

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

دور الاتصالات الادارية في إدارة المخاطر الأمنية " دراسة تطبيقية على وزارة الدفاع السعودي"

إعداد الطالب/مشاري خلفه محمد الشهري

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

1446 - 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



أهدي هذا العمل إلى والديّ الكريمين، اللذين كانا لي النبراس والداعم الأكبر في حياتي. إلى والدتي الحنونة، التي غرست فيّ حب العلم والمعرفة، وإلى والدي العزيز، الذي علمني قوة الإرادة والمثابرة.

إلى زوجتي العزيزة، التي كانت لي الشريك المخلص والداعم في كل مرحلة من مراحل هذه الرحلة، أهدي هذا الإنجاز كتقدير وامتنان لدعمها وصبرها اللامحدود.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين لم يبخلوا عليّ بعلمهم وتوجيهاتهم. كان لخبرتهم وإرشاداتهم الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل.

إلى زملائي وأصدقائي الأعزاء، الذين شاركوني التحديات والنجاحات، أهدي هذا العمل تعبيرًا عن شكري وامتناني لكل دعمهم وتشجيعهم.

وأخيرًا، أهدي هذا العمل إلى كل من ساهم في دعمي وشجعتني، سائلًا الله أن يجعل هذا الإنجاز بداية لمزيد من النجاحات والتقدم.

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيد الخلق محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي الدعم الأكبر والأساس في كل مراحل حياتي. إن إيمانهما بي ودعمهما المتواصل كانا الدافع وراء هذا الإنجاز.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك والسند في هذه الرحلة. كان لتفهمها ودعمها وصبرها دور كبير في تحقيق هذا العمل.

أشكر أساتذتي الأفاضل، وبالأخص مشرفي الكريم، على توجيهاتهم السديدة وإرشاداتهم القيمة التي ساعدتني على تطوير هذا البحث وإتمامه بنجاح.

د. أسماء أبو عنزة

أود أيضاً أن أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي خير رفاق وداعمين، وشاركوا معي التحديات والنجاحات. إن دعمهم وتشجيعهم كان لهما الأثر الإيجابي في تجاوز العقبات وتحقيق هذا النجاح.

وفي الختام، أتوجه بالشكر لكل من ساهم بأي شكل في إنجاز هذا العمل، وكل من قدم لي الدعم أو التشجيع. أسأل الله أن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير، وأن يجعل هذا العمل نافعاً ومثمرًا.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاتصالات الإدارية بأبعادها المختلفة (الاتصالات النازلة، الاتصالات الصاعدة، الاتصالات الأفقية) في إدارة المخاطر الأمنية بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان وُزِعَ على عينة مكونة من 397 فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان..

أظهرت نتائج الدراسة أن الاتصالات النازلة تلعب دورًا محوريًا في توجيه السياسات والتعليمات، بينما يعاني الاتصال الصاعد من بعض النقص في الكفاءة، مما يؤثر على استجابة الإدارة لمخاطر محددة. كما أكدت النتائج أهمية الاتصالات الأفقية في تحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز قنوات الاتصال الصاعدة، واعتماد التكنولوجيا لزيادة سرعة نقل المعلومات، وتكثيف التدريب لتحسين كفاءة الاتصالات الإدارية.

الكلمات المفتاحية: الاتصالات الإدارية، إدارة المخاطر الأمنية، وزارة الدفاع السعودية

قائمة المحتويات

ب	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ج	إهداء.....
د	شكر وتقدير.....
هـ	المستخلص.....
و	قائمة المحتويات.....
ط	قائمة الجداول.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1.1	1.1 مقدمة:.....
2.1	2.1 مشكلة الدراسة:.....
3.1	3.1 أهمية الدراسة:.....
4.1	4.1 أهداف الدراسة:.....
5.1	5.1 تساؤلات الدراسة.....
6.1	6.1 فروض الدراسة:.....
7.1	7.1 نموذج الدراسة:.....
8.1	8.1 الدراسات السابقة:.....
9.1	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:.....
10.1	10.1 المنهجية وطرق البحث:.....
11.1	11.1 مصادر البيانات:.....
12.1	12.1 أدوات الدراسة:.....
13.1	13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:.....
14.1	14.1 حدود الدراسة:.....
25	الفصل الثاني: الإطار النظري.....

25.....	المبحث الأول: إدارة الاتصالات الإدارية
25.....	1.1.2 تمهيد
26.....	2.1.2 مفهوم الاتصال
27.....	3.1.2 أهمية الاتصالات الإدارية
28.....	4.1.2 وظائف الاتصالات الإدارية
31.....	5.1.2 طبيعة عملية الاتصال الإداري
34.....	6.1.2 قنوات الاتصال الإداري في المنظمة
38.....	7.1.2 وسائل الاتصالات الإدارية
40.....	8.1.2 إدارة الاتصالات الإدارية
43.....	المبحث الثاني: ماهية إدارة الأزمات الأمنية
43.....	1.2.2 تمهيد:
43.....	2.2.2 مفهوم الأزمات الأمنية
44.....	3.2.2 مفهوم إدارة الأزمات الأمنية
47.....	4.2.2 مراحل إدارة الأزمة
48.....	5.2.2 عمليات إدارة الأزمة
49.....	6.2.2 أساليب إدارة الأزمات في المنظمات
51.....	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة
51.....	1.3 مقدمة
51.....	2.3 منهجية البحث:
51.....	3.3 مجتمع وعينة الدراسة
51.....	4.3 مصادر البيانات:
52.....	5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
52.....	6.3 أداة الدراسة
53.....	7.3 صدق أداة الدراسة

56.....	8.3 ثبات أداة الدراسة:
58.....	الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة
58.....	1.4 مقدمة
58.....	2.4 خصائص عينة الدراسة
59.....	3.4 تحليل استمارة الاستبيان
62.....	4.4 اختبار فروض الدراسة
68.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات
68.....	1.5 مقدمة
68.....	2.5 نتائج الدراسة
70.....	3.5 التوصيات
70.....	4.5 المقترحات
71.....	Abstract
72.....	المراجع
72.....	أولاً: المراجع العربية
75.....	ثانياً: المراجع الأجنبية:
I.....	الملاحق
II.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
54	جدول (1) طريقة تصحيح مقياس ليكرت
55	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات محور الاتصالات الادارية
56	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات محور إدارة المخاطر الأمنية
58	جدول (4) معامل الثبات لمحاوّر استمارة الاستبيان
59	جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها
60	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات محور الاتصالات الادارية
62	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات محور إدارة المخاطر الامنية
63	جدول (8) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية
65	جدول (9) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الاولى
66	جدول (10) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية
67	جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

يعتبر الاتصال الإداري من المسائل الحيوية في المنظمات بغض النظر عن طبيعتها و مجال نشاطها وإن من واجبات الإدارة العليا ان تعمل على خلق المناخ المناسب والسليم للاتصال الفعال وذلك بوضع سياسة واضحة للاتصال حتى تتمكن من تحقيق اهدافها، فوظائف الادارة جميعها تؤدي بواسطة الاتصالات الإدارية كما إن المبادرة باتصال جيد وفي الوقت المناسب تكون وراء نجاح الكثير في النشاطات والاعمال الرسمية خاصة في التنظيم. (مهدي، 2023)

وقد تم تشبيه دور الاتصالات الادارية في تسيير الموارد البشرية بانها تعمل داخل المنظمة كما تعمل الدورة الدموية في الجسم، فوظيفة الاتصال في المنظمات تتمثل في تدفق المعلومات الى مراكز اتخاذ القرارات داخل المنظمة، فكلما كانت نظم الاتصالات الإدارية دقيقة وسليمة كلما كان لها تأثير على فاعلية المنظمة فهي ضرورية لتحديد المواقف والمشاكل الإدارية بشكل واضح وضع حلول مناسبة مع حساب التوقعات والنتائج المترتبة عن ذلك، فعملية اتخاذ القرار يتبني على مجموعة من المعطيات والمعلومات الصحيحة ذات الصلة بالموضوع المطلوب أو المشكلة المراد حلها وبالتالي اتخاذ القرار بشأنه وعليه فإن عدم قدرة الاتصالات الإدارية على نقل وتوصيل المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبين يسئل عائقا امام الإدارية على نقل وتوصيل المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبين يمثل عائقا امام عملية اتخاذ القرار، فالمدير التقليدي يحرص على مزاولته العملية الاتصال على تفهم مروضيه للتعليمات والأوامر لضمان تنفيذها بصرف النظر عن التفاعلات والردود المتوقعة التي قد تأتي من المستويات الإدارية الدنيا وهو يعرف بالاتصال ذو الاتجاه الواحد، اما المدير الذي ينتمي إلى مدرسة الفكر الحديث يههم تفهم الرسالة المعطاة الضمان التنفيذ من قبل العاملين ومعرفة استعدادهم للعمل وهو الذي ينظر إلى المنظمة كنظام مفتوح تظهر فيه العلاقات المتبادلة وإتاحة الفرص للعاملين بالمشاركة في الافكار وهذا يكون اتصال ذو اتجاهين ويعتبر أفضل من الأول. (الكرعاوي، 2023)

تعتبر وسائل الاتصال الإداري من الأمور الهامة لأي مؤسسة ولا يمكن نقل وتميرير التعليمات والتوجيهات إلى العاملين في تلك المؤسسة إلا من خلال هذه الوسائل التي تخدم هذا الجانب والاتصالات بمعناها العام هي المشاركة والنقل مع الآخرين وهي مهمة بحيث لأغنى عنها لأي نشاط سواء كان تنظيم فردي أو جماعي وتعتبر الاتصالات في أي منظمة من المنظمات همزة الوصل الرابطة لهذه المنظمات لما تقوم به من مهام ووظائف تيسر العمل الإداري والفني فالاتصالات الإدارية أساسية في أي منظمة مهما كان حجمها وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى فقرارات المنظمة وأهدافها وتوجهاتها وخططها تتعلق بعملية الاتصالات كيف ألا وهي الجسر الموصل بينها وبين العاملين فيها وبينهم وبين العالم الخارجي ودائماً يمثل الاتصالات بالقلب لأنه يغذي أعضاء الجسد فأى قصور في القلب يتأذى الجسد فمن الاتصالات تبدأ المعاملات الصادرة واليها تعود المعاملات ويتم فرزها وتوجيهها لكل إدارة أو قسم كلاً فيما يخصه في نفس الوقت دون أي تقصير أن التطور والنمو الكبير في المنظمات واتساع أنشطتها وتزايد أحجامها وابتعاد قيادات الإدارات العليا عن الإدارات التنفيذية أسهم بشكل كبير في زيادة الاهتمام بالاتصالات، أن العامل الأساسي الذي يجعل الاتصالات الإدارية تختلف عن أنواع الاتصالات الأخرى هو أن نجاح أو فشل الاتصالات الإدارية يؤثر على إنتاجية المنظمة. (ناجي، 2022)

يواجه العالم حالياً حالة غير مسبقة من حيث التحديات المتواصلة والمتغيرات السريعة التي تؤدي إلى حدوث أزمات مختلفة بأنواعها وحدثها وآثرها على نتائج منظمات الأعمال اقتصادياً ومالياً، وعلى قدرتها على البقاء والتكيف مع البيئة التي تعمل فيها، ولكن تستطيع المنظمة التعامل مع الأزمات التي تمر بها وسط هذه الظروف البيئية المقلية عليها أن تمتلك استراتيجيات واضحة المعالم تساعد على إدارة الأزمات المختلفة بشكل ناجح حيث تشير إدارة الأزمات من المظاهر الحديثة للإدارة في مواجهة تحديات العصر الاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية، وهي تعبر عن أحد نماذج الإدارة المتكاملة المزيج من الأعمال والأنشطة الأساسية في المنظمة، حيث يهدف نظام إدارة الأزمات إلى الحد من التأثيرات السلبية للحوادث والأزمات على الأفراد والبيئة والممتلكات وتقليلها وسريان العمل بانتظام في المواقع التي تتعرض للحوادث المفاجئة وذلك عن طريق وضع أسس الاستعداد والتعامل مع الأزمات، وعليه يجب أن يتميز الهيكل التنظيمي المعد لمواجهة الأزمات بالمرونة حتى يتلاءم مع مختلف أنواع الأزمات المحتمل حدوثها، وعادة ما يتكون هذا الهيكل من عدد من مجموعات العمل التي يتم تشكيلها مسبقاً، والتي يقوم كل منها بتنفيذ دوره ومسؤولياته المحددة

بخطة إدارة الأزمات، كما لا يتطلب الأمر أن تتحرك كل المجموعات لمواجهة أية أزمة بل يجب أن تعمل المجموعات المطلوبة لمواجهة أزمة محددة تبعا لمواصفات الأزمة وخصائصها. (برقاوي، 2020)

ومما سبق نري أن هناك دور فعال وإيجابي للاتصالات الادارية في حل ومواجهة المخاطر الأمنية ومن ثم جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور الاتصالات الادارية في إدارة المخاطر الأمنية بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودية.

2.1 مشكلة الدراسة:

تعتبر وزارة الدفاع هي إحدى الوزارات السيادية في المملكة العربية السعودية المكلفة بالتنظيم الإداري والعملياتي واللوجستي المتعلق مباشرة بالأمن القومي والقوات المسلحة، وعلى عاتقها تقع مسؤولية الدفاع عن أراضي وحدود المملكة ومصالحها من التهديدات الخارجية، تضم الوزارة أربعة أفرع رئيسية وهي القوات البرية والقوات البحرية والقوات الجوية والدفاع الجوي، كما تضم عدة هيئات تابعة منها رئاسة هيئة الأركان المشتركة وهيئة الاستخبارات العسكرية بالجيش ومركز الدفاع الوطني. (الشبيبي، 2019)

تعتني إدارة الأزمات والمخاطر في وزارة الدفاع بالأنظمة والقواعد والطرق والتعليمات التي يجب اتباعها للتعامل مع المخاطر الكبيرة لمحاولة تجنبها وتقليل خطرها، وتشمل التحضير والاستعداد لحالات الكوارث قبل وقوعها، والاستجابة للكوارث، وإعادة البناء بعد الكوارث إذا وقعت وهي عملية مستمرة لمراقبة وإدارة المخاطر لمحاولة تجنبها أو التخفيف من آثارها، علما بأن الإجراءات المتخذة تتوقف جزئيا على ملاحظات الخطر للأشخاص المعرضين له، ولهذا فإن إدارة الكوارث تسمى في كثير من الأحيان وخاصة في القطاع الخاص بإدارة "التخطيط لاستمرارية الأعمال". (مهدي، 2023)

وقد قام الباحث بإجراء عدة مقابلات مع مجموعة من العاملين في وزارة الدفاع من خلال استعراض مجموعة من أسئلة الاستبانة وتم عرضها على أفراد العينة، وكان عددهم (100 فرد)، وقد توصل الباحث في نهاية المقابلة إلى وجود نقص في الدراسات والمراجع التي تناولت دراسة العلاقة بين الاتصالات الادارية وإدارة المخاطر الأمنية.

ومما سبق يمكننا تلخيص مشكلة الدراسة في الاجابة على تساؤل وهو: "ما دور الاتصالات الادارية في إدارة المخاطر الأمنية بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودي؟"

3.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع دور الاتصالات الادارية في إدارة المخاطر الأمنية بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودي، والتي لم تتم دراستها بشكل كاف لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في معالجتها للاتصالات الادارية، إدارة المخاطر الأمنية.

★ الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتتبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على الاتصالات الادارية، المخاطر الأمنية بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق دور الاتصالات الادارية في إدارة المخاطر الأمنية بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودي.

★ الأهمية العملية:

تتبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تدرس أثر قيادة الأعمال على المسؤولية الاجتماعية في الشركات الخاصة بالرياض بالمملكة العربية السعودية دور الاتصالات الادارية في إدارة المخاطر الأمنية بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودي على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في وزاراتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد الوزارات على تبني سياسات واضحة ومناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بالاتصالات الادارية، المخاطر الأمنية، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

4.1 أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي في هذه الدراسة في التعرف على دور الاتصالات الادارية بأبعادها (الاتصالات النازلة – الاتصالات الصاعدة – الاتصالات الافقية) في إدارة المخاطر الأمنية بأبعادها بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودي.

ويتفرع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- ★ التعرف على دور الاتصالات النازلة في إدارة المخاطر الأمنية بأبعادها مجتمعة في وزارة الدفاع السعودي.
- ★ معرفة مدى تأثير الاتصالات الصاعدة على إدارة المخاطر الأمنية بأبعادها مجتمعة بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودي.
- ★ التعرف على أثر الاتصالات الافقية في إدارة المخاطر الأمنية بأبعادها مجتمعة في وزارة الدفاع السعودي.
- ★ التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المرتبطة بالدراسة بهدف الاستفادة منها.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الادارية بأبعادها (الاتصالات النازلة – الاتصالات الصاعدة – الاتصالات الافقية) في إدارة المخاطر الأمنية بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودي؟

ويتفرع منه مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- ★ السؤال الفرعي الأول: ما هو دور الاتصالات النازلة في إدارة المخاطر الأمنية بأبعادها مجتمعة في وزارة الدفاع السعودي؟
- ★ السؤال الفرعي الثاني: ما مدى تأثير الاتصالات الصاعدة في إدارة المخاطر الأمنية بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودي؟
- ★ السؤال الفرعي الثالث: إلى أي مدى تؤثر الاتصالات الافقية على إدارة المخاطر الأمنية بأبعادها مجتمعة بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودي؟

6.1 فروض الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة يمكننا افتراض مجموعة من الفروض على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للاتصالات الإدارية بأبعادها الاتصالات النازلة – الاتصالات الصاعدة – الاتصالات الأفقية) في إدارة المخاطر الأمنية بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودي.

وينفرد منها ما يلي:

- ★ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للاتصالات النازلة في إدارة المخاطر الأمنية بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودي.
- ★ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للاتصالات الصاعدة في إدارة المخاطر الأمنية بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودي.
- ★ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للاتصالات الأفقية في إدارة المخاطر الأمنية بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودي.

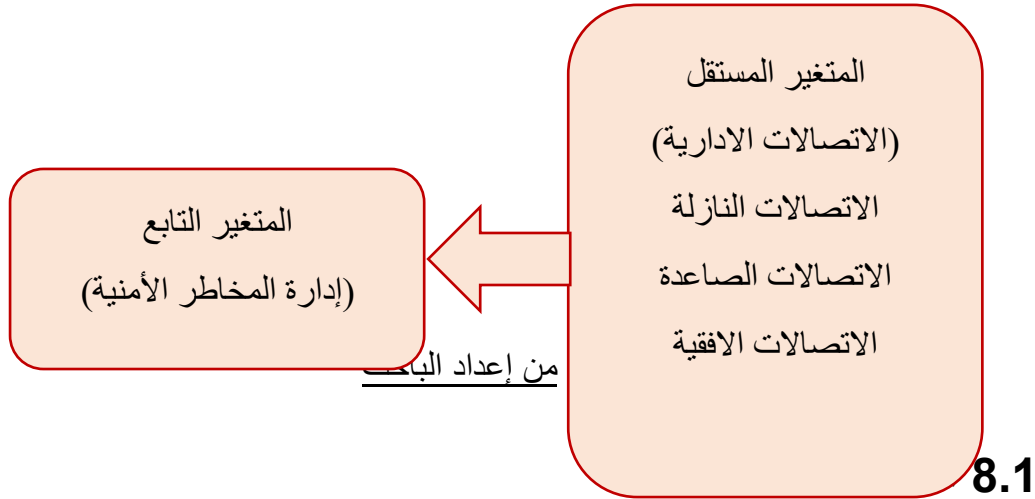
7.1 نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على دور الاتصالات الادارية (الاتصالات النازلة – الاتصالات الصاعدة – الاتصالات الافقية) في إدارة المخاطر الأمنية بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودي.

المتغير المستقل: الاتصالات الادارية بأبعادها (الاتصالات النازلة – الاتصالات الصاعدة – الاتصالات الافقية)

المتغير التابع: إدارة المخاطر الأمنية

الشكل (1): متغيرات الدراسة



أولاً: الدراسات العربية:

★ دراسة (الدوسري، 2020)، بعنوان دور الاتصالات الإدارية في إدارة الأزمات الأمنية: دراسة حالة في وزارة الداخلية القطرية

يتمثل الهدف من هذه الدراسة في تحديد دور الاتصالات الإدارية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية القطرية.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المؤلفة من (292) موظفا من الإداريين في

مختلف المستويات الوظيفية في الإدارات العامة في مركز وزارة الداخلية القطرية، من أصل (1217) موظفا يمثلون مجتمع الدراسة.

وقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية، كالإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية)، إضافة إلى اختبار الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتعرف إلى أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، واختبار الانحدار البسيط Simple Regression، لاختبار الفرضيات.

وقد تم الاعتماد على متغيرين في فرض فرضيات الدراسة تتمثل هذه المتغيرات فيما يلي:

- ★ متغير مستقل: الاتصالات الإدارية بأبعادها (أنماط الاتصالات الإدارية، وسائل الاتصالات الإدارية، مهارات الاتصالات الإدارية).
- ★ متغير تابع: إدارة الأزمات الأمنية بأبعادها (تلطيف الأزمات- الاستعداد للأزمات- المواجهة والاستجابة للأزمات- التعلم من الأزمة)

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاتصالات الإدارية بأبعادها (أنماط الاتصالات الإدارية، وسائل الاتصالات الإدارية، مهارات الاتصالات الإدارية) في إدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في وزارة الداخلية القطرية.

وقد أوصت الدراسة بإعطاء العناية والاهتمام اللازمين لتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات بين الموظفين في وزارة الداخلية القطرية، وبفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمة الأمنية، إضافة إلى ضرورة قيام المعنيين في وزارة الداخلية القطرية بتحديد كافة المعوقات التي تحول دون تحقيق التواصل الفاعل بين كافة المعنيين أثناء إدارة الأزمة الأمنية، والعمل على تفاديها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

★ دراسة (صالح، 2020)، بعنوان دور الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية: دراسة حالة مصنع الشرق الأوسط للتغليف خلال الفترة من 2017-2020م.

هدف البحث إلى التعرف على دور الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية (دراسة حالة مصنع الشرق الأوسط للتغليف خلال الفترة من 2017-2020 ، ويهدف أيضا إلى التعرف على وسائل الاتصال الإداري التي تستخدم بشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمصنع، الوقوف والتعرف على المعوقات التي تحد من كفاءة وسائل الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات.

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي للعلاقات الارتباطية الذي تراه إنه المنهج المناسب لدراساتها فهو يوصف ويحدد العلاقات والفروقات بين المتغيرات المختلفة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss).

وقد تم الاعتماد على متغيرين أحدهما مستقل وهو الاتصالات الادارية وتم قياسه بمجموعة من الأبعاد وهي (اتجاهات الاتصالات الادارية- وسائل الاتصالات الادارية- مهارات الاتصالات الادارية- معوقات تحول دون تطبيق الاتصالات الادارية)، وأحدهما متغير تابع وهو فاعلية القرارات الادارية وتم قياسه من خلال مجموعة من الأبعاد تتمثل في (سرعة القرارات الادارية- سهولة تنفيذ القرارات الادارية- جودة القرارات الادارية).

توصل البحث إلى عدد من النتائج منها تعمل الاتصالات الإدارية الواردة من المديرين إلى العاملين بشكل مستمر يحقق الأهداف المرجوة من أداء، تؤمن الإدارة العليا في المصنع بأهمية مشاركة العاملين في أعداد وكتابة المراسلات الفورية وتحليل المشكلات ووضع المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.

من خلال نتائج الدراسة توصل البحث إلى عدد من التوصيات أوصي بتخصص إدارة المصنع ميزانية كافية لاستمرار نشاط البحث العلمي والتطوير في وسائل الاتصالات الإدارية من أجل تحسين لعمليات، لابد من استخدام التقنيات الحديثة في الكتابة يسهم في سهولة تدفق المعلومات مما يؤثر إيجابا على اتخاذ القرار الإداري السليم.

★ دراسة (عاصي، 2020)، بعنوان دور استخدام نظم الاتصالات الإدارية في تحسين جودة القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة العاملة في الساحل السوري

هدف هذا البحث إلى دراسة مدى تأثير استخدام نظم الاتصالات الإدارية (أنماط الاتصالات الإدارية، وسائل الاتصالات الإدارية، مهارات الاتصالات الإدارية، معلومات الاتصالات الإدارية) في تحسين جودة القرارات الإدارية.

تمثلت عينة الدراسة في عينة من الجامعات الخاصة العاملة في الساحل السوري. قام الباحث بتوزيع (60) استبياناً على المديرين ورؤساء الأقسام والمراقبين وأفراد الكوادر الإدارية المسؤولة عن اتخاذ أشكال وأنواع مختلفة من القرارات الإدارية في الجامعات محل الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل والتي تم تفرغها (52) استبانة. وقد تم اتباع المنهج التحليلي الإحصائي وقام الباحث بتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 25).

تم الاعتماد على متغير مستقل يتمثل في نظم الاتصالات الإدارية بأبعادها (أنماط الاتصالات الإدارية، وسائل الاتصالات الإدارية، مهارات الاتصالات الإدارية، معلومات الاتصالات الإدارية)، ومتغير تابع يتمثل في جودة القرارات الإدارية.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج وأهمها: يوجد تأثير معنوي لاستخدام نظم الاتصالات الإدارية (أنماط الاتصالات الإدارية، وسائل الاتصالات الإدارية، مهارات الاتصالات الإدارية، معلومات الاتصالات الإدارية) في تحسين جودة القرارات الإدارية في الجامعات محل الدراسة.

كما تقدم الباحث في نهاية البحث بمجموعة من التوصيات والتي كان أهمها: الاهتمام بتدريب متخذي القرارات على استخدام أحدث ما توصل إليه العلم في مجال نظم الاتصالات الإدارية وزيادة معارفهم بمجالات استخدام الحاسوب والبرامج ذات العلاقة، العمل على زيادة أعداد المتخصصين بنظم الاتصالات الإدارية في الجامعات محل الدراسة، وتطوير الأساليب الإدارية والمتعلقة بخفض درجة مركزية وروتينية القرارات وتنظيم قنوات الاتصال من

أجل توفير نظام متكامل للمعلومات يكون قادرا على تزويد متخذي القرارات بالمعلومات والبيانات الدقيقة واللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

★ دراسة (سليطين، 2019)، بعنوان دور استخدام نظم الاتصالات الإدارية في إدارة الأزمات المصرفية: دراسة ميدانية على المصارف العاملة في الساحل السوري

تمثل الهدف الرئيسي في هذا البحث إلى دراسة مدى تأثير استخدام نظم الاتصالات الإدارية (جودة معلومات نظم الاتصالات الإدارية، مهارات الاتصالات الإدارية، أسس وتقنيات نظم الاتصالات الإدارية) في إدارة الأزمات المصرفية.

وتمثلت عينة الدراسة من المصارف العاملة في الساحل السوري، حيث قامت الباحثة بتوزيع (80) استبياناً على المديرين ورؤساء الأقسام والمراقبين وأفراد الكوادر الإدارية المسؤولة عن اتخاذ أشكال وأنواع مختلفة من القرارات الإدارية في المصارف محل الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل والتي تم تفرغها (77) استبانة، قامت الباحثة بتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 25).

وقد اعتمدت الدراسة على متغيرين وهما المتغير المستقل وهو نظم الاتصالات الادارية وتم قياسه بمجموعة من الأبعاد المتمثلة في (جودة معلومات نظم الاتصالات الإدارية، مهارات الاتصالات الإدارية، أسس وتقنيات نظم الاتصالات الإدارية)، ومتغير تابع متمثل في إدارة الأزمات المصرفية.

وفي نهاية هذا البحث توصلت الباحثة إلى مجموعة من الاستنتاجات وأهمها: يوجد تأثير معنوي لاستخدام نظم الاتصالات الإدارية (جودة معلومات نظم الاتصالات الإدارية، مهارات الاتصالات الإدارية، أسس وتقنيات نظم الاتصالات الإدارية) في إدارة الأزمات المصرفية في المصارف محل الدراسة. كما تقدمت الباحثة في نهاية البحث بمجموعة من التوصيات والتي كان أهمها: ضرورة تطبيق نظم الاتصالات الإدارية في جميع المؤسسات السورية، ضرورة الاهتمام بتدريب المدراء ومتخذي القرارات والعاملين في المصارف محل الدراسة على استخدام نظم الاتصالات الإدارية وزيادة معارفهم بمجالات استخدام الحاسوب والبرامج ذات العلاقة، توفير المستلزمات المادية الخاصة بتشغيل نظم الاتصالات الإدارية والمواكبة المستمرة للمستجدات التقنية في هذا المجال.

★ دراسة (محمد، 2019)، بعنوان دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التغيير التنظيمي: دراسة حالة: شركة سوداتل للاتصالات في الفترة من 2010 - 2017م

يهدف هذا البحث لمعرفة دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التغيير التنظيمي.

قامت فروض البحث على؛ هنالك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط السليم لنظم المعلومات الإدارية والتغيير التنظيمي، وكذلك هنالك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التوظيف الأمثل لنظم المعلومات الإدارية والتغيير التنظيمي، وأيضاً هنالك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين توفير البيئة المادية الملائمة لعملية نظم المعلومات الإدارية والتغيير التنظيمي.

أتبع البحث المنهج التاريخي، والمنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب دراسة الحالة.

وقد تم الاعتماد على متغيرين: المتغير المستقل يتمثل في نظم المعلومات الإدارية بأبعادها (تخطيط- توظيف- بيئة عمل سليمة)، المتغير التابع يتمثل في التغيير التنظيمي.

وقد انتهى البحث إلى مجموعة من النتائج تتمثل في سعي الشركة لإشراك العاملين في عملية التخطيط لنظم المعلومات الإدارية يسهم في تعزيز فرص الأعمال الإبداعية، وكذلك اهتمام الشركة بالتوظيف الأمثل لتكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى تقليل مقاومة التغيير التنظيمي، وأيضاً قيام الشركة بتطبيق أنظمة الجودة لنظم المعلومات الإدارية يؤدي إلى فاعلية عملية التغيير التنظيمي.

وانتهى البحث بعدد من التوصيات من أبرزها؛ الحرص على توفير المعلومات في الوقت الملائم لأن ذلك يساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي بالشكل الأمثل، وكذلك التأكيد على استخدام سياسة التحفيز لأن ذلك يعزز من قدراتها التنافسية، وأيضاً التأمين على توفير الشركة البيئة المادية الملائمة لعملية نظم المعلومات الإدارية.

★ دراسة (ناجي، 2022)، بعنوان دراسة واقع الاتصالات الإدارية ودورها بفاعلية القرارات الإدارية في اتحاد تنس كرة القدم من وجهة نظر العاملين فيه

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاتصالات الإدارية في تحقيق القرارات الإدارية الفاعلة في اتحاد تنس كره القدم إذ قامت باستخدام استبانة مختصة بقياس مستويات متغير البحث وتحقيق هدفه.

تمثل مجتمع الدراسة وعينتها في مجموعة من أعضاء الهيئة الإدارية لاتحاد تنس كرة القدم كذلك الإداريين العاملين في الاتحاد والبالغ عددهم الكلي (18) عضواً، إذ تم استخدام مجتمع الدراسة بأكمله كعينة للدراسة، وكما ذكر سابقاً أنه تم استخدام استبانة متكونه من (35) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي:

- ★ أنماط الاتصالات (الاتصالات الهابطة، الاتصالات الصاعدة، الاتصالات الأفقية).
- ★ وسائل الاتصال الإدارية (وسائل الاتصالات المكتوبة، وسائل الاتصال الشفوية، وسائل الاتصال الإلكترونية).
- ★ مهارات الاتصال الإدارية (الكتابة والتحدث والقراءة والإنصات).
- ★ خصائص القرارات الإدارية (توقيت اتخاذ القرار، سهولة تنفيذ القرار، قبول القرارات من قبل المعنيين).
- ★ خصائص المعلومات (التوقيت المناسب، الدقة، الشمولية، الوضوح).

وبعد جمع الاستبانات من قبل الباحثة وفريق العمل المساعد والتي تمت الإجابة عليها من قبل عينة البحث تم إجراء المعاملات الإحصائية عليها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في: أن للاتصالات الإدارية دور فعال من خلال أنماطه ومهاراته في تحقيق القرارات الإدارية الفعالة التي تسيير عمل الاتحاد وتحقق أهدافه، وبعد أن استنتجت الباحثة عدة استنتاجات من الدراسة الحالية.

تبعاً للنتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها زيادة الاهتمام بأنماط الاتصالات الإدارية بين العاملين في كل المؤسسات الرياضية والتي من ضمنها الاتحادات والأندية الرياضية للمساهمة في الحصول على المعلومات القيمة وذات خصائص معينة تجعل من القرارات المتخذة فعالة ولها دور كبير في تحقيق أهداف تلك المؤسسات.

★ دراسة (برقاوي، 2020)، بعنوان أثر فاعلية الدعم اللوجستي في التقليل من مخاطر الأزمات الأمنية: دراسة حالة: إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبو ظبي

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر فاعلية الدعم اللوجستي في التقليل من مخاطر الأزمات الأمنية في إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبو ظبي.

تم تصميم استبانة شملت (35) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (37) فرداً من موظفي الإدارة الوسطى (مدير إدارة، ورئيس قسم، ومدير فرع) في إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبوظبي بهدف تحقيق هدف الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة.

وقد تم الاعتماد على متغيرين أحدهما متغير مستقل يتمثل في فاعلية الدعم اللوجستي (الإمداد، والنقل، والتخزين، وجودة الخدمة، والعلاقة مع الموردين)، والآخر متغير تابع يتمثل في مخاطر الأزمات الأمنية.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها، أن أثر فاعلية الدعم اللوجستي (الإمداد، والنقل، والتخزين، وجودة الخدمة، والعلاقة مع الموردين) في تقليل مخاطر الأزمات الأمنية في إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبوظبي من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

وتبعاً للنتائج اقترحت الباحثة مجموعة من التوصيات أهمها، ضرورة قيام المنظمات بإيلاء سلسلة التوريد الأهمية التي تستحقها، وما تحتاجه من تخطيط ومتابعة من كافة أقسام المنظمة، كونها تؤدي إلى تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة، وإلى تمكين المنظمات من دمج عدة عمليات في عملية واحدة.

★ دراسة (مهدي، 2023)، بعنوان إدارة الكوارث والأخطار الفندقية باستخدام الأساليب الأمنية الحديثة: دراسة ميدانية على عينة من فنادق الخمس نجوم بشرم الشيخ

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على كيفية إدارة الكوارث والمخاطر الفندقية باستخدام الأساليب الأمنية الحديثة على عينة من فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ، وذلك من خلال معرفة مدى توفر الآليات المستخدمة لمواجهة الكوارث والمخاطر في الفنادق

المنشآت الفندقية ومدى توفر الخطط والأجهزة الأمنية الحديثة المستخدمة ومدى توفر مهارات أداء القوى العاملة لمسؤولي الأمن الداخلي في الفنادق.

تم تصميم استمارة مسح وتوزيعها على عينة من فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ، وقد تم توزيع 320 استبانة، بواقع (160) استبانة في الفترة الصباحية و (160) استبانة في الفترة المسائية بواقع (40) استبانة لكل فندق، وبلغ عدد الاستبانات المناسبة للتحليل الإحصائي (305) بنسبة 95.31%.

وقد اعتمدت الدراسة على متغيرين أحدهما مستقل يتمثل في (إدارة الكوارث والأخطار)، والتابع وتمثل في (الأساليب الأمنية الحديثة).

وأظهرت النتائج أن أفراد الأمن في الفنادق محل الدراسة على دراية جيدة بتطبيقات استخدام الأجهزة والمعدات والخطط الأمنية المختلفة في الأقسام المختلفة بالمنشآت الفندقية، وجود نقص إلى حد ما في معرفة أفراد الأمن في الفنادق محل الدراسة بالمخاطر وتطبيقاتها في الإدارات المختلفة في المنشآت الفندقية، ولا سيما فيما يتعلق بمعرفتهم بتطبيقات إدارة المخاطر المختلفة. الأجهزة والمفروشات الفندقية.

انتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات المتمثلة في بالإيجاز بعقد العديد من الندوات التوعوية بشكل دوري بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة، لاسيما تعزيز ثقافة الحد من الكوارث والمخاطر الفندقية والتخفيف منها والاستعداد والاستجابة والإنقاذ منها، بالإضافة إلى تأهيل جميع العاملين في الفنادق إدارة الكوارث والمخاطر الفندقية نفسياً ومهنياً وغرس ثقافة الإحساس بالخطر، ويجب أن يكون العمال مستعدين وقادرين على تحمل الظروف لمواجهة.

★ دراسة (عركاوي، 2023)، بعنوان دور الالتزام الاستراتيجي في إدارة وتصنيف المخاطر في مجال قوى الأمن الداخلي

يهدف البحث إلى التعرف على الالتزام الاستراتيجي ودوره في إدارة وتصنيف المخاطر في مجال قوى الأمن الداخلي، ضمن المؤسسة المبحوثة وهي (مديرية شرطة كمارك المنطقة الخامسة / وزارة الداخلية العراقية) .

إذ استخدم الباحث متغيرين رئيسيين المتغير المستقل المتمثل بالالتزام الاستراتيجي بأبعاده (الالتزام بالدعم الإداري ، الالتزام بالمشاركة بالالتزام الوظيفي) ، أما المتغير المعتمد

والمتمثل بإدارة وتصنيف المخاطر وبأبعاده (تحديد المخاطر ، تحليل المخاطر . تقييم المخاطر، التحكم في المخاطر، مراقبة المخاطر) ، لتعكس تلك المتغيرات طبيعة فرضيات البحث بعلاقة الارتباط والتأثير

تم استخدم استمارة الاستبيان كأداة رئيسة الجمع بيانات البحث باستخدام اليكتر الخماسي وتم توزيع (130) استمارة على منتسبي مديرية شرطة كمارك المنطقة الخامسة، وتم استرجاع (111) استمارة، الصالحة منها بلغت (90)، وقد خضعت جميع الاستثمارات للتحليل الاحصائي باستعمال برنامج SPSS 26 لتقويم أداء القياس والوصول إلى نتائج البحث.

وقد توصل الباحث إلى عدد من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية أهمها أن الالتزام الاستراتيجي يحتل أهمية كبيرة في المؤسسة المبحوثة وبعد أحد العوامل الرئيسية لنجاح تعيد الخطط الاستراتيجية سيما في إدارة وتصنيف المخاطر الأمنية.

وانتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات فكان أهمها هو ضرورة السعي الحلق أو بناء التزام استراتيجي يسبق أنه استراتيجية او نهج تروم وزارة الداخلية الباعة منسى مجال سياساتها في حفظ أمن الداخلي، وكذلك ضرورة نشر ثقافة الاعتزاز بالعمل في وزارة الداخلية بين أفراد المؤسسة لأن ذلك يولد دافع فطري نحو الالتزام الاستراتيجي بنهج وزارة الداخلية.

★ دراسة(الشبيبي،2019)، بعنوان إدارة المخاطر الأمنية الناتجة عن وسائل التواصل الاجتماعي علي الأمن الوطني العماني

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تحديد وتحليل وتقييم مخاطر وسائل التواصل الاجتماعي على الأمن الوطني والمجتمع العماني.

تم اعتمادها في إجراء هذه الدراسة هو المسح الميداني والمقابلات، جنبا إلى جنب مع المصادر الثانوية مثل الكتب، والمقالات الصحفية، والتقارير، والأوراق غير المنشورة.

توصلت الدراسة إلى أن منصات التواصل الاجتماعي بإمكانها تهديد الأمن الوطني لسلطنة عمان سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، حيث أن المستخدمين ذوو الأجندات السياسية والمنظمات الإرهابية وشبكات الجريمة المنظمة نشاطهم كبير جدا في هذه الوسائل، ويستفيدوا من مميزات تكنولوجيا الاتصالات في تنفيذ أهدافهم، الأمر الذي تطلب الاستمرار

في اتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة، مع المراجعة المستمرة لقانون مكافحة جرائم تقنية المعلومات والقوانين الأخرى ذات العلاقة بالتوازي مع التطور الهائل لمنصات وسائل التواصل الاجتماعي وتكنولوجيا الاتصالات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

★ دراسة (Nasr and Zhen, 2017)، بعنوان

★ **Roles of Information and Communication Technology in Crisis Management, Case Study of Security Sector Institutions in Yemen**

هدفت هذه الدراسة الى تقييم فعالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحديد دورها في إدارة الازمات في مؤسسات القطاع الأمني (SSI) في اليمن خلال الحرب المستمرة حالياً.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم توزيعها على عينة مؤلفة من (174) موظف من أصل مجتمع الدراسة الذي يمثل كافة موظفو غرفة العمليات في (4) مؤسسات أمنية يمنية هي الشرطة - الدفاع المدني - شرطة المستشفيات - الرقابة والسيطرة)، استخدمت الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية للإجابة على أسئلة الدراسة اختبار فرضياتها، كمقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً، وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis)، واختبار معامل تضخم (Tolerance) واختبار التباين المسموح (VIF) (Variance Inflation Factory) التباين للتأكد من عدم وجود ارتباط عالي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، واختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions). .

وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من ابرزها أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مؤسسات القطاع الأمني اليمني محدود، وتعتمد هذه المؤسسات بشكل أساسي

على خبرة المديرين في التعامل مع الأزمات بدلاً من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستخدام الأمثل للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أثناء الأزمات من خلال تقييم نظم الاتصالات ونظم المعلومات الحاسوبية في اليمن، وتحديد العقبات التي يمكن أن تعيق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أثناء إدارة الأزمات الأمنية وسيتم الاستفادة من الدراسة السابقة في الدراسة الحالية من خلال التعرف على مفهوم الأزمة الأمنية وأبعادها، والتوصيات التي قدمتها الدراسة.

★ دراسة (Almashaqba,2017) ، بعنوان

★ **The Impact of Management Information Systems on the Security Crisis Management "a study on the general directorate of passports in Riyadh-KSA"**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر نظم المعلومات الإدارية على إدارة الأزمات الأمنية في الإدارة العامة للجوازات في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة من خلال توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (135) موظف من أصل مجتمع الدراسة المؤلف من كافة الموظفين في المديرية العامة للجوازات في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية للعام 2016، كما استخدمت الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية للإجابة على أسئلة الدراسة اختبار فرضياتها، كمقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive statistic Measures) للإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لتحديد أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات بجميع أبعادها، على إدارة الأزمة الأمنية إضافة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الأهمية (0.05) as لتأثير نظم المعلومات الإدارية على إدارة الأزمات الأمنية ، من وجهة نظر الموظفين وفقاً لنوع الجنس، والمؤهل الأكاديمي، والعمر، والخبرة العملية. وقد أوصت الدراسة بضرورة إعداد وإدارة خطط الأزمات الأمنية، وتحديثها باستمرار واختبارها للتأكد من صحتها وسيتم الاستفادة من الدراسة السابقة في الدراسة الحالية فيما تناولته من اطار نظري حول مفهوم الأزمة الأمنية وتحديد أبعادها.

★ دراسة (Mui, 2016) بعنوان

★ **The Role of Communication in Crisis Management in Institutions of Higher Learning in Kenya: A Case Study of the University of Nairobi**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الذي تلعبه الاتصالات الادارية في إدارة الأزمات داخل مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على جامعة نيروبي.

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، من خلال توزيعها على عينة الدراسة البالغة (150) شخص يمثلون (110) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة و (40) طالباً من أصل مجتمع الدراسة المؤلف من (84000) طالب و (2052) عضو هيئة تدريس، استخدمت الدراسة عدد من الأساليب الاحصائية للإجابة على أسئلة الدراسة اختبار فرضياتها كمقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية ، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير المتغير المستقل، على المتغير التابع.

وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أبرزها أن الدور الذي تلعبه الاتصالات في إدارة الأزمة هو خلق الوعي والتعبئة أثناء حدوث الأزمات، كما وجدت الدراسة أن هناك العديد من التحديات التي يواجهها كل من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين تتعلق بكيفية إدارة الأزمات والتعامل معها في المراحل المختلفة من التخطيط والتنفيذ وما بعد الأزمة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة أن تكون المؤسسة قادرة على توقع الأزمة والبحث عن طرق للتصدي للأزمة في الوقت المناسب وبشكل فعال من خلال وضع خطة ثابتة لإدارة الأزمات. سيتم الاستفادة من الدراسة السابقة في الدراسة الحالية في تحديد منهجية الدراسة والأساليب الاحصائية المتبعة.

★ دراسة (Eunyong ,2013)، بعنوان

★ The Role of Social Media in Crisis Communication

هدفت هذه الدراسة الى تحديد دور وسائل التواصل الاجتماعي في اتصالات الأزمات. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المؤلفة من (143) مفردة، ولغايات اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام عدد من الأساليب الاحصائية مثل تحليل الانحدار و (T-test). وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من ابرزها ان وسائل التواصل الاجتماعي لها دور بارز في فعالية اتصالات الأزمات باعتبارها إحدى وسائل الاتصال التي يتم الاعتماد عليها أثناء ادارة الأزمات، وقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل وسائل الاتصال المختلفة وخاصة الوسائل الحديثة والالكترونية اثناء وقوع الأزمة. وسيتم الاستفادة من هذه الدراسة في موضوع الاتصالات وادارة الازمة عند اعداد الاطار النظري في الدراسة الحالية، اضافة الى الاستفادة من منهجية البحث المعتمدة.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من النظريات تتمثل في ما يلي:

النظرية المعرفية: اعتمدت على مشكلة للدراسة ومحاولة حلها من خلال افتراض مجموعة من الفرضيات والوصول إلى الإجابة على صحة هذه الفرضيات من خلال الاستبيانات والتحليل الإحصائي واستخلاص مجموعة من النتائج والتوصيات حول هذه الدراسة، بالإضافة إلى ذلك فقد استفاد الباحث من مجموعة من المراجع والدراسات السابقة في دراستها بهدف جمع البيانات والمعلومات التي يمكن الاستفادة منها في هذه الدراسة، ويقوم الباحث بنفسه بهذه الدراسة من خلال معرفته واكتشافه لكل التعريفات التي يحتاجها في هذه الدراسة.

النظرية البنائية: بسبب اعتماد الباحث في هذه الدراسة على مجموعة من التجارب السابقة، كالرجوع إلى كتب العلماء السابقين في نفس الموضوع، أو الاعتماد على المراجع سواء كانت (رسائل علمية سابقة - أو أحد المقالات،... الخ)، ومن بين المراجع التي اعتمد عليها في الحصول على المعلومات الواردة. في دراستها والعمل على فهمها وإعادة صياغتها بطريقة الخاصة بما يحقق هدف الدراسة ويستخلص استنتاجاتها وتوصياتها.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على دور الاتصالات الادارية الاتصالات النازلة – الاتصالات الصاعدة – الاتصالات الافقية) في إدارة المخاطر الأمنية بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودي، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدم المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

11.1 مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- ★ المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- ★ المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على دور الاتصالات الإدارية بأبعادها (الاتصالات النازلة – الاتصالات الصاعدة – الاتصالات الافقية) في إدارة المخاطر الأمنية بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودي.

12.1 أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- ★ القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من المملكة العربية السعودية والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.

★ القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية - Statistical Package for Social Sciences - SPSS كما يلي:

- ★ التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
- ★ النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.
- ★ المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات العاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- ★ الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.
- ★ معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
- ★ الانحدار البسيط: لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ★ ارتباط بيرسون: للتعرف على صدق أداة الدراسة والعلاقات بين المتغيرات

14.1 حدود الدراسة:

- ★ **حدود موضوعية:** قامت الدراسة بقياس دور الاتصالات الادارية بأبعادها (الاتصالات النازلة – الاتصالات الصاعدة – الاتصالات الافقية) في إدارة المخاطر الأمنية بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودي.
- ★ **حدود مكانية:** وزارة الدفاع السعودي في المملكة العربية السعودية.
- ★ **حدود زمانية:** العام الدراسي 2024.
- ★ **حدود بشرية:** تم التطبيق على العاملين في وزارة الدفاع السعودي في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة الاتصالات الإدارية

1.1.2 تمهيد

يعتبر الاتصال عملية من العمليات التي يقوم بها الإنسان في ظرف معين، وذلك من أجل نقل مضمون رسالة ما تتضمن آراء أو معلومات أو اتجاهات أو مشاعر نحو الآخرين عن طريق الإشارات والرموز، وقد اهتم العلماء العرب القدامى بعملية الاتصال والتواصل الإنساني مستخدمين في ذلك ألفاظاً عديدة كاللغة والبلاغة والبيان وغيرها، وقد استخدم الجاحظ لفظ البيان تعبيراً لما نسميه الآن بعملية الاتصال. (البدرى، 2020)

ويعتبر الاتصال من العناصر المهمة ذات المكانة الخاصة بل والضرورية للحياة الاجتماعية في مختلف جوانبها واتجاهاتها، حيث يصبح من الصعب بدونه أن تصل الحضارة الإنسانية إلى ما وصلت إليه الآن، لأنه من المستحيل وجود مجتمع لا اتصال بين أفراده، فإن هذا يعني عدم القدرة على تكوين الأسرة أو الجماعة أو المجتمع الكبير، والمقصود بعملية الاتصال هو عملية القيام بنقل الأفكار والمعلومات والأنباء والرسائل الشفوية والكتابية بقصد التأثير على السلوك البشري. (حسين، 2020)

واعتماداً على هذا المعنى فإن الاتصال يعتبر عملية من العمليات الاجتماعية والنفسية والحضارية، لأن الأفراد والجماعات تجمع بينهم الأحاسيس والفهم المشترك لطبيعة الأشياء، أما بالنسبة للاتصال الذي يحدث في مجالات الإدارة المختلفة فهو يعتبر من العوامل الأساسية التي تقوم بتوجيه السلوك الذي يصدر من الفرد أو الأفراد كرد فعل طبيعي ومباشر لما يحدث بينهم وبين المسؤولين. لذلك فإن الاتصال يعتبر الوسيلة التي يستعملها المسؤولون للإشراف على العاملين في المنظمة. (أبو كركي، 2022)

وبناءً على ما تقدم فإن الاتصال الإنساني غريزة بشرية أودعها الله سبحانه وتعالى في النفس البشرية حتى يحقق بها إعماراً متواصلاً للكون، فهي ليست حاجة تكميلية أو فائضة عن حاجات الإنسان ومجتمعه، وبدون هذه الغريزة وإعطائها الاعتبار الذي تستحقه كان من المستحيل أن تصل الحضارة الإنسانية إلى ما وصلت إليه من تقدم ورفق. (عبد الله، 2022)

2.1.2 مفهوم الاتصال

كلمة الاتصال "Communication" بالأصل هي كلمة يونانية "Communis" والتي تعني الفهم المشترك القائم بين البشر فهو عملية أساسية تقوم على فهم البيئة بما فيها وبما تضمنه من معان معينة. (تجاني، 2024)

ويرى أن الاتصال هو عملية يتم من خلالها تبادل المعلومات والآراء والمعاني والأفكار والمقترحات والتعبيرات من خلال استخدام الكلمات والرسائل والرموز بين شخصين أو أكثر بشكل يحقق أهداف المنظمة أو تحقيق أهداف جماعة من الجماعات التي تؤدي نشاطاً اجتماعياً. (الرشدي، 2022)

وبهذا المعنى يؤكد على أن الاتصال هو نقل المعلومات على شكل رسالة من فرد إلى آخر، وبالتالي فإن الاتصال الفعال هو العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة من المرسل إلى المستقبل، ثم الحصول على التغذية الراجعة أو المرتدة، مما يدل على فهم الرسالة، فالالاتصال بمثابة الخطوط التي تربط ديناميكياً بناء المنظمة أو هيكلها التنظيمي، كما أن العمليات الإدارية في المنظمة تقوم على أساس تبادل المعلومات، فالمدير باعتباره قائد في العمل يحتاج إلى توجيه الآخرين حتى يحقق أهداف المنظمة، ويحتاج أيضاً إلى أن يكون العاملين معه قادرين على فهم وتوجيه سلوكهم وجهودهم بشكل يضمن عدم التعارض بين هذا السلوك وبين الأهداف التنظيمية التي يسعى إلى تحقيقها، وهذا يحتاج إلى إدانة عملية الاتصال بجميع العاملين بالمنظمة وبشكل مستمر من أجل توجيه جهودهم وتنظيم الأعمال التي يقومون بأدائها ومتابعتها. (العمد، 2020)

واعتبر كل من الاتصالات هي العمل، والعمل هو الاتصالات، وأشاروا إلى أن الاتصالات هي أهم ضروريات التفاعل البشري، فلا يمكن أن تتخيل وجود جماعة مهما كان النشاط الذي تمارسه دون أن يكون بنفس الوقت عملية اتصال تربط بين الأفراد وبين الأقسام المختلفة، وتجعل منهم وحدة عضوية لها درجة من التفاعل والتكامل التي تساعد على قيامها بأداء أنشطتها. (حسين، 2020)

ويقول أن دراسة الاتصال تعني دراسة الأشخاص وعلاقاتهم ببعضهم البعض وبالمجموعات وبالمنظمات والمجتمعات، وتأثيرهم على بعضهم البعض، وترفيه بعضهم

البعض، وذلك كله من خلال استخدام الإشارات والرموز لذلك، فقد استخلص أنه حتى يتم فهم عملية الاتصال الإنساني، يجب فهم كيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض. (تجاني، 2024)

وهذه المفاهيم تؤكد على أن الاتصال هو طريقة أو أسلوب يتم استخدامه لنقل الأفكار بين الأفراد ضمن نسق اجتماعي محدد، ولكنها تختلف من حيث حجمها ومحتوى العلاقات التي تتضمنها هذه العملية بنسقتها الاجتماعي الذي قد يكون عبارة عن علاقة خطية ثنائية تربط بين فردين، أو أنها تتم داخل جماعة صغيرة، أو داخل مجتمع محلي، أو قومي، حتى أن هذا النسق يشمل ما يتم على مستوى المجتمعات الإنسانية. (عاصي، 2020)

ويعتبر الاتصال عملية من العمليات الإدارية التي تقوم على نقل وتبادل المفاهيم والمعاني والمعلومات والمشاعر بين طرفين بقصد التأثير على السلوك البشري وتحريفه أو تعديله واعتمادا على هذا المعنى يعتبر الاتصال عملية اجتماعية وإنسانية ونفسية وحضارية تؤدي بالمجتمعات إلى تحقيق أعلى درجات التفاهم والإنجاز والتقدم والرفي على اعتبار أنه نقل المحتوى فكرة أو رسالة معينة من فرد إلى آخر أو من جماعة إلى جماعة أخرى. (البدوي، 2023)

وترى الباحثة أن الاتصال هو عملية إرسال واستقبال للرموز والمعلومات بين الأفراد مع وجود معان مرتبطة بها وذلك بهدف التأثير على سلوكهم وحفزهم، ويتم الاتصال من خلال عملية نقل البيانات والمعلومات من طرف إلى آخر لتحقيق هدف معين وخلق وإيجاد تفاهم متبادل بين مختلف الأطراف، والاتصالات الإدارية هي عملية لتبادل الآراء والمعلومات والأفكار من أجل توفير الفهم المشترك والثقة المتبادلة بين مختلف الأطراف والعاملين في المنظمة في ظل وجود تغذية عكسية تعزز من فهم الرسالة المرسل. (المري، 2022)

3.1.2 أهمية الاتصالات الإدارية

تمثل عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، وعن طريق أنظمة الاتصالات الجيدة تفاعلت الجامعات والمنظمات مع بعضها البعض واستطاعت إحراز تقدم ملموس في نمو المجتمعات اقتصادياً واجتماعياً وحضارياً، وفي الوقت نفسه كانت أنظمة الاتصال السيئة السبب في نشوء كثير من المشكلات الاجتماعية والاقتصادية في التجمعات الإنسانية على مختلف العصور. (حسين، 2020)

يُعد الاتصال من أساسيات الحياة للأفراد والمنظمات والمجتمعات، فلا يستطيع أي إنسان أن يعيش بمعزل عن الآخرين دون أن يكون هناك اتصال بينهم، خصوصاً في هذا العصر الرقمي القائم على التكنولوجيا والاتصالات، فالإنسان بطبعه مدني يميل إلى تشكيل وتكوين علاقات مع الآخرين، ويحرص على بناء روابط مع جنسه البشري، فهو لا يملك القدرة على العيش بعزلة عن غيره، ويسعى إلى الاختلاط والتعامل مع الآخرين لوجود مصالح مشتركة مع الآخرين يحاول تحقيقها. (أبو كركي، 2022)

كما تظهر أهمية الاتصالات الإدارية بشكل واضح في منظمات الأعمال، وذلك بعد ثورة الاتصالات والمعلومات التي ظهرت بالسنوات الأخيرة، فوجدت نظام اتصال سليم وفعال ضرورة

ملحة للإدارة لأن المدير يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم كما يستطيع وضع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف من كل جوانبه مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك الحل، لكن ذلك كله يفشل إذا كان هناك خطأ في عملية الاتصال، وقد يكون ذلك الخطأ مكلفاً جداً ويترتب عليه نتائج سيئة بالنسبة للمنظمة. (البديري، 2020)

وترى الباحثة أن أهمية الاتصالات الإدارية في منظمات الأعمال تكمن في كونها ضرورة من الضرورات لتنفيذ المهام والواجبات ووضع السياسات المعتمدة على نطاق واسع، وهذا يتطلب توافر بعض الخصائص الفنية عند القيام بوضع الأنظمة وتحديد الطرق والوسائل المناسبة عند تحرير الرسالة وإخراجها بشكل مقنع للآخرين، كذلك ينبغي وجود الأفراد الأخصائيين الذين يمتلكون الكفاءة لمساعدة الإدارة التنفيذية في تطبيق أنظمة الاتصال. (تجاني، 2024)

4.1.2 وظائف الاتصالات الإدارية

يشير كل من إلى أن الاتصالات بشكل عام تؤدي الوظائف الآتية:

1. التفاعل الاجتماعي التفاعل البشري ممكن الحدوث لأننا نستطيع التواصل. حيث نتعامل مع الآخرين من أصدقاء، أو آباء، أو زملاء، وغيرهم، فرموز المشاركة هي التي جعلتنا نفهم بعضنا البعض. (عبد الله، 2022)

2. الأعمال والتجارة توفر الاتصالات فرصة لممارسة الأعمال التجارية والمشاركة في التجارة.

3. تبادل الأفكار ونشر المعرفة وذلك من خلال التعبير عن أفكارنا وآرائنا ومشاعرنا أو قضايانا بحرية، كما أننا نشارك أيضا المعرفة بينما نقوم بمناقشة وكتابة الكتب.

4. التنمية الاجتماعية السياسية: يساعد الاتصال على حشد الناس وتشجيعهم للعمل معاً من - أجل تحقيق تطور اجتماعي وسياسي. (عاصي، 2020)

5. التكامل الاجتماعي والثقافي الاتصالات تساعد على تبادل الثقافات والقيم.

أما وظائف الاتصالات الإدارية فقد قسمها كل من إلى وظيفتين أساسيتين؛ الأولى هي تبادل المعلومات وإحداث التغيير، فقد توصلت دراسة تقليدية إلى أن المديرون ينفقون 80% من وقت الاتصال في نقل المعلومات، والثانية هي مساعدة مديرو المنظمة في إحداث التغيير من خلال إقناع الآخرين في تبني أنظمة عمل وسلوكيات مختلفة. (الرشدي، 2022)

وقد لخص وظائف الاتصالات الإدارية في أربع وظائف وهي توفير المعلومات الإقناع والتأثير التدريب، والاتحاد والترابط؛ وفيما يلي توضيح لهذه الوظائف الأربعة:

1. وظيفة تقديم المعلومات

يعتبر تبادل المعلومات الوظيفة الأساسية للاتصال، فالمعلومات ضرورية للفرد كي يكون لديه علاقة متناغمة مع بيئته، ومن ناحية أخرى يحتاج الموظفون إلى معلومات حول ما يجب القيام به، وكيف ولماذا، من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ولا يمكن تنفيذ الأنشطة التنظيمية إلا إذا أبلغت الإدارة العليا موظفيها بسياسة وأهداف المنظمة والسلع أو الخدمات التي يتم إنتاجها وطرق الإنتاج والابتكارات، لذلك تظهر وظيفة الاتصالات المهمة في صنع القرار، فبدون المعلومات الضرورية، لا يمكن حل المشاكل، ولا يمكن التوصل إلى قرار بشأن أي قضية، ومن هنا برزت أهمية تقديم معلومات معينة بحيث تكون متوافرة لجميع أصحاب المصالح بالمنظمة مثل الأهداف والقيم والاستراتيجيات، وذلك بهدف الوصول إلى تحقيق الرضا الوظيفي. (البدوي، 2023)

2. وظيفة الإقناع والتأثير:

الإقناع هو عملية التأثير وتغيير السلوكيات والآراء والمواقف للشخص (الأشخاص) الذي يتفاعل معه الفرد. ومن ناحية أخرى، يمكن تعريف التأثير على أنه محاولة لتغيير مواقف الناس وسلوكياتهم، دون المساس بإرادتهم أو أهدافهم، على مدى فترة أطول، حيث يهدف جزء مهم من الاتصال الذي يحدث في المنظمات بطرق مختلفة إلى تغيير آراء الناس ومواقفهم وسلوكياتهم. وتعتمد متطلبات أعضاء منظمة ما إلى حد كبير على استيعاب أهداف المنظمة وتحديدها من خلال الاعتماد إلى حد كبير على وظيفة الاتصال فيما يتعلق بالإقناع والتأثير، ولكي يكون الموظف مؤثراً في الآخرين، فإنه لا بد أن يصوغ رسالته بلغة واضحة حتى يسهل على الآخرين فهمها ويجدر بالذكر هنا أنه عندما نتحدث عن الإقناع والتأثير فهذا يسوقنا إلى تعريف القيادة وهي العملية التي تحدث التغيير وتتضمن الإقناع، لذلك فإن الاتصال بالإقناع يغير سلوك المرؤوسين عندما يتقبلون المعلومات، وبذلك تصبح المعلومات جزءاً من هيكل المعتقدات لديهم عن مكان العمل وبالتالي تتغير آراءهم حول الواقع. (العمد، 2020)

3. وظيفة التدريب

يتصل المديرون مع مرؤوسيه ليس فقط لإعلامهم بل أيضاً للتأثير في سلوكياتهم وطريقة عملهم عن طريق التدريب. يحتاج المرؤوسون إلى التدريب من أجل تحسين الأداء بما يتماشى مع أهداف المنظمة، ولكي ينجح التدريب، لا غنى عن الاتصال الإيجابي بين المدربين والمتدربين، حيث تسعى المنظمات الناجحة إلى تعليم الموظفين من خلال دورات التدريب والتطوير وورش العمل من أجل زيادة ارتباط الموظفين في منظماتهم وتعزيز الالتزام التنظيمي لديهم. (أبو كركي، 2022)

4. وظيفة الاتحاد أو الترابط

أصبحت العلاقات بين الأشخاص والترابط في الحياة الاجتماعية ممكنة من خلال الاتصال. فبالإضافة إلى جمع الأفراد حول الأهداف التنظيمية، فإن للاتصال وظيفة مهمة في الحفاظ على السلامة والتوازن النفسي لهؤلاء الأفراد، كما تساعد إدارة الاتصالات الإدارية في تعزيز إدراكات الموظفين للعضوية التنظيمية وبالتالي للالتزام التنظيمي، وهي بذلك تضمن ترابط الموظفين حول منظماتهم، وتعزز من التعلق النفسي للموظفين بمنظماتهم لأنها

تشجعهم على إدراك أنفسهم كأعضاء جوهريين بالمنظمة وبمساهمتهم في تحقيق أهدافها.
(حسين، 2020)

وترى الباحثة أن الوظائف التي تؤديها الاتصالات الإدارية تتمثل في تقديم معلومات للموظفين حول المنظمة والسياسات والإجراءات والنتائج المالية ونجاح المجموعات والموظفين وتعليقات العملاء، ويمكن لإدارة المنظمة توزيع المعلومات عبر قنوات مختلفة مثل المشرفين الاجتماعات، والكتيبات والرسائل الإخبارية، وموقع الشركة على الويب، ومن ثم تلقي التغذية الراجعة منهم. (المري، 2022)

5.1.2 طبيعة عملية الاتصال الإداري

إن عملية الاتصال طريق ذو اتجاهين، بمعنى أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات والأفكار التي تتضمنها هذه العملية، وحتى تتم عملية الاتصال يجب توافر ثلاثة عناصر أساسية على الأقل وهي المصدر أو مرسل الرسالة، الرسالة نفسها، ومستقبل الرسالة (المستلم)، وتمثل هذه العناصر الثلاثة عملية الاتصال بمعناها البسيط، ولكن من ناحية عملية فإن عملية الاتصال أكثر تعقيداً وتحتوي على أكثر من متغير يؤثر على عملية الاتصال التي تشكل الإطار العام لعملية الاتصالات الإدارية بعناصرها المختلفة. (عبد الله، 2022) فالنموذج الأساسي للاتصال يتضمن المكونات الرئيسية التالية:

أولاً: مصدر أو مرسل الرسالة

وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، ويمكن أن يكون شخصاً أو جماعة أو أي مصدر آخر ككتاب أو راديو أو تلفزيون أو محطة، وتعتمد فاعلية الاتصال على صفات معينة في المصدر كالثقة والتقدير والقدرة على التأثير وغيرها، وقد دلت الدراسات بأن مصادر الاتصال الموثوق بها لها قدرة أكبر على التأثير في سلوك الأفراد من المصادر غير الموثوق بها، وإن محتويات الرسالة غالباً ما تفسر بالنسبة لمصدرها، وهناك أكثر من طريقة لتطوير الثقة في مصدر عملية الاتصال كاختيار واسطة نقل للاتصال ذات مكانة عالية ومرموقة، فمثلاً المجالات العلمية أفضل وسيلة للتأكد من مكانه المعلومات المنشورة ودرجة الثقة بها، وكذلك تزيد درجة الثقة بالمصدر عندما تكون لها سلطة رسمية على المستلم. (عاصي، 2020)

ثانياً: ترميز أو تشفير عملية الاتصال

تتضمن هذه العملية وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم، ويتم ذلك عن طريق استعمال اللغة أو الرموز الرياضية والأرقام أو أية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال، وذلك من خلال ترجمة الأفكار إلى مفردات لغوية لها معنى ويقوم المرسل بترميز ووضعها في سياق الرسالة عندما يختار الكلمات التي يستخدمها عند كتابة رسالة أو عند التحدث لشخص أو أشخاص آخرين، وهذه العملية حساسة ودقيقة لإيصال الفكرة بوضوح. (الرشيدي، 2022)

ثالثاً: الرسالة وردود الفعل

وهي موضوع والغاية من إجراء الاتصال أو المحتوى المعاني أو الأفكار الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل. ويتم عادة التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بهما معاً، وتتضمن مجموعة من العبارات التي لها معنى والنتيجة عن عملية التشفير، وردود الفعل من قبل متلقي الرسالة. ويؤكد على أن الصفات المميزة للرسالة لها تأثيرها على عملية الاتصال، لذا يجب أن تكون الرسالة قوية وذات علاقة بالموضوع ويسهل فهمها من قبل المستقبل. (تجاني، 2024)

رابعاً: اختيار وسيلة الاتصال

وسيلة الاتصال هي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، أي الأداة التي يتم فيها نقل الرسائل والإشارات من المرسل إلى المستقبل للوصول إلى الهدف المطلوب من عملية الاتصال، سواء كانت الوسيلة سمعية أو كتابية أو مرئية أو حسية أو جميعها معاً، واختيار الوسيلة الملائمة يسهل عملية فهم الرسالة، فمثلاً المدير الذي يريد التأكد من أن الرسالة ستحفظ من قبل مرؤوسيه يقوم بإرسال مذكرة مكتوبة لتدعيم تعليماته الشفوية التي أصدرها مسبقاً، واختيار الوسيلة يعتمد على طبيعة عملية الاتصال وطبيعة الأفراد وموضوع عملية الاتصال والعلاقات بينهم وسرعة وسيلة الاتصال وتكلفتها، وهذا يؤدي إلى زيادة كفاءتها. (المري، 2022)

خامساً: مستلم الرسالة أو المستقبل

وهو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال أحد، أو كل حواسه السمع والبصر والشم والذوق واللمس)، ثم يقوم بتفسير رموزها ويحاول إدراك معانيها، وإن مستلم الرسالة عادة هو شخص أو جماعة أو أي مركز آخر للاستلام، يخضع لمؤثرات عديدة تؤثر على فهمه، وأهم هذه المؤثرات هو أن مستلم الرسالة يفسرها بأسلوب يعتمد على خبراته السابقة، فمثلاً مذكرة الشركة التي تشير إلى زيادة متوقعة في الأجور هذا العام ربما لا تصدق إذ لم تحدث زيادات في العام السابق. (البديري، 2020)

سادساً: فك التشفير وتحليل رموز الرسالة وفهمها

أي ترجمة الرسالة مرة أخرى إلى أفكار ضمنية ذات مغزى، إذ يتطلب استلام الرسالة من المستلم تشفيرها وفك رموزها لتعطي معنى كاملاً ومتكاملاً، وقد تؤدي عملية تحليل رموز الرسالة إلى فهم خاطئ لمحتويات الرسالة من قبل مستلمها عندما تفسر هذه الرموز بطريقة تعطي معانٍ مختلفة عن المعنى المقصود منها، وكلما كان هناك تجانس وتماثل في المركز والخلفية الفكرية والحضارية للمرسل والمستلم كلما كان هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود بالرسالة من قبل الطرفين وهذا يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال القرعاني وتتضمن عملية فك تشفير الرسالة عمليات فرعية مثل فهم الكلمات المنطوقة أو المكتوبة أو تفسير تعبيرات الوجه وما إلى ذلك. (العمد، 2020)

سابعاً: التغذية العكسية أو الاستجابة

وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها وتأكيده من أنه تم فهمها. والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة، فعملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستلم فعلى المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة، وسرعة حدوث عملية التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف، فمثلاً في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة إذ إن ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال حيث يتبين فيما إذ تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا، كما أن ردود الفعل تبين مدى التغيير بعملية الاتصال سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة. (البداي، 2023)

ثامناً: التشويش

يشمل التشويش مجموعة من العوامل التي تتعارض مع نقل الرسالة وفهمها وهذه تؤثر على عملية الاتصال في المنظمة وتؤدي إلى صعوبة وعدم وضوح في عملية الاتصال، وقد تحدث هذه المؤثرات إما من المرسل أو من خلال عملية الإرسال أو عند استلام الرسالة، فمثلاً الأصوات العالية تؤثر تأثيراً سلباً على المحادثة التي تتم بين شخصين، وقد يحدث غموض وعدم فهم نتيجة استعمال الكلمات أو الرموز غير الواضحة، فعمليات التشويش قد تأتي إما عن مؤثرات بيئية كالأصوات والمسافة والوقت والتكنولوجيا غير المألوفة، وعدم وجود معلومات أساسية، أو مؤثرات إدراكية كالفهم والاتجاهات والميول والعوامل الحضارية بين المرسل والمستلم. وعملية التغذية العكسية في نموذج الاتصال تبين مدى تأثير التشويش على فاعلية عملية الاتصال، وهذا يفيد المدير في تحديد المشكلة في عملية الاتصال والخطوات اللازمة لتغلب عليها. (عاصي، 2020)

وترى الباحثة أن نجاح الاتصال يتوقف إلى حد كبير على كل من المرسل والمستقبل وعلى كفاءة وسيلة الاتصال، فلا بد للمرسل من أن يكون شخصاً ماهراً في التعبير لما يريد أن يوصله إلى المستقبل، كما أن المستقبل هو الآخر يحتاج إلى مهارة وقدرة على الاتصال والفهم لما يريد أن يقوله المرسل. (حسين، 2020)

6.1.2 قنوات الاتصال الإداري في المنظمة

للاتصال الإداري والتنظيمي بعدان عمودياً (رأسياً) وأفقياً، ويأتي الاتصال الرأسي بشكل نازل وصاعد، وينقل الاتصال الرأسي المعلومات بين المستويات المختلفة في الهيكل التنظيمي بينما ينقل الاتصال الأفقي المعلومات بين الأشخاص في الأقسام أو الإدارات أو الوحدات داخل الهيكل التنظيمي. وهناك أكثر من قناة تتدفق منها الاتصالات داخل منظمات الأعمال، ويمكن تحديد قنوات الاتصالات المختلفة وتدفقاتها في المنظمة، على النحو الآتي: (تجاني، 2024)

أولاً: الاتصالات من أعلى إلى أسفل الاتصال النازل

يتضمن هذا النوع من قنوات الاتصال المتجه لأسفل تدفق الرسائل من موظف بمستوى إداري أعلى إلى موظف بمستوى إداري أقل داخل المنظمة، وينشأ هذا النوع من الاتصال إذا كانت المعلومات تناسب من خلال التابع الرسمي للمنظمة في الهيكل الهرمي، حيث تبدأ الاتصالات في المستويات العليا للمنظمة وتتحرك إلى المستويات الدنيا متضمنة

التعليمات التي تحدد السياسات والإجراءات والتعليمات المتعلقة بالأعمال، كذلك تزويد الأفراد والجماعات داخل المنظمة بالتعليمات التي تتضمن اتفاقهم وتفهمهم لمسائل ونواح معينة، ومن أكثر الوسائل المستخدمة في مثل هذا النوع من الاتصالات هي الاجتماعات الرسمية، لوحة الإعلانات في المنظمة الكتيبات الصغيرة الخاصة بالموظفين، النشرات الدورية التي تصدر عن المنظمة. (أبو كركي، 2022)

والغرض من الاتصال النازل هو تحديد المهام على التوالي، وتفويض التعليمات والاتجاهات، كما يهدف إلى تعريف الموظفين بإجراءات وسياسات العمل، وتحديد المشكلات التي تحتاج إلى الاهتمام على مختلف المستويات وتقديم التغذية الراجعة حول الأداء السابق للموظفين. (الرشيدي، 2022)

ويرى أن الاتصال النازل يمكن أن يكون حاسماً لنجاح أي منظمة، إلا أن للاتصال النازل بعض العيوب في بعض المنظمات، فقد أصبح الآن مصدر قلق للموظفين المعاصرين الذين يسعدهم المشاركة في صياغة الاتصالات بدلاً من مجرد تلقي معلومات حول مهامهم وأيضاً الحصول على تعليقات من المديرين. (عبد الله، 2022)

كما أنه من الممكن أن يحدث تحريف للمعلومات التي تنساب من أعلى إلى أسفل ولهذا يجب دائماً متابعة هذه التعليمات والحصول على ردود فعل معينة على شكل تغذية عكسية، للتأكد من وصول هذه التعليمات وفهمها بشكل صحيح، كما أن إتباع أسلوب اللامركزية يمكن أن يستخدم لتخفيض عدد المستويات الإدارية التي يجب أن تمر بها عملية الاتصال، وهذا يزيد من التوازن في عملية الاتصال في مختلف الاتجاهات وبدوره يزيد من فاعلية الاتصال. (المري، 2022)

ثانياً: اتصالات من أسفل إلى أعلى (الاتصال الصاعد)

الاتصال الصاعد هو ذلك الاتصال الذي ترتفع فيه المعلومات من المستويات الإدارية الدنيا إلى المستويات الإدارية العليا من التسلسل الهرمي في المنظمة، وهذا النوع من الاتصال أصبح أكثر شعبية في المنظمات على عكس الاتصال النازل، فمن خلال الاتصال الصاعد يتمكن الرؤساء من الحصول على التغذية العكسية من المرؤوسين، ومعلومات عن تقدم العمل باتجاه تحقيق الأهداف وتحديد مشاكل ومعوقات العمل، كما أنه يتيح الفرصة للرؤساء المعرفة مشاعر الموظفين اتجاه عملهم وزملائهم ومنظمتهم بشكل عام، كما يتيح الفرصة للحصول

على أفكار صاعدة من المستويات الإدارية الدنيا حول كيفية تطوير العمل، وبناءً على ذلك، فإن هذا يساعد الموظفين على تحسين مستوى الأداء الوظيفي والأداء التنظيمي. (تجاني، 2024)

ويهدف الاتصال الصاعد إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم خاصة فيما يتعلق بالنتائج المتحققة في المنظمة، ويزيد هذا النوع من الاتصالات من دور المرؤوس في المشاركة في العمليات الإدارية، ويمكن أن يتم عن طريق التقارير، صناديق الاقتراحات والاجتماعات، ونظام حل الشكاوى وسياسة الباب المفتوح وغيرها، وبذلك، يعتبر الاتصال الصاعد ضروريًا جدًا لنجاح أي منظمة، حيث يساهم في مساعدة الموظفين على التخفيف من مشاعر القلق والعراقل في وضع العمل، كما أنه يزود الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وبالإضافة إلى ذلك تزيد الاتصالات الصاعدة من وعي الموظفين بالمشاركة وتعمل كمقياس للاتصال النازل الفعال. (البداي، 2023)

ثالثاً: الاتصالات الأفقية (المسطحة)

يحدث الاتصال الأفقي بين الأفراد في نفس المستوى الوظيفي في المنظمة، حيث يتم نقل المعلومات بين الأشخاص، والأقسام، والإدارات أو الوحدات ضمن نفس المستوى من التسلسل الهرمي التنظيمي، وهو اتصال يقوم على انسياب الاتصال بين الأفراد ضمن نفس المستوى الإداري كان يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق، وهذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة. (العمد، 2020)

إن هذا النوع من الاتصال داخل المنظمة جدير بالثناء لإرسال المعلومات بكفاءة وفعالية بين الأفراد في نفس المستوى الوظيفي، ويمكن أن يساعد في تحسين التنسيق بين الإدارات فيما يتعلق بإنجاز المهام، كما يشجع التنفيذ الفعال لقرارات المستوى الإداري الأعلى، حيث يتم السماح للأعضاء ذوي المستوى الإداري الأقل داخل القسم بالتنسيق عن كتب مع بعضهم البعض أثناء صياغة القرار الذي يتم في القمة، ويتم حل النزاع بشكل متبادل بين الأعضاء في نفس القسم دون إشراك الإدارة، كما أنه يسهل العمل الجماعي عندما يتطلب المشروع مهام من أشخاص مختلفين أو من قسم مختلف من أجل تكثيف الرضا الوظيفي والتحفيز من خلال خلق المزيد من التمكين في الاتصال. (الرشدي، 2022)

رابعاً: الاتصالات القطرية وشبكات الاتصال الرسمية وغير الرسمية

قد تنساب الاتصالات بشكل قطري، أي بين أفراد في مستويات إدارية مختلفة بينهم علاقات وظيفية ولكن ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة، كان يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق، ولا تقتصر عملية الاتصال على خطوط الاتصال الرسمية بل تتعداها إلى الاتصالات غير الرسمية وهي التي تتم بين الأفراد بشكل عفوي وفي كل الاتجاهات، مما يؤدي إلى زيادة السرعة والتنسيق في بعض الأحيان، ويشمل الاتصال الرسمي استخدام القنوات الرسمية في المنظمة لتبادل الرسائل، أما الاتصال غير الرسمي من ناحية أخرى فهو الاتصال بين الموظفين خارج الهيكل الرسمي للاتصال للمنظمة، وقد تكون هذه رسالة غير رسمية أو لا علاقة لها بالهيكل الرسمي للاتصال في المنظمة وتقسم شبكات الاتصال الرسمي إلى ثلاثة أنواع السلسلة (chain)، العجلة (wheel)، وجميع القنوات (all-channel). ففي "السلسلة" يتم إتباع التسلسل الرسمي في إصدار الأوامر، بينما في "العجلة" يكون الاعتماد على شخص محوري يقوم بدور القناة لجميع الاتصالات الجماعية، وهو بطبيعة الحال قائد المجموعة، بينما في جميع القنوات" فهي تسمح لأفراد المجموعة بالتواصل بنشاط مع بعضهم البعض ويتم استخدام هذه الشبكة في المجموعات المدارة ذاتياً والتي يمتلك فيها الأفراد حرية المساهمة بالأفكار والمعلومات ولا يكون لأحدهم دور القائد. (البديري، 2020)

أما شبكات الاتصال غير الرسمي والتي تسمى مصادر "سرية للمعلومات" (Grapevine) لأنها في العادة ناقلة للإشاعات، فهي تساعد على زيادة وإثراء خط الاتصال الرسمي، وهي تعتمد بشكل كبير على الاتصالات وجها لوجه، وهذا الاتصال في الغالب يتم عن طريق وسائل شفوية ولديه القدرة على الانتشار على نطاق واسع وبسرعة. (عاصي، 2020)

وغالباً ما تستند شبكات الاتصال غير الرسمية في معظمها إلى التفاعلات الودية بين أعضاء المنظمة، وبالتالي قد يكون الاتصال التنظيمي الرسمي ضعيف وغير فعال نتيجة لهذا. ومع ذلك، فإن شبكة الاتصالات غير الرسمية ليست سيئة بالضرورة، فقد يكون وجود شبكة اتصال معلومات مواز وقوي تحدياً للهيكل الرسمي، وهذا صحيح بشكل خاص عندما تكون هناك شائعات منتشرة وغير مثبتة في الشبكة. حيث يمكن استخدام المعلومات المتعلقة بتلك الشبكة في صياغة سياسات اتصال فعالة للمنظمة، ويمكن لشبكات الاتصال غير الرسمية أن تكون مصدر الإشاعات، فهي يمكن أن تكون جيدة أو سيئة اعتماداً على المحتوى. فعلى سبيل المثال، الشائعات عن الأفراد سيئة لأن الهدف هو في الغالب إلحاق الأذى بهم. ومع ذلك، عندما يتعلق الأمر بإنجاز المجموعات الأخرى داخل المنظمة، فإنها تطلق الطاقة

الإبداعية وتحفز الإنتاجية داخل المجموعات، ولهذا السبب، قد تتحمل الإدارة بعض الشائعات من الشبكة غير الرسمية، حيث أن التنشئة الاجتماعية غير الرسمية بين الموظفين يمكن أن تحسن الإنتاجية والعمل الجماعي في المنظمة، لذلك يسعى المدراء الفعالون إلى إنشاء شبكات اتصال غير رسمية خاصة بهم سواء داخل أو خارج المنظمة للاستفادة منها في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة. (حسين، 2020)

وترى الباحثة أن طبيعة عملية الاتصال على مستوى المنظمة تتمثل عادة بتبادل المعلومات بين المنظمات لتحديد فهم مشترك وعام بينهما، لذلك زاد الاهتمام بالاتصال للتعرف على المعوقات والتحديات التي تحدث خلال عملية الاتصال والتي تؤدي إلى منع وجود اتصال فعال داخل منظمات الأعمال، والاتصال الفعال يعني حدوث تطابق تام بين المعنى المرسل من قبل المرسل والمعنى المفهوم من قبل المستلم، بينما الاتصال الكفؤ يعني أن يتم الاتصال بأقل تكلفة ممكنة، وحتى يكون الاتصال ناجحاً يجب أن يكون كفؤاً وفعالاً في آن واحد. (أبو كركي، 2022)

7.1.2 وسائل الاتصالات الإدارية

هناك أكثر من طريقة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال، واختيار إحدى هذه الطرق عن غيرها يعتمد على طبيعة المرسل وطبيعة المستمعين وطبيعة الموقف الذي يميل إليه الاتصال، وبشكل عام يمكن التمييز بين الطرق التالية: (البداي، 2023)

أولاً: الاتصالات المكتوبة

يساعد الاتصال الكتابي على إيصال الأفكار في الوقت المناسب، ولكن حتى تتحقق الاستفادة من هذا النوع من التواصل فإنه يتطلب من كلا الطرفين المشاركة فيه في نفس الوقت ولا يمكن استخدام التواصل غير اللفظي معه، وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة يجب مراعاة استعمال اللغة البسيطة، الكلمات المألوفة، استعمال الخرائط والرسوم للتوضيح وتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة، وتستخدم الاتصالات المكتوبة غالباً في المهام السهلة والبسيطة بالرغم من استخدام الفاكس والبريد الإلكتروني في السنوات الأخيرة. (المري، 2022)

وتتميز الاتصالات الكتابية بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية كما أنها تحتاج إلى بذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها ويمكن أن تقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها، ومن أهم أدواتها في المنظمات البريد أو المجلات الحائطية أو اللوحات أو الشاشات كشوفات المعلومات الدورية صناديق الاقتراحات والشكاوى الإعلام الآلي والبريد الإلكتروني، والفاكس وغيرها. (الرشيدي، 2022)

ثانياً: الاتصالات الشفوية (اللفظية)

وهذه عادة تتم بالاتصال المباشر ما بين المرسل والمستقبل إما وجها لوجه أو خلال الاجتماعات أو إلقاء خطاب أمام جمهور كبير، أي استخدام الكلمة المنطوقة لإرسال الرسائل وتلقيها وهو وسيلة مهمة لمناقشة القضايا التي يصعب فهمها، وفائدة الاتصالات الشفوية أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها وتعديلها، كذلك فإن اجتماع الرئيس والمروؤوس يزيد من ثقة المروؤوس وينعكس بالتأكيد على روحه المعنوية، ويتميز هذا النوع من الاتصالات بحصول المتحدث على التغذية العكسية المباشرة، مما يفتح المجال أمام المتحدث بتوضيح الرسالة عند الحاجة ويسمح للمستمع بالحصول على المعلومة بشكل دقيق. (تجاني، 2024)

وتستخدم الاتصالات الشفوية في حالات المهام المعقدة والصعبة، ومن عيوبها أنها قد لا توفر في الوقت لأن كثير من الاجتماعات تستغرق أوقات طويلة دون التوصل إلى نتائج تذكر وقد يساء فهم بعض العبارات أو الكلمات خاصة في الثقافات المختلفة، ولأن الاتصالات اللفظية تحدث في الوقت الفعلي مما قد يتطلب منها استجابة فورية والإجابة على الأسئلة التي يتم طرحها فقد لا يكون الموظف أو المدير مستعداً لذلك بشكل جيد، كما تظهر عيوب هذا النوع من الاتصال عندما تمر الرسالة اللفظية من خلال عدة أشخاص، فكلما زاد عدد أولئك الأشخاص زادت احتمالية التشويش والتحريف. (العمد، 2020)

ثالثاً: الاتصالات غير اللفظية

عادة ما تجري الكثير من الاتصالات بشكل غير لفظي.

وهذه عادة تتم عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد، أي في هذا النوع من الاتصالات يتم استخدام نبذة الصوت وتعابير الوجه وسرعة الكلام وما إلى

ذلك، ويمكن أن يؤدي التواصل غير اللفظي إلى تعزيز الرسالة، وهذه التصرفات الجسمية المختلفة تعطي دلالات مختلفة عن الرضا وعدم الرضا وعدم الموافقة واللامبالاة، وفي كثير من الأحيان تتبع الاتصالات غير اللفظية الاتصالات الشفوية لتعزيز ما يقال وتأكيد، والاتصالات غير اللفظية تعطي دلالات مختلفة عن الرضا وعدم الرضا وعدم الموافقة واللامبالاة، وقد يساء فهم الاتصال غير اللفظي بسبب التفسير الخاطئ لأن الكثير من الناس لا يملكون المهارات والخبرات اللازمة لتفسير لغة الجسد. (المري، 2022)

رابعاً: الاتصالات المرئية

تتضمن الاتصالات المرئية الصور والمخططات والرسوم البيانية ومجموعة متنوعة من الأدوات المستخدمة لعرض المعلومات بشكل مرئي، ويتميز هذا النوع من الاتصال بأن أصحاب المصلحة المعنيون قد يفهمونه بشكل أفضل من أشكال التواصل الأخرى، حيث يمكن للصور المرئية أن تنقل بعض المعلومات بشكل أكثر دقة من الكلمات، وعلى الرغم من ذلك يعتبر من أنواع الاتصالات الكتابية. (البدرى، 2020)

8.1.2 إدارة الاتصالات الإدارية

تنشأ ضمن الهيكل التنظيمي في بعض المنظمات إدارة تسمى إدارة الاتصالات الإدارية يتم من خلالها تعريف المروسين بالمهمة والموارد اللازمة لتنفيذ المهام، والأدوار والواجبات والنتائج المتوقعة، بحيث تعمل هذه الإدارة على تنسيق الجهد والعمل بين مختلف إداراتها وأقسامها، كذلك الربط بين المنظمة من جهة وبين المجتمع الذي تعمل فيه من جهة أخرى، كذلك يكون من واجباتها البحث عن مشكلات ومعوقات الاتصال في أماكن تنفيذ العمل لمعرفة نقاط الضعف في خطوط ووسائل الاتصال، ثم تقديم اقتراحات للسيطرة عليها وتجاوزها وتقييم نتائج الأداء. (تجاني، 2024)

ويرى أن إدارة الاتصالات الإدارية تركز على التخطيط المنهجي والتنفيذ والمراقبة والمراجعة لجميع قنوات الاتصال داخل المنظمة، وبين المنظمة وغيرها من المنظمات أو العملاء، فالاتصال التنظيمي يختص بالاتصالات والسلوك التنظيمي، وهو يهتم بالاستخدام الرمزي للغة، وتوضيح كيفية عمل المنظمات على مختلف المستويات الإدارية، وتحديد أهدافها وغاياتها. (المري، 2022)

وتتضمن إدارة الاتصالات جميع الجهود المتعلقة بالاتصالات الخارجية للمنظمة، مثل العلاقات الإعلامية، وإدارة الأزمات، وقد كان الاتصال مع الجمهور الداخلي يقتصر في السابق على إدارة وإنتاج محتوى المعلومات المواقع الويب الداخلية (الإنترنت) والنشرات الإخبارية الداخلية (المجلات)، وقد كانت اتصالات الموظفين تقليدياً من مسؤولية المديرين، ومع ذلك، فإن تطوير وتوسيع وظيفة إدارة الاتصالات قد أدت إلى دمج مسؤولية التخطيط الاستراتيجي بإدارة اتصالات الموظفين. (عاصي، 2020)

ويعرف إدارة الاتصالات الإدارية بأنها خلق جو إيجابي لجميع العاملين في المنظمة، ويجعل هذا التعريف من الاتصال التنظيمي مفهوماً ذا أبعاد متشعبة بدلاً من مجرد حركة للمعلومات في حد ذاتها. (الرشيدي، 2022)

فإدارة الاتصالات الإدارية هي مدى قدرة المنظمات على توفير المعلومات المتعلقة بالمنظمة لموظفيها، مثل تلك المتعلقة بتغيير السياسات التنظيمية والإجراءات الإدارية والنتائج المالية، ونجاح الموظفين الأفراد والمجموعات، والتغذية المرتدة من الزبائن. (البداي، 2023)

وحسب فإن أهمية إدارة الاتصالات الإدارية تتضح عند تطبيق أي عملية جديدة أو إجراء جديد، حيث تتكون أهداف إدارة الاتصالات الإدارية في هذه الحالة من العناصر التالية: (العمد، 2020)

1. إنشاء منصة تفاعلية للاتصال مع أصحاب المصالح بشأن عملية التغيير.
 2. تطوير أدوات اتصال فعالة تساهم في إنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.
 3. دعم المديرين للتخفيف من المخاطر المرتبطة بالتنفيذ.
 4. حشد القبول والتأييد من أصحاب المصالح في أي عملية جديدة.
 5. تهيئة الموظفين للتعامل مع أي جديد بفعالية.
- ويعرف الباحث إدارة الاتصالات الإدارية بالقيام بعمليات تقدير أنشطة الاتصالات في المنظمة وتجهيزها للتغيير، ووضع خطة الاتصالات الجديدة تحدد فيها قنوات الاتصالات وآليات التغذية الراجعة، وتطوير الاتصالات بتوفير بنية تحتية داعمة، وتنفيذ جميع أنشطة الاتصالات وفقاً للمواعيد المحددة، وتقديم التغذية الراجعة من خلال رصد أنشطة الاتصالات

وتقييمها، بهدف ضمان انتقال أو تبادل المعلومات المتعلقة بالعمل من طرف إلى آخر في الوقت والمكان المناسبين. (البديري، 2020)

المبحث الثاني: ماهية ادارة الأزمات الأمنية

1.2.2 تمهيد:

باتت الأزمات بكافة أشكالها وأنواعها جزءاً لا يتجزأ من الحياة اليومية لدول العالم دون استثناء، فلا تكاد أي دولة أو منظمة تخلو من أزمة أو عدة أزمات، الأمر الذي يدعو قياداتها ومؤسساتها الى اتخاذ كافة التدابير اللازمة من خطط واجراءات عملية للتنبؤ بحدوثها واتخاذ ما يلزم لمواجهتها والتصدي لها حال حدوثها. (المري، 2024)

ومؤخراً شكلت الأزمات الأمنية هاجساً لدى العديد من الدول، لما لها من تداعيات سلبية وآثار مدمرة على كافة الأصعدة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وهذا ما دفع العديد من الباحثين الدراسة أسباب هذه الأزمات والحلول المناسبة للتصدي لها والحد من نتائجها وآثارها السلبية، لا بل برز اتجاه يدعو الى الاستفادة من نتائجها الايجابية، وتقديم التوصيات المناسبة للأجهزة والمؤسسات الأمنية المعنية بإدارة هذا النوع من الأزمات. (إبراهيم، 2020)

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق الى ماهية الأزمات الأمنية من خلال استعراض التعريفات التي قدمها الباحثون والمختصون لهذا المفهوم اضافة الى تحديد مفهوم ادارة الأزمات الأمنية وأساليبها وعناصرها، وغير ذلك من القضايا المرتبطة بمفهوم الأزمات الأمنية وإدارتها. (مهدي، 2023)

2.2.2 مفهوم الأزمات الأمنية

أفرزت التغيرات السياسية والاقتصادية المتوالية التي تمر بها المنظمات أو حتى الدول قد العديد من الأزمات التي تؤثر على أداء تلك المنظمات والدول، والتي تفرض عليها توفير المعلومات على أساس قاعدة بيانات متكاملة للتخطيط لإدارة الأزمات والتعامل معها بفعالية عندما تحدث، وتوفير كافة السبل والوسائل لمواجهتها والحد من آثارها السلبية. (الكرعاوي، 2023)

حيث تعرف الأزمة بأنها حدث مفاجئ يقلل من فرص تقدم المنظمة وتحقيق الأداء المتميز وقد يؤدي إلى انهيار كامل المنظمة وزوالها. (برقاوي، 2020)

ومن وجهة نظر فإن الأزمة تعبر عن موقف أو حدث ينجم عنه تهديد وتغيير للأمر الواقع، ويكون له تأثيرات عامة وخاصة حسب تصنيفه ومكان حدوثه، وهو متسارع ويتطلب تدخلاً عملياً للحيلولة دون ازدياد واتساع آثاره السلبية، وللعمل على تقويضه وعلاج آثاره. (الصويلح، 2023)

والأزمة أيضاً هي نقطة تحول غير اعتيادية، تبدو من خلال مواقف تتعرض لها المنظمات بشكل مفاجئ، بحيث تتسارع الأحداث فيها بشكل يصعب السيطرة عليها، ويترتب على ذلك تهديد السلامة المنظمة، وتوتر لكافة أفراد المنظمة، وفقد السيطرة على اتخاذ القرارات الادارية الرشيدة. (زهرا، 2020)

ومن التعريفات السابقة، يمكن القول أن أبرز مؤشرات الأزمة هي:

1. التهديد Threat

2. ضغط الوقت Time pressure

3. المفاجأة Surprise

أما الأزمة الأمنية فتعرف بأنها الحدث المفاجئ الذي يخل بالأمن الوطني والسلام الاجتماعي ويليه أحداث أخرى متسارعة، تهدد بتزايد الخسائر المادية والبشرية، الأمر الذي يتطلب معه استعداد كافة الجهود والامكانيات للأجهزة والسلطات الأمنية المختصة، للسيطرة على هذه الأوضاع وإنهاء الأزمة بأسرع وقت وأقل الخسائر الممكنة. (المري، 2024)

3.2.2 مفهوم إدارة الأزمات الأمنية

تعتبر الإدارة السليمة للأزمة التي تتعرض لها المنظمات على اختلاف أنشطتها وأنواعها أمراً ضرورياً لمجابهتها والسيطرة عليها، إذ تتمثل إدارة الأزمات في الطرق والجراءات التي يتم تطبيقها للحد من الحالات الطارئة المرافقة للأزمة، وآلية التعامل معها عند حدوثها بهدف الحد من آثارها السلبية المدمرة. (عدنان، 2022)

حيث تم تعريف إدارة الأزمة بأنها استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية والعملية أثناء مراحل الأزمة المختلفة، بناء على خطة إستراتيجية خاصة يتم اعدادها مسبقاً للتصدي لمثل هذه الظروف، ومحاولة السيطرة عليها لتفادي آثارها السلبية والاستفادة من ايجابياتها. (غازي، 2022)

ومن وجهة نظر فان إدارة الأزمة تعرف بأنها "عملية التخطيط المسبق لحدث سلبي غير متوقع للحد أو التقليل من أضراره على المنظمة وذلك بوضع استراتيجيات أو مجموعة من السيناريوهات المتوقعة الحدوث واقتراح الحلول المناسبة لكل منها في حال حدوثه". (إبراهيم، 2020)

كما عرفت إدارة الأزمة بأنها "تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة منظمة حدث فيها حدث سلبي وبشكل مفاجئ نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به أو كنتيجة غير متوقعة من بعض الأحداث التي كانت تشكل خطراً محتملاً، مما يستدعي أن تؤخذ القرارات بسرعة للحد من الأضرار التي لحقت بالمنظمة مع تحديد شخص ليكون مديراً زمة في حال حدوثها". (برقاوي، 2020)

وهي أيضاً وسيلة لمواجهة الأزمة والتغلب عليها، والتحكم في مسارها واتجاهها، وذلك للحد من الآثار السلبية لها، وبالتالي حماية المنظمة وأطراف المصلحة من الأذى، والاستفادة من إيجابياتها وتحقيق أقصى المكاسب في أقصر زمن، والحد من الخسائر الأقل مستوى ممكن. (مهدي، 2023)

ولا بد هنا من التنويه إلى الفرق بين مفهوم إدارة الأزمات"، ومصطلح "الإدارة بالأزمات"، فإدارة الأزمات تعني آلية وأساليب التعامل مع الأزمة لمواجهةها والتغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب مخاطرها، والاستفادة من إيجابياتها، بينما تقوم الإدارة بالأزمات على تقويم الأزمة، وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة فعلياً. أما فيما يتعلق بمفهوم إدارة الأزمة الأمنية، فهو لا يختلف كثيراً عن المفهوم العام للإدارة الأزمات، ويكمن الاختلاف فقط في الطبيعة الأمنية لإدارة الأزمة والنتائج المترتبة عنها، إضافة إلى إمكانية استخدام القوة أو إظهار نية استخدامها، وهو أمر ضروري وجزء مهم من عملية التأهب لمواجهة الأزمة الأمنية أو مواجهتها. (الصويلح، 2023)

حيث تعرف إدارة الأزمة الأمنية بأنها مجموعة من الإجراءات والآليات والعمليات التي تقوم بها الأجهزة الأمنية المعنية للتعامل مع الأزمات التي من شأنها خرق الأمن القومي بمفهومه الشامل. (الكرعاوي، 2023)

كما تعرف إدارة الأزمة الأمنية أيضاً بأنها "تجميع وحشد كافة إمكانيات وخبرات الأجهزة الأمنية للاستشعار والتنبؤ بالأزمة الأمنية التي قد تؤدي إلى زعزعة الأمن

والاستقرار، ومن ثم التعامل معها ومواجهتها في حال حدوثها لتقليل الخسائر والآثار السلبية إلى أدنى حد ممكن وإعادة الأوضاع الأمنية إلى طبيعتها السابقة. (عدنان، 2022)

مما سبق يتبين أن الفرق بين مفهوم إدارة الأزمات بشكل عام وإدارة الأزمات الأمنية يتحدد في طبيعة إدارة ونتائج الأزمة الأمنية، والتي تتطلب نوعين من العمليات الأمنية وهي العمليات الوقائية، التي تسبق الأزمة وتعمل على محاولة منع وقوع الأزمة، وعملية المواجهة والسيطرة على الأمن غير المستقر. (زهران، 2020)

واستنادا لذلك، ولأغراض هذه الدراسة، يمكننا تعريف إدارة الأزمة الأمنية على أنها عملية ديناميكية متكاملة تقوم على مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تؤديها الأجهزة الأمنية المعنية والتي تهدف إلى اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة الأمنية، والاستعداد والوقاية من الأزمة، والمواجهة واحتواء الضرر، واستعادة النشاط، والتعلم الاستراتيجي، للتعامل مع الأزمات الأمنية بكفاءة وفعالية في مرحلة ما قبل الأزمة، وأثناء وبعد حدوثها لتقليل آثارها السلبية والضارة، واستعادة الوضع الأمني إلى طبيعته، ومن ثم استخلاص العبر والدروس والنتائج لتجنب حدوث الأزمة الأمنية مرة أخرى في المستقبل. (برقاوي، 2020)

4.2.2 مراحل إدارة الأزمة

الإدارة الأزمة عدة مراحل يتوجب على إدارة المنظمة التعامل مع كل مرحلة من مراحلها بدقة متناهية، من خلال التخطيط لها ومتابعتها، حتى الوصول إلى مواجهة الأزمة والتصدي لحلها، وتجنب آثارها السلبية على المنظمة، فقد اتفق الباحثون على أن هناك عدة مراحل تمر بها عملية إدارة الأزمات، ألا أنهم يختلفون حول ماهية هذه المراحل. فقد أجمع العديد من الباحثين في تحديدها بالمرحل التالية: (إبراهيم، 2020)

1. مرحلة ما قبل الأزمة التي تتضمن تحديد حالات الأزمات المحتمل حدوثها، ووضع الخطط والاستعداد لمواجهةها في حال حدوثها.
2. مرحلة الأزمات تتمثل في إدارة أزمة معينة أثناء وقوعها.
3. مرحلة ما بعد الأزمة تتضمن إجراءات تصحيحية والاستفادة من الدروس التي تم تعلمها أثناء حدوث الأزمة، لاتباعها في حال حدوث أزمة أخرى، أو لوضع الخطط الكفيلة بعدم حدوث أزمة أخرى في المستقبل. (المري، 2024)

أما فقد أشارا إلى أن الإدارة الناجحة للأزمة تمر في خمسة مراحل أساسية، وهي مشابهة للمراحل السابقة، وإن اختلفت بعض الشيء في التسمية وهذه المراحل هي:

1. مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار The discovery phase of crisis signals
predict crisis وهنا يتم رصد وتحليل المؤشرات الأولية التي تنبئ وتوقع حدوث الأزمة، حتى يتم دراستها والاعتماد عليها في المراحل القادمة. (الكرعاوي، 2023)
2. مرحلة الوقاية والاستعداد Preparation phase for a crisis في هذه المرحلة يقوم المختصون في إدارة المنظمة برسم الخطط المناسبة لمجابهة الأزمات المتوقعة والتي تم رصد مؤشراتها وبوادرها في المرحلة السابقة، وذلك لتفادي وقوعها، أو على الأقل لوضع وتجهيز الحلول المناسبة لمواجهةها، تجنباً لوقوع أكبر قدر من الخسائر. (مهدي، 2023)
3. مرحلة احتواء الأضرار Phase of damage Containment بعد وضع الخطط والإجراءات المناسبة في المرحلة السابقة، يتم ترجمتها ووضعها موضع التنفيذ في حال وقوع الأزمة، أو يتم تطبيقها في محاولة لمنع وقوع الأزمة المتوقعة أو منعها من الانتشار. (الصويلح، 2023)

4. مرحلة استعادة النشاط **Actively restore phase** - بعد مواجهة الأزمة والتصدي لها، يقوم المسؤولين في إدارة المنظمة بتنفيذ مجموعة من الإجراءات الهادفة إلى استعادة المنظمة لأنشطتها ومعاودة ممارسة أعمالها ووظائفها الاعتيادية كما كان عليه الوضع قبل حدوث الأزمة . (زهران، 2020)

5. مرحلة التعلم **Learning phase** في آخر مراحل إدارة الأزمة تقوم إدارة المنظمة بدراسة الأزمة وأسباب حدوثها وتقييم آثارها وانعكاساتها على أداء المنظمة، وذلك لجمع المعلومات اللازمة التي تفيد بمنع تكرار حدوث الأزمة مرة أخرى. (برقاوي، 2020)

أما عناصر إدارة الأزمة، فيمكن تحديدها على النحو الآتي :

1. عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية .
2. استجابات إستراتيجية لمواقف الأزمات.
3. تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية والكفاءة والمدرية تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات.
4. تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.
5. تستخدم إدارة الأزمة الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار.

5.2.2 عمليات إدارة الأزمة

يعتمد أسلوب إدارة الأزمة على مجموعة من العمليات، التي لا بد من القيام بها لإدارة أي أزمة والتي تبدأ بالتخطيط الجيد، ثم جمع المعلومات، ثم استخدام نظم الاتصال المناسبة، وأخيراً القيادة:

- ★ عملية التخطيط: تتمثل بوضع كافة الإجراءات والبرامج المناسبة، والتي من شأنها منع وقوع الأزمة، وإزالة عنصر المفاجئة في حال وقوعها. (غازي، 2022)
- ★ عملية جمع المعلومات تساهم عملية جمع المعلومات الدقيقة والمناسبة في تزويد مراكز إدارة الأزمات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب بما يضمن الإدارة الفاعلة والناجحة للأزمة، واتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب. (الكرعاوي، 2023)

- ★ عملية الاتصال: والتي تتضمن استخدام كافة الوسائل والتقنيات الملائمة لنقل وتبادل المعلومات والآراء بين كافة المعنيين بإدارة الأزمة في كافة أقسام غرفة العمليات المنشأة لإدارة الأزمة، وذلك بهدف انسيابية تدفقها ووضعها أمام متخذي القرار في الوقت المناسب، وبالتالي المساهمة في إنهاء الأزمة في أقل وقت ممكن.
- ★ القيادة من خلال قيام القيادة العليا المعنية بإدارة الأزمة بتوجيه كافة العاملين والإشراف عليهم والتأكد من قيام كل واحد بالمهام والواجبات الموكولة إليه أثناء إدارة الأزمة، ولقيام القائد بهذا الدور يجب أن يتمتع بخصائص شخصية موضوعية كالمبادرة، والتفاؤل واقتحام المخاطر. (الصويلح، 2023)

6.2.2 أساليب إدارة الأزمات في المنظمات

يمكن تحديد الأساليب المتبعة لإدارة الأزمات داخل المنظمات على النحو التالي على

1. تحليل الأزمة: حتى تتم إدارة الأزمة بشكل سليم، لا بد من إجراء التحليل الدقيق لكافة الجوانب المرتبطة بالأزمة، والآثار المتوقعة من حدوثها، ذلك أن الأزمة تتضمن وجود علاقة بين مجموعة من العناصر التي تشمل الفرد والمنظمة والتشريعات والبيئة الخارجية والجوانب التنظيمية، وبالتالي فإن مواجهة الأزمة وإدارتها يتطلب الإدراك التام بكافة هذه الجوانب من قبل صانع القرار داخل المنظمة. (إبراهيم، 2020)
2. مهارات التوافق: والتي تستند إلى اتباع الأسلوب الإيجابي لحل المشكلة عند مواجهة الموقف، وفي هذه الحالة قد يتم استخدام أسلوب واحد أو أكثر للتخفيف أو التخلص من الانفعالات التي خلفها الحدث. (عدنان، 2022)
3. توفير الاستقرار والأمان للموظفين العاملين في المنظمة، لتمكينهم من مواصلة سير العمل وفق ما خطط له سابقاً، ولتكوين صورة إيجابية لدى المجتمع الخارجي عن المنظمة. (زهران، 2020)
4. المواجهة الفورية في حال وقوع الأزمة وذلك للسيطرة عليها بشكل كامل من قبل فريق إدارة الأزمات، وبالتنسيق مع الإدارة العليا، وذلك قبل تطورها وتفاقمها بشكل يصعب السيطرة عليها. (برقاوي، 2020)
5. إنشاء هيئات متخصصة لإدارة الأزمات وإعداد الخطط العملية للتعامل معها وإدارتها. (غازي، 2022)

6. متابعة كافة الرسائل والمعلومات الصادرة عن مواقع التواصل الاجتماعي باعتبار أنها من أبرز قنوات ووسائل الاتصال التي من شأنها تصعيد الأزمة وزيادة حدتها.
(المري، 2024)

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

2.3 منهجية البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على دور الاتصالات الادارية بأبعادها (الاتصالات النازلة – الاتصالات الصاعدة – الاتصالات الأفقية) في إدارة المخاطر الأمنية بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودي، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة العاملين في وزارة الدفاع السعودي في المملكة العربية السعودية وقامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 397 فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

4.3 مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

★ **المصادر الثانوية:** قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

★ **المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على دور الاتصالات الادارية بأبعادها (الاتصالات النازلة – الاتصالات الصاعدة – الاتصالات الافقية) في إدارة المخاطر الأمنية بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودي.

5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية - Statistical Package for Social Sciences - SPSS كما يلي:

- ★ التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
- ★ النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.
- ★ المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات العاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- ★ الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.
- ★ معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
- ★ الانحدار البسيط: لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ★ ارتباط بيرسون: للتعرف على صدق أداة الدراسة والعلاقات بين المتغيرات

6.3 أداة الدراسة

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- ★ **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة ب: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة
- ★ **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: الاتصالات الإدارية بأبعادها ((الاتصالات النازلة – الاتصالات الصاعدة – الاتصالات الأفقية) ويتضمن 12 عبارة

المتغير التابع: إدارة المخاطر الأمنية ويتضمن 9 عبارات

وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

جدول (1) طريقة تصحيح مقياس ليكرت

التدريج	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1
قيمة المتوسط الحسابي	5-4.20	3.4-4.19	2.60-3.39	1.80-2.59	1-1.79
مستوى درجة التأثير	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا

7.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: الاتصالات الادارية

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات محور الاتصالات الادارية

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
الاتصالات النازلة			

1	0.694**	0.000	تتوفر في وزارة الدفاع السعودي اتصالات من المديرين إلى الموظفين
2	0.677**	0.000	تساهم الاتصالات الواردة من المديرين إلى الموظفين في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات
3	0.682**	0.000	تقوم الإدارة بالتواصل مع الموظفين لطرح مشاكل العمل وإيجاد حلول مناسبة
4	0.688**	0.000	تعتمد الإدارة على الأساليب التكنولوجية في التواصل مع الموظفين لتقييم الأداء الوظيفي
الاتصالات الصاعدة			
5	0.654**	0.000	توجد سهولة في اتصال الموظفين بالإدارة العليا
6	0.715**	0.000	يتصل الموظفون بالإدارة خلال فترات منتظمة أثناء العمل
7	0.478**	0.000	تهتم الإدارة بمقترحات الموظفين المتعلقة بتطوير العمل
8	0.608**	0.000	يحقق الاتصال بين الإدارة والموظفين جو من اللفة في بيئة العمل
الاتصالات الأفقية			
9	0.670**	0.000	يتم تبادل المعلومات بين الموظفين لتحقيق التكامل بين الوظائف
10	0.665**	0.000	تسهل الاتصالات الأفقية في التقليل من ضغوط العمل والصراعات التنظيمية
11	0.708**	0.000	يفضل الموظفون العمل ضمن فرق عمل لإنجاز المهام بسهولة التواصل
12	0.653**	0.000	تسهل الاتصالات بين الموظفين في نفس المستوى الإداري للحصول على المعلومات لاتخاذ القرارات

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور الاتصالات الإدارية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور الاتصالات الإدارية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثاني: إدارة المخاطر الأمنية

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات محور إدارة المخاطر الأمنية

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	تعمل وزارة الدفاع على اتخاذ القرار المناسب حول الإجراءات الواجب اتخاذها تجاه المخاطر الأمنية	0.582**	0.000
2	تستخدم وزارة الدفاع الخطط والاستراتيجيات التي يمكن من خلالها إدارة المخاطر الأمنية	0.635**	0.000
3	تقوم وزارة الدفاع بالعمل على زيادة وعي أفراد المجتمع بكيفية مواجهة المخاطر الأمنية	0.775**	0.000
4	تهتم وزارة الدفاع بتوفير ميزانية مخصصة لدعم إدارة المخاطر الأمنية	0.640**	0.000
5	تعمل وزارة الدفاع على مواكبة كافة التطورات العالمية في مجال إدارة المخاطر الأمنية	0.798**	0.000
6	تهتم وزارة الدفاع باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية في تطوير الأداء الأمني	0.824**	0.000
7	تعمل وزارة الدفاع على القيام بمراجعات مستمرة لعملية إدارة المخاطر الأمنية وتقييم أدائها بشكل دوري	0.549**	0.000

0.000	0.773**	تقوم وزارة الدفاع باستخدام أفضل المتخصصين في مجال التكنولوجيا الأمنية للعمل بها	8
0.000	0.790**	تقوم وزارة الدفاع بتوزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح بين أعضاء فريق عمل إدارة المخاطر الأمنية لزيادة القدرة على مواجهتها	9

**** ذات دلالة احصائية عند 0.01**

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور إدارة المخاطر الأمنية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور إدارة المخاطر الأمنية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

8.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
الاتصالات الادارية	0.882	13
إدارة المخاطر الأمنية	0.870	9
إجمالي استمارة الاستبيان	0.923	22

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور أداة الدراسة وللأداة ككل مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور أداة الدراسة وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة

1.4 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

2.4 خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
الجنس	ذكر	273	68.8
	أنثى	124	31.2
العمر	أقل من 30 سنة	79	19.9
	30 – 39 سنة	104	26.2
	40 – 49 سنة	139	35.0
	50 سنة فأكثر	75	18.9
المؤهل العلمي	جامعي	114	28.7
	دبلوم دراسات عليا	150	37.8
	ماجستير	103	25.9
	دكتوراه	30	7.6
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	94	23.7
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	142	35.8
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	85	21.4
	15 سنة فأكثر	76	19.1

3.4 تحليل استمارة الاستبيان

المحور الأول: الاتصالات الادارية

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات محور الاتصالات الادارية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
الاتصالات النازلة				
تتوفر في وزارة الدفاع السعودي اتصالات من المديرين إلى الموظفين	4.164	0.964	1	مرتفع
تساهم الاتصالات الواردة من المديرين إلى الموظفين في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	4.078	0.799	4	مرتفع
تقوم الإدارة بالتواصل مع الموظفين لطرح مشاكل العمل وإيجاد حلول مناسبة	4.103	0.857	3	مرتفع
تعتمد الإدارة على الأساليب التكنولوجية في التواصل مع الموظفين لتقييم الأداء الوظيفي	4.161	0.677	2	مرتفع
الاتصالات الصاعدة				
توجد سهولة في اتصال الموظفين بالإدارة العليا	4.025	0.758	2	مرتفع
يتصل الموظفون بالإدارة خلال فترات منتظمة أثناء العمل	3.985	0.788	3	مرتفع
تهتم الإدارة بمقترحات الموظفين المتعلقة بتطوير العمل	4.083	0.772	1	مرتفع
يحقق الاتصال بين الإدارة والموظفين جو من اللفة في بيئة العمل	3.917	0.916	4	مرتفع

الاتصالات الأفقية				
مرتفع جدا	4	0.670	4.227	يتم تبادل المعلومات بين الموظفين لتحقيق التكامل بين الوظائف
مرتفع جدا	3	0.595	4.259	تسهل الاتصالات الأفقية في التقليل من ضغوط العمل والصراعات التنظيمية
مرتفع جدا	2	0.690	4.262	يفضل الموظفين العمل ضمن فرق عمل لإنجاز المهام بسهولة التواصل
مرتفع جدا	1	0.770	4.285	تسهل الاتصالات بين الموظفين في نفس المستوى الإداري للحصول على المعلومات اتخاذ القرارات

تبين أن عبارات الاتصالات النازلة جاءت جميعها في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى الاتصالات النازلة كأحد ابعاد الاتصالات الإدارية في وزارة الدفاع السعودي في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.127 بانحراف معياري 0.824

وتبين أن عبارات الاتصالات الصاعدة جاءت جميعها في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى الاتصالات الصاعدة كأحد ابعاد الاتصالات الإدارية في وزارة الدفاع السعودي في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.033 بانحراف معياري 0.809

وتبين أن عبارات الاتصالات الأفقية جاءت جميعها في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح ارتفاع مستوى الاتصالات الأفقية كأحد ابعاد الاتصالات الإدارية في وزارة الدفاع السعودي في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.247 بانحراف معياري 0.700

مما سبق يتبين ارتفاع مستوى الاتصالات الإدارية في وزارة الدفاع السعودي في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.135 بانحراف معياري 0.772

المحور الثاني: إدارة المخاطر الأمنية

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات محور إدارة المخاطر الامنية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تعمل وزارة الدفاع على اتخاذ القرار المناسب حول الإجراءات الواجب اتخاذها تجاه المخاطر الأمنية	4.380	0.563	1	مرتفع جدا
تستخدم وزارة الدفاع الخطط والاستراتيجيات التي يمكن من خلالها إدارة المخاطر الأمنية	4.287	0.771	3	مرتفع جدا
تقوم وزارة الدفاع بالعمل على زيادة وعي افراد المجتمع بكيفية مواجهة المخاطر الأمنية	4.368	0.708	2	مرتفع جدا
تهتم وزارة الدفاع بتوفير ميزانية مخصصة لدعم إدارة المخاطر الأمنية	4.164	0.759	3	مرتفع
تعمل وزارة الدفاع على مواكبة كافة التطورات العالمية في مجال إدارة المخاطر الامنية	4.264	0.658	2	مرتفع جدا
تهتم وزارة الدفاع باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية في تطوير الأداء الأمني	4.403	0.631	1	مرتفع جدا
تعمل وزارة الدفاع على القيام بمراجعات مستمرة لعملية إدارة المخاطر الأمنية وتقييم أدائها بشكل دوري	4.320	0.616	3	مرتفع جدا
تقوم وزارة الدفاع باستقدام أفضل المتخصصين في مجال التكنولوجيا الأمنية للعمل بها	4.383	0.564	2	مرتفع جدا
تقوم وزارة الدفاع بتوزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح بين أعضاء	4.463	0.538	1	مرتفع جدا

				فريق عمل إدارة المخاطر الأمنية لزيادة القدرة على مواجهتها
--	--	--	--	--

تبين أن عبارات إدارة المخاطر الامنية جاءت ثمانية منها في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يبين وجود مستوي مرتفع جدا لقدرة وزارة الدفاع السعودية على إدارة المخاطر الأمنية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.337 بانحراف معياري 0.645

4.4 اختبار فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاتصالات الادارية بأبعادها الاتصالات النازلة – الاتصالات الصاعدة – الاتصالات الافقية) في إدارة المخاطر الأمنية بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودي.

جدول (8) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

ملخص النموذج Model Summary					
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted	
0.739		0.546		0.545	
تحليل التباين ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F
الانحدار Regression	3630.293	1	3630.293	475.724	0.000
	3014.281	395	7.631		
	6644.574	396			

المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
إدارة المخاطر	الثابت Constant	13.993	1.156		12.101	.000
الامنية الادارية	الاتصالات الادارية	.466	.021	.739	21.811	.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (8) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاتصالات الادارية بأبعادها الاتصالات النازلة – الاتصالات الصاعدة – الاتصالات الافقية) في إدارة المخاطر الأمنية بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودي واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصالات الادارية بأبعادها (الاتصالات النازلة – الاتصالات الصاعدة – الاتصالات الافقية) مع إدارة المخاطر الأمنية بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودي واتضح ان المتغير المستقل (الاتصالات الادارية) يفسر 54.6 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المخاطر الامنية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الاتصالات الادارية بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المخاطر الامنية في وزارة الدفاع السعودية بمقدار 0.466% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاتصالات النازلة في إدارة المخاطر الأمنية بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودي.

جدول (9) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الاولى

ملخص النموذج Model Summary		
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل R ² Adjusted
0.634	0.402	0.401
تحليل التباين ANOVA		

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F
الاتحدار Regression	443.028	1	443.028	265.758	0.000
الباقى Residual	658.479	395	1.667		
المجموع Total	1101.506	396			
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T
إدارة المخاطر	الثابت Constant	4.288	.540		7.934
الامنية	الاتصالات النازلة	.163	.010	.634	16.302

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (9) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاتصالات النازلة في إدارة المخاطر الأمنية بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودي واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصالات النازلة مع إدارة المخاطر الأمنية بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودي واتضح ان المتغير المستقل (الاتصالات النازلة) يفسر 40.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المخاطر الأمنية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الاتصالات النازلة بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المخاطر الأمنية في وزارة الدفاع السعودية بمقدار 0.163% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاتصالات الصاعدة في إدارة المخاطر الأمنية بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودي.

جدول (10) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R-2 Adjusted		
0.686		0.471		0.469		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	510.163	1	510.163	351.359	0.000	
	573.529	395	1.452			
	1083.693	396				
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
إدارة المخاطر	الثابت Constant	3.445	.504		6.829	.000
الامنية	الاتصالات الصاعدة	.175	.009	.686	18.745	.000

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (10) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للاتصالات الصاعدة في إدارة المخاطر الأمنية بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودي واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للاتصالات الصاعدة وإدارة المخاطر الأمنية بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودي عند مستوي معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الاتصالات الصاعدة) يفسر 47.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المخاطر الأمنية) وان باقي

التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الاتصالات الصاعدة بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المخاطر الأمنية في وزارة الدفاع السعودية بمقدار 0.175% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاتصالات الأفقية في إدارة المخاطر الأمنية بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودي

جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
0.586		0.344		0.342		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	276.121	1	276.121	206.997	0.000	
الباقى Residual	526.906	395	1.334			
المجموع Total	803.028	396				
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
إدارة المخاطر	الثابت Constant	6.261	.483		12.949	.000
الامنية	الاتصالات الافقية	.128	.009	.586	14.387	.000

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (11) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاتصالات الأفقية في إدارة المخاطر الأمنية بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودي واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصالات الأفقية مع إدارة المخاطر الأمنية بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودي عند مستوي معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الاتصالات الأفقية) يفسر 34.4% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المخاطر الأمنية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الاتصالات الأفقية بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المخاطر الأمنية في وزارة الدفاع السعودية بمقدار 0.128% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

1.5 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحث يمكن اجراؤها في المستقبل

2.5 نتائج الدراسة

- ★ يتبين ارتفاع مستوى الاتصالات الإدارية في وزارة الدفاع السعودي في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.135 بانحراف معياري 0.772 وارتفاع مستوى الابعاد (الاتصالات النازلة، الاتصالات الصاعدة، الاتصالات الأفقية) في وزارة الدفاع السعودي في المملكة العربية السعودية
- ★ وجود مستوي مرتفع جدا لقدرة وزارة الدفاع السعودية على إدارة المخاطر الأمنية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.337 بانحراف معياري 0.645
- ★ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للاتصالات الادارية بأبعادها الاتصالات النازلة – الاتصالات الصاعدة – الاتصالات الافقية) في إدارة المخاطر الأمنية بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودي واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للاتصالات الادارية بأبعادها الاتصالات النازلة – الاتصالات الصاعدة – الاتصالات الافقية) في إدارة المخاطر الأمنية بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودي وتبين أن كلما ازداد مستوى الاتصالات الادارية بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المخاطر الامنية في وزارة الدفاع السعودية بمقدار 0.466% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الدوسري، 2020) ومع نتيجة دراسة (صالح، 2020)، وأيضاً مع نتيجة دراسة (عاصي، 2020) وكذلك مع نتيجة دراسة (ناجي، 2022)
- ★ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للاتصالات النازلة في إدارة المخاطر الأمنية بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودي واتضح وجود علاقة

ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصالات النازلة مع إدارة المخاطر الأمنية بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودي وتبين أن كلما ازداد مستوى الاتصالات النازلة بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المخاطر الأمنية في وزارة الدفاع السعودية بمقدار 0.163% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة

★ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاتصالات الصاعدة في إدارة المخاطر الأمنية بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودي واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصالات الصاعدة وإدارة المخاطر الأمنية بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودي عند مستوي معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى الاتصالات الصاعدة بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المخاطر الأمنية في وزارة الدفاع السعودية بمقدار 0.175% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

★ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاتصالات الافقية في إدارة المخاطر الأمنية بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودي واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصالات الافقية مع إدارة المخاطر الأمنية بالتطبيق على وزارة الدفاع السعودي عند مستوي معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى الاتصالات الافقية بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المخاطر الأمنية في وزارة الدفاع السعودية بمقدار 0.128% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

3.5 التوصيات

- ★ ضرورة العمل على الحفاظ على المستوى المتميز من الاتصالات الإدارية في وزارة الدفاع السعودية من خلال توفير كافة الإمكانيات والاحتياجات
- ★ العمل على الاستفادة من تجربة وزارة الدفاع السعودية في الاتصالات الإدارية وتطبيقها في كافة المؤسسات العاملة بالمملكة العربية السعودية
- ★ العمل على توفير الأساليب والوسائل التي تساهم في زيادة قدرة المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية على إدارة المخاطر الأمنية
- ★ العمل على زيادة قدرات ومهارات العاملين في كافة المؤسسات العاملة بالمملكة العربية السعودية على التعامل مع الاتصالات الإدارية من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية عن كافة الأساليب والوسائل التكنولوجية الحديثة المتعلقة بمجال العمل

4.5 المقترحات

- ★ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بالاتصالات الادارية والتعرف على العوامل المؤثرة عليها وأثرها على مستويات الأداء والإنتاجية في المؤسسات العاملة بالمملكة العربية السعودية
- ★ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة المخاطر الامنية في كافة المؤسسات العاملة بالمملكة العربية السعودية والتعرف على العوامل المؤثرة عليه

Abstract

This study aimed to explore the role of administrative communications in its various dimensions (downward, upward, and horizontal communications) in managing security risks within the Saudi Ministry of Defence. The study employed a descriptive-analytical approach, and data was collected through a questionnaire distributed to a sample of 397 individuals who responded to the survey questions.

The results indicated that downward communications play a crucial role in directing policies and instructions, while upward communication shows some inefficiency, affecting the management's response to specific risks. Additionally, the findings highlighted the importance of horizontal communication in improving coordination between different departments.

The study recommended strengthening upward communication channels, adopting technology to increase the speed of information transfer, and intensifying training to enhance the efficiency of administrative communications.

Keywords: administrative communications, security risk management, Saudi Ministry of Defence.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. إبراهيم، نبيل عبدالسلام عبدالمطلب. (2020). تقييم المخاطر والمشاكل الأمنية باستخدام الحواسيب الكمية. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، س8، ع15، 69 - 85.
2. أبو كركي، إخلاص موسى مشحن. (2022). أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق كفاءة القرارات الإدارية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع43، 607 - 646.
3. البداي، فؤاد محمد حسن. (2023). أثر الاتصالات الإدارية في التوجه الريادي: دراسة على الجامعات الخاصة بمحافظة ذمار. مجلة جامعة البيضاء، مج5، ع4، 965 - 980.
4. البدري، فوزي سعد نجم عبدالسلام، مخلوف، عيسى رمضان محمد، و عبدالحفيظ، عبدالسلام محمد. (2020). الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على المؤسسات التعليمية العامة - بلدية الأبيار. مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، مج3، ع3، 15 - 34.
5. برقوى، باسم يوسف. (2020). أثر فاعلية الدعم اللوجستي في التقليل من مخاطر الأزمات الأمنية: دراسة حالة: إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبو ظبي. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع47، 271 - 303. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1098374>
6. برقوى، باسم يوسف. (2020). أثر فاعلية الدعم اللوجستي في التقليل من مخاطر الأزمات الأمنية: دراسة حالة: إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبو ظبي. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع47، 271 - 303.
7. تجاني، الطيب حسن، و قجة، علي يحيى. (2024). الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات: دراسة حالة جامعة الملك فيصل بتشاد. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، مج42، ع42، 421 - 454.
8. حسين، بشار وليد، و القواسمة، فريد محمد. (2020). أثر الاتصالات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة الجمارك الأردنية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج4، ع4، 69 - 98.

9. الدوسري، ليلي سلمان ناصر على، و العلي، أسعد حميد عبيد. (2020). دور الاتصالات الإدارية في إدارة الأزمات الأمنية: دراسة حالة في وزارة الداخلية القطرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1054251>

10. الرشيد، عبدالإله عتيق محمد، و إسماعيل، عمار فتحي موسى. (2022). أبعاد الاتصالات الإدارية وأثرها على تحسين جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج13، ملحق ، 419 - 448.

11. زهران، إيمان. (2020). هل ستسهم أمانة إرتدادات العولمة في إعادة هندسة النظام الدولي. آفاق سياسية، ع55 ، 51 - 56.

12. سليطين، سوما علي، و حربا، عرين. (2019). دور استخدام نظم الاتصالات الإدارية في إدارة الأزمات المصرفية: دراسة ميدانية على المصارف العاملة في الساحل السوري. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج41، ع4 ، 275 - 293. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1185750>

13. الشبيبي، محمد بن سليمان، و Al Basoos، H. (2019). Managing the Risk of Social Networking Media to Oman's National Security (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1019570>

14. صالح، إقبال صالح محمد، و أحمد، ايمان أحمد عمار. (2020). دور الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية: دراسة حالة مصنع الشرق الأوسط للتغليف خلال الفترة من 2017-2020م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1135933>

15. الصويلح، سعد مفلح حمود. (2023). الدور الاستشراقي للذكاء الاصطناعي في إدارة الأزمات الأمنية. الفكر الشرطي، مج32، ع127 ، 45 - 110.

16. عاصي، وسيم علي. (2020). دور استخدام نظم الاتصالات الإدارية في تحسين جودة القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة العاملة في الساحل السوري. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج42، ع21 ، 91 - 129.

<http://search.mandumah.com/Record/1064981> مسترجع من

17. عاصي، وسيم على. (2020). دور استخدام نظم الاتصالات الإدارية في تحسين جودة القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة العاملة في الساحل السوري. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج42، ع21، 91 - 129.
18. عبدالله، أمل عيسى. (2024). تأثير الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في مديرية تربية ذي قار. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج20، ع65، 27 - 47.
19. عدنان، زروقي. (2022). الأمن ذو البعد الواحد: الاختلال في الممارسة الأمنية في ظل التهديدات اللاتماثلية. مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، مج19، ع1، 100 - 112.
20. العمدة، مجد مروان عبدالرحيم. (2020). أثر إدارة الاتصالات الإدارية في إدارة الأزمات: إدارة المعرفة متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية في المؤسسات الصحفية الأردنية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع44، 287 - 342.
21. غازي، علي علي. (2022). منظور استراتيجي مقترح لإدارة الأداء الأمني لمواجهة المخاطر والتحديات والتهديدات المعاصرة لمصر الحديثة. إدارة الأعمال، ع176، 8 - 14.
22. الكرعائي، محمد ثابت فرعون، و علي، عادل هادي. (2023). دور الالتزام الاستراتيجي في إدارة وتصنيف المخاطر في مجال قوى الأمن الداخلي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج19، ع1، 301 - 332. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1433469>
23. الكرعائي، محمد ثابت فرعون، و علي، عادل هادي. (2023). دور الالتزام الاستراتيجي في إدارة وتصنيف المخاطر في مجال قوى الأمن الداخلي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج19، ع1، 301 - 332.
24. محمد، علياء عبداللطيف حمد، و الركابي، أسامة زين العابدين سيد احمد محمد. (2019). دور نظم المعلومات الادارية في تحقيق التغيير التنظيمي: دراسة حالة: شركة سوداتل للاتصالات في الفترة من 2010 - 2017م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1034972>

25. المري، راشد محمد حمد. (2022). الرؤية العصرية في إدارة المخاطر والأزمات الأمنية: دراسة تحليلية. مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمنهور، مج7، ع2 ، 1091 - 1141.

26. المري، راشد محمد حمد. (2024). الرؤية العصرية في إدارة المخاطر والأزمات الأمنية: دراسة تحليلية. مجلة الدراسات الأمنية، ع20 ، 153 - 188.

27. مهدى، محمد الجنيدى عباس، سليمان، شريف جمال سعد، و محمد، وائل محمود عزيز. (2023). إدارة الكوارث والأخطار الفندقية باستخدام الأساليب الأمنية الحديثة: دراسة ميدانية على عينة من فنادق الخمس نجوم بشرم الشيخ. مجلة كلية السياحة والفنادق، ع13، ج13 ، 1 - 57. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1411310>

28. مهدى، محمد الجنيدى عباس، سليمان، شريف جمال سعد، و محمد، وائل محمود عزيز. (2023). إدارة الكوارث والأخطار الفندقية باستخدام الأساليب الأمنية الحديثة: دراسة ميدانية على عينة من فنادق الخمس نجوم بشرم الشيخ. مجلة كلية السياحة والفنادق، ع13، ج13 ، 1 - 57.

29. ناجي، رنا تركي. (2022). دراسة واقع الاتصالات الإدارية ودورها بفاعلية القرارات الإدارية في اتحاد تنس كرة القدم من وجهة نظر العاملين فيه. المجلة الأوروبية لتكنولوجيا علوم الرياضة، ع37 ، 52 - 68. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1279906>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Almashaqba, Z. M. (2017). The impact of Management information Systems on the security Crisis Management "a study on the general directorate of passports in Riyadh-KSA", International Journal of Business and Management Review, Vol.5, No.6, pp.26-47.
2. Eunyoung K., M.A (2013). The role of social media in crisis communication, master thesis, Texas State University-San Marcos.

3. Mbui, V. M. (2016). The role of Communication in Crisis Management in Institutions of Higher Learning in Kenya: a Case Study of the University of Nairobi, unpublished master thesis, university of Nairobi.
4. Nasr, Fuad Mohsen and Zhen, Tang (2017), Roles of Information and Communication Technology in Crisis Management; Case Study Security Sector Institutions in Yemen, International Journal of u- and e-Service, Science and Technology. Vol. 10, No. 3, pp.67-82.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول دور الاتصالات الادارية في إدارة المخاطر

الأمنية " دراسة تطبيقية على وزارة الدفاع السعودي "

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع

البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة

لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة

من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا

الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية

تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة

حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ذكر أنثى
- 2- الفئة العمرية أقل من 30 سنة من 30 – 39 سنة
من 40 – 49 سنة من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي دبلوم جامعي
ماجستير دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

محاوِر الاستبيان

✍ المحور الأول: الاتصالات الادارية ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب

لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
الاتصالات النازلة					
					تتوفر في وزارة الدفاع السعودي اتصالات من المديرين إلى الموظفين
					تساهم الاتصالات الواردة من المديرين إلى الموظفين في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات
					تقوم الإدارة بالتواصل مع الموظفين ل طرح مشاكل العمل وإيجاد حلول مناسبة
					تعتمد الإدارة على الأساليب التكنولوجية في التواصل مع الموظفين لتقييم الأداء الوظيفي
الاتصالات الصاعدة					
					توجد سهولة في اتصال الموظفين بالإدارة العليا
					يتصل الموظفون بالإدارة خلال فترات منتظمة أثناء العمل
					تهتم الإدارة بمقترحات الموظفين المتعلقة بتطوير العمل
					يحقق الاتصال بين الإدارة والموظفين جو من الالفة في بيئة العمل

الاتصالات الأفقية					
					يتم تبادل المعلومات بين الموظفين لتحقيق التكامل بين الوظائف
					تسهل الاتصالات الأفقية في التقليل من ضغوط العمل والصراعات التنظيمية
					يفضل الموظفين العمل ضمن فرق عمل لإنجاز المهام بسهولة التواصل
					تسهل الاتصالات بين الموظفين في نفس المستوى الإداري للحصول على المعلومات لاتخاذ القرارات

✍️ المحور الثاني: إدارة المخاطر الأمنية ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تعمل وزارة الدفاع على اتخاذ القرار المناسب حول الإجراءات الواجب اتخاذها تجاه المخاطر الأمنية					
تستخدم وزارة الدفاع الخطط والاستراتيجيات التي يمكن من خلالها إدارة المخاطر الأمنية					
تقوم وزارة الدفاع بالعمل على زيادة وعي افراد المجتمع بكيفية مواجهة المخاطر الأمنية					
تهتم وزارة الدفاع بتوفير ميزانية مخصصة لدعم إدارة المخاطر الأمنية					
تعمل وزارة الدفاع على مواكبة كافة التطورات العالمية في مجال إدارة المخاطر الامنية					
تهتم وزارة الدفاع باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية في تطوير الأداء الأمني					
تعمل وزارة الدفاع على القيام بمراجعات مستمرة لعملية إدارة المخاطر الأمنية وتقييم أدائها بشكل دوري					
تقوم وزارة الدفاع باستقدام أفضل المتخصصين في مجال التكنولوجيا الأمنية للعمل بها					
تقوم وزارة الدفاع بتوزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح بين أعضاء					

					فريق عمل إدارة المخاطر الأمنية لزيادة القدرة على مواجهتها
--	--	--	--	--	--

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



**Department of project
Management**

**The Role of Administrative
Communications in Managing
Security Risks: An Applied Study on
the Saudi Ministry of Defense**

Preparation :Mishari Khaloufh Alshihari

**Supervision:
Dr. Asmaa Abo Anzah**

1446 - 2024