



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم



كلية العلوم الاجتماعية
قسم علوم الإنسانية
شعبة علوم الإعلام والاتصال
تخصص اتصال و علاقات عامة

عنوان المذكرة :

دور الإتصال الداخلي في تسيير الأزمات داخل المؤسسة
دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس بشـــــــار

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم الإعلام و الإتصال تخصص اتصال و علاقات
عامة

إشـــــــــــــــراف:

د. عماري بوجمعة

من إعداد الطالب:

حسائي عبد النور

لجنة المناقشة:

أ. العربي بوعمامة - رئيسا
أ. صالح فلاق شيرة - مناقشا

أطلع عليها الأستاذ
أوافق
ب. الملائكة بن عبد الحميد
الوزارة ب. الهامر
2020/2021 السنة الجامعية ب. 11/11
الجامعة الجزائرية



أ. العربي
ب. الملائكة بن عبد الحميد

دور الإتصال الداخلي في تسيير الأزمات داخل المؤسسة

دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس بشار

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم الإعلام و الإتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة

إشراف:

د. عماري بوجمعة

إعداد الطالب:

حساني عبد النور

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ رَبِّ قَدْ آتَيْتَنِي مِنَ الْمُلْكِ وَعَلَّمْتَنِي مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ
فَاطِرَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنْتَ وَلِيِّي فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ تَوَفَّنِي
مُسْلِمًا وَأَلْحِقْنِي بِالصَّالِحِينَ ﴾

يوسف الآية: 101

كلمة شكر

الشكر اولاً و اخيراً لله سبحانه و تعالى الذي أمدنا بالصبر و العافية لانجاز هذا المشروع في صورته المرجوة.

فلك الحمد و الشكر.

اتقدم بالشكر الجزيل الى الاستاذ المحترم " بوجمعة عماري" الذي اشرف على المذكرة و لما قام به من جهد و توجيهات و ارشادات طيلة مدة انجاز هذا العمل و ارجوا من الله العلي القدير ان يجزيه عنا خيراً .

الى جميع اساتذة شعبة علوم الاعلام و الاتصال.

كما اتقدم بالشكر الى جميع افراد العائلة الذين قدموا لنا العون و المساعدة

والى كل من ساعدنا من قريب او من بعيد.

الاهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى:

- ❖ الوالدين الكريمين حفظهما الله و أطال عمرهما .
- ❖ وإلى كل أفراد أسرتي .
- ❖ وإلى روح جدي و جدتي رحمهما الله .
- ❖ إلى كل الأصدقاء ومن كانوا برفقتي و مصاحبتي أثناء دراستي في الجامعة .
- ❖ وإلى كل من لم يذخر جهدا في مساعدتي .
- ❖ وإلى كل من ساهم في تلقيني و لو بحرفه في حياتي الدراسية .

الملخص بالعربية :

تناولت هذه الدراسة دور الإتصال الداخلي في تسيير الأزمات داخل المؤسسة، مديرية موبيليس ولاية بشار، حيث تهدف هذه الدراسة الى معرفة كيف يساهم الاتصال في تسيير المؤسسة داخليا ، مع معرفة دوره في تسيير الأزمات بمختلفها التي قد تمس المؤسسة محل الدراسة وتعد استمراريتها والتي تشكل خطر خدمي عليها.

وقد اعتمدت في دراستي هذه على المنهج الوصفي باختيار العينة القصدية التي تمثلت في العاملين بالمؤسسة مركزا بذلك على المقابلة كأداة للدراسة.

حيث توصلت في الاخير الى بعض النتائج أهمها، أن الاتصال الداخلي يعتبر أحد اسباب نجاح و ضمان المؤسسة لاستقرارها، وذلك لدوره الفعال في جعلها تتقادر مختلف الأزمات التي تهدد بتشكيل فريق لجنة الإنضباط يعمل على تخفيف هاته الازمات و الحد من انتشارها.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي، الأزمة، المؤسسة

Abstract :

This study dealt with the role of internal communication in the management of crises within the institution, the Directorate of mobiles Bashar state, where this study aims to find out how communication contributes to the management of the institution internally, knowing its role in the management of various crises that may affect the institution in question and is its continuity and.

In this study, I relied on the descriptive method by selecting the intended sample of the institution & apos; s staff, thus focusing on the interview as a study tool.

Where I finally reached some of the most important results, that internal communication is one of the reasons for the success and guarantee of the institution for its stability, because of its effective role in making it avoid the various crises that threaten to form a team discipline committee working to mitigate these crises and reduce their spread.

Keywords: internal communication, crisis, dear

مقدمة

يعد الاتصال عصب العصر ، فهو ظاهرة لا يمكن الإستغناء عنها ، باعتبار أن الانسان لا يمكن له بأي حال من الأحوال أن يعيش معزولا عن باقي أفراد جماعته ، حيث يتلقى المساعدات من الجماعات التي يعمل معها ، لهذا فإننا نجده يعمل على معرفة كل مايقوم به غيره.

فالاتصال عملية تقضي على العزلة و تساعد على إدماج الفرد داخل الجماعة بحيث يساهم في ربط العلاقات بين الأفراد في أي جماعة و ينمي شعور المسؤولية ، كما يهدف أيضا إلى خلق جو من التنظيم داخل الإطار الذي يعيش فيه الفرد بالإضافة إلى دوره الفعال في عملية الانماء وذلك انها ضرورة حتمية لمختلف العلاقات وذلك بوجود اتصال مستمر ودائم بحيث يسمح هذا الأخير بغقامة علاقات وروابط تأخذ في مجملها صورة الأفعال و الأقوال التي يقوم بها الإنسان.

لذا يعتبر الإتصال في عصرنا الحالي أحد العناصر التنظيمية لسير اي نساط داخل المؤسسة و انتشارها في المجتمع الحديث اهتم الباحثين بدراسة الإتصال داخل البناء التنظيمي باعتباره أحد الركائز الرئيسية و الضرورية التي تركز عليها المؤسسات، حيث يشكل أرضية مهمة بواسطته ثم توحيد الانشطة و التعاون بين جميع وحدات المؤسسة و يحقق التكامل و الإنسجام القائم على علاقات إجتماعية و انسانية.

و الإتصال الداخلي له أهمية ودور كبير في المؤسسة لكسب رضاهم في العمل هذا الأخير يعتبر العامل الحيوي و الرئيسي، إذ هو من عناصر استراتيجية التسيير الجيد لها مما دفع الباحثين إلى الإهتمام بموضوع الغتصال داخل المؤسسة سواء بالإيجاب او بالسلب ، ومامدى مساهمته في حل المشاكل و الأزمات التي قد تتعرض إليها المؤسسة مستقبلا.

فالأزمات تعتبر لحظات حرجة و حاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي يصاب بها و مشكلة تمثل صعوبة حادة أما متخذي القرار تجعلهم في حيرة بالغة ، فيصبح أي قرار يتخذه داخل الدائرة من عدم التأكد و قصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج، فهذه الأخيرة تعتبر حالة وموقف يواجهها متخذوا القرار لعبور منحدر الخطر الذي يهدد المؤسسة داخليا و يطيح بسمعتها خارجيا و يجعلها في موقف حرج مع جمهورها.

فالاتصال يعتبر ركيزة أساسية ضمن المنظومة الإدارية لإدارة الأزمات داخل المؤسسات لتحقيق الثبات و الإنسجام، و تشكيل قوة موحدة تعبر من خلالها مختلف المشاكل و الازمات.

- تقسيمات البحث:

وقد تم إجراء هذا البحث وفق التسلسل المنطقي يتجسد في ثلاثة اطر، الإطار المنهجي، الإطار النظري و الإطار التطبيقي ، حيث تناولنا في كل إطار مايلي: الإطار المنهجي للدراسة ، فقد تضمن تقديم عام لموضوع الدراسة من خلال طرح إشكالية و صياغة الفرضيات واهمية و أهداف الدراسة إضافة إلى منهج البحث و أدواته و الدراسات السابقة وكذلك تحديد المفاهيم و المصطلحات و الدراسات السابقة.

الإطار النظري، تناولنا من خلاله فصلين : الفصل الأول يضم الإتصال الداخلي ، ثم التطرق فيه إلى مفهوم الإتصال الداخلي في المؤسسة ، و معوقات إستراتيجية الإتصال.

اما الفصل الثاني يتمحور على فن إدارة الأزمات من مفهومها و أسباب نشوئها إلى إختفائها وأسباب التعامل معها و إختفائها.

اما الجانب التطبيقي للدراسة تناولنا فيه عن نبذة تاريخية على مديرية موبيليس بولاية بشار و تحليل عرض كل البيانات المتحصل عليها وصولا إلى النتائج العامة للدراسة من خلال أدوات جمع البيانات إضافة إلى الإجابة عن سؤال الإشكالية و اختبار صحة الفرضيات.

الإطار المنهجي للدراسة

1/- الإشكالية:

يعد الإتصال وسيلة يمكن بواسطتها توحيد الجهود الجماعية في أي مؤسسة بحيث أن نقل المعلومات من شخص إلى آخر امر ضروري جدا من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة منها، فالإتصال يعتبر من أهم و أبرز النشاطات التي تتحكم في سير المؤسسات بمختلف انواعها و أشكالها ، و يتم ذلك عن طريق تبادل الرسائل الإتصالية سواء كان الإتصال خارجيا قائما بين المؤسسات و جمهورها الخارجي ، أو الإتصال الداخلي بين مختلف الافراد العاملين داخل المؤسسة ، هذا الأخير يعتبر أساس العلاقات المهنية بالمؤسسة ن ذلك أنه يوظف الربط بين أعضائها بغية نشر المعلومات و الحقائق و الافكار ، وينبثق عن هذا الإتصال الرسمي الخاضع للقوانين و القواعد النظامية للمؤسسة و الإتصال غير الرسمي يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للإتصال ، و الجدير بالذكر أن الإتصال الداخلي أسس قواعد أي انه يخضع لمعايير علمية و عملية، يجب على العاملين بالمؤسسة أخذها بعين الإعتبار لضمان سير عملية الإتصال بها و نذكر منها مثلا : إحترام السلم الإداري بمعنى التسلسل الإداري و يتجسد ذلك من خلال استخدام الإتصالات داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة تبعا للسياسة التي تستخدمها المؤسسة و التي يطبقها الموظفون ، و باعتبار هذه المؤسسات أنظمة اجتماعية تحوي افراد و اهداف و اتجاهات و دوافع مشتركة فقد لا تتناسق بدون وجود الإتصالات الداخلية تؤثر فيها بحرية عن طريق تبادل الرسائل و المعاني بين أي شبكة في حد ذاتها كما يفترض أن يكون الهدف الرئيسي للإتصال الداخلي رابطا مهما يتحكم في تحفيز أداء الموظفين لتحقيق الإنسجام و التوافق بين عناصرها و أجهزتها داخليا و خارجيا لتحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة.

وفي هذا الإطار يعتبر الإتصال الداخلي أحد الوسائل التي من خلالها يمكن الإعتماد عليها في إدارة المؤسسة عامة ومواجهة مختلف المشاكل و الأزمات التي قد تهدد المؤسسة و المساس بسمعتها خاصة من خلال وضع استراتيجيات و خطط مناسبة تحد من هذه الأزمات بمختلف أنواعها، اذ تعتبر الازمة هي

الحالة التي تكون عليها مجموعة من المؤسسات في مشاكل و انتقادات و ضغوط خارجية قوية قد تتسع من الداخل و تعطل عملية الإنتاج ، و تستمر لمدة طويلة ، ضمن مجتمع جماهيري تتيح له وسائل تتيح له وسائل الإتصال التغطية الإعلامية لها، كما يعتبر مصدر قلق و ضغط و بالتالي تتطلب وجود حل مناسب لكن مايميز هذه الأزمة أنها مزمنة بطيئة و طويلة تتطور بالتدرج ولا تختفي سريعا بل تهدد سمعة المؤسسة حيث تنتج عنها توسع من إجمالي الضرر الواقع على المؤسسة التي تحتاج إلى جهد كبير لحلها إضافة إلى ضغوط جماهير المؤسسة ، مما يؤدي إلى تقادم الأزمة ، ويعتبر الإتصال من أهم الإستراتيجيات التي تحد من الأزمات و تسير وفق نمط معين دون انهيار المؤسسة لذلك فإن ضرورة وجود إتصال داخلي في المؤسسة يحد من تقادم هاته الأزمات ويعمل على إخفائها و السيطرة عليها، وهذا مايقودنا إلى طرح هذه الإشكالية التالية:

- فيم يتجلى دور الإتصال الداخلي في إدارة الأزمات بالمؤسسة ؟

وسنقوم من خلال هذه الدراسة بالبحث عن أهمية الإتصال الداخلي في تسيير الأزمات من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس بشار لمعرفة ماهي الإستراتيجيات و الحلول التي تركز عليها لتجاوز الأزمة ويمكن الإعتماد على الفرضيات التالية :

- للاتصال الداخلي دور مهم يساهم في استقرار المؤسسة وسيورتها.

- تختلف الاستراتيجيات من واحدة إلى أخرى حسب نوع المشكلة ومدتها الزمنية.

- حدوث الأزمة وتفاقمها يؤثر على استمرارية المؤسسة ويضعفها بين منافسيها

2/- أهداف البحث و أفاقه:

تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق هدف رئيسي يمثل محور موضوع الدراسة الذي يعني محاولة تحديد الإجراءات اللازمة توفرها لدى المؤسسات و ادارة خلية الإتصال عند التخطيط و الاستعداد لادارة الأزمات التي قد تواجهها ، تلك الإجراءات تمثل عناصر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات والذي يشمل توفر المتطلبات الأساسية المادية و البشرية اللازمة بحيث تكون المؤسسات على استعداد في أي وقت لمواجهة الأزمات التي تحدث في المستقبل وتكون على دراية بما يتم وينفذ في مراحل الأزمة قبل و أثناء وبعد حدوثها ، من هنا يمكن تحديد أهداف البحث في مايلي:

- توضيح أهمية موضوع الإتصال الداخلي من خلال مساهمته في تسيير و إدارة الأزمات في المؤسسة.
- التعرف على الاجراءات الاستراتيجية لعمل خلية الإتصال في مراحل التخطيط لإدارة الازمات.
- رصد الإجراءات التي تستخدمها المؤسسة للإستعداد و التخطيط لإدارة الأزمة.

3/- صعوبات البحث و عوائقه:

لا يخلوا أي عمل نقوم به من أي صعوبات وعوائق فهي جزء لا يتجزأ من أي دراسة يقوم بها الباحث ولهذا لا يمكننا أن نعدد كل المشاكل التي واجهتنا أثناء قيامنا بهذا البحث لأن الصعوبات بالنسبة لنا امر طبيعي ومفروغ منها وبما اننا ملزمون من الناحية العلمية ذكرها، نذكر منها أهمها:

*- صعوبة الدراسة الميدانية بسبب الظروف الوبائية المتمثلة في جائحة كوفيد 19

*- تحفظ المبحوثين على الإجاباتو عن بعض الأسئلة.

*-صعوبة الوصول إلى مصادر المعلومات بسبب غياب ثقافة التواصل مع الجمهور الخارجي وخاصة الباحثين لأسباب بيروقراطية.

4/- منهج البحث و تقنياته:

لغة : هو الطريق ومنه نهج الطريق بمعنى أبانه وسلكه.

اصطلاحا: فهو الطريق المؤدي للكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على الفعل و تعدد عملياته حتى تصل إلى نتيجة معلومة.

ولقد اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف ظاهرة ، و العوامل التي تتحكم فيها و استخلاص النتائج لتعميمها ، ويتم ذلك وفق خطة بحثية معينة وذلك من خلال تجميع البيانات و تنظيمها و تحليلها ، ويشمل المنهج الوصفي أكثر من تقنية.¹

اعتمدنا منها على المقابلة الإستطلاعية (مسحية) لأنها تستخدم في جمع البيانات و الحصول على المعلومات ويطبق هذا الاسلوب في كثير من الدراسات من اجل وصف الوضع القائم للظاهرة بشكل تفصيلي ودقيق.

¹ - ابن منظور ، لسان العرب ، المجلد الخامس، دار صادر لبنان ، لبنان ، ط2000 ، ص135

5- المفاهيم و المصطلحات:

تعريف الإتصال: تعددت تعاريف الإتصال نذكر أهمها :

- تعرفه سامية محمد على انه عملية غشترك في المعنى من خلال التفاعل الرمزي، ويرى آخرون أنه ذلك العملية التفاعلية بين المرسل و المستقبل في إطار بيئة إجتماعية معينة.¹

- كما عرفه بشير العلاق بأنه أحد ركائز التوجيه حيث ينطوي على تدفق المعلومات و التعليمات و التوجيهات و الأوامر و القرارات على فرد أو مجموعة إلى أفراد أو إلى مجموعات بغرض الإبلاغ و التأثير أو إحداث التغيير ما اتجاه بلوغ أهداف محددة.²

التعريف الإجرائي : هي كل اتصال بين المرسل (الادارة) و المستقبل (الموظفين) داخل المؤسسة بغرض توصيل المعلومات ومعرفة الأخبار أو التقاهم فيما بينهم.

تعريف الإتصال الداخلي: يقصد به تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تعميمها ونقلها في مختلف الاتجاهات نازلة أو صاعدة داخل الهيكل التنظيمي.³

التعريف الإجرائي: الإتصال فيها يتم فقط في حدود المؤسسة و يمكن من خلاله تبادل الأفكار و التوجيهات من مختلف الأطراف المتفاعلة في المؤسسة.

¹ نصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة ، دراسة نظرية و تطبيق ، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون ، 2011، ص07

² بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة من النظرية و الممارسة ، داراليازوري للنشر و التوزيع، عمان ، 2004، ص 17

³ محمد فهمي العطروري ، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة للشركات، عالم الكتب ، القاهرة ، ص344

لغة: على شيء أزمة عض بالغم عضاً شديداً.

اصطلاحاً: عرفت الأزمة من المنظور الاجتماعي ، بأنها توقف لأحداث المنظمة و المتوقعة واضطرابات للعادات و العرف مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن وتكوين عادات أكثر ملائمة للاوضاع الجديدة التي رفضتها أحداث الأزمة¹.

إجرائياً: هي نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ لمؤسسة موبيليس لولاية بشار ، حيث تؤثر على المقومات الرئيسة للنظام و تشكل الأزمة تهديداً كثيراً و صريحاً وواضحاً لبقاء المؤسسة.

تعريف المؤسسة:

لغة: ورد في معجم لسان العرب لابن منظور في فعل الأسس و الأساس كل مبتداً شيء .

اصطلاحاً: المؤسسة بصورة خاصة هي تركيبة يبدأها الإنسان بالتعاون مع أفراد آخرين.

المؤسسة تشمل كل التنظيمات القائمة على المجتمع و الملكية و المشروع الإقتصادي والهيئات الدينية و السياسية و القانونية.

كما يعرف بكونها صورة عقلانية النشاط يقوم به مجموعة من الأشخاص من أجل تحقيق أهداف مشتركة ومحددة، الإعتماد على نظام تقييم العمل تحت قيادة السلطة.²

¹-المعجم الوسيط <http://www.maajim.com/dictionary> 20:00 2021/04/12

² جمال العيفة ، مؤسسة الإعلام و الإتصال الوظائف و الهياكل و الادوار ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر 2010، ص 5.6

كما يعرف المؤسسة :

- أ/- المؤسسة كعون إقتصادي : خدمات موجهة للسوق فهي تلبي حاجات ، أي تلبي الطلب .
- ب/- المؤسسة كنظام إجتماعي : مجموعة من الأفراد ، تشارك و تساهم جماعيا داخل تنظيم مهيكّل في إنتاج السلع.
- ج/- المؤسسة كنظام : مجموعة من عناصر مرتبطة فيما بينها بالعديد من العلاقات بغية تحقيق هدف مشترك.¹

¹ - منير نوري ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون الجزائر، 2010، ص 13-14

6- الدراسات السابقة :

بالنسبة للدراسات السابقة المماثلة لدراستنا فإنه لم يتم التطرق إلى هذا الموضوع من قبل ، لكن هناك دراسات تناولت هذا الموضوع من جوانب أخرى ، فهي مشابهة له حيث استفدنا منها من إنجاز هذه المذكرة .

* - الدراسة الأولى:

بعنوان دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات من إعداد الطالبتان بعول نورة و عشيح أمال ، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال قدمت عام 2015/2014 ، حيث يدور موضوعهذه الدراسة حول دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات وكانت الدراسة الميدانية مطبقة في مديرية التربية و التعليم ونظرا لاهمية الموضوع فإن للعلاقات العامة دور مهم في تحسين سمعتها و معالجة أزماتها و الحد من حدوثها ، حيث تمحورت المشكلة حول معرفة كيف يتعامل جهاز العلاقات العامة في مديرية التربية و التعليم أثناء حدوث الأزمات. معتمدين في ذلك على المنهج المسحي من خلال الأسلوب الوصفي.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ❖ احتلال العلاقات العامة مكانة مهمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة .
- ❖ إن العلاقات العامة ضرورية للمؤسسة أثناء الأزمة .
- ❖ ان المؤسسة تعتمد و بشكل كبير على اطاراتها أثناء ممارسة الإتصال عند وقوع الأزمة.

نجد دراسة توفيق عمري بعنوان الدور الإستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات ، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الإتصال قدمها الباحث عام 2011 بجامعة الجزائر كما تمحورت تساؤلاتها الفرعية في:

➤ ماهي أبرز النماذج النمطية لدور العلاقات العامة في المؤسسة؟

➤ كيف يمكن توظيف العلاقات العامة إجرائيا في إدارة الأزمات؟

➤ ماهي الرؤيا السائدة لدى المؤسسات الجزائرية حول العلاقات العامة؟

اذ يعتبر هذا البحث من الدراسات الوصفية معتمدا على المنهج الوصفي في هذه الدراسة

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

➤ العلاقات العامة ضرورية أثناء الأزمة.

➤ إن المؤسسة تعتمد بشكل مهم على إطاراتها لممارسة العلاقات العامة و الإتصال أثناء الأزمة.

الإطار النظري

الفصل الأول

الاتصال الداخلي

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي

المطلب الأول: مفهوم الإتصال الداخلي

المطلب الثاني: أهمية الإتصال الداخلي

المطلب الثالث: أنواع العملية الإتصالية

تمهيد:

يعتبر الاتصال اداة اجتماعيه تتم من خلالها التفاهم والتحاور بين الافراد والجماعات في المنظمة ، والاتصال وسيره رئيسيه من وسائل التي تستخدم لتحقيق الاهداف المنظمة حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والافكار بين الافراد والجماعات.

الاتصال الداخلي سر نجاح مؤسسه خاصه في وضعنا الحالي المتميز بالسرعة والتطور المستمر والتدفق السريع للمعلومات، النقل هذه الأخيرة بين افراد المؤسسة يعتبر من الضروريات الجوهرية في ضرورة نجاح المؤسسة.

ونحاول في هذا الفصل ان نتطرق الى مفهوم الاتصال الداخلي وانواعه والتعرف بأدق التفاصيل على الاستراتيجيات التي يعتمد عليها داخل المؤسسة.

المطلب الاول: مفهوم الاتصال الداخلي

تعددت تعريفات الاتصال الداخلي من باحث لآخر وهنا نذكر بعض التعاريف.

تعريف هونكر وبريستون: عملية الاتصال بانها العملية التي تتم من خلال تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات و بواسطه تبادل الرسائل لتحقيق الاهداف التنظيمية.¹

في تعريف اخر هو لتحقيق الكثير من الاهداف داخل التنظيم كالمصلحة والتحفيز والتكوين الدافعية لدى العاملين ومختلف عمليات التفاعل التي تتم من داخل المؤسسة من خلاله يتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية وتلك المتعلقة بتسيير الى الاطراف المعنية وفيما حيث اقسامها.²

يعرف ابراهيم ابو عرفوب الاتصال الداخلي انه عباره عن الاتصال الانساني المنطوق او المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي او اجتماعي، ويهتم في تطوير اساليب العمل وتقويه العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة.³

يعرف فؤاد الشريف مجموعه من الاجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل انتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفرها اتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيح التوقيت⁴

ومنه فان الاتصال الداخلي هو الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتها، يهتم بتسيير المعلومات والحقائق بين العمال لتحقيق الاهداف.

¹محمد قاسم و القيرواني السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي و الجماعي في منظمات الاعمال 56 عمان الاردن 2009 ص 02

²ناصر القاسمي الاتصال في المؤسسة مرجع سبق ذكره ص 10

³شامل البكري الاتصالات التسويقيه والترويجيه صفحه واحد دار حامد للنشر والتوزيع الاردن عمان 2009 ص 5

⁴فؤاد الشريف نظام الاتصال وعملية الاداره المعهد القومي للاداره العليا القاهره مصر 26 1977 ص 07

المطلب الثاني: اهمية الاتصال الداخلي:

تظهر اهمية الاتصال الداخلي على وظائف المديرين في التخطيط والرقابة، التنظيم التوجيه الاتصالات التنسيق اتخاذ القرار وترجع هذه الأهمية كمنشأ رئيسي في المنظمة الى الوقت المبذول في مزاوله حيث تشير الدراسات الى ان المدير يقضي ما بين 75% الى 90% من وقته العمل الرسمي في الاتصالات¹ وتكمن اهميته في:

ان قدرة العاملين على تخفيف الاهداف تعتمد على فعالية الاتصال في المنظمة .

من الاتصال هو الوسيلة الأساسية التي تؤدي الى توحيد الجهود المختلفة في التنظيم وهي الوسيلة لأحداث التغيير في السلوك والتغير في فلسفه المنظمة وسياستها.

تعتبر الاتصالات بالنسبة للموارد البشرية طريقه فعاله في تكليف الافراد بالواجبات والمهام واقناعهم بقبول التعليمات والسياسات والبرامج.²

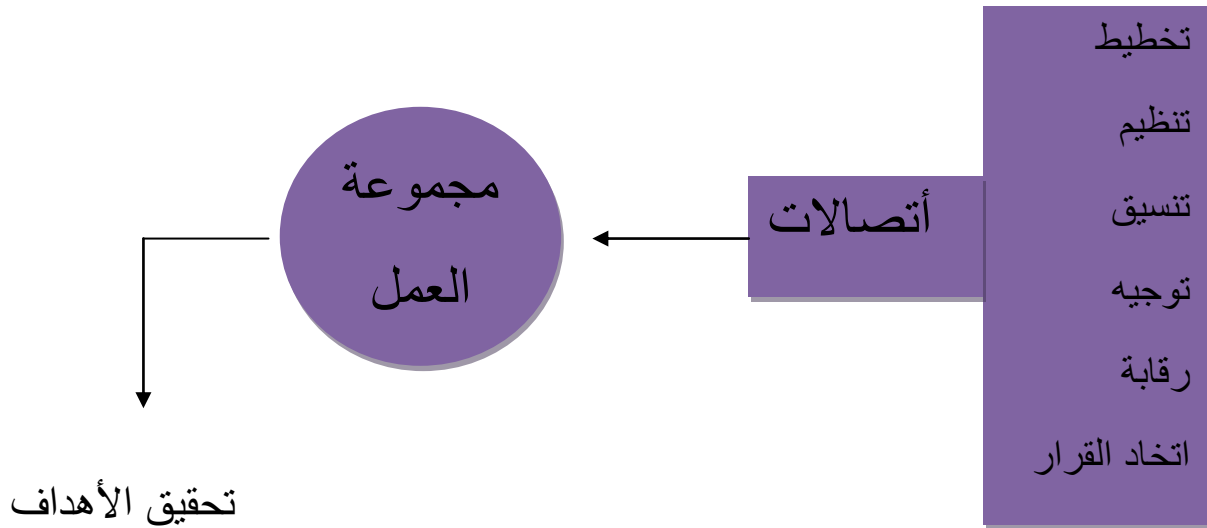
ويتطلب تحقيق الاهداف بكفاءة وفعالية عالية في المنظمة وجود نظام اتصال فعال بين العاملين من خلال العمل الجماعي في العملية الإدارية من تخطيط ، تنظيم، تنسيق، توجيه ،رقابه ،اتخاذ القرار ، تتم من خلال الاتصال فهي ، تمثل في عنق زجاجة الأتصال.³

¹فريد راغب النجار تكنولوجيا الاتصال والعلاقات والتفاوضات الفعاله ط 01 الاسكندريه مصر 2008 ص 24

²احمد عبد الله الصباب اساسيات الاداره الحديثه خوازم العلميه المملكه العربيه السعوديه 2010 ص 180

³فريد راغب النجار ،مرجع سابق ص 24

الشكل رقم 1: أهمية الاتصال الداخلي:



المصدر: إعداد الطالب

التخطيط: والوظيفة التي تضمن تحديد الاهداف والغايات المستقبلية وكذلك التنبؤ بالطرق والمسالك والاساليب الموصلة الى اهداف المرغوبة¹

التنظيم: يعرف على انه شكل او تجمع انسان يهدف الى تحقيق هدف مشترك على اساس يحوي كل مبادئ التنظيم، وهو الترتيب المنظم للمجموعات للمجهولادات الجماعية ما اجل الوصول الى وحده نشاطات تحقيق هدف مشترك²

¹ مزهر شعبان العاني العمليه الاداريه وتكنولوجيا المعلومات 2008 ص 21
² الخفاجي نعمة عباس والمهين صلاح، تحليل اسس الادارة العامة ط1 دار المازوري للنشر والتوزيع الاردن 2009 ص 157

التصنيف: هو تظاهر الجهود مشتركة للموظفين كل فيما يخصه وشكل بشكل يكمل بعضه البعض في أداء إداء إداري موحد من اجل الوصول الى هدف محدد.¹

التوجيه: يمكن تعريفه على انه الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم للعمل على تحقيق الاهداف المنشودة للمؤسسة.²

الرقابة: هي نشاط يمثل في المتابعة والتحقق والتقييم لدرجة التوافق بين الاعمال المنجزة والتقديرات والبرامج المقررة وذلك لتقريب شقة التابعين هذه وذلك وإجراءات التصحيحات الضرورية عند الاقتصاد.³

إتخاذ القرار: هي لحظة اختبار بديل معين بعد تقديم بدائل مختلفة على اساس توقعات معينة لمتخذ القرار⁴

¹الخفاجي نعيمة عباس والهيتمي صلاح ، مرجع سبق ذكره ص 157

²ماجدر اغب حلو ، علم الادارة العامة ، ط1، دار الجديدة للنشر الاسكندرية 2007 ص 45

³عبد اللطيف نطيش ، الادارة العامة في نظرية التطبيق ، دراسة مقارنة ، ط1، ' وارات القنونية. لبنان بيروت 2013 ص 147

⁴محمد مرسلان الجيوسي وجميلة جاء الله ، الادارة علم وتطبيق ، ط3 دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان الاردن 2005 ، ص 297

المطلب الثالث: انواع الاتصال الداخلي.

هناك نوعين من الاتصال الداخلي وهما:

1-الاتصالات الرسمية هي التي تتعلق بالعمل ،داخل المنظمة وتتم بوسائل تعتمدھا المنظمة وتكون ضمن اطار رسم والهيكل التنظيمي للمنشأة ومن خلال العلاقات التي تحكمها اللوائح والقوانين اي البيروقراطية، ويتم ذلك بسوره الاتصال الراسي سواء الاتصال الراسي الصاعد او الاتصال الراسي النازل او الاتصال الافقي.¹

2-الاتصالات النازلة: هو ذلك الاتصال الذي يتجه من قمة الهرم الاداري الى القاعدة يسمى بالاتصال النازل وعادة ما يحتوي على الاوامر وقرارات والتعليمات والسياسات وتكون طبيعية هذه الاتصالات توجيهية، حيث تهدف الى رقابة العاملين ولتوجيههم في الاتجاه الصحيح.²

وفي هذا النمط:

-يجب على المسؤول او المدير أن يمد للعاملين في المؤسسة بالمعلومات اللازمة ويتم وضع خطة بالاتصال حتى تكون هناك اتصالات فعالة.

-خلق جو من الثقة بين المرسل والمستقبل هذا يسهل التوافق والاتفاق بين الرئيس والمرؤوسة.

يجب معرفه قوات الاتصال وانواع المعلومات لدى كل من الإدارة والعاملين على حد سواء .

يجب الاهتمام بعامل التوقيت السليم في نقل المعلومات.³

الاتصالات الصاعدة: هي على العكس تماما من الاتصالات النازلة، فهي تبدأ من المستويات الإدارية الدنيا وتنتهي بالمستويات العليا وهي تخدم اهداف مثل، رفع التقارير والمعلومات العكسية عن الانجازات المحققة من المرؤوسين وهي وسيلة لتأكيد فهم الاتصالات والمعلومات القادمة من الرؤساء وايضا وسيلة لرفع اراء مقترحات المرؤوسين وفي هذا النمط:

¹ عيد اللطيف قطيش مرجع سبق ذكره ص 147

² علي عباس اساسيات علم الإدارة، ط1، دار الميسورة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الاردن 2004 ص 156

³ محمد ناصر العيلي الاسلوب الانساني و التنظيمي كل مقارن، الادارة العامة الرياض 1995 ص471

يجب على الإداريين معرفه انواع المعلومات المناسبة لهذا النوع من الاتصال مع الامداد بالتقنوت الملائمة.

يجب على الإدارة معرفه انواع المعلومات المناسبة لهذا النوع من الاتصال مع الامداد بالقنوت الملائمة يجب ايضا ان لا يكون الاتصال الصاعد اجباريا وغير مرغوب فيه مع وجود ارتباط الاتصال الصاعد والهابط.

ج-الاتصالات الافقية: ويتميز بحريه تبادل المعلومات بين العاملين من مختلف المستويات وحسب الضروريات وتتميز هذه الاتصالات بالديمقراطية التي تقوم على وجود قنوت معينه مفتوحه بين المستويات المختلفة

يجب انشاء دور جديد تكاملي بالمنطقة لتسهيل عمليه الاتصال هذا عندما تصيح قياده العمليات الجانبية بمثابة مشكل.

يجب تشكيل فريق عمل بصيغة دائمة لنعرف الشاكل الداخلية.¹

2-الاتصالات غير الرسمية: يثل فيها ينقل داخل التنظيم او خارجها من معلومات قد تكون صحيحة او مفتعله يطلقها افراد عن قصد او غير قصد داخل او خارج التنظيم.

الاتصالات غير الرسمية هي عبارة عن الاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات ومكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة وتمتاز بسرعتها.²

¹محمد ناصر الحجيلي ، مرجع سبق ذكره ص471

²محمد ابو سمرة، الاتصال الاداري والاعلامي ،ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع،الاردن عمان 2008 ص54

المبحث الثاني

استراتيجيات الاتصال الداخلي في المؤسسة

المطلب الاول: استراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة.

المطلب الثاني: الكفاءة والفاعلية في الاتصال.

المطلب الثالث: معوقات استراتيجية الاتصال الداخلي.

المطلب الاول: استراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة.

اولا :تعريف الاستراتيجية :

هي تصور مبدئي الرؤية المستقبلية للمنظمة ورسم سياسيتها وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد ابعاد العلاقة العلاقات المتوقعة بينهما وبين بيئتها بما يسهم في بناء الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها ، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويتها وتقويمها¹

ثانيا استراتيجية الاتصال الداخلي:

يمكن تعريف استراتيجية الاتصال الداخلي على انها عباره عن خطوات علميه مدروسة ومنظمه ذات طبيعة خاصه تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجي الاداري بكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة والجماهير الاتصال الداخلي فن تسيير مختلف اشكال الاتصال في المؤسسة²

ثالثا: الاهداف العامة لاستراتيجية الاتصال الداخلي

استراتيجي الاتصال الداخلي اهداف تواجهها في ما يلي:

- تنميه المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين.
- تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين والرضا الوظيفية.
- تصحيح اي معلومة خاطئة او موقف مضلل او غموض في السياسات او اشاعات معرضه.
- اعداد الموظفين لأي تغيير في الاساليب او البيئة بواسطه تزويدها من المعلومات الضرورية مقدا .
- تشجيع المرؤوسين على تقديم افكارهم واقتراحاتهم لتحسين الانتاج او البيئة العمل واخذ هذه الاقتراحات بجديه من قبل الإدارة العليا.

¹ مؤيد سعيد سالم اداره الموارد البشرية مدخل استراتيجي عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ط1 عمان الاردن 2009 ص 04
² محمد البادي التخطيط الاستراتيجي للاتصال ط1 دار المهندس للطباعة 2005 ص 105

- تحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة بالمحافظة على قنوات الاتصال مفتوحة.
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بتعزيز الاتصالات بينهم.¹

المطلب الثاني: الكفاءة والفاعلية في الاتصال

1-كفاءات الاتصال تتميز الاتصال ذات الكفاءة العالية من خصائص التآليه

اولا السرعة:

ان مدى السرعة والبطء في نقل المعلومات قد يعود الى الرسالة المستخدمة، مثلا عند مقارنة التلفزيون بالخطاب يتبين ان الاول اسرع بكثير من الثاني وهناك بعد اخر بسرعه وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب حيث تفقد المعلومات قيمتها ان لم يتصل في الوقت المناسب.²

ثانيا الارتداد:

تسهل وسائل الاتصال الشفاهية من امكانيات الحصول على المعلومات المرتدة تساعد على رد الفعل السليم واتمام عمليه الاتصال بنجاح ،

اما الوسائل المكتوبة والمذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم المعلومات مرتدة الى اطراف الاتصال.³

¹توماس وهلين ديفيد هجر الإدارة الاستراتيجية ترجمه محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ الرياض الإدارة العامة للبحوث 1990 ص

71

²فاطمه حسين عواد الاتصال الاداري والاعلامي ط1 اسامه للنشر والتوزيع الاردن عمان 2008 ص 21

³عبد الرزاق الرحاحلة زكرياء أحمد عزام- السلوك النظامي في المنظمات- ط 1 دار مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع الاردن عمان

2011 ص 283.

رابعاً: الكشافة

تتميز بعض الرسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيرة مثل الخطابات والتقارير الامر الذي يمكننا من استخدامها في عوض المعلومات المعقدة والوقائع، والخطط، والنتائج المتابعة والرقابة وبصفه عامه كلما قدمنا وسيله اتصال معلومات كثيفه كلما كان افضل¹

خامساً الرسمية:

اذا كان موضوع الاتصال رسمياً اي متعارف عليه ومكتوب ان كان استخدام وسائل الاتصال تناسب تلك الاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والاقسام قد نحتاج الى وسائل اقل رسميه مثل المذكرات الداخلية والتلفزيون وهناك اتصالات داخلية قد نحتاج الى الشكل الرسمي مثل الاجتماعات والجنات والتقارير.²

سادساً التكلفة:

كلما كانت وسيله الاتصال غير مكلفه كلما كان افضل وهذه التكلفة تشمل الادوات المكتبية المستخدمة والطبع والبريد والتلفزيون واجور العملاء المشتركين في الاتصال.³

2-فاعليه الاتصال : يمكن اتباع اكثر من اسلوب لزياده فاعليه وتقليل العوامل التي يمكن ان تعدد من عمليه الاتصال لأهدافها وتؤثر عليها بشكل سلمي،

وبالتالي الحصول على الكفاءة والفاعلية المثلى في عملية الاتصال واهم هذه الخطوات هي

- التكيف المعلومات على اساس الشخص المرسل اليه من اجل فهمها واستيعابها
- التخطيط للاتصال المرغوب اجراء بشكل جيد ودقيق
- التدقيق في عمليه الاتصال
- استخدام الفاظ ومعاني مفهومه من قبل الموظف

¹ عيد الرزاق الرحاطه مرجع سابق ص 22

² فاطمه حسين عواد الاتصال الاداري والاعلامي مرجع سابق ذكره ص 22

³ احمد ماهر كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال الدار الجامعية الإسكندرية مصر 2000 ص 40

- استخدام وسيله اتصال الاكثر تناسبا وتماشيا مع ظروف الاتصال بالوقت المناسب.
- محاولة إزالة المؤثرات الخارجية قدر الامكان والتقليل من فاعليتها.
- الاستفادة من ردود الفعل العكسية للتأكد من فهم عمليه الاتصال.
- عقد اجتماع دوريه لتعميق الثقة بين الرؤوسين والرؤساء.¹

المطلب الثالث: معوقات استراتيجية الاتصال الداخلي:

يواجه اي تنظيم مهما كان طبيعته معوقات اتصاليه ويعود ذلك الى طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة او التنسيق الداخلي او معا وسنتطرق الى بعض الصعوبات التآليه والمتمثلة في:

1-معوقات تنظيمية:

وتتمثل في تشعب المستويات الإدارية واتساع نطاقها يؤثر على وصول المعلومات بطريقه صحيحه وعدم وجود هيكل تنظيمي يوضح الاختصاصات في الصلاحية وغياب السياسة الواضحة لتنظيم الاتصال في المنظمة التي تبين اهدافها تمنع التداخل بين الوحدات بين الوحدات التنظيمية ايضا يؤثر على حصول المعلومات.²

2-المعوقات النفسية والاجتماعية: و تتمثل في النقاط التالية:

- كثرة عدد الافراد مشكلين للنظام ووجود فروق نفسية واجتماعية بينهم.
- الفهم السيء لمبادئ أبعاد العملية الاتصالية لدى الادارية العليا وهذا يظهر.
- في نفس الاهتمام بالمعلومات المرتدة من الأسفل.
- تدخل الجماعات غير الرسمية في العمليات الاتصالية داخل التنظيم.
- تتميز بعض الاطراف العملية الاتصالية بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية بصفة جديدة.

¹ضرار العتيبي للعمليات الاداريه

²راند ناجي البشير في المرسلات العامة الإدارية التجارية الاجتماعية دار الشيخ الابراهيمى الجزائر 2008 ص 08

3-المعوقات البيئية: ويقصد بالمعوقات البيئية المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال وسط مجموعة من العوامل التي تواجه داخل المنظمة او خارجها وايضا البيئة المهنية غير الملائمة او غير العادلة بالمنظمة التي تتسم بالروتين والنمطية وبرتابة العمل والتي تشجع على التجديد والابتكار هي من العوامل المعرقة للاتصال في المنظمة.¹

4-المعوقات الفنية والتكنولوجية: وتتمثل في المشاكل الناجمة من استخدام الادوات التكنولوجية العالية ووسائل الاتصال الحديثة حيث تتطلب العملية نقل الرسالة وتحويلها الى رموز نستطيع بواسطتها النقل، فهمها وحملها بعد فك رموزها وفي هذه الحالة تحدث معوقات كثيرة كانقطاع المكالمات الهاتفية والتشويش او عدم خبرة الافراد الميسرين للأجهزة خبرة كافية²

¹فائزة رويم معوقات الاتصال الاداري في المؤسسة الهنية وسبل المواجهة مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية العدد 7 2012 الجزائرية ص 56
²حياه بالحجار دراسة الحالة وحدة الغاز والبتترول المميع GPL مذكوره التخرج لنيل شهاده الماستر في العلوم الاقتصادية 2013 2014 صفحه 41

الفصل الثاني

فن ادارة الأزمات

المبحث الاول: الازمة - تعريفها - خصائصها-أنواعها -
واسباب نشوئها.

المطلب الاول: مفهوم الازمة وبعدها التاريخي.

المطلب الثاني: أنواع الازمة وخصائصها

المطلب الثالث: أسباب نشوء الأزمات.

تمهيد:

تعتبر الازم , حقيقه لا يمكن انكارها ولا الهروب منها فأنكارها والهروب منها يعني الفشل في عدم القدرة وهذا ما يسمى بالتحريك من وضع السيئ الى الاسوء خطر متوقع او غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الافراد والمؤسسة والتي تحد من عمليه اتخاذ القرار حيث تعني نقطه التحول التي تتعلق بالمصير الاداري للمؤسسة.

وسنحاول من خلال هذا الفصل ان نقدم صورته دقيقه عن الازمه من حيث مفاهيمها وخطوات التعامل معها، كذلك بالتطرق الى مبادئ وعوامل النجاح في ادارتها واهميه التخطيط لها.

المطلب الاول: مفهوم الازمه وبعدها التاريخي:

كلمه ازمه تضرب جذورها بعمق في علم الطب الاغريقي القديم حيث كان مرادفها يستخدم للدلالة على وجود نقطه التحول هامه او لحظات مصيره في التطور المرض هي ذلك الاعراض المتمثلة في اضطرابات القلب والضغط الدم والنفس.¹

انا نقطه التحول فهي تطلق للدلالة ،على حدوث تغيير جوهري والمفاجئ في جسم الانسان ثم انطلقت الى مختلف فروع العلم الانساني.²

عرف المؤرخون الاغريق تبوؤدبس ازمه بانها المحك الدقيق لمعادن الرجال وحقيقه الاحداث.³

وفي القرن السادس عشر استخدم للدلالة على ارتفاع درجه التوتر في العلاقات بين الدول والكنيسة، مرحله التحول من المصطلح الطبي الى التداول والطرح السياسي ، وبحلول القرن التاسع عشر استخدم للدلالة على ظهور مشاكل خطيره او لحظات تحول فاصله في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

وفي عام 1973 عرفت دائرة معارف العلوم الاجتماعية الازمه بانها حدود خلل خطير في العلاقات بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورؤوس الاموال.⁴

ومن ذلك الوقت بدا التوسع في استخدام مصطلح الازمه في اطار علم النفس عند الحديث عن الازمه الهوية واستخدام الديمقراطية عند حديثهم عن ازمه الانفجار السكاني الازمه واسفر استخدامه عن تداخل بين مفهوم الازمه وما مفاهيم مختلفة ذات ارتباط والوثيق به⁵

¹محمد صلاح سالم- اداره الازمات والكوارث- عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية القاهرة ط1 2005 ص 43

²عادل صادق محمد الصحافة واداره الازمات دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة ط1 ص 83,89

³عبد الرزاق محمد الدليمي -الاعلام واداره الازمات- دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان 2012 ص 90

⁴محمد صالح سالم نفس المرجع ص 44

⁵عبد الرزاق محمد الدليمي -الاعلام واداره الازمات- نفس المرجع ص 91

المطلب الثاني انواع الازمات وخصائصها:

1. انواع الازمات الازمه: الازمه عده انواع من حيث التصنيفات المختلفة ويمكن توضيح

ذلك في ما يلي:

1. حسب شدة اثرها: وتنقسم الى:

- ازمات شديده وهي الازمات التي يصعب التعامل معها.
- ازمه محدوده الاثر وهي الازمات التي يسهل التعامل معها.

2. حسب المستوى: وتنقسم الى:

- ازمه اقليميه تؤثر على اقليم معين من العالم
- ازمه محليه تؤثر على دوله واحده دون غيرها
- ازمات عالميه تؤثر على العالم كله

3. حسب البعد: الزمني وتنقسم الى:

- ازمه متكررة الحدود وبالتالي لها مؤشرات انذار مبكره يمكن الاستفادة منها في اداره الازمات وامكانيه توقع حدوثها.

- ازمات مفاجئة وهي التي تحدث دون سابق انذار وبالتالي يصعب توقع حدوثها.

4. حسب الاثار الناجمة وتنقسم الى:

- ازمات ليس لها اثر جانبيه.
- ازمات لها اثار جانبيه ومضاعفات غير مباشره.¹

¹زينب خليل سعد القذافي استراتيجيه مواجهه الازمات التعليميه لمدرسه التعليم الثانوي البحث المقدم لاستكمال متطلبات الحصول على الدستور الفلسفة في التربية تخصص اصول التربية جامعه عين شمس 2017 ص 155

5. حسب العمق: وتنقسم الى

- ازمه عميقة متغلغلة جوهرية هيكلية، هيكلية التأثير.
- ازمه سطحية غير عميقة هامشية التأثير.

6. حسب التحول والتأثير:

ازمه شامله لجميع اجزاء الكيان الاداري الذي حدثت به الازمة.¹

وهناك ايضا من العلماء من صنف الازمات الى:

1- من حيث رحله التكوين: ويندرج تحت هذا المعيار مجموعه من الازمات هي:

- ازمه في مرحله الميلاد
- ازمه في مرحله النمو
- ازمه في مرحله النضج
- ازمه في مرحله الانحصار

2- من حيث معدل تكرار الازمة: وفقا لهذا المعيار نجد ازمه ذات طابع دوري متكررة عشوائيه غير متكررة.

3- من حيث عمق الازمه حيث نميز الدراسات وفق لهذه المعيارين نوعين من الازمات ازمه سطحيه هامشيه التأثير وازمه جوهرية عميقة بلغه التأثير.

4- وفقا لهذا الاساس يمكن التمييز بين الازمه عنيفة متفجرة ويصعب مواجهتها وبين ازمه هادئة يمكن مواجهتها.

5- من حيث المستوى اي انه يتم تطبيق هذه الازمات من حيث هذه الزاوية الى نوعين وهي ازمه على مستوى القومي للدولة و ازمه على المستوى الوحدة الإنتاجية والمشروع.²

¹ زينب خليل سعد القذافي استراتيجية مواجهة الازمات مرجع سبق ذكره 2017 ص 155

² علي بن علي صالح المصري اداره ومنهج مواجهه الازمه محاضره مقدمه في دوره التدريبية في التفاوض واداره الازمات جامعه نابق العربي للعلوم الامنيه كليه التربيه البرمجه التدريبية صنعاء 2009 ص 10,09

11. خصائص وسمات الازمة: في الواقع ان الازمات تصنف بعده خصائص لعلا من ابرزها:

قد تكون متوقعه اذا كانت الازمه نتيجة محتمله لمشكله معروفه مثل مشكلات الجفاف التي قد تؤدي الى مجاعة او اذا كانت الازمه يمكن التنبؤ بها نتيجة الخبرات السابقة مثل توقع الكوارث والزلازل الطبيعية في اوقات معينه وقد تكون غير متوقعه مثل العمليات الإرهابية.

2- أنها تهدد مصلحة قومية:

ان تكون الازمه على درجه عالية من الخطورة في حيث يمكن لنتائجها انعكاسات على مصالح الدولة العليا وتتغير نتيجة الاوضاع الراهنة في المستقبل تحول سياسه الدولة تغير انماط العلاقة السياسية والاجتماعية فيها خسائر بشرية لا يمكن تعويضها.

3- انها عملية ادارية خاصة:

فهي ليست من الروتين المعتاد وليست ممارسه عاديه للاختصاصات الوظيفية والسلطة المخولة في الظروف العادية ، وانما هي مجموعه من الاجراءات الاستثنائية والتي تتجاوز الاختصاص العادي او الخطأ الوظيفي والتي توضع لها قواعد خاصه لممارستها.¹

4- نداء بواسطه مجموعه من الاداريين المختارين:

هي مجموعه اداره الازمات وهم من رجال الإدارة المديرين التدريب الخاص على مواجهه الازمات ويتم ذلك التدريب من خلال برامج تعليمية تتعلق بالازمات وظروفها وعناصرها وانواعها وابعادها كما يستخدم ايضا برامج السيناريو الذي يحاكي الواقع ويجري التدريب عليها كما لو كانت ازمه حقيقيه.

5- تقليل الخسائر الى الحد الادنى:

والهدف من ابتكار أسلوب إدارة الازمة والتدريب عليه وتنفيذه هو تقليل الخسائر الى الحد الادنى الممكنة اذا ان الازمه لو تركت وشانها لا احدثت خسائر ضخمة لا يمكن تحملها او تعويضها.

وبصفه عامه فان العلماء الباحثين في مجال اداره الازمات يرون ان الازمات عموما تبتم بالتالي:

¹ ماجد عبد المهدي المساعد اذا اداره الازمات المداخل المفاهيم العمليات دار الثقافة ط1 عمان ص ص 56,58

- المفاجأة : مما يحدث اثر من وقع الصدمة.
- التهديد تعتبر الازمه تهديدا مباشرا للقيم والحاجات.
- السرعة تتولد عنها سلسلة من المواقف المتجددة والحاده.
- الغموض اذ ان العوامل المفاجئة والتهديد والسرعة لا تسمح بادراك الازمه والعوامل المتشابهة في المواقف المحتملة.¹

المطلب الثالث: اساليب نشوء الازمة:

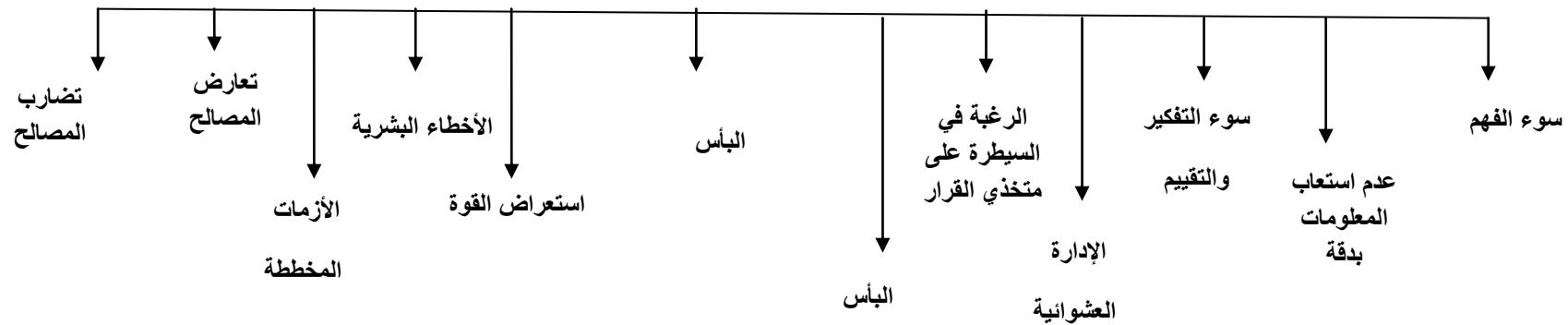
الازمه ما هي الازمه القرار اما بسبب خلل اداري او خبره محده او عدم المعرفة وقد تكون سبب تظاهر هذه العوامل كلها او بعضها وذلك فان تكرار الازمات وتعدادها يتطلبان تحديد اسباب نشوؤها وخاصة ان لها مقدمات تدل عليها ظواهر متعددة توافقها بديهي من مراحل نشوؤها وحتى احتوائها مقدمه للأحداث و متغيرات عديده تطرا على الخاص والتطور المستقبلي وتنتهي نتائجها الى التغيير الموثوق اما كان عليه قبل نشوء الازمه وتتعدد اسباب الازمات فتكون داخلية او خارجية ، او دغاره الاهداف والمصالح وتتمثل في الاتي:

- سوء الفهم وعدم استيعاب المعلومات بدقه
- سوء التقدير والتقسيم الاداري العشوائي
- الارتجالي والسيطرة على متخذي القرار واللباس والشائعات
- استعراض القوة والاختفاء البشرية والازمات المخططة.
- تناقض السبل والتضارب والمصالح.²

¹ ماجد عبد المهدي المساعد اداره الازمات المداخل المفاهيم العمليات مرجع سابق ذكره ص 56 58
² عبد اللطيف الحرو أزمة الظاهرة السياسية بتفكيك صناعة الازمة ، دار الفرابي ط1 لبنان ص22

شكل رقم 02: اسباب نشوء الازمة

أسباب نشوء الأزمة



المصدر: عبد اللطيف الحرز ، أزمة الظاهرة السياسية وتفكيك صناعات الازمة ص 22

المبحث الثاني: اختفاء الأزمة

المطلب الأول : مفهوم إدارة الأزمات

المطلب الثاني: مراحل إدارة الأزمات

المطلب الثالث: أساليب التعامل مع الأزمات

المطلب الاول مفهوم ادارة الازمات:

تعددت مفاهيم ادارة الازمات وتختلف وجهات النظر حول مفهومها وهناك تباين واختلاف من شخص الى اخر فقد اختلفت التعاريف بحكم تباين التخصصات وتنوع الافكار والآراء اذ ان هذا الموضوع يمثل احدى الاهتمامات المشتركة بين الاداريين وعلم النفس والاجتماع والسياسيين ومن الطبيعي ان تختلف ووجهات النظر ومن ثم يصعب وضع تعريف لها يقبله الجميع.

ويعرف (الشعلان 2002) ادارة الازمات بانها عملية اداريه خاصه من شأنها استجابة استراتيجية لموقف الازمات وذلك من خلال مجموعه من الاداريين المنتقيين مسبقا الذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة الى اجراءات خاصه من اجل تقليل الخسائر الى الحد الادنى مشيرا بذلك الى الفريق ادارة الازمات

(يعرف الشعلان 2002) إدارة الازمات بانها عملية إدارية خاصة من شأنها استجابة استراتيجية لمواقف الازمه وذلك من خلال مجموعه من الاداريين المنتقين مسبقا الذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة الى اجراءات خاصه من اجل تقليل الخسائر الى الحد الادنى مشيرا بذلك الى فريق ادارة الازمات¹

(ويري عليون 2001) ان ادارة ازمه على المستوى المنظمة اصبحت تعاني رفع كفاءه وقدره نظام صنع القرارات سوى على المستوى الجماعي او الفرد للتغلب على المعوقات الاليه الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهه الاحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجئة وتخرج المنظمة من حاله الاسترخاء والتوهل²

ويري (مهنا 2008) أن إدارة الازمات تعني كيفية التغلب على الازمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها علم الإدارة الازمات هو علم ادارة التوازنات ورصد حركه واتجاهات القوه والتكليف مع المتغيرات المختلفة في كافة المجالات.³

¹ احمد فهد الشعلان ادارة الازمات الاسس- المراحل- الاليات-رساله ماجستير جامعه نايق العربية للعلوم الأمنية الرياض 2002 ص 50

² السيد عليون ادارة الازمات في المستشفيات اشترك للطباعة والنشر القاهرة 2001 ص 20

³ محمد نصر مهند ادارة الازمات والكوارث دار الفتح الاسكندريا 2008 ص 20

ويعرف (قطيش 2009) انها عبارة عن تقنيه او اسلوب معين باستخدام عند مواجهه الحالات الطارئة والتعامل مع الازمات التي لا بد من مواجهتها والتخطيط لأسلوب المواجهة بشكل مبكر بناء على الافتراضيات المبنية على المعلومات التي تنتبأ بحدوث مثل هذه الازمات.¹

المطلب الثاني: مراحل إدارة الأزمات.

اذا فشلت المنظم في اجهاض الازمه فليس امامها الا اداره دوره حياه و بمعدل اسرع من معدل تفاقمها وتطورها وقد قدوم بعض الكتاب نماذج عمليه لادارة الازمات للحد من سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها مفرد فيما يلي بعض هذه النتائج:

- أ-مرحلة ما قبل الازمة: تركز جهود الادارة على أداء المهام التالية:
 - مسح البيئة واستشعار الازمات المحتملة التي قد تنفجر في المستقبل .
 - جمع معلومات عن هذه الازمات او المشكلات وتقييم درجة خطورتها.
 - اتخاذ القرارات الوقائية اللازمة لمنع ولادة الازمة.
 - اخذ العبرة من خبرات الاخرين.
- ب-مرحلة تفاقم الازمه: تتفاقم الازمات من تلقاء نفسها دون الحاجة لمساعدته الاداره الا ان هناك بعض البيئات الإدارية التي تفضلها الازمات دون غيرها وتتميز هذه البيئة في السمات التالية:
 - ضعف شبكه الاتصال بين الإدارة ومواقع العمل.
 - عملية صنع القرار والبيوغرافية.
 - ضعف روح الانتماء وخطوات الحماس والسيادة اللامبالاة.
 - اهمال دراسة المنافسين وعدم وضوح الاهداف الاستراتيجية.²

¹ نواف قطيش، ادارة الازمات ،دار الراية للنشر. عمان ط1، 2009ص26

² Albreecht.steven erises management foreorporte self defence publisher :amaconp.page 225.1996.

ج-مرحلة إدارة الازمة: ويمكن ان يطلق عليها مرحله احتواء الازمه وهي تشمل المهام التالية:

-الاعتراف بالأزمة.

-تخصيص موارد معينه وفريق بعينه للتعامل المباشر مع الازمة.

-حشد الجهود والمساعدات الخارجي المساندة.

وضع خطة طارئه للتغلب على الازمه بشكل جذري وسريع.

د-مرحلة ما بعد الأزمة:

-التعلم من الخبرات السابقة وتحديد خطه اداره الازمات بناء على التغذية الراجعة من الازمات الأخيرة
اللازمة الأخيرة بها يضع الاسس الازمة لوضع خطة جديدة للوقاية من الازمات و إدخال التعديلات على
الخطة القادمة.

-تقسيم تأثير الازمة على العلاقات والاتصالات بالعملاء والاطراف الخارجية.

-تقييم تأثير الازمة على العلاقات الداخلية وثقافة بيئة العمل.¹

¹ Albrecht.steven erises management foreorporte self defence publisher :amaconp.page 225.1996.

المطلب الثالث: أساليب التعامل مع الازمات.

1. **الاساليب التقليدية:** تتميز الأساليب التقليدية بطبعها الخاص الستمد من خصوصية الأزمة، وهذه الأساليب استخدمت عبر العصور واثبتت نجاحها الكبير وهذه الاساليب هي:

1- تجاهل الازمة:

وهي ابسط الطرق التقليدية حيث يعلق المسؤول او متخذ القرار الاداري اي انه لا يوجد ازمات وان الاوضاع القائمة تعبر عن افضل حال.

2- كبد الازمه:

وتتم عليه الكبد من خلال اغلاق كافة المنافذ التي يمكن ان تدخل منها قوى صنع الازمة وافقدها قيادتها وعدم السماح لهم بالتجدد الذاتي والقضاء اولا بأول على ما يمكن ان يشكل محولا من محور التجدد.

3- تشكيل لجنة لبحث الازمة:

تستخدم هذه الطريقة عندما تتوفر معلومات عن القوى الحقيقية التي صنعت هذه الازمه اولها مصلحه في انشائها حيث يتم رصد هذه القوى وتشخيص كافة الجوانب.

التعاملية ، وعاده ما سنأخذ الدجيان فترة طويله من الزمن حتى يبين الجميع الازمه واسبابها.

4- **بخص الازمة:** ومحور هذه الطريقة التقليل من شأنها الأزمة زمن تأثيرها زمن نتائجها ، ولكن يتعين اولا الاعتراف بالأزمة كحدث ثم فعلا ولكن حدث غير هام.¹

¹ -مهى أحمد -إدارة الازمات -الدار الجامعية. الإسكندرية 2006 ص 89

5- الأزمة: يتم ذلك من خلال دراسة واسعة لقوى الضعف الخاصة بالأزمة ومعرفة علاقات أطرافها ببعضهم البعض.

6-تفريغ الازمة: يتم بموجب هذه الطريقة إنقاذ تيار الأزمة قوته ووحدته، حيث يتم ايجاد مسارات بديله قوى الدفع الازموي ومن ثم تفقد العناصر الخطر فيها حيث يصبح تيار الازمه الرئيسي مجزأ الى تيارات فرعية جانبية.

7-طريقه عزل قوى صنع الازمه حيث يتم تصنيف القوى الازمه الى القوى واخرى مؤدية وثالثة مهتمة بالازمة.

8-طريقة إخماد الازمة :وهي من الطرق بالغة العنف التي تقوم على الصدام العلني والصريح من كافة القوى التي يضمونها التيار الأزموي وتصفيتها بعنف بالغ وبدون مراعات لأية مشاعر أو قيم.¹

II. الأساليب غير التقليدية:

وهي الاساليب التي ظهرت بسبب طبيعة التطورات العصرية ويتم اكتشاف بعضها كنتيجة للتطور والبحث العلمي وتشمل:

1-طريقه فرق العمل يكون هناك اكثر من خيار ومتخصص في مجالات مختلفة لكي يتم حساب كل عامل، وتحديد التصرف المطلوب للتعامل معه.²

2-طريقه الاحتياط التعدي:

تستند هذه الطريقة على نظرية حافة الخطر وحد الأماكن التي تستدعي المعرفة الأصولية بمناطق و موطن الضعف في الكيان الإداري الذي يتعرض للأزمات او تحديد الأماكن التي يمكن لعوامل الأزمات اختراق جدار الكيان الاداري بها ومن ثم اعداد احتياطي وقائي يمثل حاجز اضافي وقائيا لمواجهه اي اختراق.

¹ ماهر أحمد -ادارة الازمات -مرجع سبق ذكره ص 89

² ماجد الهدي محمد قاسم مبادئ ادارة الازمات الاستراتيجية والحلول -دار زهران الأردن 2007 ص 171

3- طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات:

تستخدم هذه الطريقة عندما تتصل الازمه بالأفراد او يكون محولا عنصرا بشريا.

4-طريقه احتواء الازمة: تعتمدها هذه الطريقة على محاصره الازمه او حصرها في نطاق محدد وتجميدها عند المرحلة التي وصلت اليها في وقت ذاته امتصاص واستيعاب الضغط الازماوي المولود لها ومن ثم افقدها قوتها التدميرية.

5-طريقه تعصيد الازمة :وتستخدمها هذه الطريقة عندما يكون الازمات التي يوجهها متخذ القرار غير واضح في المعالم وتشير الى العديد من الاحتمالات المتعارضة.

6-طريقة تفتيت الازمة:حيث يتم تفتيت الأزمة الى مكونات وأجزاء وعناصر ومن ثم إفقاد الأزمة لقوتها وذاتها مع فقدانها لوحدها.¹

¹ ماجد المهدي،محمد جاسم -مبادئ إدارة الازمات الاستراتيجية والحلول مرجع سبق ذكره ص 171

الإطار التطبيقي

تمهيد:

نتناول في هذه الجانب التطبيقي من الدراسة الى دراسة عرض وتحليل للبيانات و النتائج المتحصل عليها من خلال أدوات جمع البيانات (المقابلة / الملاحظة) وذلك لدراسة موضوع الإتصال الداخلي في تسيير الأزمات داخل المؤسسة (دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس بشار)

1/- لمحة عن المؤسسة.

2/- تحليل الهيكل التنظيمي.

3/- تحليل أسئلة المقابلة .

4/- الإجابة عن الإشكالية.

5/- اختبار صحة الفرضيات.

6/- النتائج المتوصل إليها.

*الإسم الكامل للمؤسسة : اتصالات الجزائر للهاتف النقال " موبيليس "

*طبيعتها القانونية :

شركة موبيليس هي شركة اقتصادية ذات أسهم ، المساهم الوحيد فيها هو الدولة، تابعها عمومي أي لا يوجد مساهمين خواص.

*رأس المال الاجتماعي: 25 مليار دج، فالمؤسسة ذات طابع تجاري خدماتي.

*المقر الاجتماعي للمديرية العامة : حي الأعمال باب الزوار_الجزائر العاصمة_

*الهاتف : 023 92 13 13

*الفاكس : 023 92 12 80

*الموقع الإلكتروني : www.mobilis.dz

نبذة عن المؤسسة :

*هي فرع من فروع إتصالات الجزائر، مستقلة في قراراتها الإستراتيجية، المالية والتسويقية وهو الفرع الذي يواجه أكبر التحديات مقارنة بالفروع الأخرى لشدة المنافسة لسوق الهاتف النقال.

كما تعتبر أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر، تم الإعلان عن نشأتها في أوت 2003 كمؤسسة إقتصادية ذات أسهم برأش مال يقدر ب 100 مليون دج مقسم على 1000 سهم.

تتبنى المؤسسة مجموعة من القيم أهمها : الجودة، التضامن، روح الفريق، الشفافية... وغيرها من القيم التي تساهم بشكل كبير في بناء شخصية المؤسسة.

كما لها جملة من الإلتزامات منها :

_ وضع شبكة ذات جودة عالية في متناول المشتركين

_ اقتراح عروض واضحة، بسيطة وشفافية

_ الإصغاء المستمر للمشاركين والزبائن

_ التطوير والتجديد ومواكبة التكنولوجيات الحديثة في ميدان الهاتف النقال

_ ضمان وصول المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة

_ الإستجابة لحاجيات مجتمع تكنولوجيا الإعلام والإتصال

* فروع اتصالات الجزائر : يوجد ثلاثة فروع وهي :

_ اتصالات الجزائر الفضائية

_اتصالات الجزائر للهاتف الثابت

_اتصالات الجزائر للهاتف النقال

ملاحظة : ذلك الحين كان يوجد "4" فروع، الفرع الرابع هو " فرع جواب" مستقلة ، فأعادوا ضبط استراتيجيتها حتى أصبحت الآن ثلاثة فروع.

* المديرية الجهوية لموبيليس_بشار_ :

هي فرع من فروع اتصالات الجزائر للهاتف النقال، المديرية التابعة لها موجودة في الجزائر العاصمة، أما المديرية الجهوية تضم 05 ولايات (أدرار_تندوف_البيض_النعامة_بشار)

أنشأت في 2004، وفي هاته السنة استقلت اتصالات الجزائر للهاتف النقال عن اتصالات الجزائر للمؤسسة الأم، وتم تعيين المدير الجهوي لها، لكن كمؤسسة قائمة لم تكن موجودة ولأزالت هي المؤسسة الأم، مقرها أنشأ بشكل مستقل 2006 لكنها بقيت دائما فرعا من فروع اتصالات الجزائر.

إن الوكالات الجوية تابعة للوكالات التجارية يعني ليست لها استقلالية، وليس لها نفس ميزان الوكالة التجارية، فالوكالة التجارية تزن أكثر منها لامن حيث عدد ساعات العمل ولا من حيث عدد العمال، فهدفها أنها تحرر أكثر من مواطن.

مع العلم أنه يوجد مشاريع في عنابة وبني عباس إذا على حساب الكثافة السكانية لكل منطقة والمسافة كذلك، وهذا سبب وضعهم لوكالات جوية.

فعندما تأسست موبيليس 2006 لم يكن وقتها الوكالات الجوية، فقد بدأوا بالتجارية.

_الهيكل التنظيمي يترأسه المدير الجهوي، يتبعه مفتش جهوي ومسؤول أمن جهوي بالإضافة إلى ديوان المدير الجهوي الذي يتكون من (الأمانة، دائرة الإعلام الآلي، دائرة التقارير، دائرة الشؤون القانونية والمنازعات، المكلف بالاتصال الجهوي)

يندرج تحت المدير الجهوي 05 مدرء فرعيين :

(1) المديرية الفرعية التقنية (SDT)

(2) المديرية الفرعية لتوسعة الشبكة (SDD)

(3) مديرية المالية والمحاسبة (SDFC)

(4) المديرية التجارية (SDC)

(5) مديرية الشؤون العامة (SDAJ)

أثناء تواجدنا في المؤسسة زرنا بعض الأقسام أو كما يتفقون على تسميتها ب "الدوائر" منها

* المفتش الجهوي : المكلف بتسيير الأزمات داخل المؤسسة، وكذا بإجراء دورات وزيارات

لمراقبة السير الحسنة للوكالات والهيكل والمديرية الجهوية.

يقوم بإعداد تقارير عن كل زيارة لفائدة المدير الجهوي، ويتم فحص ودراسة التقرير من طرف المدير وتوجيه تعليمات لكل مسؤول كل على حسب اختصاصه، وفي حالة حدوث مشكل داخلي سواء في العلاقات بين العمال أو خلل تقني أو أي أضرار بالمعدات يكلف المفتش من طرف المدير الجهوي لفتح التحقيق.

في كل سنة يقوم بمخطط عمل سنوي أي من 01 جانفي إلى 31 ديسمبر.

_ أنواع الزيارات :

1- زيارة مقررة مقررة مسبقا يكون فيها :

المدير على دراية

المصلحة معلومة مسبقا

نقاط تفتيش محددين مسبقا

المصلحة لها تاريخ الزيارة وموضوع الزيارة

المزار على استعداد

2- الزيارات الفجائية :

بناء على معلومة مجهولة المصدر أو محددة المصدر وبمصدر إداري داخلي محض

ومصدر خارجي موثوق به.

_ زيارات التفتيش :

-التقارير إذا كانت مبنية على زيارات مبرمجة سابقا تبحث للمديرية العامة نسخة لإعلام

المدير الجهوي.

أما الفجائية ، فالتقارير هاته تسلم إلى المدير الجهوي لأنه يفضل تسليم التقرير لنفسه بصدق النظر عن التبعات.

*مسؤول أمن جهوي :

تابع للمدير الجهوي لمديرية موبيليس، مهمته حماية الأملاك والأشخاص.

فأعوان الأمن ليس لديهم دخل بمؤسسة موبيليس، يتعاملون مع مؤسسة خاصة بها مسؤولة عنهم وذلك من خلال ابرام عقد فيه بنود مع علمهم بحقوقهم وواجباتهم وذلك بفترة زمنية تحدد من خلال مؤسسة موبيليس بطلب من المدير.

كل مؤسسة لديها مخطط فيه حصيلة أمنية، موبيليس تابعة لها تعمل على حماية العمال، المواقع، PTC.

وسائل الإتصال : الخطوط الهاتفية،... والمواقع الالكترونية.

لديها علاقات مع الأمن الوطني.

*دائرة الشؤون القانونية والمنازعات :

يمثلها رئيس الدائرة القانونية والمنازعات، ولديه مساعدين مكلفين بمتابعة وتحصيل الديون القضائية.

أهم المشاكل التي تواجههم : تكون إما مع زيون أو عامل مع عامل أو مؤسسة موبيليس مع مؤسسة أخرى مثل عقود الايجار، ابرام العقود، متابعة عقود وتجديدها أو منازعات فردية.

وسائل الإتصال المستعملة : البريد الداخلي، الهاتف،... الإتصال المباشر، رسالة داخلية بشكل طلب أو تقرير، مراسلة رسمية

عند انتهاء السنة يتجدد عدد المراسلات مثل " تقرير حول مهمة أو توضيح قضية "

*المديرية الفرعية التقنية:

يمثلها رئيس المديرية ، مهمته الرئيسية السهر على توفير خدمة الهاتف النقال ، تطوير نوعية الشبكة ونسبة التغطية في الطرقات الوطنية.

لديها علاقات مع المديرية الفرعية التجارية " الزيون لديه علاقة بها من خلال الشكاوي"

في كل ولاية 05 مراكز صيانة :

_ مركز الوحدة الجهوية للصيانة

_ دائرة الإستشارة

_ تطوير الشبكة

_ التبريد والطاقة

_ المعاينة

كما لها علاقة مع المديرية الفرعية لتوسعة الشبكة فيما يخص محطات الإرسال والهوائيات وكل ما له علاقة بالشبكة سواء محطات الإرسال على المباني(هوائيات الإرسال) ومحطات الإرسال الأرضية.

* دائرة الإعلام الآلي :

استقبلنا عون مساعد لرئيس الدائرة.

من مهامه : التدخل على مستوى الماديات والبرمجيات أي كل تدخل يبرمج

يقومون بتلخيص كل عمله في تقرير ويقدم إلى المدير

تدخلواصلاح البرمجيات والعتاد(SOFT_HARD)

هذه الدائرة لديها علاقة أكثر بالوكالة التجارية والمديرية الفرعية التقنية.

كل شهرين أو ستة أشهر إلى عام يلخص في تقارير، وفي كل عملية أو دورية يوضح فيها تقارير توجه إلى المدير.

*المديرية الفرعية التجارية :

يمثلها رئيس الدائرة، تتكون من ثلاث غرف :

_ تسيير الزبائن: مراقبة انشغالات الزبائن على مستوى الوكالة

مراقبة وتسيير إجراءات العمل الخاصة بالزبائن

استقبال إنشغالات الزبائن داخل المديرية.

_نقاط البيع : تسيير إجراءات العمل الخاصة بنقاط البيع

تسمح بالإعتماد على نقاط بيع جديدة

السهر على الإنشغالات الخاصة بنقاط البيع.

_ التحصيل: تهتم بتقليل نسبة الديون داخل المؤسسة المترتبة على الزبائن " شريحة

الجمهور_ المؤسسة "

بعث إخطار إغذارات بالديون.

*المديرية الفرعية لتوسعة الشبكة :

الذي عين وترأس مدير الشؤون العامة للإتصال الداخلي والخارجي وحاجيات مختلف المصالح والتجهيزات والموارد البشرية، ولكم مصلحة تقضي حاجيات لها، فالموارد البشرية تدرس طلبات من حيث التشغيل، وهذا يكون بموافقة المدير الجهوي.

وفيما يخص التوظيف في مختلف طلبات العمل يذهب إلى السلم الإداري مستلزمات الأجهزة، معاملات من المؤجرين.

دوائر توسعة الشبكة 03 : الإقتناء المناوبة والبناء.

فكل موظف يطالب المستلزمات في دفتر الأعباء.

* المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة :

المدير الفرعي للمالية والمحاسبة مهمته الإشراف وضمان سيرورة المصلحة بمختلف دوائرها.

_تتكون من ثلاث دوائر :

(أ) دائرة المحاسبة : تحت إشراف دائرة المحاسبة، مهمتها تقييم كل المعاملات المحاسبية.

(ب) دائرة المراقبة والتدقيق : تحت إشراف رئيس الدائرة، مهمتها فحص ومراقبة كل الوثائق المحاسبية.

(ج) دائرة المالية: تحت إشراف رئيس الدائرة، مهمته مراقبة ومتابعة كل المدخلات والمخرجات الخاصة بالمديرية الجهوية.

_المكلف بإعداد الميزانية : مهمته إعداد الميزانية الشهرية والسنوية.

إن المديرية الفرعية لها علاقات داخلية تتمثل في العلاقات مع مختلف المصالح الداخلية والوكالات التجارية والجوارية.

العلاقات الخارجية تتمثل في علاقات المؤسسة بالمؤسسات المالية (البنك والبريد)

طريقة التعامل تستعمل كل وسائل الإتصال.

أعضاء لجنة الإنضباط تتكون من أعضاء يمثلون الإدارة وممثلي العمال (النقابة تكون متساوية الأعضاء) تحت إشراف المدير الجهوي.

*الفروع الجهوية :

تمتلك المديرية الجهوية لموبيليس خمس وكالات تجارية بخمس ولايات، في كل من (أدرار_تندوف_النعامَة_البييض_بشار)، بعض الوكالات التجارية تضم وكالتين جواريتين والبعض وكالة واحدة والبعض الآخر لا يحتوي وكالة جوارية.

1_ الوكالة التجارية للبييض وكالتها الجوارية (لبييض سيد الشيخ)

2_الوكالة التجارية لبشار وكالتها الجوارية العبادلة

3_الوكالة التجارية للنعامَة وكالتها الجوارية مشرية

4_الوكالة التجارية لأدرار وكالتها الجوارية تيميمون، رقان

5_الوكالة التجارية لتندوف لاتحتوي على وكالة جوارية.

*عدد العمال : يوجد حوالي 240 عامل، بينهم 237 عامل نشط، بقية العمال في عطلة مرضية أو في عطلة أمومة.

*حسب الجنس: يوجد من العمال 67 امرأة بينما في صنف الرجال يوجد 170 رجل.

*حسب العقد: عمال بعقد محدد(CDD)يوجد حوالي 22 عامل

عمال بعقد غير محدد المدة (CDI) يوجد حوالي 215 عامل.

*من ناحية الرتبة : يوجد 146 إطار و 7 إطارات سامية بين عون تنفيذ وأعوان تحكم.

*تقسيمهم في الولايات :

96% من العمال في بشار

40% من العمال في أدرار

30_39% في باقي الولايات

يوجد 123% من العمال في المديرية الفرعية التجارية.

*المناصب المتوفرة يوجد : - أعوان التنفيذ

-أعوان التحكم

-إطارات

-إطارات سامية

*الأهداف التنموية للمؤسسة "موبيليس" :

أهداف المؤسسة كثيرة ومتنوعة ويتلخص أبرزها فيما يلي :

1- الزيادة في عدد المشتركين واسترجاع الحصة من السوق.

2_تحسين شبكة التغطية للوصول إلى 95% من التراب الوطني

3_ استعمال مختلف التكنولوجيات الحديثة وتصدر السوق.

_موبيليس المتعامل المتعدد الوسائط الحقيقي وذلك بتوسيع نظام EDGE

_تعميم استعمال خدمة الهاتف النقال الجيل الثالث UMTS

4_ موبيليس المتعامل الشريك لكل المؤسسات بتطوير نظامي MVPN و VPN

5_ تنمية الشبكة التجارية

6_ الإبداع الأكثر في الاستراتيجية التجارية وسياسة الاتصال

7_ وللوفاء بمختلف هذه الإلتزامات والمضي قدما في تحقيق الأهداف.

*المشاريع المستقبلية :

هناك عدة مشاريع في طور الإنجاز من طرف المؤسسة والتي تتمثل في :

_ تطوير خدمة الأنترنت 5G

_ فتح وكالة جوارية في دائرة بني عباس التابعة للولاية

_ إدخال البريد الإلكتروني في قاعة بيانات المؤسسة.

عرف الإتصال الداخلي في المؤسسة ووسائله تطويرا كبيرا كانت اقتصادية أم خدماتية، والذي يتم بين عاملين في المنشأة وداخل نطاقها سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة في جميع مستوياتهم على شكل اتصال هابط أوامر وتوجيهات وقرارات من الأعلى إلى الأسفل أو على شكل صاعد من الأسفل إلى الأعلى على شكل اقتراحات وطلب إجازات وترقيات.

*أنواع الإتصال السائد في المؤسسة :

يتم تدفق المعلومات وانتقالها داخل المنظمة أو المؤسسة عبر اتجاهات نحو إنجاز ما هو مطلوب والمخطط له من قبل المنظمة لإدارة وصيانة الشكل الرسمي والمنطقي لعملها، وبهذا الصدد هناك نوعين من الاتصالات داخل المؤسسة وهما : الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.

أ) **الاتصالات الرسمية** : وهي تلك الاتصالات التي تتم بين إدارات وعمال المؤسسة وفق التسلسل الوظيفي داخل المؤسسة بما يخدم مصلحة المؤسسة، وفي هذا النوع من الإتصال يوجد نوعين (اتصال أفقي وآخر عمودي).

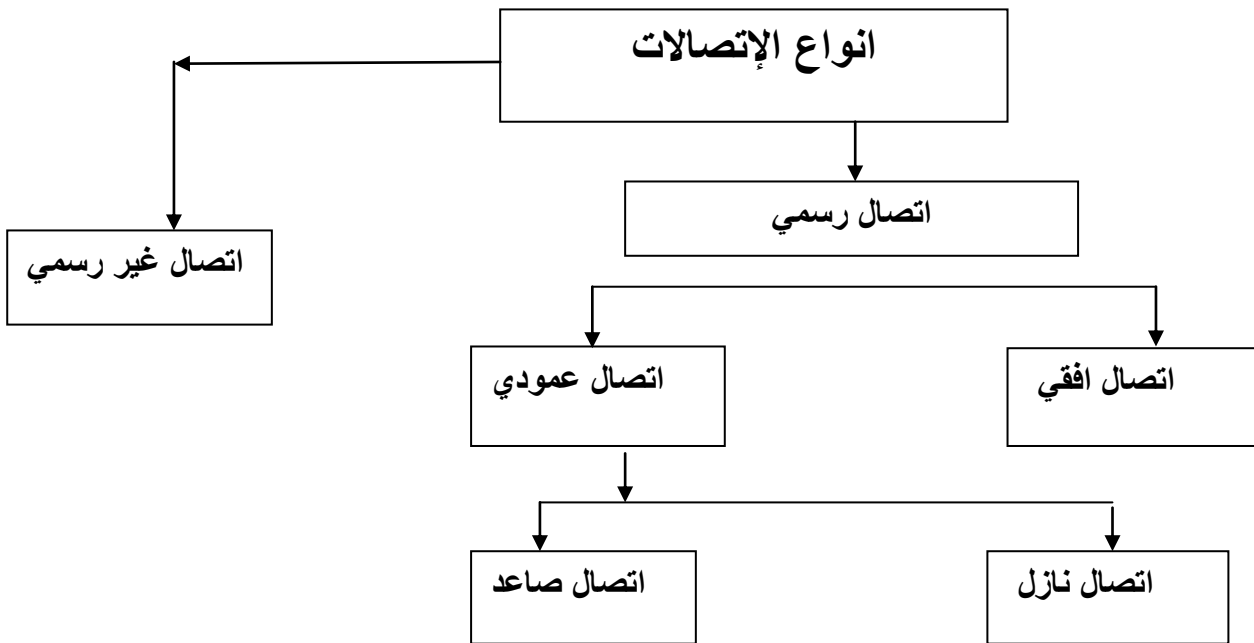
_ **الإتصال الأفقي** : هو اتصال يتم بين مختلف المديريات الفرعية أو المدراء الجهويين أو بين العمال مثلا الإجتماعات، تبادل المهام والآراء والأفكار.

_ **الإتصال العمودي** : الذي يتم بين المدير الجهوي والمدراء، وهذا النوع ينقسم بدوره إلى قسمين :

* **الإتصال النازل** : يتم بين المدير الجهوي للمؤسسة والمدراء الفرعيين وبقية العمال والموظفين، ويكون بشكل أوامر، توجيهات، طلبات، اقتراحات ومهمات.

*الإتصال الصاعد : يتم بين العمال والمدراء الفرعيين إلى المدير الجهوي ويكون إما شكاوي، طلبات، اقتراحات، تقارير، عطل... الخ

الشكل (3): أنواع الإتصال داخل المؤسسة



*وسائل الإتصال والأساليب المستخدمة في المؤسسة :

تعتمد المؤسسة على جملة من وسائل الإتصال لضمان نجاح العملية الإتصالية بين العمال

داخل المؤسسة، وهذه الوسائل تتمثل في :

_ البريد الإلكتروني الداخلي للمؤسسة "LOTIS"

_ الهاتف الثابت أو النقال

_ لوحة الإعلانات

_ الإجتماعات

_ الأنترنت

_ الوثائق الرسمية.

*الإتصال بين العمال والموظفين أثناء الأزمات:

في حال وقوع أزمة بين العمال أو أزمة في المؤسسة تلجأ المؤسسة للجنة الإنضباط، تتكون

من أعضاء يمثلون الإدارة ومن أعضاء يمثلون العمال وهو الشريك الاجتماعي "النقابة "

يتم دائما افتتاح الجلسة من طرف رئيس لجنة الإنضباط، يتم عرض الملف المطروح

للمعالجة لجميع الأعضاء من أجل الإطلاع على كل تفاصيل الملف والإستماع للطرف

المعين، ويجب حضور المعني، تعطى له الفرصة من أجل التوضيح بعدها يتم المداولة بين

جميع أعضاء المجلس التأديبي من أجل الخروج بالعقوبة المناسبة.

فالقانون الداخلي للمؤسسة هو من يحدد العقوبات وينظم كافة العلاقات داخل المؤسسة.

*أنواع الأخطاء :

1) أخطاء من الدرجة الأولى : هي الخاصة بالإنضباط، وهي التي لا تؤثر في الجو العام مثلاً " عامل تأخر أو غاب ولم يبزر غيابه"

العقوبة: من إنذار حتى التوقيف عن العمل وخصم 03 أيام.

2) أخطاء من الدرجة الثانية : هي التي يرتكبها العامل بقلة الفطنة والإهمال، وتؤثر على الإنضباط العام في المؤسسة.

العقوبة : التوقيف عن العمل من 04 أيام حتى 08 أيام

3) أخطاء من الدرجة الثالثة: هي ذات الخطورة الخاصة وغير مقبولة، وتلك الأخطاء التي تؤدي إلى الإذلال بالسير الحسن للهيئات والتجهيزات أو الإضرار بالموسسة والزبائن.

العقوبة :تغيير المكان، تنزيل الدرجة، التسريح.

*الوسائل المستعملة في الإتصال الداخلي للمؤسسة :

_الهاتف

_الفاكس

_رسائل قصيرة

_طلب أو تقرير

-الوثائق الرسمية

_البريد الإلكتروني الداخلي

_لوحة الإعلانات

_الاجتماعات.

ملاحظة : داخل المؤسسة لا يعتمدون دائما استعمال وسائل الإتصال، فعندما تكون العلاقة وطيدة بين الموظفين تكون زيارة شخصية.

***استراتيجية المؤسسة :**

_الإستماع للزبون : إن من أبرز التزامات المؤسسة الإستماع للزبون والعمل على حل مشاكل الزبون.

_سجل الإقتراحات : تضع المؤسسة في خدمة متعاملها سجل خاص بأبرز ما يقترحوه لأنها واحدة من استراتيجيات المؤسسة الإتصالية.

_سجل الشكاوي: هنا تضع المؤسسة سجلا خاصا بالشكاوي والتي يعرض فيها الزبون أبرز المشاكل التي يتلقاها.

مثلا آلة التذاكر التذاكر، حيث يتوجه الزبون للوكالة ويسحب تذكرة يسجل فيها سبب القدوم والشكوى وتحول هذه الشكوى للمديرية فيسارعون لحلها.

وهذا ماتسعى إليه المؤسسة، تعمل دائما على تحسين الصورة وذلك بتلبية خدمات الزبائن وإرضائهم.

تحليل المقابلة:

تميزت هذه المقابلة في طرح بعض الأسئلة المهمة والإجابة عنها.

س1: ما هي اهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة موبيليس؟

اجمع كل المبحوثين على اهمية وضرورة الاتصال الداخلي في المؤسسة وذلك مما يسهل في عمليه التواصل والتفاهم بين الموظفين والعاملين بها، وعلى قرار ذلك تطويب توطيد العلاقة بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي معا.

التغيير:

ضرورة الاتصال الداخلي في المؤسسة يقوي روح العمل و وخلق جو شراكي أخوي.

س2- ماهي الخصائص المتطلبة بقسم خليه الاتصال؟

اكدت المبحوثة وهي مكلفه بالاتصال داخل المؤسسة ان ضرورة قسم خاص بهذه الخلية يساهم في اثبات المؤسسة وسيرها الداخلي مما يعطي قوه خاصه للمؤسسة من خلال كشف طبيعة العلاقات بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي ويبين ان هذا القسم ليس بالمهمة السهلة وهي تطلب بعض الميزات من بينها:

ويكون من الضروري ان تملك القائمة بالاتصال المؤهلات العلمية الإعلامية. سواء كانت عامه او متخصصه في وسيله اعلاميه معينه مثل الصحافة والتلفزيون.

-لابد ان يكون على درجه عالية من الثقافة والتي تجعله قادرا على تقديم البرامج المتخصصة في مجاله.

-لابد من التركيز على ان اهم خاصيه في القائمة بالاتصال هو ان يكون ملائما بالحياة الثقافية في المؤسسة.

-ضرورة ان يملك المهارات التي تمكنه من استعمال كاهه الأجهزة الإلكترونية الحديثة والمتطورة بحيث يتعامل معها بسهولة ويسر.

س3: ما هي نشاطات القائمة بالاتصال داخل المؤسسة:

بينت المكلفة بالاتصال ان هناك نشاطات يقوم بها القسم الخاص بالمؤسسة من خلال بعض النشاطات المهمة والرسمية من بينها:

الابداع هو إيجاد السبل الجديدة التي تؤدي الى رفع مستوى اداء العمل من الناحية الفنية والعلمية.

تخصيص حصص اذاعية لمعرفة الجمهور الخارجي بمزايا الجديدة والناشئة او التي هي في طور الانجاز لتقريب الزبون من المؤسسة وتعزيز الثقة بينهم.

تقريب الزبون من المؤسسة لأفضل الطرق الممكنة وذلك بوضع التطبيقات على الهاتف الذكي لتسهيل عملية التواصل والقراءة الجيدة للجمهور الخارجي.

اما بالنسبة للنشاطات القائم بالاتصال داخل مؤسسه فهي كالتالي:

تنظيم مواقيت الاجتماعات وادارتها بشكل لائق ولافت.

القيام بأغلب مهام المدير في حاله غيابه.

اداره الازمه في المؤسسة موبيليس:

س1: ما هي اهم الازمات التي تعرضت لها المؤسسة؟

اكذ بعض البحوث ان طبيعة الازمات التي تعرضت لها المؤسسة موبيليس بولاية بشار تعد ازمات متكررة كازمه السرقة و احداث الفوضى داخل المؤسسة من جانب الموظفين والافراد الخارجيين اذ ان هذه الازمات لا يعتبرونها ازمه على حد قولهم انها امور اعتيادية ويسمونها بالنزعات بالنزاعات البشرية. اذ ان هناك ازمه اخرى مثل سرقة الهواتف المعروضة في المؤسسة احداث خلل في اللوحات الإلكترونية الإشهارية تأخر بعض المؤسسات في دفع الضرائب المتقاعدة مع المؤسسة.

س2: اذا كانت هناك ازمة تسمى المؤسسة فعل يكون الابلاغ عنها؟

جره العادة ان تقوم المؤسسة موبيليس بولاية بشار في ظروف الازمات بإعطاء المسؤولين المسؤولية للتعريف خاص بها لمواجهةها والحد من انتشارها وتفاقمها ومواجهه اثارها المحتملة و تعني بذلك لجنة

الانضباط، عن طريق البحث والتغلب على الازمه والتخفيف من ضغوطاتها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ، التحكم بمساراتها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجاباتها.

س 3 كيف يتم اعلام الجمهور الداخلي والخارجي عن وجود أزمة؟

تستخدم المؤسسة اغلب وسائل الاتصال لإبلاغ جمهوريه بوجود ازمه من خلال

- البريد الالكتروني
- الهاتف الشخصي
- الارقام الخاصة بكل المكتب
- او مقابله شخصيه

اما الجمهور الخارجي عن طريق الإذاعة المحلية الخاصة بولاية بشار.

وذلك للحفاظ على سمعتها مع الجمهور الخارجي وتوطيد الصلة والعلاقة التي تربطها.

الإجابة عن الإشكالية:

وبما ان دراستنا جاءت من خلال الإشكالية التالية:

فيها يتجلى دور الاتصال الداخلي في اداره الازمات من المؤسسة فتطرق الى تقسيم المقابلة الى محورين:

فقد خصصته في إدارة الازمة وتسييرها في المؤسسة.

فبوجود قسم خاص بالاتصال كجهاز في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ادى الى تسهيل التعامل بين المؤسسة وجمهورها الداخلي هذا من جهة وتعزيز الثقة بين المؤسسة وجمهورها الخارجي من جهة اخرى.

كما تكمن اهميه وجود قسم خاص بفريق اداره الازمات وما ليس ايضا بقسم لجنة الانضباط بالمؤسسة نشوء الازمه ومواجهتها قبل واثاء وبعد حدوثها . واخمد الفرص التي من خلالها ان تؤدي الى افلاس المؤسسة او تعرضها لمشكل عقيمه لا يمكن تعويضها.

التأكد من صحة الفرضيات :

الفرضية الأولى أولى للاتصال الداخلي دورهم يساهم في استقرار المؤسسة وتسييرها .

فرضيه صحيحه وهذا ايقنته عند مقابله لمكلف الاتصال بمؤسسه موبيليس بولاية بشار اذ ان الاتصال الداخلي له اهميه بالغه ولا بد من تطبيقها في المؤسسة، لضمان وحده المؤسسة بين الموظفين و الجمهور الخارجي على حد سواء .

الفرضية الثانية: تختلف الاستراتيجيات من وحده الى اخرى حسب نوع المشكلة ومدتها الزمنية.

صحيح فعل اختلاف المشكلة تختلف الاستراتيجيات وكيفية التعامل مع الوحدة والآخرى تتعامل معها في حالة وقوعها نظرا لاكتسابهم الخبرة في الازمات التي تطرأ على المؤسسة

الفرضية الثالثة :حدود الازمه وتفاقمها يؤثر على استمرارية المؤسسة ويضعفها بين منافسيها.

فرضيه خاطئة في يوجد فريق عمل خاص بها لا يوجد لتفانم الازمات وتكرارها فهي تعمل على اخماد كل الازمات والحد من انتشارها وقطع السبل الى تراكمها :مما يعني ان وجود فريق خاص يسهل كثيرا في عملية أخماد الازمات في المؤسسة.

النتائج العامة:

- الاتصال الداخلي يعتبر أحد أسبابا نجاح وضمان المؤسسة واستقرارها
- ظروف العمل هي اكثر الاسباب التي تؤدي الى نشوء الازمات بالمؤسسة غالبا.
- يعتبر فريق لجنة الانضباط اهم عنصر يساهم في حل هذه الازمات وتفاقمها.

الخاتمة

خاتمة :

وفي الاخير يمكن القول ان الاتصال الداخلي عنصر فعال لا يمكن للمؤسسة ان تستغني عنه وهي الوسيلة الانسب للمؤسسة ضمان استمراريتها وبدونه ستخلق لها ازمات قد تستعصي عليها حلها فالجمهور الداخلي المتمثل في العمال هو قلب المؤسسة النابض الذي يساعد في نموها و ازدهارها

ان نشوء الازمات داخل المؤسسة انما نتيجة غياب الفعالية الاتصالية داخل المنظمة ، وسوء تسيير الازمة قد يؤدي الى تفاقمها وبالتالي تصبح المؤسسة عاجزة عن حلها وبالتالي الى انهيارها.

قائمة المصادر و المراجع:

- 1/- ابن منظور ، لسان العرب ، المجلد الخامس، دار صادر لبنان ، لبنان ، ط2000
- 2/- قسيمي نصر، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون
2011
- 3/- العلاق بشير، الاتصال في المنظمة العامة من النظرية إلى الممارسة ، دار اليازوري للنشر و
التوزيع، عمان 2009
- 4/- فهمي محمد العطروري، العلاقات الإدارية في المؤسسة العامة للشركات ، عالم الكتب القاهرة
- 5/- المعجم الوسيط، <http://www.maajim.com/dictionary>
- 6/- العيفة جمال مؤسسة الإعلام و الإتصال و الوظائف و الهياكل ، الادوار ، ديوان المطبوعات
الجامعية بن عكنون الجزائر 2010
- 7/- القرويني محمد قاسم ، السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات
الاعمال ، عمان الأردن 2009.
- 8/- البكري ثامر ، الإتصالات التسويقية و الترويج ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الاردن عمان 2009
- 9/- الشريف فؤاد، نظام الإتصال و عملية الإدارة ، المعهد القومي للإدارة العليا ، القاهرة مصر 1977.
- 10/- الصباب احمد، اساسيات الإدارة الحديثة ، خوارزم العلمية ، المملكة العربية السعودية ، 2010.
- 11/- الخفاجي نعمة عباس و الهيني صلاح ، تحليل أسس الإدارة العامة ، دار اليازوري للنشر و
التوزيع ، الأردن عمان 2009.
- 12/- لحو راغب ماجد ، علم الإدارة العامة ، دار الجديدة للنشر الإسكندرية مصر 2007.

- 13/- قطيش عبد اللطيف ، الإدارة العامة في النظري العامة إلى تطبيق دراسة مقارنة منشورات قانونية
، لبنان بيروت 2013
- 14/- الجبوسي رسلان محمد وجاد الله جميلة ، الإدارة علم و تطبيق ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،
عمان الأردن 2005
- 15/- عباس علي أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ، 2004
- 16/- العديلي ناصر محمد ، الأسلوب الانساني و التنظيمي من منظور كل مقارن ، الادارة العامة الرياض
1995
- 17/- العتيبي ضرار ، العمليات الإدارية ، مبادئ و أصول وعلم وفن دار اليازوري للنشر و التوزيع
2007.
- 18/- أبو سمرة محمد ، الإتصال الإداري و الإعلامي ، دار اسامة للنشر و التوزيع عمان ، 2009
- 19/- مؤيد سعيد سالم ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع ،
عمان الأردن ، ط3 ، 2009
- 20/- البادي محمد ، التخطيط الإستراتيجي للإتصال ، ط1 دار المهندس للطباعة 2005.
- 21/- توماس وهلين دفيد هيجر ، الإدارة الإستراتيجية ، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي زهير نعيم
الصباغ ، الرياض الادارة العامة للبحوث 1990
- 22/- عواد فاطمة ، الاتصال الإداري و الإعلامي ، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن عمان
2009.
- 23/- الرحالة عبد الرزاق ، السلوك التنظيمي في المنظمات ، ط1 دار المكتبة ، المجتمع العربي
للتنشر و التوزيع ، الأردن عمان 2011
- 24/- ماهر أحمد ، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الإتصال ، الدار الجامعية الإسكندرية مصر 2000

- 25/- خرشي زين الدين ، دور الإتصال في تحقيق أهداف التغير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الإجتماع 2010
- 26/- ناجي رائد البشير ، في المراسلات العامة الإدارية التجارة الإجتماعية ، دار الشيخ الابراهيمية الجزائر ، 2008
- 27/- ريم فائزة ، معوقات الإتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة ، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية 2012.
- 28/- بلحاج حياة ، دراسة حالة وحدة الغاز و البترول المميع ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماسار في العلوم الإقتصادية 2013.
- 29/-صلاح محمد ، ادارة الأزمات و اللكوارث ، عين للدراسات و البحوث الإنسانية و الإجتماعية ، ط3 القاهرة 2007.
- 30/- صادق محمد، الصحافة وإدارة الأزمات ، دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة 2007
- 31/-الدليمي عبد الرزاق الإعلام وإدارة الأزمات ، دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان 2012
- 32/- القذافي زينتب ، استراتيجيات مواجهة الأزمات التعليمية لمدارس التعليم الثانوي ، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على الدكتوراه الفلسفة في التربية ، تخصص أصول التربية ، جامعة عين الشمس، 2017
- 33/- علي بن علي صالح ، الإدارة ومنهج مواجهة الأزمة ، محاضرة مقدمة في الدورة التدريبية في التفاوض و إدارة الأزمات ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية التربية قيم البرامج التدريبية ، صنعاء 2009
- 34/- ماجد عبد المهدي ، المساعدة وإدارة الأزمات ، المداخل ، العمليات ، المفاهيم ، دار الثقافة ، ط1 عمان 2012

- 35- الشغلان فهد إدارة الأزمات - الاسس - المراحل- الآليات الرسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الامنية الرياض 2002
- 36- عليوة السيد ، ادارة الازمات في المستشفيات ، ايتراك للطباعة و النشر القاهرة 2001
- 37- قطيش نواف ، ادارة الازمات ، دار الازمات للنشر عمان ط1 2009
- 38- ماهر أحمد ، ادارة الازمات ، الدار الجامعية الاسكندرية 2006.
- 39- الهدمي مكحمد قاسم ، مبادئ إدارة الأزمات الاستراتيجية و الحلول دار الزهران الاردن 2007.

فهرس الجداول والاشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
18	أهمية الإتصال الداخلي	1
39	اسباب نشوء الازمة	2
62	انواع الإتصال الداخلي	3

فهرس المحتويات

العنوان:	الصفحة:
آية من الذكر الحكيم:	
الشكر:	
الإهداء:	
الملخص:	
مقدمة:	أ-ج
الإطار المنهجي للدراسة:	
اشكالية البحث وفرضياته:	05
أهداف البحث وآفاقه:	07
صعوبات البحث وعوائقه:	07
منهج البحث و تقنياته:	08
المفاهيم و المصطلحات:	09
الدراسات السابقة:	12
الإطار النظري للدراسة:	
الفصل الأول : الإتصال الداخلي:	
التمهيد:	16
* - ماهية الإتصال الداخلي:	
مفهوم الإتصال الداخلي:	17
اهمية الإتصال الداخلي:	18
انواع الإتصال الداخلي:	21
* - استراتيجيات الإتصال الداخلي:	
استراتيجية الإتصال الداخلي في المؤسسة:	24
الكفاءة و الفعالية في الإتصال:	25
معوقات استراتيجية الإتصال الداخلي:	27
الفصل الثاني: فن ادارة الأزمات:	

	التمهيد:
	* - الازمة-تعريفها-خصائصها-انواعها:
34	مفهوم الازمة وبعدها التاريخي:
35	أنواع الازمة وخصائصها:
38	أسباب نشوء الأزمة:
	* - اختفاء الازمة:
41	مفهوم ادارة الازمات
42	مراحل التعامل مع الازمات
44	اساليب التعامل مع الازمات
	الاطار التطبيقي:
50	*-لمحة عن المؤسسة
67	*-الاجابة عن الاشكالية
68	*-اختبار صحة الفرضيات
68	* - النتائج المتوصل اليها
70	الخاتمة:
72	قائمة المصادر و المراجع:
75	فهرس الاشكال و الجداول
75	فهرس المحتويات: