

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي بالأغواط  
كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة  
قسم علوم الإعلام والاتصال



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال  
بعنوان:

## آليات الاتصالية لتسيير الأزمة لدى مؤسسة سونلغاز بالأغواط

دراسة ميدانية

مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط "نموذجا"

إشراف:  
د. تريج محمد

إعداد:  
طالبة قلومة حليلة  
طالبة بن سعد نور الهدى

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أستاذ محاضر/أ	جامعة عمار ثليجي / الأغواط	رئيسا	
أستاذ محاضر/ب	جامعة عمار ثليجي / الأغواط	مشرفا ومقررا	
أستاذ محاضر/ب	جامعة عمار ثليجي / الأغواط	عضوا مناقشا	

العام الجامعي  
2022 / 2021



بعد سنين من التعب والفرح، الحزن والنجاح

فقد أطلقت شراع التحدي للوصول إلى شاطئ النجاح فالفضل إلى والداي حفظهما الله اللذان علماني كلمة المثابرة والعطاء، حيث قدموا لي الكثير من الدعم كي استمر في الجهد وشكر موصول لكل الأساتذة دون أن انسى اخوتي وعائلي الكريمة وزوجي وعائلته وصديقاتي حيث أنهم ينتظرون هذه اللحظة بفارغ الصبر  
انا الآن أدير باخرة نحو شاطئ التخرج بدموع الفرح حيث وصلت إلى نهاية المسير واطلب من المولى عز وجل ان يسدد خطاي ويرحم أناس اعزهم في القبور ويوفق من فوق الارض.

قلومة حليلة

2021 /01/10



كل من أضاء بعلمه عقل غيره  
أو هدى بجوابه حيرة سائله  
فاظهر بسماحته تواضع العلماء  
وبرحابته سماحة العارفين  
أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى كل من يستحق الثناء  
إلي التي علمتني الثناء والصبر أيام الشقاء..أمي  
إلي من علمني الحياء وعدم الانحناء ..أبي  
والى كل إخوتي و أخواتي  
و العائلة الكريمة.

بن سعد نور الهدى

2021 /01/10



## شكر وتقدير

أشكر الله العليّ القدير الذي أنعم عليّ بنعمة العقل والدين. القائل في محكم التنزيل  
"وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ".... صدق الله العظيم . سورة يوسف آية 76

وقال رسول الله (صلي الله عليه وسلم): "من صنع إليكم معروفاً فكافنوه, فإن لم تجدوا ما تكافنونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه" (رواه أبو داوود) .

وأثني ثناء حسنا لرئيس القسم.

وأيضاً وفاء وتقديراً وإعترافاً منا بالجميل أتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهداً في مساعدتنا في مجال البحث العلمي، وأخص بالذكر الأستاذ الفاضل: تريح محمد على هذه الدراسة وصاحب الفضل في توجيهنا ومساعدتنا في تجميع المادة البحثية، فجزاها الله كل خير.

ولا أنسى أن أتقدم بجزيل الشكر لصديقتنا وفاء التي قامت بدعمنا وبمساعدتنا طيلة هذه الدراسة

وأخيراً, أتقدم بجزيل شكري إلي كل من مدوا لنا يد العون والمساعدة في إخراج هذه الدراسة علي أكمل وجه.

- قلومة حليلة -

- بين سعد نور الهدى -



اللهم

لا تجعلني أصاب بالغرور إذا نجحت  
ولا باليأس إذا أخفقت

اللهم

إذا أعطيتني نجاحا  
فلا تأخذ تواضعي  
وإذا أعطيتني تواضعا  
فلا تأخذ اعتزازي بكرامتي.

# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

إهداء

كلمة شكر و تقدير

قائمة محتويات

قائمة الأشكال

مقدمة

أ

### الفصل الأول: المحددات المنهجية للدراسة

05	الإشكالية
07	تساؤلات الفرعية للدراسة
07	فرضيات الدراسة
08	أسباب إختيار الموضوع
09	أهداف الدراسة
09	أهمية الدراسة
09	نوع الدراسة
11	أدوات جمع البيانات
13	الدراسات السابقة
19	تحديد مفاهيم الدراسة

### الفصل الثاني: مدخل الاتصال و آلياته

25	تمهيد
26	المبحث الاول : الاتصال
26	- المطلب الاول: تعريف الاتصال و عناصره
27	- المطلب الثاني: أهداف الاتصال و أهميته
29	- المطلب الثالث: أنواع الاتصال و خصائصه
31	- المطلب الرابع: معوقات الاتصال

## قائمة المحتويات

32	المبحث الثاني : آليات الاتصال
32	- المطلب الاول: نشأة وتطور آليات الاتصال
34	- المطلب الثاني: أشكال آليات الاتصال
37	- المطلب الثالث: أهمية آليات الاتصال
38	- المطلب الرابع: مزايا وعيوب آليات الاتصال و معيقات استخدامها
42	خلاصة الفصل

## الفصل الثالث : اتصال الأزمة و كيفية تسييرها

45	تمهيد
46	المبحث الاول: ماهية تسيير الأزمة
46	- المطلب الأول: مفهوم تسيير الأزمة
48	- المطلب الثاني: متطلبات و مراحل تسيير الأزمة
51	- المطلب الثالث: كيفية تشكيل فريق لتسيير الازمة
52	- المطلب الرابع : خصائص و أهداف تسيير الأزمات
54	المبحث الثاني: اليات الاتصال و تسيير الأزمة في المؤسسة
54	- المطلب الأول: الاتصال في تسيير الأزمة
57	- المطلب الثاني: دور و آثار استخدام اليات الاتصال في مواجهة الأزمات
59	- المطلب الثالث : كيفية معالجة اليات الاتصال للأزمة
61	- المطلب الرابع : دواعي استخدام اليات و بعض الاقتراحات لتجنب الازمة
62	خلاصة الفصل

## قائمة المحتويات

### الفصل الرابع: الجانب التطبيقي للدراسة

تمهيد 64

المبحث الاول: عرض عام لمؤسسة سونلغاز 65

- المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز 65

- المطلب الثاني: تعريف بمديرية التوزيع بالأغواط 68

- المطلب الثالث: مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز 69

- المطلب الرابع: تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط 70

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات 76

- المطلب الاول: وصف عام لمتغيرات الدراسة 76

- المطلب الثاني: قراءة وتحليل بيانات الدراسة الميدانية 81

- المطلب الثالث: النتائج العامة للدراسة 100

- المطلب الرابع: التوصيات والاقتراحات 102

خاتمة 104

قائمة المصادر

قائمة الملاحق

### قائمة الأشكال

الشكل رقم 01 : الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط 70

# مقدمة

## مقدمة

تشهد المؤسسات عامة تحولات هائلة، تمثلت في الانتقال من الأسلوب الكلاسيكي إلى الطريقة الحديثة في العمل، مما جعل المؤسسات الاقتصادية خاصة مجبرة على التأقلم مع هذه المستجدات ورسم استراتيجيات واضحة لتندمج ضمن الحركات الاقتصادية الجديدة. ووسط هذه التحولات التي شهدتها المؤسسات، كان من الضروري عليها تبني الآليات الاتصال الحديثة لمواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة في هذا المجال، الذي يمنحها إمكانيات جديدة لتحقيق الأهداف والتخلص من المشاكل والأزمات التي قد تكون معرضة لها، خاصة في وقتنا الحالي الذي يشهد تدهورا في الأوضاع الاقتصادية لجميع بلدان العالم. والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ليست بمنأى عن هذه الأزمات والمشاكل، فكل مؤسسة هي عرضة لمجموعة من التحديات وأحيانا المشاكل التي قد تتراكم وتتحول إلى أزمة. مما يدفع بها أو يجعلها في تفكير دائم للبحث عن سبل التخلص منها عن طريق إيجاد أدوات لتنظيم وإدارة هذه الأزمات، لذلك ظهر اتصال الأزمات كأداة لتنظيم وتسيير المشاكل التي تظهر على مستوى المؤسسات.

ومن بين أهم المؤسسات الوطنية الناشطة في الفضاء الاقتصادي الجزائري نجد مؤسسة الكهرباء والغاز **سونلغاز** التي رافقت الاقتصاد الوطني الجزائري عبر مختلف المراحل الانتقالية التي مرت بها الجزائر، من النظام الاقتصادي الاشتراكي مرورا بتجربة الانفتاح الاقتصادي أو التوجه نحو النظام الاقتصادي الليبرالي الحذر، وصولا إلى مبادرات الحكومة الجزائرية لتحرير الاقتصاد الوطني وفتحه للاستثمار الخاص الوطني والأجنبي مع نهاية سنة 2015 .

ومن الطبيعي أن تتأثر مؤسسة سونلغاز بالبيئة الاقتصادية في الجزائر وبمختلف الأزمات التي مر بها الاقتصاد الوطني خاصة في ثلاث سنوات الأخيرة التي شهدت تراجع كبير في أسعار البترول الذي يعتبر العمود الفقري للاقتصاد الوطني، وبما أن مديرية سونلغاز بالأغواط ليست بمعزل عن الوقوع في أزمات، فهي تحاول أن تثبت استراتيجية الاعتماد على الآليات الحديثة لإدارة و تسيير الأزمات في حالة حدوثها، و نظرا لنقص الدراسات التي تهتم بدراسة دور الآليات الاتصال الحديثة في إدارة الأزمات في المؤسسات

## مقدمة

الاقتصادية الجزائرية, فقد جاءت دراستنا لتعالج كيفية مساهمة الاليات الاتصال في إدارة الأزمات بمديرية سونلغاز, وما هي الأهمية التي تحتلها هذه الاليات في المديرية؟ وقد عالجناها وفق خطة مقسمة على النحو التالي:

جاءت الدراسة في ثلاث أجزاء وهي: الإطار المنهجي, يضم طرح إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها وأسباب اختيار الموضوع, بالإضافة إلى أهمية الدراسة والإجراءات المنهجية بدء بنوع الدراسة وأدوات جمع البيانات و الدراسات السابقة و الانتهاء تحديد مفاهيم الدراسة.

ثم الإطار النظري, الذي يضم فصلين, تناولنا في الفصل الثاني ماهية الاتصال و آلياته بحيث عالجنا من خلاله ماهية آليات بداية من المفهوم, النشأة, الخصائص, الأشكال وانتهاء بالمزايا والعيوب. أما الفصل الثالث فكان حول الاتصال وادارة الأزمات وقسم إلى مبحثين الأول حول إدارة الأزمة الذي تطرقنا فيه إلى التعريف و خصائص و متطلبات إدارة الأزمات بالإضافة إلى التطرق فريق إدارة الأزمة, أما المبحث الأخير فتعلق باليات الاتصال و تسيير الأزمة في المؤسسة والذي عالجنا من خلال الاتصال في تسيير الأزمة. وفيما يخص المطلب الثاني فقد تطرقنا فيه دور و آثار استخدام اليات الاتصال في مواجهة الأزمات وكذا دراسة كيفية معالجة اليات الاتصال للأزمة و دواعي استخدامها مع ذكر بعض الاقتراحات لتجنب الازمة.

وأما الإطار التطبيقي لقد ضم نبذة عن مديريةية سونلغاز بالأغواط محل الدراسة والمجال المكاني والزمني للدراسة والعينة, ثم التطرق إلى مراحل توزيع الاستمارة وتحليلها وتفسير بياناتها وصولاً إلى النتائج العامة ومقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة وصولاً إلى الخاتمة.

# الفصل الأول:

## المحددات المنهجية للدراسة

■ الإشكالية

■ التساؤلات الفرعية للدراسة

■ فرضيات الدراسة

■ أسباب اختيار الموضوع

■ أهداف الدراسة

■ أهمية الدراسة

■ نوع الدراسة

■ أدوات جمع البيانات

■ الدراسات السابقة

■ تحديد المفاهيم

### الإشكالية:

تشكل آليات الاتصال الحديثة ضرورة حتمية لا يمكن تجاهلها في عصرنا الحالي، باعتبارها قاعدة أساسية في بناء المجتمعات. على مختلف الأصعدة وجزء لا يتجزأ منها لأهميتها البالغة في ظل ما تشهده المجتمعات من تغيرات متسارعة، استطاعت الثورة الآليات بمختلف تقنياتها إحداث نقلة نوعية غيرت من بنيتها على جميع الأصعدة الثقافية، السياسية والاقتصادية<sup>1</sup>.

فالمؤسسات الاقتصادية تستخدم مجموعة من الموارد بهدف إنتاج سلع وخدمات تسعى من خلالها إلى إيجاد مكانة في السوق، محاولة استخدام آليات حديثة تضمن ذلك. فالعديد من المؤسسات سواء كانت وطنية أو دولية تسعى الاستثمار في المجال الآلي بما يخدم أهدافها.

والمؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات تحاول مواكبة هذه التطورات خاصة في ظل اقتصاد السوق الذي يجعلها في بيئة تنافسية تدفع المؤسسة إلى بناء نظام اتصالي يساعدها على مواجهة مختلف المشاكل و الأزمات أثناء ممارسة أنشطتها.

فقد تنفق المؤسسة أموال طائلة وتهدر وقت طويل في جلب أحدث الوسائل و الآليات من أجل الوصول إلى الصدارة. لكن النتيجة قد تكون عكسية وهذا ما يجعلها تعمل على إقامة نظام حماية يجنبها الوقوع في المشاكل والأزمات.

فأي مؤسسة مهما كان نشاطها تمر بفترات لا توازن مادامت تنشط في بيئة تتسم بالتغير المستمر، لذا لا بد أن تتعامل معها بحذر حتى تستطيع احتواء أضرارها لكي لا يتسع تأثيرها ويجعلها في حالة اضطراب في علاقتها مع جمهورها الداخلي أو الخارجي، لذلك عليها محاولة السيطرة على الازمة والاستعداد لها بتوفير مختلف آليات، كتكوين فريق لإدارتها في مختلف مراحلها، تتمثل مهمته الأساسية في التخطيط لإيجاد بدائل والحلول والحفاظ على الاتصال الدائم مع الأطراف الفاعلة أو المتضررة.

<sup>1</sup> حسن رضا النجار : تكنولوجيا الاتصال مفهوم و تطور، د ط العراق، الجامعة المستنصرية، د س، ص 206.

## الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

ويرى الكثير من الباحثين بأن اختيار اللجوء إلى استخدام الوسائل والآليات الحديثة قد يكون الخيار الأمثل للوصول إلى حل للأزمة, في حين يرى الآخرون أنها ليست العامل الوحيد الذي قد تعتمد عليه المؤسسة نظرا لتدخل عوامل أخرى قد تكون البيئة التي تنشط فيها أو الخبرة التي يتمتع بها موظفيها واختلاف هذه العوامل ينتج من اختلاف أنواع الأزمات في حد ذاتها<sup>1</sup>.

فالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية كغيرها من المؤسسات معرضة للعديد من الأزمات خاصة في ظل ما تشهده الجزائر اليوم من ضائقة مالية بسبب تراجع عائدات النفط وانخفاض أسعاره في السوق الدولية. ومن بين هذه المؤسسات التي رافقت الاقتصاد الوطني في مختلف المراحل الانتقالية، الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز). وهي مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي تجاري، تسعى لتطوير مجال عملها ومحاولة مواكبة مختلف التطورات الحاصلة في مجال آليات الاتصال الحديثة، التي قد تساعدها في مواجهة مختلف الازمات التي تواجهها داخليا أو خارجيا.

بالتالي تأتي هذه الدراسة للبحث في مدى مساهمة آليات الاتصال في إدارة الازمات في مؤسسة سونلغاز الأغواط ، باعتبارها من المؤسسات الرائدة في المنظومة الاقتصادية الجزائرية, فهي تسعى دائما لتطوير عملها ومواكبة مختلف تطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي الذي قد يساعدها على دارة مختلف الأزمات تجاوزهها وهذا يقودنا إلى طرح التساؤل التالي:

**ما هي الآليات الاتصال في إدارة الازمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عامة، وفي مؤسسة سونلغاز فرع الأغواط خاصة؟.**

<sup>1</sup> عيشوش فريد: الاتصال في إدارة الأزمات، حوادث المرور نموذجا، ط 1، الجزائر، دار الخلدونية للنشر، 2011، ص 12

### التساؤلات الفرعية للدراسة:

1. كيف تساهم آليات الاتصال في إدارة الأزمة في مؤسسة سونلغاز فرع الأغواط؟
2. على أي أساس يكون الاعتماد على وسيلة آلية أكثر من أخرى في إدارة الأزمة في مؤسسة سونلغاز فرع الأغواط؟
3. ما هي أهم الوسائل آلية التي توظفها مؤسسة سونلغاز فرع الأغواط؟
4. ما مدى فاعلية آليات الاتصال في حل الازمة في مؤسسة سونلغاز فرع الأغواط؟

### فرضيات الدراسة :

1. مساهمة آليات الاتصال في إدارة الأزمة في مؤسسة سونلغاز فرع الأغواط
2. دراسة الأسس المعتمدة للاختيار الآلية المناسبة دون أختها لحل الأزمة في مؤسسة سونلغاز فرع الأغواط
3. موقع و أهمية الوسائل التي توظفها مؤسسة سونلغاز فرع الأغواط و مدى نجاح هاته آليات في حل الازمة.

## أسباب اختيار الموضوع

### أسباب الدراسة (الذاتية):

- ❖ الرغبة الذاتية في دراسة الموضوع .
- ❖ الموضوع مرتبط بالتخصص المدروس
- ❖ اختبار المعارف المنهجية والاحتكاك بميدان العمل .
- ❖ إمكانية وسهولة الاتصال بمجتمع البحث المختار لقربه الجغرافي لتسهيل العمل الميداني..

### أسباب الدراسة (الموضوعية):

- ❖ أهمية الموضوع خاصة في التغيرات التي يشهدها العصر الحالي .
- ❖ قلة الدراسات المتعلقة بالموضوع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- ❖ التطور الهائل لآليات الاتصال الحديثة واختلافها من مؤسسة إلى أخرى بالإضافة إلى دورها وأهميتها داخل وخارج المؤسسة.

## الأهداف من الدراسة:

وتتمثل فيما يلي :

- ❖ الكشف عن مدى مساهمة آليات الاتصال الحديثة في إدارة الأزمة في مؤسسة سونلغاز فرع الاغواط
- ❖ معرفة أهم الوسائل و آليات التي توظفها المؤسسة.
- ❖ معرفة على أي أساس يتم الاعتماد على وسيلة أكثر من أخرى في إدارة الأزمة
- ❖ اختبار مدى فاعلية وسائل الاتصال في حل الأزمة في مؤسسة سونلغاز فرع الاغواط

## أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية دراسة موضوع آليات الاتصال في إدارة الأزمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المتمثلة في مؤسسة سونلغاز ، بحيث يعالج إشكالية الأزمة ومدى مساهمة آليات الاتصال في إدارتها خاصة وأننا في عصر يشهد الكثير من الأزمات خاصة في المجال الاقتصادي, حيث يمكن أن نتوصل من خلال هذه الدراسة إلى حلول واقعية يمكن للمؤسسات الأخرى الاستفادة منها في إدارة مختلف مشاكلتها.

## نوع الدراسة:

انطلاقا من موضوع دراستنا المتمثل في دور آليات الاتصال الحديثة في إدارة الأزمات في المؤسسة سونلغاز. التي تندرج ضمن الدراسات الوصفية, حيث تهدف إلى وصف الظواهر و التعرف على عناصرها و مكوناتها عن طريق جمع المعلومات والبيانات و تحليلها و تفسيرها مما يتيح تقديم صورة واضحة و دقيقة عن الظاهرة المدروسة . فالدراسات الوصفية هي دراسة الحقائق الراهنة والمتعلقة بطبيعة ظاهرة أو موقف أو مجموعة من الناس أو مجموعة من الأحداث أو مجموعة من الأوضاع، وذلك بهدف الحصول على معلومات كافية ودقيقة عنها دون الدخول في أسبابها أو التحكم فيها.

هذا النوع من الدراسات ال يقف عند حد جمع البيانات وانما يمتد مجالها إلى تصنيف البيانات والحقائق التي تم تجميعها و تسجيلها، وتفسير هذه البيانات وتحليلها تحليلًا شاملاً و استخلاص النتائج و الدلالات المفيدة التي تؤدي إلى إمكانية إصدار تعميمات بشأن الموقف أو الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها<sup>1</sup>

فهي تقوم على دراسة الحقائق والظواهر من خلال تحديد ظروفها وأبعادها والعلاقات بين متغيراتها للوصول إلى وصف دقيق ومتكامل لهذه الظواهر<sup>2</sup>، وقد اعتمدنا على هذا النوع من الدراسات لمعرفة الدور الذي تلعبه آليات الاتصال في إدارة الأزمات في المؤسسة، وكذا معرفة العلاقة بين هذه آليات وإدارة الأزمات في مؤسسة سونلغاز فرع الأغواط.

### المنهج:

ولأن دراستنا هذه ال تقف عند حد جمع البيانات فقط، بل نحاول من خلالها تفسير البيانات و تحليلها و استخلاص نتائج لتعميمها على موضوع الدراسة، قمنا بالاعتماد على المنهج المسحي باعتباره من أبرز المناهج المستخدمة في مجال الدراسات الوصفية، والذي يعرف على أنه: جزء من الدراسات الوصفية يستهدف تسجيل و تحليل و تفسير الظاهرة في و وضعها الراهن، بعد جمع البيانات اللازمة والكافية عنها وعن عناصرها، من خلال مجموعة من الإجراءات المنظمةة التي تحدد نوع البيانات ومصادرها وظروف الحصول عليها<sup>3</sup>.

أما عن المنهج المستخدم في دراستنا فقد اعتمدنا على المنهج المسحي الشامل، كونه يتناسب مع الدراسات الوصفية والذي يعرف بأنه: الطريقة العلمية التي تمكن الباحث من التعرف على الظاهرة المدروسة من خلال العناصر المكونة لها والعلاقات السائدة داخلها. كما هي في الحيز الواقعي وضمن ظروفها الطبيعية غير المصطنعة من خلال جمع المعلومات والبيانات المحققة لذلك<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> صالح بن نوار: مبادئ في منهجية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، دط، قسنطينة، مطبعة دار الفانز، 2012، ص198.

<sup>2</sup> حورية بولعويديات: استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائري، رسالة ماجستير، الاتصال و العلاقات العامة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص36.

<sup>3</sup> فضيل دليو وعلي غربي: أسس منهجية في العلوم اجتماعية، دط، قسنطينة منشورات جامعة منتوري، 1999، ص147.

<sup>4</sup> حمد بن مرسل: مناهج البحث في علوم العالم والاتصال، ط2، الجزائر، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 2005، ص286.

بما أن دراستنا تتعلق بدور آليات الاتصال في إدارة الأزمة في مؤسسة سونلغاز تتعدى الوصف إلى الكشف عن طبيعة العالقة بين المتغيرات, وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها على أرض الواقع, فإننا اعتمدنا ضمن المنهج المسحي المنهج التحليلي الذي يساعدنا على تحليل وتفسير الظاهرة كميًا.

### أدوات جمع البيانات:

إن دقة ونجاح البحث العلمي يرتبط بحسن اختيار الأدوات المنهجية المناسبة, والتي تتماشى مع طبيعة الدراسة وتمكننا من الحصول على كل المعلومات المطلوبة, اعتمدنا على الدراسات الوصفية, استخدمنا الأدوات التالية: الملاحظة, استمارة استبيان.

### الملاحظة:

تعد الملاحظة من بين الأدوات المنهجية التي يعتمد عليها الكثير من الباحثين في جمع البيانات, وتعرف بأنها: "مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب في إطارها المتميز, ووفقا لظروفها الطبيعية"<sup>1</sup>

وتعرف أيضا بأنها: "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف, بقصد التحديد وتفسير العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهر وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته"<sup>2</sup>.

تطبيق الملاحظة في الدراسة: تفيدنا الملاحظة كأداة منهجية في الشق الميداني للدراسة من خلال معرفة وملاحظة كل ما يتعلق بالمؤسسة سونلغاز فرع الاغواط, من حيث طريقة العمل, الوسائل التكنولوجية المتوفرة, طريقة التعامل مع المشاكل, كل هذا من خلال استخدامنا للملاحظة العلمية قصد التعرف على العلاقة بين المتغيرات.

<sup>1</sup> حمد بن مرسلبي: مرجع سبق ذكره, ص214.

<sup>2</sup> محمد شيا: مناهج التفكير وقواعد البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية, ط2, بيروت, المؤسسة الجامعية لنشر والتوزيع. 2000,

### استمارة استبيان:

تعرف بأنها "مجموعة أسئلة مطبوعة، مغلقة أو مفتوحة، مصممة من قبل الباحث كليا أو جزئيا، وموجهة إلى مجموعة من الأفراد للإجابة عليها وذلك لجمع معطيات حول آراءهم ومواقفهم، وتجاربهم بهدف الإسهام في وصف الظاهرة، التي تعني أولئك الأفراد."<sup>1</sup>

ويساعد الباحث على جمع المعلومات من عينة كبيرة العدد مهما تميزت بالانتشار، بالإضافة إلى عدم تدخل الباحث في التقرير الذاتي للمبحثن أثناء الاستقصاء وتوفير الكثير من الوقت والجهد<sup>2</sup>

حيث قمنا بتوزيع الاستمارة على كل الموظفين والعمال بمؤسسة سونلغاز بأغواط، وقد دامت فترة توزيع الاستمارة من 04 أبريل إلى غاية 20 أبريل. وحسب المعلومات التي تحصلنا عليها فالعدد الإجمالي للعمال 165 عامل، أما بالنسبة للاستمارات الموزعة، تم توزيع 100 استمارة. محاولين بذلك الوصول إلى نتائج تبين دور آليات الاتصال في إدارة الأزمة في المؤسسة، وخلق صورة جديدة لدى الجماهير سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمؤسسة.

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز الدعليج: مناهج طرق البحث العلمي، ط1، عمان، دار الصفاء لنشر والتوزيع، 2010، ص91.

<sup>2</sup> محمد عبد الحميد: البحث العلمي في دراسات العالم، دط، عالم الكتب لنشر والتوزيع، 2000، ص106.

### الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: بعنوان استخدام تكنولوجيا الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية, دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع تسيير شبكة نقل الغاز بالشرق -قسنطينة - . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال والعلاقات العامة, إعداد الطالبة حورية بولعويدات, جامعة منتوري قسنطينة, 2007-2008. الإشكالية: تتمحور إشكالية الباحثة حول استخدام المؤسسات الاقتصادية لتكنولوجيا الاتصال الحديثة, ومنها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال مؤسسة سونلغاز فرع قسنطينة انطلاق من التساؤل الرئيسي: ما هو واقع استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بها؟

### أسئلة فرعية:

1. ما هو ترتيب الوسائل التكنولوجية الاتصالية الأربعة: (جهاز الحاسوب، شبكة الانترنت، الأنترانت الاكسترانت من ناحية الاستخدام في المؤسسة؟
2. هل تؤثر العوامل الذاتية للمبشرين على نسبة استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة؟
3. ما هو أثر هذا الاستخدام؟

أهداف الدراسة: - الدراسة المتعمقة للاتصال ومدى استخدام الفعلي لتكنولوجيا الحديثة .

-حاولت إثراء البحوث العلمية في هذا الميدان

-التعود على القيام بالبحوث الميدانية وتحكم في تطبيق الإجراءات المنهجية .

-استعانت الباحثة في دراستها التي كانت دراسة وصفية والمنهج المسحي التحليلي كون مجتمع الدراسة محدود العدد ومن أجل جمع البيانات استعانة الباحثة بالأدوات التالية: الملاحظة المقابلة { نصف موجهة والموجهة}بالإضافة إلى استمارة استبيان تحتوي على 29 سؤال موزعة على ثالث محاور: المحور الأول بيانات شخصية والثاني خاص بمدى استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة والثالث يتعلق بأثر استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على مستوى أداء المؤسسة توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- يستخدم جهاز الحاسوب في المرتبة الأولى في المؤسسة .
- تأثير العوامل الذاتية للمبشرين على نسبة استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة.
- تكنولوجيا الاتصال الحديثة في مؤسسة سونلغاز قد ساهمت في تحسين الاتصال بشقيه الداخلي والخارجي .تكنولوجيا الاتصال الحديثة حسنت الإنتاجية في المؤسسة.
- تكنولوجيا الاتصال الحديثة ساهمت في تحسين محيط العمل.

### أوجه الاستفادة من الدراسة :

أوجه التشابه: من حيث متغيرات الدراسة فهي تعالج متغير استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في مؤسسة الاقتصادية – سونلغاز- ونحن بصدد دراسة هذا التغير في نفس المؤسسة في فرع أم البواقي. أما عن الإجراءات المنهجية فهي تتشابه مع دراستنا من حيث أنهما يندرجان ضمن الدراسات الوصفية واستخدام نفس الأدوات جمع البيانات من ملاحظة، مقابلة واستمارة استبيان

أوجه الاختلاف: تختلف دراستنا عن هذه الدراسة في أننا ندرس دور تكنولوجيا في إدارة الأزمة أما هذه الدراسة تعالج أثر استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية

أوجه الاستفادة: استفدنا من هذه الدراسة في تحديد مفاهيم الدراسة خاصة المتعلقة بتكنولوجيا الاتصال الحديثة وأيضا في اختيار المنهج وأدوات جمع البيانات ، واثراء الجانب النظر للدراسة.

**الدراسة الثانية:** دراسة بعنوان فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في إدارة الأزمات، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، من إعداد الطالب هاني عبد الرحمن محمد أبو عمر الجامعة الإسلامية غزة، عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، سنة 2009

**ملخص الإشكالية:** انطلق الباحث من إشكالية أهمية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة ودورها في إدارة الأزمات في القطاع المصرفي، ويمثل تساؤله الرئيسي: فيما مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في فلسطين؟

### فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحسوبة ومرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.
2. توجد علاقة بين فاعلية نظم المعلومات ومرحلة احتواء الأضرار.
3. توجد علاقة بين فاعلية نظم المعلومات ومرحلة استعادة النشاط.

### أهداف الدراسة:

1. قياس علاقة فاعلية نظم المعلومات وأثرها في قدر المصارف العامة في فلسطين على إدارة أزمتهما.
  2. الكشف عن مدى توفير المصارف لخطط وسيناريوهات المعدة مسبقاً ومعرفة مدى تحديثها لتستخدم وقت الضرورة.
  3. إيضاح أهم التحديات التي تواجه المصارف الفلسطينية في بناء نظم المعلومات الإدارية المحسوبة القادرة على إدارة الأزمات.
- أما فيما يخص الإجراءات المنهجية اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأداة جمع البيانات المتمثلة في استمارة استبيان، وزعت على عينة مكونة من 186 موظف وموظفة تتضمن ثلاث محاور: الأول بيانات شخصية والثاني آراء أفراد العينة نحو فاعلية

نظم المعلومات الإدارية المحسوبة وأثرها في إدارة الأزمات أما الثالث يتمحور حول أثر نظم المعلومات في إدارة الأزمة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

1. درجة تأثير نظم المعلومات الإدارية المحسوبة على إدارة الأزمات تتفاوت من مرحلة إلى أخرى خاصة في مرحلة احتواء الأضرار.
2. نظام الوحدة يعمل على جمع المعلومات الخاصة بالأزمة ويخزنها في قواعد البيانات.
3. العلاقة بين عناصر فاعلية النظام وبين إدارة الأزمات في جميع مراحلها.

**أوجه الاستفادة من الدراسة:**

أوجه التشابه: من حيث متغيرات الدراسة تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في متغير إدارة الأزمة. أما من ناحية الاجراءات المنهجية تتقاطع معها دراستنا في كونها دراسة وصفية وفي استخدام نفس الأداة وهي استمارة استبيان.

أوجه الاختلاف: تختلف دراستنا عن هذه الدراسة في كون دراستنا تعنى بدور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في إدارة الأزمة، أما هذه الدراسة فهي تعالج فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمة.

أوجه الاستفادة: استفدنا من هذه الدراسة في تحديد المفاهيم الخاصة بمتغير الأزمة وكذلك في طريقة بناء استمارة استبيان وتقسيم محاورها.

### الدراسة الثالثة:

اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية،" دراسة حالات لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية." أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية من إعداد الطالبة هامل مهدية. جامعة منتوري قسنطينة الموسم الجامعي 2009 \ 2008 في إطار أربعة مؤسسات في ولاية عنابة. مؤسستين صناعيتين: أرسلور ميثال مؤسسة فرتيال. مؤسستين خدميتين: سونلغاز مستشفى ابن رشد.

### إشكالية الدراسة:

تناولت الباحثة في اشكاليته موضوع الاتصال في المؤسسة الج ا زئرية الصناعية والخدمية، انطلاقا من

التساؤل الرئيسي التالي: كيف يسير اتصال الأزمة في المؤسسة الج ا زئرية الصناعية والخدمية؟ والذي تندرج ضمنه التساؤلات الفرعية التالية:

1. كيف يسير الاتصال قبل حدوث الأزمات في المؤسسة الجزائرية الصناعية والخدمية؟

2. هو مسار الاتصال أثناء وقوع الأزمة في المؤسسات الجزائرية؟

3. كيف يفعل الاتصال بعد الأزمة في المؤسسات الجزائرية؟

4. هل هناك فروق واضحة بين المؤسسات الصناعية والخدمية الج ا زئرية على مستوى عمليات اتصال الأزمة في مراحلها المختلفة؟

### أهداف الدراسة:

1. تحديد التصور النظري للاتصال أثناء الأزمة

2. توجيه المؤسسة والمسيرين إلى ضرورة لأخذ بعين الاعتبار العملية الاتصالية أثناء إدارة بعض المؤسسات

3. توظيف الاتصال في عمليات التفسير المتعلقة بالأزمة.

وقد استعانت الباحثة في دراستها بالمنهج المسحي الاجتماعي بالعينة من خلال استخدام الأسلوب الكمي والكيفي، وهذا يندرج ضمن الدراسات الوصفية وكذلك استخدام المنهج المقارن.

أما بالنسبة للمجال المكاني لدراسة فقد تم تحديده في إطار أربعة مؤسسات في ولاية عنابة.

- مؤسستين صناعيتين : أرسلور ميثال / مؤسسة فرتيال.

- مؤسستين خدميتين : سونلغاز / مستشفى ابن الرشد.

أما فيما يخص أدوات جمع البيانات :فقد استخدمت بشكل أساسي المقابلة الموجهة لعينة تتضمن 40 مفردة 10 مفردات في كل مؤسسة ,بالإضافة إلى الاستمارة المقننة.

**نتائج الدراسة:** كانت في شكل مقترحات وهي:

1. توجيه المؤسسات لتبني استراتيجية فعلية لإدارة الأزمة واتصال الأزمة.
2. تشجيع وتحفيز العاملين لمشاركتهم في مواجهة الأزمات.
3. تفعيل الاتصال الرسمي الداخلي وقت الأزمات والاهتمام به قبل حدوث الأزمات.
4. الاستفادة من شبكة الانترنت لمواجهة الأزمات.
5. البحث في نظم المعلومات لإدارة الأزمات.

**أوجه الاستفادة من الدراسة:**

أوجه التشابه: من حيث متغيرات الدراسة، فهي تعالج موضوع إدارة الأزمة في المؤسسات الجزائرية وهو متغير في دراستنا بالإضافة إلى اعتمادها على مؤسسة سونلغاز من بين عينات دراستها.

كما أنها استخدمت الدراسة الوصفية والمنهج المسحي واستمارة مقابلة ,وهي من أدوات جمع البيانات المعتمدة في دراستنا.

أوجه الاختلاف: دراستنا تعالج دور التكنولوجيا في إدارة الأزمات أما هذه الدراسة فهي تتناول موضوع الأزمة من خلال اتصال الأزمة.

أوجه الاستفادة من الدراسة : استفدنا من الدراسة في تحديد المفاهيم المتعلقة بالأزمة , وكذلك الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية وأيضا في طريقة تصميم استمارة استبيان.

### تحديد المفاهيم:

#### 1- الآليات :

تنوعت تعاريف الآليات من باحث لآخر ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر مايلي:

الآليات هي مجموعة من المعارف والخبرات المكتسبة التي تحقق إنتاج سلعة أو تقديم خدمة وفي إطار نظام اجتماعي واقتصادي معين .وهي مجموعة من النظم والقواعد التطبيقية وأساليب العمل التي تستقر لتطبيق المعطيات المستحدثة لبحوث أو الدراسات مبتكرة في مجالات الإنتاج والخدمات، كونها التطبيق المنظم للمعرفة والخبرات المكتسبة التي تمثل مجموعات الوسائل والأساليب الفنية التي يستعملها الإنسان في مختلف نواحي حياته العلمية ،وبالتالي فهي مركب قوامه المعدات والمعرفة الإنسانية<sup>1</sup>.

**إجرائيا :** هي مجموعة من الوسائل والأدوات التي تساهم في تحسين وتفعيل أداء وأنشطة المؤسسة ،والاليات في مديرية الكهرباء والغاز تتمثل في مختلف الوسائل التي تستخدمها لأداء وظائفها.

#### 2- الاتصال :

**في اللغة:** ورد تحديده في قاموس المحيط ولسان العرب على أنها مشتقة من وصل والذي يعني الصلة وبلوغ الغاية فوصل الشيء إلى الشيء وصولا وتوصل إليه أي انتهى إليه وبلغه ، ويعني أيضا المواصلات والبلاغ<sup>2</sup>.

**في الاصطلاح:** عرفه أحمد ماهر في قوله :الاتصال عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حسن رضا النجار :تكنولوجيا الاتصال المفهوم والتطور، د ط العراق، الجامعة المستنصرية، د س ،ص. 495 494  
<sup>2</sup> فضيل دليو، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري، دط، الجزائر، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 1998 ، ص0  
<sup>3</sup> أحمد ماهر :كيف ترفع مهاراتك الإدارية، في الاتصال، دط، الدار الجامعية، 2000 ، ص24، 25

يعرفه جورج لند برج الاتصال هو نوع من التفاعل يحدث بواسطة الرموز التي قد تكون حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر يعمل كمنبه لسلوك<sup>1</sup>.

يعرف أيضا بأنه :عملية انتقال وتبادل المعلومات التي تتم بين الأفراد من خلال تعاملاتهم وتفاعلاتهم المشتركة بما يؤثر على مدركاتهم واستجاباتهم السلوكية<sup>2</sup>.

**تعريف الاتصال إجرائيا :** هو عملية تبادل المعلومات بين الأفراد من خلال تعاملاتهم في إطار المؤسسة لتحقيق غاية معينة ,وتتمثل في مختلف التعاملات بين الموظفين لأداء وظائفهم ,وكذلك بين المدير في حالة اجتماعات.

### 3- آليات الاتصال:

- تعد آليات بمثابة التطبيقات العلمية للعلوم النظرية والتي تنتج بالأساس عن تفاعل الإنسان بوعي وكفاءة ويعني لغة الحديث والمناقشة حول المسائل الفنية والحرفية.
- أي أن آليات هي :التطبيق العلمي على نطاق تجاري وصناعي للاكتشافات العلمية والاختراعات المختلفة التي يتمخض عنها البحث العلمي<sup>3</sup>.
- هي كل ما ترتب على الاندماج بين آلة الحاسب الالكتروني والتكنولوجيا السلوكية واللاسلكية والالكترونيات الدقيقة والوسائط المتعددة, من أشكال جديدة لتكنولوجيا ذات قدرات فائقة على إنتاج المعلومات وجمعها وتخزينها ومعالجتها ونشرها واسترجاعها بأسلوب غير مسبوق, يعتمد على النص والصوت والصورة والحركة واللون وغيرها من مؤشرات الاتصال التفاعلي الجماهيري والشخصي معا .

### آليات الاتصال الحديثة:

- تمثل آليات الإعلام والاتصال ومنجزاتها المستمرة وسريعة التطور وما يتصل بها من آليات المعلومات ثورة حقيقية، انطلقت مع تصاعد الإحساس بان الواقع الاتصالي القائم لم يعد كافيا للوفاء بمستلزمات القرن الواحد والعشرين.

<sup>1</sup> فضيل دليو :الاتصال مفاهيمه،نظرياته،وسائله، - ط 1 ، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003 ، ص16

<sup>2</sup> عيشوش فريد :الاتصال في إدارة الأزمات، حوادث المرور أنموذجا،ط 1 ،الجزائر، دار الخلدونية للنشر، 2011 ، ص12

<sup>3</sup> مجد الهاشمي : تكنولوجيا وسائل الاتصال الجماهيري، ط 1 ، الأردن، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2004 ، ص44

- فمعناها الواسع يشير إلى مجموعة الأدوات المتعلقة بعمليات الإنتاج التخزين , المعالجة , تبادل المعلومات الرقمية مهما كان شكلها من وسائل الإعلام الرقمية والهاتف الثابت والمحمول إلى الانترنت مرورا بالبطاقات الالكترونية وأنظمة المحاضرات السمعية البصرية عن بعد.
  - فهي تجمع بين ثلاثة مجالات تقنية:الاتصال عن بعد السمعي البصري الإعلام الآلي بحيث تنتج عن تقاطعها المعلوماتية عن بعد وعن إدماجها وسائل الاتصال المتعددة، ويستدعي استعمالها مكوناتها الالكترونية وطاقة كهربائية.
- تعريف آليات الاتصال إجرائيا:** هي مختلف الأدوات والوسائل التي تمكن المؤسسة من جمع وتخزين ومعالجة وتحليل المعلومات للاستفادة منها في أداء وظائفها بسهولة وتتمثل في المديرية في الحاسوب، الهاتف، الانترنت والانترانت.

### 4-الأزمة:

**في اللغة:** تعني الشدة والقحط والأزمة هي المضيق ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزم<sup>1</sup>

**في الاصطلاح:** الأزمة مشتقة من الكلمة اليونانية kipvew أي بمعنى لتقرر<sup>2</sup> to decide

الأزمة من الناحية الاقتصادية هي انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي<sup>3</sup>

**تعريف الأزمة إجرائيا:** هي موقف تمر به المؤسسة يجعلها في وضع غير مستقر مما يلزم عليها اتخاذ قرار محدد لمواجهةها.

<sup>1</sup> الرازي محمد بن أبي بكر: مختار الصحاح، د.ط، بيروت، دار الكتاب العربي، 1967، ص. 15

<sup>2</sup> جبر محمد صدام: المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات، دط، تونس، المجلة العربية للمعلومات، 1998، ص66

<sup>3</sup> هلال محمد عبد الغاني: مهارات إدارة الأزمات، ط 4، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2004، ص51

### 5- المؤسسة:

**في اللغة:** أسس، يؤسس، مؤسسة، جمع مؤسسات، منشأة، أنشأت لغرض معين، يقال مؤسسة علمية، صناعية، خيرية.<sup>1</sup>

وحسب قاموس العربي المورد: كلمة المؤسسة مشتقة من الفعل أسس، يؤسس، مؤسسة.<sup>2</sup>

**في الاصطلاح:** المؤسسة اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج وتبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين وهذا في اطار قانوني مالي واجتماعي معين، ضمن شروط تختلف زمانيا ومكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به المؤسسة.<sup>3</sup>

المؤسسة عبارة عن منشأة تلعب دور أساسي في النشاط الاقتصادي وذلك حسب طبيعة مهامها من تصنيع منتج أو تقديم خدمات أو تسويق سلع.<sup>4</sup>

المؤسسة تعتبر كعميل اقتصادي أو كعميل عضوي أو منظومة، أي أن المؤسسة تقوم بنشاط ذي طابع صناعي أو تجاري أو مالي أو خدماتي أو اتصالي، فهي تتكون دوما وطبيعيًا من مستخدمين ووحدات وأقسام ومصالح ترتبط ببعضها البعض بشكل متكامل، ويمكن النظر إليها كوحدة متكاملة قائمة على أساس العلاقات وتبادلات بين مختلف مكوناتها وأجزاءها.<sup>5</sup>

**تعريف المؤسسة إجرائيا:** هي تنظيم يجمع بين موارد بشرية (عمال) أو أخرى مادية (وسائل إنتاج) يهدف لتحقيق غاية مخطط لها مسبقا، والمؤسسة في ضوء دراسة نقصد بها مديرية سونلغاز وهي تنظيم يجمع بين موظفين ووسائل للقيام بأنشطة معينة لتحقيق غاية محددة.

<sup>1</sup> خضير شعبان: مصطلحات في الإعلام والاتصال، دط، باتنة، دار اللبان العربي للترجمة والتأليف، 2002، ص23

<sup>2</sup> روجي البعلبكي: القاموس العربي، انجليزي، دط، بيروت، دار المعلم للملايين، 1994، ص. 6

<sup>3</sup> إبراهيم الأعمش: أسس المحاسبة العامة، دط، الأردن، ديوان المطبوعات الجامعية، ص. 2

<sup>4</sup> ناصر دادي عدوان: التحليل المالي، الجزء 1، عين مليلة، دار الهدى، ص11

<sup>5</sup> السعيد أوكيل: وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، الج 1، الزنر، الديوان الوطني للمطبوعات، 1988، ص. 2

### المؤسسة الاقتصادية:

كما حدد مفهومها دادي ناصر: هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج وتبادل السلع أو الخدمات وتختلف باختلاف الحيز الزماني والمكان الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه.<sup>1</sup>

المؤسسة الاقتصادية هي شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقييم العمل الاجتماعي وبغية إنتاج وسائل الإنتاج أو إنتاج سلع الاستهلاك أو تقديم الخدمات في مجال النقل والتجارة.<sup>2</sup>

المؤسسة الاقتصادية عبارة عن خلية اقتصادية التي تشكل علاقات وروابط مع أعوان اقتصادية أخرى تتداخل معها في مختلف الأسواق.<sup>3</sup>

**التعريف المؤسسة الاقتصادية إجرائياً:** هي تنظيم يجمع بين أفراد ووسائل يقوم بأنشطة ذات طابع صناعي واقتصادي، تهدف من خلاله لتقديم سلعة أو خدمة معينة ومديرية سونلغاز يمكننا أن نطلق عليها مصطلح المؤسسة الاقتصادية، كونها تقوم بنشاط صناعي اقتصادي لتقديم خدمة للمجتمع.

<sup>1</sup> مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، دط، الجزائر، دار النشر، 1992، ص11

<sup>2</sup> صمويل عبود: اقتصاد المؤسسة، دط، الجزائر، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 1982، ص58

<sup>3</sup> حريم حسين: مبادئ الإدارة الحديثة نظريات عمليات إدارية وظائف المنظمة ط 2، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2009، ص55

# الفصل الثاني : ماهية الاتصال و آلياته

## ■ تمهيد

### ■ المبحث الاول : الاتصال

- المطلب الأول: تعريف الاتصال و عناصره
- المطلب الثاني : أهداف الاتصال و أهميته
- المطلب الثالث: أنواع الاتصال و خصائصه
- المطلب الرابع: معوقات الاتصال

### ■ المبحث الثاني: آليات الاتصال

- المطلب الاول: نشأة و تطور آليات الاتصال
- المطلب الثاني: أشكال آليات الاتصال
- المطلب الثالث: أهمية آليات الاتصال
- المطلب الرابع: مزايا و عيوب آليات الاتصال و معوقات

استخدامها

## ■ خلاصة الفصل

### تمهيد:

يعد الاتصال عملية نقل المعلومات والأفكار من طرف إلى آخر لتحقيق أهداف معينة . سواء تعلقت بالأفراد أو المؤسسات، فهذه الأخيرة تعتمد على الاتصال للقيام بأنشطتها المختلفة من جهة و من جهة أخرى فإن تطور كبير في مجال آليات الاتصال فقد أصبحت المؤسسات تعتمد عليها بشكل كبير للقيام بمختلف أنشطتها، نظرا لما توفره من تفاعلية ألغت من خلالها كل الحواجز المكانية والزمانية وأصبحت مطلبا مهما في كل القطاعات, خاصة القطاع الاقتصادي لذا استوجب التطرق لدراسة كل ما يتعلق بالاتصال و التعرف بكثف على آلياته. في هذا الفصل.

## المبحث الأول: الاتصال

### المطلب الأول: تعريف الاتصال و عناصره

#### أولاً: تعريفه:

- ❖ هو انتقال المعلومات والحقائق والأفكار والآراء والمشاعر أيضاً.<sup>1</sup>
- ❖ هو عملية اشتراك ومشاركة في المعنى، من خلال التفاعل الرمزي تتميز بالانتشار في المكان والزمان فضلاً عن استمراريتها وقابليتها للتنبؤ<sup>2</sup>

#### ثانياً: عناصره:

تتمثل عناصر الاتصال حسب الكاتبة "Martine Reuzeau" في ثلاث عناصر هي:

المعلومات المنقولة أو المبحوثة: التي يجب أن تتوفر فيها عدة معايير هي:

- وضوح المصطلحات المستعملة.
- ملائمة وانسجام مضمون الرسالة.
- أن تشكل الرسالة وحدة منطقية متكاملة

وسائل نقل الرسالة: قناة الاتصال لا تقل أهمية عن الترميز المستعمل في الرسالة، بل قد تشكل في ضوء التحولات التكنولوجية عاملاً محددًا في وجود الاتصال، وبالتالي زيادة المهارات وأداء العاملين.

استقبال الاتصال: المستقبل هو الهدف من الاتصال الممارس وعلى هذا تشكل كل من الأطر الفكرية والعمليات الإدراكية لطرفي الاتصال، وما يؤثر فيها من شخصية ودافعية محددات مهمة في فهم الرسالة، وتكون النتيجة في التصرف على ضوء ما فهم من الرسالة وليس ما تهدف إليه الرسالة بالضبط، ويشكل السلوك الممارس رداً على الرسالة وبالتالي تغذية عكسية في نظام الاتصال ككل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، دط، الإسكندرية، دار النشر، 2002، ص18

<sup>2</sup> مي عبد الله: نظريات الاتصال، ط 1، لبنان، دار النهضة العربية، 2006، ص25

<sup>3</sup> ابن عون الطيب: تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، ط 1، د بلد، دار النشر، 2008، ص17 18

## المطلب الثاني : أهداف الاتصال و أهميته

### أولاً: أهداف الاتصال :

يمكن تقسيم أهداف الاتصال إلى مايلي:

**هدف توجيهي** :يتحقق ذلك حينما يتجه الاتصال إلى كسب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات

قديمة أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.

**هدف تثقيفي** :يتحقق حينما يتجه الاتصال نحو توعية المستقبلين بأمر تهمهم قصد مساعدتهم وزيادة

معارفهم لما يدور حولهم من أحداث.

**هدف تعليمي** :حينما يتجه الاتصال نحو كسب المستقبل خبرات جديدة أو مهارت أو مفاهيم جديدة.

**هدف ترفيحي أو ترويحي** :يتحقق حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم

التفاعل بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة

**هدف ترفيحي أو توجيهي** :يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والاستمتاع إلى نفس المستقبل.

**هدف اجتماعي** :حينما يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير بعضهم البعض الآخر وبذلك تقوى

الصلات الاجتماعية بين الأفراد<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مي عبد الله :مرجع سبق ذكره، ص29 28

### ثانياً: أهمية الاتصال:

يمكن النظر لعملية الاتصال من وجهة نظر طرفي العملية الاتصالية في:

**الإعلام:** أي نقل المعلومات والأفكار إلى المستقبل أو جمهور المستقبلين واعلامهم بما يدور حولهم من أحداث.

**التعليم:** أي تدريب وتطوير أفراد المجتمع عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمهارات التي تؤهلهم للقيام بوظيفة معينة وتطوير إمكاناتهم العلمية وفق ما تتطلبه ظروفهم الوظيفية.

**الترفيه:** وذلك بالترويج عن نفوس أفراد المجتمع وتسليتهم.

**الإقناع:** أي إحداث تحولات من وجهة نظر الآخرين.

- فهم ما يحيط بهم من ظواهر وأحداث.
- تعلم مهارات وخبرات جديدة.
- الحصول على المعلومات الجديدة التي تساعد في اتخاذ القرار والتصرف بشكل مقبول اجتماعياً<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عيشوش فريد: الاتصال في إدارة الازمات، ط 1 ، الجزائر، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، 2011 ، ص.20

## المطلب الثالث: أنواع الاتصال و خصائصه

### أولاً: أنواع الاتصال :

تختلف أنواع الاتصال من صنف لآخر ومن بين هذه الأنواع مايلي:

#### ■ الاتصال الذاتي:

هو الاتصال الذي يتم بين الفرد ونفسه في محاولة لتنظيم إدراكه عن الأشخاص والأشياء والأحداث والمواقف التي يتعرض لها أو حول ما يتلقاه من أفكار أو آراء باعتبارها منبهات أو مثيرات تتطلب منه استجابة في اتجاه ما<sup>1</sup>

#### ■ الاتصال المواجهي:

هو الاتصال الذي يتم بمقتضاه " تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد بطريقة مباشرة وجها لوجه وفي اتجاهين ودون قنوات وسيطة" فهذا النوع من الاتصال يخلق مشاركة بين عنصري العملية الاتصالية" مرسل ومستقبل "ويجعل من نسب الغموض قليلة أو حتى منعدمة

#### ■ الاتصال بين الأشخاص:

عملية اتصالية تتم بين شخصين أو أكثر دون استخدام الوسيط أو دون استخدام لوسائل الاتصال الجماهيري والاستجابة فيه تكون فورية ومباشرة ,وهو عبارة عن مشاركة اجتماعية إيجابية بين المشتركين في الاتصال مثل:الندوات، الخطب، اللقاءات، الجماعية...<sup>2</sup>

#### ■ الاتصال الجماهيري:

المستوى الرابع المهم في العمليات الاتصالية يكون باستخدام الوسائط الجماهيرية والمتعددة لإرسال الرسائل وتبادلها بين الأفراد والجماعات وهذه الوسائط هي السينما الراديو صحف وانترنت.

<sup>1</sup> منال هلال مزاهرة: نظريات الاتصال، ط 1 ، عمان، دار المسيرة، 2012 ، ص48  
<sup>2</sup> تيسير مشاركة: مبادئ في الاتصال، ط 1 ، الأردن، دار أسامة للنشر، 2013 ، ص. 33

أي أن هذه الوسائل الاتصالية الجماهيرية تفتح مساحة أبعد في الوصول الرسالة إلى أكثر عدد من يمكن استخدام أكثر من وسيلة اتصال الجماهير الممكنة ويكون محتوى هذه الرسائل هو التأثير كما أنه جماهيرية<sup>1</sup>.

### ثانياً: خصائص الاتصال :

تتمثل خصائص الاتصال فيما يلي:

#### ■ الاتصال عملية ديناميكية:

عملية تفاعل اجتماعي يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين الناس، فنحن نتأثر بالرسائل الاتصالية الواصلة إلينا من الناس وبين الناس فنغير معلوماتنا واتجاهاتنا وسلوكنا وكذلك في المقابل فإننا نؤثر في الناس بالاستجابة لهم وتبادل الرسائل والاتصال معهم بهدف التأثير على معلوماتهم.

#### ■ الاتصال عملية مستمرة:

الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة إلى الأبد فليس لها بداية ولا نهاية فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا والكون المحيط بنا، فالالاتصال يستمر ما استمرت الحياة.

#### ■ لا يمكن إلغاء الاتصال:

ليس من السهل إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية أو الخطأ في اختيار الزمان أو المكان أو الموقف الاجتماعي ولكن من الصعب سحب الكلام أو الرسالة إذا تم توزيعها.

#### ■ الاتصال كعملية معقدة:

الاتصال كعملية معقدة بما يحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة والا سيفشل الاتصال<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> منير حجاب: مرجع سبق ذكره، ص 17.

<sup>2</sup> مجد الهاشمي: تكنولوجيا وسائل الاتصال الجماهيري، ط 1، الأردن، دار أسامة للنشر، 2004، ص ص. 41 42

### المطلب الرابع: معوقات الاتصال

معوقات الاتصال ترجع إلى ثلاث عوامل وهي:

1. **المعوقات الفردية:** الأفراد مختلفون وتنعكس هذه الاختلافات في طريقة فهم اللغة المستخدمة فيها بينهم وطريقة استخدام اللغة ذاتها والرغبات والميول الفردية والقدرة على الفهم وعامل الخوف الذي يعيق البعض في إرسال معلومات لا بد من إرسالها.
2. **معوقات ترتبط ببيئة العمل:** ترتبط هذه المعوقات بعدم رضا العاملين في المنشأة وعدم فاعلية القيادة الإدارية التي تتسم بانعدام الثقة والجدية.<sup>1</sup>
3. **المعوقات الميكانيكية:** تعكس هذه المعوقات عدم وجود قنوات اتصال فعالة يمكن إجماع هذه المعوقات فما يلي:

#### 3-1 الهيكل التنظيمي:

وهو تعبير عن مجموعات العلاقات بين جميع مكوناته وعليه فإن أي تجاهل لمبادئ السليمة لتنظيم يؤدي

إلى التقليل من فاعلية عملية الاتصال.

#### 3-2 المسؤولية الوظيفية:

السبب في عدم فاعلية نظام الاتصالات في نظر بعضهم قد لا يرجع إلى عدم رغبة كل فرد في المنظمة في إجراء الاتصالات اللازمة وإنما يرجع إلى عدم وجود وظيفة خاصة بالاتصالات.

#### 3-3 التباعد الجسماني بين الأفراد:

إن تباعد الأفراد عن بعضهم البعض جسمانيا يقلل من فاعلية عملية الاتصالات نظرا لعدم تأكد المرسل من قيام المتلقي باستلام الرسالة المرسله له وفهمها فهما صحيحا, أي أن كلما ازداد التباعد بين الأفراد زاد الاعتماد على الوسائل الكتابية في إرسال المعلومات على الرغم من مشاكل اللغة واستخداماتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نجلاء محمد صالح: مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، الأسس النظرية والعلمية، ط 1 الأردن، عمان، دار الثقافة لنشر والتوزيع، 2012 ص49،

<sup>2</sup> محمد صاحب سلطان: مبادئ الاتصال الأسس والمفاهيم، ط 1، الأردن، دار المسيرة للنشر، 2014، ص61

## المبحث الثاني آليات الاتصال

### المطلب الاول: نشأة وتطور آليات الاتصال

مر العالم عبر تاريخه بمجموعة من العصور هي التي حددت تطوره وتحدت هذه العصور التاريخية بناء على أدوات تخزين واسترجاع المعلومات بشكل أساسي، إضافة إلى بقية الأدوات الحضارية وبعد أن استطاع الإنسان قبل حوالي عشرين ألف عام أن يملأ جملة من الأدوات التكنولوجية، وبعد أن أصبحت الظروف المناخية مواتية برزت أول مجتمعات بشرية وكان اقتصادها قائما على الصيد الجماعي ، وأبرز أدواتها الإبرة والنار، ومع ظهور الزراعة كمنشأ إنساني من الدرجة الأولى برز تحسن في الأدوات آلية التي تطلبها طبيعة هذا النشاط ومنذ نهاية الحرب العالمية الثانية ظهرت ثورة العلم والتكنولوجيا لتحدث تغييرات جذرية. في البيئة الطبيعية والاجتماعية تغييرات لم يعرفها المجتمع البشري منذ نشأته والتي أدت إلى اهتزاز الأسس التي كانت تتشكل عليها ثروات الأمم ودور الفرد في المجتمع، ومن الواضح أننا نلمح هنا إلى ثورة المعلومات أو عصر المعلومات الذي لا يعني اعتماد الإنسان على استخدام الحاسب والوسائل آلية في جميع أعماله وإنما يعني أيضا، ازدياد حجم المعلومات التي أنتجها البشر من خلاله. والملاحظ في هذا الأمر أن الإنسان كلما ابتعد عن استخدام عضلاته البشرية وتوجه نحو استخدام الآلة كلما كان أكثر تحضرا وكلما كانت مساحة تخزين معلوماته ومعارفه أصغر حجما كلما كانت أكثر قدرة على احتواء أكثر كمية من المعلومات<sup>1</sup> حيث يرى الكثير من الخبراء أن استخدام الحاسب الآلي يعد نقطة انطلاق ثورة عصر المعلومات، وإذا أضيف إلى ذلك استخدام كل أشكال الاتصالات الحديثة من أقمار صناعية والألياف الزجاجية الممتدة تحت سطح البحر والانترنت في شكلها الحالي، الشكل الأساسي لاستقرار عصر المعلومات. فقد أصبح بإمكان كل باحث لديه حاسب آلي ويمكنه الاتصال بشبكة الانترنت من أن يضع على جهازه مئات الأبحاث بلغات متعددة كما يمكنه في الوقت ذاته من تقليل الوقت إعداد أبحاثه التي كانت

<sup>1</sup> أنطونيوس كرم: العرب أمام تحديات التكنولوجيا، دط، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1990، ص ص22 13

## الفصل الثاني: ماهية الاتصال و آلياته

تستغرق سنوات إلى عدة أسابيع ,وكذلك تمكنه من استخدام الانترنت من الاتصال من العديد من العلماء والخبراء عبر العالم في مجال تخصصه.<sup>1</sup>

لقد مر اختراع الحاسب الآلي بالعديد من الصعوبات ومرت البرامج التي يمكن استخدامها من خلاله بالعديد من التطورات، كذلك مرت أساليب تخزين واسترجاع المعلومات بكثير من التجارب حتى تستقر على أوضاعها الحالية وجرت مئات الآلاف من التجارب على أشكال الاتصال بين الحواسيب حتى أن شبكة الانترنت نفسها ما زالت في طور التجارب، وعلى الرغم من كل ذلك فقد قدمت هذه المجموعة من التكنولوجيا حتى الآن العديد من الخدمات البشرية ككل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمود حامد خضر: الإعلام والانترنت، ط 1 ، عمان، دار البداية للنشر والتوزيع، 2012 ، ص ص46 43

<sup>2</sup> محمود حامد خضر: مرجع سبق ذكره ،ص46

### المطلب الثاني: أشكال آليات الاتصال

**الحاسوب:**

**تعريفه:**

وسيلة إلكترونية صممت لاستقبال مجموعة كبيرة من البيانات بشكل آلي وتخزينها ومعالجتها إلى شكل نتائج ومعلومات مفيدة وقابلة للاستخدام بموجب مجموعة من التعليمات التي يطلق عليها اسم البرمجيات.

**مكوناته :**

ينقسم الحاسوب إلى قسمين أساسيين: المكونات المادية والمكونات البرمجية حيث كل واحد منها يكمل الآخر.

**استخدام آليات الحواسيب:**

بناء قواعد معلومات داخلية: أي قيام المؤسسات ومراكز الوثائق بتبني وإنشاء قواعد المعلومات في ضوء حاجات المستنفدين.

- البحث بالاتصال المباشر: هو عبارة عن تعامل وإجراء متفاعل لقراءة واستعراض معلومات محسوبة آلياً بملف أو مجموعة ملفات.
- البحث باستخدام أقراص الليزر المكتنزة وذلك بغرض المعلومات المخزونة بالذاكرة
- الطباعة والنشر سواء نشر مكتبي أو إلكتروني.<sup>1</sup>
- بناء شبكات محلية أو وطنية أو إقليمية للمعلومات.
- ارتباط البحث في شبكة الانترنت العالمية.
- استخدامه في مجال البحث العلمي والتدريس والتعليم.

<sup>1</sup> رمزي أحمد عبد الحي: الإعلام التربوي في ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ط 1 ، الأردن، دار الوراق للنشر والتوزيع،

### شبكة الانترنت:

**تعريفها:** هي مجموعة ضخمة من شبكة الاتصالات المرتبطة بعضها ببعض، وهذه المجموعة تنمو ذاتيا بقدر ما يضاف إليها من الشبكات<sup>1</sup>.  
هي دائرة معارف عملاقة يمكن للمشاركين فيها الحصول على المعلومات في أي موضوع معين في شكل نص مكتوب أو مرسوم.  
هي ثمرة اندماج بين الحاسبات الآلية والاتصالات وعن طريقها يمكن للأفراد والمنظمات الحصول على مزايا لا حصر لها من معارف ومعلومات<sup>2</sup>.

### مكوناتها:

**الحاسوب:** فالحاسب الأصلي كان موجودا وبدأ تشغيله عام 1901  
**الكوابل المحورية والأسلاك:** ويرجع تاريخها إلى منتصف القرن 19 وهي يربط بين المساحات المتباعدة بين الأبراج.  
**الميكروني:** أو الموجات المتناهية الصغرى وهي نظام إلكتروني للاتصالات يربط بين المساحات المتباعدة بين الأبراج.  
**المودم:** هو حارس البوابة المرتبط بشبكة الانترنت يقوم بوظيفة محددة ,هي تحويل الداخل إلى الحاسوب من معلومات وبيانات من تقنية تماثلية إلى تقنية رقمية أو العكس.  
**الأقمار الصناعية:** هي أقمار منتشرة فوق المدارات الثابتة أو المتوسطة أو المنخفضة فوق الكرة الأرضية تقدم خدمات الاتصال الجماهيري<sup>3</sup>.

### خدماتها:

- تمكّن الشركات والمؤسسات من التواصل المستمر مع عملائها ومستثمريها ,وتقوم فعلا الآن شركات مثل Apple ،: Microsoft بنشر تقاريرها السنوية على إنترنت الخاصة بكل منها.
- حصول الشركات والمؤسسات على المعلومات الضرورية لأعمالهم بشكل أكثر سهولة وفعالية

<sup>1</sup> رمزي أحمد عبد الحي :مرجع سبق ذكره، ص. 261

<sup>2</sup> عبد الباسط محمد عبد الوهاب: مرجع سبق ذكره، ص 19

<sup>3</sup> عصام نور الدين :إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، ط 1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2010 ، ص ص166 164

## الفصل الثاني: ماهية الاتصال و آلياته

- التوصل إلى المعلومات الإلكترونية حتى المتوفرة في داخل المؤسسات والشركات أكثر تعقيدا.

### الهاتف:

**تعريفه:** هو جهاز إرسال واستقبال الرسالة سواء كانت نصية أو صوتية بين طرفين أو أكثر فهو يوفر أحدث المعلومات والبيانات للمستخدمين على مدار 24 ساعة.

### نشأته:

أول من اقتحم هذا المجال هي مجموعة تيرنر للبث بالاشتراك مع شركة نوكيا لتصنيع التليفون المحمول وقدمت خدمة فريدة من نوعها أطلقت عليها , cnmobile اجتذبت هذه الخدمة بعد ذلك الكثير من الشركات الكوابل مقدمي خدمات الفيديو تحت الطلب والتلفزيون , وعموما فإن في الثمانيات هي البداية الحقيقية للانتشار الهاتف الخليوي في شتى أنحاء العالم , فقد أدت المنافسة القوية على الساحة المحلية والعالمية إلى نمو وتسارع في قطاع الهاتف الخليوي حيث عملت الاتصالات الخليوية عبر الأقمار الصناعية إلى تنوع الخدمات التي يقدمها القطاع الخليوي وزيادة عدد المشتركين إذ ارتفعت النسب من حوالي 5% في عام 1995 إلى 20% في عام 1996 .

### خدماته:

نظام اتصالي داخلي معقد فمن خلال الهاتف يمكن عمل قنوات اتصال لعقد المؤتمرات بين الأفراد الذين يقيمون في أماكن متباعدة. ربط المنازل والمكاتب بأجهزة الحاسبات الالكترونية المركزية لإدخال البيانات وتحليلها واسترجاعها. يتم استخدامها خطوط الهاتف الآن في دعم الاتصال المباشر بقواعد البيانات إدخال تكنولوجيا جديدة توسع من مجال الخدمات التليفونية للمشاركين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسن عماد المكاوي: مرجع سبق ذكره، ص222.

### المطلب الثالث: أهمية آليات الاتصال

- ✚ تساهم آليات الاتصال في تحقيق رفاهية الأفراد من خلال الخدمات التي تقدمها من اتصال تعليم وتنقيف وتوفير المعلومات.
- ✚ يمكن لآليات الاتصال نشر الرسائل الخاصة بحل العديد من المشاكل المتعلقة بالأشخاص والمنظمات وغيرها.
- ✚ تساهم آليات الاتصال في التنمية الاقتصادية، حيث تؤدي الثورة الرقمية إلى نشوء أشكال جديدة تماما من التفاعل الاجتماعي والاقتصادي، وقيام مجتمعات جديدة وتتمحور تلك الثورة حول قوة آليات الاتصال التي تسمح للناس بالوصول إلى جل المعلومات.
- ✚ زيادة قدرة الأشخاص على الاتصال وتقاسم المعلومات والمعارف ترفع من فرصة تحول العالم إلى مكان أكثر سلما ورخاء لجميع سكانه.
- ✚ تمكن آليات الاتصال بالإضافة إلى وسائل الإعلام التقليدية والحديثة الأشخاص المهمشين والمعزولين من أن يدلو بدلوهم في المجتمع العالمي، بغض النظر عن نوعهم أو مكان سكنهم.
- ✚ لها دور هام في تعزيز التنمية البشرية الاقتصادية الاجتماعية والثقافية.
- ✚ تتخطى الحدود الجغرافية والسياسية للدول لتصل لأي نقطة في العالم، ذلك من خلال الاتصال والانتشار الواسع الذي تتميز به<sup>1</sup>.
- ✚ وقد تابع ماكلوهان هذه الفكرة بشكل تعمق ليعرف أهمية آليات مما جعله يطور فكرة محددة عن الصلة بين وجود الاتصال الحديث في المجتمع والتغيرات الاجتماعية، التي تحدث في ذلك المجتمع إن التحول الأساسي في الاتصال آلي يجعل التحولات الكبرى تبدأ ليس ويقول ماكلوهان فقط في التنظيم الاجتماعي ولكن أيضا في الحساسيات الإنسانية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ماهر عودة الشمالية و آخرون: مرجع سبق ذكره، صص 98 – 100 .

<sup>2</sup> محمد صاحب سلطان: مبادئ الاتصال الأسس والمفاهيم، ط 1، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2014 ، صص 131

## المطلب الرابع: مزايا و عيوب آليات الاتصال و معيقات استخدامها

### أولاً: المزايا

متابعة تطورات الأحداث العالمية فور وقوعها وتفصيل أكثر من الراديو والتلفزيون والصحف. كل المجالات التي قد لا يتذكرها الإنسان وهو متصل على الانترنت سيجدها حتما في ساحة الانترنت الواسعة والهائلة والتي تعتبر وسيلة وأداة هامة من أدوات الحصول على المعرفة ودعم إدارة المعرفة.

العمل على جلب الراحة والرفاهية للمستخدمين لما توفره لهم من وقت وجهد ومال. قدمت لمستخدميها أبعاد ثلاثة هي:

#### 1. البعد الزمني:

حيث أتاحت أقصى درجات السرعة في نقل المعلومات إلى الحد إلغاء الفرق بين الزمن الإعلامي

#### 2. البعد المكاني:

- والزمن الواقعي في حالة البث المباشر عبر الأقمار الصناعية<sup>1</sup>
- وفرت كما هائلا من المساحة المطلوبة لتخزين المعلومات أو نقلها كما أنها تكاد تعيد عنصر المساحة مهما بعدت.

#### 3. البعد الخاص بعلاقة المتلقي بالوسيلة الإعلامية:

- حيث أتاحت للمتلقي درجة من التفاعل الإيجابي منع الوسائل الإعلامية خاصة التلفزيون الذي يستخدم الاتصال الرقمي ويسمح للمشاهد بالتنقل في اختيار البرامج.
- الحد من استهلاك الورق: حيث أن العصر الالكتروني الحالي سوف يؤدي على المدى البعيد إلى وفر هائل في كم استهلاك الورق وذلك لأن العصر الحالي يبنى بظهور " الصحيفة الالكترونية التي يتم استقبال مادتها وصورها على شاشة الكمبيوتر.
- صناعة الدوائر المتكاملة التي تمتاز بقدرتها العالية على التحمل وقليلة التعرض للخلل كما تمتاز بصغر حجمها مع توفيرها للطاقة بوجه عام وكذلك تمتاز هذه

<sup>1</sup> عصام نور الدين: مرجع سبق ذكره، ص 169 168

## الفصل الثاني: ماهية الاتصال و آلياته

- الدوائر بتغيير نمط تخزين المعلومات فبدلاً من التخزين في الكتب يتم التخزين على شرائح ممغنطة مما يجعل المستخدم يفضلها على غيرها من الوسائل التقليدية.
- تقدم التقنيات الحديثة عشرات القنوات وتتيح فرص كبيرة لبث برامج غير ترفيهية مثل البرامج التعليمية، الطب الاتصالي.
  - ساهمت في زيادة المعرفة والتعليم فبواسطة التكنولوجيا الجديدة يستطيع القائم بالاتصال توصيل خدمات التعليم (للمناطق النائية) والإسهام في علاج أوجه قصور التعليم الرسمي.
  - ساهمت كذلك في تسهيل العملية الإنتاجية وتسريعها في رفع مستوى جودة المنتج الإعلامي من خلال ما تتسم به من مرونة وسرعة وقدرة إنتاجية.<sup>1</sup>

### ثانياً: العيوب:

إن آليات الاتصال الحديثة مهما لها من ايجابيات ومزايا إلا أنها لا تخلو من العيوب أيضاً أهمها مايلي:

- بعض وسائل و آليات الحديثة أقل اجتماعية وعاطفية وحميمية.
- وسائل و آليات الحديثة نجحت في غزو منازلنا بأشكال لا حصر لها من المعلومات والترفيه تستطيع أيضاً أن تنتهك خصوصيتنا وكل ما يحدث داخل منازلنا.
- وجود فجوة عالية بين القادرين على اقتنائها في الدول المصنعة لها، والدول المتقدمة بشكل عام وبين الدول التي لا تستطيع امتلاك تلك التقنيات الحديثة ولا تستطيع تشغيلها وصيانتها حتى وان كان لها القدرة على توفيرها وامتلاكها.<sup>2</sup>
- رغم ما قدمته آليات من خبرة عالية في مجال حرية التعبير، من خلال بعض وسائلها كالانترنت مثلاً والقنوات الخاصة وغير ذلك إلا أن هذه الحرية تقيدت بقيود سياسية.
- من مزايا آليات الاتصال نفتيت الاتصال أو اللاجماهرية ولكن هذه الميزة عيب وهو انقسام الجمهور الواحد العريض إلى عدد كبير من الجماعات الصغيرة ذات الاتجاهات المتباينة

<sup>1</sup> عصام نور الدين: مرجع سبق ذكره، ص169.168

<sup>2</sup> عبد الباسط محمد عبد الوهاب: مرجع سبق ذكره، ص270

ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تقليص أرباح المنتجين والناشرين نتيجة قلة عدد أفراد الذين يخاطبونهم وكذلك يؤدي إلى التفتيت إلى تقليص الخبرات المشتركة لمعظم أفراد المجتمع ازدياد الفجوة بين من لديهم الأموال والوسائل الكفيلة للحصول على التكنولوجيا الجديدة ومن لا يملكون هذه آليات وبالتالي يمكن تقسيم المجتمع إلى فئتين: فئة الثراء المعرفي وفئة الفقر المعرفي<sup>1</sup>.

المواقع السيئة في الشبكة العنكبوتية (هي مواقع سيئة مخلة بالآداب والأخلاق الفاضلة أو تخالف عقيدة المسلم وآداب الإسلام).

فيروسات الحاسب (هي برامج خاصة تأتي مع استقبال برامج متاحة على الشبكة وكذلك مع البيانات المرسلّة بالبريد الإلكتروني).

الإدمان على شبكة الانترنت (هو استخدام الانترنت لفترات طويلة بدون هدف يذكر).<sup>2</sup>

### ثالثاً: معايير استخدام آليات الاتصال

يصعب إلى حد كبير التنبؤ بمعدلات التغيير في خدمات المعلومات التي ستحدث في المؤسسات نتيجة لإدخال آليات الاتصال الحديثة ويلاحظ أن معدل انتشار واستخدام هذه آليات في دول العالم الثالث ومن بينها الجزائر والدول العربية يكاد يكون منعماً إلى حد كبير، بالرغم من بعض الجهود التي تبذل جهداً في هذا الاتجاه وقد يستغرق مدى استخدام آليات جديدة فترة زمنية تتراوح بين 10 إلى 20 عاماً قبل شيوع انتشارها، ويمكن إسقاط هذه الحقيقة على مثال انتشار آليات الراديو الذي اقتصر استخدامه في بداية الأمر على أنه وسيلة اتصال مع السنن في عرض البحر التي يصعب الاتصال بها بواسطة نظام تلغراف الذي كان شائعاً من قبل ولم يستخدم الراديو كوسيلة اتصال أرضية إلا بعد 14 سنة من اختراعه. ومن هذا المنطلق يمكن تحديد بعض الأمثلة للمعايير الحالية التي تؤثر على انتشار واستخدام آليات الاتصال الحديثة في المؤسسات ومن أمثلة هذه القيود أو المحددات ما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الباسط محمد عبد الوهاب: مرجع سبق ذكره، ص 265

<sup>2</sup> هادي محمد طوالبه وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 246

<sup>3</sup> محمد الهادي: تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاته، ط 1، القاهرة، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1989، ص 49-46

### المحددات الفنية:

يصعب الإدخال والاسترجاع الإلكتروني بسهولة ووضوح لبعض أشكال الرسومات كالصور الفوتوغرافية والمعادلات العلمية والخرائط كما هو متبع للحروف والأرقام، بالإضافة إلى ذلك فإن عدم تواجد المعايير الموحدة التي تقنن عملية التحويل الآلي للمعلومات وتخزينها واسترجاعها ونقلها الكترونياً، يمثل نوعاً من المشاكل الفنية التي تحد من انتشار هذه التكنولوجيات المتقدمة، لذلك فإن الدول النامية في أمس الحاجة حالياً، إلى أن تقنن مواصفات ومعايير موحدة لتحويل المعلومات بشكل آلي وتخزينها واسترجاعها ونقلها حتى يمكن أن يستفاد بها من قبل مستخدمين متعددين.

### المحددات الاقتصادية :

ما زالت تكلفة تحويل النصوص إلى الشكل المقروء آلياً مرتفعة تحد من تبني الناشرين لها والاستثمار فيها، كما أن جهود البحوث والتطوير لتصنيع الذاكرة Bubble Memory وانتاجها بوفرة لاقت صعاباً جمة مما أدى إلى توقف بعض المؤسسات وانسحابها من السوق كل ذلك أثر على تطبيق تكنولوجيا الاتصال وحد من انتشار استخدامها في المؤسسات..

### التشريعات الحكومية غير المساندة :

حتى الآن لا تساند التشريعات الحكومية انتشار استخدام التكنولوجيا الحديثة فالحجبة القانونية للمصغرات الفيلمية الوسائط الإلكترونية الحديثة لا يعتمد ولا يؤخذ بها في المعاملات الرسمية في كثير من دول العالم وخاصة النامية منها مثل مصر السودان وبقية دول العربية، لذلك تحجم الكثير من المؤسسات في التحويل الآلي لأوعيتها من وثائق والمطبوعات كما أن الكثير من الدول تسن تشريعات مختلفة تحد من التدفق السلس للبيانات والمعلومات.

### الاتجاهات الشخصية التقليدية :

حتى الآن تلعب الاتجاهات الشخصية التقليدية دورا كبيرا في عدم مسايرة التي تحكمها التكنولوجيا المتطورة، فيعارض الكثير من المستخدمين استخدام الأشكال غير المطبوعة مثل المصغرات الفيلمية وأقراص وأشرطة واسطوانات الفيديو وبذلك يواجه المسؤولون في المؤسسات الذين يعملون نحو إدخال التكنولوجيات الحديثة في أعمالهم ضغوطا متزايدة من المستخدمين وخاصة كبار السن منهم بعدم التغيير وابقاء الأساليب التقليدية كماهي.

### التعليم والتدريب غير منتشر:

لا زالت جهود التعليم والتدريب قاصرة في تأهيل وتنمية القوى العاملة المتعاملة والمتفاعلة مع المعلومات لذلك يجب أن تدعم الجهود العاملة والخاصة لتأهيل وتنمية المتخصصين وتوعية المستخدمين على كافة مستوياتهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد محمد الهادي: مرجع سبق ذكره.ص49

### خلاصة الفصل:

انطلاقاً من عرضنا للعناصر المتعلقة بالاتصال و آلياته من تعريف، خصائص مزايا و عيوب يمكننا القول: بأن الاتصال و آلياته هي مجموعة الوسائل المستخدمة في مجال من المجالات يستعين بها للوصول إلى أهداف المسطرة بأقل وقت و جهد، لكن بالرغم من مزاياها إلا أن لها عدة عيوب يجب تجنبها.

## الفصل الثالث : اتصال الأزمة و كيفية تسييرها

- تمهيد
- المبحث الاول: ماهية تسيير الأزمة
  - المطلب الأول: مفهوم تسيير الأزمة
  - المطلب الثاني: متطلبات و مراحل تسيير الأزمة
  - المطلب الثالث: كيفية تشكيل فريق لتسيير الأزمة
  - المطلب الرابع : خصائص و أهداف تسيير الأزمات
- المبحث الثاني: اليات الاتصال و تسيير الأزمة في المؤسسة
  - المطلب الأول: الاتصال في تسيير الأزمة
  - المطلب الثاني: دور و آثار استخدام اليات الاتصال في مواجهة الأزمات
  - المطلب الثالث : كيفية معالجة اليات الاتصال للأزمة
  - المطلب الرابع : دواعي استخدام اليات و بعض الاقتراحات لتجنب الأزمة
- خلاصة الفصل

### تمهيد:

رأينا فيما سبق تناوله في الفصل الثاني أنه من بين الاهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها من وراء ممارستها الاتصال هو تحسين صورتها لدى الجمهور التي تتعامل معها. ولكن في حالة ظهور أزمة ما مثل أزمة طرق الوقاية والاليات التي تساعد على حد من الازمات في المؤسسة.ولتفادي مشاكل قد تتعرض لها ، لهذا فوجود الاليات الاتصال ضروري جدا في المؤسسة وتبين أهميته أكثر في تسيير الأزمة . وفي هذا الفصل سنتطرق للدراسة الاليات الاتصال من حيث كيفية تسييرها للأزمة.

## المبحث الاول : ماهية تسيير الأزمة

### المطلب الأول: مفهوم تسيير الأزمة

هي عملية ديناميكية، مستمرة، تتضمن أفعالا وتصرفات على درجة عالية من الفاعلية وتتضمن أفعالا وتصرفات مستجيبة، ويكون الهدف منها تحديد وتشخيص الأزمة وتخطيط للأزمة ومواجهتها ومعالجتها.<sup>1</sup>

عرفتها الموسوعة الإدارية بأنها:

"المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة، وتشمل مهمة المديرين المسؤولين عن هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المنظمة في حال عدم تمكنهم من تجنبها بالكامل، و الأفضل هو نقل احتمال تعرض المنظمة للمخاطر إلى جهة متخصصة مثل: شركات تأمين.<sup>2</sup>

## - المصطلحات المشابهة لتسيير الأزمة:

### 1. إدارة بالأزمات وإدارة الأزمات:

تختلف عملية إدارة الأزمة عن الإدارة بالأزمات، إذ أن الأخيرة هي فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار بعض الأوضاع بهدف إحداث شيء من التغيير في ذلك النشاط لصالح مدبره، وقد حددت اللغة الصينية مصطلح الأزمة في كلمتين، الأولى تدل على الخطر، أما الأخرى فتدل على الفرصة التي يمكن استثمارها وامكانية تحويل الأزمات وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة.

<sup>1</sup>يوسف احمد أبو فارة: إدارة الأزمات، ط 1 ، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، 2009 ، ص 60  
<sup>2</sup>محمود جاد الله: إدارة الأزمات، ط 1 ، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008 ، ص 26

### 2. إدارة القضايا وإدارة الأزمات:

يمكن تعريف الأزمة بأنها عبارة عن قضية عاجلة وكذلك يمكن القول بأن القضية بنت الأزمة، فكل منهما

يهدد السمعة ولكن عادة ما يتم ذلك عبر فترات زمنية مختلفة، فعلى خلاف الأزمة يكون هناك وقت طويل نسبيا لتدارك المشكلات والتحذير المبكر واعداد الاستجابات الملائمة قبل تطور القضية وتحولها لأزمة وكذلك يكون هناك وقت لعقد جلسات المناقشة الحرة واعداد برامج متخصصة لمعالجة جوانب القضية واختيار الأشخاص بدقة واجراء التدريب والتخطيط.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>عشوش فريد: مرجع سبق ذكره، ص ص97.

## المطلب الثاني : متطلبات و مراحل تسيير الأزمة

### أولاً: متطلبات تسيير الأزمة

#### ❖ عدم تعقيد الإجراءات أثناء معالجة الأزمة:

فالمنظمة تحتاج إلى السرعة في إنجاز الأعمال ومعالجة المشكلات, وبالتالي فإن الوقت يعتبر عنصر

حاسم في هذا السياق.

#### ❖ التخطيط الجيد:

حيث تمثل الخطة الإطار العام الذي يقود تفكير المرؤوسين إزاء أداء أعمالهم واتجاه التعامل مع الأزمات فاستحداث التخطيط كإدارة منهجية لإدارة الأزمة يبعد عن الارتجالية والعشوائية في اتخاذ القرارات<sup>1</sup>

#### ❖ التنسيق الفعال:

لابد من جود انسجام بين أعضاء فريق إدارة الأزمة ,وذلك من أجل توفر التنسيق الفعال فيما بينهم.

#### ❖ التواجد المستمر:

من الصعب معالجة الأزمات الكبيرة إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان الأزمة فالتواجد المستمر يؤدي إلى اكتمال الصورة لدى أعضاء الفريق عن الأزمة.

#### ❖ تفويض السلطة:

إن عملية تفويض السلطة تعتبر في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة فقد تضطر الأحداث إلى ضرورة

اتخاذ القرارات المناسبة بشكل سريع وبدون انتظار لحضور الشخص المسؤول والذي يقع هذا القرار ضمن اختصاصه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>سليم بطرس جلد: الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دط، الاردن، دار الراية للنشر والتوزيع، 2011 ، ص28  
<sup>2</sup>زيد منير عبوي: إدارة الأزمات، ط 1 ، عمان، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007 ، ص ص 24 - 25

### ثانيا: مراحل تسيير الأزمة

#### ❖ اكتشاف إشارات الإنذار:

المؤسسة تتلقى إشارات عديدة ومتنوعة من كافة الاتجاهات، الأمر الذي يحتم عليها أن تتعلم كيف يمكن الفصل بين الإشارات المختلفة واستخلاص ما ينذر منها بوقوع أزمة وشيكة، هذا ما يحتم على المنظمة أن يكون لديها نظام محكم لاكتشاف الإشارات الدالة على قرب وقوع الأزمة هذه المرحلة تهتم بمرحلة ما قبل الأزمة.

#### ❖ الاستعداد والوقاية:

إن الوقاية التامة من كافة الأزمات المحتمل حدوثها في المؤسسة أمر غير ممكن، وبالتالي فإن المنظمة عليها أن تستعد لوقوع الأزمات، كما يرى الباحثون أن الأزمات المحتملة تختلف من منظمة إلى أخرى وأن هدف من هذه المرحلة هو السعي من أجل منع وقوع الأزمات، بالإضافة إلى إدارة الأزمات التي تقع بشكل جيد.

#### ❖ احتواء الأضرار أو الحد منها:

يرى الباحثون أنه يجب على الإدارة في هذه المرحلة التركيز على التحكم في التأثيرات الناتجة عن حدوث الأزمة والحيلولة دون امتدادها إلى مناطق أو نظم أخرى داخل المنظمة.<sup>1</sup>

#### ❖ مرحلة استعادة النشاط:

يجب أن يتوفر للمؤسسة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع كما كانت عليه واستعادة مستويات النشاط وهذه المرحلة تمثل عملية ترميم ما حدث وهناك ثلاثة اعتبارات أساسية لتحقيق الكفاءة والفاعلية في عملية إعادة التوازن وهي:

- الرغبة والحرص على إعادة التوازن.
- معرفة ما ينبغي تحقيقه في مرحلة إعادة التوازن.
- القدرة على انجاز فعاليات مرحلة إعادة التوازن.

<sup>1</sup>محمد الفاتح محمود بشير المغربي: إدارة الأزمات من منظور إداري، دط، السودان، المعهد العالي لعلوم الزكاة، د سنة، ص20

### ❖ التعلم

من خلال استرجاع ودراسة وتحليل الأحداث واستخلاص الدروس المستفادة منها سواء من تجربة

المؤسسة أو من تجارب المؤسسات الأخرى وكيفية تحسين القدرات المستقبلية<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>نداء محمد باقر الياسري: إدارة الأزمات، ط 1 ، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2014 ، ص 51

### المطلب الثالث: كيفية تشكيل فريق لتسيير الأزمة

#### تعريف فريق تسيير الأزمة:

هو فريق يتبع إداريا الفريق الرئيسي الذي يضع السياسات، وهنا مهمة الفريق الإداري العمل من أجل الأزمة ويرأسه رئيس إدارة الأزمات، حيث يتمتع هذا الفريق بالسلطة اللامركزية في مجال التنفيذ ويحق له صنع واتخاذ القرار المناسب لحل الأزمة.<sup>1</sup>

#### قواعد ومبادئ أساسية لعضوية فريق تسيير الأزمة:

- ✚ إتباع أخلاقيات ومعايير الفريق وكذا الوفاء بالمهام والواجبات المناط بكل عضو.
- ✚ تقديم أهداف الفريق على أهداف الشخصية.
- ✚ التجهيز الجيد لاجتماعات الفريق والمشاركة فيها بفاعلية والحضور لجميع الاجتماعات في الوقت المحدد.
- ✚ التركيز على الموضوعات المدرجة على جدول الأعمال.
- ✚ الاستماع إلى الآخرين دون أي مقاطعة.
- ✚ مشاركة الآخرين في البيانات والمعلومات والمعرفة عن الأزمة المطروحة.
- ✚ طرح الأسئلة لتأكد من فهم ما يعرضه الآخرون.
- ✚ لاستعداد لتغيير الرأي إذ تبين هذا الرأي غير صحيح واطهار عدم الموافقة على آراء الآخرين بأسلوب لبق ومؤدب.
- ✚ لعمل على شرح الأسباب والمبررات التي تعزز ما يتم طرحه من أفكار و آراء
- ✚ إجراء جميع الاتصالات المطلوبة التي تتطلبها مهام العضوية في الفريق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>زيد منير عبوي: مرجع سبق ذكره، ص23  
<sup>2</sup>يوسف أبو فارة: مرجع سبق ذكره، ص ص. 68 - 67

## المطلب الرابع : خصائص و أهداف تسيير الأزمات

### خصائص تسيير الأزمات

- تتصف بصعوبة التطبيق العملي وزيادة درجة الخطر في تطبيق الحلول خصوصا في ظروف بيئة عدم التأكد من النتائج مع الخوف من المستقبل المجهول.
- اعتماد على خبير ماهر مختص في إدارة الأزمات ليسهل على المؤسسات المالية والتجارية حل المشاكل الإدارية والمالية.
- تعتمد على إدارة خاصة مكتملة لتعامل مع الأزمات بشكل كامل وفق نظرية علمية وذلك من أجل تطبيق الحل الصحيح بكل ثقة ووفق خطة مرسومة.
- نقص المعلومات وقلة البيانات التي يحتاج لها المدراء لتعامل مع الأزمات.
- عدم قدرة الإدارات الأخرى داخل المؤسسات في التعامل مع الأزمات إلا باللجوء إلى إدارة مكتب إدارة الأزمات ليعمل المدير على إنقاذهم من هذه الأزمات
- عدم إحساس الإداريين بإشارات تحذير الأزمات قبل وقوعها, وذلك يعود إلى عدم معرفتهم بعلم إدارة الأزمات.
- يعمل مدير وأعضاء مكتب تسيير الأزمات على تجهيز خطة متكاملة لمواجهة وحل الأزمات المالية والإدارية.

### أهداف تسيير الأزمات

- وضع خطة مستقبلية متكاملة لتعامل مع الأزمات.
- توجيه النصح والإرشاد لمختلف المستويات الإدارية.
- معالجة الأزمات المالية والقضاء على المشكلات الإدارية.<sup>1</sup>
- التخفيف من حالة الخوف والذعر كإجراء عملي سريع.
- العمل على خلق روح التعاون ونشر الألفة بين الموظفين وفي علاقتهم بين المسؤولين.
- توفى المعلومات للإعلام لعدم التعرض للمخاطر وأن تكون في الوقت المناسب من قبل جهات معينة.
- تقييم الخسائر من خلال تحديد أولويات الاستجابة لإدارة الأزمة<sup>2</sup>

<sup>1</sup>محمد سرور بن حكمت الحريري: إدارة الأزمات، ط 1 ، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2012 ، ص 40 - 44

<sup>2</sup>نائل محمد المومني: إدارة الكوارث والأزمات، ط 1 ، الأردن، دار الروزنة للنشر والتوزيع، 2007 ، ص- 41

### المبحث الثاني : اليات الاتصال و تسيير الأزمة في المؤسسة

#### المطلب الأول : الاتصال في تسيير الأزمة

ترى الكثير من الدراسات أن الأزمة مشكلة إدارية أساسا، إلا أنها سرعان ما تتحول إلى حدث الاتصالي حيث تهتم وسائل الاتصال بنقل أخبارها، وهذه الخاصية تجعل أية أزمة تحدث سواء داخل البيئة أو خارجها لبعض المنظمات معروفة وشائعة لدى الرأي العام مما تمكنه من مراقبة أدائها واصدار الأحكام عليها، وهنا يكون للأزمة تأثيرات واضحة على مصالح المنظمة إما بالإيجاب أو السلب، لهذا يتطلب من المنظمات الاهتمام بالجوانب الاتصالية والإدارية في التعامل مع الأزمات المختلفة<sup>1</sup>.

#### التخطيط الاتصالي للأزمات ( قبل أثناء بعد).

##### مفهوم التخطيط الاتصالي للأزمات:

عملية التخطيط لمواجهة الأزمات من أهم مسؤوليات الإدارة الحديثة, حيث تتمكن من التعامل مع الأزمة بأسلوب منظم واستغلال كامل لطاقات والموارد المتاحة بما يكفل استمرارها في أداء أعمالها أثناء مواجهة الأزمات تتمثل مراحلها في ثلاث وهي كالآتي:

##### الاتصال لمرحلة ما قبل الأزمة:

يعد التخطيط لمرحلة ما قبل الأزمة عملية وقائية يمكن أن تجنب المنظمة نشوب الأزمات المفاجئة أو التقليل منها ,وبالتالي المحافظة على سمعة المنظمة, وذلك بالاعتماد على عدة أسس للاتصال منها:

- إعداد استراتيجيات إعلامية وتوجهات سياسية عامة.
- تحديد الجماهير المستهدفة وأساليب الإقناع
- الاعتماد على الدقة والشمولية ووضوح الوسائل والأهداف .

<sup>1</sup>تقديري علي عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دط، د بلد، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2008 ، ص324

## الفصل الثالث: اتصال الأزمة و كيفية تسييرها

- التعامل مع وسائل الإعلام بصدق وموضوعية.<sup>1</sup>
- الاستعانة بالخبرات والمتخصصين في تصميم وتنفيذ الخطط الاتصالية لمواجهة الأزمات.
- بناء الرسالة الاتصالية تعتبر خطوة بالغة الأهمية في مواجهة الأزمات إعلاميا ,وهي قد تكون رسائل آنية ترد في الساعات الأولى من الحادث والرسائل المضافة التي تضاف للمخطط الاتصالي بعد ساعات أو أيام.

### الاتصال أثناء الأزمة:

يتعلق بالمهام الفنية والتنفيذية لجهاز العلاقات العامة, وتتميز هذه المرحلة بقدر أكبر من التحديد والوضوح ,من خلال زيادة اعتماد الجمهور على وسائل الإعلام في معرفة تفاصيل تلك الأزمات وهذا بالاعتماد على عدة أسس للاتصال هي:

- الاستحواذ على الحدث.
- إصدار بيان صحفي ينشر عبر وسائل الإعلام المختلفة.
- اجتماع فريق الأزمة لتحديد إستراتيجية مواجهة الرأي العام لابد أن يتميز بالسرعة وأن يكون في مكان بعيد.
- إقرار إستراتيجية التعامل مع الحدث .
- تحديد الجماهير المستهدفة للاتصال, من خلال اختيار نوعية الجمهور التي تريد الاتصال به وتحديد أولويات الاتصال .
- تحديد رسائل الاتصال ,حيث تشمل تفاصيل الحدث و اظهار التعاطف الإنساني.

<sup>1</sup>عيشوش فريد ,مرجع سبق ذكره,ص129 125 ,

### الاتصال في مرحلة ما بعد الأزمة:

هذه المرحلة النهائية للسيطرة على الأزمة يحدث فيها نوعا من المعالجة لآثار الأزمة، من خلال إنجاز المهام التالية:

- عدم التوقف فجأة عن الاهتمام بالأزمة وترك الجمهور في فراغ تسعى لملاؤه مصادر أخرى.
- ضرورة التركيز في هذه المرحلة من إدارة الأزمة إعلاميا على استخلاص العبر والدروس والنتائج .
- ضرورة إجراء تقييم شامل لإدارة الأزمة، من خلال الإجابة على التساؤلات كثيرة وهامة: كيف كان أداء الإعلامي عموما؟ مدى واقعية ومرونة البرامج الموضوعية ومصاعب تنفيذها؟ وأداء الوسائل الإعلامية المختلفة واستجابة الجمهور.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عيشوش فريد: مرجع سبق ذكره، ص ص 136 - 142

### المطلب الثاني: دور و آثار استخدام اليات الاتصال في مواجهة الأزمات

تلعب وسائل الإعلام وقت الأزمات دور هاما يشمل تغطية الأخبار والأحداث وتطورات الأزمة التي تساعد على فهم أبعاد الأزمات واحتواء آثارها وتوعية الرأي العام بكيفية التعامل معها، وهناك عدة قواعد يجب مراعاتها لتعامل مع الأعلام أثناء الأزمات ونذكر منها:

- تحديد متحدث رسمي باسم المنظمة.
- إعداد قاعدة بيانات وتحديثها أول بأول.
- تصنيف وسائل الإعلام طبقا لأهميتها حتى يمكن تحديد أي الوسائل يجب أن تحصل على المعلومات أولا.
- تحديد طرق التعامل مع أو الرد على استفسارات وسائل الاتصال
- وضع أسلوب أو تكوين وحدة لمرآ رجعة والتأكد من صحة البيانات والمعلومات الخارجية الواردة للمنظمة.

### آثار استخدام اليات الاتصال في المؤسسة الاقتصادية:

تلعب اليات الاتصال الحديثة دورا مهما في أية مؤسسة مهما كان مجال عملها، ويظهر دورها الفعال خاصة في المؤسسات الاقتصادية، فهي تؤثر بشكل كبير على المؤسسة ككل سواء من حيث العمل أو التنظيم أو تسير الإداري، ويمكن تلخيص آثار اليات الاتصال الحديثة على المؤسسة في مايلي:

#### على العمليات الإنتاجية:

تؤثر اليات الاتصال على طرق وأساليب العمل في المؤسسة الاقتصادية خاصة من حيث عمليات الإنتاج المختلفة، فهي أصبحت عنصرا مهما في عملية الإنتاج من خلال استغلالها في سرعة تحقيق الهدف وتنفيذ الاستثمارات.

### التوظيف:

سواء كان ذلك في الداخل من خلال عرض مناصب الشاغرة على المستخدمين، أو خارجيا فان هذه اليات تلعب دورا مهما في الوقوف إلى الجانب الإداري وتساعد في اقتناء العناصر المؤهلة بالرجوع إلى قاعدة المعطيات المتوفرة في المؤسسة.

### التكوين:

تنفق المؤسسة أموالا طائلة لتكوين العمال كون تكنولوجيا الاتصال, تتطلب تكويننا متواصلا نظرا لظهور اليات جديدة في كل مرة، ولكنها في نفس الوقت استطاعت تقديم حلول للعمال من خلال التعليم عن بعد عن طريق الحاسوب وشبكة الانترنت.

### الأثر على اتخاذ القرارات الإستراتيجية:

خلال دراسة المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة والوقوف على كل المستجدات في المجال العمل خاصة فيما يتعلق بالمنافسين وكذا لرصد المشاكل المتوقعة والعمل على تجنبها باستخدام اليات الاتصال الحديثة لتواصل مع جمهور المؤسسة واشراكه في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.

- ورفع القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة لذلك سعت الج ا زئر إلى تطوير الإدارة في المؤسسات من خلال تطبيق.
- وسعت مجال التعامل بالانترنت في جميع نشاطات الإدارة لتحقيق سرعة العمل, وكذلك تلبية حاجات الجمهور في أقل وقت وأكثر كفاءة ممكنة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوشول فائزة وآخرون: واقع الاقتصاد الجديد في العالم العربي والج ا زئر، مجلة الباحث، دورية اكااديمية محكمة سنوية، العدد 05، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2007، ص124

### المطلب الثالث : كيفية معالجة اليات الاتصال للأزمة

يتطلب التعامل مع وسائل الاتصال لمعالجة الأزمة مراعاة العناصر التالية:

#### معرفة الإعلاميين وتعامل معهم عند الأزمة:

يجب التفريق بين أنواع مختلفة من الإعلاميين عند التعامل معهم " مندوب أخبار يومية، مرسل مصور، مندوب الصحافة والإذاعة والتلفزيون..."

فكل إعلامي من هؤلاء يشغل موقعا مختلفا في النظام الإعلامي ,ويجب إقامة علاقات ود و صداقة معهم لكسب تعاطفهم وتأييدهم للمنظمة وقت الأزمات وهذا يتم من خلال

- تزويدهم بشكل منتظم بكافة الأنشطة التي تمارسها المنظمة.
- عند وقوع الأزمة من الأفضل التعامل مع الإعلاميين بشكل فردي لأنه من الصعب التعامل معهم جميعا في نفس الوقت.
- توجيه الإعلاميين لشخصيات التي يمكن أن يحصلوا من خلالها على المعلومات.

#### عقد مقابلات إعلامية:

يمكن استخدام المقابلات الإعلامية لتحويل الأزمة إلى فرصة بدلا من كونها تهديدا ,ويمكن استعمالها كوسيلة أفضل من الإعلانات المدفوعة لكونها دون تكلفة وأكثر مصداقية.

#### التعامل مع المؤتمرات الصحفية:

محاولة تجنب المؤتمرات الصحفية قدر الإمكان أثناء الأزمة ,وإذا كان ذلك ضروريا يجب توافر شخصية قادرة على التعامل مع المواقف الصعبة ومواجهة الأسئلة الحرجة والعدائية، ويمكن الاستعانة بشخص أو أكثر لترحيب بمندوبي وسائل الإعلام وتوزيع الأسئلة عليهم، ويمكن توزيع بيان يتضمن المعلومات المرد نشرها قبل الإجابة على أسئلة الصحفيين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسن عماد المكاوي: الإعلام ومعالجة الأزمات، ط 1 ، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية للنشر، 2005 ، ص ص. 123- 120

### مراحل التعامل الإتصالي مع الأزمات:

اتصال الأزمات يتعامل مع الأزمة وفق ثلاث مراحل هي:

➤ مرحلة نشر المعلومات: ويكون ذلك في بداية الأزمة ليوكب الإعلام رغبة الجماهير

في مزيد من المعرفة عن الأزمة.

➤ مرحلة تفسير المعلومات: من خلال تحليل عناصر الأزمة والبحث عن جذورها

وأسبابها ومقارنتها بأزمات أخرى.

➤ المرحلة الوقائية: هي مرحلة ما بعد الأزمة, حيث لا يتوقف دور وسائل الإعلام

على مجرد تفسير الأزمة والتعامل معها, بل يجب أن تتخطى هذا الهدف لتتقدم الرأي

العام طرق الوقاية المناسبة والأسلوب الأفضل في التعامل مع الأزمات المشابهة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الرزاق محمد الدليمي: الاعلام و ادارة الازمات، ط 1 ، عمان، دار المسيرة للنشر، 2012 ، ص291 - 294

### المطلب الرابع : دواعي استخدام اليات و بعض الاقتراحات لتجنب الازمة

إن استخدام اليات الاتصال الحديثة في المؤسسات الاقتصادية أصبح ضرورة من ضروريات العصر الحالي، فهي تعد المحرك الأساسي للمؤسسة خاصة الانترنت التي أفرزت طرق جديدة في الاتصال مع الزبون من خلال البريد الالكتروني لسرعة نقل المعلومات والقدرة على تخزين ورفع إنتاجية العاملين بالإضافة إلى إعادة النظر في تنظيم المؤسسات وتوسع أشكال الأعمال، وهذا ما جعل العديد من المؤسسات تلجأ لاستخدام اليات الاتصال لحل المشاكل التي تتعرض بفاعلية وكفاءة عالية، تسمح باحتواء الأضرار والحفاظ على سمعة وصورة المؤسسة في الوقت فقد ساعدت المؤسسات بشكل كبير بتواصل مع جمهورها الداخلي من خلال وضعه في الصورة واعطائه جميع المعلومات حول الأزمة لدفعه للمشاركة بأرائه وسرعة إيجاد الحلول، لذا فإن اليات الاتصال تعد ضرورة استراتيجية لأي مؤسسة لإدارة الأزمة في جميع مراحلها، وهذا ما جعل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعمل على تعميم استخدام اليات الاتصال في جميع أنشطة المؤسسة.<sup>1</sup> وهناك بعض الاقتراحات لتجنب الأزمات الاقتصادية يمكن تطبيقها بشكل عام على المؤسسات الاقتصادية نذكر منها:

- ✚ تنويع مصادر دخل هذه المؤسسات وفتح مجال الاستثمار.
- ✚ التعامل مع الأزمات بحذر وتقييم نقاط قوة والضعف في المؤسسة.
- ✚ تشجيع الابتكار والإبداع والمشاركة بين العمال.
- ✚ الاستفادة من تجارب وخب ارت المؤسسات العالمية في مجال إدارة وحل الأزمات
- ✚ التحرك السريع لاحتواء أضرار الناجمة عن الأزمة.
- ✚ تطوير برامج حماية والوقاية من الأزمات قبل وقوعها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>ابن عون الطيب، عبيرات مقدم: تكنولوجيايات الإعلام والاتصال "تكنولوجيا الانترنت نموذجاً، ط 1، د دار نشر، 2008، ص 28  
<sup>2</sup> عماري عمار : الأزمة المالية العالمية وتداعياتها على بعض مؤشرات الاقتصاد الجزائري، "الأزمة المالية الاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية 21" أكتوبر 2009، جامعة فرحات عباس سطيف، ص16

### خلاصة الفصل:

في الختام يمكننا القول بأن أي مؤسسة مهما كان نوعها ومجال عملها لا تخلو من الأزمة، فهي مرحلة تمر بها تحتاج إلى وسائل لمعالجتها ومن بينها الاتصال الذي يعمل على تسيير و معالجة الأزمة بكل مراحلها، من خلال فريق إدارة الأزمة الذي يعمل على حلها أو تقليل من آثارها، لذلك فأليات الاتصال بمثابة همزة وصل بين الأزمة وتسييرها.

تطرقنا في هذا الفصل إلى العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال معرفة العلاقة بين الاليات وادارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية ومدى تأثير وأهمية الاليات الاتصال في معالجة الأزمات في المؤسسات الجزائرية ومن خلالها مؤسسة سونلغاز موضوع الدراسة.

## الفصل الرابع: إطار التطبيقي للدراسة

### ■ تمهيد

#### ■ المبحث الاول : عرض عام لمؤسسة سونلغاز

- المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز
- المطلب الثاني : تعريف بمديرية التوزيع بالأغواط
- المطلب الثالث: مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز
- المطلب الرابع: تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط

#### ● المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات

- المطلب الاول: وصف عام لمتغيرات الدراسة
- المطلب الثاني: قراءة وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
- المطلب الثالث: النتائج العامة للدراسة
- المطلب الرابع: التوصيات والاقتراحات

### تمهيد:

سنتناول في هذا الفصل دراسة تطبيقية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط، وذلك من خلال التعرض لها من الناحية التاريخية والتعريف بها وبمراحل نشأتها، ثم التعريف بمديرية التوزيع بالأغواط ، بالإضافة إلى هذا سنلقي نظرة على المهام والأهداف. كما سنتناول هيكلها التنظيمي بالشرح.

أما في الجانب الاخر فقمنا بعرض و تحليل البيانات المتحصل من الدراسة الميدانية بطريقة منظمة و ذلك بتنظيم الاجابات في جداول و التعقيب عليها مستخلصين منها النتائج العامة لهذه الدراسة.

### المبحث الاول: عرض عام لمؤسسة سونلغاز

#### المطلب الأول نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (E G A) كان ذلك في 1947/06/05. وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر (69-59) تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز و مع مطلع التسعينات و بالضبط 1991، تغير طابع المؤسسة الى شركة ذات طابع صناعي و تجاري (E.P.I.C) وفقا للإصلاحات الاقتصادية المستهدفة آنذاك<sup>1</sup>.

#### أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة:

إن سونلغاز لم تصل إلى المكانة التي هي عليها الآن إلا بعد مرورها بعدة مراحل منذ ولادتها إلى يومنا هذا والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي :

1- مرحلة ما بعد الاستقلال.

2- مرحلة التسيير الاشتراكي.

3- مرحلة التسعينات.

#### مرحلة ما بعد الاستقلال 1962 ← 1969

في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسيير عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية وهذا يرجع للأسباب التالية :

1- سهولة الاتصال وقرب المسافة

2- طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة والتي تطلبت وجود عمال وتقنيين

فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة.

ونظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بما يلي :

(1) إتباع نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء

<sup>1</sup> معلومات عن مديرية الكهرباء والغاز، عبر قرص مضغوط، سلم من طرف المكلفة بالاتصال في المديرية، يوم 21 مارس 2021.

والغاز الفرنسية.

(2) السعي إلى الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد.

(3) عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة .

### مرحلة التسيير الاشتراكي 1969 ← 1990

بعد حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ، وفي هذه المرحلة أنشأت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحويل الذي عرفته البلاد . ومجمل مهامها يكمن فيمايلي :

❖ احتكار لصالح الدولة 100%.

❖ توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني.

❖ تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سوناطراك ، كما أنها

قامت ببيع وصيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية .

وفي سنة 1983 تمت إعادة الهيكلة لشركة سونلغاز أدت إلى تحويل ستة وحدات إلى مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي :

- كهريف KAHIRIF أشغال الكهرباء الريفية .
- كهريب KAHRAKIB تختص بالأشغال الكهربائية
- كاناغاز KANAGAZ إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز .
- إينارغا INERGA بناء الهياكل الإدارية لسونلغاز .
- أتركيب ETRKIB تركيب المعدات في مختلف المحطات .
- أم س AMC مؤسسة صناعة عدادات وأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة.

وقد سعت سونلغاز في هذه المرحلة إلى ما يلي :

- 1- التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا .
- 2- العمل على نشر اكبر قدر ممكن من الغاز (توسيع شبكة الغاز) .
- 3- العمل على توسيع دائرة التغطية.

### مرحلة التسعينات:

في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 475-91 المؤرخ في 1991/12/14 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتححر شيئاً فشيئاً من تدخل الدولة .

وبعد ظهور المرسوم الرئاسي 195-02 المؤرخ 2002-06-01 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة و أصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاه دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحرر في العمل فمؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني .

تمارس المؤسسة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية :

- إنتاج الكهرباء: تقوم به مديرية إنتاج الكهرباء.
- نقل وتوزيع الكهرباء: وتقوم به مديرية نقل الكهرباء والغاز ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.
- نقل وتوزيع الغاز: وتتكفل به مديرية نقل الكهرباء والغاز، ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.

### المطلب الثاني: تعريف بمديرية التوزيع بالأغواط

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50% منذ يوم تأسيسها عام 1969 ، كما تعد مؤسسة سونلغاز اكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية والمصرية والكويتية، فهي رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعماله أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار أمريكي) في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي.

زيادة على كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة و ذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن ، و رغم فتح راس مال الشركة على شكل اسهم فقد وصلت اليد العاملة في مؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف وسبعة آلاف رئيس فريق و 11 ألف عامل.

إن مديرية الأغواط هي مديرية جهوية تابعة للمديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط **S.D.C** الموجود مقرها حاليا بالبلدية.

كانت سونلغاز الأغواط وفق الهيكل التنظيمي لسنة 1969 عبارة عن مقاطعة تحت إسم مقاطعة الواحات إلى غاية 1985 حيث أصبحت مركزا للتوزيع تابع لمنطقة التوزيع بورقلة إلى غاية مارس 2005 حيث أصبحت مديرية التوزيع بالأغواط<sup>1</sup>.

مهامها :

- 1- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.
- 2- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.
- 3- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة .

<sup>1</sup> معلومات عن مديرية الكهرباء والغاز مرجع سبق ذكره.

4- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية.

المطلب الثالث: مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز.

أ - المهام :

هناك مهام تسييرية وأخرى تقنية .

1- المهام التقنية :

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.
- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد .
- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

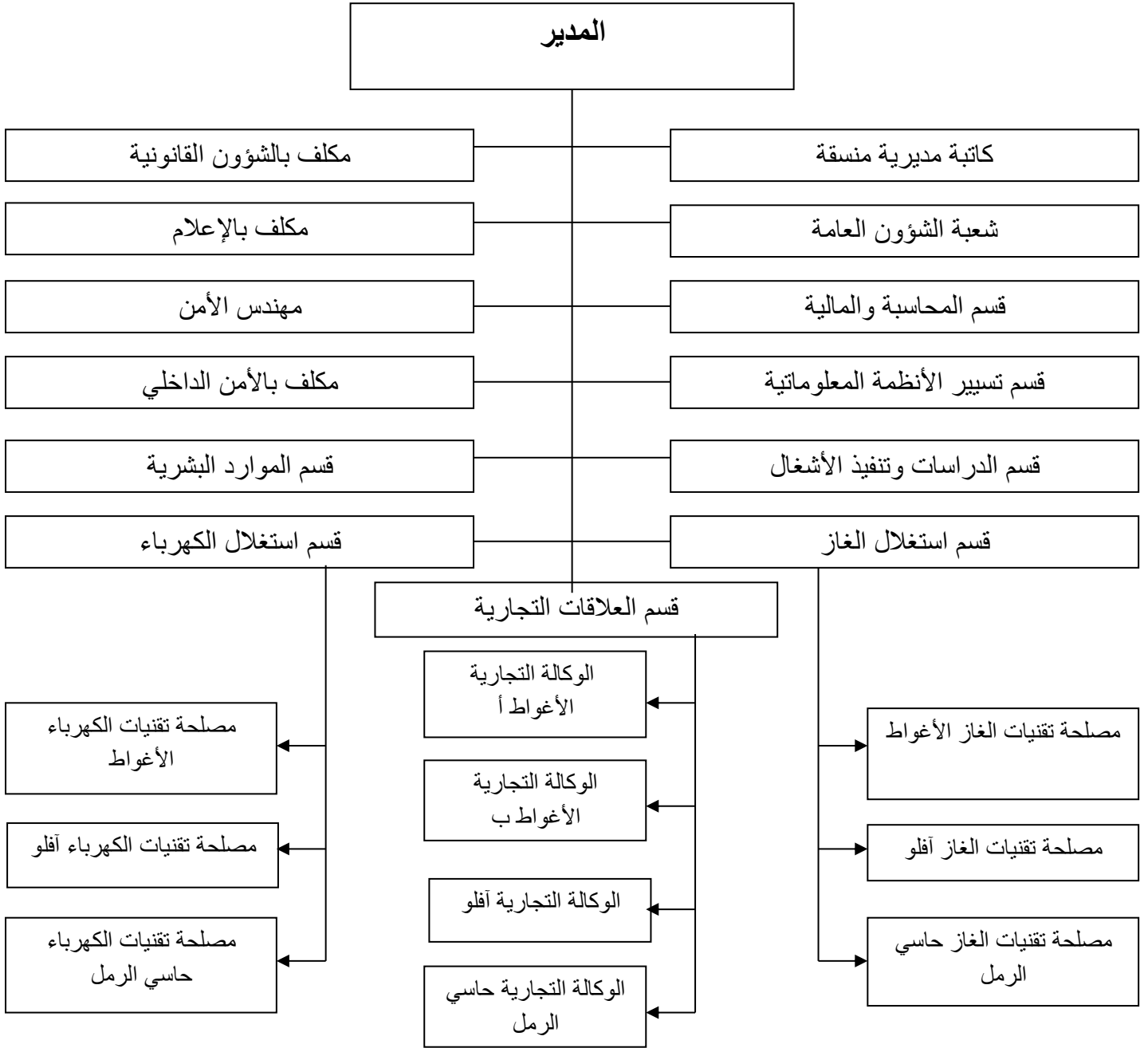
2- المهام التسييرية :

- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.
- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.
- خلق فروع و أخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج

ب- الأهداف:

- 1- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر .
- 2- ضمان إنتاج وتوزيعا لكهرباء ذات الجودة.
- 3- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.
- 4- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرو منزلية والغازية .
- 5- محاولة تقليص الديون.
- 6- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

المطلب الرابع: تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط



الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط

المصدر: معلومات عن مديرية الكهرباء والغاز، مرجع سبق ذكره.

### تحليل الهيكل:

تحتوي مديرية للتوزيع بالأغواط على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها تتمثل فيما يلي :

#### 1- مدير مديرية التوزيع بالأغواط:

وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة ، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية .

#### 2- كاتبة مديرية :

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

#### 3- مكلف بالشؤون القانونية :

تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز ، البناء على شبكة الغاز ، تقديم الصكوك بدون رصيد ..

#### 4- مهندس الأمن :

حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء ،مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم .

#### 5- المكلف بالأمن الداخلي :

ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة .

### 6-المكلف بالاعلام والاتصال:

المؤسسة التي تؤمن بدور الاتصال والعلاقات العامة كوظيفة أساسية للتسيير الفعال تخصص مصلحة أو قسما خاصا تطلق عليه عادة تسميات عدة، كمصلحة العلاقات العامة، قسم الاتصال، كما تكلف موظفا أو أكثر يقوم بمهام إعداد وتنفيذ برامج العلاقات العامة، وإعداد إستراتيجية عمل لتنفيذ هذه البرامج، وذلك بهدف تكوين وبناء صورة حسنة عن المؤسسة ، وعلاقات ثقة مع الجماهير "الزبائن" التي تتعامل مع هذه المؤسسة. وتكون مهام المكلف بالإعلام منصبه في :

- خلق صورة طيبة عن المؤسسة لدى البيئة الخارجية.
- تعزيز تلك العلاقات الإيجابية والحفاظ عليها.
- يشغل دور الوسيط بين المؤسسة التي ينتمي إليها، وبين البيئة الخارجية الممثلة في الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة.
- يعمل على إيجاد هوية خاصة بالمؤسسة، تميزها عن المؤسسات الأخرى، ويروجها بصورة تمكنها من احتلال مكانة مميزة
- من أمثلة هذه المهام: توعية المجتمع حول القضايا الاجتماعية والاقتصادية ذات الأثر على المؤسسة نفسها. وخلق الوعي في المجتمع بما يمكن أن يؤثر مستقبلاً في خطط المؤسسة وأعمالها ، والسعي لكسب الرأي العام للوقوف مع المؤسسة في بلوغ أهدافها
- ويمكن تفصيل مهام ووظائف القسم القائم بالعلاقات العامة بصورة أكثر دقة فيما يلي :
- جمع المعلومات والأخبار الجديدة المنشورة أو المبنة أو المذاعة في وسائل الإعلام، ومن ثمة يقوم بتنقيتها وجمعها في قصاصات، سيما ما يفيد المؤسسة أو الموظفين.
- تمثيل المؤسسة، وإقامة علاقات ودية و طيبة مع مسؤولي المؤسسات والتنظيمات الأخرى.
- إدارة الاتصال الداخلي، والعمل على خلق علاقات طيبة بين الموظفين فيما يسمى بالاتصال الأفقي، وبين الموظفين والإدارة المسؤولة فيما يسمى بالاتصال العمودي
- يعمل على تخفيف حالات التوتر التي تبرز بين الموظفين، فيما يسمى بالاتصال في أوقات

الأزمات.

- يقوم بإعداد وتحرير الملفات الصحفية، مجلة المؤسسة، المطويات، المناشير، البيان الصحفي، ومختلف تقنيات العلاقات العامة المطبوعة.
- تنظيم النشاطات المناسبة كالمعارض الإعلامية، الندوات الصحفية للتعريف بنشاطات المؤسسة مثلا، تنظيم الملتقيات، الرحلات...
- تقديم النصائح والاستشارات لإدارة المؤسسة، كما يمكنه أن يمثل أو ينوب عن مسؤولي المؤسسة لدى مختلف المتعاملين والمؤسسات الأخرى.
- يقوم بدور الوساطة بين المؤسسة ومختلف وسائل الإعلام الأخرى، أي يعتبر ممثل المؤسسة لدى وسائل الإعلام.

### 7- قسم العلاقات التجارية :

لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى ،ويقوم بمهام تسييرية أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد :

ا- مصلحة تقنى تجارى : ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين :

(1) فوج توصيل الغاز و الكهرباء للزبائن الجدد .

(2) فوج ترقية المبيعات .

ب- مصلحة الزبائن : ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

(1) فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين (ADM) الإدارات

(2) فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط .

(3) فوج تغطية الديون .

(4) فوج الخزينة.

### 8- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال :

تتمثل مهام هذا القسم في دراسة وتنفيذ الأشغال المطلوبة من طرف قسم العلاقات التجارية والأقسام التقنية ويضم هذا القسم :

مصلحة تسيير الاستثمارات، مصلحة دراسات الكهرباء، مصلحة دراسات الغاز

### 9- قسم الأنظمة المعلوماتية :

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

### 10- قسم استغلال الغاز:

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

1. استغلال ومراقبة شبكة الغاز.
2. فرع الخرائطية .
3. تسيير المنشآت

ويضم ثلاثة مصالح هي : المصلحة التقنية الأغواط ، المصلحة التقنية آفلو و المصلحة التقنية حاسي الرمل.

### 11- قسم استغلال الكهرباء :

ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة ونجد فيه : \* استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية .

- تسيير المحولات الكهربائية .
- تسيير المنشآت .
- فرع الخرائطية .

ويضم ثلاثة مصالح هي : المصلحة التقنية الأغواط ، المصلحة التقنية آفلو و المصلحة التقنية حاسي الرمل.

### 12- مصلحة الشؤون العامة :

مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حاضرة السيارات و تنقسم الى قسمين اساسيين .

- فريق حضيرة السيارات : ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود
- فريق الأشغال العمومية : ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

### **13- قسم المالية والمحاسبة :**

يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في اي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس ،وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

### **14- قسم الموارد البشرية :**

يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات إجتماعية وإضافة إلى ذلك فان هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم بـ :

- متابعة المستخدمين.
- إعداد الرواتب.
- إعداد مختلف المخططات و الكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات

المطلب الأول: وصف عام لمتغيرات الدراسة

مجالات الدراسة:

إن المجال الخاص بالدراسة له أهمية بالغة في البناء المنهجي, نظرا للمساعدة التي يقدمها للباحث بإثبات معارفه النظرية في الجانب الميداني لدراستنا كالتالي:

### 1- المجال الزمني:

يتيح هذا المجال في تحديد الفترة الزمنية التي استغرقتها مدة الدراسة, حيث تم العمل في الموضوع سنة 2020-2021, من خلال جمع المعلومات الخاصة بالموضوع سواء المنهجي أو النظري .

مرت هذه الدراسة الموسومة بدور آليات الاتصال في تسيير الأزمات في مؤسسات الاقتصادية الجزائرية بعدة مراحل كالتالي:

النزول إلى الميدان والقيام بزيارات استطلاعية حول مديرية الكهرباء والغاز وذلك لترح عليهم الموضوع ومعرفة طريقة العمل وأهم الوسائل التكنولوجية المستعملة من خلال الملاحظة والمقابلة مع عدة موظفي ( المؤسسة رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية, المكلفة بالاتصال, رئيس قسم التخطيط) قمنا بتوزيعها على طريقة المسح الشامل على كل موظفي المؤسسة (من 100 استمارة ماعدا 07 موظفي).

### 2- المجال المكاني:

موضوعنا هو دور آليات الاتصال في تسيير الأزمات في المؤسسات الاقتصادية, لقد قمنا باختيار مديرية الكهرباء والغاز لولاية أغواط, باعتبارها مكان لحدوث الأزمات التي تتعرض لها من الطبيعية, المالية وكذا الإدارية, ولها صلة مرتبطة بالمواطنين. ولقد اتجهنا لهاته المؤسسة لقرب مقرها منا, بالإضافة إلى المعطيات الأولية التي جمعناها عن المديرية وجدنا أنها مناسبة لإجراء دراستنا الميدانية وكذلك لها قسم خاص بالإعلام والاتصال, يقوم بنفس وظائف العلاقات العامة من بينها التعامل مع الأزمات بالمديرية. لذلك كان مجال بحثنا مديرية الكهرباء والغاز لولاية أغواط, وتطرقنا بالتفصيل لتعريف ونشأة المديرية والمهام الخاصة بكل المصالح والأقسام في الجانب التطبيقي للدراسة.

## الفصل الرابع: الاطار التطبيقي للدراسة

### خصائص عينة الدراسة:

إن اختيار عينة الدراسة يفيدنا في المجتمع الأصلي الوصول إلى نتائج دقيقة وواضحة, لذلك فقد اعتمدنا في دراستنا على حصر جميع مفردات المجتمع الأصلي بطريقة عشوائية, وحاولنا الوصول إليهم جميعا, لكن نظرا لإشغالهم في القيام بمهام خارج المديرية أو أسباب أخرى فقد طبقنا دراستنا على 93 من أصل 165 من بينهم 23 أنثى, و 70 ذكر ومنهم 32 ذوي خبرة أقل من 5 سنوات, و 27 من 5 إلى 10 سنوات ومن 11 إلى 16 سنة 22 , وأكثر من 16 سنة 12 مفردة, ونظرا لكون مديرية سونلغاز في السنوات الأخيرة تستقطب الفئات الشابة أكثر من غيرها خاصة فيما يتعلق بالوظائف التي تتطلب حركة وإطلاع كبير بآليات الاتصال وكذلك لإنجاز المشاريع, لذلك فمعظم موظفين المديرية يشغلون مناصب مهندسي دراسات ومكلفين بالدراسات بالإضافة إلى تقني الدراسات وموظفين إداريين للقيام بالأعمال الإدارية وفيما يلي توزيع الموظفين حسب متغيرات جنس, الوظيفة والخبرة.

### الجدول رقم 01 : يمثل توزيع العمال حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
75.27%	70	ذكر
24.73%	23	أنثى
100%	93	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الباحثين ذكور وهذا بنسبة 75.27%, وأما الإناث فكانت نسبتهم 24.73% , وقد يعود ارتفاع نسبة الذكور على حساب الإناث لطبيعة العمل في مديرية سونلغاز, والذي يتطلب جهود بدنية كبيرة نظرا لانتقالات الكثيرة, ولإنجاز مشاريع خارج المديرية وهذا ما يصعب على الإناث لذلك توكل إليهن أعمال تتعلق بالإدارة أكثر من إنجاز مهام ميدانية.

## الفصل الرابع: الاطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم 02 : يمثل توزيع العمال حسب متغير الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	
5.38%	5	محاسب
13.98%	13	مهندس الدراسات
7.53%	7	رؤساء المصلحة
12.90%	12	مكلف بالدراسات
2.15%	2	ملحق قانوني
6.45%	6	تقني الدراسات
10.75%	10	موظف إداري
1.07%	1	مكلف بالاتصال
1.07%	1	عامل متحكم في الشبكة عن بعد
6.75%	6	عون رئيسي
5.37%	5	إطار
4.30%	4	عامل
22.58%	21	عدم ذكر الوظيفة
100%	93	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه هناك تباين في الوظائف التي يشغلها الموظفون في المؤسسة حيث نلاحظ أن 13,98% منهم يشغلون منصب مهندس دراسات يليها مكلف بالدراسات بنسبة 12,90% ثم موظف إداري بنسبة 10,75% وهذا راجع لطبيعة العمل في المديرية فهي تتكفل بإنجاز مشاريع تتعلق بتوصيل الكهرباء والغاز وهذا ما يستدعي إنجاز دراسات يقوم بها المهندسين والمكلفين بالدراسات أما المهام الإدارية ككتابة التقارير وحفظ الوثائق فتوكل للموظفين الإداريين ثم تليها وظائف أخرى كالملاحق القانوني- محاسب- تقني

## الفصل الرابع: الاطار التطبيقي للدراسة

دراسات- الأعوان الرأسيين- مكلفين بالاتصال- الإطاريين ورؤساء المصالح فكانت متنوعة من حيث النسب حسب ما يبينه الجدول أعلاه وكل وظيفة منهم تتعلق بمهمة إدارية معينة هدفها تسهيل وتنظيم العمل ومراعاة التسلسل الإداري طبقا لما هو موضح للهيكل التنظيمي للمديرية، وقد لاحظنا أن ما نسبته %22,58 أي ما يعادل 21 مبحوث لم يذكروا الوظيفة التي يشغلونها دون معرفة سبب ذلك.

### الجدول رقم 03 : يمثل توزيع العمال حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	
%34.41	32	أقل من 5 سنوات
%29.03	27	من 5 إلى 10 سنة
%23.66	22	من 11 إلى 16 سنة
%12.90	12	أكثر من 16 سنة
%100	93	المجموع

إن الخبرة في العمل متغير مهم بالنسبة للمؤسسة فهو قد يساعدها على تطوير عملها والوصول إلى أهدافها بكفاءة أكبر، وقد لاحظنا من خلال قراءتنا للجدول أن النسبة الأكبر احتلها ذوي خبرة أقل من 5 سنوات، والتي قدرت بـ 34.41% ثم يليها ذوي خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 29.03% وهذا يرجع لكون المديرية تركز في توظيفها على الفئات الشابة للاستفادة من قدرتهم في أداء مختلف المهام خاصة في ظل التوجه الجديد للإدارة الجزائرية التي تشجع الاستفادة من خريجي الجامعات باعتبارها الفئة الأكثر مساهمة للتطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا من جهة ، ومن جهة أخرى الرغبة في تجديد مواردها البشرية وهذا ما يؤكد الجدول أعلاه في ما يتعلق بذوي خبرة من 11 إلى 16 سنة وفئة أكثر من 16 سنة فهي أقل نسبة مقارنة بالفئات الأولى، لكن رغم هذا تبقى لهم أهمية كبيرة في المديرية الأقدمية في العمل تكسب الفرد خبرة أكبر في أداء الأعمال وإيجاد الحلول المناسبة للمواقف الصعبة التي قد تمر بها المديرية.

المطلب الثاني: قراءة وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

المحور الأول :استخدام الآليات الاتصال بمديرية سونلغاز فرع أغواط:

الجدول رقم 04 : يوضح ترتيب الآليات الاتصال الحديثة حسب أولوية الاستخدام في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	
33.34%	31	الهاتف
40.86%	38	الحاسوب
25.80%	24	الانترنت
100%	93	المجموع

من خلال قراءتنا لمعطيات الجدول أعلاه نلاحظ تباين في أولوية استخدام الوسائل الالات في المديرية، إذ نجد في المرتبة الأولى الحاسوب بنسبة 40.86% أي ما يعادل 38 مبحوث يعتمدون على الحاسوب في القيام بمختلف أعمالهم، يليها الهاتف بنسبة 33.34% أي ما يعادل 31 مبحوث، نظرا لأهمية الهاتف في تسهيل أداء مختلف المهام وتبادل المعلومات خاصة عند إنجاز مشاريع خارج المديرية ثم يليها الانترنت بنسبة 25.80% وهذا تطبيقا لتوجه الجديد للإدارة الجزائرية التي تسعى إلى إدخال الشبكة العنكبوتية في مختلف تعاملاتها الإدارية(الإدارة الإلكترونية).

وقد لاحظنا على مستوى المديرية أن تطبيق هذا التوجه لم يكن معمما على جميع أقسامها بل اقتصر على المناصب الرئيسية فيها(رؤساء المصالح ومهندسي الدراسات)، وهذا ما قد يعود بالسلب على سير العمل بالنسبة لباقي الأقسام كونهم يضطرون للمشاركة في استخدام جهاز واحد لأداء عدة مهام وهذا من شأنه أن يعيق العمل داخل المديرية.

## الفصل الرابع: الاطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم 05 : يوضح حاجة العمال لآليات الاتصال الحديثة في أداء عملهم

النسبة المئوية	التكرار	
%87.10	81	دائما
%12.90	12	أحيانا
%00	00	نادرا
%100	93	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن استخدام الوسائل التكنولوجية ضروري نظرا لحاجة الموظفين لها في أداء مختلف أعمالهم، وهذا ما تؤكدته نسبة 87,10 % من المبحوثين الذين يرون أن استخدامهم لهذه الوسائل يكون بشكل دائم لتسهيل العمل والوصول إلى الأهداف بأسرع وقت وبكفاءة وفاعلية أكبر، وهذا ما يؤكدته رئيس مصلحة الموارد البشرية السيد: **بن محجوب** الذي يعتبر أن استخدام أحدث الآليات في العمل من شأنه أن يساعد المديرية على تطوير عملها وإيجاد الحلول لمختلف المشاكل خاصة في ظل التطور المسارع في مجال آليات الاتصال الحديثة لذلك فالمديرية تحاول قدر المستطاع مواكبة هذه التطورات (في حين يرى ما نسبته 12,90 %، أن استخدام التكنولوجيا يكون أحيانا وقد يعود السبب لطبيعة الأعمال المنجزة، فهناك مهام قد لا تحتاج إلى استخدام آليات بشكل دائم للقيام بها. وقد انعدمت النسبة في فئة نادرا ، نظرا لكون استخدام آليات في العمل يبقى ضروري حتى ولو كانت هذه الوسائل غير متطورة بشكل كبير.

## الفصل الرابع: الاطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم 06 : يوضح الخدمات التي تقدمها آليات الاتصال الحديثة للعمال

النسبة المئوية	التكرار	
34.75%	57	سرعة في الحصول على معلومات
31.10%	51	تحسين الأداء المهني
18.29%	30	خلق المبادرة في العمل
15.86%	26	تقليل الجهد و الوقت
100%	164	المجموع

ملاحظة: إن عدد التكرارات يتجاوز عدد المبحوثين نظرا لكون السؤال يحتمل اختيار أكثر من إجابة.

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين يرون أن سرعة الحصول على المعلومات من أكثر الخدمات التي تقدمها التكنولوجيا لهم وهذا بنسبة 34,75%, بالإضافة إلى تحسين الأداء الوظيفي بنسبة 31.10%, وقد يعود السبب في ذلك إلى طبيعة آليات المستخدمة في حد ذاتها لما توفره من سرعة ودقة في العمل تساعد على القيام بالكثير من الوظائف في أقل وقت وبأقل جهد, وهذا ما يؤكد ما توصلنا إليه من نتائج في السابق والتي توضح أن استخدام الحاسوب يأتي في المرتبة الأولى من حيث الأولوية ويليه الهاتف, كما أن هذه آليات تقدم خدمات أخرى من بينها خلق المبادرة في العمل وذلك بنسبة 18.29% كون استخدامها يشجع الموظفين على القيام بأعمالهم بكفاءة وابداعية أكبر.

## الفصل الرابع: الاطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم 07 : يوضح مدى كفاية الوسائل آلية المتوفرة في المؤسسة لأداء العمل

النسبة المئوية	التكرار	
52.68%	49	نعم
47.32%	44	لا
100%	93	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين يرون بأن الوسائل المتوفرة في المديرية كافية لإنجاز مهامهم على أكمل وجه, وهذا ما تؤكد نسبة 52.68% منهم ويرجع سبب ذلك لكون المؤسسة تتبنى خطة تعميم استخدام آليات وتسعى إلى توفيرها بشكل كامل، لتسهيل العمل والحصول على نتائج دقيقة وتقليل الأخطاء, في حين يرى ما نسبته 47.32% أن الوسائل المتوفرة غير كافية, ويرجع سبب ذلك حسب آرائهم لاقتصارها على المناصب الرئيسية كما قلنا في السابق, في حين تشهد باقي الأقسام نقص كبير في الوسائل يعيق أداء الأعمال فالأجهزة قليلة مقارنة بالعدد الكبير للمستخدمين وهذا من شأنه أن ينعكس بالسلب على أداء المديرية ككل, خاصة فيما يتعلق بتعاملاتها مع المحيط الخارجي على اعتبار أن معظم مهامها تكون ميدانيا وتحتاج إلى استخدام آليات بشكل كبير.

## الفصل الرابع: الاطار التطبيقي للدراسة

**الجدول رقم 08 :** يبين تقاطع إجابات المبحوثين حول مدى كفاية الوسائل آلية المتوفرة في المؤسسة لأداء العمل مع متغير الجنس.

المجموع		أنثى		ذكر		
%	ك	%	ك	%	ك	
53.76	50	100	23	38,71	27	نعم
46.24	43	00	00	61.29	43	لا
<b>%100</b>	93	100	23	100	70	المجموع

بالعودة إلى تحليل الجدول البسيط توصلنا إلى أن معظم المبحوثين يرون أن الوسائل المتوفرة كافية لأداء مهامهم، وهذا بنسبة 52,31% ومن خلال الربط بين معطيات الجدول ومتغير الجنس فمعظم المبحوثين إناث يرون أن الوسائل المتوفرة كافية لأداء مهامهم، خاصة وأنهم يقومون بأداء وظائفهم داخل المديرية عكس الموظفين ذكور، فيرون أن الوسائل غير متوفرة وذلك بنسبة 61,29% كون أغلب مهامهم تكون خارج المديرية، لذلك تبقى الوسائل بالداخل كافية، أما عند قيامهم بخارجات ميدانية لإنجاز المشاريع المتعلقة بتوصيلات الكهرباء والغاز فإن الوسائل غير متوفرة لتسمح لهم بالتواصل مع المديرية في حالة عدم توفر المعلومات أو وقوع خطأ ما، لذلك يضطرون إلى استخدام وسائلهم الشخصية.

## الفصل الرابع: الاطار التطبيقي للدراسة

**جدول رقم 09 :** يوضح مدى مواجهة العمال لصعوبات أثناء استخدامهم لآليات الاتصال الحديثة في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	
43.01%	40	نعم
59.99%	53	لا
100%	93	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب الباحثين لا تواجههم صعوبات أثناء استخدامهم لآليات الاتصال الحديثة، وهذا بنسبة 59.99% ويرجع سبب ذلك لكون معظمهم من الفئات الشابة وهم أكثر اطلاعا مواكبة للتطورات الآليات لذلك لا يجدون صعوبة في استخدامهم بالإضافة إلى أنهم من خريجي الجامعات، في حين يرى ما نسبته 43.01% أنه يواجهون صعوبات في استخدامهم لآليات الاتصال الحديثة، وقد يعود سبب ذلك إلى نقص كفاءة لدى العمال مرجعين سبب ذلك حسب رأيهم إلى نقص الدورات التكوينية في مجال استخدام هذه الوسائل لذلك فهم يميلون إلى استخدام الوسائل التقليدية أكثر من غيرها لتفادي أي صعوبة يجدونها في استخدام الوسائل الأخرى.

## الفصل الرابع: الاطار التطبيقي للدراسة

المحور الثاني: مساهمة آليات الاتصال الحديثة في إدارة الأزمة في سونلغاز.

جدول رقم 10 : يوضح الأزمات التي تواجه المؤسسة في إطار العمل

النسبة المئوية	التكرار	
36.56	34	أزمة مالية
45.16	42	أزمة إدارية
18.28	17	أزمة طبيعية
<b>%100</b>	<b>93</b>	<b>المجموع</b>

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مديرية سونلغاز تعاني من أزمات إدارية أكثر, وهذا ما تؤكدته نسبة 45.16% , ويرجع السبب في ذلك حسب أغلب المبحوثين إلى البيروقراطية والمحسوبية في المديرية وكذلك لنقص الكفاءات وذوي الخبرة, فأغلبهم موظفين في إطار الإدماج فهم لا يقومون بأعمالهم على أكمل وجه, ثم تليها الأزمات المالية بنسبة 36,56% , وهي نسبة مهمة خاصة في ظل ما يشهده الاقتصاد الجزائري من أزمات أثرت على جميع المؤسسات سواء كانت ذات طابع اقتصادي أو خدماتي, ثم تليها الأزمات الطبيعية بنسبة 18.28% , فالمديرية قد تعاني من أزمات طبيعية خاصة في حالة الكوارث الطبيعية, فهي حسب آراء المبحوثين تعرقل كثيرا أنجاز المشاريع المتعلقة بتوصيل الكهرباء والغاز خاصة في المناطق النائية والوعرة مثلما يحدث في الشتاء العامة فتساقط الهائل للأمطار يمنع موظفي المديرية من إتمام مشاريع توصيل المنطقة بالكهرباء والغاز, كما يؤدي إلى إتلاف أعمدة كهربائية قديمة.

## الفصل الرابع: الاطار التطبيقي للدراسة

**جدول رقم 11 :** يوضح آليات الاتصال الحديثة حسب أولوية استخدامها لإدارة الأزمة في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	
39.78	37	الحاسوب
37.65	35	الهاتف
22.57	21	الانترنت
<b>%100</b>	<b>93</b>	<b>المجموع</b>

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نلاحظ أن معظم المبحوثين يضعون الحاسوب والهاتف ضمن أولويات استخدامهم لتكنولوجيات الاتصال الحديثة, وهذا بنسبة 39.78% و 37.65% وهذا يرجع كما قلنا سابقا لأهمية هاتين الوسيطتين لما توفرانه من سرعة وفاعلية في أداء العمل, وكذلك لطبيعة المهام التي يستخدمون من أجلها هذه الوسائل خاصة فيما يتعلق بالأزمة بما أنها أمر مفاجئ يحتاج إلى التدخل السريع والى توفير معلومات دقيقة لإيجاد الحلول احتواء الأضرار بسرعة, فهي تتسم بضيق الوقت وبما أن الحاسوب والهاتف يتميزان بتوفير الوقت, فهم أنجع وسيلة يمكن الاعتماد عليها وقت الأزمة, أما فيما يتعلق بالانترنت فنسب 22.57% , ترجع أهميتها حسب آراء المبحوثين في مجال الأزمة إلى المساعدة في تسيرها داخل وخارج المديرية, من خلال الإعلام وتبادل المعلومات واستشارة الخبراء من أجل اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

## الفصل الرابع: الاطار التطبيقي للدراسة

**جدول رقم 12 :** مدى توظيف آليات الاتصال الحديثة في إيصال المعلومات للمواطنين حول الأزمة.

النسبة المئوية	التكرار	
%56.99	53	نعم
%43.01	40	لا
<b>%100</b>	<b>93</b>	<b>المجموع</b>

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يرون أن توظيف آليات الاتصال الحديثة ضروري جدا لإيصال المعلومات للمواطنين حول الأزمة, وهذا ما تؤكدته نسبة %56.99 , ذلك أن استخدامها يضمن إيصال المعلومات في أسرع وقت تفاديا لشائعات التي قد تظهر عند المواطنين حول الأزمة, وهذا ما قد يؤدي إلى تأزم الوضع أكثر مما يسيء بصورة وسمعة المؤسسة لذلك فإن توفير أكبر قدر من المعلومات يمكنها من زيادة ثقة المواطن بها, في حين يرى ما نسبته %43.01 , أن آليات ليست مهمة كثيرا لإيصال المعلومات للمواطنين في حالة الأزمة وسبب في ذلك حسبهم يرجع لكونهم يفضلون الاتصال المباشر مع المواطن لإبلاغهم بكل المستجدات حول الأزمة.

**جدول رقم 13 :** يوضح مدى وجود اختلاف في التعامل مع الأزمة حسب نوعها.

النسبة المئوية	التكرار	
%88.11	82	نعم
%11.89	11	لا
<b>%100</b>	<b>93</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين يرون أن اختلاف الأزمات يؤدي بالضرورة إلى اختلاف طريقة التعامل معها, وهذا ما تؤكدته نسبة %88.11, أي ما يعادل 82 مبحوث نظرا لأن اختلاف أنواع الأزمات هو ما يحدد أسلوب التعامل معها, فالأزمة

## الفصل الرابع: الاطار التطبيقي للدراسة

المالية تختلف عن الإدارية, فالأولى تحتاج للاستعانة بخبراء اقتصاديين من خارج المديرية لتحليل الوضع واقتراح الحلول المناسبة, أما الأزمة الإدارية فهي تتطلب إيجاد حلول فورية لتداركها لذلك فقد تلجأ المديرية إلى عقد اجتماع لحل المشكل المطروح وأما الأزمة الطبيعية فحسب رأيهم فهي تحتاج إلى معاينة ميدانية للوقوف على الأضرار واحتواءها في حين يرى نسبة قليلة من المبحوثين أن اختلاف أنواع الأزمات لا يستدعي بالضرورة اختلاف أسلوب التعامل معها, فيمكن معالجة عدة أنواع من الأزمات بأسلوب واحد هذا ما تؤكدته نسبة 11.89%.

**جدول رقم 14 :** تقاطع إجابات المبحوثين حول مدى وجود اختلاف في التعامل مع الأزمة حسب نوعها مع متغير الخبرة.

المجموع	أكثر من 16 سنة		من 11 إلى 16 سنة		من 5 إلى 11 سنة		أقل من 5 سنوات		
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
88.17	82	91.67	11	77.27	17	92.60	25	90.63	نعم
11.83	11	8.33	1	22.73	5	7.40	2	3.37	لا
<b>%100</b>	<b>93</b>	<b>%100</b>	<b>12</b>	<b>%100</b>	<b>22</b>	<b>%100</b>	<b>27</b>	<b>%100</b>	<b>المجموع</b>

من خلال قراءتنا لمعطيات الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين يرون أن اختلاف أنواع الأزمات يختلف معه أسلوب التعامل معها, وهذا ما تم تأكيده من خلال ربط المعطيات بمتغير الخبرة فقد أكد ما نسبته 90.63% من المبحوثين ذوي خبرة أقل من 5 سنوات أن اختلاف أنواع الأزمات هو من يحدد أسلوب ووسيلة التعامل معها ونفس الشيء بالنسبة 77.27% للمبحوثين ذوي خبرة من 11 إلى 16 سنة, وأكثر من 16 سنة بنسبة 91.67% على التوالي وهذا يرجع حسبهم إلى طبيعة القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة, فمعظم المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي والصناعي تتعرض لأزمات مختلفة من فترة إلى أخرى, لذلك فإن الأساليب والوسائل المستخدمة لإدارتها تختلف هي أخرى, كما أن المحيط الذي تنشط فيه يلعب دور في اختيار الوسيلة, وكذلك بالنسبة للزمن الذي تقع فيه هذه الأزمات خاصة في ظل التغيرات الجذرية التي يشهدها هذا العصر في مجال تكنولوجيات الحديثة, هذا ما تم تأكيده من خلال معطيات الجدول السابق. في حين ترى نسب قليلة من الموظفين ذوي خبرة متفاوتة أن اختلاف الأزمات لا يستدعي بالضرورة اختلاف طرق

## الفصل الرابع: الاطار التطبيقي للدراسة

التعامل معها, ويعود السبب حسبهم إلى تشابه بعض الأزمات فيما بينها لذلك فالطريقة تبقى واحدة لتعامل معها جميعا.

**جدول رقم 15:** مدى مساعدة آليات الاتصال في الحفاظ على صورة وسمعة المؤسسة خلال الأزمة.

النسبة المئوية	التكرار	
81.72	76	نعم
18.28	17	لا
100%	93	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول يتبين أن أغلب المبحوثين يرون أن استخدام آليات الاتصال يساعد المؤسسة للحفاظ على سمعتها وصورتها فهي تستخدم هذه الآليات للقيام بحملات إعلامية تزيد من تعزيز ثقة الجمهور بها وتحسن صورة المؤسسة لديهم خاصة إذا كانت هذه الحملات تفيدهم في الأحيان اليومية مثل حملات حول كيفية توصيل الأجهزة الكهربائية وتلك المتعلقة بتوصيل الغاز, وهذا ما تؤكدته نسبة 81.72% من المبحوثين, وقد أكدت ذلك المكلفة بالاتصال السيدة نريمان: في مقابلة أجريناها معها حيث أكدت أن المديرية تقوم من فترة إلى أخرى بإنجاز حملات إعلامية حول استهلاك الطاقة وتقديم نصائح وارشادات للمواطنين لتجنب حوادث التي تنجم عنها, في حين يرى ما نسبته 18.28% أن الآليات لا تساهم بشكل كبير على الحفاظ على صورة وسمعة المؤسسة, ويرجعون سبب ذلك إلى أن الموظف هو من يعمل للحفاظ على صورتها من خلال التعامل الجيد مع المواطنين واستقبال استفساراتهم ومحاولة الإجابة عنها.

## الفصل الرابع: الاطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم 16 : مدى مساهمة الآليات الاتصال الحديثة في تفعيل أداء فريق إدارة الأزمة.

النسبة المئوية	التكرار	
45.16%	42	من خلال توفير المعلومات حول الأزمة
21.51%	20	الاتصال بالفاعلين والمتضررين بالأزمة بسرعة
33.33%	31	سرعة احتواء الأضرار
100%	93	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن الآليات الاتصال الحديثة تساهم في تفعيل أداء فريق إدارة الأزمة , من خلال توفير المعلومات اللازمة حول الأزمة وهذا ما تؤكدته نسبة 45.16% من المبحوثين ذلك أن توفير المعلومات في الوقت المناسب له دور كبير في تسهيل عمل فريق إدارة الأزمة وضمان تحركه بسرعة , خاصة وأن الآليات الاتصال الحديثة توفر سرعة تبادل المعلومات التي تكون دقيقة، وبالتالي تمكن من اتخاذ القرار الصائب، وكذا إن هذه الوسائل تعمل على احتواء الأضرار بسرعة من خلال التدخل في الوقت، وهذا ما توضحه نسبة 33.33% منهم ويعتمد فريق إدارة الأزمة بشكل كبير على الحاسوب والهاتف لما توفرانه من وقت وجهد لضمان الاتصال الفوري للفاعلين والمتضررين من الأزمة لتفادي ظهور مشكلات أخرى قد تؤدي إلى ظهور أزمة ثانية تشكل خطرا على المديرية ككل.

## الفصل الرابع: الاطار التطبيقي للدراسة

المحور الثالث: معايير اختيار آليات الاتصال لإدارة الأزمة.

جدول رقم 17 : يوضح المؤشرات التي يتم من خلالها اختيار آليات إدارة الأزمة.

النسبة المئوية	التكرار	
23.65	22	حدائة الوسيلة
26.88	25	سهولة الاستخدام
15.05	14	نوع الأزمة
34.42	32	سرعة تحقيق الهدف
%100	93	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن مؤشر سرعة تحقيق الهدف كانت له النسبة الأكبر والتي قدرت بـ 34,42 % من حيث اختيار الوسائل التكنولوجية لإدارة الأزمة, وقد يرجع السبب إلى خاصية السرعة التي تتميز بها هذه المسائل والتي تتناسب مع الأزمة نظرا لكونها تتميز بضيق الوقت, فهذه كلها مؤشرات يجب أخذها بعين الاعتبار عند اختيار أي وسيلة لإدارة الأزمة, كما أنا سهولة استخدام هذه آليات من شأنه أن يؤثر على فاعلية إدارة الأزمة وهذا ما تؤكد نسبة 26,88% , بالإضافة إلى معايير أخرى تتعلق بحدائة الوسيلة من جهة ونوع الأزمة من جهة أخرى, فهي تتحكم في اختيار الوسائل المناسبة التي تتوافق مع نوع الأزمة وفي نفس الوقت تكون مواكبة لتطورات الحديثة في مجال آليات الاتصال الحديثة وتطورات الأزمات التي تشهدها المؤسسات من جهة أخرى.

جدول رقم 18 : يوضح ما إذا كان اختلاف أنواع الأزمات يؤدي إلى اختلاف الوسائل المختارة.

النسبة المئوية	التكرار	
68.82	64	نعم
31.18	29	لا
%100	93	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن معظم المبحوثين يرون بأن اختلاف أنواع الأزمات يستدعي بالضرورة اختلاف الوسائل المختارة لإدارتها وهذا ما تؤكد نسبة 68.82% , ويرجع سبب ذلك إلى أن أنواع الأزمات هي من تحدد الطريقة والوسيلة المستخدمة لإدارتها فكل

## الفصل الرابع: الاطار التطبيقي للدراسة

أزمة لها أسلوب معين يختلف عن الأخرى فالأزمة المالية, مثلا تتطلب الاستعانة بخبراء اقتصاديين لتقديم اقتراحات حول إدارة الأزمة, وقد تلجأ المؤسسة إلى الاستدانة لتغطية العجز المالي أو المطالبة بديونها, كما قد تلجأ إلى طرد نسبة من العمال لخفض التكاليف.

لذلك فإن نوع الأزمة هو المعيار الذي يحدد الوسيلة الأنسب لإدارتها في حين يرى ما نسبته 31.18% بأن أنواع الأزمات ليس بالضرورة هي من تحدد أنواع الوسائل فقد تكون هناك عوامل أخرى تتعلق بالمؤسسة في حد ذاتها, كقدرتها المالية في تغطية تكاليف جلب الوسائل لإدارة الأزمة, وكذلك كفاءة فريق إدارة الأزمة فقد تختار المؤسسة وسيلة مناسبة لإدارة الأزمة, لكن تغفل عن فاعلية مسيري الأزمة وهذا ما ينعكس بالسلب على إدارة الأزمة ككل.

**جدول رقم 19 :** يوضح الوسيلة التي لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنها لإدارة الأزمة

النسبة المئوية	التكرار	
51.61	48	الهاتف
16.13	15	الانترنت
32.26	30	الحاسوب
<b>%100</b>	<b>93</b>	<b>المجموع</b>

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين يؤكدون أن الهاتف هو أكثر وسيلة لا يمكن الاستغناء عنها لإدارة الأزمة, وذلك ما تبينه نسبة 51,61%, وفي المرتبة الأخيرة الانترنت بنسبة 16,13% ويرجع سبب ذلك كون الهاتف هو الوسيلة التي لا يجد موظف صعوبة في استخدامه بالإضافة على توفره عند جميع الموظفين, كما انه يتيح فرصة تبادل المعلومات بسرعة بينهم لإدارة الأزمة أما بالنسبة للحاسوب فهو وسيلة مهمة أيضا لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنه خاصة في المناصب الرئيسية, لأنه يساعد على اتخاذ القرارات اللازمة بسرعة ويمكن التواصل مع العديد من الجهات في وقت واحد ما يؤدي إلى تقليل الوقت بالإضافة الانترنت التي كما قلنا سابقا تقتصر في المناصب الهامة, إلا أنها تمكن من تسيير وادارة الأزمة من خلال تبادل المعلومات بين الجماهير الداخلية والخارجية

## الفصل الرابع: الاطار التطبيقي للدراسة

من خلال ما يعرف بإعلام الأزمة لتفادي الشائعات ونشر وتفسير المعلومات ويكون ذلك بداية الأزمة ليواكب الإعلام رغبة الجماهير في مزيد من المعرفة عن الأزمة

**جدول رقم 20:** تقاطع إجابات المبحوثين حول الوسيلة التي لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنها لإدارة الأزمة حسب متغير الجنس.

المجموع		أنثى		ذكر		
%	ك	%	ك	%	ك	
51.61	48	29.17	14	70.83	34	الهاتف
16.13	15	04.30	04	11.83	11	الانترنت
32.26	30	42,42%	10	17.34	20	الحاسوب
<b>%100</b>	<b>93</b>	<b>%100</b>	<b>28</b>	<b>%100</b>	<b>64</b>	<b>المجموع</b>

من خلال الربط بين معطيات هذا الجدول ومتغير الجنس لتوضيح آراء كل من الذكور والإناث حول الوسيلة التي لا يمكنهم الاستغناء عنها لإدارة الأزمة، نلاحظ أن أغلب المبحوثين الذكور يرون أن الهاتف هو أكثر وسيلة لا يمكن الاستغناء عنها وقت الأزمة، وهذا ما تؤكدته 70.83% منهم أما الإناث فيرون أن الحاسوب هو الوسيلة التي لا نستغني عنها أثناء الأزمات وذلك بنسبة 42,42%، أما الانترنت فتأتي في المرتبة الثانية من حيث استخدامها وقت الأزمة عند كلا الجنسين الإناث بنسبة 27,27% والذكور بنسبة 11.83%، وهذه النتائج تؤكد ما توصلنا إليه في السابق، فمعظم المبحوثين يرون أن الهاتف أكثر وسيلة هامة وقت الأزمة وذلك لتوفره وسهولة استخدامه لدى جميع المبحوثين التدخل السريع وقت الأزمة فهو الوسيلة التي تتوافق مع كل المستويات، ويأتي بعده الحاسوب كوسيلة تفيد في جمع وتوفير المعلومات أوقات الأزمة، كما أن الانترنت تتيح إمكانية متابعة الأزمة وذلك لقدرتها السريعة على بث المعلومات وتسهيل وصولها بالدقة والوضوح اللازمين.

## الفصل الرابع: الاطار التطبيقي للدراسة

**جدول رقم 21 :** يوضح الصعوبات التي تواجه الموظفين أثناء استخدامهم آليات الاتصال لمواجهة الأزمة

النسبة المئوية	التكرار	
22.58%	21	صعوبات معرفية
13.98%	13	تعقد الوسيلة
63.44%	59	صعوبات تقنية
100%	93	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن معظم الصعوبات التي تواجه الموظفين أثناء استخدامها لتكنولوجيا الاتصال الحديثة هي صعوبات تقنية، وذلك بنسبة 63,44%، وهذا يرجع لبطء الشبكة فيما يخص الانترنت نظرا لكونها مازالت لم تعمم بعد، فقد صرح أحد المبحوثين عند مقابلتنا له أن هناك فرق كبير بين الجزائر والأخرى فيما يخص تعميم الشبكة العنكبوتية، وقد ضرب مثال على ذلك دولة الإمارات المتحدة التي أصبحت تستخدم الانترنت في معالجة كل الأعمال الإدارية من خلال تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية على نطاق واسع، وقد أضاف أيضا أنه فيما يخص مديرية سونغاز فهي تعاني كثيرا من سوء ربط الشبكة بالوسائل، بالإضافة إلى قدم الأجهزة، وكذلك عدم توفير دورات تكوينية في مجال استخدام الوسائل، وهذا يدخل ضمن الصعوبات المعرفية التي يعاني منها المبحوثين بنسبة 22.58% مما يؤدي إلى نقص الكفاءة وبالتالي اللجوء إلى استخدام الوسائل التقليدية حتى إذا كانت المديرية تتوفر على الوسائل الحديثة.

**جدول رقم 22 :** يوضح درجة التحكم في استخدام آليات الاتصال ومدى تأثيرها على فاعلية إدارة الأزمة.

النسبة المئوية	التكرار	
79.57	74	نعم
20.43	19	لا
100%	93	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه يتبين أن معظم المبحوثين يتحكمون في استخدام آليات الاتصال وهذا ما ينعكس إيجابا على فاعلية إدارة الأزمة وذلك بنسبة 79.57% ويرجع

## الفصل الرابع: الاطار التطبيقي للدراسة

السبب في ذلك إلى أن معظم الموظفين من الفئات الشابة, وهي على إطلاع واسع بأحدث المبتكرات ولهم القدرة والكفاءة الكبيرة في استخدامها خاصة في مجال إدارة الأزمات والتقليل من أخطاء العمل, في حين يرى ما نسبته 20.43% بأن درجة التحكم في الوسيلة لا يؤثر على فاعلية إدارة الأزمة والسبب في ذلك قد يرجع لتداخل عوامل أخرى لا تتعلق بالوسيلة بقدر ما لها صلة للموظف نفسه, ومدى قدرته على التعامل مع الأزمات والتحرك في الوقت المناسب لإيجاد الحل في أقصى سرعة .

**جدول رقم 23 :** يوضح مدى تأثير عدم توفير ميزانية خاصة لجلب أحدث الوسائل آلية على طريقة إدارة الأزمة.

النسبة المئوية	التكرار	
79.57	74	نعم
20.43	19	لا
<b>%100</b>	<b>93</b>	<b>المجموع</b>

يرى معظم المبحوثين أن عدم توفير ميزانية خاصة لجلب أحدث الوسائل التكنولوجية يؤثر على طريقة وفاعلية إدارة الأزمة وهذا بنسبة 79.57% , ويرجع حسبهم إلى أن المديرية تعمل على تخصيص جزء من الميزانية العامة لإدارة الأزمات من خلال جلب أحدث الوسائل آلية, بالإضافة إلى أن إدارة الأزمة تحتاج إلى موارد مالية كبيرة لإدارتها, في حين يرى ما نسبته 20.43% أن عدم توفير ميزانية لجلب أحدث الوسائل لا يؤثر على فاعلية إدارة الأزمة ويربطون ذلك بنقص الكفاءات المهنية وليس الوسائل وكذلك غياب الضمير المهني وتغليب المصالح الخاصة على العامة, كما أن المناخ الاقتصادي العام للبلاد خاصة بعد تراجع أسعار البترول أثر كثيرا على العائدات المالية لكل المؤسسات سواء كانت عمومية أو الخاصة, بالإضافة إلى أن المديرية تعاني من مشكل عدم تحصيل مستحقاتها المالية, لذلك فهي لا تستطيع تخصيص ميزانية خاصة بإدارة الأزمات.

## الفصل الرابع: الاطار التطبيقي للدراسة

**جدول رقم 24 :** يوضح مدى تأثير عدم توظيف آليات الاتصال الحديثة في إدارة الأزمة.

النسبة المئوية	التكرار	
60.22	56	قوية
32.25	30	متوسطة
07.53	07	ضعيفة
<b>%100</b>	<b>93</b>	<b>المجموع</b>

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين يرون بأن عدم توظيف التكنولوجيا في إدارة الأزمة له تأثير قوي على تسييرها, وهذا بنسبة 60.22% , وأن سبب ذلك هو أهمية التكنولوجيا خاصة في عصرنا الحالي في ظل تزايد الأزمات الاقتصادية, لذلك يجب إيجاد طرق سريعة وذات فاعلية للتخلص منها وهذا ما توفره التكنولوجيات الحديثة فقد أصبحت المحرك الأساسي لأي مؤسسة وخاصة منها الانترنت التي أفرزت طرق جديدة للاتصال مع الزبون من خلال البريد الإلكتروني الذي يضمن سرعة نقل المعلومة.

في حين يرى ما نسبته 32.25% أن درجة عدم توفير التكنولوجيا في إدارة الأزمة متوسطة ويرتبط ذلك بتداخل عوامل أخرى تتعلق بكفاءة الموظف من جهة وكفاءة فريق إدارة الأزمة من جهة أخرى, في حين يرى 07.53% , من المبحوثين أن درجة عدم توظيف التكنولوجيا في إدارة الأزمة ضعيفة, وهي نسبة ضئيلة بالمقارنة مع النسب الأخرى لأن تأثير التكنولوجيا يبقى موجود حتى إذا تراوح بين القوة والضعف من مؤسسة إلى أخرى ومن أزمة إلى أخرى.

**جدول رقم 25 :** يوضح ما إذا كان رفع أسعار استهلاك الكهرباء قد يؤدي إلى أزمة في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	
56.99	53	نعم
43.01	40	لا
<b>%100</b>	<b>93</b>	<b>المجموع</b>

## الفصل الرابع: الاطار التطبيقي للدراسة

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن معظم المبحوثين يؤكدون أن رفع أسعار الكهرباء والغاز, قد يؤدي إلى أزمة في المؤسسة وذلك بنسبة 56.99% , وبالتالي يجعلها في أزمة خاصة من حيث تعاملها مع المواطن الذي يتهرب من تسديد الفواتير الكهرباء والغاز, وهذا يلحق ضرر بالعائدات المالية للمؤسسة من جهة ويهز من صورتها لدى المواطنين من جهة أخرى, في حين يرى ما نسبته 43.01%, أنه يعود بالنفع للمديرية من خلال زيادة مواردها المالية .

**جدول رقم 26 :** يوضح ما مدى تأثير الاستخدام المكثف للآليات الاتصال الحديثة بتجنيب المؤسسة من الوقوع في الأزمات مستقبلا.

النسبة المئوية	التكرار	
84.95	79	نعم
15.05	14	لا
100%	93	المجموع

ملاحظة: هذا السؤال مفتوح لإعطاء هامش من الحرية للمبحوثين من أجل التعبير عن آرائهم أكثر.

يرى أغلب المبحوثين وذلك بنسبة 84.95% , بأن الاستخدام المكثف لتكنولوجيا الاتصال الحديثة يجنب المؤسسة الوقوع في الأزمات مستقبلا, ويرجعون السبب إلى خصائص هذه الوسائل من جهة وإلى التوجه الجديد الذي تفرضه الجزائر لاستخدام الآليات في جميع الإدارات, فهذا المشروع من شأنه أن يسهل العمل ويقلل الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات, بالإضافة إلى أن هذه الوسائل في الوقت الحالي هي عصب الحياة واستخدامها في المديرية أحدث فارق كبير على مستوى العمل, فقد أصبح أكثر فاعلية ودقة أسرع وقت من قبل, مثال على ذلك تسد الفواتير الذي كان في السابق يأخذ وقت طويل مما يحدث مشاكل مع المواطنين, أما حاليا وباستخدام الحاسوب أصبح أكثر سرعة وتنظيم, وتبقى الآليات لها دور كبير في تجنيب المؤسسة في الوقوع في أزمات لكن تبقى الأزمة الحقيقية حسب آرائهم ليست في التكنولوجيا بل في الأفكار.

### المطلب الثالث: النتائج العامة للدراسة

من خلال دراستنا والتي تهدف إلى الكشف عن الدور الذي تلعبه آليات الاتصال في تسيير الأزمات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلالها مديرية سونلغاز بأغواط توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

❖ موظفي المديرية هم من الفئات الشابة وخريجي الجامعات. خاصة بعد التوجه الجديد للإدارة الجزائرية التي تعمل على استقطاب الطاقات الشابة للاستفادة من خبراتهم في مجال العمل خاصة الميداني.

❖ يستخدم موظفي مديرية سونلغاز بأغواط آليات الاتصال والمتمثلة في الهاتف, الحاسوب - الانترنت, أما بالنسبة للإكسترنات فهي غير موجودة. حيث أنهم يستخدمونها بشكل دائم في أداء مختلف المهام, فالدولة الجزائرية تسعى في الوقت الراهن إلى عصرنة القطاعات الحيوية ومنها القطاع الاقتصادي, من خلال تعميم آليات الاتصال الحديثة على جميع الإدارات, ليستفيد منها جميع الموظفين تطبيقا لمفهوم الإدارة الإلكترونية.

❖ تقدم آليات الاتصال الحديثة للمبشرين خدمات متنوعة, من بينها سرعة الحصول على المعلومات وتقليل الجهد والوقت وتوفير الدقة اللازمة فيما يخص انجاز المهام المتعلقة بالمديرية فهذه الخدمات ترتبط بالخصائص العامة لآليات الاتصال الحديثة لذلك فالمؤسسة تسعى إلى إدماج الآليات واستخدامها في أداء جميع الوظائف.

❖ تقارب آراء المبحوثين حول كفاية وعدم كفاية الوسائل المتوفرة في المديرية لإنجاز مهامهم, وهذا يرجع حسبهم لاقتصارها على المناصب الرئيسية, فهي متوفرة عند رؤساء الأقسام ومهندسي الدراسات, نظرا لمحدودية الميزانية المخصصة لتوفير الوسائل الآلية بالمديرية بما أن تمويلها يكون من طرف الدولة لذا فهي ملزمة بتسيير أنشطتها حسب الميزانية المخصصة لها في انتظار تعميم مشروع الإدارة الإلكترونية.

❖ الصعوبات التقنية من أكثر الصعوبات التي تواجه الموظفين أثناء استخدامهم لآليات, في مواجهة الأزمة وهي ترتبط بشكل عام بشبكة الإنترنت نظرا لقدم الأجهزة المستعملة وكذلك ضعف الهياكل القاعدية مما يؤدي إلى بطء الشبكة و هذا ما يخلق صعوبات

أخرى تتعلق بالإدارة نظرا لعدم الحصول على المعلومات في الوقت المناسب وخاصة أثناء وجود أزمة لكونها تتسم بضيق الوقت بالإضافة إلى التعطل في انجاز بعض المهام التي تتطلب استخدام الإنترنت.

❖ استخدام آليات الاتصال الحديثة لتسيير الأزمة خاصة الحاسوب والهاتف على التوالي, حيث يتم توظيفها لإيصال المعلومات حول الأزمة للمواطنين نظرا لما تتمتع به من سرعة في تقديم المعلومة وهذا لتتفادى المؤسسة انتشار الشائعات التي قد تؤثر على صورتها وسمعتها وتحدث أزمة أخرى هي في غنى عنها.

❖ اختيار وسائل و آليات الاتصال لتسيير الأزمة يرتبط بمعايير سهولة الاستخدام, وسرعة تحقيق الهدف حسب نوع الأزمة, وهذا يتبين من خلال إجابات المبحوثين ذوي خبرة وسنوات عمل طويلة, حيث يؤكدون على أن الاقدمية في العمل جعلتهم أكثر فطنة وانتباه والسرعة في التنفيذ وأكثر قدرة على اختيار الوسائل حسب المعايير المطلوبة بنظر لما تتطلبه الأزمة من سرعة ودقة للوصول إلى الحلول المطلوبة.

❖ لآليات الاتصال أهمية كبيرة في المؤسسة فهي تستخدمها لأداء مختلف وظائفها, وتزداد أهميتها بشكل مضاعف في وقت الأزمة فكل وسيلة لها نسبة أهمية تتفاوت عن الأخرى, أما الوسيلة التي لا يمكن الاستغناء عنها أثناء الأزمات فهي الهاتف بدرجة أولى, نظرا لما يوفره من سرعة وكذا سهولة استخدامه وتوفره لدى جميع الموظفين.

❖ درجة التحكم في استخدام آليات الاتصال يؤثر على فاعلية إدارة الأزمة, ويرتبط ذلك بخبرة المبحوثين خاصة جنس الذكور, فهم أكثر احتكاكا بمجال آليات الاتصال نظرا لاستخدامها بشكل كبير في مختلف أنشطتهم, سواء في مجال العمل أو خارجه لذلك فمعظم أعضاء فريق إدارة الأزمة هم من جنس الذكور, وهذا ينعكس على فاعلية تسيير الأزمة بالإيجاب.

❖ إن عدم توفير ميزانية خاصة لجلب أحدث الوسائل والآليات, يؤثر على طريقة وفاعلية تسيير الأزمة بدرجة قوية. لهذا فوجودها ضروري ويعتبر من الحاجات الأساسية والمهمة في المديرية, لأن استخدام آليات الاتصال الحديثة بشكل مكثف يجنب المؤسسة في الوقوع في الأزمات مستقبلا.

### التوصيات والاقتراحات:

بعد الانتهاء من دراسة آليات الاتصال الحديثة في إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية وبالتحديد ب مديرية سونلغاز بأغواط. لاحظنا أن هناك عدة أمور على مسؤولي سونلغاز مراعاتها لتحقيق أهداف ذات فعالية أكبر نلخصها في النقاط التالية:

✚ ضرورة تعميم أجهزة الحاسوب على كافة أقسام المديرية لتنظيم وتسيير العمل بسهولة.

✚ الاهتمام بالاستخدام الآليات بشكل مكثف في مجال تسيير الأزمة.

✚ تنظيم دورات تكوينية لتجاوز صعوبات استخدام الآليات الاتصال الحديثة..

✚ معالجة مشكلة ثقل الشبكة وقدم الأجهزة في المديرية .

✚ الأخذ بعين الاعتبار آراء الجمهور الداخلي والخارجي فيما يخص الأزمات التي تواجهها.

✚ ضرورة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب خاصة في اختيار أفراد فريق إدارة الأزمة.

✚ تكثيف استخدام الموقع الالكتروني لتواصل مع المواطنين لإبلاغهم عن كل ما هو جديد.

✚ ضرورة إدماج الاكسترنانت في المديرية لتسهيل التعامل مع الجمهور الخارجي.

# خاتمة

## خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على آليات الاتصال في تسيير الأزمات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وبالضبط بمديرية سونلغاز بأغواط، للوقوف على أهمية آليات الاتصال في تسيير الأزمات وبالأخص في العصر الحالي، الذي أصبح مشحونا بتحولات مست جميع القطاعات ومنها القطاع الاقتصادي باعتباره أحد المجالات المهمة التي تسعى لمواكبة كل المستجدات فيما يخص الاقتصاد.

فالقطناع الاقتصادي يعد ميدانا واسعا لإدماج وتطبيق آليات الحديثة للاتصال على مختلف أنواعها من الحواسيب والشبكات المعلوماتية " الانترنت "، لما تقدمه من خدمات تتميز بالسرعة واختصار الوقت والجهد والكفاءة العالية، وهذا يظهر بالأخص في مجال معالجة المشكلات المختلفة التي تعترض المؤسسات أثناء القيام بأنشطتها، ومن هنا كان تركيزنا على دور آليات الاتصال في تسيير الأزمات بمديرية سونلغاز، ومدى مساهمتها في تفعيل خدماتها من خلال معرفة العلاقة بين آليات و تسيير الأزمات بالمديرية، في ظل التوجه الجديد لدولة الجزائرية التي فتحت مجال للاستثمار وتحرير السوق، هذا ما جعل المؤسسات ملزمة بمواكبة هذه التطورات، وقد عملت الدولة أيضا على تحقيقه من خلال تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية وتعميم استخدام آليات الاتصال الحديثة، هذا ما لمسناه من خلال قيامنا بدراسة ميدانية بمديرية الكهرباء والغاز بأغواط، والتي توصلنا من خلالها إلى نتيجة تتمثل في: الدور الفعال الذي تلعبه آليات الاتصال الحديثة في معالجة وتجنب مختلف المشكلات التي قد تصادف المؤسسة باستخدام الأنواع المختلفة لآليات الاتصال الحديثة من الانترنت، والهاتف. أما فيما يخص الاكسترانت فهي غير متوفرة، لذلك كان من بين اقتراحاتنا إدماجها لما لها من أهمية للتواصل مع الزبائن خاصة أثناء وقوع الأزمات.

# قائمة المصادر

## قائمة المصادر

### الكتب :

1. إبراهيم الأعمش: أسس المحاسبة العامة، دط، الأردن، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 22.
2. إبراهيم عبد العزيز الدعليج: مناهج طرق البحث العلمي، ط1، عمان، دار الصفاء لنشر والتوزيع، 2010، ص91.
3. ابن عون الطيب، عبيرات مقدم: تكنولوجيايات الإعلام والاتصال "تكنولوجيا الانترنت نموذجاً، ط 1، د دار نشر، 2008، ص 28.
4. ابن عون الطيب: تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال، ط 1، د بلد، د دار النشر، 2008، ص 17 18.
5. أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية، في الاتصال، دط، الدار الجامعية، 2000، ص 24، 25.
6. أنطونيوس كرم: العرب أمام تحديات التكنولوجيا، دط، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1990، ص ص 13 22.
7. تيسير مشاركة: مبادئ في الاتصال، ط 1، الأردن، دار أسامة للنشر، 2013، ص 33.
8. حريم حسين: مبادئ الإدارة الحديثة نظريات عمليات إدارية ووظائف المنظمة ط 2، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2009، ص 55.
9. حسن رضا النجار: تكنولوجيا الاتصال مفهوم و تطور، د ط العراق، الجامعة المستنصرية، د س، ص206.
10. حسن عماد المكاوي: الإعلام ومعالجة الأزمات، ط 1، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية للنشر، 2005، ص ص 120- 123.
11. حمد بن مرسل: مناهج البحث في علوم العالم والاتصال، ط2، الجزائر، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 2005، ص286.
12. خضير شعبان: مصطلحات في الإعلام والاتصال، دط، باتنة، دار اللبان العربي للترجمة والتأليف، 2002، ص 23.

## قائمة المصادر

13. الرازي محمد بن أبي بكر: مختار الصحاح، د.ط، بيروت، دار الكتاب العربي، 1967، ص 15 .
14. رمزي أحمد عبد الحي: الإعلام التربوي في ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ط 1 ، الأردن، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2011 ، ص ص 261 .260
15. زيد منير عبوي: إدارة الأزمات، ط 1 ، عمان، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007 ، ص ص 24 – 25.
16. السعيد أوكيل: وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، الجزائر، الديوان الوطني للمطبوعات، 1988 ، ص 42 .
17. سليم بطرس جلدة: الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دط، الاردن، دار الراية للنشر والتوزيع، 2011 ، ص 28.
18. صالح بن نوار: مبادئ في منهجية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، د ط، قسنطينة، مطبعة دار الفائز، 2012، ص 198.
19. صمويل عبود: اقتصاد المؤسسة، دط، الجزائر، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 1982 ، ص 58.
20. عبد الرزاق محمد الدليمي: الاعلام و ادارة الازمات، ط 1 ، عمان، دار المسيرة للنشر، 2012 ، ص 294 – 291.
21. عصام نور الدين: إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، ط 1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2010 ، ص ص 164 166.
22. عيشوش فريد: الاتصال في إدارة الأزمات، حوادث المرور أنموذجا، ط 1 ، الجزائر، دار الخلدونية للنشر، 2011 ، ص 12.
23. فضيل دليو وعلي غربي: أسس منهجية في العلوم اجتماعية، د ط، قسنطينة منشورات جامعة منتوري، 1999، ص 147.
24. فضيل دليو: الاتصال مفاهيمه، نظرياته وسائله، ط 1 ، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003 ، ص 16.

## قائمة المصادر

25. فضيل دليو، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري، دط، الجزائر، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 1998 ، ص 20.
26. قدري علي عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دط، د بلد، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2008 ، ص 324.
27. مجد الهاشمي : تكنولوجيا وسائل الاتصال الجماهيري، ط 1 ، الأردن، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2004 ، ص 44.
28. محمد الفاتح محمود بشير المغربي: إدارة الأزمات من منظور إداري، دط، السودان، المعهد العالي لعلوم الزكاة، د سنة، ص 20.
29. محمد الهادي: تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاته، ط 1، القاهرة، دار الشروق للنشر و التوزيع، 1989 ، ص 46 49.
30. محمد سرور بن حكمت الحريري: إدارة الأزمات، ط 1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2012 ، ص 40 – 44.
31. محمد شيا: مناهج التفكير وقواعد البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط2، بيروت، المؤسسة الجامعية لنشر والتوزيع. 2000، ص91.
32. محمد صاحب سلطان: مبادئ الاتصال الأسس والمفاهيم، ط 1، الأردن، دار المسيرة للنشر، 2014 ، ص 61.
33. محمد عبد الحميد: البحث العلمي في دراسات العالم، د ط، عالم الكتب لنشر والتوزيع، 2000، ص106.
34. محمود جاد الله: إدارة الأزمات، ط 1 ، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008 ، ص 26.
35. محمود حامد خضر: الإعلام والانترنت، ط 1 ، عمان، دار البداية للنشر والتوزيع، 2012 ، ص ص 43 46 .
36. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، دط، الجزائر، د دار النشر، 1992 ، ص 11.

## قائمة المصادر

37. منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، دط، الإسكندرية، د دار النشر، 2002 ، ص 18.
38. منال هلال مزاهرة: نظريات الاتصال، ط 1 ، عمان، دار المسيرة، 2012 ، ص 48.
39. مي عبد الله: نظريات الاتصال، ط 1 ، لبنان، دار النهضة العربية، 2006 ، ص 25.
40. ناصر دادي عدوان: التحليل المالي، الجزء 1 ، عين مليلة، دار الهدى، ص 11.
41. نائل محمد المومني: إدارة الكوارث والأزمات، ط 1 ، الأردن، دار الروزنة للنشر والتوزيع، 2007 ، ص 41.
42. نجلاء محمد صالح: مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، الأسس النظرية والعلمية، ط 1 الأردن، عمان، دار الثقافة لنشر والتوزيع. 2012 ص, 49
43. نداء محمد باقر الياسري: إدارة الأزمات، ط 1 ، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2014 ، ص 51.
44. هلال محمد عبد الغاني: مهارات إدارة الأزمات، ط 4، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2004 ، ص 15.
45. يوسف احمد أبو فارة: إدارة الأزمات، ط 1 ، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، 2009 ، ص 60.

### المذكرات :

1. حورية بولعويدات: استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائري، رسالة ماجستير، الاتصال و العالقات العامة، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2008، ص36.
2. عماري عمار : الأزمة المالية العالمية وتداعياتها على بعض مؤشرات الاقتصاد الجزائري،"الأزمة المالية الاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية"، رسالة ماجستير منشورة 21 أكتوبر 2009 ، جامعة فرحات عباس سطيف، ص 16.

## قائمة المصادر

### معاجم :

1. روجي البعلبكي: القاموس العربي- انجليزي، د ط، بيروت، دار المعلم للملايين، 1994، ص 6 .

### المجلات :

1. بوشول فائزة وآخرون: واقع الاقتصاد الجديد في العالم العربي والجزائر، مجلة الباحث، دورية اكااديمية محكمة سنوية، العدد 05 ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007 ، ص 124
2. جبر محمد صدام: المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات، دط ، تونس، المجلة العربية للمعلومات، 1998 ، ص 66.
3. صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، قسنطينة، عدد 22 ديسمبر 2004 ، ص 117.

### المصادر باللغة الأجنبية :

1. Alex Mucelli ,Communication interne et management de crise,(Paris : édition d'organisation, S.A), P 72
2. Amado (G),(A),La dyant Mique des communications dans les groups – Armand colin, France.

# قائمة الملاحق

# الاستمارة

## الصفات الشخصية:

### 1-الجنس:

الذكر  الانثى

### 2-الوظيفة:

.....

### 3-سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10  من 11 إلى 16  أكثر من 16

## المحور الأول: كيفية استخدام الآليات الإتصال في المؤسسة سونلغاز الأغواط

### 4- رتب آليات الاتصال حسب أهمية استخدامها في عملك

الانترنت  الحاسوب  الهاتف

### 5-برأيك، هل نحتاج لآليات الاتصال في العمل بشكل؟

دائماً  أحياناً  نادراً

### 6-ماهي الخدمات التي تقدمها آليات الاتصال في مجال عملك؟

سرعة في الحصول على معلومات  خلق المبادرة في العمل   
تحسين الأداء المهني  تقليل الجهد و الوقت

### 7-هل برأيك أن الآليات المتوفرة في المؤسسة كافية لأداء العمل؟

نعم  لا

-إذا كانت الإجابة ب لا أذكر لماذا غير كافية؟

.....  
.....  
.....

### 8-هل تواجهكم صعوبات أثناء استخدام آليات الاتصال الحديثة أثناء العمل ؟

نعم  لا

-في حالة الاجابة بنعم فيما تتمثل هذه الصعوبات؟

.....  
.....

## الاستمارة

المحور الثاني: مساهمة أليات الاتصال الحديثة في إدارة الأزمة في سونلغاز.

9- ماهي أكثر الأزمات التي تواجهكم في إطار العمل؟

أزمات طبيعية  أزمات مالية  أزمات إدارية

10- رتب أليات الاتصال الحديثة حسب أولوية استخدامها إدارة الأزمة في المؤسسة ؟

الانترنت  الحاسوب  الهاتف

11- هل تستخدمون أليات الاتصال الحديثة في إيصال المعلومات للمواطنين حول الأزمة؟

نعم  لا

12- هل يختلف تعاملكم مع الأزمة حسب اختلاف نوعها؟

نعم  لا

مع التبرير :  
.....  
.....  
.....

13- هل ساعدت أليات الاتصال الحديثة المؤسسة للحفاظ على صورتها وسمعتها خلال وبعد الأزمة؟

نعم  لا

14- كيف ساهمت أليات الاتصال الحديثة في تفعيل أداء فريق إدارة الأزمة ؟


من خلال توفير المعلومات حول الأزمة  
الاتصال بالفاعلين والمتضررين من الازمة بسرعة  
سرعة احتواء الأضرار

## الاستمارة

المحور الثالث: معايير اختيار آليات الاتصال لإدارة الأزمة.

15- ماهي المؤشرات التي يتم من خلالها اختيار آليات إدارة الأزمة ؟

حادثة الوسيلة  
سهولة الاستخدام  
نوع الأزمة  
سرعة تحقيق الهدف

16- هل اختلاف أنواع الأزمات يستدعي اختلاف أنواع الآليات و الوسائل المختارة ؟

لا

نعم

17- ماهي الوسيلة التي لا يمكن الاستغناء عنها إدارة الأزمة في المؤسسة؟

ذكر الوسيلة مع التبرير:

.....  
.....  
.....

18- ماهي الصعوبات التي تواجهكم أثناء استخدامكم لآليات الاتصال لمواجهة الأزمة؟

تقنية

تعقد الوسيلة

معرفة

19- هل درجة التحكم في استخدام آليات الاتصال الحديثة يؤثر على فاعلية إدارة الأزمة ؟

لا

نعم

20- هل عدم توفير ميزانية خاصة لجلب أحدث الوسائل الاتصال يؤثر على طريقة إدارة الأزمة؟

لا

نعم

21- ماهي درجة تأثير عدم توظيف آليات الاتصال الحديثة في إدارة الأزمة؟

ضعيفة

متوسطة

قوية

## الاستمارة

22- هل ترى رفع أسعار إستهلاك الكهرباء قد يؤدي إلى أزمة في المؤسسة ؟

لا

نعم

إذا كانت الاجابة ب: لا في رأيك ماهي الأسباب الأخرى:

.....  
.....  
.....

23- هل ترى أن الاستخدام المكثف لاليات الاتصال الحديثة يجنب المؤسسة من الوقوع في الأزمات مستقبلا؟

.....  
.....  
.....  
.....

شكرا لكم

### الملخص باللغة العربية:

فرض التطور الهائل لآليات الاتصال على المؤسسات الاقتصادية مسايرة التحولات الكبيرة في هذا القطاع خاصة في الآونة الأخيرة، التي تشهد العديد من الأزمات أثرت على السير العام لمختلف المؤسسات ولأن مديرية الكهرباء والغاز بأغواط، مؤسسة تجارية اقتصادية حاولت هي الأخرى الاستفادة من هذه التطورات لتجاوز مختلف الأزمات التي قد تعترضها.

تهدف هذه الدراسة لتعرف على دور آليات الاتصال الحديثة في تسيير الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، حيث اعتمدنا المنهج الوصفي باستخدام أدوات جمع البيانات من ملاحظة، استمارة استبيان، كأداة رئيسية لجمع المعلومات باستخدام المسح الشامل، الذي شمل 93 مبحوث من أصل 165 فأظهرت النتائج المتوصل إليها أن موظفو مديرية الكهرباء والغاز بأغواط يستخدمون آليات الاتصال الحديثة لتسيير مختلف الأزمات التي تمر بها المديرية خاصة الإدارية منها والمتمثلة في جهاز الحاسوب والهاتف بدرجة أولى والانترنت، أما شبكة الاكسترانت فهي غير متوفرة في المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** آليات الاتصال ، تسيير الأزمات، المؤسسة الاقتصادية.

### الملخص باللغة الإنجليزية:

The huge development for modern for technology communication has imposed on the economical establishment, following the big transformation in this field particularly in the last period which witnessed a lot of crises that affect the general work of different establishments, and because **the administration of gaz and electricity in laghouat** which as an economical trade establishment to know the role of the modern technology communication in the administration of crises in the economical establishment, in which we depends the descriptive method to know dir the study aimed to know the role of modern technology communication in the administration of crises in economical establishment, in which depends on descriptive curriculum by using the tools of gathering data from observation and questionnaire as a principal tool for gathering information it depends on total survey which included 93 researchers from 165.

This results showed that the employees of the company of electricity and gaz of laghouat are using the modern communication technology for administrate different crises, that happened in the company especially those crises that occurred for instance in the computer, phone and the internet, but the web of extranet is not available in the economical establishment.

**The key words:** the modern communication, administrating crises and economical establishment .