

جامعة الجبالي بونعامة-خميس مليانة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإنسانية

الموضوع:

## فاعلية الاتصال الداخلي ودوره

### في إدارة الأزمات

مديرية الحماية المدنية لولاية عين الدفلى –أنموذجا-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الاتصال والعلاقات العامة

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذ

\* د. ريم أفلول

إعداد الطالبتين:

● سعاد شيبان

● ياسمينة ماجي

السنة الجامعية: 2020/2019

# شكر وتقدير

قال تعالى: ﴿رَبِّيَ أُوذِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ حَالِيًا تَرْضَاهُ وَأَخْذُلِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الْحَالِيِينَ﴾

[الآية 19 سورة النمل]

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «مَنْ لَوْ يَشْكُرُ النَّاسَ لَوْ يَشْكُرِ اللَّهُ»

-الحديث الشريف-

نحمد الله عز وجل كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه أن أذعم علينا بنعمة العلم وأن وفقنا لإنجاز هذا العم.

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان وأخص بالذكر من لمسهم يداها لاختزان ما أنجزناه، إشرافنا منها الأستاذة "د. ريم ألقول" وإلى كل من ساهم بالقليل أو الكثير في إتمام هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة قسم اللغاه والأدب العربي الذين اخترقنا من منازل علمهم



# إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى:

من أحاطتني بعنايتها ورعايتها وبسطت علي رحمتها ورأفتها

إلى من كانت الشمعة التي تحترق لتنير لي دربي

والحزن الذي يخفف علي ألامي

أمي العزيزة وإلى والدي العزيز

إلى من شملوني بالعطف

وأمدوني بالعون وحفزوني للتقدم

إخوتي وأخواتي

رعاهم الله وحفظهم إن شاء الله

إلى كل من أعرفهم ولم يذكرهم قلبي



سعاد



# إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى:

إلى كل من علمني حرفا

أمي العزيزة التي سهرت الليالي

والتي كانت عوناً في حياتي الدراسية واليومية

والتي تنتظر نجاحي بكل شوق

إلى أبي العزيز الذي تعب من أجل راحتي

والذي كان يحفزني دائماً على دراستي

إلى أخواتي حفظهم الله

ووفقهم الله في مشوارهم المهني

وإلى كل عائلتي وكل من يعرفني



ياسمين



### خطة البحث:

#### \*مقدمة

#### الجانب المنهجي

- أ) إشكالية الدراسة
- ب) تساؤلات الدراسة
- ت) أسباب اختيار الموضوع
- ث) أهداف الدراسة
- ج) أهمية الدراسة
- ح) حدود الدراسة
- خ) منهج وأدوات الدراسة
- د) أدوات جمع البيانات
- ذ) مجتمع الدراسة وعينتها
- ر) تحديد المفاهيم
- ز) الدراسات السابقة

#### الجانب النظري:

#### \*الفصل الأول: ماهية الاتصال الداخلي

- المبحث الأول: مفهوم الاتصال الداخلي وأنواعه
- المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي
- المطلب الثاني: أنواع الاتصال الداخلي
- المطلب الثالث: أهمية الاتصال الداخلي

#### \*المبحث الثاني: أساليب الاتصال الداخلي وأهدافه ومعوقاته

- المطلب الأول: أساليب الاتصال الداخلي
- المطلب الثاني: أهداف الاتصال الداخلي
- المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي

\* الفصل الثاني: ماهية إدارة الأزمات

- المبحث الأول: ماهية إدارة الأزمات

- المطلب الأول: نشأة إدارة الأزمات

- المطلب الثاني: تعريف إدارة الأزمات

- المطلب الثالث: مراحل إدارة الأزمات

\* المبحث الثاني: مقومات واستراتيجيات ومعوقات إدارة الأزمة

- المطلب الأول: مقومات إدارة الأزمة

- المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة الأزمة

- المطلب الثالث: معوقات إدارة الأزمات

\* الفصل الثالث: دور الاتصال الداخلي في إدارة الأزمات

المبحث الأول: محور الاتصال الداخلي في إدارة الأزمات

- المطلب الأول: الأساليب التقليدية والغير تقليدية لإدارة الأزمات

- المطلب الثاني: إستراتيجية الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمات

- المطلب الثالث: النموذج العام لإدارة الأزمة

المبحث الثاني: وظائف وأهمية وخصائص الاتصال الداخلي التعامل مع

الأزمات

المطلب الأول: وظائف في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة

المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي عند التخطيط لإدارة الأزمة

المطلب الثالث: خصائص فريق الأزمة ومهامه

الجانب التطبيقي

الفصل الأول: الحماية المدنية لولاية عين الدفلى

1. بطاقة فنية عن الحماية المدنية لولاية عين الدفلى

2. أنشطة الحماية المدنية والخدماتية

3. تحليل المقابلات

4. نتائج الدراسة الميدانية

5. الاستنتاجات العامة للدراسة

خلاصة

قائمة المصادر

لقد أصبحت الأزمات علم يحب باهتمام عدد كبير من الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية وخاصة علم الاتصال إثره التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم في مجال الإعلام والاتصالات التي أصبحت تنتقل لأحداث والأزمات وتساهم بشكل كبير في معالجتها فور وقوعها من أي مكان في العالم خاصة الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية لذلك فإن الاتصال يعد ركيزة أساسية في المؤسسات وتنظيم الداخلي لها لمعالجة هذه الأزمات فهو ذلك الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتها ويهتم بسير المعلومات والحقائق بين العمال لتحقيق الأهداف المسطرة فهو بذلك يساعد على وضع الإستراتيجيات والخطط والبدائل لإدارة الأزمات على مستوى الجمهور الداخلي وكذا التعامل مع الجمهور الخارجي للمؤسسة، لقد أصبح ينظر للأزمة على أنها حالة طارئة ومفاجئة ينتج عنها عدم استقرار ولا توازن في النظم الإدارية والمجتمع بصفة عامة الاتصال يغير من مسارها ويجعلها كفرصة للتغيير والتطوير من خلال تسييرها بطريقة عقلانية ورشيدة لأنه في الغالب يرافق الأزمة عنصر المفاجأة وضيق الوقت والتهديد وندرة المعلومات وهنا يظهر دور الاتصال الداخلي باعتباره القلب لعمليات التسيير في المؤسسات.

وبما أن مديرية الحماية المدنية ليست بمعزولة عن تلك المؤسسات التي تعنى بإدارة الأزمات بل تعدى ذلك إلى أبعد الحدود نظرا للدور الإنساني الذي تقوم به من خلال السهر على حماية أمن وممتلكات المواطنين من مختلف الأخطار سواء كانت طبيعية أم اصطناعية محاولة لإدارة مختلف هذه الأزمات قبل أثناء وبعد حدوثها.

ولقد جاءت دراستنا هذه لتعالج دور الاتصال الداخلي بمديرية الحماية المدنية لولاية عين الدفلى وما هي المكانة التي يحتلها في ذلك، ولقد شملت دراستنا ثلاثة جوانب الجانب



المنهجي الذي يحاول الإلمام بجميع شروط البحث العلمي من الإشكالية تساؤلات الدراسة أسباب اختيار الموضوع منهج البحث تلخيص الدراسات السابقة تحديد المصطلحات.

بالإضافة إلى الجانب النظري الذي تناولنا فيه ثلاثة فصول الفصل الأول حول ماهية الاتصال الداخلي وأنواعه ووسائله، الفصل الثاني الأزمات من حيث الماهية والأهمية والأهداف، الفصل الثالث يتمحور حول دور الاتصال الداخلي في إدارة الأزمات.

وأخيرا الجانب التطبيقي الذي يتضمن الدراسة الميدانية التي أجريناها بمديرية الحماية المدنية لولاية عين الدفلى والاحتكاك بهم وبمختلف المصالح التي تحتويها المديرية للتعرف على طبيعة نظام الاتصالي من خلال الملاحظة بالإضافة إلى المقابلات التي أجريناها مع المدير وبعض الكوادر العاملة هناك من أجل التوصل إلى إجابة واضحة حول إشكاليتنا محل الدراسة ومن ثم الخاتمة.

# الأطار المنهجي

### أ) إشكالية الدراسة:

لقد أصبح الاتصال الداخلي محطة اهتمام من قبل الباحثين والقادة الإداريين عند دراسته لسلوك الأفراد داخل المنظمات فهو المحور الأساسي لها لتحقيق أهدافها من خلال تنسيق اتصال داخلي منظم ومحكم وخاص بهم من أجل تكوين وتحسين صورته جيدة حول المنظمة، وكما نرى بأن أي منظمة معرضة لحدوث أزمات بمختلف أنواعها والتي تعتبر حدث مفاجئ يزعزع استقرارها ويهدد بقائها وإستمراريتها وهنا تأتي فعالية الاتصال الداخلي ومدى تنسيقه في مواجهتها وحسن التصدي لها من خلال هذا البحث سنحاول معرفه دور الاتصال الداخلي في إدارة الأزمات ومنه نطرح التساؤلات التالية:

### ب) تساؤلات الدراسة:

- ما مواقع الاتصال الداخلي بمديرية الحماية المدنية لولاية عين الدفلى؟
- كيف يساهم الاتصال الداخلي في التنظيم الداخلي بين الوحدات لتحقيق الأمن والمحافظة على استقرار المجتمع؟
- هل يحقق الاتصال الداخلي الكفاءة في مواجهة الأزمات بمديرية الحماية المدنية لولاية عين الدفلى؟

### ت) أسباب اختيار الموضوع:

اخترنا هذا البحث موضوع للدراسة على أساسين ذاتي و آخر موضوعي وهما كالاتي:  
الأسباب الذاتية:

- رغبتنا الشديدة في معرفة أهمية الاتصال الداخلي بمديرية الحماية المدنية بولاية عين الدفلى.
- مؤسسة الحماية المدنية أكثر مؤسسة تتعرض للأزمات وبمختلف أنواعها لذلك فهي مثال حي عن موضوع دراستنا.

- ما محور الاتصال الداخلي داخل مديرية الحماية المدنية لولاية عين الدفلى.

الأسباب الموضوعية:

- قابلية الموضوع للبحث والدراسة

- أهميه الاتصال الداخلي الذي يتطلب دراسة علمية.

ث) أهداف الدراسة:

تحدد أهمية هذه الدراسة في:

تدخل المؤسسة في صراعات داخلية او خارجية جراء حدوث الأزمة تحتاج إلى حل وتسوية وإلى جهات معينه لإدارتها وهنا يبرز دور الاتصال الداخلي في إيجاد حلول نهائية كما تبرز أهمية الدراسة في محاولة التعرف على واقع الاتصال الداخلي والعملية الاتصالية بمديرية الحماية المدنية وصعوبات التي تتعرض لها مع اقتراح الحلول المناسبة أيضا الكشف عن الإجراءات الواجب اتخاذها في عملية التخطيط لإدارة الأزمة وأساليب مواجهتها من قبل مديرية الحماية المدنية لولاية عين الدفلى.

ج) حدود الدراسة:

الحدود البشرية: تم إجراء هذه الدراسة على فريق إدارة الأزمة و تم اختيارهم بطريقة عرضية.

الحدود المكانية: لقد تمت هذه الدراسة في مديرية الحماية المدنية بولاية عين الدفلى

الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة في بداية الشهر ماي الى بداية سبتمبر.

و) منهج وأدوات الدراسة:

منهج الدراسة: يعد المنهج الطريق المؤدي إلى الغرض المطلوب وفق خطوات علمية، ولقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج المسحي من أجل الحصول على المعلومات والبيانات وتحليلها.

**المنهج:** هناك عدة تعريفات للمنهج أصل كلمة هو الطريقة المتبعة في دراسة وتحليل موضوع معين أو هو مجموعة الخطوات المتبعة في تفسير وتحليل ظاهرة ما.<sup>1</sup>

كما يعد منهج البحث المسحي من أكثر طرق البحث التربوي استعمالاً؛ لأنه يمكننا من جمع وقائع ومعلومات موضوعية قدر الإمكان عن ظاهرة معينة ، أو حادثة مخصصة ، أو جماعة من الجماعات، أو ناحية من النواحي (صحية، تربوية، اجتماعية..). ويعمل الباحث فيه على تحليل واقع الحال للأفراد في منطقة معينة من أجل توجيه العمل في الوقت الحاضر وفي المستقبل القريب.<sup>2</sup>

### المنهج المسحي:

هو البحث الذي يهدف إلى وصف ظاهرة المدروسة أو تحديد مشكلة أو تبرير الظروف أو الممارسات أو التقييم والمقارنة أو تعرف على ما يحمله الآخرون في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع خطط مستقبلية.

ويعرف أيضاً المنهج المسحي: أكثر طرق البحث التربوي استعمالاً لأنه يمكننا من جمع وقائع ومعلومات موضوعية قدر الإمكان عن ظاهرة معينة أو جماعة من الجماعات أو الناحية من النواحي.<sup>3</sup>

ويعرف أيضاً على أنه البحث الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة ، أو تحديد المشكلة أو تبرير الظروف والممارسات، أو التقييم والمقارنة، أو التعرف على ما يعمله الآخرون في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية<sup>4</sup>

<sup>1</sup> احمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005 ، ط2، ص286.

<sup>2</sup> فاخر عاقل، مدارس علم النفس، دار العلم للمالين، بيروت، لبنان، 1977، ص 117.

<sup>3</sup> احمد بن مرسل، نفس المرجع السابق، ص203.

<sup>4</sup> عبد الفتاح القحطاني، وآخرون ، أساليب البحث العلمي، 2004م، ص205.

كما عرف: هو ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم ، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط ، دون أن يتجاوز ذلك دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب<sup>1</sup>.

(ح) أدوات جمع البيانات: كل بحث علمي يحتاج إلى أدوات فعالة لجمع المعلومات المتعلقة بدراستنا ولقد استخدمنا الأدوات التالية:

(خ) المقابلة: هي عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث والشخص أو الأشخاص آخرين بهدف الوصول إلى الحقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لتعرفه من أجل تحقيق أهداف الدراسة ومن الأهداف الأساسية للمقابلة الحصول على البيانات التي يريدها الباحث بالإضافة إلى ملاحظته تصرفات وملامح او مشاعر المبحوثين في مواقف معينة.<sup>2</sup>

(د) اعتمدت في هذه الدراسة على المقابلات المفتوحة من أجل كسب ثقة العمال من خلال تبادل الحديث مع العاملين في مؤسسة وعلى رأسهم فريق إدارة الأزمة بخلية الإتصال.

(ذ) اعتمدت في هذه الدراسة على المقابلات المفتوحة من أجل كسب ثقة العمال من خلال تبادل الحديث مع العاملين في مؤسسة وعلى رأسهم فريق إدارة الأزمة بخلية الإتصال.

(ر)

(ز)

**الملاحظة:** هي أداة مهمة من أدوات البحث مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب في إطارها المتميز ووفق ظروفها الطبيعية حيث يتمكن الباحث من مراقبة التصرفات وتفاعلات المبحوثين ومنه التعرف على أنماط وطرق معيشتهم بعبارة أدق بل هي عملية مقصودة تفسر وفقا خطة مرسومة للبحث في إطار المنهج المتبع.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صالح بن حمد العساف ، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط1، 1989م:191-192.

<sup>2</sup> علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، سيرتا كولي، 2006، ص125

<sup>3</sup> محمد عبيدات ،منهجية البحث العلمي، الارين ،كلية اقتصاد والعلوم الاداريه، 1999، ص 55



س) مجتمع الدراسة و عينتها:

مجتمع الدراسة:

**المجتمع لغة:** هو مصطلح مشتق من فعل جمع كما أنها مشتقة على وزن مفعول وتعني مكان الاجتماع والمعنى الذي يقصده من هذه الكلمة هو جماعة من الناس والمجتمع المراد دراسته وتفصيل أفراده هو مجتمع العاملين في مديرية الحماية المدنية ولاية عين الدفلى.<sup>1</sup> و بالتحديد فريق خلية الأزمة

**عينه الدراسة:** تعد العينة أهم عنصر في البحث العلمي فبدونها لا يمكن تطبيق موضوع الدراسة للوصول إلى أهداف الدراسة وتعرف بأنها عبارة عن عدد محدود من المفردات التي سوف يتعامل معها البحث منهجيا ويسجل من خلالها هذا التحليل البيانات الأولية المطلوبة والتي يشترط في هذا العدد أن يكون ممثلا لمجتمع البحث في الخصائص والسمات من خلالها لهذا المجتمع اعتمدنا في دراستنا على عينة عرضية تعرف بأنها تلك العينة التي يتم اتخاذ أفراد ما بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوفر هذه الخصائص في تلك الأفراد دون غيرها.<sup>2</sup> وقد اخترنا في دراستنا هذه 5 أفراد .

ش) تحديد المفاهيم :

في أي دراسة نجد مفاهيم خاصة بها تعتبر بمثابة الكلمات المفتاحية وسنحاول التطرق للمفاهيم المتعلقة بموضوع دراستنا

**الاتصال:**

**لغته:** هو الوصول إلى الشيء أو بلوغه أما كلمة communication فهي مشتقة من

<sup>1</sup> محمد عبيدات، محمد أبو ناصر، المنهجية للبحث العلمي والقاعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، 1989، ط2، ص96.

<sup>2</sup> صاح خليل أبوصبغ، الإتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة، دار مجداوي، عمان، ط5، 2006 ص 14.

الأصل اللاتيني *communis* ومعناها شائع أو عام وتعني الكلمة المعلومة المرسلة الرسالة الشفهية أو الكتابية.

### اصطلاحا:

**الاتصال:** عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بواسطة الوسائل الشفهية والغير الشفهية وذلك للتأثير على سلوك وتحقيق النتائج المطلوبة.<sup>1</sup>

**الإتصال الداخلي:** هو ذلك الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتها ويهتم بسير المعلومات والحقائق بين العمال لتحقيق الأهداف.<sup>2</sup>[2]

### الأزمة:

لغه: تعني الأزمة والشدة وهو الضيق ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزم  
اصطلاحا:

*crisis* مشتقة أصلا من كلمة يونانية *kipvev* أي بمعنى تقرر *to dicide* حالة التوتر ونقطة التحول تتطلب قرار ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.<sup>3</sup>

**إدارة الأزمة:** نشاط هادف يقوم على البحث للحصول على معلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل عن طريق اتخاذ تدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> احمد ماهر ، عين ترفع مهاراتك الاداريه في الاتصال، الاسكندريه دار الجامعيه 2000،ص6 6.

<sup>2</sup> جبر محمد صدام، المعلومات واهميتها في اداره الازمات، تونس المجله العربيه للمعلومات، 1998ص 66.

<sup>3</sup> الشعلان فهد احمد ،اداره الازمات الاسس المراحل الاليات، الرياض، اكاديميه الزائف للعلوم الامنيه ، 2002ص 26.

<sup>4</sup> الخضير محسن ،اداره الازمات منهج اقتصادي اداري لحل الازمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحده الاقتصاديه، ط2 .مكتبه مديولي، القايره، 2003،ص11.

إدارة الأزمات: تعني كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.<sup>1</sup>

(ص) الدراسات السابقة:

**الدراسة الأولى:** دراسة الطالبة في فرح فزاحي (2015 2016) جاءت تحت عنوان الاتصال مؤسساتي ودوره في التنسيق بين وحدات المؤسسة وأثره على الجمهور الخارجي دراسة ميدانية بمديرية اللوائية الحماية المدنية (سعيدة)،<sup>2</sup> مذكرة لنيل شهادة الماستر (ل م د) هدفت هذه الدراسة الى إبراز أهمية الاتصال المؤسساتي بين وحدات الحماية المدنية تمثلت أهمية الدراسة في تزايد الاهتمام بالاتصال لتحقيق استمرارية العمل وتعزيز الشراكة مع مختلف وسائل الإعلام تفعيل التنسيق الداخلي والخارجي للمؤسسة أيضا. أيضا التعرف على مكانة الاتصال داخل وحداتها وكيفية عملها وأهم الأساليب التي تعتمد عليها وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصف كونه يركز على الوصف والتحليل الدقيق استخدمت كل من أداة الاستبيان المقابلة والملاحظة للوصول إلى البيانات اللازمة.

نتائج هذه الدراسة تمثلت في:

- الاتصال المؤسسة في مديرية الحماية المدنية سعيدة يهدف إلى تنظيم العمل الإداري.
- هناك نقائص تخص عدم وجود خلية إدارة الأزمات واعتبارها قسما ثانويا ما مصلحة الأخطار تابعة لقسم الوقاية.
- افتقار المؤسسة للتطور العلمي والتكنولوجي.

<sup>1</sup> نفس المرجع ص12.

<sup>2</sup> فرح فزاحي، الإتصال المؤسساتي ودوره في التنسيق بين وحدات المؤسسة و أثره على الجمهور الخارجي بمديرية الحماية المدنية لولاية سعيدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بكلية العلوم الإنسانية، جامعة الدكتور طاهر مولاي، سعيدة 2015.

- نقص التنسيق العملياتي الذي يجمع نشاطات المؤسسة بسبب ضعف الاتصال والتواصل.
- يتميز بعض العمال بالقطاع بروح المسؤولية والتفاني من خلال حسن الاستقبال والمعاملة الطيبة للجمهور الخارجي.

**الدراسة الثانية:** دراسة الطالبة بعلول نورة وعشيش أمال سنى (2014 2015) بعنوان دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات دراسات ميدانية بمديرية التربية والتعليم<sup>1</sup> مذكرة لنيل شهادة ماستر الدراسة حول أهمية وأنشطه وواقع أعمال العلاقات العامة بمديرية التربية والتعليم أثناء وقوع الأزمات والوصول إلى نتائج علمية تسهم في تحقيق وتوظيف إدارة العلاقات العامة توظيفاً فعالاً اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المسحي فهو أكثر ملائمة في جمع المعلومات بموضوعية قدر الإمكان وحول التعرف على جهاز العلاقات العامة بالمديرية والأدوار التي يقوم بها أثناء التعامل مع الأزمات ولتحقيق ذلك استخدمت كل من الملاحظة والاستمارة في جمع المعلومات ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج تتمثل في: تحتل العلاقات العامة مكانة مهمة في مديرية التربية والتعليم رغم أنها غير مجسدة فعلياً مساهمة العلاقات العامة في تسيير الأزمة تتم من خلال تكوين فريق لمواجهة الأزمة نقص كفاءة العاملين بالعلاقات العامة تشكل عائق للناشطين بالعلاقات العامة أثناء الأزمة وهذا ما يؤدي إلى تدهور الوضع داخل المؤسسة العلاقات العامة لها دور في تحقيق الاتصال التفاعلي مع الأشخاص والهيئات الذين تتعامل معهم مديرية التربية والتعليم.

**الدراسة الثالثة:** دراسة الطالب شوقي بوشارب سنة (2014/2015)<sup>2</sup> تحت عنوان اتصال الأزمة ودورها في إدارة الأزمات، دراسة ميدانية لمديرية الحماية المدنية لولاية أم البواقي،

<sup>1</sup> بعلول نورة ، عشيش أمال ، دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2014.

<sup>2</sup> شوقي بوشارب، اتصال الأزمة ودورها في إدارة الأزمات، دراسة ميدانية لمديرية الحماية المدنية لولاية أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، 2014/2015.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على واقع وطبيعة العملية الاتصالية وكيفية تطبيقها أثناء وبعد حدوث الأزمات واعتمدت الدراسة على الدراسات المسحية عن طريق المسح بالعينة متكونة من ثماني مقررات المتمثلة في الكوادر التي رأينا أنها تتماشى وموضوع دراستنا بالاعتماد على أداتي الملاحظة والمقابلة لجمع المعلومات، أهم ما توصلت إليه من نتائج أن الاتصال الداخلي والخارجي بالمديرية دور بالغ الأهمية في عملية التنسيق بين المعلومات التي من شأنها المساهمة في إدارة الأزمات باحترافية وحرافية، كما أن النتائج المتحصل أثبت أن الخطة المنتهجة لإدارة الأزمة تحدد حدود المسؤوليات في إدارة أي نوع من الأزمات الممكنة الحدوث.

# الأطار النظري



# الفصل الأول: ماهية الاتصال الداخلي

## المبحث الأول: مفهوم الاتصال الداخلي وأنواعه

## المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي

## تعريف الاتصال:

## \* لغة:

جاء في لسان العرب لابن منظور: الاتصال والوصلة ما اتصل بالشيء قال لي قال ليث كل شيء اتصل بشيء فيما بينهما وصلة، وذريعه ووصل توصل أو صلة والوصل ضد الهجران، والوصل خلاف الفصل وفي التنزيل (ولقد وصلنا لهم القول) أي وصلنا ذكر الأنبياء وقصاصيص من مضب بعضها البعض لعلمهم يعتبرون واتصل شيء بالشيء لم ينقطع ووصل الشيء إلى الشيء وصول أو توصل إليه انتهى إليه وبلغه ووصله إليه أو صله أنها هو ابلغه أي اهو في التنزيل (إلا الذين يصلون إلى قوم بينكم وبينهم ميثاق) يتصلون وتوصل إليها يتلطف فيا لوصول إليه وجاء في الصحاح: وصلت الشيء وصل أو صلة ووصل إليه وصولاً أي بلغها وصله غير هوفا لووصل معنى اتصل أي دعى دعوى الجاهلية وهو ان يقول يا لفلان قال تعالى(إلا الذين يصلون إلى قوم) أي يتصلون بهم وبينهما صلة أي اتصال وذريعة.<sup>1</sup>

## \* اصطلاحاً:

يرى صالح ذياب هندي: إن الاتصال هو العملية التي يمارسها الإنسان مع الآخرين لتشير إلى تفاعله معهم بواسطة العلامات والرموز، وقد تكون هذه الرموز حركات أو صوراً أو لغة، أو أي شيء آخر، وتعمل للسلوك من أجل إحداث تأثير معين فيه.

<sup>1</sup> رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الإعلام والاتصال، دار عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص09.

يمكن فهم مصطلح الاتصال (communication) حسب الحقل المتداول فيه وهي عملية اجرائية ضرورية من أجل تجنب كل خلط او تضليل.

إن كل التساؤلات على اختلافها تقرب حضور عناصر أساسية من أجل تحقيق فعل الاتصال ثم التواصل وهي كالتالي:

- الرغبة المبدئية في الاتصال ومباشرته بشكل فردي.
- ضرورة استدعاء (الأخر) كيفما كان هذا الأخر (شخص أو غيره) إذ حضور مبدأ المشاركة في الاتصال هو منبأ بالرغبة أو الحتمية تفوقها الوظيفة (الإبلاغ الإعلام)
- توفير الوسيلة أو القناة التي تعد الركيزة الطبيعية لعملية نقل الرسائل الاتصالية.
- الرسالة التي يراد تبليغها وهذه العناصر كل لا يتجزأ<sup>1</sup>.

\* يعد الاتصال الداخلي في المؤسسة من ابرز المقومات التي تركز عليها المؤسسة في دفع سيرورة العمل، وبالتالي المساهمة في نجاح أو فشل أهداف هذه المؤسسة، وكذلك نرى ان أي مؤسسة مهما كان نشاطها تحتاج دائماً إلى اتصال داخلي فعال، حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والرسائل بين مختلف الأفراد الناشطين في المؤسسة.

ومن الواضح ان الاتصال الداخلي تطور مع التطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده عصرنا الحالي، فنجد هناك تعريفات مختلفة له، وهذا يعود إلى الاختلاف في وجهات النظر، وعموما هو عملية ربط بين الأعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات والحقائق والأفكار،

<sup>1</sup> رحيمة الطيب عيساني . المرجع السابق . ص14.

ويعرف إبراهيم عبد العزيز شيخاً " يعني تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري.<sup>1</sup>

- أي أن تحقيق أهداف المؤسسة والإدارة مرتبطة بتبادل الأفكار والمعلومات بين مختلف الإدارات.

كما تعرفه منا طلعت محمود" دراسة تطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل، التي بواسطتها منظم المؤسسة الاتصال مع محيطها.<sup>2</sup>

ويعرفه عبد الحميد درويش " بأنه ذلك الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة، أو الذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار.

" ويعرفه احمد البدوي " بانه مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين، ويهدف إلى انجاز مشروع محدد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة، أن يكون معروف أي شخص هو مهمته فيها، ويعمل على ازدهارها وفعاليتها فيه.<sup>3</sup>

كذلك يمكن أن يعبر عنه بأنه الاتصال الإدارة العلي المستويات الإدارية التي تلي هذا خلال هيكل التنظيمي ومن الممكن التعبير عنه بأنه لاتصال التنظيمي الذي يتم رأسياً وأفقياً داخل المنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> رضوان بلخيري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة ط1، الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر 2013ص25.

<sup>2</sup> منا لطلعت محمود، مداخلة الى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2002، ص22.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان وآخرون: وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، ط2، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، ص 82.

<sup>4</sup> أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة للاتصالات، المعلومات، القرارات، الإسكندرية، مصر، الناشر مؤسسة النشرالجامعة 2007، ص129.

وكذلك هو الذي يتم بين الموظفين العاملين في المؤسسة سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياته، أي يتم داخل المؤسسة سواء على شكل نازل (هابط) أي أوامر وتوجيهات وقرارات وتعليمات من أعلى إلى أسفل التنظيم. أو على شكل اتصال صاعد أي من أسفل التنظيم إلى أعلاه على شكل شكاوي واقتراحات أو ترقبات أو طلب إنجازات أو قد تكون على اتصال الأفقي بين المدراء من نفس المستوى أو رؤوس الأقسام من نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون من أجل أهداف المنظمة وتحقيقها.<sup>1</sup>

### تعريف إجرائي:

هو عملية نقل وتبادل المعلومات والأوامر والتعليمات من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها، أو من الأدنى إلى الأعلى، أو فيما بين عناصرها الوظيفية داخل هيكلها التنظيمي بين العاملين بهدف تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء لتحسين الأداء الوظيفي.

### المطلب الثاني: أنواع الاتصال الداخلي

#### يشمل الاتصال الداخلي نوعين هما:

الاتصال الرسمي وهو الاتصال الذي يكون في إطار الأسس والقواعد التي تحكم المؤسسة فهو الذي يتم في إطار التنظيم له إجراءات وقواعد رسمية يسير وفقها، وتكون واضحة وبينية، لجميع أفراد المؤسسة، إنها غالبا ما تكون موثقة بصورة مكتوبة ورسمية فهو يعتمد على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو خطابات أو ما شابه ذلك والجدير بالذكر أن الاتصال الرسمي قد يكون صاعدا أو نازلا أو أفقيا بين العاملين ويتم عبر التسلسل

<sup>1</sup> محبوبي المنصورية، الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016-2017، ص6، 7.

التنظيم بالمؤسسة وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات وتقسيم العمل العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة (تشمل الإدارة والعمال) ويحمل كل ما تريد جهة معينة إيصاله إلى جهة أخرى ويتصف الاتصال الرسمي عادة بما يلي:<sup>1</sup>

- قانوني، مكتوب، يتعلق بالعمل مباشرة، ويتم داخل التنظيم، ويتعلق به وهو ملزم للأطراف، وهذه أهم صفات الاتصال الرسمي:

### الاتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل):

هي الاتصالات التي من الأعلى التنظيم إلى أسفله، أي من مستوى إداري اعلي إلى مستوى إداري أدنى، وهي غالبا ما تستعمل في أمر والتوجيه والتعليم، غالبا تكون وسائلها شفوية كالأوامر الشفهية، المناقشة، المحاضرات، المؤتمرات، الهاتف، وقد تكون كتابية كالنشرات، الكتيبات، الخطابات، المذكرات

هذا النوع من الاتصال يمكن المدير م نقل الأفكار المستويات الدنيا، التي تقع على عتقها واقع التنفيذ، ويمكن المرؤوسين من التعرف على مشكلات التنظيم وتفهم طريقة العمل المطلوب.<sup>2</sup>

### الاتصال النازل من ( الأسفل الى الأعلى)

ويتم هذا الاتصال من المستويات الدنيا (القاعدة) إلى المستويات العليا (القيادة) في المؤسسة، وعلى الرغم من الانتشار الاتصال النازل، إلا إن الاتصال الصاعد لا يقل أهمية عنه لأنه يعبر على مدى ديمقراطية المؤسسة وإدارتها، وتكون في المادة المنقولة والمرسلة من القاعدة إلى القيادة، عبارة عن تقارير أو شكاوي، واقتراحات وملاحظات إلى الإدارة العليا

<sup>1</sup> عبد الوهاب علي محمد . السلوك الإنساني في الإدارة . دار الفكر العربي . ص93.

<sup>2</sup> عتوي مصطفى: اهمية الاتصال والتسيير في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص194.



ويمكن للمدراء زيادة فعالية الاتصال الصاعد وذلك من خلال إظهار المزيد من الاهتمام استعداد لتقبل الاتصالات وإتاحة للمرؤوسين للتعبير عن مواقفهم إشعارهم بأهميتهم في المؤسسة.

### - الاتصال الأفقي:

وهو اتصال بين أفراد المؤسسة، لهم نفس المستويات، الاتصال بين موظفين، أو الاتصال بين رؤساء الأقسام أو بين المدراء أي نفس المستوى الرسمي للمؤسسة، ويتم هذا النوع من الاتصال بين الموظفين، بغية تحقيق التعاون وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار ووجهات النظر والمعلومات والخبرات شفهيًا وبطريقه مباشره من دون أي عوائق إدارية وهو بذلك يكون اقرب الى الاتصال الغير رسمي منه إلى الاتصال الرسمي، ومن الوسائل التي يعتمد عليها هذا النوع من الاتصال اللقاءات، تبادل الزيارات، الاجتماعات، اللجان، والسلوكيات المختلفة أثناء العمل.

### المطلب الثالث: أهمية الإتصال الداخلي

تبرز اهمية الاتصال الداخلي في المجالات التالية:

\* **اتخاذ القرارات:** حيث يلعب الاتصال دورا هاما في اتخاذ القرارات، إذ عن طريقه يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات والبيانات التي تأتي من الخارج والتي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول لأرشد القرارات.

\* **التوجيه:** حيث يستطيع المدير وباستخدام الوسائل المتاحة لها ، يوجد ويحدد للعاملين أهداف المؤسسة والإمكانات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف.

\*التنسيق: حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة.<sup>1</sup>

\* تبدو أهمية عملية الاتصال واضحة في علاقتها الوثيقة بالتخطيط، وبعملية إصدار القرارات.

- يمكن القول بشكل عام إن الاتصال أية صورة كان رسمي او غير رسمي، فهو على درجه عالية من الأهمية في المؤسسة، ويمكن توضيح الأهمية التي يضحى بها في المنظمة بما يلي:

\_ الاتصال نشاط اجتماع إداري ونفسي داخل المؤسسة، حيث انه يساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق جو التعاون والتماسك داخل المؤسسة وبين مكوناتها.

\_ تعد عملية اتصال العمال ضرورة في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المؤسسة.

\_ يتم من خلال عملية الاتصال اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره.<sup>2</sup>

فالالاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس.

<sup>1</sup> محمد بهجت جاد الله كشك: العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، ص.269.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع، ونضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط1، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000، ص203.

\_ يتم من خلال الاتصال النقل للمعلومات والبيانات والإحصائيات والمفاهيم من القنوات المختلفة، مما يساهم بشكل أو آخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة ونموها وتطورها وتحقيق أهدافها.

\_ من هنا يتضح عمق الدور الذي يلعبه الاتصال إطاراً لمنظمة الإنسان.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، ونضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص204.

المبحث الثاني: أساليب وأهداف الاتصال الداخلي ومعوقاته

المطلب الأول: أساليب الاتصال الداخلي

أ. الأسلوب الكتابية: يتم من خلال هذا الأسلوب نقل المادة الاتصالية بصورة مكتوبة ويمكن إيصالها عن طريق البريد، وتشمل كل من المذكرات الداخلية والتقارير الرسمية.

ب. إيجابيات الأسلوب الكتابي:

- تتمثل الرسائل والمذكرات الداخلية، والتقارير الرسمية وغيرها من المراسلات وثائق، ومستندات دائمة تتضمن ما تم اتخاذه من قرارات وحلول وإجراءات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة ومن ناحية أخرى يمكن توثيق ما يتم من اتفاقيات ما بين المنظمة والجماعات الأخرى.<sup>1</sup>

- يحفظ حقوق المنظمة ومصالحها، ويقلل من احتمالات نشوء أي نزاعات قد تؤدي إلى اللجوء إلى المحاكم، وكذلك توثيق التعليمات والأوامر والتوجيهات فيما بين العاملين أنفسهم داخل المنظمة، ويحدد المسؤولية المساءلة ويحول دون وقوع أي خلافات أو نزاعات تنظيمية.

- يعتبر الأسلوب الكتابي أكثر فعالية من الاتصال الشفهي في حال تضمنت الرسائل معلومات غزيرة ومكثفة واشتملت على بيانات إحصائية من جداول رسومات وأشكال...

رسائل كتابيه تسمح للمستقبل قراءة الرسائل في الوقف المناسبة بسرعة مناسبة

<sup>1</sup> حسين حريم، مهارات الاتصال في علم الاقتصاد وإدارة الأعمال، ط1، دار العمد للنشر، عمان، 2010، ص21.

تعتبر الرسالة الكتابية أكثر نجاحاً، وفعالية لأنها تتيح للمرسل وقتاً أطول لتخطيط رسالة وتنظيمها وكتابتها ومراجعتها كما تتيح للمستقبل وقتاً أطول لقراءة الرسالة بتمعن، وإعادة قراءتها حتى يفهمها.<sup>1</sup>

### ج. الأسلوب الشفهي :

يعتبر من أقدم أساليب الاتصال المستخدمة في عملية الاتصال، وهذا النوع يحتاج إلى مقدرة عالية من المرسل في التعبير، ومن أمثلة هذا النوع اللقاءات اليومية التي يتم بين الرئيس ومروؤسيه والمناقشات التي تحدث بين الإدارة والعاملين في المؤتمرات والندوات.<sup>2</sup>

يساعد هذا الأسلوب في سرعة الاتصال وينمي العلاقات الطيبة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويدعم مفهوم العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل .

### د. ايجابيات الأسلوب الشفهي :

- \* تتيح للمرسل التعبير عن مشاعره وأحاسيسه وقيمه واتجاهاته حول أمر ما.
- \* يمكن أن تكون ذات تأثير اكبر على المستقبل من خلال استخدام أشكال الاتصال غير اللفظي مثل الصوت، تعابير الوجه، حركات العين...
- \* تتيح للمستقبل الاستفسار الفوري عن أي غموض في رسالة.
- \* تتيح للمرسل فرص ردة فعل استجابة المستقبل الرسالة.
- \* أفضل من الأسلوب الكتابي في حين تطلب هدف الرسالة موضوعه التفاعل والحوار وتبادل وجهات النظر بين المستقبل والمرسل.

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 22.

<sup>2</sup> محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة للقيادة، والتنمية البشرية، ط1 ، دار المسيرة للنشر، عمان، 2008، ص 27.

\* الأسلوب الشفهي هي الوسيلة الوحيدة التي يمكن استخدامها حينما يكون المستقبل أمي لا يقرأ ولا يكتب.

\* الأسلوب الشفهي أفضل حينما تتضمن رسالة معلومات ذات طبيعة سرية.<sup>1</sup>

### هـ. الأسلوب الإلكتروني :

أدت التطورات الهائلة على نظم المعلومات والتكنولوجيا المرتبطة بها إلى تفجير المعلومات فيها، وذلك من خلال كبر حجم المعلومات وتعدد مصادرها، ويحتاج ذلك كل من الموظف والمدير داخل المؤسسة لتبادل المعلومات والأفكار فيما بينهم.<sup>2</sup>

### إيجابيات الأسلوب الإلكتروني:

\* تسمح تبادل المعلومات بشكل فوري من قبل جميع الموظفين ومصالح المؤسسة.

\* خفض تكلفتها لتوزيع المعلومات.

\* إمكانية استخدام الشبكة الداخلية في تكوين الفرق الافتراضية من خلال عقد اجتماعات.

\* تتيح للموظفين الاطلاع على القرارات، الاستفسارات، وطلب المعلومات الخاصة بمهامهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد حسين العجمي، مرجع سابق، ص 276.

<sup>2</sup> عبود نجم عبود، الادارة الالكترونية، الاستراتيجية الوظائف، والمشكلات،، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، ص 30.

<sup>3</sup> عبود نجم عبود، مرجع سابق، ص 36.

### المطلب الثاني : شبكة الاتصال الداخلي

قام كل "بافلر " و"باريت" من "1951" وليفيني "1962" ببعض البحوث حول الاتصال وأهميته في صنع القرارات، وكشفت هذه البحوث إن التنظيم اللامركزي أكثر فعالية في حل المشاكل المعقدة، وذلك العد يلي أن تلك دراسات أظهرت عده أن ماطل لاتصالات، فجميعها تقريبا تستند على الأنماط والشبكات التالية :

#### أ. شكل العجلة :

هذا النمط يتيح لعضو واحد هو المحور (الرئيسي)

أن يتصلب أعضاء المجموعة ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال مباشر، أي أن الاتصال يتم فيها بينهم عن طريقة فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل السلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير.<sup>1</sup>

#### ب. شكل الدائرة :

هذا النمط يكون فيه كل عنصر مرتبط بعنصرين أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين، يمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة احد الأفراد التي يتصل إتصالا مباشرا.

#### ج. شكل السلسلة :

في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي احد منهم الاتصال مباشرة بفرد آخر إلا إذا كان احدا لأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة ويلاحظ أن الذي في الوسط منتصف سلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه.

<sup>1</sup> باهي نسبية، مرجع سابق، ص33.

د. الشكل المتكامل المتشابك:

في هذا النمط يحتاج كل فرد من أفراد هذه المنظمة الاتصال المباشر بأي فرد فيها بمعنى آخر أن الاتصال هذا يتجه إلى كل الاتجاهات غير أن استخدام هذا النوع يؤدي إلى التأخر في توصيل المعلومات إلى إمكانية زيادة التحريف فيها وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سلمية وفعالة.<sup>1</sup>

المطلب الثاني : أهداف الاتصال الداخلي

\* أهداف خاصة بالعاملين:

- خلق الرضا والارتياح بين العاملين.
- زيادة التفاهم والثقة.
- الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة من خلال إبداء آرائهم في المواضيع المطروحة.
- أهداف خاصة بالقيادة،:
- وتدور مجملها حول تمكين القائد على التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة، بصورة صادقة لمساعدتي على اتخاذ قرارات سليمة، مما يسهل من عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق والتنسيق الكامل بين الأنشطة الإدارية المختلفة داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الطاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، ط1 ، عالم الكتاب الحديث للنشر، الاردن، 2010، ص 679 - 68.

<sup>2</sup> خيرى خليل الجميلي، الاتصال وسائله في المجتمع الحديث، 1979، ص، 35.



## أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة للجمهور:

تتلخص في إقامة نظام الاتصال خاص به، يمكننا من توصيل حقيقة الجهود التي تبذلها وكذا ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه والنشاطات التي تقوم بها وكذا طبيعة إنتاجها خدماتها من جهة تعرف على رأي الجمهور فيها وكذا مقترحاته لتحسين خدماتها من جهة أخرى

فداخل المؤسسة، الاتصالات تشجع أولاً: التبادل بين الموظفين في إطار ما يسمى بالثقافة من خلال ترسيخ قواعد ممارسة تتماشى مع الأهداف الواجب تحقيقها، عملية الترسخ المنقولة والمنشورة داخل التنظيم، هذه العادات والممارسات تشكل ثقافة؛ تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى فالثقافة حسب "Gilbert" وآخرون تشكل الإطار المرجعي داخل المؤسسة من خلاله كل فرد بإمكانه يحدد مكانه فهي تنشئ بشكل رسمي الخطوط العريضة السلوكيات والتي ضمنها كل فرد يجد فضاء للحرية والفعل الفردي.<sup>1</sup>

مما سبق نلاحظ أن للاتصال أهمية قصوى في المؤسسة ذلك انه يسعى لتحقيق أهداف كبيرة تنصب في مجملها تحسين أداء المؤسسة وكذا خلق الرضا بين الجميع الأطراف لذلك على كل مؤسسة أن تتوخى الحذر أثناء تصميم برامجها الاتصالية معاً لأخذ بعين الاعتبار تحسين الاتصال وقنواته داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> محمد فهمي العطروري، العلاقات العامة الادارية في المؤسسات العامة والشركات، القاهرة، عالم الكتب، 1996، ص:469.

الاتصال الداخلي يساهم في رفع من معنويات العامل ويحسسه بأهميته ودوره في المؤسسة مما من شأنه زيادة معدلات المشاركة في المؤسسات عن طريق إسهامهم في المشروعات التي تقوم بها كذلك زيادة انتمائهم إلى محيطي عملهم وتحسين أدائهم.<sup>1</sup>

كما يهدف الاتصال إلى توفير المعلومات عن ظروف المحيطة بالمؤسسة لدى عمالها وكذا شرح وتفسير القرارات بكل وضوح مما يقطع الطريق على مروجي الإشاعات فإذ المعتمد الإدارة على الاتصال فإنها ستفسح المجال لظهور نوع واحد من الاتصالات غير رسمية.

يرى بعض الباحثين أن الاتصال يعمل على تحقيق أهداف متعددة أهمها:

- تحسين الوعي بين العاملين وتعريفهم بالدور الذي تقوم به المؤسسة مساهمتهم في الاقتصاد القومي وكذلك تعريفهم بآثار زيادة الأجور التي لا يقابلها زيادة في الإنتاج.
- الكفاية الإنتاجية لدى العاملين بما يزيد أرباح المؤسسة أو زيادة كفاءة استغلال الموارد.
- تحقيق معدل دوران العمل فهنا كمزايا واضحة تترتب على استقرار عنصر العمل.
- اجتذاب العناصر الممتازة من العاملين فعندما تكون علاقة المؤسسة بالعاملين طيبة أن هذا يجذب إليها العناصر الممتازة بصفه دائمة.
- رفع الروح المعنوية نتيجة احساس باهتمام الإدارة بأمورهم التعاون بين الأفراد والمؤسسة وبينهم وبين بعضهم البعض، وكسب ثقتهم وتأييدهم للإدارة والسياسات الإدارية للمؤسسة.

**المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي:**

**أ- معوقات الشخصية:**

<sup>1</sup> صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الانسانية، الجزائر، عدد 22 ديسمبر، 2004، ص:117 .

تتعلق هذه المعوقات بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل، وذلك نتيجة تباين المدركات المتعلقة بالأفراد نتيجة، اختلافات من الفردية والبيئية والتي تجعل الإمكانية إدراك المفاهيم والمعاني ومن أهمها ما يلي:

- **تباين الإدراك:** وهي تباين في إدراكهم للمواقف المختلفة.

- **الإدراك الإنتقالي:** وهي عادة ما يميل الفرد إلى استماع مع ما يتناسب مع قيمه واتجاهاته، وأرائه في عمل على إنتقائها، بينما يعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وأفكار.

- **الانطواء:** تتمثل بعدم الاحتكاك بالآخرين، تبادل المعلومات بينهم.

- **حبس المعلومات:** إخفاء المعلومات وعدم الإدلاء بها.

- **المبالغة في الاتصال:**

عكس حبس المعلومات حيث يتم في ذلك الإفراط في الاتصال من خلال كتابه التقارير والإدلاء بالمعلومات.

- **الاختلاف في المركز المرسل والمستقبل:** يكون ذلك من حيث المركز والوظيفة والراتب والمزايا مما يعيق عملية الاتصال فقد يميل إلى تشويه الحقائق وعدم الصراحة مع الرئيس.

- **مصادقية المرسل:** تعكس مدى ثقة المستقبل بالمرسل وأعماله وأقواله يؤثر ذلك على نظرة المستقبل وردة فعله لأقوال المرسل وأفكاره.<sup>1</sup>

ب- **معوقات نفسية:**

\* من أشكالها الخوف عند أحد الأطراف من الطرف الآخر.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، اسس الادارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر، عمان، 2007، ص239.

\*عدم الرغبة في الاتصال وغياب الدافعية عند أحد الأطراف.

\*التعصب والأنانية والرغبة في الاحتفاظ بالمعلومات.

\*مشكله الشك عند احد الأطراف فيما يقوله الطرف الآخر.

### ج- معوقات بيئية:

- الموقع الجغرافي من حيث القرب والبعد عند مركز اتخاذ القرار.

-القصور التكنولوجي وعدم توافر الأدوات الاتصال المتطورة.

- العوائق السياسية والاقتصادية.

- العوائق الثقافية وتتمثل في اختلاف بين المجتمعات.

- مدى تقبل الآخرين ونقشي روح العنصرية.

### د- معوقات تنظيمية:

- عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح الاختصاصات ومراكز الاتصال.

- قد يكون التخصص من معوقات الاتصال الداخلي وذلك في الحالات التي يشكل فيها

الفنيون الاختصاصيون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة.

- فيصعب عليها الاتصال بغير الاختصاصيين.

- عدم وجود السياسة لدى العاملين بنظام الاتصال التي تساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات، وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية وتعبّر عن نوايا الإدارة العليا اتجاه الاتصال.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> عبد البارئ ذره، محفوظ جوده، الاساسيات في الاداره المعاصره، ط1، وائل للنشر، عمان، الاردن، 2011 ، ص210.

# الفصل الثاني:

ماهية إدارة الأزمات

### المبحث الأول: ماهية إدارة الأزمات

#### المطلب الأول: نشأة إدارة الأزمات وتطورها

تعتبر إدارة الأزمات من المفاهيم الحديثة، اهتمام متزايد في العلوم الإدارية وقد نشأ اصطلاح إدارة الأزمات في أحضان الإدارة العامة، وذلك للإشارة إلى دور الدولة واهتمام الحكومات في مواجهة الظروف الطارئة والكوارث العامة المفاجئة، ولكن سرعان ما تم هذا المفهوم في مجالات العلاقات الدولية للإشارة إلى أسلوب السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية الساخنة والحادة مثل أزمة الصواريخ الكوبية وأزمة الشرق الأوسط.<sup>1</sup>

وقد اتسع مفهوم إدارة الأزمات وعاد مرة أخرى ليزد ر في أحضان، علم الإدارة كأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة، لإنجاز مهام عاجلة أو لحال مأزق طارئ.<sup>2</sup>

#### المطلب الثاني: تعريف إدارة الأزمات

لقد اختلفت وتعددت التعاريف وجهة النظر في تحديد مفهوم موحد وشامل حول إدارة الأزمات، هناك تباين من باحث لآخر حسب تعدد التخصصات وتنوع الأفكار والمنطلقات ومن ثم تعرفها:

الدكتورة حكيمه جاب الله: أن عبارة الأزمة يتكون من لفظي الأول هو لفظ إدارة مشتق من الفعل أدر الذي يأخذ معنى الإدارة والقيام بالأعمال والنشاطات المختلفة عامة كانت أو خاصة، كما يعني تنفيذ الأعمال عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه ورقابة مجهوداتهم لتحقيق هدف محدد.

<sup>1</sup> رسلان نبيل منهج ادارة الازمات في الاداره العامه المقارنة، ط2، مجله الادارة ، 1994، ص 26.

<sup>2</sup> مهنا نصر، ادارة الازمات والكوارث، دار الفتح للنشر، الاسكندرية، 2008، ص 5

\* ويعرفها قطيش: عبارة عن تقنية أو أسلوب معين يستخدم عند مواجهة الحالات الطارئة، والتعامل مع الأزمات التي لا بد من مواجهتها والتخطيط لأسلوب المواجهة بشكل مبكر، بناء على الافتراضات المبنية على المعلومات التي تنبئ بحدوث مثل هذه الأزمات.<sup>1</sup>

\* في حين يعرفها محمد مصطفى كمال: خطة موجودة في أي منظمة يتفق عليها كل الدارسين والممارسين لمواجهة الأزمات، بالتخطيط الشمول وبالانتظام تتضمن القيادة لديها القدرة على اتخاذ القرار والتصرف عند حدوث الأزمة، وإعطاء الأولوية للمشكلات الحقيقية والاتصال الفوري من اجل حماية سمعة المنظمة.<sup>2</sup>

\* عرف إدارة الأزمات: بأنها كيفية التغلب على الأزمات بأدوات علمية وإدارية مختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها.

**تعريف إجرائي:** هي علمية تختص بدراسة الأزمات على تنوع تصنيفاتها، ويختص بكيفية التعامل مع الأزمات وكيفية التغلب عليها في حال حدوثها، والتحكم بضغطها وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها، وتحقيق أقصى المكاسب في أقصى وقت رسائل لأدنى حد ممكن.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: مراحل إدارة الأزمات

هناك عدة دراسات او احد التعامل مع الأزمة وإدارتها وهي تمر بعدة مراحل وخطوات مترابطة، ومتكاملة ومتتالية وذلك كما يلي:

#### أولاً: تقدير الموقف الازموي:

<sup>1</sup> قطيش نواف، ادارة الأزمات، دار الزايه للنشر، ط1، عمان ، 2009، ص25.

<sup>2</sup> محمد مصطفى كمال، العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال والازمات، ط1 دار المنهل اللبناني، بيروت، 2012، ص76.

<sup>3</sup> الخيضر محسن، ادارة الازمات، ط2، مكتبة مدبولي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص11.



يقصد بتقدير موقف الأزمة تحديد جملة التصرفات التي قامت بها قوى صنع الأزمة، من التقدير مكونات هذه التصرفات وما وصلت إليه الأزمة من نتائج وردود أفعال وأراء ومواقف محددة مؤثرة أو متأثرة بها<sup>1</sup>، ومن ثم فان تقدير الموقف الأزموي يشمل أربعة أبعاد هي:

- 1\_ تحديد دقيق وشامل للقوى التي صنعت الأزمة لمعرفة حجمها وعددها.
- 2\_ تحديد وتوقع ورصد عناصر القوة التي تركز عليها القوى الصانعة للأزمة، بما تمتلكه من ضغط وقوى ضاغطة ومصالح مؤثرة.
- 3\_ من هي القوى المساعدة والمؤيدة لقوى صنع الأزمة، لأنها لا تستطيع بمفردها تفجير أزمة فاعلة بل تحتاج دائما إلى قوى مؤيدة وروافد قد تدفع لها بتيار متدفق من الدعم والتأييد والمساندة.
- 4\_ تحديد لماذا وكيف صنعت الأزمة، لأن النتيجة هي إنتاج مجموعة أسباب وتفاعلات أحدثت أثرها وأفرزت هذه النتيجة.<sup>2</sup>

### ثانيا: تحليل الموقف الأزموي:

بعد تقدير الموقف الأزموي وتحديده تحديدا دقيقا، يقوم مدير الأزمة بمساعدة معاونيه لتحليل الموقف الأزموي، ويتم التحليل بهدف الاستدلال وصولا إلى اليقين، عن طريق التمييز الواضح بين عناصر الموقف الأزموي لتوضيح عناصر الأزمة ومما تركب وتقسيمها إلى أكبر عدد ممكن من الأجزاء، ليتسنى إدراكها بأقصى وضوح ممكن ومن هنا يتم تحليل الموقف الأزموي المركب إلى أجزائه البسيطة ثم إعادة تركيبه بشكل منتظم، بحيث يتم

<sup>1</sup> عبد الرزاق محمد الدليمي، الاعلام واداره الازمات، دار الجامعة الجديد، 2008، ص 96.

<sup>2</sup> رجب عبد الحميد، القيادة في اتخاذ القرار من خلال الازمات، القاهرة، مطبعة الايمان بعزية النخل، 2000، ص 105.

التوصل إلى معلومات جديدة عن صنع الموقف الأزموي وكيفية معالجته من هنا يتم تحليل الموقف الأزموي إلى ما يتركب منه من عناصر مبسطة بهدف الإحاطة بها.

قدم بعض الكتاب نماذج لعملية إدارة الأزمة للحد من سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها وفيما يلي بعض هذه النماذج:

### أولاً: نموذج جونز تون وستبانوفك

قدم الباحث ان ويليام جونستون وباول ستبانوفك نموذجا عمليا لإدارة الأزمات، يتكون من ثلاث مراحل تمر بها إدارة الأزمة في المؤسسة وهي:

**\_ التخطيط:** هذه المرحلة يجب على المنظمة ان تخطط للأزمات المحتملة من خلال الاعتماد على الأساليب الوقائية في الاستعداد لمواجهة الأزمة، وتشمل تلك الأساليب الوقائية ربط التخطيط للأزمة بعملية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة ككل، وكذلك تشكيل فريق متخصص لإدارة الأزمات وتوفير برامج التدريب وتطوير المناسبة لأعضاء الفريق.

**\_ العمل:** وفي هذه المرحلة تواجه المنظمة أزمة حقيقية تتطلب من الجميع العمل على التعامل معها بفاعلية وكفاءة، دعم الإدارة العليا للجهود المبذولة نقطة الانطلاق لهذا التعامل الناجح مع الأزمة ومن المهم أيضا في هذه المرحلة أن تتوفر قنوات اتصال جيدة وذلك لضمان تنسيق العمل بين الأطراف المختلفة في المنظمة، وتوجيه إدارة الأزمة بشكل فعال والخروج بأقل الخسائر.

**\_ التعلم:** تعتبر هذه المرحلة فرصة للمنظمة وذلك بالاستفادة من الأزمات التي واجهتها في الماضي رفع قدراتها وكفاءتها في التعامل مع الأزمات التي يمكن ان تحدث في المستقبل.<sup>1</sup>

### ثانياً: نموذج بيرسون وميتروف:

<sup>1</sup> Johnston,W and stepanvich p201,management in crisis,american socity of health system pharmacrisis jornal Vol 58,1245\_1249.

يعد هذا النموذج من أشهر النماذج وأوضحها التي قدمها الباحثان ويتكون هذا النموذج من خمسة مراحل تمر بها إدارة الأزمة وهي:

**\_ مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة:** ترسل الأزمة قبل حدوثها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو أعراض قد تنبأ باحتمال حدوث الأزمة وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات، من المحتمل جدا وقوع الأزمة وتمثل إشارات الإنذار المبكر مشكلة حيث يستقبل المديرون العديد من أنواع الإشارات الحقيقية والمهمة، بالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات إنذار خاصة بها، وقد يصعب التفرق بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حد، ومن ثم فإن إحدى الوظائف المهمة لفريق إدارة الأزمات الإشراف على عملية اكتشاف إشارات الإنذار وتعقبها وتحليلها.

**\_ مرحلة الاستعداد والوقاية:** يجب أن يتوافر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات والهدف من إدارة الأزمات في هذه المرحلة هو محاولة منع حدوث الأزمة أو التقليل من حدتها، ذلك من خلال تطوير سيناريوهات مختلفة لإحداث الأزمة المتوقعة وتوزيع الأدوار بشكل يتحقق معه الهدف الأساسي من إدارة الأزمات وهو التعامل مع الأزمة بكفاءة وفاعلية.

**\_ مرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها:** في بعض الأحيان يكون من الصعب منع الأزمات من الوقوع، فهذه المرحلة تهدف إلى إعداد الوسائل المساعدة على احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة، وتظهر أهمية عزل الأزمة في مثل هذه المرحلة بشكل واضح، وذلك باتخاذ الإجراءات التي تحد من الأضرار، وتمنعها من الانتشار لتشكّل الأجزاء الأخرى في المنظمة التي لم تتأثر بعد.

**\_ مرحلة استعادة النشاط:** تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج وطويلة الأجل وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب، منها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية، التي

فقدت الملاحظ أن المديرين يحددون مسبقا العناصر والعمليات والأفراد الذين هم على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية، ويستطيعون انجاز هذه المرحلة بكفاءة وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأ جسيما تركيز على العمليات الداخلية لتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية، أو تهتم بذلك في وقت متأخر وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاثر الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهم أكثر تحديدا.

**\_ مرحلة التعلم:** تتضمن هذه المرحلة استرجاع الأحداث ودراساتها دراسة متعمقة واستخلاص الدروس والعبر والاستفادة منها، وذلك لرفع كفاءة المنظمة في التعامل مع الأزمات المستقبلية ومن ثم تعميم تلك الدروس على جميع الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة.<sup>1</sup>

### ثالثا: نموذج المومني:

يتمحور علم إدارة الأزمات حول أربعة محاور رئيسية من أجل تطبيقه بشكل فعال وهي:

**\_ مرحلة التلطيف:** وتتضمن مرحلة التلطيف الإجراءات الهادفة إلى إزالة مسببات الأزمة وتقليل الاحتمالية حدوثها ومدى تأثيرها على الإنسان والبيئة وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل وأكثرها فاعلية في التعامل مع الأزمات بأقل تكلفة ممكنة ونقصد بالتلطيف منع حصول الأزمة قبل وقوعها.

**\_ مرحلة الاستعداد:** تشمل المرحلة الاستعداد الإجراءات التي تهدف إلى حماية الأرواح والممتلكات من تأطير المخاطر التي ليس بالإمكان منعها بالكامل من خلال الإجراءات التلطيفية، وتدعو الحاجة إلى اتخاذ إجراءات احترازية إذا كان هناك خطر يشك على الوقوع،

<sup>1</sup> C, person I mitrof ,from crisis pron to crisis prepared executive ,vol7,no1,1993.

ويستوعب توافر الخطط والإجراءات والمصادر الضرورية التي يجب أن تعد بشكل مناسب قبل وقوع الخطر لكي تساهم في الاستجابة الفعالة للتقليل من الأضرار المحتملة.

**مرحلة الاستجابة:** تبدأ منذ التنبؤ بقدوم الخطر وتنتهي باستقرار الأوضاع بعد انتهاء الخطر.

**مرحلة المعافاة:** وهي المرحلة الأخيرة من مراحل إدارة الأزمات وتبدأ منذ انتهاء مرحلة الاستجابة حتى عودى المجتمع أو المؤسسة إلى الوضع الطبيعي التي كانت عليه قبل حدوث الأزمة، تختلف مدة هذه المرحلة باختلاف عوامل عديدة ومنها طبيعة الأزمة  
الإمكانات المادية ووجود القوى البشرية اللازمة لإعادة الأوضاع إلى طبيعتها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المومني نائل، ادارة الكوارث والازمات، ط1، دائره المطبوعات والنشر، 2007، ص 33.

المبحث الثاني: مقومات واستراتيجيات ومعوقات إدارة الأزمة

المطلب الأول: مقومات إدارة الأزمات

إن إدارة الأزمة تتطلب استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق مناخ مناسب للتعامل مع الأزمة وفي الوقت ذلك يتيح للفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل من هنا تحتاج إدارة الأزمات إلى احتياجات إدارية خاصة ومن هنا يطلق عليها البعض مصطلح ومن هنا يطلق عليها مصطلح الإدارة باستثناء تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية وعن الهيكل التنظيمي القائم وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع أزمته.<sup>1</sup>

إن من بين المتطلبات الإدارية للتعامل وإدارة الأزمات ما يلي:

1\_ عدم خضوع معالجة التعامل مع الأزمات إلى نفس الإجراءات المنصوص عليها في التعامل مع الأزمات الأخرى ومعالجة المشاكل الأخرى.

2\_ إضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية وخضوع الأزمة للمنهج الإداري السليم وفي هذا المقام تكون هناك خطوات محددة هي التخطيط التنظيم التوجيه المتابعة.

3\_ الوفرة والحضور الدائم وهي مقدار الاستعداد وتوفير الطاقات والوسائل المناسبة للتدخل في الأوقات الضرورية لمقاومة أي عجز أو قصور ممكن أن يواجهها مدير الأزمة في أثناء عملية مواجهتها وإدارتها.

4\_ يتم تفويض السلطة في إطار المستويات الإدارية ذاتها ويكون مرتبطاً أيضاً بتحديد المهام المطلوبة بالنسبة لها ويشكل التفويض عنصراً جوهرياً في إدارة الأزمات.

<sup>1</sup> حسن البزاز، ادارة الازمه بين نقطتي الغليان والتحول، ط1.المؤسسه الجامعيه للدراسات والنشر، بيروت، 2001، ص

5\_ فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر وذلك لأن إدارة الأزمات في حاجة ماسة لتوفير كم مناسب من المعلومات ومن ثم المتابعة الفورية له.

6\_ مرحلة العمل الإداري في مواجهه الأزمات.

وهنا كمقومات أخرى لإدارة الأزمات تتمثل في:

### 1/ تبسيط الإجراءات والتدخل السريع:

الأزمة لا تنتظر أحداً أو تتوقف لحين استكمال إجراء إداري معين بالاتجاه لعنصر الوقت قد يؤدي إلى ضمامد للكيان الإداري وتحتاج إلى التدخل السريع ومن هنا فإن تبسيط الإجراءات يساعد على التلقائية في التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته بسرعة وبشكل سليم مع استخدام للأدوات والمعدات للسيطرة على الأحداث ووقف تصاعدها.<sup>1</sup>

إن عنصر الوقت هو أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغا على إدارة الأزمة وعلى عملية التعامل معها إذ إن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجب أو الحد منها واستعادة نشاط المنظمة.

### 2/ إخضاع التعامل مع الأزمة إلى المنهجية العلمية:

من غير المقبول أن يخضع التعامل مع الأزمة للارتجال أو لسياسة رد الفعل بل يجب إن تخضع للمنهج الإداري سليم الذي يقوم على أربعة ووظائف أساسية هي التخطيط التنظيم التوجيه الرقابة ولذلك سوف نلقي الضوء على تلك الوظائف:

#### أ\_ التخطيط:

<sup>1</sup> رجب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 101.

لا شك أن التخطيط هو محور عملية إدارة الأزمات فالتخطيط الجيد يمكن أن يساهم في منع حدوث الأزمة وان يقبل من عنصر المفاجأة التي قد تصاحب الأزمات كما فريق إدارة الأزمات القدرة على رد الفعل المنظم والفعال لمواجهة وإدارة الأزمة بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية في حال فشل الإجراءات التي اتخذت لمنع الأزمة والتخطيط هو التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به ومن سيتولى مسؤولية التنفيذ على الجهود بالتخطيط أن يحدد الموارد المطلوبة لتنفيذ الخطة ولاشك أن التخطيط يحول المنظمة من منظمة مستهدفة إلى منظمة مستعدة لمواجهة الأزمات.<sup>1</sup>

خطة الطوارئ ببساطة عملية افتراض مواقف ووضع بدائل لمواجهة تلك المواقف الطارئة والتي تمثل تهديد المنظمة ولاشك أن تلك المخاطر والأزمات في تغير مستمر تبعاً للتغيرات المحتملة في البيئة الداخلية والخارجية وهذا كله يتطلب مراجعة وتقييم المستمر وضرورة توافر عناصر المرونة في التخطيط وقابلية تغير المستمر.<sup>2</sup>

### ب\_ التنظيم:

لكي يكون التدخل في الأزمات الناجحة لابد من توافر نوع من التناسق والتنسيق وتكامل الجهود التي تبذل لإدارة الأزمة خاصة عندما تحتاج الأزمة لجهد جماعي لأنه كثيرا ما يؤدي التعارض والازدواجية إلى أزمات من نوع جديد ويهتم التنظيم بتحديد الأشخاص المسندة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات ومهام كل منهم والأنشطة التي سوف يقومون بها وأمام من سيكونون مسؤولين ليتم رسم الهيكل التنظيمي لإدارة الأزمات بالشكل الذي يستوعب الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الهدف وربط هذا كله ببعضه عن طريق علاقات السلطة وعلاقات التنسيق وتبادل المعلومات بوصفه عمل من أعمال الإدارة ينشد التنسيق

<sup>1</sup> عبد الرزاق محمد الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص 128.

<sup>2</sup> رجب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 101.



اللازمة لتحقيق إحدى المهمات ويحقق الفعالية بقيادة الكافة الدوائر مشروع ما نحو عمل موحد بأدنى حد من الجهد والاتصال.<sup>1</sup>

**ج\_التوجيه:** تقوم عملية التوجيه على تحديد منتخب القرار للمعلومات الضرورية التي يتم تزويد فريق مواجهة الأزمة بها ويتضمن توجيه التعليم في إدارة الأزمات شرح طبيعة المهمة ووصف العمل نفسه ونطاق التدخل والهدف منه والأساليب المتاحة إمامهم ويتم ذلك عادة من خلال اجتماع مسبق لأفراد الفريق مع منتخب القرار وذلك من خلال خرائط وصور...

وتتضمن عملية التوجيه استخدام الأوامر الإدارية القيام بعمل معين او الامتناع عن عمل معين ويجب أن يتسم الأمر بعد خصائص منها الوضوح كاملا مبينا للعمل المطلوب تأديته معقول أو قابل للتنفيذ وان يكون مكتوبا ومعتمدا من السلطة المختصة.

### د\_ المتابعة:

تعد نتائج التدخل في الأزمة وإدارتها نتائج ليست نهائية وإنما مرحلية وتظل هنا كأسباب كاملة مثل النار تحت الرماد تنتظر لتشتعل مرة أخرى إذا لابد أن تكون هناك متابعة حقيقية بعد حدوث الأزمة.

### 3\_فتح قنوات الاتصال:

تحتاج الأسماء إلى كم مناسب من معلومات والى متابعة فورية للتداعيات الحدث وسلوكيات أطرافها ونتائج هذه السلوكيات وكثيرة ما تستخدم سياسة الباب المفتوح للحصول على المعلومات والبقاء على سلامه قنوات الاتصال وتوجيه الجهود.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد صلاح سالم ، ص ص 102\_103.

<sup>2</sup> صامويل هيز، ويليام توماس واخرون، تولي القيادة، ط 2، بيروت، المؤسسه العربيه للنشر والتوزيع، 1989، ص

ويتم تكوين فريق للعمل يتولى إدارة غرفة عمليات الطوارئ لمواجهة الأزمات وتكون مهام هذا الفريق كآتي:

- الحفاظ على إدامة المعلومات التي تحتاج لها الغرفة لإدارة شؤون الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها.
- المعلومات الضرورية وإرسال واستقبال هذه المعلومات من ومع المصادر.
- تحقيق التناسق والتنسيق بين الجهات المختصة العاملة في مجال مواجهة الأزمة.
- تحديد الاحتياجات الحقيقية لمواجهة الأزمة.
- تنسيق الاحتياجات للمعونة الخارجية إذا كانت هناك حاجة للمعونات الخارجية.<sup>1</sup>

### 4/ التواجد المستمر في مواقع الأحداث:

يساعد التواجد المستمر في مواقع الحدث على توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار حتى يكون على بيئة جميلة بتطور الأحداث ويأخذ التواجد في مواقع الأزمة أحد الأسلوبين التاليين:

الأول هو التواجد السري حيث تفرض طبيعة الأزمة ذلك بهدف التأمين تدفق مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار أو القيام ببعض التصرفات أو السلوكيات المطلوبة والثاني هو التواجد العالمي في مواقع الأحداث وهو أسلوب المواجهة العنيفة واصطدام مع الأزمة وقد تؤدي الى تدمير الكيان الإداري ومن هنا يكون للتواجد العلني ثلاثة محاور هي:

\* اصطدام مع قوى الأزمة والمؤيدين والمنفذين لها.

<sup>1</sup> رجب عب دالحمد، مرجع سبق ذكره، ص 104.

\* التدمير للمصالح والمنافع والممتلكات والعلاقات الحالية مع القوى الصانعة للأزمة والوصول إلى أكبر الخسائر.

\* إلحاق أقصى الخسائر بطرف الصانع للأزمة والمؤيد ينله.

### المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة الأزمات

تعتمد إدارة الأزمة على إتباع عدة إستراتيجيات ولمواجهتها لدينا:

1\_ **التعامل العنيف مع الأزمة:** غالبا ما تتبع هذه الإستراتيجية مع الأزمات المجهولة التي لا معلومات عنها وكذلك الأزمات المتعلقة بالمبادئ إضافة إلى اعتمادها في حالة تشعب الأزمة وانتشارها في عدة اتجاهات وفي إطار هذه الإستراتيجية تنفذ عدة تكتيكات منها:

\_ التدمير الداخلي للأزمة يكون من خلال تحطيم مقوماتها والتأثير في تفكيك محركها والسعي إلى خلق صراع داخلي بين القوى المسببة للأزمة ومحاولة استقطاب بعضها.

\_ التدمير الخارجي للأزمة يتم من خلال الحصار الشديد للقوى المسببة لها وتجميع القوى الخارجية ومحاولة إقحامها في إطار الأزمة سعيا إلى تدمير مقوماتها.

2\_ **الحد من نمو الأزمة:** في إطار هذه الإستراتيجية يقبل بالأمر الواقع ويمنع تدهور الموقف من تكتيكاتها:

\_ تعامل بحرص مع القوى المحركة للأزمة والمسببة لها.

\_ سلبيات بعض المتطلبات القيمة المسببة للأزمة من خلال التفاوض المباشر وتقديم بعض التنازلات المحدودة.

\_ العمل على تخفيف حدة الأزمة من خلال النصح والتوجيه.

\_ تقديم الدعم والمساعدة إلى القوى المعارضة للأزمة.

3\_ تقسيم الأزمة: قوام هذه الإستراتيجية هو تقدير الموقف بدقة والدراسة التحليلية لمكونات الأزمة وأثره فيها والعلاقات الإرتباطية بينها في الأزمات الكبيرة شديدة التأثير تقسم الأزمة إلى عدة أزمات مما يسهل التعامل معها ومن تكتيكاتها:

\_ إيجاد نوع من التعارض المصالح بين مكونات الأزمة.

\_ عرض بعض المكاسب على بعض القوى المسببة للأزمة مما يساعد على انهيار التحالفات القائمة.<sup>1</sup>

### 4\_ التأثير السلبي في الفكر المحرك للأزمة:

تحاول هذه الإستراتيجية إضعاف القيم والاتجاهات ذات التأثير الشديد في قوة الأزمة عدة تكتيكات هي:

\_ التشكيك في مبادئ القوى المكونة للأزمة وقيمتها.

\_ محاولة اجتذاب بعض القوى المرتبطة ارتباطا ضعيفا بفكر الأزمة.

\_ السعي إلى تضامن وهمي مع الفكر الذي يحرك الأزمة لإحداث انقسام داخلي فيه.

### 5\_ دفع الأزمة إلى مرحلة متقدمة:

هذه إستراتيجية إلى دفع القوى المحركة للأزمة إلى الدخول في مرحلة متقدمة خلالها الصراع الداخلي بين التكتلات غير المتجانسة للقوى المسببة لها وتتمثل تكتيكاتها في التظاهر بضعف المقاومة.

<sup>1</sup> الظاهر نعيم، نفس المرجع السابق، ص 35.

6\_ تغيير اتجاه الأزمة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات شديدة القوة والعنف تأثير المدمر وتتمثل التكتيكات في:

\_ التثني بعيدا عن الأزمة والسماح لها بالظهور.

\_ التحرك مع الأزمة وخاصة مع اتجاهه الأساسي الفعال.

\_ العمل على خفض سرعة اندفاع الأزمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: معوقات إدارة الأزمات

يسعى فريق إدارة الأزمات إلى بذل كل الجهود الممكنة للحد منها إلا أنها تتعرض إلى عدة معوقات تواجه هذه الإدارات وتصنف إلى أربعة أصناف وهي:

#### أولاً: المعوقات الإنسانية

وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ومن هذه المعوقات:

\* الإيمان بعبارة أن هذا لن يحصل لنا ما يتجنب الأفراد التفكير في عملية التخطيط للأزمة لأنهم يستبعدون إمكانية حدوث تلك الأزمة.

\* القصور في فهم مكان الخطر سواء من قبل الموظف أو المدير وبالتالي فإن الأزمة تتأزم دون الالتفات إليها.

\* الاعتماد الزائد على رأي الجماعة والإيمان بعبارة لا يمكن أن أكون مسؤولاً عن هذا لوحدي.

---

الظاهر نعيم، نفس المرجع السابق، ص 35.

\* الاعتقاد من بعض الأشخاص أن عملية إدارة الأزمة ليست ذات أهمية وأنها ليست جزء أساسي في المنظمة.

\* التعامل مع كافة الأزمات رغم تباينها بنفس المنهج.<sup>1</sup>

### ثانيا: المعوقات التنظيمية:

وتتعلق هذه المعوقات بالجوانب التنظيمية منها:

\* عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في المؤسسة.

\* اختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الأفراد.

\* ضعف دعم وتأييد الإدارة العليا ومحدودية فهم واستيعاب المدراء لأساليب عملية إدارة الأزمة.

\* ضعف السياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات.

\* عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات.

### ثالثا: المعوقات المتعلقة بالمعلومات

\* تعرض المعلومات للتحريف والتشويه أثناء انتقالها داخل وخارج الجهاز الإداري.

\* صعوبة تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدر صحتها في ظروف الأزمات.<sup>2</sup>

### رابعا: المعوقات المتعلقة بالاتصال

---

<sup>1</sup> مامون الدقاسمه، ادارة الأزمات، دراسة ميدانية لمدى توفر عناصر النظام ادارة الأزمات والمعوقات من وجهة نظر اصحاب الوظائف الإشرافية في امانة عمان الكبرى، رساله ماجستير غير منشوره، جامعه اليرموك، الاردن، 1998، ص 65\_57.

<sup>2</sup> مامون دقاسمه، نفس المرجع السابق، ص 6.

- \* صعوبة نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج المنظمة.
- \* محدودية استخدام أجهزة الاتصال الحديثه لتصدي للأزمات.
- \* عدم إرضاء اطلاع الأفراد ذوي الأهمية في المنظمة على تطورات الأحداث مما يؤدي إلى صعوبة السيطرة على الأزمة.<sup>1</sup>

ومن وجهه نظر عباس 2004 فإن معوقات إدارة الأزمات كثيرة ولا حصر لها ومن أهمها إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضع الاحتمالات لما قد يحدث وهو قد يكون مرفوضا في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتقاؤل زائد لا ضرورة لها في الوقت الحاضر وحجم منشآتنا كفيل بحمايتها من الأزمات أن نتفاءل بالمستقبل الآن لم نتعرض لما يشكل أزمة توقع الأسوء.<sup>2</sup>

القول أن هناك معوقات تحد من توافر نظام فعال لإدارة الأزمات وهي كثيرة ولا حصر لها وتنقسم هذه المعوقات إلى أربعة أقسام وهي المعوقات الإنسانية معوقات التنظيمية المعوقات الاتصال ومعوقات المعلومات.

<sup>1</sup> عبد الغفور الزواهره، العوامل المؤثرة في ادارة الأزمات، دراسة حالة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة البيت، الأردن، 2001، ص 60.

<sup>2</sup> عباس صلاح، ادارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص52.

# دور الاتصال الداخلي في إدارة الأزمات



المبحث الأول: محور الاتصال الداخلي في إدارة الأزمات

المطلب الأول: الأساليب التقليدية وغير التقليدية لإدارة الأزمات

هناك عدة أساليب لإدارة الأزمات التي تطرأ على مستوى المنظمات والدول في تحدد بناءا عليها مدى في الأزمات وكيفية التعامل معها والحد منها والقضاء عليها وتنقسم هذه الأساليب إلى قسمين هما:

أولاً: أساليب التقليدية لمواجهة الأزمات: وهي مجموعة من الطرق التي سبق تجربتها واستخدامها من جانب جميع دول العالم عندما تعرضت لأزمة من الأزمات وهي طرق لها إغواء وجاذبية الاستخدام من جانب القادة والزعماء نتيجة رغبة العالم في تجربة قوة سلطاته وصلاحياته وممارسته لخطرسته القوة ولشدة التعامل الأزموي وتتراوح الطرق التقليدية ما بين العنف الشديد وبين التجاهل والتجميد والأرجاء والتسويق وهي طرق لا تقدم علاجاً نافعا بقدر ما تقدم معالجة ظرفية لامتناص الضغط الذي تسببه الأزمة ومن هذه الطرق:

1\_ تجاهل الأزمة: وهي أبسط الطرق التقليدية حيث يعلق المسؤول أو متخذ القرار الإداري انه لا توجد أي أزمة وان الأوضاع القائمة تعبر عن أفضل حال ويطلق على هذه الطريقة التعتيم الإعلامي للأزمة استخدمت هذه الطريقة في ظل إدارة ديكتاتورية شديدة ترفض أي اعتراف بوجود خلل ما في الكيان الإداري الذي تشرف عليه وواقع الأمر أن إنكار الأزمة يلجئ إليه إلا المسؤول الإداري الذي لا يملك قدرة على المعالجة العلمية والعملية السليمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ماجد سالم الهدمي، مرجع سبق ذكره، ص 172\_ 177.

2\_ **كبت الأزمة:** وهي طريقه لتأجيل ظهور الأزمة ويتم فيها استخدام العنف والقوة لتدمير العناصر الأولية لظهور الأزمة بشكل عام والقضاء على مولداتها والتعامل مع كل المشتبه فيهم لإحداث الأزمة والقضاء عليهم.

3\_ **تشكيل لجنة للبحث الأزمة (تميع الأزمة):** وتستخدم هذه الطريقة عندما لا تتوفر معلومات عن القوى الحقيقية التي صنعت الأزمة حيث يكون الهدف من تشكيل هذه اللجنة هو:

• معرفه المتسبب ينفي وجود الأزمة ومن فما التعامل معهم وفق الأسلوب المناسب.

• تميع الموقف وإفقاد الأزمة قوة الدفع.

وعادة ما تأخذ هذه اللجان مدة زمنية معينة وتتفرغ إلى لجان أساسية وفرعية لتتباحث فيما بينها وتسمى بإستراتيجية تميع الأزمة لأن هذه اللجان تجتمع وتؤدي الاجتماعات مرات عديدة حتى ينسى الجميع الأزمة وأسبابها وقد تحدث نفس الأزمة مرة اخرى فتتشكل اللجنة وبالتالي الدوران في حلقة مفرغه يفقد الأزمة قوتها.

4\_ **بخس الأزمة:** ويتم في هذه الإستراتيجية التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيراتها ومن نتائجها حيث يتم الاعتراف بالأزمة كحدث غير مهم وقليل الشأن وسيتم التعامل معه بالأساليب المناسبة والقضاء عليه بشكل يستعيد الكيان توازنه.<sup>1</sup>

5\_ **تنفيس الأزمة:** ويطلق على هذه الطريقة أيضا طريقة تنفيس البركان وينظر إلى الأزمة على أنها بركان الانفجار وان الأبخرة والغازات التي تتصاعد من فوهته ما هي إلا مقدمات وان الإبقاء على حاله الغليان أو الغضب سوف يؤدي إلى مزيد من

---

<sup>1</sup> سميرة عميش، الإدارة الإستراتيجية لإدارة الأزمات، مذكره ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2006، ص ص 96\_97.

القوة وبالتالي إلى انفجار مروع ولهذا فإنه يتعين تنفيس الأزمة والبركان عن طريق فتوحات جانبية حول فوهته أو تفجيره من الداخل ويتم هذا من خلال دراسة واسعة لقوى الضعف الخاصة بالأزمة ومعرفة علاقات أطرافها ببعضهم وتحديد مصادر تصارع المصالح ومصادر تصارع الحقوق ومن خلال الإحاطة بأبعاد هذا التصارع يمكن فتح ثغرات مختلفة فيجدر بنيان الأزمة وتنفيس حالة الغضب لتضعف قوة الدفع الرئيسية وتتفتت.

6\_ **تفريغ الأزمة:** يتم بموجب هذه الطريقة إفقاد التيار الأزمة قوته ووحدته حيث يتم إيجاد مسارات بديله تتسرب إليها قوة الدفع الأزموي ومن ثم تفقد عناصر الخطر فيها حيث يصبح تيار الأزمات الرئيسي مجزء إلى تيارات فرعية جانبية ويتم ذلك من خلال:

أ\_ **مرحلة الصدام:** وهي مرحلة المواجهة الحادة العنيفة مع القوى الدافعة لنشوء الأزمة ومن خلال هذا الصدام العنيف يتحدث ماذا تماسك هذه القوى ويكون هدف مرحلة الصدام هو تفكيك قوى الصنع واستقطاب وجذب عناصرها والقضاء على بعض زعمائها وخاصة المتطرفين منهم.<sup>1</sup>

ب\_ **مرحلة وضع البدائل:** وهي المرحلة التي يقوم مدير الأزمة بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام.

ج\_ **مرحلة التفاوض:** مع أصحاب كل فرع أو بديل وبمعنى آخر مرحلة استقطاب وامتصاص أصحاب كل بديل عن طريق التفاوض.

<sup>1</sup> ماجد سالم الهدمي، مرجع سبق ذكره، ص 174\_ 176.

طريقة تفريغ الأزمة استخدام الكثير من الإجراءات التي توحى بزيادة المكاسب التي سيحصل عليها الأطراف الذين تم استقطابهم ليس فقط لإخراجهم من دائرة الصراع الأزموي ولكن أيضا لإقناعهم بتشكيل قوة مقاومة لقوة صنع الأزمة.<sup>1</sup>

## 7\_ طريقة عزل قوى الأزمة:

إن الأزمة لا تنشأ من ذاتها ولكن تنشأ نتيجة لوجود قوى معينة عملت على إحداث الأزمة وتضعيدها بحيث إحداث الخلل في الكيان الإداري أو عدم توازنه وبناء على هذه الإستراتيجية يتم البحث عن:

\* القوى الصانعة للأزمة.

\* القوى المؤيدة للأزمة.

\* القوى المهتمة بالأزمة.

ثم يتم بعد ذلك عزل القوى بالتدرج ابتداء من القوى الصانعة للأزمة والتي تعتبر القوى المؤيدة لها من أجل إبطال قواتها.

## 8\_ طريقة إخماد الأزمة:

وهي من الطرق البالغة العنف والتي تقوم على الصدام العلني والصريح مع كافة القوى التي يشملها التيار الأزموي وعادة ما يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية عندما تكون الأزمة قد وصلت إلى حد التهديد الخطير والمباشر للكيان الإداري إلى درجة خطر الفناء ومن هنا يتم إخماد الأزمة عن طريق مواجهتها بعنف بالغ يصل إلى حد

---

<sup>1</sup> ماجد سالم الهدمي، نفس المرجع السابق، ص 176.

التدمير الحلقة أطرافها وتستخدم إستراتيجية الإخماد لتدمير كافة أطراف الأزمة أو حرمانهم من تأييد أو دعم أمام الجمهور وإفقادهم الشرعية.<sup>1</sup>

### ثانيا: الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات

وفي هذا الصدد يقدم " تيودور ليفيت " الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات حيث اعتبره الأكثر ضمانا للسيطرة عليها وتوجيهه المصلحة مجتمع الأزمة ويتم استخدام هذا الأسلوب في إطار ثلاث مراحل على نحو التالي:

1\_ **الدراسة المبدئية لإبعاد الأزمة:** ويهدف إلى تحديد العوامل المشتركة في الأزمة وتحديد أسباب الاحتكاك الذي اشغل الموقف والمدى الذي وصل إليها لموقف وترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها وأيضا تحديد القوة المؤيدة والمعارضة ثم تحديد نقطة البداية للمواجهة وتتوقف هذه مرحلة على طبيعة الأزمة وشدة خطورتها والوقت المتاح.

2\_ **دراسة التحليلية للأزمة:** وتهدف إلى التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب والتأكد واليقين من الأسباب ومعرفة دور المكون البشري أو المكون الطبيعي ومدى تأثيره في ظهور الأزمة وتحديد أسباب الخلل الذي أدى إلى حدوث الأزمة ثم معرفه عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة وأيضا معرفة المرحلة التي وصلت إليها الأزمة.

3\_ **التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة:** وتهدف هذه المرحلة إلى:

- تحديد مجموعة الإجراءات الواجب اتخاذها.

<sup>1</sup> سميره عميش، مرجع سبق ذكره، ص 98.

• تنظيم عمليات الاتصال داخل مجال الأزمة نفسه.

• وقف تدهور الموقف.

• تقليل الخسائر.

• السيطرة على الموقف.

• توجيه الموقف إلى المسير الصحيح.

• الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة.

• تطوير الأداء العملي بصورة أفضل مما سبق.

• استخدام أنظمة وقاية ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات.<sup>1</sup>

أن تقوم قيادة تيار الأزمة - بعد كسب ثقة قوى الأزمة - بالانحراف بالأزمة نحو اتجاه آخر لا يحقق لهذه الأزمة مضمونها ويفقدها قوتها وشدتها وعنقوانها ويبعدها عن الهدف الأساسي لها.

- إن تفرغ الأزمة من مضمونها يتطلب أحيانا قيام إدارة المنظمة بالاعتراف الجزئي والمؤقت بهذه الأزمة وبعد ذلك يتم إنكارها وتفرغها من مضمونها بنجاح .

#### 4- أسلوب تفتيت الأزمة:

يجري استخدام هذا الأسلوب مع الأزمات الكبيرة الضخمة التي تهدد الأزمة وتفتيتها إلى أجزاء (أزمات صغيرة) ، ويكون من الأسهل التعامل معها وإدارتها بكفاءة عالية وفاعلية كبيرة .

---

<sup>1</sup> عادل محمد صادق، ص 100.

إن استخدام هذا الأسلوب مع الأزمات الكبيرة يتطلب امتلاك إدارة المنظمة مهارات عالية في

التعامل مع الأزمات، والتعاطي مع هذا الموقف بدرجة عالية من الحنكة والحكمة والذكاء.<sup>1</sup>

كما أن الأمر يتطلب إعطاء فرصة للأجزاء الصغيرة التي جرى تفتيتها من أجل إعادة التجمع في أزمات صغيرة، والعمل على دفع أشخاص من أنصار إدارة المنظمة لتزعم هذه الأزمات الصغيرة وذلك من أجل الاستمرار في إضعافها والتغلب عليها.

إن نجاح إدارة المنظمة في استخدام هذا الأسلوب يتطلب أيضا معرفة كاملة ودقيقة وتفصيلية بجميع الأطراف التي تقف وراء الأزمة وتدعمها، ويتطلب تحديد المنافع والمطالب التي يمكن لهذه الأطراف أن تستغني وتتنازل عنها، كما يتطلب الأمر تحديد المطامع التي تسعى إلى تحقيقها قيادات الأزمة وتحديد مجالات وآفاق الاختلاف والتعارض بين قوى الأزمة، والعمل على الاستجابة الجزئية والمرحلية لبعض تلك المطامع وصولا إلى أهداف إدارة المنظمة والتغلب على هذه الأزمة وأزماتها الفرعية الصغيرة.

#### المطلب الثاني: إستراتيجية الاتصال الداخلي المستخدمة في إدارة الأزمة

يستخدم الاتصال الداخلي عدة استراتيجيات اتصالية من أجل الأداء الأمثل لإدارة الأزمات لحد منها وهي كالاتي:

<sup>1</sup> عز الدين احمد جلال، ادارة الأزمات في الحدث الارهابي، اكااديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1990، ص 19.

\* إستراتيجية التحفظ والكتمان: وهذه الإستراتيجية تقوم على رصد محاولات الأطراف للحصول على معلومات وهي إستراتيجية لا ينصح باستخدامها إلا في الأزمات المتعلقة بأمر شخصية أو أخلاقية معروضة أمام المحاكم.<sup>1</sup>

#### \* إستراتيجية التريث وعدم التورط:

وهنا ينصح خبراء الاتصال والعلاقات العامة بضرورة دراسة الأزمة بأبعادها المختلفة وذلك بدراسة متيقظة من حيث أسباب حدوث الأزمة وآثارها ونتائجها والإجراءات التي اتخذت والمتابعة الإعلامية لها.<sup>2</sup>

#### \* إستراتيجية الاستجابة والدفاع:

وتقوم هذه الإستراتيجية على إعداد دفاع يتضمن معلومة حقيقية يقوم المتحدث الرسمي بأكثر الطرق الاتصال الملائمة واللباقة وتعترف فيها المنظمة بالخطأ وتعلن تبريراتها له واعتذارها منه يطلق عليها نظرية الاعتذار والتبرير.<sup>3</sup>

#### \* إستراتيجية الدفاع الهجومي:

وهي إستراتيجية تستخدم الأزمة كفرصة لخلق رأي عام ايجابي مساند للمنظمة من خلال العمل بما يتجاوز توقعات الجماهير وذلك بتفسير سياستها على نطاق واسع وذكر معلومات تفصيلية لم تكن تتوقعها الجماهير لذلك يطلق عليها البعض إستراتيجية الصالح العام ووفقا لهذه الإستراتيجية فإن القائمين بالاتصال يستخدمون

---

<sup>1</sup> كريم انفريد، تقييم كفاءه الإتصالات في ادارة الأزمات، دراسة حالة الشركة العربية للأجهزة الإلكترونية، المجله المصرية لبحوث الإعلام، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد6، اكتوبر/ ديسمبر، 1999، ص 14.

<sup>2</sup> قدري علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، 2008، ص 208.

<sup>3</sup> كريمة فريد، مرجع سابق، ص 14.



كل أشكال ووسائل الاتصال خاصة الجماهيرية والقيام بمجموعة من الحملات الإعلانية أيضا يتم الاستعانة بقيادة الرأي وجماعات الضغط للدفاع عن المنظمة.<sup>1</sup>

**\* إستراتيجية الهجوم المضاد:**

وفيها تتصرف المنظمة الإعلامية بشكل هجومي وقد تستخدم حقها في اللجوء للقضاء وتستخدم في حالة تعرض المنظمة للنقد والاتهام بشكل قد يرقى على مستوى التشهير ومن جانب وسائل الإعلام دون استنادها على حقائق أو أدله فعلية.

**\* إستراتيجية المماثلة والتسويق:**

يرى بعض الباحثين أن هذه الإستراتيجية تستخدم عندما تكون المنظمة مشتركة مع غيرها في إنتاج السلع والخدمات وهنا يقوم جهاز إدارة الأزمات باستخدام الاتصال الداخلي ووسائله وحتى يتعدى ذلك إلى الاتصال الخارجي عندما تواجه المنظمة أزمة تؤثر على سمعة منتجاتها وفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم إلقاء المسؤولية على الغير.<sup>2</sup>

**\* إستراتيجية الاعتراف الجنائي:**

حيث يتم الاعتراف بالأزمة دون الاعتراف بالأسباب التي أدت إلى وقوعها.<sup>3</sup>

**\* إستراتيجية ملتقى الطرق:**

<sup>1</sup> قدرى على عبد المجيد، مرجع سابق، ص 209.

<sup>2</sup> محمد كامل مصطفى الكردي، ادارة الإعلام والعلاقات العامة في الأزمات، بحث مقدم الى المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعه عين شمس، كلية التجارة، 1997، ص 8.

<sup>3</sup> محمد كامل مصطفى الكردي، نفس المرجع السابق، ص 9.

ووفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم التركيز على مختلف الجوانب المتعلقة بالأزمة مع استخدام وسائل الإقناع المناسبة لها وعلى سبيل المثال نستضيف رجل ديني تحدث عن القضاء والقدر في وقوع الحادث ووفاة ضحايا وكذا نستضيف رئيس المؤسسة وأكثر من متخصص من المهتمين بالأزمة.

### \*إستراتيجية المشاركة والمسؤولية:

ونعني هنا المشاركة والمسؤولية في وضع الخطة المناسبة لإدارة الأزمة.

### \*إستراتيجية الاختفاء المؤقت وغير المؤقت:

ومثال ذلك الإعلان والتركيز على وسائل الاتصال الجماهيرية.

### \*إستراتيجية القانونية:

وتعتمد فيها المعالجة الإعلامية للأزمة على آراء وتوجيهات الشؤون القانونية بالمنظمة والتي تتمثل في ذكر اقل قدر من المعلومات وإنكار الاتهامات الموجهة للمنظمة وتحويل المسؤولية إلى جهة أخرى.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث النموذج العام لإدارة الأزمات

**1 : مرحلة إدارة الأزمة قبل الأزمة:** وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، وهي

غالبا ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما، وتتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها.<sup>2</sup>

وترتكز إدارة الأزمة قبل الأزمة على أمرين رئيسيين هما:

---

<sup>1</sup> قدري علي عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 210.

<sup>2</sup> عز الدين احمد جلال، اداره الازمات في الحدث الارهابي، اكاديميه نايف العربيه للعلوم الامنيه، الرياض، 1990، ص 14.

## تحليل النقاط الحرجة:

إن الكثير من المنظمات تخفق في التعاطي مع الأزمات بدرجة عالية من الفاعلية، ويعود ذلك إلى أسباب كثيرة أهمها أن هذه المنظمات لا تنجح في تشخيص واحتمالية حصول الأزمة الأزمات، ومن هنا فإن الخطوة الأولى هي القيام بتحليل النقاط الحرجة وهذا التحليل يركز على كشف الأسباب المحتملة للأزمات، وهذه الأسباب قد تكون بيئية أو تنظيمية أو التفاعل بين كليهما.

## ب- نظم التحذير والإنذار المبكر:

إن الإدارة الفاعلة للأزمة تتطلب وجود نظم للتحذير والإنذار المبكر، وهذه النظم تزود المنظمة بمراجعة دورية للأداء الإداري والأداء المالي والأداء التنظيمي على مستوى الصناعة، ويجري قياس هذه الأنواع من الأداء في ضوء المقارنة المرجعية مع الماضي ومع منظمات وصناعات أخرى.

وتزود نظم التحذير والإنذار المبكر المنظمة بمؤشرات وتحذيرات مبكرة عن احتمال وقوع أزمة، وحتى لو لم يكن بالإمكان منع وقوع أزمة، فإن هذه التحذيرات تساعد المنظمة تقدير الموقف بصورة جيدة، وتقدير حجم التهديدات والمخاطر والفرص المرتبطة بوقوع الأزمة، وهذا ينعكس بصورة ايجابية في قيمة المنظمة، وفي رسالتها، وفي سياستها، وقد تعمل المنظمة إذا لزم الأمر على تغيير نظم ومداخل الإدارة المعتمدة، والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وغيرها، من جانب آخر فإنه يتم إعداد الخطط التي تتضمن السيناريوهات والحالات الدراسية للتعامل مع الأزمة أو الأزمات المتوقعة.

إن المنظمات التي تتجح في وضع خطط فاعلة لإدارة الأزمات ستكون قادرة على التعامل مع الأزمات واتخاذ قرارات عقلانية في أثناء الأزمات، وستكون قادرة على تقليص مدة الأزمة وجعل مدة الأزمة أقل ما يمكن.

من جانب آخر، فإن هناك مجموعة من الإجراءات التي يجب مراعاتها والاهتمام بوجودها ضمن هذه المرحلة - تسمى إدارة إجراءات الأزمة- ، وحتى تتجح المنظمة في تحقيق الهدف.<sup>1</sup>

ويرى أغلب المفكرين والباحثين في حقل إدارة الأزمات بأن صياغة وتنفيذ إجراءات إدارة الأزمة هي خطوة حاسمة وأساسية، وهنا ينبغي التأكيد على ضرورة تدريب كادر المنظمة على تنفيذ هذه الإجراءات بدقة وسرعة، حتى لا يقع الإرباك في أثناء وقوع الأزمة بصورة فعلية.

## 1 إن الإجراءات الأساسية في إدارة الأزمات قد تتضمن:<sup>2</sup>

- تشكيل فرق إدارة الأزمة ( فريق الاستجابة للأزمات والكوارث والطوارئ ) : إن تطوير وبناء فريق إدارة الأزمات داخل المنظمة، يعد خطوة فاعلة لضمان إدارة الأزمات في المنظمة، ويتقاسم هذا الفريق المهام والمسؤوليات بحيث يكون العمل أكثر فاعلية وأكثر كفاءة في التعاطي مع الأزمة قبل وأثناء وبعد وقوعها.

- من جانب آخر، فإنه يجب تضمين وإشراك عناصر من الإدارة وعناصر من العاملين ضمن فريق إدارة الأزمات في المنظمة.

---

<sup>1</sup> يوسف احمد ابوفاره، ادارة الازمات مدخل متكامل، ط1 مكتبه الجامعه، اثناء للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص 233.

<sup>2</sup> يوسف احمد ابوفاره، نفس المرجع السابق، ص 233.

- تحديد واجبات ومهام محددة لكل عضو من أعضاء فريق الأزمات.
- تحديد حاجات واحتياجات المنظمة، وقدرة المنظمة على الصمود في مواجهة الأزمات المحتملة.
- تحديد الأزمات الأكثر احتمالاً لضرب المنظمة.
- تطوير وإعداد إجراءات الطوارئ لجميع الأزمات المتوقعة.
- إعداد قائمة بأسماء وعناوين جميع الأفراد ذوي العلاقة.
- اطلاع العاملين بصورة كاملة على جميع المشكلات ومجالات المشكلات في وحداتهم، والإجراءات اللازمة التي وضعت، وأن يكونوا في صورة الوضع، وأن لا تشكل الأحداث مفاجأة لهم عند وقوعها.
- تطوير نظام اتصالات رسمي فاعل بين قائد الموقع ووسائل الإعلام والاتصال الخارجية.
- إعداد خطة إعلامية متكاملة ومترابطة لتحقيق اتصالات خارجية وداخلية ملائمة في ظل الأزمة.

## 2 : مرحلة إدارة الأزمة أثناء الأزمة :

وهذه المرحلة هي المحور الرئيس لمفهوم إدارة الأزمة حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعة.<sup>1</sup> حيث إن إدارة الأزمة خلال وقوع الأزمة تبدأ بعد وضع خطة الأزمة، وتكون بوضع وتوجيه إرشادات تتعلق بالمستويات الإدارية المختلفة والعاملين، وهذه الإرشادات

<sup>1</sup> يوسف احمد ابوفاره، مرجع سبق ذكره، ص 234.

تتعلق بما يجب فعله والقيام به عند وقوع الأزمة لإبقاء الأزمة تحت التحكم والرقابة، بأقل قدر ممكن من الخسائر.<sup>1</sup>

واتخاذ القرارات في ظل هذه المرحلة يكون تحت الضغط وفي ظل عدم التأكد، فيظل محدودية الوقت.

وهناك مجموعة من المتطلبات للتعامل مع الأزمات بنجاح خلال هذه المرحلة، وأهم هذه المتطلبات ما يأتي:

أ- تحديد الموارد المتاحة في المنظمة والتي يمكن أن تستخدمها الإدارة في مواجهة الأزمة، وينبغي تحديد هذه الموارد من حيث النوع والكم، وتحديد مدى كفاية هذه الموارد المتاحة قياساً بحجم ونوع الموارد اللازم توفرها لإدارة الأزمة بنجاح، وإن الأزمات المتسلسلة والمتتابعة التي تعصف بالمنظمة تحتم على هذه المنظمة تخصيص وتكوين احتياطي من الموارد يكفيه لمواجهة هذه الأزمات وإدارتها بكفاءة وفعالية.<sup>2</sup> وتعتمد قدرة المنظمة في تخصيص وتكوين هذا الاحتياطي على عوامل متعددة أهمها:

- قدرة المنظمة على التخطيط وتنفيذ القرارات التي تكفل تدفق هذا الاحتياط ضمن القنوات والمسارات التنظيمية المناسبة والتي توجه الموارد الاحتياطية نحو تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المناسب وفي المكان المناسب.

- القدرة على تحقيق الالتفاف حول شعار يوحد جهود المنظمة في وجه قوى الأزمة.

---

<sup>1</sup> عز الدين احمد جلال، ص 29.

<sup>2</sup> يوسف احمد ابوفاره، ذكره، ص 23.

قدرة المنظمة على تحديد ما لديها من موارد متاحة وما لديها من موارد احتياطية مرنة يمكن استخدامها في مواجهة الأزمة.

- القدرة على وضع نظام متكامل للتقويم والرقابة والمتابعة بخصوص كلما تقوم به إدارة المنظمة من جهود وأنشطة وأعمال في مواجهة الأزمة.

- القدرة على الحصر الشامل لجميع الموارد التي يمكن أن توجه نحو مواجهة الأزمة، مع القدرة على حصر الموارد المحتملة.

- القدرة على تحقيق الاقتصاد في استخدام الموارد، ويكون ذلك ليس بالتركيز على ما يحتاجه موقف الأزمة حالياً، بل يجب مراعاة ما يحتاجه مستقبلاً أيضاً.

ب- تحديد نوعية وأعداد الأفراد اللازمين للتعامل مع الأزمة ومع قوى الأزمة، وتحديد الخبرات ومستويات التدريب والمهارات المطلوب توافرها في هؤلاء الأفراد، وتحديد ما هو متوفر في المنظمة من هؤلاء الأفراد المطلوبين واللازمين لمواجهة الأزمة، وتحديد مدى استعدادهم للاستجابة السريعة والفقورية للتعامل مع مواقف الأزمات.

ج- تحديد الأهداف المرحلية التي تتيح لإدارة المنظمة إمكانية تحديد المهام والأنشطة اللازمة للتعامل المرحلي مع الأزمة، وتحديد مكان المواجهة المفضل، وتحديد أدوات المواجهة.<sup>1</sup>

د- توكي السرعة المدروسة في التعامل مع الأزمة وتناميها وتصاعدها، والسرعة تحقق عنصر المفاجأة، وتساعد في فرض سيطرة إدارة المنظمة على قوى الأزمة، ويتعلق عنصر السرعة بمجالات متعددة مرتبطة بإدارة الأزمات، وأهم هذه المجالات:

<sup>1</sup> احمد ابوفاره، نفس المرجع السابق، ص 238.

- مجال السرعة في فهم موقف الأزمة واستيعابه وإدراك أبعاده المتكاملة والمختلفة، وتحديد جميع القوى المرتبطة بالأزمة إيجاب أو سلباً.<sup>1</sup>

- مجال السرعة في التفكير في الحالة الازموية، والسرعة في صناعة القرارات المناسبة واتخاذها وإيصالها إلى فريق الأزمة.

- السرعة في توفير كل الموارد المتطلبات اللازمة في التعامل مع الأزمة ومواجهتها بنجاح.

- مجال سرعة تحرك فريق إدارة الأزمة للتعاطي مع الأزمة في الوقت المناسب دون تأخير.

- مجال السرعة في إعداد كل التجهيزات المادية اللازمة للتعامل مع الأزمة وإيقاف نموه.

- مجال سرعة تأمين المنظمة من جميع المخاطر والتهديدات المحتملة كنتيجة لوقوع الأزمة.

- مجال السرعة في التغلب على جميع المعوقات التي قد تعطل إدارة المنظمة عن مواجهة الأزمة والتغلب عليها في الوقت المناسب.

هـ- توخي الدقة في التعامل مع الأزمة، إذ أن ندرة الوقت ومحدوديته تتطلب تركيزاً كبيراً على تحقيق الدقة، إذ أنه لا يوجد متسع من الوقت من أجل إصلاح الأخطاء التي قد تقع ولا وقت لمعالجتها وتلافيها، ولن تنتظر الأزمة لحين معالجة القرارات الخاطئة وآثارها.

---

<sup>1</sup> احمد ابوفاره، نفس المرجع السابق، ص 23.



و- وبناء على ذلك فإن على إدارة المنظمة أن تتوخى الدقة في مجالات متعددة مرتبطة بالأزمة:

- توخي الدقة في رصد قوى الأزمة وتحليلها ودراستها، وتوخي الدقة في متابعة هذه القوى

واتجاهاتها وأهدافها وتصرفاتها في أثناء الأزمة وقبل الأزمة وبعد الأزمة.

- توخي الدقة في ما تجمعه إدارة المنظمة من بيانات ومعلومات تتعلق بالأطراف المختلفة.

- توخي الدقة في تحديد موقف كل طرف في المنظمة من الأزمة، وكذلك في تحديد مواقف أصحاب المصالح.

- توخي الدقة في رسم سيناريوهات التعامل مع الأزمة.

- توخي الدقة في قياس ورصد نتائج الأزمة وردود الأفعال على آثار الأزمة.

- توخي الدقة في تنفيذ الخطط والسيناريوهات المتعلقة بالأزمة.

ز- التحليل الدقيق والمتعمق للواقع الذي نجم عن وقوع الأزمة، وتتبع مجريات الأزمة وتاريخها من لحظة نشأتها مروراً بتطورها وصولاً إلى نتائجها، وتداعيات نتائج هذه الأزمة.<sup>1</sup>

ح- الاستفادة من المعرفة السابقة والمتراكمة عن الأزمات بجوانبها المعرفية النظرية وجوانبها العلمية واستخدام هذه المعرفة وآراء الخبراء والأكاديميين في تشخيص

<sup>1</sup> يوسف احمد ابوفاره، نفس المرجع السابق، ص 240.

وتوصيف الأزمة، واستخدام التصورات والسيناريوهات المناسبة والمعدة مسبقاً للتعاطي مع هذه الأزمة.

ط- العمل على احتواء الأزمة وعدم السماح بتداخل وتضارب هذه الأزمة مع عمليات المنظمة.

ع- توجيه كل الجهود لجعل صورة الآثار السلبية أقل ما يمكن، واستخدام وسائل الاتصال والإعلام لتحقيق هذا الغرض

- القدرة على استخدام قوة المنظمة وتسخير قدرتها لتحمل الأزمات وآثارها ونتائجها وتعزيز تماسك أسرة المنظمة، والبناء المسبق لمهارات وقدرات طاقم المدير ينخص وصافي إدارة الأزمات.<sup>1</sup>

### 3 - مرحلة إدارة الأزمة بعد الأزمة:

وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناتجة عند حدوث الأزمة، وعلاج تلك الآثار يعتبر جزءاً هاماً من عملية إدارة الأزمة.<sup>2</sup>

إن أنشطة ما بعد الأزمة تبدأ بتحليل الموقف الحالي للمنظمة (موقف ما بعد الأزمة)، وهناك اتجاهات جديدة للمنظمة ينبغي اعتمادها في ضوء آثار الأزمة على المنظمة. وتساعد التغذية العكسية (بخصوص آثار الأزمة على الأداء المالي والأداء الإداري والأداء التنظيمي) في تحديد سياسات جديدة واستراتيجيات جديدة للمنظمة وربما تقود إلى تعدد لرسالة المنظمة أو تغييرها. وتحتاج المنظمة إلى إعادة التمرکز مع إحداث التغييرات المطلوبة على مستوى الهيكل والنظم والعمليات وغيرها، وهنا

<sup>1</sup> يوسف احمد ابوفاره، نفس المرجع السابق، ص 240.

<sup>2</sup> عز الدين احمد جلال، مرجع سبق ذكره، ص 25.

لابد من التأكيد أنه بعد أن تنجح إدارة الأزمات في التعاطي مع الأزمة ومعالجتها ومواجهتها بنجاح، بعد ذلك، فإن هذه الأزمة تنحصر وتتلاشى وتختفي، وتكرس المنظمة جهوداً كافية لمعالجة وإزالة الآثار والنتائج السلبية لهذه الأزمة.

ولكن هذا لا ينبغي أن الأزمة قد انتهت بصورة كلية، فالأزمة هي مجرد مرحلة تتبعها مراحل أخرى متعاقبة تتوالى وراء بعضها البعض. وقد أظهر فكر إدارة الأزمات أن معالجة ومواجهة ما وراء الأزمة يتحقق من خلال واحد أو أكثر من المداخل الآتية:

**المدخل الأول:** اعتماد مبدأ الوقاية الحيطية الحذر، ويكون ذلك من خلال وضع كل ما من شأنه أن يقود إلى عدم تكرار مثل هذه الأحداث في المستقبل.

**المدخل الثاني:** اعتماد مبدأ التطوير والتحسين المستمر للمنظمة بعد الأزمة أفضل مما كانت عليه أوضاعها أحوالها قبل الأزمة.

**المدخل الثالث:** اعتماد مبدأ التفوق والحدثة وما بعد الحدثة، وهذا المبدأ يركز على ضرورة التوجه نحو صناعة وصياغة وضع جديد والعمل على إيجاد واقع جديد مختلف ومتفوق.

ويتطلب الواقع القائم ما بعد الأزمة وجود نظرة متكاملة وشاملة نحو البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، نحو جميع المواقف والقضايا ذات العلاقة وذات الارتباط بالأزمة.

ورغم أن المستقبل مفتوح ولا يمكن تحديده وتقييده وحصره في مراحل معينة، غير أنه ولأغراض التبسيط يمكن التعامل مع ما بعد الأزمة على أنه إطار مفتوح الآفاق يتضمن أربع مراحل رئيسية تدعى مراحل ما بعد الأزمة، وهذه المراحل هي:

أ) **مرحلة العلاج والإصلاح:** تركز هذه المرحلة على معالجة وإزالة الآثار والانعكاسات السلبية التي خلفتها الأزمة، والتعويض عن الأضرار التي لحقت بأفراد المنظمة بمستوياتها المختلفة، وتركز إدارة الأزمات في هذه المرحلة على طي صفحة الماضي وفتح صفحة جديدة والاتجاه إلى تنفيذ خطط المعالجة والإصلاح. وهنا فإن على إدارة الأزمات أن تلتفت إلى الإشاعات التي تثيرها قوى صنع الأزمة، كما يجب عدم الالتفات إلى الانتقادات غير المنطقية الموجهة إلى جهود إدارة الأزمات في معالجة وإصلاح آثار الأزمة، إذ أن قوى الأزمة تستغل عدم وجود إنجازات واضحة لإدارة الأزمات ضمن هذه المرحلة، فتعتمد إلى إثارة الإشاعات والانتقادات، ويكون هدف هذه القوى هو تكوين جبهة مناهضة ومعادية لإدارة الأزمات، ومنع إدارة الأزمات من استكمال عملية الإصلاح في المرحلة الأولى من مراحل ما بعد الأزمة. وضمن هذه المرحلة فإن إدارة الأزمات تركز على بناء قدرات المنظمة من أجل استمرار التغلب والتفوق على قوى الأزمة، وكذلك من أجل ضمان توفر القدرات الكفيلة بجعل المنظمة قادرة على مواجهة أي أزمة مستقبلية قادمة، وبناء مشاعر العجز والفشل والإحباط لدى قوى صنع الأزمة، وبناء مشاعر الثقة والقدرة لدى فريق إدارة الأزمات ولدى بقية أفراد المنظمة.<sup>1</sup>

ب) **مرحلة التجديد:** في هذه المرحلة يتم التركيز والتأكيد على أهمية اعتماد واستخدام أساليب جديدة في التفكير، كما انه يتم في هذه المرحلة التأكيد على أهمية التجديد من أجل تحقيق البقاء في السوق، وهذا الأمر يتطلب إحداث تعديلات وتغييرات بسيطة أو جوهرية في فلسفة المنظمة وثقافتها.

---

<sup>1</sup> يوسف احمد ابوفارة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

ومن هنا، فإن إدارة الأزمات قد تلجأ إلى توحيد التيارات المختلفة في مجتمع الأزمة وصياغتها ضمن تيار واحد قادر على الاستمرار، وهذا التيار هو تيار الحداثة، وهو كفيل بمواجهة قوى الأزمة خصوصا إذا كانت هذه القوى قد استغلت التيار القديم في وضع الأزمة وإثارة تأجيج أحداثها. وتلجأ إدارة هذه المنظمة في هذه المرحلة إلى إفراز وغربلة مجموعة من الأفكار التي تدعم عمليات التجديد والحداثة، وتعمل على دعم هذه الأفكار بكل الوسائل والأساليب والوسائل المتاحة لضمان تجاوز الماضي بسلبياته.

(ج) **مرحلة التطوير:** يسود المنظمة بعد الأزمة شعور سلبي تجاه النظم التي كانت سائدة قبل الأزمة وأثنائها، وسبب هذا الشعور يعود إلى عدم قدرة هذه النظم على منع وقوع الأزمة، ومن هنا، فإنه تنشأ حاجة ملحة لتطوير هذه النظم واستبدالها بنظم جديدة أكثر فعالية في منع بروز ونشوء أزمات أخرى مستقبلا.

وفي هذه المرحلة تركز إدارة المنظمة على بناء نظم ونماذج جديدة تكون أكثر قدرة وأكثر فاعلية في تطوير وتحسين الأداء وأكثر فاعلية في توفير بيئة عمل ذات جودة عالية، أكثر قدرة أكثر فاعلية في تحقيق العوائد المستهدفة.

#### (د) **مرحلة الارتقاء والنمو السريع:**

تجسد هذه المرحلة خلاصة جميع المراحل السابقة، ويجري فيها حصاد ما تم زرعه في المراحل السابقة، وتركز الإدارة في هذه المرحلة على رسم وتحقيق الرؤى الإستراتيجية وتحقيق فلسفة المنظمة ورسالتها بكل أبعادها وعناصرها وجوانبها الاقتصادية والاجتماعية وغيرها، وفي هذه المرحلة يجري البحث عن السبل والأساليب والمداخل التي ترتقي بأداء المنظمة في كل الجوانب، كما يجري البحث عن الإستراتيجيات التي تحقق نموا سريعا لأعمال المنظمة.

وتحصل المنظمة على الأفكار الإبتكارية المتعلقة بالارتقاء والنمو السريع من مصدرين رئيسيين هما:

**المصدر الداخلي:** إذ يجري تزويد المنظمة بهذه الأفكار الإبتكارية والإبداعية من أفراد المنظمة في المستويات الإدارية المختلفة.

**المصدر الخارجي:** إذ تحصل المنظمة على أفكار ابتكاري هو إبداعية من البيئة الخارجية للمنظمة، فقد تحصل على هذه الأفكار من الزبائن أو من الموردين أو من أي طرف آخر من أصحاب المصالح.<sup>1</sup>

**المبحث الثاني: وظائف والخصائص وأهمية الاتصال الداخلي في التعامل مع الأزمات**

**المطلب الأول: وظائف الاتصال في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة**

---

<sup>1</sup> عز الدين أحمد جلال: المرجع السابق، ص 29.

تناولت المؤلفات الأجنبية والعربية مراحل إدارة الأزمة وذلك من زوايا عديدة، بعضها يركز على الجانب الإداري والآخر على الجانب الاتصالي ودور العلاقات العامة فيها على وجه الخصوص ومسئولياتها عن اتصالات الأزمة، بينما تناولت دراسات أخرى بشكل أكثر اكتمالا متضمنا المهام الإدارية والاتصالية معا.<sup>1</sup>

لذلك فقد كان من الطبيعي اختلاف الباحثين في تناولهم لمراحل إدارة الأزمة فنجد أن البعض يرى أن إدارة الأزمة تمر بأربعة مراحل رئيسية هي:

1 - تلطيف أو تخفيف حدة الأزمة.

2 - الاستعداد والتحصير.

3 - المواجهة.

4 - إعادة التوازن.

والبعض الآخر من الباحثين يرى أن إدارة الأزمة تمر بثلاث مراحل أساسية هي:<sup>2</sup>

1 - ما قبل وقوع الأزمة: أو ما يعرف بإجراءات المنع المسبق من خلال إجراءات الوقاية والاستشعار بالأزمة والتنبؤ بها والإنذار المبكر لقرب وقوعها حتى يمكن تفاديها.

<sup>1</sup> كريمان فريد : تقييم كفاءة الإتصالات في إدارة الأزمة، دراسة حالة الشركة العربية لأجهزة الإلكترونية، مجلة المصرية لبحوث الإعلام، كلية الإعلام جامعة القاهرة، العدد السادس أكتوبر، ديسمبر. 1991.

<sup>2</sup> عطيه حسأفندي: اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، ط1، القاهرة (بدون ناشر) 1994 ص ص 96-93 .

2 - إجراءات المواجهة والتعامل مع الأزمة: في حالة ما إذا خرجت الأزمة للحيز الخارجي وبدأت تحدث تفاعلاتها وذلك للحد من آثارها وتضييق نطاقها.<sup>1</sup>

3 - إجراءات ما بعد الأزمة: من خلال دراسة ماذا حدث؟ ولماذا حدث؟ ووضع ما يكفل عدم تكرارها أو حدوث أزمات متشابهة غير أن الدراسات التي تناولت مراحل دراسة إدارة الأزمات بشكل متكامل من حيث تعاون الجميع وتكامل الجهود في عمل جماعي يقوم على مبدأ المسؤولية الجماعية حيث أن القصور في المهام الإدارية ينعكس سلباً على كفاءة إعلام الأزمة والنعكس صحيح.

ووفق الواجهة النظر هذه يمكن القول بأن إدارة الأزمة تمر بخمس مراحل أساسية وذلك للعمل على درء وقوعها أو التخفيف من آثارها بلورة القدرة على تحقيق التوازن وإعادة الأمور إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة وهي كالتالي:

1-مرحلة إشارات الإنذار detection signal

- مرحلة الإستعداد والوقاية prevention/preparation

- احتواء الأضرار أو الحد منها limitation damage ment contain

إستعادة النشاط recovery

التعلم -learning

وسنعرض بالتفصيل لهذه المراحل وذلك على النحو الآتي:

-الاتصال ومرحلة اكتشاف الإنذار:

---

<sup>1</sup> محمد محمد الشافعي، إستراتيجية إدارة الأزمات والكوارث، ط1، القاهرة، مركز المحروسة للبحوث والتدريب

والنشر، ص11.



عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبأ باحتمال وقوعها والأزمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات.<sup>1</sup> وغالبا ما توجد في كل منظمة نقاط محركة للأزمة، لذا يجب فحص هذه الموضوعات بعناية وعلى مدار الوقت فهي بمثابة نقاط ضعف قد تنبئ باحتمال وقوع أزمة ويجب أن يوجه لها الاهتمام الكافي، ويرتبط بهذه المرحلة ضرورة وجود لجنة أو فريق لإدارة الأزمة يتكون من مجموعة من الأفراد لمحورين الذين يتولون وظائف أساسية أثناء الأزمة.

وتصر المنظمات المستهدفة للأزمات والتي يسودها ثقافة تنظيمية مجهزة لجهود إدارة الأزمات على تجاه لإشارات التحذير بل في بعض الأحيان تعمل على إسكاتها ومعاتبة من ينذر بتلك الأزمات، فالثقة الزائدة تجعلهم يعتقدون أنهم محصنون وغير قابليين لحدوث أي أضرار.

أما المنظمات المستعدة للأزمات في توافر لها حساسية مناسبة لالتقاط تلك الإشارات والتعامل معها ومن الملاحظ أن الإشارات التحذيرية تختلف باختلاف نوع الأزمة، فمثلا المطالب المالية للعمال قد تكون مقدمة للإضرابات أو العبث الداخلي بالمنتج بين ما زيادة الأعطال قد تكون مؤشرات على فشل المعدات ووقوع حوادث.

## 2 - الاتصال ومرحلة الاستعداد والوقاية:

وتتضمن قيام فريق إدارة الأزمات برسم سيناريوهات لأزمات محتملة بعد مناقشتها معوض عن نماذج للحلول المقترحة لها ودور كل قطاع إداري فيها ومسؤوليته أثناء

<sup>1</sup> رجب عبد الحميد: دور القيادة في اتخاذ القرار من خلال الأزمات، القاهرة، مطبعة الايمان بعزبة النخل، 2000، ص 41.

هذه الأزمات المقترحة وهذا يحقق أفضل إعداد ممكن لمواجهة هذه الأزمات في حالة حدوثها بأقل ارتباك ممكن وأكثر سرعة ويتم تدوين هذه الخطوات في شكل خطة عمل تتضمن الخطوات الرئيسية ودور كل قطاع فيها.<sup>1</sup>

ووفقا لهذه المرحلة أيضا فإنه يجب أن يتوافر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات وتعمل كمجس - لأي علاقات للضعف قد تسبب أزمات، وبالتالي مع الاتجاه قبل أن يستغلها الخصوم في إلحاق الضرر بالمنظمة.<sup>2</sup>

وإذا لم تستطع المنظمة منع الأزمة فإنها على الأقل تعد لمواجهة عنها عن طريق وضع الخطط والسيناريوهات المناسبة للمواجهة وتقليل الخطر.

### 3 -الاتصال احتواء الأضرار أو الحد منها:

فور وقوع الأزمة يتم التعامل معها ويتم عقد اجتماع فوري لفريق إدارة الأزمة للقيام بمراجعة الخطة الوقائية المعدة سلفا في ضوء الموقف الفعلي لأحداث الأزمة وطبيعتها ونطاقها وحجم التأثيرات الناجمة عنها واتخاذ قرار سريع بالأعمال الإدارية التي يجب القيام بها لاحتواء الأضرار الناجمة عن الأزمة أو التقليل من تأثيراتها السلبية تمهيدا لاستعادة نشاط المنظمة وهو ما يعني تحويل الخطة الوقائية إلى خطة علاجية.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: أهمية اتصالات الأزمة عند التخطيط لإدارة الأزمة

---

<sup>1</sup> كريمان فريد: مرجع سابق، 1999، ص15.

<sup>2</sup> منى صلاح الدين: إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، ط1، القاهرة، دار البيان للنشر، 1998، ص 73.

<sup>3</sup> كريمان فريد: مرجع سابق، ص55.

عند عملية التخطيط لإدارة الأزمة من الأهمية تحديد شكل ومضمون الاتصال في إدارة هذه الأزمة وأن يتم تحديد الشخص أو الإدارة أو المجموعة المسؤولة عن هذه الاتصالات وغالبا ما يكون مدير الإعلام في المؤسسة هو المسؤول عن اتصالات الأزمة ويكون أيضا المتحدث الرسمي وتصب كل المعلومات عن الأزمة في المركز الصحفي الذي يكون مدير الإعلام مسؤولا عنه أيضا ويمكن أن تساعد مجموعة من المختصين وذلك يعتمد على حجم المنظمة ومدى تأثير الأزمة وخطورتها.<sup>1</sup>

إن قائمة أولئك الذين يريدون معرفة ماذا يحدث يمكن أن تزداد بسرعة كبيرة ولكن يجب عمل قائمة بالأولويات والقائمة تشمل:

الإدارة العليا بدءا من المدير التنفيذي، المحافظ، أعضاء المجالس النيابية، قادة السياسة المحلية مثل العمدة وأعضاء المجلس المحلي، وسائل الإعلام، الموظفين، عائلات الضحايا، القوى الأخرى المؤثرة في المجتمع.

فعندما واجهت شركة ball بولاية muncie بالهند حالة طوارئ لعدم الصلاحية في المعلبات أثناء موسم الحصاد سنة 1975 ، فقد قامت بتحديد الجمهور المستهدف مثل المستهلكين والموزعين وتجار الجملة والمسؤولين الحكوميين، ووسائل الإعلام، ثم الموظفين والإدارة ومجتمع الأعمال.

وكقاعدة عامة فإن مسؤولي الإدارة العليا ووسائل الإعلام وكبار المسؤولين في المنطقة المتأثرة بالأزمة ينبغي أن تكون خدمات الخطوط المحلية مرتبطة مع الخدمات الدولية حيث أن لكل منهم مكاتب في كل عاصمة ومدينة كبيرة أحيانا

<sup>1</sup> Frand M. corrado , Media for managers , ( New jersey : printice hall inc , 1984 ) , p.109.

وينبغي إعطاء الملاحظات للوكالات الحكومية كما في حالة تسرب الكيمياءويات وبعض المواد السامة.

والشكل التالي يوضح سير الاتصالات أثناء الأزمة: حاول أن تتأكد من أن كافة مدخلات المعلومات تسير خلال نقطة تنسيق وحيدة قبل أن تتحول إلى مخرجات وذلك يكفل إطلاع الجميع على ما يحدث، ويجنب المنظمة مساوئ الظهور " المتحدث بلسانين.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: خصائص فريق إدارة الأزمات

في حال حدوث الأزمة يتم تحديد الأشخاص الموكلة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات والمهام المرتبطة بهم والأنشطة التي سيقوم ونبه الإدارة الأزمة مع تحديد السبل المحددة للاتصال بالشكل الذي يضمن إقامة علاقات فعالة بين العمل والأشخاص وأماكن المواجهة بما يكفل للسلطة الإدارية السيطرة على الموقف.<sup>2</sup>

تكوين فريق لإدارة الأزماتي كون كما يقول (الحملاوي) تمثيلاً لأعلى سلطة، لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف.<sup>3</sup> هذا وتعتبر طريقة فرق العمل كما أوضح (الوكيل) من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات، وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات

---

<sup>1</sup> Michael Bland ,communicating out of acrisis ,first published K london mac millanpress L.T.D. 1993 , p100

<sup>2</sup> الصيرفي, محمد، مرجع سابق، ص162.

<sup>3</sup> الحملاوي، محمد رشاد: "إدارة الأزمات: تجار بمحلية وعالمية"1، مكتبة عين شمس، القاهرة،1995، ص54.

مختلفة، وحساب كل عامل بدقة وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق وعدم ترك الأمور للصدفة.<sup>1</sup>

### \*كيفية اختيار فريق إدارة الأزمات:

يتكون فريق إدارة الأزمات من رؤساء الصف الإداري الأول على أن يستعينوا بالرؤساء التنفيذيين في المتابعة، وتحصيل المعلومات الضرورية للعمل، وتعزيز شبكة الاتصالات. وإن كان خلال عمل التخطيط والتنفيذ يجب أن يقوم به طاقم الصف الإداري الأول.<sup>2</sup>

ويرى (ماهر)، أن فريق إدارة الأزمات يجب أن يضم كلاً من: رئيس للفريق (من الإدارة العليا)، عضو من كل إدارة، ممثل للعلاقات العامة، ممثل للموارد البشرية، ممثل للشؤون المالية، ممثل من أمن المنظمة، ممثل للشؤون القانوني.<sup>3</sup>

ويرى (أبوفارة)، أن اختيار فريق الأزمات عملية ليست سهلة وهناك عدة أساليب تستخدم لاختيار فريق إدارة الأزمات وهي:<sup>4</sup>

1. أسلوب الانتقاء الشخصي: إذ يقوم مدير الأزمات باختيار بعض الأفراد من واقع الخبرة الشخصية في معرفة هؤلاء الأفراد من خلال الاحتكاك بهم قبل الأزمة، وفي أثناء الأزمة، ومن خلال معرفة هؤلاء الأشخاص ضمن أنشطة وأحداث تظهر مستوى قدراتهم وكفاءتهم للعمل في فريق الأزمة.

<sup>1</sup> الوكيل بسيوني، إدارة الأزمات ومواجهة المشكلات، 2006، ص50.

<sup>2</sup> Albrecht,steve,op.cit,page 255, 1996

<sup>3</sup> ماهر، احمد، مرجع سابق، 2006، ص66.

<sup>4</sup> أبوفارة، يوسف، إدارة الأزمات، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009ص71.

2. أسلوب الترشيح: حيث يتم الطلب من بعض الأقسام والدوائر في المنظمة ترشيح مجموعة من الأفراد للعمل ضمن فريق الأزمة في تمتد رتبهم على المهام التي تتعلق بالأزمة.

3. أسلوب الرصد والتتبع: يتم رصد وتتبع مجموعة من الأفراد المرشحين للعمل في فريق الأزمة، ويكون ذلك في ضوء البيانات والمعلومات المتوافرة عنهم، وفي ضوء تقارير تقييم الأداء الخاصة بهم.

4. أسلوب إدارة الإعلان: حيث يتم الإعلان عن الحاجة إلى أفراد بمواصفات محددة للعمل ضمن فريق إدارة الأزمة، وتتم مقابلة الراغبين والتحري عنهم.

5. أسلوب التجنيد: يتم زرع بعض الأفراد ضمن أقسام ودوائر المنظمة ليكون وأفراداً سريين يعملون في فريق الأزمة.

#### \*مهام فريق إدارة الأزمات:

يقوم فريق إدارة الأزمة بعدة مهام، منها:

- تحديد الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الأزمات.
- فحص ومناقشة الانتقادات وأوجه الخلل بالمؤسسة ومراعاة الأولويات في ترتيبها.
- صنع القرارات وتحديد المسؤوليات والأدوار.
- مراجعة وإعداد خطة إدارة الأزمة وإدخال التحسينات عليها.
- تقديم المشورة للمسؤولين التنفيذيين في المؤسسة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> السيد، السيد، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، ط1، دار العلوم، 2006، ص114.

# الجانب التطبيقي

## 1. بطاقة فنية عن الحماية المدنية لولاية عين الدفلى:

تعتبر الحماية المدنية الجزائرية مرفق عمومي ذو هيكل خاص من حيث التنظيم الإداري تعمل تحت إشراف وزارة الداخلية تتمثل مهامها أو وظيفتها في حماية الأشخاص والممتلكات والتكفل بالمهام الإنسانية الموكلة إليها.

وتعتبر من إحدى المديريات المنتشرة عبر أرجاء التراب الوطني والتي تقدم خدمات وتدخلات كثيرة للمواطن والفرد الجزائري المتمثلة خصوصا في إطفاء الحرائق وإجلاء المصابين والمنكوبين في مختلف الظروف بالإضافة إلى العديد من الأمور التي يقوم بها أعوان أو أفراد الحماية المدنية ولقد حرصت الدولة على تطوير هذا القطاع وتقريب من المواطن تم إنشاء رقم خاص بها للاتصالات في الطوارئ وأيضا إنشاء موقع الكتروني رسمي يقوم بعرضه آخر أخبار وحصيلة نشاطات وتدخلات عناصر الحماية المدنية أيضا يقوم ببث الإعلانات عن مختلف الملفات والقوانين ونتائج المسابقات والتوظيف للالتحاق بهذا القطاع لها ميزانية منفردة مديرتها العام الحالي هو العقيد بوغلاف بوعلام تحولت الحماية المدنية إلى مديريه بمقتضى المرسوم التنفيذي 92/54 المؤرخ في 12 فيفري 1992 حيث نصه المادة الثانية منه على تنظيم المديرية إلى ثلاث مصالح رئيسيه على النحو التالي:

1. مصلحة الوقاية.

2. مصلحة الحماية والإمداد.

3. مصلحة الحماية العامة.

ومن بين مهامها الأساسية:

✓ دراسة القوانين والأساليب الأمنية التي يتم تطبيقها من قبل أجهزة الدفاع المدني في جميع حالات الطوارئ.

✓ اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية ضد المخاطر الصناعية والتكنولوجية الكبيرة.

✓ منع الوقوع الحرائق في المزارع والغابات وحصرها ومكافحه انتشارها وإخمادها في حال حدوثها.

✓ تطبيق القوانين التي تحمي الشواطئ وأماكن الاستجمام.



- ✓ حماية الأمن الحضري من كافة الكوارث مثل الانفجار والفيضان والحرائق والزلازل.
- ✓ توعية السكان حول الحوادث المتوقع حدوثها وطرق السلامة والأمان الواجب إتباعها.
- ✓ تنفيذ مخططات الإسعاف وتنسيقها عند حصول كوارث كبيرة ومدمره.
- ✓ إعداد الدراسات الوقائية للوقاية من مختلف الإخطار ( جائحة كورونا).
- ✓ التغطية الأمنية في نقل المواد الخطيرة.

لقد عرفت الحماية المدنية عده تطورات مختلفة منذ الاستقلال هذا لمسيرة التطورات الاقتصادية والاجتماعية للوطن.

1962/ 1994 تم إنشاء المصلحة الوطنية للحماية المدنية على مستوى وزارة الداخلية، وفي سنة 1962 تم تطاير مصالح الحماية المدنية، 1976 تحولت من مصلحة وطنيه إلى مديره عامه للحماية المدنية، وفي سنة 1991 تم اعادة هيكلتها حيث عرفت نظام عن طريق تحديد صلاحيتها وتدعيم مصالحها وتأطير مهمة الوقاية والتكوين والتخطيط العملي وتدعيم عملياته المراقبة والتفتيش وإعداد دراسات تتماشى مع التطور العصري.

اليوم العالمي للحماية المدنية: قامت الجمعية ألعامه التاسعة للمنظمة الدولية للحماية المدنية بعقد اجتماع في اليوم 18 من شهر ديسمبر 1980 أعلنت فيه عن إصدارها للقرار رقم 8 والذي نص على تحديد اليوم الأول من شهر مارس من كل عام يوما عالميا للحماية المدنية، إذ تم اختيار هذا اليوم بالتحديد لكونه يطابق اليوم الذي دخل فيه دستور الجمعية حيز التطبيق منذ عام 1972.

تم حصر أهداف الحماية المدنية في حماية الأنفس والممتلكات والبيئة، بالإضافة إلى رفع مستوى الوعي المجتمعي، حول مهام أجهزة الدفاع المدني، من أهم مهامها:  
- دراسه القوانين والاساليب الأمنية التي تطبيقها من قبل أجهزةالدفاع المدني جميع حالات الطوارئ

- اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية ضد المخاطر الصناعية والتكنولوجية الكبيرة
- منع وقوع الحرائق في المزارع والغابات وحصرها ومكافحة إنتشارها وإخمادها في حال حدوثها
- تطبيق القوانين التي تحمي الشواطئ أماكن الإستجمام.

- حماية الامن الحضري من كافة الكوارث مثل الانفجار والفيضان والحريق والزلازل
- تأمين الحوادث المنزلية و حوادث المواصلات المختلفة.
- توعية السكان حول الحوادث المتوقع حدوثها وطرق السلامة الواجب اتباعها.
- تنفيذ مخططات الإسعاف وتنسيقها عند حصول الكوارث الكبيرة والمدمرة.
- اليوم العالمي للحماية المدنية:
- قامت الجمعية العامة التاسعة للمنظمة الدولية للحماية المدنية بعقد اجتماع يوم 18 من شهر ديسمبر من عام 1980 م، وعليه اعلنت اصدارها للقرار على رقم(08) والذي نص على تحديد اليوم الأول من شهر مارس من كل عام يوما عالميا للحماية المدنية، إذ تم اختيار هذا اليوم بالتحديد لكونه يطابق اليوم الذي دخل فيه دستور الجمعية حيز التطبيق من عام 1972م.

### 2. الأنشطة و المهام الرئيسية لاتصالات الأزمة:

- هناك مجموعة من الأنشطة و المهام الرئيسية لإتصالات الأزمة أهمها:
- وضع و تنفيذ ورقابة خطة إعلامية تعمل على إيصال الرسالة الإعلامية إلى الفئات المستهدفة المختلفة و ضمان تحقيق هذه الرسالة لأهدافها.
- بناء احتياطي من السمعة الحسنة للمنظمة ، وهذا الأمر يتطلب أن لا تبدأ اتصالات الأزمة عند وقوع الأزمة ، بل إن هذه الإتصالات يجب أن تكون قد بدأت عندما لا تكون الأزمة قد نشأت ، ويجب أن يكون هناك نشاط مستمر لاتصالات الأزمة.
- المحافظة باستمرار على العلاقات الحسنة مع وسائل الإعلام ، وتحقيق درجة عالية من الثقة و المصادقية.
- تمكين وسائل الإعلام من الوصول إلى إدارة المنظمة و محاورتها متى أرادت ذلك ، إذ أن هذه السلوكيات في أوقات ما قبل الأزمات تساعد المنظمة و تدعمها مستقبلا عندما تتعرض لأية أزمة ، إذ أن هذه السلوكيات ستوفر لدى وسائل الإعلام خلفية إعلامية كافية عن المنظمة ، وتؤدي إلى إكساب المنظمة بعدا إعلاميا إيجابيا.

- بناء علاقة قوية بين المنظمة و وسائل الإعلام ، هذا يساعد كثيرا عند وقوع الأزمة ، إذ أنه عندما تقع الأزمة في المنظمة فإن المتحدث الرسمي سيكون معروفا لوسائل الإعلام و يكون من السهل عليه فتح خطوط إعلامية متعددة معها.
- استخدام العلاقات السابقة مع وسائل الإعلام في بناء دعاية حسنة للمنظمة و ترويج الكثير من القصص والأساطير التي تخص أنشطة المنظمة ومنتجاتها و أداءها العام.
- ترويج القصص والأساطير عن المنظمة قبل الأزمة مما يجنب المنظمة الكثير من الإنعكاسات السلبية، وهذه القصص والأساطير يجب أن تروج عن المنظمة بصورة شبه كاملة ، ويترك شيئا قليلا من الحقيقة دون ذكر من أجل ترك الفئات المستهدفة تفكر وتخمن، وهذا يساعد في التعاطي مع الأزمة بفاعلية.
- التواصل مع جميع الفئات المستهدفة ووضع المنظمة في مكان بارز من اهتمام وسائل الإعلام من اللحظة الأولى لوقوع الأزمة.
- التعامل معهم بصدق و أمانة ، فيجب أن يدرك فريق إدارة الأزمة في أثناء تعامله و تفاعله مع وسائل الإعلام أنه يتعامل مع بشر و ليس مع مجرد آلات ، ولذلك فإذا تم التعامل مع هذه الوسائل بصدق و أمانة ولطف فإن هذه المعاملة سوف تتعكس بصورة إيجابية على المنظمة و على تقارير وسائل الإعلام.
- توفير كل التسهيلات اللازمة لمندوبي وسائل الإعلام للقيام بواجباتهم الإعلامية تجاه الأزمة ، إذ أن مندوبي وسائل الإعلام عندما يصلون إلى موقع المنظمة عند وقوع أزمة ما فإنهم يتوقعون أن يحصلوا من هذه المنظمة على المعلومات و الحقائق و البراهين و الأدلة المتعلقة بالأزمة و أحداثها و تطوراتها.
- و تشير الدراسة التي قامت بها جوليا جيلبيو - 1989 - Guillebeau Julie و التي تعمل مديرا للعلاقات العامة بإحدى الجامعات الأمريكية، حول مقتل احد الموظفين بالجامعة نتيجة إصابته بطلق ناري وأن الشرطة المحلية تحقق في هذا الحادث، حيث قامت بجمع تفاصيل أكثر عن الحادث استعدادا للاتصال بمندوبي وسائل الإعلام والرد على استفساراتهم عن الحادث، وأيضا مع الجمهور الداخلي، وترى أنها قامت بإدارة هذه الأزمة على مستويين، على المستوى العام ، وعلى مستوى الحرم الجامعي، ذلك لاختلاف

طبيعة الجمهور العام عن الجمهور الداخلي من حيث تأثرهم بالحادث و الحاجة إلى المعلومات المختلفة عنه ، فالعاملون بالجامعة يحتاجون إلى معلومات كثيرة عن الحادث لطمأنتهم بينما الجمهور العام يحتاج إلى معلومات لإرضاء فضولهم.

- ومن هنا فإن المتحدث الرسمي يجب أن يكون جاهزا لتقديم الشروح والبيانات والمعلومات عن الأزمة والإجابة على أسئلة وسائل الإعلام.

- تقديم تقرير عن الأزمة إلى وسائل الإعلام ، إذ أن إخفاق فريق إدارة الأزمة في تقديم تقرير عن الأزمة إلى وسائل الإعلام سيؤدي إلى فقدان هذا الفريق لأي سيطرة على الرسالة الإعلامية التي سوف تنشرها وسائل الإعلام عن الأزمة.

### 3. تحليل المقابلة:

**المحور الأول: واقع الاتصال الداخلي بالمديرية الحماية المدنية بولاية عين الدفلى**

س1: ما هي أهم أشكال الاتصال التي تتعاملون بها؟

ج1: بطبيعة الحال هناك اتصال داخلي ما بين الأعوان والموظفون بصفة عامة، وهناك اتصال خارجي مع الجمهور.

### التحليل:

كان هذا السؤال موجه للملازم المكلف بالدراسات والمراقبة،\* فيما يخص أشكال الاتصال التي تقوم على الحماية المدنية فأجاب بأن هناك اتصال داخل يتم على مستوى المديرية واتصال داخلي في مستوياته الثلاثة (صاعد-نازل-أفقي) فالأول يتم عبر تناقل وتبادل المعلومات وتنظيم الاجتماعات ومختلف الإشعارات التي تنقل الموظفين كإعلان مثلا وغيرها بالإضافة إلى الاتصالات عبر الفيكس ما بينهم والتواصل الشخصي مع بعض، أما الاتصال الخارجي فهو ما تهدف إليه الحماية من خلال غرس ثقافة وقائية مع مختلف

\* رضا براهيمى، مكلف بالدراسات والمراقبة، الاربعاء 11ماي2020، مديرية الحماية المدنية لولاية عين الدفلى، 10:30.

شرائح المجتمع عن طريق توزيع المطويات والندوات، المحاضرات وكذا التواصل مع شتى الهيئات المتصلة بها.

س2: كيف يتم الاتصال داخل المؤسسة؟

ج2: يتم من خلال العمل الإداري والعلاقات ما بين العاملين.

**التحليل:** من خلال الإجابة حول كيف يتم الاتصال داخل المؤسسة والتي كانت في ذات السياق من المقابلة، استنتجنا من خلال الشرح بأن الاتصال داخل مؤسسة الحماية المدنية على مستوى مديريتكم يتمثل في طبيعة العمل ومدى كفاءته (إداريا) كما نوه إلينا الملازم بأن الاتصال داخل المؤسسة لا يتحقق بعالية إلا من خلال العلاقات الوطيدة والجيدة ما بين العاملين هذا ما لاحظناه من خلال التربص الانضباط في العمل وجو الوحدة والتشاور أيضا الثقافة التنظيمية على مستوى الداخل.

س3: ما هو أثر الاتصال الداخلي على العمل الميداني بمديريتكم؟

ج3: هناك تأثير كبير فهو يعكس مدى نجاعة العمل الميداني من خلال القضاء على مختلف الأزمات التي تطرأ بخسائر أقل وفي أسرع وقت.

**التحليل:** أجاب عن السؤال الملازم أحمد محور\* عضو خلية الاعلام والاتصال وضح لنا بأن الاتصال الداخلي يعكس مدى تحكنا في الأزمة وكيفية التعامل معها للحد منها والقضاء عليها في أسرع وقت وبخسائر أقل، فهو الذي نبني عليه مختلف المخططات العملية للإغاثة والتدخلات بما في ذلك التجهيزات للموارد المادية والبشرية في كل مهمة مع سرعة التصرف واتخاذ القرار، فالالاتصال الداخلي دائما يكون الخطوة التي تسبق أي أزمة

\* احمد محور، عضو خلية الاعلام و الاتصال، الاربعاء 11ماي2020، بمديرية الحماية المدنية بولاية عين الدفلى، 11:00.

من خلاله يتم وضع كل الإجراءات الوقائية للتدخل السريع بذلك يمكن استخلاص أنه عصب العمل الميداني لمديرية الحماية المدنية.

س4: ما هي المجالات الاتصالية الأخرى التي تقوم عليها المؤسسة على غرار الإغاثة والتدخلات؟

ج4: هناك عدة مجالات من بينها تنظيم خرجات توعية ومحاضرات للمدارس للتثقيف لقاءات صحفية وندوات.

**التحليل:** كانت في ذات السياق مع الملازم أحمد محور حول المجالات الاتصالية الأخرى التي تقوم عليها المؤسسة على غرار الإغاثة والتدخلات أجاب قائلاً: بأن الطاقم الإداري لا ينحصر في عمل واحد وإنما لديهم عدة مجالات اتصالية ذلك من خلال الأبواب المفتوحة للمحاضرات في المدارس وغيرها أيضاً اللقاءات الصحفية الندوات توزيع المطويات فهي بهذا عملية تسعى إلى خلق نوع من الترابط ما بين المديرية والجمهور الخارجي لكسب تأييده وثقته فهي تضع بين يديه جملة من المعارف التي تكسبه ثقافة وقائية التي تهم أمنه وسلامته وتحسيسه من مختلف الأخطار التي تلم به هذا كله يدخل ضمن عمليات ما قبل الكارثة للحد من تفاقمها سواء كانت طبيعية أو غيرها.

س5: ما هي الوسائل الاتصال التي تتوفر لديكم؟ وهل هي متطورة مع ما يتماشى مع التطور التكنولوجي؟

ج5: لدينا الوسائل الكتوية كالبرقيات والإعلانات ... ولدينا الهاتف ... بالإضافة إلى الأجهزة المتطورة لدينا الانترنت.

**التحليل:** من خلال المقابلة التي أجريناها عرج لنا عضو خلية الإعلام والاتصال محمد خليج\* عن الوسائل الاتصال المعتمدة بمديريتهم هناك وسائل اتصال مكتوبة (البرقيات، الاعلانات، عرض الحال) رسائل، مطويات، كتيبات، وهناك مسموعة كالهاتف الثابت (الفاكس) أما فيما يخص الأجهزة المتطورة فهي الانترنت، وقد لاحظنا من خلال التبرص بأن الحماية المدنية لولاية عين الدفلى تفتقر نوعا إلى التكنولوجيات الحديثة كالشاشات الالكترونية وغيرها.

**المحور الثاني: دور الاتصال الداخلي في التنظيم الداخلي بين الوحدات لتحقيق الامن والمحافظة على استقرار المجتمع**

س1: ما هو دور الاتصال الداخلي في التنسيق بين الوحدات؟

ج1: لديه دور هام فالالاتصال الداخلي هو الركيزة الأساسية والتنسيق هو أحد وظائف الإدارة يعمل على متابعة كل القضايا الإدارية.

**التحليل:** كما سبق وقلنا بأن الاتصال الداخلي هو الركيزة والقاعدة الأساسية خاصة في عملية التنسيق هذا ما أكده لنا الملازم كمال حمدي حيث صرح لنا بأن الاتصال الداخلي ومن خلال عملية التنسيق هو بذلك يعمل على متابعة الحياة المهنية للأفراد وأعوان الحماية المدنية علميا كانت أم ميدانيا وحتى تكوينيا واجتماعيا ويعمل على حل المشاكل وتذليلها، لذلك فإن الاتصال الداخلي له وظيفة التنسيق في الجهود المشتركة ما بين العاملين هذا لاحظناه من خلال الاجتماعات التي يقومون بها على مستوى المديرية بتشارك الأفكار ما بين المساعدين والمرؤوسين وتحقيق وحدة العمل في مسار واحد.

س2: هل يحقق الاتصال الداخلي الوحدة في العمل الجماعي؟

\* محمد خليج، عضو خلية الاعلام و الاتصال، الاربعاء 11 ماي 2020، مديرية الحماية المدنية لولاية عين الدفلى، 11:30.

ج2: نعم يحقق الوحدة في العمل الجماعي بطبيعة الحال.

**التحليل:** تمت الاجابة من طرف مصطفى حساني\* وقد تم التطرق في هذا السؤال إلى التعرف على الاتصال الداخلي كيف يحقق الوحدة في العمل الجماعي فكل المقابلات التي أجريناها آلت إلى أن من خلال الاتصال الداخلي الذي يركز على إمام الموظفين بكافة المعلومات وجعلهم على اطلاع دائم بمهامها وسياستها وكذا التنسيق بين الإدارة العليا من خلال إعلام الموظفين بقرارات المدير ورفع انشغالات وشكاوي الموظفين للمدير كل هذه التعاملات تخلق نوع من الألفة وروح الأسرية داخل المديرية مما ينعكس إيجابيا على العمل الجماعي ويخلق الوحدة في العمل.

س3: كيف يسعى الاتصال الداخلي إلى خلق صورة ذهنية جيدة لدى الجمهور؟

ج3: يعمل الاتصال الداخلي إلى خلق صورة ذهنية جيدة لدى الجمهور من خلال الشفافية، تدقيق الزمن الوظيفي وكذا تكثيف الجهود المبذولة كهدف أساسي لحماية المجتمع.

**التحليل:** في هذا السؤال أردنا التعرف على جهاز الحماية المدنية كيف يخلق صورة ذهنية جيدة لدى الجمهور، في هذا الخصوص سألت عضو خلية العلام والاتصال مصطفى حساني وقد بين من خلال إجابته بأن مدى كفاءة الاتصال الداخلي وفعالية في التواصل مع جمهورها الداخلي بإعطاء الصورة الحقيقية والوجه الواضح لجهاز الحماية المدنية داخل المؤسسة وكما سبق وقلنا في التحليل السابقة من خلال المشاركة في القرارات ما بين الموظفين والتحاور، الأخذ بالمبادرة المتمثلة في الأفكار والممارسات الابتكارية، أيضا التشجيع والتحفيز والشعور بالمسؤولية التي تقوم على أساس الإخلاص والتفاني والجد في العمل، بالإضافة إلى ضمان ولأئهم للمؤسسة مما ينعكس إيجابا على الجمهور الخارجي في

\* مصطفى حساني، عضو في خلية الاعلام والاتصال، الخميس 12 ماي 2020- مديرية الحماية المدنية لولاية عين الدفلى، 13:30.



التعامل معه حسن الاستقبال وأيضا إشعارهم بالأمان والمحافظة على استقرار أفراد المجتمع وكذا حمايتهم من مختلف الأخطار فهي النهاية مؤسسية ذات طابع إنساني.

س4: هل هناك عراقيل تحد من عملية الاتصال الداخلي بمديريتيكم؟

ج4: هناك بعض العراقيل داخليا كعدم وجود خلية أزمات دائمة وعراقيل مع الجمهور الخارجي افتراقها نوعا ما إلى مواكبة التطور التكنولوجي.

**التحليل:** من خلال التبرص الذي قمنا به وأجوبة المبحوثين وكذا ما لاحظناه توصلنا إلى أن هناك بعض العراقيل التي تحد من عملية الاتصال الداخلي كغياب خلية مختصة في الأزمات وفي وضع الاستراتيجيات والخطط المسبقة أيضا غياب مختصون أكاديميون في مجال الاتصال هذا من جهة وأهم ما جذبنا باعتبارنا طلبية اتصال من جهة أخرى لا تحتوي المديرية على عصنة كلية أجهزتها التقنية للتكفل بخدمة النشاط الاتصال داخل وخارج المؤسسة بالإضافة إلى نقص الكوادر المختصة في كل مجال.

**المحور الثالث: مدى فاعلية الاتصال الداخلي في مواجهة الأزمات**

س1: هل سبق لكم أن واجهتم أزمة سواءا داخليا أو خارجيا؟

ج1: نعم خارجيا.

**التحليل:** كل المبحوثين الذين أجرينا المقابلة معهم نوهوا أن معظم الأزمات هي أزمات خارجية وهي نوعين طبيعية بفعل الكوارث الطبيعية (كالزلازل، الفيضانات) وهناك أزمات مفتعلة مثلا كالحرائق في الغابات ... الخ (انظر الصورة 2)

س2: هل يوجد خلية خاصة بالأزمات؟

ج2: لا يوجد خلية خاصة بدراسة الأزمات إنما تابعة لخلية الاتصال.

## الجانب التطبيقي دراسة حالة في مديرية الحماية المدنية لولاية عين الدفلى

**التحليل:** خلال تواجدها بالمديرية عرجنا على مختلف مصالحها وأقسامها وقد لاحظنا بأنه لا يوجد مكتب خاص بدراسة الأزمة وعندما قمنا بإجراء المقابلة مع المبحوثين أخبرونا بأنها تابعة لخلية الاتصال بحكم عدم وجود كوادر بشرية مختصة في الأزمات لذلك فالعاملين بخلية الاتصال يتولون هذه المهمة بوضع الاجراءات في التعامل معها وكيفية إدارتها للحد منها والتغلب عليها.

س3: ما هي التدابير والإجراءات المتخذة عند تلقي اتصال بوقوع أزمة؟

ج3: رد فعل آلي وسريع وحسب تطور الكارثة.

**التحليل:** إن النظام الداخلي للحماية المدنية مرتب كل حسب طبيعة عمله بحيث يكون على استعداد دائم ومحتمل لوقوع أزمة مفاجئة وعلى هذا الأساس هناك دائما فريق ميداني جاهز متأهب للتدخل السريع فور تلقي اتصال أو أوامر بالتنفيذ لاحقا يتم وضع الحلول والتدابير المناسبة مع نوع ودرجة خطورة الأزمة للتعامل معها.

س4: هل يتم اتخاذ الأوامر من مؤسستكم أم هناك سلطات أعلى تكلفهم بهذا؟

ج4: إذا كانت الأزمة تتعدى قدرة المديرية هناك وزارة داخلية تتخذ القرار وتكلفها بالتنفيذ وهناك أزمات يمكن معالجتها على مستوى المديرية.

**التحليل:** طبقا للقانون 04-20 المؤرخ في 2004/12/25 المتعلق بالوقاية من الأخطار الكبرى وتسيير الكوارث في إطار التنمية المستدامة فإنه عندما تحدث كارثة تتجاوز قدرة المديرية فإن وزارة الداخلية تتولى مهمة اتخاذ القرارات وتكلف المديرية بتنفيذها حيث تجتمع خلية أزمة برئاسة وزير الداخلية والوزير الأول. (انظر الصورة رقم 3\_4)

س5: ما هو دور الاتصال الداخلي في التخطيط لمواجهة الأزمات؟

ج5: تفعيل العمليات الاتصالية ووضع الاجتماعات السريعة لتبادل الخبرات التي تساعد في الخروج من الأزمة بأقل الأضرار.

**التحليل:** كانت إجابة أفراد العينة ما بين تكثيف الجهود الاتصالية داخليا ما بين العاملين بخلية الاتصال ووضع الاجتماعات تبادل الخبرات والمعارف وكذا تفعيل القدرات وابتكار الحلول السريعة والعملية والفعالية التي تحد من الأزمة كحل أولي ووضع الخطط حول كيفية العمل الجماعي الميداني للخروج من الأزمة بأقل الخسائر المادية والبشرية.

س5: كيف يساهم الاتصال الداخلي في احتواء الأزمة؟ ومن هو المسؤول الأول عن إدارتها؟

ج6: يساهم الاتصال الداخلي في احتواء الأزمة من خلال سرعة التواصل واتخاذ القرار والمسؤول عن إدارتها هو المدير.

**التحليل:** من خلال إجابة السيد كمال حمدي استنتجنا أنهم اتفقوا على إجابة واحدة ألا وهي: عند وقوع أزمة يقوم المكلفون بدراستها وضع خطة لإدارة الأزمة تحدد المسؤوليات وعلاقة المؤسسات ببعضها البعض من أجل تسهيل التنسيق لعملية إدارتها، ولتسهيل إنجاز المهام الموكلة على عاتق كل جهاز من الأجهزة المعنية بالأمر، حيث أنه لدى كل جهة مهام تقوم بها من أجل تسهيل عمل الأجهزة الأخرى لضمان سيرورتها وعدم عرقلتها أو تثبيتها في مساهمتها للإدارة تلك الأزمة.

س7: كيف يتم إحصاء العدد البشري والمادي الكافي لمواجهة الأزمة؟

ج7: هناك نظام تلقائي يومي مستعد لأي طارئ يعمل بنظام التناوب.

**التحليل:**

عند تلقي اتصال عن وقوع أزمة يتم اخذ جميع المعلومات عن طريق المتصل وتحديد العتاد المناسب و التنقل الى عين المكان واذا وجد نقص يتم تزويدهم بدعم اخر.

س8: من هو المكلف بالتصريح عن مدى احتواء الأزمة؟

ج8: يمكن أن يكون المدير أو في حال غيابه يقوم رئيس خلية الإعلام والاتصال عن التصريح بها.

**التحليل:** لاحظنا من خلال أجوبة المبحوثين على رأسهم رئيس بخلية الإعلام والاتصال كمال حمدي\* أنه عادة ما يقوم المدير باعتباره أعلى جهة على مستوى المديرية بالتصريح عن مدى احتواء الأزمة وفي حال غيابه ينوه رئيس خلية الإعلام والاتصال عن طريق وسائل الاتصال الجماهيرية باعتبارها أفضل وسائل آلية لإعلام الجماهير، حيث يصرح بكيفية التعامل مع الأزمة واطلاعهم على كافة الإجراءات والإرشادات الأمنية الواجب إتباعها من خلال نشر الوعي والمعرفة وتغيير الآراء وخلق الاتجاهات، بالإضافة إلى آليات أخرى متمثلة في الأيام التحسيسية والدورات التكوينية في مجال الإغاثة والإسعافات.

س9: في ظل جائحة كورونا كيف يتم التعامل معها على مستوى مديريتكم؟

ج9: لقد تم التكفل بجميع الشروط والتدابير الوقائية من أجل التصدي لوباء كورونا منذ البداية.

**التحليل:** من خلال إجابة المبحوثين وما لاحظناه خلال الذهاب إليهم كانت هناك جملة من التدابير الوقائية حيث يلزم وضع الكمامات لكل العاملين وأي شخص يدخل للمديرية بالإضافة إلى التباعد ووضع المعقمات الكحولية في كل مكان لغسل الأيدي منع التصافح والتواصل بصفة كثيرة إلا للضرورة أيضا قياس درجة الحرارة لكل الأشخاص المتواجدين على

\* كمال حمدي، رئيس خلية الاعلام و الاتصال،الخميس12ماي2020،بمديرية الحماية المدنية ولاية عين الدفلى،10:00.

مستوى المديرية، منع ملامسة الأسطح، هذا بالنسبة للتدابير الداخلية أيضا القيام بحصص تدريبية لتعليم الأعوان على كيفية التعامل مع المصابين الحاملين لفيروس كورونا في حال تلقي حالة مريضة يتم التدخل لنقلها على جناح السرعة المصلحة الخاصة بهذا الوباء، كما لاحظنا تعليق بعض الصور في الحائط تحمل معلومات عن الفيروس وكيفية الوقاية منه ووضع لاصقات في الأرضية متباعدة بـ 01 متر.

س10: ما هي التدابير الوقائية المتخذة للمساهمة في محاربة وباء كورونا؟

ج10: الوقاية، عمليات التوعية والتحسيس بصفة يومية، عمليات التعقيم والتطهير.

**التحليل:** كما سبق وذكرنا أن على مستوى المديرية هناك جملة من الإجراءات الوقائية المتخذة كنا تطرقنا إليها من خلال الإجابة عن السؤال الثامن حول كيفية التعامل مع وباء كورونا على مستوى مديريتك، بالمقابل فإن هذه الإجراءات لا تقتصر على مستوى المديرية فقط إنما هي أزمة خارجية أيضا، فلقد كانت الحماية المدنية هي السباقة في محاربة هذا الوباء والتصدي له.

#### 4. نتائج الدراسة الميدانية:

- 1) تعتبر الحماية المدنية جهاز تابع لوزارة الداخلية، على الجانب الإنساني وتعمل جاهدة على توعية المواطنين بالتنسيق مع مختلف وسائل الإعلام السمعية البصرية والمقروءة بالإضافة إلى الوسائط الجديدة ومواقع التواصل الاجتماعي.
- 2) من خلال المقابلات التي أجريناها مع العاملين بالحماية المدنية، استنتجنا بأن طبيعة مهامها تتطور باستمرار لمسايرة التطورات التكنولوجية، وأنها تتمتع بتنظيم إداري تقني وعملي.
- 3) يلعب الاتصال الداخلي دور بالغ الأهمية في عملية تبادل المعلومات والبيانات المرسله والمستقبله والتي من شأنها المساهمة في إدارة الأزمات.

- 4) الاتصال الداخلي في مؤسسة الحماية المدنية لولاية عين الدفلى هو عصب العمليات الإدارية و المطلب الضروري لها وهذا ما إستتجناه من خلال التربص الذي قمنا به.
- 5) إن الإتصال الداخلي يعمل على توجيه كل الطاقم الإداري، بواسطة كل أشكال الإتصال سواء الأفقية أو العمودية والتي تعمل على تقديم العمل الإنساني والتضامني لدى الجمهور الخارجي للمؤسسة هذا ما سرح به الملازم كمال حمدي.
- 6) من خلال التربص لاحظنا بأن الإتصال الداخلي يوفر المعلومات ويسعى لحل المشاكل بين العاملين، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين المستويات الوظيفية في المؤسسة.
- 7) من خلال المقابلة صرح لنا الملازم كمال حمدي ورئيس خلية الإعلام والإتصال في ذات الوقت بان الحماية المدنية تعتمد على الكفاءة والمستوى التعليمي الذي يتميز به الموظفون ذات طابع جامعي (ليسانس ،ماستر) بالإضافة إلى مستويات تعليمية أقل.
- 8) لاحظنا بأن مؤسسة الحماية المدنية تعتمد على مختلف الفئات للقيام بالمهام المنوطة بها من حيث الجنس والفئة الاجتماعية المتمثلة في السن والمستوى التعليمي.
- 9) في ذات السياق صرح لنا الموظفون العاملين بقطاع الحماية المدنية بأنها تسعى لتكوين صورة ذهنية جيدة لدى الجمهور من خلال التواصل مع الجمهور الخارجي والتعريف بالمؤسسة من خلال الإسعافات و الحملات الوقائية و الإستعراضات التي تقوم بها بالإضافة إلى إستقبالها الدائم بينها وبين المواطنين من أجل تعزيز الثقة وكسب ثقتهم.
- 10) فيما يخص جائحة كورونا فقد صرح لنا الموظفون الذين قمنا بإجراء المقابلة معهم بأنهم قائمين على هذا الوباء من خلال إجراء التخطيطات للحد من إنتشاره والقيام بعدة تظاهرات تحسيسية للمواطنين بمدى خطورة هذا بصفة يومية بالإضافة إلى عملية التعقيم والتطهير.

### 5. الاستنتاجات العامة للدراسة:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها من خلال ون دراستنا التي يدور مضمونها حول الاتصال الداخلي ودوره في إدارة الأزمات بمديرية الحماية المدنية لولاية عين الدفلى، توصلنا إلى نتائج عامة وملخصة للدراسة بالاعتماد على أداتي الملاحظة والمقابلة، لجمع المعلومات تم التوصل إلى ما يلي:

\_ الإتصال الداخلي في مديرية الحماية المدنية لولاية عين الدفلى يسعى إلى تنظيم العمل الإداري داخل المؤسسة، أيضا كسب ثقة وتأييد الجمهور الخارجي من جهة أخرى.  
\_ من خلال المقابلة توصلنا إلى أن الإتصال الداخلي ضرورة حتمية، وذو أهمية بالغة في التنظيم الإداري بمختلف أشكاله في إدارة الأزمات.

\_ يهدف الإتصال الداخلي لمديرية الحماية المدنية لولاية عين الدفلى على توجيه كل الطاقم الإداري بمختلف مصالحه (مصلحة الوقاية، مصلحة الحماية، والإمداد، ومصلحة الحماية العامة) مستعملا بذلك كل أشكال الاتصالات الأفقية والعمودية من أجل تعزيز التكامل الوظيفي بين الموظفين والعمل الميداني.

\_ ضعف الإتصال والتواصل الفعال في المؤسسة، هذا ما تبين من خلال الأجوبة المقابلة التي كانت متناقضة، وبالتالي يمكن الإستخلاص بأن الاتصال النازل هو الأكثر اعتمادا.  
\_ يتميز بعض الموظفين ورجال أعوان الحماية المدنية بروح المسؤولية، والعمل والتفاني في أداء المهام، وهذا ما لاحظناه من خلال مدة تربصنا ومن خلال حسن إستقبالنا والمعاملة الطيبة معنا ومع الجمهور الخارجي بصفة عامة.

\_ أيضا لاحظنا بأن هناك نوعا ما نقص أو إفتقار في التطور العلمي والتكنولوجي على مستوى الحماية المدنية، وهي تسعى جاهدة إلى تطوير الأنظمة الكفيلة بالوقاية من مختلف الأخطار الطبيعية والتكنولوجية من خلال عصرنة تكنولوجياتها وأجهزتها العلمية والتقنية لمواجهة أي كارثة محتملة.

\_ أيضا هناك بعض النقائص التي سجلناها من خلال التربص الميداني، والتي كنا قد إكتسبناها من خلال مسارنا العلمي هي عدم وجود خلية إدارة أزمة بشكل دائم فهي لا تعتبرها قسما أساسيا وإنما دمجهم مع مصلحة الأخطار التابعة لقسم الوقاية وهذا ما سرح به

الملازم كمال حمدي، بأنه لا توجد خلية أزمة وإنما تشكل إن إقتضى الأمر ذلك حسب ظروف الحادث.

إن مختلف التخطيطات والإستراتيجيات والأوامر لا تتم على مستوى الحماية المدنية، وإنما من جهة أعلى تأمرها بتنفيذها، ويكون التنفيذ بشكل آلي فور وقوع الأزمة.

لقد عكست هذه الدراسة دور الاتصال الداخلي في واحدة من أهم المؤسسات العمومية، ذات الطابع الإنساني ألا وهي مؤسسة الحماية المدنية جاهدة على تحقيق أداء فعال ومؤثر في نشاطات المؤسسة، بصفة عامة، وفي ذات الوقت تعمل على بناء صلة وثيقة وجيدة مع المؤسسة و جمهورها، وهي لا تزال مستمرة في سياق واحد للتحسين على مختلف المستويات.



خلاصة

وعلى الرغم من الصعوبات التي واجهتنا منذ اختيار موضوع الدراسة الاتصال الداخلي ودوره في إدارة الأزمات بمدينة الحماية المدنية لولاية عين الدفلى، ولاسيما في الجانب الميداني، إلا أن هذه الدراسة عبارة عن محاولة للربط والمزاوجة بين متغيرين أساسيين هما الاتصال الداخلي وإدارة الأزمات فالالاتصال الداخلي يعد القاعدة الأساسية والعمود الفقري لأي مؤسسة مهما كان حجمها أو طبيعة عملها فبعد محاولتنا دراسة جميع جوانب الاتصال الداخلي ودوره في إدارة الأزمات بالحماية المدنية والتي هي عبارة عن جهاز يسهر على حماية وأمن المواطن وممتلكاته من شتى أنواع الكوارث، ولهذا قد حاولنا إبراز أهمية الاتصال الداخلي في حل الأزمات وإدارتها بأقل الأضرار وتبيان الدور الفعال الذي يلعبه في شتى مراحل الأزمة إلى غاية نهايتها واسترجاع النشاط الطبيعي والتعريف بضرورة وجود الاتصال الداخلي و مدى مساهمته في عمليات التنظيم واتخاذ القرارات بصفة سريعة لاحتواء الأزمة بفعالية واحترافية ومحاولة تداركها في أولى مراحلها.

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أن الاتصال الداخلي وإدارة الأزمات يبقى موضوعا متشعب المجالات والتخصصات ويتطلب وقتا وجهدا للإلمام بجميع جوانبه، وتبقى هذه الدراسة محدودة بمجالين المكاني والزمني الذي أجريت فيهما.

## قائمة المراجع

### قائمة المصادر والمراجع:

#### ❖ الكتب:

- 1) الحملاوي، محمد رشاد: "إدارة الأزمات: تجار محلية وعالمية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط2، 1995.
- 2) الوكيل بسيوني، إدارة الأزمات ومواجهة المشكلات، 2006.
- 3) رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الإعلام والاتصال، دار عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- 4) أبوفارة، يوسف، إدارة الأزمات، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 5) احمد بن مرسللي، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ط2.
- 6) حسن البزاز، ادارة الازمه بين نقطتي الغليان والتحول، ط1. المؤسسه الجامعيه للدراسات والنشر، بيروت، 2001.
- 7) حسين حريم، مهارات الاتصال في علم الاقتصاد وإدارة الأعمال، ط1، دار العمدة للنشر، عمان، 2010.
- 8) الخضير محسن، ادارة الازمات منهج اقتصادي اداري لحل الازمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحده الاقتصاديه، ط2. مكتبه مديولي، القاهره، 2003.
- 9) خليل محمد حسن الشماع، ونضير كاظم محمود، نظريه المنظمه، ط1، الأردن، دار المسيره للنشر والتوزيع، 2000.
- 10) خيري خليل الجميلي، الاتصال وسائله في المجتمع الحديث، 1979.
- 11) الخيضر محسن، ادارة الازمات، مكتبه مديولي للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 2003.

- (12) ربحي مصطفى عليان وآخرون: وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، ط2، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان.
- (13) ربحي مصطفى عليان، اسس الادارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر، عمان، 2007.
- (14) رجب عبد الحميد: دور القيادة في اتخاذ القرار من خلال الأزمات، القاهرة، مطبعة الايمان بعزبة النخل، 2000.
- (15) رسلان نبيل منهج ادارة الازمات في الاداره العامه المقارنه، مجله الادارة، ط2، 1994.
- (16) رضوان بلخيري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة ط1، الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر 2013.
- (17) السعيد، السيد، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، دار العلوم، ط1، 2006.
- (18) صاح خليل أبوصبغ، الإتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة، دار مجداوي، عمان، ط5، 2006 .
- (19) صالح بن حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط1، 1989م.
- (20) صامويل هيز، ويليام توماس وآخرون، تولي القيادة، ط 2، بيروت، المؤسسه العربيه للنشر والتوزيع، 1989.
- (21) عبد البارئ ذره، محفوظ جوده، الاساسيات في الاداره المعاصره، ط1، وائل للنشر، عمان، الاردن، 2011.
- (22) عبد الوهاب علي محمد . السلوك الإنساني في الإدارة . دار الفكر العربي.
- (23) عبود نجم عبود، الادارة الالكترونية، الاستراتيجية الوظائف، والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية.

- (24) عتوي مصطفى: اهمية الاتصال والتسيير في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص194.
- (25) عطيه حسن أفندي: اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، القاهرة 1994 ص ص 93-96 .
- (26) فاخر عاقل، مدارس علم النفس، دار العلم للمالين، بيروت، لبنان، 1977، ص 117.
- (27) قطيش نواف، ادارة الأزمات، دار الرايه للنشر، عمان، ط1، 2009.
- (28) محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة للقيادة، والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، 2008.
- (29) محمد عبيدات، محمد أبو ناصر، المنهجية للبحث العلمي والقاعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، 1989، ط2.
- (30) محمد فهمي العطروري، العلاقات العامه الاداريه في المؤسسات العامة والشركات، القاهرة، عالم الكتب، 1996.
- (31) محمد محمد الشافعي، إستراتيجية إدارة الأزمات والكوارث، ط1، القاهرة، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر.
- (32) محمد مصطفى كمال، العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال والازمات، ط1 دار المنهل اللبناني، بيروت، 2012.
- (33) منا لطلعت محمود، مداخلة الى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2002.
- (34) منى صلاح الدين: إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، الطبعة الاولى، القاهرة، دار البيان للنشر، 1998 .
- (35) مهنا نصر، ادارة الازمات والكوارث، دار الفتح للنشر، الاسكندرية، 2008.

- (36) المومني نائل، ادارة الكوارث والازمات، دائره المطبوعات والنشر، ط1، 2007.
- (37) نعيم إبراهيم الطاهر، أساسيات ادارة الأعمال ومبادئها، ط1 ، عالم الكتاب الحديث للنشر، الاردن، 2010.
- (38) يوسف احمد ابوفاره، ادارة الازمات مدخل متكامل، ط1 مكتبة الجامعه، اثراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.

❖ المذكرات العلمية:

- (1) شوقي بوشارب، اتصال الأزمة ودورها في إدارة الأزمات، دراسة ميدانية لمديرية الحماية المدنية لولاية أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، 2015/2014.
- (2) بعلول نورة ، عشيح أمال ، دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، جامعة العربي بن مهدي ، أم البواقي ، 2014.
- (3) سميرة عميش، الإدارة الإستراتيجية لإدارة الأزمات، مذكره ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2006.
- (4) عبد الغفور الزواهره، العوامل المؤثرة في ادارة الأزمات، دراسة حالة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة البيت، الأردن، 2001.
- (5) علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، سيرتا كولي، 2006.
- (6) فرح فراحي، الإتصال المؤسسي ودوره في التنسيق بين وحدات المؤسسة وأثره على الجمهور الخارجي بمديرية الحماية المدنية لولاية سعيدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بكلية العلوم الإنسانية، جامعة الدكتور طاهر مولاي، سعيدة 2015.
- (7) مامون الدقاسه، ادارة الأزمات، دراسة ميدانية لمدى توفر عناصر النظام ادارة الأزمات والمعوقات من وجهة نظر اصحاب الوظائف الإشرافية في امانة عمان الكبرى، رساله ماجستير غير منشوره، جامعه اليرموك، الاردن، 1998.

8) محمد كامل مصطفى الكردي، ادارة الإعلام والعلاقات العامة في الأزمات، بحث مقدم الى المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعه عين شمس، كلية التجارة، 1997.

### ❖ المنشورات والمجلات:

1) احمد ماهر ، عين ترفع مهاراتك الاداريه في الاتصال، الاسكندريه دار الجامعيه 2000.

2) أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة للاتصالات، المعلومات، القرارات، الإسكندرية، مصر، الناشر مؤسسة النشرالجامعة 2007.

3) جبر محمد صدام، المعلومات واهميتها في اداره الأزمات، تونس المجله العربيه للمعلومات، 1998.

4) رجب عبد الحميد، القيادة في اتخاذ القرار من خلال الأزمات، القاهرة، مطبعه الايمان بعزية النخل، 2000.

5) الشعلان فهد احمد، اداره الأزمات الاسس المراحل الاليات، الرياض، اكاديميه الزائف للعلوم الامنيه ، 2002.

6) صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجله العلوم الانسانيه، الجزائر، عدد 22 ديسمبر، 2004.

7) عباس صلاح، ادارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندريه، 2004.

8) عبد الرزاق محمد الدليمي، الاعلام واداره الأزمات، دار الجامعه الجديده، 2008.

9) عبد الفتاح القحطاني، وآخرون ، أساليب البحث العلمي، 2004م، ص205.

10) عز الدين احمد جلال، ادارة الأزمات في الحدث الارهابي، اكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1990.



- (11) عز الدين احمد جلال، اداره الازمات في الحدث الارهابي، اكاديميه نايف العربيه للعلوم الامنيه، الرياض، 1990.
- (12) قدري علي عبد المجيد، اتصالات الأزمات وادارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، 2008.
- (13) كريم انفريد، تقييم كفاءه الإتصالات في ادارة الأزمات، دراسة حالة الشركة العربية للأجهزة الإلكترونية، المجله المصرية لبحوث الإعلام، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد6، اكتوبر/ ديسمبر، 1999.
- (14) كريمان فريد : تقييم كفاءة الإتصالات في إدارة الأزمات، دراسة حالة الشركة العربية لأجهزة الإلكترونية، مجلة المصرية لبحوث الإعلام، كلية الإعلام جامعة القاهرة، العدد السادس أكتوبر، ديسمبر.1991.
- (15) محبوبى المنصورية، الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم ،2017-2016.
- (16) محمد بهجت جاد الله كشك: العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية.
- (17) محمد عبيدات ،منهجيه البحث العلمي، الاردن ،كلية اقتصاد والعلوم الاداريه،1999 .

### ❖ المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) C,person I mitrof ,from crisis pron to crisis prepared executive ,vol7,no1,1993.

- 2) Frand M. corrado , Media for managers , ( New jersey : printice hall inc , 1984 )
- 3) Johnston,W and stepanvich p201,management in crisis,american society of health system pharmacrisis jornal Vol 58,1245\_1249.
- 4) Michael Bland ,communicating out of acrisis ,first published K london mac millanpress L.T.D. 1993

## قائمة الملاحق

دليل المقابلة:

التاريخ:

الاسم واللقب:

المكان:

المنصب:

المحور الأول: واقع الاتصال الداخلي بالمديرية

س1: ما هي أهم أشكال الاتصال التي تتعاملون بها؟

س2: كيف يتم الاتصال داخل المؤسسة؟

س3: ما هو أثر الاتصال الداخلي على العمل الميداني بمديريتكم؟

س4: ما هي المجالات الاتصالية الأخرى التي تقوم عليها المؤسسة على غرار الإغاثة والتدخلات؟

س5: ما هي الوسائل الاتصالية التي تتعاملون بها؟ وهل هي متطورة مع ما يتماشى مع التطور التكنولوجي؟

المحور الثاني: دور الاتصال الداخلي في التنظيم الداخلي بين الوحدات لتحقيق الأمن والمحافظة على استقرار المجتمع

س1: ما هو دور الاتصال الداخلي في التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية؟

س2: هل يحقق الاتصال الداخلي الوحدة في العمل الجماعي؟

س3: كيف يسعى الاتصال الداخلي إلى خلق صورة ذهنية جيدة لدى الجمهور؟

س4: هل هناك عراقيل تحد من عملية الاتصال الداخلي بمديريتكم؟

المحور الثالث: مدى كفاءة الاتصال الداخلي في مواجهة الأزمات

## قائمة الملاحق

---

س1: هل سبق لكم أن واجهت من أزمة سواء داخليا أو خارجيا؟ في حال الإجابة بنعم أذكر أنواع هذه الأزمات؟

س2: هل يوجد خلية خاصة بالأزمات؟

س3: ما هي التدابير والإجراءات المتخذة عند تلقي اتصال بوقوع أزمة؟

س4: ما هو دور الاتصال الداخلي في التخطيط لمواجهة الأزمات؟

س5: كيف يساهم الاتصال الداخلي في احتواء الأزمة؟ ومن هو المسؤول الأول عن إدارتها؟

س6: كيف يتم إحصاء العدد البشري والمادي الكافي لمواجهة الأزمة؟

س7: من هو المكلف بالتصريح عن مدى احتواء الأزمة؟

س8: في ظل جائحة كورونا كيف تم التعامل معها على مستوى مديريتكم؟

س9: هل يتم اتخاذ الأوامر من مؤسستكم أم هناك سلطات أعلى تكلفكم بها؟

س10: ما هي التدابير الوقائية المتخذة للمساهمة في محاربة وباء كورونا؟

صورة 01

- Le Risque      ■      **الخطر**
- La Catastrophe      ■      **الكارثة**
- La Crise      ■      **الأزمة**

صورة 02

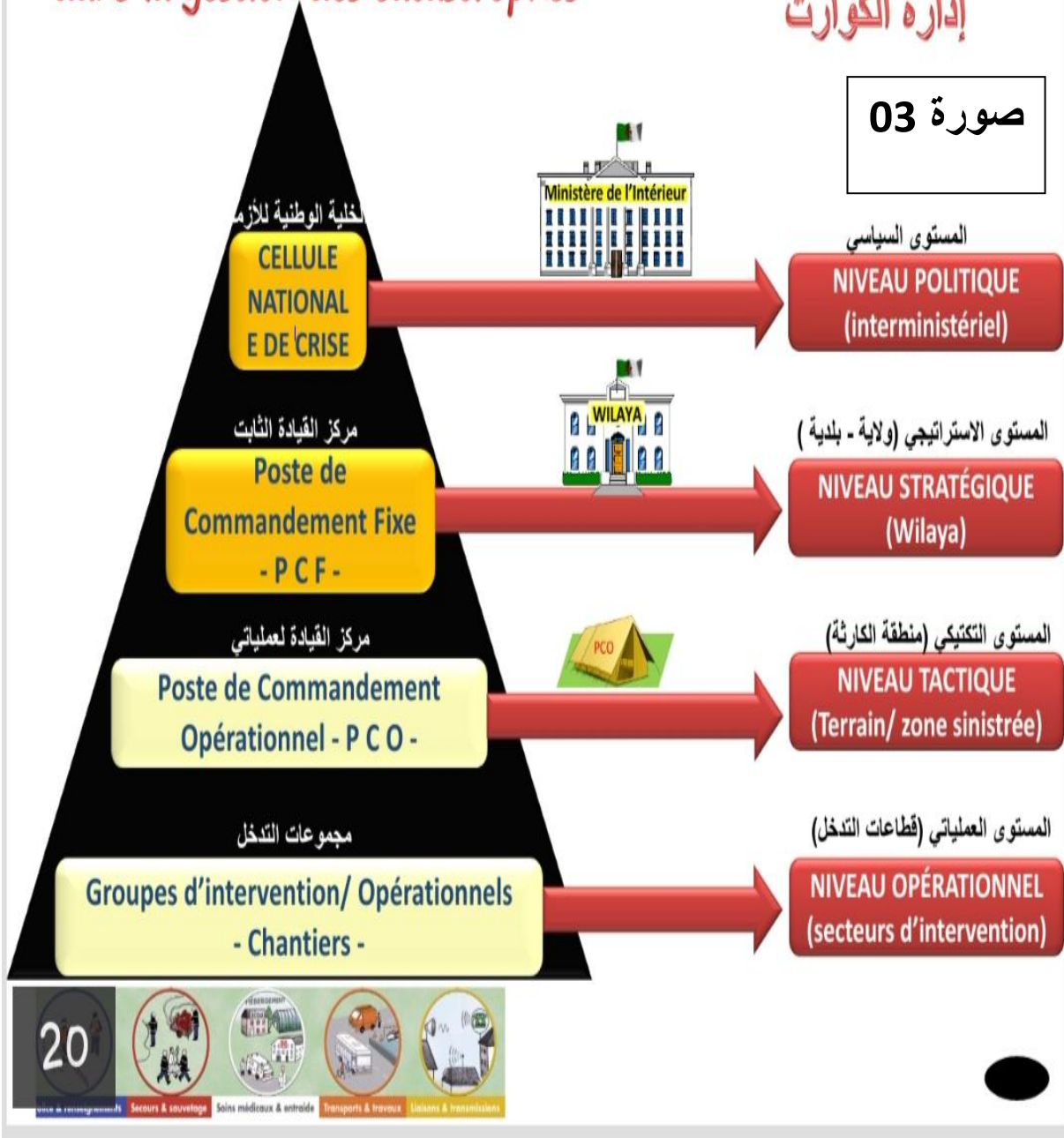
## الأخطار الكبرى المصنفة في الجزائر



## Les niveaux décisionnels dans la gestion des catastrophes

## مستويات صنع القرار في إدارة الكوارث

صورة 03



## LES PRINCIPES MANAGERIAUX

**Quelques conseils pour limiter le stress :**

Prenez du recul et contrôlez votre respiration

Revenez à l'essentiel, faites simple

Accepter la réalité telle qu'elle est ne vous racontez pas d'histoires

Demandez de l'aide, « avouez » votre situation



## LES PRINCIPES ORGANISATIONNELS

### Communiquer





	شكر وتقدير
	إهداء
أ	مقدمة
الإطار المنهجي	
04	أ) إشكالية الدراسة
04	ب) تساؤلات الدراسة
04	ت) أسباب اختيار الموضوع
05	ث) أهداف الدراسة
	ج) أهمية الدراسة
05	ح) حدود الدراسة
05	خ) منهج وأدوات الدراسة
07	د) أدوات جمع البيانات
08	ذ) مجتمع الدراسة وعينتها
08	ر) تحديد المفاهيم
10	ز) الدراسات السابقة
*الفصل الأول: ماهية الاتصال الداخلي	
15	- المبحث الأول: مفهوم الاتصال الداخلي وأنواعه
15	- المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي
18	- المطلب الثاني: أنواع الاتصال الداخلي
20	- المطلب الثالث: أهمية الاتصال الداخلي
23	*المبحث الثاني: أساليب الاتصال الداخلي وأهدافه ومعوقاته
23	- المطلب الأول: أساليب الاتصال الداخلي
25	- المطلب الثاني: أهداف الاتصال الداخلي
27	- المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي
* الفصل الثاني: ماهية إدارة الأزمات	
33	- المبحث الأول: ماهية إدارة الأزمات

33	- المطلب الأول: نشأة إدارة الأزمات
33	- المطلب الثاني: تعريف إدارة الأزمات
34	- المطلب الثالث: مراحل إدارة الأزمات
40	* المبحث الثاني: مقومات واستراتيجيات ومعوقات إدارة الأزمة
40	- المطلب الأول: مقومات إدارة الأزمة
45	- المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة الأزمة
47	المطلب الثالث: معوقات إدارة الأزمات
<b>*الفصل الثالث: دور الاتصال الداخلي في إدارة الأزمات</b>	
51	المبحث الأول: محور الاتصال الداخلي في إدارة الأزمات
51	- المطلب الأول: الأساليب التقليدية والغير تقليدية لإدارة الأزمات
57	- المطلب الثاني: إستراتيجية الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمات
60	- المطلب الثالث: النموذج العام لإدارة الأزمة
73	المبحث الثاني: وظائف وأهمية وخصائص الاتصال الداخلي التعامل مع الأزمات
73	المطلب الأول: وظائف في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة
77	المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي عند التخطيط لإدارة الأزمة
78	المطلب الثالث: خصائص فريق الأزمة ومهامه
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الأول: الحماية المدنية لولاية عين الدفلى</b>	
82	1. بطاقة فنية عن الحماية المدنية لولاية عين الدفلى
84	2. أنشطة الحماية المدنية والخدماتية
86	3. تحليل المقابلات
95	4. نتائج الدراسة الميدانية
97	5. الاستنتاجات العامة للدراسة
100	خلاصة
102	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

## فهرس المحتويات

---

	فهرس المحتويات
--	----------------