



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاجتماعية



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

تخصص إتصال تنظيمي  
شعبة الإعلام والإتصال

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الإتصال التنظيمي  
الموضوع:

الإتصال الأزماتي في ظل جائحة كورونا  
-بلدية صيادة نموذج-

تحت إشراف الدكتور:

مرواني محمد



من إعداد الطالب:

شاوش لخضر

السنة الجامعية 2021/2020

## دعاء

اللَّهُمَّ إِنِّي أَعُوذُ بِكَ مِنَ الْعَجْزِ، وَالْكَسَلِ، وَالْجُبْنِ، وَالْبُخْلِ، وَالْهَرَمِ،  
وَعَذَابِ الْقَبْرِ اللَّهُمَّ آتِ نَفْسِي تَقْوَاهَا، وَزَكَّهَا أَنْتَ خَيْرُ مَنْ زَكَّاهَا،  
أَنْتَ وَلِيِّهَا وَمَوْلَاهَا، اللَّهُمَّ إِنِّي أَعُوذُ بِكَ مِنْ عِلْمٍ لَا يَنْفَعُ، وَمِنْ قَلْبٍ لَا  
يَخْشَعُ، وَمِنْ نَفْسٍ لَا تَتَّعِبُ، وَمِنْ دَعْوَةٍ لَا يُسْتَجَابُ لَهَا

## كلمة شكر

نشكر الله عز وجل الذي انعم علينا بنعمه العلم ويسر لنا اتمام هذا العمل المتواضع الحمد لله رب العالمين اتقدم بالشكر والعرفان وبالغ الامتنان للاستاذ الدكتور مرواني محمد الذي لم يبخل علي بالمعلومات ونصائحه القيمه ومساعدته لي طيله انجاز هذه المذكره كما اتقدم بالشكر لكافه هيئه التدريس بقسم علوم الاعلام والاتصال بجامعة مستغانم و الى كل من ساعدني من قريب او بعيد في انجاز هذا العمل.

## إهداء

إلى من أفضّلها على نفسي، ولمَ لا؛ فلقد ضحّت من أجلي  
ولم تدّخر جُهدًا في سبيل إسعادي على الدّوام  
(أمّي الحبيبة).

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل  
مسلك نسلكه

صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة.

فلم يبخل عليّ طيلة حياته

(والدي العزيز).

إلى زوجتي العزيزة التي هي سندي

إلى أصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما  
يملكون، وفي أصعدة كثيرة

أقدّم لكم هذا البحث، وأتمنّى أن يحوز على رضاكم.

## فهرس المحتويات

دعاء.....
كلمة شكر.....
إهداء.....
فهرس المحتويات.....
ملخص الدراسة.....
المقدمة.....

### الإطار المنهجي

الإشكالية.....	19
أسباب اختيار موضوع الدراسة.....	20
أهمية وأهداف الدراسة.....	20
منهج الدراسة.....	20
أدوات جمع البيانات.....	20
الدراسات السابقة.....	21
تحديد المصطلحات والمفاهيم.....	23
مجتمع البحث و العينة.....	25
خلاصة.....	26

### الإطار النظري

#### المبحث الأول : ماهية الاتصال

مفهوم الاتصال.....	29
أنواع الاتصال.....	30

أشكال الإتصال.....33

### المبحث الثاني: الإتصال المؤسساتي

مفهوم الإتصال المؤسساتي.....35

أنواع الإتصالات داخل المؤسسة.....39

وسائل الإتصال المؤسساتي.....52

معايير إختيار وسائل الإتصال المؤسساتي.....62

أهمية الإتصال المؤسساتي ومعوقاته.....64

### الفصل الثالث: الإتصال الأزماتي في الجماعات المحلية (البلدية تحديدا

ماهية الإتصال الأزماتي.....70

إدارة إتصال الأزمة في المؤسسة.....73

الجماعات المحلية.....79

الإتصال في البلدية.....83

ضرورة تغيير نمط الإدارة الحالية.....84

### الإطار التطبيقي

تمهيد.....91

التعريف بالمؤسسة.....92

المهام.....93

الهيكل التنظيمي لمقر البلدية.....95

تحليل المقابلات.....97

عرض نتائج تحليل المقابلات.....98

خلاصة.....99

الخاتمة.....

.....قائمة المراجع

.....الملاحق

# المُلخَص

## ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الى تبيان واقع الاتصال الازماتي في ظل جائحه كورونا وكان مقر بلديه صياده نموذج وكان الهدف من منطلق توجهنا للكشف عن دور الاتصال الازماتي في ظل جائحه كورونا من الدراسة هو التعرف على مكانه ودور الاتصال الازماتي في تسيير جائحه كورونا ان اتصال الازمه يلعب دورا فعالا في تسيير اداره البلديه ويعتبر عامل من العوامل المساعده على الاستراتيجيه العامه للاداره .وفي الاخير توصلنا ان الاتصال الازماتي كان له دور ايجابي وفعال في تسيير جائحه كورونا بنجاح في بلديه صياده

## Summary of the study:

the study aims to show the reality of crisis communication in the shadow of the corona pandemic and was the headquarters of the fisherman's city model

As a result of our approach to detecting the role of crisis communication in the light of the Corona pandemic, the purpose of the study was to identify its location and the role of crisis communication in the management of the Corona pandemic. Crisis communication plays an active role in the management of the municipal administration and is considered a factor contributing to the overall management strategy

. in the end we found that crisis communication played a positive and effective role in successfully conducting the CORONA pandemic in the municipality of Fisherman

# المقدمة

## مقدمة

تعيش مختلف المجتمعات في ظل العولمة مجموعة من التحولات التكنولوجية، الاتصالية والاقتصادية التي جعلتها تواجه العديد من التحديات والأزمات؛ نتيجة لاكتساح هذه الأخيرة - الأزمات - مختلف مجالات الحياة بدرجات متفاوتة.

لقد بات من الضروري العمل على إدارة الأزمة ونذكر أن أول بداية للتفكير في إدارتها كانت مع أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962. ومن هذا المنطلق أصبح ينظر للأزمة ليس فقط كحالة طارئة ومفاجئة ينتج عنها أوضاع اللاتوازن واللااستقرار في النظم والقيم؛ وإنما كفرصة للتغيير والتطوير، ويكون ذلك من خلال تدخل الإنسان لتسييرها بطريقة عقلانية ورشيقة لإدارتها، وإن كانت البداية الفعلية لهذه العملية قد ظهرت على مستوى العلاقات الدولية فإن إدارة الأزمات أصبحت كذلك تعني المؤسسات بمختلف أنواعها وخصائصها.

وتعتبر المؤسسة مهما كان نوعها كوحدة اجتماعية مصغرة عن المجتمع الكبير تضم مجموعة من الفاعلين الاجتماعيين يعملون وفقا لنظام تقسيم السلطة والعمل، وتسعى إلى تحقيق أهداف معينة وجدت من أجلها. وأثناء سيرها العادي قد تعترضها أزمات ما كالأزمات الاقتصادية أو المالية أو أزمات سوسيو مهنية، أو أزمة الأخطار الصناعية والتلوث البيئي وغيرها؛ أو قد تكون أزمات داخلية أو خارجية انتقلت وأثرت على النظام الداخلي للمؤسسة أو قد تكون هذه الأخيرة طرفاً أساسياً لإدارة الأزمات الخارجية. وفي الغالب يرافق الأزمة عنصر المفاجأة وضيق الوقت والتهديد وندرة المعلومات، وهنا يظهر دور الاتصال باعتباره القلب النابض لعمليات التسيير في المؤسسات ويطلق على الاتصال المرافق للأزمة باتصال الأزمة، والذي يعد منطقة تقاطع بين إدارة الأزمات واتصال المؤسسة؛ بل إن اتصال الأزمة هو اتصال المؤسسة الذي يتم تكييفه أثناء الأزمات. فهو بذلك مرتبط بوضع المؤسسة وبمراحل التحضير لمواجهة الأزمة، وعليه يتحدد في إطاره الاتصال العام كعملية اجتماعية الجامع لشبكات اتصال المؤسسة الداخلية والخارجية والتي يتم تسخيرها وتجنيدتها في مختلف مراحل الأزمة بشكل مقصود، إما من أجل الوقاية أو العلاج أو الترميم والتحسين لإعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه. ويعتبر فرصة للتغيير والتجديد".

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة الإتصال الأزماتي في ظل جائحة كورونا في بلدية صيادة والتعرف على الدور الفعال له وكيفية تسيير الإتصال الأزماتي هذه الجائحة

وتحقيقاً لذلك فقد اعتمدت على خطة مقسمة كالتالي:

الفصل الأول الجانب المنهجي وقد اختص بطرح الإشكالية وعدد من التساؤلات الفرعية كما تطرق إلى أسباب إختيار الموضوع وأهميته وأهدافه كما يشمل هذا الفصل على بعض الدراسات السابقة وكذا أهم المفاهيم المتداولة في البحث وكذلك تم الإشارة إلى الإجراءات المنهجية المتبعة كنوع الدراسة ومنهجيتها ومجتمع البحث وعينته وأدوات جمع البيانات .

### الإطار النظري : تم تقسيمه إلى فصلين :

الفصل الثاني وقد جاء بعنوان مدخل الى الاتصال وقد قسم الى اربعة مباحث المبحث الاول ماهيه الاتصال والذي اشتمل على مفهوم وانواع واشكال الاتصال في حين تناول المبحث الثاني الاتصال المؤسساتي وتطرق الى مفهوم وانواع الاتصال الداخلي المؤسسه اما المبحث والمبحث الرابع اهميه الثالث فقد تناول وسائل الاتصال المؤسساتي من وسائل ومعايير الاتصال المؤسساتي ومعوقاته وقد اشتمل على اهميه و معوقات الاتصال المؤسساتي لقد (اما الفصل الثالث قد جاء بعنوان الاتصال ازماتي في الجماعات المحليه(البلدية تحديدا قسم الى سته مباحث كان اولها بعنوان ما هي الاتصال الازماتي والذي اشتمل على التعريف والاهميه والاهداف والمبحث الثاني بعنوان اداره اتصال الازمه في المؤسسه وقد اشتمل على استراتيجيات اتصال الازمه والتخطيط الاتصالي للازمات قبل واثناء وبعد الازمه والمبحث الثالث بعنوان معوقات الاتصال الازماتي واحتوى على المعوقات الفنيه والمعوقات التنظيميه والمبحث الرابع بعنوان الجماعات المحليه لقد اشتمل على تعريف الجماعات المحليه وتعريف الاداره المحليه والمبحث الخامس بعنوان الاتصال في البلديه واشتمل على وسائل الاتصال في البلديه واهميه الاتصال في تجسيد الخدمه العموميه اما المبحث السادس فكان بعنوان ضروره تغيير نمط الاداره الحاليه لاداره الازمات وتقدير الموقف وتاثير القدرات لقد اشتمل على خلايا الاتصال في المؤسسات تاثير المسار تاخر ومناظر التواصل الحديثه والخدمه العموميه واعباء المكلف بالاتصال بالولايات ومركز للاتصال الازماتي اولويه

# الإطار المنهجي

## الفصل الأول: الجانب المنهجي

### تمهيد

- الإشكالية.
  - أهمية الدراسة.
  - أسباب إختيار الموضوع.
  - أهداف الدراسة.
  - منهج الدراسة.
  - أدوات جمع البيانات.
  - تحديد المصطلحات والمفاهيم.
  - مجتمع البحث.
  - العينة.
  - الدراسات السابقة.
- خلاصة

## 1- الإشكالية:

تعتبر أزمة كورونا إحدى أشد الأزمات الوبائية خطورة على مر التاريخ نظرا لما أحدثته من تغييرات وتفاعلات فجائية على مختلف الأصعدة لم تقتصر فقط على الجانب الصحي بل أفرزت انعكاسات ضاغطة على الاقتصاد العالمي، كما شهد العالم من خلالها انتكاسة حقيقية على مستوى تدبير السياسات العامة لمعالجة مسارها، ولذلك ظهرت الحاجة إلى ضرورة تطوير أدوات إدارة الأزمات وبالأخص الأزمات الصحية، بحيث شكلت أزمة وباء كورونا المستجد العابر للحدود اختبارا حقيقيا لصناع القرار في جميع دول العالم حول إدارتهم لها، بحيث اختلفت الأساليب والوسائل المتبعة في تدبيرها من دولة إلى أخرى.

فبينما فشلت غالبية الدول في امتحان إدارة الأزمة بسبب القيادات المتسلطة أو الضعيفة التي أثبتت عدم كفاءتها في زمن الأزمات نتيجة استخفافها بطبيعة وخطورة الأزمة وغياب رؤى واضحة لمعالجتها عكستها القرارات الخاطئة والعشوائية التي شكلت منعطفا خطيرا في تحول الأزمة إلى كارثة حقيقية، نجحت أخرى في الاختبار بفضل الحكامة الجيدة التي جسدتها مجموعة من القيادات عبر رسم استراتيجية موسعة اتخذت

على إثرها قرارات عاجلة وحاسمة كانت سببا رئيسا في احتواء الوباء وتداعياته الاقتصادية والاجتماعية.

وتعتبر الجزائر من الدول التي استطاعت احتواء هذه الازمة ومن هنا يمكننا طرح التساؤل الآتي :

**ما هي الإستراتيجية التي اتبعتها بلدية صيادة في تسيير جائحة كورونا ؟**

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كالآتي : Y

- 1- ما أهمية إتصال الأزمات في تسيير الجائحة في بلدية صيادة؟
- 2- كيف ساهم إتصال الأزمات في تخفيف أزمة فيروس كورونا في بلدية صيادة ؟
- 3- كيف يسير إتصال الأزمة بلدية صيادة في ظل الجائحة؟

## 2-أسباب إختيار موضوع الدراسة:

تكمن أسباب إختيار الموضوع في ما يلي :

- حداثة الموضوع وأهميته.
- الموضوع أصبح حديث الساعة.
- نقص الدراسات في هذا الموضوع.
- نظرا لما أحدثه هذا الفيروس الصغير في العالم.
- لأنني أعمل في بلدية صيادة فأردت دراسة هذا الموضوع على مستواها.
- إبراز قيمة ووزن الإتصال الأزماتي في تسيير الأزمات.

### 3-أهمية وأهداف الدراسة:

**الأهمية:** تساهم أهمية الدراسة في إبراز القيمة الحقيقية المرجوة من البحث وذلك من خلال :

- جدية موضوع الإتصال الأزماتي .
- تسليط الضوء على حالة بلدية صيادة في كيفية تسيير أزمة كورونا.
- معرفة مدى تأثير هذا الفيروس على الإتصال في البلدية داخليا وخارجيا.
- تأثير هذه الجائحة على الشغل في البلدية.

### **الأهداف:**

- معرفة الدور الذي يلعبه الإتصال الأزماتي في تسيير الجائحة.
- تبيان مدى أهمية إتصال الأزمة في البلدية.
- تبيان مكانة الإتصال الأزماتي.
- المساهمة في تنمية البحوث العلمية ومن ثم توفير مصادر إضافية في مكتبة علوم الإعلام والإتصال.
- 4-**منهج الدراسة:** هو منهج دراسة الحالة.
- 5-**أدوات جمع البيانات:** الأداة المستعملة في هذا البحث هي المقابلة.

### 6-الدراسات السابقة:

بالنسبة للدراسات السابقة المماثلة لدراستنا فإنه لم يتم التطرق من قبل الى هذا الموضوع كون هذه الأزمة جديدة على العالم ككل لكن هناك دراسات تناولت موضوع الأزمات في المؤسسات حيث استفدت منها في إنجاز هذه الدراسة:

**الدراسة الأولى:** وهي بعنوان "اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية: دراسة لوحداث من المؤسسات الصناعية والخدمية"، وهي دراسة للباحثة هامل مهديّة من جامعة قسنطينة لنيل درجة دكتوراه في علم الإجتماع.

**مشكلة الدراسة:** تدور إشكالية هذه الدراسة حول كيف يسير اتصال الأزمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية؟  
**-تساؤلات الدراسة:**

- \* كيف يسير الإتصال قبل حدوث الأزمة في المؤسسات الجزائرية؟
  - \* ما هو مسار الإتصال أثناء حدوث/ وقوع الأزمة في المؤسسات الجزائرية؟
  - \* هل هناك فروق واضحة بين المؤسسات الصناعية والخدمية الجزائرية على مستوى عمليات اتصال الأزمة في مراحل مختلفة.
- نتائج الدراسة:** من أهم النتائج التي توصلت إليها **هامل مهدية** في دراستها ما يلي:  
-لا تستعمل المؤسسة الجزائرية الاتصال قبل الأزمة للوقاية بل يظهر دور الاتصال بشكل محتشم أثناء وقوع الأزمات وبشكل مكثف نحو جهات متداخلة لمواجهة الأزمة ونحو المستويات الإدارية العليا فقط وتبقى خطوط الاتصال الأخرى تنتقل فيها المعلومات من الأزمة بصورة اعتباطية وغير مقصودة وغير مهيكلة.  
-تهتم المؤسسات الجزائرية بالاتصال الخارجي الموجه نحو جهات حكومية رسمية معينة، والهدف من الإتصال بها خوفها من التعرض للمتابعة القانونية وال تهتم على الإطلاق بالإتصال بوسائل الإعلام باعتبار هذه الأخيرة غير احترافية وعديمة الخبرة.  
كما أن المؤسسة تهتم بإنقاذ ما يمكن إنقاذه دون الإهتمام بعالقاتها مع الصحافة.<sup>1</sup>  
**-التعليق على الدراسة:** في هذه الدراسة ت التركيز على دور اتصال الأزمة داخل المؤسسة الجزائرية، وهذه الدراسة أفادتنا في التعريف بأهمية اتصال الأزمة وضرورة تطويره في مجال إدارة الأزمات.  
**الدراسة الثانية:** " إستراتيجية إدارة الأزمات والكوارث: دور العالقات العامة"، : السيد السعيد، القاهرة، 2006

**-مشكلة الدراسة:** تدور مشكلة الدراسة حول الإجراءات التي تتبعها المؤسسات وإدارة العلاقات العامة بها في إدارة الأزمات تخص هذه الدراسة كل من مؤسسة النقل البري والبحري ومؤسسة الطيران.

**-المنهج المستخدم في الدراسة:** تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التحليلية وعلى هذا الأساس استعمل فيها المنهج المسحي، وقد استخدم الباحث كل من الأدوات التالية:  
الملاحظة، المقابلة، الإستمارة، تحليل المضمون.

<sup>1</sup> مهدية، هامل. اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة لوحداث من المؤسسات الصناعة والخدمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع جامعة متنوري، قسنطينة، الجزائر 2009/2008. متاحة على الرابط:-www.univ.15/04/2017 Constantine 2.dz يوم التصفح تاريخ

**-نتائج الدراسة:** كشفت الدراسة الميدانية عن وجود نمطين من المؤسسات حيث يعتمد الأول على الأسلوب التقليدي في التعامل مع الأزمات، والمتمثل في رد الفعل الشامل لمجموعة القرارات الوقتية والتي تتخذ عند وقوع الأزمة. وبرز ذلك في مؤسسة النقل البري والبحري. أما النمط الثاني فخص مؤسسات الطيران بتصميم خطط وإستراتيجيات في هذا الشأن.

في مؤسسات النقل البري والبحري تتدخل إدارات متعددة في التعامل مع أي حادث كإدارة الأمن الصناعي والشؤون الفنية والهندسية وغرف العمليات، وكلها تعمل تحت تعليمات الإدارة العليا للمؤسسة على مستوى مؤسسة الطيران. يوجد لجان وفرق عمل لإدارة الأزمات.

**-التعليق على الدراسة:** تبرز أهمية هذه الدراسة في اهتمامها بالمؤسسة الخدمية، أما عن الإستراتيجية المتبناة لمواجهة الأزمة تظهر فقط على مستوى شركة الطيران ويرجع ذلك لحساسية القطاع وأهميته.

## الإطار المنهجي

### 7-تحديد المصطلحات والمفاهيم:

#### أ/تعريف الإتصال:

#### التعريف اللغوي:

إن **مفهوم الاتصال** لغة يعود أصل كلمة اتصال communication إلى اللغة اللاتينية فهي مشتقة من كلمة communes بمعنى عام و مشترك commun, بمعنى أن الفرد حين يتصل بالآخر فهو يهدف عادة إلى الوصول إلى اتفاق عام أو وحدة فكر بصدد موضوع الاتصال.

لكن في اللغة العربية تعني كلمة اتصال مشتقة من الجذر “وصل” و التي تحمل معنيين: الأول إيجاد علاقة من نوع معين تربط طرفين : كائنين أو شخصين، أما الثاني فهو بمعنى البلوغ و الانتهاء إلى غاية معينة. إذن فالإتصال في اللغة العربية هو الصلة و العلاقة و البلوغ إلى هدف معين<sup>1</sup>.

#### التعريف الإصطلاحي

: اتصال يعني الربط بين شخصين أو عدة أشخاص هدفه إيصال معلومة أو رسالة.

<sup>1</sup> محمد جمال الفار: المعجم الإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص7.

الاتصالات هي تفاعلات أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أيّ (أو كل) من الطرفين. أو هي تبادل رسائل (Messages) بين أطراف مختلفين باستخدام وسائل (قنوات) للتوصيل.<sup>2</sup>

الاتصالات عملية تأثير متبادل بين طرفين (أو أكثر) بهدف كل منهما للسيطرة على سلوك الآخر.

### التعريف الإجرائي:

إرسال وتحويل للمعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل (المستلم).

### الإطار المنهجي

### تعريف اتصال المؤسسة:

هو نشاط إداري و اجتماعي يساهم في نقل و تحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية داخل التنظيم، بهدف خلق تماسك في وحدته و تحقيق أهداف المنظمة"

### ب/ تعريف إتصال الأزمات:

إتصال الازمات هو علم حديث ظهر في بداية التسعينات ويقصد به عملية الاتصال خلال فترة الصعوبات والكوارث والاضطرابات التي تمر بها المؤسسة .

### تعريف جائحة كورونا:

جائحة فيروس كورونا<sup>(1)</sup> أو **جائحة كوفيد-19**<sup>[1][2]</sup> والمعروفة أيضًا باسم **جائحة كورونا**، هي **جائحة عالمية مستمرة** حاليًا **لمرض فيروس كورونا 2019** (كوفيد-19)، سببها فيروس كورونا 2 المرتبط بالمتلازمة التنفسية الحادة الشديدة) سارس-كوف-2،<sup>[3]</sup> نقشَى المرض للمرة الأولى في مدينة **ووهان** الصينية في أوائل شهر ديسمبر عام 2019.<sup>[4]</sup> أعلنت منظمة الصحة العالمية رسميًا في 30 يناير أن تفشي الفيروس يُشكل **حالة طوارئ صحية عامة** تبعث على القلق الدولي، وأكدت تحول الفاشية إلى **جائحة** يوم 11 مارس.<sup>[5][6][7]</sup> أُبلغ عن أكثر من **167 مليون** إصابةً بكوفيد-19 في **أكثر من 188 دولةً ومنطقةً** حتى تاريخ 26 مايو 2021، تتضمن أكثر من **3,480,000** حالة وفاة، بالإضافة إلى تعافي أكثر من مليون مصاب.<sup>[8]</sup> وتعتبر الولايات المتحدة أكثر الدول تضررًا من الجائحة، حيث سجلت أكثر من ربع مجموع عدد الإصابات المؤكدة.<sup>[9]</sup>

<sup>2</sup> المصدر السابق.

ينتقل الفيروس بالدرجة الأولى عند المخالطة اللصيقة بين الأفراد، وغالبًا عبر الرذاذ و القطيرات التنفسية الناتجة عن السعال أو العطاس أو التحدث.<sup>[10]</sup> تسقط القطيرات عادةً على الأرض أو على الأسطح دون أن تنتقل عبر الهواء لمسافات طويلة. في سياق أقل شيوعًا، قد يُصاب الأفراد نتيجة لمس العينين أو الفم أو الأنف بعد لمس سطح ملوث بالفيروس. تبلغ قابلية العدوى ذروتها خلال الأيام الثلاثة الأولى بعد ظهور الأعراض، مع إمكانية انتقال المرض قبل ظهورها عبر المرضى غير العرضيين.

## 8-مجتمع البحث:

مجتمع البحث ان نجاح الدراسه لاي بحث علمي يتوقف على مدى اختيار الباحث للعينة التي تمثل مجتمع الدراسه فبقدر ما تكون العينة ممثله للمجتمع الاصلي بقدر ما تكون النتائج صادقه ان دراستنا تهدف الى معرفه واقع الاتصال في ظل جائحه كورونا في بلديه صياده.

## 9-العينة:

العينه ان العين التي قمنا باختيارها في هذا البحث هي عينه قصديه وان كل الاسماء تشير الى العين التي تقوم التقدير الشخصيه للباحث في اختيار مفردات مجتمع البحث انطلاقا من الدراسه الكامله هو المفصله لما يحتويه هذا المجتمع ولي طبيعته من حيث ما يتضمنه من معلومات وبيانات وبالتالي فانه يتم اختيار تلك التي لها صلته بالبحث الذي يقوم الباحث باختيار مفرداتها بطريقه التحكميه وتمثلت عينه هذا البحث في موظفي بلديه صياده والتي اشتملت على اربعة موظفين تم المجد بين الذكور والاناث يمثلون عمال اطارات البلديه.

## خلاصة:

ولقد حاولنا في هذا الفصل الوقوف على أهم المراحل التي تحتاجها أية دراسة علمية إبتداءا من الإشكالية وأسباب إختيار هذا البحث وأهداف الدراسة وأهميتها وصولا إلى تحديد المفاهيم

الأساسية لهذه الدراسة حتى ننزع أي لبس أو غموض من الممكن أن يخلق صعوبات لدى القارئ

كما قمنا بإدراج الدراسات السابقة.

# الإطار النظري

## الفصل الثاني: مدخل إلى الإتصال

### 1- ماهية الإتصال

- مفهوم الإتصال
- أنواع الإتصال
- أشكال الإتصال

### 2- الإتصال المؤسسي

- مفهوم الإتصال المؤسسي
- أنواع الإتصال داخل المؤسسة

### 3- وسائل الإتصال المؤسسي

- وسائل الإتصال داخل المؤسسة
- معايير إختيار وسائل الإتصال المؤسسي

### 4- أهمية الإتصال المؤسسي ومعوقاته

- أهمية الإتصال داخل المؤسسة
- معوقات الإتصال المؤسسي

## المبحث الأول : ماهية الاتصال

### المطلب الأول : مفهوم الاتصال

و التي اشتقت من أصل اللاتيني Communication لغويا : تعني كلمة الاتصال بمعنى يشيع عن طريق المشاركة ، و يرى البعض الآخر Communicate للفعل Common، و معنا Communes إن هذا اللفظ يرجع للكلمة اللاتينية : بمعنى عام أو مشترك.

و يرجع أصل الكلمة في اللغة العربية إلى الفعل يتصل و الاسم يعني المعلومات المبلغة أو الرسالة الشفوية أو تبادل الأفكار و الآراء أو المعلومات عن طريق الكلام أو الإشارات ، كما تعني الكلمة أيضا شبكة الطرق أو شبكة الاتصالات و كلها تؤكد على أهمية التفاعل و العلاقات الإنسانية بين البشر، حيث عرفها مختار الصحاح القاموس بأنها وصل بالشيء أصلا بمعنى نقل المعلومات و المعاني و الأفكار و المشاعر بين شخص و آخر بين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف ما.<sup>1</sup>

مشتقة من الأصل Communication وتعريف آخر لغوي :الاتصال ومعنا الشائع أو المؤلف، و في معجم اللغات COMMUNIS اللاتيني تعني الاتصال و المخابرة و الإبلاغ COMMUNICATION كلمة ونقل المعلومات وهي من الفعل أوصل أي ابلغ، فإذا ما عدنا إلى الأصول اللغوية العربية للكلمة من واقع معاجمنا العربية نجد أن الكلمة من الفعل وصل يصل وقد زيد الفعل بالألف وتاء الافتعال فأصبح فعلا خماسيا اتصل، و على هذا فالإتصال مصدر اتصل ليبدل على علاقة تفاعلية بين طرفين .

يشير الكثير من الإشكاليات لتنوع ثقافات وتخصصات من تناولوه فهو مثلا : لدى علماء الإعلام يعني نقل المعلومات والآراء والاتجاهات من مصدر إلى متلق من أجل هدف ما يراد تحقيقه، وينظر إليه رجال العلاقات العامة باعتباره النشاط الذي يستهدف الذبوع والانتشار لفكرة أو موضوع أو منشأة أو قضية عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الآراء والاتجاهات من شخص أو جماعة إلى أشخاص وجماعات باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطلبة.

<sup>1</sup>محمد محمود مهدي،الاتصال الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية السياسية الاجتماعية والتخطيط بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، مصر، د. ط. 2005، ص 1

والاتصال من منظور اجتماعي: نجد انه من العمليات الاجتماعية ذات الأهمية القصوى في المجتمع ،على اعتبار أن دوام استمرار تقدم المجتمع يعتمد بالدرجة الأولى على الاتصال الايجابي الجيد.<sup>2</sup>

وتعريف اصطلاحى اخر:

الاتصال بمعناه العام والبسيط يقوم على نقل او استقاء او تبادل المعلومات بين اطراف مؤثرة ومتأثرة ،مصادر ومتلقين على التخصيص او التعميم على نحو يقصد به ويترتب عليه تغيير في المواقف أو السلوك .أي أن أكثر العمليات الاتصالية قدرة على تحقيق الغرض منها هي تلك التي تربط بين المحرضات (أي الإشارات أو الرموز الاتصالية التي تهدف إلى أحداث الأثر كما وكيفا ،وبين قابلية المتلقي ونزوعه على ما في الإنسان<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أنواع الاتصال

تختلف أشكال العملية الاتصالية باختلاف المستويات التي تنشأ فيها ،وباختلاف الوسائل المستخدمة فيها،فلا يمكن إن تتحقق علاقات اجتماعية دون وجود الاتصال باعتباره احد الحتميات الاجتماعية ،ولهذا يختلف وتتعدد مزاياه فيكون بين الإنسان وذاته /أناه ،أو بين شخصين أو بين جماعات معينة أو لجمهور معين أو حتى بين تنظيمات ومؤسسات ،وحتى هذه الأشكال نفسها تنفرع إلى أشكال أخرى ،وهكذا يمكننا القول أن طبيعة الاتصال ونوعيته مرتبطة أساسا بشكله وبالوسائل المعتمد عليها فيه.وهو أهم أنواع الاتصال المتفق عليها

**1-الاتصال الذاتي:** هو احد أهم أنواع الاتصال المعروفة التي تقوم على مجموع العمليات النفسية الداخلية للفرد كالإدراك والتفكير..الخ،ويكون فيها القائم بالاتصال والمستقبل الفرد أو الشخص ذاته ،ويراه عبد الله الطويرقي على انه تفاعل بين الإنسان و الصور الذهنية و التجارب و المعارف و المواقف السابقة التي يعيشها الفرد ،ويمكننا ذلك النوع من الاتصال من الفهم أفضل للتصور الذي يعيشه و يعطيه الفرد لعالمه الشخصي و العالم المحسوس الذي يعيش ضمنها ، فالالاتصال الذاتي كائن بين الفرد و ذاته يتمثل من خلال الوعي و الشعور و 1 الفكر معتمدا على حواس الفرد باعتباره وسائل اتصالية<sup>2</sup>.

### 2-الاتصال الشخصي : ثنائي القطبية

احد أنواع الاتصالات المعروفة ويسمى ايضا بالاتصال ذو الاتجاهين .يتم هذا الاتصال بين مرسل ومستقبل او بين مرسل ومستقبلين او بين مرسلين ومستقبلين وجها لوجه دون

<sup>2</sup>حسن علي محمد الاتصال الانساني:النماذج ،المداخل،النظريات دار المعرفة دار البيان للطباعة والنشر المنيا القاهرة،د ط. 2011،ص -27

<sup>1</sup>محمد محمود مهدي،الاتصال الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية: السياسية الاجتماعية والتخطيط بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية

- عبد الله الطويرقي، صحافة المجتمع الجماهيري( سوسيولوجيا الاعلام في المجتمع الجماهيري) مكتبة العبيكان،الرياض،د ط. 1997،ص 3

استخدام وسائل اتصالية كالإذاعة والمطبوعات وغيرها ، ويمثل هذا النوع من الاتصال شكل التفاعل الذي يحدث بين شخصين من خلال تبادل الأدوار بين المرسل والمتلقي كون الاستجابة تمتاز بالآنية، وتمثل اللغة أو الحركات وسيطا في هذه العملية الاتصالية . ويتحقق هذا النوع من العمليات الاتصالية خصوصا في حواراتنا اليومية وفي الجماعات الأولية كالأسر – جماعات العمل... الخ ، ويمتاز أيضا هذا النمط الاتصالي بالمواجهة والاحتكاك المباشر بين طرفي العملية الاتصالية

وينظر إليه على انه تشكيل ممتد للعلاقات الانسانية التي يقيمها الفرد اثناء مسار تنشئته وبناء مواقفه اليومية<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>ابراهيم ابو عرقوب،الاتصال الإنساني و دوره في التفاعل الاجتماعي،دار المجدلأوي للنشر و التوزيع،الأردن ، ط122، ص2010

### - 3 اتصال الجماعات الصغرى:

لا يختلف كثيرا عن الاتصال الشخصي ويمكن ان يكون امتدادا له في كثير من الاحيان . حيث انه يكون مباشرا ويتسم بالعفوية . يتعدى في اغلب الاحيان الشخصين لكن في اطار جماعات محدودة العدد . تنتقل وتتوسع حسب العلاقات الاتصالية داخل المجموعة . تشترك معظم هذه المجموعات في اطار قيمي وانتمائي مشترك . يمكن ان تتسم بالاتفاق والاختلاف والصراع والإتباع والنظام والفوضى والكاريزما و القيادة والتضامن التي يكون الاتصال مرجعها الرئيسي . والذي يمكن ان يساهم احيانا في زيادات 1 حجم التفاعل وتعتبر الأسرة أكثر تجسيدا لشكل هذا الاتصال<sup>1</sup>.

### -4الاتصال الجماهيري:

اتصال منظم ومدرس يقوم على ارسال رسائل علنية صادرة عن مؤسسة للاتصال الجماهيري، ويعد من اعقد الانواع الاتصالية باعتباره يتم بين مصدر وجمهور متباعد ومختلف سواء في الجنس او الوعي او المستوى الثقافي وغيرها . ويتم هذا النوع من الاتصال عن طريق وسائل اتصالية مسموعة او مسموعة مرئية، أو مكتوبة تمتاز بان لها قدرة بث العديد من الرسائل لهذا الجمهور، متجاوزة حاجز الزمان والمكان أو العلاقة بين الطرفين ، بهدف التأثير على سلوكهم او دفعهم لتبني مواقف او اتجاهات بعينها او الترفيه او تزويدهم بالمعلومات او الاخبار ويلعب الاتصال الجماهيري دورا في صناعة الرأي العام 2 المحلي والعالمي اتجاه القضايا المعاصرة.<sup>2</sup>

### -5الاتصال الثقافي:

هو اتصال يتم بين مختلف البنيان الثقافية من خلال تفاعل الأنساق الثقافية في شكل عمليات اجتماعية يهدف الى خلق نوع من التفاهم ،فالاتصال الثقافي يقوم على الاهتمام بالمتغيرات الثقافية التي تؤثر على الاتصال الانساني والتنظيم والتفاعل 1 الاجتماعي القائمة على المعلومات والمؤتمرات والمنظمات وتلعب فيها الجماعات ادوارا<sup>3</sup>.

### -6الاتصال المؤسسي:

التنظيمي هو احد انواع الاتصالات التي شهدت رواجاً في العصر الحديث بعد ظهور اشكال جديدة للمجموعات والنظم الاجتماعية تخضع لقوانين وشروط تسييرها كالمؤسسات

---

<sup>1</sup>ابراهيم ابو عرقوب،الاتصال الإنساني و دوره في التفاعل الاجتماعي،دار المجدلاوي للنشر و التوزيع،الأردن ، ط1 122،ص2010  
<sup>2</sup>ملبكة هارون . الاتصال في اوساط الشباب في ظل التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال . دراسة ميدانية تحليلية على عينة من شباب ولاية تيبازة ر . سالة لنيل شهادة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال . تحت اشراف الاستاد الدكتور احمد حمدي . جامعة الجزائر . السنة الجامعية 2004-2005.ص 71  
<sup>3</sup>عبد الباقي زيدان،وسائل وأساليب الاتصال في مجالات الاجتماعية والتربوية والإدارية والإعلامية،دار الشباب للطباعة والنشر ،مصر، د ط. 1974،ص13

والجمعيات ومختلف التنظيمات سواء الاقتصادية -سياسية او ثقافية. ويكون هذا الاتصال بين افراد هذه المؤسسات او مع غيرها.

ويمتاز باختلاف الوسائل الاتصالية المستخدمة فيه ويتسم هذا الاتصال اما بالرسمية او غير الرسمية. فيراه ابراهيم ابو عرقوب على انه ذلك الاتصال الانساني المنطوق او المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي او الجماعي . والذي يساهم في تطوير اساليب العمل 2 والعلاقات الاجتماعية بين الموظفين.<sup>4</sup>

### المطلب الثالث: أشكال الإتصال

سوف نقسم أشكال الإتصال إلى قسمين رئيسيين وهما الإتصال اللفظي والإتصال الغير لفظي، ولكل منهم حديث فيما يلي :

-الإتصال اللفظي حيث انه من أشكال الاتصال الأشهر على الإطلاق، لان كل البشر يتواصلون باللفظ والصوت حتى الحيوانات لديهم لغتهم الخاصة التي يتكلمون بها، الاتصال اللفظي يكون لفظيا سواء بقول منطوق أو مكتوب .

-تندرج المحادثات والإجتماعات وغيرها تحت مسمى الاتصال اللفظي، كما يندرج الكلام المكتوب و التقارير والمنشورات على السوشيل ميديا وفي الصحف والكتب وغيرها من طرق كتابه إلى الاتصال اللفظي.

-الاتصال اللفظي من أكثر أنواع الإتصال انتشار، والإتصال الكتابي تصبح مميّزا لأنه يمكن الاحتفاظ به والعودة له في أي وقت، كما أن الاتصال اللفظي المكتوب يحمي البيانات من الضياع ويحافظ على المعلومات من غير التحريفات أو التغييرات .

-أما عيوبه يمكن ان تكون ان المشاعر لا تنتقل على عكس التواصل اللفظي المنطوق، وأحيانا يحمل الكلام المكتوب الكثير من المعاني مما يسبب لبس ومشكلات.

أما الاتصال غير اللفظي يتشابه مع الاتصال اللفظي في أنه نقل المعلومات وتبادل للأفكار بدون أي لغة او اي كلام منطوق، ومن أمثلة الاتصال اللفظي الإيماءات، والتهديدات واللمسات، وتعابير الوجه والفم، والحركات باليدين أو بالجسم، بالإضافة إلى التعبيرات الصوتية بدون حروف مفهومة.

### الإتصال غير اللفظي

<sup>4</sup>ابراهيم ابو عرقوب ،الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي مرجع سبق ذكره ص136

عادة يستخدم الناس الاتصال غير اللفظي للتعبير عن مشاعر معينة، أو لنقل تعبيرات واحاسيس الى طرف اخر بدون كلام صريح أو تعبير مباشر، قد يقصد بالاتصال غير اللفظي إحساس الفرح والمرح أو التعبير عن الهدوء او الخوف وغيرها.

وإذا كنت شخص لا يجيد الاتصال غير اللفظي يمكنك تطوير هذا لديك بعدة طرق، ونذكر من طرق تحسين الاتصال اللفظي ما يلي:

تعلم والاعتیاد على السلوك المتفتح والتواصل مع أشخاص أكثر، لأن التعبيرات الغير لفظية تنتقل من شخص لآخر ويتعلمها منك الاخرين، تعلمها أنت من الآخرين، لا تحرم نفسك من تلقي المقترحات أو العروض او المشاعر لتكسب حب وثقة الآخرين.

عليك الاعتدال في الجلوس والنظر للآخر الذي يتحدث معك، كما عليك الالتزام بالابتسام والمصافحة بود وحب، التزم بالكثير من اللطف لتنتقل مشاعرك ويشعر الاخرين تجاهك بالمودة.

ننصحك بالهدوء والإنصات للاراء الاخرى، نعطي للآخرين اهتمام وشاركهم مشاعرهم لتجد من يفهم مشاعرك، هكذا يكون اتصالك الغير لفظي اسرع وافضل<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>- د. عاطف عدلي العبد : " الاتصال و الرأي العام " دار الفكر العربي ،القاهرة ، 1995 ، ص 13

## المبحث الثاني: الإتصال المؤسساتي

### المطلب الأول: مفهوم الاتصال المؤسساتي

بديهي جداً في أن يكون للاتصال أهمية كبرى في العلاقات الاجتماعية، فهو العملية التي تسمح بتجديد المعاملات فيما بين الأفراد والسؤال الذي يمكن طرحه، ما هو مفهوم الاتصال المؤسساتي؟ وقبل الخوض في تحديد هذا المفهوم المركب، فحري أن نشير الى علاقة الاتصال بالمؤسسة.

ينظر الى المؤسسة على أنها وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة أفراد يتفاعلون فيما بينهم بحكم طبيعة النشاط والوظيفة التي يؤدونها في المؤسسة. وهذا ما يجعلنا نحاول توظيف الاتصال ليس فقط كوظيفة طبيعية في المجتمع وإنما كوظيفة اساسية داخل المؤسسة القائمة على تنظيم وتوجيه المعاملات التي تحدث بداخلها لأجل تحقيق الهدف المنشود. ولبيان هذه العلاقة يطرح ا. سيمون ( Simon.A ) نقاط الإختلاف الموجودة بين الاتصالات التي تحدث داخل المؤسسة وبين ما يحدث بين وسائل الاتصال الجماهيرية والأفراد، فيقول:

- "1 الجماهير التي يتوجه إليها الراديو أو التلفزيون ليس بينهم أي قاسم مشترك إلا المصطلح التقني، كما أنهم لا يتقاسمون معرفة مخصصة، فمن الصعب معرفة أفكار) . وتوجهات الجماهير في نفس الوقت الذي يتلقون فيه الرسائل من وسائل الإعلام.<sup>1</sup>

فحسبه، يتوقف دور وسائل الاتصال الجماهيرية على إرسال المادة الإخبارية والإعلامية دون أن يكون لذلك استجابة من قبل المستقبل على عكس ما يحدث بين طرفين أو شخصين داخل المؤسسة يمتلكان نفس مجال التخصص والمعرفة، الشيء الذي يسمح لهم بالحوار، الاتصال وبارسال وتبادل رموز مفهومة في إطار عملية التأثير والتأثر.

وحسبه أيضا ، تتم عملية استقبال الأفراد للمعلومات والأوامر في اطار معاملاتهم مع مختلف أجهزة المؤسسة وأعضائها انطلاقا من تجربة طويلة في المعاملات والمعرفة المعمقة للمحيط الداخلي التي تسمح بتكون رصيد معرفي عن كل شخصية وقدراتها " .

-2 ما يحدث بين وسائل الاتصال الجماهيرية والأفراد، هو اتصال جامد فليس هناك تفاعل، فالعملية تنحصر في إرسال المعلومات فقط. ليس هناك عامل التفاعل الذي نجده في الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة<sup>2</sup>.

كما يطرح ا. سيمون ( Simon. A ) أيضا، مصطلح "الدور الإجتماعي" فيقول : "إن الأدوار داخل المؤسسة على عكس مختلف الأدوار التي يقوم بها الأفراد، هي ليست فقط الفكرة التي

<sup>1</sup> - J.G March et A.H Simon: « les organisations », éditions Dunod, Paris, 1971, pp . 03-04

<sup>2</sup> - I bid, pp.03-04

يجب أن يحفظوها، بل هي في ما يمكن أن يستوعبه الفرد من دور عن طريق أشخاص آخرين، هم على ارتباط أو علاقة معه.<sup>3</sup>

على غرار ما يحدث بين وسائل الاتصال الجماهيرية والأفراد من عملية تقنية فقط قائمة على نقل المعلومات دون وجود تفاعل وانسجام، فإن وظيفة الاتصال داخل المؤسسة، هو كل فعل اتصالي يكون الهدف منه تبادل المعلومات والتفاعل فيما بين أعضائها في أدوار منسجمة. هذه الفكرة، تدفعنا الى عرض مجموعة من التعاريف التي تخص الاتصال المؤسساتي لغاية فهمه بكل لين ويسر.

حسب أحمد خاطر : " هو عملية نقل المعلومات الخاصة بالمؤسسة وخارجها والاتصال كونه عملية إدارية، فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل ويستطيع الرئيس الأعلى أو معاونه تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعات نحو الهدف وهي أيضا عملية نفسية تتطلب قدرا مناسباً من فهم الصورة الكاملة لسير العمل، مما ينمي الإحساس بالإسهام في الإدارة والشعور بالاهتمام وهذا ما يعزز شعورهم بالرضا والاستقرار النفسي - ويضيف أيضا- إنه تجميع للبيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية وذلك بنقلها وإذاعتها بحيث تمكن الفرد أو الجماعة من احاطة الغير بأمور ومعلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات لتغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة، كما يمكن اعتباره احد مقومات قيام أي مؤسسة من حيث عناصر التنظيم الإداري. الجلي من هذا التعريف، أن الاتصال يساهم داخل المؤسسة في إدارة وتسيير الموظفين بهدف التأثير على سلوكياتهم وفق ما يتناسب مع توجهات الإدارة<sup>1</sup>.

وإذا كان أحمد خاطر قد اعتبر الاتصال المؤسساتي عملية إدارية تنظيمية للموارد البشرية دون تحديد الأطراف أو الفروع الإدارية المختصة في ذلك. فإن ألكس مكايلى ( Alex ) ( Muccheilli يعتبره : "مجموع الأنشطة الإعلامية والاتصالية المنجزة من قبل مسؤولي الاتصال الداخلي أو المختصين الآخرين والذين يقومون بوضع سياسة اتصالية للمؤسسة . حيث تهدف هذه الأنشطة إلى تسهيل التداخل واحتواء الأفراد مع قيم المؤسسة و كذا تحريك و تفعيل العمل المشترك من أجل السماح للآخرين بإيجاد معنى لأنشطتهم داخل المؤسسة - وعلى كل - هو ذلك النشاط الذي يشمل القاعدة والقمة والمشاركة في إدارة الأفراد بهدف

<sup>3</sup> -I bid, p.04.

<sup>1</sup> - أحمد خاطر: "مقدمة في ادارة المؤسسات الاجتماعية"، دار الكتاب الجامعي الحديث، القاهرة، 1982، ص ص . 139-140.

تحريكهم وتحقيق التناسق الاجتماعي داخل المؤسسة وذلك بإستعمال) عدة وسائل أهمها:  
جريدة المؤسسة، الملصقات الإجتماعات.<sup>2</sup>

الجدير بالتنويه، أن الاتصال المؤسساتي ليس بالعملية الإدارية التي تهدف إلى تسيير الموظفين. وإنما هو مجموع الأنشطة الإعلامية والاتصالية التي تقوم بها المديرات والمصالح المتخصصة التي تستعمل العديد من الوسائل كالإصدارات الكتابية مثلا وذلك وفق أهداف محددة بهدف تحقيق انسجام اجتماعي بين الإدارة والموظفين قصد توجيه نشاطهم وسلوكهم وفق استراتيجية مؤسستهم.

الملاحظ من التعريفين السابقين، أن الاتصال المؤسساتي هو العملية التي توجه من خلالها إدارة المؤسسة أو مديريات الاتصال سلوكات الموظفين وفق أهدافها لكن السؤال المطروح، هل يمكن تحديد معنى الاتصال المؤسساتي فقط في تلك العملية التي تحدث بين القمة والقاعدة؟

فحسب محمد العطروري : " هو العملية التي عن طريقها يمكن إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير و قد يكون الاتصال من مستوى أعلى إلى مستوى أقل والعكس أو على المستوى الأفقي بهدف إحداث تغيير من أي نوع وإلا كان مجرد ضوضاء لا فائدة منه ويكون الاتصال إما للحصول على معلومات أو البيانات لإعطاء تعليمات أو توجيهات بقصد تسهيل العمل... " وعليه، فالاتصال المؤسساتي هو كل عملية يهدف من ورائها أي عضو في المؤسسة تمرير رسالة معينة بهدف إحداث تغيير على الطرف الآخر سواء كانت هذه الرسالة تتضمن معلومات، تعليمات أو توجيهات، القصد منها السير الحسن لنشاط المؤسسة.<sup>1</sup>

على ضوء ما سبق، لا يمكن تحديد مفهوم الاتصال المؤسساتي فقط بمجموع الأنشطة الإعلامية والاتصالية التي تهدف من ورائها إدارة المؤسسة إلى تمرير رسائلها قصد توجيه سلوكات الموظفين وفق اتجاهاتها. وإنما هو ذلك الفعل الاتصالي بشكله العام الذي يحدث بين أي فرد داخل المؤسسة يكون الهدف منه تحقيق الإنسجام والتقارب بين كل الأطراف من أجل الأداء الحسن لنشاطها.

<sup>2</sup> -Alex Muccheilli : « les sciences de l'information et de la communication », édition Hachette, Paris, 1995, p .

## المطلب الثاني: أنواع الاتصالات داخل المؤسسة

### 1--الاتصالات الرسمية:

الاتصال الرسمي من أكثر الأنواع شيوعا وانتشارا في المؤسسة حيث تعرفه معظم مصطلحات الإعلام على أنه : " ذلك الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها والذي يعتمد على الخطابات، المذكرات والتقارير.<sup>1</sup>

وهناك من يعرفه على أنه : " عبارة عن تنسيق عقلائي لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحديد أهداف مشتركة ومحددة وذلك حسب نظام تقسيم العمل وهيكل السلطة.<sup>2</sup>

وعليه، فالالاتصال الرسمي هو كل ما يتم وضعه من قبل الإدارة مسبقا والذي يبقى معروفا ومتعارفا عليه داخل المؤسسة وخاضعا للتنظيم الهيكلي للمؤسسة. وبمعنى آخر، هو مجموع الأنشطة الاتصالية المحددة من قبل الإدارة. وعليه، فكل أطراف المؤسسة مطالبون بالامتثال لهذا النوع من الاتصال لكن هذه الفكرة تبقى غير كافية لتحديد معالم الاتصال الرسمي لذلك هناك من يعرفه على أنه : "ذلك النظام المتينة عناصره بصورة مكتوبة ورسمية في الجهاز الإداري وعادة ما توجه نظم الاتصالات الرسمية في الأجهزة الإدارية لخدمة سياسات المؤسسة.<sup>3</sup>

من هنا، يخضع الاتصال الرسمي للسياسة المنتهجة من قبل الإدارة ويأخذ عدة اتجاهات من التدفق الإعلامي داخل المؤسسة:

- الاتصال النازل.

- الاتصال الصاعد.

- الاتصال الأفقي.

<sup>1</sup>د.عاطف عدلي العبد، ص 22.

<sup>2</sup>-مصطفى العشوي: "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص 14.

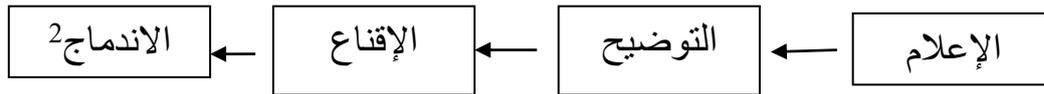
<sup>3</sup>-د.عاطف عدلي العبد، ص 23.

## 1- الإتصال النازل:

يعتبر هذا النوع من الاتصالات الأكثر شيوعاً وانتشاراً في التنظيمات الإدارية ومع "الأجهزة الكلاسيكية التي يكون فيها التركيز منصبا على نقل المعلومات، الأوامر (والتوجيهات من الأعلى إلى الأسفل).

وعليه، فالإتصال النازل هو كل اتصال تهدف من خلاله إدارة المؤسسة إلى تمرير رسائلها إلى الموظفين وهذا عبر عدة وسائل "كالإصدارات الكتابية، الجريدة الداخلية الملصقات والمذكرات.<sup>1</sup>

كما يهدف الإتصال النازل إلى توجيه سلوكات الموظفين وفق ما يخدم سياسة الإدارة وهذا من خلال إرسال تعليمات دون مناقشتها مع الموظفين مما يجعل هذا النوع من الاتصالات قائماً على اتصال من جانب واحد. هذا، ويستدعي الإتصال النازل من الإدارة التركيز والدراسة المعمقة لمحيط المؤسسة لأجل التحكم الجيد في مواردها البشرية لذلك يجب أن يخضع الإتصال النازل إلى الخطة التالية:



### شكل رقم (2): يمثل الإتصال النازل

هذه العناصر التي يجب أن تمر عليها أي رسالة موجهة إلى القاعدة ليست بالعملية السهلة بل تتطلب التدقيق والتحديد في عملية تمرير المعلومات إلى الموظفين فالمعلومات التي ترسلها الإدارة سواءً كانت في شكل أوامر أو تعليمات فلا بد أن يتم شرحها وتوضيحها للموظفين حتى يفهم أهداف ومعنى هذه المعلومات التي يجب أن تندمج مع سياسة الإدارة وهذا لا يتحقق إلا إذا استعملت هذه الأخيرة الوسائل التي تراها فعالة في تحقيق ذلك، مثل الندوات والاجتماعات التي تعد الفرصة المناسبة لمسؤول المؤسسة لشرح طموحات الإدارة وإقناع الموظفين بها من جهة والسماح للموظفين بعرض آرائهم حول هذه المعلومات من جهة أخرى وعند توصل كلا الطرفين: الموظفين والمسؤولين إلى رأي موحد فإنه يمكننا القول بأن الموظفين قد اندمجوا ضمن أهداف المؤسسة.

علاوة على أهمية الإتصال النازل في توجيه سلوكات الموظفين على حسب ما يتوافق مع أهداف المؤسسة، فإن لهذا النوع عدة سلبيات، أهمها:

<sup>1</sup> مصطفى العشوي ص 144.

- 1- استخدام هذا النوع من أجل مهمة دعائية تستغلها الإدارة لتزيين الواقع الذي تعشيه المؤسسة و إخفاء كل السلبيات التي قد تشوه صورتها أمام الموظفين.
- 2- إعطاء أوامر للموظفين دون السماح لهم في مقابل ذلك بعرض أو تقديم آرائهم واقتراحاتهم وبالتالي يصبح هذا النوع من الاتصال أداة للاحتكار والسيطرة على الموظفين.
- 3- إقامة جدار فيما بين الإدارة والموظفين، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بالتهميش و بأنهم بعيدون كل البعد عن نشاط و أهداف مؤسستهم، وهذا من شأنه أن يوسع من الفجوة الإتصالية بين الإدارة و الموظفين.
- 4- تمر الرسائل والمعلومات من خلال هذا النوع من الاتصال من طرف واحد دون وجود قناة للحوار والإستماع بين الإدارة والموظفين وبالتالي فهذا الأسلوب في التعامل مع القاعدة يساهم بصفة سلبية في تكوّن مجموعات معارضة لسياسة إدارة المؤسسة الذي يتطور ويشكل اضطرابات وفوضى قد لا تستطيع الإدارة مواجهتها. وإذا كان هذا النوع من الاتصال لا يتوافق مع انشغالات القاعدة فهناك نوع آخر يسمح بتوصيل رسائل القاعدة إلى القمة.

## 2-الاتصال الصاعد :

لا يقل الاتصال الصاعد أهمية عن الاتصال النازل وإن كان أقل إنتشارا في المؤسسات ذات التنظيم المركزي إلا أنه يعد الفرصة التي تسمح للموظفين بالتعبير عن انشغالاتهم. وإذا كان النوع الأول يركز على اتصال من جانب واحد دون اشراك الآخر فإن الاتصال الصاعد يمكن القاعدة من المشاركة في القرارات التي تتخذها الإدارة هذه المشاركة تتم عن طريق وسائل مختلفة تسمح للموظفين بطرح مشاكلهم على الإدارة الأمر الذي يساعد هذه الأخيرة على اتخاذ القرارات السليمة، فحسب عبد الرحمان عبد الباقي: " لا يقتصر دور الموظف في تلقي البيانات وإنما تعطى له الفرصة أيضا لإيصال البيانات والمعلومات إلى رؤسائه وهي الطريقة المثلى التي تتيح للمرؤوسين بنقل اتجاهاتهم وآرائهم عن مختلف الأمور الحيوية لإدارة المؤسسة"

وعليه، يسمح هذا النوع من الاتصال للموظفين بالتعبير عن آرائهم وكذلك بالمشاركة في إدارة مؤسستهم كما يعد الفرصة التي من خلالها تستمع الإدارة إلى الموظفين وهو بذلك يعتبر أسلوبا من أساليب التسيير الإداري المتفتح القائم على الديمقراطية وحرية التعبير. أمام أهمية هذا النوع من الاتصالات داخل المؤسسة، فإنها قد توجد في عدة أشكال:

1 -"رسمية: أي محددة من حيث أطراف العملية الاتصالية: المرسل و المستقبل.

- 2- غير الرسمية: غير محددة ونستطيع رغم ذلك التعرف على المرسل والمستقبل.
- 3- قد تتعلق بإشاعة عندما تكون غير محددة وليس هناك مرسل أو مستقبل معروف.
- 4- عفوية غير متعلقة بمعلومة نازلة أو تكون كإجابة على معلومة مرسل من القمة.
- 5- تكون بمثابة "رجع الصدى" أي تكون كردة فعل لوضعية جديدة تحمل إنشغالات الموظفين.

البين مما سبق، هو أن أشكال الاتصال الصاعد قد تختلف عن الاتصال النازل فالمرسل والمستقبل في هذا النوع من الاتصال قد يكون غير معروف في بعض الأحيان وذلك على عكس الاتصال النازل الذي يبقى فيه المرسل والمستقبل والرسالة معروفين ومحددتين وبالتالي يكثر في هذا النوع من الاتصال الإشاعات والمعلومات المجهولة المصدر مما يجعل عملية الاتصال صعبة على ذلك يتضمن الاتصال الصاعد أهم عنصر في العملية الاتصالية التي تحدث بين المرسل والمستقبل وهو "رجع الصدى" الذي لا نجده في الاتصال النازل والذي لا يعطي الفرصة لمستقبل الرسالة بالتعبير عن آرائه و الإجابة عنها بكل حرية لذلك تكتسي التغذية الاسترجاعية في الاتصال الصاعد أهمية بارزة كونها تساعد الإدارة على أن تكون على اتصال وارتباط دائم ومباشر مع الموظفين "فالالاتصال الصاعد وسيلة للانفتاح وليس بعملية إدارية وهو الرابط غير المباشر للاختبار الاسترجاعي لمدى تطور ونمو الموظفين".<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> أحمد خاطر، عاصم الأعرجي و آخرون: "مبادئ الإدارة العامة"، بغداد، 1978، ص. 222

وعليه، أصبحت التغذية الاسترجاعية المتمثلة في "رجع الصدى" الفرصة التي تختبر من خلالها الإدارة وضعية الموظفين وانشغالاتهم وآرائهم حول طريقة إدارة مؤسساتهم لهذا يمكن استخدام عدة وسائل للاستفادة من التغذية الاسترجاعية مثل التحقيقات الميدانية و استطلاعات الرأي التي قد تقوم بها إدارة المؤسسة من وقت إلى آخر لمعرفة آخر التطورات التي يعرفها واقع المؤسسة. كما يمكن القول ، بأن الاتصال الصاعد يسمح ب:

### 1/ بالنسبة للموظفين :

- نقل إتجاهاتهم وانشغالاتهم إلى رؤسائهم.
- مساهماتهم في عملية إتخاذ القرارات داخل مؤسساتهم.
- "إبداء ملاحظاتهم دون الإحساس بالخوف.
- (المناسبة التي تسمح لهم بتغيير سلوكيات مسؤوليهم و التقرب أكثر منهم"

### 2/ بالنسبة للإدارة :

- "معرفة الواقع ووضعية الموظفين وكذلك أهم المشاكل والانشغالات المطروحة من قبلهم.
- التعرف على آراء الموظفين حول مسؤوليهم و محاولة التقرب منهم.
- تسمح استطلاعات الرأي بالإختبار الاسترجاعي لما يعيشه ويحسه الموظفون ولهذا السبب فإنه على الإدارة أن لا تُظهر أي تهديد أوخطر على إجابات الموظفين التي تحملها استطلاعات الرأي لذلك فهي مطالبة بإظهار روح الثقة والمرونة في التعامل"
- على الرغم من أهمية هذا النوع من الاتصالات في تجسيد المناخ الإتصالي القائم على الديمقراطية والشفافية فإنه يعرف عدة عراقيل أهمها:
- يؤدي وجود هيكل تنظيمي معقد إلى فقدان الرسائل والبيانات التي يرسلها الموظفون لقيمتها ومعناها قبل وصولها إلى الإدارة بسبب كثرة المستويات الإدارية.
- قد تستخدمه الإدارة فقط كإجراء شكلي لإيهام العمال بأنهم يحظون بالاهتمام داخل المؤسسة وبالتالي تبقى آراء الموظفين مجرد آراء مهملة في إدراج مكاتب المسؤولين.

### 3-الاتصال الأفقي:

يتعلق هذا النوع من الاتصالات بالعلاقات التي تنشأ بين مختلف مصالح المؤسسة وبين الموظفين بهدف تجنب وصول مشاكل القاعدة إلى القمة. زيادة على ذلك "يسمح الاتصال

الأفقي بالحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال العمودي خاصة في المؤسسات التي يسودها التسلط.<sup>1</sup>

وعليه، إذا كان الاتصال النازل قائما في بعض الأحيان على احتكار المعلومات على مستوى الإدارة، فإن الاتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين قد تمكنهم من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في إطار نشاطهم على مستوى المؤسسة. الأكثر من ذلك، تساهم الاتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين في تجميع طاقاتهم نحو ما يخدم نشاطهم بتوجيه سلوكياتهم نحو الهدف المشترك.

أمام أهمية هذه الاتصالات في نشاط المؤسسة، فإنها تخضع لمجموعة من الشروط مثل:

1 - ضرورة وجود الإنسجام في الأهداف: نعني هنا وجود توافق بين أهداف المجموعة وتوجيهات المشاركين في الاجتماع أو في ندوة ما.

2 - عدد المشاركين: كلما زاد عدد المشاركين في العملية الاتصالية كلما ساهم ذلك في وجود آراء متعددة ومختلفة وبالتالي يحدث إحتكاك وانسجام فيما بين الموظفين.

3 - الفضاء المناسب: إن بعض الوضعيات قد تعرقل فعالية الاتصالات التي تحدث داخل مجموعة من الموظفين خاصة تلك التي تتم وفق أساليب غير مدروسة ولا تساعد على احتكاك الموظفين فيما بينهم وبالتالي فهي تعرقل الاتصالات وتعرضها إلى اضطرابات على مستوى تناقل المعلومات وحتى على مستوى الاحتكاك فيما بين أطراف العملية الاتصالية.

4 - الحرية في الاتصال: ضرورة وجود قسط من الحرية في الاتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين تجعلهم يشعرون بالارتياح في مجموعة علاقاتهم دون خوف أو تحفظ ويحفزهم على الاجتهاد والتعبير عن آراءهم ويقترحون حلولاً دون تردد.

5 - تساهم الاختلافات في الآراء ووجهات النظر السطحية في تشكيل مناخ اتصالي قائم على التنافس والحماس، فحسب شاو (Shaw) : ( التفاعل يعني الاختلاف الموجود في الآراء و السلوكيات فمن أجل رفع مستوى الاحتكاك والحماس داخل المجموعة لا بد من أن كل فرد في المجموعة أن يتمسك بآرائه الخاصة فعدم الإتفاق يرفع من درجة التفاعل وبالتالي فالاتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين تنمو وتتطور باحتفاظ كل فرد بخصوصيته<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عيد الرحمان عزي: "عالم الاتصال"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 25.

- 1 Jean-pierre Hogue, Dennis Levesque et d'autres : « Groupe, pouvoir et communication », Presse de l'université de Canada, 1989, p. 104

إن الاختلاف في وجهات النظر والآراء، قد يشكل في الوهلة الأولى أهم مشكلة قد تتعرض لها الاتصالات الأفقية لكن هذه الاختلافات قد تغذي هذه الإتصالات وتجعلها تنصب في هدف مشترك وهو الصالح العام للموظفين والمؤسسة.

على ضوء ما سبق، يمكن القول بأن الشرط الأول والرابع والخامس من أهم العناصر الواجب توفرها في الاتصالات التي تحدث فيما بين أطراف العملية الإتصالية خاصة تلك المتعلقة بمدى وجود انسجام وتوافق بين أهداف المجموعة وأعضائها. وهذا حتى تكون اتصالاتهم تنصب في هدف مشترك ومتفق عليه دون إهمال عنصر الحرية والشفافية ودوره في تحسيس الموظفين بالطمأنينة والإرتياح خلال نقاشاتهم وتدخلاتهم. أضف إلى ذلك، أهمية الاختلافات الفكرية لأطراف العملية الاتصالية ودورها في إعطاء قيمة ومعنى لمناقشاتهم فالإختلاف يولد الإتفاق وهو ضروري لنجاح أي حوار بين الطرفين. وأمام أهمية الإتصالات الأفقية في توجيه كل الطاقات والمجهودات الفكرية نحو عمل منسجم لنشاط المؤسسة والموظفين فإنها قد تواجه عدة عوامل من شأنها أن تقلل من قيمتها والتي يمكن أن نقسمها إلى :

## 1- خلافات على مستوى المجموعة :

تتعرض أي مجموعة مهما كان عدد أعضائها إلى سوء تفاهم بسبب الحساسيات التي قد تؤثر على طبيعة الإتصالات التي تحدث فيما بينهم والتي يمكن رصدها فيما يلي :

### أ- جمود المجموعة بسبب الحالة النفسية الإجتماعية وهذا بسبب :

- " الرفض الجماعي لأي نوع من السيطرة و الهيمنة التي قد يمارسها رئيس المجموعة على الموظفين، وذلك لعدم إعطائهم الفرصة للحوار، مما يجعل الإتصال يتم . قد يتعرض أعضاء المجموعة إلى بعض الضغوطات التي قد وفق اتجاه واحد " ... يمارسها رئيسهم، الذي من المفروض واجباً أن ينظم تدخلاتهم ويوفر لهم المناخ المناسب للإحتكاك وتبادل الآراء ويوجههم نحو هدف المجموعة والمؤسسة لكن هناك من الرؤساء الذين يمارسون الإحتكار على باقي أعضاء المجموعة بمجرد وصولهم إلى القمة هذه الوضعية تولد لدى أفراد المجموعة نوعاً من الكآبة و الخمول في ظل مناخ يسوده الضغط والكبت لحرريات التعبير.

- الإختلافات الفكرية الإيديولوجية العميقة لكل فرد في المجموعة: لا يتقاسم كل أعضاء المجموعة نفس الأفكار وهذا ما يحدث اصطدامات في الرؤى وحتى في أهداف المجموعة، قد تؤدي إلى انشقاقات على مستوى هذه المجموعة. أضف إلى ذلك، فقد يرفض بعض أعضاء المجموعة الإيديولوجية المفروضة عليهم لأنها لا تتناسب مع توجهاتهم الفكرية.

- الضغوطات الداخلية والخارجية: محاولة أحد أعضاء المجموعة التأثير والضغط على باقي الأعضاء من أجل تحقيق هدف معين. أضف إلى ذلك، فقد تتعرض المجموعة نفسها إلى ضغوطات خارجية يكون لها تأثير على توجهات أعضائها.

وعليه، تعد الاختلافات الإيديولوجية العميقة التي قد يقع فيها أفراد المجموعة من أهم العوامل التي يمكن أن تؤثر بصفة سلبية على مستوى احتكاكهم وقد تحدث اضطرابات واصطدامات في أهداف المجموعة وهذا لا يخدم المجموعة ولا نشاط المؤسسة.

### ب- الجمود الفردي :

ويظهر ذلك من خلال :

- رفض بعض الموظفين المشاركة في أية مجموعة عمل، بسبب :

- "طبيعة الموظف التي تتميز بعدم الميل للعمل الجماعي وبالتالي يفضل بعض الموظفين العمل بصفة فردية.

- الخصوصية الفكرية لكل موظف، فقد لا تتوافق مع وجهات النظر الأخرى وبالتالي يجد صعوبة في التعامل مع الموظفين الآخرين.

- تفضيل بعض الموظفين البقاء كملاحظين دون التدخل أو المشاركة مع باقي الموظفين.<sup>1</sup>

- إشباع بعض الموظفين لحاجاتهم الشخصية و خدمتها على حساب حاجات المجموعة. وعليه، قد يكون مصدر المشاكل داخل المجموعة سببه فردي متعلق بطبيعة الشخصية وما تتميز به من خصائص قد لا تتناسب مع العمل الجماعي القائم على الإحتكاك ولا مع الصالح العام للمجموعة مثل أنانية بعض الموظفين وتفضيلهم لقضاء حاجاتهم الشخصية على حساب حاجات المجموعة.

### 2-خلافات فيما بين مجموعات العمل :

علاوة على الخلافات التي تحدث فيما بين أعضاء المجموعة، هناك خلافات قد تنشأ فيما بين المجموعات على مستوى المؤسسة أهمهما:

- الإختلاف في أهداف كل مجموعة قد يؤدي إلى حدوث اصطدامات في العمل.

- "كلما تعددت مصادر المعلومات خاصة المصادر غير الرسمية كلما ارتفعت درجة . هذه النقطة مهمة تبين لنا الدور الذي الإختلاف في وجهات النظر لدى الموظفين "...

---

<sup>1</sup> - Ibid, p. 88-

يمكن أن تلعبه الإشاعات والمعلومات المجهولة المصدر في خلق تقسيمات فيما بين الموظفين وفيما بين مجموعات العمل بحيث تتحرك كل مجموعة عمل انطلاقاً من مصادر لها الخاصة، هذه الوضعية تؤدي إلى حدوث فوضى في العمل واضطرابات على مستوى الإتصالات التي تحدث فيما بين المجموعات.

- " إرتفاع درجة الكراهية فيما بين المجموعات، الأمر الذي من شأنه تآزيم العلاقات . فالأحكام المسبقة التي تؤمن بها فيما بينهم وهذا ما يؤثر على مستوى إتصالاتهم "1 . كل مجموعة عن المجموعة الأخرى سيكون لها تأثيراً كبيراً على مستوى إحتكاكها دون إهمال دور الحساسيات الإيديولوجية والعقائدية في ذلك.

إذن، مهما تعددت أسباب الخلافات التي قد تؤثر على الإتصالات الأفقية، فإنه يمكن تلخيصها في أهم عاملين وهما :

**أولاً :** طبيعة الموظف ومدى قابليته للعمل الجماعي القائم على الحماس والإحتكاك من أجل تحقيق أهداف المجموعة وليس الهدف الشخصي.

**ثانياً :** الإختلافات الإيديولوجية والفكرية العميقة التي لها تأثير كبير على مستوى الإتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين، خاصة تلك المتعلقة بما تؤمن به كل مجموعة من أفكار تجعلها لا تقبل آراء وأفكار مناقضة لتوجهاتها لهذا تتجه إلى تبني سياسة إتصالية معادية للأطراف الأخرى ولتجاوز هذه الحساسيات لا بد من أن تكون الإتصالات الأفقية قائمة على الإحتكاك، الحوار والتعاون الجماعي مع إحتفاظ كل فرد بخصوصياته الشخصية والفكرية مع توجيه كل طاقاته نحو خدمة المصلحة العامة.

بعيدا عن العوامل التي قد تؤثر على الإتصالات الأفقية، تبقى هذه الأخيرة مهمة في تشكيل مناخ إجتماعي منسجم من حيث النشاط والأهداف و فرصة لتشكيل نوع آخر من الإتصالات وهي الإتصالات غير الرسمية التي تنشأ من خلال العلاقات الحميمة والوطيدة فيما بين الموظفين والتي تنمو وتتطور لتصبح غير رسمية وما يساعدها على الإنتشار داخل المؤسسة، هو حاجة الموظفين لعرض أفكارهم وآرائهم بكل حرية وبصفة مباشرة دون تحفظ كما أن التشابه الموجود في المشاكل وإنشغالات الموظفين يؤدي إلى

تكوّن ما يسمى "بالتأييد الإجتماعي" الذي اعتبره كاتز و كاهن (Kahn and Katz) : ( ذو أهمية كبرى عندما يجتمع الأفراد عند مواقف واحدة و مشاكل متشابهة"1... وعليه، يساهم التقارب في المشاكل التي يعاني منها الموظفين في تشكيل التأييد الإجتماعي، الذي

Jean-pierre, Dennis levesque et d'autres, op. cit, p. 89-1

1 - مصطفى العشوي ص 100

يعتبر وسيلة من وسائل المعارضة داخل المؤسسة وهذا ما يشكل المناخ المناسب لإنتشار الإتصالات غير الرسمية على حساب الإتصالات الرسمية.

## 2- الإتصالات غير الرسمية:

لقد كان التركيز منصبا دائما على دور الإتصالات الرسمية في نشاط المؤسسة دون تسليط الضوء على نوع آخر من الإتصالات التي قد يكون لها دوراً فعالاً في العلاقات الإنسانية و خاصة في نشاط المؤسسة "فالمدراس الكلاسيكية قد أهملت جوانب أساسية في السلوك التنظيمي مما أدى إلى نشوء تنظيم غير رسمي موازٍ للتنظيم الرسمي" ... وإذا كانت الإتصالات الرسمية داخل المؤسسة قد حددت أشكال علاقاتها الإجتماعية وفق التنظيم الإداري، فإن الإتصالات غير الرسمية هي على عكس ذلك تشكل مجموع العلاقات الإنسانية في إطارها الطبيعي غير المحدد من قبل الإدارة فهناك من يعتبرها "تلك العلاقات غير الرسمية كتعايير حركات وأفعال يتبناها أي فرد في تعامله مع الآخرين دون أية إعتبرات محددة ومثال ذلك: روابط الصداقة والمصالح المهنية المشتركة.

وعليه، تشمل الإتصالات غير الرسمية مجموع العلاقات في وضعها الطبيعي دون أن تخضع لقواعد تنظيمية كعلاقات الصداقة. وعلاوة على ذلك، فهي تمثل حاجة إنسانية لا يمكن القضاء عليها. لذلك أيضا يرى صالح الشبكشي أن: "الإتصال غير الرسمي ينشأ في أي جهاز من تلقاء نفسه نظرا لما بين الأفراد من علاقات إجتماعية وصلات شخصية لا تخضع لأية إتجاهات محددة كما هو الحال في الإتصالات الرسمية وهذا النوع من الإتصالات في حقيقة الأمر حتمية ومن ضروريات الحياة الإجتماعية"<sup>2</sup>.

زيادة على ذلك، ينتشر هذا النوع من الإتصالات على مستوى المؤسسة لعدة . كما يقدر ذلك عوامل ترتبط "بالعمل ووجود الموظفين في أمكنة واحدة أو متقاربة" ... حسن الجيلاني. وعليه، فمتطلبات العمل والفضاء المكاني الذي يتواجد فيه الموظفون هي من أهم العوامل التي تساهم في تكوّن الإتصالات غير الرسمية.

وتتضمن الإتصالات غير الرسمية ما يلي :

1- الإتصالات العفوية فيما بين أفراد العمل المستقلة عن أي إطار رسمي.

2- اللقاءات والأحاديث التي تحدث داخل مكاتب الموظفين أو خصوصا في مقهى ومطعم المؤسسة.

<sup>2</sup> - صالح الشبكشي: " العلاقات الإنسانية في الإدارة"، دار الفكر العربي، بيروت، 1978، ص. 296 .

وهناك مناسبات أخرى قد تكون أكثر ملائمة لمثل هذه الإتصالات، مثل اللقاءات التي تحدث في أروقة المؤسسة أو خارجها.

كما تجدر الإشارة إلى أنه بقدر ما يكون الإتصال الرسمي صارماً وموجهاً نحو المراقبة بقدر ما تصبح الإتصالات غير الرسمية أكثر كثافة وفعالية في توجيه سلوكات الموظفين ونشاطهم على مستوى المؤسسة.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> صالح الشبكشي: " العلاقات الإنسانية في الإدارة"، دار الفكر العربي، بيروت، 1978 ،ص. 296)

إن ضعف الإتصال الرسمي بشكل عام وعدم تكامل أنواعه وانتهاج أسلوب التسيير القائم على المراقبة بدل أسلوب المشاركة والتعاون يجعل الموظفين يشعرون بأنهم مقيدون وغير مرتاحين بل والأكثر من ذلك لا يمثل لهم الإتصال مع الإدارة أي أهمية وبالتالي تنمو لديهم نزعة المعارضة لكل ما هو رسمي مما يؤثر سلبا على نجاح الإتصالات الرسمية ولا يسمح بالتدفق الإعلامي الصحيح في المؤسسة وإتجاه بعض الموظفين لاستعمال علاقاتهم الشخصية لإتمام عملهم وما يعزز من إنتشار الإتصالات غير الرسمية، هو عدم فعالية وقدرة إدارة المؤسسة على حل مشاكل الموظفين وبالتالي لجوء هؤلاء إلى التكتيف من علاقاتهم غير الرسمية سعيا منهم لإيجاد مناخ من التعاون والإحتكاك والمواساة.

أخيرا، و بالرغم من الأهمية التي تشكلها الإتصالات غير الرسمية في تشكيل محيط إجتماعي قائم على التعاون والإحتكاك ودور هذه الأخيرة في توجيه سلوكات ونشاط الموظفين في المؤسسة، فإن إنتشارها بصورة كبيرة يؤدي إلى تكون تكتلات ولوبيات توجه تلك الإتصالات وتعزز من تواجدها على حساب الإتصالات الرسمية وهذا ما يؤدي إلى إضعاف العلاقات الموجودة بين القمة والقاعدة وإنتشار الإشاعات وتناقل المعلومات الخاطئة داخل المؤسسة وهذا ما يؤثر سلبا على نشاط المؤسسة.

وتجنبنا لأن " تصبح الإشاعات كمصدر أساسي للمعلومات داخل المؤسسة فنتنامي فالمؤسسة مطالبة بتفعيل وتأخذ مكانة كبيرة كلما تضاءلت الإتصالات الرسمية..."  
وتشجيع نظم الإتصالات الرسمية بحيث كلما كانت مكثفة كلما نقصت حاجة اللجوء للإتصالات غير الرسمية بل تصبح غير مرغوب فيها.<sup>1</sup>

وعليه، فمن الضروري إعادة تنظيم الإتصالات الرسمية والتحكم في إتجاهاتها وفي عملية إنتشار المعلومات فيما بين مختلف مستويات المؤسسة من أجل تنظيمها وتوجيهها نحو خدمة نشاط الموظفين والإدارة على حد سواء.

وهذا لا يعني محاربة الإتصالات غير الرسمية ولا إلغائها فوجودها شيء طبيعي في كل المعاملات الإنسانية إذ "لا يمكن إلغاء لقاء قد يحدث داخل مكتب الموظف أوإلغاء حديث بين جماعة من الموظفين أمام آلة القهوة أوداخل المطعم ولا يمكن أيضا قطع الحديث من الفم إلى الأذن".

ان المؤسسة التي تحاول محاربة هذا النوع من الإتصالات، هي مؤسسة غير ديمقراطية في إدارة مواردها البشرية فعليها إحداث التوازن بين الإتصالات الرسمية وغير الرسمية

<sup>1</sup> زي عبد الرحمان: "الإعلام و التسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1992، ص. 161)

من خلال تنظيم قواعد التعامل الرسمي داخل المؤسسة وإعطاء الفرصة للإتصالات غير الرسمية دون منعها.

## المبحث الثالث: وسائل الإتصال المؤسساتي

بعد الحديث في المبحث السابق عن أهم نوعين في الإتصال المؤسساتي وهما الإتصال الرسمي وغير الرسمي، فإننا سنستدرج في هذا المبحث أهم وسائل الإتصال داخل المؤسسة وكذلك المعايير الواجب أخذها بعين الإعتبار في عملية إختيار تلك الوسائل.

### المطلب الأول: -وسائل الإتصال داخل المؤسسة:

#### - 1 الملتصقات الحائطية:

تعتبر الملتصقات بمختلف أنواعها من أكثر الوسائل إستعمالا في الاتصال المؤسساتي ومن أهم أنواعها نذكر:

#### أ- مذكرة المصلحة service de Note :

"تحتوي مذكرة المصلحة على تعليمات وتوضيحات عن موضوع ما بأسلوب .كما أنها من أكثر الوسائل استعمالا من (1) (بسيط، دقيق ولا يحبز فيها الجمل الطويلة ...)" قبل الادارة المؤسسة لإعلام موظفيها بأهم المعلومات والتعليمات المتعلقة بنشاطهم لكن هناك من المؤسسات التي لا تقوم بإصدار هذا النوع من الوسائل، إعتقادا منها بأنها سوف لن تقرأ، لذلك تقوم بإصدار جريدة المؤسسة، الأكثر إستعمالا في المؤسسات الضخمة.<sup>1</sup>

#### ب- الجداول الملتصقة:

يهدف هذا النوع من الملتصقات على وجه الخصوص إلى : " تنظيم أهم المعلومات والمعطيات المتعلقة بنشاطات مختلف المستويات الادارية داخل المؤسسة " كن ما يعاب على هذا النوع من الوسائل هو صعوبة عملية إعدادها، إذ تتطلب وقتا وبالتالي فهي لا تواكب المعلومات الأنوية التي قد تعرفها المؤسسة. أضف إلى ذلك، فهناك من المؤسسات التي تحتكر المعلومات على مستوى مصالحها. وهذا ما يؤثر على عملية إعداد هذا النوع من الملتصقات. وعليه، فالمؤسسات مطالبة بتجاوز السلوكات البيروقراطية في إعلام مختلف أعضائها وهذا حتى تواكب الجداول الملتصقة أهم وآخر الأحداث التي قد تعرفها المؤسسة.

#### 2-الرسائل:

<sup>1</sup> (1) - Marie Hélène westphalen: "Communicator", troisième édition, Dunod édition, Paris, 1998, p. 81-

هي الرسائل التي يقوم مسؤول المؤسسة بإرسالها إلى الموظفين والمتعلقة بموضوع مهم أو شخصي أو لتقديم تشكرات تقديرا لمجهود معين.

### 3-التقارير:

تعد التقارير من أهم الوسائل التي تهدف إلى نقل أهم المعلومات إلى مختلف أفراد المؤسسة وتلخص التقارير محتوى ندوة أو إجتماع معين ومن أهم محتوياتها، نجد:

- "العنوان : موضوع التقرير.
- مقدمة عن المشكل: ملخص عن المضمون.
- عرض القضية: حوصلة سريعة
- تحليل الحلول الممكنة : إبداء الحكم.
- الحل المقترح: تقديم رأي الجماعة أو الرأي الشخصي.
- الخلاصة: إقتراحات محددة مع توضيح سبل تحقيقها على أرض الواقع.

### 4-جريدة المؤسسة :

هي الأكثر شيوعا وأهمية في الاتصال المؤسساتي كما تعتبر جريدة إتحاد الصحف والصحافيين للمؤسسات الفرنسية ( UJFF ) أهم نموذج عن هذا النوع من الإصدارات. وهي على غرار الإصدارات الكتابية الأخرى "تحتوي على معلومات مفصلة دقيقة لذلك نجدها عادة ما تتكون من عشرين (20) صفحة، كما أنها (1) (وتحليلات معمقة " ... تستعمل في الاتجاهات الثلاثة للاتصال المؤسساتي : النازل، الصاعد والأفقي بحيث تستعملها الإدارة لإرسال قراراتها وتعليماتها وأداة هامة يعبر من خلالها الموظفون عن انشغالاتهم و أخيرا وسيلة للتواصل والاحتكاك فيما بين الموظفين.

### 5-المعلومات السريعة: FLASH INFO

تتميز بالأنية في نشر المعلومات على مستوى المؤسسة، رسائلها قصيرة ومختصرة .

ومن أهم مميزاتها:

" -متعلقة بالحدث.

-معلومات خام.

-رسائلها سريعة و دقيقة.

-سريعة الاستهلاك والزوال.<sup>1</sup>

على ضوء ما سبق، تبقى الوسائل السالفة الذكر من الوسائل التي يغلب عليها الدور الإعلامي القائم أساسا على نقل المعلومات دون حدوث أي احتكاك بين طرفي العملية الاتصالية.

لهذا يمكن القول ، بأن هذا النوع من الوسائل تنتهي صلاحيتها بالنسبة للمستقبل بمجرد استهلاكها دون وجود رد فعل عن هذا الأخير. أضف إلى ذلك " فمرسل الرسالة . من هنا لا يستطيع أن يتعرف على القراءة التي قد تتكون لدى مستقبل الرسالة"<sup>2</sup>

تتضح لنا أهمية الإستجابة الإسترجاعية في العملية الاتصالية.

#### **6-المقابلات:**

من أهم أنواعها، نذكر:

" -مقابلة تحقيق.

-مقابلة لتقييم و إعطاء تقديرات عن الوضع.

-مقابلة لتحديد الحاجات و المتطلبات.

-مقابلة لتحديد الأهداف و المهمات المستقبلية"<sup>3</sup>

---

Regis Revert et Jean –Nicolas: "Les médias et la communication en crise ", édition Economica, Paris, 1997, p. --<sup>2</sup>

.64

.Annie Batrolie, op. cit, p. 79-<sup>3</sup>

أضف إلى ذلك، تعد المقابلات فرصة لإقامة اتصالات غير رسمية والتي قد تحدث أثناء هذه المقابلات أو بعدها الفرصة التي من خلالها يمرر الموظفون انشغالاتهم.

## 7- الندوات:

للندوات دورين أساسيين ، هما :

أ/الدور الإعلامي: قد تهدف الندوة إلى إصدار تعليمات و توصيات إذ "يقوم المسؤول بعقد ندوة مع الموظفين ليمرر لهم أهم التوصيات والقرارات المتخذة من قبل . و عليه، يمكن تصنيف هذا النوع ضمن الندوات الرسمية التي يهدف من الإدارة " ... ورائها مسؤول المؤسسة توجيه مجموعة من التعليمات إلى القاعدة.

ب/الدور الإتصالي: قد تستعمل الندوة في مثل هذا النوع لتمرير انشغالات الموظفين إلى القمة عن طريق تنظيم لقاءات مباشرة تجمعهم مع مسؤول المؤسسة وهي قائمة على الحوار والشفافية بين جميع الأطراف ليتم من خلالها تناقل المعلومات وتبادل الآراء وتقديم الإقتراحات .

ومن أهم أنواعها، نذكر:

- "ندوة عمل.

- ندوة عن حصيلة عمل أو نشاط.

- ندوة تبادل المعلومات.

-ندوة للنقاش.<sup>1</sup>

و أهم الشروط الواجب توفرها لنجاح الندوة :

- "أن تكون واضحة الأهداف.

- تاريخ الندوة يجب أن يكون محددًا سلفًا.

- ضرورة الوصول إلى حلول في الندوات المقبلة.

- ضرورة التحضير للندوة من قبل أصحابها.

- تحديد أدوار المشاركين و المنشطين.

---

<sup>1</sup> Ibid, p79

- اعداد بيان عن كل ندوة " 2.

وعليه، تعد الندوات باختلاف أنواعها، أداة فعالة لتحقيق التواصل والاحتكاك فيما بين أطراف العملية الاتصالية، سواء على المستوى الرسمي أو غير الرسمي.

### 8- مجموعات الحوار:

تهدف هذه المجموعات إلى " إشراك الموظفين في عملية البحث عن حلول لمشاكلهم، كما أنها تصبح مصدرا مهما للحصول على المعلومات الضرورية التي يحتاجها الموظف.

أضف إلى ذلك، فهناك نوعان بارزان من مجموعات الحوار وهما:

1 -مجموعات الحوار الدائمة: موضوعها وهدفها ثابت.

2 -مجموعات الحوار غير الدائمة: تتغير بتغير المواضيع والمشاكل المطروحة.

كما نجد أنواعا أخرى كمجموعات العمل التي من أهم أهدافها :

- "الوصول إلى حلول لمشاكل العمل.

- الوساطة بين الأطراف المتنازعة " 1.

زيادة على ذلك، فهذه المجموعات تعتبر الأداة الفعّالة للاتصال الصاعد والأفقي ، إذ تساهم في الحوار والاحتكاك فيما بين الموظفين من أجل الوصول إلى حل لمشاكلهم التي يطمحون توصيلها إلى القمة .

### 9- الاجتماعات:

تختلف أنواع الاجتماعات تبعا للأهداف المراد تحقيقها ومن أنواعها نذكر:

1 -الاجتماع الذي يهدف من خلاله المدير تمرير المعلومات للمرؤوسين مثل القرارات والتعليمات و هو الذي يوصف بالاتصال النازل.

2 -الاجتماع الذي تستمع من خلاله الادارة إلى انشغالات المرؤوسين. والذي يشار إليه بالاتصال الصاعد.

<sup>2</sup> I bid, p79

<sup>1</sup> -86 Annie Batrolie, op. cit, p.

(\*) كما يمكن إرفاق المناقشات التي تحدث خلال ندوة أو إجتماع ما بمجموعة إصدارات كتابية مما يعد تعزيزا وتدعيما أكثر لعملية الاتصال .

3- الاجتماع الذي يتم فيما بين الموظفين بهدف تبادل المعلومات والآراء فيما بينهم لإيجاد حل لمشكل معين وهو الموصوف بالاتصال الأفقي على مستوى الموظفين.

على ضوء ما تقدم، تعد الندوات والمقابلات ومجموعات الحوار والاجتماعات من أهم وسائل الاتصال الشفوي(\*) التي لا تساهم في تمرير المعلومات فقط بل والأكثر منه خلق مناخ من الاحتكاك فيما بين أطراف العملية الاتصالية كما تتميز هذه الوسائل بما يلي :

- آنية ومباشرة : فالمستقبل أثناء الاتصال الشفوي يستوعب ويفهم مباشرة كل الرسائل التي يرسلها المرسل.

- تسمح بإعطاء توضيحات أكثر عن الموضوع على عكس الاصدارات الكتابية التي تبقى رسائلها خام غير قابلة للإضافات الأخرى.

### 10-التحقيقات وسبر الآراء:

تسمح التحقيقات داخل المؤسسة بتحديد الحالة النفسية للموظفين والمناخ الداخلي وهي تجيب على التساؤلات التالية:

- "ما هي الصورة الداخلية للمؤسسة ؟

- ما هي طموحات الموظفين فيما يتعلق بالاتصال<sup>1</sup>؟

أضف إلى ذلك، تأتي التحقيقات في شكل سلسلة من التساؤلات الموجهة إلى مجموع الموظفين و من أهم أنواعها نذكر:

- تحقيقات عن الرضا.

- تحقيقات عن المناخ الاجتماعي.

- تحقيقات حول القيم الثقافية و الاجتماعية لوضعية العمل<sup>2</sup>

وتتم عملية إجراء التحقيقات داخل المؤسسة عبر عدة أشكال أهمها:

- شفويا : المقابلة.

- كتابيا : الاستمارة.

كما تتم عملية توزيع الاستمارات على الموظفين كما يلي :

Philippe morel, op. cit, p. 102 - 1

.Annie Batrolie, op. cit, p. 86 - 2

1 " -يقوم الموظفون بالاجابة على استمارة رسمية حول مختلف سلوكيات رؤسائهم وحول  
وضعية الاتصال داخل مؤسستهم.

2 -ملء الاستمارة من قبل الموظفين يتم ارسالها إلى مصلحة مختصة لتحليلها ولإعداد تقرير  
خاص للإطارات السامية في المؤسسة.

3 -لا يتم الكشف عن محتوى التقرير إلا للمسؤول المعني بالموضوع، هذا الأخير وبعد  
اطلاعه على محتوى التقرير يقوم بمواجهة الموظفين المعنيين بالموضوع لتبادل أطراف  
الحديث حول النتائج المتحصل عليها في التقرير وهذا ما يساعد على معالجة النقاط العالقة.

4 -تقوم مجموعة من الاطارات المكلفة بدراسة الموضوع، محل النقاش، بعرض التقرير  
والاقتراحات على القمة.<sup>3</sup>

كما تساعد نتائج التحقيقات على تقرب الادارة من الموظفين والتعرف على وضعية المؤسسة  
مما يساهم في اختيار الأسلوب المناسب لمعالجة المشاكل. وعلى الرغم من أهميتها في  
التعرف على المحيط الداخلي للمؤسسة، فإنه من الضروري أخذ الحذر من أهدافها  
وأغراضها لذلك فلا بد أن تكون واضحة تتمتع بالاستقلالية لأن النزاهة هي أهم عنصر في  
مثل هذه الوسائل.

## 11-علبة الاقتراحات:

هي طريقة مهمة للحصول على الاقتراحات وتطبيقها على أرض الواقع ولهذه الطريقة فائدة  
مزدوجة، إذ تسمح بتحسين سير العمل بالأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات الملائمة وعلى إدارة  
المؤسسة أن تقدم تفسيرات وتوضيحات عن الاقتراحات التي تراها غير ملائمة لهذا تعتبر  
علبة الاقتراحات أداة فعالة لقياس الديمقراطية داخل المؤسسة.

## 12 -تكنولوجيات الاعلام و الاتصال الجديدة ( C.I.T.N ) :

لقد أحدث التطور التكنولوجي لوسائل الإتصال إنفجارا في عالم الاتصال الذي أحدث هو  
الأخر عدة تحولات داخل المؤسسة كما ساهم دخول الإعلام الآلي إلى مكاتب المؤسسات في  
تنظيم مختلف نشاطات الموظفين والإدارة وجعلها تتم بسرعة وذا نوعية.

فإستعمال البريد الالكتروني E-MAIL قد مكن الموظفين والمسؤولين داخل المؤسسة من  
الإحتكاك والتقارب فيما بينهم، من خلال تبادل الرسائل الالكترونية.

كما تسمح الشبكة الداخلية INTRANET في ربط أعضاء المؤسسة ببعضهم البعض وبالتالي تجاوز الحواجز المكانية التي قد تعرقل من احتكاكهم و تفاعلهم " لم تصبح المجموعات داخل المؤسسات بفضل تكنولوجيات الإتصال الجديدة بحاجة إلى إتصال فزيائي لأن هذه التكنولوجيات سمحت بتفعيل التعاون فيما بين وحدات العمل"<sup>1</sup>

وعليه، ساهم إستعمال تكنولوجيات الإتصال الجديدة على مستوى المؤسسة بإلغاء كل الحواجز المكانية وبالتالي يمكن للأفراد الإتصال فيما بينهم مهما كان مكان تواجدهم في المؤسسة.

البيان مما سلف ذكره، فقد أدى إدخال تكنولوجيات الإتصال الجديدة إلى المؤسسة إلى حدوث تحولات إجتماعية على مستوى العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة فأصبح الحوار المباشر هو الأسلوب الذي تتصل به الإدارة مع الموظفين وبفضل إستعمال البريد الإلكتروني أصبح الموظفون يطرحون انشغالاتهم على ادارتهم دون خوف أو تردد كما أصبحت كل المعلومات في متناول كل الأفراد داخل المؤسسة دون رقابة أو إحتكار أما عن العلاقات التي باتت تربط الموظفين فهي قائمة على التقارب والاحتكاك بكل حرية دون قيد عن أهمية إستعمال تكنولوجيات الإتصال في تجسيد الحوار بين القمة والقاعدة وفيما بين الموظفين فإن المؤسسة مطالبة اليوم بـ " إحداث توازن في الاتصالات التي تحدث على مستواها وهذا عن طريق تفعيل مجموعات الحوار التي تحدث عبر الانترنت مع تشجيع اللقاءات المباشرة فيما بين الموظفين بصفة منتظمة وهذا ما يعطي واقعية ملموسة للاتصال و العمل الجماعي."<sup>2</sup>

وعليه، بات ضروريا إحداث التوازن بين الاتصال الإلكتروني والاتصال المباشر على مستوى المؤسسة لضمان السير الحسن لنظامها الاتصالي بصفة خاصة ونشاطها بصفة عامة.

في الأخير، يمكن ايجاز أهم وسائل الاتصال ودورها داخل المؤسسة كما في الجدول الموالي :

#### جدول يمثل أهم وسائل الاتصال ودورها في المؤسسة

وسائل الإتصال	تنظيم العمل	العلاقات بين الأفراد	الإعلام
الندوة الإعلامية	+		++
ندوة الحوار	++	++	++
مجموعات الحوار	++	++	
مذكرة إعلامية	++		++

<sup>1</sup> Paris, 1997, p. 55, vie & Marc Guillaum: "Où vont les autoroutes de l'information", édition Descartes  
<sup>2</sup> .Serge Guernin: "Internet en question", édition economica, Paris, 1997, pp. 76-77-

++		+	الرسائل
++	+	+	جريدة المؤسسة
++	++	++	جريدة متخصصة
+		+	ملصقة حائطية
	++	++	تحقيقات
	++	++	صندوق الاقتراحات
++	+	++	لنشرة المتفزة
+	++		البريد الإلكتروني

Source: Frank Cormerais et Alain Milon : "La communication ouverte", édition Liaisons, Paris, 1994, p.7

الاستنتاج الذي يمكن الخلوص إليه من هذا الجدول، هو وجود نوعان من وسائل الاتصال وهما :

**النوع الأول :** يشمل الوسائل التي تهدف إلى نقل المعلومات مثل: الندوة الاعلامية والملصقات.

**النوع الثاني :** تشمل الوسائل التي تهدف إلى تنظيم نشاط المؤسسة وتحقيق الإحتكاك والترابط فيما بين أفرادها مثل: ندوة الحوار، مجموعات الحوار، جريدة المؤسسة والجريدة المتخصصة، تحقيقات، صندوق الاقتراحات والبريد الإلكتروني.

فحري على المؤسسة أن تختار الوسيلة التي لا يتوقف دورها فقط عند نقل المعلومات بل الوسيلة التي تساهم في تنظيم العمل وتحقيق الإحتكاك فيما بين الموظفين مثل الندوات التي يكون الهدف منها تمرير المعلومات والحوار مع جميع الأطراف. وعلى ذكر هذا، فطرح مثل هذا السؤال ضروري: ما هي المعايير الواجب توفرها في عملية إختيار وسائل الإتصال المؤسستي؟.

## المطلب الثاني: معايير إختيار وسائل الإتصال المؤسساتي

إذا كان صاحب الحملة الانتخابية يضع لحمته الدعائية لجنة مختصة في انتقاء الوسيلة الإعلامية الأكثر فعالية في تمرير رسائله إلى الجماهير ليطم إقناعهم بها من جهة وإذا كانت عملية إختيار الصحفي للعمل في صحيفة ما تتم وفق مؤهلاته الثقافية وعلاقاته المتعددة مع الأفراد من جهة أخرى فإن القاعدة هي نفسها التي تحدث في إطار إختيار أدوات الإتصال داخل المؤسسة والتي تخضع لمجموعة من المعايير، أهمها:

### 1-البساطة والإستقلالية :

وتعني القدرة على تحريك الوسيلة بكل سهولة مع مراعاة التكلفة التي يمكن أن تتطلبها من ميزانية المؤسسة. على أن تكون مستقلة عن كل جهة في المؤسسة وعدم إستعمالها لأغراض دعائية.

### 2-المصداقية :

كلما كانت تتمتع الوسيلة الإتصالية بالمصداقية على مستوى المؤسسة كلما وثق فيها الموظفين و من هنا، تعتبر جريدة المؤسسة من أكثر الوسائل تحقيقا لهذا المطلب.

### 3-التدقيق في الجمهور المستهدف :

كلما كان الجمهور المستهدف مُدَقَّقُ الخصائص كلما كان مضمون الرسالة التي تتضمنها الوسيلة الإتصالية متوافقا مع ذلك فالإطار السامي ليس كالعامل البسيط فكلا الطرفين له خصائصه المهنية المختلفة وهذا ما يتطلب التدقيق في إختيار الوسائل والرسائل، لكن المبالغة في التخصيص قد يؤدي إلى تهميش باقي أطراف المؤسسة.

### 4-أن تكون في متناول جمهور كبير :

وذلك يعني، كم هو عدد الموظفين ؟ كم نحتاج من وسيلة لتغطية هذا العدد؟ مثل هذه الأسئلة مهمة في عملية انتقاء وسيلة الإتصال التي يجب أن تشمل رسائلها عددا كبيرا من الموظفين دون استثناء.

### 5-السرعة :

كلما كانت وسيلة الإتصال سريعة كلما كانت رسائلها أنية تتماشى مع آخر المعلومات و الأحداث التي تعرفها المؤسسة. وأحسن مثال على ذلك، نجد المعلومات السريعة ( Flash info) والملصقات الحائطية التي هي سريعة الإستهلاك مقارنة بجريدة المؤسسة التي تتطلب وقتا في عملية اعدادها وتوزيعها.

وعليه، فأهم الشروط الواجب توفرها في عملية إختيار وسائل الإتصال المؤسستي هي:

- البساطة و التكلفة أقل.

- المصداقية.

- السرعة.

البيان حينئذٍ، أن عملية إختيار وسائل الإتصال على مستوى المؤسسة تتطلب دراسة معمقة لمحيطها الداخلي وخصائصه مع ضرورة التأكد من مدى تحقيق هذه الوسائل للهدف المنشود.

## المبحث الرابع: أهمية الإتصال المؤسسي ومعوقاته

بعد أن تم التطرق في المباحث السابقة إلى مفهوم الإتصال المؤسسي، أنواعه ووسائله، سيكشف لنا هذا المبحث أهمية الإتصال داخل المؤسسة و أهم العراقيل التي قد يواجهها.

### المطلب الأول: أهمية الإتصال داخل المؤسسة

إن الحديث عن دور الإتصال داخل المؤسسة يجعلنا نتطرق إلى مدى اهتمام مسؤول المؤسسة بهذا الموضوع مما يعني أن على الإدارة أن تضع الإتصال ضمن ولوياتها داخل المؤسسة ومن هنا يرى كارل دويبر ( Duer Carl ) (أنّ : "وظيفة الإدارة هي الإتصال لذلك يجب أن يلقي كل الاهتمام من قبلها ، فالإتصال هو مفتاح الإدارة - كما أن أيضا - الإتصالات داخل المؤسسة ليست فقط لنقل المعلومات من نقطة إلى أخرى، لكن العناصر الأساسية في الإتصال بحد ذاته هي : الحوار والتفاعل .<sup>1</sup>

وعليه، يأخذ الإتصال مكانة مهمة في نشاط الإدارة، فهو الأداة التي تستعملها لتنظيم علاقتها مع مختلف أفراد المؤسسة ليس فقط من الجانب الإعلامي وإنما أيضا في تحقيق مناخ من الاحتكاك والتقارب بين القمة والقاعدة .

ما تجدر الإشارة إليه، هو أن أهمية الإتصال داخل المؤسسة لا ترتبط فقط بذلك النشاط الإداري الذي يهدف إلى تنظيم مجموع المعاملات التي تحدث بين القمة والقاعدة وإنما أيضا في تكوين مناخ من الاحتكاك والتقارب فيما بين الموظفين بهدف تعزيز العمل الجماعي وتوجيه كل الطاقات نحو خدمة المؤسسة.

إنطلاقا من هذا، تبرز لنا أهمية الإتصال داخل المؤسسة التي نحشر أهمها في النقاط التالية :

1 - للإتصال دور فعال في حل الأزمات والخلافات التي قد تحدث فيما بين الموظفين على مستوى المؤسسة بـ "توجيه الاختلافات والصراعات نحو المصالحة والإتحاد.

2 - يساهم الإتصال في تفعيل العمل الجماعي والترابط فيما بين الموظفين داخل المؤسسة بحيث يسمح لهم "بالاحتكاك والتعارف على بعضهم البعض والإحساس . وهذا شيء بالتضامن وبالتالي إيجاد وسط اتصالي مميز بالنسبة للمجموعة" ... مطلوب في المؤسسات التي يتوقف نشاطها على العمل الجماعي المنسجم مع أهدافها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Régis Revert et Jean-Nicolas, op. cit, p. 66

<sup>2</sup> - Ibid , p.66

3 - الإتصال هو الأداة التي تمكّن من قياس درجة ممارسة الديمقراطية داخل المؤسسة والتي يمكن اكتشافها من خلال مجموع المعاملات التي يجب أن تتم بشفافية في الحوار وحرية التعبير التي يجب أن يتمتع بها الموظفون لعرض انشغالاتهم على القمة.

4 -ينظم الاتصال عملية سريان المعلومات على مستوى المؤسسة، فهو يجنب انتشار الشائعات التي قد تؤدي إلى حدوث الفوضى في عملية إعلام الموظفين وهذا ما قد يؤثر سلبا على نشاطهم بالمؤسسة. وعليه فالإتصال هو الأداة المنظمة لقنوات الإعلام في الاتجاه الذي يضمن خدمة إعلامية سليمة لضمان الأداء الحسن لمختلف نشاطات المؤسسة.

5-يساهم الاتصال داخل المؤسسة "في إضفاء القوة بداخلها، حيث أنه الأداة التي تؤثر من خلالها المؤسسة على أفرادها.

وعليه، يساهم وجود سياسة إتصالية قائمة على دراسة معمقة لخصوصيات محيطها الداخلي في توجيه مجموع الطاقات نحو خدمة نشاط الموظفين لكن هذا لا يتحقق إلا من خلال تحقيق شبه إجماع فيما بينهم مهما كانت توجهاتهم الفكرية.<sup>1</sup>

البيان مما سبق، أن الإتصال داخل المؤسسة يسمح بتشكيل محيط اجتماعي قائم على التقارب والتعاون بين مختلف أفرادها سواء بين القاعدة والقمة أو بين الموظفين وهذا لا يتم إلا بتوجيه كل الطاقات نحو الأداء الأحسن لنشاط المؤسسة.

### المطلب الثاني: معوقات الإتصال المؤسسي

أمام تعاضم أهمية الاتصال في نشاط المؤسسة فقد تواجهه عدة صعوبات، أهمها:

1-كلما كان الهيكل التنظيمي للمؤسسة معقدا وفوضويا غير محدد المهام والفروع كلما تشابكت قنوات الاتصال، فإن هذا يؤدي إلى الفوضى داخل المؤسسة "فالحتمية التنظيمية الناتجة عن الترابط، الذي يشكل أساس المؤسسات الكبرى يجعل كل تجاوز للسلم الإداري هو مساس لسير المؤسسة لأن كثرة نشاطاتها وتشعب مستويات الإشراف يؤدي إلى عرقلة الاتصال والوقوع في مشكل البيروقراطية.<sup>2</sup>

وعليه، يؤدي تشعب التنظيم الهيكلي للمؤسسة والناتج عن كثرة نشاطاتها، إلى ظهور عراقيل إدارية تتمثل في عدم تمكن الموظفين من توصيل إنشغالاتهم إليها بحيث كلما ارتفع المستوى الهرمي الإداري كلما تقلصت فرص وصولها إلى القمة كما تؤدي الفوضى في تقسيم المصالح الإدارية إلى تعرض اقتراحات وانشغالات الموظفين إلى التهميش.

1 أحمد خاطر، "مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية"، مرجع سابق، ص 140

2 - مصطفى العشوي، مرجع سابق، ص. 4

2- يؤدي "افتقار المؤسسة لوسائل الاتصال المناسبة وكذا عدم تنظيمها والتنسيق فيما بينها وعدم إخضاعها لدراسة معمقة بما يتماشى مع خصوصيات المحيط الداخلي وأهداف وبالتالي إلى ظهور الإشاعات المؤسسة إلى فوضى في عملية سريان المعلومات".<sup>3</sup>.. والمعلومات الخاطئة وهذا ما يؤثر سلبا على نشاط الموظفين.

3- السياسة الاحتكارية التي ينتهجها المسؤولون على باقي أفراد المؤسسة تؤدي إلى كراهية الموظفين لهم وهذا ما يؤثر سلبا على نشاطهم. وقد يبرز هذا الاحتكار على مستوى المعلومات الموجهة إلى الموظفين أوفي عدم تقبل المسؤولين للاقتراحات الموجهة لهم من قبل هؤلاء الموظفين وهذا ما قد يؤدي إلى تكون فجوة اتصالية بين القمة والموظفين. وبالتالي يتوجه هؤلاء إلى مصادر أخرى غير رسمية وهذا ما يشكل الخطر بعينه على الاتصالات الرسمية ومصداقيتها.

4- تؤدي الاختلافات الفكرية والإيديولوجية العميقة لأفراد المؤسسة إلى حدوث اضطرابات على مستوى الاتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين مما يؤثر سلبا على نشاط المؤسسة.

5- يشكل التكوين النفسي للفرد عائقا بسلوكيا في استمرارية عملية الاتصال مع الأفراد الآخرين خاصة إذا ما علمنا أن: "الموظفين في المؤسسة لا يمتلكون نفس الدرجة فالمؤسسة إذن مطالبة بدراسة محيطها من استيعاب المعلومات المرسله إليهم"... الداخلي دراسة معمقة حتى تكون رسائلها متناسب مع مختلف الفئات الاجتماعية الموجودة داخلها.<sup>4</sup>

---

3 - علي محمد عيد الوهاب: "إدارة الأفراد"، منهج تحليلي، "المنظمة، الإدارة والناس"، ط2، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975، ص. 327  
4 - ( Alex Mucchieli : "psycho-sociologie des organisations", édition organisation, n° 78, Paris, 1978, p. 55 - )

على ضوء ما سبق، يمكن الخلوصل إلى أن هناك عاملين أساسيين قد يعرقلان الاتصال داخل المؤسسة، وهما :

**أولاً :** طبيعة إدارة المؤسسة ومدى ممارستها للديمقراطية والحوار مع باقي شركائها دون تمييز أو تفرقة سواء في المعلومات أو في المعاملات.

**ثانياً :** تأثير الاختلافات الفكرية والإيديولوجية العميقة للموظفين وعدم توافقها مع الهدف العام للمؤسسة وهذا ما يؤدي إلى حدوث تضارب في المصالح والأهداف وبالتالي يؤثر سلباً على نشاط المؤسسة.

المستخلص من عرض هذا الفصل، أن الاتصال عصب حياة المؤسسة، فهو دولا ب حركيتها وديناميكيها، إنه العملية الإدارية التنظيمية التي تهدف من ورائها إدارة المؤسسة إلى توجيه نشاط الموظفين وفق أهدافها وإنه أيضاً، العملية التي تساهم في تحقيق الانسجام بين أفرادها واحتكاكهم في ما يخدم نشاطها.

## الفصل الثالث: الإتصال الأزماتي في الجماعات المحلية (البلدية تحديدا)

### 1- ماهية الإتصال الأزماتي

- تعريف إتصال الأزمة
- أهمية إتصال الأزمة
- أهداف إتصال الأزمة

### 2- إدارة إتصال الأزمة في المؤسسة

- إستراتيجيات إتصال الأزمة
- التخطيط الإتصالي للأزمات قبل وأثناء وبعد الأزمة

### 3- معوقات الإتصال الأزماتي

- المعوقات الفنية
- المعوقات التنظيمية

### 4- الجماعات المحلية

- تعريف الجماعات المحلية
- تعريف الإدارة المحلية

### 5- الإتصال في البلدية

- وسائل الإتصال في البلدية
- أهمية الإتصال في تجسيد الخدمة العمومية

### 6- ضرورة تغيير نمط الإدارة الحالية

- إدارة الأزمات تقدير الموقف وتأطير القدرات
- خلايا الإتصال في المؤسسات تأطير للمسار تأخر
- منابر التواصل الحديثة والخدمة العمومية
- أعباء المكلف بالإتصال بالولايات
- مركز للإتصال الأزماتي أولوية

## الإتصال الأزماتي

### 1- ماهية إتصال الأزمة

**1- تعريف اتصال الأزمة:** يذهب الباحثون إلى تحديد اتصالات الأزمة بأنها: اتصالات تُعنى بها العلاقات العامة بالمؤسسة عند حدوث الأزمة، ويتبع ذلك أن تتصف اتصالات الأزمة بكونها تجرى في ظروف غير اعتيادية، وفي جو مشحون بالسلبية والعداء من قبل وسائل الإعلام، ومن قبل واحد أو أكثر من الجماهير الإستراتيجية للمؤسسة، ويكون الهدف الأساسي من اتصال الأزمة هو تخفيض حدة السلبية العامة التي تغمر المؤسسة وظروف عملها، والتي تهدد بالتفاقم لتشمل تدخل أطراف أخرى، الأمر الذي يهدد سمعة المؤسسة، بل استمرارية عملها وإنتاجها وبقائها.<sup>1</sup>

لقد حظي موضوع اتصال الأزمة باهتمامات كبيرة من طرف العلماء العرب والباحثين في العالم الغربي، نظرا لأهمية هذا المجال في المؤسسات والدور الإستراتيجي الذي يلعبه في الحفاظ أو استرجاع الصورة الذهنية وكذا محاولة الخروج بأقل الخسائر الممكنة أثناء وقوع الأزمة.

واتصال الأزمة كما يعرفه الباحث **محمد شومان** على أنه يشمل كافة الأنشطة والأدوار الإتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمات، ويندرج في إطار الأنشطة الإتصالية كل أنواع الإتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها، وعلى هذا فإن الأنشطة والأدوار الإتصالية المختلفة التي تقوم بها المنظمات والمؤسسات أثناء مراحل الأزمة، بما في ذلك أنشطة إدارة العلاقات العامة تدخل في نطاق اتصال الأزمة، أو الكارثة، كذلك فإن الأنشطة والأدوار التي تقوم بها وسائل الإعلام الجماهيري في المجتمع تدخل في نطاق اتصال الأزمة.<sup>2</sup>

**2- أهمية إتصال الأزمة:** يجمع الباحثون على أهمية عملية الإتصال باعتبارها جزءا مهما في إدارة الأزمة، فاتصالات الأزمة القائمة على العلاقات الوطيدة مع الجماهير المعينة هي بالتأكيد المدخل الصحيح بل والوحيد لحماية سمعة المنظمة أثناء الأزمات أو الكوارث وعملية الأتصال-على جانب آخر- على نفس القدر من الأهمية في إطار معالجة الأزمات من خلال وسائل الإعلام، فغياب أو ضعف أو قصور عملية الأتصال أثناء الأزمات والكوارث تؤدي بالفعل إلى زيادة حالة الإضطراب، وتفاقم الخسائر المادية والبشرية بين الجماهير ذات العلاقة بالازمة فالإتصال Communication هو العمود الفقري لكافة الأنشطة الإعلامية، وهو العملية التي يتفاعل بمقتضاها مستقبل ومرسل الرسالة مع مضامين اجتماعية محددة،

<sup>1</sup> عيشوش، فريد. . ص.، ص.116،115

<sup>2</sup> - محمد، شومان. العالم والزمات (مدخل نظري وممارسات علمية). القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2002. ص.7.

وعبر وسيلة اتصالية أو أكثر بهدف نقل معلومات أو أفكار في ظروف معينة. إذا كان الاتصال يشمل مكونا حيويًا في حياة أي منظمة في ظروف العمل العادي فإنه يصبح أكثر أهمية في الأزمات، حيث يؤدي اتساع التأثير الاجتماعي للآزمات -مع وجود نقص في مصادر تدفق المعلومات في ظروف الأزمة- إلى ضغوط شديدة على متخذي القرار في حالات الطوارئ، مما أظهر الحاجة إلى نماذج اتصالية مسبقة إلى الاستعداد للتعامل مع تلك الظروف الاستثنائية بأعلى قدر ممكن من الكفاءة، وقد أوضحت الدراسات العلمية أن الإدارة السيئة للأزمات دائما ما تكشف عن غياب خطة اتصالات شاملة، أو عن سوء تنفيذها ولكن في المقابل لن تؤدي لاتصالات الممتازة بمفردها إلى التغلب على الأزمة فخطة اتصالات الأزمة هي جزء فقط من الممارسات الجيدة للعلاقات العامة في إدارة الأزمات، وإن هناك ضرورة إلى الإهتمام بتوسيع مجال ممارسة العلاقات العامة إلى أبعد الجوانب الفنية للاتصالات.<sup>3</sup>

### 3- أهداف إتصال الأزمة:

الهدف الأساسي من اتصال الأزمة هو ضمان نقل المعلومات بالسرعة المطلوبة لإدراك ما يحدث، وتخفيض حدة السلبية التي تغمر المؤسسة وظروف عملها. وتسعى اتصالات الأزمة إلى عدة أهداف منها:

- \* محاولات منع وقوع الأزمة إن أمكن أو التصدي لها عند وقوعها بأكبر قدر من الفعالية.
  - \* توزيع المهام والادوار على الأجهزة المختلفة وحصر وتوفير الموارد للأزمات.
  - \* تقليل الخسائر إلى أدنى حد وتوفير سرعة الإستجابة.
  - \* زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع وسائل الإعلام.
  - \* استعادتها المنظمة لعافيتها في أقصر مدة زمنية ممكنة واستمرار أدائها لدورها في المجتمع.
  - \* تخفيف الآثار السلبية وإزالة رواسبها على مستوى الجماهير الداخلية والخارجية.
  - \* الإستفادة من معطيات الأزمة ونتائجها لمنع تكرار أزمات مماثلة ما أمكن.
- يضيف الباحث عماد مكايي أهدافا أخرى حصرها في مرحلة الأزمة وما بعد الأزمة، وهي:

<sup>3</sup> عيشوش، فريد. مرجع سبق ذكره. ص، ص. 117، 118

## أهداف الإتصال في مرحلة الأزمة:

- التنسيق بين الأجهزة المختلفة المعنية بمواجهة الأزمة.
- القضاء على الشائعات التي تنتشر في حالة نقص المعلومات المتعلقة بالأزمة.
- تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات الدقيقة المرتبطة بالأزمة.
- كسب تأييد الجمهور الداخلي وتعاطف الجماهير الخارجية.

## أهداف الاتصال في مرحلة ما بعد الأزمة:

- الإستمرار في جذب الجماهير نحو أنشطة المنظمة.
- عدم الإهتمام بالمعالجات السلبية لما تنشره وسائل الإعلام والإهتمام بالرد الفوري على كافة الإنتقادات والإدعاءات.
- العمل على تقليص الآثار السلبية الناتجة عن الأزمة.
- بذل الجهود لإعادة بناء سمعة جيدة للمنظمة.
- رصد ردود الافعال الرسمية والشعبية اتجاه الأزمة، اتجاهات الحلفاء والمنافسين لبناء خطط الإتصال للتعامل مع هؤلاء.
- تقويم مدى فعالية خطط اتصالات الأزمة ورصد استجابات الإدارة العليا والعاملين والجماهير.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - حسن عماد، مكاوي. ص، ص.147،148.

## 2- إدارة اتصال الأزمة في المؤسسة.

### 1- استراتيجيات اتصال الأزمة:

تسعى الإدارة لإنهاء أي أزمة بأقل الخسائر الممكنة، لذا عليها أن تأخذ زمام المبادرة في إدارة الأحداث وعدم الإكتفاء برد الفعل فقط، فعندما تواجه الانتقادات أو الإتهامات من الاطراف الخارجية مثل المؤسسات الإعلامية والرأي العام، الجهات الحكومية والرقابية، أو من جماهيرها، فلا بد لها من تقديم استجابات اتصالية وإعلامية للدفاع عن نفسها والعمل على كسب تفهم الجماهير لسياستها. وهي استراتيجيات اتصالية يقوم بها فريق إدارة الأزمات في أي منظمة، وتختلف هذه الإستراتيجيات باختلاف الازمات التي استحدثت لأجلها ومنها:

**1. إستراتيجية الصمت : (no repense):** بعض المنظمات تعتقد أن الرأي العام لا يعرف بالأزمة، وأن بإمكانها الحفاظ على سريتها من خلال التكتم على أحداثها، وبالتالي لا يقومون بأي رد فعل اتصالي، وهنا تلجأ وسائل الإعلام إلى البحث عن المعلومات من مصادر أخرى م ما قد يؤدي إلى الإضرار بسمعة المنظمة لذا يطلق عليها البعض إستراتيجية التجاهل.<sup>1</sup>

**2. إستراتيجية الإنكار (Denial strategy):** حيث تنكر المنظمة وجود أزمة وتقدم المعلومات التي توضح ذلك ويمكن التمييز بين النفي البسيط والنفي المعقد، وتعود معايير هذا التصنيف إلى درجة تورط المؤسسة في الحادث، عدد الضحايا والخسائر، طبيعة الجمهور المستهدف.

**3. إستراتيجية حائط الصد (block stone strategy):** وفي هذه الإستراتيجية ال تعترف الإدارة بالخطأ، وترفض الإستجابة لضغوط القوى الخارجية، وتحاول صد محاولات الأطراف الخارجية المتعددة للحصول على المعلومات عن الموضوع، وفي نفس الوقت تفسر الجماهير ووسائل الإعلام ذلك بأنه إخفاء الأخطاء كبيرة، وبذلك تزداد انتقاداتهم السلبية.<sup>2</sup>

**4. إستراتيجية الاعتذار:** وذلك من خلال السعي لإقناع الجماهير بأن ترى المنظمة بصورة أكثر إيجابية وتتمثل فيما يلي:

1 - علي، عوجة، فريد، كريمان. إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات. ط. 1. القاهرة: دار عال للكتب، 2005. ص. 2.  
2 - عيشوش، فريد. مرجع سبق ذكره. ص. 121.

**1.4 إستراتيجية التملق والمداهنة:** من خلال محاولة كسب ود الجماهير وإعلاء شأن المنظمة عن طريق المن والتذكير بالجوانب الإيجابية للمنظمة وسابق أعمالها وخدماتها لصالح الجماهير والمجتمع.

**2.4 إستراتيجية التماس والصفح:** وذلك من خلال استدعاء تسامح الجماهير عن طريق اتخاذ إجراءات علاجية لإصلاح الأخطاء أو دفع التعويضات لأسر الضحايا ومساندة المتأثرين بالأزمة وإبداء الندم والإعتذار وطلب الصفح والندم على ما سببته الأزمة من أضرار واتخاذ إجراءات لمنع تكرار الأزمة.<sup>1</sup>

**5- إستراتيجية الأفعال الصحيحة:** هي إستراتيجية تقوم على الإقرار بالمشكلة والتأكيد على العمل لمنع تكرارها وذكر الخطوات التي يتم اتخاذها لإصلاح الأضرار الناجمة عن الأزمة والتصريح بسياسة المنظمة المستقبلية في هذا الشأن، ويتميز أسلوب الخطاب الإعلامي بالصدق والصراحة وتحري الدقة. ويطلق البعض على هذه الإستراتيجية "إستراتيجية العلاقات العامة" وهي إستراتيجية تلقى معارضة شديدة من المسؤولين القانونيين للمنظمة لأن الإقرار بالخطأ قد يؤدي إلى استخدام ذلك في رفع دعاوى قضائية ضد المنظمة وقد يسبب لها خسائر مادية فادحة.

**6. التملص من المسؤولية: (evosion of responsibility):** من خلال هذه الإستراتيجية تسعى المنظمات إلى نفي كلي للمرحلتين، أي مرحلة الأزمات الحالية ومرحلة الأزمة السابقة، التظاهر في النهاية لموقف الجهل لأزمة وفي هذه الإستراتيجية تحاول المنظمة تحويل مسؤولية وقوع الأزمة إلى جهات أخرى وإظهار أنها ضحية هي الأخرى في الموضوع وأن الأزمة مجرد حادث مؤسف.<sup>2</sup>

**7. إستراتيجية الدفاع الهجومي (Attacks defend strategy):** تعتمد على تخفيض حدة الهجوم على المنظمة وذلك بعدة أساليب منها:

- أن هناك حرص من المنظمة على اعتبارات الصالح العام.
- التركيز على الأعمال الإيجابية للمنظمة.
- التقليل من مصداقية الناقد.
- مواساة وتعويض المتضررين.

هذه الإستراتيجية تؤدي إلى منع تدهور الموقف، وتقليل مشاعر الغضب من خلال التعامل بذكاء مع أطراف الأزمة، وغالبا ما تستخدم في قضايا الرأي العام لوقف نمو الأزمة، كما

1 - حسن عماد، مكاوي. العالم ومعالجة الأزمات. ط1. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2005. ص.، 135، 136. ص  
2 لي، عوجة، فريد، كريمان.. ص.، ص. 207، 208.

أنها قد تسعى للتعامل مع الأزمة كفرصة لخلق رأي عام مساند للمنظمة، من خلال تفسير سياساتها وأعمالها على نطاق واسع على أنها تستهدف الصالح العام، وتحرص على تأكيد ذلك بذكر معلومات تفصيلية تتجاوز توقعات الجماهير، لذا يطلق البعض عليها إستراتيجية "الصالح العام".

8- إستراتيجية الهجوم المضاد **Counter attacks strategy**: هي إستراتيجية تتصرف فيها المنظمة إعلامياً بشكل هجومي، من خلال تجميع وحشد القوى الناقدة ودفعها داخل مجال الأزمة، كما تعمل على تحطيم المقومات الأساسية التي اعتمدت عليها هذه الأطراف في مهاجمة المنظمة، وهي إستراتيجية تصلح للاستخدام في حالة تعرض المنظمة لحملة تشهير وتناول أحداث الأزمة بشكل غير منصف، أو تناول قائم على وقائع غير حقيقية وذكر قصص وهمية، وقد تستخدم المنظمة حقها في اللجوء للقضاء.<sup>3</sup>

## 2- التخطيط الإتصالي للأزمات (قبل، أثناء وبعد الأزمة):

### 1- مفهوم التخطيط الإتصالي للأزمات:

تعتبر عملية التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث من أهم مسؤوليات الإدارة الحديثة، حيث تتمكن من التعامل مع الأزمة أو الكارثة بأسلوب منظم، واستغلال كامل للطاقات والموارد المتاحة بما يكفل استمرارها في أداء أعمالها أثناء مواجهة الأزمات. ويكون ذلك باستخدام قاعدة المعلومات والبيانات التي أمكن الحصول عليها وتطويرها لخدمة الحدث.

وتتحكم في عملية التخطيط الإتصالي ثلاث متغيرات هي:

- الأهداف الإعلامية المطلوب تحقيقها.
- الموارد والإمكانيات الإعلامية.
- الوقت المتاح أو المحدد للتنفيذ.

### 2. مراحل التخطيط الإتصالي للأزمات:

#### 1.2- الإتصال لمرحلة ما قبل الأزمة:

يعد التخطيط لمرحلة ما قبل الأزمة عملية وقائية يمكن أن تجنب المنظمة نشوب الأزمات المفاجئة أو على الأقل تقلل من تداعيات الأزمة إلى حدها الأدنى وبالتالي تحافظ على سمعة المنظمة من التهديد أو التشويه.

<sup>3</sup> عيشوش، فريد. مرجع سبق ذكره. ص. 123

## 1.2.1. أسس الإتصال لمرحلة ما قبل الأزمة:

- إعداد إستراتيجية الإعلام في ضوء الإستراتيجيات العامة لإدارة الأزمة والتوجيهات الأساسية العامة.
  - يتضمن التخطيط المراحل الثلاثة ما قبل، أثناء، بعد الأزمة وتتكون كل مرحلة من أهدافها ووسائل متابعتها وتقييمها.
  - تحديد الجماهير المستهدفة لكل مرحلة من مراحل الأزمة وأساليب الإقناع لكل منها ضمن الخطاب الإعلامي لإدارة الأزمة.
  - أن تتسم الخطة الإعلامية بالدقة والشمول ووضوح الوسائل والأهداف وأن تتسم بالمرونة.
  - الحفاظ في كل المراحل على الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة.
  - التعامل مع وسائل الإعلام بصدق وموضوعية، وعدم المبالغة أو التهويل من شأن الأحداث واختيار الوقت المناسب.
  - اختيار وتدريب المتحدثين الرسميين مع وسائل الإعلام عند وقوع الأزمات.
  - تحديد الجماهير المستهدفة للإتصال.
  - تفهم مشاعر جماهيرك: "ربما يكون أكبر فشل للمنظمة من المنظور الإعلامي وقت الأزمة هو عدم إظهار التعاطف الإنساني، فليس المهم ما قمت به من اتصال وإن ما الأهم كيف يتم استقباله، أو كيف كانت ردود الأفعال حيالها".<sup>1</sup>
- يتطلب التخطيط الإتصالي لمرحلة ما قبل الأزمة مراعاة ما يلي:

- رصد لبيئة عمل المنظمة.
- تحديد المنظمة بدقة.
- تحديد الجماهير المستهدفة للإتصال.
- طرق الإتصال بالفئات المستهدفة.
- بناء الرسائل الإتصالية.
- التدريب على محاكاة الأزمة.
- وضع الدليل الإرشادي.
- بناء الجسور.<sup>1</sup>

## 2.2 الإتصال أثناء الأزمة:

<sup>1</sup> حسن عماد مكاري، مرجع سبق ذكره، ص.ص 117، 118.

<sup>1</sup> عيشوش، فريد. الإتصال في إدارة الازمات حوادث المرور نموذجاً. ط.1. الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2011. ص.، ص.،

ويتعلق بالمهام الفنية والتنفيذية لجهاز العلاقات العامة، وهي تحول الخطة الموضوعية سلفاً للاستعداد إلى خطة تنفيذية يحدد فيها الرسائل والوسائل التواصلية المستخدمين في معالجة الأزمة عند حدوثها أثناء الأزمة.

## 2.2.أ- أسس التخطيط للإتصال أثناء الأزمة:

- الإستحواذ على الحدث: لعل أبسط قاعدة للتعامل مع الحدث المفاجئ أو الأزمة هي أن تتخيل نفسك في موضوع جماهيريك، وتفكر إذا ما كنت في وضع هؤالء ماذا تتوقع من المنظمة أن تقول وأن تفعل؟
- إصدار البيان.
- إجتماع فريق الأزمة.
- إقرار إستراتيجية التعامل مع الحدث
- تحديد رسائل الإتصال.
- تحديد وسائل الإتصال.
- تفهم مشاعر جماهيريك.
- قدم المعلومات.<sup>2</sup>

"هناك قاعدة بسيطة وواضحة ذات ارتباط وثيق بسلوكية الأزمة كلما قلت المعلومات التي تقدمها للجمهور، زاد اعتقادهم بأنك تخفي أشياء أكبر وكلما زادت المعلومات التي تقدمها قل الإهتمام بالأزمة".

## 2.3 الإتصال لمرحلة ما بعد الأزمة:

وتمثل هذه المرحلة المحطة النهائية للسيطرة على الأزمة، وفي هذه المرحلة يحدث نوع من المعالجة لأثار الأزمة وتداعياتها، كما تشمل أيضا على العملية التقويمية للأزمة ومراحل التعامل معها، وذلك بهدف الإستفادة قدر الإمكان من تلك الدروس ومعالجتها في الأحداث التي قد تليها<sup>3</sup> وهنا نرى ضرورة إنجاز المهام التالية:

- عدم التوقف فجأة عن الإهتمام بالأزمة وترك الجمهور في فراغ تسعى لملائه مصادر أخرى.
- ضرورة التركيز في هذه المرحلة من إدارة الأزمة إعلاميا على استخلاص الدروس والنتائج منها.
- ضرورة إجراء عملية تقييم شاملة لإدارة الأزمة إعلاميا.

<sup>2</sup> حسن عماد، مكايي. مرجع سبق ذكره. ص. -ص. 171-17

<sup>3</sup> أديب، خضور. الاعلام والازمات. ط. 1. الجزائر: دار الأيام للطباعة والنشر والتوزيع، 1999. ص.، ص. 73.74

### 3-معوقات الإتصال الأزماتي.

#### 1. المعوقات الفنية لإتصال الأزمة:

تصاحب بعض العمليات الإتصالية أثناء الازمة مجموعة من السلوكيات وردود الأفعال التي تنجر عنها آثار سلبية على المؤسسة ومحيطها وعلى صورتها العمومية على وجه الخصوص، وتلك السلوكيات تتمثل فيما يلي:

\* التصرف الهجومي اتجاه كل الاراء والأحكام حول الأزمة.

\* حجب الحقائق وتقديم معلومات لا تتسم بالصدق.

\* محاولة التهرب من المسؤولية وإلقائها على طرف آخر.

\* نقص الخبراء والمتخصصين في الإتصال أثناء الأزمة، وفي حالة وجودها فالمؤسسة لا تحبذ اللجوء إليهم.

\* لا تهتم المؤسسة بتكوين فريق لخلية الازمة واتصال الأزمة بل تكتفي بتعيين شخص يتولى مهمات وعمليات الإتصال، كما أن تكوين خلية إدارة الازمة غالبا ما يتم وقت حدوث الأزمة.

\* عدم الدقة في تقديم المعلومات.

\* عدم الإهتمام بجمع المعلومات.<sup>1</sup>

#### 2. المعوقات التنظيمية:

- موقع اتصال المؤسسة بما فيها اتصال الأزمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة فهو يتأثر بعلاقات مع بقية الهيئات الإدارية في المؤسسة.
- مستوى خبرة أعضاء اتصال المؤسسة في التعامل مع الازمات وفي مجال التسيير.
- قلة الشركات الاستشارية في مجال الإتصال المؤسستي.
- إن تنوع وتعدد الازمات التي قد تواجه المؤسسات واختلافها وتحولها، يتطلب طرق مختلفة لمواجهتها.
- مركزية اتخاذ القرارات حيث تجد مديرية الاتصال نفسها محصورة في مجال ضيق يخلق أنشطتها ويحط من قيمتها، فيكون دورها استشاريا فحسب.<sup>2</sup>

1 السيد، السعيد. إدارة الازمات والكوارث، دور العلاقات العامة. ط1. القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع 2006 ص 153

2 السيد، السعيد. المرجع السابق. ص.154

## 4/الجماعات المحلية

### تعريف الجماعات المحلية :

تعتبر الجماعات المحلية بمثابة الهيئات الاساسيه للتنظيم الاداري للدولة كما ان الهدف من وجودها واشبع الحاجات العامه التي في الغالب يعجوا او يمتنع القطاع الخاص عن تلبيتها لقله مردوديتها او طول اجلها من هذا المنظور الجماعات المحليه هي تعبير جغرافي محدد اقليميا تجمع سكاني محدد عدديا و وحده اداريه مصغره عن الدوله السيد الامثله للاهداف المركزيه على المستوى المحلي من جهه وتزايد حجم الحاجات العامه المحليه للاقليم من جهه اخرى عرفت كذلك الجماعات المحليه على انها وحدات محليه مستقله لها مصدرها وايراداتها الذاتية وتمثل حلقه وصل بين الحكومه والمواطن وتلعب الدور الابرز والاهم في المجالات التنمويه وتقدم خدمات البنيه التحتيه للمجتمعات المحليه اما الامم المتحده والاتحاد الدولي للسلطات المحليه فقد استقر به من راي على تعريف الاداره المحليه بالارتكاز على ما يلي تقسيم جغرافي سياسي لدوله موحده بسيطه ودون مستوى الولايه او الجمهوريه او المقاطعه في الفيدراليه المركبه وجود هيئات منتخبه من اجل من اهل الوحده المحليه اما انتخاب يشمل جميع اعضائها او يحتوي على اكثر منها واما مختار محليا من قبل الاداره المركزيه بهدف اداره كل او بعض المرافق والشؤون المحليه وتكون لها شخصيه معنويه وذمه ماليه مستقله واجهزتها الخاصه بها رقبه او وصايه من السلطه المركزيه التي تتولى الاشراف على هذه الهيئات المحليه اسلوب من اساليب التنظيم الاداري للدولة تقوم على فكره توزيع السلطات والواجبات بين الاجهزه المركزيه والمحليه وذلك بغرض ان تتفرغ الاولى لرسم السياسات العامه للدولة واداره المنافق القومييه وانت تمكن الاجهزه المحليه من تسيير المرافق المحليه بكفاءه وتحقيق الاهداف المشروعه تعد الجماعات المحليه وحدات جغرافيه مقسمه لاقليم الدوله وهي عباره عن هيئات مستقله في الولايات والمدن والقرى وتتولى شؤون هذه الوحدات بالطرق المناسبه لها وتتمتع بالشخصيه المعنويه والاستقلال المالي الجماعات المحليه هي الوحدات اللامركزيه للدولة لها الصفه الشرعيه وتتمتع بالشخصيه المعنويه و الاستقلال المالي والاداري تقوم بالعديد من الوظائف والمهام التي يحتاجها المواطن وهي بمثابة الخط الرابط او الوسيط بين السلطات المركزيه الدوله والمواطن والجماعات المحليه هي هيئتان حددهم الدستور الجزائري الا وهم البلديه والولايه.

## تعريف البلديه:

تعرف البلديه على انها دائره حكوميه تعمل على تطوير المدن والقرى المحيطه بها بالاضافه الى تقديم الخدمات العامه متر اناره الطرق وتجهيز الشوارع وزراعه الاشجار واللوحات الارشاديه والعمل على تنظيم الاسواق ومخططات البناء والحفاظ على نظافه المدينه حيث تقوم الدوله بتخصيص ميزانيه مناسبه للبلديه لتطور وتحسن شكل المدينه يعرف قانون 10 11 البلديه في ماده الاولى على انها الجماعه الاقليميه القاعديه للدوله وتتمتع بالشخصيه المعنويه والذمه الماليه المستقله وتحدث بموجب قانون تشكل اطار مشاركته المواطن لتسيير الشؤون العموميه للبلديه اسم اقليم ومقر رئيسي.<sup>1</sup>

## تعريف الدائره :

كلمه دائره ترجمه حرفيه من كلمه Arrondissement بالفرنسيه اي انها ذات اصل فرنسي وتشكل في الجزائر قسم اقليمي او جغرافي تعين حدودها الاداريه وتعدل وتلغى بموجب مرسوم بناء على تقرير وزير الداخليه والدائره لا تمثل هيئه او جماعه اداريه محليه بل هي مجرد قسم وفرع اداري تابع ومساعد للولايه لا تتمتع بالشخصيه المعنويه وليس لها استقلال مالي وليست لها اهليه التقاضي وهذا بقرار من المحكمه العليا المجلس الاعلى سابقا بتاريخ 30 يناير 1988 من المقرر قانونا انا الوالي وحده المتمتع باهليه التقاضي باعتباره ممثلا للدوله ممثله للولايه ومن ثم فان رئيس الدائره لا يتوفر على الشخصيه المعنويه ولا يتمتع باهليه التقاضي.<sup>2</sup>

## تعريف الولاية :

هي منطقه اداريه لها استقلالها الاداري والمعنوي ويختلف من بلد لآخر كما يختلف من فتره زمنيه لآخرى تعتبر وحده من وحدات الدوله وهي شخص من اشخاص القانون عرفها قانون 09 09 ماده الاولى جماعه اقليميه تتمتع بالشخصيه المعنويه والاستقلال المالي هي الجماعه الاقليميه للدوله وتتمتع بالشخصيه المعنويه والذمه الماليه المستقله وهي ايضا الدائره الاداريه غير الممركز للدوله وتشكل بهذه الصفه فضاء لتنفيذ السياسات العموميه التضامنيه والتشاوريه بين الجماعات الاقليميه والدوله وتساهم مع الدوله في اداره وتهيئه الاقليم والتنميه الاقصاديه والاجتماعيه والثقافيه وحمايه البيئه وكذا حمايه وترقيه وتحسين الاطار المعيشي للمواطنين وتتدخل في كل مجالات الاختصاص المخوله لها بموجب القانون.<sup>3</sup>

1 الجريد. الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. الاانون رقم 10-11 المؤرخ في 2011/06/22. المتعلق بالبلدية. الماد. الأولى.

2 قرار الغرفة الإدارية بالمجلس الأعلى. المجلة الاضائية 03. 210. 1988/01/30.

3 حسين مصطفى المطبوعات الجامعية. ط2. 1982. ص 140 حسن. الإدار. العامة المحلية المارنة. الجزائر. ديوان

## تعريف الاداره المحليه :

هي اسلوب من اساليب التنظيم الاداري يتضمن توزيع الوظيفه الاداريه بين السلطه المركزيه في الدوله وبين الهيئات الاداريه المتخصصه على اساس اقليمي لتباشر ما يعهد اليها تحت رقابه هذه السلطه وتوزيع الوظيفه الاداريه بين الدوله والهيئات المحليه يتنوع من وقت لآخر فكل دوله تاخذ الاسلوب الذي يتفق مع ظروفها السياسيه والاجتماعيه والاقتصادييه لان الاساليب الاداريه ليست اهدافها بحد ذاتها بقدر ماهيه وسائل لتحقيق الاهداف الايجابيه للدوله في المجالين السياسي والاقتصادي من ناحيه وضروره حتميه وفنيه لرفع الكفاءه الاداريه والانتاجيه من ناحيه اخرى.<sup>1</sup>

عرفها الدكتور عبد الرزاق الشخي بانها المناطق المحدده التي تمارس نشاطها المحلي بواسطه هيئات منتخبه من قبل سكانها المحليين تحت رقابه واشراف الحكومه المركزيه.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> محمد وليد العبادي. الإدار. المحلية وعالقتها بالسلطة المرتزبة. عمان. دار الثقافة للنشر والتوزيع. 1990. ص 5  
<sup>2</sup> أترم سالم. حائق ومعايير الإدار. المحلية أو الحتم المحلي. مجلة الحوار المتمدن. العدد: 2258. ابريل 2005. ص.4

## 2/الاتصال في البلديه

### 1 وسائل الاتصال في البلديه:

#### 1-الهاتف:

تضع البلديه رقم خاص بالبلديه وعبر هذا الرقم تستقبل البلديه كل مكالمات المواطنين ومع الادارات كذلك تضع رقم اخضر لاستقبال انشغالات وشكاوي المواطنين هذا من شأنه ان يدعم علاقه بين الاداره والمواطنين وزياده ثقتهم باداره بلديته .

#### 2-الشاشه الالكترونيه :

تضع البلديه شاشه الكترونيه داخل شبابيك مصالح حاله المدينه الذي يوضح الوثائق المستخرجه ويبين كذلك المصالح الموجوده بالبلديه وارقام الهاتف الخاصه بالبلديه بما فيها الرقم الاخضر .

#### 3-سجل الشكاوي والاقتراحات :

تضع البلديه تحت تصرف المواطنين سجل لمعرفة ارائهم واقتراحاتهم وجكاويهم وهذا سجل موضوع داخل البلديه ويسهل لاي مواطن الحصول عليه والكتابه فيه

#### 4-ايام الاستقبال :

يضع رئيس المجلس الشعبي البلدي يوم الاثنين استقبال المواطنين من كل اسبوع وذلك بغية الانصات لانشغالاتهم وشكاويهم والوقوف على اهم المشاكل التي تواجه المواطن بالبلديه .

#### 5-اعلانات حائطيه :

البلديه تتصل مع مواطنيها وتعليمهم عبر الاعلانات الحائطيه الموجوده امام الباب الخارجي للبلديه وفي مختلف المصالح وذلك بغية اعلام المواطنين بكل المستجدات .

#### 6-لجان الاحياء :

وتلعب هذه الفئه دور الوسيط بين اداره البلديه ومواطنيها وذلك من خلال الاجتماعات التي تقوم بها مع رؤساء الاحياء بغية الوقوف على انشغالات المواطنين واشراكه من خلال ابداء ارائهم بكل الامور المتعلقة بالتنميه .

## 2اهمية الاتصال في تجسيد الخدمة العمومية :

- تقليص عدد الوثائق الحالة المدنية وتمديد مده صلاحيتها الى 10 سنوات .
- انطلاق البلديات في عملية رقمته تسجيلات الحالة المدنية بحيث بعد عملية المسح والحجز يتم استخراج شهاده الميلاد 12 عن طريق الاعلام الالي .
- العمل على السجل الوطني الاوتوماتيكي حيث اصبح بإمكان المواطنين استخراج شهاده الميلاد الاصلية من بلديه الاقامه دون عناء التنقل الى مكان ازديادهم.
- حجز عقود الزواج الوفاه وايضا اوراق الحالة المدنية عبر السجل الوطني الاوتوماتيكي .
- و بهدف تقريب الاداره من المواطنين الاكثر تعمل البلديه حاليا على ربط مقر البلديه مع ملحقاتها الاداريه عبر شبكه الاليف البصريه ليتمكن المواطنون من استخراج وثائق الحالة المدنية كلها من اي ملحقه اداريه.

## 6-ضرورة تغيير نمط الإدارة الحالية

- المتامل بعمق في طرائق تشير الشأن العمومي ومركزية القرار في ادارة ازمة صحية خطيرة تبعاتها اجتماعية واقتصادية بالدرجة الاولى يرى ان الحاجة ملحة لاعادة النظر في منظومة التسيير الازماتي الذي يجب ان يكون استقلالية وفعالية اذ فرض "الوباء المستجد" وهذا ملاحظ منذ بداية التعاطي الرسمي معه وضعا مغايرا تماما في اداء مؤسسات الدولة خاصة منها القطاعات المعنية بالواجهة المباشرة ويمكن للاشارة احصائها وتحديد الابعاء الاساسية التي تقع على عاتقها .. غير ان المطلوب الان وتبعاً للمستجدات الاخيرة هو اتجاه القيادة على مستوى اعلى هرم في الدولة في تحرير "المبادرات المحلية" للمسؤولين المحليين الذين يجب ان تكتمل لديهم الصورة لتقدير اوضاع ولاياتهم واقتراح خارج "القرار المركزي" الذي يخاطب ما هو " وطني " "المعقد والعادي" " اذ يجب على "ولاية الجمهورية" ان يبادروا بحلول عملية لمواجهة "انتشار الوباء" وفرض قرارات على المستوى المحلي دون انتظار تعليمات ربما تجدد فقط التدابير الوقائية في "جغرافيا المكان" في حين تملك كل ولاية خصوصية ووضعاً وبائياً خاصاً يفرض على المسؤول المحلي الاول في "الولاية" وهو "الوالي" المبادرة بتجسيد خطة عمل واستراتيجية فعالة تواجه الوباء ولعل التسيير المركزي للامزة بما له من وما عليه خيار لا بد منه بحكم ما تملكه الوزارات من امكانيات وتواجد لجنة علمية تعرض "الموقف الصحي" للرأي العام الوطني غير ان المعطى المحلي هو الاخر يشكل اولوية هامة لادارة الازمة الصحية الخطيرة التي كشفت حاجة ملحة اخرى لتكوين الكوادر الادارية على فنون ومهارات اخرى مهنية بالدرجة الاولى لادارة الازمات وقد سبق لي ان اشرت في مساهمات عديدة بجرية "الوسط" إلى حاجة الدولة لمركز "اتصال مؤسساتي" يؤطر "اتصال" الازمات " وحتى يعزز من فنون واساليب الاتصال في مؤسسات الدولة اذ تحتاج العديد من القطاعات لمكافئين بالاتصال

ولكفاءات متكونة تؤطر الاتصال والاعلام في الظروف الصعبة التي تشهدها البلاد مهما كان طابع هذه الظروف .وقد اضحى من الضروري على وزارة الداخلية والجماعات المحلية ان تسارع إلى تغيير الهيكل التنظيمي للادارات المحلية خاصة منها "البلدية والولاية " اذ يحيل الهيكل الحالي تنظيميا إلى تسيير محدود للشان العمومي لا يراعي تماما التحولات الاجتماعية المتسارعة والتي تفرض الاهتمام ب"المناجمت والتسيير المحلي " للشان العام فلم يعد " المير " في حاجة لتسيير نمطي لشؤون المواطن واحتياجات البلدية بل ان "الازمة الصحية الحالية " فرضت هي الاخرى ضرورة توسيع ثقافة الاستشارة لمؤسسات الدولة الادارية والمنتخبة مع "الكفاءات الوطنية " التي تملك قدرات على الاقتراح والتاثير والتجسيد الفعلي للبرامج التي يمكن على اساهها معالجة العديد من المشاكل المطروحة على الصعيد التنموي على سبيل المثال ومن هنا يجب الاهتمام بعد " الكورونا " رفع الله الوباء بتسيير محلي للشان العمومي اكثر انفتاحا وفعالية والابقاء على التسيير الممركز في مجالات معينة لدواعي موضوعية.

### خلايا الاتصال في المؤسسات تاثير للمسار تاخر

عاد من الضروري لتطوير وعصرنة اداء خلايا الاتصال المتواجدة بدواوين الولايات الاهتمام بتكوين المكلفين بالاتصال ومنشطي لهذه الخلايا على المستوى المحلي اذ يكتسي التكوين على الاتصال لفائدة الموظفين في خلايا الاتصال بالولايات ورتبهم الوظيفية "متصرف اداري . ملحق بالادارة " اهمية لتحسين اداء الاتصال المؤسسي وتفعيله على المستوى المحلي اذ يمارس المكلف بالاتصال على مستوى خلية الاتصال للولاية مهام اتصالية و اعلامية بالدرجة الاولى لا تتوقف عند دعوة الصحفيين والمراسلين لتغطية نشاطات الولاية وتظاهرات تنظم داخل التراب المحلي للولاية بل يجب ان تكون لدى المكلفين بالاتصال رؤية عمل تتاح لهم وهم يمارسون هذه الوظيفة الاتصالية وان كان تابعها اداري وخاص لانها تنفذ داخل هيكل محلي هام وحساس في الجماعات المحلية وهو الجهاز الاداري الضخم للولاية الذي يضم فروعاً ومصالح ادارية واعباء الموظفين وفق الهيكل التنظيمي متعددة وقد تظهر في سياق ممارسة الملحق بالديوان في ديوان الولاية لوظائفه مهام وتكليفات جديدة تقتضيها مستجدات عمل واحتياجات تتصل بتسيير شان عام كما ان توظيف طلبة الاعلام والاتصال في المؤسسات العمومية وفي الجماعات المحلية صار ضرورة ملحة بسبب غياب هذا المنصب وتراجع الاداء الاتصالي والاعلامي للمؤسسات.

### مناير التواصل الحديثة والخدمة العمومية

ويشير عدد من الباحثين في الاتصال المهتمين بالاتصال في قطاع الداخلية والجماعات المحلية الى ضرورة تشخيص دقيق علمي لما يسمى بالجماعات والتمثلات التي ينتجها المواطنون اتجاه المسؤولين في الجماعات المحلية منهم المنتخبين المحليين او بالاحرى كيف يرى هؤلاء انفسهم وكيف يتصورهم الآخرون ويشير نص بحثي للاستاذ احمد يعلاوي عنوانه "الجماعات المحلية في الجزائر " الى اهمية تدارس حركية واقع نشاط الجماعات

المحلية في مختلف المحاور التي يمكن من خلالها تشخيص الوقائع وقياس الاداء وفهم مسائل الدور والوظيفة والالتزامات في ضوء التحولات الاجتماعية السياسية التي تعرفها الجزائر .

ومن تجربة عمل اشتغلت فيها كاستاذ مكون في الاتصال بالمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية بوهران اشرفت فيها على تدريب عدد من المكلفين بالاتصال بولايات الغرب الجزائري استخلصت من نتائج التكوين ومن ردود فعل الطلبة المتكويين وهم يشغلون وظائف ادارية في خلايا الاتصال بالبلديات والولايات ان هناك مشاكل عديدة تواجه نشاطهم الاتصالي داخل الهيكل الاداري للبلدية او الولاية وان تختلف طبيعة المهام على مستوى كل من البلدية والولاية .

ومن بين الانشغالات التي طرحها المتكويون الذين وزعت عليهم استمارة لمعرفة ارائهم ازاء التكوين الذي بادرت به وزارة الداخلية والجماعات المحلية وهو تكوين هام نشط قدرات الموظفين المكلفين بالاتصال عدم وجود منصب "مكلف بالاتصال" بشكل رسمي في البلديات الكبرى التي تواجه ضغطا من حيث طلبات الفاعلين في الحياة المحلية التنموية وتنظم بها تظاهرات وتنجز بها مشاريع في اطار الحيز الجغرافي للبلدية والمشكل الموجود ايضا من جانب اخر هو عدم معرفة المؤسسات والسلطات مدونة التكوين الجامعية في تخصصات عديدة منها تخصص اعلام واتصال الذي لا يحضى بالاهتمام بالمطلوب ولا يتم توظيف الطلبة وخيرجوا هذا التخصص الهام في مختلف المؤسسات والادارات والجماعات المحلية .

وغياب منصب مكلف بالاتصال في البلديات الكبرى ووجوده فقط في شاكلة تكليف اداري قد لا يؤشر فعلا على اهتمام رؤساء البلديات وقطاع واسع منهم لا يمارس ولا يملك رصيد تكوين في الاتصال "المقصود لم يتلقى بعد رؤساء البلديات تكوينا في الاتصال وتوظيفه في العمل المحلي في بعده التنموي " رغم ان البعض منهم يملك قدرات خطابية واتصالية على استيعاب ضغط وحل مشاكل بالبلدية بلغة اتصال اكتسبها المسؤول من خبرة خارج الاطر التكوينية التي تبقى هامة رغم توافر القدرات والمواهب لدى بعض المسؤولين فلا يمكن ان يسير مثلا الاميار المسؤولون عن الشأن المحلي بدون ثقافة اتصالية يديرون من خلالها حتى الازمات المفاجئة أو المتوقعة وعدم الاهتمام كثيرا بالاداء الاتصالي في الجماعات المحلية انتج لنا مشهد من السكون في اداء الكثير من المجالس البلدية والولائية المنتخبة كما ان الادارة المحلية اصبحت تعتمد على اساليب التسيير الكلاسيكية في مخاطبة المواطن رغم العرصنة التي تطال المرفق العام.

### **اعباء المكلف بالاتصال بالولايات**

انشغال اخر يجعل من وظيفة مكلف بالاتصال في دواوين الولايات روتينيا وغير ديناميكي وهو عدم وجود دفتر اعباء يحدد للمكلفين بتنشيط خلايا الاتصال واضحا ولا يؤطر بالشكل اللازم ووظيفة المكلف بالاتصال الذي يتلقى الاوامر والتوجيهات من قبل مدير ديوان الوالي وبالتالي الوالي المسؤول الاول عن الجهاز الاداري للولاية ورغم ان طبيعة المهمة تقتضي ان يلتزم المكلف بالاتصال بتقاليد العمل الادارية والسلم الاداري الذي يحيله الى سلطة فوقية

تحدد له طريقة العمل والتعاطي مع المحيط المؤسساتي والفاعلين الخارجيين الى ان تنشيط دور المكلف بالاتصال في الولاية وجعله اعلاميا ايضا ان صح القول ينقل مجهود السلطات المحلية الذي ينفذ في مجال تطوير مناخ الاتصال على المستوى المحلي بما يلبي في الاخير احد احتياجات المواطنين يعتبر استثمار حقيقيا في المكلف بالاتصال في الجماعات المحلية .

فالكثير من الولايات التي استحدثت صفحات على مواقع التواصل الاجتماعي تنقل اخبار الولاية وتظاهراتها على الفايسبوك ويجب السماح للمكلفين بالاتصال ان يتكثروا في مجال استعمال وسائط الاتصال والاعلام الجديد الذي اصبح اكثر اقناعا للشباب مثلا وهو يتحكم ببراعة في تكنولوجيات الاتصال الحديثة التي يجب استغلالها من قبل القائمين على خلايا الاتصال في الولايات لتنشط دور المكلفين بالاتصال وجعلهم اكثر سرعة في نقل الاخبار ونشاطات الولاية والتفاعل مع ما تنشره الصحافة المحلية والوطنية من اخبار ونشاطات وانشغالات بالولاية.

## مركز للاتصال الازماتي اولوية

اضحى من الضروري وامام حالة عجز رهيب في الادارة التعجيل في ترسيم توجه رسمي في "اتصال الازمات " وذلك يمكن ان يكون حقيقة وممارسة على ارض الواقع من خلال انجاز "مركز وطني لاتصال الازمات " يتبع لرئاسة الجمهورية ولا يمكن ان يختزل نشاطه الذي يقطن بطبيعة الحال ويستند الى مقاربات في المجال والتخصص في خانة محدودة بل انه مركز ينشط حتى في الظروف العادية وذلك من خلال اعتماد ادوات قياس لما يقع من مشاكل وازمات كانت محلية او وطنية وحتى دولية تتاثر بها الجزائر وقد سبق وان تناولنا عبر في مساهمات عديدة الازمات التي فشل ولاة في ادارتها وكانت محلية.

واشرت في مساهمات صحفية عديدة ان هناك نقائص في اداء المسؤولين على المستوى الاتصالي في التعامل مع "الازمة " وقد خلق هذا الضعف وهو ظاهر مشاكل على القيادة على مستوى مركزي التي لا يمكن ان تضطلع على تفاصيل الموقف "الازمة " الا من خلال "عروض حال " او "تقارير رسمية لجهات عديدة " وهذا وان كان هاما لمعرفة ما يجري في كرونولوجيا "الازمة " الى ان الاعتماد على مهارة المسؤول في ادارة ما يقع في ولايته يبقى الالهم في حل الازمات

وقد اكد رئيس الجمهورية في لقاءاته الصحفية التي جمعته مع عدد من ممثلي وسائل الاعلام الوطنية على خطورة ما تشكله "الاشاعة " والأغراض المبيتة التي تكون وراء نشر الاشاعات من صفحات لأطراف معادية خطورة ما يحاك لضرب مؤسسات الدولة عن طريق تلفيق الاكاذيب والأخبار الكاذبة يتطلب من الدولة استحداث منظومة اتصالية وإعلامية مؤسساتية فعالة لا تتوقف عند وسائل الاعلام اذ تغيب في المشهد الرسمي الاتصالي أي مؤسسات تدير الاتصال المؤسساتي الذي لايمكن ان يكون تكليفا يقع على عاتق

موظف في وزارة او مؤسسة بل هو ارادة سياسية للدولة في الاهتمام بهذا المسار وانتاج ايقاع فعال فيه يزن خطابها للعمامة ويقوي كيانها فللدولة كيان وخطا.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> مقالات صحفية للأستاذ الدكتور مروان محمد.

# الإطار التطبيقي

## الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

### تمهيد

1-التعريف بالمؤسسة

-بلدية صيادة ولاية مستغانم

2-المهام

3-الهيكل التنظيمي لمقر البلدية

4-تحليل المقابلات

5-عرض نتائج تحليل المقابلات

6-دليل المقابلة

## تمهيد:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي والاداة المستعملة هي المقابلة  
وقمنا بإختيار مجموعة من مجتمع البحث مكونة من مجموعة من الموظفين الغرض من  
ذلك

معرفة ما طبيعة الإتصال في الإدارة المحلية في ظل جائحة كورونا بلدية صيادة نموذج  
وذلك بإختيار عينة قصدية مكونة من 04 موظفين .

تعتبر مقابلة البحث من ضمن تقنية جمع المعلومات والإطلاع على إجابات المبحوثين  
دون الإعتماد على الاخرين.

-كما أجريت المقابلة في أوقات مختلفة ودامت مدة المقابلة من 15 إلى 20 دقيقة وذلك  
خلال

شهر جوان من 03 جوان إلى 09 جوان وتحتوي على خمسة أسئلة .

التعريف بالمؤسسة:

التعريف بالبلدية:

كانت تسمى خلال الفترة الإستعمارية ب نسبة إلى أحد الماريشالات الفرنسيين

pelissier

ثم صيادة نسبة الى الغابة المجاورة التي كان يقصدها الصيادون حسب الروايات والاساطير.

تاريخ انشاء البلدية: خلال التقسيم الإداري الأخير لسنة 1984 حيث كانت تنتمي الى بلدية مستغانم.

الموقع الجغرافي:

- شمالا: بلدية مستغانم

- غربا: بلدية حاسي ماماش

- شرقا: بلدية خير الدين

- جنوبا: بلدية ماسرة

عدد السكان الى غاية 2019: 50.239 نسمة

المساحة: 45 كم<sup>2</sup>

البلدية ذات طابع فلاحي بها 150 مستثمرة فلاحية فردية و 305 جماعية في هذا الاطار يجب الإشارة الى وجود مخبر جهوي لحماية النباتات يقع بالدبدابة بالإضافة الى وجود بعض الوحدات الخفيفة للتحويلات كالملبينات ومشتقاته المطحنة تحميص القهوة وتسمين الأغنام والبقر وتربية الدواجن .يعتبر سوق الجملة للخضر و الفواكه المورد الأساسي للبلدية وهو ذات طابع جهوي و وطني .

- عدد الملحقات الإدارية : 04

- عدد القرى و المداشر : 05

- عدد فضاءات الترفيه و الحدائق و المساحات الخضراء : 02

- مقومات البلدية : البلدية ذات طابع صناعي وفلاحي.

- المساحة الفلاحية الصالحة : 6405 هكتار.

## مهامه:

ان مجمل الاختصاصات التي يمارسها ر لين المجلس الشعبي البلدي تسيير في اتجاهين أساسيين:

- 1- صلاحيات رئيس المجلس الشعبي بصفته ممثلا للدولة:  
في مجال ضبط الحالة المدنية:  
لقد أعطى القانون البلدي رقم : 86 من الجريدة الرسمية للبلدية أن : " لرئيس المجلس الشعبي البلدي صفة ضابط الحالة  
وبهذه الصفة فهو يقوم بجميع العقود المتعلقة بالحالة المدنية طبقا للتشريع الساري المفعول تحت رقابة النائب العام المختص إقليميا".  
يمكن لرئيس المجلس الشعبي البلدي و تحت مسؤوليته، تفويض امضائه للمندوبين البلديين المندوبين الخاصين و إلى كل موظف في البلدية قصد:  
- استقبال التصريحات بالولادة و الزواج و الوفيات.  
- تدوين كل العقود ، و الأحكام في سجلات الحالة المدنية.  
- إرسال القرار المتضمن التفويض بالامضاء إلى الوالي و إلى النائب العام.  
في مجال الضبط القضالي:  
حسب القانون البلدي رقم 92، فإن لرئيس المجلس الشعبي البلدي صفة ضابط الشرطة القضائية، و ذلك من خلال:

- السهر على المحافظة على النظام العام و امن الأشخاص و الممتلكات.  
\_ التأكد من الحفاظ على النظام العام في كل الأماكن العمومية التي يجري فيها تجمع الأشخاص، و معاقبة كل مساس بالسكينة العمومية و الأعمال التي من شأنها الإخلال بها.  
2- صلاحياته بصفته ممثلا للبلدية:  
حسب قانون البلدية رقم 77 و 78 : " يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي للبلدية في جميع المراسم التشريفية و التظاهرات الرسمية ، و في كل أعمال الحياة المدنية و الإدارية".  
يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي إدارة جميع أعمال و اجتماعات المجلس البلدي من حيث التحضير للدورات و الدعوة للانعقاد و ضبط تسيير الجلسات، كما يسهر على حسن سير جميع المصالح و المؤسسات العمومية للبلدية، بالإضافة إلى الإعلان عن مداورات و أشغال المجلس.

كما يقوم بإدارة مداخل البلدية و الأمر بصرف النفقات و متابعة تطور المالية للبلدية، و إبرام عقود اقتناء الأملاك و المعاملات و الصفقات و الإيجارات او قبول الهبات و الوصايا و السهر على حماية الأرشيف.

## 1- الكاتب العام:

يسهر الكاتب العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي على حسن سير الإدارة في الميدان الإداري و المالي طبقا للتشريع المعمول به.

## 1\_1 - مكاتبه:

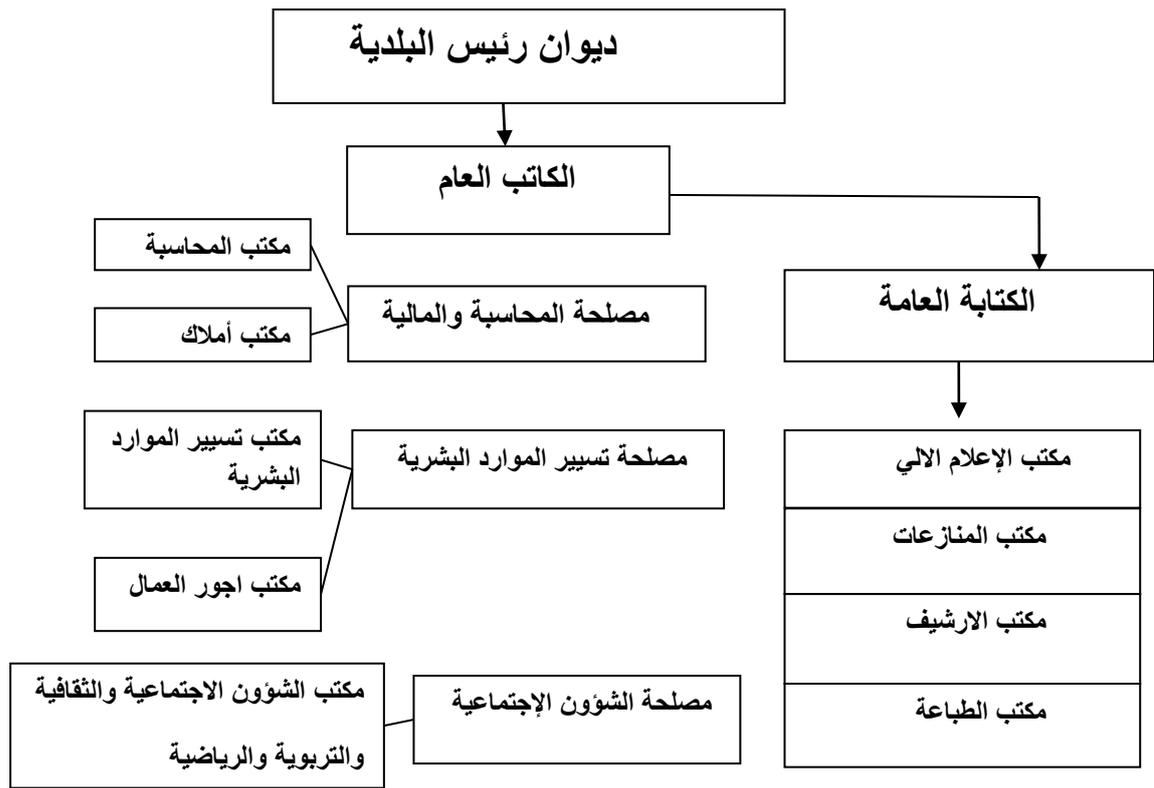
قسم التنظيم و الإدارة العامة، مصلحة الكتابة العامة، مكتب الأرشيف، فرع المفرق الهاتفي، فرع الطباعة، فرع المندوب الأمن البلدي " حراسة ممتلكات البلدية "

## 1\_2 مهامه:

يتولى الكاتب العام:

- تنفيذ قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- تسيير الأعوان و التنسيق بين مختلف مصالح البلدية.
- العناية بدفاتر الحالة المدنية و بمختلف السجلات و الدفاتر اليومية و مسكها و العناية بالوثائق الإدارية و المحفوظات.
- إعداد ملفات الصفقات و اللوازم البلدية .
- إعداد مشروع ميزانية البلدية و متابعة تنفيذها.

## الهيكل التنظيمي للبلدية



تحليل المقابلات:

السمات العامة:

الرقم	الاسم واللقب	الجنس	العمر	الرتبة	المستوى التعليمي
01	إحول عثمان	ذكر	52	رئيس م فرقة النظافة والنقاوة العمومية والبيئة	ثالثة ثانوي
02	قانة خيرة	أنثى	33	مكلفة بالإعلام والإتصال	ليسانس علم الاجتماع
03	مغنية إسماعيل	ذكر	49	رئيس مصلحة التنظيم والشؤون العامة	ليسانس التعبير العمومي وليسانس في الادب العربي
04	حميدة محمد	ذكر	53	المنسوب البلدي لدى الضمان الإجتماعي	شهادة تحليل الحسابات لجميع المواد

## عرض نتائج تحليل المقابلات:

من خلال المقابلات التي اجريت على مجموعه من المبحوثين من خلال بعض الاسئلة التي في البلديه في ظل جائحه كورونا بلديه طرحت على الموظفين في ما يخص الاتصال في صياده نموذج ومن خلال الجدول تبين المبحوثين عددهم اربعة اغلبه هم ذكور وانثى واحده تتراوح اعمارهم من 33 الى 53 سنه تتنوع وظائفهم واغلبيتهم اطارات اصحاب شهادات فرقه النظافه والنقاوه العموميه والبيئه صرح قائلا ففي مقابله السيد رئيس مصلحه .جامعيه مصلحته قامت بالتنسيق بين الاداره والمصالح التقنيه كتابيا وشفاهيا بالتوعيه والتحسيس ان لدى المواطنين والخرجات الميدانية للمحلات التجارية والمدارس والمساجد و بالوقوف على مدى تطبيق التعليمات الخاصه ببروتوكول كوفيد 19

وفي مقابله اخرى للمكلفه بالاعلام والاتصال قالت اننا اعتمدنا على الاتصال في الانشطه من خلال الفيسبوك والملصقات الاشهاريه

وفي مقابله السيد رئيس مصلحه التنظيم والشؤون العامه صرح قائلا في فتره انتشار الوباء قامت مصالح البلديه الاجراءات الاحتياطيه قصد التصدي لانتشار الوباء في فئه الموظفين والموظفات النساء مكثن البيت لمدته ثلاثه اشهر قصد تخفيف وتقليل مدى انتشار الوباء بالاضافه الى رش جميع المكاتب بمواد التعقيم مع احترام التباعد في الاتصال مع المواطنين مع اجباريه وضع الكمامه للمواطنين اثناء الدخول الى البلديه

وفي مقابلتنا مع المندوب البلدي لدى الضمان الاجتماعي اكد لنا صرامه وجديه الوقوف على ماذا تطبيق البروتوكول الصحي من خلال الزاميه وضع الكمامه للمواطنين للدخول الى المصلحه مع احترام التباعد الاجتماعي

## خلاصة:

تبعاً لما سبقت الإشارة إليه، يتوجب علينا التأكيد على أن إدارة الإتصال في الأزمات مسألة تحتاج إلى الكثير

من المهنية والإحترافية، والقدرة على الإدارة والتخطيط، قبل التحكم في مسألة تنفيذ خطط واستراتيجيات

اتصال الأزمة الفعالة، التي تستهدف الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة ووسائل الإعلام أيضاً. ولهذا

فإن اتصال الأزمة له أهمية كبيرة نظراً للدور الإستراتيجي الذي يلعبه في الحفاظ على سمعة المؤسسة

واسترجاع صورتها وهذا وفق مخطط اتصالي للأزمات قبل وأثناء وبعد الأزمة.

الختامة

## الخاتمة:

يعد اتصال الازمات ضروره حيويه بالنسبه للمؤسسات العموميه نظرا لما له من اهميه بالغه على مختلف الاصعده باعتباره تقنيه اتصالية تعتمد عليها المؤسسات من اجل تحسين خدماتها المقدمه والتواصل مع محيطها الداخلي والخارجي. أما بالنسبة لتموقع الاتصال في هذه المرحلة فإن المؤسسة الجزائرية لا توظفه ولا تعطي له الأهمية الكافية كوظيفة إدارية مستقلة، فعلى الرغم من تواجد شخص مكلف بالاتصال وبروزه في الهيكل التنظيمي لبعض المؤسسات إلا أن دوره مغيب في هذه المرحلة. وبالتالي لا يستعمل الاتصال من أجل الوقاية للاستعداد لمواجهة الأزمة؛ ويظهر دوره بصورة محتشمة في وظيفة تكميلية وليس أساسية، بل إنه يعتبر كعملية فطرية يمكن ممارستها من قبل أي مسؤول. لذلك يستطيع أي شخص أن يتولى مسؤولية الاتصال بوجود تكليف رسمي؛ ومع ذلك يجب أن تبقى المعلومات متمركزة في المستويات العليا للمؤسسات، وهذا التمرکز للمعلومات يؤكد استمرار تبني المؤسسات الجزائرية لمبادئ المدرسة الميكانيكية في هذا المجال.

وقد تمكنت هذه الدراسة من الاجابه على التساؤل الرئيسي للبحث حيث استطاعت بلديه صياده تسيير جائحه كورونا بدون تسجيل اي اصابات وقد لعب اتصال الازمات دورا هاما في نجاح تسيير هذه المرحلة الحرجه للازمة.

# قائمة المراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

- 1/ محمد جمال الفار: المعجم الإعلامي, دار أسامة للنشر والتوزيع, الأردن, 2006
- 2/ محمد محمود مهدي, الاتصال الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية السياسية الاجتماعية والتخطيط بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية, الإسكندرية, مصر, د.ط., 2005,
- 3/ حسن علي محمد الاتصال الانساني: النماذج, المداخل, النظريات دار المعرفة دار البيان للطباعة والنشر المنيا القاهرة, د.ط., 2011
- 4/ محمد محمود مهدي, الاتصال الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية: السياسية الاجتماعية والتخطيط بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية
- 5/ عبد الله الطويرقي, صحافة المجتمع الجماهيري (سوسيولوجيا الاعلام في المجتمع الجماهيري) مكتبة العبيكان, الرياض, د.ط., 1997
- 6/ ابراهيم ابو عرقوب, الاتصال الإنساني و دوره في التفاعل الاجتماعي, دار المجدلوي للنشر و التوزيع, الأردن , ط1 122 ,
- 6/ مليكة هارون . الاتصال في اوساط الشباب في ظل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال . دراسة ميدانية تحليلية على عينة من شباب ولاية تيبازة ر . سالة لنيل شهادة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال . تحت اشراف الاستاد الدكتور احمد حمدي . جامعة الجزائر . السنة الجامعية 2004-2005
- 7/ عبد الباقي زيدان, وسائل وأساليب الاتصال في مجالات الاجتماعية والتربوية والإدارية والإعلامية, دار الشباب للطباعة والنشر , مصر, د.ط., 1974, ص13
- 8/ -J.G March et A.H Simon: « les organisations », éditions Dunod, 1971, Paris,
- 9/ أحمد خاطر: "مقدمة في ادارة المؤسسات الاجتماعية", دار الكتاب الجامعي الحديث, القاهرة, 1982
- 10/ -Alex Muccheilli : « les sciences de l'information et de la communication », édition Hachette, Paris, 1995
- 11/ محمد فهمي العطروري ص 360
- 12/ د.عاطف عدلي العبد , ص 22.

- 13/ مصطفى العشوي: "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص. 14.
- 14/ د. عدلي العبد، ص 23.
- 15/ مصطفى العشوي ص 144
- 16/ أحمد خاطر، عاصم الأعرجي و آخرون: "مبادئ الإدارة العامة"، بغداد، 1978، ص. 222
- 17/ Jean-pierre, Dennis levesque et d'autres, op. cit, p. 89-
- 18/ مصطفى العشوي ص 100
- 19/ صالح الشبكشي: "العلاقات الإنسانية في الإدارة"، دار الفكر العربي، بيروت، 1978، ص. 296)
- 20/ صالح الشبكشي: "العلاقات الإنسانية في الإدارة"، دار الفكر العربي، بيروت، 1978، ص. 296)
- 21/ زي عبد الرحمان: "الإعلام و التسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1992، ص. 161)
- 22/ Regis Revert et Jean –Nicolas: "Les médias et la communication -22/ en crise ", édition Economica, Paris, 1997, p. 64
- 23/ Annie Batrolie, op. cit, p. 79-
- 24/ I bid, p79/24
- 25/ Philippe morel, op. cit, p. 102 -/25
- 26/ Serge Guernin: "Internet en question", édition economica, Paris, -/26 1997, pp. 76-77
- 27/ Régis Revert et Jean-Nicolas, op. cit, p. 66/27
- 28/ - علي محمد عبد الوهاب: "إدارة الأفراد"، منهج تحليلي، "المنظمة، الإدارة والناس"، ط2، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975، ص. 327

- 29/ - محمد، شومان. العالم والزمات (مدخل نظري وممارسات علمية). القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2002. ص. 7.
- 30/ عيشوش، فريد. الاتصال في إدارة الازمات حوادث المرور نموذجاً. ط. 1. الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2011. ص.، ص.، 132، 133.
- 31/ حسن عماد، مكوي. ص.، ص. 147، 148.
- 32/ - علي، عجوة، فريد، كريمان. إدارة العالقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأزمات. ط. 1. القاهرة: دار عال للكتب، 2005.
- 33/ - حسن عماد، مكوي. العالم ومعالجة الأزمات. ط. 1. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2005. ص.، 135، 136. ص.
- 34/ أديب، خضور. الاعلام والازمات. ط. 1. الجزائر: دار الأليام للطباعة والنشر والتوزيع، 1999.
- 35/ السيد، السعيد. إدارة الازمات والكوارث، دور العالقات العامة. ط. 1. القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع 2006 ص 153.
- 36/ عمار عوابدي. الانون الإداري (النظام الإداري). الجزء الأول. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية. 2000. ص 275.
- 37/ قرار الغرفة الإدارية بالمجلس الأعلى. المجلة الاضائية 03. 210. 1988/01/30.
- 38/ حسين مصطفى حسن. الدار. العامة المحلية المارنّة. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية. ط. 2. 1982. ص 140.
- 39/ محمد وليد العبادي. الدار. المحلية وعالقتها بالسلطة المرتزية. عمان. دار الثقافة للنشر والتوزيع. 1990. ص 5.
- 40/ أترم سالم. حائق ومعايير الدار. المحلية أو الحتم المحلي. مجلة الحوار المتمدن. العدد: 2258. ابريل 2005. ص. 4. 5.
- 41/ محمد وليد العبادي. الدار. المحلية وعالقتها بالسلطة المرتزية. عمان. دار الثقافة للنشر والتوزيع. 1990. ص 5.
- 42/ أترم سالم. حائق ومعايير الدار. المحلية أو الحتم المحلي. مجلة الحوار المتمدن. العدد: 2258. ابريل 2005. ص. 4. 5.

1/43 الجريد. الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. الاانون رقم 10-11  
المؤرخ في 2011/06/22. المتعلق بالبلدية. الماد. الأولى.

2/44 قرار الغرفة الإدارية بالمجلس الأعلى. المجلة الاضائية 03. 210. 1988/01/30.

3/45 حسين مصطفى المطبوعات الجامعية. ط2. 1982. ص 140 حسن. الإدار. العامة  
المحلية المارنة. الجزائر. ديوان

1/46 محمد وليد العبادي. الإدار. المحلية وعالقتها بالسلطة المرتزية. عمان. دار الثقافة للنشر  
والتوزيع. 1990. ص 5

2/47 أترم سالم. حائق ومعايير الإدار. المحلية أو الحتم المحلي. مجلة الحوار المتمدن.  
العدد: 2258. ابريل 2005. ص 5.4

48/مقالات صحفية للأستاذ الدكتور مرواني محمد.

# الملاحق

دليل المقابلة

عنوان المذكرة:

الإتصال الأزماتي في ظل جائحة كورونا بلدية صيادة نموذج

دراسة حالة:بلدية صيادة ولاية مستغانم

السمات العامة:

الاسم:.....

اللقب:.....

السن:.....

الجنس:.....

المستوى التعليمي:.....

أسئلة المقابلة:

01-ما هي الأنشطة التي كلفتم بها أثناء الجائحة؟

02-ما هو دور مصلحتكم في مواجهة جائحة كورونا على مستوى البلدية؟

03-هل اعتمدتم على الإتصال في أنشطتكم خلال الجائحة؟

04-ما هي الأنشطة الميدانية التي قمتم بها على مستوى البلدية لمواجهة الجائحة؟

05-كيف ترون دور الإتصال في التحسيس من مخاطر الجائحة؟

المقابله الاولى مع السيد: الحول عثمان

السمات العامه :

الجنس: ذكر

السن: 52

الوظيفة: رئيس مصلحه فرقه النظافه والنقاوه العموميه

س 01: ما هي الانشطه التي كلفت بها اثناء جائحه كورونا؟

ج01: في اطار تطبيق بروتوكول وقائي صحي قبل وبعد الدخول المدرسي والمتعلق بتدابير الوقايه من وباء فيروس كورونا كوفيد 19 ومكافحته قامت البلديه بتطهير وتعقيم بصفه يومية كل الاماكن والشوارع العموميه والاحياء المقرات الاداريه المساجد والدواوير المتواجده على مستوى اقليم البلديه وكل مؤسسات التعليميه بما فيها الاقسام الساحة قاعه الاساتذه مكاتب الاداره.

الوسائل الماديه المستعمله: مادة الجافيل المركز ماده مضاده للبكتيريا 7 الات الرش الكيميائي المحموله على الظهر اثنان شاحنه ذات صهاريج.

س02: ما دور مصلحتكم في مواجهه جائحه كورونا على مستوى البلديه؟

ج02: التنسيق بين الاداره والمصالح التقنيه كتابيا وشفاهيا الوقوف على ماذا تطبيق التعليمات التوعيه والتحسيس لدى المواطنين عبر الفيسبوك والخرجات الميدانيه للمحلات التجاريه و المدارس و المساجد والشوارع والساحات العامه.

المقابلته الثانيه مع الانسه: قانة خيرة

السمات العامة:

الجنس: انثى

السن: 33سنة

الوظيفة: مكلفة بالاعلام والاتصال

س01: كيف ترون دور الاتصال في التحسيس من مخاطر الجائحه؟

ج01: نرى ان الاتصال ساهم نوع ما في التحسيس من مخاطر الجائحه

س02: هل اعتمدتم على الاتصال في انشطتكم خلال الجائحه؟

ج02: نعم اعتمدنا على الاتصال في الانشطه من خلال الفيسبوك والملصقات الاشهاريه.

المقابله الثالثه مع السيد: مغنية اسماعيل

السمات العامه:

الجنس: ذكر

السن: 49 سنة

الوظيفة: رئيس مصلحه التنظيم والشؤون العامه.

س01: ما دور مصلحتكم في مواجهه جائحه كورونا على مستوى البلديه؟

ج01: في فتره انتشار الوباء قامت مصالح البلديه بالاجراءات الاحتياطيه قصد التصدي الانتشار الوباء

في فئه الموظفين والعمال وذلك بابعاد النساء موظفات وتركهم بالبيت مع توفير الكمادات مقررات

التعقيم بالاضافه الى رش جميع المكاتب بمواد تعقيم مع احترام التباعد في الاتصال مع المواطنين و

عدم تجمع الموظفين في المكاتب مع اجباريه وضع الكمامه لمواطنين اثناء الدخول الى البلديه.

المقابله الرابعه مع السيد: حميدة محمد

السمات العامه:

الجنس : ذكر

السن: 53 سنه

الوظيفة: المندوب البلدي لدى الضمان الاجتماعي

س01: هل اعتمدتم على الاتصال في انشطتكم خلال الجائحه؟

ج01: نعم اعتمدنا على الاتصال من خلال الملصقات الحائطيه التي تحتوي على الزاميه وضع الكمامه

والتباعد الاجتماعي.