر للتأثير في مجريات المستقبل، وتسبب الدخول في دائرة من الجاهيل المستقبلية والعلاقات المعقدة المتداخلة التي يصعب حسابها بدقة.

ث- تسود فيها ظروف عدم التأكد وتحدث حالة من الارتباك والضياع بسبب نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤية، بالنسبة للإجراءات التي ينبغي اتخاذها بشأن الأزمة.

ج- ضغط الوقت المتاح عادة للتعامل مع الأزمة والحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة وفعالة وصائبة، فالأحداث تقع وتتصاعد بشكل متسارع وربما حاد، الأمر الذي يفقد أطراف الأزمة، أحيانا القدرة على السيطرة على الموقف واستيعابه جيدا، حيث لابد من تركيز الجهود لاتخاذ قرارات حاسمة وسريعة في وقت يتسم بالضييق والضغط.

ح- تتسبب الأزمة في وقوع خسائر مادية أو بشرية أو نفسية، وتستقطب اهتمام المتصلين بها، فهي تهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام، وتخلق حالة من حالات القلق والتوتر، وعدم اليقين في البدائل

¹ - بلال خلف السكارنة، إدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2015، ص25.

² - عبد الرزاق محمد الدليمي، الإعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2012م، ص106-107.

المتاحة، خاصة في ظل نقص المعلومات، الأمر الذي يضاعف من صعوبة اتخاذ القرار، ويجعل من أي قرار ينطوي على قدر من المخاطرة.

الأزمة تفرض نفسها وتخلق واقعاً مرعباً يتطلب تدخلاً سريعاً لإنقاذها أو تخفيف تأثيرها، وكذلك اتخاذ الإجراءات الكفيلة لعدم تكرارها، ويعرف قرار الأزمة بأنه قرار عادي في ظروف استثنائية، تؤثر سلبيًا على ينبغي توفره في الظروف العادية من بيانات وتحليل هادئ وصياغة بدائل متأنية، لاختيار البديل الأفضل منها حيث تتطلب مهارات إدارة الأزمة القيادية، واتخاذ القرارات وإدارة الموارد البشرية والمادية إلى جانب مهارات التفكير الإبداعي¹.

المطلب الثاني: أنواع الأزمات

تستخدم تصانيف مختلفة للأزمات، ويعود سبب هذا الاختلاف إلى المعيار - المقياس - المعتمد ومن أبرز هذه التصانيف:

1. وفق معيار مرحلة التكوين: حيث نجد الأنواع التالية: أزمة في مرحلة الميلاد، أزمة في مرحلة النمو، أزمة في مرحلة النضج، أزمة في مرحلة الانحسار، وأزمة في مرحلة الاختفاء.
2. وفق معيار معدل تكرار حدوث الأزمة: وهنا نجد: أزمة ذات طابع دوري متكرر الحدوث، وأزمة ذات طابع فجائي عشوائي متكرر.
3. وفق مستوى العمق: تميز الدراسات بين نوعين من الأزمات: أزمة سطحية هامشية التأثير، وأزمة عميقة جوهرية بالغة التأثير.
4. وفق درجة الشدة: ويمكن التمييز بين: أزمة عنيفة متفجرة، وبين أزمة هادئة.
5. وفق الشمولية: حيث نجد أزمة عامة ذات طابع شمولي، وأزمة خاصة ذات طابع جزئي.
6. وفق الموضوع: حيث توجد أزمة مادية، وأزمة معنوية، وأزمة مختلطة.
7. وفق المظهر: وتتميز الدراسات بين: أزمة زاحفة، وأزمة مفاجئة، وأزمة علنية صريحة، وأزمة ضمنية مستترة².

¹ - عبد الرزاق محمد الدليمي، الإعلام وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص 107.

² - أديب خضور، الإعلام والأزمات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999م، ص 09.

المطلب الثالث: أسباب الأزمات

اجتهد العديد من الباحثين في تحديد أسباب نشوء الأزمة، فاتفقوا في تحديد عدد من هذا الأسباب وزاد بعضهم على الآخرين في عدد من الأسباب، ومن مسببات الأزمة نذكر أهمها¹:

1- سوء الفهم:

- وهو يشير إلى الخطأ في استقبال وفهم المعلومات المتاحة عن الأزمة، ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية:
- قلة المعلومات وإشارات الإنذار عن الأزمة.
- المعلومات سريعة ومتلاحقة ومتغيرة لا يمكن الإلمام بها.
- عدم القدرة على جمع المعلومات.
- تداخل وتشويش في المعلومات وتضاربها.
- عدم القدرة على ربط المعلومات بالأزمة.

2- سوء التقدير:

- ويعني أن المعلومات تعطي لها قيمة وتقدير ومعنى مخالف للحقيقة، ومن أسباب سوء التقدير ما يلي:
- المغالاة في قيمة المعلومات الخاصة بالأزمة.
- الثقة الزائدة في النفس.
- الشك في قيمة المعلومات.
- التأثر بشعارات وهمية مثل نحن الأفضل ونحن الأقوى.
- الاستخفاف بالأطراف الأخرى في الأزمة.
- الاستهانة بالأزمة والمعلومات المرتبطة بها

3- سوء الإدارة:

- ومن أسباب سوء الإدارة ما يلي:
- عدم وجود نظام للتخطيط.
- عدم وجود نظام للمعلومات.

¹ - سامي عبد الله سالم أبو عزيز، معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار "دراسة حالة قطاع غزة"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص19.

- عدم وجود اهتمام بالأزمات والكوارث.
- عدم احترام العلاقات التنظيمية الموجودة في هيكل التنظيم.
- الصراعات الإدارية بين الأقسام أو المديرين.
- الاستبداد الإداري.
- عدم وجود أنظمة للرقابة والمساءلة.

4- الأخطاء البشرية:

وترجع الأخطاء البشرية للأسباب التالية:

- انعدام التدريب.
- انخفاض الدافعية والمعنويات.
- قلة الخبرة في نوعها وسنواتها.
- عدم مناسبة الصفات الشخصية.
- التدهور الصحي.
- التعب والإرهاق.
- عدم التركيز في العمل.
- الإهمال¹.

¹ - سامي عبد الله سالم أبو عزيز، مرجع سابق، ص 20.

المبحث الثاني: إدارة وتسيير الأزمة ومجالات تطبيقها وعلاقة الاتصال الداخلي بها

علم إدارة الأزمات هو أحد العلوم إنسانية الحديثة التي ازدادت أهمية في عصرنا، وهو علم إدارة توازنات القوى ورصد حركتها واتجاهاتها، وهو أيضًا علم المستقبل، وعلم التكيف مع المتغيرات، وعلم تحريك الثوابت، وعوى الفعل في المجالات الإنسانية كافة، وهو علم مستقل بذاته، ولكنه متصل بكافة العلوم الإنسانية¹. ومن خلال هذا المبحث نتطرق للمراحل التي يتم من خلالها تسيير الأزمة والتعرف على مجالات تطبيق إدارة الأزمات، كما نحاول التعرف على علاقة الاتصال الداخلي بإدارة الأزمات.

المطلب الأول: إدارة ومجالات تسيير الأزمة

يمر تسيير الأزمة بعدة مراحل، نعرضها باختصار من خلال هذا المطلب وهي:

أولاً: قبل حدوث الأزمة

- وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، وهدف الإدارة في هذه المرحلة هو الاستعداد والتحضير لكل الاحتمالات وكافة المتغيرات، وذلك من خلال وضع خطة متكاملة تحد أو تقلل من مخاطر الأزمة تعتمد على الآتي:
- تدريب الأفراد والمجموعات للقيام بأدوارهم بكفاءة عالية من أجل تنفيذ الخطة الموضوعية بعدما يتم تحديد الإمكانيات والقدرات الضرورية لتنفيذها وتصميم سناريوهات مختلفة لتوقعات تتابع الأحداث للأزمة المتوقع حدوثها واختبار ذلك.
- تحديد الإجراءات التي يجب الالتزام بها لتلافي الآثار السلبية المتوقع حدوثها وعدم تجاهلها لأن إهمالها قد يؤدي إلى تضخم الآثار السلبية للأزمة².

ثانياً: الدخول في الأزمة

وهي مرحلة التعامل مع الأزمة، إذ يتم فيها التطبيق العملي للتدابير المعدة سابقاً من خطط موضوعية واستخدام المهارات المكتسبة من التدريب والاستعداد لمواجهة الأزمة، وتعتمد هذه المرحلة على عدة عوامل متصلة بطبيعة الأزمة تتمثل في الآتي³:

¹ - أديب خضور، مرجع سابق، ص 09.

² - محمد أحمد لطفي، برنامج التوك شو وإعلام الأزمات، العربي للنشر والتوزيع، مصر، ط 1، 2019، ص 64.

³ - محمد أحمد لطفي، المرجع نفسه، ص 64.

- توفير المعلومات عن حجم الآثار السلبية للأزمة.
- تحديد التدابير المناسبة لاحتواء الأضرار الناجمة عن الأزمة والتخفيف من الآثار الاقتصادية والاجتماعية والنفسية لها.
- التعاون بين المؤسسات والأجهزة المشاركة في مواجهة الأزمة.
- كفاءة ومهارات فريق عمل إدارة الأزمات في التعامل مع الأزمة.

ثالثًا: قيادة الأزمة

بعد القيام بالأعمال الأولية الأكثر أهمية والأكثر تحديد لمصير المؤسسة والضرورية لتفادي الإقصاء الفوري يجب التفرغ لقيادة الأزمة، "إن وجود أي خطر أزمة على الخلية مواجهته وهنا تتكون سياسات وإستراتيجيات الارتدادات وهنا أيضًا يمكن أن تنجح أو تفشل في قيادة الأزمة"، هذه المقولة تبين أهمية خلايا الأزمة ولكنها توضح أيضًا خطر تنفيذ هذه المهمة الصعبة بشكل جيد، في حين أن العادة قد اكتسبت سواءً من طرف المؤسسات أو المؤسسات الإدارية ووسائل الإعلام لتحديد تحت اسم "خلية أزمة" كل اجتماع استعجالي للمسؤولين جراء حادث أو حالة نزاع حادة، غالبًا ما تعتبر خلية الأزمة كحل معجز في الاستجابة لأزمة هذا التعبير في حد ذاته يترك اعتقادًا برد الفعل والتكيف السريع مع الأحداث، ويجب توافر شرطين ضروريين لكي تصبح خلية الأزمة فعالة في تسيير الأزمة: يجب أن تكون قد تشكلت قبل الأزمة وليست مرتجلة للمناسبة، ويجب أن تكون لها خبرة لكي لا تؤدي بالمؤسسة إلى فوضى أكثر مما هي عليه وقت الأزمة وبالتالي فخلية الأزمة ليست حادثًا مصطنعًا، وقرار تعيبتها ليس بالتافه فتعيبتها تعني إعطاء إشارة واضحة للخارج لتبين أن الحدث قد أخذ بعين الاعتبار¹.

رابعًا: ما بعد الأزمة

وتهتم الإدارة في هذه المرحلة بكيفية إعادة الوضع لما كان عليه قبل حدوث الأزمة من خلال تنفيذ خطط قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل حسب الآثار السلبية والأضرار التي أحدثتها الأزمة سواء على المستوى القومي أو القطاعي أو الوحدة، إلى جانب الدروس المستفادة من خلال التعامل مع الأزمة من السلبيات والإيجابيات التي يمكن استخلاصها من خلال إدارة الأزمات، ففضية التعلم وإعادة التقييم يعتبر أمرًا حيويًا وضروريًا لزيادة الخبرة في التعامل مع الأزمات².

¹ - ليلي حرشب، تسيير المؤسسة في حالة أزمة "دراسة حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات"، رسالة لنيل شهادة الماجستير، فرع تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2007/2006، ص89.

² - محمد أحمد لطفى، برنامج التوك شو وإعلام الأزمات، العربي للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2019، ص64-65.

المطلب الثاني: مجالات تطبيق علم إدارة الأزمات:

هناك العديد من المجالات الميدانية الكثيرة المختلفة والمتنوعة في الميدان العملي وذلك باستخدام علم إدارة الأزمات وهنا يأتي دور عمل وتطبيق أفكار وقرارات المختصين في علم إدارة الأزمات في مختلف التخصصات الإدارية والتجارية ومن هذه المجالات التي يمكن تطبيق علم إدارة الأزمات نذكر مايلي¹:

1- البنوك والمؤسسات المالية والبنوك التجارية والمصارف والبنوك التجارية والإسلامية والبنوك المتخصصة والزراعية والعقارية والبنوك المركزية.

2- الشركات التجارية وشركات التصدير والاستيراد.

3- المؤسسات الخدمية مثل المدارس والمستشفيات والمراكز العلمية والفنادق.

4- الهيئات السياسية والجهات الدبلوماسية والمكاتب الرسمية التابعة للدول والحكومة والأمن العام مثل السفارات والمراكز الثقافية العلمية والجاليات الدولية والملحقات الأمنية والملحقات العلمية والجاليات الدولية والملحقات الأمنية والملحقات الثقافية.

5- الوزارات والمؤسسات الحكومية ومكاتب العمل الحكومي.

6- الهيئات الخدمية والتي تعتمد على تقديم الخدمات دون الاهتمام بالأرباح والمؤسسات الغير ساعية للربح.

7- المؤسسات الصحية والمراكز الطبية والمستشفيات ومراكز رعاية الصحة الجسدية والنفسية والصيدليات ومراكز توزيع الأدوية. الإدارات المختلفة بكل أنواع وأقسام الإدارات المختلفة العليا والمتوسطة.

8- المصانع التجارية ومصانع إعادة التشغيل ومصانع تكملة التصنيع والتركيب والتجهيز ومصانع الاختراعات الجديدة والابتكارات العلمية ومصانع التجميع لقطع الغيار وإعادة هيكلة وتركيب الأدوات والآلات والمعدات. المراكز التجارية والتجمعات التسويقية والمحلات التجارية.

¹ - انظر: محمد سرور بن حكمت الحريري، إدارة الأزمات وإستراتيجيات القضاء على الأزمات الإقتصادية والمالية والإدارية ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012م، ص56-59.

المطلب الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بإدارة الأزمات

للاتصال الداخلي دور فعال في إدارة الأزمة، "إذ يعتبر الكثير من الباحثين تطوير نظم الاتصال داخل المؤسسة الوظيفة الأولى للإدارة العليا بها، باعتبار أن فاعلية هذه الاتصالات قد تؤدي إلى تقليل حدتها وقوتها عند الحدوث أو تلافيها، من خلال تطوير الخطط والإستراتيجيات الاتصالية التي تأخذ درجة عالية من التأثير الداخلي بالمؤسسة لتحقيق الفعالية عند تنفيذها، ويتفق الكثير من الباحثين على أنه يجب على القائم بالاتصال في المؤسسة (فريق الاتصالات بالأزمة) بأن يقوم بمجموعة من الإجراءات والأنشطة التالية وذلك بما يتعلق بالجمهور الداخلي للمنظمة وهي¹:

- إقامة شبكة مباشرة من الاتصالات تتضمن نشر كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة إلى العاملين بالمؤسسة.
- شرح ما حدث بدقة، ولماذا تسبب في حدوث الأزمة، والإجراءات التي اتخذت لمواجهة الأزمة، والأعمال المستقبلية التي سيتم القيام بها لمنع تكرار وقوعها مستقبلاً.
- إصدار نشرة داخلية توزع على جميع العاملين بالمؤسسة تتضمن تلك المعلومات.
- التأكيد على أن إدارة الأزمة مهمة بتقييم معلومات للعاملين بصفة منتظمة لإعلامهم بكافة المستجدات. ويتفق الكثير من الباحثين على أنه يجب على القائم بالاتصال بالمؤسسة "فريق اتصالات الأزمة" أن يقوم بمجموعة من الإجراءات والأنشطة الآتية فيما يتعلق بالجمهور الداخلي بالمؤسسة وهي: إقامة شبكة مباشرة من الاتصالات تتضمن نشر كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة إلى العاملين بالمؤسسة، وشرح الأسباب التي تسببت في حدوث الأزمة والإجراءات التي اتخذتها المؤسسة لمواجهة تلك الأزمة، وماهي الأعمال المستقبلية التي سيتم القيام بها لمنع تكرار وقوعها مستقبلاً؟، كما يجب على القائم بالاتصال أن يقوم بإصدار نشرة داخلية توزع على جميع العاملين بالمؤسسة تتضمن تلك المعلومات والتأكد على أن إدارة الأزمة مهمة بتقديم المعلومات للعاملين بصفة منتظمة لإعلامهم بكل المستجدات، وأيضاً إشعار العاملين أنهم أفضل سفراء للمنظمة لأنهم سيكونون مقصداً لوسائل الإعلام للحصول منهم على معلومات، ولذا يجب أن تتوافر لهم خلفية معلومات واضحة وصادقة².

¹ - محمد عبد الوهاب حسن عشموي، دور الصحف في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على جريمة الثأر، مرجع سابق، ص76.

² - المرجع نفسه، ص77.

خلاصة الفصل:

مما سبق عرضه في هذا الفصل نخلص أن الأزمة عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام، وعليه يتطلب وجود الأزمة توافر شرطين على الأقل يجب أن يتعرض النظام كله للتأثير الشديد إلى الحد الذي تختل معه وحدته بالكامل تصبح الافتراضات والمسلمات موضعاً للتحدي لدرجة أن يظهر لهم بطلان هذه الافتراضات أو تجعلهم يلجأون إلى أساليب دفاعية تجاه هذه الافتراضات.

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها، وتمثل هذا المراحل في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النظام ومرحلة التعلم.

الفصل الثالث

مساهمة الإتصال الداخلي

في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز غرداية

تمهيد:

يأتي في هذا الإطار تعريف بالمؤسسة وهي مديريةية التوزيع سونلغاز، وأيضا تفرغ البيانات الميدانية التي تساعد في تحليل البيانات و استخلاص النتائج ، وهذا للتعرف على مساهمة الاتصال الداخلي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز غرداية ، بحيث نقوم بتفسير نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات و هذا للتحقق من صحة هذه الفرضيات أو نفيها

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز الجزائر

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز أو سونلغاز، شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها، من خلال هذا المبحث بتقديم بطاقة فني عنها وعن هيكلها التنظيمي في المطلب الأول، نتطرق لتقديم المؤسسة محل التبرص مؤسسة سونلغاز غرداية من خلال المطلب الثاني.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز وهيكلها التنظيمي

1- بطاقة فنية عن مؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز من المؤسسات العمومية التي تكيفت مع مختلف التطورات الاقتصادية، وقد مرت بعدة مراحل، وفيما نعرض بطاقة فنية موجزة عنها بداية من نشأتها والتطورات التي مرت بها إلى غاية يومنا.

عقب الحرب العالمية الثانية وبالتحديد في جوان من سنة 1947 قررت الحكومة الاستعمارية وأوكلت لهذه المؤسسة مهمة إنتاج EGA بالجزائر تنمية الاقتصادية بإنشاء مؤسسة لتوزيع الطاقة ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، وفي سنة 1962 أعيد تشكيل الشبكة باعتماد أسلاك كهربائية طولها 2910 كلم لنقل الكهرباء ذات التوتر المتوسط، والتوتر المنخفض لتزويد مدن يصل مداها من 1210 إلى 7200 كلم، وقدرت الطاقة الإنتاجية للكهرباء ب: 461 ميغاواط.

أما بخصوص الغاز الطبيعي فلم يتم استغلاله إلا في سنة 1961م بالرغم من اكتشافه في سنة 1956م في حاسي الرمل، بالمرسوم التنفيذي رقم 6959 من يوم 26 جويلية 1969م الصادر في الجريدة الرسمية في الأول "التي EGA من أوت أنشأت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز محل كهرباء وغاز الجزائر" حلت حسب نفس المرسوم، وقد حدد المرسوم لها مهمة رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلد، إن احتكار إنتاج ونقل توزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة. كما أن احتكار

تسويق الغاز الطبيعي داخل التراب الوطني لجميع أصناف الزبائن تطلب منها إنجاز وتسيير قنوات النقل وشبكة التوزيع.

وبناء على الطلب المتزايد على خدمات المؤسسة قامت في سنة 1973م بإعداد تشكّل البنية التحتية لقواعدها ومركباتها لتقفز الطاقة الإنتاجية للمؤسسة من 624 ميغاواط سنة 1969م إلى 1200 ميغاواط سنة 1974م، بفضل المركز الحرارية المتواجدة في كل من عنابة، وهران، بالإضافة إلى المولدات الغازية المتواجدة في الجزائر، أرزيو، حاسي مسعود، تقرت، غرداية، مستعملة بذلك خطوطا لنقل يزيد طولها عن 850 كلم للضغط المتوسط والمنخفض.

في سنة 1678 طورت المؤسسة خدماتها لتحقيق أهداف المخطط الوطني المتعلق بإعداد تهيئة الكهرباء بغية تلبية الحاجيات حوالي 1200000 مشترك واستحدثت خطوطا جديدة قدر طولها ب: 60000.

وفي سنة 1983م وضمن برنامج إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية لم تفلت سونلغاز هي الأخرى من إعادة الهيكلة لتمخض عنها ستة مؤسسات فرعية وهي:

✓ أشغال الكهرباء (KAHRIF)

✓ تركيب البنى التحتية والإنشاءات الكهربائية (KAHRAKIB)

✓ إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز (KANAGHAZ)

✓ أعمال الهندسة المدنية (INERGA)

✓ التركيب الصناعي (ETTERKIB)

✓ صناعة عدادات الكهرباء وآلات القياس والرقابة (AMC)

تعتبر سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحتكر لحساب الدولة النشاطات التالية:

✓ إنتاج ونقل الكهرباء. (مجمع صناعي) وحدة (société de pnanction)sp

✓ نقل الكهرباء المنتجة GRTE

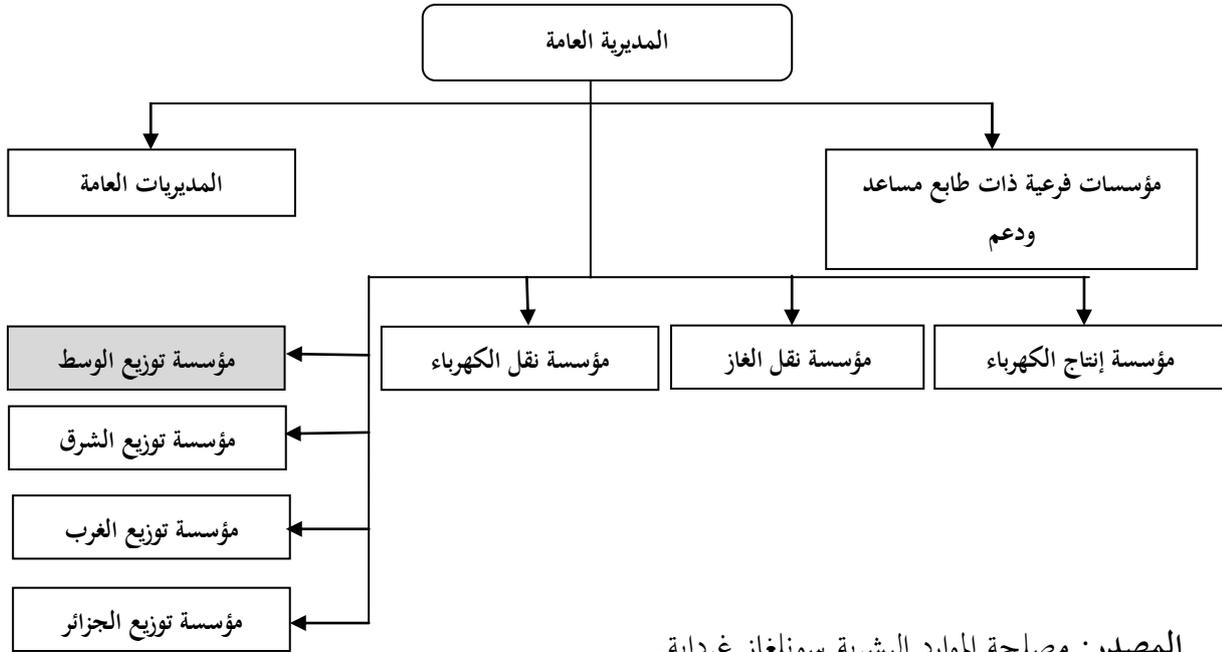
✓ نقل الغاز GRTG

✓ توزيع الكهرباء والغاز SD

2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز الأم

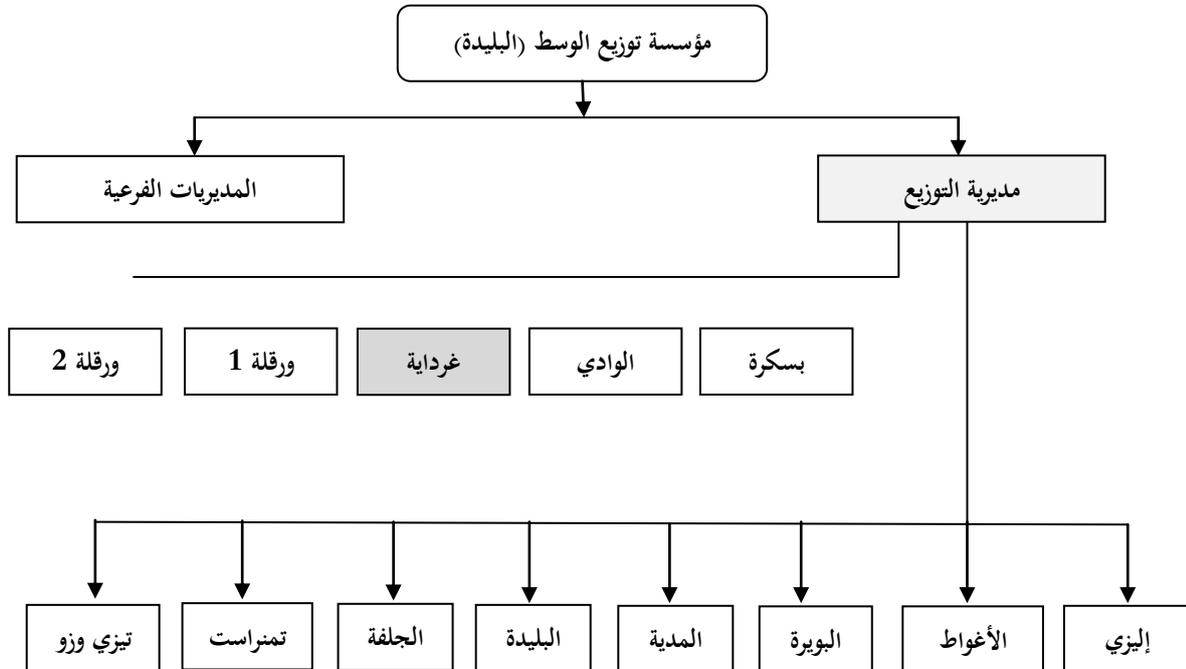
إن الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية ينبع من الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالبلدية، والتي هي في خد ذاتها تبع من المؤسسة الأم سونلغاز الذي سنقوم بعرض من خلال الشكل الموالي.

الشكل رقم (01): المخطط التنظيمي لمؤسسة سونلغاز الأم



المصدر: مصلحة الموارد البشرية سونلغاز غرداية.

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبلدية



المصدر: مصلحة الموارد البشرية سونلغاز غرداية.

وفيما يلي نتطرق لشرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز الأم:

3- شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز الأم:

يضم الهيكل التنظيمي لسونلغاز المبين في الشكل رقم (02) وظائف عد تتمثل في وظيفة المدير العام، الأمانة العامة، مستشار قانوني، ونظرًا لكبر حجم المؤسسة وتشعبها يحتاج المدير العام إلى مدير عام مساعد، وتحتوي مؤسسة سونلغاز حوالي 24000 عامل على المستوى الوطني، وتتفرع إلى عدة مديريات كل حسب اختصاصها، وفيما يلي عرض مختصر للهيكل العام لسونلغاز:

- الرئيس المدير العام:

يعين الرئيس المدير العام بمرسوم رئاسي وبناء على الاقتراح من الوزير المكلف بالطاقة كما يخول مجلس الإدارة للرئيس المدير العام أوسع السلطات ليتولى إدارة مؤسسة سونلغاز وتسييرها وإدارتها، ويساعده ثلاثة مدراء عامين مساعدين الذين يخول لهم مهمة التنشيط، التنسيق ومتابعة نشاطات المؤسسة، ومساعدين مكلفين بالاتصالات والعلاقات الدولية.

- مدراء عامين مساعدين:

هم المدراء المخولين بتنشيط وتنسيق ومتابعة نشاطات المؤسسة والمساعدين المكلفين بالاتصالات والعلاقات الدولية.

- مديرية الموارد البشرية:

تقوم بإعداد وإنشاء سياسة الموارد البشرية، كما تقوم بتأمين ومراقبة وتطوير الموارد البشرية وتسهر على تنفيذها، وكذا تطوير الإصغاء والتركيز في ميدان العلاقات الاجتماعية المهنية وظروف العمل.

- مديرية المحاسبة ورقابة التسيير:

تقوم بإنشاء وهيئة وإنشاء نظم التسيير المتوقعة، كما تقوم بإنجاز والمحافظة على الأنظمة الإعلامية الخاصة للمحاسبة، وكما تؤمن مسك حسابات المؤسسة وتقوم بالمراقبة المالية والمحاسبية.

- مديرية الاستراتيجية والتنمية:

تقوم بإعداد الدراسات والتحليل المستقبلية، التي تساعد على إعطاء المؤسسة رؤية أفضل للمخاطر والفرص على المدى المتوسط والطويل، وكما تقوم بتحديد استراتيجيات التنمية والتوزيع في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والصناعية والتكنولوجية مع التركيز بصفة خاصة على قطاع الطاقة.

- مديرية الإدارة العامة:

تقوم بتطبيق السياسات والنظم المتعلقة بديدان وسائل البنية التحتية: السيارات والوثائق التقنية والعلمية وتقوم بدور الرقابة التنفيذية.

- مديرية المالية:

تقترح وتضع حيز التطبيق السياسة المالية للمنظمة، وتأمين التوازن المالي على المدى القصير والمتوسط، كما تعمل على تأمين مهمة التفتيش والمراقبة المالية وتسيير المخاطر للمنظمة.

- مديرية التنظيم والمعلوماتية:

تحدد سياسة تنظيم وإدارة المؤسسة وذلك بتأمين مباشرة العملية وإنجاز الدراسات المتعلقة بمشكل ونظم التسيير، بالإضافة إلى إعداد واقتراح المخطط الإداري للنظم الإعلامية والخطة المعلوماتية المناسبة وكذلك أدوات التدخل (المنهجيات، دفاتر الشروط).

- مديرية التوزيع:

توزع الطاقة الكهربائية والغاز عبر القنوات، كما تؤمن تلبية احتياجات الزبائن بالشروط التي يطلبها سعر ونوعية الخدمة والأمن.

- المديرية المسيرة للنظام الكهربائي:

تسير النظام المحلي للإنتاج ونقل الكهرباء، وعليه فهي تؤمن التنسيق بث نظام إنتاج ونقل الكهرباء وتسهر بصفة خاصة على التوازن الدائم بين الاستهلاك والإنتاج والأمن وفعالية التوصيل الكهربائي، كما تعمل على تخطيط استثمارات شبكات الجهد العالي على المدى المتوسط والطويل وإعداد قرارات التجهيز في شروط مطلوبة لنوعية الدراسات، التكلفة والآجال.

- مديرية نقل الكهرباء:

إن مديرية نقل الكهرباء مكلفة بتسيير شبكة نقل الكهرباء وعليه فهي تؤمن استغلال، صيانة وتطوير شبكة نقل الكهرباء وذلك لتأمين قدرة مناسبة مقارنة باحتياجات النقل والاحتياط.

- مديرية إنتاج الكهرباء:

تهتم بتأمين تسيير، صيانة واستغلال مجموع المحطات الكهربائية وبجميع الفروع المجتمعة التابعة لمؤسسة سونلغاز بطريقة تتناسب وتلبية البرامج المسيرة التي تم إعدادها للشبكة المربوطة ولطلب الزبائن بالنسبة لشبكات الجنوب المعزولة، وهي مكلفة بتطوير وسائل الإنتاج.

- مديرية البحث والتطوير:

وهي مكلفة بالدراسات والبحوث التطبيقية والخبرات من أجل تحسين القابلية الفعالية والأمنية للمنشآت الكهربائية والغازية، كما تقوم بالدراسات المتجانسة للمنشآت والبيئة، وكذا بإيجاز الدراسات للاستعمال العقلاني للطاقة وكذلك لإدخال صيغ جديدة للطاقة.

- مديرية الاتصالات:

مهمتها أن تضع برت تصرف الوحدات بمجموع وسائل الاتصالات الضرورية لتبادل المعلومات فيما بين المواقع البعيدة.

- مديرية التجارة والتسويق:

تعد السياسة التجارية للمنظمة، تتابع وتقيم تطبيقها، كما تقوم بتنشيط الشبكة التجارية وذلك بإعداد قواعد ونظم المعلومات المتعلقة بتسيير الزبائن الصناعيين والحسابات الكبيرة لزبائن الجهد المتوسط والضغط المتوسط، كما تساهم في إنجاز دراسات التعريفات والأسعار.

- مديرية نقل الغاز:

مون المحطات الكهربائية ووحدات التوزيع والزبائن الصناعيين بالغاز الطبيعي الضروري لتلبية احتياجاتهم في أفضل ظروف التسيير ونوعية الخدمة، وكذا الأمن والتكلفة، والشكل الموالي يعرض المخطط التنظيمي للمؤسسة الأم.

تم إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للشركة القابضة سونلغاز، وقد أصبح التركيب الجديد ساري المفعول منذ بداية شهر جانفي 2015. وتعتبر إعادة الهيكلة هذه على إرادة تأطير وتلاؤم مخطط التنظيم بالنسبة إلى مهامات سونلغاز المدرجة في نظامها الأساسي المعدل سنة 2011 ووضع أنشطة التنظيم وتوزيع المهام والمسؤوليات من بين صلاحيات وظيفية الموارد البشرية، إنطلاقاً من هذه الخيارات الأساسية، انجر عن هذه الهيكلة الجديدة تحول المديرية التنفيذية للموارد البشرية إلى مديرية تنفيذية للرأس المال البشري وتنمية التنظيم، علاوة على ذلك شهدت أقطاب الأنشطة إعادة التكييف لتنظيمها مع توزيع جديد للشركات التي تنتمي إليها، وبالتالي يترتب عن إعادة تنظيم سونلغاز حل الهياكل التالية:

- المديرية التنفيذية للموارد البشرية.
- المديرية العامة للأنشطة الصناعية.
- المديرية العامة لأنشطة التوزيع والتكنولوجيات المشتركة.
- المديرية العامة لأنشطة الخدمات.

في المقابل أدت إعادة تنظيم سونلغاز إلى إنشاء الهياكل التالية:

- مديرية الرأس المال البشري
- قطب الصناعات الطاقوية.
- قطب الأشغال والخدمات.
- قطب الأنشطة الصناعية التابع للمديرية العامة للنشاطات الصناعية والتطوير الصناعي والإدماج الوطني.
- قطب أنشطة الأمن الداخلي التابع لمديرية الأمن الداخلي.

المطلب الثاني: تقديم لمديرية التوزيع غرداية

مديرية سونلغاز غرداية مكلفة وفي نطاق اختصاصاتها بتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز وكذلك تلبية حاجيات الزبائن من حيث التكلفة وجودة الخدمات.

1- نشأتها:

من وظائف شركة سونلغاز وتوزيع الكهرباء والغاز وموقع دراستنا تتمحور في شركة توزيع الكهرباء والغاز في الوسط منها ولاية غرداية وستقوم بتعريفها وتقديمها.

يمكن التعريف بهذه الشركة من خلال الاختصاصات التي تقوم بها ونذكر منها مايلي:

- المساهمة في سير سياسة المديرية العامة للتوزيع وسط مجال: الخدمات المقدمة، تعظيم المبيعات، تحصيل الديون.
- تطبيق السياسة التجارية للشركة على أكمل وجه.
- توفير كل الشروط الملائمة للتكفل بطلبات الزبائن في المواعيد المحددة وبالتكاليف المحددة أيضا وإرشادهم وتوعيتهم.
- ضمان التسيير المحكم لشبكات الكهرباء والغاز وتطويرها ومختلف عمليات الصيانة بها.
- وضع برامج الأشغال وضمان تنفيذها.
- تسيير الموارد البشرية وتوفيرهم بكل الإمكانيات المادية الضرورية لسير مهامهم.
- ضمان أمن الأشخاص والممتلكات التي لها علاقة بالتوزيع وتوعية المواطنين بالقواعد الأمنية الضرورية.
- ضمان أحسن تمثيل للشركة على المستوى المحلي.

لقد تم إنشاء شركة توزيع الكهرباء والغاز بالوسط بعد وضع لتطبيق وضعيات قانون رقم 01/02 والمؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1422 الموافق لـ 2002/02/05 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات المختلفة.

إن التحولات التي جاء بها القانون السالف الذكر مكنت من تحويل شركة سونلغاز غلى مجمع يتكون من عدة شركات من بينها مديريةية التوزيع بغرداية وهذه الأخيرة تتكون من عدة أقسام ومصالح

2- الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية

الشكل رقم(03): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية.



المصدر: رئيسة مصلحة مراقبة التسيير، 2020.

وفيما يلي نقوم بشرح الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية

3- دراسة مختلف الدوائر الأقسام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية:

3-1. قسم استغلال الكهرباء

وينقسم إلى عدة مصالح: المصلحة التقنية للكهرباء، مصلحة الصيانة، مصلحة المراقبة واستغلال الكهرباء، مصلحة تطوير الشبكة، مصلحة أشغال sous tension، مصلحة التحكم في الشبكة عن طريق وسائل الإتصال المختلفة (télé conduite)، ويهتم هذا القسم بما يلي:

- إعداد برامج ومقاسات التوتر المنخفض والمتوسط ومتابعتها.
- إعداد برامج صيانة الشبكة الكهربائية ومتابعتها.
- تحليل المعطيات الإحصائية وتحديث الخرائط الخاصة بالشبكة.
- ضمان تسيير المحولات.
- إعداد برنامج التجهيز السنوي وعلى المدى القصير.
- التدخل في حالة وجود عطب أو خطر في الشبكة وإصلاحه.
- متابعة المصالح التقنية للكهرباء التابعة لهل مثل: غرداية، متليلي، بنورة، القرارة وبريان.
- تسيير العدادات وإصلاحها.
- استقبال تدخلات المواطنين في حالة وجود عطب ما واتخاذ الإجراءات اللازمة.

3-2. قسم استغلال الغاز:

ويتكون هذا القسم من عدة مصالح هي: المصلحة التقنية للغاز، مصلحة صيانة الغاز، مصلحة المراقبة واستغلال الغاز، مصلحة تطوير الشبكة، ويهتم هذا القسم بما يلي:

- ضمان تسيير الشبكة الغازية ومراقبتها وتطويرها وإعداد برامج الصيانة.
- متابعة المقاسات دوريا وتحليل الأخطار.
- تسيير العتاد الغازي على مستوى المديرية.
- إعداد و تحليل المعطيات الإحصائية اللازمة ووضع مخططات الحماية العامة وتحليل النتائج.
- إعداد مخططات قنوات الغاز وتحديثها.
- إعداد برنامج عملية البحث عن الأعطاب وتفعيلها.
- ضمان إصلاح كل الأعطاب سواء الناتجة عن عملية البحث أو إبلاغ المواطنين عنها.

- ضمان صيانة كل العدادات والعتاد خاصة عتاد البحث عن التسربات الغازية

3-3. قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز:

يتكون هذا القسم من: مصلحة الدراسات وأشغال الغاز، تسيير الاستثمارات، شعبة الصفقات، مصلحة

الدراسات وأشغال الكهرباء، شعبة تسيير برامج الدولة ويقوم هذا القسم بما يلي:

- وضع برنامج إنجاز الأشغال والتحكم فيها.
- دراسة طلبات الزبائن سواء ضمن برنامج توصيل الزبائن الجدد RCN أو الكهرباء الريفية أو التوزيع العمومي للغاز.
- جمع الملفات التقنية للأشغال المبرمجة للإنجاز.
- تنظيم فتح الورشات للمؤسسات المنجزة ومراقبتها من حيث النوعية والآجال طبقا لمخطط الإنجاز.
- المصادقة على الكشوف الكمية و إنجاز تقارير الأشغال.
- تسيير الإعتمادات المالية الموجهة للمديرية من الجانب التقني.
- استقبال و تقييد كل فواتير المؤسسات.
- وضع برامج الاستثمار على المدى القصير والمتوسط طبقا لتوجيهات المديرية المركزية وبالتنسيق مع المصالح التقنية.
- الحرص على استعمال التقنيات والعتاد الحديث في الإنجاز.
- الإعلان عن المناقصات والاتفاقيات وإنجازها.
- اقتراح إعتمادات مالية إضافية.

3-4. قسم العلاقات التجارية:

يتكون هذا القسم من: المصلحة التجارية، مصلحة المراقبة والتفتيش، مصلحة التقنيات التجارية، ويقوم هذا

القسم بضمان مهام المجالات التالية:

- احترام إجراءات توصيل الزبائن الجدد وأشغال الخدمات المعوضة TPR بما في ذلك عقود الأشغال وطلبات الزبائن إلى غاية وضعهم بالخدمة.
- إعداد عقود المشتركين من التوتر والضغط المتوسطين والمنخفضين ومطابقتهم.
- تسيير المشتركين ذوي التوتر والضغط المنخفضين من خلال عملية التعداد والفوترة والتحصيل.
- تسيير حسابات الزبائن بما ذلك الجرد.

- إعداد وتسيير الفوترة على أساس المذكرات FSM.
- فوترة مختلف الخدمات.
- القيام بتحريات حول الزبائن.
- اقتراح خدمات مقدمة جديدة للزبائن.
- إعداد فواتير الإيصالات الخاصة بتوصيل الزبائن الجدد.
- إعداد الميزانية النهائية.
- متابعة وتحليل ديون الزبائن حساب بحساب.
- التدخل في إعداد بعض دراسات الشبكات.
- احترام رزنامة التعداد ونوعية التعداد ومتابعته دوريا.
- القطع والوضع بالخدمة للعدادات.
- التدخل في حالة حدوث عطب خاص بالعداد.

3-5. قسم المالية و المحاسبة:

يتكون هذا القسم من مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير، مصلحة الاستغلال المحاسبي، مصلحة المالية، ويهتم هذا

القسم بما يلي:

- ضمان مراقبة التسجيلات المحاسبية لكل العمليات.
- ضمان مراقبة القيود المحاسبية الخاصة ب **P40 و SGC**.
- ضمان متابعة وثيقة الأجور
- استخراج النتيجة المحاسبية للمديرية.
- مقارنة وتبرير وتصفية الحسابات.
- ضمان النشاط الضريبي المركزي.
- مسك ملف الموجودات.
- ضمان الربط بين مختلف الفروع والمراكز المحاسبية والمديرية المركزية.
- استخراج فروق الجرد.
- متابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية والبريدية.
- إعداد توقعات الخزينة على المدى القصير.

- إجراء المقاربات البنكية.
- إعداد الموازنة السنوية للمديرية.
- إعداد جدول المراقبة وميزانية نشاط المؤسسة.

تعتبر المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط ومديريتها الجهوية لغرداية من أهم المؤسسات الطاقوية المساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني وفعاليته والمساهمة كذلك في رفاهية المواطن الجزائري وتعتبر من المؤسسات السبابة في تطبيق النظام المحاسبي المالي من كل جوانبه.

المبحث الثاني: تحليل معطيات الدراسة الميدانية

تعتبر الدراسة الميدانية الحانب الأهم في الدراسات الأكاديمية بإعتبارها حلقة الوصل بين الجانب النظري والجانب التطبيقي المعمول به ، وهذا ما يفيد الباحث من تقييم الواقع المعول به وفق المتغيرات المدروسة وبالتالي إستخلاص النتائج ومعرفة النقائص والعقبات التي تواجه أي باحث أو دارس لنفس الموضوع قصد التوصل إلى الحلول المطلوبة .

المطلب الأول: تصميم وتنفيذ الدراسة

قد يعتمد الباحث على الدراسات السابقة أو الأدبيات النظرية لتصميم دراسته وفق الإشكالية التي إنطلق منها والأهداف المرجو الوصول إليها وهذا ماسنقوم بتوضيحه من خلال هذا المطلب.

1. مجتمع وعينة الدراسة:

عينة الدراسة وهي موظفو مديريةية التوزيع سونلغاز غرداية

2. أسلوب جمع البيانات:

قمنا في هذه الدراسة بالاعتماد على ثلاث أدوات لجمع البيانات، حيث تم الاعتماد على الاستبيان بشكل أساسي وتدعيمه بأداة المقابلة كما استخدمنا الملاحظة كأداة مكملة لجمع البيانات.

وقد تم تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى قسمين:

القسم الأول: البيانات الشخصية: الجنس والسن و المؤهل العلمي، المنصب والخبرة.

القسم الثاني: يحتوي على محورين:

- المحور الأول: واقع الاتصال الداخلي في مديرية التوزيع سونلغاز غرداية، حيث اشتمل على 13 سؤال موزعة على أبعاد الاتصال الداخلي (نظام الاتصال، مشاركة الاتصال وعملية الاتصال).
- المحور الثاني: إدارة الأزمات بمديرية التوزيع غرداية، اشتمل بدوره على 25 سؤال، موزعة على أبعاد إدارة الأزمات وهي: (التخطيط المسبق لمواجهة الأزمات المحتملة، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط والتعلم).

قمنا بإعداد الاستبيان على مراحل، حيث تم وضع استبيان أولي وعرضه على الأستاذ المشرف وعلى عدد من الأساتذة المحكمين، تم تصحيح بعض الأخطاء للخروج بالاستبيان في شكله النهائي ولقد تم توزيع 40 استبيان وتم استرجاع 35.

المطلب الثاني: إختبار ثبات أداة الدراسة

تعد خطوة التحقق من ثبات أداة الدراسة أساسية وضرورية عند إستخدام الإستبيان لجمع المعلومات وذلك لأجل التأكد من صلاحية النموذج الإحصائي والإعتماد على النتائج المتوصل إليها .

1- الصدق الظاهري:

تطلب التحقق عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تتكون من أساتذة قسم الإعلام والاتصال بجامعة غرداية، بحيث وضعت مجموعة من الملاحظات من طرف المحكمين من أجل أخذها بعين الاعتبار من خلال تصحيح بعض الأخطاء.

2- قياس ثبات أداة الدراسة:

قمنا بالتأكد من ثبات أداة الدراسة ، إذ نقيس استقرار هذه الأداة و عدم تناقضها مع نفسها وقدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف. و قد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ بالاستعانة ببرنامج (Spss23)، وفي الجدول التالي حوصلة للنتائج:

الجدول رقم (01): يوضح معامل ألفا كرونباخ للاستبيان

المحور	عدد البنود	ألفا كرونباخ
محور نظام الاتصال	5	0,872
محور مشاركة الاتصال	4	0,868
محور عملية الاتصال	4	0,903
محور التخطيط المسبق لمواجهة الأزمات المحتملة (اكتشاف أشارت الإنذار المسبقة)	5	0,860
محور الاستعداد والوقاية	5	0,764
محور احتواء الضرر	5	0,820
محور استعادة النشاط	5	0,870
محور التعلم	5	0,665
الثبات الكلي		0.910

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss" الإصدار 23.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة ألفا بالنسبة للأبعاد تراوحت بين 0,903 و 0,665 وهو ثبات مقبول نسبيا أما الثبات الكلي فهو 0,910 وهو ثبات جيدا بمعنى أن الاستبيان صادق وثابت وقابل للتطبيق النهائي.

وقبل التطرق إلى تحليل الاستبيان يجب التطرق إلى جدول تحديد أهمية المتوسط الحسابي وفق مقياس ليكرت الخماسي: 1-5/3.

الجدول رقم (02): يوضح مقياس تحليل إجابات الإستبيان

درجة الأهمية	المتوسط الحسابي
المستوى منخفض	من 1 إلى 2.33
المستوى متوسط	من 2.34 إلى 3.34
المستوى مرتفع	من 3.34 إلى 4

المصدر: دراسات سابقة

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

سنقوم من خلال هذا المطلب بعرض النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها بما يتوافق وأهداف الدراسة

1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (03): يوضح أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
77.10 %	27	ذكر
22.90 %	08	أنثى
100 %	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss" الإصدار 23.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة حسب الجنس هم ذكور، حيث يمثلون نسبة 77.10 % من مجموع المستجوبين، في حين أن نسبة الإناث بلغت 22.90 % فقط وهذا يفسر طبيعة العمل في المؤسسات الاقتصادية سونلغاز غرداية، حيث يتطلب عمل الذكور أكثر من الإناث لأن الجانب التقني يكون العمل في الميدان وفي خارج المؤسسة.

2- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن: وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	العمر
14.3 %	05	امتنع عن الإجابة
22.9 %	8	أقل من أو يساوي 30 سنة
62.9 %	22	أكثر من 30 سنة
100 %	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss" الإصدار 23.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه لتوزيع الأفراد المستجوبين حسب متغير السن أن الفئة العمرية لأكثر من 30 سنة هي الفئة السائدة من مجتمع الدراسة بنسبة 62.9%، تليها الفئة العمرية اقل من أو يساوي 30 سنة بنسبة 22.9% في حين امتنع نسبة 14.3% عن الإجابة، وهذا ما يؤكد حرص المؤسسات على توظيف الشباب ولكن بنسبة قليلة، حيث أن المؤسسات تتميز بالمزيج بين عنصر الخبرة وفئة الشباب.

3- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي (المستوى التعليمي): وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل التعليمي
5.70 %	02	ثانوي
22.90 %	08	بكالوريا
71.40 %	25	جامعي
100 %	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss" الإصدار 23.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن 25 فرد من مجتمع الدراسة من ذوي المستوى الجامعي أي ما نسبته 71.40%، تليها الحاصلين على شهادة البكالوريا بتكرار 8 وبنسبة 22.90% من العينة المدروسة، في حين جاءت فئة المؤهل العلمي ثانوي بنسبة بلغت 5.7%، وهو ما يبرز إرتفاع المستوى التعليمي لدى عمال مؤسسات سونلغاز غرداية وهو ما من شأنه أن يعكس بالإيجاب على نتائج الدراسة نظراً لثقافة ووعي المستجيبين للإستبيان، كما أن لديهم مؤهلات علمية يمكن أن تؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة.

4- توزيع أفراد العينة حسب المنصب: وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب

النسبة %	التكرار	المنصب
14.3 %	05	مكلف بالاتصال
11.4 %	04	رئيس مصلحة
20 %	07	مساعد مدير
20 %	07	مكلف قانوني
17.1 %	06	مكلف بالأمن
17.1 %	06	وظيفة أخرى
100 %	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss" الإصدار 23.

من خلال الجدول أعلاه الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب المنصب، نلاحظ نسبة 20% من فئة المبحوثين كانت لمنصب مساعد مدير ومكلف قانوني مناصفة، تليها منصب مكلف بالأمن ووظيفة أخرى في المرتبة الثانية مناصفة بنسبة 17.1%، تليها في المرتبة الثالثة المكلفين بالاتصال بنسبة 14.3%، في حين جاءت فئة رئيس مصلحة بنسبة 11.4%.

5- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية: وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
20.00 %	07	أقل من 5 سنوات
42.9 %	15	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
37.10 %	13	أكثر من 10 سنوات
100 %	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss" الإصدار 23.

من خلال الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية، نلاحظ أن الفئة ذات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 42.9%، تليها الفئة ذات الخبرة المهنية لأكثر من 10 سنوات في المرتبة الثانية بنسبة 37.1%، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفئة ذات الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 20%، وهو ما يدل على أن أغلبية عينة الدراسة تمتلك خبرة جيدة تساعد على فهم مشكلة الدراسة والإجابة على المتغيرات بكل شفافية ومصداقية.

من خلال ما سبق من نتائج التحليل المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة يتضح لنا أن عينة الدراسة متنوعة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والمنصب وسنوات الخبرة مما يساهم في الحصول على إجابات متنوعة لأسئلة الدراسة.

ثالثاً: تحليل محاور الدراسة

1- عرض وتحليل نتائج المتوسطات والانحراف المعياري لمحور الاتصال الداخلي

القسم الأول: نظام الاتصال

الجدول رقم الجدول رقم (08): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول نظام الاتصال

الترقيم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	توفر المؤسسة نظام اتصال شامل في المؤسسة	3.314	0.582	4	متوسط
02	توفر المؤسسة قنوات اتصال واضحة بين جميع المستويات	3.314	0.471	3	مرتفع
03	تقدم المؤسسة كافة المعلومات عن طريق العمل والاتصال بصفة متاحة للجميع	3.343	0.725	2	مرتفع
04	تقوم المؤسسة بتوزيع طرق الاتصال حسبما يقتضيه نوع الاتصال (الاتصال الرسمي، الاتصال الغير رسمي)	3.200	0.632	5	متوسط
05	تعتمد المؤسسة على الوسائل الحديثة للاتصال (هاتف، فاكس، انترنات)	3.543	0.741	1	مرتفع
المتوسط العام		3.342	0.519		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss" الإصدار 23.

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقتهم حول البنود أبعاد المعدات ونظام الاتصال، بحيث جاءت في الرتبة الأول من حيث درجة الموافق الفقرة رقم (05) "تعتمد المؤسسة على الوسائل الحديثة للاتصال (هاتف، فاكس، انترنات)" فقد جاء متوسطها الحسابي بـ (3.543) وانحرافها المعياري بـ (0.741)، بدرجة الموافق موافق، تليها في المرتبة الثاني الفقرة رقم (03) "تقدم المؤسسة كافة المعلومات عن طريق العمل والاتصال بصفة متاحة للجميع" بمتوسط حسابي بلغ (3.343)، وانحراف معياري بلغ (0.725)، تليها في الرتبة الثالثة الفقرة رقم (02) "توفر المؤسسة قنوات اتصال واضحة بين جميع المستويات" بمتوسط حسابي بلغ (3.314)، وانحراف معياري بلغ (0.471)، أما الفقرة (01) "توفر المؤسسة نظام اتصال شامل في المؤسسة" فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.314) وانحراف معياري بلغ (0.582)، في حين جاء الفقرة رقم (04) "تقوم المؤسسة بتوزيع طرق الاتصال حسبما يقتضيه نوع الاتصال (الاتصال الرسمي، الاتصال الغير رسمي)" بمتوسط حسابي بلغ (3.200)، وانحراف معياري بلغ (0.632)

وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي بلغ (3.342) وانحراف معياري قدر بـ (0.519) لجميع الفقرات ما يدل على أن المؤسسة تتوفر معدات ونظام الاتصال.

على أنه يمكن القول إجمالاً بالنسبة لهذا المحور بأن الاتجاه العام لأفراد العينة يميل بوضوح شديد إلى الموافقة على عبارات هذا المحور وهو ما يفسره قيمة المتوسط الحسابي (3.342) والانحراف المعياري (0.519) الذي يدل على أنه ليس هناك تشتتاً في آراء أفراد العينة حول عبارات المحور.

الجدول رقم (09): آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (01) تعزى لمتغير الجنس

المجموع	توفر المؤسسة قنوات اتصال واضحة بين جميع المستويات			
	محايد	موافق		
27	20	7	التكرار	ذكر
% 77,15	% 57,14	% 20	النسبة	الجنس
8	4	4	التكرار	أنثى
% 22,85	% 11,42	% 11,42	النسبة	
35	24	11	التكرار	
%100	% 68,57	% 31,43	النسبة	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة إعتقادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة الذكور كانت مقبولة إلى حد ما بإعتبار أن المؤسسة توفر قنوات اتصال واضحة بين جميع المستويات حيث وذلك بالحصول على إجابات محايدة بما نسبته 57.17 % و درجة موافقة أقل منها بكثير والتي بلغت نسبتها 20 % بينما يرى الإناث كذلك بأن المؤسسة توفر اتصال واضح إلى حد ما بنسب متساوية بين كل من درجة الإجابة موافق ومحايد بحصول كل منهما على مانسبته 11.42 % من درجة الإجابات الكلية ، وهذا ما قد يعود إلى أنواع قنوات الإتصال المتوفرة لدى المؤسسة ومدى وضوح كيفية وزمن إستخدامها لتوصيل الرسائل من طرف الموظفين إلى رؤساءهم من جهة و توصيل الرسائل من الرؤساء إلى مرؤوسيههم فيما يخص الأعمال والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة و حسب نظام الإتصال السائد بالمؤسسة وهذا حسب آراء المبحوثين.

الجدول رقم (10): آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (1) تعزى لمتغير السن

توفر المؤسسة قنوات إتصال واضحة بين جميع المستويات				
المجموع	موافق	محايد	التكرار	السن
5	1	4	التكرار	امتنع عن الاجابة
% 14.28	% 2.85	% 11.42	النسبة	
8	6	2	التكرار	أقل من او يساوي
% 22.85	% 17.14	% 5.71	النسبة	30سنة
22	17	5	التكرار	اكبر من 30 سنة
% 62.85	% 48.57	% 14.28	النسبة	
35	24	11	التكرار	المجموع
100	% 68.57	% 31.42	النسبة	

المصدر : من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات برنامج SPSS . نسخة 23.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة الأفراد المبحوثين الممتنعين عن الإجابة لسنهم بلغت 14.28% فيما يخص أن المؤسسة توفر قنوات إتصال واضحة بين جميع المستويات ، كما بلغت إجابات الأفراد أقل من أو يساوي 30 سنة محايدة بما نسبته 22.85 % ، أما الفئة الثالثة التي تمثل أكبر من 30 سنة بلغت نسبتها 62.85 % وهي أكبر نسبة تكرارية من إجمالي درجات الإجابات الكلية ، أما من حيث درجة الإجابات فقد بلغت درجة الإجابات "المحايدة" ما نسبته 68.57 % و 31.42 % لدرجة الإجابة "بموافق" ، وهذا ما قد يعود إلى أنواع قنوات الإتصال المتوفرة لدى المؤسسة ومدى وضوح كيفية وزمن إستخدامها لتوصيل الرسائل من طرف الموظفين إلى رؤسائهم من جهة و توصيل الرسائل من الرؤساء إلى مرؤوسيههم فيما يخص الأعمال والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة و حسب نظام الإتصال السائد بالمؤسسة وهذا حسب آراء المبحوثين.

الجدول رقم (11): آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (1) تعزى لمتغير الخبرة

المجموع	توفر المؤسسة قنوات اتصال واضحة بين جميع المستويات			الخبرة
	محايد	موافق	التكرار	
7	5	2	التكرار	أقل من 5 سنوات
%20.0	% 14.28	% 5.71	النسبة	
15	11	4	التكرار	من 5 سنوات إلى 10
% 42.85	% 31.42	% 11.42	النسبة	
13	8	5	التكرار	أكثر من 10 سنوات
% 37.14	% 22.85	% 14.28	النسبة	
35	24	11	التكرار	المجموع
% 100	% 68.57	% 31.42	النسبة	

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS . نسخة 23.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة الأفراد المبحوثين حسب متغير الخبرة فيما يخص أن المؤسسة توفر قنوات إتصال واضحة بين جميع المستويات ، بلغت الإجابات بدرجة الإجابة "بمحايد" بما نسبته 68.57 % ، أما درجة "موافق" فقد بلغت نسبتها 31.42 % وهي أقل نسبة تكرارية من إجمالي درجات الإجابات الكلية ، كما كانت الفئة الثانية أعلى ظهورا بما نسبته 42.58 % ، ثم تليها الفئة الثالثة بـ 37.14 % وأقل نسبة تكرارية من نصيب الفئة الأولى بـ 20.0 % ، وهذا ما قد يعود إلى أنواع قنوات الإتصال المتوفرة لدى المؤسسة ومدى وضوح كيفية وزمن إستخدامها لتوصيل الرسائل من طرف الموظفين إلى رؤسائهم من جهة و توصيل الرسائل من الرؤساء إلى مرؤوسيههم فيما يخص الأعمال والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة و حسب نظام الإتصال السائد بالمؤسسة وهذا حسب آراء المبحوثين.

القسم الثاني: مشاركة الاتصال

الجدول رقم (12): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول مشاركة الاتصال

الترقيم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	تمنح المؤسسة لجميع الأفراد إمكانية المشاركة في عملية التواصل	3.457	0.816	1	مرتفع
02	تعمل المؤسسة على توفير الجو والمناخ المناسب لإنجاح عملية الاتصال (ضبط عملية الاتصال مثلا من خلال توفير الوسائل اللازمة للاتصال)	3.429	0.777	2	مرتفع
03	يتم إشراك الأفراد العاملين بالمؤسسة في عملية اتخاذ القرار	3.286	0.859	3	متوسط
04	تقبل المؤسسة مختلف الاقتراحات ومساهمات الفرد في العمل	3.035	0.838	4	متوسط
	المتوسط العام	3.307	0.696		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss" الإصدار 23.

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافق حول البنود أبعاد مشاركة الاتصال، بحيث جاءت في الرتبة الأول من حيث درجة الموافق الفقرة رقم (01) " تمنح المؤسسة لجميع الأفراد إمكانية المشاركة في عملية التواصل " بمتوسط حسابي قدره (3.457) وإنحراف معياري بدرجة موافقة موافق، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (02) " تعمل المؤسسة على توفير الجو والمناخ المناسب لإنجاح عملية الاتصال (ضبط عملية الاتصال مثلا من خلال توفير الوسائل اللازمة للاتصال) بمتوسط حسابي بلغ (3.429) وإنحراف معياري بلغ (0.777) بدرجة الموافقة موافق، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (03) " يتم إشراك الأفراد العاملين بالمؤسسة في عملية اتخاذ القرار " بمتوسط حسابي بلغ (3.286) وإنحراف معياري بلغ (0.859)، وجاء في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (04) "تقبل المؤسسة مختلف الاقتراحات ومساهمات الفرد في العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.057) وإنحراف معياري بلغ (0.838). وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي بلغ (3.31) وإنحراف معياري قدر ب (0.69) لجميع الفقرات ما يدل على أن المؤسسة تسمح للأفراد العاملين بمشاركة في عملية الاتصال.

على أنه يمكن القول إجمالاً بالنسبة لهذا المحور بأن الاتجاه العام لأفراد العينة يميل بوضوح شديد إلى الموافقة على عبارات هذا المحور وهو ما يفسره قيمة المتوسط الحسابي (3.31) والانحراف المعياري (0.69) الذي يدل على أنه ليس هناك تشتت في آراء أفراد العينة حول عبارات المحور.

الجدول رقم (13): آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (06) تعزى لمتغير الجنس

المجموع	يتم إشراك الأفراد العاملين بالمؤسسة في عملية إتخاذ القرار				التكرار	الجنس
	موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق		
27	1	7	11	8	التكرار	ذكر
%77.15	% 2.86	%20.0	% 31.43	% 22.86	النسبة	
8	0	1	3	4	التكرار	أنثى
% 22.85	-	% 2.85	% 8.57	% 11.43	النسبة	
35	1	8	14	12	التكرار	
% 100	% 2.86	% 22.85	% 40.0	% 34.29	النسبة	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS نسخة 23.

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح لنا إجابات أفراد العينة حسب متغير الجنس فيما يخص وضوح وسهولة عملية الإتصال بالمؤسسة محل الدراسة فقد تبين لنا أن إجابات الذكور كانت متباينة ، وهذا من خلال الحصول على إجابات "محايدة" بما نسبته 31.43 % و درجة "موافقة" بنسبة 22.86 % ، أما "غير موافق" فقد تحصلت على أقل نسبة 20.0% وقد كانت نسبة إجابات الإناث متباينة كذلك من خلال حصول درجة "موافق" على أعلى نسبة تكرار بـ 11.43% ثم تليها درجة "محايد" بـ 8.57% أما أقل نسبة تكرارية لجنس الإناث كانت من نصيب درجة "غير موافق" بـ 2.85% من درجة الإجابات الكلية ، وهذا ما يشير إلى مستوى عملية إشراك الموظفين في عمليات إتخاذ القرار من طرف الإدارة العليا للمؤسسة وهو ما قد يوضح أيضا نوع الإتصال المعمول به أو السائد بالمؤسسة من خلال إستخدام الإتصال الصاعد من خلال المقترحات التي يقدمها العمال والموظفين الإداريين ، وما يقابله من جهة أخرى الإتصال النازل من صناع القرار بالمؤسسة وهذا بعد عمليات التشاور والأخذ بالآراء الأنسب ، وهذا حسب آراء الباحثين.

الجدول رقم (14) آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (06) تعزى لمتغير السن

المجموع	يتم إشراك الأفراد العاملين في عملية إتخاذ القرار				التكرار	
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق		
5	1	0	1	3	التكرار	امتنع عن الاجابة
% 14.28	% 2.85	-	% 2.85	% 8.57	النسبة	
8	0	1	5	2	التكرار	أقل من او يساوي 30 سنة
% 22.85	-	% 2.85	% 14.28	% 5.71	النسبة	
22	0	7	8	7	التكرار	اكبر من 30 سنة
% 62.85	-	% 20.0	% 22.85	% 20.0	النسبة	
35	1	8	14	12	التكرار	
100	% 2.85	% 22.85	% 40.0	% 34.28	النسبة	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS . نسخة 23.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه إجابات أفراد العينة حسب متغير السن بالنسبة لعملية إشراك الأفراد العاملين بالمؤسسة في عملية إتخاذ القرار ، وقد إحتلت الفئة الثالثة التي تمثل "أكبر من 30 سنة" ما نسبته 62.85% ، ثم تليها الفئة الثانية التي تمثل "أقل من أو يساوي 30 سنة" ما نسبته 22.85% ، أما أقل فئة تكرارية كانت من نصيب الفئة الأولى والتي تمثل الأفراد "المتنعين عن الإجابة بسنهم" بما نسبته 14.28% ، كما قد حصلت درجة موافق على أعلى نسبة تكرارية بـ 34.28% ، أما أقل نسبة فقد كانت لدرجة "غير موافق بشدة" بـ 2.85% ، وهذا ما يشير حسب وجهة نظر أغلب أفراد العينة بأن المؤسسة تعتمد على مبدأ إشراك الأفراد المرؤوسين في عمليات إتخاذ القرار من خلال الإستماع لإنشغالاتهم و الإستماع لمقترحاتهم لأجل المشاركة في عملية إتخاذ القرار ، وهذا حسب الأفراد المبحوثين .

الجدول رقم (15): آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (6) تعزى لمتغير الخبرة

المجموع	يتم إشراك الأفراد العاملين بالمؤسسة في عملية إتخاذ القرار				التكرار	النسبة	
	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
7	0	1	4	2	التكرار	أقل من 5 سنوات	
%20.0	-	% 2.85	% 11.42	% 5.71	النسبة		
15	0	5	6	4	التكرار	من 5 سنوات	
% 42.85	-	% 14.28	% 17.14	% 11.42	النسبة	إلى 10 الخبرة	
13	1	2	4	6	التكرار	أكثر من 10 سنوات	
% 37.14	% 2.85	% 5.71	% 11.42	% 17.14	النسبة		
35	1	8	14	12	التكرار		
% 100	% 2.85	% 22.85	% 40.0	%34.28	النسبة	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبة إعتقادا على مخرجات برنامج SPSS . نسخة 23.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه إجابات أفراد العينة حسب متغير الخبرة بالنسبة لعملية إشراك الأفراد العاملين بالمؤسسة في عملية إتخاذ القرار ، وقد إحتلت الفئة الثانية أعلى ظهورا بما نسبته %42.58 ، ثم تليها الفئة الثالثة بـ %37.14 وأقل نسبة تكرارية من نصيب الفئة الأولى بـ %20.0 ، كما قد حصلت درجة موافق على أعلى نسبة تكرارية بـ % 34.28 ، أما أقل نسبة فقد كانت لدرجة غير موافق بشدة بـ %2.85 ، وهذا ما يشير حسب وجهة نظر أغلب أفراد العينة بأن المؤسسة تعتمد على مبدأ إشراك الأفراد المرؤوسين في عمليات إتخاذ القرار من خلال الإستماع لإنشغالهم و الإستماع لمقترحاتهم والإستفادة من خبراتهم و الإعتماد عليها إن إقتضى الأمر في عملية إتخاذ القرار ، وهذا حسب الأفراد المبحوثين .

القسم الثالث: عملية الاتصال

الجدول رقم (16): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول عملية الاتصال

الترقيم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	يوجد سهولة اتصال بين جميع أفراد المؤسسة	3.000	0.907	4	متوسط
02	يحافظ العمال على العلاقات بينهم وبين المسؤولين	3.086	0.817	3	متوسط
03	يتم إيصال وتبادل المعلومات إلى كافة الوظائف الإدارية وعلى جميع المستويات والقيادة في المؤسسة	3.200	0.759	2	مرتفع
04	وضوح وسهولة عملية الاتصال سواء كانت مكتوبة أو شفوية	3.229	0.843	1	مرتفع
المتوسط العام		3.128	0.733		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss" الإصدار 23.

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافق حول البنود أبعاد عملية الاتصال، بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (04) "وضوح وسهولة عملية الاتصال سواء كانت مكتوبة أو شفوية"، بمتوسط حسابي بلغ (3.229) وبانحراف معياري بلغ (0.843) بدرجة الموافقة موافق، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (03) "يتم إيصال وتبادل المعلومات إلى كافة الوظائف الإدارية وعلى جميع المستويات والقيادة في المؤسسة"، بمتوسط حسابي بلغ (3.200) وبانحراف معياري بلغ (0.759) بدرجة موافقة موافق، أما الفقرة رقم (02) فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.086) وبانحراف معياري بلغ (0.817)، أما الفقرة الأولى "يوجد سهولة اتصال بين جميع أفراد المؤسسة" فجاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.000) وبانحراف معياري بلغ (0.907). وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي بلغ (3.128) وبانحراف معياري قدر بـ (0.733) لجميع الفقرات ما يدل على سهولة الاتصال بين جميع أفراد المؤسسة.

على أنه يمكن القول إجمالاً بالنسبة لهذا المحور بأن الاتجاه العام لأفراد العينة يميل بوضوح شديد إلى الموافقة على عبارات هذا المحور وهو ما يفسره قيمة المتوسط الحسابي (3.128) والانحراف المعياري (0.733) الذي يدل على أنه ليس هناك تشتتاً في آراء أفراد العينة حول عبارات المحور.

الجدول رقم (17): آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (09) تعزى لمتغير الجنس

المجموع	يحافظ العمال على العلاقة بينهم وبين المسؤولين				
	موافق	محايد	غير موافق		
27	11	8	8	التكرار	ذكر
% 77.15	% 31.42	% 22.85	% 22.85	النسبة	الجنس
8	2	4	2	التكرار	أثى
% 22.85	% 5.71	% 11.42	% 5.71	النسبة	
35	13	12	10	التكرار	
% 100	% 37.15	% 34.28	% 28.57	النسبة	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة الذكور كانت متباينة الآراء ، حول نظرهم بأنه يحافظ العمال على العلاقة بينهم وبين المسؤولين من خلال الحصول على إجابات "موافقة" بما نسبته 31.42 % و درجة "محايد" و "غير موافق" بنسب متساوية والتي بلغت كل منهما ما نسبته 22.85 % ، بينما يرى الإناث كذلك بأنه يحافظ العمال على العلاقة بينهم وبين المسؤولين بنظرة مختلفة وذلك بحصول درجة "موافق" و "غير موافق" بنسب متساوية ببلوغ كل منهما على مانسبته 5.71 % ودرجة "محايد" حصولها على نسبة 11.42 % من درجة الإجابات الكلية ، وهذا ما يعكس شكل الإتصال غير الرسمي بطريقة غير مباشرة من خلال المودة و الإحترام المتبادل بين العمال ومسؤوليهم وتبادل الخبرات في بعض الأحيان ، إضافة إلى شكل الإتصال الرسمي الناتج عن تطبيق وتنفيذ التعليمات والأوامر الإدارية الصادرة من مرؤوسيهم وهذا ما قد يحسن في عملية الإتصال الداخلي لدى المؤسسة وهذا حسب آراء المبحوثين.

الجدول رقم (18): آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (09) تعزى لمتغير السن

المجموع	يحافظ العمال على العلاقات بينهم وبين المسؤولين				
	موافق	محايد	غير موافق		
5	2	2	1	التكرار	امتنع عن
% 14.28	% 5.71	% 5.71	% 2.85	النسبة	الاجابة
8	3	4	1	التكرار	أقل من او
% 22.85	% 8.57	% 11.42	% 2.85	النسبة	يساوي 30 سنة
22	8	6	8	التكرار	اكبر من 30
% 62.85	% 22.85	% 17.14	% 22.85	النسبة	سنة
35	13	12	10	التكرار	
100	% 37.14	% 34.28	% 28.57	النسبة	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة إعتقادا على مخرجات برنامج SPSS . نسخة 23.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة الأفراد المبحوثين حسب متغير السن كانت متباينة الآراء ، فيما يخص نظرهم بأنه يحافظ العمال على العلاقة بينهم وبين المسؤولين من خلال الحصول على إجابات "موافقة" بما نسبته 37.14 % و درجة "محايد" بنسبة 34.28 % ، أما درجة "غير موافق" حصلت على مانسبته 28.57 % من درجة الإجابات الكلية ، أما من وجهة نظر المبحوثين حسب فئاتهم العمرية فقد كانت أعلى نسبة تكرارية 62.85 % لصالح الفئة الثالثة ، وأقلها بالنسبة لأفراد الفئة الأولى بـ 14.28 % ، وهذا ما يعكس الإتصال غير الرسمي بطريقة غير مباشرة من خلال الإحترام المتبادل بين العمال ومسؤوليهم ، والإتصال الرسمي الناتج عن تطبيق وتنفيذ التعليمات والأوامر الإدارية الصادرة من رؤوسهم وهذا ما قد يحسن في عملية الإتصال لدى المؤسسة وهذا حسب آراء المبحوثين.

الجدول رقم (19): آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (09) تعزى لمتغير الخبرة

المجموع	يحافظ العمال على العلاقة بينهم وبين المسؤولين			التكرار	النسبة
	موافق	محايد	غير موافق		
أقل من 5 سنوات	2	4	1	7	20.0%
من 5 سنوات إلى 10	7	5	3	15	42.85%
أكثر من 10 سنوات	4	3	6	13	37.14%
المجموع	13	12	10	35	100%

المصدر : من إعداد الطالبة إعتقادا على مخرجات برنامج SPSS . نسخة 23.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة الأفراد الباحثين حسب متغير الخبرة المهنية كانت متباينة الآراء حول نظرهم بأنه يحافظ العمال على العلاقة بينهم وبين المسؤولين من خلال الحصول على إجابات "موافقة" بما نسبته 37.14% و درجة "محايد" بنسبة 34.28% ، أما درجة "غير موافق" حصلت على مانسبته 28.57% من درجة الإجابات الكلية ، أما من وجهة نظر الباحثين حسب فئاتهم العمرية ، كما كانت الفئة الثانية أعلى ظهورا بما نسبته 42.58% ، ثم تليها الفئة الثالثة بـ 37.14% وأقل نسبة تكرارية من نصيب الفئة الأولى بـ 20.0% ، وهذا ما يعكس الإتصال غير الرسمي بطريقة غير مباشرة من خلال الإحترام المتبادل بين العمال ومسؤوليهم ، والإتصال الرسمي الناتج عن تطبيق وتنفيذ التعليمات والأوامر الإدارية الصادرة من رؤوسهم وهذا ما قد يحسن في عملية الإتصال لدى المؤسسة وهذا حسب آراء الباحثين.

2- عرض وتحليل نتائج المتوسطات والانحراف المعياري لمحور إدارة الأزمات

القسم الأول: التخطيط المسبق لمواجهة الأزمات المحتملة (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر)

الجدول رقم (20): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول التخطيط المسبق لمواجهة الأزمات المحتملة

الترقيم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	تهتم إدارة المؤسسة برصد مؤشرات حدوث الأزمة باستمرار	3.086	0.781	5	متوسط
02	يتوفر لدى المؤسسة وحدة إدارية خاصة من مهامها الرئيسية رصد ومتابعة مؤشرات وقوع الأزمات	3.229	0.689	4	متوسط
03	تهتم المؤسسة بجمع واكتشاف علامات الخطر التي يمكن أن تكون مؤشر لحدوث أزمة	3.314	3.758	3	مرتفع
04	يتوفر لدى الشركة نظام إنذار مبكر يتلاءم مع مؤشرات الأحداث التي من الممكن أن تتسبب بحدوث أزمة	3.486	0.658	1	مرتفع
05	تهتم المؤسسة بعمليات تصنيف وتبويب وتحليل مؤشرات حدوث الأزمة	3.343	0.639	2	مرتفع
المتوسط العام		3.291	0.566		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss" الإصدار 23.

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافق حول بنود أبعاد التخطيط المسبق لمواجهة الأزمات المحتملة (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر)، بحيث جاءت في الرتبة الأول من حيث درجة الموافق الفقرة رقم (04) " يتوفر لدى الشركة نظام إنذار مبكر يتلاءم مع مؤشرات الأحداث التي من الممكن أن تتسبب بحدوث أزمة" بمتوسط حسابي بلغ (3.486) وانحراف معياري بلغ (0.658)، في المرتبة الثانية جاءت الفقرة (05) " تهتم المؤسسة بعمليات تصنيف وتبويب وتحليل مؤشرات حدوث الأزمة"، بمتوسط حسابي بلغ (3.343) وانحراف معياري (0.639)، وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (03) " تهتم المؤسسة بجمع واكتشاف علامات الخطر التي يمكن أن تكون مؤشر لحدوث أزمة"، بمتوسط حسابي بلغ (3.314) وانحراف معياري (0.758) أما الفقرة (02) " يتوفر لدى المؤسسة وحدة إدارية خاصة من مهامها الرئيسية رصد ومتابعة مؤشرات وقوع الأزمات"، فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.229) وانحراف معياري بلغ (0.689)، وجاءت الفقرة الأولى " تهتم إدارة

المؤسسة برصد مؤشرات حدوث الأزمة باستمرار" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.086) وانحراف معياري بلغ (0.781). وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي بلغ (3.291) وانحراف معياري قدر بـ (0.566) لجميع الفقرات ما يدل على أن المؤسسة تقوم بإجراءات التخطيط المسبق لمواجهة الأزمات المحتملة. على أنه يمكن القول إجمالاً بالنسبة لهذا المحور بأن الاتجاه العام لأفراد العينة يميل بوضوح شديد إلى الموافقة على عبارات هذا المحور وهو ما يفسره قيمة المتوسط الحسابي (3.294) والانحراف المعياري (0.566) الذي يدل على أنه ليس هناك تشتتاً في آراء أفراد العينة حول عبارات المحور.

الجدول رقم (21): آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (13) تعزى لمتغير السن

المجموع	يتوفر لدى الشركة وحدة إدارية خاصة من مهامها الرئيسية رصد ومتابعة مؤشرات وقوع الأزمات .			التكرار	النسبة
	غير موافق	محايد	موافق		
5	1	3	1	التكرار	امتنع عن الاجابة
% 14.28	% 2.85	%8.57	% 2.85	النسبة	
8	3	5	0	التكرار	أقل من او يساوي 30سنة
% 22.85	%8.57	% 14.28	-	النسبة	
22	1	9	12	التكرار	اكبر من 30سنة
% 62.85	% 2.85	% 25.71	%34.28	النسبة	
35	5	17	13	التكرار	
100	% 14.28	% 48.57	% 37.14	النسبة	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة إعماداً على مخرجات برنامج SPSS . نسخة 23.

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح لنا إجابات أفراد العينة حول توفر لدى المؤسسة وحدة إدارية خاصة من مهامها الرئيسية رصد ومتابعة مؤشرات وقوع الأزمات فقد تبين لنا أن إجابات أفراد العينة حسب متغير السن كانت متباينة ، من خلال الحصول على إجابات محايدة بما نسبته 48.57 % و درجة موافق بنسبة 37.14 % ، أما درجة غير فقد كانت نسبة تكرارها 14.28 % ، من درجة الإجابات الكلية ، كما كانت الفئة العمرية الثالثة تمثل أعلى ظهور بما نسبته 37.14 % ، ثم تليها الفئة الثانية بـ 42.85 % وأقل نسبة تكرارية من نصيب الفئة الأولى 20.0 % ، وهذا ما يبين درجة إهتمام المؤسسة بالتخطيط المسبق والتحضير القبلي لمجابهة الأزمات

المتوقعة مستقبلا وهذا بإنشاء وحدة إدارية وإعتمادها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع توضيح مهامها ومسؤولياتها تسهيلا للقيام بمهامها المنوطة عند حدوث أي طارئ ، وهذا حسب آراء المبحوثين.

الجدول رقم (22): آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (13) تعزى لمتغير الخبرة

المجموع	يتوفر لدى المؤسسة وحدة إدارية خاصة من مهامها الرئيسية رصد ومتابعة مؤشرات وقوع الأزمات				
	موافق	محايد	غير موافق		
أقل من 5 سنوات	0	5	2	التكرار	7
النسبة	-	% 14.28	% 5.71		% 20.0
من 5 سنوات إلى 10	9	5	1	التكرار	15
النسبة	% 25.71	% 14.28	% 2.85		% 42.85
أكثر من 10 سنوات	4	7	2	التكرار	13
النسبة	% 11.42	% 20.0	% 5.71		% 37.14
المجموع	13	17	5	التكرار	35
النسبة	% 37.14	% 48.57	% 14.28		% 100

المصدر : من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات برنامج SPSS . نسخة 23.

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح لنا إجابات أفراد العينة حول توفر لدى المؤسسة وحدة إدارية خاصة من مهامها الرئيسية رصد ومتابعة مؤشرات وقوع الأزمات فقد تبين لنا أن إجابات أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية كانت متباينة ، من خلال الحصول على إجابات "محايدة" بما نسبته % 48.57 و درجة "موافق" بنسبة % 37.14 ، أما درجة "غير موافق" فقد كانت نسبة تكرارها % 14.28 ، من درجة الإجابات الكلية ، كما كانت الفئة الثانية أعلى ظهورا بما نسبته % 42.58 ، ثم تليها الفئة الثالثة بـ % 37.14 وأقل نسبة تكرارية من نصيب الفئة الأولى بـ % 20.0 ، هذا ما يبين درجة إهتمام المؤسسة بالتخطيط المسبق والتحضير القبلي لمجابهة الأزمات المتوقعة مستقبلا وهذا بإنشاء وحدة إدارية وإعتمادها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع توضيح مهامها ومسؤولياتها تسهيلا للقيام بمهامها المنوطة عند حدوث أي طارئ ، وهذا حسب آراء المبحوثين.

الجدول رقم (23): آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (14) تعزى لمتغير الجنس

يتوفر لدى الشركة نظام انذار مبكر يتلائم مع مؤشرات الأحداث التي من الممكن أن تتسبب بحدوث ازمة						
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
ذكر	التكرار	1	15	9	2	27
	النسبة	% 2.85	% 42.85	% 25.71	% 5.71	% 77.15
أنثى	التكرار	0	2	6	0	8
	النسبة	-	% 5.71	% 17.14	-	% 22.85
	التكرار	1	17	15	2	35
المجموع	النسبة	% 2.85	% 48.57	% 42.85	% 5.71	100

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS . نسخة 23.

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح لنا إجابات أفراد العينة حسب متغير الجنس فيما يخص توفر نظام إنذار مبكر يتلائم مع مؤشرات الأحداث التي من الممكن أن تتسبب بحدوث أزمة بالمؤسسة محل الدراسة فقد تبين لنا أن إجابات الذكور كانت متباينة ، وهذا من خلال الحصول على إجابات "موافقة" بما نسبته 42.85 % و "درجة محايد" بنسبة 25.71 % ، أما درجتى "غير موافق" و "موافق جدا" فقد كانت نسب تكرارهما على التوالي 5.71 % و 2.85 % أما نسبة إجابات الإناث فقد شهدت هي الأخرى تباين في الإجابات وذلك بحصول أعلى نسبة تكرار لدرجة "محايد" بـ 17.14 % أما أقل نسبة تكرارية لجنس الإناث كانت من نصيب درجة "موافق" بـ 5.71 % من درجة الإجابات الكلية ، وهذا ما يشير إلى وجود الآليات الرقابية القبلية التي تساهم في التقليل من المخاطر والأزمات التي قد تقع بالمؤسسة ، وهو الأمر الذي يعكس درجة الوقاية واليقظة المطبقة بالنظام الرقابي للمؤسسة لإدارة الأزمات ، وهذا حسب آراء المبحوثين.

الجدول رقم (24): آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (14) تعزى لمتغير السن

المجموع	يتوفر لدى الشركة نظام إنذار مبكر يتلائم مع مؤشرات الأحداث التي من الممكن أن تتسبب بحدوث أزمة					التكرار	الاجابة
	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	المجموع		
5	0	3	2	0	التكرار	امتنع عن	
% 14.28	% 14.28	%8.57	% 5.71	-	النسبة	الاجابة	
8	1	5	2	0	التكرار	أقل من او يساوي	
% 22.85	% 2.85	% 14.28	% 5.71	-	النسبة	30 سنة	
22	1	7	13	1	التكرار	أكبر من 30	
% 62.85	% 2.85	% 20.0	% 37.14	% 2.85	النسبة	سنة	
35	2	15	17	1	التكرار		
100	% 5.71	% 42.85	% 48.57	% 2.85	النسبة	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات برنامج SPSS . نسخة 23

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح لنا إجابات أفراد العينة حول توفر نظام انذار مبكر يتلائم مع مؤشرات الأحداث التي من الممكن أن تتسبب بحدوث أزمة بالمؤسسة محل الدراسة فقد تبين لنا أن إجابات الباحثين حسب متغير السن ، وهذا من خلال الحصول على إجابات "موافقة" بما نسبته 48.57 % و درجة "محايد" بنسبة 42.85 % ، أما درجتي "غير موافق" و "موافق جدا" فقد كانت نسب تكرارهما على التوالي 5.71 % و 2.85 % من درجة الإجابات الكلية ، وهذا ما يشير إلى وجود الآليات الرقابية القبلية التي تساهم في التقليل من المخاطر والأزمات التي قد تقع بالمؤسسة ، وهو الأمر الذي يعكس درجة الوقاية واليقظة المطبقة بالنظام الرقابي للمؤسسة لإدارة الأزمات ، وهذا حسب آراء الباحثين.

الجدول رقم (25): آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (14) تعزى لمتغير الخبرة

المجموع	يتوفر لدى الشركة نظام إنذار مبكر يتلائم مع مؤشرات الأحداث التي من الممكن أن تتسبب بحدوث أزمة .						
	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق			
أقل من 5 سنوات	0	2	4	1	7	التكرار	5
النسبة	-	5.71%	11.42%	2.85%	20.0%		
من 5 سنوات إلى 10	0	9	6	0	15	التكرار	5 سنوات
النسبة	-	25.71%	17.14%	-	42.85%		الخبرة
أكثر من 10 سنوات	1	6	5	1	13	التكرار	أكثر من 10 سنوات
النسبة	2.85%	17.14%	14.28%	2.85%	37.14%		
المجموع	1	17	15	2	35	التكرار	
النسبة	2.85%	48.57%	42.85%	5.71%	100%		

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS . نسخة 23.

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح لنا إجابات أفراد العينة حول توفر نظام إنذار مبكر يتلائم مع مؤشرات الأحداث التي من الممكن أن تتسبب بحدوث أزمة بالمؤسسة محل الدراسة فقد تبين لنا أن إجابات أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية كانت متباينة ، من خلال الحصول على إجابات "موافقة" بما نسبته 48.57% و درجة "محايد" بنسبة 42.85% ، أما درجتي "غير موافق" و "موافق جدا" فقد كانت نسب تكرارهما على التوالي 5.71% و 2.85% ، من درجة الإجابات الكلية ، أما بالنسبة للتكرار المتعلق بالفئات العمرية ، كما كانت الفئة الثانية أعلى ظهورا بما نسبته 42.58% ، ثم تليها الفئة الثالثة بـ 37.14% وأقل نسبة تكرارية من نصيب الفئة الأولى بـ 20.0% ، وهذا ما يشير إلى وجود الآليات الرقابية القبلية التي تساهم في التقليل من المخاطر والأزمات التي قد تقع بالمؤسسة ، وهو الأمر الذي يعكس درجة الوقاية واليقظة المطبقة بالنظام الرقابي للمؤسسة ، وهذا حسب آراء المبحوثين.

القسم الثاني: الاستعداد والوقاية

الجدول رقم (26): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول الاستعداد والوقاية

الترقيم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	تضع المؤسسة خطة شاملة لتعامل مع الأزمات المحتملة مستقبلا	3.343	0.725	3	متوسط
02	يتم تشكل فرق إدارة أزمات مختلفة لحل العديد من الأزمات المحتملة	3.257	0.657	5	متوسط
03	يتوفر الدعم الملائم للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة	3.400	0.694	2	مرتفع
04	يسهل حدوث تفاعل متبادل بين إدارات وأقسام الشركة لتبادل الإمكانيات المادية والبشرية في حال وقوع الأزمة	3.343	0.725	4	متوسط
05	تعتمد إدارة المؤسسة إلى عقد الاجتماعات وورش العمل والتدريبات المختلفة للتعرف إلى كيفية التعامل مع الأزمات حال وقوعها	3.457	0.657	1	مرتفع
	المتوسط العام	3.360	0.496		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss" الإصدار 23.

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافق حول بنود أبعاد الاستعداد والوقاية من الأزمات، بحيث جاءت في الرتبة الأول من حيث درجة الموافق الفقرة رقم (05) "تعتمد إدارة المؤسسة إلى عقد الاجتماعات وورش العمل والتدريبات المختلفة للتعرف إلى كيفية التعامل مع الأزمات حال وقوعها" بمتوسط حسابي بلغ (3.457) وبانحراف معياري بلغ (0.657) بدرجة الموافقة موافق، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (03) "يتوفر الدعم الملائم للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة" بمتوسط حسابي بلغ (3.400) وبانحراف معياري (0.694)، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (01) "تضع المؤسسة خطة شاملة لتعامل مع الأزمات المحتملة مستقبلا" بمتوسط حسابي بلغ (2.343) وبانحراف معياري بلغ (0.725)، أما الفقرة (04) "يسهل حدوث تفاعل متبادل بين إدارات وأقسام الشركة لتبادل الإمكانيات المادية والبشرية في حال وقوع الأزمة" فقد جاءت في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.343) وبانحراف معياري بلغ (0.725)، في حين

جاءت الفقرة رقم (02) "يتم تشكيل فرق إدارة أزمات مختلفة لحل العديد من الأزمات المحتملة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.257)، وانحراف معياري بلغ (0.657). وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي بلغ (3.360) وانحراف معياري قدر بـ (0.496) لجميع الفقرات ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على التفاعل المتبادل بين أقسامها لتبادل الإمكانيات المادية والبشرية في حال وقوع الأزمة، كما تعتمد على عقد الاجتماعات وورش العمل والتدريبات المختلفة للتعرف على كيفية التعامل مع الأزمات حال وقوعها.

على أنه يمكن القول إجمالاً بالنسبة لهذا المحور بأن الاتجاه العام لأفراد العينة يميل بوضوح شديد إلى الموافقة على عبارات هذا المحور وهو ما يفسره قيمة المتوسط الحسابي (3.360) والانحراف المعياري (0.496) الذي يدل على أنه ليس هناك تشتت في آراء أفراد العينة حول عبارات المحور.

الجدول رقم (27): آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (17) تعزى لمتغير الخبرة

المجموع	يتم تشكيل فرق إدارة أزمات مختلفة لحل العديد من الأزمات المحتملة .				
	غير موافق	محايد	موافق		
7	0	3	4	التكرار	أقل من 5 سنوات
%20.0	-	%8.57	% 11.42	النسبة	
15	2	8	5	التكرار	من 5 إلى 10 سنوات
% 42.85	% 5.71	% 22.85	% 14.28	النسبة	
13	2	7	4	التكرار	أكثر من 10 سنوات
% 37.14	% 5.71	% 20.0	% 11.42	النسبة	
35	4	18	13	التكرار	
% 100	% 11.42	% 51.42	% 37.14	النسبة	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS . نسخة 23.

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح لنا إجابات أفراد العينة حول تشكيل فرق إدارة أزمات مختلفة لحد العديد من الأزمات المحتملة بالمؤسسة محل الدراسة فقد تبين لنا أن إجابات أفراد العينة حسب الخبرة كانت متباينة ، وهذا من خلال الحصول على إجابات "محايدة" بما نسبته 51.42 % ثم تليها درجة "موافق" بنسبة 37.14 % ، أما درجة "غير موافق" فقد كانت نسبة تكرارهما الأقل ظهورا بـ 11.42 % من درجة الإجابات الكلية ، كما

كانت الفئة الثانية أعلى ظهوراً بما نسبته 42.58 % ، ثم تليها الفئة الثالثة بـ 37.14% وأقل نسبة تكرارية من نصيب الفئة الأولى بـ 20.0% ، وهذا ما يشير إلى وجود الموارد البشرية المسخرة لإدارة الأزمات عن طريق تدريبها وتكوينها في المجال لمجابهة أي طارئ قد يقع بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا حسب آراء المبحوثين.

الجدول رقم (28): آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (17) تعزى لمتغير السن

المجموع	يتم تشكيل فرق إدارة أزمات مختلفة لحل العديد من الأزمات المحتملة				
	موافق	محايد	غير موافق		
5	2	2	1	التكرار	امتنع عن الاجابة
% 14.28	% 5.71	% 5.71	% 2.85	النسبة	
8	4	3	1	التكرار	أقل من او يساوي 30 سنة
% 22.85	% 11.42	% 8.57	% 2.85	النسبة	
22	7	13	2	التكرار	اكبر من 30 سنة
% 62.85	% 20.0	% 37.14	% 5.71	النسبة	
35	13	18	4	التكرار	
% 100	% 37.14	% 51.42	% 11.42	النسبة	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS . نسخة 23.

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح لنا إجابات أفراد العينة حول تشكيل فرق إدارة أزمات مختلفة لحل العديد من الأزمات المحتملة بالمؤسسة محل الدراسة فقد تبين لنا أن إجابات المبحوثين حسب سنهم كانت متباينة ، وذلك من خلال الحصول على إجابات محايدة بما نسبته 37.14 % ثم تليها درجة موافق بنسبة 28.57 % ، أما درجة غير موافق فقد كانت نسبة تكرارها الأقل ظهوراً بـ 11.43 % أما فيما يخص إجابات الإناث فقد شهدت نسب تكرارها هي الأخرى تباين في الإجابات وذلك بحصول أعلى نسبة تكرار لدرجة محايد بـ 14.29 % أما أقل نسبة تكرارية فقد كانت من نصيب درجة موافق بـ 8.57 % من درجة الإجابات الكلية ، وهذا ما يشير إلى وجود الموارد البشرية المسخرة لإدارة الأزمات عن طريق تدريبها وتكوينها في المجال لمجابهة أي طارئ قد يقع بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا حسب آراء المبحوثين.

الجدول رقم (29): آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (17) تعزى لمتغير الجنس

المجموع	يتم تشكيل فرق إدارة ازمات مختلفة لحد العديد من الأزمات المحتملة				
	غير موافق	محايد	موافق		
27	4	13	10	التكرار	ذكر
%77.15	% 11.43	% 37.14	% 28.57	النسبة	الجنس
8	0	5	3	التكرار	أنثى
% 22.85	-	% 14.29	% 8.57	النسبة	
35	4	18	13	التكرار	
100	% 11.43	% 51.42	% 37.14	النسبة	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة إعتقادا على مخرجات برنامج SPSS . نسخة 23.

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح لنا إجابات أفراد العينة حول تشكيل فرق إدارة ازمات مختلفة لحد العديد من الأزمات المحتملة بالمؤسسة محل الدراسة فقد تبين لنا أن إجابات الذكور كانت متباينة ، وهذا من خلال الحصول على إجابات "محايدة" بما نسبته 37.14 % ثم تليها درجة "موافق" بنسبة 28.57 % ، أما درجة "غير موافق" فقد كانت نسبة تكرارها الأقل ظهورا بـ 11.43 % أما فيما يخص إجابات الإناث فقد شهدت نسب تكرارها هي الأخرى موافقة إلى حد ما وذلك بحصول درجة "محايد" على 14.29 % أما أقل نسبة تكرارية فقد كانت من نصيب درجة "موافق" بـ 8.57 % من درجة الإجابات الكلية ، وهذا ما يشير إلى وجود الموارد البشرية المسخرة لإدارة الأزمات عن طريق تدريبها وتكوينها في المجال لمحاجة أي طارئ قد يقع بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا حسب آراء المبحوثين.

الجدول رقم (30): آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (19) تعزى لمتغير الجنس

المجموع	تعتمد إدارة المؤسسة إلى عقد اجتماعات وورش العمل والتدريبات مختلفة لتعرف على كيفية التعامل مع الأزمات				
	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
ذكر	1	11	11	4	27
النسبة	% 2.85	% 31.42	% 31.42	% 11.43	% 77.14
التكرار	0	3	5	0	8
النسبة	-	% 8.57	% 14.29	-	% 22.85
المجموع	1	14	16	4	35
النسبة	% 2.85	% 40.0	% 45.71	% 11.43	100

المصدر : من إعداد الطالبة إعتقادا على مخرجات برنامج SPSS . نسخة 23.

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح لنا إجابات أفراد العينة حول اعتماد إدارة المؤسسة إلى عقد اجتماعات وورش العمل والتدريبات مختلفة لتعرف على كيفية التعامل مع الأزمات ، فقد تبين لنا أن إجابات الذكور كانت متباينة ، وهذا من خلال الحصول على نسبة 31.43 % لكل من درجة الإجابات "المحايدة" و"الموافقة" ، أما درجة "غير موافق" فقد تحصلت على نسبة 11.43 % ، لتشهد درجة "موفق جدا" أقل نسبة تكرارية ب 2.85 % من إجمالي الإجابات الكلية ، أما نسبة إجابات الإناث فقد كانت متباينة كذلك من خلال حصول درجة "محايد" على أعلى نسبة تكرار ب 14.29 % ثم تليها "درجة موافق" ب 8.57 % وهي أقل نسبة تكرارية لجنس الإناث ، وهذا ما يشير إلى وجود نية الإدارة للعمليات التحسيسية والتوعوية من خلال إعداد برامج دورية لفائدة العمال متمثلة في اجتماعات مع مسؤولي المؤسسة و المكلفين بإدارة المخاطر والأزمات إضافة إلى تشكيل ورشات متعددة ومتنوعة في هذا المجال حتى تحقق عملية التوعية والتحسيس أهدافها بكل نجاعة، وهذا حسب آراء المبحوثين.

القسم الثالث: احتواء الضرر

الجدول رقم (31): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول احتواء الضرر

الترقيم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	تتم الإستجابة السريعة والفورية اللازمة خلال ساعات الأولى لحدوث الأزمة	3.400	0.847	3	مرتفع
02	توفر إدارة المؤسسة وسائل اتصال داخلية تعمل بكفاءة وفاعلية عند حدوث الأزمة	3.429	0.777	2	مرتفع
03	تستخدم المؤسسة كافة الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية اللازمة لاحتواء الأزمة والسيطرة عليها	3.457	0.816	1	مرتفع
04	تقوم المؤسسة بكل ما هو متاح لتخفيف من الصدمات والضغط عن ضحايا الأزمة	3.229	0.910	5	متوسط
05	تقوم المؤسسة بإدارة الوقت بطريقة عملية دقيقة عند التعامل مع الأزمة حال حدوثها	3.343	0.802	4	مرتفع
	المتوسط العام	3.371	0.634		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss" الإصدار 23.

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقتهم حول البنود أبعاد احتواء الضرر، بحيث جاءت في الرتبة الأول من حيث درجة الموافق الفقرة رقم (03) "تستخدم المؤسسة كافة الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية اللازمة لاحتواء الأزمة والسيطرة عليها"، فقد جاء متوسطها الحسابي بلغ (3.457) وانحراف معياري بلغ (0.816)، بدرجة الموافق موافق، تليها في المرتبة الثاني الفقرة رقم (02) "توفر إدارة المؤسسة وسائل اتصال داخلية تعمل بكفاءة وفاعلية عند حدوث الأزمة بمتوسط حسابي بلغ (3.429)، وبانحراف معياري بلغ (0.777)، تليها في الرتبة الثالثة الفترة الأولى "تتم الإستجابة السريعة والفورية اللازمة خلال ساعات الأولى لحدوث الأزمة"، بمتوسط حسابي بلغ (3.400)، وبانحراف معياري بلغ (0.847)، وجاءت الفقرة رقم (05) "تقوم المؤسسة بإدارة الوقت بطريقة عملية دقيقة عند التعامل مع الأزمة حال حدوثها" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.343) وانحراف معياري بلغ (0.802)، في حين جاءت الفقرة رقم (04) "تقوم المؤسسة بكل ما هو

متاح لتخفيف من الصدمات والضغط عن ضحايا الأزمة" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي بلغ (3.229)، وبانحراف معياري بلغ (0.910).

وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي بلغ (3.371) وانحراف معياري قدر بـ (0.634) لجميع الفقرات ما يدل على أن المؤسسة توفر وسائل اتصال داخلية تعمل بكفاءة وفاعلية لاحتواء الضرر.

على أنه يمكن القول إجمالاً بالنسبة لهذا المحور بأن الاتجاه العام لأفراد العينة يميل بوضوح شديد إلى الموافقة على عبارات هذا المحور وهو ما يفسره قيمة المتوسط الحسابي (3.371) والانحراف المعياري (0.634) الذي يدل على أنه ليس هناك تشتت في آراء أفراد العينة حول عبارات المحور.

الجدول رقم (32): آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (21)

المجموع	توفر إدارة المؤسسة وسائل اتصال داخلية تعمل بكفاءة وفاعلية عند حدوث الأزمة					الاجابة
	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	المجموع	
27	1	15	6	5	27	ذكر
% 2.85	% 42.85	% 17.14	% 14.29	% 77.14		النسبة
8	0	3	5	0	8	أتى
-	% 8.57	% 14.29	-	% 22.85		النسبة
35	1	18	11	5	35	المجموع
% 2.85	% 51.42	% 31.42	% 14.29	100		النسبة

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS . نسخة 23.

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح لنا إجابات أفراد العينة حول توفر إدارة المؤسسة على وسائل اتصال داخلية تعمل بكفاءة وفاعلية عند حدوث الأزمة ، فقد تبين لنا أن إجابات الذكور كانت متباينة ، وهذا من خلال الحصول على أعلى نسبة بـ 42.85 % لدرجة "موافق" ، أما درجة "محايد" و درجة "غير موافق" فقد كانت نسب تكرارهم 17.14 % و 14.29 % على التوالي ، لتشهد درجة "موافق جدا" أقل نسبة تكرارية بـ 2.85 % من إجمالي الإجابات الكلية ، أما نسبة إجابات الإناث فقد إنحصرت بين درجة "محايد" بـ 14.29 % ودرجة "موافق" بـ 8.57 % كانت متباينة كذلك من خلال حصول درجة "محايد" على أعلى نسبة تكرار بـ 14.29 % ثم تليها درجة "موافق" بـ 8.57 % وهي أقل نسبة تكرارية لجنس الإناث ، وهذا ما يبين مدى قابلية

المؤسسة وإستعدادها لمجابهة الطوارئ التي قد تحدث بسبب أي أزمة ، وإستخدامها لوسائل الإتصال المناسبة والملائمة التي تحقق الأداء المطلوب عند الحاجة إليها ، وهذا حسب آراء المبحوثين.

الجدول رقم (33): آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (21) تعزى لمتغير السن

المجموع	توفر إدارة المؤسسة وسائل إتصال داخلية تعمل بكفاءة وفاعلية عند حدوث الأزمة					
	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق		
	0	2	2	1	5	المتنوع
	-	5.71%	5.71%	2.85%	14.28%	عن الاجابة
	1	1	4	2	8	أقل من او يساوي 30 سنة
	2.85%	2.85%	11.42%	5.71%	22.85%	النسبة
	0	15	5	2	22	اكبر من 30 سنة
	-	42.85%	14.28%	5.71%	62.85%	النسبة
	1	18	11	5	35	التكرار
المجموع	2.85%	51.42%	31.42%	14.28%	100%	النسبة

المصدر : من إعداد الطالبة إعتقادا على مخرجات برنامج SPSS . نسخة 23.

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح لنا إجابات أفراد العينة حسب متغير السن حول توفر إدارة المؤسسة وسائل إتصال داخلية تعمل بكفاءة وفاعلية عند حدوث الأزمة ، فقد تبين لنا أن إجابات أفراد العينة كانت مختلفة الإتجاهات ، وهذا من خلال الحصول على أعلى نسبة تكرارية بـ 51.42 % لدرجة الإجابة "بموافق" ، أما درجة "محايد" فقد تحصلت على نسبة 31.42 % ، أما درجة "غير موافق" فقد كانت نسبة تكرارها 14.28 % لتشهد درجة "موافق جدا" ودرجة "غير موافق" نفس نسب التكرار بـ 5.71 % لكل منهما ، وأقل نسبة تكرارية لدرجة الإجابة "بموافق جدا" 2.85 % من إجمالي الإجابات الكلية ، كما كانت الفئة العمرية الثالثة أعلى ظهور بما نسبته 62.85 % ، ثم تليها الفئة الثانية بـ 22.85 % وأقل نسبة تكرارية من نصيب 14.28 % ، وهذا ما يشير إلى مدى إهتمام وحرص إدارة المؤسسة بتوفير الوسائل والأدوات المناسبة للإتصال الداخلي تعمل وفق نشاط والنظام المعمول به بالمؤسسة لتلبية الغرض منها بكل كفاءة وفعالية ، وهذا حسب آراء أفراد العينة.

الجدول رقم (34): آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (21) تعزى لمتغير الخبرة

المجموع	توفر إدارة المؤسسة وسائل إتصال داخلية تعمل بكفاءة وفاعلية عند حدوث الأزمة				التكرار	أقل من 5 سنوات
	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا		
7	2	3	1	1	التكرار	أقل من 5 سنوات
%20.0	% 5.71	%8.57	% 2.85	% 2.85	النسبة	5 سنوات
15	0	6	9	0	التكرار	من 5 إلى 10 سنوات
% 42.85	-	% 17.14	% 25.71	-	النسبة	أكثر من 10 سنوات
13	3	2	8	0	التكرار	أكثر من 10 سنوات
% 37.14	%8.57	% 5.71	% 22.85	-	النسبة	المجموع
35	5	11	18	1	التكرار	
% 100	% 14.28	% 31.42	%51.42	% 2.85	النسبة	

المصدر : من إعداد الطالبة إعتقادا على مخرجات برنامج SPSS . نسخة 23.

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح لنا إجابات أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية حول توفر إدارة المؤسسة وسائل إتصال داخلية تعمل بكفاءة وفاعلية عند حدوث الأزمة ، فقد تبين لنا أن إجابات أفراد العينة كانت مختلفة الإتجاهات ، وهذا من خلال الحصول على أعلى نسبة تكرارية بـ 51.42 % لدرجة الإجابة "بموافق" ، أما درجة "محايد" فقد تحصلت على نسبة 31.42 % ، أما درجة "غير موافق" فقد كانت نسبة تكرارها 14.28 % لتشهد درجة "موافق جدا" ودرجة "غير موافق" نفس نسب التكرار بـ 5.71 % لكل منهما ، وأقل نسبة تكرارية لدرجة الإجابة "بموافق جدا" 2.85 % من إجمالي الإجابات الكلية ، كما كانت الفئة الثانية أعلى ظهورا بما نسبته 42.58 % ، ثم تليها الفئة الثالثة بـ 37.14 % وأقل نسبة تكرارية من نصيب الفئة الأولى بـ 20.0 % ، وهذا ما يشير إلى مدى إهتمام وحرص إدارة المؤسسة بتوفير الوسائل والأدوات المناسبة للإتصال الداخلي تعمل وفق نشاط والنظام المعمول به بالمؤسسة لتلبية الغرض منها بكل كفاءة وفعالية ، وهذا حسب آراء أفراد العينة.

القسم الرابع: استعادة النشاط

الجدول رقم (35): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول استعادة النشاط

الترقيم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	تحاول المؤسسة مواصلة التقدم وممارسة نشاطها الاعتيادي دون تأخير	3.571	0.739	2	مرتفع
02	تحدد المؤسسة الاحتياجات اللازمة التي تأثرت بالأزمة بدقة عالية	3.429	0.814	4	مرتفع
03	تسعى المؤسسة لمعالجة تأثيرات الأزمة واستعادة نشاطها الطبيعي بسرعة وفعالية	3.486	0.817	3	مرتفع
04	تقدم إدارة المؤسسة الرعاية المناسبة والتعويضات المكافآت اللازمة للمتضررين من حدوث الأزمة	3.400	0.811	5	مرتفع
05	تقوم المؤسسة بحملات إعلامية واسعة تستهدف المواطنين ووسائل الإعلام لتوضيح مدى استجابة المؤسسة في تفاعلها مع الأزمة التي حدثت	3.629	0.689	1	مرتفع
	المتوسط العام	3.502	0.629		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss" الإصدار 23.

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافق حول بنود أبعاد استعادة النشاط بعد حدوث الأزمة، بحيث جاءت في الرتبة الأول من حيث درجة الموافق الفقرة رقم (05) "تقوم المؤسسة بحملات إعلامية واسعة تستهدف المواطنين ووسائل الإعلام لتوضيح مدى استجابة المؤسسة في تفاعلها مع الأزمة التي حدثت"، بمتوسط حسابي بلغ (3.629) وبانحراف معياري بلغ (0.689) بدرجة الموافقة موافق، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (03) "تسعى المؤسسة لمعالجة تأثيرات الأزمة واستعادة نشاطها الطبيعي بسرعة وفعالية"، بمتوسط حسابي بلغ (3.486) وبانحراف معياري (0.817)، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (02) "تحدد المؤسسة الاحتياجات اللازمة التي تأثرت بالأزمة بدقة عالية"، بمتوسط حسابي بلغ (3.429) وبانحراف معياري بلغ (0.814)، أما الفقرة (04) "تقدم إدارة المؤسسة الرعاية المناسبة والتعويضات المكافآت اللازمة للمتضررين من حدوث الأزمة فقد جاءت في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.400) وبانحراف معياري بلغ (0.811)، في

حين جاءت الفقرة الأولى " تحاول المؤسسة مواصل التقدم وممارسة نشاطها الاعتيادي دون تأخير" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.571)، وبانحراف معياري بلغ (0.739). وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي بلغ (3.502) وانحراف معياري قدر بـ (0.629) لجميع الفقرات ما يدل على أن المؤسسة تسعى المؤسسة لمعالجة تأثيرات الأزمة واستعادة نشاطها الطبيعي بسرعة وفعالية.

على أنه يمكن القول إجمالاً بالنسبة لهذا المحور بأن الاتجاه العام لأفراد العينة يميل بوضوح شديد إلى الموافقة على عبارات هذا المحور وهو ما يفسره قيمة المتوسط الحسابي (3.502) والانحراف المعياري (0.629) الذي يدل على أنه ليس هناك تشتت في آراء أفراد العينة حول عبارات المحور.

الجدول رقم (36): آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (23) تعزى لمتغير الجنس

المجموع	تسعى المؤسسة لمعالجة تأثيرات الأزمة وإستعادة نشاطها الطبيعي بسرعة وفاعلية					التكرار	الجنس
	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير وافق بشدة		
27	2	15	8	1	1	التكرار	ذكر
% 77.14	% 5.71	% 42.85	% 22.85	% 2.85	% 2.85	النسبة	
8	0	2	5	1	0	التكرار	أتى
% 22.85	-	% 5.71	% 14.29	% 2.85	-	النسبة	
35	2	17	13	2	1	التكرار	
100	% 5.71	% 48.57	% 37.14	% 5.71	% 2.85	النسبة	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة إعتقادا على مخرجات برنامج SPSS . نسخة 23.

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح لنا إجابات أفراد العينة حول سعي المؤسسة لمعالجة تأثيرات الأزمة وإستعادة نشاطها الطبيعي بسرعة وفاعلية ، فقد تبين لنا أن إجابات الذكور كانت متباينة ، وهذا من خلال الحصول على أعلى نسبة بـ 42.85 % لدرجة "موافق" ، أما درجة "محايد" و درجة "غير موافق" فقد كانت نسب تكرارهم 22.85 % و 5.71 % على التوالي ، لتشهد درجة "غير موافق بشدة" و غير موافق أقل نسبة تكرارية بـ 2.85 % من إجمالي الإجابات الكلية ، أما نسبة إجابات الإناث فقد تباينت هي الأخرى بين درجة "محايد" بـ 14.29 % ودرجة "موافق" بـ 5.71 % و أقل نسبة لدرجة "غير موافق" بـ 2.85 % ، وهو الأمر الذي يبين مستوى وقدرة المؤسسة على إستعادة نشاطها بعد وقوع أي أزمة في أقرب الآجال الممكنة ودون أي تماطل وتأخير قصد الإستمرار في نشاطها وتلبية خدمات الزبائن في الوقت المناسب، وهذا حسب آراء المبحوثين.

الجدول رقم (37): آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (23) تعزى لمتغير السن

المجموع	تسعى المؤسسة لمعالجة تأثيرات الأزمة وإستعادة نشاطها الطبيعي بسرعة وفاعلية					التكرار	المتنوع عن الإجابة
	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا		
5	1	1	1	2	0	التكرار	المتنوع عن الإجابة
% 14.28	% 2.85	% 2.85	% 2.85	% 5.71	-	النسبة	
8	0	0	2	5	1	التكرار	السن
% 22.85	-	-	% 5.71	% 14.28	% 2.85	النسبة	أقل من او يساوي 30 سنة
22	0	1	10	10	1	التكرار	أكبر من 30 سنة
% 62.85	-	% 2.85	% 28.57	% 28.57	% 2.85	النسبة	
35	1	2	13	17	2	التكرار	
% 100	% 2.85	% 5.71	% 37.14	% 48.57	% 5.71	النسبة	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة إعتقادا على مخرجات برنامج SPSS . نسخة 23.

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح لنا إجابات أفراد العينة حول سعي المؤسسة لمعالجة تأثيرات الأزمة وإستعادة نشاطها الطبيعي بسرعة وفاعلية ، فقد تبين لنا أن إجابات الباحثين حسب متغير السن كانت متباينة ، وهذا من خلال الحصول على أعلى نسبة بـ 42.85 % لدرجة "موافق" ، أما درجة "محايد" فقد بلغت نسبة تكرارها 37.14 % ، أما درجتى "موافق" و"غير موافق" فقد تحصلتا على نفس نسبة التكرار بـ 5.71 % ، لتشهد درجة "غير موافق بشدة" و"غير موافق" أقل نسبة تكرارية بـ 2.85 % من إجمالي الإجابات الكلية ، كما تحصلت الفئة العمرية الثالثة أكبر من 30 سنة على أعلى نسبة ظهور بما يقدر بـ 62.85 % ثم تليها الفئة الثانية بنسبة 22.85 % وأقل فئة كانت من نصيب الفئة الأولى التي تمثل الباحثين الذين إمتنعوا عن الإجابة عن سنهم ، وهو الأمر الذي يبين مستوى وقدرة المؤسسة على إستعادة نشاطها بعد وقوع أي أزمة في أقرب الآجال الممكنة ودون أي تماطل وتأخير قصد الإستمرار في نشاطها وتلبية خدمات الزبائن في الوقت المناسب، وهذا حسب آراء الباحثين.

الجدول رقم (38): آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (23) تعزى لمتغير الخبرة

المجموع	تسعى المؤسسة لمعالجة تأثيرات الأزمة وإستعادة نشاطها الطبيعي بسرعة وفاعلية					التكرار	
	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق		
أقل من 5 سنوات	1	4	2	0	0	7	النسبة
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	0	7	8	0	0	15	النسبة
أكثر من 10 سنوات	1	6	3	2	1	13	النسبة
المجموع	2	17	13	2	1	35	النسبة
	5.71%	48.57%	37.14%	5.71%	2.85%	100%	

المصدر : من إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات برنامج SPSS . نسخة 23.

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح لنا إجابات أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية فيما يخص سعي المؤسسة لمعالجة تأثيرات الأزمة وإستعادة نشاطها الطبيعي بسرعة وفاعلية ، فقد تبين لنا أن إجابات أفراد العينة كانت متباينة ، وهذا من خلال الحصول على أعلى نسبة تكرارية بـ 48.57 % لدرجة الإجابة "موافق" ، أما درجة "محايد" فقد تحصلت على نسبة 37.14 % ، لتشهد درجة "موافق جدا" ودرجة "غير موافق" نفس نسب التكرار بـ 5.71 % لكل منهما ، وأقل نسبة تكرارية لدرجة الإجابة "غير موافق" بـ 2.85 % من إجمالي الإجابات الكلية ، كما كانت الفئة الثانية أعلى ظهورا بما نسبته 42.58 % ، ثم تليها الفئة الثالثة بـ 37.14 % وأقل نسبة تكرارية من نصيب الفئة الأولى بـ 20.0 % ، وهذا ما يعكس مدى السرعة المطلوب توفرها من المؤسسة لإستعادة نشاطها بعد فترة وجيزة من حدوث الأزمة قصد موصلة إستغلال نشاطها وإستمرارها في تقديم خدماتها لعملائها في الوقت المناسب ، وهذا حسب آراء أفراد العينة.

القسم الخامس: التعلم

الجدول رقم (39): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول التعلم

الترقيم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	تقوم المؤسسة بجمع المعلومات اللازمة عن الأزمة التي حدثت لاستخلاص الدروس والعبر من الأزمة والاستفادة منها مستقبلا	3.514	0.701	3	مرتفع
02	يتم تقييم الخطط والبرامج المختلفة لإدارة الأزمات السابقة لتطويرها والاستفادة منها في مواجهة الأزمات المستقبلية	3.657	0.591	1	مرتفع
03	تقوم المؤسسة بتوصيل المعلومات الكاملة لأصحاب المنافع والتي سبق وعدهم بها أثناء حدوث الأزمة	3.429	0.608	5	متوسط
04	تضع المؤسسة مقاييس تصحيح الأضرار وعلاجها وعمليات الفحص والتفتيش ضمن الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات	3.486	0.612	4	متوسط
05	تعمل المؤسسة على تحليل المجهودات التي بذلت أثناء الأزمات للتعلم وزيادة الخبرة ودمجها مع نظم إدارة الأزمات للمؤسسة	3.600	0.603	2	مرتفع
	المتوسط العام	3.537	0.405		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss" الإصدار 23.

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافق حول بنود أبعاد التعلم من الأزمات السابقة والاستفادة منها في مواجهة الأزمات السابقة، بحيث جاءت في الرتبة الأول من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (02) " يتم تقييم الخطط والبرامج المختلفة لإدارة الأزمات السابقة لتطويرها والاستفادة منها في مواجهة الأزمات المستقبلية"، بمتوسط حسابي بلغ (3.657) وانحراف معياري بلغ (0.591)، في المرتبة الثانية جاءت الفقرة (05) "تعمل المؤسسة على تحليل المجهودات التي بذلت أثناء الأزمات للتعلم وزيادة الخبرة ودمجها مع نظم إدارة الأزمات للمؤسسة"، بمتوسط حسابي بلغ (3.600) وانحراف معياري (0.603)، وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة الأولى "تقوم المؤسسة بجمع المعلومات اللازمة عن الأزمة التي حدثت لاستخلاص الدروس والعبر من الأزمة والاستفادة منها مستقبلا"، بمتوسط حسابي بلغ (3.514) وانحراف معياري (0.701) أما الفقرة (04) "تضع

المؤسسة مقاييس تصحيح الأضرار وعلاجها وعمليات الفحص والتفتيش ضمن الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات"، فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.486) وبانحراف معياري بلغ (0.612)، في حين جاءت الفقرة رقم (03) "تقوم المؤسسة بتوصيل المعلومات الكاملة لأصحاب المنافع والتي سبق وعدهم بما أثناء حدوث الأزمة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.429) وبانحراف معياري بلغ (0.608). وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي بلغ (3.537) وإنحراف معياري قدر ب (0.405) لجميع الفقرات ما يدل على أن المؤسسة تعمل على تحليل الجهود التي بذلت أثناء الأزمات للتعلم وزيادة الخبرة ودمجها مع نظم إدارة الأزمات للمؤسسة. على أنه يمكن القول إجمالاً بالنسبة لهذا المحور بأن الاتجاه العام لأفراد العينة يميل بوضوح شديد إلى الموافقة على عبارات هذا المحور وهو ما يفسره قيمة المتوسط الحسابي (3.537) والانحراف المعياري (0.405) الذي يدل على أنه ليس هناك تشتت في آراء أفراد العينة حول عبارات المحور.

دول رقم (40): آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (25) تعزى لمتغير الجنس

المجموع	يتم تقييم الخطط والبرامج المختلفة لإدارة الأزمات السابقة لتطويرها والإستفادة منها في مواجهة الأزمات المستقبلية				التكرار	النسبة
	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق		
27	0	18	8	1	التكرار	النسبة
% 77.14	-	% 51.42	% 22.85	% 2.85		
8	1	4	3	0	التكرار	النسبة
% 22.85	% 2.85	% 11.42	% 8.57	-		
35	1	22	11	1	التكرار	النسبة
100	% 2.85	% 62.85	% 31.42	% 2.85		

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS . نسخة 23.

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح لنا إجابات أفراد العينة حول قيام المؤسسة محل الدراسة بتقييم الخطط والبرامج المختلفة لإدارة الأزمات السابقة لتطويرها والإستفادة منها في مواجهة الأزمات المستقبلية، فقد تبين لنا أن إجابات الذكور كانت متباينة ، وهذا من خلال الحصول على نسبة 51.42 % لدرجة الإجابة "بموافق" ، أما درجة "محايد" فقد تحصلت على نسبة 22.85 % ، لتشهد درجة "غير موافق" أقل نسبة تكرارية ب 2.85 % من إجمالي الإجابات الكلية ، بينما نسب إجابات الإناث فقد كانت متباينة كذلك من خلال حصول درجة "موافق" على أعلى نسبة تكرار ب 11.42% ثم تليها درجة "محايد" ب 8.57 % و درجة "موافق جداً" ب 2.85 % وهي أقل نسبة تكرارية لجنس الإناث ، وهذا ما يعكس مدى إهتمام إدارة المؤسسة بالتوجه نحو التعلم

والتطوير المستمر في مجال إدارة الأزمات لمعرفة الطرق الحديثة والفعالة التي تحقق الأهداف المرجوة من جهة و لتفادي الأخطاء أو المعوقات التي قد تقع عند تطبيق أي خطة أو برنامج متعلق بإدارة الأزمات والتقليل من حدة الخطر، وهذا حسب آراء المبحوثين.

الجدول رقم (41): آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (25) تعزى لمتغير السن

المجموع	يتم تقييم الخطط والبرامج المختلفة لإدارة الأزمات السابقة لتطويرها والإستفادة منها في مواجهة					
	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	التكرار	
5	0	3	1	1	التكرار	امتنع عن
% 14.28	-	%8.57	% 2.85	% 2.85	النسبة	الاجابة
8	0	2	6	0	التكرار	أقل من او
% 22.85	-	% 5.71	% 17.14	-	النسبة	يساوي 30
						سنة
22	1	6	15	0	التكرار	أكبر من
% 62.85	% 2.85	% 17.14	% 42.85	-	النسبة	30سنة
35	1	11	22	1	التكرار	
% 100	% 2.85	% 31.42	% 62.85	% 2.85	النسبة	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات برنامج SPSS . نسخة 23.

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح لنا إجابات أفراد العينة حسب متغير السن حول قيام المؤسسة محل الدراسة بتقييم الخطط والبرامج المختلفة لإدارة الأزمات السابقة لتطويرها والإستفادة منها في مواجهة الأزمات المستقبلية، فقد تبين لنا أن إجابات المبحوثين كانت متباينة ، وهذا من خلال الحصول على نسبة 62.85 % لدرجة الإجابة "بموافق" ، أما درجة "محايد" فقد تحصلت على نسبة 31.42 % ، لتشهد درجتي الإجابة "غير موافق" أقل نسبة تكرارية ب 2.85 % من إجمالي الإجابات الكلية ، كما تحصلت الفئة العمرية الثالثة والمثلة "لأكبر من 30 سنة" على أعلى نسبة ظهور بما يقدر ب 62.85 % ثم تليها الفئة الثانية بنسبة 22.85 % وأقل فئة كانت من نصيب الفئة الأولى التي تمثل المبحوثين الذين إمتنعوا عن الإجابة عن سنهم ، وهذا ما يعكس مدى إهتمام إدارة المؤسسة بالتوجه نحو التعلم والتطوير المستمر في مجال إدارة الأزمات لمعرفة الطرق الحديثة والفعالة التي تحقق الأهداف المرجوة من جهة و لتفادي الأخطاء أو المعوقات التي قد تقع عند تطبيق أي خطة أو برنامج متعلق بإدارة الأزمات والتقليل من حدة الخطر، وهذا حسب آراء المبحوثين.

الجدول رقم (42): آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (25) تعزى لمتغير الخبرة

المجموع	يتم تقييم الخطط والبرامج المختلفة لإدارة الأزمات السابقة لتطويرها والإستفادة منها في مواجهة الأزمات المستقبلية					
	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق		
أقل من 5 سنوات	0	5	2	0	التكرار	7
النسبة	-	% 14.28	% 5.71	-		% 20.0
من 5 سنوات إلى 10	0	11	4	0	التكرار	15
النسبة	-	% 31.42	% 11.42	-		% 42.85
أكثر من 10 سنوات	1	6	5	1	التكرار	13
النسبة	% 2.85	% 17.14	% 14.28	% 2.85		% 37.14
المجموع	1	22	11	1	التكرار	35
النسبة	% 2.85	% 62.85	% 31.42	% 2.85		% 100

المصدر : من إعداد الطالبة إعتقادا على مخرجات برنامج SPSS . نسخة 23.

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح لنا إجابات أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية فيما يخص قيام المؤسسة محل الدراسة بتقييم الخطط والبرامج المختلفة لإدارة الأزمات السابقة لتطويرها والإستفادة منها في مواجهة الأزمات المستقبلية، فقد تبين لنا أن إجابات الأفراد المبحوثين كانت متباينة ، وهذا من خلال الحصول على أعلى نسبة تكرارية بـ % 62.85 لدرجة الإجابة "بموافق" ، أما درجة "محايد" فقد تحصلت على نسبة % 31.42 ، لتشهد درجة "موافق جدا" ودرجة "غير موافق" أقل نسبة تكرارية بـ % 2.85 لكل منهما من إجمالي الإجابات الكلية ، كما كانت الفئة الثانية أعلى ظهورا بما نسبته % 42.58 ، ثم تليها الفئة الثالثة بـ % 37.14 وأقل نسبة تكرارية من نصيب الفئة الأولى بـ % 20.0 ، وهذا ما يعكس مدى إهتمام إدارة المؤسسة بالتوجه نحو التعلم والتطوير المستمر في مجال إدارة الأزمات لإستكشاف ومعرفة الطرق الحديثة والفعالة التي تحقق الأهداف المرجوة من جهة و لتفادي الأخطاء أو المعوقات التي قد تقع عند تطبيق أي خطة أو برنامج متعلق بإدارة الأزمات والتقليل من حدة الخطر من جهة أخرى ، وهذا حسب آراء المبحوثين.

دراسة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة :

لغرض معرفة درجة الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل للدراسة سنقوم بإجراء إختبار معامل الارتباط "بيرسون" وفق ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (43): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين متغيري الدراسة

المتغيرين	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
الإتصال الداخلي / إدارة الأزمات	0,511**	0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss" الإصدار 23.

يبين لنا الجدول أعلاه نتائج إختبار معامل الارتباط "بيرسون" لمتغيرات الدراسة الإتصال الداخلي (متغير مستقل) و إدارة الأزمات (متغير تابع) ، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.511) عند مستوى دلالة إحصائية (0.01) وهو ما يشير إلى وجود علاقة إرتباطية طردية متوسطة بين متغيرات الدراسة وذلك لطبيعة العوامل المتاحة بالبيئة الداخلية للمؤسسة محل الدراسة والتي تؤثر على عملية الإتصال بها وهذا ما قد يساهم بالإيجاب في التفاعل بين عملية الإتصال الداخلي وإدارة الأزمات عند توفر الظروف الملائمة والمناسبة لذلك ، أما في حالة العكس فإن العلاقة بين هذين المتغيرين قد تكون ضعيفة إلى حد ما وبالتالي عدم فاعلية عملية الإتصال في إدارة الأزمات.

الجدول رقم (44): يوضح نتائج تحليل الإنحدار المتعدد

مستوى	قيمة F	معامل	معامل	قيمة T	معامل	المتغير المستقل
(دلالة F)	المحسوبة	الإرتباط R	التحديد R ²	المحسوبة	الإنحدار β	
				5.73	56.84	الثابت
0.009	4.62	0.55	0.30	1.04	0.57	نظام الإتصال
				-0.13	-0.09	مشاركة الإتصال
				2.51	1.60	عملية الإتصال

المصدر : بناء على مخرجات برنامج spss. نسخة 23

يبين لنا الجدول أعلاه تحليل الإنحدار الخطي المتعدد بين تأثير المتغيرات المستقلة (نظام الإتصال ، مشاركة الإتصال ، عملية الإتصال) على المتغير التابع (إدارة الأزمات) ، حيث نلاحظ أن معامل الإرتباط بين المتغيرات بلغ (0.55) و هي علاقة إرتباطية طردية متوسطة ، كما بلغ معامل التحديد (0.3) أي أن المتغيرات المستقلة تفسر مانسبته 30 % من إدارة الأزمات وهي نسبة تفسير ضعيفة إحصائيا ، وبهذا يمكن القول بأن عوامل الإتصال بالمؤسسة محل الدراسة تساهم بشكل مقبول في إدارة الأزمات التي قد تحدث بالمؤسسة .

المبحث الثالث: التحقق من الفرضيات وعرض نتائج الدراسة

سنقوم من خلال هذا المبحث بدراسو وإختبار فرضيات الدراية وذلك بالتحقق من صحتها عن طريق إثباتها أو نفيها وهذا لغرض الوصول إلى النتائج العامة للدراسة .

المطلب الأول : إثبات أو نفي الفرضيات

من خلال هذا المطلب سنقوم بإجراء الإختبارات الملائمة و المناسبة لكل فرضية وهذا للتأكد من صحتها أو نفيها وفق العناصر الموالية :

أولا : اختبار الفرضيات باستخدام اختبار **T student**

ولإجراء إختبار هذه الفرضية نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي :

الفرضية الأولى:

- هناك مشاركة للاتصال لإكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمات المحتملة في مؤسسة سونلغاز غرداية.

ونعبر عن هذه الفرضية إحصائيا بصيغة الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الصفريية : ليس هناك مشاركة للاتصال في إكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمات المحتملة

في مؤسسة سونلغاز غرداية.

الفرضية البديلة : هناك مشاركة للاتصال في إكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمات المحتملة في مؤسسة

سونلغاز غرداية.

لغرض الإجابة على الفرضية أعلاه قمنا بإستخدام اختبار إختبار العينة الواحدة (One Sample t-test)

لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الإستجابة قد وصلت حسب آراء أفراد العينة المدروسة إلى درجة الموافقة إلى

حد ما (وهو ما يقابل درجة 3 حسب مقياس تحليل الإجابات) أم لا و النتائج موضحة من خلال الجدول

التالي :

الجدول رقم (45): يوضح نتائج إختبار (T) للعينة الواحدة لفقرات بعد مشاركة الإتصال

العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
العبارة 06	3.45	0.81	3.31	0.002	دال إحصائيا
العبارة 07	3.42	0.77	3.26	0.003	دال إحصائيا
العبارة 08	3.28	0.85	1.96	0.058	غير دال إحصائيا
العبارة 09	3.05	0.83	0.40	0.689	غير دال إحصائيا
مشاركة الإتصال	3.30	0.69	2.60	0.013	دال إحصائيا

المصدر : من إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول الموضح أعلاه لإختبار (T) للعينة الواحدة والإحصاء الوصفي لفقرات البعد الثاني (مشاركة الإتصال) لمحور المتغير المستقل الإتصال الداخلي نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لآراء أفراد العينة حول فقرات هذا البعد كانت إيجابية والتي تراوحت ما بين (3.05 - 3.45) ، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لذات البعد 3.30 أي ما يقابل درجة " متوسط " ، أما قيمة (T) المحسوبة الكلية للبعد بلغت 2.60 بمستوى إحصائية تساوي 0.013 ، وبمقارنتها مع مستوى المعنوية الإحصائية المعتمد نجد أنها أقل من $\alpha = 0.05$ لذا فيمكن القول بأنه يتم قبول الفرضية البحثية (البديلة) التي تؤكد أن إجابات المبحوثين كانت في إتجاه الإجابة على أنه " هناك مشاركة للإتصال لاكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمات المحتملة في مؤسسة سونلغاز غرداية. " ، وبهذا يتم قبول الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية:

- هناك تبادل الأفكار والاتجاهات بين أعضاء المؤسسة لتحديد كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة في مؤسسة سونلغاز غرداية؛

ونعبر عن هذه الفرضية إحصائيا بصيغة الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الصفوية أي ليس هناك تبادل الأفكار والاتجاهات بين أعضاء المؤسسة لتحديد كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة في مؤسسة سونلغاز غرداية.

الفرضية البديلة : أي هناك تبادل الأفكار والاتجاهات بين أعضاء المؤسسة لتحديد كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة في مؤسسة سونلغاز غرداية.

الجدول رقم (46): نتائج إختبار (T) للعينة الواحدة لأبعاد محور إدارة الأزمات

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
التخطيط المسبق	3.29	0.56	3.04	0.004	دال إحصائيا
الإستعداد والوقاية	3.36	0.49	4.28	0.000	دال إحصائيا
إحتواء الضرر	3.37	0.63	3.46	0.001	دال إحصائيا
إستعادة النشاط	3.50	0.62	4.72	0.000	دال إحصائيا
التعلم	3.53	0.40	7.84	0.000	دال إحصائيا
إدارة الأزمات	3.41	0.36	6.66	0.000	دال إحصائيا

المصدر : من إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول الموضح أعلاه لإختبار (T) للعينة الواحدة والإحصاء الوصفي لأبعاد المحور الثاني (إدارة الأزمات) يتبين لنا أن المتوسطات الحسابية لآراء أفراد العينة حول أبعاد هذا المحور كانت إيجابية والتي تراوحت ما بين (3.36 - 3.53) ، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لذات البعد 3.41 أي ما يقابل درجة " مرتفع " ، أما قيمة (T) المحسوبة الكلية للبعد بلغت 6.66 بمستوى إحصائية تساوي 0.000 ، وبمقارنتها مع مستوى المعنوية الإحصائية المعتمد نجد أنها أقل من $\alpha = 0.05$ لذا فيمكن القول بأنه يتم قبول الفرضية البحثية (البديلة) التي تؤكد أن إجابات الباحثين كانت في اتجاه الإجابة على أنه " هناك تبادل الأفكار والاتجاهات بين أعضاء المؤسسة لتحديد كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة في مؤسسة سونلغاز غرداية " ، وبهذا يتم قبول الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة:

- يوجد أثر للاتصال الداخلي على إدارة الأزمات حسب آراء الباحثين في مؤسسة سونلغاز غرداية يعزى إلى متغير (الجنس، السن، المرهل العلمي، الوظيفة).

ونعبر عن هذه الفرضية إحصائيا بصيغة الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية : لا يوجد أثر للاتصال الداخلي على إدارة الأزمات حسب آراء الباحثين في مؤسسة سونلغاز غرداية يعزى إلى متغير (الجنس، السن، الخبرة).

الفرضية البديلة : يوجد أثر للاتصال الداخلي على إدارة الأزمات حسب آراء الباحثين في مؤسسة سونلغاز غرداية يعزى إلى متغير (الجنس، السن، الخبرة).

وللإجابة والتحقق من الفرضية أعلاه سنقوم بعرض جداول التحليل المركبة كالتالي :

جدول رقم (47) نتائج اختبار فروض البحث باستخدام اختبار ستودنت

النتائج الفرضيات	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة إحصائية الاختبارات	مستوى المعنوية المحسوبة (مستوى الدلالة)	القيمة الجدولية TP	نتيجة الاختبار
الفرضية الأولى	35	3.30	0.69	6.60	0.013	2.021	مقبولة
الفرضية الثانية	35	3.41	0.36	6.66	0.000	2.021	مقبولة
الفرضية الثالثة	35	3.593	0.463	6.268	0.05	2.021	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ "Spss23".

- نرفض فرضية العدم إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من "ت" الجدولية؛

- نرفض فرضية العدم إذا كانت قيمة مستوى المعنوية المحسوبة أقل من 0.05

- وعليه نقبل الفرضية البديلة (H_1) في حالة رفض فرضية العدم (H_0).

مناقشة فرضيات الدراسة

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتعين قبول ما يلي:

- بالنسبة للفرضية الأولى: "هناك مشاركة للاتصال لاكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمات المحتملة

في مؤسسة سونلغاز غرداية"، من خلال الحصول على النتائج الموضحة في الجدول أعلاه تبين قبول

الفرضية البديلة (H_1) وذلك باعتبار توفر الآليات المناسبة والإجراءات الكفيلة بإدارة الأزمات بالمؤسسة

محل الدراسة كتوفير الموارد البشرية المؤهلة لهذا الأمر بالإضافة إلى توفر التنظيم الإداري الخاصة بذلك

والمتمثل في الوحدة الإدارية لإدارة الأزمات مع توفير أدوات ووسائل الإتصال الداخلي الفعالة ليتم

التكامل بين هذين المتغيرين وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة؛

- بالنسبة للفرضية الثانية: "هناك تبادل الأفكار والاتجاهات بين أعضاء المؤسسة لتحديد كيفية التعامل

مع الأزمات المحتملة في مؤسسة سونلغاز غرداية، بعد إجراء الإختبار المناسب لهذه الفرضية الموضح

نتائجه في الجدول أعلاه فقد تم قبول الفرضية البديلة (H_1)، وهذا بعد التأكد من وجود عملية المشاركة

وتبادل الأفكار بالمؤسسة محل الدراسة بين مستوياتها الإدارية وموظفيها فيما يخص عملية إدارة الأزمات

والطوارئ المحتمل وقوعها في أي زمن، وهذا ما يعكس فعالية عملية الإتصال الداخلي بالمؤسسة و

المستوى العالي من الإتصال المتاح بالمؤسسة وبالتالي يمكن الإعتماد على هذا الأخير في إدارة الأزمات

والناجمة عن الخبرات والأفكار المتبادلة بين موظفي المؤسسة، وهذا ما أدى بنا إلى قبول الفرضية

البديلة.

- بالنسبة للفرضية الثالثة: "يوجد أثر للاتصال الداخلي على إدارة الأزمات حسب آراء المبحوثين في

مؤسسة سونلغاز غرداية يعزى إلى متغير (الجنس، السن، الخبرة)" من خلال النتائج المحصل عليها في

الجدول أعلاه فقد تم قبول الفرضية البديلة (H_1) وهذا من خلال توفر جميع المتطلبات الضرورية لإدارة

الأزمات بالمؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى فعالية قنوات الإتصال الداخلي المعمول بها داخليا وطرق

إستخدامها في حال حدوث أي طارى أو أزمة متوقع حدوثها من طرف الموظفين ، فقد كانت نظرة الأفراد المبحوثين بالمؤسسة آرائهم متباينة نوعا (حسب الجنس ، السن والخبرة المهنية) ، إلا أن معظمها كانت نحو الموافقة على وجود أثر للإتصال الداخلي بمختلف أشكاله ووسائله في إدارة الأزمات و يتوفر لدى المؤسسة مؤشرات ودلائل ملموسة وغير ملموسة حول قدرتها على إدارة الأزمات في ظل الإمكانيات المتاحة المتعلقة بالإتصال الداخلي ، وبالتالي تم قبول الفرضية البديلة.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

من خلال موضوع دراستنا الذي تمحور حول مساهمة الاتصال الداخلي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز غرداية توصلنا إلى مجموعة من النتائج:

- بحكم العمل الحيوي الذي تقوم به المؤسسة فهي تتوفر على نظام إنذار مبكر يتلاءم مع مؤشرات الأحداث التي من الممكن أن تتسبب بحدوث أزمة.
- تقوم المؤسسة بتوزيع طرق الاتصال حسبما يقتضيه نوع الاتصال (الاتصال الرسمي، الاتصال الغير رسمي) بالاعتماد على الوسائل الحديثة للاتصال، كما تهتم بعمليات تصنيف وتبويب وتحليل مؤشرات حدوث الأزمة.
- يتسم الاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغاز غرداية بشموليته والوضوح بين جميع أفراد المؤسسة سواءً كانت عملية الاتصال مكتوبة أو شفوية.
- يتم تبادل الأفكار والاتجاهات بين أعضاء المؤسسة لتحديد كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة في مؤسسة سونلغاز غرداية، حيث تعتمد إدارة المؤسسة إلى عقد الاجتماعات وورش العمل والتدريبات المختلفة للتعرف إلى كيفية التعامل مع الأزمات حال وقوعها.

خلاصة الفصل:

بعد عرض وتحليل البيانات توصلت الدراسة في هذا الفصل إلى أن مؤسسة سونلغاز غرداية من المؤسسات التي تفتنت لأهمية الاتصال في المؤسسة وهذا نظرًا لأهميتها فهي توفر التجهيزات المادية لمواجهة الأزمات ولاسيما الأخطار الصناعية، وتحدد إمكانياتها بناءً على حجم هذه الأخطار التي يمكن أن تظهر في المؤسسة لا يخرج الاستعداد المادي والبشري قبل الأزمة، كما أن تتوفر على نظام اتصال داخلي بتجهيزات اتصالية حديثة تسهم في إدارة الأزمات وكذا في تحقيق أهداف المؤسسة.

خاتمة

خاتمة:

لقد حاولنا في دراستنا التي تتمحور حول مساهمة الاتصال الداخلي في إدارة الأزمات لمؤسسة سونلغاز غرداية، حاولنا التعرف طبيعة الاتصال الداخلي المعتمد لدى المؤسسة ومساهمة في إدارات الأزمة، وكشفت الدراسة أن مؤسسة سونلغاز غرداية توفر نظام اتصال شامل في المؤسسة بتوفير قنوات اتصال واضحة في جميع المستويات حيث تعتمد على الوسائل الحديث للاتصال وتوفير الجو المناسب لإنجاح عملية الاتصال وذلك بتقبل مختلف الاقتراحات ومساهمات الفرد العامل في العمل و إيصال المعلومات حول كل الوظائف الإدارية وعلى جميع المستويات والقيادة في المؤسسة ويكون الاتصال تنازليا من الأعلى إلى الأسفل حسب الهرم السلطة. أما عن الأسلوب المعتمد لإدارة الأزمة فيشمل أولاً في التخطيط المسبق المتمثل في تصنيف وتبويب وتحليل مؤشرات حدوث الأزمة وتوفير نظام إنذار مبكر يتلاءم مع مؤشرات الأحداث التي من الممكن أن تتسبب بحدوث أزمة، كما تعتمد المؤسسة على أسلوب الاستعداد والوقاية لإدارة الأزمة من خلال عقد الاجتماعات وورش العمل والتدريبات المختلفة للتعرف إلى كيفية التعامل مع الأزمات حال وقوعها وتشكيل فرق إدارة أزمات مختلفة لحل العديد من الأزمات المحتملة.

وقد توصلنا إلى أن الاتصال الداخلي يعتبر ضرورة حيوية بالنسبة للمؤسسة، نظراً لأهميته في مختلف الأصعدة، وباعتبارها نظاماً للتسيير الأمثل حيث أصبح يثير اهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم ومشكلاتهم داخل المؤسسة، كما أن الاتصال الداخلي يساهم في تسهيل عملية تبادل المعلومات ويساعد على خلق جو تحفيزي للعمال.

ونظراً لأهمية الاتصال الداخلي على مستوى تسيير المؤسسة أولته هذه الأخير اهتماماً باعتبارها المحدد لسير الإنتاج، كما يعتبر أحد الدعائم الإستراتيجية بالمؤسسة في مجابهة الأزمات التي تتعرض لها مراراً والتي قد تؤدي إلى الزوال أو تدهورها.

ولاحتواء الضرر تقوم إدارة المؤسسة بتوفير وسائل اتصال داخلية تعمل بكفاءة وفاعلية عند حدوث الأزمة وتستخدم كافة الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية اللازمة لاحتواء الأزمة والسيطرة عليها، والقيام بكل ما هو متاح لديها للتخفيف من الصدمات والضغوط عن ضحايا الأزمة، كما تعمل على تحليل الجهود التي بذلت أثناء الأزمات للتعلم وزيادة الخبرة ودمجها مع نظم إدارة الأزمات للمؤسسة.

كما تم التوصل من خلال إختبار فرضيات الدراسة إلى النتائج التالية :

- تسعى المؤسسة محل الدراسة لإنجاح عملية الإتصال الداخلي عن طريق توفيرها لكافة الوسائل والتقنيات الحديثة للإتصال والتي يمكن إستخدامها عند إدارة الأزمات ؛
- لدى المؤسسة جاهزية وقابلية لإدارة الأزمات المتوقع حدوثها في أي زمن كان ، وهذا عن طريق تكوين المورد البشري وتوفير الموارد والوسائل المادية الأخرى اللازمة لذلك ؛
- يعتبر محور التعليم والتكوين في مجال إدارة الأزمات ضروري ومهم بالنسبة لإدارة المؤسسة بإعتباره المنطلق والركيزة الأساسية التي تستند المؤسسة إليها لتطوير نفسها ومواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ؛
- عملية التحسيس والتوعية التي تقوم بها المؤسسة دوريا تعد ضرورة ملحة للإستعداد الدائم والتام لإدارة الأزمات أو الطوارئ بكل كفاءة وفعالية ؛
- حسب إتجاهات وآراء الأفراد المبحوثين فقد تبين وجود أثر لقدرة الإتصال الداخلي على إدارة الأزمات ، أي أن المؤسسة بإمكانها الإعتماد على قنوات ووسائل الإتصال الداخلي في إدارة والتحكم في أي أزمة نظرا للأداء المقبول للإتصال الداخلي من خلال مؤشرين أساسيين وهما الكفاءة والفعالية .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2006.
2. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
3. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (الاتصالات، المعلومات، القراءات)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008.
4. أديب خضور، الإعلام والأزمات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999م.
5. الأمين بلقاضي، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربيين مهدي أم البواقي، العدد2، ديسمبر 2017.
6. بلال خلف السكارنه، إدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2015.
7. بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
8. حسين عبد المجيد أحمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، ط4، مصر، 2004.
9. زكي حسين الوردي، عادل إبراهيم قنديلجي، الاتصالات، كلية الآداب، جامعة البصر، 1990.
10. سعيد يس عامر، الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها، دار الكتب الحديثة، مصر، 2000.
11. سلوى عثمان الصديقي، الاتصال والخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
12. عبد الرحمان عبد الباقي عمر، الاتصالات في مجال الإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1997.
13. عبد الرحمن عزري وآخرون، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
14. عبد الرحيم درويش، مقدمة إلى علم الاتصال، مكتبة نانسي، دمياط، مصر، 2006.

15. عبد الرزاق محمد الدليمي، الإعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2012م.
16. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990.
17. فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات: الأسس- المراحل- الآليات، أكاديمية نايف العربية الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002.
18. محسن الخضيرى، إدارة الأزمات، منهج إقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الإقتصادية، مكتبة مدبولي، القاهرة، ط2، 2003.
19. محمد أبو بكر الرازى، مختار الصحاح، دار نهضة مصر للطباعة والنشر، القاهرة، 1890.
20. محمد أحمد لطفي، برنامج التوك شو وإعلام الأزمات، العربي للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2019.
21. محمد أحمد لطفي، برنامج التوك شو وإعلام الأزمات، العربي للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2019.
22. محمد السيد فهمي، اتكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997.
23. محمد سرور بن حكمت الحريري، إدارة الأزمات وإستراتيجيات القضاء على الأزمات الإقتصادية والمالية والإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012م.
24. محمد عبد الوهاب حسن ع شماوي، دور الصحف في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على جريمة الثأر، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2008.
25. محمد محمد الهادي، إدارة أعمال المكتبة المعاصرة، دار المريخ، الرياض، الملك العربية السعودية، 1983.
26. مصر مهنا، إدارة الأزمات والكوارث، دار الفتحة، الإسكندرية، مصر، 2008.
27. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.
28. منال محمود طلعت، أساسيات في علم الإدارة، مكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
29. ميهوب نزار، مدخل إلى العلاقات العامة، الأكاديمية السورية الدولية، دمشق، ط2، 2009.
30. ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، منظور محلي مقارنة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1995.

31. نصيرة عسنون، فتيحة بورعدة، واقع الاتصال الداخلي والخارجي في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

32. هادي نعمان الهيتي، الاتصال والتغير الثقافي سلسلة الموسوعة الصغيرة (233)، دار الحرية للطباعة، بغداد، 1998.

ثانياً: المذكرات

1. سامي عبد الله سالم أبو عزيز، معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار "دراسة حالة قطاع غزة"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.

2. صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري-قسنطينة، 2009/2008.

3. عبد القادر عبان، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر "دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2016/2015.

4. لويزة فرحاتي، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة، 2008/2007.

5. ليلي حرشب، تسيير المؤسسة في حالة أزمة "دراسة حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات"، رسالة لنيل شهادة الماجستير، فرع تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007/2006.

الملاحق

الملحق رقم 1: إمتييان الدراسة

جامعة غرداية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الإنسانية



إستمارة الإمتييان .

الأخ الفاضل/ الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار التحضير تقوم الباحثة بإعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، حول موضوع : "مساهمة الإتصال الداخلي في إدارة الأزمات - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز غرداية "

نضع بين يديك مجموعة من العبارات الرجاء منك قراءتها بدقة ويتمعن ثم حاول الإجابة عليها وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، علما أن إجابتك ستحظى بالسرية التامة، ولا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي.

إشراف الأستاذ:

فوزي شريطي

من إعداد الطالبة:

- خديجة دحو

أولاً: البيانات الشخصية

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الجنس: ذكر: أنثى:

السن:

المؤهل العلمي: ابتدائي: متوسط: ثانوي: بكالوريا: جامعي: المنصب: مدير: مكلف بالاتصال: رئيس مصلحة: مساعد مدير: مكلف قانوني: مكلف بالأمن: الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: الاتصال الداخلي:

المتغير	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	توفر المؤسسة قنوات اتصال واضحة بين جميع المستويات					
02	تقدم المؤسسة كافة المعلومات عن طرق العمل والاتصال بصفة متاحة للجميع					
03	تعتمد المؤسسة على الوسائل الحديثة للاتصال (هاتف، جوال، أنترنت، أنترنت)					
04	تشرك المؤسسة جميع الأفراد في علمية التواصل، (كيف ذلك، ضبط الفقرة)					
06	يتم إشراك الأفراد العاملين بالمؤسسة في عملية اتخاذ القرار.					
07	تقبل المؤسسة مختلف الاقتراحات ومساهمات الفرد العامل.					
08	يوجد سهولة اتصال بين جميع أفراد المؤسسة					
09	يحافظ العمال على العلاقات بينهم وبين المسؤولين					
10	يتم إيصال وتبادل المعلومات إلى كافة الوظائف الإدارية وعلى جميع المستويات.					
11	وضوح وسهولة عملية الاتصال لجميع الأطراف سواءً كانت مكتوبة أو شفوية					

المحور الثاني: إدارة الأزمات:

المتغير	العبارة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
12	تهتم إدارة المؤسسة برصد مؤشرات حدوث الأزمة باستمرار.					
13	يتوفر لدى المؤسسة وحدة إدارية خاصة من مهامها الرئيسية رصد ومتابعة مؤشرات وقوع الأزمات.					
14	يتوفر لدى الشركة نظام إنذار مبكر يتلائم مع مؤشرات الأحداث التي من الممكن أن تتسبب بحدوث أزمة.					
15	تهتم المؤسسة بعمليات تصنيف وتبويب وتحليل مؤشرات حدوث الأزمة.					
16	تضع المؤسسة خطة شاملة للتعامل مع الأزمات المحتملة مستقبلاً.					
17	يتم تشكيل فرق إدارة أزمات مختلفة لحل العديد من الأزمات المحتملة.					
18	يسهل حدوث تفاعل متبادل بين إدارات وأقسام الشركة لتبادل الإمكانيات المادية والبشرية في حال وقوع الأزمة.					
19	تعتمد إدارة المؤسسة على عقد الاجتماعات وورش العمل والتدريبات المختلفة للتعرف إلى كيفية التعامل مع الأزمات حال وقوعها.					

				تتم الاستجابة السريعة والفورية اللازمة خلال الساعات الأولى لحدوث الأزمة.	20
				توفر إدارة المؤسسة وسائل اتصال داخلية تعمل بكفاءة وفاعلية عند حدوث الأزمة.	21
				تستخدم المؤسسة كافة الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية اللازمة لاحتواء الأزمة والسيطرة عليها.	22
				تسعى المؤسسة لمعالجة تأثيرات الأزمة واستعادة نشاطها الطبيعي بسرعة وفاعلية.	23
				تقوم المؤسسة بجملة إعلامية واسعة تستهدف المواطنين ووسائل الإعلام لتوضيح مدى استجابة المؤسسة في تفاعلها مع الأزمة التي حدثت	24
				يتم تقييم الخطط والبرامج المختلفة لإدارة الأزمات السابقة لتطويرها والاستفادة منها في مواجهة الأزمات المستقبلية.	25
				تضع المؤسسة مقاييس تصحيح الأضرار وعلاجها وعمليات الفحص والتفتيش ضمن الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات.	26
				تعمل المؤسسة على تحليل الجهود التي بذلت أثناء الأزمات للتعلم وزيادة الخبرة ودمجها مع نظم إدارة الأزمات للمؤسسة.	27

وشكراً

الملحق رقم (02): أسئلة المقابلة

استمارة موجهة لمديرية المؤسسة ومسؤولي المصالح المختصة

مساهمة الإتصال الداخلي في إدارة الأزمات - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز غرداية

دليل المقابلة

المسمى الوظيفي:

تاريخ المقابلة:

1- في نظرك؛ ماهي الأولويات التي يأخذها الإتصال الداخلي بعين الاعتبار على مستوى الشركة؟

- توضيح وإعلام العمال بالإستراتيجية العامة للمؤسسة وبمستقبلها: - الحصول على أحسن معرفة بالعمال داخل المؤسسة: - تحسين العلاقات داخل المؤسسة: - إعطاء الكلمة للعمال:

- أخرى ما هي

2- ماهو نوع الإتصال الداخلي السائد داخل مؤسستكم؟

الاثنين معا: غير رسمي: رسمي:

ماهو أكثر نوع إتصالي رسمي مجسد داخل مؤسستكم؟

إتصال هابذ من الإدارة: إتصال صاعد للإدارة: إتصال أفقي بين المصالح والمكاتب:

3- هل سبق وأن تعرضت المؤسسة لأزمات؟

نعم: لا:

إذا كان الجواب بنعم

ما هو نوع الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة غالبًا؟

أ) على المستوى الداخلي للمؤسسة:

-

-

ب) على المستوى الخارجي للمؤسسة:

-
-

4- ماهي المهام التي تقومون بها لتحقيق الاتصال أثناء وبعد وقوع الأزمة على مستوى الجمهور الداخلي

لمؤسستكم؟

- تنظيم اجتماعات:
- تنظيم حلقات نقاش:
- إصدار نشرات وكتيبات:
- إصدار ملصقات داخلية:
- توزيع بيانات وخطابات:
- أخرى:

وضوح:

5- ماهي المهام التي تقومون بها لتحقيق الاتصال أثناء وبعد وقوع الأزمة على مستوى الجمهور الخارجي

لمؤسستكم؟

- حملات إعلامية:
- إعلانات:
- بيانات صحفية:
- ندوات شخصية:
- كتيبات ومنشورات:
- مؤتمرات وملتقيات:
- أخرى:

وضوح:

6- ماهي الإستراتيجية المستخدمة من طرف مؤسستكم لإدارة الأزمة في مراحلها الثلاث؟

- قبل الأزمة:
- أثناء الأزمة:
- بعد الأزمة:

الملحق رقم (03): معامل الثبات ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.872	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.868	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.903	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.860	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.764	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.870	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.656	5

الملحق رقم (04): نتائج اختبار الحالة الطبيعية

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الاتصال	,097	35	,200*	,973	35	,521
الازمة_ادارة	,114	35	,200*	,951	35	,126

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

a. Lilliefors Significance Correction

Correlations

		الاتصال	الازمة_ادارة
الاتصال	Pearson Correlation	1	,511**
	Sig. (2-tailed)		,002
	N	35	35
الازمة_ادارة	Pearson Correlation	,511**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	
	N	35	35

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

Correlations

		الاتصال_نظام	الاتصال_مشاركة	الاتصال_عملية	الازمة_ادارة
الاتصال_نظام	Pearson Correlation	1	,290	,236	,276
	Sig. (2-tailed)		,091	,172	,108
	N	35	35	35	35
الاتصال_مشاركة	Pearson Correlation	,290	1	,683**	,371
	Sig. (2-tailed)	,091		,000	,028
	N	35	35	35	35
الاتصال_عملية	Pearson Correlation	,236	,683**	1	,534**
	Sig. (2-tailed)	,172	,000		,001
	N	35	35	35	35
الازمة_ادارة	Pearson Correlation	,276	,371	,534**	1
	Sig. (2-tailed)	,108	,028	,001	
	N	35	35	35	35

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

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

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,556 ^a	,309	,242	7,96576

a. Predictors: (Constant), الاتصال_مشاركة, الاتصال_نظام, الاتصال_عملية

b. Dependent Variable: الازمة_ادارة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	880,487	3	293,496	4,625	,009 ^b
	Residual	1967,055	31	63,453		
	Total	2847,543	34			

a. Dependent Variable: الازمة_ادارة

b. Predictors: (Constant), الاتصال_مشاركة, الاتصال_نظام, الاتصال_عملية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	56,849	9,919		5,731	,000			
	الاتصال_نظام	,574	,551	,163	1,043	,305	,276	,184	,156
	الاتصال_مشاركة	-,091	,682	-,028	-,133	,895	,371	-,024	-,020
	الاتصال_عملية	1,604	,638	,514	2,513	,017	,534	,411	,375

a. Dependent Variable: الازمة_ادارة

الملحق رقم (05): نتائج البيانات الشخصية

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	27	77,1	77,1	77,1
انتى	8	22,9	22,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid الاجابة عن امتنع	5	14,3	14,3	14,3
سنة 30 يساوي او من أقل	8	22,9	22,9	37,1
سنة 30 من اكبر	22	62,9	62,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

العلمي المؤهل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	2	5,7	5,7	5,7
بكارويا	8	22,9	22,9	28,6
جامعي	25	71,4	71,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

المنصب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بالاتصال مكلف	5	14,3	14,3	14,3
مصلحة رئيس	4	11,4	11,4	25,7
مدير مساعد	7	20,0	20,0	45,7
قانوني مكلف	7	20,0	20,0	65,7
بالأمن مكلف	6	17,1	17,1	82,9
أخرى وظيفة	6	17,1	17,1	100,0
Total	35	100,0	100,0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 من أقل	7	20,0	20,0	20,0
10 الى سنوات 5 من	15	42,9	42,9	62,9
سنوات 10 من أكثر	13	37,1	37,1	100,0
Total	35	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): عرض نتائج معامل الارتباط

Correlations

	الاتصال نظام					
الاتصال نظام 1 Pearson Correlation	1	,808	,781	,463	,547	,858
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,005	,001	,000
N	35	35	35	35	35	35
الاتصال نظام 2 Pearson Correlation	,808	1	,795	,573	,760	,942
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
N	35	35	35	35	35	35
الاتصال نظام 3 Pearson Correlation	,781	,795	1	,487	,464	,850
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,003	,005	,000
N	35	35	35	35	35	35
الاتصال نظام 4 Pearson Correlation	,463	,573	,487	1	,452	,717
Sig. (2-tailed)	,005	,000	,003		,006	,000
N	35	35	35	35	35	35
الاتصال نظام 5 Pearson Correlation	,547	,760	,464	,452	1	,786
Sig. (2-tailed)	,001	,000	,005	,006		,000
N	35	35	35	35	35	35
الاتصال نظام Pearson Correlation	,858	,942	,850	,717	,786	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
N	35	35	35	35	35	35

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

Correlations

	الاتصال مشاركة				
الاتصال مشاركة 1 Pearson Correlation	1	,562	,646	,605	,831
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
N	35	35	35	35	35
الاتصال مشاركة 2 Pearson Correlation	,562	1	,559	,548	,781
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001	,000
N	35	35	35	35	35
الاتصال مشاركة 3 Pearson Correlation	,646	,559	1	,793	,892
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
N	35	35	35	35	35
الاتصال مشاركة 4 Pearson Correlation	,605	,548	,793	1	,875
Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000		,000
N	35	35	35	35	35
الاتصال مشاركة Pearson Correlation	,831	,781	,892	,875	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
N	35	35	35	35	35

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

Correlations

		الاتصال_عملية1	الاتصال_عملية2	الاتصال_عملية3	الاتصال_عملية4	الاتصال_عملية
الاتصال_عملية1	Pearson Correlation	1	,634**	,683**	,769**	,884**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
الاتصال_عملية2	Pearson Correlation	,634**	1	,777**	,696**	,876**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
الاتصال_عملية3	Pearson Correlation	,683**	,777**	1	,662**	,877**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
الاتصال_عملية4	Pearson Correlation	,769**	,696**	,662**	1	,890**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
الاتصال_عملية	Pearson Correlation	,884**	,876**	,877**	,890**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

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

Correlations

		التخطيط1	التخطيط2	التخطيط3	التخطيط4	التخطيط5	المسبق_التخطيط
التخطيط1	Pearson Correlation	1	,727**	,698**	,317	,411	,806**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,064	,014	,000
	N	35	35	35	35	35	35
التخطيط2	Pearson Correlation	,727**	1	,646**	,526**	,418	,833**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001	,013	,000
	N	35	35	35	35	35	35
التخطيط3	Pearson Correlation	,698**	,646**	1	,569**	,621**	,890**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
التخطيط4	Pearson Correlation	,317	,526**	,569**	1	,571**	,729**
	Sig. (2-tailed)	,064	,001	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
التخطيط5	Pearson Correlation	,411	,418	,621**	,571**	1	,740**
	Sig. (2-tailed)	,014	,013	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35	35
المسبق_التخطيط	Pearson Correlation	,806**	,833**	,890**	,729**	,740**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35	35

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

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

Correlations

		الاستعداد1	الاستعداد2	الاستعداد3	الاستعداد4	الاستعداد5	الوقاية_الاستعداد
الاستعداد1	Pearson Correlation	1	,612**	,420	,273	,340	,741**
	Sig. (2-tailed)		,000	,012	,112	,046	,000
	N	35	35	35	35	35	35
الاستعداد2	Pearson Correlation	,612**	1	,348	,550**	,128	,735**
	Sig. (2-tailed)	,000		,041	,001	,462	,000
	N	35	35	35	35	35	35
الاستعداد3	Pearson Correlation	,420	,348	1	,537**	,361	,747**

	Sig. (2-tailed)	,012	,041		,001	,033	,000
	N	35	35	35	35	35	35
4الاستعداد	Pearson Correlation	,273	,550**	,537**	1	,340	,758**
	Sig. (2-tailed)	,112	,001	,001		,046	,000
	N	35	35	35	35	35	35
5الاستعداد	Pearson Correlation	,340	,128	,361	,340	1	,598**
	Sig. (2-tailed)	,046	,462	,033	,046		,000
	N	35	35	35	35	35	35
الوقاية_الاستعداد	Pearson Correlation	,741**	,735**	,747**	,758**	,598**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35	35

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

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

Correlations

		1احتواء	2احتواء	3احتواء	4احتواء	5احتواء	الضرر_احتواء
1احتواء	Pearson Correlation	1	,580**	,578**	,298	,312	,722**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,083	,068	,000
	N	35	35	35	35	35	35
2احتواء	Pearson Correlation	,580**	1	,608**	,231	,417	,729**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,181	,013	,000
	N	35	35	35	35	35	35
3احتواء	Pearson Correlation	,578**	,608**	1	,607**	,472**	,854**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,004	,000
	N	35	35	35	35	35	35
4احتواء	Pearson Correlation	,298	,231	,607**	1	,695**	,755**
	Sig. (2-tailed)	,083	,181	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
5احتواء	Pearson Correlation	,312	,417	,472**	,695**	1	,759**
	Sig. (2-tailed)	,068	,013	,004	,000		,000
	N	35	35	35	35	35	35
الضرر_احتواء	Pearson Correlation	,722**	,729**	,854**	,755**	,759**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35	35

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

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

Correlations

		1استعادة	2استعادة	3استعادة	4استعادة	5استعادة	النشاط_استعادة
1استعادة	Pearson Correlation	1	,705**	,792**	,539**	,313	,831**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001	,067	,000
	N	35	35	35	35	35	35
2استعادة	Pearson Correlation	,705**	1	,782**	,712**	,292	,875**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,089	,000
	N	35	35	35	35	35	35
3استعادة	Pearson Correlation	,792**	,782**	1	,718**	,329	,906**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,053	,000
	N	35	35	35	35	35	35
4استعادة	Pearson Correlation	,539**	,712**	,718**	1	,431**	,850**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,010	,000
	N	35	35	35	35	35	35
5استعادة	Pearson Correlation	,313	,292	,329	,431**	1	,565**

	Sig. (2-tailed)	,067	,089	,053	,010		,000
	N	35	35	35	35	35	35
النشاط_استعادة	Pearson Correlation	,831**	,875**	,906**	,850**	,565**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35	35

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

Correlations

		التعلم1	التعلم2	التعلم3	التعلم4	التعلم5	التعلم
التعلم1	Pearson Correlation	1	,083	,226	,155	,291	,572**
	Sig. (2-tailed)		,635	,191	,375	,089	,000
	N	35	35	35	35	35	35
التعلم2	Pearson Correlation	,083	1	,175	,311	,181	,521**
	Sig. (2-tailed)	,635		,314	,069	,297	,001
	N	35	35	35	35	35	35
التعلم3	Pearson Correlation	,226	,175	1	,451**	,641**	,757**
	Sig. (2-tailed)	,191	,314		,006	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
التعلم4	Pearson Correlation	,155	,311	,451**	1	,302	,672**
	Sig. (2-tailed)	,375	,069	,006		,078	,000
	N	35	35	35	35	35	35
التعلم5	Pearson Correlation	,291	,181	,641**	,302	1	,736**
	Sig. (2-tailed)	,089	,297	,000	,078		,000
	N	35	35	35	35	35	35
التعلم	Pearson Correlation	,572**	,521**	,757**	,672**	,736**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35	35

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

الملحق رقم (07): نتائج اختبار T student

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاتصال_نظام 1	35	3,314	,5827	,0985
الاتصال_نظام 2	35	3,314	,4710	,0796
الاتصال_نظام 3	35	3,343	,7253	,1226
الاتصال_نظام 4	35	3,200	,6325	,1069
الاتصال_نظام 5	35	3,543	,7413	,1253
الاتصال_نظام 10	35	3,3429	,51921	,08776

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الاتصال_نظام 1	3,191	34	,003	,3143	,114	,514
الاتصال_نظام 2	3,948	34	,000	,3143	,152	,476
الاتصال_نظام 3	2,797	34	,008	,3429	,094	,592
الاتصال_نظام 4	1,871	34	,070	,2000	-,017	,417
الاتصال_نظام 5	4,332	34	,000	,5429	,288	,798
الاتصال_نظام 10	3,907	34	,000	,34286	,1645	,5212

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاتصال_مشاركة 1	35	3.457	,8168	,1381
الاتصال_مشاركة 2	35	3.429	,7778	,1315
الاتصال_مشاركة 3	35	3.286	,8599	,1454
الاتصال_مشاركة 4	35	3.057	,8382	,1417
الاتصال_مشاركة بعد	35	3.3071	,69686	,11779

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الاتصال_مشاركة 1	3.311	34	,002	,4571	,177	,738
الاتصال_مشاركة 2	3.260	34	,003	,4286	,161	,696
الاتصال_مشاركة 3	1.966	34	,058	,2857	-,010	,581
الاتصال_مشاركة 4	,403	34	,689	,0571	-,231	,345
الاتصال_مشاركة بعد	2.608	34	,013	,30714	,0678	,5465

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التخطيط بعد	35	3.2914	.56640	.09574
الوقاية الإستعداد بعد	35	3.3600	.49658	.08394
الضرر إحتواء بعد	35	3.3714	.63458	.10726
النشاط إستعادة بعد	35	3.5029	.62942	.10639
التعلم بعد	35	3.5371	.40518	.06849
الأزمات إدارة محور	35	3.4126	.36606	.06188

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التخطيط بعد	3.044	34	.004	.29143	.0969	.4860
الوقاية الإستعداد بعد	4.289	34	.000	.36000	.1894	.5306
الضرر إحتواء بعد	3.463	34	.001	.37143	.1534	.5894
النشاط إستعادة بعد	4.726	34	.000	.50286	.2866	.7191
التعلم بعد	7.843	34	.000	.53714	.3980	.6763
الأزمات إدارة محور	6.668	34	.000	.41257	.2868	.5383

الملحق رقم (08) : نتائج إختبار الجداول المركبة

	نظام الاتصال 2		المجموع
	محايد	موافق	
الجنس ذكر	20	7	27
الجنس انتى	4	4	8
المجموع	24	11	35

	عملية الاتصال 2			Total
	غير موافق	محايد	موافق	
الجنس ذكر	8	8	11	27
الجنس انتى	2	4	2	8
Total	10	12	13	35

جدول يوضح العلاقة بين الجنس و " وضوح وسهولة عملية الاتصال

	مشاركة الاتصال 4				Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	
الجنس ذكر	1	7	11	8	27
الجنس انتى	0	1	3	4	8
Total	1	8	14	12	35

	التخطيط 4				Total
	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	
الجنس ذكر	2	9	15	1	27
الجنس انتى	0	6	2	0	8
Total	2	15	17	1	35

	الاستعداد 2			Total
	غير موافق	محايد	موافق	
الجنس ذكر	4	13	10	27
الجنس انتى	0	5	3	8
Total	4	18	13	35

		الاستعداد4				Count
		غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	Total
الجنس	ذكر	4	11	11	1	27
	انثى	0	5	3	0	8
Total		4	16	14	1	35

		احتواء2				Total
		غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	Total
الجنس	ذكر	5	6	15	1	27
	انثى	0	5	3	0	8
Total		5	11	18	1	35

		استعادة3					Total
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	Total
الجنس	ذكر	1	1	8	15	2	27
	انثى	0	1	5	2	0	8
Total		1	2	13	17	2	35

		التعلم2				Total
		غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	Total
الجنس	ذكر	1	8	18	0	27
	انثى	0	3	4	1	8
Total		1	11	22	1	35

		نظام الاتصال2		Total
		محايد	موافق	Total
السن	امتنع عن الاجابة	1	4	5
	أقل من او يساوي 30 سنة	6	2	8
	اكبر من 30 سنة	17	5	22
Total		24	11	35

	عملية الاتصال 2			Total
	غير موافق	محايد	موافق	
السن	1	2	2	5
امتنع عن الاجابة				
أقل من او يساوي 30 سنة	1	4	3	8
اكبر من 30 سنة	8	6	8	22
Total	10	12	13	35

	مشاركة الاتصال 4				Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	
السن	1	0	1	3	5
امتنع عن الاجابة					
أقل من او يساوي 30 سنة	0	1	5	2	8
اكبر من 30 سنة	0	7	8	7	22
Total	1	8	14	12	35

	التخطيط 2			Total
	غير موافق	محايد	موافق	
السن	1	3	1	5
امتنع عن الاجابة				
أقل من او يساوي 30 سنة	3	5	0	8
اكبر من 30 سنة	1	9	12	22
Total	5	17	13	35

	التخطيط 4				Total
	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	
السن	0	3	2	0	5
امتنع عن الاجابة					
أقل من او يساوي 30 سنة	1	5	2	0	8
اكبر من 30 سنة	1	7	13	1	22
Total	2	15	17	1	35

	الاستعداد 2			Total
	غير موافق	محايد	موافق	
السن	1	2	2	5
امتنع عن الاجابة				
أقل من او يساوي 30 سنة	1	3	4	8

اكبر من 30 سنة	2	13	7	22
Total	4	18	13	35

	احتواء2				Total
	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	
السن					
امتنع عن الاجابة	1	2	2	0	5
أقل من او يساوي 30 سنة	2	4	1	1	8
اكبر من 30 سنة	2	5	15	0	22
Total	5	11	18	1	35

	استعادة3					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	
السن						
امتنع عن الاجابة	1	1	1	2	0	5
أقل من او يساوي 30 سنة	0	0	2	5	1	8
اكبر من 30 سنة	0	1	10	10	1	22
Total	1	2	13	17	2	35

	التعلم2				Total
	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	
السن					
امتنع عن الاجابة	0	3	1	1	5
أقل من او يساوي 30 سنة	0	2	6	0	8
اكبر من 30 سنة	1	6	15	0	22
Total	1	11	22	1	35

	نظام الاتصال2		Total
	محايد	موافق	
الخبرة			
أقل من 5 سنوات	5	2	7
من 5 سنوات الى 10	11	4	15
أكثر من 10 سنوات	8	5	13
Total	24	11	35

	عملية الاتصال2			Total
	غير موافق	محايد	موافق	
الخبرة				
أقل من 5 سنوات	1	4	2	7
من 5 سنوات الى 10	3	5	7	15
أكثر من 10 سنوات	6	3	4	13
Total	10	12	13	35

	مشاركة الاتصال4				Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	
الخبرة أقل من 5 سنوات	0	1	4	2	7
من 5 سنوات الى10	0	5	6	4	15
أكثر من 10 سنوات	1	2	4	6	13
Total	1	8	14	12	35

	التخطيط2			Total
	غير موافق	محايد	موافق	
الخبرة أقل من 5 سنوات	2	5	0	7
من 5 سنوات الى10	1	5	9	15
أكثر من 10 سنوات	2	7	4	13
Total	5	17	13	35

	التخطيط4				Total
	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	
الخبرة أقل من 5 سنوات	1	4	2	0	7
من 5 سنوات الى10	0	6	9	0	15
أكثر من 10 سنوات	1	5	6	1	13
Total	2	15	17	1	35

	الاستعداد2			Total
	غير موافق	محايد	موافق	
الخبرة أقل من 5 سنوات	0	3	4	7
من 5 سنوات الى10	2	8	5	15
أكثر من 10 سنوات	2	7	4	13
Total	4	18	13	35

	احتواء 2				Total
	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	
الخبرة أقل من 5 سنوات	2	3	1	1	7
من 5 سنوات الى 10	0	6	9	0	15
أكثر من 10 سنوات	3	2	8	0	13
Total	5	11	18	1	35

	استعادة 3					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	
الخبرة أقل من 5 سنوات	0	0	2	4	1	7
من 5 سنوات الى 10	0	0	8	7	0	15
أكثر من 10 سنوات	1	2	3	6	1	13
Total	1	2	13	17	2	35

	التعلم 2				Total
	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	
الخبرة أقل من 5 سنوات	0	2	5	0	7
من 5 سنوات الى 10	0	4	11	0	15
أكثر من 10 سنوات	1	5	6	1	13
Total	1	11	22	1	35