

دور الاتصالات التنظيمية في حل الأزمات المهنية

دراسة ميدانية على الشركة العامة للكهرباء (إدارة مشروعات زليتن)

أ. عبدالله مفتاح عويدان(*)

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه الاتصالات التنظيمية في مواجهة وإدارة الأزمات المهنية التي قد تمر بها الشركة العامة للكهرباء (إدارة مشروعات زليتن) من خلال توزيع استمارة استبانة على عينة عشوائية من العاملين في هذه الإدارة وعددهم 58 مفردة، وتتلخص مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن السؤال التالي: س/ ما مدى مساهمة وسائل الاتصال في حل الأزمات المهنية في الشركة محل البحث؟

وتم جمع البيانات بواسطة توزيع استمارة استبيان مكونة من (15) سؤالاً على محورين تم تحليلها باستخدام ثلاث طرق هي: التوزيعات التكرارية والمتوسطات، واختبار (T-test)، صحة المقياس، ومن ثم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي:

- 1- أن الشركة تعتمد على الهاتف الثابت والمحمول في إدارة الأزمة غالب الأحيان.
- 2- اتضح أن الشركة لا تستخدم نظام فرق العمل في إدارة الأزمات.
- 3- عدم استخدام الشركة لخطة الطوارئ التي قد تساهم في المساعدة على اجتياز الأزمة.

مقدمة:

أصبح الاتصال الفعّال يمثل أحد الدعامات الهامة التي تساهم في زيادة الانسجام والتماسك بين العاملين ضمن مجموعات وفرق العمل، كما أصبح يلعب دوراً

*- عضو هيئة تدريس بقسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد والتجارة (زليتن)-الجامعة الأسمرية

الإسلامية maj.awedan@gmail.com

حيوياً في توحيد جهود العاملين من أجل حل المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجههم أثناء تأديتهم لأعمالهم، وللتدليل على أهمية الاتصال في حياة المنظمات، فإن المديرين يقضون معظم أوقاتهم في عقد الاجتماعات وإجراء المقابلات والاتصالات الهاتفية والتفاوض مع العملاء.

وانطلاقاً من أهمية الاتصال في التعامل مع الأزمات وكيفية مواجهتها وحلها تبلورت لدى الباحث محاولة متواضعة للإسهام في المجال البحثي والجدير بالذكر أن هذا البحث يتناول أهمية الدور الذي يمكن أن يلعبه الاتصال التنظيمي في مواجهة وحل الأزمات المهنية في أحد القطاعات الخدمية الهامة والحيوية في ليبيا ألا وهو قطاع الكهرباء.

الإطار التمهيدي

أولاً: مشكلة البحث:

تعد الاتصالات التنظيمية سواءً أكانت شفوية أم مكتوبة من أهم الأساليب التي تساعد المديرين في مختلف المنظمات على مواجهة ومعالجة وحل الأزمات التي تتعرض لها منظماتهم.

حيث لا يستطيع المديرون جمع المعلومات اللازمة لمعالجة الأزمة إلا عن طريق عملية الاتصال الفعال بين كل الأطراف المشتركة في حدوث الأزمة، ومن ثم استخدام هذه المعلومات في اتخاذ القرار المناسب حيال الأزمة.

من خلال الزيارة الميدانية التي قام بها الباحث إلى الشركة العامة للكهرباء بمدينة زليتن، وإجرائه لبعض المقابلات الشخصية مع مجموعة من المديرين في الإدارة العليا والوسطى ومجموعة أخرى من العاملين في الإدارة التنفيذية والبالغ عددهم (58) مديراً وعاملاً تبين ما يلي:

1- انخفاض مستوى التنسيق بين وسائل الاتصال المستخدمة من قبل المديرين في حل الأزمات المهنية.

2- عدم توزيع أجهزة الهاتف المحمول على أعضاء فرق العمل الميدانية التي تواجه صعوبة في حل الأزمات في الأوقات المحددة.

وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث كالتالي:

(ما مدى تأثير غياب عنصر التنسيق بين وسائل الاتصال المستخدمة من قبل المديرين أثناء حدوث الأزمة).

ثانياً: فرضيات البحث:

- الفرضية الأولى: لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول أساليب الاتصالات التنظيمية الأكثر استخداماً لحل الأزمات في الشركة (محل البحث).

- الفرضية الثانية: لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة من حيث أهمية حل الأزمات المهنية التي تواجه الشركة (محل البحث).

ثالثاً: أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

1- تقديم إطار نظري لمفهوم الاتصال التنظيمي ومدى أهميته في مواجهة وحل الأزمات المهنية التي تواجه المنظمات.

2- المساهمة في إثراء المكتبة العربية من خلال إضافة محاولة جديدة من محاولات البحث العلمي في مجال الاتصالات التنظيمية وكذلك إدارة الأزمات المهنية.

3- الوصول إلى اكتشاف الدور الذي يمكن أن تلعبه الاتصالات التنظيمية في مواجهة الأزمات المهنية، ومن ثم تقديم مقترحات تساهم في تأكيد أهمية هذا الدور في المؤسسات المختلفة.

4- تحديد أساليب الاتصالات الأكثر استخداماً من قبل المديرين في حل الأزمات المهنية في الشركة العامة للكهرباء.

رابعاً: أهداف البحث:

1- التعريف بأهمية الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في مواجهة حل الأزمات المهنية.

2- معرفة أساليب الاتصال التي يستخدمها المديرون في الشركة العامة للكهرباء في حل الأزمات المهنية.

3- معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين أساليب الاتصال التي يستخدمها مديرو الشركة من حيث أهميتها في حل الأزمات المهنية.

خامساً: منهجية البحث:

يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه يتلاءم مع طبيعة هذا البحث، فهو المنهج الذي يعد أحد أشكال التحليل، أو التفسير العلمي، والمنظم لوصف الظاهرة، وتحليلها، وتصنيفها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة، وذلك في إطار التعرف على مدى أهمية ودور عملية الاتصال في مواجهة وحل الأزمات المهنية التي تمر بها الشركة محل البحث.

سادساً: أدوات البحث:

يتكون البحث من شقين هما:

الشق الأول: الجزء النظري: وفيه يتم جمع المعلومات بالاعتماد على أدبيات الموضوع الموجودة في بطون الكتب والدوريات والرسائل العلمية والدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث.

الشق الآخر: الجزء العملي: وفيه يتم توزيع صحيفة استبانته على أفراد عينة البحث.

سابعاً: بيئة البحث: والمتمثل في قطاع الطاقة.

ثامناً: مجتمع البحث: ويمثل العاملين في الشركة العامة للكهرباء -إدارة مشروعات زليتن- والبالغ عددهم 200 عاملاً.

تاسعاً: عينة البحث: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين بإدارة مشروعات زليتن، بواقع 58 مفردة.

عاشراً: حدود البحث:

أ- حدود زمانية: سيتم إجراء البحث في الفترة الزمنية الواقعة في الربع الأخير من سنة 2014.

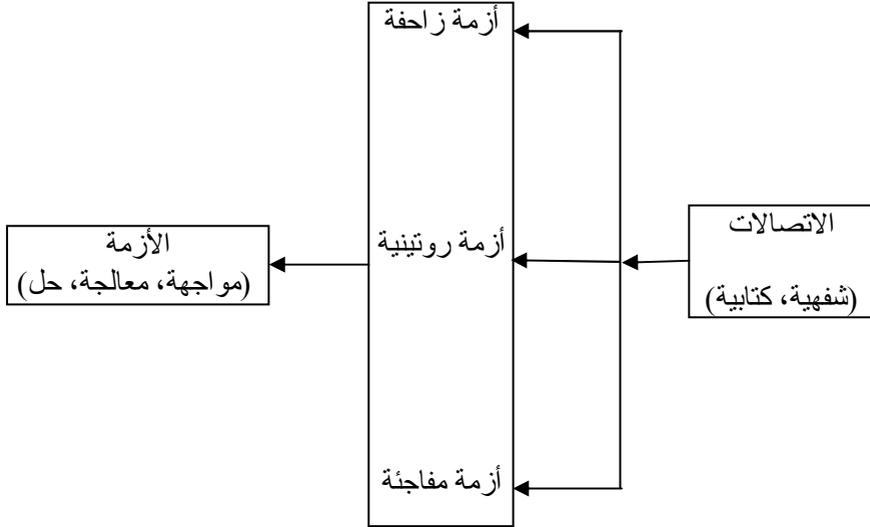
ب- حدود مكانية: سيتم إجراء البحث داخل نطاق الحدود الإدارية لمدينة زليتن.

الحادي عشر: متغيرات البحث:

أ) متغيرات الاتصال وتشمل الاتصالات الشفهية والكتابية.

ب) متغيرات الأزمات المهنية وتشمل الخطوات التي يتبناها المديرون في حالات تعاملهم مع الأزمة.

الثاني عشر: نموذج البحث:



• المصدر: من إعداد الباحث

الثالث عشر: الدراسات السابقة:

أولاً: في الاتصال التنظيمي:

1- دراسة عمر عبد الدائم (2009):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب الاتصال المستخدمة من قبل مديري

مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بهذه المرحلة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي:

(أ) أن أغلب مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي من عينة البحث يركزون على أسلوب الاتصال الشفهي في معالجة العديد من الجوانب السلبية التي تحدث داخل المدرسة.

ب) أن أغلب مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي من عينة البحث يستخدمون أسلوب الاتصالات الكتابية في مراقبة سير العمل داخل المدرسة.
2- دراسة عبد المنعم عبد القادر ميرة (2012):

هدفت الدراسة إلى اكتشاف مدى مواءمة الهياكل التنظيمية ودرجة تأثيرها إيجاباً وسلباً مع أنظمة الاتصال المصممة لها.
وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها ما يلي:

أ- أنه عند عملية تصميم الهيكل التنظيمي لشركة هاتف ليبيا تم مراعاة أن يكون هيكلاً بسيطاً ومرن وغير معقد.

ب- أنه تم مراعاة الأخذ في الاعتبار خبرات العاملين وكفاءاتهم وتخصصاتهم وأدوارهم وحجم العمل ونوع الخدمة التي تقدمها الشركة والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

ج- وجود خرائط تنظيمية توضح نوع العلاقات وخطوط السلطة وشبكات الاتصال وتحديد المسؤوليات، وذلك لمنع التضارب والازدواج.

د- هناك درجة عالية من الرضا لدى العاملين بالشركة عن هيكلها التنظيمي.

ثانياً: في الأزمات المهنية:

1- دراسة عبد السلام العربي علي الديب (2009):

هدفت الدراسة إلى: دراسة واقع الثقافة التنظيمية لمصنع إسمنت المرقب، وكذلك عرض أبعاد إدارة الأزمات في المصنع (مجال الدراسة) والتعامل معها، ومحاولة التعرف على أسباب ضعف الثقافة التنظيمية في المصنع مجال الدراسة.

النتائج:

أ- سيادة المعتقدات والتبريرات الخاطئة المتعلقة بإدارة الأزمة في المصنع مجال الدراسة، مثل: (ليس من الضروري التنبؤ بالأزمات المحتملة).

ب- إتباع إدارة المصنع الأسلوب البيروقراطي وارتفاع درجة المركزية.
ج- قلة اهتمام إدارة المصنع بإجراء الدراسات وإعداد الخطط لمواجهة أي منافسة لإنتاج المصنع.

2- دراسة نجيب مفتاح أحنيش (2012):

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير المعارف والمهارات والاتجاهات المكتسبة من البرامج التدريبية في الحد الأدنى من الآثار الناجمة عن الأزمات، وكذلك مدى استفادة الموارد البشرية من البرامج التدريبية في الاستعداد للأزمات والقدرة على مواجهتها.

أهم النتائج:

أ) توجد علاقة طردية ذات تأثير معنوي بين تدريب الموارد البشرية والاستعداد للأزمات.
ب) توجد علاقة طردية ذات تأثير معنوي بين تعلم الموارد البشرية والاستعداد للأزمات.
ج) توجد علاقة طردية ذات تأثير معنوي بين تدريب الموارد البشرية وتغيير الاتجاهات نحو الاستعداد للأزمات.

3- ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

تناولت دراسة عبد الدائم (2009) الدور الذي يمكن أن تلعبه الاتصالات في تحسين العلاقات المهنية، وتناولت دراسة عبد المنعم ميرة (2012) العلاقة بين تصميم الهياكل التنظيمية والاتصال الإداري، وتناولت دراسة عبد السلام الديب (2009) العلاقة بين ثقافة المنظمة وإدارة الأزمات، وتناولت دراسة نجيب أحنيش (2012) العلاقة بين تدريب الموارد البشرية والقدرة على الاستعداد للأزمات ومواجهتها، بينما تميز هذا البحث بكونه يحاول الكشف عن مدى وأهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه الاتصالات التنظيمية في معالجة ومواجهة وحل الأزمات المهنية في

الشركة العامة للكهرباء، بالإضافة إلى كونه من الأبحاث القليلة في هذا المجال، وعلى وجه الخصوص في البيئة المحلية في ليبيا.

الإطار النظري

أولاً: مفهوم الاتصال:

كلمة اتصال Communication مشتقة من الكلمة اللاتينية Communis وتعني المشاركة Sharing في الرأي أو الحديث أو المشورة أو اتخاذ القرار، أي أن الاتصال هنا يعني الاشتراك في المعلومات وتبادل المشاعر والاتجاهات. (schramm & Roberts , 2008, P12)

- مفهوم الاتصال في اللغة:

- في مختار الصحاح نجد أن كلمة الاتصال مأخوذة من الوصل أي البلوغ.
- في معجم الوسيط في مادة وصل يصل فلان وصولاً، وصل الشيء أي بلغه وانتهى إليه.

ثانياً: تعريف الاتصال:

- مفهوم الاتصال في الاصطلاح:

- (1) الاتصال: "هو عملية نقل المعاني وتبادلها أي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم". (Weestroun, 2010,P103)
- (2) الاتصال: "هو أحد ركائز التوجيه؛ حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع، بغرض الإبلاغ، أو التأثير، أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقاً". (العلاق، 2008، ص 14).

- (3) الاتصال: "هو عملية منظمة، ونظمية، وعفوية أيضاً تنطوي على إرسال وتحويل

معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحوِّلة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها". (Parkinson, 2011, P7). من خلال العرض السابق لتعريفات الاتصال يرى الباحث أن عملية الاتصال وسيلة لنقل الأفكار والمعاني من شخص لآخر يتم من خلالها تبادل المعلومات والبيانات بغرض تحقيق أهداف معينة، وبذلك يمكن اعتبار عملية الاتصال عملية متحركة غير ساكنة تتطوي على أفعال وردود أفعال.

مما سبق يستنتج الباحث تعريفاً للاتصال.

● الاتصال هو "عبارة عن وسيلة تخاطب أو إبلاغ أو إخبار تربط بين المرسل والمستلم يستطيع الطرفين من خلالها تحقيق أهداف معينة".

من التعريف السابق يرى الباحث أن للاتصال ثلاث مستويات وهي:

- مستوى التخاطب وفيه يتبادل المرسل الآراء والمعلومات مع المستلم.
- مستوى الإبلاغ وفيه يعلم المرسل المستلم بمعلومة محددة ومهمة.
- مستوى الأخبار وفيه يعلم المرسل المستلم بمعلومة أو حدث قد لا يكون مهما بالنسبة للمستلم.

ثالثاً: أنواع الاتصال:

1- الاتصالات الشفوية:

ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على تبادل الأفكار والمعلومات بين المرسل والمستلم باستخدام الكلمات المنطوقة وكمثال على ذلك (المقابلات الشخصية، الندوات، المحاضرات، الاجتماعات، الاتصالات الهاتفية بكافة أنواعها). (الطائي، العلاق، 2009، ص45)

2- الاتصالات المكتوبة:

ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على نقل الرسائل والمعاني المطلوب إرسالها للآخرين كتابياً على شكل تقارير أو وثائق أو مستندات أو ملحوظات. (الصيرفي، 2008، ص100)

3- الاتصالات الالكترونية:

لقد أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحولاً كبيراً في أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين عبر الإنترنت وأجهزة الهواتف الجوالة، البريد الالكتروني، شبكات التلفزيون، الفضائيات. (أبو زيتون، 2010، ص30)

4- الاتصالات غير اللفظية:

وهي أقدم أنواع الاتصالات وتتمثل في لغة الجسد أو لغة الإشارة وتستخدم غالباً من قبل الصم والبكم. (العامري، الغالبي، 2011، ص411)

5- الاتصالات البصرية:

وفي هذا النوع يتم استخدام الصور والأشكال والرسومات المختلفة لإيصال الرسالة للمتسلم أو الجمهور المستهدف.

6- الاتصالات التنظيمية:

يمكن تصنيف الاتصال في المنظمات وفق اتجاهه إلى الأنواع التالية:
أ) الاتصال الصاعد: وهذا النوع ينقل شكاوى وآراء وملحوظات العاملين وتقاريرهم عن سير العمل من المستويات التنفيذية في قاعدة الهرم إلى الإدارة العليا مروراً بالإدارة الوسطى في السلم الإداري. (Lavender, 2008, p 27).

(ب) الاتصال النازل: ومع هذا النوع تتساقب الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات والملاحظات من الإدارة العليا إلى الإدارة التنفيذية مروراً بالإدارة الوسطى في الهرم الإداري للمنظمة. (الجوهر، 2012، ص 111).

(ج) شبكات اتصال الفريق: تنقسم هذه الأنماط من الشبكات إلى شبكات اتصال مركزية وفيها يتصل أعضاء الفريق بشخص واحد يتم اختياره ليكون بمثابة مركز الاتصال، عادة ما يكون قائد الفريق الذي يوضح الأمور ويحل المشاكل ويعالج القضايا في الفريق بشكل مركزي، وهناك شبكات اتصال لامركزية يكون لأعضاء الفريق فيها كامل الحرية للاتصال والتواصل مع بعضهم ويصلح هذا النوع من الاتصال الفرقي بين العلماء والمفكرين والمهنيين أو في الحالات الطارئة التي تستدعي اتخاذ قرارات بالسرعة والمرونة والكفاءة. (الصيرفي، مرجع سابق، ص128).

رابعاً: عناصر الاتصال:

- 1- المرسل: وهو من يبدأ بعملية الاتصال لأن لديه رسالة يريد إيصالها إلى الطرف الآخر (المستلم).
- 2- المستلم: وهو من يستقبل الرسالة من المرسل، ويطلع على فحواها.
- 3- وسيلة الاتصال: وهي القناة التي يتم من خلالها تدفق المعلومات بين المرسل والمستقبل (المستلم).
- 4- التغذية العكسية: (عبد الدائم، 2009، ص ص 35-39) وهي العملية التي تتطوي على ردود الأفعال والتأثير والتشويش بين المرسل والمستلم وفيها يصبح المرسل مستلماً والمستلم مُرسلاً والعكس صحيح.

خامساً: شروط الاتصال الفعّال:

للاتصال الفعّال شروط معينة لكي يصبح مؤثراً (الطائي، العلاق، مرجع سابق، ص ص 19-21)، فقد وجد ألبرت هل (A. Hull) من خلال دراسة شملت أكثر من (380) منظمة في بلدان الاتحاد الأوروبي و(2638) فرداً، أن للاتصال الفعّال شروطاً من أبرزها:

1- توافر وسيلة مقبولة لنقل المعلومات من المرسل (Sender) إلى المستلم (Receiver).

2- ملائمة وسيلة الاتصال، بحيث لا تكون رديئة أو بطيئة في إتمام عملية الاتصال.

3- توافر لغة مقبولة ومفهومة من قبل المرسل والمستلم.

4- أن يحكم عملية الاتصال نظام وقواعد وأخلاقيات متعارف عليها.

5- ضرورة عدم وجود أي عملية تشويش قد تعترض مسار الرسالة أو الاتصال.

سادساً: مفهوم الأزمة: The Concept Crisis

تحدث الأزمات في كل زمان ومكان (الهدمي، 2007، ص ص 13-18)، حدثت في الأزمنة القديمة وتحدث في العصر الحديث، تقع في الدول المتقدمة وتقع في البلدان النامية والمتخلفة، ولم يُعد هناك كيان إداري أو سياسي مهما قل حجمه بمنأى عن تأثيرات الأحداث الجارية داخل العالم، ومن ثم يمكن اعتبار الأزمة انعكاساً لموقف أو حالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية. بحيث تصبح الأزمة خطراً يهدد أهداف وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول.

سابعاً: تعريف الأزمات:

للأزمات عدة تعريفات حسب نوع المجال الذي تحدث فيه، وسنورد هنا تعريفان للأزمات التنظيمية التي تهتم مجال بحثنا هذا وهي كما يلي:

- (1) الأزمة: هي الموقف أو الحدث الذي يؤدي إلى تغيرات إيجابية أو سلبية على النتائج. (حريز، 2013، ص15).
- (2) الأزمة: هي موقف استثنائي ذو أهمية حرجة تواجه المنظمة وأفرادها، والذي لا يمكن التعامل معه بالطرق الاعتيادية. (عبد الحميد، 2008، ص7).
- (3) الأزمة تعني: تهديد متوقع أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول، والتي تحد من عملية اتخاذ القرار. (السيد، 2011، ص31).

من التعريفين السابقين للأزمة يستنتج الباحث أن الأزمة تمثل موقفاً استثنائياً غير عادي، وأنها تضع المنظمة وإدارتها والعاملين بها، في موقع المواجهة للتعامل معها والتضرر منها، وأنها تستوجب نظاماً واستراتيجيات إدارية تختلف عن إدارة العمل اليومي الاعتيادي.

ثامناً: مراحل الأزمة:

يعتبر تحديد مراحل الأزمة عنصراً أساسياً وضرورة أكيدة لفهم مسارها وتحديد أبعادها بشكل دقيق. وقد تعددت تقسيمات الباحثين لمراحل الأزمة نظراً لاعتمادهم على معايير متنوعة، وعموماً فإن أغلب الأفكار في هذا المضمار تصب في نفس السياق تقريباً. لذلك فقد ارتأى الباحث تحديد مراحل الأزمة كما يلي:

- مرحلة ميلاد الأزمة • مرحلة نمو الأزمة • مرحلة نضج الأزمة • مرحلة انحسار الأزمة • مرحلة تلاشي الأزمة.

أ. مرحلة ميلاد الأزمة:

يطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر، حيث تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم يندر بخطر غير محدد المعالم. ويعود هذا

الأمر أساساً إلى غياب كثير من المعلومات حول أسبابها، تطوراتها أو المجالات التي سوف تخضع لها أو تمسها. تحتاج مرحلة ميلاد الأزمة من صاحب القرار توفر متطلبات أساسية لمواجهتها والقضاء عليها قبل أن تنمو بشكل أكبر. ولعل من أبرز هذه المتطلبات قوة وحسن إدراك متخذ القرار وخبرته في إفقاد الأزمة لمرتكزات النمو ومن ثم القضاء عليها في هذه المرحلة أو إيقاف نموها مؤقتاً دون أن تصل حدتها لمرحلة الصدام.

ب. مرحلة نمو الأزمة:

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

ج. مرحلة نضج الأزمة:

تعتبر من أخطر مراحل الأزمة، إذ تتطور الأزمة من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط أو ما تنسم به خطط المواجهة من قصور أو إخفاق. فعندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه أو اللامبالاة، فإن الأزمة تصل إلى مراحل متقدمة حيث تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع التي تغذي الأزمة بقوى تدميرية بحيث يصعب السيطرة عليها ويكون الصدام في هذه المرحلة محتوماً.

د. مرحلة انحسار الأزمة:

تبدأ الأزمة بالانحسار والنقل بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءاً هاماً من قوة دفعها ويجعلها تخفّي تدريجياً. غير أن بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه. لذلك ينبغي أن يكون لدى القيادة بعد

نظر في مرحلة انحسار الأزمة قصد متابعة الموقف من كافة جوانبه. هذا الأمر يسمح بتجنب ظهور عوامل جديدة تبعث في الأزمة الحيوية وتجعلها قادرة على الظهور والنمو مرة أخرى بعد اختفائها التدريجي.

هـ. مرحلة تلاشي الأزمة:

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وتأثيراتها، وتمثل هذه المرحلة آخر مراحل تطور الأزمة التي تصل إليها بعد انحسارها وتقلصها التدريجي (أحبيش، 2012، ص 70-73).

تاسعاً: أسباب نشوء الأزمات:

تتعدد أسباب نشوء الأزمات وتتنوع، فلكل أزمة ملامحها الخاصة وكذلك أسبابها الخاصة. ولعل دراسة وتحليل كل أزمة على حدة تعتبر الوسيلة الفعالة لتحديد أسبابها المباشرة والغير مباشرة. بيد أن ذلك لا يمنع من محاولة إيجاد مقاربة عامة لأهم الأسباب المولدة للأزمات.

أ. أسباب مرتبطة بالعنصر البشري:

الأسباب المتعلقة بالعنصر البشري تعني أساساً جملة الأسباب التي ترتبط بشخص معين أو مجموعة محدودة من الأشخاص الذين يؤثرون بقراراتهم أو سلوكهم على عمل المنظمة مما يعجل بظهور الأزمات وتفاقمها. من بين هذه الأسباب، يمكن ذكر ما يلي:

- سوء الفهم: الأزمات الناجمة عن سوء الفهم تكون دائماً عنيفة، إلا أن مواجهتها تكون سهلة، وخاصة بعد تأكد سببها، الذي غالباً ما يرجع إلى المعلومات الناقصة، أو

التسرع في إصدار القرارات، ولذلك تتضح أهمية الحرص على الدراسة الكاملة للمعلومات، قبل إصدار القرار.

- عدم استيعاب المعلومات بدقة: حيث يشترط اتخاذ القرارات السديدة، استيعاب المعلومات وفهمها بصورة صحيحة، إذ أن الخطأ في إدراكها وتداخل الرؤية سيكونان سبباً لنشوء أزمات عنيفة للكيان الإداري أو المشروع أو الدولة بسبب انفصام العلاقة بين ذلك الكيان والقرارات المتخذة.

- سوء التقدير والتقييم: هو من أكثر أسباب نشوء الأزمات، وخاصة في حالة الاصطدام الناشئ عن الإفراط في الثقة غير الواقعية، واستمرار خداع الذات بالتفوق، فضلاً عن سوء تقدير قدرات الطرف الآخر والتقليل من شأنه، ما يسفر عن سوء تقدير للموقف برمته. وتزداد التوازنات اختلالاً إذا خادع الطرف الآخر نظيره، فعمد إلى حشد طاقاته والاستعداد الجيد للمواجهة التي يختار توقيتها الملائم ويحقق المفاجأة التي تصل إلى درجة الصدمة، فيفقد الطرف الأول توازنه ويلجأ إلى أساليب ارتجالية عشوائية تتمخض بأزمة.

- السيطرة على متخذي القرار: وتعني ابتزاز متخذ القرار وإيقاعه تحت ضغط نفسي ومادي واستغلال تصرفاته الخاطئة التي كان قد اقترفها وبقيت سراً لإجباره على القيام بتصرفات أكثر ضرراً تصبح هي نفسها مصدراً للتهديد والابتزاز. وتعتبر السيطرة على متخذي القرار آلية أساسية لصناعة الأزمة وتستخدمها الكيانات العملاقة في تدمير الكيانات الصغرى والسيطرة عليها.

- اليأس: هو شعور نفسي وسلوكي يشكل خطراً داهماً على متخذي القرار إذ يحبطهم ويفقدهم الرغبة في العمل والتطور والتقدم، ويجعلهم في حالة رتيبة (الروتين). ويتفاقم الشعور باليأس فتتشكل حالة اغتراب بين الشخص والكيان وتصل إلى قمتها بانفصام

مصلحتيهما. وتتطلب مواجهة هذا النوع من الأزمات إشاعة جو من الأمل من خلال تحسين ظروف العمل وتأمينها.

• الأخطاء البشرية: وهي أحد أسباب نشوء الأزمات، سواءً كانت في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وقد تكون عاملاً من عوامل نشوء كارثة تتوالد منها أزمات عديدة.

• عدم الثقة وعدم المساندة بين العاملين داخل المنظمة، مثل سيادة الأنانية و التفكير في النفس فقط، وجود حالة من اليأس والإحساس بعدم جدوى الشكوى، عدم المشاركة الكافية للعاملين في صنع القرارات و عدم الاعتراف بالأخطاء.

• التنافس السلبي والنزاع الهدام بين العاملين داخل المنظمة.

أسباب إدارية:

تعتبر الأسباب الإدارية من بين أهم الأسباب القائمة وراء نشوء الأزمات وتطورها. وتعني عموماً مجموعة الأسباب المرتبطة بالإدارة المسئولة مباشرة عن الأزمة، ومن بين هذه الأسباب الأكثر شيوعاً:

• ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات.

• تجاهل إشارات الإنذار المبكر المشيرة إلى إمكانية أو احتمال حدوث أزمة مثل شكاوى العملاء.

• الإدارة العشوائية الارتجالية: هذا الأسلوب من الإدارة لا يسبب الأزمات فقط، وإنما يساعد كذلك على تدمير الكيان نفسه ويكون باعثاً على تحطيم قدراته وإمكانياته واستعداده لمواجهةها. فالإدارة العشوائية تنبثق من الجهل وغياب النظرة العلمية الاستراتيجية وتشجع الانحراف والتسيب وتجعل من متخذ القرار شخصاً لا يؤمن

بالتخطيط وأهميته. كما تساعد على إشاعة الصراع بين مصالح الإدارة ومصالح العاملين.

- عدم وضوح أهداف المنظمة من قبيل عدم موضوعية تقييم الأداء، عدم وضوح الأولويات المطلوب تحقيقها، عدم معرفة العاملين بما هو مطلوب منهم وعدم وضع خطط مناسبة لمواجهة تحديات المستقبل.

- القيادة الإدارية غير الملائمة داخل المنظمة.

- الخوف الوظيفي داخل المنظمة، مثل ضعف أو غياب التفويض والتزام الصمت داخل المنظمة وعدم مشاركة العاملين في صنع القرارات.

- ضعف العلاقات الداخلية بين العاملين داخل المنظمة.

أسباب خارجة عن إرادة المنظمة:

هذه الأسباب لا ترتبط أساساً بالعنصر البشري أو الإداري، بل تأتي عادة من

مصادر خارجية مثل:

- الكوارث الطبيعية: وهي أحد أسباب نشوء الأزمات، مثل الزلازل والبراكين وغيرها من الكوارث التي يصعب التكهن بها و التحكم في أبعادها، و عادة ما يكون لها تداعيات سلبية على أداء المنظمة.

- الشائعات: هي من أهم مسببات الأزمات وبواعثها، بل قد تكون مصدرها الأساسي، إن وظفت مقترنة بعدة حقائق ملموسة وبأسلوب متعمد ومضلل وفي توقيت ملائم وفي إطار بيئة محددة. ويتضح ذلك، من خلال الشائعات التموينية والعمالية الناجمة عن إشاعة تخفيض الأجور أو الاستغناء عن عدد من العمال. هذه الشائعات تسبب مظاهرات عمالية عنيفة تتطلب معالجتها بحكمة بالغة.

- استعراض القوة: تنتهج هذا الأسلوب الكيانات الكبيرة الرامية إلى تحجيم الكيانات الصغيرة الصاعدة. وكذلك، تلجأ إليه الكيانات الأصغر رغبة في قياس رد فعل الكيانات الأكبر حجماً. وبذلك تبدأ عملية استعراض القوة، من دون حساب مسبق للنتائج، فتتولد الأزمات وتتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج.
- تضارب المصالح: يعتبر تضارب المصالح وتباينها من الأسباب الرئيسية لنشوء الأزمات سواء على المستوى المحلي أو الدولي، بل على مستوى الوحدات الاقتصادية والإدارية كذلك. فإذا تضاربت المصالح بين الكيانات أو الأشخاص، برز الدافع إلى نشوء الأزمة، إذ سيعمل كل طرف على خلق الأزمات للطرف الآخر وسيسعى كل منهما لاستمرار استفحالها وضغطها على الجانب الآخر. وعلى الرغم من أنها قد تضر بكلا الطرفين، إلا أن كلاً منهما يسعى لأن يكون إضرارها بالآخر أشد (الديب، 2009، ص ص 81-85).

عاشرًا: متطلبات إدارة الأزمات:

أورد الباحثون في إدارة الأزمات عدة متطلبات منها:

أ- التخطيط للأزمات:

التخطيط مطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات حيث أن أفعالنا ما هي إلا رد فعل وشتان ما بين رد الفعل العشوائي ورد الفعل المُخطط له فمعظم الأزمات تتأزم لأن أخطاء بشرية وإدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط فإن لم يكن لدينا خطط لمواجهة الأزمات فإن الأزمات سوف تنتهي نفسها بالطريقة التي نريدها هي لا بالطريقة التي نريدها نحن. من خلال ما تقدم يتضح لنا أن التدريب على التخطيط للأزمات يُعد من المسلّمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها وتلافى عنصر

المفاجآت المصاحب لها. أيضاً يتبين لنا أن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية والاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة.

ب- نظام اتصالات داخلي وخارجي:

إن أهمية وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي فعال يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر. حيث إنه قد انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشاراً واسعاً وسريعاً على المستوى العالمي، خاصة في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة السابقة، كإحدى الوسائل الهامة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة. فعلى سبيل المثال يمكن الاستفادة من جميع هذه الجهود والإمكانيات في بناء نظام معلومات متكامل للإنذار المبكر والتنبؤ بمخاطر السيول، حيث تعتبر السيول وما يترتب عنها من أخطار من أهم مشاكل البيئة الطبيعية في الصحارى العربية بصفة خاصة". تعقيباً على المقال نرى أنه في الوقت الذي يتحدث فيه العلماء عن دور نظم المعلومات الجغرافية في التقليل من كوارث السيول عن طريق تنبؤها بأحوال الطقس وبالتالي تفادي الكوارث الطبيعية لدى المنظمات وعن وجود مراكز التنبؤ والإنذار التابعة للمنظمات ووجود نظام الاتصالات السلكية واللاسلكية الواسع النطاق الذي يسمح لجميع المنظمات بتبادل البيانات والمعلومات من الإرساد الجوي والذي يضمن التأهب ونشر التوقعات والإنذارات في توقيت مناسب لتفادي الأزمات، في هذا الوقت نفسه تطالعنا صحيفة الوطن في عددها (2019) يوم 10 أبريل 2006 عن وفاة خمسة من المواطنين وعمال في شركة إسمنت تهامة من جراء السيول التي اجتاحت المنطقة وأدت إلى قطع التيار الكهربائي وشبكات الاتصال الهاتفي سواء الثابت أو الجوال وتعطيل أجهزة الصرافة الآلية وانهيار العديد من

الطرق وسقوط عدد من أعمدة الكهرباء واجتراف مزارع وأغنام في عدد من القرى والمحافظات مع انها سنوية ولا وجود لعنصر المفاجأة بها إلا أننا لا نحرك ساكناً إلا عند حدوث الأزمة مما يعني غياب تطبيق التخطيط العلمي وغياب إخضاع الأزمة للمنهجية العلمية تماماً. أضف إلى ذلك التجربة اليابانية في النجاح والتغلب على أفسى أنواع الكوارث الطبيعية وهي الزلازل، ونحن نعاني من سيول خطورتها ليست أخطر من الزلازل.

التنبؤ الوقائي:

يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سبّاقة وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكرة عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين عليها. ثبت صحة الفرضية هذه القائلة بأن طبيعة ومستوياتجاهزية في المنظمة تجاه الأزمات تتناسب طردياً مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمة. حيث تم التناسب الطردي بين الحل الوقائي للأزمات والقدرة على مواجهة الأزمات بمستوى جاهزية عال. والحاجة لبلورة وتنفيذ برامج توعوية وقائية وعلاجية وتدريب للعاملين في المصارف في مجال إدارة الأزمات على هذه البرامج. مثال ذلك مشكلة الجراد وأثره التدميري الذي قد يتحول إلى أزمة موسمية. أيضاً أشارا (دقاسمة والأعرجي) إلى أن النجاح في عملية إدارة الأزمات يتطلب عدة عوامل منها:

1. إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.
2. العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي.

3. ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.
4. ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط.
5. التأكيد على أهمية وجود نظام فعّال للإنذار المبكر.
6. ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين (ميرة، 2012، ص 48،49).

الحادي عشر: أساليب حل الأزمات والتعامل معها:

هناك نوعان من أساليب حل الأزمات الأول معروف متداول، ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والآخر عبارة عن طرق لا تزال في معظمها، قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية:

أ- الطرق التقليدية:

وأهم هذه الطرق ما يلي:

- إنكار الأزمة: حيث تتم ممارسة تعقيم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وأن الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالباً في ظل الأنظمة الدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري. وأفضل مثال لها إنكار التعرض للوباء أو أي مرض صحي وما إلى ذلك.
- كبت الأزمة: وتعني تأجيل ظهور الأزمة، وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.
- إخماد الأزمة: وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الأزموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.

- بخس الأزمة: أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها). وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير هامة.
- تنفيس الأزمة: وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.
- تفريغ الأزمة: وحسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.

ويكون التفريغ على ثلاث مراحل:

- أ. مرحلة الصدام: أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة للأزمة لمعرفة مدى قوة الأزمة ومدى تماسك القوى التي أنشأتها.
- ب. مرحلة وضع البدائل: وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام. وهذه العملية تشبه إلى حد ما لعبة البليارد.
- ج. مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل: أي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكييف أصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع أصحاب كل فرع من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل ماذا تريد من أصحاب الفرع الآخر وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لإجبارهم على قبول التفاوض؟
- عزل قوى الأزمة: يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها وذلك من أجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها.

ب- الطرق غير التقليدية:

- وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته واهم هذه الطرق ما يلي:
- طريقة فرق العمل: وهي من أكثر الطرق استخداماً في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل. وهذه الطرق إما أن تكون طرق مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.
 - طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات: حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة. وتستخدم هذه الطريقة غالباً في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.
 - طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات: وهي أكثر الطرق تأثيراً وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري. وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.
 - طريقة الاحتواء: أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.
 - طريقة تصعيد الأزمة: وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكفل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعتمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.

• طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها: وهي من أنجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسياً أو اجتماعياً أو دينياً أو اقتصادياً أو ثقافياً أو إدارياً وغيرها، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزمومية ومن طرقها الشائعة هي:

○ التحالفات المؤقتة

○ الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.

○ ترعم الضغط الأزمومي ثم توجيهه بعيداً عن الهدف الأصلي.

• طريقة تفتيت الأزمات: وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة، وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات المتعارضة مع استمرار التحالفات الأزمومية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.

• طريقة تدمير الأزمة ذاتياً وتفجيرها من الداخل: وهي من أصعب الطرق الغير التقليدية للتعامل مع الأزمات، ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر، وغالباً ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا مكن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل، ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:

○ ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة.

○ استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة

○ تصفية العناصر القائدة للأزمة

○ إيجاد قادة جدد أكثر تفهماً

• طريقة الوفرة الوهمية: وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات فقدان المواد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتاً.

• احتواء وتحويل مسار الأزمة: وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرزاتها ونتائجها بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها.

المسببات الخارجية:

أما إذا كانت الأزمة ناتجة عن مسبب خارجي فيمكن عندئذ استخدام الأساليب التالية:

• أسلوب الخيارات الضاغطة: مثل التشدد وعدم الإذعان والتهديد المباشر.
• الخيارات التوفيقية: حيث يقوم أحد الأطراف بإبداء الرغبة في تخفيف الأزمة ومحاولة إيجاد تسوية عادلة للأطراف.

• الخيارات التنسيقية: أي استخدام كلا الأسلوبين الأخيرين، أي التفاوض مع استخدام القوة (أحنيش، 2012، مرجع سابق، ص ص 98-99).

ثامناً: أنواع الأزمات:

لقد صنف (Booth) الأزمات على أساس مدى استجابة الإدارة العليا لها واتجاهات الأفراد نحوها إلى الأنواع الثلاثة التالية:

1- الأزمة الزاحفة: وهي التي يشعر بها الأفراد ذوو العلاقة المباشرة ولا تشعر الإدارة العليا بذلك حتى تتفاقم الأزمة ويصبح من الصعب الحد من آثارها.

2- الأزمات الروتينية: وهي تلك الأزمات التي تحدث خسائر دورية أو تهديدات، وتحاول الإدارة العليا هنا أن تضع استجابات تفاوضية على شكل خطط توفيقية يتم الاتفاق على صلاحيتها لموقف معين.

3- الأزمات المفاجئة: وهي التي تحمل معها تهديداً غير متوقع بحيث تضع المنظمة في موقف خطر، وحينما تستطيع الإدارة العليا أن تدرك طبيعة التهديدات فإن الاستجابة تكون دفاعية فقط. (السلطان، 2014، ص ص 43-48).

تاسعاً: استراتيجيات إدارة الأزمات:

- 1- القدرة على تحقيق التكامل بين مختلف النشاطات الإدارية.
 - 2- المرونة في إعادة التشكيل التنظيمي وفقاً لظروف الأزمة.
 - 3- المشاركة بين جميع المستويات الإدارية والتخصصات الوظيفية.
 - 4- صياغة التشريعات المتعلقة بالأزمة (عبد الدائم، مرجع سابق، ص ص 56-60).
 - 5- بناء شبكة اتصالات فعّالة توفر المعلومات المطلوبة عن الأزمة بدفء وسرعة.
- من خلال العرض السابق لمفهوم الاتصالات التنظيمية ودورها في حل الأزمات المهنية التي تواجه كافة المنظمات الإنتاجية والخدمية على حدٍ سواء، يرى الباحث أن هناك العديد من العوامل التي تساهم في حل الأزمات لعل من أهمها عملية الاتصال التي يمكن أن تربط الأطراف المتضررة من الأزمة، وتسهل عملية الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب.

الإطار العملي

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستدلالي في دراسته وسعيه وراء تحديد دور الاتصالات التنظيمية في حل الأزمات المهنية.
إجراءات البحث:

تم توزيع (58) استمارة استبيان على عينة عشوائية من العاملين تم إخضاعها للتحليل الإحصائي بالكامل.
متغيرات البحث:

تم دراسة مجموعة من أسئلة الاستبيان التي من المحتمل أنها تجاوب على فرضيات أو تساؤلات فرضيات ومشكلة البحث وكانت المتغيرات التالية:
 - مجموعة من المتغيرات تعبر عن أسئلة الاستبيان ضمن محاور متعددة (انظر إلى ملحق الاستبيان) وتجيب هذه الأسئلة والمحاور على فرضيات الدراسة وهذه المحاور هي (محور أساليب الاتصالات التنظيمية-محور الأزمات المهنية).
الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. التوزيعات التكرارية للبيانات التعريفية.
2. الإحصاءات الوصفية لأسئلة الفرضيات والمتوسطات الحسابية
3. اختبار الفرضيات.
4. دراسة الفروق الإحصائية.

البيانات التعريفية للاستبيان موضوع الدراسة:

1- توزع العينة حسب الحالة الوظيفية والتخصص:

جدول (1): يبين توزيع بيانات العينة حسب الحالة الوظيفية والتخصص

Percent	Frequency		
1.7	1	مدير إدارة	الوظيفة
17.2	10	مدير دائرة	
37.9	22	رئيس قسم	
29.3	17	رئيس وحدة	
13.8	8	مشرف وردية	
100.0	58	Total	
19.0	11	إداري	التخصص
6.9	4	مالي	
74.1	43	فني	
100.0	58	Total	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول السابق نجد أن الحالة الوظيفية توزعت ما بين رئيس قسم بنسبة عالية تصل إلى 37.9% ثم رئيس وحدة بنسبة 29.3% ومدير إدارة بنسبة 17.2% ثم مشرف وردية بنسبة 13.8% بينما مدير إدارة كانت الأقل وتشكل 1.7%.

بينما توزعت نسب توزيع العينة حسب التخصص إلى فني بنسبة عالية وصلت إلى 74.1% ثم الإداري بنسبة 19% وأخيراً مالي بنسبة 6.9% بما يتفق مع طبيعة عمل الشركة.

2- توزيع العينة حسب المؤهل العلمي ومدة الخبرة

جدول (2): يبين توزيع بيانات العينة حسب المؤهل العلمي ومدة الخبرة

Percent	Frequency		
15.5	9	دبلوم متوسط	المؤهل العلمي
3.4	2	ثانوية عامة	
43.1	25	دبلوم عالي	
36.2	21	بكالوريوس	
1.7	1	دكتورة	
100.0	58	Total	
15.5	9	من سنة إلى 5 سنوات	مدة الخبرة
44.8	26	من 6-10 سنوات	
39.7	23	من 10 سنوات فما فوق	
100.0	58	Total	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول السابق نجد أن العينة حسب المؤهل العلمي توزعت إلى دبلوم عالي بنسبة 43.1% وبكالوريوس بنسبة 36.2% ثم دبلوم متوسط بنسبة 15.5% و ثانوية عامة بنسبة 3.4% وأخيراً دكتوراه بنسبة 1.7% بما يفيد أن المستوى العلمي لأفراد العينة جيد.

بينما توزعت العينة حسب مدة الخبرة إلى النسبة الأعلى كانت في الفئة من 6-10 سنوات بنسبة 44.8% ويليهما فئة من 10 سنوات فما فوق بنسبة 39.7% وأخيراً من سنة إلى 5 سنوات بنسبة 15.5%. أي أن خبرات أفراد العينة لا بأس بها في مجال عملهم.

دراسة التوزيعات الوصفية لمتغيرات المحور الأول (محور أساليب

الاتصالات التنظيمية)

قام الباحث بدراسة التوجه العام لكل متغير من متغيرات المحور الأول حيث عبر عن درجة رأي كل مبحوث من عينة الدراسة بدرجة حسب مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة-موافق-حيادي-غير موافق-غير موافق بشدة) وأعطى الدرجات التالية (5-4-3-2-1) للمقياس السابق بالتتالي وحصل على النتائج التالية:

جدول (3) يبين توزيع النسب والإحصاءات الوصفية في متغيرات المحور الأول

الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة	العدد	متغيرات المحور الأول
0.94	3.53	8.6	5	غير موافق بشدة
		25.9	15	حيادي
		60.3	35	موافق
		5.2	3	موافق بشدة
		100.0	58	Total
				يستخدم الهاتف الثابت لإصدار الأوامر المتعلقة بموضوع الأزمة
0.82	3.91	5.2	3	غير موافق بشدة
		6.9	4	حيادي
		74.1	43	موافق
		13.8	8	موافق بشدة
		100.0	58	Total
				يستخدم الهاتف المحمول للتنسيق بين الأطراف المشتركة في حل الأزمة
0.80	3.67	5.2	3	غير موافق بشدة
		22.4	13	حيادي
		67.2	39	موافق
		5.2	3	موافق بشدة
		100.0	58	Total
				تعقد الاجتماعات خلال الأزمات من أجل مناقشة الحلول المقترحة لعلاج الأزمة.
1.11	2.02	51.7	30	غير موافق بشدة
		3.4	2	غير موافق
		36.2	21	حيادي
		8.6	5	موافق
		100.0	58	Total
				يتم الاعتماد على المراسلات الرسمية المكتوبة لإيجاد حل للأزمة
1.10	3.72	6.9	4	غير موافق بشدة
		5.2	3	غير موافق
		20.7	12	حيادي
				تجرى المقابلات الشخصية للاستماع إلى الآراء ووجهات النظر المختلفة

الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة	العدد		متغيرات المحور الأول
		43.1	25	موافق	حول الأزمة
		24.1	14	موافق بشدة	
		100.0	58	Total	
0.86	4.45	3.4	2	غير موافق بشدة	ينظر إلى التقارير التي يتم إعدادها عن تفاصيل الأزمة
		3.4	2	حيادي	
		34.5	20	موافق	
		58.6	34	موافق بشدة	
		100.0	58	Total	
0.85	3.00	10.3	6	غير موافق بشدة	يتم إدخال ومعالجة البيانات والمعلومات المتعلقة بالأزمة بواسطة الحاسوب.
		1.7	1	غير موافق	
		69.0	40	حيادي	
		15.5	9	موافق	
		3.4	2	موافق بشدة	
		100.0	58	Total	
1.11	3.14	17.2	10	غير موافق بشدة	يعين موظف لتنسيق الاتصالات السلوكية وللأسلوكية أثناء حدوث الأزمة
		1.7	1	غير موافق	
		27.6	16	حيادي	
		53.4	31	موافق	
		100.0	58	Total	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول السابق:

في المتغير يستخدم الهاتف الثابت لإصدار الأوامر المتعلقة بموضوع الأزمة تبين لنا أن النسبة الأعلى من رأي المبحوثين كانت موافق وتشكل نسبة 60.3% بينما الحيادي كانت بنسبة 26.9% وغير موافق بشدة بنسبة 8.6% ومتوسط الإجابة على هذا المتغير كانت 3.53 بانحراف معياري 0.94 وهي باتجاه الموافقة على هذا الطرح.

في متغير يستخدم الهاتف المحمول للتنسيق بين الأطراف المشتركة في حل الأزمة هنا نجد أن الموافقة كانت بنسبة عالية وصلت إلى 74.1% يضاف إليها موافق بشدة بنسبة 13.8% لتصل الموافقة إلى 87.9% بينما الغير موافق وصلت إلى نسبة 6.9% ومتوسط الإجابات كان 3.91 بانحراف معياري 0.82 وهذا يدل على التوجه نحو الموافقة في هذا المتغير.

في متغير تعقد الاجتماعات خلال الأزمات من أجل مناقشة الحلول المقترحة لعلاج الأزمة. توزعت الإجابات نحو الموافقة بنسبة 67.2% بينما الحيادي 22.4% والغير موافق بنسبة 5.2% وكان متوسط الإجابات 3.67 بانحراف معياري 0.80 .
* في متغير يتم الاعتماد على المراسلات الرسمية المكتوبة لإيجاد حل للأزمة نجد أن عدم الموافقة بشدة كانت بنسبة عالية وصلت إلى 51.7% تليها نسبة حيادي 36.2% بينما جاءت الموافقة بنسبة أقل 8.6% وأخيراً نسبة غير موافق 3.4%، مما يدل على توجه أفراد العينة إلى عدم الموافقة على هذا المتغير.

* في متغير تجرى المقابلات الشخصية للاستماع إلى آراء ووجهات نظر العاملين حول الأزمة نجد أن الموافقة كانت أعلى نسبة وصلت إلى 43.1% تليها نسبة موافق بشدة بنسبة 24.1% تليها نسبة حيادي 20.7%، بينما نسبة غير موافق بشدة وصلت 6.9% تليها نسبة غير موافق 5.2% مما يدل على موافقة أغلب أفراد العينة على هذا المتغير.

* في متغير ينظر إلى التقارير التي يتم إعدادها عن تفاصيل الأزمة نجد أن الموافقة بشدة بنسبة عالية 58.6% تليها نسبة موافق 34.5% بينما نسبة حيادي وغير موافق بشدة كانت الأضعف 3.4%، مما يدل على موافقة أغلب أفراد العينة على هذه العبارة.

* في متغير يتم إدخال ومعالجة البيانات والمعلومات المتعلقة بالأزمة بواسطة الحاسوب، نجد أن النسبة الأعلى كانت محايد 69.0% تليها نسبة موافق 15.5% ثم

نسبة غير موافق بشدة 10.3% تليها نسبة موافق بشدة 3.4% وكانت النسبة الأضعف 1.7% غير موافق، مما يدل على الاتجاه الحيادي لأفراد العينة حول هذا المتغير .
* في متغير يعين موظف لتنسيق الاتصالات السلوكية واللاسلكية أثناء حدوث الأزمة نجد أعلى نسبة جاءت بالموافقة 53.4% تليها نسبة 27.6% وهي تمثل الحياد ثم نسبة غير موافق بشدة 17.1% ثم النسبة الأضعف غير موافق 1.7% مما يدل على موافقة أغلب أفراد العينة على هذه العبارة.

1- دراسة التوزيعات التكرارية لعناصر المحور الثاني (الأزمات المهنية):

جدول(4)

يبين توزيع النسب والإحصاءات الوصفية في متغيرات المحور الثاني

الانحراف المعياري	المتوسط	Percent	Frequency		
1.48	2.79	34.5	20	لا أدري	انقطاع التيار الكهربائي عن بعض المنازل والجهات العامة والخاصة يعتبر أزمة
		1.7	1	نادراً	
		29.3	17	أحياناً	
		19.0	11	غالباً	
		15.5	9	دائماً	
		100.0	58	Total	
0.57	3.86	3.4	2	لا أدري	نقص المواد والمعدات من ضمن الأزمات التي تمر بها الشركة
		3.4	2	أحياناً	
		93.1	54	غالباً	
		100.0	58	Total	
0.51	3.95	3.4	2	نادراً	الأمطار والسيول والرياح والحرائق يمكن اعتبارها أزمات تعيق حركة العمل
		5.2	3	أحياناً	
		84.5	49	غالباً	
		6.9	4	دائماً	
		100.0	58	Total	

الاحتراف المعياري	المتوسط	Percent	Frequency		
1.12	2.52	17.2	10	لا أدري	تحل الأزمات بواسطة فرق عمل خاصة بذلك.
		37.9	22	نادراً	
		29.3	17	أحياناً	
		6.9	4	غالباً	
		8.6	5	دائماً	
		100.0	58	Total	
0.99	2.22	25.9	15	لأدري	تضع الشركة خطة للطوارئ تحدد فيها المهام والأدوار الضرورية لحل الأزمة
		37.9	22	نادراً	
		25.9	15	أحياناً	
		8.6	5	غالباً	
		1.7	1	دائماً	
		100.0	58	Total	
0.75	3.05	3.4	2	لأدري	يفوض المدير بعضاً من صلاحياته للعاملين المشرفين على حل الأزمة
		12.1	7	نادراً	
		63.8	37	أحياناً	
		17.2	10	غالباً	
		3.4	2	دائماً	
		100.0	58	Total	
0.97	2.28	22.4	13	لأدري	تمنح إدارة الشركة مكافأة معنوية أو مادية للعاملين المشاركين في الخروج من الأزمة.
		37.9	22	نادراً	
		32.8	19	أحياناً	
		3.4	2	غالباً	
		3.4	2	دائماً	
		100.0	58	Total	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق نجد ما يلي:

في متغير انقطاع التيار الكهربائي عن بعض المنازل والجهات العامة والخاصة يعتبر أزمة لذلك نجد النسبة الأعلى كانت 43.5% لا أدري ثم رأي أحياناً 29.3% وكانت متوسط الإجابات على هذا المتغير 2.79 بانحراف معياري عالي 1.48 وهي تشير إلى جهة أحياناً.

في متغير نقص المواد والمعدات من ضمن الأزمات التي تمر بها الشركة هنا نجد النسبة الأعلى كانت غالباً بنسبة 93.1% بينما لا ادري كانت 3.4% وبمتوسط إجابات 3.86 وانحراف معياري 0.57. وهي تشير إلى الجهد غالباً.

* في متغير الأمطار والسيول والرياح والحرائق يمكن اعتبارها أزمات تعيق حركة العمل نجد النسبة الأعلى كانت 84.5% غالباً ثم رأي دائماً 6.9% بمتوسط إجابات 3.95 وانحراف معياري 0.51 وهي تشير إلى اتجاه غالباً.

* في متغير تحل الأزمات بواسطة فرق عمل خاصة بذلك نجد النسبة الأعلى نادراً 37.9% تليها رأي أحياناً 29.3% بمتوسط إجابات 2.52 وانحراف معياري 1.12 وهي تشير إلى اتجاه نادراً.

* في متغير تضع الشركة خطة للطوارئ تحدد فيها المهام والأدوار الضرورية لحل الأزمة، نجد النسبة الأعلى كانت نادراً 37.9% تليها نسبة أحياناً وكذلك لا أدري 25.9% وبمتوسط إجابات 2.22 وانحراف معياري 0.99 وهي تشير إلى اتجاه نادراً.

* في متغير يفوض المدير بعضاً من صلاحياته للعاملين المشرفين على حل الأزمة نجد النسبة الأعلى أحياناً 63.8% تليها نسبة غالباً 17.2% وبمتوسط إجابات 3.05 وانحراف معياري 0.75 وهي تشير إلى اتجاه أحياناً.

* في متغير تمنح إدارة الشركة مكافأة معنوية أو مادية للعاملين المشاركين في الخروج من الأزمة نجد النسبة الأعلى نادراً 37.9% تليها نسبة أحياناً 32.8 بمتوسط إجابات 2.28 وانحراف معياري 0.97 وهي تشير إلى اتجاه نادراً.

اختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى: لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول أساليب الاتصالات التنظيمية الأكثر استخداماً في الشركة محل البحث.
 - فرضية العدم: لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول أساليب الاتصالات التنظيمية الأكثر استخداماً في الشركة محل البحث.
 - الفرضية البديلة: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول أساليب الاتصالات التنظيمية الأكثر استخداماً في الشركة محل البحث.
- فيما يلي اختبار T-Test لفحص فرضية تتعلق بالوسط الحسابي وذلك لفحص ما إذا كان متوسط متغير ما لعينة واحدة يساوي قيمة ثابتة (3) أم هناك اختلاف.

جدول (5) الإحصاءات الوصفية للمحور الأول

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
محور أساليب الاتصالات التنظيمية	58	3.4353	.30730	.04035

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

جدول (6) اختبار One-Sample Test للمحور الأول

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
محور أساليب الاتصالات التنظيمية	10.789	57	.000	.43534	.3545	.5161

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول السابق نجد أن مستوى الدلالة الحسابي $\text{sig}=0.000$ وهي أصغر من مستوى الدلالة القياسية $\text{sig}=0.05$ مما يؤدي إلى تبني الفرضية البديلة ونفي العدم أي أنه توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول أساليب الاتصالات التنظيمية المستخدمة في الشركة محل البحث.

الفرضية الثانية:

لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة من حيث أهمية حل الأزمات المهنية التي تواجه العاملين في الشركة محل البحث.

- فرضية العدم: لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة من حيث أهمية حل الأزمات المهنية التي تواجه العاملين في الشركة محل البحث.

- الفرضية البديلة: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة من حيث أهمية حل الأزمات المهنية التي تواجه العاملين في الشركة محل البحث.

جدول (7) الإحصاءات الوصفية للمحور الأول

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
محور الأزمات المهنية	58	2.9532	.53478	.07022

جدول (8) اختبار One-Sample Test للمحور الثاني

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
محور الأزمات المهنية	-.666-	57	.508	-.04680-	-.1874-	.0938

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول السابق نجد أن مستوى الدلالة الحسابي $\text{sig}=0.508$ وهي أكبر من مستوى الدلالة القياسية $\text{sig}=0.05$ مما يؤدي إلى قبول فرضية العدم أي أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية من حيث أهمية حل الأزمات المهنية التي تواجه العاملين في الشركة محل البحث.

دراسة الفروق:

فرضية لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الشركة العامة للكهرباء في دور الاتصالات التنظيمية وإدارة الأزمات المهنية تخدم الباحث اختبار ت للبيانات وطبق اختبار Paired Samples Statistics بين متوسطي متغيرين مرتبطين.

جدول (9) الإحصاءات الوصفية للمحورين

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
محور أساليب الاتصالات التنظيمية Pair 1	3.4353	58	.30730	.04035
محور الأزمات المهنية	2.9532	58	.53478	.07022

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

جدول اختبار Paired Samples Test للعينة

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	محور أساليب الاتصالات التنظيمية - محور الأزمات المهنية	.48214	.64257	.08437	.31319	.65110	5.714	57	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول السابق نجد أن معنوية الدلالة الحسابية $\text{sig}=0.000$ وهي قيمة أصغر من معنوية الدلالة القياسي $\text{sig}=0.05$ أي أن توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين محور أساليب الاتصالات التنظيمية ومحور الأزمات المهنية.

وقد بلغ متوسط إجابات المحور الأول (محور أساليب الاتصالات التنظيمية) 3.43 بانحراف معياري 0.30 في حين بلغ متوسط محور الأزمات المهنية 2.95 بانحراف معياري 0.53 .

دراسة اختبار الفروق بين محاور الدراسة والبيانات التعريفية:

1- دراسة اختبار التباين لمحموري الدراسة حسب الحالة الوظيفية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين دور الاتصالات التنظيمية في حل الأزمات المهنية حسب الحالة الوظيفية.

قام الباحث باختبار الفروق بين محوري الدراسة والحالة الوظيفية (مدير إدارة - مدير دائرة - رئيس قسم - رئيس وحدة - مشرف وردية) من خلال اختبار ANova وكانت النتائج التالية:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
محور أساليب الاتصالات التنظيمية	Between Groups	.988	4	.247	2.979	.027
	Within Groups	4.395	53	.083		
	Total	5.383	57			
محور الأزمات المهنية	Between Groups	.660	4	.165	.559	.693
	Within Groups	15.641	53	.295		
	Total	16.302	57			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول السابق نجد أن في المحور الأول محور أساليب الاتصالات التنظيمية أن معنوية الدلالة تدل على $\text{sig}=0.027$ وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة القياسية أي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الحالة الوظيفية. بينما في محور الأزمات المهنية نجد أن معنوية الدلالة $\text{sig}=0.693$ أكبر من القياسية إذ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور الأزمات المهنية تعزى لمتغير الحالة الوظيفية.

2- دراسة اختبار التباين لمحوري الدراسة حسب التخصص (إداري-مالي-فني):
لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين دور الاتصالات التنظيمية في حل الأزمات المهنية تبعاً للتخصص.
قام الباحث باختبار الفروق بين محوري الدراسة والتخصص (إداري-مالي-فني) من خلال اختبار ANova وكانت النتائج التالية:

جدول اختبار ANOVA المحوري الدراسة حسب التخصص

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
محور أساليب الاتصالات التنظيمية	Between Groups	.519	2	.260	2.937	.0490
	Within Groups	4.863	55	.088		
	Total	5.383	57			
محور الأزمات المهنية	Between Groups	.437	2	.218	.757	.474
	Within Groups	15.865	55	.288		
	Total	16.302	57			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول السابق نجد أن في المحور الأول محور أساليب الاتصالات التنظيمية أن معنوية الدلالة تدل على $\text{sig}=0.049$ وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة القياسية أي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص. بينما في محور الأزمات المهنية نجد أن معنوية الدلالة $\text{sig}=0.474$ أكبر من القياسية إذ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور الأزمات المهنية تعزى لمتغير التخصص.

1- دراسة اختبار التباين لمحوري الدراسة حسب فئات الخبرة:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين دور الاتصالات التنظيمية في حل الأزمات المهنية تبعاً للخبرة.

قام الباحث باختبار الفروق بين محوري الدراسة والخبرة من خلال اختبار ANova وكانت النتائج التالية:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
محور أساليب الاتصالات التنظيمية	Between Groups	.599	2	.299	3.441	.039
	Within Groups	4.784	55	.087		
	Total	5.383	57			
محور الأزمات المهنية	Between Groups	3.517	2	1.758	7.564	.001
	Within Groups	12.785	55	.232		
	Total	16.302	57			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول السابق نجد في المحور الأول محور أساليب الاتصالات التنظيمية أن معنوية الدلالة تدل على $\text{sig}=0.039$ وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة القياسية أي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة. بينما في محور الأزمات المهنية نجد أن معنوية الدلالة $\text{sig}=0.001$ أصغر من القياسية إذ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور الأزمات المهنية تعزى لمتغير الخبرة.

أولاً: النتائج:

- 1- تبين أن إدارة الشركة غالباً ما تستخدم الهاتف بنوعية (الثابت والمحمول) في التنسيق وإصدار الأوامر المتعلقة بحل الأزمة بنسبة 74.1%، 60.3%.
- 2- اتضح أن أغلب أفراد العينة بنسبة 67.2% يؤيدون استخدام أسلوب الاجتماعات لمناقشة الحلول المقترحة لحل الأزمة.
- 3- تبين أن المراسلات الرسمية لا تستخدم في إدارة وحل الأزمة يتضح ذلك من خلال إجابات أغلب أفراد العينة بنسبة 51.7% بينما يتم النظر في التقارير المعدة عن الأزمة وذلك بنسبة 58.6%.
- 4- تبين أن أسلوب المقابلات الشخصية يستخدم بشكل ضعيف في حل الأزمة من خلال إجابات أفراد العينة بنسبة 43.1%.
- 5- تبين أنه يتم معالجة البيانات والمعلومات المتعلقة بالأزمة عن طريق الحاسوب يتضح ذلك من خلال إجابات أغلب أفراد العينة بنسبة 69.0%.
- 6- تبين أن أغلب أفراد العينة بنسبة 53.4% يؤيدون أنه يتم تعيين موظف اتصالات للتنسيق بين أطراف الأزمة.
- 7- تبين أن إدارة الشركة لا تستخدم أسلوب فرق العمل في الاستعداد للأزمات ومواجهتها يتضح ذلك من خلال أغلب إجابات أفراد العينة بنسبة 29.3%.
- 8- تبين أن إدارة الشركة نادراً ما تستخدم خطة للطوارئ لمواجهة الأزمة كذلك رصد المكافآت للعاملين المشتركين في حل الأزمة وذلك بنسبة 37.9%.

ثانياً: التوصيات:

- 1- ضرورة العمل على التركيز في استخدام الهاتف المحمول من خلال توزيعه على أعضاء فرق العمل في الشركة محل البحث وذلك بسبب طبيعة عملهم الميداني.

- 2- الأخذ بأسلوب الاجتماعات الطارئة إلى جانب الدورية من أجل الاستعداد للأزمات ومواجهتها واتخاذ القرار حيالها في الوقت المناسب.
- 3- يجب الاعتماد على المراسلات الرسمية وليس التقارير فقط وذلك حتى يمكن توثيق إحداث الأزمة بشكل رسمي ومن ثم الاستفادة من تفاديها مستقبلاً إلى جانب معرفة أطراف الأزمة.
- 4- العمل على تدعيم وتقوية أسلوب المقابلات الشخصية في حل الأزمة لما له من دور في تحقيق الشفافية في جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الأزمة.
- 5- ضرورة تعيين أكثر من موظف اتصالات ومعالجة البيانات وذلك لتوفير البديل تحسباً لحدوث أي ظرف طارئ قد يصيب أطراف الأزمة والإدارة بالارتباك.
- 6- على الشركة أن تعتمد على أسلوب فرق العمل في إدارة الأزمة لاعتباره أسلوباً حديثاً في التعامل مع الأزمات.
- 7- ضرورة إعداد خطة للطوارئ موضوعة مسبقاً وذلك حتى تتمكن الشركة من الاستعداد للأزمات قبل حدوثها.
- 8- ضرورة العمل على تفويض بعض الصلاحيات ومنح المكافآت للعاملين المشرفين على حل وإدارة الأزمة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- 1- العلاق، بشير عباس، الترويج والإعلان التجاري، أسس، نظريات، تطبيقات، عمان، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع والإعلان، 2008.
- 2- الطائي، حميد، العلاق، بشير، أساسيات الاتصال (نماذج ومهارات)، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع والإعلان، 2009.
- 3- الصيرفي، محمد، الاتصالات الإدارية، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2008.
- 4- علي، صباح حميد، أبو زيتون، غازي فرحان، الاتصالات الإدارية، أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2010.
- 5- العامري، صالح مهدي، الغالبي، طاهر محسن، الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل للنشر، ط الثالثة، 2011.
- 6- الجوهر، محمد ناجي، الاتصال التنظيمي، الإمارات العربية المتحدة، العين، دار الكتاب الجامعي، ط الرابعة، 2012.
- 7- عبد الدائم، عمر سالم، أساليب الاتصال المستخدمة من قبل مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي ودورها في تحسين العلاقات المهنية بين العاملين بالمدرسة بمدينة زليتن، رسالة ماجستير، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا بطرابلس - ليبيا، 2009.
- 8- المهدي، ماجد سلام، محمد، جاسم، مبادئ إدارة الأزمات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2007.
- 9- حريز، سامي هشام، المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات، عمان، دار البداية للنشر، ط الثالثة، 2013.

- 10- عبد الحميد، رجب، استراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث، القاهرة، دار أبو المجد للطباعة بالهرم، ط الرابعة، 2014.
- 11- السلطان، مهند، التحديات الإدارية في القرن الواحد والعشرين، مكتبة مهند الوطنية، الرياض، ط الثانية، 2014.
- 12- الديب، عبد السلام العربي، ثقافة المنظمة ودورها في إدارة الأزمات، (مصنع أسمنت المرقب- نموذجاً للتطبيق)، رسالة ماجستير، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، قسم الإدارة والتنظيم، طرابلس- ليبيا، 2009.
- 13- أحنيش، نجيب مفتاح أحمد، تأثير تدريب الموارد البشرية على الاستعداد للأزمات والقدرة على مواجهتها، (دراسة وصفية تحليلية على بعض المستشفيات بالمنطقة الوسطى)، رسالة ماجستير، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، قسم الإدارة والتنظيم، طرابلس- ليبيا، 2012.
- 14- ميرة، عبد المنعم عبد القادر، أثر تصميم الهياكل التنظيمية على الاتصالات الإدارية، (دراسة ميدانية بشركة هاتف ليبيا)، رسالة ماجستير، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، قسم الإدارة، طرابلس- ليبيا، 2012.
- 15- السيد، سعيد، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، دار العلوم للنشر، ط الثالثة، القاهرة، 2011.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1) Wilbur schramm and Donald F.Roberts, (2008), The Process and Effects of mass Communication, thierd Edition (urbana University of illinois Press).

- 2) Weestrone, M (2010), "Communicating Communication: the Fundamentals of Human Interaction" Communication Journal, Vol (3), no (1) winter.
- 3) Parkinson, A, (2011), Better and More Effective Communication, Vantage Press, New York, USA.
- 4) Lavender, S (2008), Communication Strategies: Thoughts and Action. Vantage Press, New York, USA.