وزارة التعليـم العالـي والبحث العلمي

جامعة العربي التبســي - تبسة

جامعة العربي التبسي– تبسـة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علوم الإعلام والاتصال

LARBI TEBESSI –TEBESSAUNIVERSITY
UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية
شعبة علوم الإعلام والاتصال
التخصص: اتصال تنظيمي

العنوان:

دور مهارات الاتصال الشخصي في إدارة الأزمة بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة وصفية ميدانية بمؤسسة إمتياز توزيع الكهرباء والغاز –تبسة–

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر " ل.م.د"

دفعـــة: 2021

إعداد الطالبة:
1– أسماء كماش

إشراف الأستاذ(ة):
د. راضية قراد

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tebessi - Tebessa

لجنـــة المناقشـــة:

الاســـــم واللقـــــب	الرتبـــــة العلميـــــة	الصفـــــــــة
د. لدمية عابدي	أستاذ محاضر –أ–	رئيســـــــــًا
د. راضية قراد	أستاذ محاضر –أ–	مشرفـــًا ومقررا
أ. نورية آيت محند	أستاذ مساعد –أ–	عضـوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة

جامعة العربي التبسي– تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علوم الاعلام والاتصال

LARBI TEBESSI –TEBESSAUNIVERSITY
UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية
شعبة علوم الإعلام والاتصال
التخصص: اتصال تنظيمي

العنوان:

دور مهارات الاتصال الشخصي في إدارة الأزمة بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة وصفية ميدانية بمؤسسة إمتياز توزيع الكهرباء والغاز –تبسة–

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر " ل.م.د"

دفعـــة: 2021

إعداد الطالبة:
1– أسماء كماش

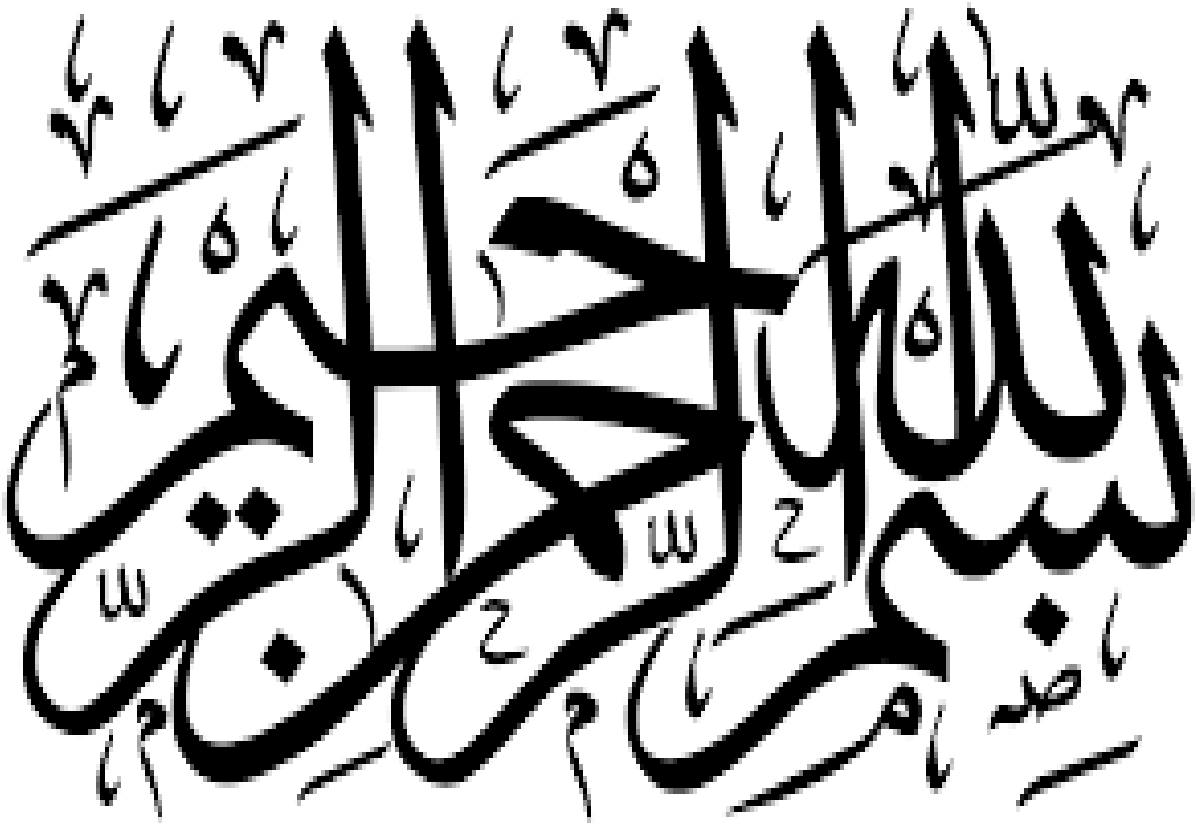
إشراف الأستاذ(ة):
د. راضية قراد

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tebessi - Tebessa

لجنـــة المناقشـــة:

الاســـــم واللقـــــب	الرتبـــــة العلميـــــة	الصفـــــــــة
د. لدمية عابدي	أستاذ محاضر –أ–	رئيســـــــــًا
د. راضية قراد	أستاذ محاضر –أ–	مشرفـــًا ومقررا
أ. نورية آيت محند	أستاذ مساعد –أ–	عضــوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

نشكر الله عز وجل الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم

وأعطانا القوة والمقدرة للوصول وإنجاز هذا العمل المتواضع.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأستاذتنا القديرة **"راضية قراد"**

على قبولها الإشراف على هذه المذكرة وعلى ما قدمته لي من توجيهات

إما على المستوى المنهجية أو المضمون وأيضا دعما لي معنويا

متمنية لها مزيد من النجاحات والتألق في حياتها

وشكر كل الأساتذة دون استثناء من علمني حرفا منذ بداية مشواري

الدراسي

وكذلك نشكر موظفي **مؤسسة امتياز توزيع الكهرباء والغاز –تبسة-**

الذين رحبوا بي وحسن تعاملهم معي.

كذلك أتقدم بفائق الشكر والتقدير

إلى كل أعضاء اللجنة المناقشة على قبولهم تقييم عملي هذا

وخير الختام على الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
شكر وعرفان	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
مقدمة	أ-ب-ج-د-ه-و
تمهيد	أ-ب
1- تحديد الإشكالية	ج
2- أسباب اختيار الموضوع	د
3- أهمية الدراسة	ه
4- أهداف الدراسة	و
الفصل الاول: الاطار المفاهيمي والدراسات المشابهة	
1- الإطار المفاهيمي للدراسة	02
1-1- مفهوم مهارات الاتصال الشخصي	02
1-1-1- مفهوم مهارة الاتصال الشخصي	02
أ- تعريف المهارة	02
ب-تعريف الاتصال الشخصي	03
ج-تعريف مهارة الاتصال الشخصي	03
1-1-2-مهارات الاتصال الشخصي	04
أ- مهارة الاستماع	04
ب-مهارة التحدث	07
ج-مهارة القراءة	12
د- مهارة الكتابة	14
1-2-مفهوم الأزمة	16
1-2-1- تعريف الأزمة	16
1-2-2- خصائص الأزمة	17

فهرس المحتويات

1-2-3- مراحل نشأة الأزمة	18
1-2-4- أسباب نشوء الأزمة	20
1-2-5- أنواع الأزمات	21
1-2-6- آثار الأزمة	23
1-3- مفهوم إدارة الأزمة	24
1-3-1- تعريف ادارة الأزمة	24
1-3-2- مراحل ادارة الأزمة	25
1-3-3- أهداف إدارة الأزمة	26
1-3-4- أساليب إدارة الأزمة	27
1-3-5- وسائل إدارة الأزمة	28
1-3-6- عناصر البرنامج الفعال لإدارة الأزمات	30
1-3-7- معوقات ادارة الأزمات	31
1-4-مفهوم المؤسسة الاقتصادية	32
1-4-1- تعريف المؤسسة الاقتصادية	32
1-4-2- خصائص المؤسسة الاقتصادية	33
1-4-3- أهداف المؤسسة الاقتصادية	34
1-4-4-أبعاد المؤسسة الاقتصادية	35
2- الدراسات المشابهة	36
2-1- الرسائل الجامعية	36
2-2- المقالات المنشورة في المجلات العلمية المحمة	48
الفصل الثاني: الاجراءات المنهجية والدراسة التحليلية	
1-الإجراءات المنهجية للدراسة	53
1-1- مجالات الدراسة	53
1-1-1- المجال المكاني	53
1-1-2-المجال الزماني	54

فهرس المحتويات

1-2-مجتمع البحث والعينة	55
1-3-منهج الدراسة	56
1-4- أدوات جمع البيانات	57
2- الدراسة الميدانية	59
2-1-تفريغ وتحليل البيانات الميدانية	59
2-2- نتائج الدراسة	95
2-2-1- النتائج الجزئية للدراسة	95
2-2-2- النتائج العامة	97
خاتمة	100
قائمة المراجع والمصادر	102
الملاحق	
الملخص: عربي/انجليزي	

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع مفردات مجتمع البحث حسب المصالح والأقسام التي يعملون بها	56
02	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	59
03	يبين توزيع المبحوثين حسب السن	60
04	يبين توزيع المبحوثين بحسب المستوى التعليمي	62
05	يبين توزيع المبحوثين بحسب الأقدمية في العمل	63
06	يبين توزيع المبحوثين بحسب المنصب الذي يشغلونه في المؤسسة	64
07	يوضح مفهوم الأزمة حسب رأي المبحوثين	65
08	يوضح أسباب نشأة الأزمة حسب رأي المبحوثين	66
09	يوضح خصائص الأزمة في المؤسسة حسب رأي المبحوثين	67
10	يوضح فريق مختص بإدارة الأزمة في المؤسسة	69
11	يوضح المعايير المعتمدة التي من خلالها يتم اختيارهم حسب رأي المبحوثين	70
12	يوضح التعامل مع الأزمات بشكل يتلاءم مع طبيعتها	71
13	يوضح أنواع التي تتعرض لها المؤسسة حسب رأي المبحوثين	72
14	يوضح الوسيلة الأنسب التي تساعد المؤسسة في إدارة الأزمات	74
15	يوضح المرحلة الأصعب التي مرت بها المؤسسة حسب رأي المبحوثين	76
16	يوضح مفهوم الاتصال الشخصي حسب رأي المبحوثين	77
17	يوضح مميزات الاتصال الشخصي	78
18	يوضح وسائل الاتصال الشخصي حسب رأي المبحوثين	79
19	يوضح وظائف القائم بالاتصال في المؤسسة	80
20	يوضح السمات الواجب توافرها في القائم بالاتصال في المؤسسة	81
21	يوضح أهم المهارات الاتصالية واجب توافرها في القائم بالاتصال في المؤسسة	82

فهرس الجداول

22	يوضح مهارات الاتصال الشخصي زادت من فاعلية القائم بالاتصال	83
23	دورات تكوينية التي تقيمها المؤسسة حسب رأي المبحوثين	84
24	يوضح استخدام مهارات الاتصال الشخصي في إدارة الأزمة	85
25	يوضح مساهمة مهارة الإنصات في الحد من الأزمة حسب رأي المبحوثين	86
26	يوضح مساهمة مهارة القراءة في الحد من الأزمة	87
27	يوضح تأثير مهارة التحدث على إدارة الأزمة حسب رأي المبحوثين	88
28	يوضح وظائف مهارة الكتابة في إدارة الأزمة حسب رأي المبحوثين	89
29	يوضح أكثر مهارة فعالية في إدارة الأزمة حسب رأي المبحوثين	91
30	يوضح معوقات إدارة الأزمة حسب رأي المبحوثين	92
31	يوضح الاقتراحات من أجل الاستخدام الفعال لمهارات الاتصال الشخصي في إدارة الأزمة	93

مقدمـــة

تمهيد

1- اشكالية الدراسة

2- أسباب اختيار الموضوع

3- أهمية الدراسة

4- أهداف الدراسة

تمهيد:

أصبحت العلاقات بين الأفراد متقاربة وتلاشت المسافات وذلك من خلال الاتصال، فهو عملية أساسية ووسيلة تساعد على تحقيق الأهداف والغايات، ويعتبر الركيزة الأولى التي يتم من خلاله تبادل الآراء والأفكار والمعلومات بين شخصين أو أكثر، أو بين مجموعة وأخرى، وأثناء حديثنا عن الاتصال لابد لنا أن نذكر أنواعه منها الاتصال الجماهيري والاتصال الشخصي، فهو عملية يتم من خلالها تبادل الرسائل الشخصية والجسدية بشكل مستمر ويومي خاصة في تعاملات الأفراد مع الآخرين وبصفة خاصة داخل المؤسسات مهما كان نوعها بما فيها المؤسسة الاقتصادية.

فالاتصال الشخصي يعتبر من أقوى أنواع الاتصال واقناعا وتأثيرا على الموظفين، كما له دور هاما وفعالا في تبادل الآراء والأفكار بين الموظفين، وتكمن أهميته في أنه يؤدي إلى تحقيق التفاعل والتواصل بين الموظفين ويتم ذلك بطريقة مباشرة أي وجها لوجه وأيضا يمكن للمرسل من معرفة مدى فهم المستقبل لرسالته فهما جيدا، ولمعالجة موضوعنا كان لابد من التوقف عن دور مهارات الاتصالات الشخصي في إدارة الأزمة بالمؤسسة الاقتصادية، وللإلمام بجميع جوانب هذه الدراسة اعتمدنا على أسلوب الـ IMRAD، وقد عملنا على توزيع مضامين الدراسة كالتالي:

- ✓ المقدمة: إشكالية وتساؤلات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة وأهدافها.
- ✓ الفصل الأول: تضمن الإطار المفاهيمي، وفيه تم تحديد المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى الدراسات المشابهة والتي تناولنا فيها خمس دراسات مشابهة لموضوع دراستنا والتي تم فيها تحديد نقاط التشابه والاختلاف وأوجه الاستفادة.
- ✓ الفصل الثاني: تضمن تحديد الإجراءات المنهجية، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية والتي من خلالها تم تفريغ البيانات وتحليلها وعرض النتائج الجزئية والعامة للدراسة.
- ✓ وفي الأخير خاتمة دراستنا هذه.

1-تحديد الاشكالية:

يعد الاتصال من العمليات الإدارية التي توليها المؤسسة أهمية بالغة، باعتباره عملية ديناميكية يتم من خلالها نقل واستقبال المعلومات من شخص لآخر، فالمؤسسة ترتكز على الاتصال بنوعيه الداخلي والخارجي وذلك من خلال تطويرها وتحقيق متطلباتها، فالاتصال الداخلي يتم بين مختلف الموظفين داخل المؤسسة وهذا الأخير يعتبر أساس العلاقات داخلها. ذلك لأنه يساهم في نشر وتبادل المعلومات والأفكار بين مستوياتها الادارية المختلفة ويهتم في التسيير بين العمال. فالاتصال الداخلي يخضع لمعايير يجب على العاملين أخذها بعين الاعتبار لضمان سير العملية الاتصالية، ويعتبر القائم بالاتصال هنا أهم حلقة في هذه العملية والعنصر الأساسي فيها داخليا وخارجيا، وهذا الأخير لديه أدوار يقوم بها في المؤسسة وهي نقل المعلومات والآراء للمتلقي وحلقة وصل بين المؤسسة ومؤسسة أخرى، وحتى يتسنى له أداء هذه الأدوار بالشكل المناسب يتطلب منه توافر وتنمية مهارات اتصالية معينة وهذه المهارات تستخدم في العملية الاتصالية وأهم هذه المهارات هي مهارتي الإنصات والتحدث والتي بموجبها يقوم القائم بالاتصال بنقل الأفكار والآراء للمتلقي على شكل اتصال شخصي وتكمن أهمية كل منهما في أن يفهم المنصت كلام المتحدث كما يقصده وأيضا يساعد على التعبير بأسلوب واضح وصحيح.

بموجب هذه المهارات يقوم القائم بالاتصال بنقل الأفكار والآراء للمتلقين على شكل اتصال شخصي فهذا الأخير له دور فعال داخل المؤسسة بحيث يستخدم بشكل يومي وذلك من خلال تزويد العاملين بمختلف القرارات والأوامر والمعلومات وذلك من أجل تحسين أدائها بشكل مناسب، فالاتصال الشخصي يمثل عملية أساسية يتم بموجبه نقل الأفكار والمعلومات لما لها تأثير داخل المؤسسات خاصة المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال تحسين أدائها وتسير أعمالها بشكل جيد وهذه الأخيرة قد تتعرض للأزمة ما أيا كان نوعها والتي تكون عبارة عن حالة حرجة تهدد إستمراريتها، فالأزمة تعتبر من الأحداث المؤثرة في المؤسسات

فأنواعها كبيرة ومتنوعة تهدد كيان المؤسسات، ولإدارتها لها أسس عامة تستدعي وضع خطة جيدة وتوفير وسائل وأساليب من أجل السيطرة عليها ومواجهتها والتحكم فيها، فمن هذا المنطلق تساهم مهارات الاتصال الشخصي في ادارة الأزمة في المؤسسات وذلك من خلال جعل المعلومات مفهومة وبسيطة لدى المتلقين والحد من قوة الأزمة وتقليصها داخل المؤسسة الاقتصادية.

فالجزائر كغيرها من بلدان العالم تعرضت في الآونة الأخيرة لأزمات عديدة ومتنوعة تهدد استمرارية وديمومة المؤسسات وأيضا التأثير على حياة الأفراد في هذه الحالة يستدعي ارادة قوية وجهودا مبذولة لمواجهتها والحد منها، ولمعالجة موضوعنا هذا كان لابد من التوقف عند دور مهارات الاتصال الشخصي في إدارة الأزمة بالمؤسسة الاقتصادية، وفي هذا المنطلق نحاول الاجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

- ✓ ماهو دور مهارات الاتصال الشخصي في إدارة الأزمة بمؤسسة إمتياز توزيع الكهرباء والغاز –تبسة–؟

ويندرج ضمن التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية:

1. ماهي طبيعة الأزمات التي تتعرض لها مؤسسة إمتياز توزيع الكهرباء والغاز –تبسة؟
2. ماهي أهم مهارات الاتصال الشخصي للقائم بالاتصال في مؤسسة إمتياز توزيع الكهرباء والغاز –تبسة–؟
3. كيف ساهمت مهارات الاتصال الشخصي في ادارة الأزمة بمؤسسة إمتياز توزيع الكهرباء والغاز –تبسة–؟

2–أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار لموضوع دور مهارات الاتصال الشخصي في ادارة الأزمة بمؤسسة إمتياز توزيع الكهرباء والغاز –تبسة– كان للأسباب التالية:

- **الأسباب الذاتية:**

✓ الميل الشخصي لهذا الموضوع والرغبة في دراسته ميدانيا كونه يرتبط بتخصصي.

✓ حب الاطلاع ومعرفة الجوانب المحيطة بهذا الموضوع.

✓ الرغبة في تنمية المعارف وإثراء المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة.

✓ الإهتمام الشخصي بموضوع الأزمات ومحاولة التعرف على طبيعتها وأنواعها واقعيا.

- **الأسباب الموضوعية:**

- أهمية موضوع مهارات الاتصال الشخصي وإدارة الأزمة في الحقل العلمي.
- جدة وحيوية الموضوع خاصة في مؤسسة إمتياز توزيع الكهرباء والغاز –تبسة–.
- مواصلة البحث والتعمق في هذا الموضوع وذلك من خلال الاطلاع على خلفياته والدراسات المشابهة التي تناولت جزء من هذا الموضوع، وذلك من خلال تسليط الضوء على أهم المهارات المساعدة في إدارة الأزمة.

3-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراستنا في دور الاتصال الشخصي بصفة عامة ومهاراته بصفة خاصة في إدارة الأزمة بالمؤسسة الاقتصادية من خلال تفعيل هذه المهارات بشكل جيد على أساس ثابت يتناسب ويتماشى مع مختلف المستويات، بالإضافة إلى معرفة مدى مساهمة هذه المهارات في تحقيق وتحليل النتائج، وكذلك تكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء على طبيعة الأزمات وأنواعها وأسباب نشوئها داخل المؤسسة الاقتصادية ومخاطرها وأيضا كيفية مواجهتها وادارتها والحد منها، وذلك من خلال وضع المدير خطة عمل جيدة لإدارتها، بالإضافة إلى توفير الأساليب والوسائل لمواجهتها مهما كان نوع الأزمة والتحكم فيها وعدم استمراريتها لكي تستطيع المؤسسة التقدم نحو الأفضل، وتكمن أهمية الدراسة أيضا في أهمية مهارات الاتصال الشخصي ودوره في إدارة الأزمة بمؤسسة إمتياز توزيع الكهرباء

والغاز، وذلك من خلال معرفة أهم المهارات الإدارية المستخدمة داخل المؤسسة لإدارة الأزمة.

4-أهداف الدراسة:

تتفرع أهداف دراستنا إلى أهداف علمية وعملية:

- **أهداف علمية:**

- التعرف على مهارات الاتصال الشخصي المعتمدة في مؤسسة إقتصادية ودورها في إدارة الأزمة.
- التعرف على طبيعة الأزمة التي تتعرض لها مؤسسة إمتياز توزيع الكهرباء والغاز –تبسة–، وذلك من خلال معرفة أنواعها واسبابها وكيفية مواجهتها والحد منها والتحكم فيها.
- محاولة معرفة أهم مهارات الاتصال الشخصي للقائم بالاتصال في المؤسسة وذلك بمعرفة أهم مهاراته ومميزاته وتأثيره على العملية الاتصالية.
- التعرف على مدى مساهمة الاتصال الشخصي ومهاراته في ادارة الأزمة بمؤسسة إمتياز توزيع الكهرباء والغاز –تبسة–.

- **الأهداف العملية:**

- التدريب على استخدام المنهجية الصحيحة لإعداد الموضوع.
- التعرف على مختلف التقنيات والأدوات وخطوات البحث العلمي.
- التحكم في سيرورة الموضوع ميدانيا وذلك من خلال تطبيق خطوات المنهجية بصفة دقيقة.
- كشف ومعرفة خلفيات الاتصال الشخصي وإدارة الأزمة.
- التعرف على خلفيات الأزمة انطلاقا من دور مهارات الاتصال الشخصي في ادارتها.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والدراسات المشابهة

1- الإطار المفاهيمي للدراسة

1-1- مفهوم مهارات الاتصال الشخصي

1-2- مفهوم الأزمة

1-3- مفهوم إدارة الأزمة

1-4- مفهوم المؤسسة الاقتصادية

2- الدراسات المشابهة

2-1- الرسائل الجامعية

2-2- المقالات المنشورة في المجلات العلمية المحكمة

1- الإطار المفاهيمي للدراسة:

1-1-مفهوم مهارات الاتصال الشخصي:

1-1-1-مفهوم مهارة الاتصال الشخصي:

أ- تعريف المهارة:

- **لغة:** جاء في لسان العرب لإبن منظور قوله "المهارة الحذق في الشيء، والماهر الحاذق بكل عمل"[1].
- **اصطلاحا:**

- هي القدرة على أداء عمل معين بإتقان مع الإقتصاد في الجهد والوقت وتحقيق الأمان.[2]
- المهارة هي القدرة على تطبيق المعلومات والمبادئ وفهم العوامل المختلفة التي تؤثر في المرافق الاجتماعية وتظهر أثناء أداء المستويات المهنية.[3]
- ويعرف أحمد زكي صالح المهارة بأنها: "السهولة والدقة في أداء عمل من الأعمال بالدرجة من السرعة والإتقان مع الاقتصاد في الجهد المبذول وبأقل وقت ممكن عن طريق الفهم.[4]

- **إجرائيا:** هي القدرة على تأدية جميع الأعمال بسهولة وبشكل جيد ومنظم ويتم ذلك بحنكة.

---

[1]- إبن منظور، لسان العرب، دار المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة، ص4286.

[2]- مصطفى بن عطية، الأداءات الكتابية، ودورها في تنمية المهارات اللغوية لدى تلاميذ المرحلة الثانوية، أطروحة دكتوراه في العلوم جامعة لمين دباغين سطيف-2- كلية الآداب واللغات، 2016/2015، ص29.

[3]- نجلاء محمد صالح، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية الأسس والنظرية والعلمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1433/2012هـ، ص116.

[4]- سعيد بوجلال، المهارات الاتصالية وعلاقتها بالتفوق الدراسي لدى تلاميذ وتلميذات المرحلة المتوسطة، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة الجزائر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2009/2008، ص31.

ب- تعريف الاتصال الشخصي:

- هو العملية التي يتم من خلالها الأفراد بتبادل الرسائل الشخصية، والجسدية والتي تساهم في استحداث وبناء علاقات بينهم سلبيا أو إيجابيا وهو اتصال يتم بين مرسل ومستقبل وجها لوجه دون استخدام الاتصال الجماهيري.[1]
- الاتصال الشخصي هو الاتصال الذي يكون بين فرد وآخر أو بين مجموعة قليلة من الأفراد أو بين مجموعة وأخرى.[2]
- هو الاتصال المباشر أو الاتصال المواجهي، حيث يمكن أن نستخدم حواسنا الخمس، ويتيح هذا النوع التفاعل بين شخصين أو أكثر في موضوع مشترك، كما يتيح فرصة التعرف الفوري والمباشر على تأثير الرسالة ومن ثم تصبح اكثر فعالية وإقناعا.[3]

إجرائيا: هو عملية اتصالية يتم من خلالها الفرد بتبادل الأفكار مع آخر وجها لوجه دون استخدام أداة اتصال.

ج- تعريف مهارات الاتصال الشخصي:

يعرفها فايز أبو هجر على أنها: "إحدى المهارات الحياتية الأساسية التي تساعد المتعلم على التواصل بطرق ايجابية وبناءه وذلك باستخدام الاتصال اللفظي وغير اللفظي ونقل المعلومات والمعاني للتأثير على سلوك الآخرين بما يتكيف مع ظروفهم المحيطة".[4]

---

[1]- بسام عبد الرحمان المشاقبة، معجم المصطلحات العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014، ص23.

[2]- محمد جمال الفار، المعجم الإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص11.

[3]- طارق سيد أحمد الخليفي، معجم مصطلحات الإعلام: انجليزي- عربي، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، 2008، ص176.

[4]- منيرة عيمر، مهارات الاتصال الشخصي وتأثيرها في العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة لدى المرأة العاملة في مؤسسة ذات طابع نسوي، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة الجزائر -2- أبو القاسم سعد الله، كلية العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس الاجتماعي، 2016/2015، ص10.

2-1-1-مهارات الاتصال الشخصي:

أ- مهارة الاستماع:

- **تعريفها:**

✓ **لغة:** استمع، استماعا، أصغى.[1]

✓ **اصطلاحا:**

- يعرفه أحمد الإستماع بأنه: "عملية عقلية تتطلب جهدا يبذله المستمع في متابعة المتكلم، وفهم ما يقوله واختزان أفكاره واسترجاعها إذا لزم الأمر وإجراء عمليات ربط بين الأفكار المتعددة".[2]
- يعرفه عاشور بأنه: "العملية التي يستقبل فيها الإنسان المعاني والأفكار الكافية وراء ما يسمعه من الألفاظ والعبارات التي ينطق بها المتحدث في موضوع ما".[3]
- يعرفه مدكور بأنه: "الإستماع هو إدراك سمعي وفهم وتحليل وتفسير ونقد وتقويم للمادة المسموعة في ضو معايير موضوعية وعلمية مناسبة.[4]

✓ **اجرائيا:** يعتبر من المهارات الأساسية للاتصال، فهو عملية يبذل فيها المنصت جهدا في سماع كل ما يقوله المتكلم وفهمه واستيعابه واختزان الأفكار في عقله.

---

[1]- أيمن عبد الله وآخرون، المعجم الوسيط، دار احياء التراث العربي، للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2008، ص40.

[2]- نائل خميس محمد جمعة، فاعلية استراتيجية مثلث الاستماع في تنمية مهارتي التحدث والقراءة لدى طلاب الصف الثالث الأساسي بمحافظة رفح، مذكرة الماجستير في المناهج وطرق وتدريس، جامعة الإسلامية غزة، كلية التربية 1438/2017، ص ص 15، 16.

[3]- أميرة عبد الرحمان الشنطي، أثر استخدام النشاط التمثيلي لتنمية بعض مهارات الاستماع في اللغة العربية لدى تلميذات الصف الرابع الأساسي بغزة، مذكرة الماجستير في المناهج وطرق التدريس، جامعة الأزهر غزة كلية التربية، 1431/2010هـ، ص9.

[4]- مها محمد أحمد الشبوكي، فاعلية برنامج قائم على مهارات الاستماع لتنمية مهارات القراءة لدى تلميذات الصف الرابع الأساسي بغزة، مذكرة الماجستير في مناهج وطرائق التدريس المشارك، جامعة الإسلامية غزة –كلية التربية 2017، ص 225.

- **الفرق بين الاستماع والانصات:** هناك فرق بين الاستماع والانصات: فالإنصات أعمل أشمل من الاستماع، والاستماع شرط من شروط الإنصات ومرحلة من مراحله، والاستماع يتم بواسطة الأذن، بينما الإنصات يتم من خلال العقل.[1]

- **أهمية الإستماع:**

✓ للإستماع أهمية كبيرة في حياتنا لأنه الوسيلة التي يتصل بها الإنسان في مراحل حياته الأولى بالآخرين وعن طريقه يكتسب مفردات، ويتعلم أنماط الجمل والتراكيب ويتلقى الأفكار والمفاهيم.

✓ إنه أهم وسيلة للتعلم في حياة الإنسان.

✓ يمثل الاستماع مكانة كبيرة في الحياة الأسرية الاجتماعية بشكل عام.

✓ الاستماع وسيلة لحفظ التراث: حيث اعتمدت الأمم والشعوب خاصة في القدم على الاستماع كوسيلة للحفاظ على تراثها من النسيان والضياع.

✓ تنمية إدراك السامع وفهم ما يطرح عليه من قضايا جديدة، إذ إن في تكرار عملية الاستماع تعود على التركيز وتقوية القدرة على الإنتباه.

✓ للاستماع أثره في الحياة التعليمية اللغوية وغير اللغوية وفي الحياة بصورة عامة.

✓ تتراءى أهمية الاستماع وأهمية التدريب عليه في المحاضرات والندوات.

✓ من خلاله يستطيع المتعلم أن يلم بما يدور حوله من توجيهات، ونصائح وأخبار وأحاديث متنوعة.[2]

✓ للاستماع دور كبير في حياة الفرد والمجتمع في جميع المجالات فمن خلاله يتم التواصل مع الآخرين وفهم المواضيع المطروحة داخل المؤسسة.

---

[1]– مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، ط3، 2015، ص151.

[2]– عبد الرحمان الشنطي، مرجع سابق، ص ص، 22، 23.

- **أهداف الإستماع:**

✓ أن يقدر المتعلمون الإستماع كفن هام من فنون اللغة والاتصال اللغوي.

✓ أن يتخلص المتعلمون من عادات الإستماع السيء.

✓ تنمية حصيلة المتعلم اللغوية.

✓ تقويم لسان المتعلم وتعويده سلامة النطق.[1]

- **أنواع مهارة الاستماع:** لا يقتصر الاستماع على استقبال الصوت المسموع وإدراك معاني الكلمات والجمل فحسب بل يتعدى الإندماج الكامل بين المتكلم والمستمع، كما يحتاج المستمع إلى بذل جهد ذهني حتى يستخلص المعلومات وينفذها ويحللها وعلى هذا الأساس تعددت أنواع فن الإستماع واختلفت:

✓ لعل الإستماع الاستعابي Compréhensive يظهر من خلال "الاستماع إلى المحاضرة أو ندوة علمية بقصد فهم ما يدور فيها، في حين الاستماع النشط Active يظهر في تركيز الانتباه لتفسير الكلام، أو قراءة المشاعر والحركات، وهذا النوع من الاستماع يتضمن التعاطف مع المتحدث أو التأمل في كلامه، أما الاستماع الناقد critical فهو يتمحور حول اتخاذ قرار أو جسم موقف مثلا. حينما نستمع إلى متكلم في مجال متخصص، فنحن نحاول أن نستمع بإصغاء لنقرر موقفنا من هذا الحديث".

✓ لا شك أن الاستماع الدفاعي Défensive "يتم من خلاله اكتشاف نقاط ضد المتكلم لنقصه أو مهاجمته وهذا من أكثر أنواع الإستماع انتشارا، وغالبا ما يكون في المناقشات والمجادلات الدفاعية، في حين الاستماع العاكس Réflective يظهر عندما يتم الإستماع لإعادة صياغة أو تلخيص موضوع وخاصة حين يتطلب من المستمع تقديم تغذية راجعة عن الموضوع الذي استمع إليه، أما

[1]– عز الدين حفار، أهمية الإستماع في العملية التعليمية، الصوتيات، م 20، ع 03، ربيع الثاني 1440/ديسمبر 2018، ص710.

الاستماع الانتقائي يوجه هذا النوع للحقائق لا للمشاعر والعواطف ويهتم هذا النوع عادة المديرون والموظفون لكي يتم انتقاء واختيار الأفضل.[1]

أنواع الاستماع تتعدد وتتنوع إلى الاستيعابي والانتقائي والعاكس، النشط، الناقد، فتختلف حسب الموضوع والموقف الذي يكون بصدده المستمع.

ب- مهارة التحدث:

- **تعريفها:**

✓ **لغة:** تحدث تحدثا بالشيء وعنه تكلم وأخبر عن شخص: كان موضع حديثه.[2]

✓ **اصطلاحا:**

- تعرفه "بيرني" بأنه: مهارة انتاجية شفوية وهي مهارة تدرب الطلاب على الطلاقة، وتتحدد هذه المهارة بقدرة الطالب على التعبير عن نفسه بسرعة ودقة دون عوائق أو لجلجة .[3]
- مهارة التحدث هي نشاط إنتاجي يعتمد على وسيلة شفهية تبرز القدرة التواصلية للمتعلم، وتكون على شكل محادثة أو حوار بين شخصين.[4]
- يعرفه كل من "عبد الباري وأبو حشيش وباسندي" بأنه: مهارة نقل المعتقدات والأحاسيس والاتجاهات والمعاني والأفكار والأحداث من المتحدث إلى الآخرين بطلاقة وانسياب مع صحة في التعبير وسلامة في الأداء.[5]

---

[1]- أمال قانة، تقنيات تدريس مهارة الاستماع –السنة الأولى متوسط، حوليات، جامعة بشار في الآداب واللغات، م.17، ع.19، 06-06-2018، ص 4.

[2]- مجاني الطلاب، معجم لغوي عربي، دار المعاني للنشر والتوزيع، لبنان، 2004، ص، 162.

[3]- ماهر شعبان عبد الباري، مهارات التحدث: العملية والأداء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011م/1432هـ، ص93.

[4]- مولاي أحفيظ مدني علوي، الليسانيات التطبيقية وتدريسه مهارات اللغة العربية –مهارة التحدث، الليسانيات التطبيقية، م.3، ع.5، جوان 2019، ص 22.

[5]- حسين المستريحي، أثر استراتيجية (فكر، زواج، شارك) في تحسين مهارات التحدث في اللغة العربية، الأردنية في العلوم التربوية، م.15، ع.2، 2019، ص186.

- ✓ **إجرائيا:** هي مهارة شفوية يتم فيها اتقان اللغة جيدا فمن خلالها يتدرب القائم بالاتصال على الحديث والتعبير عن أحاسيسه بسهولة.

- **أهمية مهارة التحدث:**

- ✓ أنه أهم الغايات المنشودة من دراسة اللغات لأنه وسيلة الإفهام وهو أحد جانبي عملية التفاهم.
- ✓ أنه وسيلة لاتصال الفرد بغيره، وأداة لتقوية الروابط الفكرية والاجتماعية بين الأفراد.
- ✓ أن للعجز عن التعبير أثرا كبيرا في اخفاق الأطفال، وتكرار إخفاقهم يترتب عليه الاضطراب وفقدان الثقة بأنفسهم وتأخر نموهم الاجتماعي والفكري.
- ✓ أن عدم الدقة في التعبير يترتب عليه فوات الفرص وضياع الفائدة.
- ✓ كما يحتل الكلام أو الحديث مركزا مهما في المجتمع الحديث، وتبدو أهميته أنه أداة الاتصال السريع في الفرد وغيره، ونجاح فيه يحقق كثيرا من الأغراض في شتى ميادين الحياة ودروبها.[1]

فالتحدث يعد وسيلة لاتصال الفرد بغيره، فمن خلاله يحقق الأغراض في جميع المجالات وتقوية العلاقات وروابط مع الآخرين.

- **خصائص مهارة التحدث:**

- ✓ أنه عملية تفكير: هذا التفكير يتطلب من المتكلم أن يكون لديه ما يقوله للمستمع، ومن ثم يجب أن يحدد التصورات العقلية العامة لهذه الأفكار ويرتبها ترتيبا منطقيا أو سيكولوجيا ليبدأ اسماعها للمتلقي في شكل كلمات وجمل وأصوات مع تفكيرة في وقع هذه الكلمات والجمل على المتلقين لها ومدى تأثيرهم فيهم.

[1]– عبد الباري، المرجع السابق، ص ص 99، 100.

- ✓ أنه عملية بنائية تفاعلية: فالتكلم كما سبق يقوم بتحديد فكرته، ولكي يقدم هذه الفكرة واضحة القسمات إلى المستمع عليه أن يصبها في وعاء لغوي مناسب لها، ثم ينتقي الأصوات الدقيقة التي تنقل أو تحمل هذه الكلمات، أي أن المتكلم هنا يقوم ببناء المعنى أولا ثم يقوم بعد ذلك باختيار الأوعية اللغوية والصوتية الناقلة لهذا المعنى ليقوم المستمع بنفس الخطوات التي مر بها المتكلم ولكن بطريقة عكسية، حيث يستمع للكلمات والجمل الحاملة للفكر أي يستمع إلى جزئيات ليصل في النهاية إلى تكوين المعنى، وعليه فإذا كان بين المستمع والمتلقي قدرا مشتركا من الاتفاق حول مضمون الرسالة وحول المفاهيم الواردة فيها فسوف يتحقق الاتصال على أفضل ما يكون، وإذا لم يكن بينهما هذا القدر من الاتفاق فشل الطرفان في تحقيق تواصل ايجابي بينهما.
- ✓ أن التحدث عملية نفسية: بمعنى أن المتكلم لكي يتكلم لابد أن يكون لديه باعث أو حالة داخلية جسمية أو نفسية تثير السلوك في ظروف معينة وتحركه حتى ينتهي إلى غاية معينة، فالدوافع حالات لا نلاحظها مباشرة من السلوك الصادر ولكن نستنتجها من خلال المظهر العام للسلوك، فقد يكون هذا الدافع دافعا فسيولوجيا، مثل الحاجة إلى الطعام أو الشراب أو دافعا نفسيا مثل الحاجة إلى التقدير.[1]
- ✓ أن التحدث عملية لغوية: قوامها صب التصورات العامة التي يريد المتحدث ابلاغها إلى المستمعين في قوالب لغوية صحيحة المعنى والمبنى فلا يحدث دون لغة ولا لغة دون حديث أو كلام.
- ✓ أن التحدث عملية صوتية: حيث أن الصوت هو المظهر الخارجي للغة ومن ثم فقد كانت اللغة الشفوية أسبق وجودا من الكتابة، فقد عد اللغويون أن الكلام هو ترجمان للغة في حين أن الكتابة لا تعد لغة بل هي تسجيل للغة المنطوقة في شكل خطي، ومن ثم ألفينا في كثير من اللغات ومنها اللغة العربية وجود إختلاف بين اللغة

[1]– المرجع السابق، ص ص 95، 96.

المنطوقة عن اللغة المكتوبة فنرى مثلا كلمات بها حروف تنطق ولا تكتب وأخرى تكتب ولا تنطق، فلكل لغة من اللغات الطبيعية شكلان متمايزان، الشكل المنطوق والشكل المكتوب.

✓ أنه فن له مجموعة من المؤشرات السلوكية الدالة عليه والقابلة للقياس قياسا موضوعيا، ومن هذه المؤشرات مايلي:

- ينظر أثناء حديثه في أعين الآخرين.
- ينطق كلماته بوضوح.
- ينطق الأصوات المتشابهة والمتجاورة نطقا صحيحا.
- يتحدث دون تردد أو خوف.
- ينوع في نبرات الصوت وفقا للمعاني.
- يعبر بحركاته واشاراته وايماءاته عن معانيه.
- يرتب حديثه ترتيبا منطقيا متسلسلا.
- يستعمل بعض الصيغ العربية مثل المفرد والمثنى والجمع.
- يدل عن صحة كلامه بالأدلة والشواهد.
- حسن الاستشهاد وحسن التضمين للأقوال المأثورة
- يحسن استخدام اشاراته الجسمية المعبرة عن المعنى الذي يريده.
- يتحدث متمثلا المعنى الذي يريده.
- يراعي أقدار المستمعين وخلفيتهم المعرفية حول الموضوع.
- يوظف فنية الصمت توظيفا سليما.
- يحسن الإنتقال من فكرة إلى أخرى.
- يتحدث في وحدات فكرية تامة المعنى.
- يوظف القواعد النحوية توظيفا جيدا.[1]

[1]– المرجع نفسه، ص ص 96–98.

- يتسم التحدث بعدة ميزات من بينها عملية التفكير وعملية صوتية ولغوية وذلك لتوصيل الفكرة المنشودة المراد توصيلها للمستمع.

- **سمات المتحدث الجيد:** للمتحدث الناجح ثلاث سمات هي:

✓ **السمات الشخصية:** وهي الموضوعية والصدق والوضوح والدقة والحماسة والقدرة على التركيز والإتزان العاطفي وحسن المظهر والقدرة على الإفادة من حركات اليدين والجسد في ايصال المعاني.

✓ **السمات الصوتية:** المراد بها استخدام طاقات الصوت، من حيث النبر والخفض والهمس وأبرز السمات الصوتية إخراج الحروف من مخارجها الصحيحة ومراعاة قواعد النحو ووضوح الصوت وعدم السرعة في أثناء التحدث، ومراعاة أمكنة الوقت العارض والتام.

✓ **السمات الاجتماعية:** هي السمات التي يستخدمها المتحدث لإقناع المستمعين بوجهة نظره كتأكيد كلامه بالحجج والبراهين والأدلة المنطقية، وأبرز هذه السمات القدرة على التحليل والابتكار والعرض والتعبير وضبط الانفعالات وتقبل النقد.[1]

وللمتحدث الجيد سمات يتميز بها وتتمثل في القدرة على التركيز وعدم السرعة في التحدث من أجل إيصال المعاني والأفكار والآراء بشكل جيد للمستمع واقناعه بوجهة نظره.

[1]– سمر روحي الفيصل، محمد جهاد الجمل، مهارات الاتصال في اللغة العربية، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الامارات، ط5، ص 114.

ج- مهارة القراءة:

- **تعريفها:**

✓ **لغة:** جاء في معجم الوسيط (قرأ) الكتاب–قراءة، وقرآنا: تتبع كلماته نظرا ونطق بها –وتتبع كلماته ولم ينطق بها، وسميت حديثا بالقراءة الصامتة.[1]

✓ **اصطلاحا:**

- هي تحليل الرموز اللغوية المكتوبة واعادة تركيبها لفهم المعنى الذي رغب الكاتب في ايصاله إلى القارئ.[2]
- يعرف كل من "Harris" و "sipay القراءة بأنها: "تفسير ذات معنى للرموز اللفظية المطبوعة والمكتوبة وقراءة من أجل الفهم، تحدث نتيجة التفاعل بين إدراك الرموز المكتوبة التي تمثل اللغة ومهارات اللغة للقارئ ويحاول القارئ فك رموز المعاني التي يقصدها الكاتب".[3]
- يعرف "نوربير سيلامي" القراءة في قاموسه لعلم النفس على أنها: نشاط يتم من خلاله معرفة ما يحويه نص مكتوب، وتعلم القراءة يدل على مساعدة المتعلم على فهم ما تعنيه الرموز المكتوبة والمتفق عليها والموضوعة من قبل أفراد المجتمع، هذا التعلم يعتبر من أولى أهداف المدرسة، كما أن المكتسبات الناتجة عنه تساعد في سير سيرورة تنشئة الاجتماعية، حيث يكون لتلك المكتسبات علاقة وثيقة باللغة الشفوية للطفل قبل التحاقه بالمدرسة".[4]

✓ **اجرائيا:** هي عملية ذهنية فمن خلالها يحاول الفرد فهم ما يحتويه النص وتفسير رموزه بسهولة.

---

[1]– مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، دار مكتبة الشروق الدولية، مصر، ط4، 2004م/1425هـ، ص722.

[2]– سمر روحي الفيصل، محمد جهاد الجمل، مرجع سابق، ص127.

[3]– نائل خميس محمد جمعة، مرجع سابق، ص42.

[4]– محالي جبيقة: عسر القراءة وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى تلاميذ الطور الابتدائي، الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، م.10، ع.35، سبتمبر 2018، ص450.

- **أهمية القراءة:**

- القراءة غذاء العقل والروح.
- تعد القراءة وسيلة من وسائل الاتصال الفكري بين الأفراد والمجتمعات.
- تعد القراءة احدى وسيلتي لاستقبال اللغة بعد الاستماع.
- تعد القراءة وسيلة بناء الانسان الذي يواكب روح العصر.
- إن القراءة وسيلة فعالة في وقوف الفرد على ألوان المعرفة.[1]

- **أهداف القراءة:**

- التدرب على القراءة الجيدة المصحوبة بالفهم والإدراك الصحيح لمحتوى الألفاظ والعبارات.
- جعل القراءة عادة سلوكية ترتبط بحياة الانسان، وتكيفه مع مجتمعه والعالم الذي يعيش فيه، بل جعله صفة تربوية تعزز من جيل إلى جيل.
- اكتساب المهارات اللغوية الصحيحة في نطق الكلمات، ومخارج الحروف والقدرة على الإلقاء.
- زيادة الخبرات التعليمية والثقافة من خلال المادة المعروضة واستيعابها.
- تنمية القاموس اللغوي للقارئ بما يعرض عليه من ألفاظ جديدة وأساليب متنوعة.
- تنمية الذوق اللغوي من خلال الإحساس بجمال الكلمة، والتفاعل معها ومعايشتها من خلال التعبير الجميل والصورة المعبرة والمعنى السامي.[2]

فالهدف الرئيسي للقراءة هو القدرة على القراءة الصحيحة والسليمة وتنمية المعارف وفهم المحتوى.

[1]– نائل خميسي محمد جمعة، مرجع سابق، ص44.

[2]– المرجع نفسه، ص46.

- **أنواع القراءة:**

✓ مهارات القراءة الصامتة:

- تحديد أهداف الكاتب والموضوع.
- تحديد الأفكار الرئيسية والفرعية والتمييز بينها.
- فهم معاني الكلمات والتراكيب.
- اختيار عنوان مناسب للمادة المقروءة.

✓ مهارات القراءة الجهرية:

- القراءة الصحيحة الخالية من الأخطاء.
- اخراج الحروف من مخارجها الصحيحة.
- التعبير الصوتي عن المعاني المقروءة.
- الإلتزام بمواضيع الوقف الصحيحة.[1]

د- مهارة الكتابة:

- **تعريفها:**

✓ **لغة:** تصوير اللفظ بحروف هجائية.[2]

✓ **اصطلاحا:**

- تعرف الكتابة بأنها: تصور اللفظ بواسطة حروف الهجاء ونظم لتسجيل الكلام.[3]
- هي عملية عقلية منظمة يرى الجعافزة أن الكتابة هي تسجيل أفكار المرء وأصواته المنطوقة في رموز مكتوبة اصطلح علماء اللغة على تسميتها حروفا هجائية تنظم وفق أحكام اللغة وقوانينها، في كلمات وجمل مترابطة وتتمثل الكتابة في التعبير الكتابي، أما الإملاء والخط فيمكن تسميتها بالمهارات الكتابية المساعدة.

[1]- عبد النبي عبد الله الطيب، مهارات الاتصال الفعال، دار أمواج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص85، 86.

[2]- مجاني الطلاب، مرجع سابق، ص 707.

[3]- بن عطية، مرجع سابق، ص47.

- هي اعادة ترميز اللغة المنطوقة في شكل خطي على الورق من خلال أشكال ترتبط بعضها ببعض وفق نظام معروف اصطلح عليه أصحاب اللغة في وقت ما وذلك بغرض نقل أفكار الكاتب وأراءه ومشاعره إلى الآخرين.[1]

✓ **اجرائيا:** هي عملية ذهنية يتم فيها الفرد بإعادة كتابة اللغة المنطوقة في شكل جمل، كلمات.

- **أهمية مهارة الكتابة:**

- الكتابة أداة لحفظ التراث ونقله، ومن ثم فهي أداة اتصال الحاضر بالماضي ونقل المعرفة والثقافة إلى المستقبل وايصال الخبرات بين الأجيال.
- الكتابة أداة للتسجيل والاثبات.
- القدرة على الكتابة جانب أساسي من جوانب محو أمية المواطن.
- الكتابة أداة من أدوات التعلم.
- تعلم الكتابة وممارستها يعود الفرد على أعمال الرواية ودقة الاختبار والترتيب وحسن التنسيق والتفكير المنظم.
- الكتابة وسيلة الاتصال الانساني.
- الكتابة وسيلة التعبير عما يدور في النفس والخاطر.
- بالكتابة يخرج الفرد مكنوناته.
- للكتابة أثر اجتماعي، حيث تسهم في تكوين الرأي العام وتقارب وجهات النظر.[2]

للكتابة أهمية كبيرة في حياة الفرد فهي وسيلة من وسائل الاتصال فمن خلالها يستطيع الفرد التعبير عما يدور في نفسه في شكل كلمات وعبارات وجمل.

[1]– محمد فايز أبو دية، أثر استخدام حقائب العمل في تنمية المهارات الكتابية لدى تلاميذ الصف الثالث الأساس، مذكرة ماجستير في المناهج وطرق التدريس، الجامعة الاسلامية غزة، كلية التربية، 2016م/1437هـ، ص41.

[2]– المرجع السابق، ص ص 46، 47.

2-1- مفهوم الأزمة:

1-2-1-تعريف الأزمة:

- **لغة:** إن الأزمة في الإطار اللغوي تحمل دلالة معنوية تدل على الإصابة بالشدة والضيق وطغيانها وأحكامها على الوضع المادي والمعنوي في الحال التي تصيبها.[1]
- **اصطلاحا:**

- يعرف "ريلي" الأزمة بأنها: "حالة تتسم بالضرر والتمزق والخطر الكبير، وهي مفاجئة وحادة، وتتطلب رد فعل سريع وخارج إطار العمل المعتاد للمؤسسة".[2]
- هي موقف خارج عن السيطرة وتحول فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل في المجتمع وإن مواجهة هذا الموقف يتطلب اتخاذ قرار محدد سريع في ظل محدودية المعلومات والمفاجأة وضيق الوقت المقترن بالتهديد.[3]
- هي موقف أو حدث أو حالة تخرج عن المألوف وتؤدي إلى تغيير التوازن الاستراتيجي القائم ويمكن أن تنشأ الأزمة بفعل الطبيعة أو بفعل الانسان.[4]

- **اجرائيا:** هي عبارة عن حالة حرجة تهدد استمرارية وكيان المؤسسات.

---

[1]- سليم مجلخ، الأزمة المالية والاقتصادية العالمية لسنة 2008 وآثارها على الدول النامية، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الامارات، 1437/2016هـ، ص39.

[2]- محمد عبد الله عثمان المرعول، الأزمات مفهومها أسبابها وآثارها ودورها في تعميق الوحدة الوطنية، مكتبة القانون والاقتصاد للنشر والتوزيع، الرياض 1435/2014هـ، ص22.

[3]- غسان قاسم داود اللامي، إدارة الأزمات: الأسس والتطبيقات، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص13.

[4]- عبد الرزاق محمد الدليمي، الاعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012م/1433هـ، ص91.

2-2-1-خصائص الأزمة:

تعد الأزمة موقفا خطيرا يواجه الإدارة ويهدد قدرتها على الإستمرار. كما أن أحداثها تتلاحق بسرعة ونتائجها تتراكم على الجهاز الإداري فقد تفقده القدرة على التفكير والعمل بصورة دقيقة، وتمتاز الأزمة بمجموعة من الخصائص أهمها:

- عدم التأكد: ينتج عدم التأكد من البداية السريعة للأزمة والتعسر الدائم وعدم القدرة على التنبؤ بالأحداث التي تشكلها، وهناك العديد من المصادر التي تؤدي إلى عدم التأكد، فالأزمة ومداها ونتائجها ربما تكون مجهولة أو لا يمكن معرفتها في وقت الحدث.
- خسائر حادة مدركة: من الواضح أن هناك شيئا ما ذا قيمة مفقود أو سوف يتم فقده نتيجة الأزمة والاستجابة هي منع أو خفض العواقب السلبية والأحداث المفاجئة التي من الصعب التأثير فيها.
- عنصر المفاجأة: تعد المفاجأة أحد العناصر المهمة للأزمة لأنها تكون غير متوقعة مما يؤدي إلى ظهور حالة من الإهتمام المفاجئ.
- التعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها وأسبابها.
- مواجهة الأزمة تستوجب درجة عالية من التحكم في العلاقات والإمكانيات.[1]

تتسم الأزمة داخل المؤسسة بحدوث تغير مفاجئ يهدد كيانها واستمرارها وزيادة تراكمها على الجهاز الإداري.

[1]- رنيم سمير اليوسفي، تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية، أطروحة الدكتوراه في التربية، جامعة دمشق، كلية التربية، 2014، 1435/2015، 1436هـ، ص ص 38-39.

3-2-1-مراحل نشأة الأزمة:

أولا: مرحلة ميلاد الأزمة: ويطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر للأزمة، حيث تبدأ الأزمة الوليد في الظهور لأول مرة في شكل احساس مبهم وتنذر بخطر غير محدد المعالم بسبب غياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي سوف تخضع لها وتؤول إليها.

ثانيا: مرحلة نمو الأزمة: تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذ القرار في المرحلة الأولى (ميلاد الأزمة) حيث تتطور نتيجة تغذيتها من خلال المحفزات الذاتية والخارجية والتي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها، وفي مرحلة نمو الأزمة يتزايد الإحساس بها ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها نظرا للضغوط المباشرة التي تسببها الأزمة.

ثالثا: مرحلة نضج الأزمة: وتعتبر من أخطر مراحل الأزمة، إذ تتطور الأزمة من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط أو ما تتسم به خطط المواجهة من قصور أو اخفاق عندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه أو اللامبالاة فإن الأزمة تصل آنئذ إلى مرحلة متقدمة حيث تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع والتي تغذي الأزمة بقوى تدميرية بحيث يصعب السيطرة عليها.[1]

رابعا: مرحلة انحسار الأزمة: تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدمة العنيفة التي تفقدها جزءا هاما من قوة الدفع لها ومن ثم تبدأ في الاختفاء التدرجي، وهناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه وينبني على ذلك أنه من الأهمية أن يكون لدى القيادة بعد النظر في مرحلة الانحسار الأزمة وضرورة متابعة الموقف

[1]- جواد كاضم لبكري، فخ الاقتصاد الأمريكي: الأزمة المالية 2008، بيسان للنشر والتوزيع والإعلام، بيروت، 2011، ص ص 27-28.

من جوانبه كافة خشية حدوث عوامل جديدة خارجية تبعث فيها الحيوية ويكون لها القدرة على الظهور والنمو مرة أخرى بعد اختفائها التدرجي.

خامسا: مرحلة اختفاء وتلاشي الأزمة: وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها، حيث تتلاشى مظاهرها وتاليا تمثل تلك المرحلة آخر مراحل تطور الأزمة التي تصل إليها بعد تصاعد أخطارها إلى مرحلة التلاشي.[1]

- وتم تصنيف الأزمة وفقا للمدة الزمنية:

أولا: مرحلة ما قبل الأزمة: ويتم في هذه المرحلة التخطيط لإعداد المنظمة لمواجهة الأزمات من خلال خطة زمنية لتنفيذ متطلبات الإعداد من تجهيزات، تدريب كوارد ... إلخ وبدون نجاح هذه المرحلة لن تكون المنظمة قادرة على التعامل مع الأزمات، وينبغي هذه المرحلة تسجل الملاحظات والظواهر واجراء البحوث اللازمة لدراسة الاتجاهات والمواقف التي تم من خلالها التنبؤ بالأزمة، عندما تركز الإدارة جهودا في هذه المرحلة على مسح البيئة واستشعار الأزمة المحتملة التي قد تنفجر في المستقبل، وجمع المعلومات عن الأزمات وتقييم درجة خطورتها، ووضع اجراءات وقائية لمنع ولادة الأزمة.

ثانيا: مرحلة حدوث الأزمة: تبدأ هذه المرحلة مع ظهور اشارات الانذار أو علامات التحذير والتي يجب أن يلتقطها فريق إدارة الأزمة ليبدأ فورا عملية التحليل والاستنتاج والتنبؤ وعرض وتقييم بدائل القرار وغير من الأمر التي سبق إعدادها.

ثالثا: مرحلة ما بعد الأزمة: بعد انتهاء الأزمة تأتي المرحلة الأخيرة والتي تقوم على أساس معالجة الآثار السلبية الناتجة والاستفادة منها مستقبلا.[2]

[1]– المرجع السابق، ص29.

[2]– داود اللامي، مرجع سابق، ص ص 39–40.

تمر الأزمة بعدة مراحل داخل المؤسسة تبدأ بالإنذار والإحساس بها فتنمو وتتطور ثم تنضج بدرجة كبيرة بحيث يصعب التحكم فيها ومواجهتها ثم تبدأ بالتلاشي تدريجيا وبعدها تختفي داخل المؤسسة.

4-2-1-أسباب نشوء الأزمة:

إن أسباب نشوء الأزمة في أي منظمة يرجع إلى عدة عوامل، يمكن إجمالها كما يلي حسب وجهة نظر (الصيرفي 2008):

أولا: البيئة الخارجية: والمتمثلة في:

- المنافسين: كقيام المنافسين بتوفر خدمات أفضل يؤدي إلى جذب المستفيدين إليهم.
- الضغوط الحكومية والنقابية: كتخصيص ميزانية من قبل الحكومة للمشفى تكون غير كافية لتشغيل قسم أو اثنين.
- المبادئ والقيم السائدة.
- الكوارث الطبيعية: مثل الزلازل والبراكين والأعاصير، وهي لا دخل للإنسان بها، بل هي من فعل الطبيعة.

ثانيا: البيئة الداخلية: والمتمثلة في: [1]

- خصائص الأفراد والمديرين: حيث ان خصائص الأفراد لها دور كبير في نشوء الأزمات، فبعضهم لا يتمتع بالمقدرة على التعامل مع المشكلات البسيطة، ولا يمكنهم أخذ قرارات سليمة وبالتالي تؤدي إلى نشوء الأزمة.
- ضعف الإمكانيات المادية والتكنولوجية والبشرية.

[1]- زينات موسى مسك، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، مذكرة الماجستير في إدارة الاعمال، تخصص قسم إدارة الاعمال، جامعة الخليل، الضفة، كلية التمويل والإدارة، 2011م/1432هـ، ص ص 16-17.

- التهوين من الأزمات وعدم أخذها بعين الاعتبار، وبالتالي يؤدي إلى تفاقمها وعدم السيطرة عليها.
- انعدام الثقة: ان انعدام الثقة يؤدي إلى الابتعاد عن الخدمات التي توفرها المستشفيات.
- التسرع في اتخاذ القرارات، وبالتالي تكون قرارات غير سليمة وغير دقيقة وقد تكون سببا في تفاقم الأزمة وليس الحد منها.
- عدم فعالية الاتصالات بين أجزاء المؤسسة بعضها ببعض، وبين المؤسسات الأخرى ذات العلاقة وأيضا ضعف الاتصال بين الأفراد والمسؤولين.
- ضعف القيادات.[1]

تتعدد أسباب نشوء الأزمة داخل المؤسسة لعدة عوامل تجعلها تنمو وتتطور وتساهم في تفاقمها وعدم السيطرة عليها.

5-2-1-أنواع الأزمات: تصنف الأزمات وفق آراء الباحثين كالآتي:

1. **أزمات سطحية:** وتحدث الأزمات السطحية بشكل فجائي لا يشكل خطورة وتنتهي من خلال التعامل مع أسبابها العميقة، وقد تكون الأزمات عميقة الأثر ذات طبيعة شديدة القسوة وبناء على مقدار التغلغل وعمق الأزمة سيكون تأثيرها كبيرا على المنظمة التي تحدث فيها الأزمة.
2. **أزمات مفاجئة:** تحدث بشكل عنيف وفجائي وتخرج المسببات المؤدية لها عن الطابع المألوف أو المعتاد.
3. **الأزمة الزاحفة:** وهي أزمة تنمو ببطيء ولكنها محسوسة ولا يستطيع متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة وانفجارها يصاحب هذه الأزمة تهديدا يتحسسه الأفراد العاملون بموقع الأزمة ولعدم وجود قواسم مشتركة بين العاملين والإدارة تحدث الأزمة.

[1]- المرجع السابق، ص ص 16-17.

4. **الأزمة المتراكمة:** وهي الأزمة التي يمكن توقع حدوثها وان عملية تشكيلها وتفاعل أسبابها تأخذ وقت طويل قبل أن تنفجر وتنمو وتتطور مع الزمن ومن ثم تكون هناك فرص كثيرة لدى الإدارة لمنع حوث الأزمة والتقليل من آثارها قبل أن تصل إلى مرحلة واسعة.
5. **أزمة يمكن التنبؤ بها:** تحدث نتيجة أسباب داخلية إذ تكون المنظمة من خلال أنظمتها الرقابية مهيئة أو قادرة على التعامل مع الأزمة، ويمكن التخلص منها بوجود البديل المناسب.
6. **الأزمة التي لا يمكن التنبؤ بها:** تحدث بسبب التغيرات المفاجئة للبيئة الخارجية، وان سبب حصول هذا النوع من الأزمات ضعف المنظمة على مراقبة وتفحص البيئة الخارجية وبشكل فعال.
7. **الأزمات الروتينية:** تحدث بشكل دوري، وأزمات ناتجة عن تعديل القوانين والأنظمة وكذلك الخسائر الدورية.
8. **الأزمة الاستراتيجية:** التدهور والتأكل في قدرة وامكانيات المنظمة ويتضح هذا التدهور أو التهديد عندما تكون المنظمة غير قادرة على احتواء ما يحدث من متغيرات في البيئة المحيطة وتتخذ اجراءات لمعرفة الأسباب ومعرفة مواردها.[1]

أنواع الأزمة تتعد وتختلف داخل المؤسسة يكون تأثيرها كبير وعميق ولا يستطيع متخذ القرار السيطرة عليها والتحكم فيها.

[1]– داود اللامي، مرجع سابق، ص ص 21، 23.

6-2-1-آثار الأزمة:

أ- الآثار الايجابية للأزمة:

- إن الضغوط التي تصاحب الأزمات تدفع الإدارة إلى البحث عن حلول لمواجهة هذه الأزمات ويشكل البعض منها مبادرات يمكن البناء عليها لوضع سياسات جديدة للخروج من الأزمات.
- إن الأزمة تمثل تحديا للسلوك الإعتيادي وإذا نجحت الإدارة في مواجهة الأزمة فإن هذا يساعد على الابداع لديها، لابتكارها أساليب وعادات وسلوكيات جديدة غير مألوفة لمواجهة الأزمة.
- توفر الأزمات قدرا هائلا من الخبرات التي تترك أثرا عميقا في المؤسسة.
- كما تتيح الأزمة الفرصة لظهور الأبطال من صانعي ومتخذي القرارات كما وتحول بعض الأفراد عن الأعمال التقليدية واقتحام أعمال جديدة، وتؤدي أيضا إلى اكتشاف عيوب أسلوب العمل الفردي غير المنسق.

ب- الآثار السلبية لأزمة:

- الهروب من مواجهة الأزمة النكوص والإنسحاب، البطء في الحركة، تهوين الأزمة.
- قد يعزز مناخ الأزمة أفكارا وسلوكيات ضارة إذ يندفع بعض الناس أو الإدارة إلى سلوك طرق غير مشروعة للإلتفاف حول الأزمة.
- قد تؤدي كثرة المعلومات الواردة للإدارة إلى ضعف القدرة على اتخاذ قرارات صحيحة وحاسمة وذلك لأن كثرة المعلومات عن اللازم يعادل في تأثيره السلبي قلة المعلومات وعدم كفايتها لاتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب.[1]

فالأزمة داخل المؤسسة لها تأثير إيجابي وسلبي على أداء المؤسسة وعلى نشاطها وعدم استمراريتها.

[1]- زينات موسى مسك، مرجع سابق، ص ص21، 22.

3-1- مفهوم إدارة الأزمة:

1-3-1-تعريف إدارة الأزمة:

- **الإدارة لغة:** كلمة الإدارة ADMINISTRATION تعني لغويا أداة تحقيق عرض معين أو محدد ولقد اشتقت كلمة "إدارة" من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين AD, MISTRARE ومعناها أداة خدمة الآخرين، بينما نجد البعض يفصل إستخدام كلمة MANAGEMENT للدلالة على البعد الإجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع.[1]
- **إدارة الأزمة اصطلاحا:**

- عرف "فنك" إدارة الأزمات بأنها: القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث.[2]
- **تعرف إدارة الأزمة بأنها:** نشاط هادف تقوم به المنظمة للتعرف على طبيعة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها لكي تحدد ما ينبغي عمله واتخاذ وتنفيذ الاجراءات اللازمة للتحكم في مواجهة هذه المخاطر وتخفيف حدة الآثار التي تترتب عليها.[3]

---

[1]- منير دريدي: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، التدريب، الحوافز، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير المورد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2010/2009، ص 22.

[2]- سامي عبد الله سالم أبو عزيز، معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية غزة، كلية التجارة، 2010م/1431هـ، ص25.

[3]- محمد أحمد الطيب هيكل: مهارات إدارة الازمات والكوارث المواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2006، ص 23.

- عرف "جاري كريبس" إدارة الأزمات بأنها: استخدام العلاقات العامة في التقليل من الأضرار التي تتعرض لها المؤسسة في مواقف الأزمات والتي تؤثر سلبا على صورة المؤسسة الذهنية وسمعتها لدى الجمهور.[1]

- **اجرائيا:** هي القدرة على إزالة الأزمات (أي المخاطر) التي تواجه المؤسسة وذلك من خلال وضع خطط جيدة وتحديد أساليب ووسائل للتحكم فيها والحد منها.

2-3-1-مراحل إدارة الأزمة:

1. **مرحلة الشعور باحتمال حدوث الأزمة:** في هذه المرحلة نجد أن الأزمة ترسل سلسلة من اشارات الإنذار (الأعراض) يستقبلها المديرون، ولكن قد يكون من الصعب عليهم التقاط الإشارات الحقيقية والهامة.
2. **مرحلة الاستعداد والوقاية:** وتتضمن هذه المرحلة اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ووضع خطة المواجهة، وتحديد الأساليب والاستعدادات الضرورية لتنفيذ الخطة كما يتم تدريب الأفراد والجماعات على كيفية مواجهة الأزمة وذلك مع ملاحظة أي خطة أفضل من الإرتجال والعشوائية.
3. **مرحلة مجابهة الأزمة:** وفي هذه المرحلة يتم اعداد وسائل الحد من الإضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى، التي لم تتأثر بعد في المنظمة ويتوقف نجاحها في هذه المرحلة على درجة استعدادها لمواجهة الأزمة على طبيعتها ومدى التعاون والتنسيق بين الأطراف المختلفة.
4. **مرحلة استعادة التوازن والنشاط:** وتشمل هذه المرحلة اعداد وتنفيذ برامج جاهزة تم إعدادها مسبقا واستعادة النشاط من عدة جوانب منها الأصول الملموسة والمعنوية من خلال تلك البرامج والخطط، وذلك من أجل اعادة التوازن بشكل تدريجي.

[1]- السيد السعيد عبد الوهاب محمد: استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث: دور العلاقات العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 1427/2006هـ، ص34.

5. **مرحلة التعلم وتقييم التجربة:** في هذه المرحلة يتم تقييم ما تم انجازه في أثناء مجابهة الأزمة حتى يمكن تحسينه في المستقبل، وتوفر عملية تقييم مجابهة الأزمة معلومات مفيدة من زاوية الحيلولة دون تكرار الأزمة.[1]

تمر إدارة الأزمة بعدة مراحل داخل المؤسسة لمواجهتها ووضع خطط مناسبة للتحكم فيها والسيطرة عليها.

3-3-1-أهداف إدارة الأزمة:

تتلخص أهداف إدارة الأزمات في النقاط الآتية:

- توفير القدرة العلمية على إستقرار مصادر التهديد والتنبؤ بالأخطاء والإستغلال الأمثل للموارد.
- تحديد دور الأجهزة المعنية بتنظيم وإدارة الأزمة قبل الأزمة وحين حدوثها والعمل على عدم تكرارها.
- توفير الإمكانات المادية للإستعداد والمواجهة.
- الإستعداد لمواجهة الأزمة من خلال التنبؤ بالمشكلات، وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية وتوفير نظم الاتصال الفعالة.
- التعامل الفوري مع الأزمة عند وقوعها لوقف اتساع بؤرة الأزمة وتحليل نقاط القوة والضعف في المواجهة.[2]

إدارة الأزمة داخل المؤسسة تهدف إلى وضع خطة جيدة من خلال التعامل الفوري معها أثناء وقوعها.

---

[1]– داود اللامي، مرجع سابق، ص ص 50، 51.

[2]– اليوسفي، مرجع سابق، ص 46.

4-3-1-أساليب إدارة الأزمة: تعتمد المؤسسة خلال الأزمات غالبا على الأساليب التالية:

1. **الأسلوب الديبلوماسي:** وهو من أهم أدوات الأزمة في أوقات السلام.
2. **الأسلوب العسكري:** قد لا تكفي أحيانا الأساليب الديبلوماسية فتحتاج إلى أساليب عسكرية وغالبا ما تستخدم هذه الاساليب في القضايا المتعلقة بأمن الدولة وقضايا الإرهاب، والإنتشار المتشعب للأزمة والأزمات المتعلقة بالقيم والمبادئ الأخلاقية.
3. **الأسلوب الاقتصادي:** تعتبر المساعدات الاقتصادية أحد العناصر الهامة في العلاقات الدولية وأداة من أدوات إدارة الأزمات، فإذا ما تم منحها فهي إدارة ترغيب، وإذا ما تقرر قفلها أو ايقافها وهو ما يعرف بالحصار الإقتصادي أصبحت أداة ترهيب وعنف.
4. **أسلوب الجاسوسية وأعمال المخابرات:** تقوم أجهزة بدور هام وفعال في إدارة الأزمات تحت ستار من السرية، فهي تؤدي عملها في المجالات التي يصعب تحقيقها عن طريق باقي الأدوات.
5. **أسلوب الحرب النفسية والدعاية:** إن التطور التكنولوجي ساهم في تطوير الحرب النفسية وذلك من خلال الإذاعات والصحف ووكالات الأنباء والتلفزيون التي أصبح لها دور مؤثر على إرادة وإدراك الآخرين.
6. **طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمة:** وهي أكثر الطرق تأثيرا وتعني الإفصاح عن الأزمة وخطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.[1]

يتم استخدام عدة أساليب لإدارة الأزمة في المؤسسة لإيجاد الحل الأنسب لعدم تطورها ونموها بشكل أكبر.

[1]- سعاد خلدي: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي، أزمة الربيع العربي، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة وهران، كلية العلوم الاسلامية والعلوم الانسانية، 2017/2016، ص ص 70-73.

5-3-1-وسائل إدارة الأزمات:

1. **خلية الأزمة:** تسمى أيضا بفريق إدارة الأزمة، حيث يقوم هذا التنظيم بدور محوري وحاسم في كل الأزمات، إذ أنه يمثل دلالة قوية واشارة واضحة من طرف المنشأة بأنها تأخذ الأمور بجدية وتلتزم بتسخير كل مواردها وخبرتها وكفاءتها في إيجاد حلول ناجعة تسمح باجتياز هذا الوضع الصعب، فتشكيل هذه الخلية يدل على الدخول الرسمي في الأزمة.
2. **مخطط تسيير الأزمة وبعض شروط نجاحه:** يتمثل مخطط تسيير الأزمة في خطة يتم اعدادها مسبقا بهدف حماية الأشخاص والممتلكات وحماية المحيط في حالة حدوث حوادث بالغة الخطورة، وذلك عن طريق توفير وسائل تمكن من الوقاية والإستعداد وتسيير مختلف الأزمات.
3. **دليل تسيير الأزمة:** هو عنصر أساسي في المخطط السابق، فهو وثيقة متضمنة لمختلف السيناريوهات المتوقع حدوثها وكيفية التعامل معها عن طريق مخطط إستجابة، كما تتضمن أيضا حجم الوسائل والموارد البديلة (كالمواقع الصناعية البديلة والموردين الإحتياطيين) المسخرة لتجاوز الأزمة.
4. **دفتر القيادة:** يتمثل في وثيقة بمثابة مذكرة، يتم فيها تدوين كل الإجراءات والتدابير المتخذة أثناء الأزمة بشكل تفصيلي بهدف الإستفادة منها، والرجوع إليها خلال نفس المرحلة، أو بعد انتهاء الأزمة وتحديدا لإثراء سجل استحضار التجارب السابقة.[1]
5. **مخطط مواصلة النشاط:** هو شكل تنظيمي يصف بوضوح الوسائل والطرق والإجراءات المتخذة في حالة حدوث اختلالات جزئية أو عامة، مؤقتة أو دائمة في إحدى السيرورات الوظيفية الهامة للمنشأة بمعنى آخر هو تنظيم النشاط بشكل يسمح

[1]- سعيد عيمر: إدارة الاتصال في حالة الأزمات المستهدف إعلاميا، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018/2017، ص ص 56-58.

للمنشأة بالحفاظ على قدرتها في مزاولة أنشطتها الرئيسية حتى في ظل أوضاعها المتدهورة جراء حدوث الأزمة.

6. **مخطط استعادة النشاط:** هو شكل تنظيمي يصف بوضوح الوسائل والطرق والاجراءات المتخذة من تسيير نشاط المنشأة في المرحلة الانتقالية التي تلي مباشرة مرحلة الخروج من الأزمة، وتمهد بذلك لاستعادة النشاط بالوتيرة العادية المألوفة قبل الأزمة.
7. **السيناريوهات:** تعتبر الركيزة الأساسية لأي مخطط تسيير الأزمة فهو مجموعة مشكل من وصف الوضعية المستقبلية والطريق المؤدي بالأحداث إلى الانتقال من الوضعية الأصلية إلى الوضعية المستقبلية، أي أن السيناريو يتم إعداده وبناؤه على اساس وضع مستقبلي محتمل الوقع.
8. **تمارين المحاكاة:** تعد من بين أهم طرق تدريب الموارد البشرية على تبني ردود فعل فورية تجاه مظاهر الأزمات فهي محاولة لتجسيد السيناريوهات بشكل أقرب ما يكون للواقع وبالتالي فهي تضفي الواقعية عليها وتسمح للموارد البشرية بتعلم الاستعداد لمواجهة الأزمات عن طريق استحضار كل الظروف والمواقف كما لو أنها في مواجهة حقيقية مع الأزمات.[1]

للسيطرة على الأزمة والتخفيف من حدتها يقوم متخذ القرار باستخدام عدة وسائل لإدارتها.

[1]– المرجع السابق، ص ص 58–59.

6-3-1-عناصر البرنامج الفعال لإدارة الأزمات:

1. **الجانب الاستراتيجي:** إذ لا بد من التعامل مع الأزمات بشكل استراتيجي ولكن هذا يحتاج إلى عدة اجراءات في المنظمة منها:

- الربط والتكامل بين إدارة الأزمات وعملية التخطيط الإستراتيجي في المنظمة.
- عقد البرامج التدريبية داخلية وخارجية فيما يخص موضوع إدارة الأزمات.
- الحرص على وجود تنوع في إستراتيجيات إدارة الأزمات.

2. **الجانب التنظيمي:** وهذا يدل على قدرة المنظمة على خلق الهيكل التنظيمي الملائم لضمان فاعلية إدارة الأزمات فيها وذلك من خلال:

- تشكيل فريق متخصص لإدارة الأزمات.
- تخصيص ميزانية خاصة لإدارة الأزمات.
- ضمان جاهزية التكنولوجيا والآلات في المنظمة.
- انشاء علاقات عمل مع أطراف خارجية متخصصة في إدارة الأزمات.

3. **جانب الثقافة التنظيمية:** ويشمل النشاطات التالية:

- إجراء تدقيق مالي وقانوني بشكل دوري داخل المنظمة.
- تقييم أثر البيئة المحيطة على المنظمة.
- تطبيق نظام للإنذار المبكر عن وجود أخطاء داخل المنظمة.[1]

وذلك من خلال تحديد البرنامج الأنسب لإدارة الأزمة داخل المؤسسة وتطبيق نظام فعال وجيد وتوفير ميزانية خاصة لإدارة الأزمة.

[1]- زينات موسى مسك، مرجع سابق، ص ص 34-35.

7-3-1-معوقات إدارة الأزمات:

1. **المعوقات الإنسانية:** وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، ومن هذه المعوقات:

- الإيمان بعبارة أن هذا لن يحصل أبدا، فعادة ما يتجنب الأفراد التفكير في عملية التخطيط للأزمة لأنهم يستبعدون إمكانية حدوث تلك الازمة.
- القصور في فهم مكامن الخطر سواء من قبل الموظف أو المدير وبالتالي فان الأزمة تتأزم دون الإلتفات إليها.
- الإعتماد الزائد على رأي الجماعة والإيمان بعبارة لا يمكن أن أكون مسئولا عن هذا لوحدي.

2. **المعوقات التنظيمية:** وتتعلق هذه المعوقات بالجوانب التنظيمية ومنها:

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

3. **المعوقات المتعلقة بالمعلومات:**

- تعرض المعلومات للتحريض والتشويه في أثناء انتقالها داخل وخارج الجهاز الاداري.
- صعوبة تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدر صحتها في ظروف الأزمات.[1]

4. **المعوقات المتعلقة بالاتصال:**

- صعوبة في عملية نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج المنظمة.
- محدودية إستخدام أجهزة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.

[1]- المرجع السابق، ص ص 48-49.

- عدم اطلاع الأفراد ذوي الأهمية في المنظمة على تطورات الأحداث مما يؤدي إلى صعوبة السيطرة على الأزمة.[1]

لا تخلو أي مؤسسة من مواجهة عقبات أثناء إدارة الأزمة سواء تعلق بالأفراد أو بالتنظيم أو بالاتصال والتي تعيق سيرورة إدارة الأزمة.

4-1- مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

1-4-1-تعريف المؤسسة الاقتصادية:

- نجد "عمر صخري" يعرف المؤسسة الاقتصادية على أنها: الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد المادية والبشرية اللازمة للإنتاج الاقتصادي، وهي عبارة عن تنظيم انتاجي معين يهدف إلى ايجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل انتاجية معينة ثم بيعها في السوق لتحقيق الربح المادي.[2]
- كما يعرفها مكتب العمل الدولي على أنها: كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة.[3]
- هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الانتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها.[4]

---

[1]- المرجع السابق، ص ص 49-50.

[2]- شاعر شابونية: أنظمة الرصد المعلوماتي في المؤسسات الاقتصادية، دور اختصاصي المعلومات، رسالة ماجستير في علم المكتبات، تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2007-2008، ص ص 46-47.

[3]- أحلام مخبي: تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك وتأمينات، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007/2006، ص9.

[4]- صبرينة رماش: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، 2009/2008، ص 25.

2-4-1-خصائص المؤسسة الاقتصادية:

للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث إمتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.

- القدرة على الإنتاج أو الأداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- لابد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة.
- لا توجد منعزلة فإذا كانت أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية وعمالة كافية وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف السياسية، البرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها.
- ضمان الموارد المالية لكي تستثمر عملياتها، ويكون إما عن طريق الاعتمادات واما عن طريق الايرادات الكلية أو عن طريق الفروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- المؤسسة الإقتصادية وحدة أساسية في المجتمع الإقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
- يجب أن يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.[1]

تتسم المؤسسات الاقتصادية بأنها كيان قانوني مستقل تمتلك الموارد المالية اللازمة لأداء الهدف التي وجدت من أجله.

[1]- شابونية، مرجع سابق، ص ص 47-48.

3-4-1-أهداف المؤسسة الاقتصادية:

تتمثل هذه الأهداف في:

1. أهداف المؤسسة في القطاع العام:

- تجسيد مبدأ الاستقلال الاقتصادي بمعنى تحقيق التقليل من التبعية الإقتصادية والتقنية والمالية والوصول بالمجتمع نحو التحرر الاقتصادي بعيدا عن الضغوطات الهيئات والمؤسسات المالية العالمية كصندوق النقد الدولي والبنك العالمي للإنشاء والتعمير.
- تحقيق التكامل الاقتصادي بين القطاعات من خلال تشجيع التشابك القطاعي والتوعية الاعلامية كأداة لذلك.
- التقليل من حجم الواردات مما يوفر العملة الصعبة ويحسن ميزان المدفوعات، مع تشجيع الصادرات.
- تلبية حاجات أفراد المجتمع من مأكل وملبس ومأوى وترفيه.
- تحقيق الرفاهية العامة وتحسين المستوى المعيشي للمجتمع.
- خلق مناصب العمل الناجمة عن الإستثمارات والتقليل من حدة البطالة.
- تحريك آلية النشاط الإقتصادي في إطار التنمية الشاملة.[1]

2. أهداف المؤسسة في القطاع الخاص:

- تسعى مؤسسات هذا القطاع إلى تحقيق أعظم الأرباح الممكنة كهدف أساسي.
- تقديم منافع وإشباع رغبات المجتمع.
- خلق مناصب شغل والتقليل من حدة البطالة.
- المساهمة في التنمية الإقتصادية من خلال الاستثمارات.[2]

تسعى الى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساهم في تحقيق التنمية الإقتصادية وتحسين مستوى المعيشة من خلال تنشيط آلية الإنتاج والتقليل من الواردات.

---

[1]- شابونية، مرجع سابق، ص ص 53، 54.

[2]- المرجع نفسه، ص 54.

4-4-1-أبعاد المؤسسة الاقتصادية:

1. **البعد الاقتصادي:** تتمثل في المهمة الأولى التي توكل للمؤسسة في انتاج السلع والخدمات، فعلى المؤسسة أن تستعمل عناصر الإنتاج لا تكون لها نفس الوظيفة ولا نفس فترة الحياة فقطعة الأرض مثلا تستعمل وتدوم لفترات طويلة، أما المعدات والأدوات تستعمل في إنتاج كمية معتبرة من السلع والخدمات وتعوض في فترة زمنية محددة للإستعمال، أما الموارد الأولية فهي تستهلك خلال فترة الإنتاج ويجب تحديدها في كل مرة.
2. **البعد المالي:** للحصول على وسائل الانتاج على المؤسسة أن يكون لديها موارد وعلى العموم أموال المالكين لا تكون كافية لذلك فهي مضطرة للاقتراض من هيئات مالية أو من الخواص، فيكون أمامها نوعين من المصادر:

- تلك العائدة للمالكين متمثلة في الأموال المساهم بها اضافة إلى الأموال المتأتية من الأرباح غير الموزعة فهي تشكل معا الأموال الخاصة.
- والأخرى من هؤلاء الذين يدفعون الأموال (مؤجري الأموال) والمتمثلة في:

- ديون متوسطة وطويلة الأجل التي تسترد في فترة أكثر من سنة عادة.
- ديون قصيرة الأجل مستحقة خلال سنة.

3. **البعد الإنساني:** يحتل العنصر البشري مكانة هامة تؤدي إلى نجاح المؤسسة حيث يكون ذلك لو توفرت المهارات التقنية والمهنية لمسيري المؤسسات بالقدر الكافي، حيث يكون هناك أشخاص مختصون ذوي كفاءة في المجال الذي تنشط فيه المؤسسة والذي تود أن تستثمر فيه وتكون لديهم النظرة البعدية والمستقبلية والتي تمكنهم من تقدير المشاكل والمخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة، حيث يعملون على التقليل منها أو تفاديها.[1]

[1]- مخبي، مرجع سابق، ص ص 12، 13.

للمؤسسة الاقتصادية ثلاث أبعاد: البعد الاقتصادي يشمل استعمال وسائل الانتاج في النشاط، أما البعد المالي يعتمد على الإقراض في حالة الحاجة إلى الموارد المالية بالإضافة إلى البعد البشري الذي يعتمد على العنصر البشري الذي يتمتع بالمهارات التقنية والكفاءات في مجال الاختصاص.

2- الدراسات المشابهة:

تعد الدراسات المشابهة من أهم الركائز العلمية في خطوات البحث العلمي التي يستند عليها الباحث في موضوعه، وباعتبار دراستنا المعنونة بـ: "**دور مهارات الاتصال الشخصي في إدارة الأزمة بالمؤسسة الاقتصادية**"، فهي تفتقد إلى الدراسات السابقة لهذا لجأنا إلى الدراسات المشابهة والمتمثلة في:

2-1- الرسائل الجامعية:

الدراسة الأولى: بعنوان: واقع إدارة الأزمات في المستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها وجهة نظر العاملين.

أولا: معلومات بيبليوغرافية

- **عنوان الدراسة:** واقع إدارة الأزمات في المستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين.
- **اسم الباحث:** زينات موسى مسك.
- **الدرجة العلمية:** رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2011.

ثانيا: مضمون الدراسة

- **تحديد الاشكالية:** تعتبر المستشفيات من أكثر المنظمات قابلية للتعرف للأزمات وحسب تقرير معهد الأزمات والكوارث بالهندسة 1997، الذي يبين أن المستشفيات

من أكثر المنظمات قابلية للتعرض للأزمات والكوارث. حيث بلغت المرتبة الرابعة للمنظمات المستهدفة للأزمات أكثر من غيرها بعد صناعة الأوراق المالية المؤسسات البنكية والمصرفية، وصناعة الخطوط الجوية، حيث استنتج من هذه الاشكالية التساؤل الرئيسي: "واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية، وواقع وجود استراتيجيات متبعة في التعامل معها، ومدى توفر العناصر الأساسية لإدارة الأزمات وذلك من وجهة نظر العاملين؟

- اعتمد الباحث على طرح **الأسئلة الفرعية** التالية:

- إلى أي مدى تتوفر عملية المنظمة لإدارة الأزمات في هذا القطاع؟
- إلى أي مدى توجد استراتيجيات متبعة في التعامل مع هذه الأزمات؟
- إلى أي مدى توجد معوقات أمام وجود نظام فعال لإدارة الأزمات؟
- ما عناصر البرنامج الفعال لإدارة الأزمات؟[1]

- **المنهج المستخدم:**

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لوصف الظاهرة وتحليلها، وأيضا في عرض المفاهيم والخبرات والنتائج الدراسات والاتجاهات في هذا المجال.

- **العينة ومجتمع البحث:**

اعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية وفقا لمتغير المسمى الوظيفي وتتكون العينة من (216) فردا أي بالنسبة 61.5% من حجم مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع البحث من جميع المديرين ورؤساء الأقسام والشعب والمساعدين الإداريين في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية، البالغ عددهم (351) فردا لعام 2011/2010.

[1]– زينات موسى مسك، واقع إدارة الأزمات في المستشفيات القطاع العام، العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، كلية التمويل والإدارة، الضفة، 2011، ص4.

- **نتائج الدراسة:**

- وجود نظام لإدارة الأزمات في المستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية بمرحلة مختلفة بدرجة متوسطة.
- وجود معوقات أمام نظام إدارة الأزمات في المستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية بدرجة متوسطة والمتمثلة بالمعوقات الانسانية والتنظيمية والمعلومات والاتصالات فكان المتوسط الحسابي 3.16 وهو ضمن الموافقة المتوسطة.
- هناك استراتيجيات تتبع في إدارة أزمات مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي.
- تتوافر عناصر البرنامج الفعال لإدارة الأزمات في المستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية بدرجة متوسطة حيث أظهرت النتائج، أن المستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية تركز على الجانب الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات بدرجة موافقة (2.88) أما فيما يتعلق بالجانب التنظيمي فقد بينت النتائج أن هذه المستشفيات تعطي إهتماما بالجانب التنظيمي بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.62)، أما الجانب الأخير وهو جانب الثقافة التنظيمية فقد بينت نتائج هذا البحث وجود مثل هذه الثقافة بدرجة متوسطة.

ثالثا: علاقة الدراسة الحالية بالدراسة المشابهة:

- **أوجه التشابه:** تشابهت دراستنا مع الدراسة المشابهة من حيث:
  - كلاهما يدرس إدارة الأزمات.
  - كلاهما استخدما أداة الاستبانة.
  - كلاهما استخدما المنهج الوصفي.
- **أوجه الاختلاف:** تختلف دراستنا عن الدراسة المشابهة في بعض النقاط نذكرها:

- التخصص: تختلف دراستنا المعنونة بـ: دور مهارات الاتصال الشخصي في إدارة الأزمة بالمؤسسة الاقتصادية عن واقع إدارة الأزمات في المستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين" حيث أن الأول تخصص علوم الإعلام والاتصال والثاني إدارة الأعمال.
- تختلف دراستنا عن الدراسة المشابهة من ناحية المؤسسة، فالباحث اختار المؤسسة الاستشفائية في حين دراستنا اختارت المؤسسة الاقتصادية لتكون موضع الدراسة.

- **مجال الاستفادة:** تم الاستفادة من الدراسة المشابهة في الجانب النظري فيما تعلق بإدارة الأزمة، بالإضافة إلى الاستفادة منها من خلال الأسئلة الفرعية.
- تم الاستفادة من هذه الدراسة أيضا فيما يخص خطوات المنهجية.

الدراسة الثانية: بعنوان: "مدى فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني".

أولا: معلومات بيبليوغرافية:

- **عنوان الدراسة:** مدى فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني.
- **اسم الباحث:** صلاح يوسف الأشقر.
- **الدرجة العلمية:** رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، 2012.

ثانيا: مضمون الرسالة

- **تحديد الاشكالية:** لقد تعرضت الحكومة الفلسطينية بشكل عام ووزارة الداخلية والأمن الوطني بشكل خاص أنواعا متعددة من الأزمات التي تختلف في أسبابها وشدة تأثيرها، ودرجة تكرارها، وبازدياد الأزمات في قطاع غزة وتزداد الحاجة إلى إدارة

فاعلة للأزمات وحيث أن الاتصال يعتبر العمود الفقري لخطة إدارة الأزمات فسوف تلقى الدراسة الضوء على نظام الاتصالات الأزمة المستخدمة في وزارة الداخلية والأمن الوطني. فوزارة الداخلية والأمن الوطني، تستخدم ادوات متعددة في الاتصال وكذلك أساليب مختلفة في اتصالات الأزمة وذلك خلال مواجهتها للعديد من الأزمات التي عصفت. ان إدارة الازمات تحتاج إلى نظام اتصالات فعال وسريع يتناسب مع حجم الأزمة مما يستدعي استخدام أحدث وسائل الاتصال الفعالة في ظل الأزمة، حيث نستنتج من هذه الاشكالية التساؤل الرئيسي، ما مدى فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني؟[1]

- لم تحتوي هذه الدراسة على الأسئلة الفرعية.
- **المنهج المستخدم:** اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كميا ورقميا.
- **مجتمع وعينة الدراسة:** تم اختيار موظفي المناصب الإشرافية وذلك لما لهم من دور في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات ويقع على عاتقهم الاتصال وبين القاعدة في النسق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني قطاع غزة، بما أن حجم مجتمع الدراسة محدد، حيث يبلغ عددهم 176، حسب احصائية الإدارة في وزارة الداخلية والأمن القومي سنة 2012، تستخدم الدراسة أسلوب الحصر الشامل وبذلك تكون عينة الدراسة عبارة عن جميع مفردات مجتمع الدراسة وذلك لضمان الوصول لأفضل النتائج.

[1]– صلاح يوسف الأشقر: مدى فاعلية الاتصال على إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، غزة، 2012، ص ص 2–3.

- **نتائج الدراسة:**

- أنه لا يحرص فريق إدارة الأزمات على عقد لقاءات منظمة مع المرؤوسين لمتابعة حل الأزمات وكذلك لا يتم استخدام الجسد أثناء اتصالات الأزمة.
- أنه لا يستخدم أسلوب الاتصال الغير اللفظي، حيث لا يستخدم الاتصال المرئي المباشر، وكذلك لا يتم استخدام لغة الجسد، كتعابير الوجه والاشارات في اتصال الأزمة.
- عدم وجود فروق في أراء فرد العينة تجاه فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات في وزارة الداخلية تعزى إلى متغيرات الجنس العمر، سنوات الخدمة، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية في مجال الاتصال.

ثالثا: علاقة الدراسة الحالية بالدراسة المشابهة:

- **أوجه التشابه:** تتشابه دراستنا مع الدراسة المشابهة من حيث:
  - كلاهما يدرس إدارة الأزمات.
  - كلاهما استخدما المنهج الوصفي.
  - كلاهما استخدما أداة الاستبانة.
  - كلاهما استخدما الحصر الشامل.
- **أوجه الاختلاف:** تختلف دراستنا عن الدراسة المشابهة في بعض النقاط نذكرها:

- التخصص: تختلف دراستنا المعنونة بدور مهارات الاتصال الشخصي في إدارة الأزمة بالمؤسسة الاقتصادية عن مدى فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والامن الوطني، حيث أن الأولى تخصص علوم الاعلام والاتصال والثانية تخصص إدارة الأعمال.

- **مجال الاستفادة:** تم الاستفادة من الدراسة المشابهة فيما يتعلق بـ:

- تم الاستفادة من الجانب التطبيقي فيما يخص خطوات المنهجية.

- تم الاستفادة أيضا من الدراسة فيما يخص طريقة عرض نتائج الدراسة.

الدراسة الثالثة: بعنوان مهارات الاتصال الشخصي وتأثيرها في العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة لدى المرأة العاملة في المؤسسة ذات طابع نسوي (دراسة ميدانية على عينة من ممرضات المؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة).

أولا: معلومات بيبليوغرافية:

- **عنوان الدراسة:** مهارات الاتصال الشخصي وتأثيرها في العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة لدى المرأة العاملة في المؤسسة ذات طابع نسوي (دراسة ميدانية على عينة من ممرضات المؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة).
- **إسم الباحث:** منيرة عيمر.
- **الدرجة العلمية:** رسالة ماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس الإجتماعي، جامعة الجزائر -2- أبو القاسم سعد -2016/2015.

ثانيا: مضمون الرسالة

- **تحديد الاشكالية:** تتمحور دراسة الباحثة حول تأثير مهارات الاتصال الشخصي على العلاقات العامة داخل المنظمة، حيث اصبحت كل منهما تحظى باهتمام كبير وذلك لما لهذه الأخيرة من التأثير على العامل في المؤسسة ولقد ازداد الاهتمام الأكثر بالعلاقات العامة داخل المنظمة لا سيما اذا كانت الفئة المستهدفة فيه هي المرأة لأنها أصبحت عضوا مشاركا في العمل، فالعلاقات الاجتماعية للمرأة تؤثر على بيئة العمل بشكل يمكن ملاحظته ويعتمد تأسس العلاقات الاجتماعية للمرأة على حدوث تفاعل اجتماعي وهذا التفاعل هو الاتصال، فمن خلاله يحدث التفاعل الاجتماعي، ويقتضي الاتصال أن يفهم المنصت مضمون كلام المتحدث ولتحقيق ذلك وجب أن يستعمل كل من المرسل والمرسل إليه نفس القواعد والتعبير للرسالة وأيضا اتقان كل

مهارات الاتصال الشخصي بشكل جيد، فقد يؤدي نقص المهارات لدى المرأة إلى خلل في بناء العلاقات الاجتماعية التي تربطها بزميلاتها.

حيث نستنتج من هذه الاشكالية التساؤل الرئيسي: هل تؤثر مهارات الاتصال الشخصي في العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة لدى المرأة العاملة في مؤسسة ذات طابع نسوي؟

اعتمدت الباحثة على طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تؤثر مهارات الاتصال الشخصي في نصيب الفرد من العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة لدى المرأة العاملة في مؤسسة ذات طابع نسوي؟
- هل تؤثر مهارات الاتصال الشخصي في التفاعل الاجتماعي للعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة لدى المرأة العاملة في مؤسسة ذات طابع نسوي؟
- هل تؤثر مهارات الاتصال الشخصي في التماسك الاجتماعي للعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة لدى المرأة العاملة في مؤسسة ذات طابع نسوي؟
- هل تؤثر مهارات الاتصال الشخصي في التكيف الاجتماعي للعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة لدى المرأة العاملة في المؤسسة ذات طابع نسوي؟

- **المنهج المستخدم:** اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لأنه الأنسب لهذه الدراسة الذي يقوم على الحصول على معلومات تتعلق بالحالة الراهنة للظاهرة موضوع الدراسة لتحديد طبيعة تلك الظاهرة والتعرف على العلاقات المتداخلة في حدوث تلك الظاهرة ووصفها وتصويرها وتحليل المتغيرات المؤثرة في نشوئها ونموها.
- **مجتمع البحث وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع الممرضات العاملات بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات والبالغ عددهم 154 ممرضة.

فقد اعتمدت الباحثة على عينة قصدية وذلك لما تقتضيه الدراسة، وتشمل العينة جميع الممرضات العاملات ضمن مجموعات، ويقدر عددهن بـ 189 ممرضة، ومنهن مقسمات على أماكن العمل المختلفة (مصالح) وعلى أوقات عمل مختلفة أيضا (ليل والنهار).

- **نتائج الدراسة:** توصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نذكرها:

- إن نتائج مستوى مهارات الاتصال الشخصي للممرضات بالنسبة لبعد الإصغاء أن الممرضات تتمتعن بمستوى عام ضعيف.
- تتمتع الممرضات بمستوى ضعيف فيما يخص مهارات الاتصال الشخصي في لغة الجسد.
- تتميز مهارات الاتصال الشخصي لبعد التفكير لدى الممرضات بمستوى ضعيف بالنسبة لمجمل الإستجابات.

ثالثا: علاقة الدراسة الحالية بالدراسة المشابهة

- **أوجه التشابه:** تتشابه دراستنا مع الدراسة المشابهة في:

- كلاهما يشتركان في المتغير المستقل ألا وهو مهارات الاتصال الشخصي.
- كلاهما استخدما الدراسة الميدانية
- كلاهما يدرس مهارات الاتصال الشخصي
- كلاهما استخدما المنهج الوصفي

- **أوجه الاختلاف:** تختلف دراستنا مع الدراسة المشابهة في النقاط التالية:

- ركزت دراستنا على دور مهارات الاتصال الشخصي في إدارة الأزمة بالمؤسسة الاقتصادية، في حين الدراسة المشابهة اعتمدت الباحثة على دراسة مهارات الاتصال الشخصي وتأثيره في العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة لدى المرأة العاملة في مؤسسة ذات طابع نسوي.

- التخصص: تختلف دراستنا المعنونة بدور مهارات الاتصال الشخصي في إدارة الأزمة بالمؤسسة الاقتصادية عن "مهارات الاتصال الشخصي وتأثيرها في العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة لدى المرأة العاملة في المؤسسة ذات طابع نسوي، حيث أن الأولى تخصص علوم الإعلام والاتصال والثانية تخصص علم النفس الاجتماعي.
- من ناحية اتباع الطريقة المتبعة لإنجاز المذكرة، حيث اعتمدت في دراستنا على طريقة "إمراد"، في حين اعتمدت الباحثة على الطريقة الكلاسيكية.

- **مجال الاستفادة:** تم الاستفادة من الدراسة في الجانب النظري فيما تعلق بمفهوم مهارات الاتصال الشخصي وأيضا تم الاستفادة من طرح الدراسة للأسئلة الفرعية.

الدراسة الرابعة: بعنوان الاتصال الشخصي ودوره في العمل السياسي.

أولا: معلومات ببليوغرافية

- **عنوان الدراسة:** الاتصال الشخصي ودوره في العمل السياسي، دراسة ميدانية حول إستفتاء ميثاق السلم والمصالحة الوطنية بالجزائر (29 سبتمبر 2005).
- **إسم الباحث:** جمال العيفة
- **الدرجة العلمية:** أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال تخصص علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر "يوسف بن خدة"، 2006، 2007.

ثانيا: مضمون الدراسة

- **تحديد المشكلة:** تتمحور دراسة الباحث حول الاتصال بصفة عامة والاتصال الشخصي بصفة خاصة ودوره في العمل السياسي، فلقد حظى كل منهما باهتمام الكثير من التخصصات أبرزها علم النفس الاجتماعي، فالاتصال هو عملية ديناميكية يتم من خلالها نقل الآراء والأفكار بين المرسل والمستقبل، والاتصال الشخصي هو

من أنواع الاتصال وله دورا فعالا في نقل المعلومات والأفكار والآراء بين الأفراد والجماعات، فالاتصال الشخصي أداة لحل العديد من المشاكل وتسيير العمل وادارته رغم تزويد المؤسسات بوسائل اتصال متنوعة، وهناك العديد من الممارسات اليومية لا تزال تعتمد على نمط الاتصال الشخصي رغم بعض التطورات الحديثة التي يشهدها المجتمع الجزائري في العمل السياسي.

انطلاقا مما سبق يمكن طرح التساؤل التالي الذي يمثل جوهر الإشكالية: ما مدى تأثير الاتصال الشخصي في دفع الناخبين للإقبال على الاقتراع المتعلق بميثاق السلم والمصالحة الوطنية في الجزائر؟

- اعتمد الباحث على طرح الاسئلة الفرعية التالية:
- ما هي بيئة الاتصال الشخصي من خلال ميثاق السلم والمصالحة الوطنية؟
- كيف يتم تدفق وسريان المعلومات في الحملة الانتخابية لشرح الاستفتاء حول ميثاق السلم والمصالحة الوطنية؟
- ما هي طرق الاتصال والتأثير المعتمدة في تشكيل الآراء حول ميثاق السلم والمصالحة الوطنية؟

- **المنهج المستخدم:** اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج المسحي وهذا لأنه الانسب لمثل هذه الدراسات، وهذا لأنه يعتبر محاولة منظمة. ولتقرير وتحليل وتفسير الوضع الراهن لنظاما اجتماعيا وجماعة معينة، ويمكن تصنيف البيانات وتفسيرها وتعميمها للاستفادة منها مستقبلا.
- **العينة ومجتمع البحث:** اعتمد الباحث في اختيار العينة على رأي الباحث كوشرام الذي يرى أنه تمكن اعتمد عينة بحث فطرية (وطنية) تتروح بين 1500 و2000 مفردة من مجموع السكان، فقد تم توزيع 1800 استمارة على المستوى الوطني شملت

أربع جهات منه الشرق، الغرب، الوسط، والجنوب، تم مراعاة متغير الريف والمدينة عن توزيع الاستمارات، حيث تم اختيار منطقتين: لأولى حضرية، والثانية ريفية.

فمجتمع البحث يتكون من مجموع الناخبين الجزائريين الذين يحق لهم الاقتراع وفق القانون الجزائري والذين يبلغون 18 سنة فما فوق.

- **نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- أن العاملين في إدارة العلاقات العامة يرون أن أهم نشاط تقوم به ادارتهم هو استقبال الوفود وتنظيم زياراتهم، وهذا النشاط يعتمد اعتمادا رئيسيا على الاتصال الشخصي، ويبرز هذا النشاط بشكل واضح في كل الهيئات والشركات والمؤسسات.
- بلغت نسبة استخدام وسائل الاتصال الشخصي حوالي 87.3%، بينما بلغت نسبة استخدام وسائل الاتصال الجماهيري 21.7%. ومعنى هذا أن العاملين في ادارات العلاقات العامة بالجهات التي أجريت عليها الدراسة يرون أن وسائل الاتصال الشخصي أكثر أهمية من وسائل الاتصال الجماهيري في ميدان العلاقات العامة.
- تحتل المقابلات الشخصية المرتبة الأولى كوسيلة من وسائل الاتصال في ميدان العلاقات العامة نسبة 28.3%.
- تفوقت نسبة استخدام وسائل الاتصال الشخصي على نسب استخدام وسائل الاتصال الجماهيري إذ بلغ مجموع نسب استخدام الاتصال حوالي 75.9%، بينما بلغ مجموع نسب استخدام الاتصال الجماهيري حوالي 24.1%.

ثالثا: علاقة الدراسة الحالية بالدراسة المشابهة

- **أوجه التشابه:** تتشابه دراستنا مع الدراسة المشابهة من حيث:

- كلاهما يدرس الاتصال الشخصي.
- كلاهما استخدما الدراسة الميدانية
- كلا الدراستين تشتركان في نفس التخصص، تخصص علوم الإعلام والاتصال.

- **أوجه الاختلاف:** تختلف دراستنا المعنونة بـ: "دور مهارات الاتصال الشخصي في إدارة الأزمة بالمؤسسة الاقتصادية" عن الراسة المشابهة والمعنونة بـ: "الاتصال الشخصي ودوره في العمل السياسي في:

- المنهج: اختلف منهج دراستنا عن منهج الدراسة المشابهة، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي، في حين اعتمد الباحث في الدراسة المشابهة على المنهج المسحي.

- **مجال الاستفادة:** تم الاستفادة من الجانب النظري وتمثل في:

- الاستفادة من المعلومات المتعلقة بمتغير مهارات الاتصال الشخصي وايضا الاستفادة من الجانب التطبيقي في أسئلة الاستمارة.
- تم الاستفادة من الدراسة فيما يخص الجانب العام للدراسة من مفاهيم وخطوات منهجية.

2-2- المقالات المنشورة في المجلات العلمية المحكمة:

الدراسة الأولى: بعنوان واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة، دراسة حالة موظفي جامعة الجزائر.

أولا: معلومات بيبليوغرافية

- **عنوان الدراسة:** واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة: دراسة حالة موظفي جامعة الجزائر
- **اسم الباحث:** حسين عبد القادر
- **الدرجة العلمية:** دراسة منشورة بمجلة علمية دولية محكمة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الخامس، سنة النشر: جوان 2016.

ثانيا: مضمون الدراسة

- **تحديد الاشكالية:** تنطلق مشكلة الدراسة من موضوعها الذي يتحدث عن إدارة الأزمات، حيث لا يوجد مؤسسة تعمل إلا وتتعرض لنوع من الأزمات، فالمؤسسات العامة في فلسطين كغيرها من المؤسسات تتعرض إلى أزمات وهذا يتطلب تشكيل إدارة أزمات تعمل بشكل دائم وهذه تحتاج إلى متطلبات بشرية ومنها المادية، ولهذا تتحدث هذه الدراسة عن هذا الموضوع الفعال على مستوى تلك المؤسسات مع الأخذ بالاعتبار أن الدراسة تتحدث عن مؤسسة عامة تعمل على ثلاث مستويات هما الاداري والأكاديمي والعسكري، لذلك تسعى الدراسة إلى معرفة واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة ممثلا في موظفي جامعة الاستقلال.
- **أسئلة الدراسة:**

- ما مدى توفر متطلبات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة ممثلة بجامعة الاستقلال؟
- ما الامكانيات المتوفرة لدى إدارة الأزمات في المؤسسات العامة؟
- ما المقترحات التي يمكن تقديمها للنهوض بإدارة الأزمات في المؤسسات العامة؟[1]

- **المنهج المستخدم:** اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وذلك لأنه الأنسب لإجراء هذه الدراسة وأيضا وصف الظاهرة وصفا دقيقا وتحليلها وعرض نتائجها ويعبر عنها كميا وكيفيا.
- **مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الاداريين في جامعة الاستقلال والبالغ عددهم (105) موظفا وموظفة، وتم أخذ مجتمع الدراسة كعينة شاملة تم توزيع الاستبانة عليهم وأستعيد منها 96 استبانة أي نسبة 91% وهي نسبة تصلح لتعميم الدراسة.
- **نتائج الدراسة:** توصل الباحث في هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نذكرها:

[1]– حسين عبد القادر: واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة، العلوم الإنسانية (د.م)، ع.5، جوان 2016، ص 210.

- تبين من نتائج الدراسة أنه يوجد في الجامعة امكانية لتشكيل فريق عمل لإدارة الأزمات، إذ أنه لا يوجد حتى اللحظة إدارة خاصة لإدارة الأزمات في جامعة الاستقلال، وهذا ما اختلف عنه نتائج كل الدراسات السابقة بوجود إدارة الأزمات في المؤسسات التي طبقت عليها الدراسات.
- أظهرت نتائج الدراسة أن نظام الجامعة وتعليماتها تشتمل ضرورة تشكيل إدارة خاصة بالأزمات.
- تبين من نتائج الدراسة أن أنظمة الجامعة تشجع على تشكيل إدارة الأزمات.
- أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الجامعة توفر امكانية التنسيق بين الادارات المختلفة لإدارة الأزمات.
- تبين من نتائج الدراسة أن إدارة الجامعة لا تقوم بتوفير الامكانات المالية لإدارة الأزمات ولا توفر قاعدة بيانات دقيقة تزودها إلى إدارة الأزمات.
- أشارت نتائج الدراسة أنه لا يتواجد في الجامعة وبشكل مستمر فريق إدارة الأزمات، ولا تستعين إدارة الجامعة بخبراء من الخارج لوضع استراتيجيات إدارة الأزمات، ولا توفر برامج تدريبية على إدارة الأزمات.
- تبين من نتائج الدراسة أن إدارة الجامعة لا تقوم بمراجعة دورية للخطط المتعلقة بإدارة الأزمات، ولا توفر موازنة خاصة لإدارة الأزمات.
- أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يتم تدريب موظفي الجامعة على إدارة الأزمات ولا تستقطب الجامعة كفاءات ادارية متخصصة لإدارة الأزمات.
- أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 5% في متوسط استجابة المبحوثين حول متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة تبعا لمتغيرات الدراسة.

ثالثا: علاقة الدراسة الحالية بالدراسة المشابهة:

- **أوجه التشابه:** تتشابه دراستنا مع الدراسة المشابهة في:

- كلاهما يدرس إدارة الأزمات.
- كلاهما اعتمد على أداة الاستبانة.
- كلاهما استخدما المنهج الوصفي.

- **أوجه الاختلاف:**

- العينة: تختلف عينة دراستنا عن الدراسة المشابهة، فقد اعتمدنا على الحصر الشامل، في حين اعتمد الباحث على أخذ المجتمع كعينة شاملة.

- **مجال الاستفادة:** تم الاستفادة من الجانب النظري في المعلومات الخاصة بإدارة الأزمات والاستفادة من الجانب المنهجي من خلال طرح الأسئلة الفرعية.

- تم الاستفادة أيضا من هذه الدراسة في الجانب التطبيقي فيما يخص عرض نتائج الدراسة.

الفصل الثاني:

الاجراءات المنهجية والدراسة التحليلية

1-الإجراءات المنهجية للدراسة

1-1-مجالات الدراسة

1-2-مجتمع البحث والعينة

1-3-منهج الدراسة

1-4-أدوات جمع البيانات

2-الدراسة التحليلية

2-1- تفريغ وتحليل البيانات الميدانية

2-2- نتائج الدراسة

1-الإجراءات المنهجية للدراسة:

والتي سيتم فيها تحديد مجالات الدراسة المختلفة (المكاني والزماني) ومجتمع البحث وعينته وأيضا المنهج المتبع والأدوات المستخدمة.

1-1-مجالات الدراسة:

لكل دراسة علمية مجالات مختلفة تشملها لابد من معالجتها وهذه المجالات كالآتي:

1-1-1-المجال المكاني: وتتمثل في مكان إجراء الدراسة، وقد كان ذلك بمؤسسة إمتياز توزيع الكهرباء والغاز –تبسة–، والتي نشأت وتطورت عبر مراحل نذكرها كالآتي:

- **المرحلة الأولى: (1947-1969)**: إنشاء مؤسسة كهربائية وغاز الجزائر EBA خلال سنة 1947 تم إنشاء أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز خلال الحقبة الاستعمارية، والتي سميت بمؤسسة كهرباء وغاز الجزائر والتي كانت مسيرة من قبل اطارات فرنسية، في اطار التوسع التي تقوم به فرنسا لمستعمراتها، وكان نشاط هذه المؤسسة منحصر على بعض المدن الكبرى آنذاك أي المناطق الإستراتيجية للمستعمر الفرنسي، وظلت هذه المؤسسة تمارس نشاطها خلال الحرب التحريرية، وبعد الاستقلال إلى غاية سنة 1969، أين تقرر تأسيس أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز.
- **المرحلة الثانية: (1969-1983)**: إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز sonelgaz وفق التعليمة الرئاسية رقم 6959 المؤرخة في 26 جويلية 1969 والمعلنة في الجريدة الرسمية للدولة الجزائرية من أوت 1969، المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز، تم انشاؤها بدلا من كهرباء وغاز الجزائر.
- **المرحلة الثالثة:** (1983-1991): إعادة هيكلة سونلغاز خلال هذه المرحلة شهدت مؤسسة سونلغاز مرحلة تغير، حيث انقسمت إلى عدة فروع أهمها:
  - **KAHRIF:** مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية

- **KAHRAKIB:** مؤسسة تركيب الهياكل والمنشآت الكهربائية
- **KANAGAZ:** مؤسسة انجاز القنوات لنقل وتوزيع الغاز
- **INERGA:** مؤسسة أشغال الهندسة المدنية
- **ETTERKIB:** مؤسسة التركيب الصناعي
- **AMC:** مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية والغازية وأجهزة القياس والمراقبة.

- **المرحلة الرابعة: (1991-1995):** طابع قانوني جديد للشركة في هذه المرحلة، الطابع القانوني للمؤسسة تغير، حيث أصبحت المؤسسة مؤسسة حكومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (مرسوم تنفيذي رقم 475-91، المؤرخ في 14 ديسمبر 1991)، هذا النظام الجديد طبق سنة 1995 مع وضع أول اتفاقية جماعية بين المؤسسة وممثلي والتي تحدد علاقات العمل (الواجبات والحقوق).
- **المرحلة الخامسة:** (سنة 2002-2005): تحول الشركة إلى مؤسسة ذات أسهم بعد صدور قانون الطاقة والمصادق عليه من طرف المجلس الشعبي الوطني، أصبحت المؤسسة سنة 2002، شركة ذات أسهم.[1]

1-1-2-المجال الزماني: تم الشروع في إنجاز هذه الدراسة منذ 15 جانفي 2021 وخلال ذلك انقسمت هذه الأخيرة إلى جانبين:

- **جانب نظري:** استمر البحث فيه طوال الفترة الممتدة من جانفي 2021 إلى فيفري 2021.
- **جانب ميداني:** شرع فيه من شهر فيفري إلى شهر أفريل، وقد مر انجازنا للجانب الميداني بمرحلتين:

- مرحلة الزيارات الاستطلاعية: وقد تم فيها تجميع بعض المعلومات الأولية عن موضوع الدراسة كالتعرف على طبيعة الأزمات وملاحظة أهم المهارات الاتصالية المستخدمة داخل المؤسسة.

[1]- مقابلة أجريت مع مكلف بالاتصال، السيدة نرجس بن عرفة يوم 17 فيفري 2021 بالمؤسسة.

- مرحلة جمع المعلومات: وتم فيها تعديل الاستمارة والذي دام حوالي أربعة أيام ليتم فيها بعد توزيع الاستمارة النهائية على الموظفين ودام ذلك حوالي أسبوع.

1-2-مجتمع البحث والعينة:

يعد مجتمع البحث خطوة أساسية من خطوات البحث العلمي، فقد عرفه الباحثون بأنه مجموع محدود أو غير محدود من المفردات (العناصر، الوحدات) المحدد مسبقا.

- وهو جميع المفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث.[1]

وباعتبار دراستنا تهدف إلى معرفة دور مهارات الاتصال الشخصي في إدارة الأزمة بالمؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال معرفة هذه المهارات المستخدمة ودورها في إدارة الأزمات بهذه المؤسسة فان مجتمع بحثنا يتكون من كل الموظفين حسب الهيكل التنظيمي للإدارة العليا بالمؤسسة، باعتبار أنهم مسؤولون عن إدارة الأزمات التي تواجه المؤسسة، ولما كان عددهم محدود فقد اخترنا أن نجري حصرا شاملا لكل المبحوثين والمتمثلة في 40 مفردة بحسب المصالح والأقسام التي يعملون بها، وبما أن موضوع دراستنا يهدف إلى معرفة دور مهارات الاتصال الشخصي في إدارة الأزمة بالمؤسسة الاقتصادية، فقد قمنا بحصر عينة حسب ما سنذكره في الجدول أدناه التي سيوضح توزيع مجتمع البحث والعينة.

[1]- أحمد بن مرسلي، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط4، 2010، ص 106.

جدول رقم 01: يوضح توزيع مفردات مجتمع البحث حسب المصالح والأقسام التي يعملون بها.

المصالح والأقسام	العدد
مصلحة الشؤون العامة	10
قسم المالية والمحاسبة	15
قسم الموارد البشرية	10
قسم استغلال أنظمة الإعلام	5
المجموع	40

يتضح من الجدول أعلاه أن مجتمع البحث يشمل 40 موظف وبالتالي قمت بتوزيع 40 استمارة، لكن عملية التوزيع وجمع المعلومات أسفرت عن مرتجعات قدرت ب 02 استمارات، وبذلك فنتائج هذه الدراسة ستحسب بنسبة إلى 38 مبحوث فقط.

1-3-منهج الدراسة:

تعد مرحلة تحديد المنهج من الخطوات الأساسية للبحث العلمي.

مما جاء في تعريف المنهج أنه: "أداة وهو الوسيلة التي تعتمد وترتكز عليها المجتمعات في تحقيق أهدافها ومكانها داخل وخارج المؤسسات"[1]، وقد عرف أيضا: "أنه الطريقة أو الأسلوب الذي ينتهجه العالم في بحثه أو دراسة مشكلة والوصول إلى حلول لها أو إلى بعض النتائج".[2]

ويعرف المنهج الوصفي على أنه: وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة ونوعية أو كمية رقمية، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما

[1]- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 61.

[2]- عبد الرحمان العيسوي، عبد الفتاح محمد العيسوي: مناهج البحث العلمي: في الفكر الاسلامي والفكر الحديث، دار الراتب الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 1997/1996، ص13.

التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظاهرات المختلفة الأخرى.[1]

تتعدد مناهج البحث العلمي حسب الدراسات، اذ تفرض طبيعة دراستنا نوع المنهج المتبع ونظرا لطبيعة دراستنا المعنونة بـ: "دور مهارات الاتصال الشخصي في ادارة الأزمة بالمؤسسة الاقتصادية" استخدمنا من خلال دراسة ميدانية المنهج الوصفي وفق ما تتطلبه هذه الدراسة وذلك من خلال تفسيرها وتحديد العلاقة بين المتغيرات.

1-4-أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات من المراحل الأساسية للبحث العلمي، فأن طبيعة موضوعنا المدروس تتطلب منا الاستعانة بأكثر من أداة منهجية ولهذا الغرض اعتمدنا على الأدوات المنهجية الآتية:

- **الملاحظة:** هي عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التغيير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته.[2]

ولقد أفادتنا الملاحظة البسيطة في الاطلاع على المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق أداة أخرى، كمعرفة المهارات التي يستخدمها القائم بالاتصال وطبيعة الأزمة السائدة في المؤسسة.

---

[1]- رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر المعاصر للنشر والتوزيع، سورية 2000، ص 183.

[2]- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط2، 1999، ص73.

- **استمارة الاستبيان:** هي تلك القائمة من الأسئلة التي تحضرها الباحث بعناية في تعبيرها عن الموضوع المبحوث في اطار الخطة الموضوعة، لتقدم إلى المبحوث من أجل الحصول على اجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة وتعريفها من جوانبها المختلفة.[1]

ولقد حاولنا ربط الاستمارة بإشكالية وتساؤلات الدراسة، ولما كان الهدف من الدراسة معرفة دور مهارات الاتصال الشخصي في إدارة الأزمة بالمؤسسة الاقتصادية من خلال معرفة طبيعة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة، وأهم مهارات الاتصال الشخصي للقائم بالاتصال في المؤسسة، وأخيرا مساهمة مهارات الاتصال الشخصي في إدارة الأزمة بالمؤسسة ومنها مؤسسة إمتياز توزيع الكهرباء والغاز–تبسة–، اعتمدنا على طرح الأسئلة في هذا الإطار وتنوعت الأسئلة في هذه الاستمارة بين الأسئلة المغلقة وأسئلة مفتوحة. وأسئلة مغلقة مفتوحة.

وقد قسمت هذه الأسئلة إلى 4 محاور تجيب عن أسئلة الدراسة:

المحور الأول: ويتضمن بيانات شخصية للمبحوثين وهي: السن، الجنس، المستوى التعليمي، الشهادة المتحصل عليها، الأقدمية بالعمل في المؤسسة، الوظيفة التي تشغل بالمؤسسة.

المحور الثاني: ويجيب عن طبيعة الأزمات التي تتعرض لها مؤسسة إمتياز توزيع الكهرباء والغاز–تبسة–.

المحور الثالث: يجيب على أهم مهارات الاتصال الشخصي للقائم بالاتصال في مؤسسة إمتياز توزيع الكهرباء والغاز –تبسة–.

المحور الرابع: يجيب عن مساهمة مهارات الاتصال الشخصي في إدارة الأزمة بمؤسسة إمتياز توزيع الكهرباء والغاز –تبسة–.

[1]– أحمد بن مرسلي، مرجع سابق، ص220.

2-الدراسة الميدانية

2-1- تفريغ وتحليل البيانات الميدانية:

المحور الأول: البيانات السوسيوغرافية:

جدول رقم 02: يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	24	63.15
أنثى	14	36.84
المجموع	38	100

يبين الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب الجنس، وتشير النتائج المتحصل عليها أن نسبة الذكور مرتفعة على نسبة الإناث في مؤسسة إمتياز توزيع الكهرباء والغاز-تبسة، حيث بلغت نسبة الذكور 63.15%، في حين قدرت نسبة الإناث 36.84%، وأيضا هذا النوع من المؤسسات تعتمد على الرجل بصفة كبيرة وهذا راجع إلى طبيعة العمل أي المهام التي تكون خارج المؤسسة وما يتطلب من تنقلات خارجية والتعاملات تحتاج إلى الرجل أكثر من المرأة، إضافة إلى أن هذه المؤسسات تتطلب القدرات العقلية والفكرية.

ومن خلال نتائج الدراسة السابقة نلاحظ أن دراسة زينات موسى مسك اتفقت مع نتائج الدراسة الحالية، حيث فاقت فيها عدد الذكور عدد الإناث.[1]

[1]- زينات موسى مسك: واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، درجة الماجستير، جامعة الخليل، قسم إدارة الأعمال، 2011، ص 76.

جدول رقم 03: يبين توزيع المبحوثين حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
29-20	10	26.31
39-30	13	34.21
49-40	11	28.94
50 فما فوق	04	10.52
المجموع	38	100

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و39 سنة يحتلون أكبر نسبة والمقدرة بـ 34.21% وهذا ما أكده 13 مستجوب ويمكن تفسير ذلك أن هذه المرحلة هي مرحلة بذل المجهودات، بينما يأتي في المرتبة الثانية الفئة ما بين 40 و 49 سنة وبذلك بنسبة 28.94% هؤلاء الأفراد الذين يتحملون المسؤوليات ولديهم الخبرة في العمل، في حين قدرت نسبة 26.31% الذين أعمارهم بين 20 و29 سنة والتي تضم طاقة شبابية تستوعب العمل في المؤسسة، بينما الأفراد الذين يبلغون 50 سنة فما فوق هؤلاء الأفراد لديهم الأقدمية في العمل والتي قدرت بنسبة 10.52% ويتحملون المسؤولية أكثر من غيرهم لأنهم أصحاب السلطة والخبرة، وعليه يتضح لنا أن سن المبحوثين من فئة 20 سنة أي الشباب تعمل مؤسسة امتياز على تنمية قدراتهم وتنظيم لهم دورات من أجل تحسين مهاراتهم من أجل توصيل المؤسسة إلى أهدافها وأيضا استمراريتها وديمومتها، أما الموظفين أكثر سنا فان امتياز توزيع الكهرباء والغاز تعتمد عليهم في اتخاذ قرارات داخل وخارج المؤسسة وحل المشاكل التي تواجهها من أجل الارتقاء بالمؤسسة نحو الأفضل.

ومن خلال نتائج الدراسة السابقة نلاحظ أن دراسة صلاح يوسف الأشقر اتفقت مع نتائج الدراسة الحالية في نقطة مهمة وهي الاشتراك في الفئة العمرية التي تمثلت في سن 30-39 سنة وهي النسبة الغالبة في كلتا الدراستين.[1]

[1]- صلاح يوسف الأشقر: مدى فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني، درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية -غزة، كلية التجارة، 2012، ص 98.

جدول رقم 04: يبين توزيع المبحوثين بحسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	07	18.42
جامعي	23	60.52
تكوين مهني	08	21.05
المجموع	38	100

يؤثر المستوى التعليمي بصفة كبيرة على درجة الوعي وأيضا له تأثير مباشر ويتوزع الأفراد العينة بحسب المستوى التعليمي إلى أربعة فئات رئيسية يحتل فيها الجامعيون المرتبة الأولى بنسبة 60.52% وهذه النسبة ترجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة وبالتالي تعتمد في تسيير شؤونها على إطارات كما أن العينة تعمل في المكاتب، حيث تتطلب مجهودات، بينما قدرت نسبة المستوى التكويني المهني بـ 21.05% وهي نسبة كبيرة نوعا ما كونها استطاعت تغطية نقص التعليم، أما المرتبة الأخيرة المستوى الثانوي بنسبة 18.42% والذين يؤدون مهام بسيطة في المؤسسة مكملة للأعمال الرئيسية، والملاحظ من هذه النسب أن المستوى الجامعي أعلى مرتبة على خلاف المستويات الأخرى، وهذا راجع إلى أن امتياز توزيع الكهرباء والغاز –تبسة– تعتمد على الإطارات والذين لديهم مستوى عالي في تسيير شؤونها بشكل جيد أي أن الرجل المناسب في المكان المناسب وهذا من أجل الوصول بها إلى أهدافها وغاياتها المنشودة.

ومن خلال نتائج الدراسة السابقة نلاحظ أن دراسة صلاح يوسف الأشقر اختلفت مع نتائج الدراسة الحالية في أن نسبة البكالوريوس يمثلون أكبر نسبة، وقد أرجع الباحث ذلك إلى أن شروط الالتحاق بالوظيفة الحكومية يتطلب أن يكون المتقدم حاصل على بكالوريوس أو دبلوم على الأقل.[1]

[1]– المرجع السابق، ص100.

جدول رقم 05: يبين توزيع المبحوثين بحسب الأقدمية في العمل

الأقدمية بالسنوات	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	05	13.15
من 5 إلى 9 سنوات	18	47.36
من 10 إلى 14 سنة	06	15.78
15 فما فوق	09	23.68
المجموع	38	100

إن الأقدمية في العمل تكسب الفرد الخبرة في أداء الأعمال تتقدم المؤسسة نحو الأحسن ويبين الجدول أعلاه توزيع المبحوثين تبعا لأقدميتهم في العمل، حيث احتل أعلى نسبة الموظفين ذوي الأقدمية تتراوح من 5 سنوات إلى 9 سنوات بنسبة 47.36% ويأتي في المرتبة الثانية الموظفين ذوي أقدمية تتراوح من 15 سنة فما فوق والتي قدرت بـ 68.23%، وفي المرتبة الثالثة الموظفين ذوي أقدمية من 10 إلى 14 سنة بنسبة 15.78%، ويأتي في المرتبة الأخيرة موظفين ذوي الأقدمية من سنة إلى خمس سنوات (أقل من 5 سنوات)، والتي قدرت بـ 13.15% والملاحظ أن ذوي الأقدمية من 5 إلى 9 سنوات هم الأكثر نسبة وذلك راجع لكون المؤسسات تحاول التجديد في مواردها البشرية للاستفادة من الطاقات الفكرية، وأن مؤسسة امتياز تعتمد عليهم في تسيير شؤونها.

ومن خلال نتائج الدراسة السابقة نلاحظ أن دراسة حسين عبد القادر اتفقت مع الدراسة لحالية في أن نسبة الموظفين ذو أقدمية من 5 إلى 9 سنوات قدرت بنسبة 47.36%.[1]

[1]– د. حسين عبد القادر: واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة، مجلة العلوم الإنسانية، ع.5. جوان 2016، ص 225.

جدول رقم 06: يبين توزيع المبحوثين بحسب المنصب الذي يشغلونه في المؤسسة

المنصب	التكرار	النسبة %
رئيس القسم	02	5.40
رئيس المصلحة	04	10.81
موظف عادي	27	72.97
مكلف بالدراسات	03	7.89
محاسب رئيسي	01	2.70
متربص	01	2.70
المجموع	**38**	**100**

من خلال قراءة الأرقام في الجدول يبين أن الموظف العادي هم الذين احتلوا أكبر نسبة، حيث سجلت نسبة 72.97% وهي أعلى نسبة وذلك راجع إلى طبيعة العمل التي تتطلب عددا كبيرا من الموظفين لإنجاز المهام الإدارية المختلفة، كما يلاحظ أن نسبة رؤساء المصالح قد بلغت 10.81% نظرا لمكانتها في المؤسسة وأنها تتولى عمليات التسيير، في حين يتقارب منصب رئيس القسم والمكلف بالدراسات، حيث سجلت هذه الأخيرة نسبة 7.89% وذلك نظرا لكون هذه المناصب محدودة في المؤسسة والتي تتولى عملية تنظيم العمل داخل المؤسسة، أما المرتبة الأخيرة فقد تساوى فيها كل من المحاسب رئيسي ومتربص بنسبة 2.70%.

ومن خلال نتائج الدراسة السابقة نلاحظ أن دراسة صلاح يوسف الأشقر تعارضت مع نتائج الحالية في أن نسبة الموظف العادي مدير دائرة هي التي يمثل أكبر نسبة في المؤسسة.[1]

[1]– الأشقر، مرجع سابق، ص 99.

المحور الثاني: بيانات متعلقة بطبيعة الأزمات التي تتعرض لها إمتياز توزيع الكهرباء والغاز –تبسة–

جدول رقم 07: يوضح مفهوم الأزمة حسب رأي المبحوثين*

مفهوم الازمة	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
حالة تتسم بالضرر والخطر الكبير	10	26.31	28	73.68	38	100
موقف خارج عن السيطرة	12	31.57	26	68.42	38	100
تحول فجائي عن السلوك	07	18.42	31	81.57	38	100
موقف خارج عن المألوف يغير الموازين	18	47.36	20	52.63	38	100
تحول في سير الخدمات يعطل المهام	01	2.63	37	97.36	38	100

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 47.36% من مفردات العينة يرون أن مفهوم الأزمة هو موقف خارج عن المألوف يؤدي إلى تغيير التوازن، تليها 31.57% تمثل الموظفين الذين يرون بأن الأزمة هي موقف خارج عن السيطرة أي يؤدي إلى الخلل في المجتمع، وإن مواجهة هذا الموقف يتطلب اتخاذ قرار سريع في ظل محدودية المعلومات والمفاجأة وضيق الوقت المقترن بالتهديد، تليها نسبة 26.31% يعرفونها بأنها حالة تتسم بالضرر والخطر الكبير، وهي مفاجئة وحادة وتتطلب رد فعل سريع وخارج اطار العمل المعتاد للمؤسسة، تليها نسبة 18.42% من أفراد العينة يعرفونها بأنها تحول فجائي عن السلوك، وفي الأخير نسبة 2.63% يعرفونها بأنها تحول في سير الخدمات يؤدي إلى تعطيل المهام، ومنه يمكن القول أن المبحوثين لديهم وعي حول الأزمات في المؤسسة محل الدراسة.

*تمت تكملة الجدول بالخيار الباقي المكمل لكل إجابة من أجل الحصول على جدول 100% وذلك لحل مشكل كون التكرارات أكبر من عدد المفردات (ونفس الشيء بالنسبة لكل جدول يرفق بعلامة (*) خلال الدراسة)، أنظر فضيل دليو، أسس البحث وتقنياته في العلوم الاجتماعية، (قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية، د.س.ن)، ص 70.

جدول رقم 08: يوضح أسباب نشأة الأزمة حسب رأي المبحوثين*

أسباب نشأة الأزمة	نعم		لا		ممتنعون عن الاجابة		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
البيئة الخارجية	23	60.52	13	34.21	2	5.26	38	100
البيئة الداخلية	24	63.15	12	31.57	2	5.26	38	100
وضع المسؤول في المنصب غير مناسب	1	2.63	35	92.10	2	5.26	38	100

الجدول أعلاه يبين أن نسبة 63.15% من أفراد العينة يرون بأن البيئة الداخلية هي سبب دائم للأزمة داخل المؤسسة وهذا عدم اتخاذ المسؤول القرار غير المناسب، ونسبة 60.52% منهم يرون أن سبب الأزمة يعود إلى البيئة الخارجية وذلك من خلال تعامل المؤسسة مع مؤسسة أخرى، ثم تليهم نسبة ضئيلة جدا 2.63% تكون الأزمة من خلال وضع المسؤول في المنصب غير المناسب هذا يسبب منازعات وخلافات بين الموظفين مما يؤدي إلى نشأة الأزمة داخل المؤسسة. ونلاحظ من خلال هذه النسب أن البيئة الداخلية هي السبب الرئيسي لنشأة الأزمة في مؤسسة، وذلك يرجع إلى خصائص الأفراد والمديرين، حيث أن خصائص الأفراد لها دور كبير في نشوء الأزمة فبعضهم لا يتمتع بالمقدرة على التعامل مع المشكلات البسيطة ولا يمكنهم أخذ القرارات السليمة، بالتالي تؤدي إلى نشوء الأزمة، وكذلك ضعف الإمكانيات المادية والتكنولوجية والبشرية وأيضا التسرع في اتخاذ القرارات وبالتالي تكون قرارات غير سليمة وغير دقيقة وقد تكون سببا في تفاقم الأزمة وليس الحد

منها، وعدم فعالية الاتصالات بين أجزاء المؤسسة بعضها ببعض وبين المؤسسات الأخرى ذات العلاقة وأيضا ضعف الاتصال بين الأفراد والمسؤولين.[1]

جدول رقم 09: يوضح خصائص الأزمة في المؤسسة حسب رأي المبحوثين*

خصائص الازمة	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
عدم التأكد	2	5.26	36	94.73	38	100
عنصر المفاجأة	16	42.10	22	57.89	38	100
خسائر حادة مدركة	13	34.21	25	65.78	38	100
التعقيد في عناصرها وأسبابها	7	18.42	31	81.57	38	100
التشابك والتداخل في العناصر والأسباب	8	21.05	30	78.94	38	100
مواجهة الأزمة تستوجب درجة عالية من التحكم في العلاقات الإنسانية	16	42.10	22	57.89	38	100
مواجهة الأزمة تستوجب درجة عالية من التحكم في الإمكانيات المادية	19	50	19	50	38	100
الأزمة تتمثل في الحالتين البشرية والمادية	1	2.63	37	97.36	38	100

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 50% من أفراد العينة يرون أن خصائص الأزمة تتمثل في مواجهة الأزمة تستوجب درجة عالية من التحكم في الإمكانيات المادية، ثم تليها نسبة 42.10% تساوت نسبتهم في أن خصائص الأزمة تتمثل في عنصر المفاجئة ومواجهة الأزمة تستوجب درجة عالية من التحكم في العلاقات الإنسانية، بالنسبة لعنصر

[1]– زينات موسى مسك: واقع إدارة الازمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الخليل، الضفة كلية التمويل والإدارة، 2011، ص 16.

المفاجئة ترجع إلى أنها أحد العناصر المهمة للأزمة لأنها تكون غير متوقعة مما يؤدي إلى ظهور حالة من الاهتمام المفاجئ.[1]

في حين نجد نسبة 34.21% من المبحوثين يرون أنها خسائر حادة مدركة وهذا لأنها من الواضح أن هناك شيئا ما ذا قيمة مفقودة أو سوف يتم فقده نتيجة الأزمة والاستجابة هي نبع أو خفض العواقب السلبية والأحداث المفاجئة التي من الصعب التأثير فيها[2]، ثم نجد نسبة 21.05% يرون أنها تتمثل في التشابك والتداخل في العناصر والأسباب، وتليها نسبة 18.42% يرون أنها تتمثل في التعقيد في عناصرها وأسبابها، وتليها نسبة 5.26% مثلت عدم التأكد هي من خصائص الأزمة في المؤسسة، وهذا ينتج من البداية السريعة للأزمة والتعسر الدائم وعدم القدرة على التنبؤ بالأحداث التي تشكلها[3]، ونسبة 2.63% يرون أن من بين خصائص الأزمة هي الأزمة تتمثل في الحالتين البشرية والمادية.

[1]– رنيم سمير البوسيفي: تصور مفتوح لادارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية. أطروحة الدكتوراه في التربية، جامعة دمشق– كلية التربية، 2015/2014ص 38.

[2]– المرجع نفسه، ص 38.

[3]– المرجع نفسه، ص 39.

جدول رقم 10: يوضح فريق مختص بإدارة الأزمة في المؤسسة

فريق مختص بإدارة الأزمة	ت	%
نعم	14	36.84
لا	24	63.15
المجموع	38	100

من خلال تفحص المعطيات الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن 63.14% من المبحوثين الذين يرون أنه لا يوجد فريق مختص بإدارة الأزمة في مؤسسة إمتياز توزيع الكهرباء والغاز –تبسة–، وذلك يرجع أن هذه المؤسسة لا تهتم بوضع فريق خاص بإدارة الأزمة وأيضا لا يوجد مكتب خاصة بهذا الفريق وأيضا عدم معرفتها مدى خطورة الأزمة التي تواجهها أيا كان نوعها وفي نظرها أنها تستطيع لوحدها الحد من الأزمة ولا تحتاج لفريق مختص لإدارة الأزمة. في حين نجد نسبة 36.84% من أفراد العينة يرون أن هناك فريق مختص بإدارة الأزمة وذلك لأنه من يضع الخطط والاستراتيجيات من أجل مواجهة الأزمة وأيضا يحدد الوسائل والأساليب المناسبة للحد من الأزمة والقضاء عليها من أجل الوصول بالمؤسسة إلى الأهداف المرجوة.

ومن خلال نتائج الدراسة السابقة نلاحظ أن دراسة زينات موسى زنك اتفقت على نتائج الدراسة الحالية في أنه يوجد دائما فريق مختص في إدارة الأزمات التي تحدث في المؤسسة.[1]

[1]– زينات موسى مسك، مرجع سابق، ص 86.

في حالة الإجابة بنعم قمنا بتصميم الجدول التالي:

جدول رقم 11: يوضح المعايير المعتمدة التي من خلالها يتم اختيارهم حسب رأي المبحوثين*

المعايير المعتمدة	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
أسلوب الإنتقاء لشخصي	4	28.57	10	71.42	14	100
أسلوب الترشح	-	-	14	100	14	100
أسلوب الرصد والتتبع	4	28.57	10	71.42	14	100
أسلوب إدارة الإعلان	3	21.42	11	78.57	14	100
أسلوب التجنيد	6	42.85	8	57.14	14	100
يتم اختيار فريق لإدارة الأزمات بعد وقوع الأزمة	1	7.14	13	92.85	14	100

من خلال تفحص البيانات الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 42.85% من المبحوثين إلى الإستعانة بأسلوب التجنيد في اختيار فريق مختص بإدارة الأزمة، وبالتالي يمكن القول بأن الموظفين في المؤسسة يعتمدون على الأسلوب الجديد لاختيارهم، بينما أرجع 28.57% من المبحوثين إلى استخدام أسلوب الإنتقاء الشخصي وأسلوب الرصد والتتبع معا أثناء اختيارهم، في حين 21.42% استعانوا بأسلوب إدارة الإعلان، و7.14% يرون أنه يتم اختيار فريق إدارة الأزمات بعد وقوع الأزمة، ومن خلال هذه النتائج يمكننا القول أن مؤسسة إمتياز تسخر جميع الأساليب والطرق لتكوين فريق عمل مختص في إدارة الأزمات داخل المؤسسة، إمتياز توزيع كهرباء والغاز –تبسة–.

جدول رقم 12: يوضح التعامل مع الأزمات بشكل يتلاءم مع طبيعتها

التعامل مع الأزمات	ت	%
دائما	15	39.47
أحيانا	18	47.36
أبدا	5	13.15
المجموع	38	100

نلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 47.36% من أفراد العينة يتعاملون أحيانا مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها وذلك من خلال وضع خطة مناسبة تتلاءم مع طبيعة الأزمة وكذلك استراتيجيات، ونجد نسبة 39.47% من يرون أنه دائما ما يتم التعامل مع الأزمات بشكل يتلاءم مع طبيعتها وذلك من خلال توفير كل ما يستلزم لمواجهة الأزمة من وضع خطط محكمة توفير الأساليب والوسائل المناسبة وكل ما يتلاءم مع طبيعة الأزمة، وفي الأخير نجد نسبة 13.15% يرون أبدا أي لا تتعامل مؤسسة امتياز توزيع الكهرباء والغاز مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها.

ومن خلال نتائج الدراسة السابقة نلاحظ أن دراسة زينات موسى مسك اتفقت مع نتائج الدراسة الحالية في أنه يتم التعامل مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها للتقليل من الآثار السلبية لها.[1]

[1]– زينات موسى مسك، مرجع سابق، ص 86.

جدول رقم 13: يوضح أنواع التي تتعرض لها المؤسسة حسب رأي المبحوثين*

الأنواع	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
أزمات مفاجئة	19	50	19	50	38	100
أزمات سطحية	2	5.26	36	94.73	38	100
أزمات زاحفة	2	5.26	36	94.73	38	100
أزمات المتراكمة	11	28.94	27	71.05	38	100
أزمات يمكن التنبؤ بها	12	31.57	26	68.42	38	100
أزمات لا يمكن التنبؤ بها	7	18.42	31	81.57	38	100
الأزمات الروتينية	15	39.47	23	60.52	38	100
الأزمة الاستراتيجية	6	15.78	32	84.21	38	100

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 50% يرون أن أزمات مفاجئة هي تتعرض لها مؤسسة إمتياز توزيع الكهرباء والغاز وهذا يرجع إلى أنها تحدث بشكل عنيف وفجائي وتخرج المسببات المؤدية لها عن الطابع المألوف أو المعتاد[1]، ثم تليها نسبة 39.47% من أفراد العينة يرون أن الأزمات الروتينية هي تتعرض لها المؤسسة وهذا لأنها تحدث بشكل بدوري وأزمات ناتجة عن تعديل القوانين والأنظمة وكذلك الخسائر الدورية[2]، ثم نجد نسبة 31.57% يرون أن الأزمات يمكن التنبؤ بها هي التي تتعرض لها مؤسسة إمتياز وهذا لأنها تحدث نتيجة أن أسباب داخلية إذ تكون المنظمة من خلال أنظمتها الرقابية مهيئة أو قادرة على التعامل مع الأزمة، ويمكن التخلص منها بوجود البديل المناسب[3]، ثم تليها نسبة 28.94% يرون أن الأزمات المتراكمة هي التي تتعرض لها المؤسسة وهذا يرجع إلى أن

[1]– غسان قاسم داود اللامي: إدارة الأزمات، الأسس والتطبيقات، دار المنهجية للنشر والتوزيع، 2015، ص 21.

[2]– المرجع نفسه، ص 22

[3]– المرجع نفسه، ص 23.

هي الأزمة التي يمكن التنبؤ بها وإن عملية تشكيلها وتفاعل أسبابها تأخذ وقت طويل قبل أن تنفجر وتنمو وتتطور مع الزمن،[1] ثم تليها نسبة 18.42% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تتعرض لأزمات لا يمكن التنبؤ بها، وهذا لأنها تحدث بسبب التغيرات المفاجئة للبيئة الخارجية وإن سبب حصول هذا النوع من الأزمات ضعف المنظمة على مراقبة وتفحص البيئة الخارجية وبشكل فاعل[2]، ثم نجد نسبة 15.78% يرون أن الأزمة الإستراتيجية هي التي تتعرض لها المؤسسة وذلك لأن التدهور والتأكل في قدرة وإمكانيات المنظمة ويتضح هذا التدهور أو التهديد عندما تكون المنظمة غير قادرة على احتواء ما يحدث من متغيرات في البيئة المحيطة، وفي الأخير نجد نسبة 5.26% يرون أن المؤسسة تتعرض لأزمات سطحية وأزمات زاحفة في آن واحد.

ومن خلال نتائج الدراسة السابقة نلاحظ أن دراسة زينات موسى مسك تشابهت مع الدراسة الحالية في أن المستشفى تتعرض للأزمة غير متوقعة أي أزمة مفاجئة.[3]

[1]– المرجع السابق، ص 23.

[2]– نفس المرجع، نفس الصفحة.

[3]– المرجع نفسه، ص 84.

جدول رقم 14: يوضح الوسيلة الأنسب التي تساعد المؤسسة في إدارة الأزمات حسب رأي الباحثين*

الوسيلة الأنسب	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
خلية الأزمة	22	57.89	16	42.10	38	100
مخطط تسيير الأزمات	13	34.21	25	65.78	38	100
دليل تسيير الأزمات	1	2.63	37	97.36	38	100
دفتر القيادة	1	2.63	37	97.36	38	100
مخطط مواصلة النشاط	4	10.52	34	89.47	38	100
مخطط استعادة النشاط	3	7.89	35	92.10	38	100
السيناريوهات	1	2.63	37	97.36	38	100
تمارين المحاكاة	1	2.63	37	97.36	38	100

إن بيانات الجدول رقم 14 تبين أن 57.89% من أفراد العينة الذين يرون أن خلية الأزمة هي الوسيلة الأنسب لإدارة الأزمة وتسمى أيضا بفريق إدارة الأزمة، حيث يقوم هذا التنظيم بدور محوري وحاسم في كل الأزمات إذ أنه يمثل دلالة قوية وإشارة واضحة من طرف المنشأة بأنها تأخذ الأمور بجدية[1]، بينما 34.21% من المبحوثين يرون أن مخطط تسيير الأزمات هي الوسيلة الأنسب التي تساعد المؤسسة في إدارة الأزمة ويتمثل في خطة يتم إعدادها مسبقا بهدف حماية الأشخاص والممتلكات وحماية لمحيط في حالة حدوث حوادث بالغة الخطورة.

[1]– سعيد عيمر: إدارة الاتصال في حالة الأزمات المستهدفة إعلاميا، أطروحة دكتوراه في العلوم لاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018/2017، ص 56.

تليها نسبة 10.52% يرون أن مخطط مواصلة النشاط، ثم 7.89% مخطط استعادة النشاط، وفي الأخير تساوت كل من دليل تسيير الأزمة ودفتر القيادة السيناريوهات تمارين المحاكاة نسبة 2.63% لكل واحدة منها.

ويتبين من خلال الجدول أعلاه أن خلية الأزمة تحصلت على أعلى نسبة وذلك للأسباب التالية:

- تمثل دلالة قوية وإشارة واضحة من طرف المنشأة.
- تلتزم بتسخير كل مواردها وخبرتها وكفاءتها في إيجاد الحلول الناجحة.
- يقوم هذا التنظيم بدور محوري وحاسم في كل الأزمات.

جدول رقم 15: يوضح المرحلة الأصعب التي مرت بها المؤسسة حسب رأي المبحوثين*

المرحلة الأصعب	نعم		لا		ممتنعون عن الاجابة		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
مرحلة ما قبل الأزمة	4	10.52	30	78.94	4	10.52	38	100
مرحلة أثناء الأزمة	23	60.52	11	28.94	4	10.52	38	100
مرحلة ما بعد الأزمة	8	21.05	26	68.42	4	10.52	38	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المرحلة الأصعب التي مرت بها مؤسسة إمتياز توزيع الكهرباء والغاز –تبسة– هي مرحلة أثناء الأزمة وذلك بنسبة 60.52%، وذلك لأنها تبدأ هذه المرحلة مع ظهور إشارات الإنذار أو علامات التحذير والتي يجب أن يلتقطها فريق إدارة الأزمة ليبدأ فورا عملية التحليل والإستنتاج والتنبؤ وعرض وتقييم بدائل القرار وغير من الأمر التي يسبق إعدادها.[1]

بينما نسبة 21.05% من أفراد العينة يرون أن المرحلة الأصعب التي مرت بها المؤسسة هي مرحلة ما بعد الأزمة وهي التي تقوم على أساس معالجة الآثار السلبية والناتجة والاستفادة منها مستقبلا[2]، وفي الأخير نجد نسبة 10.52% يرون أن المرحلة الأصعب هي مرحلة ما قبل الأزمة لأنها تتم في هذه المرحلة التخطيط لإعداد المنظمة لمواجهة الأزمات من خلال خطة زمنية لتنفيذ متطلبات الإعداد من تجهيزات، تدريب ... إلخ.[3]

[1]– داود اللامي، مرجع سابق، ص 13.

[2]– المرجع نفسه، ص39.

[3]– المرجع نفسه، ص 29.

المحور الثالث: بيانات متعلقة بأهم مهارات الاتصال الشخصي للقائم بالاتصال بامتياز الكهرباء والغاز –تبسة–

جدول رقم 16: يوضح مفهوم الاتصال الشخصي حسب رأي المبحوثين*

مفهوم الاتصال الشخصي	نعم		لا		ممتنعون عن الاجابة		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
عملية يتبادل فيها الأفراد الرسائل بالايماءات الجسدية والتعبيرية	9	23.68	27	71.05	2	5.26	38	100
اتصال يتضمن مواجهة مباشرة بين القائم بالاتصال والمتلقي تؤدي إلى التغيير في السلوك	15	39.47	21	55.26	2	5.26	38	100
لقاء يتضمن مشاركة اتصالية اثنين وجها لوجه	16	42.10	20	52.63	2	5.26	38	100

من خلال تفحص البيانات الموجودة في الجدول أعلاه نلاحظ 42.10% أن مفهوم الاتصال الشخصي هو لقاء يتضمن مشاركة اتصالية بين إثنين وجها لوجه أي يكون مباشر، في حين 39.47% من أفراد العينة يرون أنه اتصال يتضمن مواجهة مباشرة بين القائم بالاتصال والمتلقي تؤدي إلى تغيير في سلوك القائم بالاتصال ذلك لأن المواجهة المباشرة يظهر من خلالها رد فعل المتلقي أي رجع الصدى يكون آني وهذه المواجهة ينتج من خلال الإختلاف والتغيير في السلوك، وتليها نسبة 23.68% يرون أن مفهوم الاتصال الشخصي هو عملية يتبادل فيها الأفراد الرسائل بالإيماءات الجسدية والتعبيرية، لأن عند

تبادل الأفراد الرسائل يكون التبادل بالإيماءات الجسدية لأنها حركات لا إرادية فهي تعتبر لغة تواصل ترتكز على حركات وتعابير الجسد التي تعين الفرد على التواصل مع الآخرين.

ومن خلال نتائج الدراسة السابقة نلاحظ أن دراسة صلاح يوسف الأشقر مع نتائج الدراسة الحالية، حيث توصلا إلى أن يتم استخدام لغة الجسد كتعابير الوجه وحركات العيون وغيرها في الاتصال.[1]

جدول رقم 17: يوضح مميزات الاتصال الشخصي*

مميزات الاتصال الشخصي	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
المرونة	18	47.36	20	52.63	38	100
قدرته على تغيير الاتجاهات والسلوك	12	31.57	26	68.42	38	100
التلقائية	10	26.31	28	73.68	38	100
تحقيق مبدأ المشاركة الجماهيرية	9	23.68	29	76.31	38	100

من خلال البيانات الموجودة في الجدول أعلاه يبين أن المبحوثين يرون أن المرونة من أكثر ميزات الاتصال الشخصي والتي قدرت بنسبة 47.36%، في حين 31.57% يرون بأن من مميزات الاتصال الشخصي هي قدرته على تغيير الاتجاهات والسلوك بـ26.31% يرون بأن التلقائية من مميزات الاتصال الشخصي، وفي الأخير بنسبة 23.68% يرون بأن تحقيق مبدأ المشاركة الجماهيرية من مميزات الاتصال الشخصي.

ومن خلال نتائج الدراسة السابقة نلاحظ أن دراسة صلاح يوسف الأشقر تشابهت مع نتائج الدراسة الحالية في نقطة مهمة وهي أن يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة كافية تساعد المستشفى على التعامل مع الأزمات المختلفة.[2]

[1]– الأشقر، المرجع السابق، ص 87.

[2]– زينات موسى مسك، مرجع سابق، ص 85.

جدول رقم 18: يوضح وسائل الاتصال الشخصي حسب رأي المبحوثين*

وسائل الاتصال الشخصي	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
المؤتمرات	5	13.15	33	86.84	38	100
الندوات	13	34.21	25	65.78	38	100
الاجتماعات	29	76.31	9	23.68	38	100
المقابلات	12	3.57	26	68.42	38	100
المعارض	7	18.42	31	81.57	38	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع الوسائل مستخدمة في مؤسسة إمتياز توزيع الكهرباء والغاز –تبسة– ولا توجد وسيلة منعدمة، حيث جاءت الاجتماعات في المرتبة الأولى بنسبة 76.31%، فالاجتماعات يكون لها الدور الكبير في عقد الجلسات مع فريق العمل داخل المؤسسة والتي يتم من خلالها اتخاذ قرارات وتقديم اقتراحات ووضع خطط جيدة وينتهي الاجتماعات بقرار رشيد، فيما جاءت نسبة 34.21% للندوات وهي مكملة للاجتماعات، وتليها المعارض بنسبة قدرت بـ 18.42%، في حين تليها المؤتمرات والتي قدرت بنسبة 13.15%، بينما جاءت أقل نسبة 3.57% حظي بها المقابلات.

ومن خلال نتائج الدراسة السابقة نلاحظ أن دراسة صلاح يوسف الأشقر اتفقت مع الدراسة الحالية، في أن وسائل الاتصال الشخصي تمثلت في المؤتمرات والاجتماعات ويرجع الباحث ذلك إلى أن هذه الوسائل تؤثر على فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات.[1]

[1]– صلاح يوسف الأشقر، مرجع سابق، ص 114.

جدول رقم 19: يوضح وظائف القائم بالاتصال في المؤسسة*

وظائف القائم بالاتصال	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
خلق صورة ذهنية في المؤسسة	8	21.05	30	78.94	38	100
وضع استراتيجية اتصالية	10	26.31	28	73.68	38	100
التنسيق	14	36.84	24	63.15	38	100
المراقبة	5	13.15	33	86.84	38	100
التحدث باسم المؤسسة	16	42.10	22	57.89	38	100
التنشيط	8	21.05	30	78.94	38	100

من خلال الجدول تبين أن التحدث باسم المؤسسة تحصل على أعلى نسبة والتي قدرت بـ 42.10% ويليه 36.84% من المبحوثين يرون أن التنسيق من بين أهم الوظائف للقائم بالاتصال، و26.31% وضع استراتيجية اتصالية و21.05% من أفراد العينة يرون أنه خلق صورة ذهنية في المؤسسة والتنشيط معا من بين الوظائف الأساسية للقائم بالاتصال ويليه 13.15% يرون أن المراقبة من وظائف القائم بالاتصال.

ونلاحظ من خلال الجدول أن وظيفة التحدث باسم المؤسسة احتلت المرتبة الأولى من بين وظائف القائم بالاتصال وهذا راجع إلى أن من مهام القائم بالاتصال التحدث باسم المؤسسة أي هو الشخص المسؤول والمكلف بالتحدث بكل ما يتعلق بالمؤسسة من قرارات والموافقات المختلفة، أي القائم بالاتصال هو المتحدث الرسمي والمعبرة عن المؤسسة التي يعمل بها وهو أيضا حلقة وصل بين الموظفين داخل المؤسسة وبين المؤسسة ومؤسسة أخرى.

جدول رقم 20: يوضح السمات الواجب توافرها في القائم بالاتصال في المؤسسة*

السمات	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
توفر مهارات الاتصال الشخصي	24	63.15	14	36.84	38	100
اتجاهات القائم بالاتصال نحو نفسه ونحو المتلقي	8	21.05	30	78.94	38	100
مستوى معرفة المصدر وتخصصه بالموضوع الذي يعالجه	22	57.89	16	42.10	38	100

من خلال البيانات الموجودة في الجدول أعلاه أن 63.15% من أفراد العينة يرون أن من أهم خصائص القائم بالاتصال هي توفر مهارات الاتصال الشخصي وذلك من خلال توفير مهارات القراءة والكتابة والتحدث والاستماع للقائم بالاتصال في المؤسسة الاقتصادية، بينما 57.89% منهم يرى أن مستوى معرفة المصدر وتخصصه بالموضوع الذي يعالجه هي من أهم الصفات الواجب توفرها أي معرفة كل ما يلم بالموضوع الذي يريد معالجته، و21.05% تعود إلى اتجاهات القائم بالاتصال نحو نفسه ونحو المتلقي، وعلى هذا فإن النسب إذن تثبت بأن القائم بالاتصال هو إداري وإعلامي وهو الذي يتحدث باسم المؤسسة في نفس الوقت، وأيضا لديه عدة أدوار منها حلقة وصل بين الموظفين داخل المؤسسة وبين مؤسسته ومؤسسة أخرى من أجل تحقيق التواصل الفعال والجيد يعود على المؤسسة بالإيجاب وتحقيق لها الأرباح والإنتاج.

جدول رقم 21: يوضح أهم المهارات الاتصالية واجب توافرها في القائم بالاتصال في المؤسسة*

المهارات الاتصالية	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
القراءة	14	36.84	24	63.15	38	100
الكتابة	18	47.36	20	52.63	38	100
التحدث	31	81.57	7	18.42	38	100
الاستماع	21	55.26	17	44.73	38	100
اللغات	1	2.63	37	97.36	38	100
خلق علاقات اتصال مرنة مع الأفراد	1	2.63	37	36.97	38	100

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد أغلب المبحوثين يعتبرون مهارة التحدث من أهم المهارات الاتصالية الواجب توافرها في القائم بالاتصال في المؤسسة بنسبة 81.57% بحيث يعبر فيها الموظف عن آرائه واقتراحاته واتجاهاته إلى الرؤساء. يتحقق ذلك عن طريق التفاعل في الاجتماعات وذلك من أجل جمع المعلومات الكافية من الموظفين والرؤساء المشاركين في الاجتماع، وتليها نسبة 55.26% يمثل مهارة الاستماع، بحيث يعمل الموظف ببذل الجهد العقلي أثناء المتابعة وفهم كل ما يقال له أي ما يتم استقباله للمعاني والأفكار واسترجاعها إن لزم الأمر، ونجد نسبة 47.36% تمثل مهارة الكتابة بحيث يعمل الموظف على كتابة وتفصيل وتحليل كل المعلومات الموجودة عنده والتي تعبر عن رأيه بوضوح وتجنب الأخطاء الإملائية والنحوية في شكل تقارير إستدعاءات ... إلخ، ثم يقدمها للإدارة، ثم تليها نسبة 36.84% تمثل مهارة القراءة وهذه المهارة التي يعتمد عليها الموظف للمشاركة وإبداء رأيه داخل المؤسسة، فالقراءة الصامتة هي عملية فهم المعاني والكلمات والتراكيب، وفي الأخير تليها نسبة 2.63% تساوت فيها كل من اللغات وخلق علاقات الاتصال مرنة مع الأفراد لكل واحدة منهما.

تعارضت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في ترتيب المهارات، حيث أن الدراسة الحالية جاءت مهارة التحدث في المرتبة الأولى في حين الدراسة السابقة جاءت مهارة الإصغاء هي المرتبة الأولى.[1]

جدول رقم 22: يوضح مهارات الاتصال الشخصي زادت من فاعلية القائم بالاتصال حسب رأي المبحوثين

العبارة	ت	%
دائما	10	27.77
أحيانا	20	55.55
أبدا	6	16.66
الممتنعون عن الإجابة	2	5.26
المجموع	38	100

نلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 55.55% من أفراد العينة يرون أن مهارات الاتصال الشخصي أحيانا ما زادت من فاعلية القائم بالاتصال، وذلك أن القائم بالاتصال لابد من أن تتوفر لديه عدة مهارات وهي القراءة والكتابة والتحدث والاستماع وهذه المهارات كلها مهمة للقائم بالاتصال، فهي تساعده على إبراز مهاراته وتوضيح أفكاره واتجاهاته للرؤساء، في حين نجد نسبة 27.77% من المبحوثين الذين يرون أن دائما مهارات الاتصال الشخصي تزيد من فاعلية القائم بالاتصال وذلك لأن هذه المهارات تساعد القائم بالاتصال من أداء أعماله بشكل جيد وأيضا إبداء رأيه والتفاعل مع الآخرين والعمل على تقديم معلومات وأفكار واقتراحات واتجاهات جديدة للإدارة، ثم تليها نسبة 16.66% أبدا، وفي الأخير نجد نسبة 5.26% من أفراد العينة الذين امتنعوا عن الإجابة عن هذا السؤال وذلك لأسباب خاصة.

[1]– منير عيمر: مهارات الاتصال الشخصي وتأثيرها في العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة لدى المرأة العاملة في مؤسسة ذات طابع نسوي، درجة الماجستير في علم النفس، 2016/2015، ص 97.

جدول رقم 23: دورات تكوينية التي تقيمها المؤسسة حسب رأي المبحوثين

العبارة	ت	%
دائما	6	16.66
أحيانا	14	38.88
أبدا	16	44.44
الممتنعون عن الإجابة	2	5.26
المجموع	38	100

يبين الجدول أعلاه أن 16 مفردة من مجموع 38 بنسبة 44.44% لا يهتموا أبدا بحضور دورات التكوينية التي تقيمها مؤسستهم، في حين 14 مفردة من مجموع 38 بنسبة 38.88% أحيانا ما يهتم الموظفين بحضور دورات تكوينية و6 مفردات من مجموع 38 بنسبة 16.66% دائما ما تفيدهم الدورات التكوينية ويهتمون بها، والملاحظ من هذه النسب أن معظم الموظفين لا يهتموا بحضور الدورات التكوينية التي تقيمها المؤسسة إمتياز، وهذا راجع إلى أن الموظفين لا يهتموا بتطوير مهاراتهم الاتصالية، وهذا يرجع بالسلب على مؤسسة إمتياز توزيع الكهرباء والغاز ولا يستطيع الموظف التواصل مع الآخرين. وإذا كان الموظف لا تمتلك مهارات الاتصال لا يستطيع تطوير مؤسسته ولا يقدر على تحمل الأعمال المسؤوليات المكلف بها وتسييرها وفقا لمخطط معين.

ومن خلال نتائج الدراسة السابقة نلاحظ أن دراسة زينات موسى مسك اختلفت مع نتائج الدراسة الحالية، حيث أن المؤسسة تقيم دورات تكوينية لزيادة القدرة على التعامل مع وسائل الإعلام.[1]

[1]– زينات موسى مسك، مرجع سابق، ص 98.

المحور الرابع: بيانات متعلقة بمساهمة مهارات الاتصال الشخصي في إدارة الأزمات بامتياز توزيع الكهرباء والغاز –تبسة–

جدول رقم 24: يوضح استخدام مهارات الاتصال الشخصي في إدارة الأزمة حسب رأي المبحوثين

العبارة	ت	%
دائما	8	23.52
أحيانا	19	55.88
أبدا	7	20.58
الممتنعون عن الإجابة	4	10.52
المجموع	38	100

الجدول أعلاه يبين أن 19 مفردة من مجموع 38 أحيانا ما يتم استخدام مهارات الاتصال الشخصي في إدارة الأزمة في المؤسسة بنسبة 55.88%، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تهتم بتطوير وتنمية مهارات الاتصال الشخصي للموظفين، تليها 8 مفردات من مجموع 38 يرون أن المؤسسة دائما ما تستخدم بمهارات الاتصال بنسبة 23.52% وهذا من خلال إجراء دورات تكوينية للموظفين لتنمية قدراتهم ومهاراتهم الاتصالية، في حين ترى 7 مفردات من مجموع 38 يرون أبدا بنسبة 20.58%.

وهذا راجع إلى أن في المؤسسة لا يتم استخدام مهارات ولا تهتم بإجراء دورات تكوينية للعمال وفي الأخير نجد 4 من أفراد العينة ممتنعون عن الإجابة بنسبة 10.52% وهذا لأسباب تخصهم.

جدول رقم 25: يوضح مساهمة مهارة الإنصات في الحد من الأزمة حسب رأي المبحوثين

العبارة	ت	%
كثيرا	5	14.70
نوعا ما	20	58.82
قليلا	9	26.47
الممتنعون عن الإجابة	4	10.52
المجموع	38	100

تشير المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن رأي المبحوثين حول مدى مساهمة مهارة الانصات في الحد من الأزمة على مستوى المؤسسة يرى 58.82% منهم ساهمت مهارة الإنصات نوعا ما في الحد من الأزمة، بينما يرى 26.47% أنها لم تساهم من الحد من الأزمة سوى قليلا، بينما يرى 14.70% منهم أنها ساهمت كثيرا في الحد من الأزمة في المؤسسة، ونجد أن 10.52% من المبحوثين الذين امتنعوا عن الإجابة عن هذا السؤال وذلك لأسباب خاصة.

جدول رقم 26: يوضح مساهمة مهارة القراءة في الحد من الأزمة*

مساهمة مهارة القراءة في الحد من الأزمة	نعم		لا		ممتنعون عن الاجابة		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
تبادل الآراء والأفكار	17	44.73	15	39.47	6	15.78	38	100
الخبرات المشتركة	11	28.94	21	55.26	6	15.78	38	100
تحقق التواصل مع الآخرين	16	42.10	16	42.10	6	15.78	38	100

نلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 44.73% يرون أن مهارة القراءة ساهمت في الحد من الأزمة من خلال تبادل الآراء والأفكار وذلك من خلال تبادل المرسل والمستقبل الآراء والأفكار والمعلومات، وينتج عن ذلك ردة فعل بينهما، في حين نجد نسبة 42.10% يرون أن تحقيق التوصل مع الآخرين وذلك من خلال الفهم المتبادل بين المرسل والمستقبل، وفي حين نجد نسبة 28.94% من أفراد العينة يرون أن مهارة القراءة ساهمت في الحد من الأزمة من خلال الخبرات المشتركة وذلك بتوفرها بين المرسل والمستقبل أي العادات والتقاليد المشتركة بينهما، وفي الأخير نجد نسبة 15.78% من أفراد العينة الذين امتنعوا عن الإجابة عن هذا السؤال وذلك لأسباب خاصة.

جدول رقم 27: يوضح تأثير مهارة التحدث على إدارة الأزمة حسب رأي المبحوثين

الإجابة	ت	%
تؤثر في تحديد المشاكل والعواقب المطروحة وتحليل الأسباب لإيجاد الحلول المنشودة	5	13.15
تحقيق التواصل مع الآخرين وتبادل الآراء والأفكار حلا للأزمة بالمؤسسة	3	7.89
لا تؤثر	1	2.63
من خلال طرح الانشغالات وتحليل وقائع الأزمة	1	2.63
الممتنعون عن الإجابة	28	73.68
المجموع	38	100

يمثل الجدول أعلاه إجابات أفراد العينة بخصوص تأثير مهارة التحدث على إدارة الأزمة محل الدراسة نلاحظ أن نسبة 73.68% للأفراد الذين امتنعوا عن الإجابة على هذا السؤال وذلك لأسباب خاصة، ونلاحظ وجود تشابه في النسب بين إجابات أفراد العينة وكان ترتيب اجاباتهم على النحو التالي:

تؤثر في تحديد المشاكل والعواقب المطروحة وتحليل الأسباب لإيجاد الحلول المنشودة بنسبة 13.15%، ونجد نسبة 7.89% من أفراد العينة الذين يرون تحقيق التواصل مع الآخرين وتبادل الآراء والأفكار حلا للأزمة بالمؤسسة، وتليها أفراد العينة يرون أنها لا تؤثر، ومن خلال طرح الانشغالات وتحليل وقائع الأزمة هنا تساوت في النسبة وقدرت 2.63% لكل واحدة منها.

جدول رقم 28: يوضح وظائف مهارة الكتابة في إدارة الأزمة حسب رأي المبحوثين*

وظائف مهارة الكتابة	نعم		لا		ممتنعون عن الاجابة		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الحفاظ على المعلومات والبيانات	18	47.36	15	39.47	5	13.15	38	100
تسجيل الملاحظات ومختلف الآراء لإيجاد لحل المناسب للأزمة	14	36.84	19	50	5	13.15	38	100
اطلاع العاملين على كل مستجدات المتعلقة بالأزمة	11	28.94	22	57.89	5	13.15	38	100
لا تمثل أي شيء	1	2.63	32	84.21	5	13.15	38	100
تحرير البيانات الإعلامية من أجل بثها على مستوى وسائل الإعلام وتوضيح الصورة الغامضة في هذه الأزمة	1	2.63	32	84.21	5	13.15	38	100

يبين هذا الجدول أن نسبة 47.36% مثلت الحفاظ على المعلومات والبيانات هي من وظائف ومهارة الكتابة في إدارة الأزمة بمؤسسة إمتياز وهذا راجع إلى أن الحفاظ على المعلومات من الإتلاف والتغيير أو التعديل من الأشخاص والرجوع إليها عند الحاجة، تليها نسبة 36.84% تسجيل الملاحظات ومختلف الآراء لإيجاد الحل المناسب للأزمة وهذا يرجع إلى أن تسجيل الملاحظات وكل مختلف الآراء والأفكار والمعلومات المختلفة تساهم في إدارة الأزمة وإيجاد الحل المناسب لها والحد منها، في حين 28.94% مثلت اطلاع العاملين

على كل مستجدات المتعلقة بالأزمة وذلك من خلال مشاركة الإدارة كل فريق العمل بكل جديد وإمكانيتهم من الاطلاع على كل ما يتعلق بالأزمة.

تليها نسبة 2.63% تساوت فيها كل من لا تمثل أي شيء وتحرير البيانات الإعلامية من أجل بثها على مستوى وسائل الإعلام وتوضيح الصورة الغامضة في هذه الأزمة أي مشاركة وسائل الإعلام بكل مستجدات التي توصلت إليها المؤسسة عن الأزمة وتوضيح الصورة الغامضة، ثم نجد 5 مفردات بنسبة 13.15% ممتنعون عن الإجابة.

جدول رقم 29: يوضح أكثر مهارة فعالية في إدارة الأزمة حسب رأي المبحوثين*

أكثر مهارة فعالية	نعم		لا		ممتنعون عن الاجابة		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
القراءة	5	13.15	29	76.31	4	10.52	38	100
الكتابة	16	42.10	18	47.36	4	10.52	38	100
التحدث	21	55.26	13	34.21	4	10.52	38	100
الاستماع	10	26.31	24	63.15	4	10.52	38	100

يبين الجدول أعلاه أن 55.26% مثلت مهارة التحدث أي أن أغلب المبحوثين يعتبرون مهارة التحدث أنها أكثر مهارة فعالية في إدارة الأزمة، بحيث يعمل الموظف على إبراز القدرة التواصلية مع الآخرين وتكون على شكل محادثة أو حوار وأيضا يقوم بنقل المعاني والأفكار إلى الآخرين بطلاقة مع صحة التعبير وسلامة في الأداء، وتليها نسبة 42.10% تمثل مهارة الكتابة، بحيث يعمل الموظف على كتابة بيانات ومعلومات موجودة عنده على شكل مقترحات ويقدمها للمؤسسة، ونجد نسبة 26.31% تمثل مهارة الاستماع وهذه الأخيرة يعبر من خلالها الموظف عن أفكاره وآرائه واقتراحاته إلى الرؤساء وذلك من خلال حضوره للاجتماعات والمقابلات ... إلخ، ونجد نسبة 13.15% يرون أن مهارة القراءة هي أكثر فعالية في إدارة الأزمة وذلك لأن الأفراد يعتمدون عليها أثناء إدارة الأزمة، فهي عملية فكرية عقلية، وفي الأخير نجد نسبة 10.52% من الأفراد الذين امتنعوا عن الإجابة عن هذا السؤال وذلك لأسباب خاصة.

ومن خلال نتائج الدراسة السابقة نلاحظ أن دراسة منير عيمر اختلفت مع نتائج الدراسة الحالية في أن مهارة التحدث احتلت المرتبة الثالثة.[1]

[1]– منير عيمر، مرجع سابق، ص 93.

جدول رقم 30: يوضح معوقات إدارة الأزمة حسب رأي المبحوثين*

معوقات إدارة الأزمة	نعم		لا		ممتنعون عن الاجابة		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
عوائق إنسانية	14	36.84	19	50	5	13.15	38	100
عوائق تنظيمية	13	34.21	20	52.63	5	13.15	38	100
عوائق متعلقة بالمعلومات	13	34.21	20	52.63	5	13.15	38	100
عوائق تقنية	10	26.31	23	60.52	5	13.15	38	100
محدودية الأفكار وتواصل الأساليب القديمة	1	2.63	32	84.21	5	13.15	38	100

يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة 36.84% من الموظفين يعتبرون أن معوقات إدارة الأزمة مرتبطة بالعوائق الإنسانية أي أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة يرون أن أبرز معوقات إدارة الأزمة تتمثل في الطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ومن هذه المعيقات القصور في فهم مكامن الخطر سواء من قبل الموظف أو المدير وبالتالي فإن الأزمة تتأزم دون الالتفات إليها،[1] بينما النسبة التالية من الموظفين يرون بأن من معوقات إدارة الأزمة عوائق تنظيمية وعوائق متعلقة بالمعلومات حيث تساوت بنسبة قدرت بـ 34.21% لكل واحد منهما العوائق التنظيمية عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في المؤسسة، أما العوائق المتعلقة بالمعلومات هي تعرض المعلومات للتحريف والتشويه في أثناء انتقالها داخل وخارج الجهاز الإداري، وصعوبة تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدر صحتها في ظروف الأزمات[2]، تليها عوائق تقنية تعتبر من معوقات إدارة

[1]– زينات موسى مسك، مرجع سابق، ص 48.

[2]– المرجع نفسه، ص 49.

الأزمة والتي قدرت ب 26.31% وفي الأخير نسبة 2.63% يرون محدودية الأفكار وتواصل الأساليب القديمة.

ومن خلال نتائج الدراسة السابقة نلاحظ أن دراسة صلاح يوسف الأشقر تشابهت مع نتائج الدراسة الحالية في المعوقات التنظيمية والشخصية والتقنية هي التي تقف حائلا في إدارة الأزمة.[1]

جدول رقم 31: يوضح الاقتراحات من أجل الاستخدام الفعال لمهارات الاتصال الشخصي في إدارة الأزمة

الاقتراحات	ت	%
التخطيط الجيد من أجل مكافحة الأزمة	6	15.78
وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	1	2.63
تكوين العمال دوريا حول إدارة الأزمات والاتصال الفعال	2	5.26
التغيير الجذري للتنظيم الداخلي للمؤسسة	1	2.63
الاعتماد على وسائل الإعلام من أجل معالجة المعلومات	2	5.26
تطوير مهارات الاتصال	1	2.63
الاتصال المباشر مع العمال	2	5.26
الممتنعون عن الاجابة	23	60.52
المجموع	38	100

يمثل الجدول أعلاه إجابات أفراد العينة بخصوص الاقتراحات التي قدموها من أجل الاستخدام الفعال لمهارات الاتصال الشخصي في إدارة الأزمة محل الدراسة نلاحظ أن نسبة 60.52% للأفراد الذين امتنعوا على الإجابة على هذا السؤال وذلك لأسباب خاصة. ونلاحظ وجود تشابه في النسب بين اجابات أفراد العينة وكان ترتيب اقتراحاتهم على النحو التالي:

[1]– صلاح يوسف الأشقر، مرجع سابق، ص 119.

التخطيط الجيد من أجل مكافحة الأزمة بنسبة 15.78% من أفراد العينة يرون أنه هو الأنسب لاستخدام الفعال لمهارات الاتصال الشخصي في إدارة الأزمة، وتليها نسبة 5.26% حيث تساوت فيها كل من تكوين العمال دوريا حول إدارة الأزمات والاتصال الفعال والاتصال المباشر مع العمال والاعتماد على وسائل الإعلام من أجل معالجة المعلومات لكل واحدة منهما، وفي الأخير هناك تساوي في نسبة كل من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والتغيير الجذري للتنظيم الداخلي للمؤسسة وتطوير مهارات الاتصال بنسبة 2.63% لكل واحدة منها، نخلص من خلال الاقتراحات السابقة إلى أن كل من موضوع مهارات الاتصال الشخصي وإدارة الأزمة لهما أهمية كبيرة في مؤسسة امتياز توزيع الكهرباء والغاز.

ومن خلال نتائج الدراسة السابقة نلاحظ أن دراسة زينات موسى مسك تشابهت مع نتائج الدراسة الحالية في نقطة مهمة وهي يتم مراجعة وتحديث خطط الطوارئ وإدارة الأزمة.[1]

[1]– زينات موسى مسك، مرجع سابق، ص 97.

2-2- نتائج الدراسة:

2-2-1-النتائج الجزئية للدراسة:

- **النتائج المتعلقة بالبيانات السوسيوديمغرافية:**

- أغلبية المبحوثين من الذكور، حيث قدرت نسبتهم بـ 63.15%، أما نسبة الإناث قدرت بـ 36.84%.
- تبين من خلال الدراسة على أن أعلى نسبة قدرت بـ 34.21% لدى فئة 30-39 سنة.
- أشارت النتائج المتحصل عليها أن أغلب المبحوثين في المؤسسة ذو المستوى الجامعي، حيث قدرت نسبتهم 60.52%.
- تبين من خلال النتائج أن نسبة الموظفين بحسب الأقدمية في العمل من 5 إلى 9 سنوات هي أكبر نسبة، حيث قدرت بـ 47.36%.
- من خلال النتائج يتضح أن أغلب أفراد المبحوثين موظفون عاديون بنسبة 72.97%.

- **النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول:** طبيعة الأزمات التي تتعرض لها إمتياز توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-:

- مفهوم الأزمة عند أفراد العينة هو موقف خارج عن المألوف يؤدي إلى تغيير التوازن.
- تكمن أسباب الأزمة لدى أفراد العينة في البيئة الداخلية.
- من أهم خصائص الأزمة في المؤسسة هي مواجهة الأزمة تتوجب درجة عالية من التحكم في الإمكانيات المادية.
- ليس هناك فريق مختص بإدارة الأزمة وتكمن المعايير المعتمدة التي من خلالها يتم اختيارهم لدى أفراد العينة في أسلوب التجنيد.
- يقر أفراد العينة أنه أحيانا ما يتم التعامل مع الأزمات بشكل يتلاءم مع طبيعتها.

- أكثر أنواع الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة أزمات مفاجئة.
- خلية الأزمة هي الوسيلة الأنسب التي تساعد المؤسسة في إدارة الأزمة.
- مرحلة أثناء الأزمة هي المرحلة الأصعب التي مرت بها المؤسسة.

- **النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني:** أهم مهارات الاتصال الشخصي للقائم بالاتصال في إمتياز توزيع الكهرباء والغاز –تبسة–:

- مفهوم الاتصال الشخصي عند أفراد العينة هو لقاء يتضمن مشاركة اتصالية بين اثنين وجها لوجه.
- تكمن مميزات الاتصال الشخصي في المرونة.
- الإجتماعات هي أكثر وسائل الاتصال الشخصي المستخدمة في المؤسسة.
- تكمن وظيفة القائم بالاتصال في المؤسسة في التحدث بإسم المؤسسة.
- تكمن سمات الواجب توفرها في القائم بالاتصال في المؤسسة في توفر مهارات الاتصال الشخصي.
- يتضح أن أهم المهارات الاتصالية الواجب توافرها في القائم بالاتصال في المؤسسة مهارة التحدث.
- يقر أفراد العينة أنه أحيانا ما تزيد مهارات الاتصال الشخصي من فعالية القائم بالاتصال في المؤسسة.
- يقر أفراد العينة أنهم لا يهتمون أبدا بدورات تكوينية التي تقيمها المؤسسة.

- **النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث:** مساهمة مهارات الاتصال الشخصي في إدارة الأزمات بامتياز توزيع الكهرباء والغاز –تبسة–:

- يقر أفراد العينة أنه أحيانا ما يتم استخدام مهارات الاتصال الشخصي في إدارة الأزمة.

- يقر أفراد العينة أنه نوعا ما مساهمة مهارة الإنصات في الحد من الأزمة بالمؤسسة.
- تكمن مساهمة مهارة القراءة في الحد من الأزمة بالمؤسسة من خلال تبادل الآراء والأفكار.
- يكمن تأثير مهارة التحدث على إدارة الأزمة في تحديد المشاكل والعواقب المطروحة وتحليل الأسباب لإيجاد الحلول المنشودة.
- تكمن وظائف مهارة الكتابة في إدارة الأزمة بمؤسسة في الحفاظ على المعلومات والبيانات.
- يتضح أن أكثر المهارة فعالية في إدارة الأزمة بمؤسسة مهارة التحدث.
- أكثر معوقات إدارة الأزمة في المؤسسة عوائق إنسانية.
- يتضح أن أكثر الاقتراحات من أجل الاستخدام الفعال لمهارات الاتصال الشخصي في إدارة الأزمة بالمؤسسة في التخطيط الجيد من أجل مكافحة الأزمة.

2-2-2-النتائج العامة للدراسة:

- تتعرض مؤسسة إمتياز توزيع الكهرباء والغاز –تبسة– لعدة أزمات أهمها "أزمات مفاجئة" مما جعل المؤسسة تولي اهتمام دائم بها، وذلك من خلال معرفة أسباب الأزمة ووضع فريق مختص بإدارة الأزمة والوسيلة الأنسب التي تساعدها في إدارة الأزمة، وفي المقابل تشترط المؤسسة على الموظفين أن يتم التعامل مع هذه الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها.
- تولي مؤسسة إمتياز توزيع الكهرباء والغاز –تبسة– اهتماما كبيرا بمهارات الاتصال الشخصي للقائم بالاتصال وذلك من خلال معرفة وظائف القائم بالاتصال وسماته وأيضا أهم المهارات الواجب توافرها فيه ومعرفة مدى زيادة مهارات الاتصال الشخصي من فعالية القائم بالاتصال.

- تركز مؤسسة إمتياز توزيع الكهرباء والغاز –تبسة– على المهارات الاتصالية وخاصة مهارة التحدث لدى الموظفين لأنها وجدتها المهارة الأكثر فعالية في إدارة الأزمة بالمؤسسة، إذن مهارات الاتصال الشخصي ساهمت في إدارة الأزمة

مما سبق يمكن القول أن مهارات الاتصال الشخصي يعتبر من العناصر المهمة في الإدارة عموما وإدارة الأزمة بمؤسسة إمتياز توزيع الكهرباء والغاز –تبسة– خصوصا والتي بموجبها يقوم الموظف بنقل الآراء والأفكار شفوية أم كتابية وذلك عبر وسيلة اتصالية مناسبة من أجل إيجاد الحل المناسب للحد من الأزمة في المؤسسة.

خاتمـــة

خاتمة

وفي الأخير لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة محاولة الكشف عن الواقع الفعلي لدور مهارات الاتصال الشخصي في إدارة الأزمة بالمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال تسليط الضوء على أكثر مهارة فعالية في إدارة الأزمة وطبيعة الأزمة التي تتعرض لها المؤسسة وأهم مهارات الاتصال الشخصي للقائم بالاتصال في المؤسسة، وهذا من خلال توضيح مميزات ووسائل الاتصال الشخصي لأنه يعتبر الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة، وأيضا معرفة وظائف وسمات القائم بالاتصال، وأهم المهارات الواجب توفرها فيه وهذا باعتباره حلقة وصل بين مؤسسة ومؤسسة أخرى، والذي يعد نقطة فعالة وهامة في إدارة الأزمة بمؤسسة امتياز، وبالتعمق أكثر في الدراسة فمهارات الاتصال الشخصي له دور فعال في إدارة الأزمة بالمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموظفين لهذه المهارات في إدارة الأزمة واهتمام مؤسسة امتياز بإقامة دورات تكوينية من أجل تحسين المهارات الاتصالية للموظفين.

وقد أسفرت نتائج الدراسة الميدانية التي تم من خلالها معرفة أراء الموظفين عن وجود اهتمام كبير بمهارات الاتصال الشخصي، وأيضا اهتمام المؤسسة بهذه المهارات وذلك من خلال إقامة دورات تكوينية من أجل تحسين الموظفين لمهاراتهم الاتصالية. فالمؤسسة الاقتصادية تعتمد على هذه المهارات أثناء تحسين عملها وأدائها، إذن فمهارات الاتصال الشخصي له دورا هاما وفعالا في إدارة الأزمة بالمؤسسة الاقتصادية.

ونشير في الأخير إلى أن هذه النتائج خاصة بموظفي مؤسسة امتياز توزيع الكهرباء والغاز –تبسة– ككيان اقتصادي ولا يمكن تعميمها على كل المؤسسات الاقتصادية الأخرى.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادروالمراجع:

I. القواميس والمعاجم:

1. إبن منظور، لسان العرب، دار المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة.(د.س.ن)
2. أيمن عبد الله وآخرون، المعجم الوسيط، دار أحياء التراث العربي، للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2008.
3. طارق سيد أحمد الخليفي، معجم مصطلحات الإعلام: انجليزي– عربي، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، د.ب.ن، 2008.
4. مجاني الطلاب، معجم لغوي عربي، دار المعاني للنشر والتوزيع، لبنان، 2004.
5. مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، دار مكتبة الشروق الدولية، مصر، ط4، 2004م/1425هـ.

II. الكتب:

1. أحمد بن مرسلي، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط4، 2010.
2. بسام عبد الرحمان المشاقبة، معجم المصطلحات العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014.
3. جواد كاضم لبكري، فخ الاقتصاد الأمريكي: الأزمة المالية 2008، بيسان للنشر والتوزيع والإعلام، بيروت، 2011.
4. رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر المعاصر للنشر والتوزيع، سورية 2000.
5. سليم مجلخ، الأزمة المالية والاقتصادية العالمية لسنة 2008 وآثارها على الدول النامية، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الامارات، 1437/2016هـ.
6. سمر روحي الفيصل، محمد جهاد الجمل، مهارات الاتصال في اللغة العربية، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الامارات، ط5،2013
7. السيد السعيد عبد الوهاب محمد: استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث: دور العلاقات العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 1427/2006هـ.

8. عبد الرحمان العيسوي، عبد الفتاح محمد العيسوي: مناهج البحث العلمي: في الفكر الاسلامي والفكر الحديث، دار الراتب الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 1997/1996.

9. عبد الرزاق محمد الدليمي، الاعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012م/1433هـ.

10. عبد النبي عبد الله الطيب، مهارات الاتصال الفعال، دار أمواج للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،2016

11. غسان قاسم داود اللامي، إدارة الأزمات: الأسس والتطبيقات، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

12. فضيل دليو، أسس البحث وتقنياته في العلوم الاجتماعية، (قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية، د.س.ن).

13. ماهر شعبان عبد الباري، مهارات التحدث: العملية والأداء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011م/1432هـ.

14. محمد أحمد الطيب هيكل: مهارات إدارة الازمات والكوارث المواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2006.

15. محمد جمال الفار، المعجم الإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010.

16. محمد عبد الله عثمان المرعول، الأزمات مفهومها أسبابها وآثارها ودورها في تعميق الوحدة الوطنية، مكتبة القانون والاقتصاد للنشر والتوزيع، الرياض 1435/2014هـ.

17. محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط2، 1999.

18. مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، ط3، 2015.

19. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

20. نجلاء محمد صالح، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية الأسس والنظرية والعلمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1433/2012هـ.

III. المذكرات والرسائل:

أ- رسائل الدكتوراه:

1. رنيم سمير البوسيفي: تصور مفتوح لادارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية. أطروحة الدكتوراه في التربية، جامعة دمشق- كلية التربية، 2015/2014.
2. سعاد خلدي: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي، أزمة الربيع العربي، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة وهران، كلية العلوم الاسلامية والعلوم الانسانية، 2017/2016.
3. سعيد عيمر: إدارة الاتصال في حالة الأزمات المستهدف إعلاميا، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018/2017.
4. صبرينة رماش: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، 2009/2008.
5. مصطفى بن عطية، الأداءات الكتابية، ودورها في تنمية المهارات اللغوية لدى تلاميذ المرحلة الثانوية، أطروحة دكتوراه في العلوم جامعة لمين دباغين سطيف-2- كلية الآداب واللغات، 2016/2015.

ب- رسائل الماجستير:

1. أحلام مخبي: تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك وتأمينات، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007/2006.

2. أميرة عبد الرحمان الشنطي: أثر استخدام النشاط التمثيلي لتنمية بعض مهارات الاستماع في اللغة العربية لدى تلميذات الصف الرابع الأساسي بغزة، مذكرة الماجستير في المناهج وطرق التدريس، جامعة الأزهر غزة كلية التربية، 1431/2010هـ.
3. زينات موسى مسك، واقع إدارة الأزمات في المستشفيات القطاع العام، العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، كلية التمويل والإدارة، الضفة، 2011.
4. سامي عبد الله سالم أبو عزيز، معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية غزة، كلية التجارة، 2010م/1431هـ.
5. سعيد بوجلال: المهارات الاتصالية وعلاقتها بالتفوق الدراسي لدى تلاميذ وتلميذات المرحلة المتوسطة، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة الجزائر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2009/2008.
6. شاعر شابونية: أنظمة الرصد المعلوماتي في المؤسسات الاقتصادية، دور اختصاصي المعلومات، رسالة ماجستير في علم المكتبات، تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2007-2008.
7. صلاح يوسف الأشقر: مدى فاعلية الاتصال على إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، غزة، 2012.
8. محمد فايز أبو دية:أثر استخدام حقائب العمل في تنمية المهارات الكتابية لدى تلاميذ الصف الثالث الأساس، مذكرة ماجستير في المناهج وطرق التدريس، الجامعة الاسلامية غزة، كلية التربية، 2016م/1437هـ.
9. منير دريدي: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، التدريب، الحوافز، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير المورد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2010/2009.

10. منيرة عيمر: مهارات الاتصال الشخصي وتأثيرها في العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة لدى المرأة العاملة في مؤسسة ذات طابع نسوي، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة الجزائر –2– أبو القاسم سعد الله، كلية العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس الاجتماعي، 2016/2015.

11. مها محمد أحمد الشبوكي: فاعلية برنامج قائم على مهارات الاستماع لتنمية مهارات القراءة لدى تلميذات الصف الرابع الأساسي بغزة، مذكرة الماجستير في مناهج وطرائق التدريس المشارك، جامعة الإسلامية غزة –كلية التربية 2017.

12. نائل خميس محمد جمعة: فاعلية استراتيجية مثلث الاستماع في تنمية مهارتي التحدث والقراءة لدى طلاب الصف الثالث الأساسي بمحافظة رفح، مذكرة الماجستير في المناهج وطرق وتدريس، جامعة الإسلامية غزة، كلية التربية 1438/2017.

IV. المجلات والدوريات:

1. أمال قانة، تقنيات تدريس مهارة الاستماع –السنة الأولى متوسط، حوليات، جامعة بشار في الآداب واللغات، م.17، ع.19، 06–06–2018.
2. حسين المستريحي، أثر استراتيجية (فكر، زواج، شارك) في تحسين مهارات التحدث في اللغة العربية، الأردنية في العلوم التربوية، م.15، ع.2، 2019.
3. حسين عبد القادر: واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة، العلوم الإنسانية (د.م)، ع.5، جوان 2016.
4. حسين عبد القادر: واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة، مجلة العلوم الإنسانية، ع.5. جوان 2016.
5. عز الدين حفار، أهمية الإستماع في العملية التعليمية، الصوتيات، م 20، ع 03، ربيع الثاني 1440/ديسمبر 2018
6. محالي جبيقة: عسر القراءة وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى تلاميذ الطور الابتدائي، الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، م.10، ع.35، سبتمبر 2018.
7. مولاي أحفيظ مدني علوي، الليسانيات التطبيقية وتدريسه مهارات اللغة العربية –مهارة التحدث، الليسانيات التطبيقية، م.3، ع.5، جوان 2019.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي تبسي – تبسة –

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال
السنة ثانية ماستر: اتصال تنظيمي

إستمارة إستبيان بعنوان:

دور مهارات الاتصال الشخصي في إدارة الأزمة بالمؤسسة الاقتصادية
دراسة ميدانية بمؤسسة إمتياز توزيع الكهرباء والغاز تبسة

من إعداد الطالبة:
أسماء كماش

إشراف الأستاذة:
د.راضية قراد

ملاحظة:

– إن معلومات هذه الاستمارة سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لذا نرجو من سيادتكم المحترمة الإجابة عن الأسئلة التي يتضمنها هذا الاستبيان بكل صدق وموضوعية.

ضع العلامة (x) في الخانات الإجابة الصحيحة.

السنة الجامعة: 2021/2020

أولا : البيانات السوسيوديمغرافية:

1- النوع: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن: .....

3- المستوى التعليمي:

ثانوي ☐ جامعي ☐ تكوين المهني ☐

أخرى تذكر: .....

4- الأقدمية بالعمل في المؤسسة:

أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 09 سنوات ☐

من 10 إلى 14 سنة ☐ 15سنة فما فوق ☐

5- ماهي الوظيفة التي تشغلها بالمؤسسة:

رئيس قسم ☐ رئيس مصلحة ☐

موظف عادي ☐ أخرى تذكر.....

ثانيا : محور خاص بطبيعة الأزمات التي تتعرض لها مؤسسة إمتياز توزيع الكهرباء والغاز تبسة:

6- ماذا يعني لك مفهوم الأزمة؟

- حالة تتسم بالضرر والخطر الكبير ☐
- موقف خارج عن السيطرة ☐
- تحول فجائي عن السلوك المعتاد ☐
- موقف خارج عن المألوف يؤدي إلى تغيير التوازن ☐

أخرى تذكر .....

7- فيما تتمثل أسباب نشأة الأزمة؟

البيئة الخارجية ☐ البيئة الداخلية ☐

أخرى تذكر .....

8- فيما تتمثل خصائص الأزمة في مؤسستكم حسب رأيك؟

- عدم التأكد ☐ - خسائر حادة مدركة ☐
- عنصر المفاجئة ☐ - التعقيد في عناصرها وأسبابها ☐
- التشابك والتداخل في العناصر والأسباب ☐
- مواجهة الأزمة تستوجب درجة عالية من التحكم في العلاقات البشرية ☐
- مواجهة الأزمة تستوجب درجة عالية من التحكم في الإمكانيات المادية ☐

أخرى تذكر .....

9- هل هناك فريق مختص بإدارة الأزمات بمؤسستكم؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة **الإجابة بنعم، ماهي المعايير المعتمدة التي من خلالها يتم إختيارهم؟**

- أسلوب الإنتقاء الشخصي ☐ - أسلوب الترشح ☐
- أسلوب الرصد والتتبع ☐ - أسلوب إدارة الإعلان ☐
- أسلوب التجنيد ☐

أخرى تذكر .....

10- هل يتم التعامل مع الأزمات بشكل يتلائم مع طبيعتها؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

11- حسب رأيك أي من هذه الأنواع التي تتعرض لها مؤسستكم؟

- أزمات مفاجئة ☐ - أزمات سطحية ☐
- أزمات زاحفة ☐ - الأزمات المتراكمة ☐
- أزمات يمكن التنبؤ بها ☐ - أزمة لا يمكن التنبؤ بها ☐
- الأزمات الروتينية ☐ - الأزمة الاستراتيجية ☐

أخرى تذكر .....

12- ماهي الوسيلة الأنسب التي تساعد مؤسستكم في إدارة الأزمات؟

- خلية الأزمة ☐ - مخطط تسيير الأزمات ☐
- دليل تسيير الأزمة ☐ - دفتر القيادة ☐
- مخطط مواصلة النشاط ☐ - مخطط إستعادة النشاط ☐
- السيناريوهات ☐ - تمارين الحاكاة ☐

أخرى تذكر .....

13- من بين هذه المراحل ماهي المرحلة الأصعب التي مرت بها مؤسستكم؟

- مرحلة ما قبل الأزمة ☐
- مرحلة أثناء الأزمة ☐
- مرحلة ما بعد الأزمة ☐

ثالثا: محور خاص بأهم مهارات الاتصال الشخصي للقائم بالاتصال في مؤسسة إمتياز توزيع الكهرباء والغاز تبسة:

14- ماذا يعني لك مفهوم الاتصال الشخصي؟

- عملية يتبادل فيها الأفراد الرسائل بالإيماءات الجسدية والتعبيرية ☐
- اتصال يتضمن مواجهة مباشرة بين القائم بالاتصال والمتلقي تؤدي إلى التغيير في السلوك ☐
- لقاء يتضمن مشاركة اتصالية بين اثنين وجها لوجه ☐

أخرى تذكر .....

15- حسب رأيك فيما تتمثل مميزات الاتصال الشخصي؟

- المرونة ☐ - قدرته على تغيير الاتجاهات والسلوك ☐
- التلقائية ☐ - تحقيق مبدأ المشاركة الجماهيرية ☐

أخرى تذكر .....

16- فيما تتمثل وسائل الاتصال الشخصي في مؤسستكم؟

- المؤتمرات ☐ - الندوات ☐ - الإجتماعات ☐
- المقابلات ☐ - المعارض ☐

أخرى تذكر .....

17- حسب رأيك فيما تتمثل وظائف القائم بالاتصال في مؤسستكم؟

- خلق صورة ذهنية عن المؤسسة ☐ - وضع استراتيجية اتصالية ☐
- التنسيق ☐ - المراقبة ☐
- التحدث باسم المؤسسة ☐ - التنشيط ☐

أخرى تذكر .....

18- حسب رأيك فيما تتمثل سمات الواجب توفرها في القائم بالاتصال في مؤسستكم؟

- توفر مهارات الاتصال الشخصي ☐
- اتجاهات القائم بالاتصال نحو نفسه ونحو المتلقي ☐
- مستوى معرفة المصدر وتخصصه بالموضوع الذي يعالجه ☐

أخرى تذكر .....

19- حسب رأيك ماهي أهم المهارات الاتصالية الواجب توفرها في القائم بالاتصال في مؤسستكم؟

القراءة ☐ التحدث ☐

الكتابة ☐ الاستماع ☐

أخرى تذكر .....

20- هل تعتقد أن مهارات الاتصال الشخصي زادت من فعالية القائم بالاتصال في مؤسستكم؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

21- هل تهتم بحضور دورات تكوينية التي تقيمها مؤسستكم من أجل تحسين مهاراتك الاتصالية؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

رابعا: محور خاص بمساهمة مهارات الاتصال الشخصي في إدارة الأزمات بمؤسسة إمتياز توزيع الكهرباء والغاز تبسة:

22- هل يتم استخدام مهارات الاتصال الشخصي في إدارة الأزمة بمؤسستكم؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

23- في اعتقادك هل ساهمت مهارة الإنصات في الحد من الأزمة بمؤسستكم؟

كثيرا ☐ نوعا ما ☐ قليلا ☐

24- ساهمت مهارة القراءة في الحد من الأزمة بمؤسستكم من خلال:

- تبادل الآراء والافكار ☐ - الخبرة المشتركة ☐
- تحقق التواصل مع الأخرين ☐

أخرى تذكر .....

25- كيف تؤثر مهارة التحدث على إدارة الأزمة بمؤسستكم؟

.....

.....

.....

26- فيما تتمثل وظائف مهارة الكتابة في إدارة الأزمة بمؤسستكم؟

- الحفاظ على المعلومات والبيانات ☐
- تسجيل الملاحظات ومختلف الآراء لإيجاد الحل المناسب للأزمة ☐
- إطلاع العاملين على كل مستجدات المتعلقة بالأزمة ☐

أخرى تذكر .....

27- حسب رأيك ماهي أكثر المهارة فعالية في إدارة الأزمة بمؤسستكم؟

القراءة ☐ الكتابة ☐ التحدث ☐ الاستماع ☐

أخرى تذكر .....

28- فيما تتمثل معوقات إدارة الأزمة في مؤسستكم؟

عوائق إنسانية ☐ عوائق تنظيمية ☐

عوائق متعلقة بالمعلومات ☐ عوائق تقنية ☐

أخرى تذكر .....

29- ماذا تقترحون من أجل الاستخدام الفعال لمهارات الاتصال الشخصي في إدارة الأزمة بمؤسستكم؟

.....

.....

.....

الملخصـــات

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور مهارات الاتصال الشخصي في الإدارة بالمؤسسة الاقتصادية، ولتحقيق هذا الهدف المتمثل في: ما هو دور مهارات الاتصال الشخصي في إدارة الأزمة بمؤسسة امتياز توزيع الكهرباء والغاز –تبسة–؟

اعتمدنا على المنهج الوصفي وتم استخدام الحصر الشامل على موظفي مؤسسة امتياز توزيع الكهرباء والغاز –تبسة– بحم العدد المتحكم فيه مستعينين في ذلك بأداة رئيسية لجمع المعلومات وهي استمارة الاستبيان وقد توصلنا إلى أهم النتائج التالية:

- تتعرض مؤسسة امتياز توزيع الكهرباء والغاز –تبسة– لعدة أزمات أهمها أزمات مفاجئة مما جعل المؤسسة تولي اهتمام دائم بها.
- تولي مؤسسة امتياز توزيع الكهرباء والغاز –تبسة– اهتماما كبيرا بأهم مهارات الاتصال الشخصي للقائم بالاتصال.
- تركز مؤسسة امتياز توزيع الكهرباء والغاز –تبسة– على المهارات الاتصالية وخاصة مهارة التحدث لدى الموظفين.

Abstract:

This study aims to identify the role of personal communication skills in the management of an economic institution and to achieve the goal of: What is the role of personal communication skills in crisis management at the “Electricity and Gas Distribution “Excellence – Imtyaz” Corporation - Tebessa-”?

In our study, we relied on the descriptive approach and used a full inventory of the employees of the Tebessa Electricity and Gas Distribution “Excellence- Imtiaz” Corporation, this is by virtue of the controlled number, using a main tool for collecting information, which is the questionnaire and we have reached the following most important results:

- The Tebessa Electricity and Gas Distribution "Imtyaz" Corporation is exposed to several crises, the most important of which are sudden crises, which made the Corporation pay constant attention to them.

- The Tebessa Electricity and Gas Distribution "Excellence- Imtyaz" Corporation pays great attention to the most important interpersonal communication skills.

- The Tebessa Electricity and Gas Distribution "Excellence- Imtyaz" Corporation focuses on the communication skills, especially the speaking skill of employees.