

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



UNIVERSITE LARBI TEBESSI - TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة

LARBI TEBESSI - TEBESSA UNIVERSITY

كلية العلوم والإنسانية الاجتماعية

قسم: العلوم الانسانية

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: اتصال

التخصص: اتصال تنظيمي

دور الاتصال الشخصي في إدارة الأزمة

في الإدارة المحلية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر "ل م د"

دفعة 2019

إشراف الأستاذة:

- د. عابدي لدمية

إعداد الطالبتين:

1- فاسخ روضة

2- عشي ندى

جامعة العربي التبسي - تبسة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	جامعة تبسة	أستاذ محاضر - أ	براي محمد
مشرفا ومقررا	جامعة تبسة	أستاذ محاضر - أ	عابدي لدمية
عضوا مناقشا	جامعة تبسة	أستاذ مساعد - أ	منصر عزالدين

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ
إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾ .

سورة التوبة الآية: 104

شكر وعرفان

شكر وعرفان

احمدك ربي واثني عليك الثناء كله، واشكرك لأنك وفققتنا لإنجاز هذا العمل

بعدها اتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير لدكتورهُ الفاضلة "عابدي لدمية"

التي تفضلت بقبولها

الاشراف على هذا العمل وعلى كل ما قدمته لنا من نصائح وتوجيهات العلمية

والتي من خلالها تم بعون الله

انجاز هذا العمل ، كما نتقدم بشكرنا الخالص لي موظفي مصالح الادارة المحلية

بولاية تبسة على كل

المعلومات المقدمة من طرفهم في سبيل اكمال البحث ، كما لا يفوتنا ان نتقدم

بشكرنا الجزيل للجنة

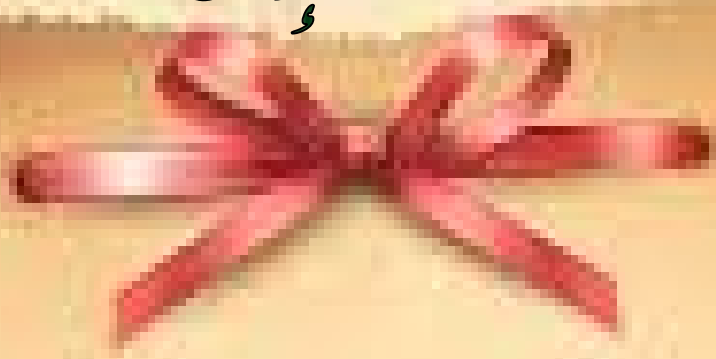
المناقشة التي اشرفت على مناقشة هذه الرسالة ، والى كل من قدم لنا المساعدة

من قريب او بعيد في سبيل

اتمام هذا العمل وخاصة طاقم عمل مكتبة النور .



الهدايا



بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله واله وصحبه اجمعين

ارفع قلمي بسطر الاولين واهدي خياتي ...

الى كل من كان وراء نجاحي وتعب تعباً شديداً لأجلي

الكرير اطال الله في عمره

الى كل من احاطتني بالرعاية والحنان وتفوقني سببها

الله

الى كل الاخوة والاخوات كل باسمهم وخاصة الكنكوت

الى صديقتي الغالية

الى من قاسمتني هذا العمل

اليهم جميعاً ومن صمير القلب اهدي ثمرة ما هداني الله تعالى اليه في هذا العمل المتواضع .

خياتي

روضنة



الهدايا
الهدايا

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله سيدنا محمد وعلى اله وصحبه اجمعين

بعد سنوات التعب والجهد المبذول في سبيل طلب العلم، جاء وقت جني الثمار، ولهذا اهدي هذا
العمل الى الوالدين الكريمين وخاصة الى التي مرافقت خطواتي في مشواري الدراسي بدعائها والتي

لولها

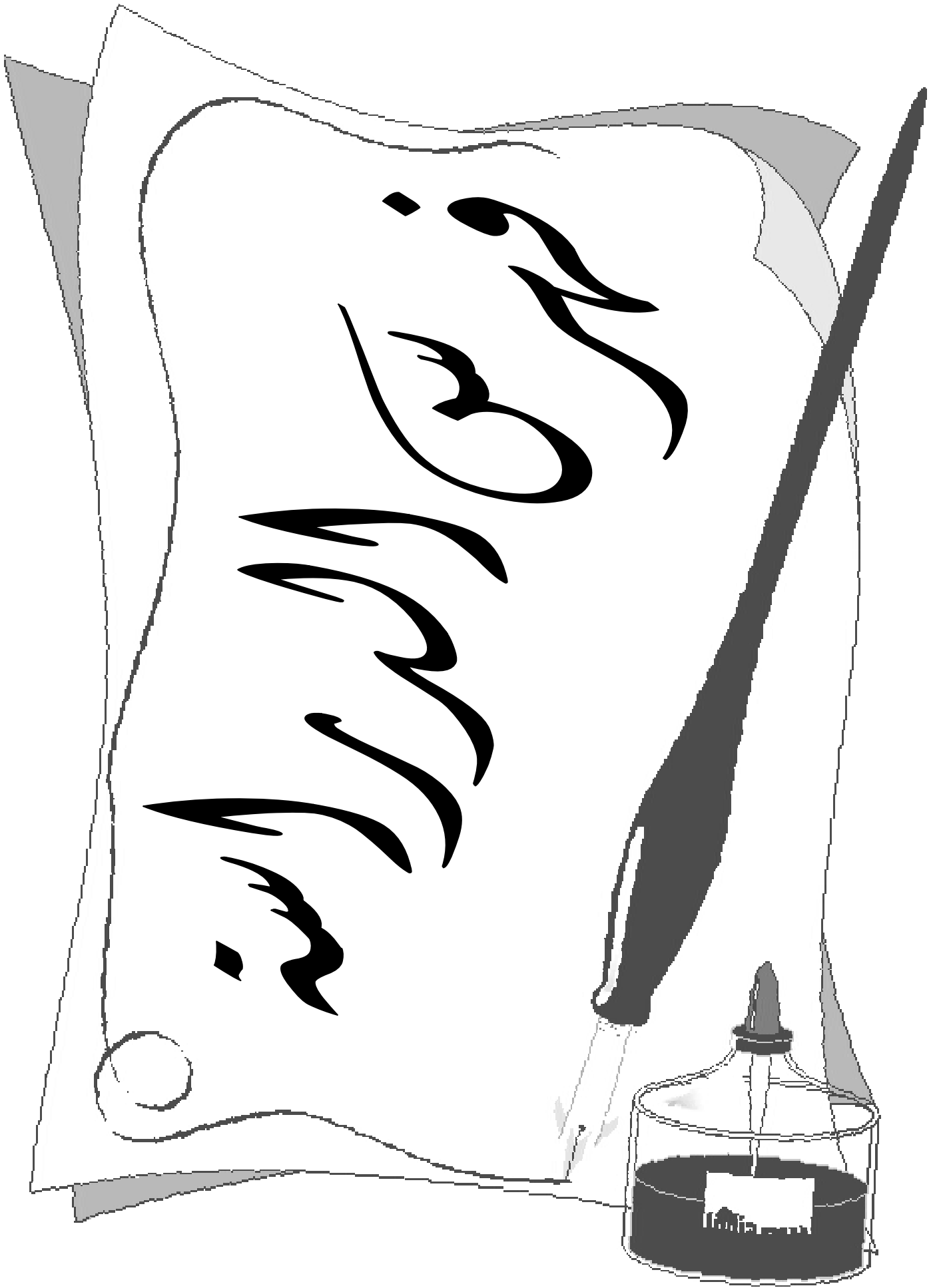
لما كنت وماصرت، مروح فؤادي امي دون ان انسى اخوتي وزوجي الغالي مهدي الذي كان سند لي في

كل

خطوة خطوها، واهدا، خاص لابني القادم الكنكوت ساجد، والى من قاسمتني في هذا العمل

مروضة .

فندي
فندي



فهرس الموضوعات

فهرس الموضوعات

الصفحة	فهرس الموضوعات
-	إهداء
-	شكر وعرهان
-	ملخص الدراسة
-	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
المقـــــــــــــــــدمة	
أ-ب	1_ توطئة
2-1	2_ تحديد إشكالية الدراسة
3	3_ أسباب اختيار الموضوع
4	5_ أهداف الدراسة
5	6_ أهمية الموضوع
الفصل الأول: تحديد المفاهيم والدراسات المشابهة	
7	أولاً : تحديد المفاهيم
7	1_ مفهوم الاتصال
7	2_ مفهوم الاتصال الشخصي
9	3_ مفهوم الإدارة
9	4_ مفهوم الإدارة المحلية
11	5_ مفهوم اتصال الأزمة
11	6_ مفهوم الأزمة
12	7_ مفهوم إدارة الأزمة
20-15	ثانياً : الدراسات المشابهة

فهرس الموضوعات

الفصل الثاني :

22	أولاً: مجالات الدراسة
22	المجال المكاني
22	2- المجال الزمني
22	3- المجال البشري
22	أ- مجتمع الدراسة
23	ب- عينة الدراسة
23	1-2- منهج الدراسة
24	1-3- أدوات جمع البيانات
39-25	ثانياً: تفرغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
41-39	ثالثاً: النتائج الجزئية والعامة للدراسة
-	الخاتمة
-	قائمة المصادر والمراجع
-	الملاحق



فهرس الجداول

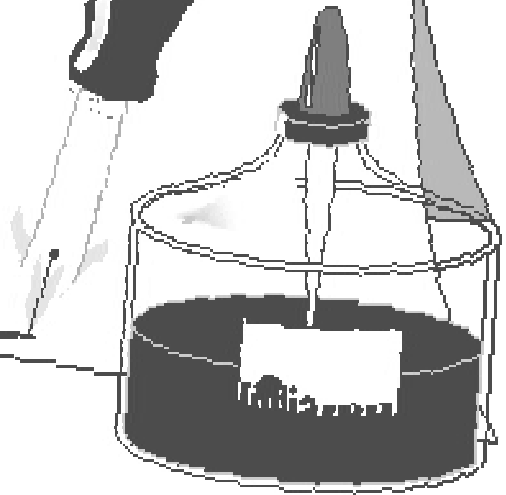
فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	01
	تصنيف افراد العينة حسب السن	02
	يبين تصنيف المبحوثين حسب المستوى التعليمي	03
	يبين توزيع افراد العينة حسب الخبرة في العمل	04
	يبين توزيع المبحوثين حسب الوظيفة	05
	مفهوم هوم الاتصال الشخصي بالنسبة للموظفين	06
	يوضح مدى وجود الاتصال الشخصي بين الموظفين والرئيس	07
	يوضح وجود الإتصال الشخصي بينك و بين زملائك في العمل	08
	يوضح الهدف الأساسي الذي يسعى الإتصال الشخصي إلى تحقيقه في إدارتكم	09
	وعي الإدارة بأهمية الإتصال الشخصي بين الموظفين	10
	مساهمة الاتصال الشخصي في تقوية العلاقات بينك وبين الموظفين في وقت الأزمات	11
	مساهمة الاتصال الشخصي في رفع الروح المعنوية أثناء الأزمات	12
	مساهمة الاتصال الشخصي في التنبؤ بالازمات قبل وقوعها	13
	اسس نجاح الاتصال الشخصي بين الموظفين اثناء الازمات	14
	الفائدة من استخدام الاتصال الشخصي داخل المؤسسة في وقت الازمات	15
	يوضح لنا الأزمات التي تعاني منها الإدارة المحلية	16
	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	17
	تصنيف افراد العينة حسب السن	18
	يبين تصنيف المبحوثين حسب المستوى التعليمي	19
	يبين توزيع افراد العينة حسب الخبرة في العمل	20
	يبين توزيع المبحوثين حسب الوظيفة	21
	مفهوم هوم الاتصال الشخصي بالنسبة للموظفين	22
	يوضح مدى وجود الاتصال الشخصي بين الموظفين والرئيس	23
	يوضح وجود الإتصال الشخصي بينك و بين زملائك في العمل	24
	يوضح الهدف الأساسي الذي يسعى الإتصال الشخصي إلى تحقيقه في	25

فهرس الجداول

إدارتكم	
26	وعي الإدارة بأهمية الإتصال الشخصي بين الموظفين
27	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس
28	تصنيف افراد العينة حسب السن
29	يبين تصنيف المبحوثين حسب المستوى التعليمي
30	يبين توزيع افراد العينة حسب الخبرة في العمل

تعلیم



1 - توطئة:

يعتبر الاتصال المؤسساتي عنصر مهم في المؤسسة وتبرز أهميته في كل المؤسسات كعملية أساسية وحيوية، إذ تستخدمه هذه الأخيرة إلى تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات بين الموظفين وتنظيمها وإيصال الأوامر والتعليمات والقرارات لجميع أفرادها في شكل اتصال شخصي يعمل في الأخير خلق التفاعل والانسجام سواء كان بالمناقشات والمقابلات أو الاجتماعات فإنة يحقق نوع من الترابط والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية لا يجاد التوافق المطلوب وتفادي الوصول إلى اختلافات التي من شأنها أن تؤدي إلى نشوب أزمات تكون في الأخير بمثابة خلل خطير و مفاجئ يتولد عنها العديد من التأثيرات الجانبية السلبية تصيب جهاز المنظمة مما يجعلها تسخر له كافة الوسائل والأنشطة والإجراءات بصفة مستمرة و دائمة وفي مراحل مختلفة للضرورة محاولة منها الخروج بأفضل النتائج ، وهذا ما تنتهجه مختلف المنظمات ولإدارات ولعل الإدارة المحلية بولاية تبسة واحدة منهم كونها تسعى إلى تقديم خدمات راقية لجمهورها الداخلي والخارجي المتمثل في المواطن المحلي الذيطمح ويسعى دائما للحصول على الأفضل ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتبحث عن كيفية الاعتماد على الإتصال الشخصي في إدارة الأزمات في الإدارة المحلية الجزائرية بولاية تبسة.

معتمدين أسلوب "IMRAD" إذ احتوت هذه الدراسة على خطة تضمنت: مقدمة عامة للموضوع

وفصلين وزعت موضوعاتها كالتالي:

المقدمة ثم تحديد الإشكالية وتساؤلات الدراسة وعرض أسباب إختيارنا لهذا الموضوع وأبرزنا أهدافه وأهميته كما تناول الفصل الأول الإطار مفاهيمي للدراسة والدراسات المشابهة لموضوع دراستنا، أما الفصل الثاني فتعلق بإجراءات المنهجية والدراسة الميدانية إذ حاولنا من خلاله إبراز مجالي الدراسة المكاني والزمني بالإضافة إلى منهج الدراسة وادوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان، أما بالنسبة للدراسة الميدانية فقد كانت بدايتها بتفريغ البيانات وتحليلها وعرض في الجداول الإحصائية والتوصل إلى النتائج العامة والجزئية التي حاولنا من خلالها الإجابة على أهم تساؤلات دراستنا، ثم حوصلنا ما توصلنا إليه من النتائج بخاتمة .

الإشكالية:

باعتبار المؤسسة نسق اجتماعي مفتوح ومركب من أجزاء تتفاعل فيما بينها في محيط ما تحده التبادلات والتأثيرات المتواصلة والممتدة هذا للحفاظ على دوامها عن طريق جملة من المستويات الإتصالية بهدف التأثير على سلوكيات الأفراد والجماعات بالتغيير والتعديل والتنظيم، لذا وجب انتهاج وتطوير اساليب عمل جديدة لتقوية العلاقات القائمة داخل المؤسسة بالاتصالات لتسيير العمل الإداري، ومن بين الإدارات التي تستخدم الاتصال في تسيير أعمالها الإدارة المحلية التي تسهر على تقديم الخدمة العمومية للمواطن المحلي.

والجزائر واحدة من الدول التي انتهجت سياسة الإدارة المحلية أثناء وبعد الاستعمار وبعد الاستقلال حيث عملت على اتخاذ جملة من الإجراءات على مستوى التنظيم الولائي لضمان قدر معين من التمثيل الإجتماعي فجاءت عدة دساتير تنص على أن البلدية اساس للإقليم الجزائري الإداري والاقتصادي والاجتماعي في محاولة لبعث الديمقراطية في المجال الإداري والتخفيف من أعباء الحكومة المركزية بعد ان تطورت مهامها ونظرا لتعذر قيام هيئة واحدة بكل الأعباء كان من الواجب التنازل عن بعض وظائفها واختصاصاتها الإدارية لهيئات أخرى محلية لكن تحت اشراف السلطة المركزية وهذا يكون عن طريق الإتصال التنظيمي، ومن بين أنواعه الإتصال الشخصي الذي يعتبر من أبرز العناصر التي تعتمد عليها الإدارة لتسيير وتنشيط أعمالها سواء كان مباشر أو غير مباشر فإنه يحقق درجة عالية من التفاعل بين المرسل والمستقبل.

ومن هنا تكمن أهميته في إدارة المؤسسات كونه يساهم في السير الحسن لبعض الأعمال وخاصة سيرورة المعلومات عند حدوث المشاكل والأزمات، إذ تعتبر الأزمة نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل وتولد نتيجة اليأس وسوء الفهم والإدراك حيال بعض الأمور وسوء التقويم والإدارة العشوائية التي تقوم على الجهل والانحراف والتسيب لتولد معها في الأخير خسائر مادية ومعنوية تقف حاجزاً وعائقاً أمام عمل إدارة المؤسسة خصوصاً وأنها تمتاز بالتشابك والتعقيد والشك وضغط الوقت والسرعة والمفاجأة ناهيك على التهديد الشديد للمصالح والأهداف.

لذا وجب الوقوف عندها وإدارتها من خلال خطة إعلامية تستخدم أسلوب إتصالي يرمي في الأخير إلى التعامل مع الأزمة في مراحلها الثلاث (قبل، أثناء، بعد) إذن يلعب الإتصال الشخصي دوراً هاماً في إدارة الأزمة ويكون في التخطيط و لها والتنبؤ بها في شكل عمل جماعي لمنع حدوثها والتحضير لرد عليها في حال حدوثها وتزداد سيولته وكثافته أثناء وقوع الأزمة للمساهمة في القضاء عليها وتجاوزها، ويتجلى دوره فيما بعد الأزمة في تحديد وتحليل مخلفاتها وأثارها على بعض أجزاء المؤسسة كالجانب الاقتصادي والمالي وكذا صورتها وسمعتها ، وبالنسبة لموضوع دراستنا المتعلق بإدارة الأزمة بالإدارة المحلية فقد تم اختيارنا

مقدمة

للمقر الولائي بتبسة كمكان لإجراء هذه الدراسة باعتبارها خادمة لموضوعنا ومن هذا الإشكال نطرح التساؤل التالي:

➤ ما هو دور الإتصال الشخصي في إدارة الأزمة في الإدارة المحلية ولاية تبسة ؟

ومن أجل الإجابة على التساؤل وضعنا الأسئلة التالية:

➤ ما هي أهمية الاتصال الشخصي في الإدارة المحلية بالمقر الولائي لتبسة ؟

➤ ما هي خصائص الإتصال الشخصي التي تساهم في إدارة الأزمة في الإدارة المحلية بالمقر الولائي لتبسة ؟

➤ ما هي الصعوبات التي تحول دون قيام الإتصال الشخصي بدوره الفعال في ادارة الأزمة بالمقر الولائي تبسة؟

أسباب اختيار الموضوع:

تأتي أسباب اختيارنا لهذا الموضوع نتيجة لجملة من العوامل والاعتبارات والتي من أبرزها هذه الدوافع وتتحصر في مجموعة من الأسباب قسمناها كآآي:

كأسباب الذاتية:

- اهتماماتنا الشخصية بالإتصال الشخصي مع أهميته في ظل التحديات والتطورات التي يعيشها العالم اليوم.

- الرغبة في معالجة موضوع له علاقة بتخصص الإتصال التنظيمي.

- الحاجة للمزيد من الدراسات حول الموضوع.

- الرغبة في دراسة هذا الموضوع (إدارة الأزمات).

كأسباب الموضوعية:

- تسليط الضوء على ولاية تيسة والعمل على تزويدها بحقائق أكبر تعمل في الأخير على التجاوب مع جمهورها الداخلي والخارجي.

- قلة البحوث التي تناولت دور الإتصال الشخصي في إدارة الأزمة .

- معرفة دور الاتصال الشخصي في إدارة بعض الأزمات المتعلقة بالجانب الإداري في الإدارة المحلية .

- محاولة فهم وتوضيح طبيعة الإتصال الشخصي وأبعاده داخل الإدارة المحلية.

أهداف الدراسة:

- تهدف البحوث العلمية إلى حل مشاكل معينة وذلك من خلال التقصي الدقيق والشامل لمختلف الشواهد والأدلة القابلة للتحقيق والتي لها علاقة بالمشكلة المطروحة كما نهدف من خلال هذه الدراسة الى الوصول إلى:

الأهداف العلمية:

- معرفة دور الاتصال الشخصي في الادارة المحلية بالمقر الولائي تبسة
- الكشف عن اهمية الإتصال الشخصي في الإدارة المحلية بالمقر الولائي تبسة.
- معرفة خصائص الإتصال الشخصي التي تساهم في إدارة الأزمة في الإدارة المحلية بالمقر الولائي.
- التعرف على الصعوبات التي تحول دون قيام الإتصال الشخصي بدوره الفعال في إدارة الأزمة بالمقر الولائي تبسة .

الأهداف العملية :

- التحكم في تطبيق كل ما يتعلق بالخطوات المنهجية للبحث العلمي.
- التعود والتدريب على القيام بدراسات ميدانية.

أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الدراسة المتعلق بدور الإتصال الشخصي في إدارة الأزمة ذو أهمية بالغة بقدر أهمية الإتصال الشخصي في مختلف المؤسسات والإدارات وعلى رأسها قسم الإدارة المحلية بولاية تبسة لما يحققه هذا الأخير من تفاعل بين الرئيس والمرؤوس سواء كان عبر الإجتماعات الرسمية والمقابلات أو المناقشات الأمر الذي يسمح للمسيرين بوضع مخططات اتصالية تساهم في السير الحسن لبعض الأعمال الإدارية وحل الأزمات إتصالياً بأقل خسائر ممكنة وكذلك التنويه بضرورة تفعيل العمليات الإتصالية في مختلف مراحل الأزمات وحصر الأخطاء الفعلية التي تواجه الإدارة أثناء الأزمات.

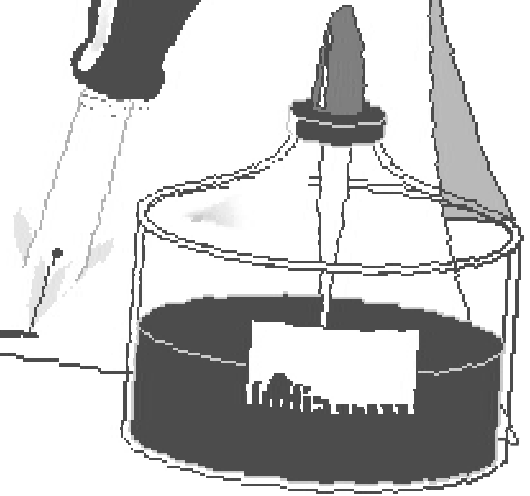
كما تعد هذه الدراسة المهمة من حيث حداثة الموضوع حيث أن أغلب الباحثين والدارسين لم يولوا الإهتمام الكافي بهذا النوع من المواضيع وهذا ما تفسره قلة الدراسات في هذا الموضوع.

الفصل الأول:

تحديد المفاهيم والدراسات المشابهة

أولاً: تحديد المفاهيم

- 1- مفهوم الاتصال
 - 2- مفهوم الاتصال الشخصي
 - 3- مفهوم الإدارة
 - 4- مفهوم الإدارة المحلية
 - 5- مفهوم اتصال الأزمة
 - 6- مفهوم الأزمة
 - 7- مفهوم إدارة الأزمة
- ثانياً: الدراسات المشابهة



تحديد المفاهيم:

1- مفهوم الإتصال:

لغة: جاء في لسان العرب لابن منظور "الإتصال والوصله ما إتصل بالشيء، كل شيء إتصل فيها بينهما، أي وصله أي اتصال وذريعة ووصلت الشيء وصلا وصله والوصل ضد الهجران والوصل خلاف الفصل. أما في اللغات الأجنبية، فالإتصال مشتقة من الأصل اللاتيني "Communis" بمعنى عام أو شائع، عن طريق المشاركة⁽¹⁾.

اصطلاحاً: إنتقال المعلومات والأفكار والاتجاهات أو العواطف إلى الشخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز والاتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي، فهو يمكننا من نقل معارفنا، وييسر التفاهم بين الأفراد⁽²⁾ وثمة إتفاعلي أن الإتصال يتضمن خمسة عناصر أساسية تتمثل في: المرسل، الرسالة، المستقبل، التأثير⁽³⁾.

2- مفهوم الإتصال الشخصي:

اصطلاحاً: هو إتصال يحدث بين شخصين على الأقل حينما يكون هناك تفاعل بين تفاعل بين نظامين ذاتيين ليتحقق من خلال هذا التفاعل نظاماً للإتصال الشخصي، فالإتصال الشخصي يحدث في في الموافق وجها لوجه، حيث يكون باستطاعتنا أن نرى ونسمع وحتى نلمس الشخص الآخر⁽⁴⁾. إجرائياً: هو التفاعل وربط العلاقات بين الموظفين ضمن إدارات لها نشاطات مختلفة منها الإدارة المحلية التي تحتاج إلى هذا النوع من الإتصال لإحتواء أزماتها وإدارتها للخروج بأقل خسائر ممكنة.

مميزات الإتصال الشخصي: ويتميز الإتصال الشخصي بما يلي⁽¹⁾:

- انخفاض تكلفة الاتصال بالقياس إلى الوسائل الأخرى، ويتطلب ذلك جمهور معروف.
- إمكانية استخدام اللغة المناسبة لمستوى الأفراد الذين تتحدث إليهم.
- تلقائية الاتصال التي تظهر بوضوح في المحادثات الغير رسمية واللقاءات العابرة.
- إرتباط التأثير في مجال نشر المعلومات والإقناع بتعميم الإحساس بمصداقية.

⁽¹⁾ رحيب الطيب عيساني، مدخل الإعلام والإتصال "المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة"، دار الجدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 12.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص 12.

⁽³⁾ طارق سيد أحمد الخلفي، معجم مصطلحات الإعلام: إنجليزي - عربي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2008، ص 71.

⁽⁴⁾ فضيل دليو، الإتصال: مفاهيمه، نظرياته ووسائله، دار الفجر، 2003، ص ص 21، 22.

⁽¹⁾ تسيير مشاركة، مبادئ في الإتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 125.

الفصل الأول: تحديد المفاهيم والدراسات المشابهة

- يحدث الإتصال الشخصي في جو اجتماعي عن طريق وجود المرسل في نفس الزمان والمكان، يتيح له فرصة التعارف بينهم عن قرب ورفع حواجز التكلفة وإضفاء جو من الود على الإجتماع وتقوية العلاقات الشخصية.

- يتيح الإتصال الشخصي الفرصة للمشاركة في الإتصال تحديد أهدافهم المشتركة وتطوير أو تعديل رسائلهم الإتصالية عن طريق الزيادة والحذف.

- الإتصال الشخصي مرن فالمشاركون في الإتصال يتحققون من رسائلهم قبل بثها.

- أن يتم بحضور الحواس الإنسانية المشاركين في الإتصال بحيث يستمعون إلى بعضهم ويتبادلون النظرات والمعلومات بشكل منطوق ومكتوب أي أن قنوات الإتصال الشخصي هي الحواس الإنسانية.

أهمية الإتصال الشخصي:

لا تختلف عملية الإتصال الشخصي عن الذات كثيرا بل قد لا يمكن فصلها، فالإتصال ليس مجرد مجموعة منالوظائف المنفصلة، ولكنه عبارة عن شبكات متصلة ومتداخلة ومتفاعلة، وليس لها بداية أو نهاية أي أن الإتصال ليس له حدود، ويتيح الإتصال الشخصي التفاعل بين شخصين أو أكثر في موضوع مشترك ونتيجة الإتصال تتكون وتتشكل العلاقات الحميمة والصدقات بين الأفراد ويتيح هذا النوع من الإتصال فرصة للتعرف الفوري والمباشر على تأثير الرسالة.

ومن ثم تصبح الفرصة أمام القائم بالإتصال سامحة لتعديل رسالة وتوجيهها بحيث تصبح أكثر فعالية أو فنانة جما تكمن أهمية الإتصال الشخصي حينما يكون تفاعل بين نظامين ذاتيين أو أكثر فأنت حينما تتحدث إلى صديق تعتبر نظاماً ذاتاً، ولكن النظاميين يتفاعلان ويكونان نظام الإتصال الشخصي، وكل نظام ذاتي يتأثر عندمايتفاعل مع النظام الآخر، وسيجد نفس العناصر الموجودة في الإتصال الشخصي ينطوي أيضاً على عملية بين فردين وينطوي أيضاً على عملية وضع الفكري كود وعملية فك الكود ذاتي وبين الأفراد شخصي⁽¹⁾.

(1) بسام عبد الرحمان المشاقبة، نظريات الإتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 89 - 90.

3- مفهوم الإدارة:

لغة: الإدارة مشتقة من الفعل أدار ويدير إدارة الشيء جعله يدور وإدارة المؤسسة والمدرسة معناه تسيير شؤونها الإدارة هي كلمة عندما نبحث عن أصلها اللغوي تعود إلى الكلمة اللاتينية (administration) وهي تتكون من مقطعين (ad + minister) تقديم العون للآخرين⁽¹⁾.

إصطلاحاً: لقد اتفقت تعريفات الإدارة على أنها عملية، والعملية عبارة عن سلسلة خطوات ومراحل ترتبط ببعضها البعض، وتؤدي في النهاية إلى تحقيق هدف معين أو مجموعة محددة من الأهداف ولا شك أن العملية التي يقوم بها الإداري تبدأ من تحديد أهداف المنظمة ورسم الخطط ووضع التنظيم وتنفيذ الخطط وما يصاحب ذلك من توجيه ومتابعة، حتى تتحقق في النهاية أهداف المنظمة⁽²⁾.

4- مفهوم الإدارة المحلية:

تعريف 1: تعتبر الإدارة المحلية عموماً جهازاً من أجهزة الدولة وشكلاً من أشكال الإدارة العامة، التي تسمح بتدخل الشعب في تسيير الشؤون العامة من خلال أسلوب في التنظيم يضمن مشاركة المواطنين في تنظيم الحياة العامة⁽¹⁾.

تعريف 2: تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة المحلية تبعاً لجهات نظر الفقهاء والمفكرين:

فيعرفها الكاتب البريطاني كوام مودي (ModieGrame) "أنها مجلس منتخب تتركز فيه الوحدة المحلية ويكون عرضة للمسؤولية السياسية أمام الناخبين سكان الوحدة المحلية ويعتبر مكملاً من لأجهزة الدولة"⁽²⁾. ويعرفها العطار بأنها توزيع وظيفة الإدارة بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة تباشر اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة وراقبتها.

وينظر الزغبى للإدارة المحلية على أنها أسلوب الإدارة بمقتضاه يقسم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي، تتمتع بشخصية اعتبارية وتمثلها مجالس منتخبة لإدارة مصالحها تحت إشراف الحكومة المركزية⁽³⁾.

⁽¹⁾التيتم ناجي الرقابة الإدارية وأثرها على أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية كوكاكولا بسكيكدة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009 ص 45.

⁽²⁾السعيد مبروك إبراهيم، الإتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص 46.

⁽¹⁾بلقاسم بن روان، أميرة علي فاطمة الزهراء، دور الاتصال والإعلام في صناعة الرأي العام، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2014، ص 171.

⁽²⁾محمد محمود الطعمنة، نظم الإدارة المحلية (المفهوم، الفلسفة، الأهداف)، الملتقى العربي الأول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلطنة عمان، 2004، ص 8.

⁽³⁾المرجع نفسه، ص 9.

المفهوم الإجرائي:

هي همزة وصل بين الحكومة المركزية وأقاليمها وأسلوب من أساليب التنظيم الإداري الدولة الجزائرية حيث لجأت الحكومة إلى النظام اللامركزي بغية تخفيف الضغط عليها وحمل أعباء الإدارة عن السلطة المركزية، وذلك عن طريق انتخاب مجالس محلية والتفويض بعض من صلاحيات السلطة المركزية إليها.

تنظيم الإدارة المحلية:

المركزية واللامركزية الإدارية:

المركزية الإدارية: هي قصر الوظيفة الإدارية في الدولة مشاركة من جهات أخرى، فهي تقوم على توحيد الإدارة وجعلها تنبثق من مصدر واحد مقره العاصمة.

فالمركزية تركز مجموع المهام الإدارية المحتملة على مستوى التراب الوطني بين يدي الدولة، تتكفل بها عن طريق إدارة هرمية وموحدة⁽¹⁾.

اللامركزية الإدارية: يمكن تعريف اللامركزية الإدارية على أنها "النظام الإداري الذي يقوم على توزيع السلطات الوظائف الإدارية بين الإدارة المركزية (الحكومة) وهيئات ووحدات إدارية أخرى إقليمية أو مصلحة مستقلة قانونياً على الإدارة المركزية بمقتضى إكتسابها للشخصية المعنوية، مع بقائها خاضعة لقدر معين من رقابة تلك الإدارة"⁽²⁾.

أسباب نشأة الإدارة المحلية في الجزائر:

يتميز نظام الإدارة المحلية بالدقة والإنضباط كما يتوفر على نوع من الإستقلالية والديمقراطية ومع إتساع الرقعة الجغرافية للجزائر وحاجيات المجتمع فإنها كانت بحاجة إلى هذا النظام لتسيير أمورها ومن الأسباب التي دعت إلى نشأته هي:

التخفيف من أعباء الحكومة المركزية بعد أن تطورت مهامها ونظراً لتعذر قيام هيئة واحدة بهذه الأعباء كان لا بد من التنازل عن بعض وظائفها اختصاصاتها الإدارية لهيئات أخرى محلية لكن تحت إشراف السلطة مركزية⁽¹⁾.

التباين بين مختلف المناطق من الناحية الجغرافية وحتى النسبة السكانية مما يستلزم وجود هيئة محلية لكل منطقة⁽²⁾.

⁽¹⁾ أميرة علي فاطمة الزهراء، الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر (3)، الجزائر، 2010، ص 123.

⁽²⁾ هاني علي الطهراوي، قانون الإدارة المحلية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 8.

⁽¹⁾ هاني علي الطهراوي، مرجع سبق ذكره، ص 06.

⁽²⁾ مصطفى الجندي، الإدارة المحلية واستراتيجياتها، منشأة المعارف، القاهرة، و. ط. ، 1998، ص 30.

5- مفهوم الأزمة:

لغة: تعني الأزمة في اللغة العربية الشدة والضيقة وتأزم الأمر إذا اشتد وصعب على أهله⁽¹⁾.
اصطلاحاً: هي موقف أو حدث أو حالة تخرج عن المألوف وتؤدي إلى تغيير التوازن الاستراتيجي القائم، ويمكن أن تنشأ الأزمة بفعل الطبيعة أو فعل الإنسان فالأزمة هي فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغيير حاسم⁽²⁾.

اجرائياً: هي تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي ويتحدد عندها مصير تطور الإدارة إما إلى الأفضل ولما للأسوء، كما أنها تعبر عن حالة طارئة ومفاجئة تتداخل فيها الأسباب بالنتائج تجعل متخذ القرار يفقد السيطرة على الأحداث في الإدارة المحلية و تدخل الإدارة في حاله لا استقرار مما يحدث خللاً في نظامها الداخلي وتعرقل مسارها الخدماتي، وقد تتجسد هذه الأزمات في الفساد داخل الإدارة، الإضرابات المتكررة، الأزمات المالية، تؤثر في العلاقات بين الموظفين، شغور المناصب.

6- مفهوم اتصال الأزمة:

هو مجموع الأنشطة الاتصالية التي تمارسها المؤسسة أثناء المراحل المختلفة للأزمة، بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها من خلال أقسام العلاقات العامة ووسائل الإعلام.

أنواع الأزمات:

هناك دراسات تصنف الأزمات وفق عاملين أساسيين هما نمط الأزمة، والمدى الزمني مهام إلى الأنواع التالية⁽¹⁾:

الأزمات المفاجئة: وهي الأزمات التي تحدث بشكل مفاجئ مثل الحرائق، الانفجارات... إلخ.

الأزمات ذات المقدمات المحسوسة: وهي التي لها مقدمات يمكن استشعارها مسبقاً، ومن أمثلة تلك الأزمات، اضطرابات العاملين تغيرات في القواعد والقوانين المؤثرة على المنظمة.

الأزمات المزمنة: وهي تلك التي تستمر لعدة شهور أو حتى لسنوات، على الرغم من بذل أفضل الجهود لإيجاد حلول لها مثل الشائعات وأزمات المصداقية بين منظمة وجماهيرها.

مراحل تطور الأزمة وتفاعلاتها:

هناك عدة تقسيمات ثلاثية ورباعية وخماسية يعرفها الباحث كما يلي:

⁽¹⁾ عبد الرزاق محمد الدليمي، الاعلام واداره الازمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 89، 90.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص 89.

⁽¹⁾ عادل صادق محمد، الصحافة وإدارة الأزمات (مدخل نظري تطبيقي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 86، 87.

- التقسيم الثلاثي لمراحل الأزمة: أي قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة.
 - التقسيم الرباعي لمراحل الأزمة: ويقدم وفق أربع مراحل أساسية.
- المرحلة 1: مرحلة ظهور أعراض الأزمة و تكون نتيجة مشكلة ما.
- المرحلة 2: مرحلة وقوع الخطورة الفعلية ووقوع الأزمة وظهور أثارها التدميرية.
- المرحلة 3: مرحلة التصعيد الأزمة التصعيد في الخطورة وهي أخطر مرحلة.
- المرحلة 4: مرحلة الشفاء الخروج من الأزمة وتفقد الأزمة قوتها وتنتهي⁽¹⁾.

سمات الأزمة:

المفاجأة فهي غير متوقعة وحدثها سريع وغامض.

جسامة التهديد، والذي قد يؤدي إلى خسائر مادية وبشرية هائلة تهدد الاستقرار و تصل أحياناً إلى القضاء على كيان المنظمة.

مربكه، فهي تهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام، حالة من حالات القلق والتوتر، وعدم اليقين في البدائل المتاحة، خاصة في ظل نقص المعلومات، الأمر الذي يضاعف من صعوبة اتخاذ القرار، ويجعل من أي قرار ينطوي عليه قدر من المخاطرة.

ضيق الوقت لمواجهة الأزمة، الأحداث وتتصاعد بشكل متسارع وربما حاد الأمر الذي يفقد أطراف الأزمة أحياناً القدرة على السيطرة في الموقف واستيعابه جيداً .

تعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة وتطورها وتعارض مصالحها، مما يخلق صعوبات جمة على الموقف وإدارته⁽¹⁾.

7- مفهوم إدارة الأزمة:

يشير المفهوم إلى كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية وتجنب سلبياتها، والإستفادة من إيجابياتها، كما يجب إدارة الأزمة من خلال بعدين أساسيين هما: إدارة الأزمة من الداخل للخارج وإدارتها من الخارج للداخل⁽¹⁾.

⁽¹⁾ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور الصحف في إدارة الأزمات الأمنية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2009، ص 54.

⁽¹⁾ عبد الرزاق محمود الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

⁽¹⁾ عادل صادق محمد، مرجع سبق ذكره، ص 39.

الفصل الأول: تحديد المفاهيم والدراسات المشابهة

ويرجع أحد الباحثين أصول إدارة الأزمة إلى الإدارة العامة، إدارة الأزمات هي نشاط يقوم على البحث والحصول على المعلومات الأزمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بآماكن اتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم فيها والقضاء عليها⁽²⁾.

المفهوم الإجرائي لإدارة الأزمة:

نشاط إداري يكون في شكل مجموعة من الإجراءات والقواعد المبتكرة التي تتجاوز الاشكال التنظيمية المألوفة وأساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها وذلك بهدف السيطرة على الأزمة والتحكم فيها وتوجيهها وفقاً للمصلحة المنظمة والدولة كالإدارة المحلية.

مبادئ التخطيط لإدارة الأزمة:

إن أهم ما يميز الأزمة عن غيرها من الأحداث هو عنصر المفاجأة، وما يتولد عنها من آثار سلبية يعجز الإنسان عن مواجهتها إلا في حالة أن يكون مستعد لها من خلال التخطيط السليم، والذي يعد من أبرز الوسائل الفعالة في نجاح إدارة الأزمة والحد من خسائرها، على أن يشمل التخطيط كافة الإجراءات التي يتطلبها موقف الأزمة عند الحدوث، ويكون مخطط لها بشكل مسبق وبرؤية استراتيجية تشمل مراحل إدارة الأزمة الثلاث (قبل، أثناء، بعد).

وللتخطيط في مواجهة الأزمة أهمية كبيرة تمثل في التقليل من تأثير عنصر المفاجأة عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة والاكتشاف المبكر لها، كما تعد خطط إدارة الأزمات المخرج الأساسي لعملية إدارة الأزمة حيث تعتبر هذه الخطط وثيقة تهدف في جوهرها إلى محاولة الأزمة عن طريق اتخاذ عدة إجراءات، وتوجد عدة مبادئ للتخطيط لإدارة الأزمة من أهمها الآتي:

- إن التخطيط يجب أن يؤسس على مبدأ التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد له.
- جمع الحقائق والمعلومات التي تساعد على وضع مجموعة من القواعد وسلسلة من الإجراءات التي تؤدي إلى تقليل حجم الخسائر إن امكن.
- يشارك في إعداد الخطط مختصون في مختلف المجالات بجانب الإدارة العليا.
- يجب أن تكون الخطة شاملة الآراء والتصورات والمقترحات اللازمة للأزمة⁽¹⁾.

⁽²⁾ محمد نصر مهني، إدارة الأزمات، مؤسسة شباب الجامعة القاهرة، 2006، ص 289.

⁽¹⁾ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، المرجع السابق، ص 47، 48.

دور الإتصال في إدارة الأزمة:

الهدف الأساسي من إتصالات الأزمة هو ضمان نقل المعلومات بالسرعة المطلوبة لتخفيف من حدة السلبية التي تغمر المؤسسة وظروف عملها فالإتصالات الأزمة يجب أن تكون قادرة على التعامل مع العوامل الآتية:

- الغموض العام الذي يلف سلبيات الأزمة.
 - التعامل مع التغطية السلبية لوسائل الإعلام مع إمدادها بالمعلومات بطريقة تكفل عدم تفاقم الأزمة.
 - إن الإتصال عملية يدخل الفرد إلى مجال التعاون والمشاركة الفعلية مع الآخر حتى يصلان معاً إلى فهم أو وعي مشترك لموضوع معين.
- وتسعى اتصالات الأزمة إلى عدة أهداف منها:
- محاولة وقوع الأزمة إن أمكن والتصدي لها بأكبر فعالية وتوزيع المهام والأدوار على الأجهزة المختلفة وحصد وتوفير الموارد اللازمة وتقليل الخسائر إلى حد أدنى.
 - توفير سرعة الإستجابة ولستعادة المنظمة لعافيتها في أقصر مدة أمنية ممكنة واستمرار أدائها لدورها في المجتمع، وتخفيف آثارها السلبية و إزالتها على مستوى الجماهير الداخلية والخارجية⁽¹⁾.

(1) محمد عبد الوهاب حسن العشماوي، دور الصحفي إدارة الأزمات، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2008، ص 75 - 76.

الدراسات المشابهة:

من الواجب على كل باحث مجري- لدراسة معينة- أن يكون على دراية وإطلاع على البحوث والدراسات التي سبقته لم يمتلكه من أهمية فهي تجنب المطالعة عليها من الوقوع في أخطاء الآخرين كما أنها تساعده على فهم بحثه من جهة واختيار الطرق والإجراءات المنهجية اللازمة لبحثه من جهة أخرى كما أنها تحتوي على قوائم لمرجع المصادر هامة وبهذا قد خصصنا.

أ- الدراسة الأولى: ل: جمال العيفة" بعنوان: الإتصال الشخصي ودوره في العمل السياسي دراسة ميدانية حول استفتاء ميثاق السلم والمصالحة الوطنية بالجزائر وهي عبارة عن مذكرة تخرج نيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والإتصال، حيث نشرت في (2006-2007) بجامعة الجزائر بن "يوسف بن خدة"، وتمحورت إشكالية البحث كما يلي:

- ما مدى تأثير الإتصال الشخصي في دفع الناخبين الإقبال على الإقتراع، والمتعلق بميثاق السلم والمصالحة الوطنية في الجزائر؟. وكانت تساؤلاته الفرعية كالتالي:

ما يسببه لإتصال الشخصي من خلال ميثاق المصالحة الوطنية؟

كيف يتم التدقيق وسيران المعلومات في الحملة الإنتخابية، لشرح الاستفتاء حول ميثاق السلم والمصالحة الوطنية؟

ماهي طرق الإتصال والتأثير المعتمدة في تشكيل الآراء حول الميثاق السلم والمصالحة الوطنية؟

أما فيما يخص الإجراءات المنهجية فقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي وهذا لأنه الأنسب لمثل هذه الدراسات، ويعتبر أيضا محاولة المنظمة لتقدير وتحليل وتفسير الوضع الراهن لنظام اجتماعي وجماعة معينة كما أنه يهدف للوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها وتعميمها ذلك للاستفادة وخاصة الأغراض العلمية. وخلصت الدراسة الى النتائج التالية:

الإتصال الشخصي له دور هام في حياة الفرد.

دوره الفعال في تقوية الإقناع والمصالحة الوطنية بنسب معتبرة للجميع بين الإتصال الشخصي والجماهيري من أجل تحقيق التكامل بينهما، حيث لا يمكن الإعتماد على واحد منهما وإهمال الآخر الأول ضرورة اجتماعية وواقعية والثاني ضرورة عصرية.

التفريق بين الإتصال الشخصي الرسمي والإتصال الشخصي الغير رسمي.

علاقة الدراسة المشابهة بالدراسة الحالية:

أوجه التشابه:

الفصل الأول: تحديد المفاهيم والدراسات المشابهة

✓ كلاهما سعى إلى معرفة ودراسة الإتصال الشخصي ودوره الفعال.

☞ أوجه الإختلاف:

سعت هذه الدراسة إلى معرفة دور الإتصال في العمل السياسي بينما حاولت دراستنا معرفة دور الإتصال الشخصي في إدارة الأزمة.

كما استفدنا من هذه الدراسة:

الإتصال الشخصي ودوره في العمل السياسي - دراسة ميدانية حول استفتاءميثاق السلم والمصالحة الوطنية لقد لفت انتباهنا الى نقطة مهمة ساعدنا على فهم عنصر أهمية الإتصال الشخصي، فقد قام بعرضه بطريقة سهلة وبسيطة.

كما ألقى الضوء من خلال هذه الدراسة على نقطة مهمة وهي الإتصال الشخصي ودوره في العمل السياسي أي منجانب سياسي.

كما أن طرحه لأفكار والمعاني كانت متناسقة مع الموضوع.

ب- الدراسة الثانية: لـ"فاتن عبد الفاتح محمد العبهري" بعنوان : دور الإتصال الشخصي في الحملة الإعلامية لمنظمة اليونيسيف دراسة ميدانية حول معا...نحو بيئة مدرسية آمنة (من وجهة نظر المعلمين) وهي عبارة عن مذكرة تخرج لنيل واستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم الإعلام والإتصال، حيث نوقشت في (2010-2011) بجامعة الشرق الأوسط بكلية الإعلام وعلى ضوء ما ذكر قد تمحورت اشكالية الباحثة حول:

- كيف ينظر معلمو مدارس الوكالة في الأردن الى حملة اليونيسيف صندوق الأمم المتحدة للطفولة في المملكة تجاهالحد من العنف ضد الأطفال، من خلال دراسة الحملة (معا... نحو بيئة مدرسية آمنة أو دور الإتصال الشخصي في هذه الحملة ؟

وكانت تساؤلاتها الفرعية كالآتي:

☞ ما رأي المعلمين المبعوثين في الحملات الإعلامية لمنظمة اليونيسيف من خلال الإتصال الشخصي بمجموعة المناصرة ؟

☞ هل اختلفتأراء المبعوثين نحو الحملة طبعا لمتغيرات الجنس.- الخبرة مؤهل علمي ؟

☞ ما هو دور الإتصال الشخصي ووسائله المستخدمة في هذه الحملة ؟

☞ ما مدى تحقيق الحملة الإعلامية لأهدافها من خلال الإتصال الشخصي ؟

أما فيما يخص الإجراءات المنهجية:

الفصل الأول: تحديد المفاهيم والدراسات المشابهة

فقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي والذي يعرف بأنه طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة و مساحة للدراسة والقياس ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها في صفها ويحللها كما أنه المنهج الوطني يتناسب مع أهداف الدراسة الحالية.

وخلصت الدراسة النتائج التالية :

- وجود علاقة إحتياطية مرتفعة ذات دلالة احصائية بين وسائل وأساليب الإتصال الشخصي التي تم تطبيقها أثناء الحملات الإعلامية.

- أهمية ودور الإتصال الشخصي في حملات الإعلامية وبدوره الفعال في تعديل انماط وسلوكية للأفراد خاصة عندما تكون واقعية في طرحها للأهداف والوسائل.

- ظهور وسائل وأساليب الإتصال الشخصي.

- لقد درس الباحث الإتصال الشخصي من ناحية الحملة الإعلامية.

علاقة الدراسة المشابهة بالدراسة الحالية:

☞ أوجه التشابه:

- حاولت كل من دراستنا وهذه الدراسة معرفة الدور الذي يلعبه افتصال الشخصي أثناء سير العملية الإتصالية.

☞ أوجه الاختلاف:

- حاولت دراستنا معرفة دور الإتصال الشخصي في إدارة الأزمات بينما تطرقت هذه الدراسة إلى معرفة دور الإتصال الشخصي في الحملة الإعلامية.

ولقد استفدنا من هذه الدراسة جملة من النقاط أهمها:

- الإستعانة ببعض المصطلحات التي كانت بطريقة واضحة لتسهيل الفهم كما أننا استعنا بأسلوب التحليل الذي مساطر العمل لقد لقت الباحثة الضوء على نقطة مهمة من جانب مهم من الإتصال وهو الإتصال الشخصي ودوره في الحملة الإعلامية.

- **الدراسة الثالثة:** ل: "رائد فؤاد محمد عبد العال بعنوان" أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي وهي عبارة رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية(الإدارة التربوية حيث نوقشت (2009) بالجامعة الإسلامية - غزة-.

وتمحورت اشكالية الباحث حول :

ما أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي ؟
وكانت تساؤلاته الفرعية كالاتي:

الفصل الأول: تحديد المفاهيم والدراسات المشابهة

- ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة لأساليب إدارة الأزمات من وجهة نظرهم ؟
- هل توجد فروق دالة احصائية على وجود مستوى د(0.05 ≤ ∞) في متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة لمدى ممارستهم إدارة الأزمات ؟
- ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة لعمليات التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظرهم ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية عن مستوى دلالة (0.05 ≤ ∞) بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ؟
- الحكومية لأساليب إدارة الأزمات وبين ممارستهم للتخطيط الإستراتيجي ؟
- أما فيما يخص الإجراءات المنهجية فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لمثل هذا النوع من الدراسات في وصف الظاهرة المدروسة وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية (مجتمع الدراسة) في محافظات والبالغ عددهم (383) مديرا ومديرة واستجاب منهم (355) مديرا ومديرة بنسبة (92.7%) من المجتمع الأصلي لعينة المدروسة وبالنسبة لأداة الدراسة فقد استخدم الباحث أداة الإستبانة وتكونت فقرتين ثم تحكيمهما ومن ثم تطبيقهما على العينة ثم قام بتحليل استجابات أفراد العينة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الإجتماعية SPSS.
- وقد توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج نعرضها كالاتي:
- يمارس مديرو المدارس أسلوب الإحتواء في إدارة الأزمة بوزن نسبي 85.99% وأسلوب التعاون في إدارة الأزمة بوزن 82.87% وأسلوب الهروب في إدارة الأزمة بوزن نسبي 61.98%.
 - توجد علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.01 ≤ ∞) بين أسلوب الهروب والتخطيط الاستراتيجي المدرسي حيث بلغ معامل ارتباط بروسون (0.146) .
 - وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة لمدى ممارستهم لأساليب إدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس في أسلوب التعاون والمواجهة لصالح الذكور .
 - وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة لمدى ممارستهم لأسلوب الهروب تعزى لمتغير المنطقة التعليمية بين مديري المدارس في مديرية رفح لصالح مديريتي (شمال غزة وشرق غزة).
 - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة لمدى ممارستهم لأساليب إدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المرحلة التعليمية.

الفصل الأول: تحديد المفاهيم والدراسات المشابهة

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة لمدى ممارستهم للتخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات المرحلة والمنطقة التعليمية.

- كما أن لهذه الدراسة علاقة بدراستنا الحالية من حيث:

➤ أوجه التشابه:

- تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في أن كلاهما يسعى إلى معرفة طرق إدارة الأزمات.

➤ أوجه الاختلاف:

- سعت دراستنا الى معرفة دور الإتصال الشخصي في إدارة الأزمة بينما تناولت هذه الدراسة دور الإتصال الشخصي في الحملة الإعلامية لمنظومة اليونسيف.

ج- **الدراسة الثالثة:** "نوال بوعكاش" بعنوان تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية دراسة ميدانية حول تأثير المورد البشري على التنمية المحلية وهي عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية حيث نوقشت (2010-2011) بجامعة الجزائر 3. وتمحورت اشكالية الباحثة كما يلي:

- أهمية العنصر البشري ودوره الفعال في الحياة الإدارية وأن تنميته الإدارية المحلية والإرتقاء بالإدارة في كل المجالات لا يتحقق ومن بينها تحقيق التنمية الإدارية للإدارة المحلية المتمثلة في (البلدية والولاية). وكانت تساؤلاتها الفرعية كالآتي:

- ما تأثير الموارد البشرية المتكونة على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر ؟

- ما هو دور الإطارات المتعلقة من خرجي الجامعات في تنمية الإدارة المحلية ؟

- وهل تستطيع أن تأخذ كمثال تطبيقي على هذا التأثير تطور المستوى التعليمي والتكوين الإداري للموارد البشرية ؟

- وكيف في ولاية جيجل و تعمه على كافة الإدارات المحلية في الجزائر ؟

وفيما يخص الإجراءات المنهجية:

قد استعانت الباحثة في دراستها بمنهجين وهما منهج دراسته حالة بالإضافة إلى المنهج التاريخي.

وتوصلت الباحثة الى النتائج التالية:

- الكم الهائل للموظفين من حاملي الشهادات العليا فالعدد في تزايد مستمر كل سنة ولكن العدد الإجمالي للإطارات.

الفصل الأول: تحديد المفاهيم والدراسات المشابهة

- مقارنة بفئة التحكم والتنفيذ يبقى أقل عدد منها يعني حاجة لحاملي الشهادات وخرجي الجامعات والمعاهد وحاجة الإدارة الى الكفاءة في تسيير.
 - من خلال احصائيات (1990-2008) التكوين لم يكن معمول به على مستوى الإدارة المحلية مما يؤثر على نوعية الأداء لا يمكن تجاهل المخرجات من الجامعات المخصصة في الجانب الإداري والتسيير ودورها في تنمية الإدارة المحلية.
 - مظعم طرق التوظيف المعمول بها في ولاية جيجل تمارس فيها الرشوة والمحسوبية والرقابة والوساطة وهذا من شأنه أن يمس بمصداقية التوظيف.
 - عدم توافق منصب المشغول مع الشهادة التي يحملها الموظف من حيث أن البعض حاملي الشهادات العليا أدمجوا في فئة التحكم بدلاً من فئة التأطير مما يبقى احترام التخصص..
- كما أن لهذه الدراسة علاقة بدراستنا الحالية من حيث:
- ☞ أوجه التشابه:
- تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في متغير واحد من متغيرات الدراسة الا وهو الادارة المحلية .
 - وتشابهت هذه الدراسة مع دراستنا فيا استخدامنا لنفس المنهج ، منهج دراسة حالة.
- ☞ أوجه الاختلاف:
- استخدمت الباحثة بمنهجين دراسة حالة والمنهج التاريخي عكس دراستنا التي استخدمت المنهج الواحد.
 - استخدمت الباحثة الطريقة العادية في انجاز هذه الدراسة (الإطار المنهجي، الإطار النظري، الإطار التطبيقي)عكس دراستنا التي استخدمت طريقة (IMRAD).
- كما استفدنا من هذه الدراسة مما يلي:
- زودتنا بمعلومات هامة تخص القطاع الإداري في الإدارة المحلية توضح بعض المفاهيم المبهمة حول الإدارة المحلية:
 - معرفة دور الإدارة المحلية في التنمية المحلية.
 - دور الموارد البشرية في التنمية المحلية .

الفصل الثاني:

الدَّهْرُاءُ: المنهجية للدراسة والدراسة الميدانية

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

2- المجال الزمني

3- المجال البشري

أ- مجتمع الدراسة

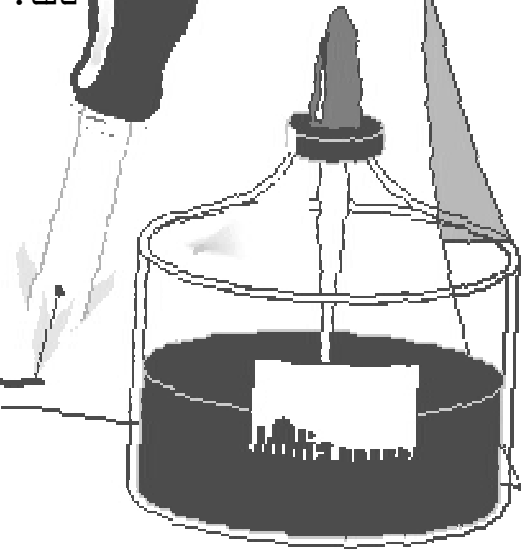
ب- عينة الدراسة

1-2- منهج الدراسة

1-3- أدوات جمع البيانات

ثانياً: تفرغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

ثالثاً: النتائج الجزئية والعامّة للدراسة



الإجراءات المنهجية

1- مجالات الدراسة

تتصب الدراسة الميدانية على تحليل واقع الميدان الذي تجرى فيه الدراسة وبما أن أي دراسة ميدانية تتطلب تحديد مجالاتها المختلفة من مجال زمني ومكاني وبشري ، وكان في دراستنا كالأتي :

1-1 المجال المكاني: لقد أجريت الدراسة الميدانية والتي تمحور موضوعها حول دور الاتصال الشخصي في إدارة الأزمة للإدارة المحلية -دراسة حالة بمديرية الادارة المحلية بولاية تبسة-

حيث نشأت ولاية تبسة بموجب الأمر 69-74 المؤرخ في 2 جويلية 1974، وتقع في أقصى شرق البلاد، وتتربع على مساحة قدرها 13.878 كم ويتبعها إداريا 12 دائرة و28 بلدية، كما أن بها مديريتين : مديرية التنظيم والشؤون العامة ، مديرية الإدارة المحلية .

أين قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان بالإضافة إلى مديريات خارجية أخرى تحت الوالي

1-2- المجال الزمني: تم الشروع في إنجاز هذه الدراسة مع نهاية سنة 2018 وأخذت منا حيزا زمنيا بإتمام مجرياتها النظرية والتطبيقية حيث انقسمت إلى جانبين:

جانب نظري: استمر البحث فيه طوال الفترة الممتدة من ديسمبر 2018 إلى نهاية مارس 2019 حيث قمنا فيها بجمع المادة العلمية المتمثلة في الكتب والمراجع المتعلقة بموضوع دراستنا من خلال زيارة المكتبات الجامعية

- جانب ميداني: شرع فيه إبتداءا من شهر بداية أفريل إلى غاية نهاية منتصف شهر ماي 2019 وقمنا فيه بتوزيع استمارة الاستبيان على الباحثين في مديرية الإدارة المحلية - مصلحة المستخدمين وبعدها قمنا بتفريغ البيانات وتحليلها ووصولنا لنتائج.

1-3- المجال البشري:

أ- المجتمع الأصلي لدراسة:

إن المقصود بمجتمع الدراسة في هذه النقطة كما يعرفه الباحثون هو مجموع محدود أو غير محدود من المفردات (العناصر والوحدات) المحدد مسبقا حيث تتصب الملاحظات أي أن تعريف مجتمع البحث حسب الباحثين الآخرين هو جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث وتبعاً لمجتمعنا الأصلي وطبيعته والمكون من عدده الإجمالي من 120 موظف بمديرية الإدارة المحلية -مصلحة المستخدمين- تبسة.

ب- عينة الدراسة

إن نجاح الدراسة في أي بحث علمي يتوقف على مدى اختيار الباحث للعينة التي تمثل عينة الدراسة، فبقدر ما تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث الأصلي فبقدر ما تكون النتائج العينة ممثلة للمجتمع البحث الأصلي بقدر ما تكون النتائج صادقة.

لذا فقد اقتصرنا دراستنا الميدانية بمقدر مدينة تبسة على فئة من المجتمع الأصلي للبحث معتمدين العينة القصدية التي يقوم الباحث فيها باختيار مفرداتها بطريقة تحكمية لا مجال فيها للصدفة بل يقوم هو شخصيا باقتناء المفردات الممثلة للعينة، لذا وقع اختيارنا على مصلحة المستخدمين بالإدارة المحلية لأن الموظفين فيها هم الأنسب للإجابة أسئلة لاستمارتنا واعتمدنا أسلوب المسح الشامل بأخذنا كل موظفي المصلحة والبالغ عددهم 30 موظفا.

2- منهج الدراسة

عند القيام بأي دراسة علمية لابد من إتباع خطوات فكرية منظمة وعقلانية رامية لبلوغ نتيجة وذلك بإتباع منهج معين يرتبط بطبيعة الدراسة.

ويمكن تعريفه على أنه: تحليل منسق وتنظيم للمبادئ والعمليات التجريبية التي توجه¹ بالضرورة البحث العلمي وهو أيضا أداة منهجية في غاية الأهمية وهي التحليل بصفات منطقية مثل الاتساق والضرورة، والتحليل لا يتوقف عند الإلمام بهذه المبادئ لكنه يبحث من بينها على الأكثر بساطة ويحدث المتكرر أو المشتق من غيره من البادئ.

كما تجدر بنا الإشارة أن لكل منهج وظائفه الخاصة والمتوقعة على طبيعة المعلومات المراد الحصول عليها، كما أن اختيار المنهج لا يكون صدفة بل يكون على أساس علمي ذلك أن الاختيار الدقيق للمنهج حتما سوف يساهم في إضفاء المصداقية والموضوعية على الموضوع المدروس.

وبما أن دراستنا يتمحور حول دور الاتصال الشخصي في إدارة الأزمة في الإدارة المحلية فهي تحتاج إلى منهج علمي يضبط معلوماتها والوصول إلى هدف منطقي واثبات حقائق واضحة ودقيقة لذا فإن دراستنا اندرجت ضمن الدراسات الوصفية متبعين منهج دراسة حالة الذي يقوم على أساس اختيار وحدة إدارية أو وحدة اجتماعية واحدة .

¹ - محمد محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، 1999،، بيروت، ص 52.

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية والدراسة الميدانية

فمنهج دراسة حالة هو منهج يستهدف مجموعة واحدة من موظفين في قسم أو إدارة من الإدارات¹ ويقوم على جمع المعلومات التفصيلية عن كل جوانب أنشطتها ، وعلى هذا الأساس فإنه يمكن ان نستخدم منهج دراسة الحالة كوسيلة لجمع البيانات و المعلومات في دراسة وصفية كذلك يمكن تعميم نتائجها على الحالات الأخرى المشابهة أو الاستفادة من نتائجها في أخرى شرط ان تكون مشابهة، أو ممثلة للمجتمع الذي يراد تعميم الحكم عليه بحيث يستخدم أدوات قياس موضوعية مبتعدين عن الذاتية .

3- أدوات جمع البيانات

يتعلق نجاح الدراسة بارتكاز واستعداد الباحث وقدرته على الاستغلال الأمثل والعقلاني لتقنيات والأدوات المنهجية التي تدخل في البحث ويكون بذلك بحثا متكاملًا وموضوعيًا، وبهذا تم اعتمادنا على واحدة ألا وهي استمارة الاستبيان .

يعد الاستبيان أو الاستقصاء أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع² معين، ويقدم الاستبيان في شكل عدد من الأسئلة المكتوبة يقوم المبحوث بالإجابة عليها وهو أيضا عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة توزع عن طريق البريد ويملؤها المبحوث تحت إشراف الباحث أو المقابل ويكون جيدا عندما تكون العينات واضحة ودقيقة حتى لا يضيع المبحوث في احتمالات ولا يكون طويلا يؤدي إلى التعب .

ولما كان هدفنا من هذه الدراسة هو معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال الشخصي في الإدارة أثناء وقوع الأزمة وكذا معرفة أهميته في إدارتها لذا قد اعتمادنا على طرح أسئلة في هذا الإطار تنوعت ما بين مفتوحة ومغلقة ونظمت هذه الأخيرة في : أربع محاور وهي كالآتي :

_ المحور الأول : يتضمن البيانات الشخصية من السؤال الأول إلى السؤال الخامس

_ المحور الثاني : يتعلق بأهمية الاتصال الشخصي في إدارة الأزمات في الإدارة المحلية من السؤال السادس إلى السؤال الخامس عشر .

_ المحور الثالث : يتعلق بخصائص الاتصال في إدارة الأزمات في الإدارة المحلية من السؤال السادس عشر إلى السؤال الخمسة والعشرون .

2 عامر ابراهيم قنديلجي ، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية ، اسسه _ اساليبه _ مفاهيمه _ ادواته ، ط6 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، 2015

² علي سلوم جواد _ مازن حسن جاسم ، البحث العلمي اساسيات ومناهج اختبار الفرضيات تصميم التجارب ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الاردن ، 2014 ، 88،87.

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية والدراسة الميدانية

- المحور الرابع : خاص بالصعوبات التي تحول دون قيام الاتصال الشخصي بدوره الفعال في إدارة الأزمة من السؤال السادس والعشرين إلى السؤال ثلاثون .

ثانيا: تفريغ وتحليل البيانات:

المحور الاول : البيانات الشخصية

جدول رقم 01: يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس .

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
43.3	13	ذكر
56.7	17	أنثى
100	30	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول اعلاه ان نسبة الاناث المشكلة لافراد العينة والمتمثلة في 56,7 فاقت نسبة الذكور التي تقدر ب: 43,3 وهذا راجع لكثرة فئة الاناث على مستوى الادارة لان المرأة اكتسحت عالم الشغل في الجزائر وفرضت نفسها عليه .

جدول رقم 02: يبين تصنيف افراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
20	6	أقل من 30 سنة
46.7	14	ما بين 30 إلى 40 سنة
33.7	10	أكثر من 40 سنة
100	30	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول اعلاه ان الفئة العمرية من 30 الى 40،سنة والتي تمثل نسبة7، 46 اكثر من الفئات الاخرى حيث ، تمثل الفئة العمرية (اكثر من 40 سنة) نسبة 33,3 والفئة (اقل من 30 سنة) 20 % وهذا راجع للخبرة في العمل كما ان هذه المرحلة هي مرحلة العطاء وبذل الجهود في العمل.

جدول رقم 03: يبين تصنيف المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
30	9	ثانوي
66.7	20	جامعي
3	1	دراسات عليا
100	30	المجموع

تبين لنا من خلال الجدول اعلاه ان افراد العينة موزعين على ثلاثة مستويات كالتالي:

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية والدراسة الميدانية

المستوى الجامعي بنسبة 66.7 % والثانوي بنسبة 30 و الدراسات العليا بنسبة 3 ومن خلال هذه النتائج يتضح لنا ان هناك تنوع وتباين في المستوى التعليمي داخل الادارة المحلية ويرجع ذلك لكونها تتعامل مع كافة فئات المجتمع .

جدول رقم 04: يبين توزيع افراد العينة حسب الخبرة في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة في العمل
56.7	17	من 1 إلى 5 سنوات
10	3	امن 6 إلى 10 سنوات
33.3	10	أكثر من 10 سنوات
100	30	المجموع

من خلال الاحصائيات المبينة في الجدول اعلاه يتضح لنا ان افراد العينة لا يملكون اقدمية كبيرة في العمل اذ نجد ان نسبة 56.7 لهم من (1 الى 5 سنوات) ، خبرة ثم تليها نسبة 33,3 لهم اكثر من 10 سنوات خبرة في العمل، بينما ترجع اقل نسبة من (6 الى 10 سنوات) كانت 10 اذن نستنتج ان الادارة المحلية بولاية تبسة هي ادارة فتيية لا تتمتع بالخبرة الكافية تحتاج لي موظفين ذوي خبرة .

جدول رقم 05 : يبين توزيع المبحوثين حسب الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
6.7	2	كاتب
6.7	2	عون إدارة رئيسي
13.3	4	متصرف إداري
20.0	6	عون إدارة
3.3	1	عون تأطير
13.3	4	ملحق إدارة
3.3	1	متصرف محلل بالإدارة
3.3	1	رئيس فرع تسيير
3.3	1	رئيس مصلحة
100	30	المجموع

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية والدراسة الميدانية

نلاحظ من خلال الإحصائيات الجدول التي لدينا ان افراد العينة موزعين حسب الوظيفة كالتالي: عون ادارة بنسبة 20 ثم متصرف اداري وملحق اداري بنسبة 13,3 ثم كاتب وعون ادارة رئيسي بنسبة 6,7 ثم عون تأطير ومتصرف ورئيس مصلحة ورئيس فرع تسيير بنسبة 3,3 ومن هذه الإحصائيات المتحصل عليها نرى ان هناك تنوع في الرتب الإدارية داخل الإدارة نتيجة لكثرة الموظفين وتنوع المؤهلات العلمية .

المحور الثاني: أهمية الاتصال الشخصي في إدارة الأزمات في الإدارة المحلية

الجدول رقم 06: مفهوم الاتصال الشخصي بالنسبة للموظفين

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
33.3	10	الاتصال المواجهي وجه لوجه
63.3	19	تبادل الأفكار والمعلومات بطريقة مباشرة
3.3	1	عملية يتبادل من خلال الأفراد رموز لبناء علاقات
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه ان نسبة 63,3 يعني لهم الاتصال الشخصي تبادل الافكار بطريقة مباشرة بينما نسبة 33,3 يعني لهم الاتصال المواجهي مما نستنتج ان الموظفين يستغلون الاتصال الشخصي لتبادل المعلومات التي تخدمهم وتخدم مصالح الادارة.

جدول رقم 07: يوضح مدى وجود الاتصال الشخصي بين الموظفين والرئيس

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
50.0	15	دائما
40.0	12	أحيانا
10	3	أبدا
100	30	المجموع

من خلال الإحصائيات المتحصل عليها نلاحظ ان الافراد المبحوثين يعتمدون الاتصال الشخصي بينهم وبين رؤسائهم في العمل بنسبة 50 دائما في حين نجد نسبة 40 احيانا ما يتصلون برؤسائهم اما غالبا ف بنسبة 10 حيث أن هناك وسائل أخرى للإتصال برئيسهم بدل الإتصال الشخصي

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية والدراسة الميدانية

جدول رقم 8 : يوضح وجود الإتصال الشخصي بينك و بين زملائك في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
70.0	21	دائما
20	6	أحيانا
10	3	أبدا
100	30	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين داخل الإدارة يتصلون في ما بينهم بصفة دائمة حيث كانت إجابتهم بنسبة 70 بدائما بينما أحيانا بنسبة 20 و أخيرا أبدا بنسبة 10 و هذا راجع إلى أن كل ما كان هناك إتصال شخصي بين الموظفين كل ما أدى إلى إنجاز العمل بطريقة أفضل بالإضافة إلى تعزيز العلاقات الإجتماعية بينهم.

جدول رقم 09 : يوضح الهدف الأساسي الذي يسعى الإتصال الشخصي إلى تحقيقه في إدارتكم

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
50	11	تحقيق بين المستويات الإدارية
33.3	10	خلق جو من الارتياح في المؤسسة
3.3	1	تفعيل الرضا الوظيفي
3.3	1	تعزيز العمل الجماعي
10	3	اتخاذ قرارات السليمة
100	30	المجموع

يوضح لنا الجدول أن نسبة 50 كانت حول الإجابة تحقيق التنسيق في حين الإجابة خلق جو من الإرتياح في المؤسسة بنسبة 33,3 ثم إتخاذ القرارات السليمة بنسبة 10 و الباقي ب 33 و هذا راجع إلى أهمية الإتصال الشخصي و دوره الفعال في الإدارات

جدول رقم 10 : وعي الإدارة بأهمية الإتصال الشخصي بين الموظفين

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
36.7	11	بدرجة كبيرة
46.7	14	بدرجة متوسطة
16.7	5	بدرجة ضعيفة
100	30	المجموع

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية والدراسة الميدانية

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 36,7 أجابو ب درجة كبيرة ثم بدرجة متوسطة بنسبة 46,7 و أخيرا بدرجة ضعيفة بنسبة 16,7 و هذا يرجع إلى أن الإدارة لا تعتمد فقط على الإتصال الشخصي بين الموظفين و يدل أيضا على وعي الإدارة بأهمية الإتصال الشخصي

جدول رقم 11: مساهمة الاتصال الشخصي في تقوية العلاقات بينك وبين الموظفين في وقت الأزمات

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
40	12	دائما
53.3	16	أحيانا
6.7	2	أبدا
100	30	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه ان نسبة 53.3 كانت إجابتهم أحيانا بينما 40 كانت إجابتهم دائما وبنسبة ضئيلة 6.7 كانت إجابتهم بأبدا، اذن نستنتج ان الاتصال الشخصي له قوة تأثير ودور فعال في ربط العلاقات و تنمية روح التعاون بين الموظفين خاصة وقت الأزمات

جدول رقم 12: مساهمة الاتصال الشخصي في رفع الروح المعنوية أثناء الأزمات

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
40	12	دائما
53.3	16	أحيانا
6.7	2	أبدا
100	30	المجموع

الجدول يوضح ان الاتصال الشخصي يساهم في رفع الروح المعنوية اثناء الازمات احيانا بنسبة 53.3 ودائما بنسبة 40 ،وابدا بنسبة 6.7 وهذا يرجع لاهمية الاتصال الشخصي في تعزيز الثقة في النفس و تحسين الاداء الوظيفي

جدول رقم 13: مساهمة الاتصال الشخصي في التنبؤ بالازمات قبل وقوعها

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
80	24	نعم
20	6	لا
100	30	المجموع

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية والدراسة الميدانية

يوضح الجدول ان افراد العينة يرون ان الاتصال الشخصي يساهم في التنبؤ بالازمات بنسبة 80 كانت اجابتهم بنعم و20 اجابوا ب:لا حيث ان من اهم مراحل ادارة الازمات في المؤسسات هي مرحلة اكتشاف اشارات الانذار المبكر بحدوث ازمة او الاعراض التي تنبئ باحتمال وقوع ازمة وهذا لن يكون الا عن طريق الاتصال الشخصي والتحاوور حول نقاط الضعف التي تواجهها المؤسسة فالالاتصال الشخصي اثناء الازمات يهدف الى الاستعداد والتاهب لمواجهةها قبل وقوعها ،وذلك بفضل ما يصل عن طريقه من معلومات دقيقة وصادقة تساعد بدرجة عالية في التعرف على المرحلة التحذيرية

جدول رقم14: اسس نجاح الاتصال الشخصي بين الموظفين اثناء الازمات

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
66.7	20	توفير الثقة بين الادارة والعاملين
20	6	ضمان الانسياب الجيد للمعلومات في كل الاتجاهات
10	3	التحكم في الاتصال الشخصي وجعله في خدمة أهداف المؤسسة
3.3	1	انشاء قسم الاتصالات يهتم باتصال الشخصي
100	30	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 66.7 اعتبروا ان توفير الثقة بين الادارة و العاملين يعد من

اسس نجاح الاتصال الشخصي اثناء الازمة ، في حين نسبة 20 اقررو بان ضمان الانسياب الجيد للمعلومات

في كل الاتجاهات من اسس نجاحة بينما رجعت النسبة 10 الى خيار التحكم في الاتصال الشخصي

وجعله في خدمة اهداف المؤسسة ،واخيرا انشاء قسم للاتصالات يهتم بالاتصال الشخصي بنسبة 3.3حيث

يتفق الكثير من الباحثين على ان فريق اتصالات الازمة يقوم بمجموعة من الاجراءات والانشطة الاتصالية

مع الجمهور الداخلي للمؤسسة من خلال اقامة شبكة مباشرة من الاتصالات تضمن نشر كافة المعلومات

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية والدراسة الميدانية

المتعلقة بالازمة الى العاملين واهم انواعها الاتصال الشخصي الذي يعزز الثقة بين العمال والادارة العليا التي يتوجب عليها شرح ماحدث بدقة من خلال شرح اسباب الازمة والاجراءات المتخذة لمواجهتها وهذا كله عن طريق الاتصال الشخصي خاصة

جدول رقم 15: الفائدة من استخدام الاتصال الشخصي داخل المؤسسة في وقت الازمات

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
43.3	13	سرعة الاستجابة
40	12	تسهيل عملية التواصل
16.7	5	تسهيل العمل داخل المؤسسة
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الاحصائيات المتحصل عليها في الجدول اعلاه ان نسبة 43.3 من افراد العينة يرون ان الفائدة من استخدام الاتصال الشخصي في وقت الازمات هي سرعة الاستجابة بينما 40 اقروا بان الفائدة من استخدامه تسهيل عملية التواصل، ونسبة 16.7 كانت اجابتهم تسهيل العمل داخل المؤسسة وهذا يرجع لأهمية الاتصال الشخصي في عملية التفاعل بين افراد الادارة، وهذا من شأنه اتاحة فرصة التغلب على مخاطر عدم الفهم من جهة ومن جهة اخرى يعتبر الوقت عنصرا حاسما في مواجهة الازمات فكلما كانت الاستجابة سريعة كلما قلت المخاطر والاضرار لكن يجب مراعاة التعيين والتوزيع الجيد والمناسب للمهام والادوار لمواجهة الازمة في اقصر وقت ممكن من خلال تطبيق قاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب لكسب الوقت و تقليل الاضرار

المحور الثاني: خصائص الاتصال الشخصي في إدارة الأزمات في الإدارة المحلية

الجدول رقم (16): يوضح لنا الأزمات التي تعاني منها الإدارة المحلية.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
50.0	15	أزمات مادية
16.7	15	أزمات طبيعية
33.3	10	أزمات مالية
100	30	المجموع

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية والدراسة الميدانية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 50 % من أفراد العينة لاحظو أن الأزمات التي تعاني منها الإدارة المحلية هي مادية، في حين أن نسبة 33.3 % يرون أن الأزمات الحاصلة هي أزمات مالية، فحين أت أقل نسبة أي 16.7 % أن الأزمات الحاصلة هي طبيعته وهذا راجع لعوامل طبيعية.

الجدول رقم (17): يوضح لنا أسباب نشوء الأزمات في الإدارة المحلية

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
سوء الإدارة	12	40.0
تعارض المصالح وأهداف	5	16.7
سوء الفهم	10	33.3
قلة الانصدار (الشخصي بين الموظفين)	3	10.3
المجموع	30	100

من خلال ملاحظة المعطيات الواردة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 40 % من المبحوثين يرون أن سبب نشوء الأزمة يتمثل في 40.0 % من المبحوثين يرون أن سبب نشوء الأزمة يتمثل في سوء الإدارة وعدم التسيير الجيد لها والتخطيط لكل صغيرة وكبيرة، أما النسبة 33.3 % أدلت أن سوء الفهم والإدراك عندما يكون غير سليم نتيجة للتشويش الطبيعي أو المعتمد يؤدي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها، أما 16.7 % والتي تمثلت في تعارض الأهداف والمصالح حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة هي إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه أما أقر نسبة فقد قدرت بـ: 10.3 % وتمثلت في قلة الاتصال الشخصي بين الموظفين لما له من أهمية في التفاعل والتأثير والاقناع.

الجدول رقم (18): يوضح لنا ميزات الاتصال الشخصي أثناء الأزمات

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
المرونة	17	56.7
الاستجابة الفورية والمباشرة	5	16.7
القدرة على الاقناع	8	26.7
المجموع	30	100

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 56.7 % من أفراد العينة يرون أن عملية الاتصال الشخصي أثناء الأزمة مرنة أي أن الرسالة قابلة للتعديل من طرف المرسل في حين نجد نسبة 26.7 %

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية والدراسة الميدانية

رأت أن القدرة على الإقناع هي ميزة لا بد منها أثناء الأزمة، وقدرت أقل نسبة بـ: 16.7 % إلى الاستجابة الفورية والمباشرة وهذا راجع طبعا إلى فهم ووضوح الرسالة وعندها يكون راجع الصدى. فالهدف العام لإدارة الأزمة هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف تخفيف أخطارها عن طريق الاستعدادات لها، وتوفير الدعم اللازم لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية.

الجدول رقم (19): يوضح ما إن كان الاتصال الشخصي وحدة كافي الإدارة الأزمة داخل الإدارة المحلية.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	6	20
لا	24	80
المجموع	30	100

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 80 % من أفراد العينة يدون أن الاتصال الشخصي وحده ليس كافيا لإدارة الأزمة داخل إدارتهم ويجب الاعتماد على الاتصالات أخرى في حين أن نسبة 20 % من أفراد العينة رأيت أن الاتصال الشخصي يوحده كافي لإدارة الأزمة، فهو يساهم في تهدئة حالات الاضطراب والهلع التي تنتاب الموظفين أثناء وقوعها.

الجدول رقم (20): يوضح لنا الشروط التي يلزم توفيرها ليكون الاتصال الشخصي فعال أثناء الأزمات

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
وضوح موضوع الاتصال	17	46.7
اختيار الوسيلة الملائمة	13	43.3
وجود خبرة مشتركة	1	3.3
توفير الهدف من الاتصال	2	6.7
المجموع	30	100

يتضح لنا من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 64.7% من أفراد العينة أجمعوا على أنه لكي يكون الاتصال الشخصي الفعال وناجح أثناء الأزمة لا بد أن يكون موضوعه واضح بمعنى أن تكون الرسالة واضحة خالية من التشويش كي تكون هادفة مؤثرة، أما نسبة 43.3 % من أفراد والعينة يرون أن اختيار الوسيلة المناسبة هو شرط الكفيل لكي يكون الاتصال الشخصي فعال، أما 6.7 % من المبحوثين

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية والدراسة الميدانية

يرون أنه لا يمكن للاتصال الشخصي أن يكون فعالاً ما لم يتوفر على هدف والغاية وراء التواصل هدف ما، أما أقل نسبة كانت تقدر 3.3 % بالنسبة للمبحوثين الذين يرون أن وجود خبرة مشتركة من شأنها أن تجعل الاتصال الشخصي فعال فهي ضمان لنجاح عملية الاتصال بحيث يعتمد فك الرموز لدى المستقبل على ثقافته التي يشارك فيها المرسل ويمكن أن تكون هذه الخبرة لغة مشتركة وخلفيات.

جدول رقم (21): يوضح لنا خصائص الاتصال الشخصي المساعدة على حل الأزمات

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
20	6	التعرف على رجع الصدى
36.7	11	التلقائية
30	9	فورية التأثير
13.3	4	عدم وجود وسيط لنقل الرسالة
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 36.7 % من المبحوثين يرون أن من خصائص الاتصال الشخصي المساعدة على حل الأزمات التلقائية والتي تجعل الاتصال الشخصي يتم بشكل عفوي وغير رسمي وهذه الخاصية محبذة من طرف العاملين، أما النسبة الثانية فقدرت بـ 30 % يرون أن الخصائص المساعدة للاتصال الشخصي على حل الأزمة هي فورية التأثير أي أن تكون الرسالة مؤثرة في مستقبلها، أما النسبة 20 % يرون أن التعرف على رجع الصدى من الخصائص المساعدة على حل الأزمة وذلك لأن رجع الصدى دليل استيعاب الرسالة، أما أقل نسبة 13.3 % يرون أن عدم وجود وسيط لنقل الرسالة عامل مهم لحل الأزمة ذلك أن وجود وسيط قد يستدعي تشويش الرسالة.

الجدول رقم (22) يوضح لنا مدى المطالبة بضرورة الاعتماد على الاتصال الشخصي في الإدارة المحلية

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
87.7	26	قبل الأزمة
13.3	4	أثناء الأزمة
-	-	بعد الأزمة
100	30	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول الموضحات نسبة 86.7 من افراد العينة يرون ان الاعتماد على الاتصال الشخصي يكون قبل لازمة ويكون ذلك بوضع تصور عام و مبدئي لكيفية مواجهة الأزماتومحاولة وضع آلية للتعليق بالأزمات والتخطيط لها ،أما بالنسبة إلى 13.3 من المبحوثين يرون ان الاعتماد على الاتصال

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية والدراسة الميدانية

الشخصي يكون أثناء الأزمة وهذه المرحلة هي المحور الرئيسي لمفهوم إدارة الأزمة والاعتماد على الاتصالات لا بد منه

وتجدر بنا الإشارة إلى ان الاتصال مهم أيضا حتى بعد الأزمة لان إدارة الأزمة لا تتوقف بمجرد انتهاء الأزمة وهي المرحلة التي يتم من خلالها علاج الآثار الناتجة عن الأزمة وإعادة البناء وترتيب الأوضاع بالإضافة إلى وضع ضوابط لعدم تكرار محدث.

جدول رقم (23): يوضح لنا مهام الاتصال الشخصي أثناء وقوع الأزمة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
تعزيز الثقة بين الإدارة والمواطن	15	50
تجنب انتشار الشائعات	2	6.7
تعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين	7	23.3
إزالة الغموض	6	20
المجموع	30	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان نسبة 50 من أفراد العينة يرون ان من مهام الاتصال الشخصي أثناء وقوع الأزمة تعزيز الثقة بين الإدارة والمواطن ، في حين ان نسبة 23.3 يرون مهامه تعزيز الثقة بين الإدارة و الموظفين وهنا وجب على الكل توحيد الاهداف والاتحاد والسعي وراء العمل في روح جماعية من اجل تفادي كل الصعوبات والعوائق ، اما النسبة 20 من المبحوثين يرون ان مهام الاتصال الشخصي أثناء الأزمة تكمن في إزالة الغموض واللبس عن المشكلة أو الأزمة ومحاولة فهمها وحلها وإخراجها من التعقيد والتشابك ورأت أقل نسبة من والمبحوثين أي 6.7 % أن مهام الاتصال الشخصي تجنب انتشار الشائعات كونه يخلف جو من التفاعل والتحاور ومحاولة فهم كل الأمور توضيحها والقضاء على الإشاعات داخل الإدارة كون الإشاعة أحد أخطر الأسباب في نشوء المشاكل سواء متعلقة بالعمال فيما بينهم أو بالمؤسسة.

الجدول رقم (24): يوضح المشاركة في اتخاذ القرارات أثناء وقوع الأزمة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	1	3.3
أحيانا	16	53.3
أبدا	13	43.3
المجموع	30	100

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 53.3 % من المبحوثين أحيانا ما يتم الأخذ بقراراتهم، بينما 43.3 % لا يشاركون في عملية اتخاذ القرار أبدا، ونسبة 3.3 % يشاركون في عملية اتخاذ

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية والدراسة الميدانية

القرار، وهنا نلاحظ أن نسبة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار الذي يخص إدارتهم أثناء الأزمات هي نسبة قليلة نوعا ما ويمكن أن يعود ذلك إلى أن المؤسسة تختار من الأجدر بالمشاركة أو عدم المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يحدث في غالب الأثناء مواجهة الأزمات تداخلات في المهام بين المسؤولين والإدارات المعنية حيث يدلي كل بدلوه في اتخاذ القرار الذي ينبغي توزيع المهام والمسؤوليات بالعدل وبنظام بين الإدارة العليا والمتوسطة وفرق التشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات.

جدول رقم (25): يوضح أنواع الأزمات التي يساهم الاتصال الشخصي في حلها سريعا

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
أزمات سطحية	15	50
يساهم في حل كل أنواع الأزمات	15	50
المجموع	30	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 50 % من أفراد العينة ذهبوا إلى الاتصال الشخصي يساهم فقط في مواجهة الأزمات السطحية، بينما 50 % من أفراد العينة المتبقية يرون أنه يساهم في مواجهة كل أنواع الأزمات السطحية العميقة وغيرها.

جدول رقم (26): يوضح مدى استخدام الاتصال الشخصي وتأثيره على عملية إدارة الأزمة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
إيجابيا	19	63
سلبيا	5	16
لا يؤثر	6	20
المجموع	30	100

من خلال ملاحظة المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 63 % من أفراد العينة يرون أن تأثير الاتصال الشخصي يكون ايجابيا أثناء عملية إدارة الأزمة ذلك أن الاتصال الشخصي يتمتع بدرجة عالية من التواصل حيث يوفر فيه التفاعل اتجاه دائري والتأثير المتبادل بين المرسل والمستقبل الأمر الذي يجعله أكثر فعالية وقدرة على التأثير والاقناع، أما النسبة الثانية قدرت 20 % حيث يرون أن استخدام الاتصال الشخصي لا يؤثر في عملية إدارة الأزمة ورجعت أقل نسبة بـ: 16 % من المبحوثين يرون أن تأثير الاتصال الشخصي يكون سلبيا أثناء إدارة الأزمة.

المحور الثالث: الصعوبات التي تحول دون قيام الاتصال الشخصي بدوره الفعال في إدارة الأزمة

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية والدراسة الميدانية

الجدول رقم (27): يوضح مدى انعكاس ضعف استخدام الاتصال الشخصي على مهام العاملين.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
غياب التفاعل بين الموظفين	21	70
تدني مستوى الخدمات المقدمة	6	20
غياب روح العمل الجماعي	3	10
المجموع	30	100

نلاحظ من خلال المعطيات الواردة أعلاه ان 70 من أفراد العينة يرون ان ضعف استخدام الاتصال الشخصي ينعكس على الموظفين بغياب التفاعل بينهم ، في حين ان نسبة 20 يرون ان ضعف استخدام الاتصال الشخصي ينعكس على الخدمات المقدمة من طرف العاملين وتدني مستواها ، ورأت اقل نسبة 10 من العينة ان قلة استخدام الاتصال الشخصي حتما سوف يؤثر على العمل الجماعي وبالتالي تغييب روح العمل الجماعي ورأت فئة أخرى من العينة بنسبة 13 ان ضعف استخدام الاتصال الشخصي في الوسط الإداري سوف ينعكس على العمل الإداري ويصبح عب على العاملين ويؤدي إلى عدم التجاوب معه .

الجدول رقم (28) : يبين مدى مساهمة الاتصال الشخصي في إدارة الأزمة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
حل الأزمة بسرعة	21	70
تأزم الوضع أكثر	1	3.3
لا يساهم في شيئاً أثناء الأزمات	7	23.3
المجموع	30	100

من خلال المعطيات الواردة أعلاه نلاحظ ان 70 من المبحوثين يرون ان الاتصال الشخصي يساهم في حل الأزمة بسرعة نتيجة لما يحققه هذا الأخير من تفاعل وإقناع ، في حين نجد نسبة 23.3 من أفراد العينة يرون ان الاتصال الشخصي لا يساهم في شيء أثناء الأزمات، في حين ان 3.3 من المبحوثين يرون أنه يساهم في تأزم الوضع أكثر أثناء الأزمات وربما راجع ذلك إلى اختلاف الآراء أثناء محاولة حل الأزمة، بالإضافة إلي مساهمته في نشر الشائعات أحيانا وسنقدم في الجدول الموالي أسباب مساهمة الاتصال الشخصي في تأزم الوضع أكثر.

الجدول رقم (29): يوضح لنا الأسباب التي تؤدي الى الامتناع عن استخدام الاتصال الشخصي داخل الإدارة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
قصور في أساليبه	9	30

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية والدراسة الميدانية

تغذية الشائعات	6	20
تعهد حجب المعلومات عن الآخرين	8	26.6
عدم الثقة في الآخرين	2	6.6
تغليب المصلحة الشخصية عن العامة	4	13.3
المجموع	30	100

نلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن 30 % من المبحوثين يرون القصور في أساليب الاتصال الشخصي يؤدي إلى الانتماء عن استخدامه وهنا نلاحظ أن غياب الندوات والاجتماعات من طرف المرؤوسين حتما سوف يغيب الاتصال الشخصي، في حين نجد أن نسبة 26.6 % من العينة يرون أن تعمد حجب المعلومات عن الآخرين هو عامل يؤدي إلى الامتناع عن استخدام الاتصال الشخصي ويعود ذلك إلى النظام المركزي لصناعة القرارات من قبل الإدارة العليا، أما 20.6 % من المبحوثين يرون أن في استخدام الشخصي يؤدي إلى تغذية الشائعات وذلك عن طريق الاتصالات غير رسمية والأحاديث الجانبية ومن هنا امتناع عن استخدامه، ونجد كذلك نسبة 13.3 % يرون أن في تغليب المصلحة الشخصية عن العامة سببا يؤدي إلى الامتناع عن استخدام الاتصال الشخصي وذلك أن الأهداف المراد تحقيقها تصبح خاصة عوضا من أن تكون عامة وجماعية وتخدم والمؤسسة ككل.

في حين رأت نسبة أخرى من العينة تقدر بـ: 13 % أما عدم التفهم لعملية الاتصال داخل الإدارة حتما سوف ينجر عنها التراجع وتدني فعالية الاتصال الشخصي، أما أقل نسبة أي 3.3 % رأت أن ما يؤدي إلى الإمتناع عن استخدام الاتصال الشخصي العروضية والمحاباة وهذا راجع من جغرافية المنطقة.

الجدول رقم (30): يوضح درجة مساهمة الاتصال الشخصي في حل أزمات تتعلق بالمواطنين

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
كبيرة	6	20
صغيرة	18	60
متوسطة	6	20
المجموع	30	100

نلاحظ من خلال ما يوضحه الجدول أعلاه 60 % يرون أن درجة مساهمة الاتصال الشخصي في حل أزمات تتعلق بالمواطنين صغيرة أما النسبة الثانية 20% من ال مبحوثين يرون أن درجة مساهمة الاتصال الشخصي في حل أزمات المواطنين كبيرة ويرجع ذلك إلى توفر الولاية على أملاك تتولى صيانتها والحفاظ عليها وتثمينها وإنشائها لبعض المصالح العمومية لتكفل باحتياجات المواطن وتضمن له الاستمرارية في

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية والدراسة الميدانية

الانتفاع بها، أما النسبة المتبقية أي 20 % من أفراد العينة يرون أن درجة مساهمة الاتصال الشخصي في حل أزمات المواطنين متوسطة.

نتائج الدراسة:

النتائج الجزئية:

-النتائج الجزئية لسؤال الفرعي الأول: أهمية الإتصال الشخصي في إدارة الأزمة في الإدارة المحلية لولاية تبسة:

- 63,3% من أفراد العينة يقرون بأن الإتصال الشخصي هو تبادل الأفكار والمعلومات بطريقة مباشرة .
- 50% من أفراد العينة يقرون بأن يوجد دائما إتصال شخصي بينهم وبين رئيسهم .
- 70% من أفراد العينة يقرون بأنه يوجد دائما إتصال شخصي بينهم أثناء العمل .
- 50% من أفراد العينة يقرون بأن الهدف الأساسي الذي يسعى الإتصال الشخصي لتحقيقه في الإدارة المحلية هو تحقيق التنسيق بين المستويات الإدارية .
- 46,7% من أفراد العينة يقرون بأن إدارتهم تعي بدرجة متوسطة أهمية الإتصال الشخصي .
- 46,7% من أفراد العينة يقرون بأن الإتصال الشخصي يساهم في تقوية العلاقات بين الموظفين أثناء الأزمات دائما .
- 53,3% من أفراد العينة يقرون أنه دائما الإتصال الشخصي يساهم في رفع المعنويات .
- 80% من أفراد العينة يقرون بأن الإتصال الشخصي يساهم في التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها .
- 66,7% من أفراد العينة يقرون بأن من أسس نجاح الإتصال الشخصي بين الموظفين أثناء إدارة الأزمة توفير الثقة بين الإدارة والعاملين .
- 43% من أفراد العينة يقرون الفائدة من إستخداما لإتصال الشخصي داخل الإدارة المحلية هي سرعة الإستجابة .

النتيجة العامة :

تبين لنا من خلال النتائج الجزئية الموضحة أعلاه أن الإتصال الشخصي وسيلة مهمة وأساسية في تحسين الأداء والتبادل الفكري للمعلومات بين الرؤساء والمرؤسين ومناقشة كل المستجدات فيما بينهم وذلك لأنه يتوفر على جميع عناصر الإتصال وخاصة عنصر رجع الصدى وهذا من شأنه أن يتيح فرصة التغلب على الأزمات في أسرع وقت ممكن .

-النتائج الجزئية لسؤال الفرعي الثاني : خصائص الإتصال الشخصي في إدارة الأزمات في الإدارة المحلية :
-50% من أفراد العينة يقرون بأن الأزمات التي تعاني منها إدارتهم أزمات مادية .

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية والدراسة الميدانية

- 40% من أفراد العينة يرون بأن من أسباب نشوء الأزمات سوء الإدارة .
 - 56,7% من أفراد العينة يقرون بأن ميزة الإتصال الشخصي أثناء الأزمات هي المرونة .
 - 80% من أفراد العينة يقرون بأن الإعتماد على الإتصال الشخصي وحده غير كافي لإدارة الأزمة.
 - 46,7% من أفراد العينة يقرون بأن من شروط الإتصال الشخصي لي يكون فعال وضوح موضوعه .
 - 36,7% من أفراد العينة يقرون بأن من خصائص الإتصال الشخصي المساعدة في حل الأزمات التلقائية .
 - 86,7% من أفراد العينة يطالبون بالاعتماد على الإتصال الشخصي قبل وقوع الأزمة .
 - 50% من أفراد العينة يقرون أن مهام الإتصال الشخصي قبل تعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين .
 - 53,3% من أفراد العينة يقرون بأنهم دائما يشاركون في عملية إتخاذ القرار .
 - 50% من أفراد العينة يقرون بأن الإتصال الشخصي يساهم فقط في مواجهة الأزمات السطحية ، بينما
 - 50% من أفراد العينة المتبقية يرون أنه يساهم في مواجهة كل أنواع الأزمات السطحية والعميقة وغيرها .
- النتيجة العامة :

تبين لنا من خلال النتائج الجزئية السابقة أن الإتصال الشخصي خصائص من تفاعل وتأثير وإقناع بالإضافة إلى المرونة والتلقائية وغيرها كل هذه الأخيرة لها جانب إيجابي على عملية إدارة الأزمة بالإدارة المحلية تبسة.

النتائج الجزئية: لسؤال الفرعي الثالث الصعوبات التي تحول دون قيام الإتصال الشخصي لدوره الفعال في إدارة الأزمة .

- 63% من افراد العينة يقرون بان الاتصال الشخصي يؤثر ايجابيا على ادارة الازمة
70 . من افراد العينة يقرون بان من انعكاسات ضعف الاتصال الشخصي على اداء مهام غياب التفاعل بين الموظفين

70 . من افراد العينة يقرون بان الاتصال الشخصي يساهم في حل الازمة بسرعة
30 . من افراد العينة يقرون بان الاسباب التي تدعو الى الامتناع عن استخدام الاتصال الشخصي القصور في اساليبه

60 . من افراد العينة يقرون ان درجة مساهمة الاتصال الشخصي في حل الازمات تتعلق بالمواطنين كبيرة

النتيجة العامة :

من خلال النتائج الجزئية الموضحة اعلاه يتبين لنا هناك صعوبات لها تاثير على عملية الاتصال الشخصي داخل الادارة اثناء ادارة الازمة كالقصور في اساليبية وقلّة استخدامه يولد غياب التفاعل بين الموظفين ، لكن هذا لا يعني ان له درجة مساهمة في حل ازمات تتعلق بالمواطن لاسيما ان الادارة المحلية تقدم خدمة عمومية للمواطن .



ومن خلال هذا البحث تم إبرازنا لدور الاتصال الشخصي في إدارة الأزمة في الإدارة المحلية ، فهو من الأمور المهمة للإدارة إذ يساعد هذا الأخير على توافر المعلومات أثناء الأزمات في وقت مبكر وكذا التنبؤ الوقائي الذي يعتبر كمتطلب أساسي في عملية إدارتها من خلال إدارة سباق معتمدة على الفكر التنبؤي الانذاري لتفادي حدوث الأزمات مبكرا ، كل هذا يحدث بواسطة التفاعل والانسجام الذي يحققه بين الإدارة والموظفين في خلق جو تعاوني يؤدي إلى تسهيل عملية تبادل المعلومات وصولا إلى نوع من الفهم المشترك والثقة المتبادلة مما يؤدي بالإدارة المحلية لتحقيق أهدافها المتعلقة بسير العمل من جهة وتقديم خدمة عمومية راقية للمواطن من جهة أخرى ، وبدونه تسود العزلة بين الإدارة وموظفيها .



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

ثانياً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

- رحيم الطيب عيساني، مدخل الإعلام والاتصال "المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة"، دار الجدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
- طارق سيد أحمد الخليفى، معجم مصطلحات الإعلام : إنجليزي - عربي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2008.
- فضيل دليو، الإتصال: مفاهيمه، نظرياته ووسائله، دار الفجر، 2003.
- تسيير مشاركة، مبادئ في الإتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- بسام عبد الرحمان المشاقبة، نظريات الإتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- السعيد مبروك إبراهيم، الإتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- بلقاسم بن روان، أميرة علي فاطمة الزهراء، دور الاتصال والإعلام في صناعة الرأي العام، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2014.
- هاني علي الطهراوي، قانون الإدارة المحلية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- مصطفى الجندي، الإدارة المحلية واستراتيجياتها، منشأة المعارف، القاهرة، و.ط ، 1998.
- عبد الرزاق محمد الدليمي، الاعلام واداره الازمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- عادل صادق محمد، الصحافة وإدارة الأزمات (مدخل نظري تطبيقي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور الصحف في إدارة الأزمات الأمنية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2009.
- محمد نصر مهنى، إدارة الأزمات، مؤسسة شباب الجامعة القاهرة، 2006.
- محمد عبد الوهاب حسن العشاوي، دور الصحفي إدارة الأزمات، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2008.
- محمد محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، 1999، بيروت.
- عامر ابراهيم قنديلجي ، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية ، اسسه _ اساليبه _ مفاهيمه - ادواته ، ط6 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، 2015.

قائمة المصادر والمراجع

- علي سلوم جواد _ مازن حسن جاسم ، البحث العلمي اساسيات ومناهج اختبار الفرضيات تصميم التجارب ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الاردن ، 2014.
- بلقاسم بن روان، أميرة علي فاطمة الزهراء، دور الاتصال والإعلام في صناعة الرأي العام، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2014.

2- المذكرات والرسائل

- لتيم ناجي الرقابة الإدارية وأثرها على أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية كوكاكولا بسكيدة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009.

- أميرة علي فاطمة الزهراء، الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر (3)، الجزائر، 2010.

3- الملتقيات

- محمد محمود الطعمنة، نظم الإدارة المحلية (المفهوم، الفلسفة، الأهداف)، الملتقى العربي الأول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلطنة عمان، 2004.



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال

تخصص اتصال تنظيمي

استمارة بحث حول :

الاتصال الشخصي ودوره في ادارة الازمة في الادارة المحلية

دراسة حالة بمديرية الادارة المحلية بولاية تبسة

تحت اشراف

اعداد الطالبين :

الاستاذة :

- فاسخ روضة - لعابدي لدمية

- عشي ندى

- ملاحظة :

- ان معلومات هذه الاستمارة لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي لذا نرجو الاجابة بكل موضوعية .

علامة (- ضع X) في خانات الاجابة الصحيحة .

- يمكن الاجابة على اكثر من احتمال .

السنة الجامعية :

2019/ 2018

الملاحق

أولاً: البيانات الشخصية:

1/الجنس:

أنثى

ذكر

2/ السن:

أقل من 0 ما بين 30 إلى 40 سنة من 40 سنة

3/ المستوى التعليمي:

ثانى جامعي دراسات عليا

4/ الخبرة في العمل:

من 1 إلى 5 من 6 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

5/ الوظيفة:

✍

المحور الثاني: محور خاص بأهمية الإتصال الشخصي في إدارة الأزمات في الإدارة المحلية:

6/ ماذا يعني لك الإتصال الشخصي ؟

الإتصال المواجهي (وجهاً لوجه).

تبادل الأفكار والمعلومات بطريقة مباشرة.

عملية يتبادل من خلالها الأفراد رموز لبناء علاقات.

7/ هل يوجد إتصال شخصي بينك وبين رئيسك ؟

دائماً أحياناً أبداً

8/ هل يوجد إتصال شخصي بينك وبين زملائك في العمل ؟

دائماً أحياناً أبداً

9/ ما هو الهدف الأساسي الذي يسعى الإتصال الشخصي إلى تحقيقه في إدارتكم المحلية ؟

☞ تحقيق التنسيق بين المستويات الإدارية.

☞ خلق جو من الارتياح فيالمؤسسة

☞ تفعيل الرضا الوظيفي.

☞ تعزيز العمل الجماعي.

☞ إتخاذ القرارات السلمية.

10/ حسب رأيك هلتنعي إدارتكم أهمية الإتصال الشخصي بين الموظفين ؟

☞ بدرجة كبيرة.

☞ بدرجة متوسطة.

☞ بدرجة ضعيفة.

11/ حسب رأيك هل يساهم الإتصال الشخصي في تقوية العلاقات بينك وبين الموظفين في وقت الأزمات ؟

☞ دائماً

☞ أحياناً

☞ أبداً

12/ هل الإتصال الشخصي يساهم في رفع روح المعنوية أثناء الأزمات

☞ أحياناً

☞ دائماً

13/ هل يساهم الإتصال الشخصي في التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها ؟

لا

14/ حسب رأيك ما هي أسس نجاح الإتصال الشخصي بين الموظفين أثناء إدارة الأزمة ؟

؟

الملاحق

- توفير الثقة بين الإدارة والعاملين.
- ضمان الانسياب الجيد للمعلومات في كل الاتجاهات.
- التحكم في الإتصال الشخصي وجعله في خدمة أهداف المؤسسة.
- إنشاء قسم للاتصالات يهتم بالاتصال الشخصي.

15/ حسب رأيك ما الفائدة من استخدامالاتصال الشخصي داخل المؤسسة في وقت الأزمات ؟

- سرعة الاستجابة.
- تسهيل عملية التواصل.
- تسهيل العمل داخل المؤسسة.
- أخرى اذكرها :

✍️

المحور الثالث: محور خاص بخصائص الإتصال الشخصي في إدارة الأزمات في الإدارة المحلية.

16/ ما هي الأزمات التي تعاني منها إدارتكم المحلية ؟

- أزمات طبيعية أزمات مالية

17/ حسب رأيك ما هي أسباب نشوء الأزمات في إدارتكم ؟

- سوء الإدارة. تعارض المصالح و الاهداف
- سوء الفهم. قلة الإتصال الشخصي بين الموظفين.

18/ بماذا يتميز الإتصال الشخصي أثناء الأزمات ؟

- المرونة. الإستجابة الفورية والمباشرة

الملاحق

☞ القدرة على الإقناع. ☞ أخرى أذكرها.....

19/ هل تعتقد أن الإعتماد على الإتصال الشخصي وحده كافي لإدارة الأزمة داخل إدارتكم المحلية ؟

☞ نعم ☞ لا

20/ حسب رأيك ما هي الشروط التي يلزم توفرها ليكون الإتصال الشخصي فعال أثناء الأزمات ؟

☞ وضوح موضوع الإتم ☞ إختيار الوسيلة الملائمة.
☞ وجود خبرة مشتركة. ☞ توفر الهدف من الإتصال.

21/ حسب رأيك فيما تتمثل خصائص الإتصال الشخصي المساعدة على حل الأزمات في إدارتكم ؟

☞ التعرف على مرجع الصدى مباشرة. ☞ التلقائية.
☞ فورية الأ ☞ عدم وجود وسيط لنقل الرسالة

الملاحق

22/ هل تطالب بضرورة الإعتماد على الإتصال الشخصي في إدارتكم المحلية خاصة ؟

قبل الأزمة. أثناء الأزمة. بعد الأزمة.

23/ ما هي مهام الإتصال الشخصي أثناء وقوع إدارتكم في أزمة ؟

تعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين. تجنب إنتشار الشائعات.

تعزيز الثقة بين الإدارة والمواطن. إزالة الغموض.

أخرى،

أذكرها

24/ هل تشارك في عملية إتخاذ القرارات أثناء وقوع الأزمة في إدارتكم ؟

دائماً أحياناً أبداً

25/ ما هي أنواع الأزمات التي يساهم الإتصال الشخصي في حلها سريعاً ؟

أزمات سطحية. يساهم في حل كل أنواع الأزمات.

أزمات عميقة.

المحور الرابع: محور خاص بالصعوبات التي تحول دون قيام الإتصال الشخصي بدوره الفعال في إدارة الأزمة ؟

26/ هل ترى أن استخداما لإتصال الشخصي يؤثر على عملية إدارة الأزمة ؟

إيجابياً سلبياً لا يؤثر.

27/ كيف ينعكس ضعف الإتصال الشخصي على أداء مهامك أثناء الأزمات ؟

الملاحق

➤ غياب التفاعل بين الموظفين.

➤ تدني مستوى الخدمات المقدمة.

➤ غياب روح العمل الجماعي.

أذكرها

➤ أخرى،

✍

28/ هل ترى أن الإتصال الشخصي أثناء الأزمات يساهم في ؟

➤ حل الازمة بسرعة

➤ تأزم الوضع أكثر

➤ لا يساهم في شيء أثناء الأزمات

29/ في رأيك ما هي الأسباب التي تدعوك إلى الإمتناع عن إستخدام الإتصال

الشخصي داخل الإدارة ؟

➤ تغذية الشائعات.

➤ قصور في

➤ عدم الثقة في الآخرين.

الآخرين.

➤ تعتمد حجب المعلومات عن

➤ تغليب المصلحة الشخصية على العامة.

➤ أخرى، أذكرها

✍

30/ ما درجة مساهمة الإتصال الشخصي في حل أزمات تتعلق بالمواطنين ؟

➤ كبيرة

➤ متوسطة

➤ ضعيفة

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على الاتصال الشخصي في ادارة الازمات في الادارة المحلية وايضا الكشف عن اهميته وخصائصه المساهمة في ادارة الازمة وكذا الصعوبات التي تحول دون قيامه بدوره في الادارة المحلية ، ولتحقيق هذه الاهداف اعتمدنا على منهج دراسة حالة مستخدمين اداة استبيان التي وزعناها على عينة قصدية بأسلوب المسح الشامل حيث بلغ عدد الموظفين 30 موظف وموظفة، وبعد تفريغ للبيانات وتحليلها توصلنا الى نتائج مفادها:

- الاتصال الشخصي وسيلة مهمة في الادارة كونه يتوفر على جميع عناصر الاتصال التي تجعله يتغلب على الازمات في اسرع وقت ممكن .

- خصائص الاتصال الشخصي لها دور كبير وتأثير ايجابي في ادارة الازمة .

- صعوبات تؤثر على عملية الاتصال الشخصي اثناء ادارته للازمة .

الكلمات المفتاحية : الاتصال الشخصي ، اذرة الازمة ، الادارة المحلية

L'étude suivant vise à identifier la communication personnelle dans la gestion de crise dans l'administration locale ainsi que la détection de l'importance et les caractéristiques contribuent à la gestion de la crise, ainsi qu'aux difficultés qui l'empêchent de jouer son rôle dans la crise.

Administration locale: pour atteindre ces objectifs, nous avons utilisé une méthodologie d'étude de cas utilisant un questionnaire

Ce que nous avons distribué sur un exemple de méthode d'enquête intentionnelle, où le nombre total d'employés 30 employés et employés,

Une fois les données ont été analysées, nous avons trouvé les résultats suivants:

_ La communication personnelle est un outil important dans l'administration car elle dispose de tous les éléments de communication qui permettent de la surmonter.

Sur les crises le plus rapidement possible.

_ Les caractéristiques de la communication personnelle ont un rôle important et un impact positif dans la gestion de crise.

- Les difficultés affectent le processus de contact personnel lors de la gestion de la crise.

Mots-clés: communication personnelle, gestion de crise, administration locale