

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة العربي التبسي - تبسة
Larbi Tebessi University - Tebessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم علوم الاعلام والاتصال
تخصص إتصال تنظيمي

مذكرة ماستر تحت عنوان

دور الاتصال غير الرسمي في إدارة الأزمات
التنظيمية في المؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بلدية بكارية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة اmlاستر L.M.D

إشراف الأستاذ الدكتور:
رضوان بلخيري

من اعداد:

- مروان طيب
- أسامة يونس

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
منير طبي	أستاذ محاضراً	رئيساً
نور الدين مهبوبي	أستاذ التعليم العالي	عضوا مناقشا
رضوان بلخيري	أستاذ محاضر	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية 2021 / 2022



شكر وتقدير

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى أولاً وآخراً الذي أعاننا على إتمام

هذا البحث

نتقدم بجزيل الشفاء وأخلص عبارات الشكر والامتنان للأستاذ الدكتور

المشرف رضوان بلخيري الذي كان لنا خير عون وفضل مرشد حتى

رأى عملنا هذا النور وأخرجناه في صورته الأخيرة

كما لا ننسى في هذا المقام التقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة

المناقشة لتكرمهم وقبولهم مناقشة بحثنا المتواضع

كما نشكر كل أساتذة وطلبة قسم الاعلام والاتصال بصفة خاصة،

وجامعة العربي التبسي بصفة عامة وايضا كل من كان لنا عوناً من

قريب أو بعيد

والله ولي التوفيق.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: مرتكزات الدراسة وإطارها المفاهيمي	
5	1. إشكالية الدراسة
6	2. أسباب اختيار الدراسة
6	3. أهمية الدراسة
7	4. أهداف الدراسة
7	5. مفاهيم الدراسة
10	6. الدراسات السابقة
12	7. منهج الدراسة
13	8. عينة الدراسة
13	9. مجالات الدراسة
14	10. أدوات جمع البيانات
الفصل الثاني: الاتصال غير الرسمي	
17	المبحث الأول: ماهية الاتصال
17	1. مفهوم الاتصال
18	2. مبادئ الاتصال
18	3. مهام الاتصال
19	4. وسائل الاتصال
19	المبحث الثاني. ماهية الاتصال غير الرسمي
19	1. مفهوم الاتصال غير الرسمي
21	2. عناصر الإتصال غير الرسمي:
22	3. دوافع وجود الاتصال غير الرسمي
23	4. شبكات الاتصال غير الرسمي:
26	5. خصائص الاتصال غير الرسمي

26	6. فوائد الاتصال غير الرسمي
الفصل الثالث: الأزمة وإدارة الأزمة	
31	المبحث الأول: الأزمة
31	1. ماهية الأزمة
32	2. أسباب الأزمة
33	3. مراحل الأزمة
34	المبحث الثاني: إدارة الأزمة
34	1. وظائف إدارة لازمة
34	2. مراحل إدارة الأزمة
36	3. إستراتيجية إدارة الأزمة
الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة	
41	أولاً: التعريف بالمؤسسة
43	ثانياً: عرض وتحليل البيانات
68	ثالثاً: النتائج العامة للدراسة
74	خاتمة
76	قائمة المصادر والمراجع
80	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان
43	الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب الجنس
44	الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب السن
45	الجدول رقم 03: توزيع افراد العينة حسب المستوى الدراسي
46	الجدول رقم 04: توزيع افراد العينة حسب الأقدمية
47	الجدول رقم 05: هناك تواصل بين الموظفين ومع المواطنين داخل البلدية
48	الجدول رقم 06: ما هو نوع الوسيلة الاتصالية الأكثر استعمالا بالبلدية
49	الجدول رقم 07: هناك تواصل منظم بين مختلف المكاتب بالبلدية؟
50	الجدول رقم 08: هل تلتقي بزملاء العمل خارج البلدية؟
51	الجدول رقم 09: الأزمات التي تواجه البلدية في إطار العمل:
52	الجدول رقم 10 : إستخدامات وسائل الإتصال غير الرسمي لإيصال المعلومات للموظفين حول الأزمة
53	الجدول رقم 12: إختلاف وسائل الإتصال غير الرسمي حسب إختلاف نوع الأزمات
54	الجدول رقم 13: مساهمة وسائل الإتصال غير الرسمي في تحسين صورة البلدية والخروج من الأزمة
55	الجدول رقم 14: الخدمات التي قدمها الإتصال غير الرسمي داخل البلدية
56	الجدول رقم 15: مساهمة الإتصال غير الرسمي في تفعيل أداء فريق الأزمات
57	الجدول رقم 15: مساهمة الإتصال غير الرسمي في عملية التنسيق بين جميع المستويات والمصالح الإدارية أثناء حدوث أزمات
58	الجدول رقم 17: مساهمة الإتصال غير الرسمي في الحصول على المعلومات أثناء حدوث الأزمة داخل البلدية
59	الجدول رقم 18: قيام البلدية بتقديم عرض تفصيلي حول خطوات عملها في مرحلة إدارة الأزمة عبر وسائل الإتصال غير الرسمي
60	الجدول رقم 19: المهام الجديدة التي تم تكليف الموظفين لمواكبة أحداث الأزمة
61	الجدول رقم 20: الرسائل التي ترسلها البلدية عبر الإتصالات غير الرسمية أثناء حدوث الأزمة
62	الجدول رقم 21: هل تؤثر اللقاءات المتكررة مع الزملاء خارج العمل سلبيا على العلاقات فيما بينهم

63	الجدول رقم 22: تؤثر العلاقات مع الزملاء في طريقة تأدية العمل بالنسبة للموظف
64	الجدول رقم 22: الاتصال غير رسمي مع المسؤولين يوضح كافة المهام الخاصة بالموظف
65	الجدول رقم 23: تتصل الادارة بالموظف أثناء تأديته لمهامه بطريقة
66	الجدول رقم 24: التعليمات المقدمة من طرف الادارة تكون عادة:

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان
43	الشكل رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب النوع
44	الشكل رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب السن
45	الشكل رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة
46	الشكل رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

مقدمة

يعتبر مفهوم الاتصال من المفاهيم التي تطورت بشكل مذهل فقد أدرك الإنسان منذ العصور الأولى أهميته فاستعمل عدة وسائل تقليدية ساعدته في نجاح هذه العملية من خلال قرع الطبول وإحداث الأصوات وإشعال النيران كل ذلك أملاً منه في إيصال ما يريده للآخرين.

ومع تجمع البشر في أماكن تواجد المياه بدءاً بالاستقرار يطبع حياة الأفراد بعيداً عن حياة الترحال والتجوال التي كانوا يعيشونها وبهذا الاستقرار زادت أهمية الاتصال باعتبار الإنسان اجتماعي بطبعه فهو لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن الجماعة، فالاتصال اذن ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر والطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار والبقاء، حيث تتعدد أنواعه وأساليبه وتختلف حسب البيئة التي يمارس فيها، ونج من بينها الاتصال غير الرسمي داخل المنظمات

والأفراد داخل أي منظمة أو مؤسسة عامة أو خاصة يعتبرون اللبنة الأساسية وحجر الأساس في نجاح العملية النفعية لهاته المنظمة، وهذا عبر مختلف المجهودات والنشاطات التي يسعون في تطويرها والقيام بها على أكمل وجه مستخدمين نوعاً مهماً من أنواع الاتصال ألا وهو الاتصال غير الرسمي الذي يغفل أو يتناساه العديد من المسؤولين باعتباره شبكة الاتصال بين الموظفين داخل وخارج البلدية أو التنظيم باختلاف طابعه الشخصي أو الاجتماعي.

وقد أضحت مختلف المؤسسات والمجتمعات تواجه العديد من التحديات والأزمات؛ نتيجة لإكتساح هذه الأخيرة (الأزمات) مختلف مجالات الحياة بدرجات متفاوتة. حيث بات من الضروري العمل على إدارة الأزمة، ومن هذا المنطلق أصبح ينظر للأزمة ليست فقط كحالة طارئة ومفاجئة ينتج عنها أوضاع اللاتوازن واللااستقرار في النظم والقيم؛ وإنما كفرصة للتغيير والتطوير، وخصائصها، وتعتبر البلدية مهماً كان نوعها وحدة إجتماعية مصغرة عن المجتمع الكبير تضم مجموعة من الفاعلين الاجتماعيين يعملون وفقاً لنظام تقسيم السلطة والعمل، وتسعى إلى تحقيق أهداف معينة وجدت من أجلها. وأثناء سيرها العادي قد تعترضها أزمات ما كالأزمات الاقتصادية أو المالية أو أزمات سوسيو مهنية، أو أزمة الأخطار الصناعية والتلوث البيئي وغيرها؛ أو قد تكون أزمات داخلية أو خارجية إنتقلت وأثرت على النظام الداخلي للمؤسسة أو قد تكون هذه الأخيرة طرفاً أساسياً لإدارة الأزمات الخارجية.

من هنا جاء قمننا بهذه الدراسة والتي جاءت بعنوان ب: دور الاتصال غير الرسمي في إدارة الأزمة التنظيمية

- دراسة ميدانية ببلدية بكارية، حيث انطلقنا من المقدمة، وتم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول:

الأول: مرتكزات الدراسة وإطارها المفاهيمي ، حيث قمننا بطرح إشكالية الدراسة وتحدثنا اسباب اختيار هذه الدراسة، وكذا أهميتها، وأهدافها، إضافة إلى المفاهيم المتعلقة بها وعرجنا على بعض الدراسات السابقة، كما ركزنا على مرتكزات الدراسة من منهج، مجتمع وعينة الدراسة، مجالات الدراسة، أدوات جمع البيانات والأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل هاته البيانات.

في الفصل الثاني تحدثنا على الاتصال غير الرسمي

أما في الفصل الثالث، فقد تم تسليط الضوء على الأزمة وإدارة الأزمة

وأما الجزء التطبيقي فتطرقنا فيه إلى التعريف بالمؤسسة، جدول بيانات الدارسة وتحليلها، النتائج العامة، وأخيرا خاتمة مرفقة بالتوصيات والمقترحات.

الفصل الأول:

مرتكزات الدراسة وإطارها المفاهيمي

الفصل الأول: مرتكزات الدراسة وإطارها المفاهيمي

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- تساؤلات الدراسة
- 3- أسباب اختيار الدراسة
- 4- أهمية وأهداف الدراسة
- 5- مفاهيم الدراسة
- 6- الدراسات السابقة
- 7- منهج الدراسة
- 8- مجتمع الدراسة
- 9- مجالات الدراسة
- 10- أدوات جمع البيانات

الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

1- إشكالية الدراسة:

وتعتبر المنظمة مهما كان نوعها كوحدة اجتماعية مصغرة عن المجتمع الكبير تضم مجموعه من الفاعلين الاجتماعيين يعملون وفقا لنظام تقسيم السلطة و العمل وتسعى الي تحقيق أهداف معينة وجدت من اجلها المنظمة واثناء سيرها العادي قد تعترضها أزمات ما كالأزمات الصحية و الاقتصادية

هنا يظهر دور الاتصال باعتباره القلب النابض في عمليات التسيير في المؤسسات فهو يساعد بإدارة الأزمة بفاعلية من جهة ،ويحافظ على صورة المنظمة أمام جمهورها سواء داخلي او خارجي بكل فئاته من جهة اخرى وهدفه الأساسي تقادي الانحراف و التعرض للآزمات من اجل الوقاية من الحوادث و تحسين الأوضاع و الخروج بأقل أضرار .

وإذا تحدثنا عن الاتصال من حيث الرسمية داخل المنظمة، لوجدنا الاتصال الرسمي، والاتصال غير الرسمي، أما الأول فهو الذي يتم من خلاله نقل المعلومات بين الأفراد داخل التنظيم وفق قواعد وضوابط محددة، وله ثلاث اتجاهات صاعد، نازل، وأفقي، وما يلاحظ هو وجود قيود من شأنها أن تضعف من فعاليته في المجالات الإدارية، وذلك من أجل تحقيق الأهداف في جو من الإنسانية لهذا يؤكد الخبراء على ضرورة اتساع رقعة الاتصال، ليتدرج نظاما آخر يساند ويدعم الاتصال الرسمي، وهو الاتصال غير الرسمي، وهو اتصال دائم الحركة والتجديد والتغير، ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة، دون أن تحدد الإدارة موضوعه، أو طريقة، أو تملك القدرة على السيطرة عليه، سيطرة تامة، فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر، نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الإنسانية حيث يتعذر كبتة تماما¹.

من جهة أخرى يشهد عالم اليوم أعدادا كبيرة و أشكالا عديدة من الأزمات، والتي يتفاوت مدى حدوثها بين تلك الأزمات التي تحدث على المستوى الفردي، وبين تلك التي تمس الجماعات على اختلاف تنظيماتها، سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو حتى على المستوى العالمي.

ونظرا لأن البيئة والظروف المحيطة بنا غير مستقرة، والتغيرات سريعة ومتلاحقة ، ولأن العلاقات بين مختلف التنظيمات يسيرها منطق التحدي والتنافس بغية تحقيق أهدافها، هو ما أدى إلى تعقد الأزمات وتعدد أبعادها و امتداد آثارها إلى أطراف ليس لها شأن أو سبب في حدوثها ذلك ان استمرارية الازمات

¹ - لو كيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، مخبر التطبيقات النفسية و، الجزء الثاني ، جامعة قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص237.

الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

ونموها وتحدها كانت ولا تزال بمثابة التهديد الذي يمكن أن يطال مختلف المجتمعات البشرية ، فقد أصبحت من بين العوامل والعوائق التي تؤخذ في الحسبان عند التفكير في وضع خطط وبرامج لها صلة بحياة الأفراد وحاجاتهم التي يأملون تحقيقها أو الحصول عليها بشكل فردي أو داخل المنظمات التي ينتمون إليها .

و لأن عملية الاتصال تتأثر بالجوانب السياسية والاقتصادية والإعلامية، فإن لها توجهات معينة في معالجتها وتغطيتها للأحداث و المواقف والشخصيات، قد تحد أو تطور من الأزمة، لذا يجب أن يكون الاتصال طرفا فاعلا في المستويات المختلفة للأزمة، من خلال تقديم المعلومات الصادقة و تفسيرها والتعليق عليها لتهيئة المناخ العام للتكاتف مع الأزمة.

من هذا المنطلق جاءت دراستنا لنتناول موضوع إدارة الأزمات من خلال الإتصال غير الرسمي داخل المنظمة، وقد وقع الإختيار على بلدية بكارية بولاية تبسة قصد تقصي حثيات هذه العلاقة الأمر الذي دفعنا إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو دور للإتصال غير الرسمي في إدارة الأزمات داخل بلدية بكارية بولاية تبسة؟

ومن أجل الإجابة على هذا التساؤل العام إقترحنا مجموعة من التساؤلات الفرعية المتمثلة في:

- هل يساهم الإتصال غير الرسمي في تفعيل عملية تبادل المعلومات أثناء حدوث أزمات تنظيمية ببلدية بكارية؟
- هل يساهم الإتصال غير الرسمي في تنظيم جهود الموظفين لإدارة الأزمات التنظيمية ببلدية بكارية؟
- ماهي معوقات إستخدام الإتصال غير رسمي ببلدية بكارية أثناء حدوث أزمات تنظيمية؟

2- أسباب إختيار الدراسة:

✓ التدرب عل العمل الميداني من خلال الزيارات الى البلدية.

✓ الموضوع موصول بالتخصص المدروس في شهادة الماستر (إتصال تنظيمي).

✓ إمكانية إجراء الدراسة وخاصة الميدانية في هذا الموضوع.

✓ محاولة تطبيق المعارف النظرية على أرض الواقع.

3- أهمية الدراسة :

✓ الإطلاع على تقنيات الإتصال غير الرسمي المستخدمة في إدارة وحل الأزمات التنظيمية.

✓ الوصول الى نتائج تساعد في إدارة الأزمات التنظيمية داخل مختلف المنظمات .

الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

✓ معرفة أهم الأنماط الإتصالية غير الرسمية التي تساهم في التعجيل لحل الأزمات التنظيمية.

✓ معرفة أنواع الأزمات التنظيمية التي مرت بها المنظمة محل الدراسة.

4- أهداف الدراسة :

✓ معرفة طبيعة الإتصالات غير الرسمية السائدة ببلدية بكارية.

✓ معرفة الدور الذي يلعبه الإتصال غير الرسمي لتفعيل عملية تبادل المعلومات أثناء الأزمة التنظيمية ببلدية بكارية.

✓ معرف الدور الذي يلعبه الإتصال غير الرسمي في تنظيم جهود الموظفين وتوجيههم أثناء حدوث أزمة تنظيمية ببلدية بكارية.

✓ معرفة أهم معيقات إستخدام الإتصال غير الرسمي في إدارة الأزمة التنظيمية ببلدية بكارية.

5- مصطلحات ومفاهيم الدراسة

5-1- إدارة الازمات:

- لغة:

الأزم: شدة العض بالفم كله وقيل بالأنياب والأنياب هي الأوزم ،أزمه وأزم عليه، أزم وأزوما، فهو أزم وأزوم وأزمت يد الرجل أزمها، أزماء، وهي أشد العض . ويورد لنا المعجم الوسيط هذا تعريف بقوله :أزم على الشيء أزمأ عض بالفم كله عضاً شديداً يقال أزم الفرس على اللجام، وأزم فلان على كذا لزمه وواظب عليه، وأزمت السنة اشتد قحطها، وأزم الحبل أحكم قتله، وأزم الباب أغلقه تأزم :أصابته الأزمة الشدة والقحط جمع أوزم الأزمة الضيق والشدة يقال أزمة مالية، سياسية،مرضية، وهو الشدة والقحط ،جمعها أوزام ،وهي الضيق والشدة.¹

- إصطلاحا :

إن تحديد مفهوم دقيق للأزمة أمر في غاية الصعوبة لأن تحديده يرتبط بطبيعة الأزمات وأنواعها، وله علاقة مباشرة بالكثير من التخصصات التي تداولت كلمة "الأزمة" في الكثير من دراساتهما، ومع ذلك

¹ - معجم اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ط4، 2004، ص 16

الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

وقد عرفها Mitroff بأن الأزمة هي العملية التي تتضمن خمس مراحل أساسية، هي اكتشاف إشارات الإنذار المبكر والاستعداد والتأهب للوقاية من الأزمة واحتواء الخطر والتقليل من الآثار السلبية، وزيادة الإيجابيات، واستعادة النشاط وفي النهاية التعلم، واكتساب الخبرة¹.

وهي عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحياتها أو بقائها في السوق. وتستخدم إدارة الأزمات لتفادي الأزمة على الإطلاق في حال تكرارها فهي "عملية إرادية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب، بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها. واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات، أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار ويتجنب التهديدات والمخاطر. مع استخلاص الدروس واكتساب الخبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات مستقبلاً"²

- تعريف إصطلاحي لإدارة الأزمات:

يعرفها دكتور محمد شومان بأنها عملية إدارية تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة وتحسين من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل.³

تعريف إجرائي لإدارة الأزمات:

هي وحدة من مجموعة الوحدات الإدارية داخل البلدية بمختلف نشاطاتها تقوم بالتدخل السريع والفوري في حالة الوقوع في أزمة سواء داخياً أو خارجياً، بتكوين فرق خبراء متخصصين للعمل على الخروج من الأزمة بأقل الأضرار وفي ظرف وجيز وتدارك الأخطار قبل فوات الأوان مستعينة بتقنيات تكنولوجية حديثة.

¹ - سامح أحمد زكي الحفني، إدارة الأزمات، عبر الرابط، <https://jsst.journals.ekb.eg>، بتاريخ، 2022/02/21

² - شومان محمد، الإعلام والأزمات، مدخل نظري وممارسات علمية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،

2002، ص23

³ - رفعت عارف الضبع، إدارة الأزمات، المكتب المصري للمطبوعات، القاهرة، 2015، ص99.

الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

5-2-الاتصال غير الرسمي:

- مفهوم الاتصال

التعريف اللغوي:

هو عملية نقل وتوصيل وتبادل المعلومات والأفكار بالكلام والكتابة أو الاشارات بحيث يتم عملية تبادل المعلومات والأفكار بين مرسل ومستقبل أو مرسل ومستقبلين بالإضافة إلى أنه يعني المشاركة في الرأي واتخاذ القرار والاشتراك في تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات وهذا يعني أن الاتصال يمثل عملية تفاعل أخرى تهدف إلى تقوية الصلات الاجتماعية عن طريق تبادل الأفكار والمشاعر والمعلومات والتخاطب والتباغض¹.

التعريف الاصطلاحي:

➤ هو العملية التي عن طريقها يمكن إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى عضو آخر، قصد إحداث تغيير وقد يكون الاتصال من مستوى أعلى إلى مستوى أقل والعكس أو على مستوى أفقي بهدف إحداث تغيير من أي نوع².

➤ كما يعرف شيري C.Cherry الاتصال بأنه: "استعمال الكلمات أو الرسائل . أو أي وسيلة مشابهة للمشاركة في المعلومات حول موضوع أو حدث"³.

التعريف الاجرائي:

الاتصال هو عملية نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو بالإشارات، حيث يتم هذا التبادل بين مرسل ومستقبل على اختلاف صفة كل واحد منهما سواء كان شخص مادي أو معنوي (مؤسسة).

- الاتصال غير الرسمي:

هو الذي يتم خارج قنوات الاتصال الرسمي، وهناك العديد من الطرق التي تسلكها المعلومات عن طريق الاتصال غير الرسمي كأى مناسبة يجمع العاملين وتسمح بتبادل المعلومات فيما بينهم⁴.

¹ - جمال أبو شنب، الاتصال و الاعلام و المجتمع (المفاهيم و القضايا و النظرية)، درا المعرفة الجامعية، مصر، 2005

ص 11

² - حمد فهمي العطرزي ، العلاقات الإدارية بالمؤسسات الاقتصادية ، ط 1 ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1969 ، ص 359.

³ - يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1986، ص 26

⁴ - علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بركة، مبادئ الإدارة والأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 263.

الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

- التعريف الإجرائي للاتصال غير الرسمي :

هو تلك الشبكة من الاتصالات التي تحدث بين الموظفين فيما بينهم، وبين المسؤولين عليهم، داخل وخارج المنظمة، وعبر خطوط غير محددة

6- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: للباحث السيد عليوة ورفعت رضوان بعنوان: مهارات الاتصال في الأزمات بالتطبيق على المستشفيات:

- مشكلة الدراسة:

قامت الدراسة بتحليل وعرض خمس أزمات واجهت مستشفيات عينة الدراسة وكيفية مواجهتها ومعالجتها ونظم الاتصال المستخدمة في إدارتها وكذا مهارات الاتصال وفعالية وسائل الاتصال ومعوقاتها.

فرضيات الدراسة: تضمنت الفرضيات التالية:

✓ المستشفيات تنظم فني اجتماعي معقد. يختلف نمط الإدارة به عن غيره من المنظمات.

✓ ارتباط نجاح أو فشل إدارة المستشفيات في مواجهة أزماتها بمدى توفر نظم الاتصال ومهاراته.

✓ ارتباط مستوى الإدارة في بعض المستشفيات بمدى توفر المدير المحترف، ومقدار

التحيز المهني في ممارسة أعمال الإدارة بها.

أسلوب الدراسة:

يقوم على الدراسة المكتبية وتحليل المعلومات المتوفرة عن بعض التطبيقات العملية لأزمات حقيقية في بعض المستشفيات المصرية.

- أهم النتائج:

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها عدم توافر مهارات الاتصال المتعددة أدى إلى وقوع بعض

الأزمات، كما تتوقف فعالية وسائل الاتصال على عدد من المعوقات أهمها خبرة القائم بالاتصال ومتابعة

رجع الصدى. . . الخ، وأوصت الدراسة بأهمية بناء شبكة من الاتصالات الفعالة التي توفر المعلومات

بالسرعة المطلوبة، ويجب أن تعتمد إدارة أي أزمة على المواجهة السريعة والصحيحة مما يتطلب توافر

مهارات الاتصال.

الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

الدراسة الثانية: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في الوطن العربي، أطروحة دكتوراه في علوم الاعلام والاتصال من إعداد : خالدي سعاد، جامعة وهران، 2016/2017.

- اشكالية الدراسة

ان الدراسة بأكملها تسعى لتجنب كل العوامل التي تخول للدول الأجنبية شرعية التدخل في الشؤون الداخلة للدول العربية اثناء الربيع العربي بحجة العلاقات الدولية وما يترتب عنها من ممارسات دولية لهذا السبب تسعى الدراسة الى معرفة الخط الفاصل والتحول من العلاقات العامة الممارسة من طرف الدول محل قيام الربيع العربي الى علاقات دولية تتدخل فيها الدول الأجنبية كما أنها تسعى الى فهم اصل الشرعية في كل هذا وان كانت السبب الرئيسي لكل الازمات وبالتالي أهم عنصر تنطلق منه لتفسير الأسباب الحقيقية للتغير الاجتماعي

- منهج الدراسة وأدواتها :

ان هذه الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي الذي ساعد الباحث في استسقاء وجمع المعلومات فروعيه هذه الدراسة شرحا وعرضا وتفسير وتوضيحا لهذه المفاهيم وميكانيزمات عملها والتي هي متصلة ومتداخلة ليأتي دور التحليل الذي يفكك العناصر ويشرحها ليعيد تركيبها وبذلك تتضح الرؤية ويمكن تفسيرها

- أدوات الدراسة :

الوثائق وسجلات: حيث استعان الباحث بمجموعه من الكتب باللغات الثلاث العربية والانجليزيه والفرنسيه

الملاحظة: تعد الملاحظة المصدر الاساسي للحصول على المعلومات حيث استخدمها الباحث لملاحظه تغير سلوك الافراد اولا عن طريق احتكاكهم بوسائل الاعلام الكلاسيكيه ووسائل التواصل الاجتماعي وثانيا ملاحظه التغير الذي وقع على المجتمعات التي مسها الربيع العربي

- تساؤلات الدراسة.

- التساؤل الرئيسي: ما هو دور العلاقات العامه في اداره ازمه الربيع العربي وما مدى فعاليتها في حصر الازمه في المجال الداخلي للدول ام ان التدخل الاجنبي باشكاله حتميه سياسيه نحو التغير الاجتماعي للعالم العربي .

الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

- التساؤلات الفرعية

- 1- ما هو الربيع العربي ما هي حيثياته في تونس مصر وسوريا كيف يمكن التعامل معه ما هي اسبابه ما علاقته بالمجال الخارجي لعلم الاجتماع الاعلامي
- 2- ما دور نماذج العلاقات العامه في اداره الازمات على المستوى الاتصالي والخارجي
- 3- ما المقصود بشرعيه العلاقات العامه في الازمات الدبلوماسية وما دورها في الارتقاء بالصورة القوميه للدول

- نتائج الدراسة

- وخلصت الدراسة الى مجموعه من النتائج اهمها وجود تاثيرات جوهرية متبادلة بين حركات الاسلام السياسي التي وصلت الى سده الحكم في دول الربيع العربي
- حركات الإسلام السياسي أبان الثورات كانت أكثر توافقا وانسجاما مع مطالب الجماهير العربية التي كانت تطالب بتطبيق مبادئ وقيم الديمقراطية
- مواقع التواصل الاجتماعي من أهم الوسائل التي اعتمدت عليها العينة لمتابعه الأحداث
- وسائل التواصل الاجتماعي تثبت تحدي هذا الجماهير وتزودهم بجراه المواجهة استطاعت شبكات التواصل الاجتماعي من خلال الأخبار المنشورة فيه على الثورات العربية ان تقتل فويا الانظمة الظالمة وذلك من خلال نشر التجارب الدول التي أطاحت برأسها مثل تونس ومصر وليبيا.

-7 منهج الدراسة

المنهج هو " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة"¹، والمنهج المتوافق مع الموضوع المدروس هو المنهج الوصفي التحليلي.

¹ عمار بوحوش: محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية،

الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

ويقوم المنهج الوصفي التحليلي كغيره من المناهج الأخرى "على عدة مراحل أهمها التعرف على مشكلة البحث، وتحديدّها، ووضع الفروض، واختيار الفئة المناسبة، واختيار أساليب جمع البيانات وإعدادها، ووضع قواعد لتصنيف البيانات، ووضع النتائج وتحليلها في عبارات واضحة، ومحاولة استخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلى تقدم المعرفة¹.

ويعرف على أنه: "المنهج الذي يصف الظاهرة وموضوع الدراسة ويحلل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها، حيث يعرف هذا المنهج بأنه يصف قضية أو حدث موجود حاليا يمكن الحصول منه على معلومات تجيب على التساؤلات التي يطرحها الباحث خلال موضوعه دون تدخل الباحث فيها"².

و المنهج المستخدم في دراستنا هذه هو المنهج الوصفي من خلال التعرف على دور الاتصال غير الرسمي في إدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية وذلك بمقر بلدية بكارية ولاية تبسة

8-عينة الدراسة

تم إختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، والفرق بين هذه العينة والعينات الأخرى هو أن جميع الأعضاء في المجتمع الأصلي تتاح لهم الفرصة المتساوية للدخول في العينة، لذلك تم التركيز على جملة الموظفين الإداريين ببلدية بكارية، أي ما يعادل % 25 من المجموع الكلي للعمال. المجتمع الإحصائي هو 160 عامل.

$$N = 445 - \text{معدل المعاينة } 10\% = 40 = (160 \times 25) \div 100 \text{ عينة الدراسة هي } 40 \text{ موظف بالتقريب}$$

9-مجالات الدراسة

9-1- المجال المكاني: تمت الدراسة بمقر بلدية بكارية ولاية تبسة

9-2- المجال الزمني: تم توزيع استمارات الاستبيان على أفراد عينة الدراسة وتحليلها واستخراج النتائج

العامة في الفترة الممتدة بين شهري جانفي 2022 وماي 2022. موزعة على النحو التالي:

- القراءات الاولية : تمت في كل من شهر جانفي 2022

¹ ديولد فان دالين: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط2، تر: محمد نبيل نوفل وآخرون، " 1984، ص313.

² أيمن أحمد فرج البرديني: العلاقة بين اللغة واضطراب التكامل الحسي عند الأطفال المتوحدين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات

نيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس، جامعة غزة، 2006، ص146

الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

- المعلومات النظرية دامت حوالي شهرين في الفترة الممتدة بين شهر فيفري 2022 ومارس 2022
- الدراسة الاستطلاعية تمت في شهر أفريل
- توزيع الاستمارة وتحليل النتائج وإخراج البحث في صورته النهائية ما بين شهر أفريل وماي 2020

10- أدوات جمع البيانات

ولعل أبرز ما ساعدنا على معالجة موضوع البحث قيد الدراسة "استمارة الاستبيان". يساعد الاستبيان الباحث في جمع البيانات وتسهيل على المبحوث الإجابة بمصداقية وذلك لصفة الخصوصية التي توفرها، التداول وتعاون الباحث والمبحوث يساعد في التحصل على بيانات أوضح وأقرب لموضوع البحث وتعرف الاستبانة على أنها: "إحدى وسائل البحث العلمي التي تستعمل على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم وتوقعاتهم أو معادلتهم، والاستبيان أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث، حسب اغراض البحث"¹.

حيث شملت استمارة البحث على 25 سؤالاً موزعة على خمس محاور تضمنت:

- ✓ المحور الأول: البيانات العامة
- ✓ المحور الثاني: ماهية الاتصال غير الرسمي داخل بلدية بكارية
- ✓ المحور الثالث: مساهمة الاتصال غير رسمي في تفعيل عملية تبادل المعلومات أثناء حدوث الأزمات ببلدية بكارية
- ✓ المحور الرابع: مساهمة الاتصال غير رسمي في زيادة تدفق المعلومات أثناء حدوث الأزمات داخل بلدية بكارية
- ✓ المحور الخامس: مساهمة الإتصال غير رسمي في تنظيم جهود الموظفين لإدارة الأزمات ببلدية بكارية

¹ جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي (مفاهيمه - أدواته - طرقه الإحصائية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 99.

الفصل الثاني

الاتصال غير الرسمي

الفصل الثاني: الاتصال غير الرسمي

المبحث الأول: ماهية الاتصال

1. مفهوم الاتصال
2. مبادئ الاتصال
3. مهام الاتصال
4. وسائل الاتصال

المبحث الثاني: ماهية الاتصال غير الرسمي

1. مفهوم الاتصال غير الرسمي
2. عناصر الإتصال غير الرسمي
3. دوافع وجود الاتصال غير الرسمي
4. شبكات الاتصال غير الرسمي
5. خصائص الاتصال غير الرسمي
6. فوائد الاتصال غير الرسمي

الفصل الثاني: الاتصال غير الرسمي

المبحث الأول: ماهية الاتصال

1- مفهوم الاتصال

هو العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص إلى آخر حتى تصبح مشاعا بينهما وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات واتجاه تسير فيه واتجاه تسعى إلى تحقيقه ومجال تعمل فيه ويؤثر فيها.

يتضمن الاتصال عدة تعريفات: "عملية تحويل المعاني بين افراد المجتمع" أو بناء الفهم المتبادل في إطار التفاعل بين شخصين أو أكثر، تبادل المعاني عبر نقل المعلومات أو صيرورة إشراك المعلومات والمشاعر بين الناس عبر تبادل الرسائل اللفظية أو إنشاء فهم مشترك من خلال التفاعل بين شخصين أو أكثر... ويعرفه البعض ببساطة على انه قضايا اجتماعية أساسا وعمامة فإن القدرة على الاتصال مع الآخرين يعزز فرصة الفرد في الحياة في حين ان غيابها يعتبر شكلا من أشكال الشخصية المرضية¹.

2- مبادئ الاتصال

تساعد المبادئ المدير في بناء نظام جيد للاتصال بالتركيز على 4 جوانب للاتصال:
نوعية الرسالة - ظروف استقبالها- الحفاظ على الجهود المنظمة - الاستفادة من مزايا التنظيم غير الرسمي
مبدأ الوضوح: حتى يتم الاتصال لابد من استخدام اللغة وهي من مسؤولية المرسل بالتعبير بطريقة مفهومه سواء كتابة أو كلام.

مبدأ الاهتمام: أي توجيه كل الاهتمام و التركيز لاستقبال الرسالة للتغلب على الإهمال.

مبدأ التكامل و الوحدة: للوصول إلى أغراض و أهداف الاتصال

¹ عبد الرحمن عزي: المصطلحات الحديثة في الاعلام والاتصال، الدار المتوسطة للنشر، ط1، 2011، ص11.

الفصل الثاني: الاتصال غير الرسمي

مبدأ إستراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي: الاستفادة منه في نقل و نشر المعلومات الكاملة للاتصال

الرسمي¹

3- مهام الاتصال

إن الاعتماد على الاتصال كوسيلة رئيسية في الإدارة يمكن إدراكها من خلال المهام المؤداة عند مزاولته وعلى حد قول بيتر أن الاتصال ينفرد ب 4 مهام رئيسية هي :

1- المهمة الإعلامية : نجد في البلدية مستويات تنظيمية إدارية متوسطة تأطيرية وعليا تنفيذية فمهمة الاتصال تكمن في نقل المعلومات بينها وتزويد مراكز اتخاذ القرار بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرار سليم وإعلامه للإدارة المتوسطة والتنفيذية لتنفيذه كذلك نقل المعلومات غير المتعلقة بالمنظمة بين العاملين .

2- المهمة الانضباطية: يعتمد سير العمل بالمنظمة على الرقابة والتنسيق والضبط إذ يستلزم وجود سياسات وقرارات لتوضيح ما يجب إتباعه وتجنبه وهذا لا يتم إلا بالاتصال².

3- المهمة الإقناعية : لا تكفي قوة السلطة للإدارة لضمان سير العمل بل يجب تكفلها للعاملين حرية التعبير والموافقة أو الرفض وهذا يرتبط بالمهمة الإقناعية التي تتم بالاتصال وتظهر أبعادها في منح الفرصة للمستقبل بإجراء المزيد من الاستفسارات للاقتناع بشيء معين .

4- المهمة التكاملية: تتبع أبعادها من كون الاتصال تعبير عن الممارسات المختلفة حيث يتفاعل الناس للتكامل الذاتي والجماعي وتساعد في سيادة روح الوحدة للمنظمة مما يوجب توفير وسيلة لتعرف الموظف على ذاته من خلال الانتساب إلى مجموعة معينة في المنظمة³.

1 - محمد محمد الطنوبي: نظريات الاتصال ، جامعة الإسكندرية، 2001. ص101.

2 - المرجع نفسه، ص102.

3 - المرجع نفسه، ص103.

الفصل الثاني: الاتصال غير الرسمي

4- وسائل الاتصال

وهي التي تستخدم في نقل الرسالة، فالرمز والشكل أو اللغة تعتبر رسائل يستعملها المرسل ليعبر بها عن رسالته التي يرغب في توجيهها إلى المستقبل فالأفكار أو المهارات لا تنتقل من تلقاء نفسها بل تحتاج إلى وسيلة تعبر عنها.

ومن المعلوم أن هناك من الوسائل التي يمكن أن يستعملها المرسل في نقل رسالته. وقد تكون هذه الوسائل لفظية سواء منها المنطوقة مثل المحاضرة والمناقشة والنقد، أو المكتوبة مثل الكتب أو المذكرات أو الخطابات أو النشرات أو التقارير وقد تكون هذه الوسائل غير لفظية كالصور والرسوم التوضيحية، وكلما تعددت هذه الوسائل أتاحت الفرصة للمرسل أن يختار من بينها الوسيلة التي تتناسب مع الرسالة ومع المستقبل الذي يوجه رسالته إليها¹.

المبحث الثاني: ماهية الاتصال غير الرسمي

1- مفهوم الاتصال غير الرسمي

الاتصال غير الرسمي هو الاتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات والأفكار ووجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم أو تبادل المعلومات من خارج منافذ الاتصال الرسمي².

الاتصالات غير الرسمية هي تلك الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة³.

¹ - جمال محمد أبوشنب، الاتصال والإعلام والمجتمع (المفاهيم والقضايا والنظرية)، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص 16.

² - حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، معهد العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص 80.

³ - محمد سعيد احمد، التنظيم وتطوير أساليب العمل، النظريات والاتجاهات الحديثة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1971، ص 157.

الفصل الثاني: الاتصال غير الرسمي

كذلك هي الاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة تمتاز بسرعتها قياسيا بالاتصالات الرسمية¹.

كذلك هي التي تتم بوسيلة غير معتمدة وغالبا ما تتعلق بأمر بعيدة عن مجال عمل المنظمة.¹ الاتصال غير الرسمي يتم تلقائيا ما بين الجماعات سواء داخل التنظيم أو خارجه وهو يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها².

كذلك هو تلك الشبكة التي توجد بين العاملين والتي تتضمن معلومات كثيرة عن الأفراد الزملاء أعضاء وجماعات العمل ومشكلاتهم ودوافعهم واتجاواتهم³.

فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي، ولا تتحكم بها أطر تنظيمية حيث تنساب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير الرسمية، خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد أكبر من الناس، وتعد قنوات الاتصالات غير الرسمية الاقصر بين جمع قنوات الاتصالات الأخرى⁴.

ويحدث هذا النوع من الاتصال خارج إطار قنوات الاتصال الرسمي ويمكن اعتبار ردفا أو مدساعدا للاتصال الرسمي، فما لم يمكن فهمه بالاتصال الهابط والصاعد يمكن توضيحه بالاتصال غير الرسمي، ويتمثل هذا الاتصال فيما ينقل داخل التنظيم أو خارجه من معلومات قد تكون صحيحة أو مفتعلة يطلقها أفراد عن قصد أو غير قصد.¹

¹ - رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الإعلام والاتصال المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، ط1، جدار الكتاب العالمي، عمان، د.س، ص 34.

² - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادار المؤسسات التعليمية، دار الميسرة، مصر، 2005، ص 227.

³ - ربحي مصطفى عليات، أسس الإدارة المحاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 266.

⁴ - علي محمد. عبد الوهاب، استراتيجيات التحضير الفعال نحو أداء بشري متميز، دار النشر والتوزيع الإسلامية، مصر، 2000، ص 107.

الفصل الثاني: الاتصال غير الرسمي

2- عناصر الإتصال غير الرسمي:

يمكن حصرها فيما يلي¹:

المصدر المرسل: المرسل هو منشئ الرسالة وقد يكون شخصا يتكلم أو يكتب أو يحاضر أو شرطيا يؤشر بيديه أو زعيما سياسيا يلقي خطابا أو محطة تلفزيونية.

الرسالة (المحتوى): هي المعلومات والأفكار التي يرغب المرسل نقلها أو تبادلها مع الغير من أجل أن نشيع أو نعمم هذه المعلومات والأفكار بقصد توجيه الفكر في أمور معينة وهذه المعلومات والأفكار تكون على شكل حقائق أو شعور أو عاطفة.

الوسيلة (القناة) الوسيلة هي الأداة التي تنقل الرسالة الإتصالية من المرسل إلى المستقبل وقد تكون سمعية كما في الإذاعة أو بصرية كما في التلفزيون أو السينما أو الفيديو أو قد تكون الحواس الإنسانية مع سمع وبصر وشم وذوق كما هو الحال في الإتصال الذاتي أو قد يكون هناك وسيلة في حال الإتصال الشخصي أو الوجيهي ويجب على المرسل إختيار الوسيلة المناسبة لطبيعة الرسالة والمستقبل والأكثر تأثيرا على المستقبلين أو إستعمالا من قبلهم والأقل تكلفة.

المستقبل (الجمهور المستهدف) المستقبل هو هدف عملية الإتصال قد يكون المستقبل رجلا أو امرأة أو طفلا أو شابا أو عجوز أو موظفا أو طالبا ولذا يجب على رجل الإتصال أي يعرف خصائص المستقبل وطبيعته حتى يتمكن من مخاطبته ليستحوذ على قلبه بسرعة وبين أهدافه الإتصالية التي دف إلى تغيير معلوماته وإتجاهاته بسلوكه.

الإستجابة (التغذية الراجعة ردود فعل): الإستجابة هي قبول الرسالة أو رفضها من فهم للرسالة أو لا للرسالة وقد تكون الإستجابة سريعة أو بطيئة أو متأخرة وقد تكون إيجابية أو سلبية وقد تكون الاستجابة على شكل إشارة باليد أو كلمة طيبة وقد تكون الإستجابة الناجحة أو رد فعل من جنس الرسالة أو قد تكون على النقيض

¹ الهادي كفر وأحمد محمود الخطيب: إدارة الاتصال والتواصل (النظريات، العمليات، الوسائط، الكفايات)، عالم الكتب،

الحديث للنشر والتوزيع، عمان 2009م ص. 226

الفصل الثاني: الاتصال غير الرسمي

منها ولكن الإستجابة الناجحة هي تنسيق عن الفهم لمحتوى الرسالة وهدف المرسل هي التي تقرر نوع الإستجابة وكذلك الوسيلة.

التأثير: التأثير هو محصلة النهائية للإتصال ويتم بتغيير معلومات وإتجاهات وسلوك المستقبل كما يتفق مع أهداف المرسل¹.

3- دوافع وجود الاتصال غير الرسمي

يمتلك كل تنظيم هيكلًا غير رسمي يطلق عليه البعض شبكة علاقات الظل فعمليات التفاعل لا تتوقف فقط على العلاقات الوظيفية، بل تتجاوز باستمرار في الأحوال العادية الغنوات الرسمية التي يحددها التنظيم والأسباب التي تؤدي إلى مزولة الاتصالات غير الرسمية:

— الحصول على معلومات إضافية:

كثير من العاملين ينضمون إلى جماعات العمل غير الرسمية من أجل الحصول على معلومات وبيانات لم يستطيعوا الحصول عليها من خلال قنوات الاتصال الرسمي وهذا لوجود اختناقات في مسارات الاتصال الرسمي بما يكسد الرسائل ويجعلها تنسم بالبطء والجمود، لذلك يجب عدم كبت الاتصالات غير الرسمية².

— تسهيل التفاعل الاجتماعي:

بما أن العمال يلتقون بوميا في أماكن العمل ويتقاسمون الوظائف ويقضون معظم الوقت مع بعضهم البعض ونتيجة لذلك تنشأ بينهم علاقات شخصية واجتماعية مما يستدعي وجود اتصالات غير رسمية تسهل عملية التفاعل بينهم³.

¹ معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، الأردن، 2008، ص168.

² - رغب أحمد الخطيب: إدارة المؤسسات الاجتماعية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 235.

³ - رويبة حسن، محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي، مصر، 2013، ص282.

الفصل الثاني: الاتصال غير الرسمي

فوجود الاتصالات غير الرسمية يعتبر في حد ذاته ظاهرة صحية لأن وجودها دلالة على أن العاملين بالبلدية لا يهتمون بها اهتماما سطحيا أو بأمورها اهتماما شخصيا وبالتالي ينبغي على المدير أن لا يغفل عن وجود الاتصال غير الرسمي ويعمل على التعايش معه لصالح البلدية³.

4- شبكات الاتصال غير الرسمي:

إن الاتصالات لا تتم بشكل مبسط في كل الحالات، وإنما تتخذ أشكالا أكثر تعقيدا تشير إلى العلاقات المتداخلة بين الأفراد وهذا ما يسمى بشبكات الاتصال. الشبكة تعد الهيكل الذي تنتقل من خلاله المعلومات عبر الأطراف المتعددة في التنظيم، أو أنها: الترتيب المخطط لمجموعة صغيرة من الأفراد الذين يسمح لهم بتبادل المعلومات في نمط محدد، والشبكة هي تفاعل بين أكثر من وحدة أو مصدر للمعلومات، لشبكات الاتصال أشكال مختلفة تستعرض فيما يلي أهمها، مع توضيحها بمخططات تفصيلية¹، ولعل أبرز هذه الشبكات:

1. شبكة الإتصال الدائري:

تتمثل ميزتها الرئيسية في أنها تسمح لشخصين أو أكثر بالتواصل معا دون اشتراك القائد معهما، مما يوفر الوقت، وهذا النوع من الشبكات يميل إلى اللامركزية فيستطيع أي فرد فيها الاتصال بالعضوين المجاورين له².

ويطلق عادة على هذا النوع من الإتصال بالإتصال شبيه تام (الكامل) إذ يستطيع المدير الإتصال بشخص واحد و هؤلاء أيضا قادرون على الإتصال مع بعضهم البعض وهكذا³.

¹ ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي: الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص. 77

² المرجع نفسه، ص82.

³ صالح خليل: العلاقات العامة و الإتصال الإنساني، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص59

الفصل الثاني: الاتصال غير الرسمي

2. شبكة إتصال السلسلة:

هي قراءة عميقة للاتصالات الرأسية الهابطة، توضح تدرجها، يشير أعلاها على المرسل ويشير آخرها إلى ملقّي الرسالة أو المستقبل، إذن المعلومة هنا تنتقل في اتجاه واحد عمودي عبر عدد من الأفراد¹. وهذا النمط يمكن الرئيس من الإتصال بمساعدين له، إلا أن المساعدين في طرفي السلسلة لا يقدران على الإتصال إلا بشخص واحد فقط، وفي هذا النمط تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى حتى يتم إستلامها من قبل الشخص الذي يجب عليه القيام بالإجراء اللازم، ويمتاز هذا النمط بالبطء الشديد².

3. شبكة إتصال العجلة:

في هذه الشبكة يوضح أحد الأعضاء في نقطة المركز، ثم يوضع أربعة أعضاء أو أكثر حول المركز الذي يمثل القائد، وهذا النوع يمثل المركزية الشديدة، حيث لا يستطيع الأعضاء الاتصال بعضوا المركز فقط، والذي يمثل مركز الاتصالات داخل الجماعة³. تتميز بوجود شخص في مركز عملية الإتصال عادة ما يكون القائد أو الرئيس المصلحة مثلا يتبعه مجموعة من العاملين أو الرؤساء بحيث لا يمكنهم الإتصال فيما بينهم إلا عن طريق قناة ويعتبر موقعه في المركز مناسباً جداً لتحريك وتنشيط العملية الإتصالية وبالتالي تنسيق و متابعة كل عمليات الخاصة بالتسيير في البلدية أوفي القسم الذي يشرف عليه⁴.

¹ ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي ، المرجع السابق، ص80.

² العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الوائل، عمان، د.س، ص249.

³ ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي ، المرجع السابق، ص81.

⁴ اصغر قاسيمي، الإتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 2011، ص2.

الفصل الثاني: الاتصال غير الرسمي

4. شبكة اتصال النجمة:

هذه الشبكة تضم مجموعة أفراد يمكن لكل واحد منهم الاتصال مباشرة بكل عضو آخر في المجموعة، وهي تمثل اللامركزية الشديدة، كما أنها يمكن أن تمثل شبكات الاتصال غير الرسمية، حيث يتم الاتصال بين مستويات مختلفة بصورة مباشرة وبدون المرور بأشخاص معينين¹.

وتعتبر الشبكة المثالية كون أن المشاركين يتمتعون بحصص متساوية في الإتصال فيما بينهم و لأن المعلومات متوفرة لأي منهم، بحيث يمكن القول أنها تلك الشبكة التي تميز العلاقات الديمقراطية فتنوات الإتصالات هنا مفتوحة بين مختلف المستويات الرأسية و الأفقية .كل مراكز عندها إمكانية الإطلاع على البيانات اللازمة لعملها و كذلك فهي ترسل البيانات إلى المراكز أخرى².

5. شبكة الإتصال العنقودية:

يمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية المدير (الرئيس) الاتصال عبر قناة اتصالية في الوسط، حيث يستطيع من خلالها بطرفين مساعدين، وطرف آخر يمتلك إمكانية الاتصال بغيره³.

كما يمثل هذا النمط من الإتصال إمكانية الرئيس الإتصال بأربعة أشخاص آخرين إلا أن هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الإتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة إذ أن الرئيس يتصل بمساعديه والرئيس نفسه لا يستطيع الإتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يشكل بالنسبة للمدير عنق الزجاجة في فعالية الإتصال⁴.

¹ ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي ، المرجع السابق، ص82.

² مصطفى الحجازي، الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، بيروت، 1990، ص137

³ خليل محمد حسن الشماع، حظير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2005، ص212.

⁴ خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص12.

الفصل الثاني: الاتصال غير الرسمي

5- خصائص الاتصال غير الرسمي

- الاتصال غير الرسمي لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة لأنه ينتقل عبر مستويات لتنظيم دون قيود.
- الاتصال غير الرسمي يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا حدود السلطة الرسمية.
- الاتصال غير الرسمي لا يتم داخل التنظيم فقط بل يتعداه إلى خارجه.
- يتم بين العمال بشكل عفوي وتلقائي.
- يتم غالبا بشكل شفهي.
- عدم دقة وصحة المعلومات التي يسفر عنها الاتصال غير الرسمي نظرا لعدم وجود مصدر ثابت للمعلومة كالإشاعة مثلا¹.
- يعبر عن اهتمامات وانشغالات الأفراد وهو ناتج عن العلاقات الاجتماعية وعلاقات الصداقة.
- الحركة والتعبير نظرا لأنه لا يخضع لنظام محدد من قبل أو لترتيب مسبق يحدد أطراف الاتصال الرسمية في كثير من المواقف.
- يمتاز بالسرعة والمرونة في نقل المعلومات والبيانات بين أفراد التنظيم.
- يعبر عن اهتمامات وانتقالات الأفراد².

6- فوائد الاتصال غير الرسمي

يلعب الاتصال غير الرسمي دور بالغ الأهمية في الإدارة وخاصة في عملية صنع القرار فكثير ما كان الاتصال غير الرسمي وسيلة من وسائل حل المشاكل الإدارية، كذلك يسهل عملية التفاعل بين العمال فمن خلاله يتداولون الأخبار والمعلومات بشيء من التفصيل لإشباع رغباتهم، ومن فوائد الاتصال غير الرسمي نذكر:

¹ - رضوان بلخيري وآخرون: مدخل للاتصال والعلاقات العامة، ط1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ص88.

² - رضوان بلخيري وآخرون: المرجع السابق، ص88.

الفصل الثاني: الاتصال غير الرسمي

✓ من خلال الاتصال غير الرسمي تعرف الإدارة العليا ردود أفعال الموظفين، اتجاه التعليمات والتوجيهات، التي سيتم اعتمادها بشكل رسمي، من خلال طرحها كإشاعات وذلك من أجل أخذ كل الاحتياطات للمشاكل التي قد تنجر عند تطبيق تلك التعليمات.

✓ سرعة انتقال المعلومات مما يساعد في حل بعض المشكلات الطارئة ويخفف عبء التفاصيل عن ريس المنظمة.

✓ يمهّد الطريق إلى تذليل الصعوبات أو العراقيل النني تقف في طريق الأداء والتطوير، من خلال التفاعل الذي يحدثه بين جميع الأفراد.

✓ يمكن عن طريقه جمع الكثير من المعلومات والبيانات النني يتعذر أحيانا على الاتصال الرسمي استيفائها.

✓ يساهم في توزيع المسؤوليات وتنظيم الأعمال للوقاية من العقبات التي تعوق العمل.

✓ ينمي الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهم تفاصيل العمل.

✓ يستخدم كثيرا في إزالة عوامل الانفعال والتوتر والقلق والكبت النفسي وتهيئة جو العمل عن طريق إتاحة الفرصة للتنفيس عما يشغل أذهان العاملين من مشاكل ومتاعب من خلال التعبير عن آرائهم دون خشية الإدارة.

✓ يحقق التوازن مع المتغيرات المحيطة بمناخ العمل بطريقة أسرع وأيسر من أسلوب الاتصالات الرسمية¹.

يتم من خلال الاتصال غير الرسمي التعرف على ما يجري داخل الوحدة مما يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة كما يهدف إلى خلق الرضا والارتياح بالوحدة وبين العاملين بعضهم ببعض ودعم هذا الرضا بصور

¹ - طلق عوض الله السواط وآخرون: الإدارة العامة، المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، دار حافظ للنشر، د.ط، ص278.

الفصل الثاني: الاتصال غير الرسمي

مستمرة وكذا الارقاء بمعنويات العاملين خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة. وذلك بإبداء آرائهم إزاء المواضيع المطروحة والتقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة.

كذلك الاتصال غير الرسمي يمكن القائد من التعرف على ما يحدث داخل الوحدة بصور صادقة ما من شأنه مساعدته في اتخاذ القرارات السليمة والهامة القائمة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة، مما يسهل عليه عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين، وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارات المختلفة داخل الوحدة¹.

تساعد. الاتصالات المباشرة والعلاقات الودية مع مركز اتخاذ القدرات على حل المشكلات وتحقيق حدة التوترات التنظيمية بين الوحدات الإدارية أو بين الأفراد داخلها فكثير ما تحل المشكلات من خلال اجتماع عمل يتم خارج التنظيم في لقاء اجتماعي بعيدا عن الموقع الرسمي والعلاقات الرسمية. يساعد في حل بعض المشاكل الغني تحدث بين العمال من خلال تدخل أطراف تعمها مصلحة الجميع وذلك بغضن النزاع بطريقة ودية.

يعمل على توطيد وتقوية العلاقات والصدقات بين الأفراد داخل وخارج التنظيم مما يدفعهم إلى التعاون والسعي إلى تحقيق أهداف التنظيم.

¹ - بن الطاهر حمزة، رحاب مختار: المنظومة القيمية والظواهر التنظيمية غير الرسمية (الاتصال غير الرسمي أو المباشر) مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24، جوان 2016، جامعة المسيلة، ص 210.

الفصل الثالث

الأزمة وإدارة الأزمة

الفصل الثالث: الأزمة وإدارة الأزمة

المبحث الأول: الأزمة

1. ماهية الأزمة

2. أسباب الأزمة

3. مراحل الأزمة

المبحث الثاني: إدارة الأزمة

1. وظائف إدارة لازمة

2. مراحل إدارة الأزمة

3. إستراتيجية إدارة الأزمة

الفصل الثالث: الأزمة وإدارة الأزمة

المبحث الأول: الأزمة

1- ماهية الأزمة

يعرف إدغار موران الأزمة على أنها "حالة من التردد و الغموض و في الوقت ذاته اختلال ينجم عنه الشك و الارتياب ويختم بقوله "أن أزمة مفهوم الأزمة هي بداية لنظرية الأزمة، ويعرفها الخبير الفرنسي في اتصال الأزمات "باتريك لغاديك" بأنها "الحالة التي تكون عليها مجموعة من المؤسسات في مشاكل و انتقادات وضغوط خارجية قوية، قد تتوسع من الداخل و تستمر لمدة طويلة ضمن مجتمع جماهيري، تتيح له وسائل الاتصال الجماهيرية التغطية الإعلامية لها ويعرفها "كريستوف ديفور" على أنها "انشقاقات عنيفة في العلاقات بين الفاعلين، تتطلب اليقظة، داخل مناخ شديد التقلب و التردد من ناحية سيرورة الأحداث و نتائج اتخاذ القرارات"¹

مفاهيم مشابهة لمفهوم الأزمة

يعاني مفهوم الأزمة كسائر مفاهيم العلوم الاجتماعية بتداخل العديد من المفاهيم ذات الارتباط القوي به وفي هذا الصدد يمكن القول بوجود تداخل قوي بين مفهوم الأزمة من ناحية و المفاهيم الآتية من ناحية أخرى:

- ✓ المشكلة: تعبر عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها وتحتاج عادة إلى جهد منظم للتعامل معها و حلها و قد تؤدي إلى نشوء الأزمة، لكنها ليست أزمة بذاتها.
- ✓ الصراع: يعبر عن تصادم إرادات و قوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كلياً أو جزئياً و الانتهاء بالسيطرة و التحكم في إدارة الخصم.
- ✓ النزاع: يعبر عن تعارض في الحقوق القانونية و هو ليس أزمة بذاته ولكنه يؤدي إلى نشوء الأزمة
- ✓ الحادث: شيء فجائي تم بشكل سريع و انقضى أثره فور إتمامه وقد تنجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلاً و إنما تكون فقط إحدى نتائجه
- ✓ الكارثة: يقصد بها التغيير المفاجئ، ذو أثر حاد أو تدميري، مما ينتج عنه تغيرات و نتائج تتعلق بعملية التوازن و الكارثة في مجملها تعد سبباً للأزمة.

¹ - بن لعربي يحيى: دور الاتصال في إدارة الأزمات، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 15، جامعة حسينية بن بوعلي، الشف، جانفي 2016 ص4

الفصل الثالث: الأزمة وإدارة الأزمة

2- أسباب الأزمة

تساهم المعرفة بأسباب الأزمة في تحقيق استجابة صحيحة تتجلى في اتخاذ قرار فاعل وسريع، ولكل أزمة أسباب تنتج عنها أهمها¹:

- ✓ سوء الفهم : خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتوافرة عن الأزمة نتيجة قلتها أو تداخلها.
 - ✓ سوء التقدير : أما بالشك في المعلومات أو إعطاء قيمة للمعلومات مبالغ فيها ، نتيجة الثقة الزائدة بالنفس.
 - ✓ سوء الإدارة: بسبب العشوائية أو الاستبداد الإداري أو عدم وجود أنظمة للعمليات الإدارية.
 - ✓ تعارض المصالح والأهداف: لاختلاف شخصية أو اهتمامات أو ميول أطراف الصراع، ومن ثم أهدافهم ووسائل تحقيقها.
 - ✓ الأخطاء البشرية : ضعف قدرة ورغبة أطراف الأزمة على التعامل معها ، لغياب التدريب أو قلة الخبرة أو انخفاض الدافعية .
 - ✓ الشائعات : استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة وفي توقيت ومناخ من التوتر والقلق يؤدي إلى الأزمة ، بسبب انعدام الحقائق لدى الجمهور أو تخبط المسؤولين.
 - ✓ اليأس : الإحباط أو عدم القدرة أو فقدان الأمل في حل المشكلات والذي يعزى إلى القمع الإداري أو التدهور في الأنظمة الإدارية .
 - ✓ الرغبة في الابتزاز : تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية ومادية وشخصية واستغلال أخطاءه من أجل صنع أزمة ، وكننتيجة لغياب الواعز الديني والأخلاقي .
 - ✓ انعدام الثقة في الآخرين وفي المنظمة نتيجة الخوف أو الاستبداد أو عدم كفاءة الإدارة .
 - ✓ الأزمات المتعددة : وتفتعل للتمويه على أزمات أكبر .
- وترتبط الأسباب المستعرضة أنفا " بخصائص الإدارة، فيما يمكن أن تعزى الأزمة كذلك إلى خصائص تتصل بالمنظمة وبيئتها الداخلية، أو إلى عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية المحيطة .

¹ - أحمد ماهر: إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006، ص23.

الفصل الثالث: الأزمة وإدارة الأزمة

3-مراحل الأزمة

تختلف مراحل الأزمة باختلاف طبيعتها حيث إن هناك أزمات تمر بمراحل يصعب التنبؤ بحدوثها إلا إن هناك البعض منها من الممكن رصد مؤشراتنا منذ البداية ومتابعتها .ويرى بعض الباحثين مراحل الأزمة كل من وجهة نظره ويتفقون على بعض المراحل ويختلفون بالبعض الآخر وبالرغم من اختلاف وجهات نظر الباحثين في مراحل الأزمات إلا انه لا يوجد اختلاف في المضمون وبهذا يرى الباحثان أن مراحل الأزمات والتي يطلق عليها دورة حياة الأزمة هي كالآتي¹:

✓ **مرحلة ميلاد الأزمة:** تبدأ على شكل إحساس مبهم وينذر بوجود شيء يلوح في الأفق مجهول المعالم والاتجاه والحجم، والأزمة غالبا لا تنشأ من فراغ ونما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها. وهذه المرحلة تتطلب من متخذ القرار (تنفيس الأزمة) وإفقادها مرتكزات النمو ثم تجميدها أو القضاء عليها وهي وليدة دون أدنى خسائر مادية أو بشرية وقبل وصولها للتصادم.

✓ **مرحلة النمو والاتساع:** نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى في الوقت المناسب لذا فان الأزمة تأخذ في النمو من خلال محفزات أخرى تنمو من خلالها.

✓ **مرحلة النضج والصدام:** تعد من اخطر مراحل الأزمة ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة إلا إذا قوبلت باللامبالاة من قبل متخذ القرار وعند نضج الأزمة يحصل الصدام.

✓ **مرحلة الانحسار والتقلص:** تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقد الأزمة جزءا هاما من قوتها، على إن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه.

✓ **مرحلة الاختفاء والتلاشي:** تصل الأزمة في هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها ولعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام والحديث عنها.

¹ - حامد الحدراوي ، كرار الخفاجي: أسباب نشوء الأزمات و إدارتها دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس

النواب العراقي، مجلة الكوفة، العدد الخامس، العراق، 2012، ص197

الفصل الثالث: الأزمة وإدارة الأزمة

المبحث الثاني: إدارة الأزمة

1- وظائف إدارة لازمة

إن هناك مجموعة من الوظائف التي يقوم بها مكتب إدارة الأزمات، ويعمل مدير مكتب إدارة الأزمات جاهدا على تنفيذها بكل ما يملك من قوة، وذلك بالتعاون مع أعضاء وموظفي مكتب إدارة الأزمات، ومن هذه الوظائف التي هي من اختصاص مكتب إدارة الأزمات ما يلي:

- ✓ مراقبة الأمور والمعاملات والتحركات ورصدها بدقة، سواء كانت على المستوى الداخلي للمؤسسة أو على المستوى الخارجي، والمتمثل بالعملاء والزبائن.
- ✓ التركيز التام على الجهات المنافسة للمؤسسة ومعرفة أهدافها ومخططاتها.
- ✓ التخطيط السابق والتوقع المسبق والتنبؤ والاستعداد التام لمواجهة كل الأزمات المحتملة الحدوث في المستقبل.
- ✓ إعطاء خطة عمل كاملة تامة ووافية بكل المعلومات والبيانات والأرقام المطلوب معرفتها وذلك لمعرفة حدود الإمكانيات المتاحة للمؤسسة
- ✓ التنظيم للعمليات المالية في البلدية، وتنظيم الإدارات والعمل على تنسيق الأمور والقرارات الإدارية، وتحديد طريقة التواصل مع الإداريين¹
- ✓ معالجة الآثار السلبية للأزمة، واتخاذ نظام حماية قوى للوقاية من الأزمة.
- ✓ التقليل من شأن الأزمات أمام الآخرين، وذلك بعد السيطرة عليها والتخفيف من تأثير الأزمات والتصدي للآثار السلبية.
- ✓ تحليل ودراسة المواقف الأزمومية والقدرة على التواصل السريع للحل المناسب لعلاج الأزمة.

2-مراحل إدارة الأزمة

لإدارة الأزمات عدة مراحل هي :

أ-مرحلة ما قبل الأزمة:

وتتطوي إدارة الأزمة قبل وقوعها على :

- 1-تحديد الأزمات المحتملة اعتمادا على التجارب السابقة للمنظمة بالخبرات المكتسبة في قطاع الأعمال والإحساس الفطري وتختلف الأزمات المحتملة من منظمة لأخرى .

¹ - كراز كريمة، عكاش ليلي :المرجع السابق ، ص75.

الفصل الثالث: الأزمات وإدارة الأزمات

2- وضع قائمة بالأزمات المحتملة مرتبة بناء على مدى احتمال حدوثها والتكلفة المادية على المنشأة فيما لو حدثت .

3- تشكيل فريق إدارة الأزمات من القيادات التي تتمتع بالخبرة وتجمع بين الدراسة والتجربة والملاحظة والتي تلتقي عندما تحدث الأزمات وتعمل على التقليل من آثارها السلبية للمنظمة .

4- إعداد خطة لإدارة الأزمات فتحدد بالتفصيل الإجراءات التي يتم إتخاذها عند حدوث الأزمات ويجب أن تكون الخطة مفصلة وتتعامل مع مختلف الأزمات المحتملة وأن يشارك في إعدادها المدراء التنفيذيون وأعضاء فريق إدارة الأزمات وتكمن أهمية التخطيط المبكر في الحقيقة أنه من الصعب عند حدوث الأزمات أن يبدأ الناس في التفكير كيف يتعاملون معها .

ب-مرحلة إدارة الأزمة :

تتضمن إدارة الأزمة عند حدوثها قيام فريق إدارة الأزمة بتحديد الأسباب التي أدت الى حدوث الأزمة ،آثار الأزمة على العاملين والعمليات ،وضع الحلول بما يكفل تخفيض الخسائر الى أقل حد ممكن وإبقاء الجمهور على إطلاع بما يحدث وبالقرارات التي تم إتخاذها ويشمل ذلك الإتصال بالعملاء والموردين والشركاء والوكالات الحكومية المنظمة والغرف التجارية .

ج-مرحلة ما بعد الأزمة :

يتم التركيز في المرحلة اللاحقة على الأزمة على تحليل ما حدث وإستخلاص الدروس المتصلة بالأزمة التي يمكن الإستفادة منها في تطوير الخطط والسياسات وطرق العمل¹ .

**متطلبات إدارة الأزمات :هناك عدة متطلبات لإدارة الأزمات كما حددها بعض الباحثين منها :

1-فريق إدارة الأزمات team:

يكون تمثيلا لأعلى سلطة، لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص فني في مجالات مختلفة وحساب كل عامل بدقة وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق وعدم ترك الأمور للصدفة .

2-التخطيط لمواجهة الأزمة :

إن التدريب على التخطيط لمواجهة الأزمات يعد من المسلمات الأساسية في المؤسسات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث أزمة أو التخفيف من آثارها وتلافي عنصر المفاجأة المصاحبة لها فالتخطيط يتيح

¹ - عبد الله محمد الفقيه :إدارة الازمات ،ط1، دار الكتاب الجامعي ، صنعاء ، 2012 ، ص 35.

الفصل الثالث: الأزمة وإدارة الأزمة

لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية والإستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة.

والتخطيط لمواجهة الأزمة مبني على الأسس التالية :

- أسلوب عملي مدروس لمواجهة الأزمة والتحكم في مسارها واتجاهاتها بهدف جاوز الأزمة بسرعة .
- التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بهدف إطفاء الأزمة بسرعة وبأقل الأضرار .

3- إستراتيجية إدارة الأزمة

لقد تنوعت وتطورت الإستراتيجيات التي يجري إستخدامها في المؤسسات لإدارة الأزمات، وأهمه

1- الإستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات: وتتمثل في ما يلي.

- ✓ إستراتيجية إنكار الأزمة: وتمثل أبسط الطرق التقليدية إذ يعلن المسؤول بأنه لا توجد أزمة وأن الوضع القائم أفضل وأحسن الأوضاع وليس بالإمكان بأن يكون أفضل مما عليه الآن، ويطلق عليها طريقة التعتيم الإعلامي للأزمة. وتستخدم هذه الطريقة في ظل وجود إدارة أوتوقراطية شديدة التسلط.
- ✓ إستراتيجية كبت الأزمة: وفيها تقوم البلدية او المنظمة بإغلاق منافذ العناصر الأساسية المكونة للأزمة، وهي إستراتيجية تشير إلى أن البلدية المستخدمة لها متسلطة ومستبدة.
- ✓ إستراتيجية تكوين لجان لدراسة الأزمة: تعتمد عليها البلدية عندما لا تتوفر على المعلومات الكافية عن القوى الفاعلة في الأزمة، ويكون الهدف الأساسي من تكوين اللجان لتحديد العناصر الأساسية بنشوتها والمحركين لها وإفقادها قوى دفعها.¹
- ✓ إستراتيجية بخس الأزمة: هنا تقوم البلدية بالاعتراف بوقوع أزمة معينة مع التقليل من حدتها والادعاء بانها تحت السيطرة وسيتم التعامل بالأسباب المناسبة. وتفيد هذه الطريقة فعلا في الأزمات البسيطة والمحدودة والجزئية حين تكون البلدية قادرة على علاج الأمر بعد التهوين من شأنه والتقليل من حجمه.
- ✓ إستراتيجية تفرغ الأزمة: هي مواجهة حادة وعنيفة مع محركي الأزمة ومؤيديها، وذلك بغرض التعرف على مدى صعوبة المحركين والمؤيدين.
- ✓ إستراتيجية عزل قوى الأزمة: وتشير إلى قيام البلدية بإبعاد قوى الأزمة عن الموقف الأزموي، وفي هذا الموقف يتم تحديد المحركين الرئيسيين وعزلهم جغرافيا، ماديا ونفسيا عن أحداث الأزمة نفسها. ويتم العزل بعدة طرق منها على سبيل المثال: إرسال محركي الأزمة إلى مهام وظيفية وعملية.

¹ - أمال قاسمي : الاتصال ودوره في إدارة الأزمات، المجلة الجزائرية للاتصال ، مج17، ع28، الجزائر، 2019، ص3.

الفصل الثالث: الأزمة وإدارة الأزمة

- ✓ إستراتيجية تنفيس الأزمة: تشير الى تهدئة الأزمة من خلال إيجاد فتحات جانبية في الأزمة للتنفيس من الضغط والتوتر والصراع الموجود داخل الأزمة ومنعها من الانفجار. وهذه الطريقة معروفة أيضا باسم "تنفيس البركان".
- ✓ إستراتيجية إخماد الأزمة: وتشير إلى صدام عنيف وعلمي وصريح مع قوى الأزمة. وبالتالي فهو عكس الأفكار تماما، وحينما يتم الصدام العنيف يتم أساسا مع المحركين لهذه الأزمة وتصفيتهم، وتتم تصفيتهم من خلال منع أي م وارد مالية عنهم أو حوافز، وكذا منع الاتصال بينهم وبين مؤيديهم.
- ✓ الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات: لقد فصل فيها كما يلي¹:
- ✓ إستراتيجية تغيير (تحويل) المسار: تستخدم للتعامل مع الأزمات الشديدة التي يصعب احتوائها، وذلك من خلال خلق روح التحدي لدى الأفراد لتعويض الخسائر ولتحقيق أفضل النتائج.
- ✓ إستراتيجية تفتيت الأزمة: تعتمد هذه الإستراتيجية على معرفة كافة التفاصيل للعوامل المسببة للأزمة من خلال تحديد الإطارات المتعارضة والمنافع المحتملة ومن ثم تقسيم أثر الأزمة لأجزاء متعددة قابلة للحل، وتصلح هذه الإستراتيجية للأزمات الضخمة والخطيرة.
- ✓ إستراتيجية إحتواء الأزمة: وفق هذه الإستراتيجية يتم حصر الأزمة بنطاق محدود وتجميدها عند مرحلة يمكن استيعابها وإفقادها قوتها، وذلك من خلال التركيز على الاستماع إلى مطالب قوى الأزمة والتفاوض معهم من خلال قنوات تفاوض رسمية تمثلهم كالتقابات والأحزاب.
- ✓ إستراتيجية تفرغ الأزمة: من أنجح الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات، إذ أن الأزمة بحقيقتها تدور حول مضمون معين ومن ثم فإنه وبدون الاتفاق على هذا المضمون يكون من الصعب استم ارر الضغط الدافع لنشوء الأزمة.
- ✓ إستراتيجية الإحتياطي التعبوي: تلجأ إلى هذه الإستراتيجية المؤسسات الصناعية التي تحتاج إلى مواد خام لعمليات الإنتاج، وبذلك يمكنها من مواجهة أزمة النقص بالمواد الخام.
- ✓ إستراتيجية المشاركة الديمقراطية: هذه الإستراتيجية شديدة التأثير عندما تتفوق الأزمة بالعنف البشري، وعادة ما يستخدم في المجتمعات التي تتسم بالحرية الفردية كالسلوك الاقتصادي، السياسي والاجتماعي الحر، إذ يعلن مدى الأزمة وخطورتها وأسلوب مواجهتها، كما تحدد واجبات أبناء المجتمع ومسؤولياتهم تمهيدا للقضاء على الأزمات.

¹-امال قاسمي : المرجع السابق، ص5.

الفصل الثالث: الأزمة وإدارة الأزمة

✓ إستراتيجية تدمير الأزمة ذاتيا: وتسمى أيضا إستراتيجية "التفجير الداخلي للأزمة" أو "بالصدام المباشر" وتستخدم حينما ترى البلدية أن هناك خطرا مدمرا للمؤسسة ويهدد بقاءها، وهنا تلجأ البلدية إلى التفجير الداخلي لعناصر الأزمة ومحركيها، وذلك بإتباع الخطوات التالية: ضرب مؤيدي الأزمة بشدة والهجوم على فكر الأزمة، استقطاب بعض من قوى الأزمة من المحركين والمؤيدين، استهداف محركي الأزمة ذوي القوة من خلال إبعادهم وربما تصفيتهم، إيجاد قادة بدلاء للأزمة أكثر اعتدالا يمكنهم تحويل أتباع الأزمة من جهودهم السلبية لمسارات أخرى إيجابية.

✓ إستراتيجية الوفرة الوهمية: وهي إحدى الطرق النفسية التي يلجأ لها متخذ القرار للتعامل مع الأزمات العنيفة، السريعة ومتلاحقة الأحداث والتي تنذر بخطر مدمر للكيان الإداري مع وجود عامل نفسي مصاحب قد يعمل على إيجاد حالة من الفرع، ويحفز عوامل الأزمة ومن أمثلتها: الأزمات التموينية التي تتصل بإحدى السلع الضرورية مثل الخبز، الدقيق... الخ.¹

¹-امال قاسيمي: المرجع السابق، ص5.

الفصل الرابع:

الإطار التطبيقي للدراسة

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة

أولاً: التعريف بالمؤسسة

ثانياً: عرض وتحليل البيانات

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة

أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تقع بلدية بكارية شمال شرق عاصمة الولاية تبسة وترجع على مساحة تقدر ب : 134 كلم²، يحدها من الشرف الجمهورية التونسية ومن الغرب تبسة، من الشمال الكويف، من الجنوب الماء الأبيض و الحويجبات...ارتقت بلدية بكارية إلى مصاف البلديات خلال الاستعمار سنة 1967 حتى سنة 1967 حيث تحولت إلى فرع تابع لبلدية تبسة ثم ارتقت محددًا إلى بلدية في 1985/01/01 بما أن للبلدية هيئات فقد خول قانون البلدية لكل هيئة صلاحياتها الخاصة.

في مجال التهيئة العمرانية و التخطيط و التجهيز: يكلف المجلس الشعبي البلدي بوضع خطط تنموي يخص البلدية بتنفيذ على المدى القصير او المتوسط او البعيد و الأخذ بعين الاعتبار برنامج الحكومة و خطط الولاية. كما يتولى المجلس الشعبي البلدي رسم النسيج العمراني للبلدية مع مراعاة مجموع النصوص القانونية و التنظيمية السارية المفعول وخاصة النصوص المتعلقة بالتشريعات العقارية¹.

وعلى هذا الأساس اعترف المشرع للبلدية بممارسة الرقابة الدائمة للتأكد من مطابقة عمليات البناء للتشريعات العقارية وخضوع هذه العملية الترخيص مسبق من المصلحة التقنية للبلدية مع تسديد الرسوم التي حددها القانون... و هذه المحافظة على البيئة اوجب القانون إصدار قانون ترخيص من المجلس الشعبي البلدي كلما تعلق الأمر مشروع ينطوي على مخاطر. كما حمل المشروع البلدية ممثلة في مجلسها حماية التراث العمران والمواقع الطبيعية و الآثار والمتاحف وكل شيء يحتوي على قيمة تاريخية أو جمالية، وكذلك تنظيم الأسواق المغطاة و الغير مغطاة على اختلاف أنواعها وفي مجال الضبط أناط المشرع بالبلدية صلاحية إقامة إشارات مرور التي لا تعود إلى هيئات أخرى ويعود للبلدية السهر على المحافظة على النظافة العمومية وطرق معالجة المياه القدرة وتوزيع المياه الصالحة للشرب ومكافحة ناقلات الأمراض المعدية، كما يعود لها حماية التربة و الثروة المائية.

¹ معلومات مقدمة للطالبة من طرف بلدية بكارية، بتاريخ 2022/04/24 على الساعة: 10:20

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة

في المجال الاجتماعي: اعطى المشرع بموجب المادة 89 من قانون البلدية حق المبادرة بإتباع كل احراء منه شأنه التكفل بالفئات الاجتماعية المحرومة ومد يد المساعدة إليها في مجالات الصحة و التشغيل و السكن، و الزامة البلدية بانجاز مراكز صحية وقاعات للعلاج وصيانتها وذلك في حدود قدراتها المالية.

كما ألزمها بانجاز مؤسسات التعليم الأساسي وفقا للبرنامج المسطر في الخريطة المدرسية وصيانة هذه المؤسسات واتخاذ كل ما من شأنه تسهيل عملية النقل المدرسي .

وفي مجال السكن تكلف البلدية بتشجيع كل مبادرة تستهدف الترقية العقارية على مستوى البلدية، ومن هنا أجاز لها المشرع الاشتراك في إنشاء المؤسسات العقارية و تشجيع التعاونيات في المجال العقاري.

في المجال المالي يتولى المجلس الشعبي البلدي سنويا المصادقة على ميزانية البلدية سواء الميزانية الأولية وذلك قبل 31 اكتوبر من السنة السابقة للسنة المعنية او الميزانية الإضافية قبل 15 جوان من السنة المعنية وتتم المصادقة على الاعتمادات المالية مادة مادة وباب باب.

في المجال الاقتصادي: يوكل للبلدية القيام بكل مبادرة او عمل من شأنه تطوير الناشطة الاقتصادية المسطرة في برنامجها التنموي و كذلك تشجيع المتعاملين في المجال وأجاز قانون البلدية للمجلس الشعبي البلدي إنشاء مؤسسات عامة ذات طابع اقتصادي بالشخصية المعنوية¹.

¹ معلومات مقدمة للطالبة من طرف بلدية بكارية، بتاريخ 2022/04/24 على الساعة: 10:20

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة

ثانياً: عرض وتحليل البيانات:

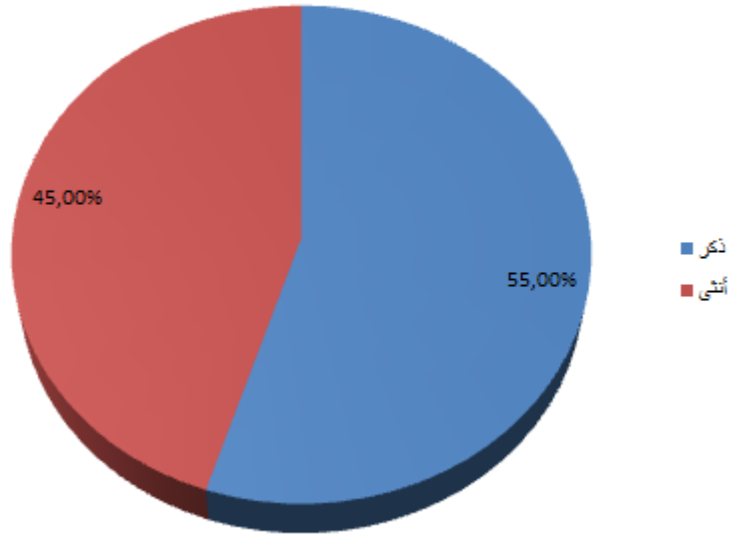
محور البيانات العامة

الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
55.00	22	ذكر
45.00	18	أنثى
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب النوع



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الجدول يتبين أن النسبة الغالبة من أفراد العينة من الذكور، حيث بلغت 55%، في حين أن نسبة الإناث ممثلة بنسبة 45% وهذا بسبب ان مجتمع البحث تغلب عليه فئة الذكور.

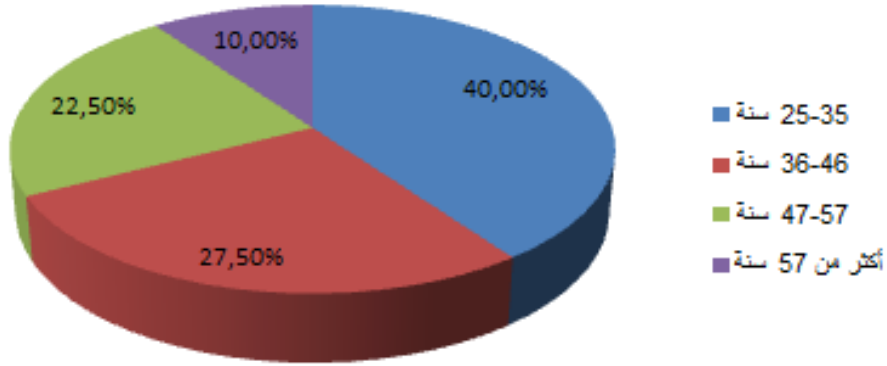
الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسبة المئوية	التكرار	السن
40.00	16	35-25 سنة
27.50	11	46-36 سنة
22.50	9	57-47 سنة
10.00	4	أكثر من 57 سنة
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الجدول يتبين أن النسبة الغالبة من المبحوثين والمقدرة بـ40.00% تتراوح اعمارهم بين 25-35 سنة، تليها نسبة 27.50% للفئة العمرية 36-46 سنة، ثم نسبة 22.50% لفئة 47-57 سنة وأخيرا فئة أكثر من 57 سنة بنسبة 10.00% وبالتالي يمكن القول بأن الفئات العمرية لعينة الدراسة متنوعة يغلب عليها طابع الشباب ممزوجة بعنصر الخبرة

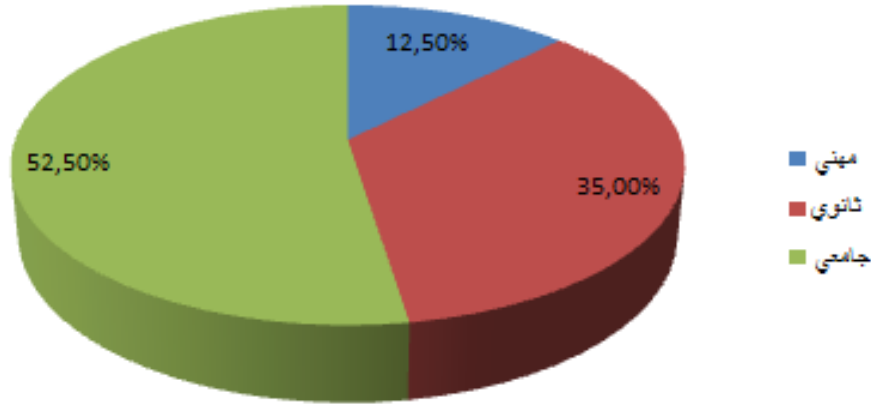
الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم 03: توزيع افراد العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
12.50	5	مهني
35.00	14	ثانوي
52.50	21	جامعي
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 03: توزيع افراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الغالبة المقدره بـ 52.50% عادت للأفراد الذين يحوزون على مستوى

جامعي، تليها نسبة 35.00% من لهم مستوى ثانوي، وأخيرا نسبة 12.50%

وعليه يمكن القول أن غالبية الموظفين بالبلدية لهم شهادات تعكس الكفاءة التي يحوزون عليها

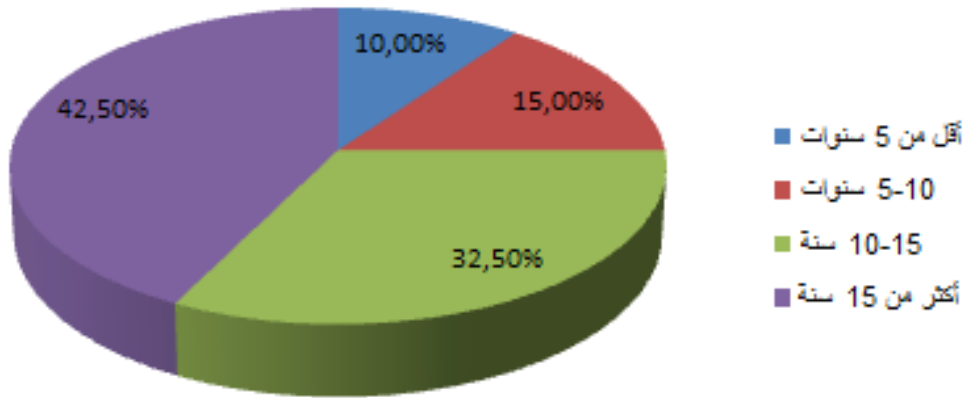
الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم 04: توزيع افراد العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
10	4	أقل من 5 سنوات
15	6	5-10 سنوات
42.50	17	10-15 سنة
32.50	13	أكثر من 15 سنة
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 04: توزيع افراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المسجلة يتبين أن النسبة العظمى من المبحوثين لديهم خبرة تتراوح بين 10-15 سنة،

وقدرت بـ 42.50 % تليها نسبة 32.50% لمن خبرتهم أكثر من 15 سنة، في حين بلغت نسبة ذوي الخبرة

المتزاوجة بين 5-10 سنوات 15%، والنسبة الباقية 10% لفئة أقل من 5 سنوات خبرة

وبالتالي فعنصر الخبرة متواجد بشكل مكثف على أفراد العينة

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة

المحور الأول: ماهية الاتصال غير الرسمي داخل بلدية بكارية

الجدول رقم 05: هناك تواصل بين الموظفين ومع المواطنين داخل البلدية

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة
30%	12	دائما
60%	24	أحيانا
10%	4	نادرا
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح لنا أن النسبة الغالبة من افراد العينة أجابوا بأنه أحيانا ما يكون هناك إتصال بينهم وبين زملاءهم، وقد بلغت نسبتهم 60%، نليها نسبة 30% أجابوا بأنهم دائما ما يتم هذا الاتصال فيما بينهم، في حين النسبة الأقل والمقدرة بـ 10% أفادوا بأنه نادرا ما يكون هناك اتصال بالبلدية بين الموظفين. وهذا عائد بالدرجة الأولى إلى طبيعة العمل، حيث أن الموظف باعتباره فرد فعال يسعى لتهيئة الجو الملائم لممارسة وظيفته على أكمل وجه ممكن، ، وبالتالي يجب عليه التفاعل والإتصال مع مختلف زملاءه بالعمل حتى يتم تبادل مختلف الآراء ومعالجة المشاكل التي قد يشترك فيها الموظفين باعتبارهم يتعاملون مع نفس الفئات من التلاميذ وبالتالي يتم هذا التواصل بين الحين والآخر وبالتالي يمكن القول أن هناك عملية اتصال تتم بالبلدية لكن تختلف من حين لآخر حسب متطلبات الموظفين وحسب ظروف العمل.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم 06: ما هو نوع الوسيلة الاتصالية الأكثر استعمالاً بالبلدية

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
65%	26	الشفوية
35%	14	الكتابية
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول يتبين أن الاتصال الشفهي هو الوسيلة الأكثر شيوعاً بالبلدية حيث بلغت النسبة 65%، في حين النسبة المتبقية من أفراد العينة أفادوا بأن الوسيلة الكتابية هي الأكثر استعمالاً بالنسبة لهم، وقد بلغت نسبتهم 35%، وهذا عائد أساساً إلى أنها الوسيلة الأسرع والتي لا تتطلب الوقت الكثير خاصة إذا ما أراد أحد الموظفين إبداء رأيه أو الإشارة إلى أمر معين، فيلجأ إلى التواصل الشفهي مع غيره من الموظفين دون الحاجة إلى أي أداة أو وسيلة مخالفة، في حين الاتصال الكتابي هو الآخر يعتبر اتصال رسمي وهو متواجد أيضاً بالبلدية

ومنه يمكن القول أن الاتصال غير الرسمي بأداته الشفهية هو الغالب بالبلدية محل الدراسة

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم 07: هناك تواصل منظم بين مختلف المكاتب البلدية؟

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	6	15%
لا	22	55%
أحيانا	12	30%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة المدروسة والمقدرة نسبتهم بـ55% يؤكدون على أنه لا يوجد تواصل منظم بين مختلف المكاتب البلدية، وأن العملية الاتصالية يغلب عليها طابع العشوائية، وهذا من بين السمات التي تميز الاتصال غير الرسمي، فانتشار هذا النوع من الاتصال بمؤسسة ما يتجاوز جدار الرسمية والتنظيم، فلو أراد أحد أفراد العينة (ونقصد هنا الموظف) التواصل مع غيره سواء الموظفين فيما بينهم أو الإداريين أو الموظفين فبالنسبة لهم لا يحتاجون إلى مختلف الرسمىات والبروتوكولات خاصة مع المدير أو المسؤول الاداري، وهذا راجع بالدرجة الأولى أن العدد الاجمالي بالبلدية ليس بالكبير، وبالتالي تجاوز الفوضى التي يمكن تعريفها العملية الاتصالية بزيادة عدد الأفراد بها، إضافة إلى أن الانشغالات التي تطرح من خلال العملية الاتصالية لا تحتاج سوى نوع واحد من الاتصال وهو الاتصال غير الرسمي وبالتالي فهم في غنى تام عن الاتصال المنظم بالبلدية نظرا لما يتطلبه من زمن أطول وعناصر إتصال أكبر.

كما سجلنا أن نسبة 30% من أفراد العينة أجابوا بأنه أحيانا ما يكون هذا الاتصال منظم، وأيضا النسبة المنبثقة من أفراد العينة أجابوا بأنه هناك تواصل منظم بين مختلف المكاتب البلدية، وقد بلغت النسبة هنا 15%، وهذا عائد إلى استعمال الاتصال الرسمي في بعض الأحيان خاصة في الوثائق الادارية أو طلبات التحويل أو الطلبات التي تتكفل بها الادارة الخاصة بالموظفين حتى تتواصل مع جهة خارج البلدية.

وبصفة عامة فقد سجلنا غياب الاتصال المنظم وتميز العملية الاتصالية بالعشوائية في البلدية.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم 08: هل تلتقي بزملاء العمل خارج البلدية؟

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	6	15%
لا	8	20%
أحيانا	26	65%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن الأغلبية العظمى من أفراد العينة أفادوا بأنهم أحيانا ما يلتقون بزملاء العمل خارج البلدية ، حيث بلغت نسبتهم 65%، فيما توزعت النسبة الباقية بين من ينفون هذه اللقاءات بنسبة 20%، ومن يؤكدون بالتقائهم بزملائهم وهي النسبة الضئيلة 15%.

ويمكن تفسير هاته النتائج بأن الموظف وبعد يوم شاق من العمل بالبلدية والذي يقضيه أو يقضي معظمه مع التلاميذ، يحاول عقب انتهاء الدوام الدراسي اليومي التوجه إلى قضاء حاجاته اليومية الشخصية أو المنزلية ، وبالتالي فقد لا يجد وقتا للقاء مختلف الزملاء على الأقل في ذلك اليوم، على خلاف عطلة نهاية الأسبوع، لكن ليس بشكل دوري ودائم وإنما بين الحين والآخر نظرا لضيق الوقت الذي يرى فيه الموظف نفسه غير مشغلا بأي أمر سواء الالتزامات الوظيفية أو المنزلية، على الرغم أن هناك من أفراد العينة من أكد على الالتقاء مع الزملاء وهذا عائد لأسباب قد يكون من بينها أن زملاء العمل متجاورون في المنازل، أو الالتقاء المنظم لغرض ما سواء تعلق بالعمل أو غيره وبالتالي لا يمكن النفي نهائيا بهذا النوع من اللقاءات خارج أوقات العمل.

وكخلاصة فإنه في غالب الأحيان اللقاءات خارج أوقات العمل بين الزملاء قليلة جدا لعدة اعتبارات.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة

المحور الثالث: مساهمة الاتصال غير رسمي في تفعيل عملية تبادل المعلومات أثناء حدوث الأزمات

بلدية بكارية

الجدول رقم 09: الأزمات التي تواجه البلدية في إطار العمل:

النسبة %	التكرار	الأزمات
30.00	12	أزمة مالية
47.50	19	أزمة إدارية
22.50	9	أزمة طبيعية
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بلدية بكارية تعاني من أزمات إدارية أكثر، وهذا ما تؤكدته نسبة 47.50% ويرجع السبب في ذلك حسب أغلب المبحوثين الى البيروقراطية والمحسوبية في الإدارة ثم تليها الأزمات المالية بنسبة 22.50% وهي نسبة مهمة خاصة في ظل ما يشهده الإقتصاد الجزائري من أزمات أثرت على جميع المؤسسات، ثم بعدها الأزمات الطبيعية بنسبة 22.50% فالبلدية قد تعاني من أزمات طبيعية خاصة في حالة الكوارث الطبيعية والتي عرفت مؤخرا انتشار أزمة كوفيد 19

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم 10 : إستخدامات وسائل الإتصال غير الرسمي لإيصال المعلومات للموظفين حول الأزمة

النسبة %	التكرار	الإجابة
75%	30	نعم
25%	10	لا
0%	0	أخرى
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان إستخدام وسائل الإتصال غير الرسمي لإيصال المعلومات للموظفين حول الأزمة كانت بنسبة كبيرة 75% وهذا يرجع الى الكفاءات و خبرات الموظفين حول الوسائل الإتصالية غير الرسمية ودورها الفعال عند حدوث أزمات بسرعة الحصول على المعلومات وريح الوقت والجهد وغيرها من المميزات ،ومن جهة أخرى هناك مجموعة قليلة من الموظفين بنسبة 25% لا يستخدمون وسائل الإتصال غير الرسمي للحصول على معلومات حول الأزمة أو إرسالها بطرق تطول مدتها

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم 12: إختلاف وسائل الإتصال غير الرسمي حسب إختلاف نوع الأزمات

النسبة %	التكرار	الإجابة
85	34	نعم
15	06	لا
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين يرون أن إختلاف نوع الأزمات يؤدي بالضرورة الى إختلاف وسائل الإتصال غير رسمي وهذا ما تؤكدته نسبة 85%، أما عن كيفية ذلك فإختلاف أنواع الأزمات هو ما يحدد الوسيلة الإتصالية غير الرسمية معها، فالأزمة المالية تختلف عن الأزمة الإدارية، فالأولى تحتاج الى الإستعانة بوسائل الاتصال كالهاتف والبريد الإلكتروني والفاكس للإتصال بخبراء خارج البلدية لإقتراح حلول مناسبة أما الأزمة الإدارية فهي تتطلب إيجاد حلول فورية لتداركها لذلك تلجأ إلى عقد إجتماعات والإستعانة بشبكات الإتصال الداخلية لحل المشكل المطروح، في حين يرى نسبة قليلة من المبحوثين أن إختلاف نوع الأزمات لا يستدعي بالضرورة الى إختلاف وسائل الإتصال غير الرسمي فيمكن معالجة عدة أنواع من الأزمات بأسلوب واحد وهذا ما تؤكدته نسبة 15%.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم 13: مساهمة وسائل الإتصال غير الرسمي في تحسين صورة البلدية والخروج من الأزمة

النسبة%	التكرار	المساهمة
91	10	نعم
09	13	لا
00	17	أحيانا
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال قراءتنا للجدول تبين أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين يرون أن وسائل الإتصال غير الرسمي ساعدت البلدية في الحفاظ على سمعتها وصورتها وهذا ما تؤكد نسبة 91% فهاته الوسائل الإتصالية غير الرسمية تعزز ثقة الجمهور بها وتحسن صورة البلدية لديهم خاصة إذا شعروا بالإنتماء لها في حالة حدوث أزمات، في حين يرى ما نسبته تكون معدومة 9% أن وسائل الإتصال غير الرسمي لا تساهم بشكل كبير على الحفاظ على صورة وسمعة البلدية ويرجعون سبب ذلك الى أن الموظف هو من يعمل للحفاظ على صورتها من خلال التعاملات الجيدة والسلوكيات التي يتحلى بها مع المعاملين أو الموظفين، وكانت منعدمة تماما في أحيانا تساعد أو لا تساعد وسائل الإتصال غير الرسمي في تحسين صورة البلدية والخروج من الأزمة.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة

المحور الرابع : مساهمة الإتصال غير رسمي في تنظيم جهود الموظفين لإدارة الأزمات ببلدية بكارية

مساهمة الاتصال غير الرسمي في زيادة تدفق المعلومات أثناء حدوث الازمات

الجدول رقم 14: الخدمات التي قدمها الإتصال غير الرسمي داخل البلدية

الخدمات	التكرار	النسبة%
سرعة الحصول على المعلومات	19	47.50
تقليل الجهد والوقت	11	25.00
تحسين أداء العمل	10	27.50
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين يرون أن سرعة الحصول على المعلومات من أكثر الخدمات التي يقدمها الإتصال غير الرسمي لهم وهذا بنسبة 47.50% بالإضافة إلى تحسين أداء العمل بنسبة 27.50% ثم تقليل الجهد والوقت بنسبة 25% وقد يعود السبب في ذلك إلى طبيعة وسائل الإتصال غير الرسمية المستخدمة في حد ذاتها لما توفره من سرعة ودقة في العمل تساعد على القيام بالكثير من الوظائف في أقل وقت وبأقل جهد كما أن استخدامها يشجع الموظفين على القيام بأعمالهم بكفاءة وإبداعية أكبر، وأن هاته الوسائل تقلل الجهد والوقت .

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم 15: مساهمة الإتصال غير الرسمي في تفعيل أداء فريق الأزمات

التفعيل	التكرار	نسبة %
من خلال توفير المعلومات حول الأزمة	22	53.23
الإتصال بالفاعلين والمتضررين من الأزمة بسرعة	11	35.48
سرعة إحتواء الأضرار	7	11.29
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول أعلاه أن الاتصال غير الرسمي يساهم في تفعيل أداء فريق إدارة الأزمة، من خلال توفير المعلومات اللازمة حول الأزمة وهذا ما تؤكدته نسبة 53.23% من المبحوثين ذلك أن توفير المعلومات في الوقت المناسب له دور كبير في تسهيل عمل فريق إدارة الأزمة وضمان تحركه بسرعة، خاصة وأن الاتصال غير الرسمي عبر تقنياته وأدواته يساهم في توفير سرعة تبادل المعلومات التي تكون دقيقة، وبالتالي تمكن من اتخاذ القرار الصائب، وكذا إن هذه الوسائل تعمل على احتواء الأضرار بسرعة من خلال التدخل في الوقت، وهذا ما توضحه نسبة 35.48% منهم ويعتمد فريق إدارة الأزمة بشكل كبير على الحاسوب والهاتف لما توفرانه من وقت وجهد لضمان الاتصال الفوري للفاعلين والمتضررين من الأزمة لتفادي ظهور مشكلات أخرى قد تؤدي إلى ظهور أزمة ثانية تشكل خطرا على البلدية ككل وهذا ما توضحه نسبة 11.29%.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم 15: مساهمة الإتصال غير الرسمي في عملية التنسيق بين جميع المستويات والمصالح

الإدارية أثناء حدوث أزمات

التنسيق	التكرار	النسبة %
نعم	37	92.86
لا	03	7.14
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ الإتصال غير الرسمي ساهم بشكل في التنسيق بين مستويات والمصالح الإدارية في البلدية أثناء الأزمات حسب رأي المبحوثين بنسبة 92.86% وهذا يدل على التعاون لتسهيل انجاز المهام الموكلة على عاتق كل جهاز من الأجهزة المعنية بالأمر حيث أنه لدى كل جهة معينة مهام تقوم بها من أجل تسهيل انجاز مهام الأجهزة الأخرى و تعبيد الطريق أمامها وعدم عرقلتها أو تشيبتها في مساهمتها لإدارة تلك الأزمة، أما قلة من المبحوثين 7.14% فيرون أن الإتصال غير الرسمي لم يرقم بأي تنسيق بين مستويات والمصالح الإدارية أثناء الأزمات ويعود هذا الى الصراعات الداخلية والشخصية بين الموظفين .

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم 17: مساهمة الإتصال غير الرسمي في الحصول على المعلومات أثناء حدوث الأزمة داخل

البلدية

النسبة %	التكرار	الحصول على المعلومات
90	36	نعم
10	04	لا
%100	00	المجموع

المصدر: السؤال رقم 16 من إستمارة الدراسة الميدانية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مساهمة الإتصال غير الرسمي في الحصول على المعلومات أثناء حدوث الأزمة داخل البلدية كانت كبيرة بنسبة 90% حسب المبحوثين، من خلال توفير المعلومات حول الأزمة حسبما ذكر سابق وسرعة إحتواء الأزمة وريح الوقت والتقليص أو التخلص من الأزمة وأيضا خلق المبادرة في العمل ويدل هذا على وعي الموظفين بضرورة تنسيق الجهود لمجابهة الأزمة والخروج منها، أما الشق الثاني من الموظفين والذي يكاد يكون منعدما بنسبة 10% فيرون أن الإتصال غير الرسمي لم يساهم في الحصول على معلومات أثناء حدوث الأزمة نظرا لضعف التكوين حول التكنولوجيات الحديثة أو غياب الوسائل الإتصالية غير الرسمية في مكان عمله فبالتالي عدم معرفته وحصوله على أي معلومات حول الأزمة.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة

المحور الخامس : مساهمة الإتصال غير رسمي في تنظيم جهود الموظفين لإدارة الأزمات ببلدية بكارية

الجدول رقم 18: قيام البلدية بتقديم عرض تفصيلي حول خطوات عملها في مرحلة إدارة الأزمة عبر

وسائل الإتصال غير الرسمي

النسبة%	التكرار	تقديم العرض التفصيلي
80	32	نعم
20	8	لا
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

يبين الجدول أعلاه أن البلدية تقوم بتقديم عرض تفصيلي حول خطوات عملها في مرحلة إدارة الأزمة عبر وسائل الإتصال غير الرسمي بنسبة 80% فهي ترسل معلومات وتوضيحات حول الأزمة عن طريق موظفيها الذين وكلت لهم هاته المهام أو الاعلانات الملصقة أو الشبكات الداخلية للمؤسسة والخطط والقرارات الهامة للخروج من الأزمة ، وفي المقابل فإنها لا تستعين بالوسائل الإتصالية غير رسمية في بعض الأحيان لتفعيلها أثناء الأزمة عبر عروض تفصيلية حول خطوات العمل في مرحلة الأزمة وهو رأي نسبة ضئيلة من المبحوثين 20%.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم 19: المهام الجديدة التي تم تكليف الموظفين لمواكبة أحداث الأزمة

النسبة %	التكرار	المهام الجديدة
57.50	23	نعم
42.50	17	لا
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ ن الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من الموظفين 57.50% تم تكليفهم بمهام جديدة لمواكبة أحداث الأزمة وهذا من أجل تنسيق الجهود وتقليص الفراغات الحاصلة بالبلدية من أجل مجابهة الأزمة، بينما هناك نسبة 42.50% من الموظفين لم يتم تكليفهم بمهام جديدة وهذا راجع الى أن مراكزهم يحتاجهم أكثر من غيره.

وبالتالي يمكن القول أن من بين الاجراءات التي اتخذتها بلدية بكارية هي التأقلم السريع مع الأزمات من خلال مواكبتها عبر تكليف موظفين بمهام جديدة

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم 20: الرسائل التي ترسلها البلدية عبر الإتصالات غير الرسمية أثناء حدوث الأزمة:

النسبة %	التكرار	محتوى الرسائل
44.74	17	خطط لمواجهة الأزمة
42.11	16	الحلول المتوقع للأزمة
13.16	5	التحدث عن الأسباب تعويض الخسائر
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

يبين لنا الجدول أعلاه أن الخطط لمواجهة الأزمة والحلول المتوقعة لها نسبها متقاربة وهي على التوالي 44.74% 44.74% وهو ما يوضح عمل البلدية على مجابهة الأزمة وتقديم حلول عبر الاعتماد على تقنيات الاتصال غير الرسمي، أما عن أسباب حدوث الأزمة فنلاحظ أن البلدية قلّما ترسل تتحدث حولها وذلك بنسبة 13.16% لأنها في محاولة لصد الأزمة وعدم ترويع الموظفين، أما عن تعويض الخسائر فهو أقل المواضيع تناولا بحكم أن البلدية في مرحلة أزمة فإنها في أمس الحاجة للغطاء المالي لتغطية تكاليف الخروج من الأزمة.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة

المحور السادس: المعوقات التي تواجه الإتصال غير الرسمي داخل البلدية

الجدول رقم 21: هل تؤثر اللقاءات المتكررة مع الزملاء خارج العمل سلبيا على العلاقات فيما بينهم

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
7.50	3	نعم
67.50	27	لا
25.00	10	أحيانا
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول سجلنا أن النسبة الغالبة من العينة أجابوا بأن اللقاءات المتكررة مع الزملاء خارج العمل لا تؤثر سلبا على العلاقات فيما بينهم وقدرت بـ 67.50%، وهذا عائد إلى قلة اللقاءات خارج أوقات العمل، وبالتالي قلة التواصل والخوض في مختلف المواضيع المتعلقة بالعمل أو غيرها، إضافة إلى أن هاته اللقاءات في غالب الأحيان تكون مصادفة وغير منظمة، وإن كانت منظمة فهدفها الترويج عن النفس وتجنب الحديث عن المواضيع التي تصب في مجملها حول العمل بالبلدية. كما سجلنا نسبة 25% من الممتحنين أجابوا بأنها أحيانا ما تؤثر سلبا هذه اللقاءات على العلاقات فيما بينهم وهذا في حالة ما تكررت المرة تلو الأخرى، كما يتجلى هذا التأثير أيضا في حالة تم تناول المواضيع الخاصة بالعمل خلالها، كذلك الحال مع نسبة 7.50% المتبقية من افراد العينة الذي أكدوا على وجود تأثير سلبي دائم بين الموظفين خارج أوقات العمل. ومنه يمكن القول بشكل عام أن اللقاءات المتكررة خارج أوقات العمل لا تؤثر سلبا على العلاقات فيما بين الموظفين عينة الدراسة.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم 22: تؤثر العلاقات مع الزملاء في طريقة تأدية العمل بالنسبة للموظف؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
50%	20	دائما
45%	14	أحيانا
15%	6	نادرا
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول سجلنا أن غالبية أفراد العينة 50% أجابوا بأن العلاقات مع الزملاء أحيانا ما تؤثر في طريقة تأدية العمل بالنسبة للموظف، وقد يختلف هذا التأثير تبعا لنوع العلاقة ودرجتها بين الموظفين، فقد يكون إيجابيا إذ وجد الموظف نفسه يمارس سلوكا سلبيا أثناء تأدية واجبه ، فعند التنبيه من طرف زميله الذي تربطه به علاقة وطيدة وطيبة، حينها يأخذ بهذا التنبيه ويكون لهذه العلاقة التأثير الإيجابي على الموظف. كما سجلنا نسبة 45% من الممتحنين أجابوا بأنها أحيانا ما تؤثر العلاقات مع الزملاء في طريقة تأدية العمل بالنسبة للموظف، أما النسبة المتبقية الضئيلة 15% المتبقية من افراد العينة أكدوا على وجود تأثير لكن بشكل نادر.

ومنه يمكن القول بشكل عام أن العلاقات مع الزملاء تؤثر في أداء الموظف لوظيفته بالبلدية لكن يختلف هذا التأثير من موظف لآخر.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم 22: الاتصال غير رسمي مع المسؤولين يوضح كافة المهام الخاصة بالموظف

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	32	80%
أحيانا	8	20%
نادرا	0	0%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول، نلاحظ أن النسبة الغالبة والعظمى من أفراد العينة والتي بلغت 80% أكدوا أن الاتصال غير الرسمي دائما ما يوضح كافة المهام الخاصة بالموظف، أما النسبة المتبقية (20%) فأجابت بأنه في بعض الأحيان يساهم الاتصال غير الرسمي في توضيح هاته المهام.

ويفسر هذا بمحدودية المهام للموظف بالبلدية، لذلك فالموظف لا يحتاج إلى التوجيه الكبير واليومي والرسمي حتى تتضح له مختلف المهام المنوطة به الجانب الإداري فيكفي أن تتم الإشارة من طرف المدير أو أحد الاعوان الإداريين إلى جانب إداري معين حتى يستجيب له الموظف معتمدين في هذا على أساليب الاتصال غير الرسمية ونقصد هنا الاتصال الشفهي بالدرجة الأولى.

لذلك يمكن القول أن الاتصال غير الرسمي يوضح ونظم مختلف المهام الموجهة للموظف

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم 23: تتصل الادارة بالموظف أثناء تأديته لمهامه بطريقة

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
منظمة	14	35%
عشوائية	26	65%
لا تتصل أبدا	0	0
المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الجدول، ملاحظ أن النسبة الكبرى من افراد العينة أجابوا بأن الادارة تتصل بالموظف أثناء تأديته لمهامه بطريقة عشوائية، وقد بلغت النسبة هنا 65%، في حين النسبة المتبقية أكدوا على أن الادارة تعتمد الأسلوب المنظم في اتصالها مع الموظف أثناء تأديته لمهامه.

ويفسر هذا إلى شيوع نوع الاتصال غير الرسمي بالبلدية، فأصبح أمرا روتينيا سواء إذا كان نوع الاتصال صاعد أو نازل، أن لا تلجأ الادارة إلى الطريقة الرسمية والمنظمة حتى تتواصل مع الموظف حتى وهو بصدد ممارسة مهنته، لأنهم لا يرون ضرورة لأن تطغى أساليب الاتصال الرسمي على طبيعة عملهم، وبالتالي فغالبية أفراد الفئة الممتحنة أجابوا بعشوائية الادارة في التواصل.

على الرغم من أن النسبة ليست بالقليلة والمقدرة بـ35% من أفراد العينة من أجابوا بأن عملية الاتصال منظمة، إلا أن هذا لا يعكس توجه أغلبية أفراد العينة لهذا الاقتراح.

وبالتالي فالغالب أن الاتصال غير الرسمي بالبلدية تغلب عليه العشوائية على الرغم من تنظيمه في بعض الأحيان.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم 24: التعليمات المقدمة من طرف الإدارة تكون عادة:

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة
25%	10	غير واضحة
55%	22	مفهومة
20%	8	تحتاج إلى شرح بسيط
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال معطيات ونتائج الجدول، نلاحظ أن النسبة الغالبة من العينة المقدرة بـ55% أجابوا بأن التعليمات المقدمة من طرف الإدارة تكون عادة مفهومة وواضحة، حيث أن المدير يعتمد على التواصل الشفهي في غالبية الأحيان والذي يعتبر الأداة الأسهل لتقديم التعليمات والتوجيهات اللازمة للموظفين في حالة الضرورة، وبالتالي هنا المسؤول لا يجد صعوبة في شرح ما يريده وكذلك الحال للمتلقي (الموظف) الذي بدوره يلاحظ السهولة في تلقي التعليمات واستيعابها فيما يخص الجانب الإداري.

في حين النسبة المتبقية من أفراد العينة انقسموا بين من أجابوا بأن هذا التعليمات مبهمة وغير واضحة (25%)، ومن أكدوا على أنها تحتاج إلى شرح مبسط أو معمق (20%)، ويكون هذا عادة في التعليمات التي تأتي من خارج البلدية من الإدارة المركزية في حالة اصدار قرارات جديدة وتعليمات جديدة تنظم العمل وتوجه الموظفين توجيهها جديدا

ومنه يمكن القول أن عامة أن التعليمات التي تصدر من الإدارة للموظفين تكون في الغالب واضحة وإن شابها بعض الغموض في بعض الأحيان.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة

ما هو تقييمك لعمية الاتصال غير الرسمي أثناء الأزمات بلدية بكارية

من خلال إجابات المبحوثين أكدوا على الاتصال غير الرسمي هو السائد ببلدية بكارية عبر مختلف تقنياته وأدواته، فنجد الاتصال النازل من المسؤول إلى الموظفين، ونجد الصاعد من الموظف إلى المسؤول، كما نجد الأفقي بين الموظفين، في جو يسوده التعاون المتبادل بينهم خاصة في حالة حدوث أزمة مفاجئة حينها تبرز الأهمية البالغة لهذا النوع من الاتصالات داخل البلدية

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة

ثالثا: نتائج الدراسة

من خلال تحليل الجداول تبين ما يلي

- محور البيانات العامة

- ✓ النسبة الغالبة من أفراد العينة من الذكور، وهذا بسبب ان مجتمع البحث تغلب عليه فئة الذكور
- ✓ النسبة الغالبة من المبحوثين تتراوح اعمارهم بين 25-35 سنة، تليها الفئة العمرية 36-46 وبالتالي يمكن القول بأن الفئات العمرية لعينة الدراسة متنوعة يغلب عليها طابع الشباب ممزوجة بعنصر الخبرة
- ✓ النسبة الغالبة للعينة ذوي مستوى جامعي و ثانوي
- ✓ النسبة العظمى من المبحوثين لديهم خبرة تتراوح بين 10-15 سنة، فئة أكثر من 15 سنة، وبالتالي فعنصر الخبرة متواجد بشكل مكثف على أفراد العينة

المحور الأول: ماهية الاتصال غير الرسمي داخل بلدية بكارية

- ✓ أحيانا ما يكون هناك إتصال بين الموظفين وبين زملاءهم، ووبالتالي يمكن أن هناك عملية اتصال تتم بالبلدية لكن تختلف طبيعتها من حين لآخر حسب متطلبات الموظفين وحسب ظروف العمل.
- ✓ الاتصال الشفهي هو الوسيلة الأكثر شيوعا بالبلدية تليها الوسيلة الكتابية، وهذا عائد أساسا إلى أنها الوسيلة الأسرع والتي لا تتطلب الوقت الكثير،
- ✓ لا يوجد تواصل منظم بين مختلف الشرائح بالبلدية، وأن العملية الاتصالية يغلب عليها طابع العشوائية، وهذا من بين السمات التي تميز الاتصال غير الرسمي، وبصفة عامة فقد سجلنا غياب الاتصال المنظم وتميز العملية الاتصالية بالعشوائية في البلدية
- ✓ أحيانا ما يلتقي الموظف بزملائه العمل خارج البلدية، وفي غالب الأحيان اللقاءات خارج أوقات العمل بين الزملاء قليلة جدا لعدة اعتبارات.
- ✓ من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بلدية بكارية تعاني من أزمات إدارية أكثر من بقية الأزمات الأخرى مثل الطبيعية والمالية، ويرجع السبب في ذلك حسب أغلب المبحوثين الى البيروقراطية والمحسوبية في الإدارة
- ✓ من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان استخدام وسائل الإتصال غير الرسمي لإيصال المعلومات للموظفين حول الأزمة كانت وهذا يرجع الى الكفاءات و خبرات الموظفين حول الوسائل الإتصالية غير الرسمية ودورها الفعّال عند حدوث أزمات بسرعة الحصول على المعلومات و ربح الوقت والجهد
- ✓ يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين يرون أن إختلاف نوع الأزمات يؤدي بالضرورة الى إختلاف وسائل الإتصال غير رسمي

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة

✓ وسائل الإتصال غير الرسمي ساعدت البلدية في الحفاظ على سمعتها وصورتها فهاته الوسائل الإتصالية غير الرسمية تعزز ثقة المواطن بها وتحسن صورة البلدية لديهم خاصة إذا شعروا بالإنتماء لها في حالة حدوث أزمات ،

المحور الرابع : مساهمة الإتصال غير رسمي في تنظيم جهود الموظفين لإدارة الأزمات بلدية بكارية

✓ من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين يرون أن سرعة الحصول على المعلومات من أكثر الخدمات التي يقدمها الإتصال غير الرسمي لهم بالإضافة إلى تحسين أداء العمل ثم تقليل الجهد والوقت

✓ يوضح الجدول أعلاه أن الاتصال غير الرسمي يساهم في تفعيل أداء فريق إدارة الأزمة، من خلال توفير المعلومات اللازمة حول الأزمة ذلك أن توفير المعلومات في الوقت المناسب له دور كبير في تسهيل عمل فريق إدارة الأزمة وضمان تحركه بسرعة،

✓ الإتصال غير الرسمي ساهم بشكل فعال في التنسيق بين مستويات والمصالح الإدارية في البلدية أثناء الأزمات وهذا يدل على التعاون لتسهيل انجاز المهام الموكلة على عاتق كل جهاز من الأجهزة المعنية بالأمر

✓ مساهمة الإتصال غير الرسمي في الحصول على المعلومات أثناء حدوث الأزمة داخل البلدية كانت كبيرة ب من خلال توفير المعلومات حول الأزمة وسرعة إحتواء الأزمة وريح الوقت والتقليص أو التخلص من الأزمة

المحور الخامس : مساهمة الإتصال غير رسمي في تنظيم جهود الموظفين لإدارة الأزمات بلدية بكارية

✓ تقوم البلدية بتقديم عرض تفصيلي حول خطوات عملها في مرحلة إدارة الأزمة عبر وسائل الإتصال غير الرسمي بنفهي ترسل معلومات وتوضيحات حول الأزمة عن طريق موظفيها الذين وكلت لهم هاته المهام أو الاعلانات الملصقة أو الشبكات الداخلية للمؤسسة والخطط والقرارات الهامة للخروج من الأزمة ،

✓ تم تكليف الموظفين بمهام جديدة لمواكبة أحداث الأزمة وهذا من أجل تنسيق الجهود وتقليص الفراغات الحاصلة بالبلدية من أجل مجابهة الأزمة،

✓ من بين الاجراءات التي اتخذتها بلدية بكارية هي التأقلم السريع مع الأزمات من خلال مواكبتها عبر تكليف موظفين بمهام جديدة

✓ الخطط لمواجهة الأزمة والحلول المتوقعة لها نسبها متقاربة وهو ما يوضح عمل البلدية على مجابهة الأزمة وتقديم حلول عبر الاعتماد على تقنيات الاتصال غير الرسمي ،أما عن أسباب حدوث الأزمة فنلاحظ أن البلدية قلما ترسل تتحدث حولها

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة

المحور السادس: المعوقات التي تواجه الاتصال غير الرسمي داخل البلدية

- ✓ اللقاءات المتكررة مع الزملاء خارج العمل لا تؤثر سلبا على العلاقات فيما بينهم
- ✓ أن العلاقات مع الزملاء أحيانا ما تؤثر في طريقة تأدية العمل بالنسبة للموظف، وقد يختلف هذا التأثير تبعا لنوع العلاقة ودرجتها بين الموظفين، فقد يكون إيجابيا إذ وجد الموظف نفسه يمارس سلوكا سلبيا أثناء تأدية واجبه ، فعند التنبيه من طرف زميله الذي تربطه به علاقة وطيدة وطيبة، حينها يأخذ بهذا التنبيه ويكون لهذه العلاقة التأثير الإيجابي على الموظف.
- ✓ ومنه يمكن القول بشكل عام أن العلاقات مع الزملاء تأثر في أداء الموظف لوظيفته بالبلدية لكن يختلف هذا التأثير من موظف لآخر.
- ✓ الاتصال غير الرسمي دائما ما يوضح كافة المهام الخاصة بالموظف، ويفسر هذا بمحدودية المهام للموظف بالبلدية، لذلك فالموظف لا يحتاج إلى التوجيه الكبير واليومي والرسمي حتى تتضح له مختلف المهام المنوطة به الجانب الإداري فيكفي أن تتم الإشارة من طرف المدير أو أحد الاعوان الإداريين إلى جانب اداري معين حتى يستجيب له الموظف معتمدين في هذا على أساليب الاتصال غير الرسمية ونقصد هنا الاتصال الشفهي بالدرجة الأولى.
- ✓ الإدارة تتصل بالموظف أثناء تأديته لمهامه بطريقة عشوائية، ويفسر هذا إلى شيوع نوع الاتصال غير الرسمي بالبلدية، فأصبح أمرا روتينيا سواء إذا كان نوع الاتصال صاعد أو نازل، أن لا تلجأ الإدارة إلى الطريقة الرسمية والمنظمة حتى تتواصل مع الموظف حتى وهو بصدد ممارسة مهنته، لأنهم لا يرون ضرورة لأن تغطي أساليب الاتصال الرسمي على طبيعة عملهم، وبالتالي فغالبية أفراد الفئة الممتحنة أجابوا بعشوائية الإدارة في التواصل
- ✓ الاتصال غير الرسمي بالبلدية تغلب عليه العشوائية على الرغم من تنظيمه في بعض الأحيان
- ✓ التعليمات المقدمة من طرف الإدارة تكون عادة مفهومة وواضحة، حيث أن المدير يعتمد على التواصل الشفهي في غالبية الأحيان والذي يعتبر الأداة الأسهل لتقديم التعليمات والتوجيهات اللازمة للموظفين في حالة الضرورة، وبالتالي هنا المسؤول لا يجد صعوبة في شرح ما يريده وكذلك الحال للمتلقى (الموظف) الذي بدوره يلاحظ السهولة في تلقي التعليمات واستيعابها فيما يخص الجانب الإداري.
- ✓ ومنه يمكن القول أن عامة أن التعليمات التي تصدر من الإدارة للموظفين تكون في الغالب واضحة وإن شابها بعض الغموض في بعض الأحيان.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة

✓ الاتصال غير الرسمي هو السائد ببلدية بكارية عبر مختلف تقنياته وأدواته، فنجد الاتصال النازل من المسؤول إلى الموظفين، ونجد الصاعد من الموظف إلى المسؤول، كما نجد الأفقي بين الموظفين، في جو يسوده التعاون المتبادل بينهم خاصة في حالة حدوث أزمة مفاجئة حينها تبرز الأهمية البالغة لهذا النوع من الاتصالات داخل البلدية

الخاتمة

خاتمة:

من خلال دراستنا هذه والتي حاولنا من خلالها استكشاف دور الاتصال غير الرسمي في إدارة الأزمة التنظيمية تبين أن للاتصال غير الرسمي أهمية بالغة داخله البلدية محل الدراسة (بلدية بكارية)، حيث يتم بالاعتماد على مختلف تقنياته وأنواعه مثل الاتصال الصاعد والنازل والاتصال الشفهي كما أنه يوفر كافة التسهيلات للموظفين بالبلدية خاصة في حالة وقوع أزمات أين يتيح لهم الاتصال غير الرسمي حلولاً وافرة لهاته الأزمة

وقد ارتأينا إلى تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات بغية الإفادة وإثراء الموضوع الذي يعتبر من المواضيع المهمة والتي تحتاج إلى المزيد من البحث والدراسة.

✓ تفعيل الاتصال غير الرسمي في إطار الحدود التي يشغلها.

✓ تحقيق التكامل بين الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي والاستفادة منهما في إيصال المعلومات الصحيحة بين العمال وتوجيههما في مكافحة الأزمات

✓ الاستفادة من بعض مزايا الاتصال غير الرسمي خاصة فيما يخص المعلومات التي تخص العمال، التي يعتمد عليها المسؤول المباشر في توجيهاته وتعاملاته وريته الاستراتيجية.

✓ الاعتماد على الاتصال غير الرسمي في بناء العلاقات بين المسؤول والعمال وذلك بالقضاء على بعض العراقيل التي يحددها الاتصال الرسمي ومحاولة المسؤول من الاستفادة من هذه العلاقات في إطار أهداف المؤسسة.

✓ كذلك بالاتصال غير الرسمي يعرف المسؤول حقيقة المعلومات حول العمال فلقاء العامل بالمسؤول في إطار غير رسمي يوضح الكثير من الانطباعات التي يكنها العامل

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب باللغة العربية:

1. أحمد ماهر: إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006
2. اصغر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 2011
3. جمال أبو شنب، الاتصال و الاعلام و المجتمع (المفاهيم و القضايا و النظرية)، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005
4. جمال محمد أبوشنب، الاتصال والإعلام والمجتمع (المفاهيم والقضايا والنظرية)، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005
5. جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي (مفاهيمه - أدواته - طرقه الإحصائية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
6. حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، معهد العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985
7. حمد فهمي العطروري ، العلاقات الإدارية بالمؤسسات الاقتصادية ، ط1 ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1969 .
8. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2005،
9. خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص12.
10. ديولد فان دالين: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط2، تر: محمد نبيل نوفل وآخرون، 1984، ص313.
11. رحي مصطفى عليات، أسس الإدارة المحاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007
12. رحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي: الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005
13. رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الإعلام والاتصال المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، ط1، جدار الكتاب العالمي، عمان، د٥س
14. رضوان بلخيرري وآخرون: مدخل للاتصال والعلاقات العامة، ط1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر

قائمة المصادر والمراجع

15. رغب أحمد الخطيب: إدارة المؤسسات الاجتماعية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2012
16. رفعت عارف الضبع، إدارة الأزمات، المكتب المصري للمطبوعات، القاهرة، 2015
17. رويبة حسن، محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي، مصر، 2013
18. شومان محمد، الإعلام والأزمات، مدخل نظري وممارسات علمية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002
19. صالح خليل: العلاقات العامة و الإتصال الإنساني، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص59
20. طلق عوض الله السواط وآخرون: الإدارة العامة، المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، دار حافظ للنشر، د.ط، ص278.
21. عبد الرحمن عزي: المصطلحات الحديثة في الإعلام والاتصال، الدار المتوسطة للنشر، ط1، 2011
22. عبد الله محمد الفقيه: إدارة الأزمات، ط1، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2012
23. علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة والأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013
24. علي محمد. عبد الوهاب، استراتيجيات التحضير الفعال نحو أداء بشري متميز، دار النشر والتوزيع الإسلامية، مصر، 2000
25. عمار بوحوش: محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية
26. العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الوائل، عمان، د.س
27. فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدار المؤسسات التعليمية، دار الميسرة، مصر، 2005
28. لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، مخبر التطبيقات النفسية و، الجزء الثاني، جامعة قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006

قائمة المصادر والمراجع

29. محمد سعيد احمد، التنظيم وتطوير أساليب العمل، النظريات والاتجاهات الحديثة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1971
30. محمد محمد الطنوبي: نظريات الاتصال ، جامعة الإسكندرية، 2001
31. مصطفى الحجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، بيروت، 1990
32. معجم اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ط4، 2004
33. معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، الأردن، 2008
34. الهادي كفر وأحمد محمود الخطيب: إدارة الاتصال والتواصل (النظريات، العمليات، الوسائط، الكفايات)، عالم الكتب، الحديث للنشر والتوزيع، عمان 2009م
35. يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1986
- الرسائل الجامعية:
1. أيمن أحمد فرج البرديني: العلاقة بين اللغة واضطراب التكامل الحسي عند الأطفال المتوحدين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس، جامعة غزة، 2006
- المجلات :**
1. امال قاسيمي : الاتصال ودوره في ادارة الازمات، المجلة الجزائرية للاتصال ، مج17، ع28، الجزائر، 2019
2. بن الطاهر حمزة، رحاب مختار: المنظومة القيمية والظواهر التنظيمية غير الرسمية (الاتصال غير الرسمي أو المباشر) مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24، جوان 2016، جامعة المسيلة.
3. بن لعربي يحيى: دور الاتصال في إدارة الأزمات، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد15، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشف، جانفي 2016

قائمة المصادر والمراجع

4. حامد الحدراوي ، كرار الخفاجي: أسباب نشوء الأزمات و إدارتها دراسة استطلاعية لآراء عينة من

أعضاء مجلس النواب العراقي، مجلة الكوفة، العدد الخامس، العراق، 2012

المواقع الإلكترونية:

1. سامح أحمد زكي الحفني، إدارة الأزمات، عبر الرابط، <https://jsst.journals.ekb.eg>

الملاحق

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي



استمارة استبيان

- يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة في إطار إنجاز بحث علمي ميداني ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال ، تخصص: اتصال تنظيمي

بعنوان

دور الاتصال غير الرسمي في إدارة الأزمة التنظيمية في المؤسسة
الجزائرية
دراسة ميدانية ببلدية بكارية

إشراف الأستاذ الدكتور:

-بلخيري رضوان

من اعداد الطالبين:

- يونس أسامة

- مروان طبيب

ملاحظة: نرجو منكم ملء هذه الاستمارة من خلال الإجابة على هذه الأسئلة بكل موضوعية وصدق ، وهذا اسهاما منكم في انجاز البحث مع العلم ان المعلومات التي تصرحون بها لن تستعمل إلا لغرض علمي وتبقى سرية، وفي الأخير نشكركم على تعاونكم

المحور الأول: بيانات عامة

1. الجنس:

ذكر - أنثى

2. السن:

57-47 سنة 46-36 سنة 35-25 سنة
- أكثر من 57 سنة

3. المستوى الدراسي:

مهني -

ثانوي -

جامعي -

4. الأقدمية:

10-5 سنوات أقل من 5 سنوات -

أكثر من 15 سنة 15-10 سنة -

المحور الثاني: ماهية الاتصال غير الرسمي داخل بلدية بكارية

5. هناك تواصل بين الموظفين ومع المواطنين داخل البلدية؟

دائماً •

أحيانا •

نادرا •

6. ما هو نوع الوسيلة الاتصالية الأكثر استعمالا بالبلدية؟

الشفوية •

الكتابية •

الالكترونية •

7. هل هناك تواصل منظم بين مختلف الشرائح بالبلدية؟

نعم •

لا •

أحيانا •

8. هل تلتقي بزلاء العمل خارج البلدية؟

• نعم

• لا

• أحيانا

المحور الثالث: مساهمة الاتصال غير رسمي في تفعيل عملية تبادل المعلومات أثناء حدوث الأزمات بلدية

بكالريّة

9. ماهي أكثر الأزمات التي تواجهكم في إطار العمل؟

أزمة طبيعية

أزمة إدارية

أزمة مالية

10. هل الوسيلة الاتصالية المستخدمة تتوافق مع طبيعة العمل؟

أبدا

أحيانا

دائما

11. هل تختلف وسائل الإتصال غير الرسمي حسب إختلاف نوع الأزمات؟

لا

نعم

12. هل ساعدت وسائل الاتصال غير المؤسسة في تحسين صورتها والخروج من الأزمة؟

أحيانا

لا

نعم -

المحور الرابع: مساهمة الاتصال غير رسمي في زيادة تدفق المعلومات أثناء حدوث الازمات داخل بلدية

بكالريّة

13. ماهي الخدمات التي قدمها الإتصال غير الرسمي داخل البلدية ؟

- خلق المبادرة في العمل

- سرعة الحصول على المعلومات

- تقليل الجهد والوقت

- تحسين الأداء المهني

14. كيف ساهمت الاتصال غير رسمي في تفعيل أداء فريق إدارة الأزمات ؟

- من خلال توفير المعلومات حول الأزمة

- الإتصال بالفاعلين والمتضررين من الأزمة بسرعة

- سرعة احتواء الأضرار

15. هل يساهم الإتصال غير رسمي في عملية التنسيق بين جميع المستويات والمصالح الإدارية أثناء

حدوث أزمات ؟

لا

نعم

16. هل ترى ان الإتصال غير رسمي ساهم في الحصول على المعلومات أثناء حدوث الأزمة داخل البلدية؟

نعم لا

المحور الخامس : مساهمة الإتصال غير رسمي في تنظيم جهود الموظفين لإدارة الأزمات بلدية بكارية

17. هل قامت المؤسسة بتقديم عرض تفصيلي حول خطوات عملها في مرحلة إدارة الأزمة عبر وسائل الإتصال غير الرسمي؟

نعم لا

18. هل تم تكليفك بمهام جديدة غير المهام العادية لمواكبة أحداث الأزمة؟

نعم لا

19. هل الرسائل التي كانت ترسلها المؤسسة عبر الاتصالات غير الرسمية أثناء حدوث الأزمة تدور حول:

- خطط لمواجهة الأزمة
- أسباب حدوث الأزمة
- حلول متوقعة لأحداث الأزمة
- تعويض الخسائر

المحور السادس: المعوقات التي تواجه الإتصال غير الرسمي داخل البلدية أثناء حدوث ازمات تنظيمية

20. هل تؤثر اللقاءات المتكررة مع الزملاء خارج العمل سلبيا على العلاقات فيما بينهم؟

- نعم
- لا
- أحيانا

21. هل تؤثر العلاقات مع الزملاء في طريقة تأدية العمل بالنسبة للموظف؟

- دائما
- أحيانا
- أبدا

22. هل يوضح الاتصال غير رسمي كافة المهام البيداغوجية الخاصة بالموظفين؟

• دائما

• أحيانا

• أبدا

23. هل يتم الاتصال بالموظف أثناء تأديته لمهامه بطريقة؟

• منظمة

• عشوائية

• لا تتصل أبدا

24. التعليمات المقدمة تكون عادة:

• غير واضحة

• مفهومة

• تحتاج إلى شرح بسيط

25. ما هو تقييمك لعمية الاتصال غير الرسمي أثناء الأزمات ببلدية بكارية

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الإتصال غير الرسمي في إدارة الأزمة دراسة ميدانية ببلدية بكارية ولاية تبسة ، حيث انطلقت الدراسة من إشكالية مفادها: هل للإتصال غير الرسمي دور في إدارة الأزمات داخل بلدية بكارية بولاية تبسة ؟ وتم اختيار العينة العشوائية البسيطة من موظفي بلدية بكارية وقد تم توزيع الإستمارات على 40 موظفا وتطبيق الدراسة وتوزيع الأسئلة وتحليلها والخروج بنتائج، وقد اعتمدنا على تقنية الإستمارة والملاحظة كأدوات جمع البيانات من أجل الكشف عن هذا الدور، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإتصال غير الرسمي دائما ما يوضح كافة المهام الخاصة بالموظف إلا أنه تغلب عليه صفة العشوائية على الرغم من تنظيمه في بعض الأحيان، كما أن الإتصال غير الرسمي هو السائد ببلدية بكارية عبر مختلف تقنياته وأدواته.

الكلمات المفتاحية: الإتصال - الإتصال غير الرسمي -الأزمات - إدارة الأزمات - البلدية-

Abstract :

This study aims to know the role of informal communication in managing the crisis, a field study in the municipality of Bekkaria, Tebessa, where the study started from a problem that: Does informal communication have a role in crisis management within the municipality of Bekkaria, Tebessa? A simple random sample was selected from employees in the municipality of Bakariya. The forms were distributed to 40 employees, the application of the study, the distribution of questions, analysis and results. We relied on the technique of form and observation as data collection tools in order to reveal this role, and the results of the study concluded that informal communication is always It clarifies all the tasks of the employee, but it is overpowered by randomness, despite its organization at times. In addition, informal communication is prevalent in the municipality of Bekkaria through its various techniques and tools

.Keywords: communication - informal communication - crises - crisis management - municipality -