

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي "الأغواط"
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة
الإعلام والاتصال قسم علوم



الاتصال الأزماتي ودوره في استباق المشكلات المؤسسية
دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -
بالأغواط

مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال
تخصص: اتصال علاقات عامة

إشراف:

د. المداني حجاج

إعداد الطالبتين:

❖ سارة غريس

❖ نصيرة قيساري

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	
حرز الله شوشة	أستاذ مساعد أ	عمار ثليجي الأغواط	رئيسا
المداني حجاج	أستاذ محاضر ب	عمار ثليجي الأغواط	مشرفا ومقررا
شريف داودي	أستاذ	عمار ثليجي الأغواط	مناقشا

السنة الجامعي: 2021-2022

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي "الأغواط"
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة
قسم علوم الإعلام والاتصال



العنوان:

الاتصال الأزماتي ودوره في استباق المشكلات المؤسسية
دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -
بالأغواط

مذكرة نهاية لنيل شهادة ماستر في علوم الاعلام والاتصال
تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إشراف:

د. المدانيجاج

من إعداد الطالبتين:

❖ سارة غريس
❖ نصيرة قيساري

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	
حرز الله شوشة	أستاذ مساعد أ	عمار ثليجي الأغواط	رئيسا
المداني حجاج	أستاذ محاضر ب	عمار ثليجي الأغواط	مشرفا ومقررا
شريف داودي	أستاذ	عمار ثليجي الأغواط	مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ
الَّذِي أَحْتَسِبُ عَلَىٰ عِلْمِهِ
رَيْدِي وَأَعْتَدُ لِي جَنَّةً
يَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ
وَأَسْأَلُ اللَّهَ بِحَبْلِهِ
الَّذِي بَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ
مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا
وَأَعْتَدُ لَهُ أَجْرًا كَبِيرًا



شكر وتقدير:

الحمد لله على إحسانه وله الشكر على توفيقه وإمتنانه وأشهدوأن سيدنا محمد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه صلوات ربي وسلامه عليه وعلى آله وصحبه وخلانه ومن اهتدى بهديه وتمسك بشريعته إلى يوم الدين وبعد:

فالله الحمد والمنة والفضل على ما أكرمنا من إتمام الدراسة التي نرجو أن تنال رضاه. ولايفوتنا أن نتوجه بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان، بعد شكر المولى العزيز إلى فضيلة الدكتور **د. حجاج المداني** لما منحه من وقت وجهد ورحابة صدر وتوجيه وإرشاد، في سبيل إتمام هذه الرسالة. وأسأل الله العلي القدير أن يجازيه خير الجزاء وأن يكتب صنيعه في موازين حسناته. كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لما بذلوه من جهد في تنقيح وتقييم البحث كي يكون بأهى حلة. ونخص بالشكر سائر الأساتذة والعاملين في قسم الإعلام والإتصال جامعة عمار ثليجي. كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر إلى كل من مد لنا يد العون، أو أسدى لنا معروفا أو قدم لنا نصيحة، أو كانت له اسهامة صغيرة أو كبيرة في إنجاز هذا العمل فله منا خالص الشكر والتقدير. والحمد لله رب العالمين أولا وآخرا ظاهرا وباطنا عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته والصلاة والسلام على على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. ونسأل الله التوفيق والسداد.



الإهداء

بسم الله ذي الشأن العظيم الذي تقدست له الاسماء وكان لي العون والرجاء.
إن الحمد لله نحمده ونشكره والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى اله وصحبه
أجمعين .

أما بعد:

اهدي هذا العمل إلى:

نع الحنان إلى نورحياتي إلى من ربنتي وأنارت دربي وأعانتني بدعاء في كل صلاة

أمي الحبية أطال الله في عمرها

إلى من عمل بكدي في سبيلي من اجل توفير كل وسائل الراحة لي إلى من علمني

معنى الكفاح وأوصلني الى ما أنا عليه

أبي الكريم أدامه الله تاجا فوق رأسي.

والى إخوتي مسعود وعمار وكمال وأخواتي مريم فاطمة فتيحة

والى من شاركتني في هذا العمل نصيرة

سارة

الإهداء

إلى الذي قال لي ما بين العسر واليسر أنا، وما بين الخير والشر أنا وأين ما توجهت، وعثرت
، وسقطت وقمت، والدك دائماً بجانبك

إلى اطهر قلب في حياتي **والدي العزيز..**

إلى التي كانت تمدني بالقوة وتوصيني، مهما قسى العالم فلا تقسى وكوني مثال للخير
والعطاء **أمي حبيبي**

إلى أختي التي فارقتنا بجسدها وما زالت روحها ترفرف في سمائنا أختي وردة
إلى من قال فيهما و"نشد عضدك بأخيك"، دمتم لي سنداً وفخراً وقوة

إلى مؤنستي ومشجعتي، إخواتي

إلى التي أضافت البهجة لمنزلنا زوجة أخي

إلى التي اعتبرها أمي الثانية، لم تبخل عليا في العطاء المادي والنفسي ماما أدامة وأولادها

إلى الذين يجلبون الطاقة والفرح والحب "راضية إياي قصي"

إلى جميع أصدقائي وخاصة أصدقاء الطفولة زهور، شيماء، سهيلة، فاطمة دمتم لي شيئاً
جميلاً لا ينتهي ..

إلى الصديقة، المعجزة التي تجعل كل شي هين بصبرها وإيجابيتها سارة

نصيرة

ملخص الدراسة:

ان تناول الموضوع اتصال الازماتي ودوره في استباق المشكلات المؤسساتي نابغ في الحقيقة من رغبتنا في دفع المؤسسة لمواكبة التغيرات ،وإعادة النظر في أساليب وطرق العمل وكذا التعامل مع مختلف الأزمات التي تعترضها ،بهدف تحويل المؤسسة الى فاعل ايجابي نرتقي إلى مستوى تحكم في أزماتها واستمرار نظامها الاتصالي في مختلف مراحل نمو الأزمة .

ويتحدد الإطار النظري الذي يتناول من خلاله موضوعنا حيث أضحي الاتصال الازماتي حاليا وظيفة أساسية من وظائف إدارة الاتصال والعلاقات العامة إذ يعد القائمون بالاتصال مهيين لمعالجة الازمات التي تمر بها المؤسسة سواء على المستوى الداخلي "صراعات بين العمال ،نقض العمالة ...الخ"أو على المستوى الخارجي "امتداد اثر الأزمة إلى المواطنين، مؤسسات..الخ"

وقد اعتمدنا ف بدراستنا هذه على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأكثر ملائمة لهكذا دراسات كما وظفنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات ثم انطلقنا في دراستنا من التساؤل الرئيس التالي : كيف يساهم الاتصال في إدارة الأزمات لمؤسسة سونلغاز بالأغواط ؟

Abstract :

Study summary : Although dealing with the subject of crisis communication and its role in anticipating institutional problems stems in fact from our desire to push the institution to keep pace with changes, and to reconsider the methods and methods of work, as well as dealing with the various crises it encounters, with the aim of transforming the institution into a positive actor that rises to a level of control in its crises. And the continuation of its communication system in the various stages of the crisis's growth. The theoretical framework through which our subject is dealt with is determined, as crisis communication has now become a basic function of the Department of Communication and Public Relations, as the communicators are prepared to deal with the crises experienced by the institution, both at the internal level, « conflicts between workers, denial of employment ... etc. » or at the external level. « Extension of the impact of the crisis to citizens, institutions...etc. » In our study, we relied on the descriptive approach as the most appropriate approach for such studies. We also employed the questionnaire as a tool for data collection. Then we proceeded in our study from the following main question : How does communication contribute to crisis management for the Sonelgaz Foundation in Laghouat ?

مقدمة

مقدمة:

أصبح من الصعب تصور وجود مجتمع يخلو من الأزمات فالعالم يواجه الآن مجموعة من التحديات والمتغيرات تسبب في حدوث أزمات مختلفة على المستوي الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والبيئي، علاوة على الأزمات الناتجة عن المخاطر أو الكوارث الطبيعية غير ذلك، ويمكن القول أن الأزمات أصبحت سمة من سمات الحياة المعاصرة والتطور البشري، وعلى مستوى منظمات الأعمال وفي ظل العولمة واقتصاد السوق المفتوح، باتت كل المنظمات باختلاف مجالات أعمالها وأحجامها معرضة للازمات قد تلحق بها أضرار وخسائر مادية ومعنوية وأحيانا تقضي عليها، لذا فان التسليم بحقيقة أن الأزمات تشكل جزء من حياة الأفراد والمجتمعات والمنظمات بل والدول.

يمثل مدخل مناسباً للتعامل مع الأزمة وإدارتها بطريقة علمية، ومواجهة الأزمات احد التحديات المرتبطة بكفاءة الاتصال في المؤسسات والمنظمات، فكفاءة وفعالية الاتصال أوقات الأزمات يمكن أن يحول التهديدات الناجمة عن تلم الأزمات الى فرص لتأكيد سمعة المنظمة وزيادة مصداقيتها وبالتالي الخروج بمكاسب مادية ومعنوية، وقد أدى التطور التكنولوجي لوسائل الاتصال الحديثة إلى خلق واقع جديد في التعامل مع الأزمات وإستراتيجية الإجابة لها .
و قد تمت معالجة الموضوع كالتالي:

الفصل الأول:

تم فيه وضع إشكالية الدراسة ثم تحديد المفاهيم الأساسية لها، و بعد ذلك تم التطرق للدراسات السابقة و التعقيب عليها كما ذكرنا أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع ثم تناولنا أهداف الدراسة و أخيرا أهمية هذه الدراسة.

الفصل الثاني:

في هذا الفصل تم تناول ماهية الاتصال و أنواعه و نماذجه و أنواع الاتصال المؤسسي وآلياته و أهميته.

الفصل الثالث:

أما في الفصل الثالث فقد تطرقنا إلى مفهوم الأزمة و معوقات إدارتها و نماذج اتصال الأزمة و مراحل إدارتها و إستراتيجية اتصال الأزمة و تجهيزاتها.

الفصل الرابع:

مقدمة

هذا الفصل خصصناه للجانب الميداني للدراسة و تناولنا فيه منهج الدراسة و أدواتها و مجالاتها الزماني و المكاني و البشري ثم تم عرض البيانات و تحليلها و استخلاص أهم النتائج ثم كانت الخاتمة و قائمة المراجع و الملاحق.

الجانب النظري

الفصل الأول: المحددات المنهجية

أولا: الإشكالية

ثانيا: تحديد المفاهيم

ثالثا: دراسات سابقة

رابعا: أسباب اختيار الموضوع

خامسا: أهداف الدراسة

سادسا: أهمية الدراسة

أولاً: الإشكالية:

يعرف الاتصال عموماً على أنه وسيلة من أهم الوسائل التي تتبعها الإدارة الناجحة لتسيير جميع أعمالها فالإتصال يعد مصدر المعلومات الأول وينظم العمل فالإتصال التنظيمي يخلق جو من التفاهم و التعاون و تنسيق ما بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة من جهة ومع الجمهور المستهدف من جهة أخرى لذلك ينبغي على المؤسسة إتباع إستراتيجية اتصالية وتكوين فريق إدارة الأزمات الذي هو عبارة عن عملية جماعية تعتمد على أسلوب الفريق الواحد في العمل و تتطلب التكامل و التعاون بين مختلف الإدارات بالمؤسسة و لعل الإتصال من بين أهم العناصر الأساسية الذي ينبغي على المؤسسة الاهتمام به كثيراً وعدم التهاون لبناء إستراتيجية تسيير الأمثل لمصالح المؤسسة و التصدي للكثير من الأزمات التي تواجه المؤسسة و تلك الأزمات الطارئة التي عادة ما يتم إرفاقها ندرة المعلومات بالإضافة إلى ضيق الوقت وهنا يظهر دور الإتصال باعتباره القلب النابض لعمليات التسيير في المؤسسات و يطلق على الإتصال المرافق للضرورة باتصال الأزمة الذي يعد منطقة تقاطع بين إدارة الأزمات و اتصال المؤسسة الذي يتم تكييفه أثناء الأزمات فهو بذلك مرتبط بوضع المؤسسة وبمراحل التحير لمواجهة الأزمة و يعد تناول موضوع اتصال الأزمة في المؤسسة من المواضيع حديثة العهد نظراً لحدثة علم إدارة الأزمات وحدثت اتصال المؤسسة و مع ذلك فهناك العديد من المحاولات لدراسة هذا الموضوع على المستوى العالمي والعربي و بالتالي يكون الهدف الأساسي لاتصال الأزمة هو ضمان نقل المعلومات بالسرعة المطلوبة لإدراك ما يحدث و تحقيق حدة السلبية التي تغمر المؤسسة و ظروف عملها و لهذا يكون التساؤل الرئيسي هو:

كيف يساهم الإتصال في إدارة الأزمات لمؤسسة سونلغاز بالأغواط؟

وتتفرع عنه الأسئلة التالية:

- كيف يسير الإتصال قبل حدوث الأزمة في المؤسسة الاقتصادية بسونلغاز بالأغواط؟
- ما واقع الإتصال أثناء وقوع الأزمة بالمؤسسات الاقتصادية ؟
- ما واقع الإتصال بعد الأزمة في المؤسسات الاقتصادية ؟

ثانيا: تحديد المفاهيم :

تعريف الاتصال :

لغة :كلمة اتصال باللغة الإنجليزيةCommunication مشتقة منالكلمة اللاتينيةcommunareالتي تعني جعل الشيء عاما ومشاركا to commun أو تقاسم To shareأو نقل To transmit ومعنى ذلك أن لفظ الاتصال في اللغة الانجليزية يعنى مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة جماعات¹.

اصطلاحا : قد تعددت التعريفات الخاصة بالاتصال فكل يعرفه بشكل العلم الذي ينتمي إليه فمثلا يعرفه علماء الاجتماع بأنه أداة ربط لظاهرة الاجتماعية من خلال التماسك وحدات الأفراد وفي هذا المجال نجد تشارلز كولي الذي يعرف الاتصال بأنه ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات وتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل لنشرها عبر المكان ومتواصلة الزمان². نلاحظ على هذا التعريف انه يركز على دور الاتصال في الترابط الاجتماعي وانه أساسا تكون بناء العلاقات الإنسانية الاجتماعية بين الأفراد مع تطور الوسائل التي تبنى هذه العلاقات في ظل تطور الأفكار والذهنيات أما في مجال علم النفس فنجد warren الذي يعرف الاتصال بأنه نقل انطباع أو تأثير منطقة إلى آخر دون النقل الفعلي للمادة أو انه يشير إلى نقل انطباعات في البيئة إلى الكائن أو بالعكس أو بين أفراد وأخر³

اجرائيا:الاتصال هو ارسال وتحويل المعلومات من المرسل الى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل.

تعريف الازمة.

¹-محسن أحمد الخضيرى : إدارة الأزمات لمنهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصادي القومي والوحداتالاقتصادية، كلية مبولي، القاهرة 2003،ص21.

²-عاطف عدلي العيد: الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة 1993.

³-عبد الفتاح عبد النبي: تكنولوجيا الاتصال والثقافة بين النظري والتطبيقي دار العربي القاهرة 1999، ص 11.

الأزمة :

لغة : تعرف في المعجم الوسيط بأنها الشدة والقحط ،أما في المنجد فإن أصل الكلمة مشتق من زأم زؤوما أي مات سريعا إذا فالأزمة لغويا مردها إلى نهاية الشئ .

اصطلاحا : يعرف إدغار موران الأزمة على أنها حالة من التردد والغموض وفي الوقت ذاته اختلال ينجم عنه الشك و الإرتياب ويختم بقوله أنه الأزمة مفهوم هي بداية لنظرية الأزمة¹ ويعرفها كريستوفديغور على أنها انشقاكات عنيفة في العلاقات بين الفاعلين تتطلب اليقظة، داخل مناخ شديد التقلب والتردد من ناحية سيرورة الأحداث ونتائج اتخاذ القرارات²

نلاحظ من خلال هذا التعريف للأزمة أنه يؤكد على ضرورة إجراء القرارات للتعديل عند حدوث أزمة ما ولكن ليس بضرورة أن حدوث أي أزمة يتطلب موافق وقرارات جديدة خاصة إذا كانت قرارات المؤسسة تحوي قرارات بديلة أو أن هذه الأزمة لها انعكاسات ايجابية على قسم معين أو مؤسسة ككل على اعتبارات أن الأزمة هي حدث أو موقف مفاجئ يؤدي إلى تغير في البيئة الداخلية أو الخارجية لدولة ينشأ عنها تهديد تقيم أو أهداف أو مصالح.

إجرائيا:الأزمة هي عبارة عن مرحل صعبة وحرجة تمر بها المؤسسة.

تعريف المؤسسة :

لغة : ورد لفظ مؤسسة في العجم لسان العرب لابن منظور في فعل أسس والأس والأساس والأسس، كل شيئمبتدأ وللأسى والأساس أصل البناء، والأسس أصل كل شئ وأسس الإنسان قلبه لأنه أول متكون في رحم وأسس البناء مبتدأن وقد أسس البناء مؤسسة أساد وأسسه تأسيسا، وأسست دار إذا بنيت حدودها ورفعت من قواعدها.³

المؤسسة إذا مستمدة من المصطلح الأساس و البناء في أو قاعدته سواء في الأشياء، المادية، المعنوية.

¹- محسن أحمد الخضيرى: إدارة الأزمات لمنهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصادي القومي والوحدات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص21.

²- الطاهر بن خلف الله وآخرون: الوسيط في الدراسات الجامعية الجزء الرابع، دار هومة الجزائر، 2003، ص27.

اصطلاحاً: قد وردت العديد من التعريفات الخاصة بالمؤسسة وذلك لتعدد أنواع المؤسسات ومجالات عملها تخصصها، وسندرج أهمها فيما يلي :

تعتبر المؤسسة: شخص اعتباري بتخصص مدة معينة لعمل ذي صفة إنسانية أو عملية أو اقتصادية وهناك عدة أنواع من المؤسسة منها العامة والمؤسسة الخاصة

أن هذا التعريف ينظر إلى المؤسسة ونشاطاتها انه مرتبط بمدة أمنية محددة مهما كان نوع هذا النشاط ولكن ليس بالضرورة.¹

أن يكون هذا النشاط محددًا وخاصة في المؤسسات ذات الطابع الإنساني التي يحتاج متابعة ومواصلة في النشاطات والخدمات الخيرية التي تقدمها، حيث وصف المؤسسة كل من Kahn-katz المؤسسة بأنها أو حدة إعلامية لأنها تقوم أساساً على البيانات والحقائق المتبادلة بين أفرادها على اختلاف مستوياتها نلاحظ على أن وصف المؤسسة من قبل Kahn-katz قد اعتبرها جزءاً أو بمثابة قسم إعلامي، في حيث أن المؤسسة قد تكون أكثر من ذلك إذ بإمكان المؤسسة أن تضم عدة وحدات خاصة إذا كانت كبيرة وولها فروع كثيرة ، في حين يذهب chair bemark إلى تعريف المؤسسة بأنها النسق التعاوني المتوازي الذي ينهض على وجود واعية من جانب الأفراد، على مشاركة فيما بينهم قصد هدف معين أو مجموعة من الأهداف وان تتحقق على أسس وواقع رغبتهم الذاتية.² كما يتصف هذا النسق بالتوازن بين الدافع والمشاركة هذا في الجانب الأول ، ووضع الطراز داخل النسق في الجانب الثاني كما تعتبر الاتصالات عملية بالغة الأهمية من خلال هذا التعريف ثم الفعالية التنظيمية.³

فالمؤسسة من خلال هذا الفريق ثم اعتبارها بمثابة النسق ذو جزئيين، جزء تسعى منه خاص بالدوافع والمشاركة للوصول إلى تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة التي عرفها بعض الاقتصاديين بأنها تنظيم إنتاجي معين، الأهداف منه هو إيجاد قيمة من خلال الجمع بين العوامل إنتاجية معينة تتولى بيعها في السوق دون مسبقه بالربح الذي ستحصل عليه، وتكون مستقلة من الناحية المالية عن التنظيمات الأخرى أن الاقتصاديين في تعريفهم للمؤسسة قد ركزوا على تنظيم الإنتاج حتى تجد السلعة مكانتها للبيع في السوق مع عدم تبعية هذه المؤسسة لجهة تمويلها، ولكن

¹ - معن خليل العمر: معجم علم الاجتماع ، دار الشروق ، الأردن ، 2000 ، ص 339.

² - مصطفى حجازي: الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارية، ط2 ، دار الطليعة بيرون ، 1992 ، ص 91.

³ - محمد علام اعتماد: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، المكتبة لأجلو مصرية، مصر، 1994 ، ص72.

المؤسسات على اختلاف أنواعه تحتاج لتنظيم كعامل وعنصر في حد عليه إدارتها في نشاطها الداخلي والخارجي وليس التنظيم على أسس لتحقيق الأرباح كما حصره هؤلاء الاقتصاديين في هذا التعريف للمؤسسة كما أنهم انطلقوا من فكرة بيع ما يتم إنتاجه بينما هذا المبدأ لا يتحقق دائما نجاح للمؤسسة إذا أصبحت المؤسسات الحالية بل والناجحة تعمل وفق مبدأ إنتاج حمايتهم طلبه العرض على أساس الطلب.¹

إجرائيا:

المؤسسة هي عبارة عن تنظيم إداري وفق سياسة محددة ويحكمها قانون معين تسعى إلى تحقيق أهداف سواء مادية (زيادة الأرباح) أو أهداف معنوية (تحسين صورة) قد تكون مستقلة ماليا أو تابعة لجهة تمويلها وهي نوعان مؤسسة عمومية ومؤسسة اقتصادية.

ثالثا: الدراسات السابقة:

❖ الدراسة العربية

1. الدراسة الأولى : جهود إدارة العلاقات العامة من مواجهة الأزمات:

هذه الدراسات مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الإعلام والعلاقة من إعداد الباحث ماجد بن عبد الله بن سلمان الجار الله ، قسم الإعلام ،كلية الدعوة والإعلام جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية،المملكة العربية السعودية .

انطلق الباحث من فكرة أساسية وهي إدارة الأزمات المنظمات عملية جماعية تعتمد على أسلوب الفريق الواحد في العمل، وان العلاقات العامة هي بين الإدارات المعتمد عليها في مواجهة الأزمات، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جهود العلاقات العامة في مواجهة الأزمات من خلال طرح التساؤلات التالية: التي تم تقسيمها إلى قسمين، قسم منها متعلق بتساؤلات الإطار النظري لدراسة، وقسم متعلق بتساؤلات الإطار التطبيقي لدراسة الميدانية، وقد قسمت التساؤلات المتعلقة بالإطار النظري للدراسة، إلى محورين محور منها مثل التساؤلات الخاصة بمفهوم الأزمة وسبل التعامل معها وجاءت هذه التساؤلات كالتالي :

- ما هو مفهوم الأزمة وأسبابها وأنواعها وسماتها ؟

- ما مراحل إدارة الأزمة ودورة حياتها ؟

¹- سامويل عبود: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 9941، ص 58 .

- ما هي مراحل نشأة بحوث ودراسات إدارة الأزمات ؟
- ما هي مداخل دراسة الأزمات ومدارسها ومناهج تشخيصها
- ما هو مفهومات إدارة الأزمات ؟
- ليمثل المحور الثاني تساؤلات المتعلقة بدور العلاقات العامة في الأزمات هذه التساؤلات هي:
- ما هي أهمية العلاقات العامة في الأزمة ؟
- متى ينشأ اهتمام العلاقة العامة بإدارة الأزمات ؟
- ما نماذج العلاقات العامة في الأزمات؟
- ما دور العلاقات العامة في مراحل ما قبل وأثناء وبعد الأزمة ؟
- أما القسم الثاني الخاص بتساؤلات الإطار التطبيقي لدراسة الميدانية فقد ضم التساؤلات التالية:
- ما مدى اشترك الإدارة العليا في منظمات ومنشآت القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية لإدارة العلاقات العامة في إجراء الاستعداد والتخطيط لإدارتها الأزمات ؟
- ما مدى اعتماد إدارة العلاقات على الأساليب والعلمية والطرق و الطرق الإستراتيجية في التعامل مع الأزمات ؟
- ما مدى النشاطات التي تتخذها إدارة العلاقات العامة في المنظمات ومنشأة القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية في مرحلة بعد انشاء الأزمة؟ (المتابعة و التقييم)
- ما نوع البيانات والردود التي تصدر عن إدارة العلاقات العامة لوسائل الإعلام عند لتغطيتها لتداعيات الأزمة ؟
- وفيما يتعلق بخطة الدراسة فقد جاءت متضمنة لمقدمة الدراسة وكذا عرضها لمشكلتها إضافة إلى بابين لخطة الدراسية تمثل الباب الأول في إطار النظري والدراسات السابقة والذي يحتوى ثلاثة فصول هي كالتالي:
- الفصل الأول بعنوان: إدارة الأزمات والذي تضمن أربعة مباحث تمثل المبحث الأول في الأزمة تعريفها سماتها أنواعها أسبابها وتمثل المبحث الثاني في مرحلة نشأة الأزمة وإدارتها والذي ضم مطلب مراحل نشأة الأزمة وتطورها وكذا المطلب دورة الحياة أما المبحث الثالث فقد عنون بمدخل النظرية والمناهج العلمية لدراسة الأزمات وفيما يخص المبحث الرابع فقد كان بعنوان

مقومات ووظائف المنهج العلمي في إدارة الأزمة دور العلاقات العامة في مرحلة الأزمة وذلك من خلال تفرعه على ثلاث مطالب هي على التوالي: دور العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة دور العلاقات العامة في مرحلة ما بعد الأزمة ليضم الفصل الثالث الدراسات السابقة أمام الباب الثاني من خطة الدراسة فقد عنون بنتائج الدراسة الميدانية وضم الفصل الثالث إجراءات الدراسة الميدانية إضافة إلى أربع مباحث هي على ترتيب المتمثل في إجراء دراسات ميدانية وسمات عيناتها الإجراءات التي اتخذتها الشركات عينة الدراسة لمواجهة الأزمات مدى استعداد العلاقة العامة في شركات العينة بتعامل مع الأزمات ليتعلق المبحث الرابع بأهم النتائج والتوصيات كأخر عنصر في خطة الدراسة للإجابة على التساؤلات الدراسة اعتمد الباحث على منهج وصفي والذي طبق عن طرق الاستبيان على مديرية العلاقات العامة في هذه الشركة وتم من خلالها اختيار عينة وفق أسلوب العينة العشوائية البسيطة مكونة من (66) شركة تمثل أكبر 442 شركة من شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض وقد توصلت الدراسة إلى نتائج التالية :

- نتائج الدراسة انخفاض الاعتماد على العلاقات العامة ومشاركتها في إدارة الأزمات لدى شركات العينة التي سبق وان مرت بأزمة ، حيث بينت نتائج الدراسة وجود مركزية في هذه الشركات.

- تدنى ممارسة العلاقات العامة لأنشطتها ومهامها في كل من مرحلتي أثناء وبعد الأزمة.
 - عدم اهتمام شركات العينة في تدريب وتأهيل موظفيها في مجال الأزمات.
 - تبني غالبية عينة دراسة لأساليب خاطئة في التعامل مع الوسائل الإعلام عند حدوث الأزمات .

- وجود معوقات تحد من قدرة العلاقات العامة على التعامل مع الأزمات.
2. الدراسة الثانية: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات .

هذه الدراسة جاءت ضمن المؤتمر السنوي السابع للامزمات والكوارث للباحث على برفوث مساعد باحث، قسم الهجرة القسرية دراسة F. M.R.S كلية التجارة جامعة عين شمس القاهرة. انطلق الباحث في فكرة أساسية هي الافتراضات الواجبة على العلاقات العامة وجهود للكشف عن الأزمات الكامنة على اعتبار أن القضايا والمشكلات هي في أصل إحدى نطاق العلاقات العامة بالمؤسسة وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور العلاقات العامة في الجامعات

في إدارة الأزمات أما في حالة وجود الفريق للإدارة الأزمة أو حالة عدم وجوده هذه طرح جملة من التساؤلات تمثلت في:

- هل تعتبر إدارة الأزمات من مسؤوليات ووظائف العلاقات العامة ؟

- ما هي العلاقات بين الوظيفة التصحيحية العلاجية للعلاقات العامة والتعامل مع آثار الأزمة؟

- ما هي العلاقات بين اعتماد العلاقات العامة على تقدير المعلومات صحيحة ومن بين الطبيعة معلومات الأزمة ؟

- ما هي العلاقات القائمة بين ممارسة النشاط العلاقات العامة الذي يتمثل في البحوث والتخطيط والتنفيذ وتقييم ومراحل الأزمة؟

وقد أثبتت خطة هذه الدراسة المتشابهة متضمنة لمقدمة وتليها أربعة عناوين في شكل عناصر تضمن العنصر الأول الإطار المنهجي والعنصر الثاني الإطار النظري الذي تضمن العناصر التالية على ترتيب : مفهوم العلاقات العامة و إدارة الأزمات إدارة العلاقات العامة في الجامعات، ثم أنشطته العلاقات العامة الجامعية، وبعدها مكانة العلاقات العامة في الجامعة بعنوان العنصر الثالث بدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الجامعية الذي تطرق إلى دراسة مدى تعرض جامعات الدراسة للآزمات ، العلاقات بين الوظيفة الوقائية للعلاقات العامة والتنبؤ بالأزمة العلاقة بين الوظيفة العلاجية للعلاقات العامة والتعامل مع آثار الأزمة إضافة إلى العلاقة بين طبيعة المعلومات العلاقات العامة ومعلومات الأزمة ، ثم العلاقة بين ممارسة النشاط العلاقات العامة ومراحل الأزمة ، ليكون العنصر الرابع من خطة الدراسة متضمنا لدراسة الحالة معهد البحوث والدراسات العربية وللإجابة عن التساؤلات الدراسة اعتمد الباحث عن المنهج الوصفي وبتحديد منهج المسح أسلوب دراسة الحالة من خلال تطبيق استمارة استبيان لجمهور مديري العلاقات العامة بجامعات العربية و تمثلت عينة الدراسة في أربعة حالات من 75 جامعة تمت مراسلتها من أصل 142 جامعة عربية بناء على مدى توفرها على بريد الكتروني.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن إدارة أزمة لا تعتبر وظيفة من وظائف العلاقات العامة ، إنما هي موقف طارئ يصيب المؤسسة ويهدد نظامها الأساسي وهنا تبرز الحاجة للوظيفة الوقائية للعلاقات العامة .

- أن الجامعات تتعرض للآزمات مثل مؤسسات الأخرى ، أن الأزمة لا تفرق بين القطاعات المجتمعية.

- أن العلاقات العامة في الجامعات لا تدير الأزمة بشكل صريح .

- أن التنبؤ بالآزمات واحد من المعطيات المتصفة بالعلاقات العامة من خلال قياسها للآراء والاتجاهات ومعرفتها عن تفاصيل الجامعة وعلاقتها بالجمهور .

- أن العلاقات العامة وإدارة الآزمات تلتزم التزاما مطلقا بتقديم معلومات صحيحة للجمهور .

- أن هناك انسجام يصل إلى حد التشابه بين مراحل إدارة الأزمة الممتثلة في مرحلة ما قبل الأزمة ويوازي في العلاقات العامة التنفيذ .

والتنسيق ومرحلة ما بعد الأزمة يوازها في العلاقات العامة المتابعة وإصلاح الخلل وما يمكننا قوله حول هذه الدراسة الموسومة بدور العلاقات العامة في إدارة الآزمات الجامعية أنها تتشابه مع موضوع دراستنا في متغير الأزمة وكذا في خطة الدراسة من خلال بعض العناصر المتعلقة بالأزمة وإدارتها كما تتشابه الدراسات في نوع المنهج المتمثل في المنهج الوصفي و كذا في استمارة للاستبيان كأداة لجمع البيانات في حين اختلفت الدراستين في متغير المستقل الذي كان في هذه الدراسة متمثلا في العلاقات العامة بينما كان المتغير المستقل في دراستنا متمثلا في الاتصال الأزماتي، كما أن الدراسة السابقة وظفت منهج المسح بالعينة وأسلوب دراسة الحالة بينما استخدمنا في دراستنا المسح الشامل إضافة إلى الاختلاف في عدد الأدوات المستخدمة في جمع البيانات حيث اقتصدت هذه الدراسة المتشابهة على استخدام أداة الاستبيان في حين اعتمدنا في دراستنا على استخدام أدوات الملاحظة، المقابلة الاستبيان وكذا الاختلاف في الجانب التطبيقي كون الدراسة المتشابهة الموظفة طبقت إضافة في المؤسسات التعليمية بينما طبقت دراستنا في المؤسسة الخدمية إضافة إلى اختلاف في طريقة توزيع استمارة استبيان إذا قمنا بدراستنا بتوزيعها بطريقة مباشرة توزيع باليد بينما دراسة السابقة قامت بتوزيع الاستمارة عبر البريد الإلكتروني وهو ما يؤخذ على هذه الدراسة فالاستناد على هذه الأساس في توزيع الاستمارة البريد الإلكتروني سيكون معيارا مخلا في طريقة اختبار العينة.

3. الدراسة الثالثة: مقارنة في اتصال الأزمة

تعد مواجهة الآزمات احد أهم تحديات المرتبطة بكفاءة الاتصال في تنظيمات والمؤسسات، حيث عادة ما تتطوي الأزمة على معلومات مفزعة وتضارب في التصريحات وعدم دقة البيانات

وقلة الوقت الأزمة التأكد وتحديد المسؤوليات وتساعد الخيارات القائمين على الاتصال في تقليل الخسائر الناجمة عن الأزمات إلى حدها الأدنى، وأحيانا تساعد كفاءة الاتصال الازماتي في تحويل تحديد سمعة التنظيم النتائج عن أزمة إلى فرصة الاستثمار والخروج بمكاسب مادية ومعنوية فعند مواجهة الأزمة تسوء حالة من اللايقين والضبابية كما صائب و خاطات فبعض التصرفات غير المدروسة قد تزيد الوضع سودا وتعقيدا ، والعكس بالعكس فالتصرف بكفاءة وعقلانية خصوصا في الجانب الاتصالي قد يعظم من المكاسب التنظيم بين الاتصال والاتصال الازماتي : مما لاشك فيه أن الوظيفة الأساسية للعلاقات العامة في أي تنظيم هي نظيفة اتصالية بدرجة الأولى ولا يخفى علينا دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الاتصالية اتصال الأزمة من هذا المنطلق ارتأينا إزالة اللبس والخط بين الاتصال العادية للعلاقات العامة والاتصال في حالة الأزمات وتعمل هذه الاختلافات في هذه النقطة التالية :

- اتصالات الأزمة تتم في ظل ظروف وضغوط غير عادية تتسم بقلّة المعلومات والارتباك إلى الجانب الضغوط الداخلية والخارجية مما يمثل تهديدا للمؤسسة كما أن وسائل الإعلام تحاول بمختلف السبل والوصول لما تريد من خلال التغطية السلبية فضلا عن الرأي العام يكون مهيباً في مثل هذا الموقف إلى التصديق أسوأ ما يمكن نشره عن التنظيم وما نجد فان الاتصالات الضعيفة والغير السليمة يمكن أن تزيد في حجم الأزمة تعمل الاتصالات الأزمة على استبعاد وسائل الإعلام وتغطياتها التي تتهم التنظيم وتهديد صورته لدى الجمهور بينما الاتصالات العادية تعمل على كسب وسائل الإعلام والسعي إليها ذلك من خلال تقديم النشرات التي تفسر سياسة التنظيم لدى الجمهور ودعوة الصحفيين لزيارة التنظيم وعقد المؤتمرات الصحفية وغيرها من الوسائل الأخرى.

- تسعى اتصالات الأزمة إلى بناء مصدر واحد المعلومات عن التنظيم والأزمة للاطلاع الجمهور والعاملين عن الموقف من اجل تحقيق درجة السلبية والعداء وعدم حدوث بلبلة والحيلولة دون تدخل أطراف أخرى كما السلطات وجماعات الضغط و غيرها والتي يمكن أن تكون لها تداعيات سلبية على التنظيم بينما تسعى الاتصالات العادية إلى رسم صورة مشرفة عن التنظيم وبناء علاقات وثيقة مع الجماهير، وخلق التفاهم وتعاطف وإنتماء هذه الجماهير للمؤسسة .

- ينبغي التخطيط للاتصالات الأزمة بكل عناية، وتتسم بالسرعة والقدرة على التكيف السريع والمرونة لكي تصبح عاملا ايجابيا لنجاح الإدارة في تعاملها مع الأزمة، وإن يسمح بإدخال

عناصر جديدة في عناصر نظام الاتصالات خطوها جديدة الاتصالات كلما تطورت الأزمة والمسرات التي تتخذها.

قواعد اتصالات الأزمة : حدد عدد كبير من الباحثين مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحكم عملية اتصالات الأزمة ويرى سام بلاك أن التعامل مع الأزمات الطارئة يمكن أن يكون سهلا إذا تم الاستعداد الكافي لمواجهة الأزمات المحتملة خاصة إذا التزم القائمون باتصال الازماتي بالقواعد التالية :

-التعامل الفوري مع تساؤلات ومتطلبات وسائل للإعلام هو الأمر هام وضروري في مواجهة ومعالجة الأزمات.

-توفير المعلومات والحقائق الفعلية وعدم التخمين.

- عقد المؤتمرات الصحفية طالما وجدت معلومات ويجب الإجابة على كل التساؤلات كما انه من الأهمية بمكان لحضور المسؤولين الكبار لأن ذلك يعطي مصداقية اكبر لتلك المؤتمرات. استغلال الفرصة من خلال الطريقة التي يتم التفاعل بها مع أقارب الضحايا والمصابين فهي مناسبة للإظهار التقدير والاحترام والكرم لهم كما ينبغي التعامل بحذر مع المحامين وفتح قنوات اتصال معهم.

متطلبات اتصال الأزمة: حتى يكون اتصال الأزمة في أعلى درجات الكفاءة لابد له من متطلبات نوجزها كالآتي:

إنشاء خلية خاصة بالاتصالات الأزمة تعمل بتنسيق مع خلية الأزمة إذا اشرنا سابقا أن الأزمة تدار وفق تقين الأول إداري والثاني اتصالي

- توفر مركز اتصالات اللازمة يكون وفق تجهيز خصوصا الإمكانيات الاتصالية هاتف، فاكس،انترنت وكفاءة الوسيلة تتضمن لحد كبير كفاءة الاتصال مع الوجود قاعدة لعقد الندوات والمؤتمرات الصحفية بما يضمن وصول المعلومات لأهداف المحددة بالطريقة الصحيحة الموجودة.

- تمنح القائم باتصال حال الأزمة (المتحدث الرسمي عموما) على المهارات الاتصالية اللازمة التي تمكنه من اتصال المعلومة بشكل واضح ودقيق على قدرة التفاوض والإقناع.

- إعداد مجلات تتضمن معلومات منصفة في فئات تحتوي على كل الإحصائيات والمعلومات المتعلقة بالمنظمة لتستخدم في مواجهة ما قد يثار من تساؤلات وانتقادات أثناء الأزمة مع الحرص على تحديثها.

- إعداد نموذج بيان صحفي سابق التجهيز يتم ملؤه قبل توزيعه على مندوبي وسائل الإعلام وضمان سرعة العمل في وقوع الأزمة ويرفق بنشره تتضمن معلومات كاملة عن المنظمة.
- إعداد فهرس كامل يتضمن أسماء وعناوين وهواتف إماء الفريق إدارة الأزمة وكافة أطراف الأزمة.

وجود خطة اتصال ازموي تضم تحيدا للأهداف من كل اتصال الجمهور المستهدف محتوى الرسائل واتصالات.

معوقات الاتصال الازموي: نذكر من هذه المعوقات:

افتقار القائمة باتصال إلى مهارات التخاطب والتواصل سواء لفظية أو تقنية.

- افتقار مستلم الرسالة لمهارات الإنصات، القراءة، التحليل أو الاستقراء .

- المعنى إليهم للرسالة أو التناقض في التصريحات ومعلومات المقدمة حول الأزمة.

- الوقوع في فخ وقت من خلال التأخر في تنصيب خلية الاتصال أو التأخر في

التصريحات.

- الإعلام المضاد الذي قد يحول إفشال الخطط الاتصالية الأزموية من خلال التشويش ونشر الإشاعات والدعيات المغرضة.

- السعي وراء المنافسة في تغطية الأزمة يؤدي للوقوع في بعض الأخطاء مما يخلق ضغوطات جديدة على فريق إدارة الأزمة وخصوصا خلية اتصال الأزمة لأنها تكون في دائما في المواجهة.

- السعي وراء المنافسة في تغطية الأزمة يؤدي للوقوع في بعض الأخطاء مما يخلق ضغوطات جديدة على فريق إدارة الأزمة وخصوصا خلية اتصال الأزمة لأنها تكون في دائما في المواجهة¹.

¹- حمزة سلولة، احمد براح، الاتصال الأزماتي و تفعيل إدارة الأزمات (قراءة في إستراتيجية و النماذج) مجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات العدد03، ص519،523، جامعة البليدة 2، المدرسة العليا للعلوم التطبيقية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

د1: العلاقات العامة من بين اهم الادارة المعتمد عليها في مواجهة الازمات وبما أن المكلف بعلاقات العامة فيجب ان يتمتع بثقافة اتصالية عالية ،فان دور الاتصال يبرز في هذه الدراسة من خلال العلاقات العامة والتي يبرزها دورها كذلك في توحيد الجهود في ادارة الازمات عبر مايعرف بأسلوب الفريق الواحد.

د2: تلعب العلاقات العامة دورا هاما في الكشف المبكر عن الازمات او توقعها على الاقل او حالة عدم وجودها .

د3: تعد مواجهة الازمات احد اهم التحديات المرتبطة بكفاءة الاتصال داخل التنظيمات والمؤسسات الحديثة .

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة :

للعلاقات العامة دور هام في استباق ومواجهة الازمات

الغياب الجزئي للاتصال قد يسبب عراقيل كثيرة في مواجهة الازمات او التنبؤ بها

رابعا: أسباب اختيار الموضوع الدراسة :

جاءت دراسة هذا الموضوع نتيجة لأسباب ذاتية وأخرى موضوعية هي كالتالي:

الأسباب الذاتية:

- الشغف والرغبة في دراسة موضوع الاتصال بصفة عامة والاتصال الأزمات بصفة خاصة التي أثبتت أهمية وضرورة التدريب والتحضير قبل الأزمة وذلك من خلال المعلومات التي تم اكتسابها في إطار تخصص "اتصال والعلاقات العامة" من خلال تطبيق.

- الرغبة في التعريف على الإجراءات الأولية التي تطبق في حالة وقوع حادث ما في المؤسسة "شركة الكهرباء والغاز " ودور الاتصال الازماتي في معالجة الأزمة وما قد تخلفه على المؤسسة .

- الرغبة في المواصلة البحث في هذا المجال.

- الحصول على شهادة الماجستير والتحضر لها بعدها الدكتوراة .

الأسباب الموضوعية :

- انتشار ظاهرة الأزمات وما قد تخلفه من خسائر سواء مادية أو معنوية للجمهور الداخلي أو الخارجي .

- تكوين وتدريب المستخدمين والمسيرين بالاتصال الأزمة ضروريا لتجنب إي انحراف .

- قابلية موضوع الدراسة للبحث العلمي وذلك لإمكانية النزول إلى الميدان لتحقيق أهداف

الدراسة .

فكل الدراسات جدول هذا الموضوع ربطها بالاتصال في معالجة الأزمات في حدود علم

الباحثين وإمكانياتهما .

خامسا: أهداف الدراسة:

الوقاية من الخطر فان الدراسة حول موضوع "الاتصال الازماتي ودوره في استباق المشكلات

المؤسسية " قد يحدد إطار منظما أو منسقا لمتطلبات الاتصال .

- توقع الاختلالات ونقاط الضعف المؤسسة " الكهرباء والغاز " التي تؤدي إلى أزمات

معينة .

- توقع الأسئلة التي يمكن ان تطرح من طرف وسائل الإعلام أو مختلف شركاء المؤسسة

وتصور الإجابة عنها .

القيام بانتظام بتدريبات افتراضية لازمة ما

-الحصول على دراسة ميدانية تسمح بالتواصل إلى معرفة ما إذا كان هناك إسقاط الاتصال

المدرس كتخصص نظري على الاتصال المطبق في الواقع الإطار العلمي "شركة "

سادسا: أهمية الدراسة :

تمكن أهمية الدراسة المرتبطة بدور الاتصال الازماتي في أسياق المشكلات المؤسسية من

خلال شركة الكهرباء والغاز الاغواط في النقاط التالية:

- تزايد اهتمام وسائل الإعلام بتغطية أخبار الصناعية والبيئية المحدقة بالجماهير واللجوء إلى تغطيتها بعمق من خلال تقارير تقصي الحقائق.
- تخطى الأزمات والكوارث بتغطية واسعة من وسائل الإعلام (ووسائل التواصل الاجتماعي) باعتبارها من الأخبار السلبية التي تحقق الانتشار الواسع لوسائل التواصل ، وتلبي حاجة الناس في الاستطلاع والكشف عن الحقائق.
- بعد المشتغلون بالاتصال والعلاقات العامة احد المصادر المهمة لتدفق المعلومات على طبيعة التغطية الإعلامية اللازمة ، إيجابا أو سلبيا .
- تستقطب الأزمات اهتمام السياسيين وجماعات المصالح الذين يحاولون استثمارها لمصلحتهم.
- إصدار نشرات توزع على جميع العاملين وشرحه من الجمهور الخارجي تتضمن تلك المعلومات.¹

¹ - حمزة سلولة, احمد براح, مرجع السابق, ص525

الفصل الثاني: الاتصال والاتصال المؤسسي

المبحث الأول: ماهية الاتصال

المطلب الأول: مفهوم عملية الاتصال

المطلب الثاني: أنواع عملية الاتصال

المطلب الثالث: نماذج عملية الاتصال

المبحث الثاني: الاتصال المؤسسي

المطلب الأول: أنواع الاتصال المؤسسي

المطلب الثاني: آليات الاتصال المؤسسي

المطلب الثالث: أهمية الاتصال المؤسسي

يأخذ الاتصال الميزة العلمية التي يتم بها نقل المعلومات والمعانيو الأفكار من شخص إلى آخر بصورة تحقق الأهداف المرجوة من قبل القائم بالعملية الاتصالية سواء في الإدارة أوفي المجتمع، والاتصال يتباين في أنواعه من اتصال شخصي إلى جمعي إلبماهييري فمؤسساتي، هذا الأخير الذي يعتبر من الفروع الجديدة في العلوم الاجتماعية والمنبثق من نظرية الاتصال حيث يتناول دراسة عملية الاتصال في المؤسسات وليفهم مجاله أكثر سيكون محور دراستنا هذه ضمن هذا الفصل العناصر التالية والذي تتضمن مبحثين، يتمثل المبحث الأول في ماهية الاتصال، مفهوم الاتصال، أنواع العملية الاتصالية، نماذج العملية الاتصالية، بينما عنوان المبحث الثاني الاتصال المؤسساتي وأنواعه، آليات الاتصال المؤسساتي، وليختم هذا المبحث التطرق إلى أهمية الاتصال المؤسساتي.

المبحث الأول : ماهية الاتصال

المطلب الأول: مفهوم عملية الاتصال

يرجع أصل كلمة في اللغة العربية إلى بالفعل يتصل وللاسم بمعنى المعلومات المبلغة أو الرسالة الشفوية أو تبادل الأفكار والآراء أو المعلومات عن طريق الكلام أو الإشارات ، كما تعنى الكلمة أيضا شبكة الاتصالات وكلها تؤكد على أهمية التفاعل والعلاقات الإنسانية بين البشر حيث عرفها مختار الصحاح القاموس بأنها وصل بالشيء أصلا بمعنى نقل المعلومات المعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر بين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف ما.¹

مشقة من أصل communication وتعرف أحر لغوي: الاتصال ومعناه الشائع أو المؤلف، وفي معجم اللغات communis اللاتيني تعنيا للاتصال والمخاطبة البلاغ communication كلمة ونقل المعلومات وهي من الفعل أو أوصل أي أبلغ، فإذا ما عدنا إلى الأصول اللغوي العربية للكلمة من واقع معاجمها العربية ند أن الكلمة من الفعل وصل يصل وقد زيد الفعل بالألف وتاء الانفعال فأصبح فعلا خماسيا اتصل وهذا على فالالاتصال مصدر اتصل يدي على علاقة تفاعلية بين الطرفين.

يشير الكثير من الإشكاليات من تنوع ثقافات وتخصصات من تتناولون فهو مثل : لدى علماء الإعلام يعني نقل المعلومات والآراء والاتجاهات من مصدر متلق من اجل هدف ما يرد تحقيقه، فينظر إليه الرجال العلاقات العامة .

باعتباره النشاط الذي يستهدف الذبوع والانتشار لفكرة أو موضوع أو منشأة أو قضية عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الآراء الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى أشخاص وجماعات باستخدام رموز ذات معنى موحدة ومفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطلبة .

والالاتصال من منظور اجتماعي: نجد انه من العمليات الاجتماعية ذات الأهمية القصوى في المجتمع على اعتبار أن دوم الاستمرار تقدم المجتمع يعتمد بالدرجة الأولى على الاتصال الإيجابي الجيد.²

¹ -محمد محمود مهدي: الاتصال الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية السياسية والتخطيط بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية،

الاسكندرية، مصر ط 2005، ص 1.

² -حسن على محمد الاتصال الإنساني : النماذج، المدخل النظريات، دار المعرفة دار البيان للطباعة والنشر المنيا القاهرة ط

2011، ص 27.

المطلب الثاني: أنواع الاتصال

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

1- الاتصال الذاتي: هو احد أهم أنواع الاتصال معروفة التي تقوم من مجموعة العمليات التنافسية الداخلية للفرد كالإدراك و التفكير. .. الخ ويكون فيها القائم بالاتصال والمستقبل الفرد أو شخص ذاته ويره **عبد الله الطويرقي** على أنه تفاعل بين الإنسان والصورة الذهنية والتجارب و المعارف والموافق السابقة التي يعيشها الفرد، ويمكننا ذلك النوع من الاتصال من الفهم أفضل للتصور الذي يعيشه ويعطيه الفرد لمعالمه الشخصي والعالم المحسوس الذي يعيش ضمنها ، فالاتصال الذاتي كائن بين الفرد وذاته يتمثل من خلال الوعي والشعور والفكر معتمدا على حواس الفرد باعتباره وسائل اتصالية.

2- الاتصال الشخصي : ثنائي القطبية

احد أنواع الاتصالات المعروفة ويسمى أيضا بالاتصال ذو الاتجاهين يتم هذا الاتصال بين المرسل ومستقبل أو بين مرسل ومستقبلين أو بين مرسلين ومستقبلين وجها لوجه دون استخدام وسائل اتصالية كالإذاعة والمطبوعات وغيرها، ويتمثل هذا نوع من الاتصال شكل التفاعل الذي يحدث بين شخصين من خلال تبادل الأدوار بين المرسل والمتلقي كون الاستجابة تمتاز بالآنية، وتمثل اللغة والحركات وسيطا في هذا العملية الاتصالية ،ويتحقق هذا النوع من العمليات الاتصالية خصوصا في حوار اليومية في الجامعات الأولية كالأسر ،جماعات العمل ... الخ ويمتاز أيضا هذا النمط الاتصالي بالمواجهة والاحتكاك المباشر بين طرفي العملية الاتصالية ويتحقق هذا النوع من العمليات الاتصالية خصوصا في حواراتنا اليومية وفي الجماعات الأولية كالأسر، جماعات

العمل¹... الخ ويمتاز أيضا هذا النمط الاتصالي بالمواجهة و الاحتكاك المباشر بين طرفي العملية الاتصالية.

وينظر إليه على أنه تشكيل ممتد للعلاقات الإنسانية التي يقدمها الفرد أثناء مسار تنشئته و بناء مواقفه اليومية²

3- اتصال الجماعات الصغرى :

لا يختلف كثيرا عن الاتصال الشخصي ويمكن امتداد له في كثير من الأحيان ، حيث أن يكون مباشر أو يتسم بالعموية ، يتعدى في أغلب الأحيان الشخصين لكن في أطر جماعات محددة العدد تتقلص وتتوسع حسب العلاقات الاتصالية داخل المجموعة ، وتشارك معظم هذه المجموعات في إطار قيمي وانتمائي مشترك يمكن أن تتسم بالاتفاق والاختلاف والصراع والإتباع والنظام والفوضى والكاريزما والقيادة والتضامن التي يكون الاتصال مرجعها الرئيسي والذي يمكن أن يساهم أحيانا في زيادات التفاعل وتعتبر الأسرة أكثر تجسيدا لشكل هذا الاتصال

4-الاتصال الجماهيري:

اتصال منظم ومدروس يقوم على إرسال رسائل علنية صادرة عن مؤسسة للاتصال الجماهيري، ويعد من اعقد أنواع الاتصالية باعتبار يتم بين مصدر وجمهور متباعد ومختلف سواء في الجنس أو الوعي أو المستوى الثقافي وغيرها ويتم هذا النوع من الاتصال عن طريق رسائل اتصالية مسموعة، أو مجموعة 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 أو دفعهم لتبني موافق أو اتجاهات أو الترفيه أو لتزويدهم بالمعلومات أو الأخبار ويلعب الاتصال الجماهيري دورا في صناعة الرأي العام المحلي والعالمي اتجاه القضايا المعاصرة.¹

¹- عبد الله الطويريقي: صحافة المجتمع الجماهيري، سوسيولوجيا الإعلام في المجتمع الجماهيري، مكتبة العيتان الرياضي د.ط، 1997، ص 3.

²-إبراهيم أبو عرقوب:الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي ، دار المجد لاوي للنشر والتوزيع الأردن ط1،،2010، ص122.

¹-مليكة هارون: الاتصال في أوساط الشباب في ظل التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال دراسة ميدانية تحليلية على عينة من شباب ولاية تيارزة رسالة لنيل شهادة ماجستير في علوم إعلام واتصال تحت إشراف الأستاذ والدكتور احمد حمدي، جامعة الجزائر السنة الدراسة 2004-2005، ص 71 .

5- الاتصال الثقافي :

هو اتصال يتم بين مختلف البنيان الثقافية من خلال تفاعل الإنسان الثقافية في شكل عمليات اجتماعية يهدف إلى خلق نوع من التفاهم والاتصال الثقافي يقوم على الاهتمام بالمتغيرات الثقافية التي تؤثر على الاتصال الإنساني والتنظيم والتفاعل الاجتماعي القائم على المعلومات والمؤتمرات والمنظمات وتلعب فيها الجماعات ادوار².

6- الاتصال المؤسسي :

التنظيم هو احد أنواع الاتصالات التي شهدت رواجاً في العصر الحديث بعد ظهور أشكال جديدة للمجموعات والنظم الاجتماعية تخضع لقوانين وشروط تسييرها كالمؤسسات والجمعيات ومختلف التنظيمات سواء الاقتصادية أو السياسية أو الثقافية ويكون هذا الاتصال بين أفراد هذه المؤسسات أو غيرها.

ويمتاز باختلاف الوسائل الاتصالية المستخدمة فيه يتسم هذا الاتصال بالرسمية أو غير رسمية، فيرى إبراهيم أبو عرقوب على أن ذلك الاتصال الإنساني المنطوق أو المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي ، والذي يساهم في تطوير أساليب العمل، والعلاقات الاجتماعية بين الموظفين.³

المطلب الثالث: نماذج الاتصال

ما بين أهم النماذج التي وضحت في هذت الإطار نذكر النماذج التالية:

1 النموذج الخطي التقليدي :

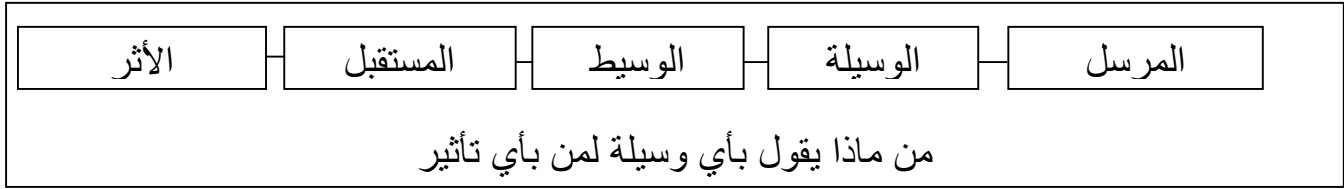
وضعه العالم الأمريكي السياسي Lassell 1948 والذي تلخص في العبارة التالية ومن يقول ماذا لمن، بأي وسيلة، وبأي تأثير¹ ويتطابق هذا النموذج على الإدارة فان المسؤول هو الذي يتحكم في الاتصال ويركز هذا النموذج على الأثر الذي تحدثه الرسالة في المستقبل غير أنه أظهر عملية الاتصال وكأنها جامدة

²- عبد الباقي زيدان: وسائل وأساليب الاتصال في مجالات الاجتماعية والتربوية والإدارية والإعلامية، دار الشباب للطباعة والنشر مصر، 1974، ص13.

³- إبراهيم أبو عرقوب : مرجع سابق ذكره 196.

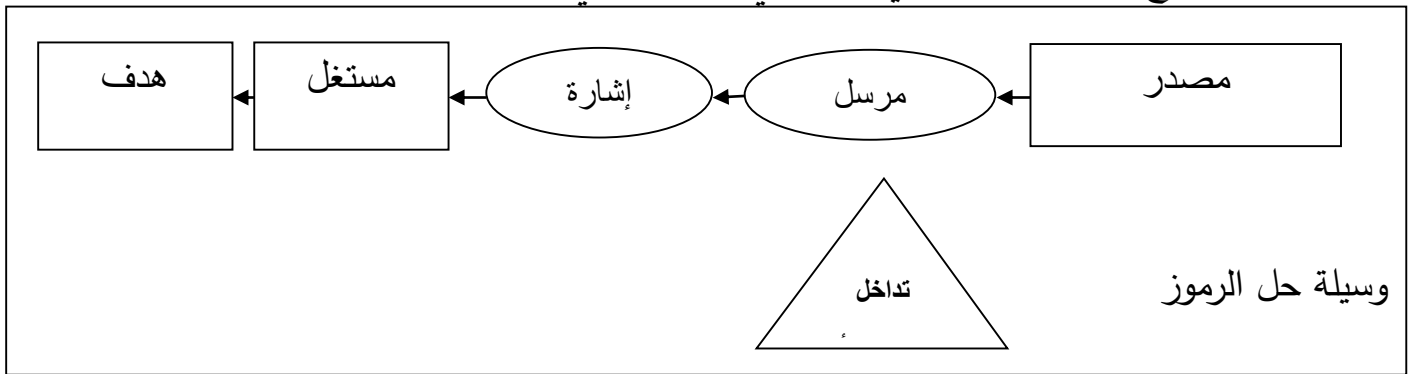
¹- جمال محمد أبو شنب: الاتصال والإعلام والمجتمع "المفاهيم والقضايا النظرية" ، دار المعرفة الجامعية ، الأزهرية، مصر، 2005، ص32.

بينما هي عملية ديناميكية 2 حيث يمكننا القول أن نموذج لاسويل يتركز في الأسئلة الخمسة المتمثلة في النموذج التالي :



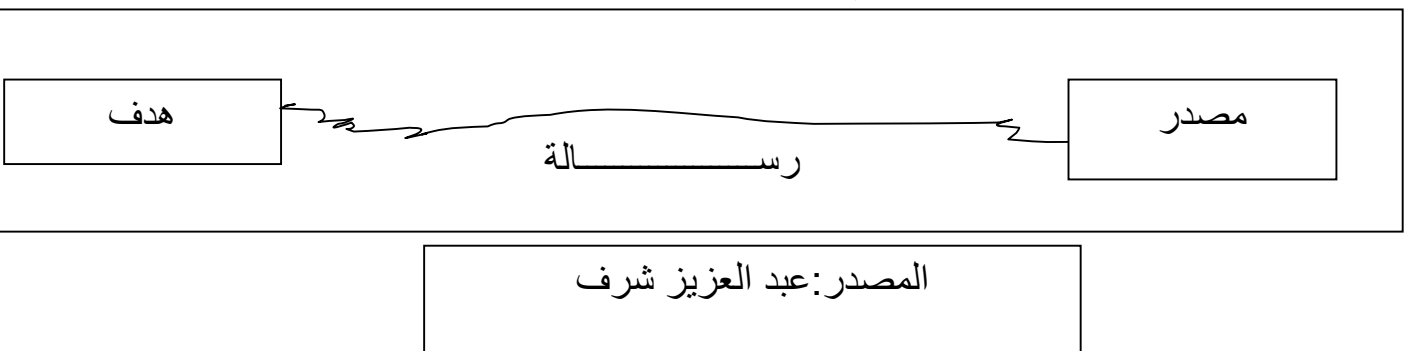
المرجع : فضيل دليو وآخرون

2 نموذج شانون ديفر : الذي يتمثل في الشكل التالي :



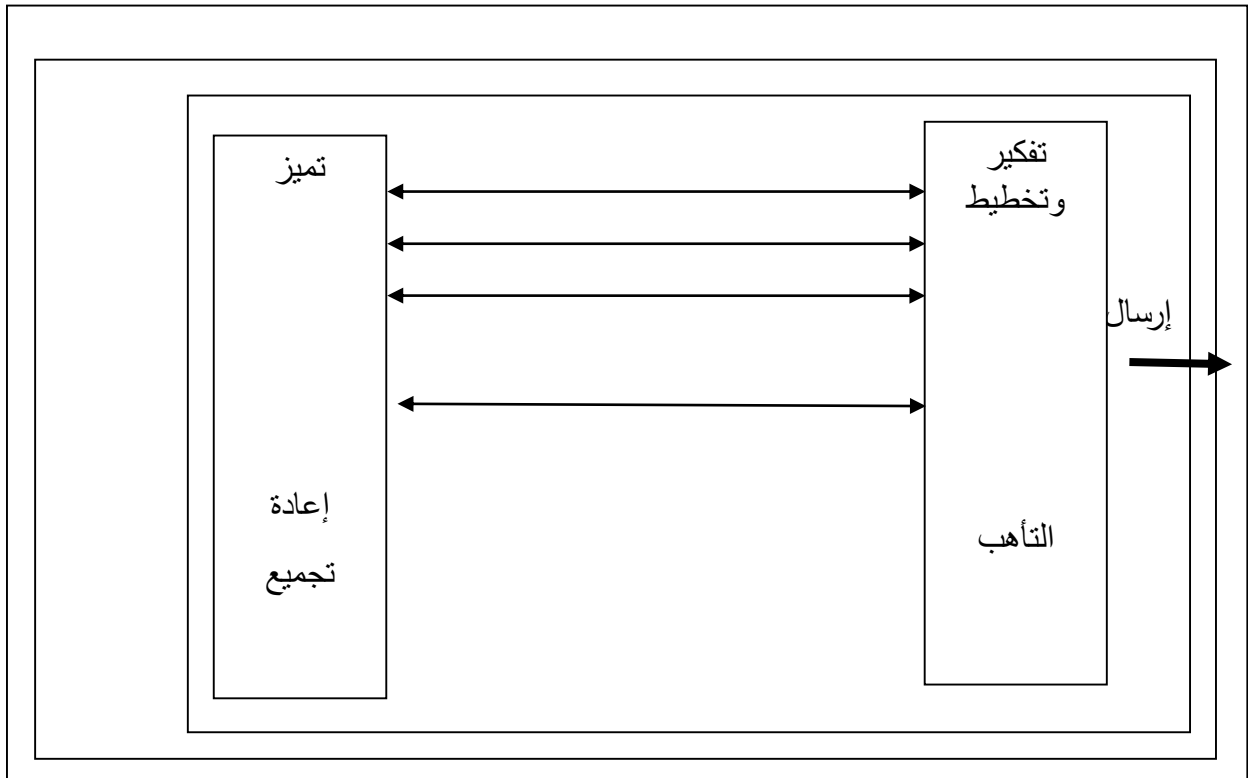
المصدر : عبد العزيز شرف .

نلاحظ على هذا النموذج أن المرسل يقوم بإرسال استشارة من مصدر معين بواسطة وسيلة اتجاه المستقبل الذي يقوم بحل الرموز بغية الهدف الاتصالي الذي تشوش في الوسيلة ، حيث يرى الباحثان أن التشويش يكون ناتجا عن الإرسال التلفزيوني أو الإذاعي نفسه أو في عيب أو مرض يعثر المستقبل والنموذج التالي يصور ذلك : 1



3 نموذج وإيزمانويكر:

حيث يستطيع القائم بالاتصال أن يسمى التأثير المرتد الخارجي الذي تحمليه الموجات الهوائية إليه ، فيسمع نفسه وهو يتحدث والتأثير المرتد الداخلي هو ما يشعر به الفرد داخله حينما تتحرك عضلاته .



المصدر: عبد العزيز شرف

نموذج برادوك:

هو عبارة عن نموذج اخذ إلى النموذج الذي قدمه لاسويل إلا أنه أهمل وأضاف عنصري:

* الظروف الذي تمر فيه الإرسال .

* الهدف من إرسال الرسالة .

وكان نموذجه كالتالي :

- من المرسل ؟

- لمن المستقبل؟

- بأي تأثير التأثير ؟

- ماذا يقول الرسالة؟

- تحت أي ظرف الظرف ؟

- بأي وسيلة القناة ؟

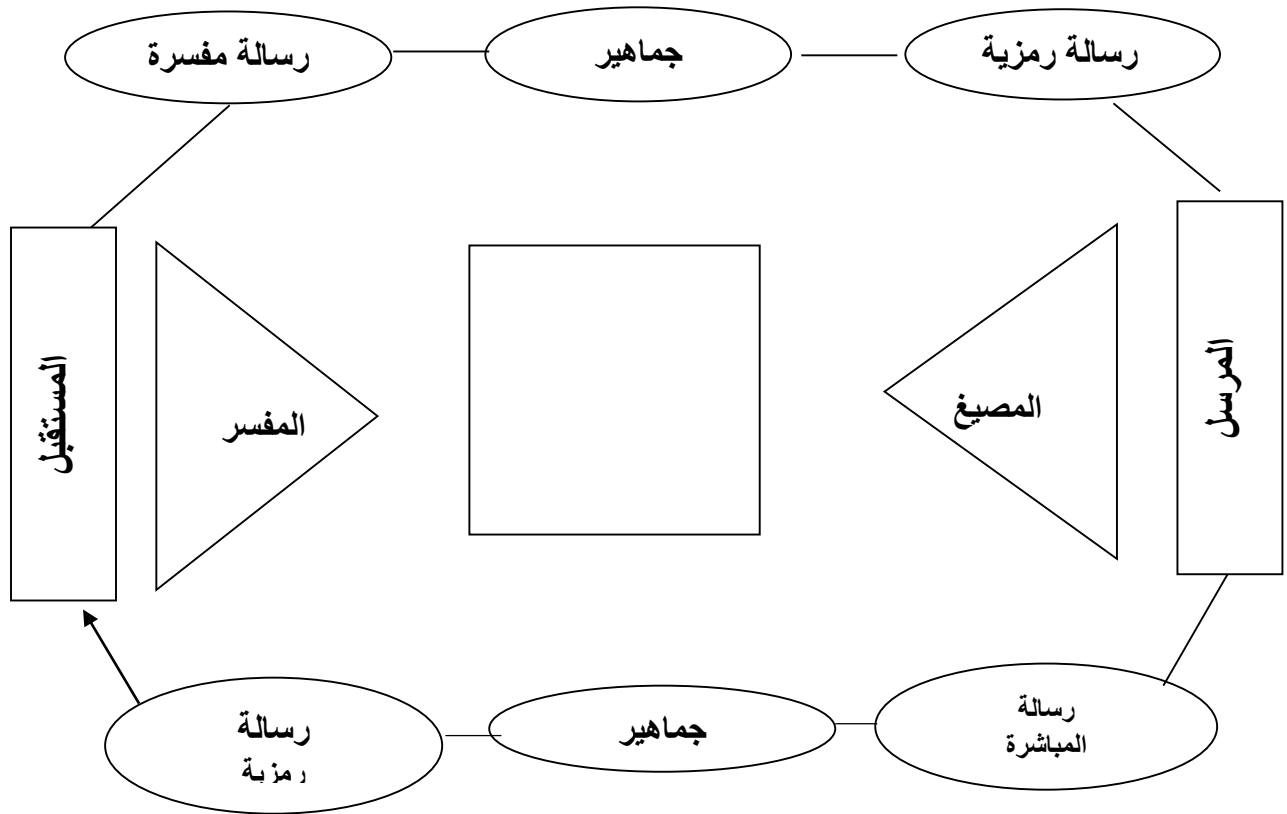
- بأي هدف الهدف.

3 نموذج شرام :

يصور هذا النموذج 04 عناصر تتمثل في :

- المصدر: الذي هو صاحب الفكرة الواجب وضوحها بصورة كافية .
- التعبير عن الفكرة وصياغتها على رموز لتكوين الرسالة أو الإشارة .
- المستقبل: وهو الذي يفك رموز الرسالة كما تتلقاها الجماهير المختلفة.
- الاستجابة: ورجع الصدى الذي يصل أولاً يصل إلى انتباه مرسل الرسالة¹.

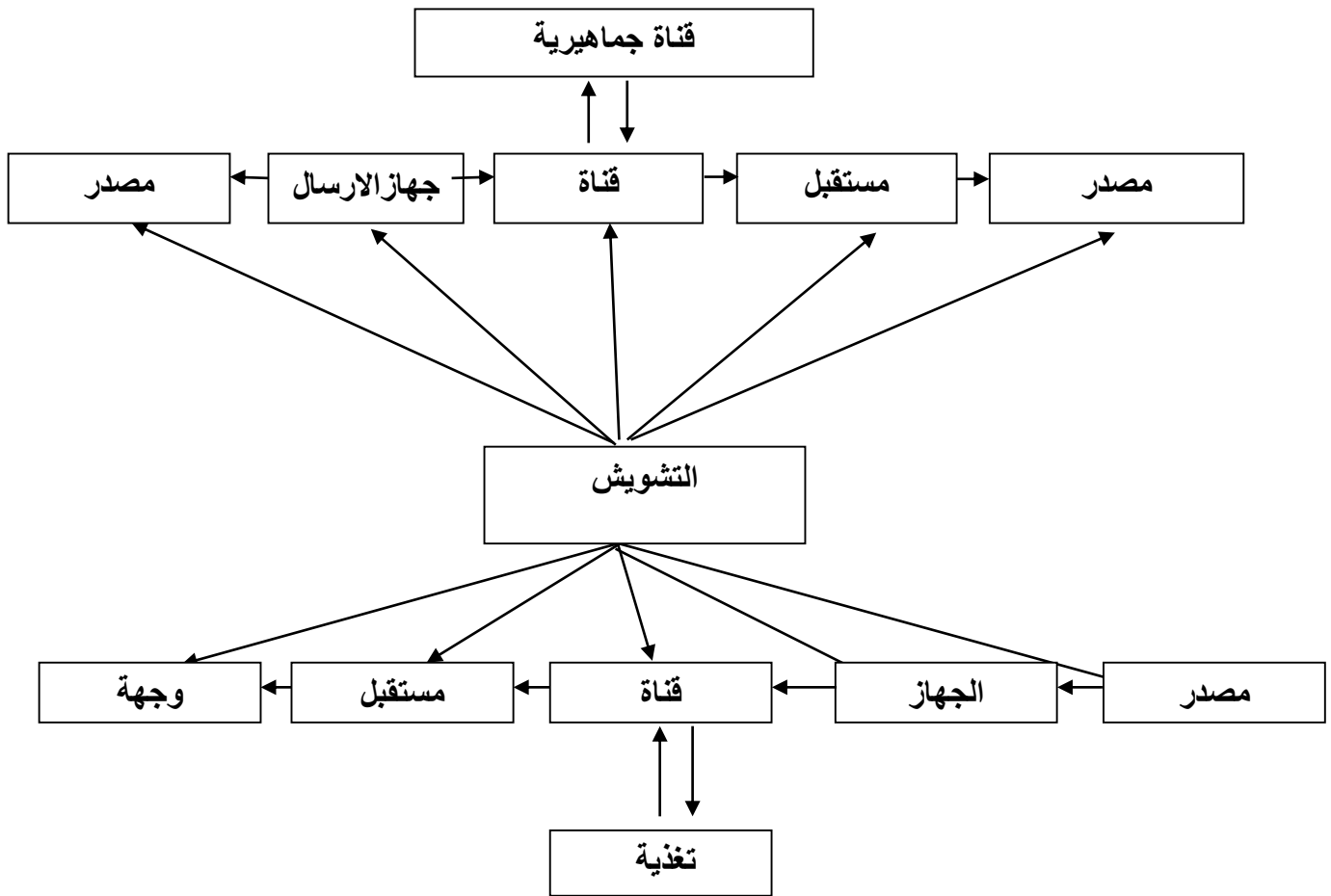
والرسم التالي يوضح ذلك :



¹- عبد الحافظ سلامة : الاتصال وتكنولوجيا والتعليم ، اليازوزي ، الأردن ، 2007 ص42

4 نموذج ديفلور :

وهو عبارة عن تطور لنموذج شافون قام به سنة 1966 ويناقش مدى التطابق بين الرسالة المنتجة من قبل المصدر والرسالة الواصلة إلى المستقبل ، حيث لاحظ ديفلور بأنه أثناء عملية الاتصال يتحول معنى الموجود في ذهن المرسل إلى رسالة اتصالية ومن ثم يقوم جهاز الإرسال بتحويل هذه الرسالة إلى معلومات مارة عبر القناة وعموماً يتمثل نموذج ديفلور في المخطط التالي:



المصدر: إبراهيم أبو عرقوب ص 69¹

¹- إبراهيم أبو عرقوب: مرجع سبق ذكره، ص 69.

المبحث الثاني : الاتصال المؤسساتي

المطلب الأول: أنواع الاتصال المؤسساتي

وينقسم الاتصال المؤسساتي بدوره إلى اتصال داخلي وخارجي ويمكن إلیها بالترتيب كما يلي:

1- الاتصال الداخلي: هو الذي يتم بين العاملين في المنشأة وداخل سواء كان ذلك

أوفروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم وذلك على شكل اتصال النازل من خلال أوامر وتوجيهات وقرارات وتعليمات من الأعلى إلى أسفل التنظيم على شكل شكاي و اقتراحات، وقد يكون على شكل اتصال أفقي بين مدرء من نفس المستوى أو رؤساء بقصد التنسيق والتشاور من أجل أهداف المؤسسة وتحقيقها¹.

كما يعتبر الداخلي همزة وصل بين هيئات المؤسسة المختلفة وبين السلطة المركزية وعملية نقل المعلومات وتبادل الأفكار قد تكون بشكل عمودي في الاتجاهين من الأعلى والأدنى للمؤسسة كما يمكن أن تكون أفقية بين رؤساء الوحدات التنظيمية من نفس المستوى وهذا ما يمكن أن نعبر عنه الاتصال الرسمي المرتبط بالتنظيم الرسمي للمؤسسة والذي يتولد دالة تنظيم رسمي بين الهيئات والأفراد المختلفين².

أنواع الاتصال الداخلي:

ينقسم إلى قسمين، هو اتصال رسمي وهو كالتالي:

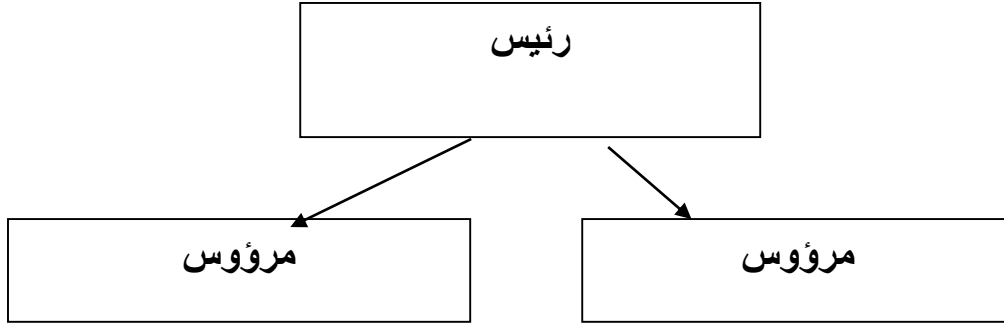
1 - الاتصال الرسمي:

أ/ الاتصال النازل: ويصنف هذا الاتصال ضمن إطار الاتصالات الرسمية أو العمومية وتعد أكثر شويعة حيث تناسب المعاني والرسائل مثل الأوامر (التعليمات والتوجيهات) من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا وهذا النوع لديه استراتيجيات جديدة في طياته، لتنفيذ الأعمال الإدارية لتطوير وتوضيح الأهداف أو يستطيع المدرء الاتصال بالعاملين بطرق ووسائل عديدة مثل الحديث المباشر أو عبر البريد الإلكتروني وغيرها وتتضمن أهم أنواع الرسائل النازلة كما الآتي :

¹ محمد أبوسمرة: اتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة لنشر والتوزيع، ط 1، 2011ص59.

² برينوجولي ترجمة: ناصر ساعو مبادئ الاتصال دار التعليم والتكوين لنشر والتوزيع .

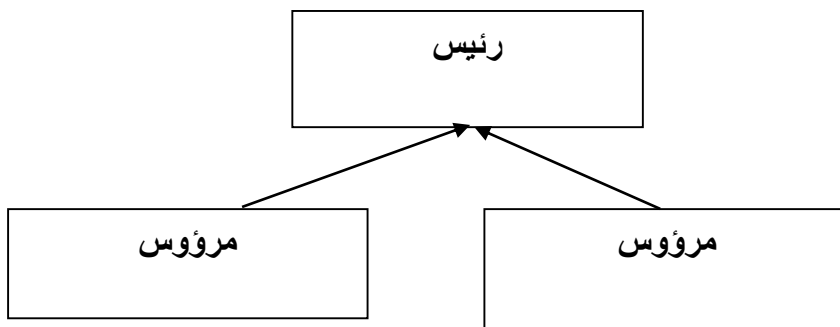
- توجيهات محددة حول تعليمات أو مهمات أو حول أداء العمل.
- معلومات مصممة لتحقيق الفهم للمهمة وعلاقتها بمهام المؤسسات الأخرى .
- رجع الصدى إلى المرؤوسين فيما يتعلق بأداء عملهم.¹



الشكل 1: يوضح الاتصال النازل²

ب / الاتصال الصاعد : يرى جيفلي أن الاتصال الصاعد ينطوي على الرسائل المعاني وبأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية ضمن التنظيمي.³

كما أن الاتصال من الأسفل إلى الأعلى مهم جدا للإدارة العليا لمعرفة ما يدور في الميدان فالإدارة بحاجة لمعلومات حول الأداء وسلوكيات واقتراحات وأفكار جديدة ولهذا لابد من وضع سياسة وإجراءات لنقل كل الانشغالات إلى الإدارة المركزية وذلك من خلال تقارير وشكاوي لتوضيح عن العمل والعمال وانشغالاتهم .



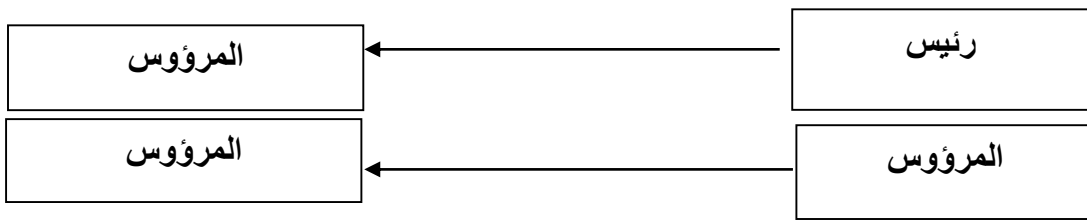
الشكل 2 : يوضح الاتصال الصاعد

¹- حميد الطائي: بشير العلق، اساسيات الاتصال (نماذج ومهارات) دار الناظوي لنشر والتوزيع 2009 ، ص 58 . 59

²- رضوان بلخيري: مدخل إلى الاتصال المؤسساتي، دار قرطبة لنشر والتوزيع، ط 1 ، 2015، ص 48.

³- حميد الطائي: بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 56.

ج/ الاتصال الأفقي: يتم بين العاملين في المستوى الإداري واحد مستويات إدارية مختلفة لا تربطهم علاقة سلطة الرئاسية في نفس المنظمة الإدارية أو بينهم وبين العاملين في منظمة إدارية أخرى ويأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنشأة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل¹ يكون هذا النوع من الاتصال بين الرؤساء في مستوى واحد بين العمال الذين لا تكون لهم نفس المستوى المدراء ويقوم هذا الاتصال على معالجة المشكلات والصراعات التي تسببها وسائل الاتصال المباشرة وتوفير الإسناد العاطفي والاجتماعي من خلال التفاعل والمشاركة في المهام²



الشكل 3: يوضح الاتصال الأفقي

2- الاتصال الغير الرسمي: الاتصال الغير رسمي لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية ومتفقة عليها كما هو الحال في الاتصال الرسمي، ويتم غالبا عبر القنوات الرسمية داخل التنظيم، كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا خطوط السلطة الرسمية و لا يتم الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط، بل قد يتعداه إلى الخارج التنظيم من خلال الاتصال غير الرسمي الايجابي، وعدم السماح له بتأثير سلبا على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة كالإشاعات الكاذبة وغيرها³.

3- الاتصال الخارجي: هو مجموعة من المعلومات والنشاطات التي ترسلها المؤسسة إلى محيط الخارجي بهدف إمداده بالمعلومات المتنوعة تبعا لتنوع الجمهور الذي يخاطبه، بالتالي تنوع الوسائل الموجهة من طرف المؤسسة إلى جمهور المقصود وهو ثلاثة أنواع.

¹ محمد صاحب سلطان: مبادئ اتصال الأسس والمفاهيم، دار المسيرة لنشر والتوزيع الأردن ط 1، 2014 ص 164

² رضوان بلخيري: مرجع سابق ذكره، ص 50 بتصرف

³ ربحي مصطفى عليان: محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء لنشر والتوزيع الأردن ط 1، 2005 ص

- الاتصال الاجتماعي: هو وسيلة لتحقيق الأهداف والغايات الاجتماعية عبر التأثير في سلوك الفرد.

- الاتصال الخارجي للمؤسسات: هو عرض دور المؤسسة وتثبيت صورتها وهويتها .

- الاتصال التجاري: هو ما تثبته المؤسسة من معلومات ورسائل التي تتعلق بالمنتج أو خدمة¹

المطلب الثاني : آليات الاتصال المؤسساتي

تقسم وسائل الاتصال في المؤسسة إلى قسمين :

1- وسائل الاتصال داخل المؤسسة : تنقسم بدورها إلى ثلاثة أنواع هي :

1-1- الاتصال الشفهي: يعتبر هذا الاتصالات أقدم الأدوات التي يستخدمها المدراء أو

الرؤساء للقيام بالإعمال وهذا يوفر الوقت ويخلق جو من الصداقة والتعاون داخل المؤسسة.

وعادة ما يكون ذو اتجاهين، ويمكن أن تحدث الاتصال الشفهي عبر الهاتف مقابلات

شخصية، اجتماعات، لجان تنظيمية المؤتمرات والندوات.²

1-2- الاتصال الكتابي: يسمح هذا النوع من الاتصال بنقل المعلومات إلى عدد كبير من

الأفراد مع إمكانية الرجوع إليها في المستقبل بحيث يكون هناك شرح وتفصيل لكل جميع الأفراد

على اختلاف درجاتهم أو مكانتهم في العمل ومن بين طرق الاتصال الكتابي، تقرير المذكرات،

الخطابات، النشرات.³

1-3- الاتصال التصوري : (الوسائل السمعية البصرية) يعتمد على إلى الوسائل السمعية

البصرية ويحدث هذا الاتصال تأثير كبيرا على نفوس المستقبلين لهذه الرسالة نظرا بالاعتماد

على الصورة والوسائل المرئية، الأفلام على أنواعها والتلفاز وغيرها، مثل الملصقات والجداريات

ولوحات الإعلان

1-2- وسائل الاتصال خارج المؤسسة:

تنقسم بدورها إلى أربعة أنواع (المكتوبة الشفوية السمعية البصرية، التكنولوجية)

¹- رضوان بلخير : مرجع سبق ذكره ص 124،125.

²- فضيل دليو: اتصال المؤسسة إشهار ، علاقة عامة مع الصحافة ، دار الفخر لنشر والتوزيع 2003، ص103.

³-ناصر قاسمي :الاتصال في المؤسسة ،(دراسة نظرية وتطبيقية) ديوان المطبوعات الجامعية 2011 ص19.

2-1 وسائل الاتصال المكتوبة: هي التي تتم عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المرسل إليه، وهذا النوع تعتمد عليه المؤسسات كبيرة الحجم ومعقدة التنظيم.

ويتحقق الاتصال الكتابي بإتباع وسائل أهمها (التقارير، المراسلات الصحافية).¹

2-2 وسائل الاتصال الشفوي: هي الوسائل التي تستخدم اللغة المنطوقة أو الشفوية لتوصيل الرسالة إلى المستقبل وغالبا ما يتم ذلك وجها لوجه ويسمى ذلك بالاتصال اللفظي وتشمل الوسائل التالية (المناقشات المحاضرات، الندوات الاجتماعية).²

2-3 وسائل الاتصال السمعية البصرية : تعد الوسائل المستعملة في هذا النوع من الاتصال ، أكثر أنواع تأثير أو فعالية لدى المستقبلين ، حيث يلعب دورا فعالا في توصيل الرسالة و استعابها ، وقد ظهر هذا الاتصال مع المواد السمعية البصرية .

2-4 وسائل الاتصال التكنولوجية: لعبت التطورات الجديدة في تكنولوجيا الاتصال دورا واضحا في جعل الحياة أكثر سهولة وأكثر إقناعا ومن بين هذه الوسائل التكنولوجية الحديثة (الفاكس - الهاتف - الانترنت).³

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الاتصال المؤسساتي

إن أي عملية اتصالية داخل المؤسسة لا تكون إلا من خلال وجود هدف معين تسعى إلى تحقيقه ، فيمكن الاتصال من اجل التنسيق ومناجاة جمع المعلومات أو من اجل الرقابة والتحسين والمتابعة، أو وضع استراتيجيات تنفيذها، ويمكن أن يكون الاتصال داخل أو خارج المؤسسة حسب متطلبات الموقف.

ويمكن توضيح هذه الأهداف فيما يلي:

أ- الأهداف العامة للاتصال: إن الغرض الأساسي من عملية الاتصال، هو أحداث تغيير في البيئة أو الآخرين، فالمرسل يقصد من إرساله التأثير معين لذلك يجب التمييز بين المستقبل المقصود، وآخر غير المقصود ن في عملية الاتصال.⁴

¹-محمد ابوسمرة:الاتصال الإداري والإعلامي ، مرجع سبق ذكره ص75.

²- محمد منير حجاب :الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر لنشر والتوزيع ط1 2007 ص 28

³- رضوان بلخيري :مرجع سبق ذكره ص 28 ، 131،130

⁴- خضرة عمر المفلح :الاتصال المهارات النظرية وأسس عامة ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 1، 2015

- الأهداف بالنسبة للعامل :

يهدف الاتصال داخل المؤسسة إلى التعريف العاملين بما يجري داخل مؤسستهم الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من الشائعات بين تضييع الوقت في أحداث لا تقيدها أساس من الصحة حيث هناك أربع مجالات لتقديم المعلومات للعاملين في المؤسسة:

- معلومات عن المؤسسة.

- إنتاجها.

- مستقبلها .

-القرارات الهامة عن المؤسسة.

أهداف الاتصال بنسبة للجمهور:

الجمهور له أهداف بالنسبة للمؤسسة الاجتماعية حيث أنها غالبا مؤسسة خدماتية لذلك فالمؤسسة يهتما إقامة للاتصال بالجمهور يمكنها بان توصل حقيقة الجهود التي تبذلها المؤسسة.¹ أهداف الاتصال في مهنة الخدمة الاجتماعية :

هناك عدة أهداف يسعى الأخصائي الاجتماعي إلى تحقيقها من خلا استخدامه لعملية الاتصال حسب الوحدة التي يتعامل معها وهي الأفراد الجماعات المجتمع .

حيث يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير بعضهم ببعض الآخر وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد.

أهداف الإدارية:

ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين أو الهيئة أما بالنسبة لأهمية الاتصال في المؤسسة.

تتلخص أهمية الاتصال للمؤسسات في النقاط التالية:

- يمكن للاتصال فتح المجال للاحتكاك البشري، وفتح الفرصة للتفكير والاطلاع والحوار وتبادل المعلومات في شتى المجالات والبياديين .

يساعد الاتصال الأفراد والمجتمعات على نقل الثقافات والعادات والتقاليد واللغات من إلى المجتمعات الأخرى .

¹- مي العبد الله: نظريات الاتصال ، دار النهضة العربية ، لبنان ، ط2، 2010، ص29

- التعليم: ترتيب أفراد عن طرق تزويدهم بالمعلومات والمهارات بوظيفة معينة وفق ما تتطلبه ظروفهم الوظيفية.
- الترقية: وذلك بالترويج عن النفس والتسلية
- الإقناع: أي أحداث تحولات في وجهات نظراً بالنسبة لأهمية الاتصال في المؤسسة.
- تتلخص أهمية الاتصال المؤسسات في النقاط التالية :
- يمكن للاتصال فتح المجال للاحتكاك البشري ، وفتح الفرصة للتفكير والاطلاع والحوار وتبادل المعلومات في شتى المجالات والبيادين .
- يساعد الاتصال الأفراد والمجتمعات على نقل الثقافات والعادات والتقاليد واللغات من إلى المجتمعات الأخرى .
- التعليم: ترتيب أفراد عن طرق تزويدهم بالمعلومات والمهارات بوظيفة معينة وفق ما تتطلبه ظروفهم الوظيفية .
- الترقية: وذلك بالترويج عن النفس والتسلية
- الإقناع: أي أحداث تحولات في وجهات نظر¹

¹رضوان بلخيري : سبق ذكره ، ص59

الفصل الثالث: حول الأزمة المؤسسية

المبحث الأول: عموميات حول الأزمة

المطلب الأول: مفهوم الأزمة

المطلب الثاني: معوقات إدارة الأزمة

المطلب الثالث: نماذج اتصال الأزمة

المبحث الثاني: اتصال الأزمة

المطلب الأول: مراحل إدارة الأزمات

المطلب الأول: إستراتيجية اتصال الأزمة

المطلب الأول: تجهيزات إدارة الأزمات

تمهيد:

تعد اتصالات الأزمة القلب النابض في عملية إدارة الأزمة، وترميم الصورة في القارئون باتصالات الأزمة يلعبون دور رجال لإطفاء، الذين يحاولون إنقاذ المنظمة من الخسائر المحتملة خصوصاً ما يتعلق بحملات تشويه السمعة وضرب مصداقية المنظمة، وكما اشرفنا فان إدارة الأزمة ومعه اتصالاتها تبنى وفق أسس واستراتيجيات تو نماذج علمية مدروسة، سوف نتطرق إليها في هذا الفصل الذي ينقسم إلى مبحثين تمثل المبحث الأول في عموميات حول الأزمة، مفهوم الأزمة، الخصائص الرئيسية للأزمة، نماذج اتصال الأزمة، بينما عنوان المبحث الثاني اتصال الأزمة، مراحل إدارة الأزمات، استراتيجيات اتصال الأزمة، تجهيزات إدارة الأزمات.

المبحث الأول: عموميات حول الأزمة

المطلب الأول: مفهوم الأزمة

وعرفها القاموس la rousse بأنها مرحلة أو وضعية صعبة متأزمة مثلا اقتصادية¹ كما أن هناك مداخل متعددة لدراسة الأزمات هي:

المفهوم الاجتماعي للأزمة : ومن جهة نظر الاجتماعيين فان الأزمة تعرف بأنها توقف في الأحداث المجتمعية والمنظمة والمتوقعة مما ينتج اضطرابا في العادات والعرف السائدة مما يستلزم تدخل السريع من أجل التغيير وإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة .

مفهوم الأزمة من جهة نظر علم الاقتصاد: تعرف على أنها الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة الاقتصادية مما يهدد سلامة الأداء المعتاد.

المفهوم الإعلامي للأزمة: وفقا لمنظور الإعلامي تعرف الأزمة على أنها موقف يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبى واسع النطاق من وسائل الإعلام المحلية والعالمية ومن جماعات أخرى كالمستهلكين العاملين السياسيين ،النقابيين التشريعيين.²

المطلب الثاني: معوقات إدارة الأزمة

يعمل منه فريق إدارة ومنه (خلية اتصال الأزمة) على خروج بالتنظيم من الأزمة بأسرع وقت ممكن واقل قدر ممكن من الخسائر لكن عادة ما يتعرض الفريق عدد من العراقيل التي تطيل من عمر الأزمة في التنظيم وأثارها الوخيمة عليه فإضافة إلى العراقيل المالية التي عادة ما تصاحب الأزمات ففي فترة الأزمة عادة ما تنخفض قيمة مبيعاتها وانخفاض أسهمها في السوق والتي تشل من قدرتها فريق إدارة الأزمة على توفير على ما تحتاجه من مخصصات مالية وحتى معدات ضرورية لتحقيق الهدف المسطر ،نذكر المعوقات التالية :

1/ معوقات تنظيمية : وتمثل في عدم تحديد واضح لسلطة ، واختلاف الثقافة بين الأفراد

العاملين بالتنظيم، وقصورهم في فهم ومعرفة طبيعة المخاطر والأزمات إضافة على ضعف تدريب

¹-وريد خلية:الاتصال الازماتي و كيفية إدارتها في المؤسسات نماذج فعالة، مجلة الجزائر للاتصال، العدد20جامعة ، الجزائر3.

²-حدادي وليدة :أخصائي العلاقات العامة وإدارة الازمات ،الأدوار و الاستراتيجيات، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، العدد 08 جامعة سطيف 2الجزائر .

هؤلاء الأفراد في مجال إدارة الأزمات إضافة إلى إهمال الإدارة العليا لضرورة تنفيذ برامج علمية تطبيقية في إدارة الأزمات.

2/ معوقات متعلقة بالمعلومات : تعدد المعلومات القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات السليمة والفاعلة التي تحقق الأهداف التنظيم الخاصة في حالة الأزمات وتتعلق هذه المعوقات بصحة ودقة المعلومات وضمان مصادرها ومدى توافر المعلومات وضمان مصادرها ومدى توفر المعلومات المطلوبة والكافية لدى متخذ القرار.

3/ معوقات متعلقة بالاتصال : تتعلق بصعوبة نقل وتبادل المعلومات سواء داخل التنظيم (بين مختلف المستويات) أو خارجها (جمهورها ووسائل الإعلام) وكذا محدودية الاستفادة من الوسائل الاتصال الحديثة وهذا يضعف برامج اتصال الأزمة ويجد من نجاعتها وفعاليتها في الحد إدارة الأزمة اتصاليا والحد من أثارها وتبعاتها¹

4/ المعوقات الإدارية : عدم وضوح اختصاصات ومهام و وقت تدخل كل جهة من الجهات المشاركة في مواجهة الأزمات الأمنية وانعدام التنسيق بين الجهات المشاركة في مواجهة الأزمة الأمنية وظهور التنافس وسعي كل جهة إلى التدخل بسرعة ومواجهة الأزمة بمفردها لكي تدعي النجاح في عمليات المواجهة لجهودها الفردية وعدم مراعاة التخطيط الاستراتيجي لتداعيات الأزمة الأمنية وتغير البيئة الخارجية والداخلية كما أن عدم تحديد مسؤول إعلامي لتزويد أفراد المتمتع بالحقائق وتطورات الأزمة الأمنية يؤدي إلى صعوبة تحديد نتائج مواجهة أثار الأزمات وقياسها وضعف الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي، الذي يعنى بفحص عناصر البيئة المختلفة وتحليلها ودقة إجراءات التنبؤات المستقبلية وصياغة الاستراتيجيات المتوافقة مع ظروف التطبيق .

5/ المعوقات البشرية: ذكر فهد الشعلاني (1995م ، 65، 69) ومن أهم المعوقات البشرية التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في التقليل من أضرار الأزمات ما يلي :

- إصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص أو الهيئات أو حجم الحادثة أو الأزمة .

- ضعف القوة الملاحظة والنظر السطحية للمشكلات والأمور المهمة.

¹ - حمزة سولة: احمد براح,الاتصال الازماتي و تفعيل إدارة الازمات (قراءة في إستراتيجية و النماذج) مجلة الجزائرية

للأبحاث و الدراسات العدد 03 جامعة البليدة 2 ,المدرسة العليا للعلوم التطبيقية.

- إتباع عادات التفكير النمطي المقيد بالعادة ,التي تخرج عن المؤلف.
- الخوف من الفشل، الذي يؤدي إلى الأحجام والتردد والحذر، التخادل ونقص الثقة بالنفس.
- الجمود وعدم القدرة على التجديد، القيود الإدارية أو المالية.
- 6/ **المعوقات الفنية:** فصل (محمد 2013م ص 31- 35) أهم المعوقات الفنية التي تحد من دور التخطيط الإستراتيجية في تحقيق أضرار الأزمات فيما يلي :
- نقص الموارد والإمكانات الفنية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الحوادث الأمنية والأزمات الأمنية.
- قلة الكوادر الفنية المؤهلة لموضع خطة متكاملة , وعدم وجود أجهزة إنذار مبكر لتحديد الأزمات المحتملة .

-عدم مرونة السيناريوهات الموضوعة في تقبل التغيرات المحتملة أثناء تطورات الأزمة¹
المطلب الثالث: النماذج الاتصالية لإدارة الأزمات.

لاشك أن هناك اختلاف في طبيعة الأزمات التي تتعرض المنظمات وهناك اختلاف في طرق المعالجة بين منظمة وأخرى حسب ظروفها وفلسفتها ، ولكن اليوم هناك محاولات لوضع نماذج عامة سواء لإدارة الأزمات أو اتصالات الأزمة على وجه التحديد , هذه النماذج حاولت تفسير دور الاتصال في إدارة الأزمات والأكد أن هذه النماذج بنيت على جهود أكاديمية وخبرات ميدانية, نماذج خرجت بإدارة الأزمات من العشوائية إلى العلمية التطبيقية ومن أهم النماذج نذكر:
1 / نموذج لوكازيسكي: تضمن هذا النموذج عدة مراحل لأهداف المعيارية للاتصال أثناء إدارة الأزمة وذلك على النحو التالي:

- 1-1 **السياسة العامة للاتصال:** وقد وضع عدة معايير أساسية وهي:
- المصدقية في الحقائق والأمانة واعتبارها سياسية في التعامل مع الأزمة .
- الانفتاح على الآخرين والقدرة على الوصول إليهم والرد عليهم ، مع عدم إخفاء أية حقائق عليهم .
- الاستجابة الفورية للإحداث وطريقة التعامل معها والخطط والقرارات الإستراتيجية .

¹-جميل سليمان سهلي : معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الكوارث جامعة

1-2 تحديد أولويات الاتصال : إذ هناك اعتبارات عدة في تحديد أولويات الاتصال وقد

رتبها كالتالي :

- الأولوية الأولى: خاصة بالمتأثرين مباشرة بالأزمة وهم الضحايا .
- الأولوية الثانية: العاملون حيث قد يكون من ضحايا أيضا كما أنهم طرف منهم في إدارة الأزمة .

- الأولوية الرابعة: وسائل الإعلام والاتصال.¹

1-3 تحديد القواعد الأساسية في الاتصال: وتشمل هذه القواعد على:

- الاتصال بالأفراد الأكثر تضررا.
- الإعلام المحلي هو الأفضل.
- ضرورة التعامل المنظمة مع وسائل الإعلام.
- اتخاذ القرارات الواضحة من خلال خطة إعلامية محكمة وواضحة ومدروسة.
- التركيز على البعد الأخلاقي والإنساني في إدارة الأزمة.

1-4 وضع معايير الاتصال التطبيقية : (الاتصال في مرحلة الأزمة) وذلك من خلال:

- الاستجابة للأزمة من حيث الاستعداد ووضع الخطط والاستجابة على مستوى الداخلي والخارجي.

- الانفتاح على المجتمع وعلى الجماعات المتضررة بسرعة وبشكل متكامل.

- التعاون مع وسائل الإعلام والجهات المعنية بالأزمة.

- تحمل كامل المسؤولية أثناء معالجة الأزمة.²

2 - نموذج جون بارنت (1998): يقدم جون بارنت نموذج الإدارة الأزمة ومعه اتصالات

الأزمة حيث يقدم رؤية الإستراتيجية مسؤولي اتصالات الأزمة الذين هم اختصاص العلاقات

العامة في التنظيم. هذا النموذج يساعدهم في اتخاذ القرارات الصحيحة والصائبة أثناء الأزمة.

ويقوم هذا النموذج على أساس الخصائص التي تميز الأزمة عن القرارات الإستراتيجية

الأخرى والتي لخصها في ضغط الوقت , مستوى التهديد التي تنسبها الأزمة خيارات الاستجابة

¹-رهام على حامد نويز:العلاقات العامة وإدارة الأزمات ، دار الكتاب الجامعي (الإمارات العربية المتحدة ، دار الكتاب

الجامعي , 2017 ص 25 ص26

²-مرجع سبق ذكره - رهام حامد نويز , 2017ص261,25

لها وإمكانية السيطرة عليها .ومن خلال هذا النموذج يذهب جون بارنت أن حل الأزمة والتعامل معها تتطلب من المدير ومن معه القائم بالاتصالات الأزمة أن يقوم بست مهام أساسية تشكل إستراتيجية إدارة الأزمة واتصالاتها وهذا المهام هي :

- وضع الأهداف تحليل البيئة صياغة إستراتيجية الاتصال تنفيذها الرقابة والسيطرة عليها تقييم والتقويم إستراتيجية الاتصال.¹

3- النموذج المدمج المتوازن لإدارة اتصالات الأزمة: قام الباحثون "هيريرو برات" بوضع نموذج اتصالي للتعامل مع الأزمات في مختلف مراحلها وتوصلا إلى أن اتصالات الأزمة تكون موقف أربع خطوات أساسية:

- إدارة القضايا: وتشمل مسح البيئة والبحث عن التوجهات التي قد تؤثر إلى المنظمة مستقبلا وجمع المعلومات ثم تطوير إستراتيجية اتصالية تمتع من وقوع الأزمة.

- التخطيط من اجل المنع: وذلك عن طريق استحداث سياسية وقائية والتحضير الخطط العامة أو خاصة وتحديد الرسائل والوسائل والأهداف في خطة الاتصال.

- الأزمة: أثناء التعامل المنظمة على تكوين فريق إدارة الأزمة وتحليل التغطية السلبية لوسائل الإعلام وتجديد الخطة متى تطلب الأمر وذلك ثم العمل على استهداف جماهير وكسب تأييده.

- ما بعد الأزمة : مواصلة الاتصال بالجمهور ووسائل الإعلام وإمدادها بالمعلومات الجديدة والتقييم العام لخطة الأزمة وتحديد مستوى نجاحها مع تحسينها وفقا للتغذية العكسية المرتدة من توجهات الجمهور.¹

¹-رسم محمد جمال وخيرت معوض عياد:إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي، الدار المصرية اللسانية (القاهرة الدار

المصرية اللسانية 2008ص 352 351)

¹-أحمد فاروق رضوان : استخدام المواقع الالكتروني للمنظمة في إدارة اتصالات الأزمة - دراسة حالة على شركة تويوتا ،

مجلة العربية والاتصال العدد 08 ماي 2008.

المبحث الثاني: اتصال الأزمة

المطلب الأول: مراحل إدارة الأزمات

3- **مرحل التخطيط الاتصالي للأزمات:** يعد التخطيط لمرحلة ما قبل الأزمة عملية وقائية أن تنجب المنظمة نشوب الأزمات المفاجئة أو على الأقل تقلل من تداعيات الأزمة إلى حدها الأدنى وبالتالي تحافظ على سمعته المنظمة من التهديد أو التشويه .

3-1 - أسس الاتصال لمرحلة ما قبل الأزمة :

إعداد إستراتيجية الإعلام في ضوء الاستراتيجيات العامة الإدارة الأزمة والتوجيهات الأساسية العامة.

- يتضمن التخطيط المرحلة الثالثة 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 الإداري الأزمة .

- أن تتسم الخطة الإعلامية بالدقة والشمول ووضوح الوسائل والأهداف وان تتسم بالمرونة.

- الحفاظ في كل المراحل على الصورة الذهنية الايجابية للمنظمة .

- التعامل على وسائل الإعلام يصدق وموضوعية , وعدم المبالغة أو التهويل من شأن الأحداث واختيار الوقت المناسب.

- اختيار وتدريب المتحدثين الرسميين مع وسائل الإعلام عند وقوع الأزمات .

- تحديد الجماهير المستهدفة للاتصال.

- تفهم مشاعر جماهير: ربما يكون اكبر فشل للمنظمة من المنظور الإعلامي وقت الأزمة

هو عدم إظهار التعاطف الإنساني ، فليس المهم ما قمت به من اتصال وان المهم كيف يتم استقباله، أو كيف كانت ردود الأفعال حيالها¹

يتطلب التخطيط الاتصالي لمرحلة ما قبل الأزمة مراعاة ما يلي :

- رصد لبيئة عمل المنظمة.

- تحديد المنظمة بدقة.

- تحديد الجماهير المستهدفة للاتصال.

¹حسن عماد مكايي: العالم ومعالجة الأزمات . ط القاهرة : دار المصرية اللبنانية 2005 ، ص 117 . 118

- طرق الاتصال بالفئات المستهدفة .
- بناء الرسالة الاتصالية .
- التدريب على محاكاة الأزمة .
- وضع الدليل الإرشادي .
- بناء الجسور²

2-2- الاتصال أثناء الأزمة :

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

أسس التخطيط للاتصال أثناء الأزمة :

- استحوذ على الحدث لعل ابسط القاعدة للتعامل مع الحدث المفاجئ أو الأزمة هي أن تتخيل نفسك في موضوع جماهيريك ، وتفكر إذا ما كنت في وضع هؤلاء ما نتوقع من المنظمة أن تقول و أن تفعل؟

- إصدار البيان .
- اجتماع فريق الأزمة .
- إقرار إستراتيجية التعامل الحدث.
- تحديد وسائل الاتصال .
- تفهم مشاعر لجماهيرك .
- قدم المعلومات.¹

هناك قاعدة بسيطة وواضحة ذات ارتباط وثيق ببيسوكولوجية الأزمة كلما قلت المعلومات التي تقدمها للجمهور زادا اعتقادهم بأنك تخفي أشياء اكبر وكلما زادت المعلومات التي تقدمها قل الاهتمام بالأزمة .

²عيشوش فريد : اتصال في إدارة الأزمات حوادث المرور نموذج ط الجزائر دار الخلدونية للنشر والتوزيع 20 ، ص 132 .

3-2 الاتصال لمرحلة ما بعد الأزمة :

وتمثل هذه المرحلة المحطة النهائية للسيطرة على الأزمة وفي هذه المرحلة يحدث نوع من المعالجة الآثار الأزمة وتداعياتها، كما تمثل أيضا على العملية التقويمية للأزمة ومراحل التعامل معها، وذلك بهدف الاستفادة قدر الإمكان من تلك الدروس ومعالجتها في الأحداث التي قد تليها وهنا نرى ضرورة انجاز المهام التالية

-عدم التوقف فجأة عن الاهتمام بالأزمة و ترك الجمهور في فراغ تسعى لملك مصادر أخرى.

- ضرورة التركيز في هذه المرحلة من إدارة الأزمة عالميا على استخلاص الدروس والنتائج منها ضرورة إجراء عملية تقييم شاملة الإدارة الأزمة إعلاميا.¹

المطلب الثاني: استراتيجيات اتصال الأزمة

استراتيجيات اتصالات الأزمة : تسعى الإدارة لإنهاء أية الأزمة بأقل الخسائر الممكنة، لذا عليها أن تأخذ زمام المبادرة في إدارة الأحداث وعدم الاكتفاء برد الفعل فقط ، فعندما تواجه الانتقادات أو الاتهامات من الأطراف الخارجية

"المؤسسات إعلامية المنافسة الإعلام الرأي العام الجهات الحكومية أو حتى جمهوريا" فلا بد لها من تقديم استراتيجيات اتصالية وإعلامية للدفاع عن نفسها والعمل على كسب تفهم الجماهير لسياستها والسعي لكسب ثقتهم وتأييدهم ، وهي استراتيجيات يقوم بها فريق إدارة الأزمة وخليّة اتصال الأزمة وتختلف هذه الاستراتيجيات باختلاف الأزمات.²

1 - إستراتيجية الصمت حائط الصد : الهدف من هذه الإستراتيجية هو غلق المجال أمام وسائل الإعلام وعدم تقديم المعلومات لهذا تستخدم غالبا في الأزمات المتعلقة بأمر شخصية وأخلاقية معروضة في المحاكم من الإشارة إلى أنها إستراتيجية غير معتمدة كثيرا لأنها تتأخر بشكل عام بتحقيقات هيئات الرقابة وكذا تحقيقات وسائل الإعلام المختلفة، كما تتأثر بسرعة انتشار الإشاعات عبر الإعلام ومواقع التواصل الاجتماعي، لان المؤسسة إذا كانت فضلت الصمت فان أشخاصا آخرين ينشرون خبر الأزمة مع الإشارة إلى أن هذه الإستراتيجية ترتبط بثقافة المنظمة فبعض المنظمات تعقد أن الرأي العام لا يعرف بأزمة وان بإمكانهم الحفاظ على

¹- أديب خضور: الإعلام و الأزمات، ط1، الجزائر دار اليا مل للطباعة والنشر والتوزيع 1999، ص ص 73 74

²- عيشوش فريد: الاتصال في إدارة الأزمات دار الخلدونية، الجزائر: دار الخلدونية، 2011، ص 120.

سريتها من خلال التعبير على أحداثها وبالتالي لا يظهر أي فعل اتصالي وهنا تلجا وسائل الإعلام إلى البحث عن المعلومات من المصادر أخرى، هما قد يؤدي إلى إلحاق الضرر سمعته المنظمة لذي يطلق عليه إستراتيجية التجاهل أو التعقيم.

لكن السكوت في الحالة الأزمات العنيفة قد يضر المنظمة من خلال نقشي الإشاعة وكذلك تفسيره على انه هروب من المسؤولية وهو ما من شأنه أن يضر بصورة المنظمة لدى جماهيرها.¹

2- إستراتيجية الاعتراف : تحسب المنظمة في هذه الإستراتيجية احتمالات امتداد الأزمة وتدرس احتمال التدخل القانوني والإعلامي ومدى تماشي هذا كله مع قراراتها فهي إستراتيجية تنطلق من مبدأ الاعتراف بالأزمة وبأقصى سرعة ممكنة إذا انه إذا اكتشفت وسائل الإعلام الأزمة قبل أن تعلن عنها المنظمة هذا يعني

الاتصال في هذه المنظمة ليس جيدا وان الأزمة قد خرجت عن نطاق التحكم فيها وأصبحت لا تخصها لوحده، وحق تتفادى المنظمة مثل هذه الوضعية عليها أن تحضر نفسها بسرعة وتعرف إذا كانت قدرتها على الاتصال في نفس قدرة انفجار الأزمة ويكون اتصال الأزمة في هذه الإستراتيجية فعلا وذا مصداقية إذا عرفت المنظمة كيف تبنى صورتها أما وسائل الإعلام، الجمهور والمستهلكين المحيط السياسي النقابات وحتى أما فجمهور الداخلي، وحتى تحقيق هذه الإستراتيجية لابد أن تتسم ب :

الاعتراف الصارم: هذه الصرامة في الاعتراف تكون مرفقة بإجراءات الشرح ، وحتى تكون عملية الشرح فعالة لابد على المنظمة أن تملك معلومات دقيقة عن أسباب ومخلفات الأزمة.

السرعة في الاعتراف: لابد أن تكون الاعتراف في نفس الخط مع جهود المنظمة لحل الوضعية الأزمية وإلا سوف يفسر فيها بعض تفسيرات على أن الاعتراف جاء بضغوطات من قوى على المنظمة وهو ما يستطعن حتما في صورتها .

تحمل المسؤولية : الاعتراف بالمسؤولية شرط أساسي في هذه الإستراتيجية حيث يكون اعتراف مباشرا وصريحا .

3- إستراتيجية فصل المنظمة عن رجالها: وفي هذه الإستراتيجية تعتمد المنظمة إلى فصل الاسم أو الماركة عن المنسبين في الأزمة ، وعادة ما تستخدم المنظمات هذه الإستراتيجية في

¹ - حكمة جاب الله: استراتيجيات الاتصال في إدارة الأزمات ، مقال بالمجلة الجزائرية للعلوم والاجتماعية و الإنسانية ، الجلد

قضايا الفساد المالي رشوة فائورات مزورة أو تحويل أموال ... الخ هي عادة ممارسات تقدم خارج المنظمة لهذا فالمنظمة تعترف بوجود المشكلة لكنها تلحقها بمجال الحياة الخاصة للقائمين بها .

4- إستراتيجية الهجوم المضاد: وفيها يعتمد القائمون على اتصالات الأزمة إلى عدم الإجابة على الأسئلة التي تدور في فك المشكل والدخول في أعماقه ، ولكن يحول الهجوم إلى جهة أخرى وإلى شخص أخرى فعوض الحديث عن الفساد مسؤول في مصنع ما من مصانع المنظمة يحول الحديث والنقاش إلى مشكل اقتصادي تعاني منه المنظمة أو تحويل الحديث من أزمة إفلاس بسبب الفساد إلى نقاش حول وجود أزمة مالية ناجمة عن الأزمة العالمية وعادة ما تستعمل هذه الإستراتيجية في المجالات الاقتصادية حيث المنافسة شديدة جدا وضد حملات التشهير التي قد تتعرض لها المنظمة ، فتعمل المنظمة على تفتيت دعايا الأطراف المهاجمة لها حتى قد تلجا إلى القضاء .

5- إستراتيجية تجنب الأسوء: حيث يكون هدف محتوى الوسائل الاتصالية فيها هو التحقيق والاحماد ويحدث ذلك من خلال قيام المتدخلين بمقاربة والإخماد ويحدث ذلك من خلال قيام المتدخلين بمقاربة الوضع الكارثي الذي كان قد حدث في السابق وتمت معالجته وبينما يحدث وقت الأزمة .كما يقوم القائم باتصال بتوجيه الرسائل و التعليل من روح الحادث بمنظورة تجنب الأسوء.¹

6- إستراتيجية والاتصال عبر مرحلتين : تعد نظرية الاتصال على مرحلتين "لكانزولازارسفليد" رغم مرور عقود من الزمن على النظرية خمسينات القرن الماضي إلا أن مبادئها لا تزال فاعلة إلى اليوم ما يحدث تقوم النظرية على مبدأ أساسي هو انه تحقيق الرسالة الاتصالية مبتغاها وهدفها يلزم أن تنتقل الرسالة عبر مرحلتين بقاء بمرسل الرسالة مروراً على الوسائط الذين يعبر عنهم بقيادة الرأي وصولاً الى المتلقين ، والسبب في توظيف قادة الرأي في توصيل الرسالة من المكانة العالية والمقامات المرموقة وعادة ما يكونون علماء الدين أو شخصيات تاريخية أو سياسية من هذا المنطلق يمكن للمنظمة في سبيل إدارتها للأزمة أن تستعين بقيادة الرأي في تمرير رسالتها كما لهم من ثقة لدى الجماهير وهو ما يسهم بدوره في إقناع الجماهير برسائل المنظمة،وكمثال على هذا الوثيقة إلى إصداراتها اللجنة الوزارية للفتوى في الجزائر حول عدم جواز

¹- نصيرة بن عمر :الاتصال وتفسير الأزمات ، مقارنة نسقية أطروحة الدكتور ، جامعة الجزائر 3 قسم الإعلام والاتصال

الإشاعة ونقل الأخبار المغلوطة خصوصا في وقت الأزمات وهذا تماشيا مع الإشاعات التي كثر تزامنها على انتشار فيروس كورونا خصوصا إشاعات التي تقولأن التموين بالمواد الاستهلاكية و الطاقوية سيتوقف بسبب انتشار المرض.¹

المطلب الثالث: تجهيزات إدارة الأزمات

إن عملية إدارة الأزمات تتطلب مجموعة من التجهيزات والوسائل المادية والبشرية التي يحتاجها متخذ القرارات حتى يتمكن من النجاح في إدارتها، ومن بين هذه التجهيزات نذكر ما يلي:

غرفة عمليات إدارة الأزمات .

حتى تتم إدارة الأزمة بفاعلية وكفاءة كبيرة، يتعين توفير غرفة عمليات إدارة الأزمة والتي يجب أن تحتوي على عدة خصائص نذكر منها:

- أن تكون مؤمن بشكل كامل حيث يصعب اختراقها ماديا أو معنويا من جانب القوى الصائغة للأزمة .

- أن تكون مجهزة تجهيزا عاليا بوسائل الاتصال الفعالية.

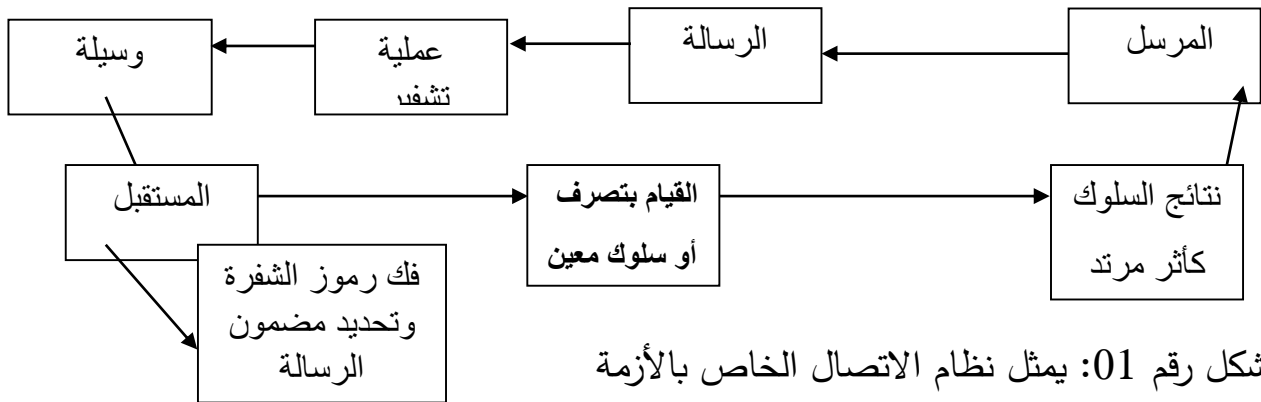
- أن تكون مريحة وصالحة من حيث الحجم والانتساع للقيام بالغرض.

-أن تتيح لمدير الأزمة حرية المناورة وممارسة الضغوط.

نظم الاتصال الخاصة بإدارة الأزمات .

وهذا النظام يجب أن يتم فحصه بدقة وبسرعة لمعرفة أين يمكن الخلل ، ومن ثم تتم معالجته

قبل استفحال الأزمة ، ويتكون نظم اتصال الأزمة من عدة عناصر يتم توضيحها فيما يلي :



شكل رقم 01: يمثل نظام الاتصال الخاص بالأزمة

¹- رهام على حامد نوير :العلاقات العامة : وإدارة الأزمات ، دار الكتاب الجامعي ، الإمارات العربية المتحدة ،دار الكتاب

ويتضح من الشكل أن عناصر الاتصال في إدارة الأزمات تتضمن العناصر التالية :

العنصر الأول: أطراف الاتصال ، حيث أن عملية الاتصال يوجد فيها دائما طرفان المرسل والمستقبل

العنصر الثاني: الرسالة أو المعلومة والبيانات المطلوب إرسالها أو إبلاغها من المرسل إلى المستقبل

العنصر الثالث: وهي الوسيلة التي تتم عن طريقها إبلاغ المعلومات والبيانات وهي تتضمن استخدام عدة وسائل تختلف تبعا لنوع الاتصال المستخدم .

العنصر الرابع: وهو العنصر التامين والحفاظ على سرية الرسالة ، وهو ما يتعلق بنظام الشفرة المستخدم بين الأطراف لضمان عدم تسرب فحوى ومضمون الرسالة لأطراف أخرى.

العنصر الخامس: السلوك المطلوب القيام به والذي تتضمنه الرسالة حيث أن هذه الأخيرة غالبا ما تتضمن تعليمات محددة للقيام بسلوك معين خلال فترة معينة

العنصر السادس: نتائج أن تبعات السلوك الذي تم القيام به كأثر مرتد يتم إبلاغه إلى المرسل للتأكد من سلامة العملية الاتصالية

- كفالة الحصول على كافة البيانات والمعلومات الخاصة بالأزمة وصانعيها .

- كفالة الاستخدام والاستغلال الفعال لكم البيانات والمعارف المتراكمة لدى الجهاز من اجل إدارة الأزمات .

- كفالة تدفق المعلومات حية وواقعية من مواقع الأحداث وتحليلها وتقسيمها ورفعها إلى متخذ القرار .

- كفالة توفير كافة الإجابات المناسبة والكافية لكافة الأسئلة التي يطرحه مدير الأزمة .

أدوات التأثير :

تحتاج الأزمة لوقف تصاعدها والقضاء عليها مجموعة من الأدوات والتي يمكن تقسيمها إلى عدة أنواع هي :

أ - أدوات تمس المصالح القائمة : والتي يمتلكها متخذ القرار الآن وتستطيع أن تؤثر بشدة على القوة الصائغة للأزمة أو المؤيدة لها مثلا (حجم المساعدات والدعم)

ب- أدوات تمس المصالح المستقبلية : وهي حجم المصالح التي يمكن إثارة اهتمام قوى الأزمة بها واهم أدوات التأثير ما يلي :

- اللقاء الشخصي والاجتماعات الشخصية .
- استدعاء القادة التنظيمات العلنية والسرية والاجتماع به لدراسة الموقف .
- عقد المؤتمرات والمحاضرات .
- استخدام وسائل الإعلام الجماهيرية .
- المكافآت والحوافز والمنح غير العادية .

الفصل الرابع: الجانب الميداني

الاجراءات المنهجية للدراسة

- 1- المنهج
- 2- اداة جمع البيانات
- 3- مجالات الدراسة
- 4- عرض وتحليل البيانات
- 5- نتائج الدراسة

الاجراءات المنهجية للدراسة

1-منهج الدراسة :

إن أي دراسة علمية ترتكز على منهج يعد الأساس الذي يستند إليه الباحث أثناء مرحلة دراسته المتعددة و لمنهج كما عرفه محمد شفيق هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة و للإجابة على الأسئلة و الاستفسارات التي يسيرها موضوع البحث وهو البرنامج الذي يحدد السبيل للوصول إلى تلك الحقائق و طرق اكتشافها¹، إذا فالمنهج يتعدى من مجرد الوصول إلى تلك الحقائق إلى أنه يحمل جملة من الإجراءات التنظيمية مهما تعددت أنواعه كالمنهج التجريبي،التاريخي، الوصفي و غيرها من المناهج و قد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي كونه يعتبر أكثر المناهج استخداما في الدراسات الخاصة بالواقع الاجتماعي.

كما أن المنهج الوصفي يتعدى هذه الدراسات إلى التنبؤ فهو يهتم بدراسة حاضر الظواهر و الأحداث مع شموله في كثير من الأحيان على عملية التنبؤ لمستقبل الظواهر التي يدرسها² والمنهج الوصفي من خلال دراسته لظواهر عموما يسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف منها جمع المعلومات الوافية والدقيقة عن مجتمع أو مجموعة أو ظاهرة من الظواهر كما يهدف المنهج الوصفي إلى الخروج بمجموعة من المقترحات و التوصيات العلمية التي يمكن أن تسترشد بها السياسات الاجتماعية و ما يرتبط به من أنشطة و عليه انه استطاع المنهج الوصفي تحقيق أهدافه التي يسعى إليها كلما كانت الدراسة دقيقة و علمية أكثر و نتائجها قريبة للواقع و ذات موضوعية و دقيقة في الإجابة على التساؤلات الدراسة ذلك لان اختيار المنهج المناسب لا يكون اعتباطيا بل إن أنواع و أهداف الدراسة هي التي تحدد نوع المنهج الواجب الأخذ به و بما إن دراستنا تتمحور حول موضوع دور الاتصال الازماتي في استباق المشكلات المؤسسية.

¹- محمد شفيق،البحث العلمي والخطوات المنهجية لإعدادالبحوث الاجتماعية،المكتبة الجامعية،مصر، 2001، ص 12.

²-كامل محمد المغربي،أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية،ط 2،دارالثقافة،الأردن، 2001، ص 115.

2- أداة جمع البيانات:

إن دقة أي دراسة علمية تتوقف إلى حد كبير على اختيار الأدوات المناسبة التي تتساير مع طبيعة الموضوع وإمكانية الباحث للحصول على البيانات و المعلومات التي تحقق أهداف الدراسة و كلما كانت الأداة المختارة دقيقة لظاهرة تمت دراستها¹ إذن إن طبيعة موضوع هذه الدراسة جعلنا نستعين بأداة منهجية للإلمام بالموضوع و تمثلت هذه أداة جمع البيانات في الاستمارة (الاستبيان) والمقابلة.

أولاً: الاستمارة (الاستبيان) :

نأخذ هذه الأداة الخاصة لجمع البيانات على شكل " الورق " التي يسجل فيها البحث المعلومات و ينظمها بحث تتطابق وتتلائم مع أهداف بحثه و فروضه فتثبت كافة المعلومات المطلوبة التي يروم الباحث الوصول إليها من خلالها لحل مشكلته لأنه تكشف آراء وميول واتجاهات الرأي العام عن طريق الأسئلة وعلى فائدة الاستمارة هي التي تجسد من خلالها الباحث المعلومات النظرية في المجال التطبيقي بنزوله للميدان عند توزيعها بما أن دارستنا المتعلقة بالاتصال الازماتي خصت النوع المتمثل في الاتصال الداخلي فقد كانت استمارتنا موجهة للجمهور الداخلي موظفي شركة الكهرباء و الغاز و في إطار الإجابة على التساؤلات الدراسة تم الاعتماد على 3 محاور.

-المحور 1: واقع الاتصال قبل حدوث الأزمة .

-المحور 2: واقع الاتصال أثناء حدوث الأزمة.

-المحور 3: واقع الاتصال بعد الأزمة.

ثانياً: المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الهامة في البحث السوسولوجي وهي:

- وسيلة تقوم على حوار أو حديث لفظي مباشر، بين الباحث والمبحوث².

¹-صالح بن نوار، مبادئ في منهجية العلوم الاجتماعية والإنسانية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر،

2001 ص 176

²- فضيل دليو، علي غربي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، دار البعث، قسنطينة 1999، ص 191.

- كما تعرف على انها تلك الاداة التي تستخدم لدراسة سلوك الفرد أو أفراد وللحصول على استجابة لموقف معين أو لأسئلة معينة ولملاحظة النتائج المحسوسة للتفاعل الاجتماعي¹ والمقابلة هي: تفاعل لفظي بين البحث والمبحوث وتتكون من مجموعة الأسئلة و وحدات الحديث تحدث في موقف موجه وذلك حسب خطة وهناك المقابلة المتقنة وهي التي تحدد الأسئلة وكذلك تحدد فيها متغيرات الاجابة عليها وما على المبحوث إلا أن يختار من بينها وهناك المقابلة غي المتقنة أو المفتوحة حيث تحدد فيها موضوعات للحديث فقط ولا تحدد موضوعات للحديث فقط ولا تحدد موضوعات الإجابة ويعني هذا أن تتم إجراءاتها وتحدد خطواته والاسئلة الخاصة بها بشكل منظم ويتوقف نجاح المقابلة على مستوى التخطيط بها من جهة وعلى الكيفية التي تتبع في تسجيل المعلومات البيانات التي تسفر عنها المقابلة من جهة².

3-مجالات الدراسة :

يأخذ تحديد المجال الخاص بالدراسة أهمية بالغة في البناء المنهجي نظرا لمساعدة التي يقدمها الباحث بإثبات معارفه النظرية في الجانب الميداني أين كان الجانب الميدان دراستنا كالاتي:

أولا: المجال المكاني:

تعريف المؤسسة:

1-تعريف المؤسسة على مستوى الوطني :

تعتبر مديريةية التوزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن و هذا ما يسمح لها أن تكون من الشركات الرائدة و التي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني ولقد مرت مؤسسة سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل التالية :

• **مرحلة (1947-1944):** لقد أنشأت هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل اجر زهيد، و بقيت على هذا الحال

¹-خير الله عمار: محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1982، ص72.

²- محمد طلعت عيسى: تصميم وتنفيذ البحوث الاجتماعي، ط1، مكتبة القاهرة الحديثة القاهرة، 1971، ص337.

إلى غاية عام 1947، حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسي LE BON وسميت باسمه LE BON COMPANY ولقد كان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز و استعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج .

مرحلة (1947-1969): في هذه المرحلة ظهرت المؤسسة سونالغاز تحت اسم كهرباء و غاز الجزائر EGA والتي تجمع بين إنتاج و توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي وكان ذلك تحديدا بتاريخ 05 جوان 1947.

• **مرحلة (1969-1991) :** و تبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأميم مؤسسة سونالغاز مثلها مثل المؤسسات الأخرى و هذا بموجب الأمر رقم 69/54 المؤرخ في 29 جويلية 1969 و الذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 أوت 1996 الذي ينص على حل EGA و تأسيس الشركة الوطنية للكهرباء والغاز رسميا .

• **مرحلة ما بعد 1991:** في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري و بدأت المؤسسة تمارس أعمالها بصفة عادية إلى غاية سنة 1998، السنة التي فتحت فيها البورصة و تم عرض جزء من رأس مال الشركة للبيع عن طريق الأسهم و يقدر ب: 20% من رأس مال المؤسسة و ترجع هذه التغيرات للأسباب التالية:

1. تسيل و تقديم الخدمات للزبون و الاعتماد على التمويل الذاتي (رأسمالها الخاص).

2. أصبحت ذات طابع تجاري (تشتري الغاز و تبيعه) .

• **مرحلة 2004:** تميزت بنشاط كثيف على جميع الأصعدة فشهدت تحويل الشركة طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت وطبقت لتسيير الشركة .ولقد انطلقت إعادة الهيكلة التوزيع في جويلية 2004 وتم فيها ميلاد أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع و تعمل بتوفير أحسن الظروف لتتحول إلى فروع ابتداء من 2006، وتتمتع هذه المديريات باستقلالية واسعة في المهام و القرارات ومهام التوجيه والمراقبة التي تحظى بها مجلس الإدارة فهم يساعدونها في مهامها و التنسيق بين أقسامها.

• **مرحلة 2005:** برزت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي رفع التحديات كي تعزز إنجازات المجمع و ذلك بإعادة هيكلة التوزيع الذي يمثل الرهان الأكبر لهذه السنة ، لذلك يجب تحقيقه إلى مهمة الخدمة العمومية التي يضمنها الموزعون و الفوز بهذه

المهمة و التطبيق الجيد لبرنامج التنمية و أن استثمارية 2005 فريدة من نوعها لذا تكتسب إثارة و أهمية قصوى بالنظر إلى نوعية الخدمات و التسيير بصورة عامة.

2- تعريف المؤسسة على مستوى المحلي :

تعريف المديرية الجهوية بالأغواط :

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط البلدي لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق و مجال أصغر و بصلاحيات أقل و هذا حسب الشروط الموكلة إليها و المتمثلة في أعمال بيع و توزيع الطاقة (كهرباء و غاز) و استغلال الشبكات و تسييرها طبقا لبرامج و خطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى القريب أو البعيد) من المديرية العامة التي تندرج تحتها المديرية الجهوية والتي كانت فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء والغاز الذي أنشئ في 01 جانفي 1977 و في جويلية 2004 أصبحت مديرية جهوية .

3-أسباب إنشاء المديرية التوزيع بالأغواط :

أسباب إنشاء مديريات التوزيع :

بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية ، وتجاوبا مع احتياجات وتغيرات السوق أنشأت مديريات للتوزيع ومن أسباب إنشائها ما يلي:

☞ إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات و خاصة مع خلق الأقسام.

☞ تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي.

☞ الاستجابة إلى طلبات الزبائن (مهما كان نوعها).

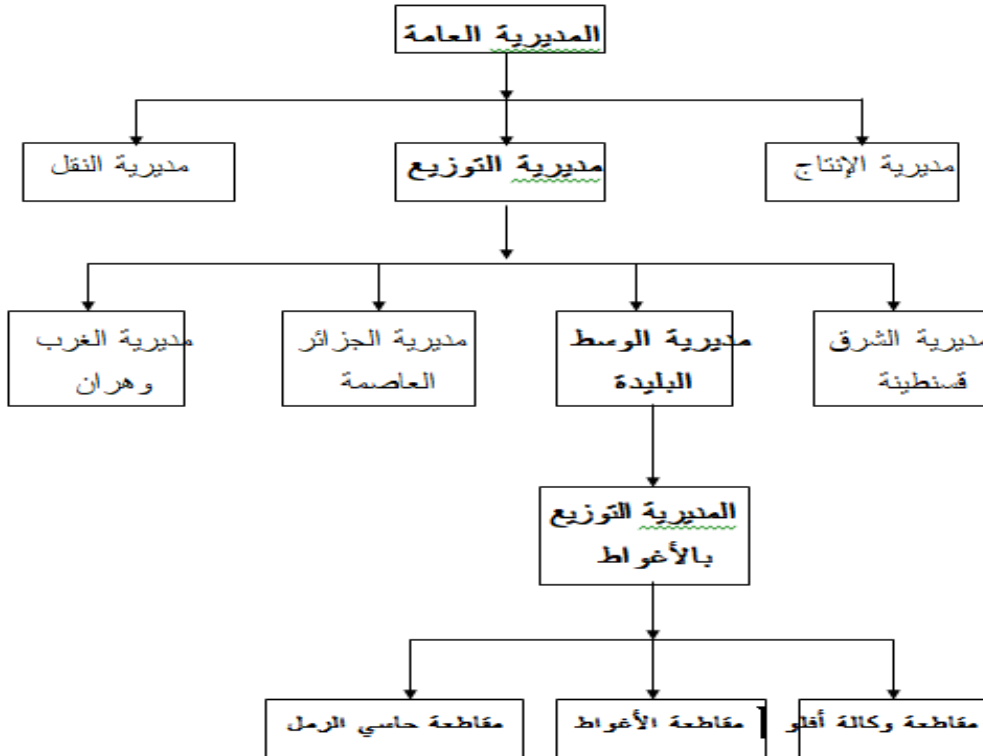
☞ تشجيع استعمال الكهرباء و الغاز و جعل هذه الطاقة في متناول الجميع.

أ. الهيكل التنظيمي لها:

في يوم 10 ماي 2004 تم التوقيع على القانون الأساسي الجديد وكذا الموافقة على ضرورة إعادة تنظيم القطاع قبل نهاية 2004 بالإضافة إلى السعي إلى تخفيض تكاليف التسيير وذلك من خلال وضع هيكل تنظيمي نو بعد استراتيجي يعمل على توحيد الوظائف والربط بينها من خلال تعديلات جوهرية وتغييرات جذرية انطلاقا من المديرية العامة بالجزائر العاصمة حتى المراكز المتخصصة الولائية ، ولقد تم في جويلية 2004 إقرار وضع هذا الهيكل ، بحيث تضمن النقاط التالية :

1. المديرية العامة بالجزائر العاصمة.
2. تقليص المديرية الجهوية إلى أربع مديريات حسب المناطق شرق - وسط - غرب بالإضافة إلى مديرية الخدمات الاجتماعية وهذا بعدما كانت في السابق 09 مديريات. كل مديرية جهوية تحتوى على 05 أقسام وهي :
 - قسم الموارد البشرية
 - قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية
 - قسم الدراسات و الأشغال الكهرباء و الغاز
 - قسم العلاقات التجارية
 - قسم استغلال الكهرباء
 - قسم استغلال الغاز قسم المالية والمحاسبة
- بالإضافة إلى شعبة الشؤون العامة وبالنسبة لمديرية التوزيع بالأغواط أصبح كمديرية ولائية وهذا ينطبق على المديرية في الولايات الأخرى ، وبخصوص الهيكل التنظيمي (أنظر الملاحق 1، 2، 3 الخاصة بالمخططات الهيكلية) المؤرخين بـ 06 مارس 2005.

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي العام



المرجع : عن رئيس مصلحة التكوين - مارس 2020 - سونلغاز الأغواط.

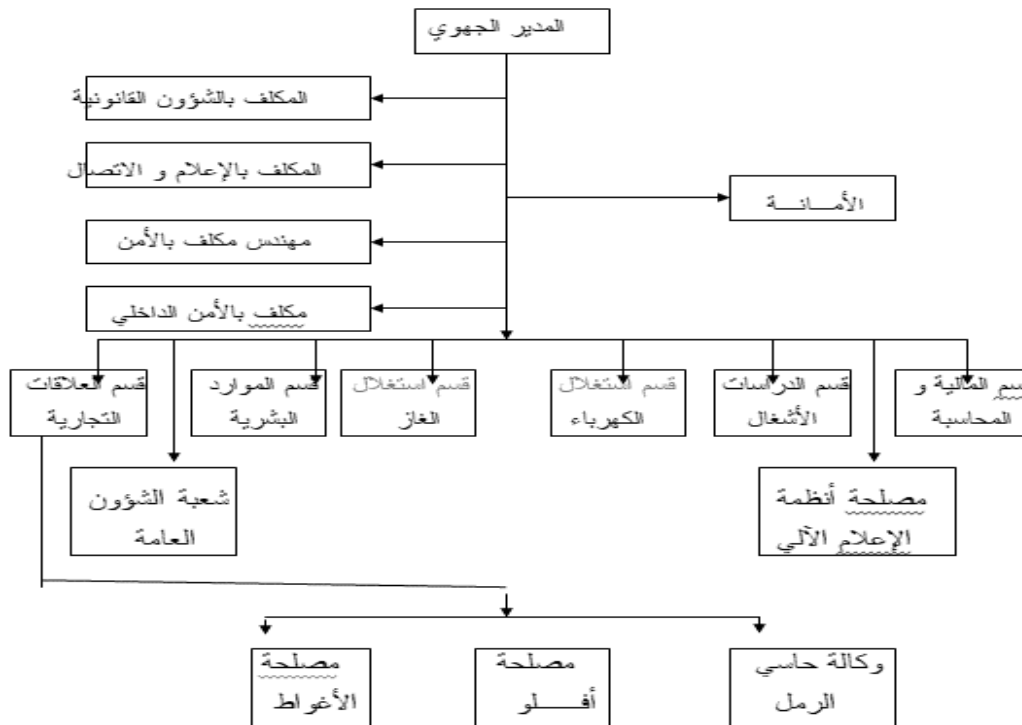
ب. الهيكل التنظيمي للمديرية التوزيع بالأغواط

تعمل المديرية التوزيع بالأغواط تحت وصاية المديرية الوسط بالبلدية و التي بدورها توجه من طرف مديرية التوزيع، وتضم مديرية الأغواط -560- عامل بما فيهم عمال المصالح التجارية للمديرية .

مدير التوزيع: يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بالتسيير و التنظيم للمديرية و على المتابعة و الإشراف و تنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمديرية و من مهامه:

- يمثل مدير المنطقة على مستوى الولاية .
- يتعهد أمام المدير بإنجاز بما جاء في الوثيقة المسماة بعقد التسيير بناء على الموازنة التقديرية و له بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:
- الإمضاء على الوثائق المحاسبية
- إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المورد البشري مثل : علاوات ، رقية.....الخ .
- يقوم بالتقسيم السنوي للميزانية الاحتمالية للمديرية .
- يشرف على الموازنات التقديرية .
- يمثل المؤسسة لدى السلطات المحلية.

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط



المرجع : عن رئيس مصلحة التكوين -مارس 2020- سونلغاز الأغواط.

ثانيا: المجال الزمني:

يتيح لنا هذا المجال تحديد الفترة الزمنية التي استغرقتها مدة الدراسة و التي تم التفكير فيها منذ بداية المشوار الدراسي لسنة 2021 و تم عرض هذا الموضوع على اللجنة العلمية في نوفمبر 2021 و تمت الموافقة عليه لشرع مباشرة بداية العمل في شهر فيفري 2022 و بعد الشروع في عملية جمع المعلومات الخاصة بدور الاتصال الازماتي و دوره في استباق المشكلات المؤسسية عبر مراحل زمنية توزعت كالتالي:

-النزول إلى الميدان و إجراء زيارات استطلاعية أكثر من مرتين لأخذ المعلومات الأزمة من شركة الكهرباء و الغاز كان ذلك في آخر شهر فيفري.

- استغرقت مدة التوزيع يومين و ذلك بداية 21 ماي 22 ماي 2022.

ثالثا: المجال البشري:

يتكون مجتمع الدراسة لدينامن 650 موظف و قد اعتمدنا على العينة القصدية حيث تم توزيع 70 استمارة و هذا ما تيحى لنا ، و عند استرجعنا لتلك الاستمارات لم نتمكن الا من استرجاع 56 استمارة بينما 07 ملغاة و 49 قابلة لدراسة والتحليل .

4- عرض وتحليل البيانات:

تم توزيع 70 استمارة ،وعند استرجعنا لتلك الاستمارات لمن نتمكن إلا من استرجاع 56 استمارة بينما 07 ملغاة و49 قابلة لدراسة والتحليل .

جدول رقم 01: يوضح توزيع العينة حسب الجنس :

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
67.34%	33	ذكور
32.65%	16	إناث
100%	49	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العينة هي من جنس الذكور بتكرار 33 مفردة أي نسبة 67,34 مقارنة بعدد الإناث والذي لا يتجاوز 16 مفردة بنسبة 32,65 وهذا قد يرجع إلى طبيعة اليد العاملة من الذكور أكثر من الإناث باعتبارها مؤسسة تعتمد على المجهود البدني والتنقل، أو لطبيعة المجتمع الجزائري الذي لا يوافق كثيرا على اتجاه المرأة نحو مثل هذه الأعمال والمؤسسة .

جدول رقم 02: يوضح توزيع العينة حسب متغيرات السن:

النسبة المئوية	التكرار	السن
16,32%	8	(30- 23)
40,81%	20	(38- 31)
18,36%	9	(47-39)
24,48%	12	أكثر من 47
100%	49	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة هي 40.81 % وتمثل الفئة العمرية 31 إلى 38 سنة، وتدل هذه النسبة على أن المؤسسة تتمتع بعمال يجمعون بين الشباب والخبرة، وهذا ما تؤكدته الفئة العمرية الأكثر من 47 سنة ويتمتعون بجهد بدني قوي بحكم طبيعة عملها.

جدول رقم 03: المستوى التعليمي للمبحوثين :

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	01	02,04%
ثانوي	10	20,40%
جامعي	30	61,22%
دراسات عليا	08	16,32%
المجموع	49	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة 61,22% بتكرار 30 مفردة من العينة ممن لديهم مستوى تعليمي جامعي، تليها النسبة 20,40% بتكرار 10 مستواهم ثانوي، أما مستوى الدراسات العليا فكان بنسبة 16,32% بتكرار 08 واطرف نسبة كانت 02,04% بتكرار 01 مستواه متوسط .

نرى من خلال هذا لجدول أن نسبة الجامعيين تعلق كل القيم الأخرى مما يعني ويدل أن كفاءة القدرات المؤهلة هي عنصر هام في نجاح المؤسسة وضرورة مراعاة هذه الكفاءة للعمل على تطور المؤسسة.

جدول رقم 04: يبين سنوات الأقدمية للمبحوثين :

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
من سنة الى سنتين	07	14,28%
من 03 الى 05 سنوات	11	22,44%
من 06 الى 08 سنوات	04	8,16%
من 09 الى 13 سنوات	15	30,61%
اكثر من 14 سنة	12	24,48%
المجموع	49	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أعلاه و الذي يمثل أقدمية المبحوثين داخل المؤسسة أن أعلى نسبة وهي 30,61% بتكرار 15 مفردة من العينة، لديهم أقدمية تتراوح ما بين 09 سنوات إلى 13 سنة، وتأتي بعدها نسبة 24,48% بتكرار 12 التي تفوق نسبة أتقدميتهم أكثر من 14 سنة، ثم تاليها نسبة 22,24% بتكرار 11 مفردة التي تتراوح نسبة أتدميتهم من 03 سنوات إلى 05 سنوات، ثم

تأتي نسبة 14،28% بتكرار 07 تتمثل أقدميتهم ما بين السنة والسنتين ،وتم اضعف نسبة تمثلت بـ 8،16% بتكرار 04 مفردة من العينة .

ونستنتج من هذا أن أغلب موظفي شركة الكهرباء والغاز بالأغواط يمتلكون من الأقدمية وهذا ما يجعل من هذه المؤسسة تتمتع بكفاءات عالية اكتسبتها من الممارسة الطويلة للعمل مما قد يؤهلها بفضل الخبرة لمعالجة الكثير من الأزمات التي قد تواجه المؤسسة، تتفاوت النسب الأخرى قليلا ولكنها متقاربة الى حد ما، أما اقل نسبتيين تمثلهما الفئتان العمريتان من سنة إلى سنتين ومن 6 الى 8 سنوات، هذا لا يمثل عيبا أو نقصا في الشركة فربما يكون مستقبل المؤسسة أفضل بفضل التقاء ذوي الاقدمية والخبرة وهؤلاء الشباب الموظفين الجدد مما يضح دمائا جديدة في المؤسسة.

جدول رقم 05: يبين وقوع أزمة في المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
51،02%	25	نعم
20،57%	10	لا
28،57%	14	احيانا
100%	49	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة 51،02% بتكرار 25 مفردة أجابوا بنعم، وتليها نسبة 28،57% بتكرار 14 مفردة من العينة أجابوا بأحيانا، أما اضعف نسبة قدرت بـ 20،57% بتكرار 10 نفو وجود أزمة بلا ساس .

نستنتج أن شركة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط قد حدثت فيها أزمات سابقة ، وما يؤكد هو إجابة اغلب المبحوثين بنعم التي قدرت نسبتها بـ 51،02 %، وهذا أمر طبيعي يحدث في أي مؤسسة كانت خاصة إذا كانت مؤسسة اقتصادية وبحجم سونلغاز .

أما بنسبة لأفراد العينة الذين أجابوا بأحيانا تدل إجابتهم بأن الأزمة متوقع حدوثها في أي وقت ولكن ليست يوميا أو بشكل دائم مما يجعل المؤسسة على أهبة الاستعداد ودائما ما تسعى إلى بناء إستراتيجية احتياطية وهذا ما أكده المكلف بالإعلام بالمؤسسة أثناء مقابلتنا له ¹ .

¹- المكلف بالإعلام بمؤسسة السونلغاز .

جدول رقم 06: يوضح أنواع الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
20.40%	10	أزمة اقتصادية
40.81%	20	أزمة تسير
38.77%	19	أخرى
100%	49	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أعلاه أن نوع الأزمة أكثر وقوعا هي أزمة تسير وذلك بنسبة 40,81% بتكرار 20 مفردة من العينة ،تاليها نسبة 33,77% بتكرار 19 مفردة من العينة تمثلت في أمور كثيرة غير التي اشرنا إليها سابقا، أما اضعف نسبة فكانت 20,40% بتكرار 10 يرون أن نوع الأزمة التي تقع في المؤسسة هي أزمة اقتصادية .

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن الأزمة الأكثر وقوعا بالمؤسسة هي أزمة تسير وهذا ما تعاني منه العديد من المؤسسات الاقتصادية، ونجد أيضا نسبة أخرى قريبة من نسبة أزمة التسير هي أن هناك أنواع أخرى تقع في المؤسسة غير التي ذكرت في الجدول السابق، أما عن الأزمات الاقتصادية فقد احتلت المرتبة الأخيرة من نسبة المئوية مع أن الشركة اقتصادية وغالبا ما يكون الأزمات اقتصادية إلا أن النسبة المئوية في الجدول تؤكد العكس.

جدول رقم 07: أسباب حدوث هذه الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
28.57%	14	نقص المعلومات
24.48%	12	غياب المشاركة في القرارات
20.40%	10	خلاف بين مؤسستكم وبقية المؤسسات
26.53%	13	أخرى
100%	49	المجموع

يبين لنا هذا الجدول والذي يدرس أسباب حدوث الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة فنرى أن أكبر نسبة والمتمثلة في 28,57% بتكرار 14 كانت إجابتهم نقض المعلومات ،تاليها نسبة 26,53% بتكرار 13 يرون أسباب حدوث الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة غي أمور أخرى

غير التي اشرنا لها، أما بنسبة لغياب المشاركة فتمثلت النسبة 24،48% بتكرار 10 يرون أن أسباب الأزمات في الخلافات بين مؤسستهم وبقية المؤسسات الأخرى .

نستج من خلال الجدول أعلاه ان أسباب حدوث أزمات هو نقص و عدم توفير المعلومات الكافية لمواجهة الأزمة وهذا يقع بسبب عدم وجود فريق إدارة الأزمات في الكثير من المؤسسات،...."ونعني بفريق إدارة أزمات هو منظمات علمية جماعية تعتمد على أسلوب الفريق الواحد في العمل وهذا ما أكده الباحث ماجد بن عبد الله بن سلمان الجار الله في دراسته¹ .

جدول رقم 08: إعلام المؤسسة موظفيها بوقوع أزمة تعرضت لها :

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
قبل حدوثها	09	18،36%
بعد حدوثها	25	51،02%
أثناء حدوثها	15	30،61%
المجموع	100	100%

نلاحظ من خلال المعطيات المبينة في الجدول والذي يوضح أعلى نسبة 51،02 بتكرار 25 يتم إعلامهم بعد حدوث الأزمة تاليها نسبة 30،61% بقيمة 15 كانت إجابتهم انه يتم إعلامهم بوقوع أزمات أثناء حدوثها أما اضعف نسبة فكانت 18،36% بتكرار 09 يتم إعلامهم بوقوع أزمات قبل حدوثها .

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن المعلومات تصل متأخرة يعني بعد حدوث الأزمة وهذا قد لا يعد سلبيًا في رأينا إذ نستطيع إن نراه من الجانب الايجابي الذي يدل ربما على وجود فريق لإدارة الأزمات في مؤسسة سونلغاز التي تجعلهم يستغنون عن إعلام الموظفين إلا في بعض الأحيان عندما يتطلب الأمر، ذلك لأنه ليس كل العمال لديهم الخبرة الكافية في معالجة الأزمة، بل قد يكون ضرر لهم نفسي ومادي بمجرد إعلامهم بوقوع أزمة وقد يتسبب في حدوث فوضى وعدم اتزان في سيرورة العمل المعتاد، وهذا ما يجعلنا نأخذ صورة ذهنية ايجابية حول سمعة المؤسسة، بأنها تهتم بعمالها والمحافظة على نفسياتهم، أما عن نسبة 30،61% بتكرار 15 يمكن القول بأنهم ذوو خبرة كافية ومهارات عالية مما يجعل المسؤولين على اتصال دائم بهم للإستفادة

¹ - دراسة سابقة: ماجد بن عبد الله بن سلمان الجار الله.

من تلك الخبرات، و قدرتهم على التفاوض والإقناع وحل الأزمات و هذا ما يتفق مع ما ورد في مقال حمزة سلولة واحمد براح" وكذلك إعداد مجلات تتضمن معلومات مصنفة في فئات تحتوي على كل الإحصائيات والمعلومات المتعلقة بالمنظمة لتستخدم في مواجهة ما قد يثار من تساؤلات وانتقادات أثناء الأزمة مع الحرص على تحديثه.....¹.

جدول رقم 09: يبين صعوبة الاتصال داخل المؤسسة :

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
14,28%	07	نعم
38,77%	19	لا
46,93%	23	احيانا
100%	49	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة 46,93% بتكرار 23 كانت إجاباتهم بأحيانا،تاليها نسبة 38,77% بتكرار 19 تنفي وجود صعوبة في الاتصال داخل المؤسسة أما اضعف نسبة فكانت 14,28% بتكرار 07 يرون انه يوجد صعوبة في الاتصال داخل المؤسسة. نستنتج من خلال هذا الجدول بأن غالبا ما يكون هناك صعوبة في الاتصال داخل المؤسسة،وهذا ما يؤدي غالبا إلى حدوث بعض المشكلات الصغيرة لان الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة شبه منعدمة في الكثير من المؤسسات الجزائرية في حدود اطلاقنا، كما تابعنا ذلك أثناء دراستنا في مقياس الثقافة الاتصالية في المؤسسة، أن من أهم أسباب نجاح المؤسسة هي لابد للتواصل وتفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة لتجنب المشاكل وتكون علاقة زمالة بين الموظفين ورؤساء المصالح والأقسام وكذا مدير المؤسسة،والثقافة الاتصالية غالبا ما نجدها في المؤسسات اليابانية،لأنها دائما تسعى إلى راحة العامل داخل المؤسسة وذلك عبر عملية الاتصال الجيدة، فإ حبذا لو تحاول المؤسسات الجزائرية الإقتداء بالنموذج الياباني ،... " إن الاتصال الضعيف في المؤسسة والغير سليم يمكن أن يزيد من حجم الأزمة²

¹دراسة سابقة حمزة سلولة ،احمد براح :مقاربة في اتصال الأزمة ،إدارة الأزمات (قراءة في إستراتيجية و النماذج) مجلة الجزائرية للأبحاث و الدراسات العدد 03،ص523،519، جامعة البليدة 2 ،المدرسة العليا للعلوم التطبيقية 03

²دراسة سابقة : دراسة سابقة حمزة سلولة ،احمد براح :مقاربة في اتصال الأزمة، إدارة الأزمات (قراءة في إستراتيجية و النماذج) مجلة الجزائرية للأبحاث و الدراسات العدد 03،ص523،519، جامعة البليدة 2 ،المدرسة العليا للعلوم التطبيقية 03

جدول رقم 10: الوسيلة الاتصالية المستخدمة في معالجة الأزمات :

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
57.14%	28	الاجتماعات
16.32%	08	المقابلات
26.53%	13	التقارير
100%	49	المجموع

يبين الجدول التالي أن أعلى نسبة هي 57,14% بتكرار 23 مفردة من العينة كانت بالنسبة لهم الوسيلة الاتصالية المستخدمة في معالجة الأزمات هي الاجتماعات ،تاليها نسبة 26,53% بتكرار 13 كانت أجابتهم التقارير ،أما اضعف نسبة هي 16,32% بتكرار 08 يرون أن المقابلات هي الوسيلة المستخدمة في معالجة الأزمات .

بالرجوع إلى أعلى نسبة في الجدول 57,14% فإن الاجتماعات تساهم بشكل كبير في معالجة الأزمات باعتبارها الوسيلة الأمثل لتواصل ،لان الاجتماعات أكثر استخداما في الإدارة الجزائرية وذلك من خلال الحوار والآراء والمشاركة في اتخاذ القرارات لإعفائهم من المسؤولية الكاملة .أما بنسبة لتقارير يرون عمال المؤسسة أنها انصب وسيلة اتصالية عي المقابلات لان المقابلات أكثر تفصيلا للازمة وتبرز الخطط الإستراتيجية لمواجهة الأزمة.أما بنسبة للمقابلات يرون المقابلات فكانت نسبة ضئيلة جدا وهذا راجع لسلبيتها أكثر من ايجابيتها لان الذي يعلم بلازمة هو المسؤول وقد لايلجأ إلى مقابلة جميع العمال بل تكون نسبة طفيفة من عمال كا رؤساء الأقسام الو المصالح أو ذوي الخبرة والاختصاص .

جدول رقم 11: أهمية الاتصال في المؤسسة :

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
18,36%	09	ضمان الانسياب الحسن للمعلومات
51,02%	25	ضمان تسير العمل بشكل أفضل
20,40%	10	عدم فتح المجالات للخلافات التي تقع بين الموظفين
10,20%	05	أخرى

المجموع	49	100%
---------	----	------

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يبين أهمية الاتصال في المؤسسة حيث كانت أعلى نسبة 51,02% بتكرار 25، كانت إجاباتهم بان أهمية الاتصال تتمثل في ضمان سير العمل بشكل أفضل تاليها نسبة 20,40% بتكرار 10 ان أهمية الاتصال تتمثل في عدم فتح المجالات للخلافات التي تقع بين الموظفين ونجد أن نسبة 18,3% بتكرار 09 كانت إجاباتهم ضمان الانسياب الحسن للمعلومات ،أما اضعف نسبة فكانت 10,20% بتكرار 05 يرون أن أهمية الاتصال تتمثل في أمور غير التي اشرنا إليها .

بإمكاننا أن نعيد أسباب ارتفاع النسبة الخاصة بالأهمية المتمثلة في ضمان سير العمل بشكل أفضل إلى حرص الموظفين بان أساس نجاح المؤسسة واستمرارية عملها هو العملية الاتصالية الجيدة، "...وتسعى أهمية اتصالات الأزمة إلى بناء مصدر واحد للمعلومات عن التنظيم والأزمة للاطلاع الجمهور و العاملين عن الموقف من اجل تحقيق درجة السلبية والعداء وعدم حدوث بلبلة و الحيلولة دون تدخل أطراف أخرى كما السلطات وجماعات الضغط و غيرها والتي يمكن أن تكون لها تداعيات سلبية على التنظيم بينما تسعى الاتصالات العادية إلى رسم صورة مشرفة عن التنظيم وبناء علاقات وثيقة مع الجماهير ، وخلق التفاهم وتعاطف وانتماء هذه الجماهير للمؤسسة..."¹.

جدول رقم 12: الهدف من استخدام الاتصال أثناء الأزمات للمؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
12,24%	06	تقوية العلاقات بين الموظفين
04,08%	02	توفير المعلومات اللازمة
46,93%	23	مشاركة في القرارات
36,73%	18	أخرى
100%	49	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة هي 46,93% بتكرار 23 مفردة من العينة كانت إجاباتهم بأنه الهدف من استخدام الاتصال يشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات من طرف المسؤولين تليها نسبة 36,73% بتكرار 18 أن الهدف من استخدام الاتصال يتمثل في أمور

¹دراسة سابقة: حمزة سلولة ،احمد براح ،مقاربة في اتصال الازمة

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية

كثيرة غير التي اشرنا إليها، أما تقوية العلاقات بين الموظفين فكانت بنسبة 12،24% بتكرار 06 واطضعف نسبة فهي 04،08% بتكرار 02 يرون أن الهدف من استخدام الاتصال أثناء الأزمات في المؤسسة هو توفير المعلومات اللازمة، بالرجوع إلى أعلى نسبة في الجدول 46،93% فإن الاتصال يساهم بشكل كبير في لجوء الرؤساء إلى مشاركة الموظفين باتخاذ القرارات وهذا مؤشر ايجابي بنسبة للاستخدام الأمثل للاتصال يمكن الإشارة إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار بالإضافة إلى إثرائه للأراء للخروج من الأزمات فإنه قد يعفي المسؤول من المسؤولية كاملة على الأقل أمام مرؤوسيه كما تخلق ثقة متبادلة بينهما.

جدول رقم 13: تقديم عرض تفصيلي عن خطوات العمل أثناء الأزمات :

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
30،61%	15	نعم
20،40%	10	لا
48،97%	24	أحيانا
100%	49	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة 48،97% بتكرار 24 كانت إجابتهم انه أحيانا ما يتم تقديم عرض تفصيلي عن خطوات العمل أثناء الأزمات ثم تاليها نسبة 30،61% بتكرار 15 كانت إجابتهم نعم ،بينما كانت اضعف نسبة 20،40% بتكرار 10 تنفي وجود أي تقديم عرض تفصيلي حول خطوات العمل أثناء الأزمات .

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن المسؤولين غير ملزمين بتقديم عرض تفصيلي حول خطوات عملها أثناء الأزمات لكل العمال ،إضافة الا أنها ليست كل الأزمات يمكن عرضها على كل الأفراد وإنما هناك أهل الاختصاص قد يغنون في الكثير من الحالات عن غيرهم .

جدول رقم 14: اختيار الموظفين على أساس التخصص

المطلوب يشكل عائقا في معالجة الأزمة :

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
42،85%	21	نعم
18،36%	09	لا
38،77%	19	أحيانا

المجموع	49	100%
---------	----	------

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة 42,85% بتكرار 21 مفردة من العينة كانت إجابتهم نعم ما يكون عدم اختيار الموظفين على أساس التخصص المطلوب يشكل عائق في معالجة الأزمات،تاليها نسبة 38,77% بتكرار 19 يرون انه تعود أسباب ارتفاع النسبة المجدبة بان عد التخصص دائما يشكل عائقا في معالجة الأزمات نظرا إلى الأزمات التي تعرضت لها هذه المؤسسة،اذ كان بالإمكان تفادي البعض منها فيما لو كان هناك تخصص أكثر في هذا المجال،إذ إن التخصص الغير المطلوب قد يجعل من مواجهة الأزمات أمرا في غاية الصعوبة و في المقابل قد نجد الكثير ممن لا يتمتع بمستوى تعليمي عالي لديه من الخبرة ما يمكنه من معالجة الكثير من الأزمات أو على الأقل المشاركة في حلها، فالخبرة قد تلعب دورا كبيرا إذا ما اجتمعت مع التخصص في القضاء على بعض الأزمات أو تفاديها و التقليل من حدتها على الأقل.

جدول رقم 15: اثر الأزمة على الموظفين :

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
تغير طريقة عملك	15	30,61%
تتوقف عن العمل	04	8,16%
تطلب المساعدة من احد زملائك	18	36,73%
أخرى	12	24,48%
المجموع	49	100%

نلاحظ من خلا الجدول أعلاه أن أعلى نسبة 36,73% بتكرار 18 كانت إجابتهم تغير طريقة عملهم تاليها نسبة 30,61% بتكرار 15 يطلبون المساعدة من زملائهم ،أما نسبة 24,48% بتكرار 12 تمثلت في أمور كثيرة غير التي اشرنا إليها،تاليها اضعف نسبة 8,16% بتكرار 04 يرون أن اثر الأزمة عليهم توقفهم عن العمل .

نستنتج من خلال أعلى نسبة أن عمال مؤسسة سونلغاز لديهم روح التعاون وان ليس هناك صعوبة في الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين العاديين ورؤساء الأقسام وهذا يدل على أن المؤسسة لديها إستراتيجية اتصالية جيدة .

جدول رقم 16: تأثير الخلافات على طبيعة الاتصال أوقات الأزمات :

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	15	30,61%
أحيانا	30	61,22%
ابدا	04	08,16%
المجموع	49	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة 61,22% بتكرار 30 كانت أجابتهم انه أحيانا ما تكون الخلافات مؤثر سلبي على طبيعة الاتصال أوقات الأزمات ،تليها نسبة 30,61% بتكرار 15 يرون أن دائما ما تكون الخلافات مؤثر سلبي على طبيعة الاتصال ،أما عن اضعف نسبة فكانت 08,16 بتكرار 04 يرون ان الخلافات لا تؤثر أبدا على طبيعة الاتصال.

فمن المتعارف عليه أن الخلافات داخل العمل تؤثر بشكل سلبي على طبيعة العمل، خاصة عندما يتعلق الأمر بالأزمات فمن المفترض أن توضع كل الخلافات جانبا حتى تنتهي الأزمة و هذا أبسط ما يمكن أن يقوم به العمال لألا تترك تلك الأزمة آثارها السيئة على المؤسسة.

جدول رقم 17: النسبة المئوية النسبة المئوية غياب المشاركة في اتخاذ القرارات أثناء الأزمة :

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	12	24,48%
أحيانا	36	73,46%
أبدا	01	02,04%
المجموع	49	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة هي 73,46% بتكرار 36 كانت إجابتهم انه أحيانا ما يكون غياب المشاركة في اتخاذ القرارات من شأنه تصعيد الأزمة ،تاليها نسبة 24,48% يرون انه دائما أن غياب المشاركة لها شان في تصعيد الأزمة ،أما اضعف نسبة فكانت 02,04% بتكرار 01 قد نفت دور المشاركة في اتخاذ القرارات أثناء الأزمة .

نلاحظ ان المشاركة في اتخاذ القرار ليست منعدمة تماما ولا موجودة بشكل كبير جدا، دائما نراها حاضرة بنسب كافية جدا إذ ماعدنا إلى طبيعة مؤسسة سونلغاز الاقتصادية إذ لا يمكن مشاركة كل العمال في عملية اتخاذ القرار فالأمر ليس بتلك السهولة التي قد نتصورها .

جدول رقم 18: يبين الاستفادة من العلاقات مع الزملاء أثناء الأزمة:

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	61,22%
لا	08	16,32%
أحيانا	11	22,44%
المجموع	49	100%

نلاحظ أن أعلى نسبة هي 61,22% بتكرار 30 مفردة من العينة أجابوا بنعم، أما الفئة الأخر من العينة أجابوا بأحيانا بنسبة 22,44% بتكرار 11، أما عن اضعف نسبة فكانت تتمحور إجاباتهم حول لا بنسبة 16,32% بتكرار 11 مفردة من العينة .

إن الأزمات كثيرا ما تساعد في تقوية العلاقات بين زملاء العمل فالتفاف الزملاء حول بعضهم البعض يشعروهم بنوع من القوة والأمان في مواجهة الأزمات ،خلافًا لما يعهد من اختلافهم أثناء الأوقات العادية .

جدول رقم 19: تحذير المؤسسة من التكلم مع الصحافة حول أي أزمة بالمؤسسة :

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	42,85%
لا	13	26,53%
احيانا	15	30,61%
المجموع	49	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن اعلي نسبة 42,85% بتكرار 21 أجابوا بنعم ،تاليها نسبة 30,61% بتكرار 15 يرون انه أحيانا ما يتم تحذيرهم من التكلم مع الصحافة حول الأزمات التي تحدث في المؤسسة، أما اضعف نسبة فكانت 26,53% بتكرار 13 تنفي وجود أي تحذير حول التكلم مع الصحافة عند الوقوع في الأزمات .

نستنتج من خلال الجدول أن المؤسسة دائماً ما تحذر موظفيها من التكلم مع الصحافة، وهذا ما توصل إليه الباحث ماجد بن عبد الله بن جارالله في نتائج دراسته بأن.... "نسبة كبيرة من عينة الدراسة تبنى على أساليب خاطئة في التعامل مع الوسائل الإعلام عند حدوث الأزمات...¹ويمكن يردون المسؤولون

أن تتم المسألة من قبل المكلف بالاتصال بصورة نظامية أحسن، أما بنسبة للذين أجابوا بأحيانا ما يتم تحذيرهم من التكلم مع الصحافة فربما تحذيرات المؤسسة دليل على أن لديها مكلفون بالإعلام و هم خير من يستطيع وصف الأزمة أو نقلها إلى الصحافة أو هناك أزمات لا يمكن التكلم عنها أو الإفصاح بها، أما بالنسبة لمفردات العينة المتبقية فكانت إجاباتهم تتمحور حول أنه لا يتم تحذيرهم إلا أحيانا.

جدول رقم 20: مخلفات الأزمة في التأثير على التواصل بين الموظفين :

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الصعوبة في نقل المعلومات	08	16,32%
ضعف التنسيق بين الأقسام	19	38,77%
انخفاض درجة التفاهم بين الموظفين	04	08,16%
اضطراب أداء مهام الموظفين في المؤسسة	18	36,73%
المجموع	49	100%

نلاحظ من الجدول أن أعلى نسبة 38,77% بتكرار 19 مفردة من العينة كانت أجابتهم ضعف التنسيق بين الأقسام، تاليا نسبة 36,73% بتكرار 18 يرون انه يحدث اضطراب في أداء الموظفين في المؤسسة، أما صعوبة في نقل المعلومات كانت نسبتها 16,32% بتكرار 08، أما اضعف نسبة فكانت 08,16% بتكرار 04 يرون ان مخلفات الأزمة تؤثر على انخفاض درجة التفاهم بين الموظفين.

من خلال هذه القراءة بلغة الأرقام يمكننا القول بأن الآثار التي تتركها الأزمة على اتصال الموظفين داخل المؤسسة وما تخلفه من اضطراب في أداء مهامها يمكن أن يشكل تهديدا حقيقيا لوجودها واستمرارها إذ ستعمل هذه الأزمة على أحداث خلل جد عميق لكيان المؤسسة لان هذا

¹ - دراسة سابقة ماجد بن عبدالله بن سلمان الجار الله.

الاضطراب سيخلق مشاكل في التنظيم الذي يعتبر عنصر أساسي ضمن الوظيفة الإدارية للمؤسسة

جدول رقم 21: أخذ بآراء وانتقادات العمال حول مراجعة الأزمات :

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	09	18,36%
أحيانا	29	59,18%
أبدا	11	22,44%
المجموع	49	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة 59,18% بتكرار 29 كانت إجابتهم انه أحيانا ما يتم بأخذ آرائهم وانتقاداتهم حول مراجعة الأزمات ،تاليها نسبة 22,44% بتكرار 11 تنفي وجود الأخذ بآراء وانتقادات العمال ،في حين كانت اضعف نسبة 18,36% بتكرار 09 يرون انه دائما يتم الأخذ بآرائهم وانتقاداتهم

يمكننا القول أن ما تم عرضه من لغة الأرقام في هذا الجدول ان طابع الحوار والنقاش الخاص بمدير المؤسسة مع الموظفين شبه غائب انطلاقا من نتيجة اكبر نسبة بفتح باب اخذ الآراء والانتقادات مع الموظفين حول مراجعة الأزمات ما يمكن أن يفهم بأنه ممارسة زائدة لسلطة مسؤولي المؤسسة ،أي أن الطابع السلطوي الخاص بالمسؤول يلعب دورا بالغا في طريقة اتصاله ودرجة حواراه .

جدول رقم 22: إخطار المؤسسة موظفيها بنهاية الأزمة وعودة الأمور إلى طبيعتها:

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	46,93%
لا	09	18,36%
احيانا	17	34,69%
المجموع	49	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة 46,93% بتكرار 23 أجابو بنعم ،تاليها نسبة 34,69% بتكرار 17 يرون انه أحيانا ما يتم إعلامهم بنهاية الأزمة أما اضعف نسبة فكانت 18,36% بتكرار 09 تنفي انه يتم إعلامهم بنهاية الأزمة وعودة الأمور إلى طبيعتها .

نستنتج من خلال الجدول أن المؤسسة تهتم بإعلام موظفيها بشكل دائم بأن أحداث الأزمة قد انتهت والتأكيد على عودة الأمور إلى طبيعتها مما يزيد من شعور الأفراد بالطمأنينة، وكذلك يمتن ارتباط الفرد وانتماء الفرد إلى المؤسسة، فالعمال هم الأوائل الذين لديهم الحق لمعرفة نهاية الأزمة وحول ما حدث

من يقوم بإعلام الموظفين بنهاية الأزمة :

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
57,14%	28	الرئيس المباشر
55,17%	16	المكلف بالإعلام
10,20%	05	أخرى
100%	49	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة هي 57,14% بتكرار 28 كانت إجابتهم أن من يتولى إعلامهم بنهاية الأزمة الرئيس المباشر، في حين ان نسبة 55,17% بتكرار 16 يتولى إعلامهم المكلف بلا علام، ثم تاليها نسبة 10,20% بتكرار 05 تمثلت في أمور أخرى غير التي اشرنا إليها .

يلعب المكلف بالإعلام دورا هاما وأساسيا في المؤسسة في إعلام الموظفين بنهاية الأزمة لأنه هو المكلف بلا علام، كما أن مثل هذه الشخصية وتحديدتها بشكل مسبق ينظم عمل المؤسسة، ولكن في دراستنا الميدانية ظهرت شخصية مختلفة أخذت نسبة كبيرة من العينة والذي يمكن أن نقول عنه هو الرئيس المباشر الذي يقوم بالاعلام الموظفين بنهاية الأزمة وذلك بنسبة 57,14% بتكرار 28 مفردة من العينة . أما بالنسبة لأطراف العينة المتبقية يرون أن مصادر أخرى تقوم إعلامهم عن نهاية الأزمة كالنظام الإنذارات، وبذلك يتم إعلام بقية المتواجدين بوحدات أخرى .

جدول رقم 24: مدى استفادة المؤسسة بعد كل أزمة:

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
51,02%	25	قوية
40,81%	20	عادية

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية

08,16%	04	اقل من النشاط العادي
100%	49	المجموع

نلاحظ من خلال هذه المعطيات المبينة في جدول والذي يوضح مدى استفادة المؤسسة بعد الخروج من الأزمة إذ نرى أن أعلى نسبة 51,02% بتكرار 25 يرون أن المؤسسة تعود بشكل قوي، وتاليها نسبة 40,81% بتكرار 20 يرون أن المؤسسة تعود أي طبيعة العمل بشكل عادي، أما اضعف نسبة فكانت 08,16% يرون أن المؤسسة تعود إلى النشاط اقل درجة من النشاط العادي نستنتج أن المؤسسة تهتم بالأزمات التي تقع تقوم بخطط استراتيجية للحد منها وعم الوقوع مرة أخرى... " والقيام بالخطط الاستعجالية التي تقام منذ بداية شهر سبتمبر لسنة الجديدة لتجنب وقوع أزمات في الصيف"¹ ويمن القول كذلك أن بعد وقوع الأزمة "يمكن للمؤسسة التنبؤ بالأزمة وهي واحدة من المعطيات المتصفة بالعلاقات العامة من خلال قياسها للآراء والاتجاهات ومعرفتها عن تفاصيل الجامعة وعلاقتها بالجمهور...."²

5- نتائج الدراسة :

على الرغم من الصعوبات التي واجهناها منذ اختيار الموضوع اتصال الأزمة إلى غاية كتابة وإخراج هذا العمل ولاسيما في الجانب الميداني، إلا أن هذه الدراسة تعد محاولة للمزاوجة بين ثلاث متغيرات الاتصال - الأزمة - المؤسسة وتجمع بين عدة تخصصات، إلا أننا حاولنا قدر المستطاع التنويه بأهمية اتصال الأزمة بالنسبة للمؤسسة سونلغاز، ولقد لخصت هذه الدراسة لجملة من النتائج نذكر منها :

1. تعتمد مؤسسة سونالغاز بالاعتماد على جنس ذكر وذلك راجع الى طبيعة العمل.
2. نجد أن اغلب عمال مؤسسة سونلغاز تتراوح أعمارهم بين 31 الى 38 سنة وتدل هذه الفئة العمرية إلى تمتع موظفيها بين الشباب والخبرة.
3. نستنتج أن اغلب موظفي المؤسسة مستواهم جامعي وهذا يؤكد أن للمؤسسة كفاءات عالية.
4. نرى أن عمال المؤسسة ذو أقدمية وهذا يدل على المهارات والكفاءات.

¹-المكلف بالاعلام في مؤسسة الكهرباء والغاز.

²-الدراسة السابقة دور العلاقات العامة في الازمات.

5. نستنتج أن الأزمات تقع في أي مؤسسة وبالأخص المؤسسات الاقتصادية التي تعاني الكثير من الأزمات.
6. أن أكثر الأزمات التي تعرضت لها المؤسسة هي أزمة تسيير.
7. إن السبب الرئيسي الذي يخلف أزمات هو نقص المعلومات.
8. يتم إعلام الموظفين بوقوع أزمة بعد حدوثها.
9. أحيانا ما يوجد صعوبة في الاتصال داخل المؤسسة.
10. يعتمد المسؤولون على الاجتماعات كثيرا في إخطار الأزمات.
11. تبرز أهمية الاتصال في ضمان تسيير العمل بشكل أفضل.
12. الهدف من استخدام الاتصال أثناء الأزمات هو المشاركة في اتخاذ القرارات.
13. أحيانا ما تتم المؤسسة بتقديم عرض تفصيلي عن خطوات عملها أثناء الأزمات.
14. ان عدم اختيار الموظفين على أساس التخصص المطلوب يشكل عائق في معالجة الأزمة.
15. نستنتج أن عمال المؤسسة يغيرون طبيعة عملهم، وذلك تأثر بالأزمة.
16. أحيانا ما تؤثر الخلافات على طبيعة الاتصال أوقات الأزمات.
17. أحيانا يؤدي غياب المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تصعيد الأزمة.
18. يستفيد العمال من العلاقات مع الزملاء أثناء الأزمة.
19. ان المؤسسة تقوم بتحذير موظفيها من التكلم مع الصحافة حول أي أزمة تقع.
20. تؤدي مخلفات الأزمة إلى ضعف التنسيق بين الأقسام.
21. غالبا ما يتم الأخذ بآراء وانتقادات العمال حول مراجعة الأزمات.
22. يتم إخطار المؤسسة موظفيها بنهاية الأزمة وعودة الأمور إلى طبيعتها.
23. يتم إعلام الموظفين بنهاية الأزمة من طرف الرئيس المباشر.

خاتمة

خاتمة:

يلعب الاتصال الازماتي دورا كبيرا في ادارة الازمة التي تحدث في أي مؤسسة، اذ يعد اتصال الازمة عنصر مهم واستراتيجي في الازمات، فهي تسعى من خلال هذه الاتصالات الحفاظ على مكانة المؤسسة وجمهورها وثقتها مع عملائها وزبائننها، فالاتصالات الازمة هي اتصالات جد حساسة لا يمكن الخطأ فيها في رسالتها ولأفي اهدافها، فهي صورة المؤسسة بالداخل والخارج وتكون مخططة عبر مراحل الازمة من اجل التنبؤ والاستعداد القبلي لها، حيث يلعب المتحدث الرسمي دور حاسم وهام في العملية الاتصالية اللازمة وكلما كان المتحدث معروف لدى الراي العام كلما كان تأثير رسالة المؤسسة على جماهيرها وزادت معها ثقة جمهورها التي هي راس مال المؤسسة واساس وجودها واستقراره في البيئة المنافسة لها.

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم.

المجلات:

1. أحمد فاروق رضوان ، استخدام المواقع الالكترونية للمنظمة في إدارة اتصالات الأزمة - دراسة حالة على شركة تويوتا , مجلة العربية والاتصال العدد 08 ماي 2008.
2. حدادي وليدة: أخصائي العلاقات العامة وإدارة الازمات (الأدوار و الاستراتيجيات) مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، العدد 08 جامعة سطيف 2الجزائر
3. حمزة سلولة, احمد براح: الاتصال الأزماتي و تفعيل إدارة الأزمات (قراءة في إستراتيجية والنماذج) مجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات العدد03، ص519،523، جامعة البليدة 2، المدرسة العليا للعلوم التطبيقية.
4. حمزة سولة، احمد براح: الاتصال الازماتي و تفعيل إدارة الازمات (قراءة في إستراتيجية و النماذج) مجلة الجزائرية للأبحاث و الدراسات العدد 03، جامعة البليدة 2، المدرسة العليا للعلوم التطبيقية.
5. صامويل عبود: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 9941.
6. عادل المرابطي: قسم النفس مجلة الواحات، والبحوث والدراسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009.
7. حكمة جاب الله استراتيجيات الاتصال في إدارة الأزمات ، مقال بالمجلة الجزائرية للعلوم والاجتماعية و الإنسانية ، الجلد 01، العدد 02، 2019.
8. وريد خلية : (الاتصال الازماتي و كيفية إدارتها في المؤسسات نماذج فعالة) مجلة الجزائر للاتصال، العدد20جامعة ، الجزائر3.

أطروحة دكتوراه:

1. نصيرة بن عمر : الاتصال وتسيير الأزمات ، مقارنة نسقية أطروحة الدكتور ، جامعة الجزائر 3 قسم الإعلام والاتصال الجزائر ، جامعة الجزائر 3 قسم الإعلام والاتصال2020

قائمة المصادر والمراجع

المذكرات ورسائل ماجستير:

- 1.جميل سليمان سهلي : معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية،بحث لنيل درجة الماجيستر في إدارة الكوارث جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية سنة 2 تموز 2020.
- 2.مليكة هارون: الاتصال في أوساط الشباب في ظل التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال دراسة ميدانية تحليلية على عينة من شباب ولاية تيبازة رسالة لنيل شهادة ماجيستر في علوم إعلام واتصال تحت إشراف الأستاذ والدكتور احمد حمدي، جامعة الجزائر السنة الدراسة 2004-2005.

المحاضرات

1. خير الله عمار: محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1982.

الكتب:

1. ديب خضور :الإعلام و الأزمات ، ط1، الجزائر دار اليا مل للطباعة والنشر والتوزيع1999.
2. إبراهيم أبو عرقوب: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي ، دار المجد لاوي للنشر والتوزيع الأردن ط1، 2010.
3. ارشيد زرواتي: مناهج وادوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ط1، دار الهدى للطباعة لنشر والتوزيع، الجزائر.
4. برينوجولي ترجمة: ناصر ساعو مبادئ الاتصال دار التعليم والتكوين لنشر والتوزيع .
5. جمال محمد أبو شنب: الاتصال والإعلام والمجتمع "المفاهيم والقضايا النظرية ، دار المعرفة الجامعية ،الأزارطية، مصر،2005.
6. حسن على محمد الاتصال الإنساني : النماذج، المدخل النظريات دار المعرفة دار البيان للطباعة والنشر المنيا القاهرة ط 2011.

قائمة المصادر والمراجع

7. حسن عماد مكاوي :العالم ومعالجة الأزمات . ط القاهرة : دار المصرية اللبنانية 2005.
8. حميد الطائي، بشير العلاق: اساسيات الاتصال(نماذج ومهارات) دار اليازوي لنشر والتوزيع 2009.
9. خضرة عمر المفلح : الاتصال المهارات النظريات وأسس عامة ، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن ، ط، 2015 .
10. ربحي مصطفى عليان : محمود الطوباسي ، الاتصال والعلاقات العامة ،دار صدقاء لنشر والتوزيع الأردن ط ، 2005 .
11. ربحي مصطفى عليان: عثمان محمد غنيم، أساليب الحث العلمي دار العنقاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ط2.
12. رسم محمد جمال وخيرت معوض عياد: إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي، الدار المصرية اللسانية القاهرة الدار المصرية اللسانية 2008.
13. رضوان بلخيري: مدخل إلى الاتصال المؤسساتي، دار قرطبة لنشر والتوزيع، ط 2015، 1.
14. رهام على حامد نوير ، العلاقات العامة : وإدارة الأزمات ، دار الكتاب الجامعي ، الإمارات العربية المتحدة ،دار الكتاب الجامعي 2017 .
15. رهام على حامد نوير: العلاقات العامة وإدارة الأزمات ، دار الكتاب الجامعي ،الإمارات العربية المتحدة ، دار الكتاب الجامعي , 2017 .
16. سمير محمد: بحوث الاعلام، عالم الكتب القاهرة، 1995.
17. الطاهر بن خلف الله وآخرون: الوسيط في الدراسات الجامعية الجزء الرابع، دار هومة الجزائر، 2003.
18. عاطف عدلي العيد: الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
19. عبد الباقي زيدان: وسائل وأساليب الاتصال في مجالات الاجتماعية والتربوية والإدارية والإعلامية، دار الشباب للطباعة والنشر مصر، 1974.
20. عبد الحافظ سلامة : الاتصال وتكنولوجيا والتعليم ، اليازوي ، الأردن ، 2007.

قائمة المصادر والمراجع

21. عبد الفتاح عبد النبي: تكنولوجيا الاتصال والثقافة بين النظري والتطبيقي دار العربي القاهرة 1999.
22. عبد الله الطويريقي، صحافة المجتمع الجماهيري، سوسيولوجيا الإعلام في المجتمع الجماهيري، مكتبة العيتان الرياضي د.ط، 1997.
23. عيشوش فريد : اتصال في إدارة الأزمات حوادث المرور نموذج ط الجزائر دار الخلدونية للنشر والتوزيع 200.
24. عيشوش فريد: الاتصال في إدارة الأزمات دار الخلدونية، الجزائر: دار الخلدونية، 2011.
25. فضيل دليو: اتصال المؤسسة إشهار ، علاقة عامة مع الصحافة ، دار الفخر لنشر والتوزيع 2003.
26. فضيل دليو، علي غربي: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، دار البعث، قسنطينة 1999.
27. كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط2 ، دارالثقافة،الأردن، 5001.
28. محسن أحمد الخضيرى: إدارة الأزمات لمنهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصادي القومي والوحدات الاقتصادية، كلية ميولي، القاهرة 2003.
29. محسن أحمد الخضيرى: إدارة الأزمات لمنهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصادي القومي والوحدات الاقتصادية، كلية ميولي، القاهرة 2003.
30. محمد أبوسمرة، اتصال الإداري والإعلامي: دار أسامة لنشر والتوزيع، ط 1، 2011.
31. محمدشفي: البحث العلمي والخطوات المنهجية لإعدادالبحوث الاجتماعية،المكتبة الجامعية، مصر، 5001.
32. محمد صاحب سلطان: مبادئ اتصال الأسس والمفاهيم ، دار المسيرة لنشر والتوزيع الأردن ط1، 2014

قائمة المصادر والمراجع

33. محمد طلعت عيسى: تصميم وتنفيذ البحوث الاجتماعي، ط1، مكتبة القاهرة الحديثة
القاهرة، 1971
34. محمد علام اعتماد: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، المكتبة لأنجلو مصرية، مصر،
1994.
35. محمد محمود مهدي: الاتصال الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية السياسية والتخطيط
بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية، الاسكندرية، مصر ط 2005.
36. محمد منير حجاب : الاتصال الفعال للعلاقات العامة ،دار الفجر لنشر والتوزيع ط1
2007.
37. مصطفى حجازي: الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارية ط2 ، دار الطليعة بيرون ،
1992.
38. معن خليل العمر: معجم علم الاجتماع ، دار الشروق ، الأردن ، 2000.
39. مي العبد الله : نظريات الاتصال ، دار النهضة العربية ، لبنان ، ط2، 2010.
40. ناصر قاسمي : الاتصال في المؤسسة ،(دراسة نظرية وتطبيقية) ديوان المطبوعات
الجامعية 2011 .

الملاحق

-الإستبيان-

جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية و الحضارة
قسم علوم الإعلام والاتصال



استمارة بحثية حول:

الاتصال الأزماتي ودوره في استباق المشكلات المؤسسية
دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -
بالأغواط

في اطار البحث العلمي نضع بين ايديكم هذه الاستمارة التي تهدف إلى الحصول على المعلومات تتعلق بالاتصال الأزماتي ودوره في استباق المشكلات المؤسسية.

ونحيطكم علما أن اجاباتكم لن تستعمل إلا في اطار البحث العلمي فقط، لذا نرجو منكم ملئ هذه الاستمارة بكل جدية وذلك بوضع علامى (X) في الخانة المناسبة.

إعداد الطالبتين: إشراف:

د. حجاج المداني

قيساري نصيرة

سارة غريس

السنة الجامعية: 2022/2021

البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى

2. السن:

من 23 إلى 30 من 31 إلى 38

من 39 إلى 49 من 47 فما فوق

3. المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي

جامعي دراسات عليا

4. عدد سنوات الأقدمية:

سنة إلى سنتين

من 3 إلى 5 سنوات

من 6 إلى 8 سنوات

من 9 إلى 13 سنة

أكثر من 14 سنة

المحور الأول: : واقع الاتصال قبل حدوث الأزمة

5. هل حدث وان وقعت أزمة معينة في مؤسستكم؟

نعم لا أحياناً

6. ما هي أكثر أنواع الأزمات التي تتعرض لها مؤسساتكم؟

إقتصادية أزمة تسيير أخرى

7. ماهي أسباب حدوث هذه الأزمات التي حدثت في مؤسساتكم؟

نقص المعلومات

غياب المشاركة في اتخاذ القرارات

خلافا بين مؤسساتكم وبقية المؤسسات

أخرى

8. هل يتم إعلامك بوقوع أزمات قد تتعرض لها المؤسسة؟

قبل حدوثها بعد حدوثها أثناء حدوثها

9. هل يوجد صعوبة في الاتصال داخل المؤسسة التي تعمل بها.

نعم لا أحيانا

10. حسب رأيك ما هي أكثر وسيلة اتصالية في المؤسسة تستخدمها لمعالجة الأزمات.

الاجتماعات المقابلات التقارير

11. حسب رأيك فيما تتمثل أهمية الاتصال في المؤسسة

- ضمان الإنسياب الحسن للمعلومات

- ضمان تسيير العمل بشكل افضل

- عدم فتح المجالات للعلاقات التي تقع بين الموظفين

- أخرى

المحور الثاني: واقع الاتصال أثناء حدوث الأزمة

12. ماهو الهدف من استخدام الاتصال أثناء الأزمات في مؤسستكم

- تقوية العلاقات بين الموظفين توفير معلومات للأزمة
- مشاركة في القرارات أخرى

13. هل تقوم المؤسسة بتقديم عرض تفصيلي عن خطوات عملها أثناء الأزمات؟

- نعم لا أحيانا

14. هل تعتبر أن عدمك إختيار الموظفين على أساس التخصص المطلوب يشكل عائق

في معالجة الأزمة

- نعم لا أحيانا

15. في حالة تأثر عملك بأي أزمة حدثت هل:

- تغير طريقة عملك تتوقف على العمل
- تطلب المساعدة من أحد زملائك
- أخرى

16. هل تعتبر الخلافات التي تقع في المؤسسة مؤثرا سلبيا على طبيعة الاتصال أوقات

الأزمات

- دائما أحيانا أبدا

17. هل غياب المشاركة في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات من شأنه تصعيد الأزمة

دائمًا أحيانًا أبدًا

18. هل تستفيد من علاقاتك مع زملائك أثناء الأزمة

نعم لا أحيانًا

19. هل حذرتك المؤسسة من الحديث مع صحفية حول أزمة بالمؤسسة

نعم لا أحيانًا

المحور الثالث: واقع الاتصال بعد الأزمة.

20. فيما تتمثل مخلفات الأزمة على التواصل بين الموظفين في المؤسسة :

الصعوبة في نقل المعلومات ضعف التنسيق بين الأقسام

إنخفاض درجة التفاهم بين الموظفين اضطراب أداء مهام الموظفين في المؤسسة

22. بعد كل أزمة هل يؤخذ بآراء وانتقادات العمال حول مراجعة الأزمة :

دائمًا أحيانًا أبدًا

23. هل تقوم المؤسسة بإخطار موظفيها في نهاية الأزمة وعودة الأمور إلى طبيعتها.

نعم لا أحيانًا

- في حالة الإجابة بنعم من يتولى إعلامك

الرئيس المباشر المكلف بالإعلام أخرى

24. هل تستفيد المؤسسة بعد كل أزمة في العودة نشاطها الطبيعي بدرجة.

قوية عادية أقل من نشاط العادي

قائمة الفهارس

فهرس الموضوعات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الموضوع

شكر وعران

إهداء

ملخص

abstract

1

مقدمة

الإطار المنهجي

الفصلاأول:المحددات المنهجية

5

أولا:الإشكالية

6

ثانيا:تحديد المفاهيم

9

ثالثا:الدراسات السابقة

17

رابعا:أسباب اختيار موضوعالدراسة

18

خامسا:أهداف الدراسة

18

سادسا:أهمية الدراسة

الفصل الثاني: الاتصال والاتصال المؤسساتي

20

تمهيد

21

المبحث الأول:ماهية الاتصال

21

المطلب الأول:مفهوم العملية الاتصالية

22

المطلب الثاني:أنواع عملية الاتصالية

25

المطلب الثالث: نماذج عملية الاتصالية

30

المبحث الثاني:الاتصال المؤسساتي

30

المطلب الأول:أنواع الاتصال المؤسساتي

33 **المطلب الثاني: آليات الاتصال المؤسساتي**

34 **المطلب الثالث: أهمية الاتصال المؤسساتي**

الفصل الثالث: حول الأزمة المؤسساتية

38 **تمهيد**

39 **المبحث الأول: عموميات حول الأزمة**

39 **المطلب الأول: مفهوم الأزمة**

39 **المطلب الثاني: الخصائص الرئيسية للأزمة**

41 **المطلب الثالث: نماذج اتصال الأزمة**

44 **المبحث الثاني: اتصال الأزمة**

44 **المطلب الأول: مراحل إدارة الأزمات**

46 **المطلب الثاني: إستراتيجية اتصال الأزمة**

49 **المطلب الثالث: تجهيزات إدارة الأزمة**

الإطار التطبيقي

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية

53 **الاجراءات المنهجية للدراسة**

53 **1- المنهج**

54 **2- اداة جمع البيانات**

55 **3- مجالات الدراسة**

61 **4- عرض وتحليل البيانات**

77 **5- نتائج الدراسة**

80 **خاتمة**

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

فهرس الجداول

رقم	عنوان الجداول	الصفحة
01	جدول يوضح توزيع العينة حسب الجنس	61
02	جدول يوضح توزيع العينة حسب متغير السن	61
03	جدول يبين المستوى التعليمي للمبحوثين	62
04	جدول يبين سنوات الأقدمية للمبحوثين	62
05	جدول يبين وقوع أزمة في المؤسسة	63
06	جدول يبين أنواع الأزمات التي تعرضت لها المؤسسة	64
07	جدول يبين أسباب حدوث أزمات	64
08	جدول يبين وصول المعلومات للموظفين حول وقوع أزمة	65
09	جدول يبين صعوبة الاتصال داخل المؤسسة	66
10	جدول يبين الوسيلة الاتصالية المستخدمة في معالجة الأزمات	67
11	جدول يبين أهمية الاتصال في المؤسسة	67
12	جدول يبين الهدف من استخدام الاتصال أثناء الأزمات	68
13	جدول يبين تقديم عرض تفصيلي عن خطوات العمل أثناء الأزمات	69
14	جدول يبين اختيار الموظفين على أساس التخصص المطلوب	69
15	جدول يبين أثر الأزمة على الموظفين	70
16	جدول يبين تأثير الخلافات على طبيعة الاتصال وقت الأزمة	71
17	جدول يبين غياب المشاركة في اتخاذ القرارات أثناء الأزمة	71
18	جدول يبين الاستفادة من العلاقات مع الزملاء أثناء الأزمة	72
19	جدول يبين تحذير المؤسسة التكلم مع الصحافة	72
20	جدول يبين مخلفات الأزمة في التأثير على التواصل بين الموظفين	73
21	جدول يبين الأخذ بآراء وانتقادات العمال حول مراجعة الأزمات	74
22	جدول يبين إخطار المؤسسة موظفيها بنهاية الأزمة	74
23	جدول يبين الجهة التي تتكفل بإعلام موظفيها بنهاية الأزمة	75
24	جدول يبين مدى استفادة المؤسسة بعد كل أزمة	76

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
24	نموذج خطي تقليدي	01
24	نموذج شا نون ديفر	02
25	نموذج ويفر	03
25	نموذج وايزمان وباكر	04
27	نموذج شرام	05
28	نموذج ديفلور	06
30	رسم توضيحي للاتصال النازل	07
30	رسم توضيحي للاتصال الصاعد	08
31	رسم توضيحي للاتصال الأفقي	09
58	الهيكل التنظيمي العام	10
59	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط	11