

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج

- البويرة -

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

تخصص: إعلام و إتصال

الإتصال التنظيمي و دوره في

الوقاية من الأزمات

(دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة )

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في الإعلام و الإتصال

تحت إشراف:  
د/حماني إسماعيل

من إعداد :  
- لكلل مريم  
- عبد النور جمال  
- خروس عادل  
- أوجيط فريال

السنة الجامعية  
2022/2021

# الإهداء

نهدي هذا العمل المتواضع إلى أعلى ما نملك في الوجود أمهتنا الغاليات حفظهم

الله و أطال في أعمارهم

إلى أبائنا الأعمام حفظهم الله و أطال في أعمارهم

و إلى كل من ساعدنا في هذا العمل من قريب أو من بعيد

إلى كافة الأصدقاء كل واحد باسمه و زملاء الدراسة دون استثناء

لكحل مريم  
عبد النور جمال  
خروس عادل  
أوجيط فريال

# شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع .

و في هذا المقام لا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر و التقدير

للأستاذ الفاضل "حماني إسماعيل" الذي أشرف على عمالية البحث

و التي أفادنا بتوجيهاته و نصائحه

القيمة و

لم يبخل علينا بشيء خلال مرحلة إعداد المذكرة

و إلى كل زميلات و زملاء الدراسة و كل

من ساعدنا من قريب أو من بعيد

## ملخص

يلعب اتصال الازمات دور كبير في إدارة الأزمة التي تحدث في المؤسسة إذ تعد اتصالات الازمة عنصر مهم واستراتيجي في الأزمات، فهي تسعى من خلال هذه الاتصالات الحفاظ على مكانة المؤسسة وجمهورها وثقتها مع عملائها وزبائننها، فالاتصالات الازمة هي اتصالات جد حساسة لا يمكن الخطأ فيها في رسالتها ولا في أهدافها، فهي صورة المؤسسة بالداخل والخارج وتكون مخططة عبر مراحل الأزمة من أجل التنبؤ والاستعداد القبلي ويلعب المتحدث الرسمي دور حاسم وهام في العملية الاتصالية للأزمة وكلما كان المتحدث معروف لدى الرأي العام كلما زادت تأثير رسالة المؤسسة على جماهيرها وزادت معها ثقة جمهورها التي هي رأس مال المؤسسة وأساس وجودها واستقرارها في البيئة المنافسة لها.

و منه إهتمت الدراسة الحالية بواقع الإتصال التنظيمي بمؤسسة الحماية المدنية و تمحورت إشكالياتها حول :

الإتصال التنظيمي و دوره في الوقاية من الازمات ؟

أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد قمنا بتقديم تصور عن كيفية معالجة الموضوع ميدانيا .

La communication de crise joue un rôle majeur dans la gestion de la crise qui se produit dans l'organisation. La communication de crise est un élément important et stratégique dans les crises Grâce à ces contacts, elle cherche à maintenir la position de l'organisation, son public et sa confiance envers ses clients, Les communications de crise sont des communications très sensibles qui ne peuvent être confondues ni avec leur message ni avec leurs objectifs. C'est l'image de l'institution à l'intérieur et à l'extérieur et elle est planifiée à travers les étapes de la crise pour la prédiction et la préparation tribale. Le porte-parole joue un rôle crucial et important dans le processus de communication de la crise. Plus le conférencier est connu de l'opinion publique, plus la mission de l'institution influe sur ses auditoires et accroît la confiance de son auditoire, qui est le capital, la présence et la stabilité de la fondation dans son environnement concurrentiel.

La présente étude s'intéresse à la réalité de la communication organisationnelle avec l'Institution de Protection Civile et son problème est centré sur

La communication organisationnelle et son rôle dans la prévention des crises?

En ce qui concerne l'aspect appliqué, nous avons présenté une vision de la façon de régler le problème sur le terrain.

# خطة الدراسة

## مقدمة

الإطار المنهجي للدراسة:

1. إشكالية الدراسة
2. تساؤلات الدراسة
3. أسباب اختيار الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. أهداف الدراسة
6. منهج الدراسة
7. أدوات الدراسة
8. مجتمع البحث وعينته
9. تحديد مفاهيم الدراسة
10. الدراسات السابقة

## - الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول الإتصال التنظيمي تعريفه و أهميته و خصائصه

المبحث الأول: الإتصال التنظيمي تعريفه وأهميته وخصائصه

المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي

المطلب الثاني : أهمية الاتصال التنظيمي

المطلب الثالث: خصائص الاتصال التنظيمي

المبحث الثاني: أشكال الإتصال التنظيمي في المؤسسة (الأنواع)

المطلب الأول: الإتصال الصاعد

المطلب الثاني: الإتصال النازل

المطلب الثالث: الإتصال الأفقي

المبحث الثالث: دور الإتصال التنظيمي في المؤسسة

المطلب الأول: على المستوى الداخلي

المطلب الثاني: على المستوى الخارجي

**الفصل الثاني إتصالات المؤسسة في الأزمة**

المبحث الأول: مفهوم الإتصال بصفة عامة.

المطلب الأول: تعريف الإتصال في المؤسسة.

المطلب الثاني: أهداف و أهمية الإتصال في المؤسسة

المطلب الثالث: أنواع الإتصال في المؤسسة.

المبحث الثاني : عموميات حول الأزمات في المؤسسة

المطلب الأول : الأزمة المفهوم و الخصائص

المطلب الثاني: أداءات وسلوكات الأزمة في المؤسسة

المطلب الثالث: متطلبات مواجهة الأزمات في المؤسسة (الاستراتيجيات )

المبحث الثالث: دور الاتصالات في مواجهة الأزمات في المؤسسة.

المطلب الأول: اتصال الأزمة المفهوم والأهمية

المطلب الثاني: قواعد اتصال الازمة واستراتيجياته

المطلب الثالث: النماذج العلمية لإدارة الاتصالات الأزمة.

الإطار التطبيقي : دراسة حالة مديرية الحماية المدنية فرع ولاية البويرة

أما في الإطار التطبيقي تم تقديم تصور عن كيفية معالجة موضوع الدراسة ميدانيا

خاتمة

المقدمة

بعد أن أصبحنا في زمن تتأقل المعلومة بسرعة وتدفق البيانات بطريقة آنية ويومية وتطور المنظمات المعاصرة والمؤسسات وكبرها واتساع حجمها ، وحاجة الجمهور الداخلي والخارجي في معرفة كل صغيرة وكبيرة عن المؤسسة التي هو يتعامل معها إن كان لازما ونتيجة لكل هاته التطورات أن يتطور بفعل ذلك الاتصال ، ويتحول من الاتصال العادي إلى الاتصال التنظيمي داخل والمؤسسات ، وكذا دور هذا الاتصال في نمو وتطور المؤسسات بعد أن أصبحت المعلومة تتحكم في كل مجالات المؤسسة....وهو ما جعلنا

نتطرق لهذا الموضوع في دراستنا البسيطة هذه تحت عنوان " الإتصال التنظيمي و دوره في الوقاية من الأزمات بمؤسسة الحماية المدنية لولاية البويرة".

ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الجانب المنهجي و النظري والتطبيقي وكل ما يخص الاتصال التنظيمي في المؤسسة ، أما الدراسة الميدانية فكانت في مؤسسة الحماية المدنية بالبويرة من خلال منهج دراسة حالة وبطريقة جمع المعلومات والبيانات عن طريق الاستبيان .

ولقد تطرقنا في هذه الدراسة إلى التالي ففي الأول تطرقنا إلى الإطار المنهجي وكان كالتالي:

بدأنا بطرح إشكالية الدراسة وكل ما يدور بها ثم عرضنا السؤال الرئيسي للدراسة ثم تمت عرض التساؤلات الفرعية للدراسة وكذلك تم التطرق إلى أهمية و أهداف وأسباب الدراسة الموضوعية منها والذاتية ثم بعد ذلك التعريف بمفاهيم الدراسة والحديث عن تنوعها وكذلك بينا المنهج الذي اعتمدنا عليه وأدوات جمع البيانات والمعلومات ومجتمع البحث والعينة المعقدة في الدراسة دون أن ننسى الحديث عن الدراسات السابقة لموضوعنا وبذلك اختتمنا الإطار المنهجي للدراسة أما الجانب النظري من الدراسة فقد تضمن فصلين حيث جاء الفصل الأول بعنوان : مدخل إلى الاتصال التنظيمي تناولنا من خلاله ثلاثة مباحث رئيسية تطرقنا في الأول منها على الاتصال التنظيمي تعريفه أهميته و خصائصه اما في البحث الثاني فتعرضنا فيه إلى أشكال الإتصال التنظيمي بالمؤسسة بالإضافة إلى المبحث الثالث الذي تضمن دور الإتصال التنظيمي في المؤسسة.

أما الفصل الثاني فقد جاء بعنوان إتصالات الأزمة في المؤسسة إذ تناولنا من خلاله ثلاثة مباحث رئيسية تطرقنا في الأول منها بتعريف مفهوم الإتصال بصفة عامة ثم تناولنا في المبحث الثاني على عموميات حول الأزمات في المؤسسة و في الأخير عرجنا على المبحث الثالث الذي تضمن دور الإتصالات في مواجهة الأزمات في المؤسسة .



أما الجانب التطبيقي من الدراسة فقد إشتهل على فصل واحد بعنوان " دراسة حالة مديرية الحماية المدنية فرع ولاية البويرة .

حيث قمنا من خلال هذا الفصل بتقديم تصور عن كيفية معالجة موضوع دراستنا ميدانيا .

# الإطار المنهجي للدراسة

### إشكالية الدراسة :

يعد الإتصال إحدى السمات الإنسانية البارزة سواء كان ذلك في شكل كلمات أو صور أو موسيقى، مفيد أو ضار مقصود أو غير مقصود، إذ أنه ظاهرة إجتماعية قديمة نشأة و تطورت مع النشوء وتطور الجماعة البشرية لتتلائم مع شكل المجتمع و إحتياجاته و إتباع رغباته. و عرف الإتصال بنوعيه الرسمي و غير الرسمي أما الإتصال التنظيمي حول شريان المنظمة النابض حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها كة إتصالات إدارية خاصة بها بل أنه من الصعب جدا ان يتصور الغنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات و الواقع أن هذه التطورات الكبيرة التي عرفتها المؤسسات اليوم أصبح لزاما عليها مواكبة التكنولوجيا الحديثة مما جعل حدوث الأزمات شيئا متوقعا في أي زمان و أي مكان و التي قد تعود على هذه الأخيرة و قد تشكل خطرا على صورتها و مصالحها و قد تؤثر عليها سلبا متقبلا و من هنا أصبح من الضروري أن نستمد كافة الإطارات في جل المؤسسات بكافة مجالاتها و تخصصاتها و أن تكون على إستعداد و تأهب دائم أو تكون مهينة في كل وقت تمثل هذه الطوارئ و من بين المؤسسات و المنظمات التي حاولنا دراستها ( معرفة دور الإتصال و معرفة تنظيمها هي مؤسسة الحماية المدنية حيث عرفت هذه الأخيرة بأنها جهاز يتولى مجموعة من الإجراءات و الأعمال اللازمة لحماية السكان و الممتلكات العامة و الخاصة من أخطار الحريق و الكوارث و الحروب و الحوادث المختلفة و إغاثة المنكوبين و تأمين سلامة المواصلات و الاتصالات و سير العمل في المرافق العامة و حماية مصادر الثروة الوطنية في زمن السلم و حالات الحرب و الطوارئ و إستنادا على ماسبق فإن إشكالية دراستنا تتمحور في الإجابة على التساؤل ( ماهو دور الإتصال التنظيمي في الوقاية من الأزمات في مؤسسة الحماية المدنية بالبويرة ؟ )

وللإجابة على هذه الإشكالية تم طرح التساؤلات التالية:

- ما المكانة التي يحظى بها الإتصال داخل مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة؟
- إلى أي درجة تعتمد مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة على الإتصال للوقاية من الأزمات؟
- ما هي أهم الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة للوقاية من الأزمات؟

أسباب الدراسة:

أسباب ذاتية:

. ميول شخصي لدراسة مواضيع خاصة بموضوع الأزمة.

. شعورنا بأهمية الموضوع خاصة مع الأوضاع السائدة اليوم " فيروس كورونا"  
. (معرفة نواحي) ضرورة معرفة الاتصال التنظيمي و كل مجالات عمله داخل التنظيمات.

### أسباب موضوعية:

دراسة هذا الموضوع تدخل ضمن توجهي وتخصصي  
. حداثة الموضوع وأهميته البالغة في علم اليوم  
. كثرة الأزمات المختلفة التي تتعرض لها المؤسسة محل الدراسة إلزامها لاعتماد الكبير على عنصر الاتصال  
التنظيمي و دوره الفعال في التصدي و مواجهة الأزمات

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية اختيارنا لهذا الموضوع هو الأهمية الكبيرة للاتصال التنظيمي حيث تقوم مؤسسة لا تعمل  
بالاتصال التنظيمي ولأن الاتصال دوره أكبر من كونه عملية نقل وإيصال المعلومات هو العنصر الرابط بين  
أفراد المجتمع وبين عناصر المؤسسة فيما بينهم فيؤدي إلى زيادة خبرات الأفراد فتتسع خبرة كل طرف عن  
طريق الخبرة التي يود كل طرف أن يشترك زميله فيها وكذا تتبادل الأعمال فيما بينهم

### الأهداف

- 1- محاولة معرفة المكانة التي يحظى بها الإتصال داخل المؤسسة .
- 2- محاولة معرفة درجة اعتماد مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة على الإتصال للوقاية من الأزمات.
- 3- محاولة الكشف عن أهم الوسائل الإتصالية التي تعتمد عليها مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة  
للوفاية من الأزمات .

### منهج الدراسة:

يقوم منهج دراسة الحالة الذي إعتدنا عليه في دراستنا على جمع البيانات و المعلومات على حالة فردية  
واحدة أو مجموعة محدودة من الحالات و ذلك بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة و ما  
يشابهها من ظواهر كما يعرف عبد الباسط محمد حسن منهج دراسة الحالة هو " ذلك المنهج الذي يتجه إلى  
جمع البيانات العلمية متعلقة بأي وحدة سواء كانت فردية أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا أو مجتمعا محليا أو  
عاما و يقوم على التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ وحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها و  
ذلك قصد الوصول إلى تعليمات علمية بالوحدة المدروسة أو غيرها من الوحدات المشابهة و لمنهج دراسة  
الحالة مجموعة من الخصائص أبرزها ما يلي:

هو طريقة للحصول على المعلومات شاملة من الحالات المدروسة

هو طريقة للتحليل الكيفي للظواهر والحالات

هو منهج يسعى إلى تكامل المعرفة لأنه يعتمد على أكثر من أداة للحصول على المعلومات

**أدوات الدراسة:**

وبهدف الإجابة على التساؤل المحوري والتساؤلات الفرعية اعتمدنا على الأدوات البحثية التالية:

الاستبيان:

من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة اعتمدنا على أداة الاستبيان الذي يعد أحد الأدوات الأساسية في جمع المعلومات والبيانات من مصادرها الأولية والتي تعرف على أنها أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها<sup>1</sup>، و تأسيسا على ما سبق قمنا بتصميم إستمارة تضم المحاور التالية:

المحور الأول : البيانات الشخصية

المحور الثاني : المكانة التي يحظ بها الإتصال داخل مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة؟

المحور الثالث : درجة إعتقاد مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة على الإتصال للوقاية من الأزمات

المحور الرابع : الوسائل الإتصالية التي تعتمد عليها مديرية الحماية المدنية للوقاية من الأزمات

**مجتمع البحث:**

مجتمع البحث يعرف بأنه المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقات بالمشكلة المدروسة<sup>2</sup>

كما يمكن تعريفه على أنه كامل الأفراد أو الأحداث موضوع البحث أو الدراسة<sup>3</sup>

وبتمثل مجتمع بحثنا في جميع أفراد مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة .

و قد قمنا بتوزيع إستمارة الدراسة على جميع أفراد مجتمع البحث ( عملية المسح الشامل ) و الذي يبلغ عددهم 70 مفردة .

1 .رشيد زروابي: مناهج و أدوات البحث العلمي في العلاقات الاجتماعية دار الهدى،الجزائر.ص 334.

2 . منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ط2000، ص 160

3 . مراد صلاح، فوزية الهادي: طرائق البحث العلمي: تعميماته و إجراءاته، دار الكتاب الحديث، الكويت 2002، ص 11

تحديد مفاهيم الدراسة:

تعريف الاتصال:

لغة:

قال أبو بكر الرازي في مختار الصحاح: وصل إليه يصل وصولاً أي بلغ، والوصل ضد الهجران والوصول أيضاً وصل الثوب والخف وصلة أي اتصال والذريعة وكل شيء اتصل بشيء فبينهما وصلة<sup>1</sup>

اصطلاحاً:

يعرف الاتصال على أنه : كلمة مشتقة من الأصل اللاتيني والتي تعني عام أو شائع أو يذيع عن طريق مشاركة طرفين أو أكثر للعملية الاتصالية، ويعرف أيضاً على أنه نقل المعاني من شخص لآخر من خلال العلامات و الإشارات او الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمناً للطرفين<sup>2</sup>

إجرائياً:

هو عملية نقل وتبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف إيصال معلومات جديدة للآخرين أو التأثير في سلوكياتهم.

الاتصال التنظيمي:

اصطلاحاً:

عرّفه عبد الرحمان مثاقبة بأنه هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينها وبين جماهيرها أي الداخلي والخارجي.

ويعرفه « هوكنز " و "بري ستون" على أنه هو العمليات التي يتم من خلالها تعديل السلوك التي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات و أيضاً هو عملية نقل و تبادل للمعلومات و الأفكار و المشاعر للطرفين و يطلق على أحدهما مرسل و الآخر مستقبل<sup>3</sup>

إجرائياً:

هو عملية اجتماعية ونفسية تقوم داخل المنظمة وتساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار والمعلومات عبر القناة الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحقيق مشاريعها

1 ثعبان فرج: الاتصالات الغدارية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، ط2009، 1، ص05

2 محمد صاحب سلطان: مبادئ الإتصال الأسس و المفاهيم، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة2014، 1، ص109.

3 عصام عبد العظيم أحمد: 2001، ص17 .

وأهدافها والحفاظ على مقوماتها ومسيرتها

### مفهوم الأزمة:

لغة: ورد في قاموس مختار الصحاح أن الأزمة في اللغة تعني الشدة والقحط والصيغة وتأنم الأمر إذا اشتد وصعب على أهله<sup>1</sup>

اصطلاحاً: تعرف الأزمة على أنها تلك اللحظة الحرجة والحاسمة التي تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بعد المشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة، أي قرار يتخذ في ظل دائرة خيالية من عدم التأكد وحضور المعرفة وقلة البيانات والمعلومات واختلاط الأسباب والنتائج وتداعي كل منهما يشكل متلاحق ليزيد من درجة الهول عن تطورات الأزمة في ضل مجهول متصاعدة عن احتمالات ما قد يجد مستقبلاً من الأزمة وفي الأزمة ذاته<sup>2</sup>

الأمر الذي يترتب عليه حدوث الأزمات تفرض على المنظمات إدارتها بكفاءة وفعالية بهدف الخدمة نتائجها السلبية والاستفادة من نتائجها الإيجابية<sup>3</sup>

### إجرائياً:

هو كل خطر أو كارثة تتعرض إليها مديرية الحماية المدنية والتي يتم الحكم عليها بأنها أزمة عندما يتم توظيف كل الوسائل المادية والبشرية ويتعسر عليها ذلك أين يجب عليها توظيف استراتيجيات خاصة لحالها.

---

1 عبدة سيد: خطاب الإدارة و التخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات داخل الفكر العربي: مصر 14851  
كريمة شعبان ، أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة ، مجلة تويوتا... المجلة الجزائرية للإتصال، العدد 18، جامعة الجزائر 3، الجزائر ، 2019، ص23  
2 عبدالسلام ابو قحف: إدارة الأزمات، مطبعة الأشباع للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1999، ص 54.  
3 سامي سليم : نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة و إدارة الأزمات، رسالة دكتوراة، كلية اتجارة، جامعة عين الشمس، 2013، ص 70

## تعريف إدارة الأزمة:

### اصطلاحا:

إدارة الأزمة هو علم وقف السيطرة على الموقفين توجيهه بما يختم أهداف مشروعه من خلال الأحداث الموقف وتوجيهه بما يختلف أهداف مشروعه من خلال إدارة الأزمة ذاتها من أجل التحكم في ضغطها ومسار اتجاهها<sup>1</sup>

(وعرفت أيضا) وأرتبط مصطلح إدارة الأزمات

ارتباطا قويا بالإدارة العامة crisis mregement

فإدارة الأزمات نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على Public administration

المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات اللازمة المتوقعة<sup>2</sup>

### إجرائيا:

من خلال التعاريف التي تطرقنا إليها يمكن تعريف إدارة الأزمة على أنها عملية إدارية خاصة تقوم بها جل المؤسسات مهما كان نشاطها وتتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي معتاد المهام الإدارية

### تعريف اتصال الأزمة:

يذهب البعض إلى تعريف اتصال الأزمة بأنه عملية تجريها العلاقات العامة في المؤسسات المعينة عند حدوث الأزمة ويتبع ذلك أن تتصف هذه العملية الاتصالية بكونها تجري في ظروف غير اعتيادية في جو مشحون بسلبية وعداء من قبل وسائل الإعلام ومن قبل واحد أو أكثر من الجماهير الاستراتيجية للمنظمة أو المؤسسة<sup>3</sup>

1أحسن محمد الخضيرى : إدارة الأزمات , منهج إقتصادي إداري يحل الأزمات على المستوى الاقتصادي القومي و الوحدة الاقتصادية , مكتبة مديولي القاهرة 1990 ص17

2bundy c uses and crisis mangnt integation tournal of management arigona state university 2017 p 2

3علي منصور الشمير دور العلاقات العامة في المؤسسات الأمنية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض 2008 ص



### التعريف الإجرائي:

من خلال التعاريف التي تطرقنا إليها يمكن أن نستنتج أن اتصال الأزمة هو الأنشطة الاتصالية التي تمارس من طرف خلية إدارة الأزمة في مديرية الحماية المدنية أثناء مختلف مراحل الأزمة هدفه الأساسي هو مساعدة المديرية من أجل التصدي للأزمات والتجهيز لها بأفضل الأساليب والتقنيات والوسائل الاتصالية المتاحة وذلك من أجل الخروج من هذه الأخيرة بأقل خسائر ممكنة

### الدراسات السابقة:

01- "هامل مهدية - اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية: مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية. فرع تنمية وتسيير المواد البشرية. 2008-2009 "

حيث حاولت هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية كيفية الاتصال الأزمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية الخدمية؟ وتفرعت على التساؤل المحوري مجموعة من التساؤلات الفرعية.  
-كيف يسر الاتصال قبل حدوث الأزمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية؟  
- ما هو مسار الاتصال أثناء وقوع الأزمة في المؤسسات الجزائرية حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المقارن لاكتشاف نقاط الالتقاء والاختلاف في طبيعة إدارة المؤسسات الجزائرية لأزماتها إلى جانب توظيف دراسة حالات لوحدات مؤسساتية تسمح بتوفير تحليل أكثر عمقا وشمولا.  
وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من أهمها يساعد الاتصال على الوقاية من الأزمات قبل حدوثها في المؤسسات الجزائرية لمعالجة الأزمة أثناء وقوعها.

استمرارية نشاط الاتصال الى ما بعد نهاية الأزمة في المؤسسات الجزائرية.

02- " خالدي سعاد: دور العلاقات في إدارة الأزمات في العالم العربي. أزمة الربيع العربي -مذكرة دكتوراه - علوم الأعلام والاتصال. كلية العلوم الإسلامية والعلوم الإنسانية. جامعة أحمد بن بلة. وهران 2016-2017 "

حاولت هذه الدراسة الإجابة على التساؤل التالي: ما هو دور العلاقات العامة فب إدارة الأزمة في إدارة أزمة الربيع العربي؟ وما مدى فعاليتها في حضان الأزمة في المجال الداخلي لدول. أم أن التدخل الأجنبي بأشكاله حتمية سياسية نحو التعبير الاجتماعي للعالم العربي؟ وتدرج تحته مجموعة من التساؤلات الفرعية:

-ما هو الربيع العربي؟ ماهي حيثياته في تونس ومصر وسوريا وكيف يمكن التعامل معه؟

-ما هي أسبابه كأزمة؟ وما علاقته بالمجال الخارجي لعلم الاجتماع الإعلامي؟

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن أزمة الربيع العربي أزمة انهيار الأنظمة العربية وغياب التنمية في جميع المجالات وأزمة اغتراب اجتماعي وهوية افتراضية والمسؤول عن تكوينها تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- إن تحول أزمة الربيع العربي من محيطه الداخلي إلى محيطه الخارجي في هيئة تدخل أجنبي مرهون بعدة عوامل أخرى تحددها المصالح الجيو سياسية.
- إن أزمة الربيع العربي ماهي إلى وجه من أوجه الصراع وعامل التسريع والتعبير الاجتماعي.

الفصل الأول  
مدخل إلى  
الإتصال التنظيمي

## المبحث الأول: الإتصال التنظيمي تعريفه أهميته و خصائصه

## المطلب الأول: تعريف الإتصال التنظيمي

حمد فهمي العطروري " هو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكا تهم

محمد علي " إن الإتصال التنظيمي يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة ، فالتفاعل في المنظمة يعتمد على الإتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات،الوقائع،والأفكار من شخص لآخر ومن مستوى لآخر داخلها وهذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية " <sup>1</sup>

يقصد به تلك الوسائل التي تستخدمها الإدارة أو المديرون أو الأفراد العاملين بالإدارة لتوفير معلومات للأطراف الأخرى .

عرفه الهواري سيد محمود " هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر يقصد إحداث تغيير " <sup>2</sup>

عامر يس " هو ظاهرة تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي وتشتمل على نقل المعاني المختلفة باستخدام لغة مفهومة من خلال قنوات معينة في التنظيم " <sup>3</sup>

هي عملية نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات والتقارير والأفكار والآراء والمقترحات من مستوى إداري إلى آخر ومن مسؤول داخل المنشأة إلى آخر، وتأخذ الاتصالات عدّة اتجاهات. <sup>4</sup>

العالم ويليام سكوت يعرف الإتصال التنظيمي "عملية تتضمن نقل أو تسليم الأفكار بحيث تشمل على تغذية عائدة لهذه المعلومات لغاية أو هدف تنفيذ أعمال تحقق معها أهداف المنظمة." <sup>5</sup>

يعرف Thayer الإتصال التنظيمي بأنه: تدفق البيانات والمعلومات التي تسهل من عملية الإتصال الداخلي لمنظمة الأعمال، كما يشير إلى وجود ثلاثة أنظمة اتصالية في منظمة الأعمال:

1- الطاهر خرف الله ونخبة من الأساتذة، الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء 12 ، دار هومه للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2006، ص 54.

2- شعبان علي حسين السبسي، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي ، ط1. الإسكندرية ، 2009.

3- شريف الحموي ، مهارات الإتصال ، دار يافا العلمية ، ط1، عمان ، 2007

4- طبيش ميلود ، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2009/2010.

5- خالد زعموم، الإتصال التنظيمي ، جامعة الشارقة ، 2009/2010.

- نظام الاتصال التشغيلي: يشمل البيانات ذات العلاقة بالمهام التي تقوم بها المنظمة
- نظام إيصال الأوامر: التعليمات.
- نظام التطوير: العلاقات العامة، الاعلان، التدريب...<sup>1</sup>

"هو تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون بها لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى."<sup>2</sup>

يعرف كل من Redding و Sanborn الاتصال التنظيمي بأنه إرسال المعلومات واستقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة ومعقدة.

ويقرر Zelko و Dance أن الاتصال التنظيمي هو نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الاتصالية في المنظمات.

أما Le sikor يضيف للاتصال بعد ثالث هو: الاتصال الشخصي إضافة للبعدين الذين طرحهما كل من dance و zelko

أما بالنسبة لـ Borman وزملاءه فيرون أن الاتصال التنظيمي هو الاتصال الشفاهي بين الجماعات المترابطة والمتداخلة.

وعبر Green baum عن فهمه لحقل الاتصال التنظيمي باعتباره حقل يتضمن تدفق الاتصال الرسمي وغير الرسمي داخل منظمة الأعمال من جهة وبين الأنشطة التي قد تولد مشكلات من جهة أخرى.<sup>3</sup>

#### • التعريف الإجرائي:

يتجاوز الاتصال التنظيمي فكرة استخدام الاتصال في الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المنظمة إلى عملية التسيير والإدارة والتنظيم وتقديم أحسن السبل الاتصالية لفاعلية أداء المؤسسة إدارياً وتنظيمياً. كما يتضمن الاتصال التنظيمي خطط وبرامج واستراتيجيات لتسهيل توظيف البيانات والمعلومات داخلياً وخارجياً.

1- نفس المرجع السابق

2- شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمد قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، 2008/2009.

3- الخامسة رمضان، الاتصال التنظيمي، سنة ثالثة علاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013/2012.

## المطلب الثاني : أهمية الاتصال التنظيمي

لا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال الاتصال، فالإتصال هو جوهر نشاط المؤسسة وهو الروح التي تحركها، فهو محور كل العمليات رسمية كانت أم غير رسمية بحيث يترتب عليه:

- فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات.
- بناء الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة.
- حركية الجماعة والدافعية.
- التغيير التنظيمي.<sup>1</sup>
- المساهمة في خلق وعي جماعي متوافق.
- المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكيات تعزز الروح المعنوية لمنتسبي المؤسسة.
- مساعدة العاملين بالمؤسسة على مواكبة ما يستجد من تطورات.
- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا، حيث يعبر العاملون من خلال قنوات الاتصال التنظيمي عن آرائهم واتجاهاتهم وتوصيل أصواتهم إلى أصحاب القرار.
- توفير فرصة للإبداع والابتكار من أجل تطوير المؤسسة من خلال السماح للعاملين بالمؤسسة بإبراز أفكارهم واقتراحاتهم.
- المساهمة في تعزيز الولاء للمؤسسة.<sup>2</sup>

## المطلب الثالث: خصائص الاتصال التنظيمي

- **الاتصال التنظيمي عملية مستمرة وهادفة** : الاتصال التنظيمي ليس عملية مؤقتة داخل التنظيم، ولا تتم بطريقة عشوائية واعتباطية، فالتنظيم عملية مستمرة في الزمان والمكان إذ لا يمكن أن يخلو أي تنظيم من العمليات الاتصالية لأنها تشكل العمود الفقري للعملية التنظيمية، ويتم بطريقة منظمة وممنهجة بهدف تحقيق أهداف مسطرة وهو الأمر الذي يدفعنا إلى القول أن العملية الاتصالية في التنظيم غير قابلة للإلغاء.
- **الاتصال التنظيمي عملية تفاعلية حركية**: الاتصال عملية يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار والمعطيات داخل التنظيم، وعلى هذا الأساس يمكن القول أنه عملية تقوم على مبدأ التفاعل وتتأثر بالعوامل

1- ناصر قاسيمي ، الإتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1، الجزائر ، 2011.ص15.

2- خالد زعموم.مرجع سبق ذكره.

الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسلوكية التي تحدث داخل التنظيم مما يجعله عملية حركية بعيدة كل البعد عن الثبات.

- **الاتصال عملية تتدفق في اتجاهين:** تتم عملية الاتصال في اتجاهين اثنين، يكون فيها المرسل في العملية الثانية مستقبلاً، وهو الأمر الذي لا يتعارض مع خطية شكل الاتصال الصاعد والنازل والأفقي، فبمجرد سير الاتصال في الاتجاهين تكتمل حلقة الاتصال.
- **العملية الاتصالية عملية معقدة:** يتميز الاتصال التنظيمي بالتعقيد نتيجة لتعدد الأطراف المتدخلة فيها (الجماهير الداخلية والخارجية بمختلف أشكالها، بالإضافة إلى تعدد الوسائل والسياقات).
- **الاتصال التنظيمي عملية متجددة:** لا يوجد رسالة صالحة لكل زمان ومكان، وبالتالي يجب دائماً الحرص على التجديد في الرسائل الاتصالية لتكون ملائمة للسياق الراهن، بالإضافة إلى التجديد في الوسائل المستخدمة حتى تصل الرسالة المناسبة إلى الجمهور المستهدف.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني: أشكال الإتصال التنظيمي في المؤسسة (الأنواع)

### المطلب الأول: الإتصال الصاعد

الاتصال الصاعد: وهو عملية تصعيد الاتصال من العمال إلى الإدارة يقوم بها العاملون أو من ينوب عنهم لإبلاغ المنظمة بانشغالات واهتمامات العمال أو مشكلات تحدث في بيئة العمل في شكل:

- تقارير عن الأداء وظروف العمل.
- الإجابة عن التساؤلات الواردة من الأعلى.
- رفع الشكاوى.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: الإتصال النازل

هو أكثر شيوعاً حددها كاتز وكاهن 1978:

- توفير التوجيهات والتعليمات
- توفير المعلومات عن تطبيقات
- وإجراءات التنظيمية

1- من محاضرات السنة الثالثة ليسانس تخصص إتصال للأستاذة : أفيدة سهيلة

2- ياسين محجر والهاشمي لوكايا، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مطبعة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 7 ،

- مد المرؤوسين التغذية الرجعية عن أدائهم<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الإتصال الأفقي

الاتصال الأفقي : هو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا وغرضها يتمثل في :

- عمليات التنسيق داخل الإدارة ( يقلل حالات الاختلاف في الآراء والتوجهات )
- إيجاد حلول للمشاكل داخل إدارات المنظمة
- استعماله للارتياح النفسي الذي يتحقق من خلال تبادل أطراف الحديث عكس الاتصال الصاعد
- خاصة في حالة عدم ديمقراطية القائد والإدارة<sup>2</sup>

### المبحث الثالث: دور الإتصال التنظيمي في المؤسسة

#### المطلب الأول: على المستوى الداخلي

يلعب دور الإتصال الداخلي إلى التوافق ما بين أطراف المؤسسة وذلك من خلال شبكة إتصالات سليمة وفعالة ويمكن تلخيص دور الإتصال داخل المؤسسة في العناصر التالية بممارسة مختلف العمليات الإدارية إنطلاقاً من عملية تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ومراقبة وغيرها من أنشطة التي تتوقف على الإتصال مرتبط بشكل كبير بهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يوضح المهام ومواقع المسؤولية وغيرها وأن الإتصال الداخلي لكل مؤسسة، ومن الطبيعي أن تنشأ مختلف المشاكل والنزاعات فيما بين الأفراد والجماعات في المؤسسة وهنا لا بد من إيجاد العملية المثلى لحل هذه النزاعات بالإضافة إلى ربط المؤسسة كنظام مفتوح بمحيط الخارجي كنظام أكبر وضرورة توفير شبكة إتصال تقوم بإسقاط المعلومات التي تعتبر متغيرة ومستمرة والتي تفيد في التخطيط الإستراتيجي في إداء مختلف الأنشطة في المؤسسة<sup>3</sup>.

1- [https://nasrodjedid.blogspot.com/2017/02/blog-post\\_18.html](https://nasrodjedid.blogspot.com/2017/02/blog-post_18.html)

2- بشير العلاق ، الاتصال في المنظمات العامة ، دار اليازوري ، ط1، الأردن - عمان، 2009، ص 104.

3- روانية سمية شعلان رحمة، الإتصال الداخلي وبناء الثقة التنظيمية لدى العاملين رسالة ماستر قسم علوم إنسانية جامعة محمد شريف مساعديه، سوق أهراس 2015.



## المطلب الثاني: على المستوى الخارجي

هي تلك الإتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية الواحدة وبين غيرها من منظمات الإدارة الأخرى في المجتمع أو الدولة أو على المستوى العالمي سواء كانت هذه المنظمات إدارية أو غير إدارية ومهما كان هدفها وكذلك الإتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية والجمهور بشكل عام أو جمهورها الخاص.<sup>1</sup> ومن جدير بالذكر أنه يجب إعتناء بالإتصالات الخارجية التي تتم بين المنظمات من ناحية والجمهور من ناحية أخرى لما لها من أهمية بالغة إذ تستطيع المنظمات الإدارية عن طريق هذا النوع من الإتصالات أن تعلن للجمهور عن مبادئها وتوجيهاتها وإرشاداتها وإعلان عن نفسها وسلعتها وخدماتها، كما تعمل على إتصال إراء الجمهور ومقترحاته إلى المنظمة الإدارية التي قد يكون لها أثر كبير في تحسين الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات الإدارية

كما أن هذا النوع من الإتصالات يساعد على التعرف على رأي الجمهور المنتفعين بخدمات الإدارة العامة المشروع أو المنشأ وتعرف على ما يواجههم من عقبات ومشكلات وتتمثل أعراض الإتصال الخارجي في

- الإقناع
- التأثير في المبيعات
- المشاركة أو الدخول في أعمال
- الإستجابة لقوانين الدولة وتعليماتها
- التعامل مع التطورات الجديدة والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية<sup>2</sup>

1- محمد أو سمرة الإتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 الأردن 2009، ص8.

2- صباح حميد غازي فرحان، أبو زيتون الإتصالات الإدارية، أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن 2007. ص29-30.

## خلاصة الفصل

إعتمدنا في الفصل الأول على الإتصال التنظيمي حيث عرف بأنه إتصال داخل المنظمات و الإتصال بين تلك المؤسسات و بيئتها و هو أيضا معني بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود مهنية هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها و تطرقنا له بمختلف أشكاله إذ يوجد الصاعد و النازل و الأفقي و هو عملية تصعيد الإتصال من العمل إلى الإدارة و هو الصاعد النازل و هو الأكثر شيوعا حددها "كاتر و كاهن" 1978، و أخيرا الأفقي و هو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بعوض التشاور و التبادل.

و الإتصال التنظيمي دور جد مهم في المؤسسة حيث اعتمدنا في دراستنا على :

- المستوى الداخلي : و هو يلعب دور التوافق بين أطراف المؤسسة من خلال شبكة إتصالات سليمة و فعالة.
- المستوى الخارجي : هي تلك الإتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية الواحدة و بين غيرها من منظمات المجتمع أو الدولة .

## الفصل الثاني

# إتصالات الأزمة في المؤسسة

**المبحث الأول: مفهوم الإتصال بصفة عامة.****المطلب الأول: تعريف الإتصال في المؤسسة.**

**مفهوم الإتصال:** تم تعريف الإتصال من طرف كثير من الباحثين والمتخصصين كل حسب تخصصه أو حسب توجهه النظري، وبالعودة إلى أصل كلمة اتصال (communiction) في اللغة اللاتينية نجد أنها مشتقة من الأصل (communara) والتي تعني جعل الشيء مشتركاً أو عاماً (to make common) أو تقاسم الشيء (to share) أو نقله<sup>1</sup> (to transmit) وهذا يعني أن عملية الإتصال هي نقل ومشاركة الآخرين في الأفكار أو المعلومات أو حتى المشاعر والأحاسيس وهو نفس ما ذهب إليه "محمد فريد الصحن" حين عرف الإتصال قائلاً "الإتصال هو نقل وإدراك الأفكار والمعلومات والمشاعر والمعاني بين الأفراد والمجموعات".

كما يعرفه خبراء العلاقات العامة: "الإتصال هو طريق مزدوج الاتجاه ولهذا فهو أقوى العوامل التي تضمن لطرفي الإتصال أن يتفهم كل منهما وجهات نظر الآخر، فيعمل على تحقيق رغباته، تجمعهما في ذلك الصالح المشترك"<sup>2</sup>.

أما سمير حسين فيعرف الإتصال على أنه: "النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو المألوفة لفكرة أو موضوع أو قضية عن طريق انتقال المعلومات والأفكار والآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين"<sup>3</sup>، ونجد أن هذا التعريف مثل ما سبقه يركز على الجوانب المادية البنوية لعملية الإتصال من خلال تركيزه على طرفي الإتصال وهي أمر مهم فلا يمكن وجود عملية اتصال دون وجود طرفين أحدهما يرسل والآخر يستقبل، ولكن هناك عناصر ومكونات أخرى جديرة بالإهتمام لفهم عملية الإتصال.

**المطلب الثاني: أهداف و أهمية الإتصال في المؤسسة****أهداف وأهمية الاتصال:**

يعتمد نجاح أي منظمة على مدى قدرتها على تحقيق أهدافها ويلعب الإتصال التنظيمي دوراً هاماً في صياغة الأهداف التنظيمية وتحقيقها لدى لا يمكن تصور أي تنظيم إداري دون منظومة اتصال خاصة به،

1 علي محمد منصور: مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم ، مجموعة النيل العربية للنشر القاهرة ، 1999 ص 222 .1

2 محمد فريد الصحن: العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق) ، الدار الجامعية، القاهرة، 1998، ص

3 عاطف عدلي العبد: الإتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص 14.

فبفضل شبكة الاتصالات تتمكن المنظمة من القيام بالتخطيط حيث يسعى المديرون والموظفون إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فإنه لا يمكن وضعها إلا من خلال الاجتماعات والمذكرات والقرارات الشفوية والمكتوبة<sup>1</sup>، ويمكن الإعتبار أن الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك لأن الإتصال يساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها والتعريف بالمشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنجاحية العمال والموظفون<sup>2</sup>.

وبفضل الإتصال يتمكن كل الموظفون في التنظيم الإداري من الحصول على مختلف المعلومات الخاصة بالمنظمة، كما يساعد على توضيح التغيرات والتبديلات والإنجازات وتطوير الأفكار وتعديل الإتجاهات وإستقصاء ردود الأفعال<sup>3</sup>.

ويمكن إستخلاص أهمية الإتصال التنظيمي في النقاط التالية::

- . تحقيق التفاعل الإنساني بين الموظفين والعاملين وزيادة التفاهم والتعاون بينهم.
- . تحقيق التنسيق وتضييق الفجوة بين التنفيذ والتخطيط وخاصة في الأجهزة الإدارية العامة والحكومية التي تتصف فيها الأقسام الإدارية والمصالح بالضخامة وكبر الحجم.
- . الإتصال يساهم في إعلام الإدارة العليا والمسؤولين بما تم إنجازه وما لم يتم وبكل المشكلات التي تظهر في التنفيذ أو الإنحرافات التي لم تكن في الحسبان<sup>4</sup> وكيفية التغلب عليها مما سهل عملية المراقبة.
- . بواسطة المشاركة في القرارات يمكن لمختلف أطراف العملية الإدارية تحقيق ذاتيته بشكل متوازي مع تحقيق أهداف التنظيم الإداري.
- . الإتصال بالمحيط الإجتماعي الأوسع يجعل المؤسسة تتموقع في المكان المناسب لها مما يساعد على تحقيق أهدافها<sup>5</sup>. وتتبع هذه الأهمية الكبيرة التي يكتسبها الاتصال في الإدارة كونه عملية لا بد من وجودها إلى جانب العمليات الأخرى من أجل تحقيق جملة من الأهداف التي من بينها:

1 أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 69

2 هالة منصور: الإتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الأزربية، مصر، ص 54

3 أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، مرجع سابق، ص 32

4 محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة - المدخل الإتصالي، دار الفجر، للنشر

والتوزيع، مصر، 1995، ص 28

5 فضيل دليو: الإتصال في المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 315

. يهدف الإتصال إلى زرع روح التعاون والعمل الجماعي وتجنب النزاعات وضمان تماسك الجماعة من خلال تبادل المشاعر والأحاسيس والقيم.

. المشاركة في المعلومات من خلا تبادلها وتناقلها بين مختلف أقسام ومستويات التنظيم.

. تحقيق التنسيق بين أفراد وأقسام ومستويات المنظمة فبدون الإتصال تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة موظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي يغيب التنسيق عن المهام فتتغلب الأهداف الشخصية على الأهداف العامة والمشاركة.

. التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة للمنظمة.

### المطلب الثالث: أنواع الإتصال في المؤسسة.

#### أنواع الاتصالات الإدارية:

يعتبر الإتصال الإداري أحد أهم أنواع الإتصال وأكبرها وهو من أهم الفروع التي إهتم بها العلماء في مختلف التخصصات ولكن الإتصال الإداري بدوره ينقسم إلى عدة أنواع حسب معيار تصنيفه حسب الرسمية أو حسب وجهة الإتصال وحتى حسب قناة الاتصال ونوع الرسالة كذلك.

1 . من حيث الرسمية: ينقسم الإتصال التنظيمي من حيث الرسمية إلى نوعين

#### اتصال رسمي:

وهو الاتصال الذي يحدث بشكل رسمي في محيط المؤسسات المختلفة، إذ تحدد المؤسسة طبيعة نوع العلاقة التي تربط الأفراد، وهدف الاتصال الرسمي ما يلي:

. نقل الأوامر وفقا للتسلسل القيادي في المؤسسة.

. نقل الاقتراحات والتقارير وردود الفعل التي يبديها لقائمون بالتنفيذ للإدارة.

. إعلام وإحاطة كافة أعضاء المؤسسة مؤثرة بالدرجة التي تكون فيها مقبولة لدى جميع العاملين، والذي بدوره يتوقف على مدى التفاهم والولاء والعداء وعدم الاستلطاف والمعارضة وغيرها، لأن وجود مؤسسة تتوفر على جميع العقوبات من بناء تنظيمي وإمكانيات بشرية ومادية وتمويل، ولكنها تفتقد إلى نظام فعال للاتصالات، سوف تصبح هذه المؤسسة جامدة لا تتحرك ولا تتفاعل، حيث تعتبر الاتصالات عصب المؤسسة الحي الذي يبعث الحياة في أطرافها ويدفعها للاقترب نحو الهدف<sup>1</sup>.

1خيري خليل الجميلي: الاتصال ووسائله والخدمة الاجتماعية، الكتاب الجامعي، الإسكندرية، 1995، ص20

### اتصال غير رسمي:

الاتصال غير الرسمي هو الاتصال الذي يستند على العلاقات الإجتماعية الإنسانية والمعرفة الشخصية بين الموظفين والعاملين فعملية الاتصالات داخل المؤسسة لا تقتصر على الاتصالات الرسمية فقط ، بل تتخطاها إلى الاتصالات غير الرسمية، فهذا الشكل ينشأ من تلقاء نفسه، نتيجة للعلاقات الإجتماعية والصدقات الشخصية، حيث يتصل هؤلاء الأفراد على هذا الأساس ولا يخضعون لاتجاهات محددة كما هو الحال في الاتصال الرسمي. ويمكن توضيح الخصائص ومميزات الاتصال غير الرسمي كما

وضحها " كانز " و " كارن"<sup>1</sup>.

.الاتصال غير الرسمي هو تعبير تلقائي وعفوي عن عدة مشاكل وقضايا،

وهو يؤدي إلى إشباع نفسي.

عندما تلجأ إلى مراقبة المعلومات وتصنيفها فإن الاتصال غير الرسمي .

يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلا..

يمتاز بالسرعة وسهولة انتشار المعلومات وقد ينشر المعلومات قبل بثها في

قنوات الاتصال الرسمي.

وخلاصة القول في هذا المجال فإن هيكل الاتصال في أي مؤسسة ممثل في

نوعين هما الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي..

### 2 . من حيث الإتجاه:

#### اتصال صاعد:

يتدفق الإتصال الصاعد من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا في المنظمة ناقلة معها المعلومات عن

نتائج أعمال المنظمة ونشاطاتها والعقبات التي تواجه التنفيذ<sup>2</sup> وتحقق عدة أهداف منها:

. كونه وسيلة لرفع المعلومات العكسية والتقارير الرقابية عن المنجزات

المحققة في المواقع المختلفة عن الإدارة.

. اللوائح الصادرة من رؤسائهم.

. أنه وسيلة للإدارة العليا لكي تعمل على تنسيق الأنشطة المختلفة في

1 كمال أبو الخير: أصول إدارية عملية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1974، ص108

2طلق عوض الله السواط وآخرون : الإدارة العامة مفاهيم وظائف وأنشطة، ط2، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة المملكة

العربية السعودية، 2000، ص 257.

المستويات الدنيا من التنظيم الإداري.

. أنه وسيلة يرفع من خلالها المرؤوسون لرؤسائهم بعض الآراء والمقترحات

بخصوص بعض المشاكل والمواقف التي تواجههم أثناء تنفيذ المهام.<sup>1</sup>

. أنه وسيلة تأكيد تحمل في مضمونها مدى فهم المرؤوسين للتعليمات والقرارات وتتجلى أهمية

الإتصال الصاعد في أنه يعمل على تزويد الإدارة بالحقائق والمعلومات التي تساعد في إتخاذ القرار فهو يمثل نظام المعلومات المرتدة.

كما يتيح الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في إتخاذ القرار ، ولكن هناك عدة عوائق لمثل هذه الإتصالات كأنعزال الموظف في الإدارة وعدم وجود رغبة في هذا النوع من الإتصال<sup>2</sup> وهذا عكس ما يتطلبه الإتصال الصاعد من الموظف والمدير في نفس الوقت من تقبل للنقد و متفهما لوجهات نظر الآخرين بشكل ديمقراطي بحيث يمكن تطبيق الإتصال الصاعد بعدة أساليب منها:

. الإجتماعات التشاورية التي تعقد بين المستويات المختلفة للإدارة

. سياسة الباب المفتوح أمام العاملين الراغبين في عرض ومناقشة مشاكلهم أو طرح وجهات نظرهم.

. الدراسات المسحية وقياس الإتجاهات وسبر الآراء وإستطلاعات الرأي التي

تقوم بها الإدارة بهدف الحصول على معلومات عن القضايا والإهتمامات والمناخ السائد في المؤسسة أو التنظيم الإداري.

. اللقاءات الدورية بين الإدارة العليا وباقي الموظفين بهدف تبادل الرأي

والإطلاع على وجهات نظر بعضهم البعض.

**إتصال هابط او نازل:**

وهو أكثر أنواع الإتصال شيوعا وإنتشارا في التنظيمات الإدارية، يصدر من الإدارة العليا والمسؤولين السامين إلى أفراد التنظيم الأقل منهم رتبة في السلم الإداري للتنظيم ويهدف خاصة إلى نقل الأوامر والتوجيهات والتعليمات والإرشادات وذلك في شكل منشورات دورية وتقارير أو إعلانات أو صحف داخلية أو كتيبات، أو بشكل شفوي عن طرق المقابلات والإجتماعات. وتستهدف الإتصالات الهابطة مايلي<sup>3</sup>:

1 مندي عبد القادر علاقي: الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة المملكة العربية السعودية، 2000، ص419.

2 جودت عزت عطوي: الادارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الاردن 2004 م. 96

3 جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص 135



- . شرح علاقة الوظيفة بغيرها من الوظائف في الإدارة.
- . إعطاء معلومات محددة عن العمل.
- . إقناع العاملين بتحقيق أهداف المنظمة.
- . شرح السياسات والإجراءات.
- . تمديد المرؤوسين بالتغذية الراجعة عن أدائهم.
- . توفير المعلومات عن التطبيقات والإجراءات التنظيمية.

### إتصال أفقي:

وهذا النوع من الإتصال يسير في إتجاهين بين العاملين الذين هم في نفس المستوى الإداري للتنظيم ويهدف إلى نقل وتبادل المعلومات وتنسيق الجهود والأعمال التي يقومون بها حيث يحدث هذا النوع من الإتصال الأفقي ويمارس في الغالب على شكل إجتماعات اللجان والمجالس المختلفة المشكلة في الإدارة ، ويعد هذا النوع من الإتصال ضروريا وعلى درجة من لأهمية في تنسيق العمل وتبادل الآراء ووجهات النظر وطرح الأفكار ومناقشتها بين الأفراد بعضهم ببعض ويعتقد البعض أن هذا النوع من الإتصال يعد ماثارا للعديد من المشكلات ويعتقد البعض الآخر بأنه أن يمكن التخلص من بعض تلك المشكلات عن طريق إستخدام التخصص الوظيفي والتنسيق الأعمال والتعاون من خلال دعم التنظيم لفرق العمل وتنمية روح العمل كفريق دائم<sup>1</sup>.

### -الإتصال النجمي:

وفي نوع من الإتصال يتداخل مع جميع الأنواع السابقة تمتاز الاتصالات من هذا النوع بالتطور والتعقيد ويمكن تشبيهها بنجمة متشابكة حيث تكون الاتصالات مختلفة الإتجاهات، أفقية وعمودية ومائلة وهي الطريقة الأكثر نجاعة وفعالية في مواجهة تعقد التنظيمات الحديثة. وبذلك تساهم في إيصال مجموعة متشعبة من المعلومات في كل الإتجاهات وعلى كل المستويات<sup>2</sup> من الإدارة العليا إلى الإطارات والمشرفون وصولا للمنفذين والعمال والموظفين البسطاء.

### من حيث العناصر:

### الإتصال الذاتي:

1 أحمد عرفة وسمية شلبي: إدارة وتحديات العولمة (مدخل دحر الفراغ الإداري) جامعة نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 2000، ص.135

2 بوفلجة غايات : مبادئ التسيير الإداري، ط3، دار الغرب للنشر والتوزيع ، الجزائر 2008 ،ص.96

يمثل الإتصال الذاتي اتصال الشخص مع نفسه سواء بصورة شعورية أو بصورة لا شعورية، إذ يرتبط هذا النوع من الإتصال بكافة العمليات النفسية كالإدراك والتذكر والتفكير وغيرها، فيستقبل الفرد المعلومات والرموز عن طريق حواسه ثم يقوم بتحليلها وتفسيرها وفقا لخبراته السابقة، ثم يستجيب لذلك بردود أفعال معينة، يساعد هذا النوع من الإتصال في تعريف الفرد لذاته وإدراكه لما حوله من أشخاص ووقائع ومن ثم توجيه تفاعله معهم، ولقد حظي هذا الصنف بإهتمام علماء الإجتماع بإعتبره حلقة هامة تربط بين أفعال الأفراد والبيئة المحيطة بهم فمدرسة التفاعلية الرمزية ترى أن الأفراد يتصرفون وفق ما تعنيه القضايا لهم بينما يذهب ماكس فيبر إلى الربط بين الفعل والمعنى.

ويعتبر فهم هذه العملية التي تحدث بين الفرد وذاته أساس فهم عملية الإتصال ذلك أن ردة الفعل تجاه أي رسالة يستقبلها الفرد في أي شكل من أشكال الإتصال الأخرى يتوقف على ناتج هذه العملية التي تحدث ذاتيا في جميع المواقف، وتتأثر بالمخزون الإدراكي لدى الفرد عن الأشخاص والتي يتعرض لها الفرد في عملياته التفاعلية<sup>1</sup>.

. ويفيد هذا النوع من الإتصال في التنظيم في مساعدة الموظف أو العامل في التنظيم على فهم نفسه ومركزه وإدراك أهمية وجوده في العملية الإدارية وتنمية وعييه بمسؤولياته وواجباته وكذا تسهيل إدراكه لعلاقاته مع الأفراد الآخرين من زملاء ومسؤولين ومشرفين مما يؤدي إلى التفاعل الإيجابي معهم وهو ما يعني دون شك زيادة فعاليته وتحسين أدائه مما يعود بالفائدة على التنظيم بصفة عامة.

### اتصال شخصي:

وهو الإتصال الذي يحدث بين شخصين أو أكثر في نفس المكان والزمان ويشتركون في تبادل المعلومات والأفكار والأحاسيس والاتجاهات عن طريق التفاعل المباشر وجها لوجه والقائم على الأخذ والرد لدرجة عدم التفريق بين المرسل والمستقبل مما يفسح المجال أكثر لتوصيل محتوى الرسالة بكل جوانبه وبفعل وضوح التغذية الراجعة فهو ذلك المستوى من الإتصال الذي يحدث بين فردين أو أكثر وهو يمثل التفاعل المتبادل بينهم ولهذا يسمى الإتصال الثنائي أو الثلاثي طبقا لعدد المشتركين فيه<sup>2</sup> كما قال عنه " عليق " بأنه العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأشخاص بالطريقة المباشرة وجها لوجه في اتجاهين دون عوامل أو قنوات وسيطة أو وسائل نقل صناعية حيث يصبح

1 حسن عماد مكاوي، و ليلي حسن السيد: الإتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية القاهرة، 2006، ص 30 .

2 محمد يسري دعبس: الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية 1999 ص 208

المرسل والمستقبل على اتصال ببعضهما وجها لوجه في مكان محدد فبينما يرسل المرسل رسالة معينة على المستقبل سرعان ما يتلقى استجابة عليها وبذلك يصبح المرسل مستقبل والمستقبل مرسل وهكذا يصير التفاعل من جانبيين وليس من جانب واحد<sup>1</sup>.

وهذا ما يجعل الإتصال الشخصي هو النوع الأكثر تأثيرا والأكثر تحقيقا للأهداف فهو يتصف بالتلقائية فلا يحتاج أطراف الإتصال فيه إلى الكثير من الجهد طال ما أنهم متواجدون في نفس المكان والزمان وأن الحواس الإنسانية حاضرة بشكل مباشر.

يسير الإتصال الشخصي في إتجاهين أو أكثر حسب عدد الأطراف المشتركة في العملية فالمستقبل يتبادل الدور ليكون مرسلا والمرسل يتبادل دوره ليكون مستقبلا في ذات العملية.

### اتصال الجماهيري:

وهذا النوع من الإتصال في الإدارة تتداخل فيه الكثير من الآراء نظرا لاتساع نطاقه وكبر مجال تواجده في التنظيمات الإدارية والمؤسسات فهو يتجسد في مهام أقسام العلاقات العامة، فتحت هذا النوع من الاتصالات تقع جميع جهود المنظمة سواء في مجال الإتصال بين الإدارة العليا والموظفين كإعلانات الداخلية وكل الأنشطة التي تستهدف إبلاغ الجمهور الداخلي للتنظ الإداري بالسياسات والأهداف العامة، أو عمليات الإستطلاع وسبر الآراء لفهم وجهة نظر جمهور المؤسسة الداخلي. أوفي مجال البيع المباشر ممثلي البيع ورجال البيع، الاتصالات الهاتفية، المنشورات كذلك كل ما يتعلق بجهود المنظمة في مجال الإعلان، الرسائل المقدمة عن طريق الإذاعة والتلفزيون والصحف والمجلات أيضا تحت هذا النوع من الاتصالات يقع كل ما تقوم به المنظمة تجاه تعزيز علاقاتها مع المجتمع<sup>2</sup>.

1 احمد محمد عليق وآخرون: وسائل الإتصال والخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي ، ص 153، 2004 الحديث .

2 صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون: الإتصالات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص23.

المبحث الثاني: عموميات حول الأزمات في المؤسسة<sup>1</sup>

المطلب الأول : الأزمة المفهوم و الخصائص :

الفرع الاول : مفهوم الأزمة:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأزمة كنتيجة مباشرة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية السريعة والمتلاحقة والتي تعمل في إطارها المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، الأمر الذي يترتب عليه حدوث أزمات تفرض على المنظمات إدارتها بكفاءة وفعالية ويهدف الحد من نتائجها السلبية والاستفادة من نتائجها الإيجابية (2) وفيما يلي مجموعة من التعريفات منها :

وتعتبر الأزمة لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي يصاب بها، ومشكلة تمثل صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة فيصبح أي قرار يتخذه داخل دائرة من عدم التأكد، وقصور المعرفة، واختلاط الأسباب بالنتائج والتداعي المتلاحق الذي يزيد درجة المجهول في تطورات ما قد ينجم عن الأزمة(3) وفي تعريف آخر فإن الأزمة: هي تحول فجائي عن السلوك المعتاد - تعنى تداعي سلسلة من التفاعلات

يترتب عليها نشوء موقف فجائي ينطوى على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية للدولة مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق وفي ظروف عدم التأكد وذلك حتى لا تنفجر الأزمة<sup>2</sup> وتعد الأزمة بمثابة خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام، وتتسم الأزمة غالبا بعناصر المفاجأة وضيق الوقت ونقص في المعلومات بالإضافة إلى عوامل التهديد المادي وقد عرفها Mitroff بأن الأزمة هي العملية التي تتضمن خمس مراحل أساسية، هي:

3: إكتشاف إشارات الإنذار المبكر والاستعداد والتأهب للوقاية من الأزمة واحتواء الخطر والتقليل من الآثار السلبية، وزيادة الإيجابيات، واستعادة النشاط وفي النهاية التعلم، واكتساب الخبرة<sup>4</sup>

1 مهنة، محمد، "ادارة الازمات: قراءة في المنهج" الإسكندرية، مؤسسه شباب جامعة، 2004، ص247.

(2) Mark Hunter, et. Al., "the New Rule for Crisis Management". Harvard Business Review, 2016, P-P. 8-9.

3 سامي سليم، "نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2013 ص 70 .

4 محمود جاد الله، "إدارة الأزمات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص 6

بينما تعرف الأزمة في قاموس Webster بأنها موقف يمثل نقطة تحول نحو الأسوأ أو الأفضل، وهذا الموقف يواجهه الدول والأفراد والجماعات والمنظمات بمختلف أنواعها<sup>1</sup> والأزمة حقيقة من حقائق الحياة الثابتة، وتحظى التحديات الداخلية والتحديات الخارجية باهتمام الأنظمة الحاكمة التي تعمل جاهدة على إدارة الأزمات التي تنشأ عن التهديدات والتحديات إدارة ناجحة تنتهي إلى تجنبها أو حلها أو التخفيف من نتائجها<sup>2</sup> وللأزمة خصائص تتميز بها وتشخصها وتظهر معالمها المختلفة وهي:

أ. **المواجهة العنيفة:** عند انفجارها واستحواذها على اهتمام جميع الأفراد والمؤسسات المتصلة بها أو المحيطين " بَلْ تَأْتِيهِمْ بَغْتَةً فَتَبْهَتُهُمْ فَلَا يَسْتَبْطِئُونَ رَدَّهَا وَلَا هُمْ يُنظَرُونَ " الأنبياء الآية 40.

ب. **التعقيد والتشابك والتداخل والتعدد:** في عناصرها وعواملها وأسبابها وقوي المصالح المؤيدة والمعارضة لها.

ت. **نقص المعلومات:** عدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار، ووجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية اي الاتجاهات يسلك، وماذا يخفيه له هذا الاتجاه من اخطار مجهولة، سواء في حجمها او في درجة تحمل الكيان الإداري لها. " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهْلَةٍ فَتُصَّحِّبُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَدْمِينَ ٦ " سورة الحجرات 06

ث. **سيادة حالة من الخوف:** قد تصل إلى حد الرعب من المجاهيل التي يضمها إطار الأزمة. " وَلَنْبَلُوتُنَّكُمْ بِشَيْءٍ ءٍ مِّنْ أَلْحَوْفِ " سورة البقرة 155

ج. **ضيق الوقت:** فحدث المفاجئ لا يتيح وقتا كافيا للرد عليه والاستجابة له، وان الرد عليه يجب ان يكون سريعا للغاية، لما يمثله من تهديد للمصالح القومية، كما ان الاستعداد لا يكون كافيا للمواجهة.

ح. **التهديد:** وهي الاجراءات والافعال التي تصدر من فرد او مجموعة او تقدم معين سواء بالإشارة او القول او الفعل من اجل الاستجابة لمطالب او شروط محددة يسعى الطرف الاول لتحقيقها من قبل الطرف الثاني مع التلويح باستخدام القوة عند عدم الاستجابة لهذه المطالب، ومن هنا تبدأ الازمة.

1 Laurence Barton, Crisis in Organization Managing & Communicating in the heat of chaos, south western, U.S.A., 1993, P.2

2 رجب عبد الحميد، "دور القيادة في إتخاذ القرارات خلال الأزمات"، مطبعة الإيمان للطبع والنشر، ٢٠٠٠، ص ٢٦

### الفرع الثاني: خصائص الأزمة<sup>1</sup>

وللأزمة خصائص تتميز بها وتشخصها وتظهر معالمها المختلفة وهي:

أ. **المواجهة العنيفة:** عند انفجارها واستحواذها على اهتمام جميع الأفراد والمؤسسات المتصلة بها أو المحيطين " بَلِّغْ تَأْتِيهِمْ بَغْتَةً فَتَبَّ هُنُّهُمُ فَلَا يَسْتَطِيعُونَ رَدَّهَا وَلَا هُمْ يُنظَرُونَ " الأنبياء الآية 40.

ب. **التعقيد والتشابك والتداخل والتعدد:** في عناصرها وعواملها وأسبابها وقوي المصالح المؤيدة والمعارضة لها.

ت. **نقص المعلومات:** عدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار، ووجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية اي الاتجاهات يسلك، وماذا يخفيه له هذا الاتجاه من اخطار مجهولة، سواء في حجمها او في درجة تحمل الكيان الإداري لها. " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهْلَةٍ فَتُصَّحِّحُوا عَلَى مَا فَعَلْتُمْ نُدْمِينَ ٦ " سورة الحجرات 06

ث. **سيادة حالة من الخوف:** قد تصل إلى حد الرعب من المجاهيل التي يضمها إطار الأزمة. " وَلَنبَلِّغُنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ آلِ خَوَافٍ " سورة البقرة 155

ج. **ضيق الوقت:** فحدث المفاجئ لا يتيح وقتا كافيا للرد عليه والاستجابة له، وان الرد عليه يجب ان يكون سريعا للغاية، لما يمثله من تهديد للمصالح القومية، كما ان الاستعداد لا يكون كافيا للمواجهة.

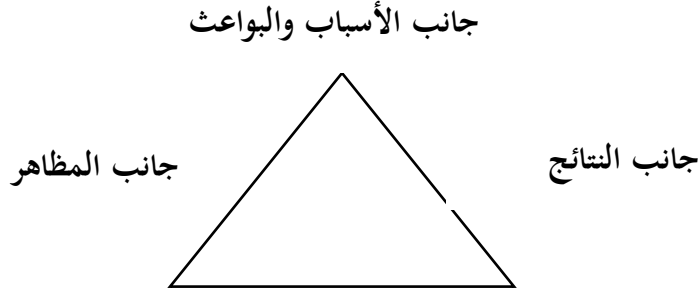
ح. **التهديد:** وهي الاجراءات والافعال التي تصدر من فرد او مجموعة او تقدم معين سواء بالإشارة او القول او الفعل من اجل الاستجابة لمطالب او شروط محددة يسعى الطرف الاول لتحقيقها من قبل الطرف الثاني مع التلويح باستخدام القوة عند عدم الاستجابة لهذه المطالب، ومن هنا تبدأ الأزمة.

### المطلب الثاني: أداءات وسلوكات الأزمة في المؤسسة:

إن الأزمة ما هي إلا كم مجهول متشابك ومتداخل، تنشئه وتدفع إليه جملة عوامل بعضها ظاهر والبعض الآخر خفي، يتزايد فيها حجم المجهول، ومكانم الخطر، وتتلاحق فيها وتتداعى الأسباب والنتائج. ولهذا المفهوم الواقعي للأزمة جوانب ثلاثة أساسية يستند إليها في الشكل التالي<sup>2</sup>

1 مهنه، محمد، "ادارة الازمات: قراءة في المنهج " الإسكندرية، مؤسسه شباب جامعة، 2004، ص 247.

2 عثمان فاروق السيد: التفاوض وإدارة الأزمات، القاهرة، دار الأمين، 1998، ص 83



الشكل رقم (01): الجوانب الأساسية لمفهوم الأزمة

فالأزمة ليست وليدة ذاتها ولكنها وليدة مجموعة من البواعث والأسباب والعوامل المناخية المحيية والمؤيدة لنشوتها، وأدت إلى تفاقمتها، ومن هنا فإن معالجة الأزمات أيا كانت دون معرفة متعمقة لأسبابها وبواعثها التي أدت إليها، تصبح معالجة غير علمية هامشية قد لا تثمر فضلا عما قد تسببه من إهدار للوقت، والجهد، والتكلفة، وما قد يدفع إلى تفاقم الأزمة وعدم علاجها، بل ونشوء أسباب جديدة لتزيد من تفاقم ومن شدة ضغطها.

يضاف إلى ذلك أن التحليل العلمي للأزمة يبدأ أساسا من مظاهر وأعراض الأزمة حتى تصل إلى أسبابها، فأعراض الأزمات ما هي إلا مظاهر ظاهرة يلمسها متخذ القرار وهي تنشأ نتيجة لحدة التناقضات التي ولدتها حالة عدم المعرفة بين القرارات، وهي جميعها مظاهر عامة تخفي وراءها الكثير من الإهمال العمدي، ومن الضرر القصدي أيضا يتم تحليل النتائج لمعرفة حجم الخسائر والتكاليف التي أحدثتها الأزمة في الكيان المؤسسي سواء كانت هذه النتائج:<sup>1</sup>

- نتائج مادية مالية يمكن قياسها بسهولة.
- نتائج معنوية نفسية لها أبعاد خطير.

إن النظرة العلمية لمفهوم " الأزمة " تفرق بينها وبين " التأزم " فالتأزم ما هو إلا إفرازات ونتائج لعوامل وبواعث وأسباب الأزمة، ومن ثم فإن معالجة حالة التأزم التي قد تصيب متخذ القرار هي معالجة للنتائج التي أحدثتها الأزمة. ومن هنا يأتي علم إدارة الأزمات الذي منبعثة، هذا كم هائل في نظم المعرفة ووسائل الاتصال.

### المطلب الثالث: متطلبات مواجهة الأزمات في المؤسسة (الاستراتيجيات )

وتتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي:<sup>2</sup>

1 محمد رشاد الحملاوي: إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، ة القاهرة، مكتبة عين الشمس، 1993، ص.80

2 عبد السلام أبو قحف : م س ذ، ص . 78.

**1. استراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة**

وتستخدم هذه الاستراتيجية مع الأزمة المجهولة التي لا يتوفر عنها معلومات كافية وكذلك تستخدم مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم ومع الأزمات التي تنتشر بشكل سرطاني في عدة اتجاهات ومع الأزمات التي يفيد العنف في مواجهتها وذلك من خلال تحطيم مقومات الأزمة وضرب الوقود المشعل للأزمة أو وقف تغذية الأزمة بالوقود اللازم لاستمرارها كما يمكن حصار العناصر المسببة للأزمة وقطع مصادر الإمداد عنها.

**2. استراتيجية وقف النمو**

تهدف هذه الاستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره وفي نفس الوقت السعي إلى تقليل درجة تأثير الأزمة وعد الوصول إلى درجة الانفجار وتستخدم هذه الاستراتيجية في حالة التعامل مع قضايا الرأي العام والإضرابات ويجب هنا الاستماع لقوى الأزمة وتقديم بعض التنازلات وتلبية بعض المتطلبات من أجل تهيئة الظروف للتفاوض المباشر وحل الأزمة.

**3. استراتيجية التجزئة**

تعتمد هذه الاستراتيجية على دراسة وتحليل العوامل المكونة والقوى المؤثرة وخاصة في الأزمات الكبير والقوية حيث يمكن تحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل مما يسهل التعامل معها ويمكن هنا خلق تعارض في المصالح بين الأجزاء الكبير للأزمة والصراع على قيادة الأجزاء واستمالتها وتقديم إجراءات لضرب التحالفات.

**4. استراتيجية إجهاد الفكر الصانع للأزمة**

ويمثل الفكر الذي يقف وراء الأزمة في صورة اتجاهات معينة تأثير شديد على قوة الأزمة وتركز هذه الاستراتيجية على التأثير في هذا الفكر وإضعاف الأسس التي يقوم عليها حيث ينصرف عنه بعض القوى وتضعف الأزمة ويمكن هنا استخدام التشكيك في العناصر المكونة للفكر والتضامن مع هذا الفكر ثم التخلي عنه وإحداث الانقسام.

**5. استراتيجية دفع الأزمة إلى الأمام**

وتهدف هذه الاستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم ويستخدم في هذه الاستراتيجية تسريب معلومات خاطئة وتقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدر للصراع ثم يستفاد منها.



## 6. استراتيجية تغيير المسار

وتهدف إلى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها وتركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة ويستخدم هنا الخيارات التالية:

- الانحناء للعاصفة.
- السير في نفس اتجاه العاصفة.
- محاولة إبطاء سرعة العاصفة.
- تصدير الأزمة إلى خارج المجال الازموي.
- إحكام السيطرة على اتجاه الأزمة
- استثمار الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة

إنه من الصعب عندما يحدث ما لا تتوقعه طرح التساؤل التالي: كيف تواجه المواقف والأحداث التي لم تخطط لها؟ أن - جيرري سيكيتش - لخص أهمية تخطيط إدارة الأزمات في كتابه (كافة المخاطر) حين كتب "لا تختبر أي إدارة اختباراً جيداً إلا في مواقف الأزمات".

يعتبر الإنسان أهم مورد في المنظمات لذا نرى أنه لا يوجد بديل لوجود أشخاص أكفاء لديهم خبرات عالية يمكنهم التصرف بسرعة وجدارة لإيجاد حلول جذرية لحل المشاكل الناتجة عن الأزمات.

يجب على المدير التوجه مباشرةً إلى العاملين في المنظمة وتقديم خطة الأزمات لهم طالبا دعم كل فرد منهم وعليه أن يدرّب العاملين معه لاختبار واقعية الحلول الموضوعية، بحيث يتعود العاملون بمرور الوقت على التعامل مع الأزمات باعتبارها أحد مواقف العمل العادية ولا يركزون على الأزمة ذاتها. إن المشكل المطروح هو عدم تبني إدارة الأزمات و تفعيلها كأحد الحلول الجذرية و المهمة للمنظمة. أيضا عدم تأصيل العلمية المنهجية قبل وأثناء التعامل مع الأزمات.

## المبحث الثالث: دور الاتصالات في مواجهة الأزمات في المؤسسة.

### المطلب الأول: اتصال الأزمة المفهوم والأهمية.

#### الفرع الأول: مفهوم اتصال الأزمة

هي العملية القائمة على خطط موضوعة مسبقا من أجل التعامل مع ظروف الأزمة، حيث تشتمل أنشطة فنية ومنطقية لتوفري الاتصالات الأزمة لإدارة الأزمة أثناء وقوعها، حيث تستطيع هذه الخطط المعدة قبل وقوع الأزمة، رفع مقدرة المنظمة بدرجة عالية في عملية تقديم المعلومات المطلوبة للجماهير أثناء وقوع الأزمة بسرعة ودقة وبالتالي سينعكس هذا إيجابيا على سمعة وصورة المنظمة أمام مجاهريها المعنية.<sup>1</sup>

ويعرف "ميشال أورغريزيك" و"جون ميشال قيليري"، اتصال الزمة بأنه مجموع تحاليل، مفاهيم، مبادئ، وطرق عمل، تطبق بصفة دقيقة على حالات خاصة تتوقف على نوعية الأزمات، حيث تجد هذه التحاليل والمفاهيم والمبادئ وطرق العمل وجودها أساسا انطلاقا من حقل العلوم الإنسانية المختلفة والمتداخلة في آن واحد كالأنثروبولوجيا، علم الاجتماع، علم النفس وأيضا مجال الاستعجالات الطبية... حيث ال يتحدد هذا الحقل بعدد ساعات أو أيام اجتياح الأزمة، بل تسمح مبادئه وطرقه بتوقع وتحضير الوقاية في المرحلة الاستباقية ثم محاولة تجنب وقوع أزمات متشابهة في المرحلة البعدي.<sup>2</sup>

ونقصد باتصال الأزمة في هذه الدراسة: تلك العملية التفاعلية الاجتماعية بين المؤسسات ومختلف الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاطاتها تأخذ بعني الاعتبار العالقات ومضامين الرسائل المتبادلة والتي تبدأ قبل الطور الإعلامي الحاد للأزمة وتتواصل بعد نهايته، بهدف تسهيل تسيير الأزمة للأطراف المتدخلة للحد من الخسائر المادية والبشرية في حالة وقوع أزمات.

#### الفرع الثاني: أهمية اتصالات الأزمة

يتفق معظم الباحثون على أن الاتصال يلعب دورا بالغ الأهمية في المراحل المختلفة من الأزمات، ومن هنا تنامي الاهتمام النظري والعملي باتصالات الأزمة والتي تتسع لكل أنماط الاتصالات ومجالاته أثناء الأزمات، وفي هذا السباق تطورت على نحو سريع واستخدامات العلاقات العامة لاتصالات الأزمة حيث تعمل العلاقات العامة على الاتصال بجماهير المنظمة الداخلية والخارجية بما فيها وسائل الإعلام وأطراف

1 مسحي محمد القحطاني. دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث، دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات

العامة في الدفاع المدني، رسالة ماجستير العلوم الإدارية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004، ص 110.

2 Michel, Orgrizek, Jean Michel Guillery, la communication de crise, Paris, presse universitaires de France, 1997, pp, 05,04.

الرأي العام لإخراج المنظمة من ورطتها وتهيئة الظروف لإعادة سمعة المنظمة وصورتها إلى ما كانت عليه من قبل الأزمة<sup>1</sup>.

فقد تنبه الباحثون الأوائل إلى أهمية دور الإذاعة في نقل رسائل التحذير عن الأزمات والكوارث وركزت البحوث على عملية التحذير وتصميم رسائل التحذير وخصائصها والعقبات التي تواجهها لكن أغلب هذه البحوث في الستينات من القرن الماضي لم تهتم بمجال عمليات الاتصال الجماهيري في مرحلة ما قبل وما بعد انفجار الأزمة أو الكارثة، والاتصالات الأزمة أهمية كبيرة في أثناء وقوع الأزمة، وتبرز هذه الأهمية من خلال مجالات ومحاور متعددة:<sup>2</sup>

### 1. الانعكاسات النفسية (السيكولوجية) للأزمة

إذ أن الأزمة تترك آثارا نفسية تتطلب معالجة و مواجهة من خلال اتصالات الأزمة ( الخطة الإعلامية للأزمة ) ، إذ أن هذه الاتصالات تركز على إزالة هذه الآثار و الانعكاسات و تجدر الإشارة إلى أن أهم الانعكاسات و الآثار السلبية للأزمة هي الخوف و التوتر و نقص الشعور بالأمان و التأثير بالآراء و المواقف المعلنة و رواج الشائعات... الخ

### 2. تعدد وتنوع وسائل الإعلام في ظل ثورة الاتصالات

تأتي أهمية إعلام الأزمة في ظل التعدد والتنوع الكبير لوسائل الإعلام على الصعيد المحلي وعلى الصعيد العالمي، فصارت وسائل الإعلام تتنافس على الاستئثار بالسبق الإعلامي لتغطية حدث الأزمة، ومن هنا، فإن وضع خطة إعلامية محكمة يعد من العوامل الحرجة لتحقيق الإدارة الفاعلة في الأزمة.

### المطلب الثاني: قواعد اتصال الأزمة واستراتيجياته

#### أولاً: قواعد اتصال الأزمة

حدد عدد كبير من الباحثين مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحكم عليه اتصالات الأزمة ومن هؤلاء فرانك كورادو (frank.c) الذي حدد في:

1 محمد شومان: إدارة الصحف المصرية لكارثة قطار كفر الدوار، دراسة تحليلية لعينة من الصحف القومية والحزبية، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس كلية التجارة 30-31/10/1999، ص 16.

2 محمد شومان: إشكاليات في مسار تطور إعلام الأزمات والكوارث، المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، العدد الثالث، المجلد الثاني سبتمبر 2001، ص 152.

• أن يكون الاتصال مخطط مسبقاً، سريع وفعال ويحمل كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة، ما يكفل التصدي للشائعات التي قد تنتشر بسرعة فائقة عند نقص المعلومات وهذا ما يلزم ضرورة التنسيق بين القائمين بالاتصال وفريق إدارة الأزمة<sup>1</sup>

• أن تتطلق المصادر أو القائمين بالاتصال من موقف واحد في وقت محدد، فالمصداقية والثقة يمكن أن تنهار المنظمة وجماهيرها عندما تتعدد المصادر وتختلف القصص والمعلومات عن الأزمة، ما يؤدي إلى ارتباك الجمهور، وتشجيع الصحافة على خلق وتأليف القصص حول موضوع الأزمة .

• تحديث المعلومات بشكل منظم، لأن التأخر في تدفق وإرسال المعلومات للجمهور قد يزيد من الأمر سوء ويسبب القلق والذعر .

• على القائم بالاتصال إشراك الإدارة العليا في حل الأزمة، ويكون ذلك بمحاولة إدخالها في جهود التخطيط لإدارة الأزمة، فقد أظهر التاريخ بشكل متكرر أنه عند وقوع الأزمات ينبغي على الإدارة العليا الاشتراك في المعالجة السريعة والمباشرة للأزمة.

#### ثانياً: الاستراتيجيات

أ- استراتيجية تغيير تحويل المسار: تستخدم لمعامل مع الأزمات الشديدة التي يصعب احتوائها، وذلك من خلق روح التحدي لدى الأفراد لتعويض الخسائر ولتحقيق أفضل النتائج.

ب- استراتيجية تفتيت الأزمة: تعتمد هذه الاستراتيجية على معرفة كافة التفاصيل لعوامل المسببة للأزمة من خلال تحديد الإطار المتعارضة والمنافع المحتملة ومن ثم تقسيم إثر الأزمة لأجزاء متعددة قابلة للحل، وتصلح هذه الاستراتيجية للزمات الضخمة والخطيرة.<sup>2</sup>

ت- استراتيجية احتواء الأزمة: وفق هذه الاستراتيجية يتم حصر الأزمة بنطاق محدود وتجميدها عند مرحلة يمكن استيعابها وإفقادها قوتها، وذلك من خلال التركيز على الاستماع الى مطالب الجمهور والتفاوض معهم من خلال قنوات التفاوض رسمية تمثلهم كالتقابات والأحزاب.

ث- استراتيجية تفرغ الأزمة: من انجح الطرق التقليدية لتعامل مع الأزمات، إذ ان الأزمة بحقيقتها تدور حول موضوع معين ومن ثم فإنه وبدون النفاق على هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لنشوء الأزمة.

1 إسماعيل حماني: التخطيط الاستراتيجي لاتصال الأزمات في المنظمات المعاصرة ضرورة وقائية وأداة علاجية، مجلة العلوم الانسانية، العدد4، المجلد 2، جانفي. 2014

2 فهد علي ناجي: أثر استراتيجيات إدارة الازمات الحديثة على الأداء التسويقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأزمات، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص35.

ج- استراتيجية الاحتياطي التعبوي: تلجأ إلى هذه الاستراتيجية المؤسسات الصناعية التي تحتاج الى مواد خام لعمليات الإنتاج، وبذلك يمكنها من مواجهة أزمة النقص بالمواد الخام.

ح- استراتيجية المشاركة الديمقراطية: هذه الاستراتيجية شديدة التأثير عندما تتفوق الأزمة بالعنف البشري وعادة ما يستخدم في المجتمعات التي تتسم بالحرية الفردية كالسموك اقتصادي، السياسي والاجتماعي الحر، اذ يعلن مدى الأزمة وخطورتها وأسلوب مواجهتها، كما تحدد ابناء المجتمع ومسؤولياتهم تمهيدا للقضاء على الأزمات

خ- استراتيجية تدمير الأزمة ذاتيا: تسمى ايضا استراتيجية التفجير الداخلي للأزمة او بالصدام المباشر وتستخدم حينما ترى المؤسسة ان هناك خطرا مدمرا للمؤسسة ويهدد بقائها، وهنا تلجأ المؤسسة الى التفجير الداخلي لعناصر الأزمة ومحركيها وذلك باتباع خطوات التالية:

- استقطاب بعض من قوى الأزمة كمن المحركين والمؤيدين.
- استهداف محركي الأزمة ذوي القوة من خلال إبعادهم وربما تصفيتهم
- ايجاد قادة بديلاء للأزمة أكثر اعتدال يمكنهم تحويل اتباع الأزمة من جهودهم السلبية لمسارات اخرى ايجابية.

### المطلب الثالث: النماذج العلمية لإدارة الاتصالات الأزمة.

#### الفرع الأول: النماذج الوقائية.

ويقصد بذلك الأعمال التي تقوم بها المنظمة قبل وقوع الأزمة واكتشاف اشارات الإنذار المبكر وتعبئها وتحليلها بقصد تهيئة أجهزة المنظمة للتعامل معها بغية الحيلولة دون وقوعها أو لتخفيف آثارها على المنظمة والتي قد تؤثر في بقائها واستمراريتها.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: النماذج العلاجية<sup>2</sup>

وهو الأعمال التي تقوم بها المنظمة بعد وقوع الأزمة وتتم بالمراحل التالية:

- ✓ مرحلة اختراق الأزمة.
- ✓ مرحلة التمركز واقامة قاعدة للتعامل مع عوامل وعناصر الأزمة بعد اختراقها.
- ✓ مرحلة توسيع قاعدة التعامل ومد جسور مجالات الاختيار.

1زيدان، ممدوح، 2003، تقييم الأداء ومواجهة الأزمات، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة  
2لخضيري، محسن، 1990، إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، ط1، مكتبة مدبولي، القاهرة.

- ✓ مرحلة الانتشار السريع لتدمير عناصر الأزمة وشل حركتها وابعادها عن أماكن السيطرة.
- ✓ مرحلة التوجيه لقوى الفعل الإداري الصانعة للأزمة إلى المجالات الأخرى.

### الفرع الثالث: النماذج الوقائية و العلاجية ( الاستراتيجية )

- ✓ تعزيز الشعور بالسيطرة
- ✓ تقبل حقيقة التغيير
- ✓ عدم تهويل الأمور
- ✓ البحث عن البهجة
- ✓ الثقة بالنفس
- ✓ اتخاذ الموقف
- ✓ الإيجابية

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل إستنتجنا أن الإتصال يعتمد نجاحه في الغالب على مدى إرتباطه بالجهود التي تعمل بها المؤسسة من خلال إستراتيجية التي تضمن السير الحسن لمهامها و وظائفها و توفير المنظومة الإتصالية للوصول إلى أحسن النتائج و مهمته في بناء العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة لبلوغ الأحداث الموجود التي تؤدي إلى منظمة أحسن .

الإطار التطبيقي

دراسة حالة مديرية الحماية المدنية فرع

ولاية البويرة



## مقدمة

بعدها تم التطرق في الإطار النظري و التعرف على مفهوم الأزمة بصفة عامة و محاولة إبراز الدور .... الذي يلعبه الإتصال في الوقاية من الأزمات سنحاول لإسقاط كل متطرفنا على مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة و هذا بغية تطبيق كل المفاهيم النظرية السابقة بمعرفة و تحديد دور العملية الإتصالية داخل و خارج المؤسسة خاصة أثناء الحوادث أو الكوارث التي قد تتفاقم لتصبح أزمة إن لم يتم علاجها و القضاء عليها و تجنب حدوثها مستقبلا ، و على ضوءها لسياق تأتي لطرح السؤال التالي : ما هي درجة إعتداد مؤسستكم على الإتصال في العملية الإدارية ؟

## المبحث الأول : تقديم تصور عن كيفية معالجة البيانات الإحصائية

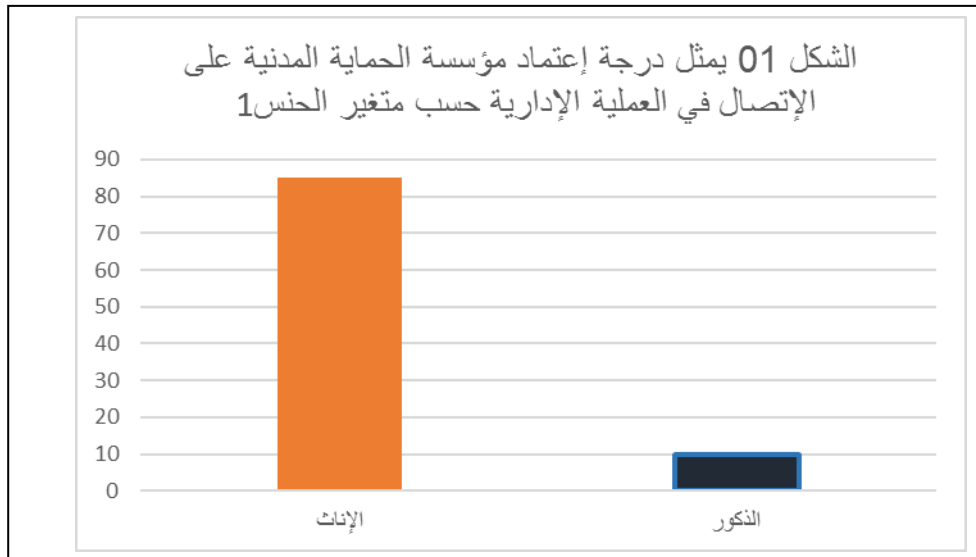
### 1- عرض خصائص العينة وفقا لمتغيرات الدراسة

- وفقا لمتغير الجنس:

الجدول 01 : يمثل درجة اعتماد مؤسسة الحماية المدنية على الإتصال في العملية الإدارية حسب متغير الجنس :

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	60	85,71%
إناث	10	14,29%
المجموع	70	100%

من خلال الجدول التالي نلاحظ أن عدد الذكور يمثل 85,71% من عينة الدراسة في حين تمثل نسبة الإناث 14,29% من العينة، إذا لاحظنا أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث كما هو ممثل في الشكل التالي :



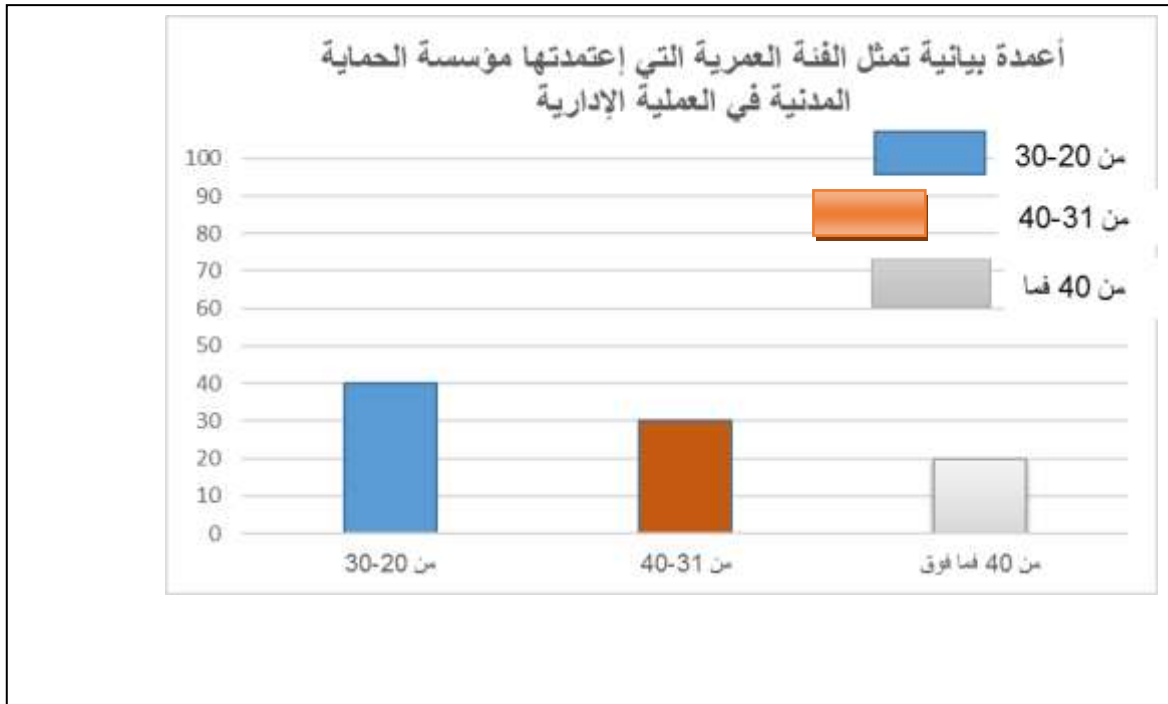
### 2- عرض بيانات الدراسة

الجدول 02 : يمثل درجة اعتماد مؤسسة الحماية المدنية على الإتصال في العملية الإدارية حسب متغير السن

متغير السن	الفئات العمرية	التكرار	النسبة
------------	----------------	---------	--------

1	من 20-30	30	42,86%
2	من 31-40	25	35,72%
3	40 فما فوق	15	21,42%
المجموع		70	100%

من خلال الجدول نجد أن الفئة العمرية المحصورة بين 20-30 هي الفئة الأكثر اعتمادا من طرف مؤسسة الحماية المدنية ، و ذلك بنسبة تقارب 42,86% في حين أن الفئة العمرية المحصورة بين 31-40 بلغت نسبتها 35,72% أما أخر فئة و التي تمثلت في 40 فما فوق فقد بلغت نسبتها 21,42% و منه نستنتج أن الفئة العمرية المحصورة بين 20-30 هي الفئة التي حازت على أعلى نسبة في حين أن نسبة الفئات الأخرى كانت نسبتيها محصورة بين 21-35 بالمئة .

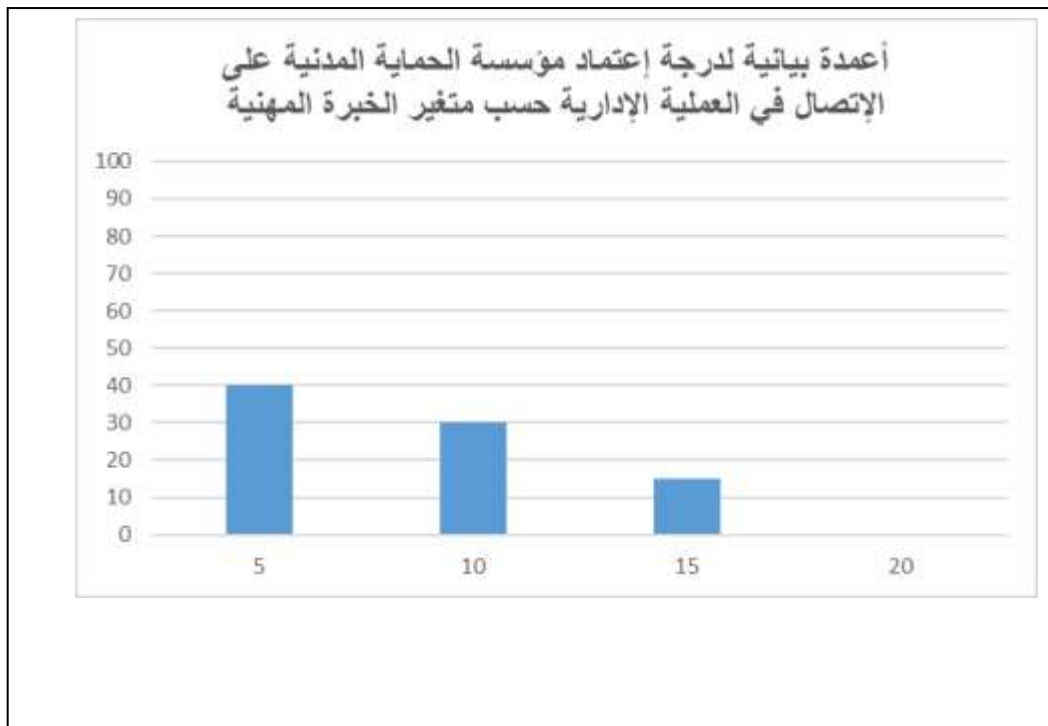


الشكل 02 : أعمدة بيانية تمثل الفئات العمرية التي إعتمدتها مؤسسة الحماية المدنية في العملية

**الجدول رقم 03 :** يمثل إعتقاد مؤسسة الحماية المدنية على الإتصال في العملية الإدارية حسب الخبرة المهنية

السؤال الخبرة	الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
1	أقل من 5 سنوات	30	42,86%
2	من 6-10 سنوات	25	35,72%
3	أكثر من 10 سنوات	15	21,72%
المجموع		70	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة الأقل من 5 سنوات حازت على أعلى نسبة و ذلك بمعدل 42,86% أما في المرتبة الثانية نجد الفئة المتمثلة من 6-10 سنوات حيث بلغت نسبتها 35,72% و أخيرا نجد فئة الأكثر من 10 سنوات و التي تمثلت نسبتها في 21,42% ، منه نستنتج أن الفئة الأقل من 5 سنوات هي الفئة التي أخذت أعلى نسبة من الخبرة المهنية.



**الشكل 03 :** أعمدة بيانية لدرجة إعتقاد مؤسسة الحماية المدنية على الإتصال في العملية الإدارية حسب متغير الخبرة المهنية

الخاتمة

## خاتمة

لقد حاولنا من خلال بحثنا إبراز الدور الكبير الذي يلعبه الإتصال لأجل الوقاية من الأزمات، حيث إنطلقنا من مجموعة تساؤلات سعيا منا من محاولة الإجابة عليها من خلال دراسة النظرية، و التوصل إلى حل لإشكالية بحثنا و هو ما يسمح لنا إلى الوصول إلى نتيجة عامة و هي حتمية وجود نظام إتصال فعال في مديرية الحماية المدنية يعتبره عنصرا ضروريا و فعال في المؤسسة محل الدراسة و لكونه يلعب دورا مهما في مواجهة الأزمات أو تفاديها قبل وقوع أو تخفيف من حدثها و القضاء عليها. فنجاح أي مؤسسة و مهما كانت طبيعة عملها مرهون بالإعتماد على عنصر الإتصال الذي يلعب دورا فعالا منذ أول مراحل الأزمة إلى غاية إدارتها و التحكم فيها.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع  
باللغة العربية

- بشير العلاق ، الاتصال في المنظمات العامة ، دار اليازوري ، ط1، الأردن - عمان، 2009
- روانية سمية شعلان رحمة، الإتصال الداخلي وبناء الثقة التنظيمية لدى العاملين رسالة ماستر قسم علوم إنسانية جامعة محمد شريف مساعديه، سوق أهراس 2015.
- محمود جاد الله، "إدارة الأزمات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠
- عاطف عدلي العبد:الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993
- أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية، 2004
- الطاهر خرف الله ونخبة من الأساتذة، الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء 12 ، دار هومه للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2006.
- جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005
- جودت عزت عطوي: الادارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الاردن 2004 م.
- خالد زعموم، الاتصال التنظيمي ،جامعة الشارقة، 2009/2010.
- خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله والخدمة الاجتماعية، الكتاب الجامعي، الإسكندرية، 1995
- رجب عبد الحميد، "دور القيادة في إتخاذ القرارات خلال الأزمات"، مطبعة الإيمان للطبع والنشر، ٢٠٠٠
- شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمد قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، 2008/2009.
- شريف الحموي ، مهارات الاتصال ، دار يافا العلمية ، ط1، عمان ، 2007
- شعبان علي حسين السيبي، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي ، ط1 الإسكندرية ، 2009.
- صباح حميد غازي فرحان، أبو زيتون الإتصالات الإدارية، أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن 2007.
- طبيش ميلود ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2009/2010.



- طلق عوض الله السواط وآخرون : الإدارة العامة مفاهيم وظائف وأنشطة، ط2، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة المملكة العربية السعودية، 2000
- علي محمد منصور: مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم ، مجموعة النيل العربية للنشر القاهرة ، 1999
- فضيل دليو: الإتصال في المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003
- كمال أبو الخير: أصول إدارية عملية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1974
- محمد أو سمرة الإتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 الأردن 2009
- محمد فريد الصحن: العلاقات العامة(المبادئ والتطبيق) ، الدار الجامعية، القاهرة، 1998
- محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة - المدخل الإتصالي، دار الفجر، للنشر والتوزيع، مصر، 1995
- مدني عبد القادر علاقي: الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة المملكة العربية السعودية، 2000
- من محاضرات السنة الثالثة ليسانس تخصص إتصال للأستاذة : أفيدة سهيلة
- <sup>1</sup> مهنة، محمد،"ادارة الازمات: قراءة في المنهج " الإسكندرية، مؤسسه شباب جامعة ،2004.
- ناصر قاسيمي ، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1، الجزائر ، 2011.
- هالة منصور: الإتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الأزرقية، مصر
- ياسين محجر والهاشمي لوكايا، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مطبعة جامعة قاصدي مرياح ورقلة، العدد 7 ، 2012
- أحمد عرفة و سمية شلبي: إدارة وتحديات العولمة (مدخل دحر الفراغ الإداري) جامعة نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 2000
- احمد محمد عليق وآخرون: وسائل الإتصال والخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث،
- إسماعيل حماني: التخطيط الاستراتيجي لاتصال الأزمات في المنظمات المعاصرة ضرورة وقائية وأداة علاجية، مجلة العلوم الانسانية، العدد4، المجلد 2، جانفي. 2014
- بوفلجة غايات : مبادئ التسيير الإداري، ط3، دار الغرب للنشر والتوزيع ، الجزائر 2008
- ثعبان فرج: الاتصالات الغدارية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، ط، 2009

- حسن عماد مكاي، و ليلى حسن السيد: الإتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية القاهرة، 2006
- الخامسة رمضان،الاتصال التنظيمي، سنة ثالثة علاقات عامة،قسم العلوم الإنسانية،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013/2012.
- رشيد زروابي: مناهج و أدوات البحث العلمي في العلاقات الاجتماعية دار الهدى،الجزائر.
- زيدان، ممدوح، 2003، تقييم الأداء ومواجهة الأزمات، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة
- سامي سليم نمودج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة و إدارة الأزمات رسالة الدكتوراة كلية التجارة جامعة عين الشمس 2013
- صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون: الإتصالات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
- عابدة سيد:خطاب الإدارة و التخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات داخل الفكر العربي: مصر 14851 كريمة شعبان أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة مجلة تويوتا .....المجلة الجزائرية للإتصال العدد 18 جامعة الجزائر 3 الجزائر 2019
- عبد السلام أبو قحف إدارة الأزمات مطبعة الأشباع للطباعة و النشر ة و التوزيع القاهرة 1999
- عثمان فاروق السيد: التفاوض وإدارة الأزمات، القاهرة، دار الأمين، 1998
- عصام عبد العظيم أحمد: 2001
- فهد علي ناجي: أثر استراتيجيات إدارة الازمات الحديثة على الأداء التسويقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأزمات، جامعة الشرق الأوسط، 2012
- لخضير، محسن، 1990، إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، ط1، مكتبة مدبولي، القاهرة.
- محمد رشاد الحملوي: إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، القاهرة، مكتبة عين الشمس، 1993
- محمد شومان: ادارة الصحف المصرية لكارثة قطار كفر الدوار، دراسة تحليلية لعينة من الصحف القومية والحزبية، بحث مقدم الى المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس كلية التجارة 30-31/10/1999
- محمد صاحب سلطان:مبادئ الإتصال الأسس و المفاهيم،دار المسيرة للنشر و التوزيع،الطبعة2014،1،

- محمد عبيدات و آخرون: منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2004
  - مراد صلاح، فوزية الهادي: طرائق البحث العلمي: تعميماته و إجراءاته، دار الكتاب الحديث، الكويت 2002
  - مسحي محمد القحطاني. دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث، دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني، رسالة ماجستير العلوم الإدارية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004
  - منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط، 2000
  - يسري دعيبس: الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية
- المراجع بالفرنسية

- Business Review, 2016
- heat of chaos, south western, U.S.A., 1993
- [https://nasrodjedid.blogspot.com/2017/02/blog-post\\_18.html](https://nasrodjedid.blogspot.com/2017/02/blog-post_18.html)
- Laurence Barton, Crisis in Organization Managing & Communicating
- Mark Hunter, et. Al., "the New Rule for Crisis Management".Harvard
- Michel, Orgrizek, Jean Michel Guillery, la communication de crise, Paris, presse universitaires de France, 1997 .

ملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.  
جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة.  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

### استمارة استبيان

بعد التحية والتقدير،...

هذه الاستمارة خاصة بدراسة علمية ميدانية لتحضير شهادة اللسانس في علوم الإعلام والاتصال حول موضوع " الإتصال التنظيمي و دوره في الوقاية من الأزمات "، فالرجاء منك القراءة المتأنية للأسئلة والإجابة عنها حسب رأيك الخاص، والمعلومات المقدمة من طرفك لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

"شكرا جزيلاً على تعاونكم"

إشراف:  
د. إسماعيل حماني

إعداد الطلبة:

لكحل مريم  
عبد النور جمال  
خروس عادل  
أوجيط فريال

ملاحظة:

■ ضع/ي العلامة (x) داخل المربع الذي يعبر عن إجابتك.

### المحور الأول : البيانات الشخصية

البيانات الشخصية

- الجنس

ذكر  أنثى

- السن

من 30-20  من 40-31  40 فما فوق

- الخبرة المهنية

أقل من 5 سنوات  من 6-10  أكثر من 11 سنة فما فوق

### المحور الثاني : المكانة التي يحظ بها الإتصال داخل مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة

(1-1) هل يمكن الإستغناء عن الإتصال في مديرية الحماية المدنية ؟

نعم  لا

(1-2) ما هو دور الإتصال في مؤسسة الحماية المدنية ؟

تبليغ الأوامر  تسهيل عملية التواصل

نقل القرارات  إيصال المعلومات

مراقبة سير العمل

(2-2) على مستوى الخارجي

تبادل المعلومات بين المديرية و المواطنين

تسهيل التواصل بين الموظفين أثناء أداء المهام الخارجية

خلق صورة حسنة حول المديرية

المحور الثالث : درجة إعتدال مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة على الإتصال للوقاية

من الأزمات

2-1) هل تعتمد المديرية إلى تطوير نضامها الإتصالي و مواكبة تطبيقات التكنولوجيا الحديثة ؟

نعم  لا

2-2) هل يوجد مخططات لتسيير الأزمات التي قد تواجهها المديرية ؟

نعم  لا

2-3) ما هو التصرف الأهم الذي تتخذونه أثناء وقوع الأزمات داخل مديريتكم؟

الإجتماع مع المدير  تشكيل فريق إدارة الأزمة

تنفيذ الأوامر الصادرة  إيجاد حلول مريحة

2-4) هل ترجعون إلى الأرشيفات السابقة خلال وقوع أزمات مشابهة؟

نعم  لا

المحور الرابع : الوسائل الإتصالية التي تعتمد عليها مديرية الحماية المدنية للوقاية من

الأزمات

3-1) ما هي أهم الوسائل التي تستعملها المديرية لنقل وسائلها ؟

الهاتف  البريد الإلكتروني  الإجتماعات

الفاكس  الأنترنت  لوحة الإشهارات

3-2) ما هي الوسائل التي تعتمد عليها مديريتكم في إخبار المواطنين بالأخطار التي يمكن أن يتعرضوا

لها؟

حملات تحسيسية  ندوات صحفية

إذاعة  إشهارات تلفزيونية  كتيبات

3-3) ما هي أبرز وسائل الإتصال التي تعتم عليها أعوانك خلال مكافحة الأزمة ؟

اللاسلكي  الهاتف  إيميلات يدو



-



# الفهرس

الصفحة	العناوين
ب	الإهداء
ت	كلمة الشكر
ث	الملخص
ج-ح	خطة الدراسة
3-2	مقدمة
<b>الإطار المنهجي للدراسة</b>	
6-5	أسباب الدراسة
6	أهمية الدراسة
6	منهج الدراسة
7	أدوات الدراسة
7	عينة الدراسة
8	تحديد مفاهيم الدراسة
8	تعريف الإتصال
9	مفهوم الأزمة
10	تعريف إدارة الأزمة
12-11	الدراسات السابقة
<b>الفصل الأول الإتصال التنظيمي تعريفه و أهميته و خصائصه</b>	
14	المبحث الأول: الإتصال التنظيمي تعريفه وأهميته وخصائصه
15-14	المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي
16	المطلب الثاني : أهمية الاتصال التنظيمي
17-16	المطلب الثالث: خصائص الاتصال التنظيمي
17	المبحث الثاني: أشكال الإتصال التنظيمي في المؤسسة (الأنواع)
17	المطلب الأول: الإتصال الصاعد
18-17	المطلب الثاني: الإتصال النازل
18	المطلب الثالث: الإتصال الأفقي

18	المبحث الثالث: دور الإتصال التنظيمي في المؤسسة
18	المطلب الأول: على المستوى الداخلي
19	المطلب الثاني: على المستوى الخارجي
20	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني إتصالات المؤسسة في الأزمة</b>	
22	المبحث الأول: مفهوم الإتصال بصفة عامة.
22	المطلب الأول: تعريف الإتصال في المؤسسة.
24-22	المطلب الثاني: أهداف و أهمية الإتصال في المؤسسة
29-24	المطلب الثالث: أنواع الإتصال في المؤسسة.
30	المبحث الثاني : عموميات حول الأزمات في المؤسسة
30	المطلب الأول : الأزمة المفهوم و الخصائص
31-30	الفرع الاول : مفهوم الأزمة
32	الفرع الثاني: خصائص الأزمة
33-32	المطلب الثاني: أداءات وسلوكات الأزمة في المؤسسة
34-33	المطلب الثالث: متطلبات مواجهة الأزمات في المؤسسة (الاستراتيجيات )
35	المبحث الثالث: دور الاتصالات في مواجهة الأزمات في المؤسسة.
35	المطلب الأول: اتصال الأزمة المفهوم والأهمية
35	الفرع الأول: مفهوم اتصال الأزمة
36-35	الفرع الثاني: أهمية اتصالات الأزمة
39-37	المطلب الثاني: قواعد اتصال الازمة واستراتيجياته
39	المطلب الثالث: النماذج العلمية لإدارة الاتصالات الأزمة.
39	الفرع الأول: النماذج الوقائية.
40-39	الفرع الثاني : النماذج العلاجية
40	الفرع الثالث: النماذج الوقائية و العلاجية ( الاستراتيجية )
41	خلاصة الفصل

الإطار التطبيقي : دراسة حالة مديرية الحماية المدنية فرع ولاية البويرة	
43	مقدمة
46-44	المبحث الأول : تقديم تصور عن كيفية معالجة البيانات الإحصائية
48	الخاتمة
53-50	قائمة المراجع
58-55	الملاحق
62-60	الفهرس