

جامعة عمار ثلجي بالأغواط

كلية العلوم الإنسانية و الإسلامية و الحضارة

قسم علوم الإعلام و الاتصال



العنوان :

**فاعلية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية**

**الجزائرية أثناء الأزمات**

**دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز بورقلة أثناء أزمة سبتمبر 2016 م**

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الإعلام و الاتصال

تخصص : اتصال و علاقات عامة

إشراف الأستاذ:

د. عطاء الله طريف

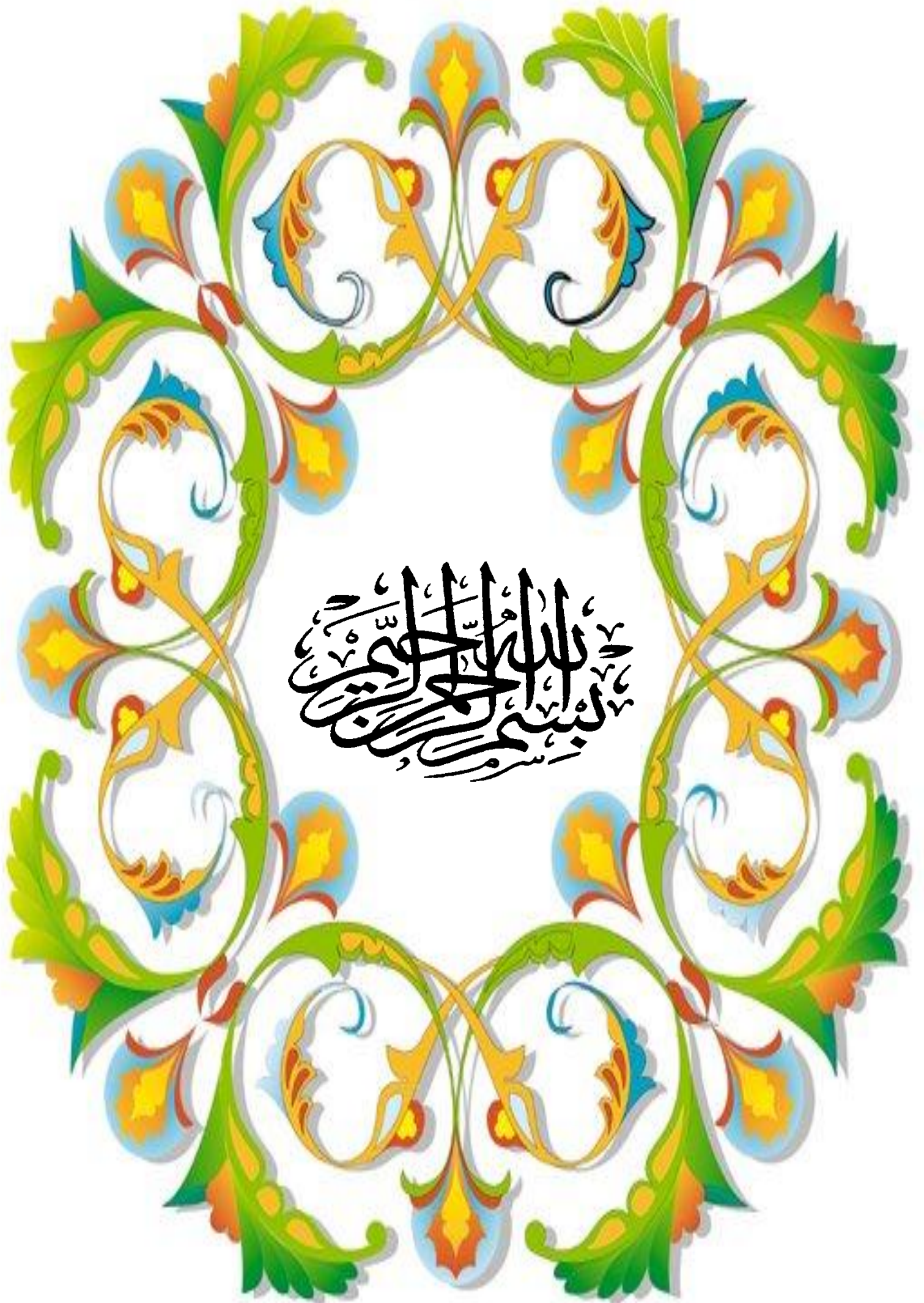
إعداد الطالبتين:

• صبرينة عزيز

• زينب بن زيان

2017/2016 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر و عرفان

نتوجه بالشكر والحمد لله عز وجل ثم إلى من أمدنا بيد العون ومنحنا الثقة  
للإتمام لهذا العمل أستاذنا الفاضل: الدكتور عطاء الله طريف، المرمع الأول في  
النصائح والتوجيهات أدام الله له الصحة والعافية، كما نتقدم بالشكر إلى كل  
الأساتذة في قسم علوم الإعلام والاتصال الذين رافقونا في مشوارنا الدراسي  
إلى كل الزملاء والزميلات .

إلى كل من ساهم في هذا البحث العلمي من قريب ومن بعيد



## إهداء

إلى من له الحمد حتى يرضى ، وله الحمد إذا رضى ، إلى الذي أكرمني  
وأنعم علي نور العلم والحياة ووفقني على إتمام هذا العمل " ربي " الذي  
أشكره وأسئله به

إلى من ربنتي وسهرت علي وأثارت دربي بالدعاء إلى ينبوع الختان الذي لا  
يمل العطاء إلى من حاك سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى أمي  
الخبيرة ، إلى من عمل بك في سبيلي و الذي لم يبخل بشيء من أجل  
دفعي في طريق النجاح وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه "  
أبي".

إلى من حبهم بسري في عروفي و بسبح بذكراهم فؤادي إلى إخوتي وأخواتي  
إلى جدتي رحمها الله ، إلى كل عائلتي حفظها الله وأخص الشكر إلى خالتي  
الخبيرة " فاطمة " والكنون " ليلي " رعاها الله ، إلى الخبيبة على قلبي  
فربال و كل أحبتي وزميلاتي في الدراسة ، إلى كل من علمني حرفا من  
ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في العلم .

صبرينة



## إهداء

أسمى معاني الحب، الإخلاص، الوفاء، الصدق إلى من ربنتي بمعاملاتها على هذه المعاني إلى من انتظرت نجاحي طويلا وكانت الدافع الرئيسي في استمرارتي، أمي الحبيبة أطل الله في عمرها، إلى والدي و حبيبي الذي استمر بسؤاله الدائم عن رسالتي هذه منذ بدايتها حتى نهايتها

إلى أخي عبد الله وأخواتي سمية، إيمان، آسيا، فاتن، هاجر، نور، زهية

إلى جدتي الحبيبة حفظها الله لنا يا رب

إلى عمتي الغالية فاطمة وبناتها ياسمين، جميلة، إيناس

إلى عمي مصطفى، عبد القادر، طاهر، حمزة وصغيراه رتاج ومحمد

إلى زوجي الذي كابد معي عناء البحث والسهر لإتمام هذا العمل

إلى قطعة من قلبي ابنتي سجود، وابن أختي انس

إلى خالتي حدة ربي يشفيها إنشاء الله



زينب

# الفهرس

## ﴿ فهرس المحتويات ﴾

أ	ملخص الدراسة شكر و عرفان الإهداء فهرس المحتويات فهرس الجداول و الأشكال مقدمة
---	---

### الإطار العام للدراسة

17	تمهيد
18	أولا : مشكلة الدراسة .
19	ثانيا : تساؤلات الدراسة وفرضياتها .
19	ثالثا : أسباب اختيار الموضوع .
19	رابعا : أهمية الدراسة والهدف منها .
20	خامسا : تحديد مفاهيم الدراسة .
26	سادسا : الدراسات السابقة .

### الإطار النظري

الفصل الاول: الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.	
33	تمهيد
	اولا : مدخل إلى الاتصال التنظيمي.
34	1- من الاتصال إلى الاتصال التنظيمي.
37	2- أنواع الاتصال التنظيمي وخصائصه.
40	3- أنماط الاتصال التنظيمي.

41	4-استراتيجية الاتصال التنظيمي.
	ثانيا : المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
43	1-مفهوم المؤسسة الاقتصادية.
43	2-انواع المؤسسة الاقتصادية.
44	3-وظائف المؤسسة الاقتصادية.
45	4-أهداف المؤسسة الاقتصادية.
47	خلاصة الفصل.
<b>الفصل الثاني : اتصال الأزمات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.</b>	
48	<b>تمهيد</b>
	اولا : إدارة الازمات في المؤسسة الاقتصادية .
49	1-مفهوم الأزمة ومراحل تطورها.
51	2-أنواع الأزمات.
52	3-مفهوم إدارة الازمات.
54	4-أساليب إدارة الازمات.
	ثانيا : اتصال الأزمة في المؤسسة الاقتصادية.
56	1- الاتصال في المرحلة ما قبل الأزمة.
57	2- الاتصال اثناء وقوع الأزمة.
58	3- الاتصال فيما بعد الأزمة.
59	4- المعوقات الاتصالية لإدارة الأزمة.
61	خلاصة الفصل
<b>الإطار التطبيقي للدراسة</b>	

	<b>الفصل الثالث : دراسة حالة</b>
<b>63</b>	<b>تمهيد</b>
	<b>أولا : مدخل منهجي.</b>
<b>64</b>	1-منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات
<b>66</b>	2-مجالات الدراسة
<b>68</b>	3-عينة الدراسة
	<b>ثانيا : مدخل حول مؤسسة سونلغاز بورقلة</b>
<b>69</b>	1-التعريف بمؤسسة سونلغاز بورقلة .
<b>69</b>	2-الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بورقلة .
<b>72</b>	3-أهداف مؤسسة سونلغاز بورقلة
	<b>ثالثا : عرض وتحليل بيانات الدراسة وتفسيرها.</b>
<b>72</b>	1- تفرغ بيانات الدراسة.
<b>93</b>	2- النتائج الميدانية للدراسة.
<b>95</b>	3- الاستنتاج العام للدراسة.
<b>97</b>	<b>خاتمة .</b>
<b>99</b>	<b>قائمة المراجع</b>
<b>107</b>	<b>قائمة الملاحق</b>

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
72	جدول يوضح توزيع العينة حسب متغير النوع.	01
72	جدول يوضح توزيع العينة حسب متغير السن.	02
73	جدول يوضح توزيع العينة حسب متغير الوظيفة.	03
73	جدول يوضح توزيع العينة حسب متغير المؤهل الوظيفي.	04
74	جدول يوضح توزيع العينة حسب اعتماد المؤسسة على الاتصال التنظيمي بشكل كبير.	05
74	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب ما يتضمنه الاتصال التنظيمي في المؤسسة.	06
75	جدول يوضح توزيع العينة حسب الوسائل الاتصالية المستخدمة في إعلام الجمهور بالأزمة وعلاقتها بالنوع.	07
76	جدول يوضح توزيع العينة حسب ما اذا استخدمت المؤسسة مختلف وسائل اتصال في ادارتها للآزمة.	08
76	جدول يوضح توزيع العينة حسب الوسيلة الاكثر استعمالا في ادارة الآزمة بالمؤسسة .	09
77	جدول يوضح توزيع العينة حسب ما اذا استعملت المؤسسة الندوات و البيانات و المؤتمرات الصحفية اثناء ادارتها للآزمة.	10
78	جدول توزيع العينة حسب استعمال المؤسسة الندوات والبيانات والمؤتمرات الصحفية و الغرض منها.	11
79	جدول يوضح توزيع العينة حسب التكنولوجيات الحديثة وعلاقتها بالوظيفة.	12
80	جدول يوضح توزيع العينة حسب الغرض من اللجوء إلى التكنولوجيات الحديثة.	13
81	جدول يوضح توزيع العينة حسب ما إذا كانت المؤسسة تبرمج	14

	مخططات اتصال للأزمة.	
81	جدول يوضح توزيع العينة حسب كيفية برمجة مخططات اتصال أزمة ضمن المخططات السنوية للمؤسسة .	15
82	جدول يوضح توزيع العينة حسب ما إذا اعتمدت المؤسسة على مخطط اتصالي واضح لمواجهة الأزمة .	16
83	جدول يوضح توزيع العينة عن كيفية اعتماد المؤسسة على مخطط اتصالي واضح لمواجهة الأزمة و علاقتها بالوظيفة.	17
84	جدول يوضح توزيع العينة حسب ما اذا كانت المؤسسة قد توفرت على خلية لإدارة الأزمة.	18
84	جدول يوضح توزيع العينة حسب دور خلية إدارة الأزمة بالمؤسسة.	19
85	جدول يوضح توزيع العينة حسب كيفية إبلاغ الجمهور الخارجي والصحافة حول مجريات الأزمة.	20
86	جدول يوضح توزيع العينة حسب كيفية مواجهة المؤسسة جمهورها (المستخدمون /الزبائن ) .	21
87	جدول يوضح توزيع العينة حسب اهم الأنماط الاتصالية المستخدمة أثناء المراحل المختلفة للأزمة .	22
88	جدول يوضح توزيع العينة حسب نجاعة الأنماط الاتصالية المستخدمة أثناء الأزمة وعلاقتها بسن المبحوثين.	23
89	جدول يوضح توزيع العينة حسب كيفية مساس الأزمة لصورة المؤسسة وعلاقتها بالوظيفة .	24
90	جدول يوضح توزيع العينة حسب المجهودات المبذولة من طرف المؤسسة لتحسين صورتها بعد الأزمة وعلاقتها بالوظيفة.	25
91	جدول يوضح توزيع العينة حسب تقييم المجهودات المبذولة من طرف المؤسسة لتحسين صورتها وعلاقتها بالمؤهل الوظيفي.	26
92	جدول يوضح توزيع العينة حسب مساهمة الاتصال الفعالة في الحفاظ على صورة المؤسسة.	27

## فهرس الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
71	-الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز ورقلة	01

## ملخص الدراسة

عنوان الدراسة : فاعلية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (سونلغاز بورقلة) أثناء أزمة سبتمبر 2016م ؟

إعداد الطالبتين : صبرينة عزيز . زينب بن زيان

المشرف العلمي: د. عطاء الله طريف

مشكلة الدراسة : تتبلور مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي : ما مدى فاعلية الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز ورقلة أثناء أزمة سبتمبر 2016م ؟  
مجتمع الدراسة و عينته : مجتمع الدراسة هو جميع موظفي مؤسسة سونلغاز (ورقلة) أما العينة كانت قصدية جميع الإطارات في المؤسسة (80) إطار نظرا لكبر حجم المجتمع (334 عامل).

منهج الدراسة و أدواته : تم استخدام المنهج الوصفي و دراسة حالة لوصف الظاهرة بدقة ، مستخدمين الاستبيان والمقابلة كأدوات للدراسة .

### أهم النتائج :

- إن الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بورقلة كان فعالا إلى حد ما في إدارة ومعالجة أزمة سبتمبر 2016م وذلك من خلال :
- استخدام مؤسسة سونلغاز بورقلة مختلف الوسائل الاتصالية والتكنولوجيات الحديثة لإدارتها أزمة سبتمبر 2016 م : الهاتف ، المراسلات، الأنترنت، الإذاعة المحلية ، مواقع التواصل الاجتماعي .
- اعتمدت مؤسسة سونلغاز بورقلة على المخطط الاتصالي في إدارة أزمة سبتمبر 2016 م وتبين لنا ذلك من خلال: تشكيل خلية اتصال أزمة وتوكيلها مهام إدارة الأزمة ،إعداد خطط اتصالات ،برمجة مخططات اتصال الأزمة ضمن المخططات السنوية للاتصال. والاستعانة على الإذاعة المحلية في معالجة الأزمة.
- ساهم الاتصال التنظيمي وبشكل كبير مع نجاعة لأنماط الاتصالية في الحفاظ على صورة المؤسسة لدى جماهيرها وهذا من خلال اعتماد المؤسسة على الاتصال المباشر مع جماهيرها .

حقك حقة

المقدمة :

أصبح الاتصال مصطلحا شائع الاستعمال ضمن آفاق معرفية مختلفة منها علوم الإعلام والاتصال وعلوم التسيير والإدارة و التسويق ولكن ما يتفق عليه الجميع هو أهمية الاتصال لنجاح إدارة المؤسسة و لتحقيق أهدافها.

هناك أنواع عديدة للاتصال: منها الاتصال المالي، اتصال التأثير، الاتصال العاطفي، اتصال التوظيف، الاتصال الدولي، اتصال التنمية المستدامة ، اتصال الأزمة والاتصال المؤسسي، حيث يرى أحمد بدوي في هذا الأخير أنه " يدل على مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين و يهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة ، كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفا بشخصه ومهمته فيها ، ويعمل على ازدهارها وبالتالي ضمان حياته وفعاليتها في المنشأة ، ويتم هذا النوع من الاتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات و تقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة"<sup>1</sup> .

لقد تعرضت المؤسسة الجزائرية بمختلف مجالاتها وميادينها لأزمات مختلفة قد تكون نتيجة لانتقالها من نموذج تسيير لآخر ابتداءا بالتسيير الذاتي فمرحلة الشركات الوطنية ثم مرحلة التسيير الاشتراكي فاستقلالية المؤسسات، أو خصصتها وظهور القطاع الخاص الوطني والأجنبي ودخول بعض المؤسسات الجزائرية مرحلة الشراكة الأجنبية ،وقد فرض هذا الوضع الجديد متطلبات معينة ، لعلها حوكت المؤسسات وما تستوجبه من شفافية ، مساءلة ، لامركزية وفاعلية على جميع المستويات .

لقد بدأ التفكير في مثل هذه المواقف الحرجة التي تمر بها المنظمات أثناء أزمة مما قد يشكل خطرا على صورتها ومصالحها اتجاه جماهيرها وبالتالي فإن الاتصال التنظيمي المؤسسي التي تعمل وفقه المنظمة قبل وأثناء وبعد الأزمة سيؤدي حتما بها إما التغلب

<sup>1</sup> أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط1 ، لبنان: مكتبة لبنان ، 1993م، ص44.

على الأزمة أو تغلب الأزمة على المؤسسة بيذا أن التعامل مع الأزمات قبل و أثناء وبعد حدوثها يتطلب نظاما كاملا من الاتصالات والمعلومات وقدرات قيادية عالية، وحسن توظيف القدرات و تبني مناخ تنظيمي قادر على التنبؤ بالأزمات و سرعة التعامل معها حين حدوثها و الاستفادة من دروسها بعد حدوثها.

ولهذا يمكننا القول بخصوص مجال الاتصال عموما واتصال الأزمة على وجه الخصوص في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أنه حديث جدا إذ أصبح له دورا محوريا أثناء حدوث الأزمات التي تعترض المؤسسات وخاصة المؤسسات الاقتصادية التي تكون أكثر عرضة للأزمات، بسبب المنافسة وبسبب سوء التقدير والتقييم، وكذا من خلال الشائعات وتعارض المصالح، وهذا ما تعرضت له المؤسسة مجال البحث (مؤسسة سونلغاز بورقلة ) بعد ارتفاع التسعيرة الكهربائية مما أدى إلى خلق بلبلة كبيرة وسط المجتمع، ولهذا أصبح علم إدارة الأزمات يحظى باهتمام كبير من جانب الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية بشكل عام والاتصال التنظيمي بشكل خاص، وذلك على ضوء الثورة التكنولوجية التي يعيشها العالم الآن في مجال الإعلام والاتصال.

وانطلاقا من هذا سنحاول تجسيد ما أشرنا إليه سابقا في هذه الدراسة للتعرف والكشف عن مدى فاعلية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أثناء الأزمات ، دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز بورقلة أثناء أزمة سبتمبر 2016 م ، بحيث قسمت الدراسة إلى:

**الإطار العام للدراسة:** يتضمن إشكالية الدراسة، التساؤلات الفرعية، الفروض و أسباب اختيار موضوع الدراسة مع تحديد جملة من الأهداف، لنقف على ضبط أهم المصطلحات والمتغيرات و توضيح بعض الدراسات السابقة لموضوعنا.

**الإطار النظري :** وقد تم تقسيمه إلى فصلين مخصصين للمتغيرات الأساسية للموضوع، فصل تناولنا فيه كل ما يخص الاتصال التنظيمي في المؤسسة من ( أنواع وأنماط

واستراتيجيات) ولنتطرق أيضا في هذا الفصل إلى التعريف بالمؤسسة الاقتصادية ( أنواعها ،وظائفها و أهدافها )، أما فيما يخص الفصل الثاني فخصصناه للأزمة لتحديد ( مفهومها ،مراحلها ، أنواعها ، ومفهوم و أساليب إدارة الأزمات) لنضيف إلى ذلك ما هو أهم (الاتصال في مرحلة ما قبل الأزمة و أثناء الأزمة و بعدها ) كما أشرنا لبعض المعوقات الاتصالية في إدارة الأزمات.

**الإطار التطبيقي :** فيه يتم التطرق إلى بعض الإجراءات المنهجية (كأدوات جمع البيانات ،تحديد مجتمع الدراسة و عينته ، مجالات الدراسة ) و لم نغفل في التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ( هيكلها التنظيمي و أهدافها ) لنخلص بعدها بتحليل و مناقشة البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية و الخروج بالنتائج.

الإطار العام

للدراصة

## تمهيد

يعد الجانب أو الإطار المنهجي للدراسة من أهم مراحل البحث لأنه يهدف إلى بلورة نظرة شاملة في طبيعة الموضوع ، وذلك من خلال طرح الإشكالية وتحديد تساؤلات وفرضيات الدراسة ، بالإضافة إلى الأهمية والأهداف والأسباب من دراسة هذا الموضوع ، وأخيرا سنتطرق لتحديد المفاهيم والمصطلحات ،وكذا الدراسات السابقة التي تخدم الموضوع .

## أولاً: الإشكالية.

يعد الاتصال من المفاهيم الأساسية التي تغلغت في كافة ميادين الحياة العامة والخاصة، ولا يمكن ان يستغني عنها الفرد فهو يتفاعل مع غيره من خلال نقل أفكار ومهارات وحكم ومعلومات بواسطة وسائل الاتصال للتعبير عن أبعاده التفاعلية الاجتماعية، كما يعتبر الاتصال الشريان المغذي لمختلف التنظيمات، حيث أنه يلعب دوراً حيوياً في شتى المجالات خاصة في مجال الإدارة أي لا يمكن لأي إدارة أن تحقق أهداف التنظيم بدون عملية الاتصال كونها وسيلة نقل المعلومات ذات الصلة بالقرارات والتدابير التي تضمن السير الحسن للمؤسسة وربط أجزائها وعملياتها الداخلية بعضها ببعض.

تعتبر المؤسسة مهما كان نوعها كوحدة اجتماعية مصغرة عن المجتمع الكبير تضم مجموعة من الفاعلين الاجتماعيين يعملون وفقاً لنظام تقسيم السلطة والعمل، وتسعى إلى تحقيق أهداف معينة وجدت من أجلها وأثناء سيرها العادي قد تعترضها أزمات ما، وتظهر هذه الأخيرة بصفة تهدد مستقبل المؤسسة وكيانها كالأزمات الاقتصادية أو المالية، أو قد تكون أزمات داخلية أو خارجية انتقلت وأثرت على النظام الداخلي للمؤسسة .

وفي الغالب يرافق الأزمة عنصر المفاجأة وضيق الوقت والتهديد وندرة المعلومات، هنا يظهر دور الاتصال باعتباره القلب النابض لعمليات التسيير في المؤسسات ويطلق على الاتصال المرافق للأزمة باتصال الأزمة، والذي يعد منطقة تقاطع بين إدارة الأزمات واتصال المؤسسة، بل إن اتصال الأزمة هو اتصال المؤسسة الذي يتم تكييفه أثناء الأزمات فهو بذلك متصل بوضع المؤسسة وبمراحل التحضير لمواجهة الأزمة ومع ذلك هناك العديد من المحاولات لدراسة موضوع الاتصال داخل المؤسسة أثناء الأزمات والتي يتم تصنيفها في هذه الدراسة بناء على علاقاتها بالموضوع المدروس الذي توجب علينا طرح تساؤله العام كالتالي:

- ما مدى فاعلية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (سونلغاز بورقلة) أثناء أزمة سبتمبر 2016 م.

ثانيا: تساؤلات الدراسة وفرضياتها.

\* كما تفرع عن هذا التساؤل الرئيسي ثلاثة أسئلة فرعية تمثلت فيما يلي :

1. ما هي الوسائل والتكنولوجيات الحديثة الاتصالية التي استخدمتها مؤسسة سونلغاز بورقلة أثناء إدارة أزمة سبتمبر 2016م؟
2. هل وظفت مؤسسة سونلغاز بورقلة مخطط اتصالي عملي في إدارتها لأزمة سبتمبر 2016م؟
3. هل كانت الأنماط الاتصالية المعتمدة في إدارة أزمة سبتمبر 2016م ناجعة في الحفاظ على صورة مؤسسة سونلغاز بورقلة لدى جماهيرها ؟

\* وللإجابة على هذه التساؤلات نقدم الفرضيات التالية:

1. استخدمت مؤسسة سونلغاز بورقلة مختلف الوسائل الاتصالية بما فيها التكنولوجيات الحديثة في إدارتها لأزمة سبتمبر 2016م .
2. اعتمدت مؤسسة سونلغاز بورقلة على تطبيق مخطط اتصالي عملي واضح لإدارة أزمة سبتمبر 2016م.
3. ساهم الاتصال وبشكل فعال مع نجاعة للأنماط الاتصالية في الحفاظ على صورة مؤسسة سونلغاز بورقلة لدى جماهيرها .

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع .

ترجع أسباب اختيار موضوع دراسة فاعلية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أثناء الأزمات الى المبررات ذاتية وأخرى موضوعية :  
الأسباب الذاتية:

- الميل والرغبة الى هذا النمط من الدراسات المتعلقة بالاتصال.
  - الميل لاكتشاف المؤسسة الاقتصادية وإدارة الأزمات بها.
  - قابلية الظاهرة للدراسة العلمية باعتبارها ظاهرة موجودة على أرض الواقع.
  - إثراء المكتبة الجامعية بموضوع يتناول الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز ورقلة.
- الأسباب الموضوعية:
- الأثر الذي تتركه الاتصالات على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية خاصة أثناء الأزمات.

## الإطار العام للدراسة .

● معرفة مدى فاعلية الاتصال التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بورقلة أثناء أزمة سبتمبر 2016م.

● محاولة إيضاح الأنماط والمخططات الاتصالية السائدة في مؤسسة سونلغاز بورقلة ودورها في إدارة الأزمات بها.

رابعا :أهداف الدراسة :

التعرف على أهم الوسائل الاتصالية و التكنولوجيات الحديثة المستخدمة لإدارة أزمة سونلغاز ورقلة 2016م .

معرفة مدى نجاعة الأنماط الاتصالية المستخدمة ومساهمة الاتصال أثناء المراحل المختلفة لأزمة سبتمبر 2016م بسونلغاز بورقلة في الحفاظ على صورتها، لدى جماهيرها الداخلية و الخارجية .

معرفة ما إذا كانت مؤسسة سونلغاز بورقلة قد اعتمدت على مخطط اتصالي عملي لإدارتها أزمة سبتمبر 2016م أهمية الدراسة .

تكتسي الدراسة الحالية موضوعا يعد من اهم المواضيع المرتبطة بفاعلية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية اثناء الأزمات حيث تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على كيفية معالجة المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بورقلة للأزمة والتعامل معها في ظل تواجد الاتصال التنظيمي، كما تتيح هذه الدراسة التعرف على الأنماط الاتصالية المستخدمة أثناء أزمة سبتمبر 2016م ما إذا كانت ناجعة في معالجة الأزمة وكيف استطاعت المؤسسة الخروج من أزمتها باستخدام الوسائل الاتصالية واتصال الأزمة ومدى حفاضها على صورتها.

خامسا : تحديد مفاهيم الدراسة:

1/ الفاعلية:

لغة:

" وصف في كل ما هو فاعل"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط4، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004 م، ص 695.

## الإطار العام للدراسة .

"الفاعلية هي قوة كافية داخلية تبعث في النفس القدرة على العمل الدؤوب والحركة المستمرة من أجل تحقيق أفضل النتائج على المستوى الفردي والاجتماعي في اطار التصور الإسلامي الصحيح"<sup>1</sup>.

"هي القدرة على انتاج أكبر كمية باستخدام أقل الموارد، أو أنها مدى الإنجاز الذي يمكن تحقيقه من الأهداف الموضوعة لأي مؤسسة"<sup>2</sup>.

أما الفاعلية الإدارية حسب "عالية خلق أخوار رشيدة" في كتابها " المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية " في نظر الإدارة العلمية تعني تحقيق اهداف المؤسسة في زيادة الإنتاج. وفي نظر حركة العلاقات الإنسانية تعني العمل على تحقيق حاجات الأفراد الاجتماعية والنفسية. أما في نظر الإدارة الحديثة فالفاعلية الإدارية لها بعدان:

الأول: قدرتها على تحقيق اهداف المؤسسة والثاني: قدرتها على تحقيق أهداف الافراد الاجتماعية والنفسية والمادية.<sup>3</sup>

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن فاعلية الاتصال هي: القدرة العالية للاتصال في إدارة الأزمات على تحقيق الأهداف المنشودة في التعامل مع الأزمات.

1 [www.alukah.net](http://www.alukah.net)، تعريفات حول الفاعلية ، 4/03/2017 ، 17:50 سا.

2 [www.mawdoo3.com](http://www.mawdoo3.com) ، الفاعلية في المؤسسة ، 4/403/2017 ، 18:10 سا.

3 عالية خلق رشيدة ، المساءلة و الفاعلية في الإدارة التربوية ، ط1؛ عمان: دار حامد للنشر و التوزيع ، 2006م، ص23.

إن الأصل في كلمة الاتصال "communication" تشتق من الأصل اللاتيني للفعل communicate بمعنى يتربع أو يشبع عن طريق المشاركة ويرى البعض الآخر أن هذا اللفظ يرجع إلى الكلمة اللاتينية communise ومعناها commun بمعنى عام أو مشترك.<sup>1</sup>

ويرجع أصلها في اللغة العربية إلى الفعل " يتصل " والاسم يعني المعلومات المبلغة أو الرسالة الشفوية أو تبادل الأفكار والآراء أو المعلومات عن طريق الكلام أو الاشارات.<sup>2</sup>

**اصطلاحا:**

عرفه إحدادن " إلى أن التفاعلات الاجتماعية عن طريق الإشارات والكلمات مثل الرسائل ترمي إلى وجود تفاعل بين الأفراد فيما بينهم وفي المعنى القديم التي كانت تحمله كلمة اتصال هي الوصول أو البلوغ، وبصورة اجمالية هي عملية تبادل للمعاني، فتتكون من مرسل ومستقبل وهذا لا يحدث الا إذا وقع بين شخصين أو أكثر، حيث إذا وقع بين شخصين يسمى اتصال شخصي، بينما إذا وقع بين شخصين أو عدد من الأشخاص فإنه يعتبر اتصال جماهيري.<sup>3</sup>

يعرفه خضير كاظم حمود بأنه: "عملية نقل رسالة من شخص لآخر سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة والاشارات أو المعاني أو المفاهيم بغية التأثير على السلوك"<sup>4</sup>.

## 2-1 الاتصال التنظيمي:

يعرف الاتصال التنظيمي في المعجم الإعلامي، " بأنه اتصال داخل المنظمات والاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها والاتصال التنظيمي معني أيضا بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من اجل تحقيق أهدافها".<sup>5</sup>

أما Green bun: فيعبر عن فهمه لحقل الاتصال التنظيمي " باعتباره حقلًا يتضمن تدفق الاتصال الرسمي وغير الرسمي داخل منظمة الأعمال ويميز بين الاتصال التنظيمي

1 أميرة منصور علي و سلوى عثمان الصديقي ، الاتصال و الخدمة الاجتماعية مصر : دار المعرفة الجامعية ، 2005م ، ص 13 .  
2 هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية و التطبيق، الإسكندرية :المكتب الجامعي الحديث ، 2003م، ص15 .  
3 زهير إحدادن ، مدخل لعلوم الإعلام و الاتصال ، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 2002م ، ص 09 .  
4 فريد كورتل ، إلهام بوغليطة ، الاتصال و اتخاذ القرارات ، ط1، الجزائر : كنوز المعرفة، 2011م ، ص36 .  
5 منير حجاب ، المعجم الإعلامي ، ط1 القاهرة : دار الفجر للنشر و التوزيع ، 2004م ، ص 13 .

## الإطار العام للدراسة .

الداخلي والخارجي معتبرا ان الدور الأساسي للاتصال هو دور تنسيقي، ينسق بين الأهداف الشخصية وأهداف منظمة الأعمال من جهة وبين الأنشطة التي قد تولد مشكلات من جهة اخرى<sup>1</sup>.

وهو شكل من أشكال الرد على الاتصال التجاري وتظهر فيه الوظيفة الإخبارية والأسلوب ذو النبرة المعتدلة في تقديم المؤسسة بصورة موضوعية تتعلق بالوظائف الفعلية للمؤسسة أو بصورة إنسانية تبرز شخصية المؤسسة والقيم التي تحكم سلوكها أو لثقافة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها.<sup>2</sup>

هو " دراسة وتطبيق مجموع مؤشرات ووسائل تسمح للمؤسسة بتنظيم اتصالها مع بيئتها.<sup>3</sup> يعني تطبيق العملية الاتصالية في المجال المؤسسي ليشمل على الاتصال التنظيمي الذي يعرفه روجرز 1976م بأنه الاتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما وهو عملية هادفة بين طرفين أو أكثر من ذلك لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات<sup>4</sup>.

**إجرائيا :**

الاتصال التنظيمي هو مجمل النشاطات و الأعمال والسلوكيات المتخذة من طرف الأفراد لخلق علاقات فيما بينهم داخل التنظيم ، من أجل تحقيق التنسيق و التواصل فيما بينهم في إطار رسمي أو غير رسمي لتحقيق أهداف المؤسسة

**3/ المؤسسة الاقتصادية:**

تعرف بأنها عبارة عن مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية طبيعية كانت او مالية ووسائل الإنتاج المشغلة وفق تركيب معين لإنجاز المهام المنوط بها والمتمثلة بصورة عامة في انتاج السلع، أو أداء الخدمات الموجهة لإشباع حاجيات المجتمع بصورة مباشرة او غير مباشرة، مع العمل على تحقيق التشغيل الأفضل لهذه الطاقات والموارد والوسائل المتاحة.

1 محمد ناجي الجوهر ،الاتصال التنظيمي ، الإمارات العربية : دار الكتاب الجامعي ، 2000م ، ص 19 .

2 عاشور فني ، محاضرات في الاتصال المؤسسي ، الجزائر: المعهد الأعلى للإعلام و الاتصال، 2006م، ص 132.

3 صبرينة رماش ، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة قسنطينة ، 2008م، ص 18.

4 عشوي مصطفى ، أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي ، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1992م ، ص 141.

كما عرفها فرانسوا بيرو: بأنها منظمة تجمع اشخاص ذو كفاءات متنوعة، تستعمل رؤوس أموال وقدرات لإنتاج سلعة ما والتي يمكن ان تباع بسعر أعلى مما تكلف.<sup>1</sup>  
عرف عمر صخري المؤسسة الاقتصادية بانها " الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.  
وعرفها N.leberton" بانها كل شكل له تنظيم اقتصادي مستقل ماليا والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع وخدمات للسوق.<sup>2</sup>

### 5/ الأزمة :

#### لغة :

يعرف لسان العرب الأزمة بأنها" ( التآزم : شدة العض بالفم كله، وقيل بالأنياب هي الأوازم، وقيل هو أن يعرض ثم يكرر عليه ولا يرسله وقيل هو أن يقبض عليه بفيه، أزمة ، أزم عليه، أزما وأزوما فهو أزم وأزوم، وأزمت الرجل آزما أزما، هي أشد العض<sup>3</sup>."  
اصطلاحا :

" هي موقف محدد يهدد مصالح المنشأ وصورتها امام الجماهير مما يستدعي اتخاذ القرارات السريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود الى مسارها الطبيعي.<sup>4</sup>  
" الازمة هي تأثيرات حادث معين تخطت حدود الحادث لتؤثر على النظام ككل وتشكل تهديد المستقبل المنظمة وتهدد الخطط الرئيسية التي تقوم عليها<sup>5</sup>.  
يعرف بعض الباحثون الازمة وعلاقتها البالغة التي تتركها أمام متخذي القرارات بأنها:" هي لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة، وتترك الازمة أثارا مادية كبيرة، وهذا ما أكده (أبو قحف) في تعريفه للازمة اذ عدها موقفا مفاجئا غير اعتيادي في حيات المنظمة والمجتمع، لم يكن من المتوقع حدوثه أدى الى وجود آثار مادية ومعنوية ضارة به مؤقتة من الزمن<sup>6</sup>."

1 سليمان محمد الطماوي ، مبادئ علم الإدارة العامة ، ط5 ، بن عكنون :دار الفكر العربي ، 1972م ، ص 72 .

2 فريد كورتل، مرجع سبق ذكره ، ص 16، 17

3محمود جاد الله ،إدارة الأزمات، ط 2010م، الأردن : دار أسامة للنشر و التوزيع ، 2010م ، ص 7 .

4 زيد منير عبوي ، إدارة الأزمات ، ط1 ، عمان : دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، 2007م ، ص 19.

5 صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية ، ب ط ، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة ، 2007 م، ص 30.

<sup>6</sup> مريم النداوي ، مصطفى سليمان، خصائص القيادة الجامعية العراقية و إدارة الأزمات ، رسالة دكتوراه ، جامعة الموصل ، 2004م،

ص 69 .

## اجرائيا :

تعد أزمة سبتمبر 2016 م بمؤسسة سونلغاز ورقلة بمثابة رفض السكان تسديد الفواتير بحجة ارتفاعها المبالغ فيه ، بحيث انطلقت عشرات الاحتجاجات في محافظة ورقلة تنديدا بالزيادات الكبيرة في فواتير الكهرباء خلال الأشهر الثلاثة (جويلية ، أوت ، سبتمبر 2016م) كما تعدّ السكان في المنطقة إلى مهاجمة الحكومة و انتقاد سياستها في مجال الطاقة ، و ذلك بتنظيم مسيرة جابت أهم الشوارع انطلاقا من سوق الحجر وصولا إلى مقر شركة توزيع الكهرباء و الغاز بشارع الجمهورية .

وفي المقابل ترى شركة توزيع الكهرباء و الغاز أن تطور الأحداث و توسع رقعة الاحتجاجات غير مبرر و هو ما أكده ل " العربي الجديد " المدير الفرعي لشركة توزيع الكهرباء و الغاز " الدين موهوب " مشيرا الى أن شركة الغاز تطبق التسعيرة التي نص عليها قانون المالية 2016 م الصادر في الجريدة الرسمية في نهاية ديسمبر 2015 م مضيفا إلى أن الشركة يمكنها أن تقبل تسديد الفواتير بالتقسيط وفق برنامج زمني يوضع بالتراضي بين العميل و الشركة<sup>1</sup>.

## 6/ اتصال الأزمة :

جاء في الموسوعة الإعلامية لصاحبها "محمد منير حجاب" التعريف الاتي لاتصال الازمة:" اتصالات الأزمة هي عملية التفاعل اللفظي، الشفهي، أو المكتوب او المرئي، أو المسموع بين المؤسسة و جماهيرها، باستخدام وسائل وأساليب اتصالية متنوعة تتضمن وصول المعلومات الى الجماهير قبل أثناء وبعد وقوع الأحداث السلبية للازمة ، وهذه الاتصالات قد صممت لتقليل الأضرار الواقعة على سمعة المؤسسة وتعتمد على دور ممارسي العلاقات العامة في القيام بأنشطة اتصالية متعددة، يتعاملون فيها مع مندوبي وسائل الاعلام المسموعة، المرئية والمطبوعة بما يحقق مصلحة المؤسسة ويضمن رسائل تحمل معلومات صحيحة ودقيقة وكافية للجماهير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حمزة كحال، أزمة فواتير الكهرباء تلهب الجنوب الجزائري، مجلة العربي الجديد ، الجزائر ، 28 أكتوبر 2016 م.

<sup>2</sup> محمد منير حجاب، مرجع سبق ذكره، ص 38، 39 .

كما يعرف بأنه أيضا: " يشمل كافة الأنشطة والادوار الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة أو الكارثة ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها.<sup>1</sup>"

### 7/ إدارة الأزمات :

" هي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الازمة المتوقعة وتهيئة المكان المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير لصالح المنظمة.<sup>2</sup>"

أوردت الموسوعة الإدارية تعريفا لإدارة الازمات : " بأنها المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة و تشمل مهمة المديرين، المسؤولين عن هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المنظمة في حال عدم تمكنهم من تجنبها او تخفيف والأفضل هو نقل احتمال تعرض المنظمة للمخاطر الى جهة متخصصة في ذلك مثل شركات التأمين.<sup>3</sup>"

### سادسا : الدراسات السابقة:

#### 1. الدراسة الاولى :

أعد الطالبين مولاي سامي ونعيم شلاهية دراسة حول: واقع العملية الاتصالية في المؤسسات الإعلامية الجزائرية ، مؤسسة الشروق للإعلام والنشر والتي حاولوا من خلالها دراسة ومعالجة واقع الاتصال الداخلي ، واعتمدا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، والعينة العشوائية البسيطة ، أما بالنسبة للأدوات : فكانت الاستمارة والملاحظة بالإضافة إلى المقابلة وخلصوا من هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- مؤسسة الشروق للإعلام والنشر رغم أنها مؤسسة إعلامية بالدرجة الأولى إلا أنها تفتقد إلى خلية اتصال.
- الاتصالات الداخلية في المؤسسة الشروق على العموم لا بأس بها بين الإدارة السفلى والوسطى وحتى العليا.

1 محمد شومان ، الإعلام و الأزمات ، القاهرة : دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع ، 2002 م ، ص 07 .

2 محمود عياصرة معن و آخرون ، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل ، ط1 ، عمان : دار حامد ، 2008م ، ص 78 .

3 محمود جاد الله ، مرجع سبق ذكره ، ص 26 .

- اتصال مباشر دون قيود وذلك بفتح المجال للاتصالات المباشرة .
- الاعتماد على الاتصال غير الرسمي كقناة لتبادل المعلومات.
- استخدام الهاتف كوسيلة أولية للاتصال<sup>1</sup> .

### 2. الدراسة الثانية:

دراسة بعنوان : إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام من اعداد الطالبة ناهد بنت عبد الله بن عبد الوهاب الموسى ، وتلخصت مشكلة الدراسة في تسارع ظهور أنماط عديدة من الأزمات في المدارس وغياب استراتيجيات لإدارة هذه الأزمات ، استخدمت الباحثة في هذه الدراسة على " المنهج الوصفي " لتعتمد على العينة القصدية ، أما الأدوات فكانت الاستمارة، والمقابلة ، ومن النتائج التي توصلت اليها هي:

- أكثر الأزمات حدوثا في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض الأزمات التالية : حدوث اعتداءات بدنية غير عادية بين الطلاب كالضرب، أزمة انقطاع الكهرباء، أزمة تعرض ممتلكات المدرسة للسرقة .

- تتوافق مقومات إدارة الازمات بدرجة كبيرة في مدارس التعليم العالي بمدينة الرياض<sup>2</sup>.

### 3. الدراسة الثالثة:

دراسة تحت عنوان: تكنولوجيا الاتصال الحديثة في ادارة الازمات ، من اعداد الطالب محمد هدير، حيث تناول فيها دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في ادارة الازمات ، واعتمد بذلك على المنهج الوصفي ، وعلى العينة العشوائية المنتظمة ، كما استخدمت المقابلة ، والاستبيان كأدوات لجمع المعلومات ، وتوصلت نتائج الدراسة الى:

- ان تكنولوجيا الاتصال الحديثة تسمح باختصار المسافات ، اذ تساهم بقسط كبير في اخذ القرارات السريعة والصائبة عن بعد وفي الوقت المناسب .
- يعود الفشل في التصدي للأزمة إلى إهمال اعداد خطة مسبقة وتكوين فريق خاص مدرب على استعمال التقنيات الحديثة في تطويق الأزمة<sup>1</sup>.

1 مولاي سامي ، نعيم شلاهية ، واقع العملية الاتصالية في المؤسسات الاعلامية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال ، جامعة الاغواط ، 2015م .

2. ناهد بنت عبد الله بنت عبد الوهاب الموسى ، إدارة الازمات في مدارس التعليم العام، رسالة دكتوراه في علوم التربية ، جامعة الملك السعود ، المملكة العربية السعودية ، 2006م.

#### 4. الدراسة الرابعة:

أعدت الطالبة بن عمار زليخة دراسة حول: واقع الاتصال المؤسساتي في الجامعة الجزائرية، حيث تناولت في هذه الدراسة وسائل الاتصال المؤسساتي في جامعة محمد خيضر، واعتمدت على منهج المسح بالعينة ، أما فيما يخص العينة فاستخدمت العينة العشوائية المنتظمة ، واستعملت لجمع البيانات على الأدوات التالية:الملاحظة ، المقابلة، الاستبيان.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- إنشاء المؤسسات لهيئات تنظيمية اتصالية متخصصة يساهم بشكل كبير في تطوير العملية الاتصالية داخل المؤسسة.
- التذاور والتذاور بين مختلف اطراف الاسرة الجامعية يؤدي حتما الى تطوير المؤسسة وقيامها بمهامها علي اكمل وجه ، كما يساهم في تدعيم الروابط والعلاقات.
- ضرورة توفير وسائل الاتصال اللازمة والتي من شأنها تسهيل عملية نقل المعلومات وتحقيق العدالة في استغلال الوسائل من طرف كل الفئات وخاصة شبكة الأنترنت<sup>2</sup>.

#### 5. الدراسة الخامسة:

أعد الطالب علي ساهي دراسة حول: دور الأساليب الاتصالية في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية وتمحورت اشكالية الدراسة في معرفة الى اي مدى تعمل الاساليب الاتصالية في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية لسوناطراك حاسي الرمل ،واعتمد بذلك على المنهج الوصفي مستخدم العينة القصدية ،اما الادوات فهي :الاستبيان ،الملاحظة ، وكانت النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي:

- إن المؤسسة تعتمد في التعريف بمنتجاتها على مختلف الوسائل السمعية والبصرية والمكتوبة .
- إن اغلب العمال يفضلون الاتصال الأفقي القائم على الحوارات المباشرة.

1 محمد هدير، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في إدارة الأزمات،مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال ، جامعة الجزائر، 2005م.

2 بن عمار زليخة ، واقع الاتصال المؤسساتي في الجامعة الجزائرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2001 م .

- إن ادارة المؤسسة تسعى لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال وتحسين صورتها داخل وخارج المؤسسة<sup>1</sup> .

## 6. الدراسة السادسة:

دراسة حول : واقع ممارسة الاتصال في المنشأة الجزائرية من إعداد الطالبة دليلة بركان، والتي حاولت من خلال هذه الدراسة التعرف على الاتصال الداخلي والخارجي لهذه المنشأة معتمدة على المنهج التحليلي والوصفي ، باستخدام العينة العشوائية المنتظمة بالإضافة الى استخدامها للمقابلة ، الملاحظة .

وخلصت نتائج الدراسة إلى:

- اهتمام المخططين للاتصال بالجانب الخارجي وانشطته على حساب الجانب الخارجي.
- عدم امتلاك المنشأة لجريدة تعرف بنشاطاتها.
- سهولة الاتصال بالنسبة للرؤساء سواء مع المدير(الاتصال الصاعد) أو مع المرؤوسين (الاتصال النازل) .
- احترام السلم التنظيمي عند القيام بالاتصالات .
- تلقي العمال للتعليمات والأوامر من المسؤول الأول<sup>2</sup>.

## 7. الدراسة السابعة:

قامت الطالبة أمينة بومرداسي بإعداد دراسة حول :البعد الاتصالي في إدارة الأزمات البيئية ، وحدة إنتاج الغاز حاسي الرمل نموذجاً .

وجاءت هذه الدراسة لتركز علي الدور الذي يؤديه الاتصال البيئي في ادارة الازمات البيئية في مجمع سوناطراك، واستخدمت فيها المنهجين : الوصفي ودراسة الحالة ، أما العينة كانت قصدية ، والأدوات المستخدمة : الملاحظة ، المقابلة .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1علي ساهي ، دور الأساليب الاتصالية في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم

الاعلام والاتصال علاقات عامة ، جامعة الاغواط ، 2015م .

2دليلة بركان ، واقع ممارسة الاتصال في المنشأة الجزائرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ،

2006م .

## الإطار العام للدراسة .

- سياسة المجمع فيما يتعلق بإدارة الأزمات البيئية لاتزال في أشواطها الأولى على الأقل فيما يتعلق بوحدة إنتاج الغاز حاسي الرمل .
- وسائل الاتصال بوحدة إنتاج الغاز، حتى وان كانت نفسها المستعملة على المستوى العالمي، فهي في الحقيقة لا تكف نشرا للوعي البيئي ، بل يجب اعتماد أساليب أخرى للاتصال تكون أكثر فاعلية .
- إن وحدة إنتاج الغاز بحاسي رمل، وبالتحديد قسم الوقاية والذي يضم الأقسام الأخرى، كقسم الحماية البيئية وحفظ الصحة ، ويهتم بالدرجة الأولى بالمخاطر الصناعية<sup>1</sup> .

### 8. الدراسة الثامنة:

- أعد الطالب نايلي خالد دراسة بعنوان : إدارة الاتصال لأزمة فيفري 2012م لمؤسسة سونلغاز قسنطينة ، وتلخصت مشكلة الدراسة في الدور الذي لعبه الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز، حيث اعتمد على منهج المسح بالعينة فكانت العينة قصدية ، الأدوات التي استخدمت: الاستمارة، المقابلة، الملاحظة ، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :
- لعب الاتصال دورا محوريا في إدارة أزمة فيفري 2012م لمؤسسة سونلغاز قسنطينة وذلك من خلال موقع الاتصال بالمؤسسة .
  - وظفت مؤسسة سونلغاز قسنطينة مختلف وسائل الاتصال في إدارتها لأزمة فيفري 2012م وذلك وفقا للترتيب التالي :
- 1-الاتصال الشخصي ، 2- الهاتف النقال ، 3- الفاكس .

- اعتمدت مؤسسة سونلغاز قسنطينة على المخطط الاتصالي وإدارتها للأزمة من خلال: تشكيل فريق أزمة وتشخيص الأزمة<sup>2</sup>.
- ### 9. الدراسة التاسعة:

دراسة حول " دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائر، من إعداد زين الدين خرشي ، تمحورت إشكالية

1امينة بومرداسي ، البعد الاتصالي في ادارة الازمات البيئية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال ، اتصال بيئي، جامعة الجزائر ، 2013م .

2 نايلي خالد ، إدارة الاتصال لازمة فيفري 2012 م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال ، الاتصال وإدارة الازمات ، جامعة باجي مختار -عنابة- 2013م .

## الإطار العام للدراسة .

الدراسة في الحد الذي يساهم فيه الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ، حيث اعتمد الطالب خرشي على المنهج المسح بالعينة "العينة العشوائية البسيطة" ، أما الأدوات فاعتمد على الملاحظة والمقابلة ، الاستمارة أما فيما يخص نتائج الدراسة فكانت كالآتي:

- تحتل وظيفة "الاعلام" الأولوية في الدور المنوط بالاتصال الداخلي في سياق تطبيق التغيير التنظيمي وتحقيق أهدافه .
- الاتصال الداخلي مزال حبيس الاستراتيجيات الشخصية لممارسة السلطة والقيادة ولم يتحرر منها تماما .
- خضوع تبادل المعلومات داخل المؤسسة في الغالب لمنطق تبادل الخدمات.
- تأصل نمط سلوكي معين متعلق بالاتصال، ويمكن تسميته بالنمط البيروقراطي<sup>1</sup>.

### 10. الدراسة العاشرة:

أعدت الطالبة فطيمة بوهاني دراسة بعنوان: دور الاتصال في ادارة الازمات كارثة فيضانات غرداية 2008 م وتمحورت إشكالية الدراسة في دور الاتصال في إدارة الأزمة والاستراتيجية الاتصالية المتبعة قبل وقوع الأزمة ، واستخدمت في هذه الدراسة على المنهج المسحي ، وعلى الأدوات التالية:الملاحظة ، المقابلة ، وتوصلت إلى النتائج التالية:

- إن الاتصال الرسمي وغير الرسمي في مرحلة ما قبل الأزمة ، الذي كان في اتجاه الافقي، والصاعد بين المؤسسات الرسمية والادارة المحلية من جهة ،وبين الهيئات العرفية والادارة المحلية من جهة اخري، لم يكن فعالا كون أن الرسالة الصادرة من المرسل ، لم تلقي صداها عند المسؤولين.
- أن غياب الاتصال النازل في الإدارة الجزائرية قد أثر سلبا على سير المعلومة بين القمة والقاعدة الامر الذي أدى إلى ضخامة الخسائر<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> زين الدين خرشي ، دور الاتصال الداخلي في تحقيق اهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2009 م .

<sup>2</sup> فطيمة بوهاني ، دور الاتصال في ادارة الازمات ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال ، اتصال الازمات ، جامعة الجزائر، 2009 م .

# الفصل الأول

## تمهيد :

تعد المؤسسة الاقتصادية تنظيم كما تعد نسق لالتقاء مجموعة من الأفراد ، يحرص التسيير العقلاني للمؤسسة على توحيدها وتقنين تفاعلاتها في سياق يخدم هدفا أو أهدافا معينة، وهي أهداف التنظيم التي أسس من أجلها ، هاتان المهمتان لا يمكن تحقيقهما إلا بوجود نظام شامل للاتصال وتبادل المعلومات، لأنه بهذا الأخير وبه فقط يمكن ضمان توحيد الأفراد المكونة للمنظمة، وكذا ضمان تقنين وتوجيه مختلف التفاعلات التي تحدث بينها في كل المستويات التنظيمية.

سنحاول في هذا الفصل التعرف على العديد من الجوانب المتعلقة بالاتصال التنظيمي ( أنواعه ، أنماطه ، استراتيجياته ) ، و كذا التطرق إلى ( مفهوم ، أنواع ، وظائف وأهداف ) المؤسسة الاقتصادية .

أولاً: مدخل إلى الاتصال التنظيمي

1. من الاتصال إلى الاتصال التنظيمي.

1.1 تعريف الاتصال :

(أ) لغة:

يعتبر موضوع الاتصال من أهم المواضيع التي تناولها الباحثين قديماً وحديثاً وهذا نظراً للدور المهم الذي يلعبه في المجالات المختلفة .

وبصفة عامة نجد أن كلمة الاتصال المترجمة بالإنجليزية "communication" وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية "communise" وتعني مشترك أو اشتراك أي محاولة تأسيس نوع من الاشتراك يتضمن شخصين أو أكثر في المعلومات والأفكار والاتجاهات<sup>1</sup> .

أما في لغتنا العربية فكلمة اتصال مشتقة من الجذر والذي يحمل معنيين الأول هو الربط بين كائنين أي شخصين وإيجاد علاقة من نوع معين تربط الطرفين ،أما المعنى الثاني فهو يعني البلوغ والانتهاء إلى غاية معينة.<sup>2</sup>

في حين عرفها مختار القاموس "وصل الشيء بالشيء وصلاً بمعنى نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص أو آخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين<sup>3</sup> .

(ب) اصطلاحاً:

يعتبر مفهوم الاتصال كأبي مفهوم في العلوم الاجتماعية و الإنسانية ليس له تعريف واحد متفق عليه لهذا اختلف العلماء في تحديدهم لمفهوم الاتصال كونه يرتبط بجميع ميادين الحياة الاجتماعية و الإنسانية والسياسية و الاقتصادية فيعرفه علماء الاجتماع بأنه عملية تبادل المعلومات .

كما يرى فوضيل دليو هو "إنتاج ، نقل واستقبال الإشارات وعلاقة هذه الأخيرة بنظام رمزي وتأثيراتها على السلوكيات ،المعتقدات ، قيم الأفراد والجماعات و كذا عن طرق

<sup>1</sup> محمد عودة ، أساليب الاتصال و التغيير الاجتماعي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1988م ، ص،ص.7،8.

<sup>2</sup> مصطفى الحجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية، دار الطليعة، بيروت ، 1982م ،ص،190.

<sup>3</sup> سلوى عثمان الصديقي ،هنا حافظ بدوي ، ابعاد العملية الاتصالية -رؤية نظرية و علمية وواقعية- مكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1999م ، ص،10.

تنظيمهم الاجتماعي"<sup>1</sup>.

وعرفه بيرلسون وستاينز بأنه "عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب إما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات بقصد الإقناع والتأثير على السلوك"<sup>2</sup>.

أما الباحث كارل هوفلاند فيرى بأن الاتصال "هو العملية التي ينقل عمدا بمقتضاها المرسل منبهات لكي يعدل سلوك المستقبلين " وعلى عكس ذلك يرى ادوارد سابير بأن الاتصال يشمل الحالات التي يكون فيها نقلا معتمدا لمنبهات وهناك من يرى مثل ستيفنز بأن الاتصال يثير أيضا إلى التفاعلات غير البشرية بينما يسمى في تعريفه المرسل أو المستجيب أي كائن حي ، وهناك من يوسع دائرة الاتصال إلى الكائنات غير الحية ومنهم "توبرت وينز" الذي عرف الاتصال بشكل أوسع جعله يتضمن كل الإجراءات التي يمكن بمقتضاها أن يؤثر العقل البشري على الآخر أو جهاز على آخر"<sup>3</sup>.

وبناء على ما سبق يمكننا استخلاص التعريف التالي للاتصال "هو عملية إيصال

وتلقى و تبادل آراء ، أفكار ومعلومات بين شخصين أو أكثر بغرض الفهم و الإقناع أو

المعرفة لتحقيق أهداف مشتركة أو أعمال محددة هذا عن الاتصال الإنساني بصفة عامة

وحيثما نخص الاتصال داخل منظمات الأعمال و منها المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة

فان المصطلح الملائم لهذا النوع هو الاتصال التنظيمي.

<sup>1</sup> فضيل دليو، مدخل إلى الاتصال الجماهيري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997، ص8.

<sup>2</sup> الجردى نبيل العارف ، مقدمة في علم الاتصال ، مكتبة الإمارات ، العين ، 1985، ص22.

<sup>3</sup> جيهان أحمد رشتي ، الأسس العلمية لنظريات الإعلام ، دار الفكر العربي ، القاهرة، 1998، ص، ص50.53.

## 2.1 الاتصال التنظيمي:

يرى بعض الباحثين مثل كولد هيبير و بورترز ويتسن ولرنياك عام 1980 م بأن البحوث الميدانية أثبتت إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشاكل التنسيق والتخطيط والعلاقات الإنسانية للمنظمة ومن هذا المنطق يمكن تعرف الاتصال المؤسسي بأنه عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل الآراء وللتأثير في المواقف والاتجاهات<sup>1</sup>.

ويعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق، المكتوب والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الإنسانية بين الموظفين<sup>2</sup>. وكذلك يعرف بأنه عملية تتضمن النقل والتردد والتدقيق للأفكار بفرض اختيار التصرفات التي تحقق أهداف الشركات تفاعلية<sup>3</sup>.

ومن الملاحظ بأن هذين التعريفين ركزوا على البعد الوظيفي والداخلي لاتصال المؤسسة وهناك تعاريف عديدة ركزت على البعد الخارجي وعلاقة المؤسسة بمحيطها ومنها الذي يشير إلى أن "اتصال المؤسسة عبارة عن دراسة وتطبيق مجموع المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها"<sup>4</sup>.

كما ذهب عدد من الباحثين إلى عدم وجود تعريف شامل لمفهوم الاتصال التنظيمي إذ يقرون على أن إيجاد تعريف جامع مانع للاتصال التنظيمي أمر في غاية الصعوبة إلا أن آخرين وضعوا ملامح عامة لهذا المفهوم.

<sup>1</sup> مصطفى عشوي مرجع سبق ذكره، ص16.

<sup>2</sup> إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي، عمان، 1993م، ص136.

<sup>3</sup> عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997م، ص52.

<sup>4</sup> فوضيل دليو، اتصال المؤسسة (أشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة)، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة،

2003م، ص19.

فقد حدد "دي فلير" وزملائه مفهوم الاتصال التنظيمي "بأنه نقل الرسائل من خلال القنوات الرسمية وغير الرسمية لجماعة كبيرة العدد نسبيا ومصممة بشكل دقيق بحيث يؤدي هذا النقل إلى بناء معان تؤثر في أعضاء الجماعة سواء بشكل فردي أو جماعي".

أن الاتصال التنظيمي هو العملية التي تهدف إلى تحقيق تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها و نقلها في مختلف الاتجاهات داخل التنظيم وخارجه بحيث تسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين<sup>1</sup>.

ويقترح لوصاد افاكس تعريف مفصل شامل لا يستثني الاتصال الداخلي في طابعه الإداري وذلك انطلاقا من مفهوم الاتصال الشامل مشخصا اتصال المؤسسة في "مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتيسير تكوين صور عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تتناسب مع واقعها وأهدافها وأحاسيس أعضائها ومتطلبات محيطها<sup>2</sup>.

فالالاتصال يعتبر من العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة فمن خلاله تنتقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم والإدارة إلى مركز اتخاذ القرار بواسطتها أيضا تنتقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ ففاعلية التنظيم تتوقف بدرجة كبيرة على يلام نظام الاتصالات بها<sup>3</sup>.

## 2/ أنواع الاتصال التنظيمي :

بعد أن تطرقنا إلى مفهوم الاتصال والاتصال التنظيمي فإننا سنتطرق في هذا الجزء إلى أنواع الاتصال المؤسساتي وخصائصه وذلك من خلال نوعين رئيسيين وكل قسم يتضمن أنواع : الاتصال الداخلي والخارجي .

<sup>1</sup> عمر عبد الرحيم نصر الله ، مبادئ الاتصال التربوي و الإنساني، ط1 ، دار وائل ، عمان ، 2001م، ص45.

<sup>2</sup> فضيل دليو ، مدخل إلى الاتصال الجماهيري ، مرجع سبق ذكره ، ص15.

<sup>3</sup> لوكيا الهاشمي ، السلوك التنظيمي ، ج2، دار الهدى الطباعة و النشر ، الجزائر ، 2006م ، ص226.

## 1.2 الاتصال الداخلي:

لا يمكن لأي مؤسسة أن تنشأ وتستمر بدون اتصال يجري بين أعضائها ولهذا فإن عملية الاتصال تسعى لتحقيق الترابط في التفكير و الاتجاهات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة مما يؤدي إلى تحقيق تعاون .

يعرف الاتصال الداخلي "أنه عملية تدفق المعلومات في اتجاهين، بين مستويات تنظيمية متفاوتة داخل المؤسسة ، في مسارات عمودية وأفقية ، وفي اطر رسمية وغير رسمية باستخدام قنوات اتصال متنوعة ، كرافد أساسي للعملية التنظيمية التي تجري داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

ويمكن النظر إلى الاتصالات الداخلية للمؤسسة من حيث أقسامها الرئيسية كالاتصالات الرسمية والتي تشمل اتصالات الصاعدة النازلة والأفقية وأخرى غير رسمية

### 1.1.2 الاتصالات الرسمية :

هي التي تتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط اجزاء المنظمة بعضها ببعض<sup>2</sup>.

يعرف معجم مصطلحات الإعلام والاتصال الرسمي "بأنه الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها<sup>3</sup>.

بمعنى أن الاتصال الرسمي يتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي وهذا النوع من الاتصالات يأخذ ثلاث اتجاهات :

### أ/الاتصال الهابط :

وهو اتصال داخلي رسمي ، ويعد هذا النوع الاتصالي من ابرز أنواع الاتصال، وأكثرها انتشارا في المؤسسات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد الصرايرة ،محمد عايش ، الاتصال التنظيمي -إطار نظري -، جامعة اليرموك ، الأردن 1995م ،ص135.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي ، الإدارة "أصول و مفاهيم "، دار زهران للنشر و التوزيع ،عمان ، 1997م،ص404.

<sup>3</sup> محمد فتحي ، 766 مصطلح إداري ، دار الإسلامية للنشر و التوزيع ، القاهرة ،2003م، ص110.

<sup>4</sup> عاطف عدلي العيد ،الاتصال و الرأي العام ، دار الفكر العربي ،القاهرة ،2003م،ص50.

ويطلق عليه البعض الاتصال النازل أو المتجه إلى الأسفل ، وبناءا عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أسفله أو أدناه ، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى ومن الوسطى إلى الدنيا ، ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم<sup>1</sup>.

#### ب/الاتصال الصاعد:

وهو الاتجاه الثاني من الاتصالات الرسمية وتتجه فيه الاتصالات من أسفل مستويات التنظيم إلى أعلاه ، أي من المرؤوسين إلى الرؤساء، ويتم عن طريقها انتقال المعلومات التي تبنى على ضوءها القرارات والخطط والأوامر والتعليمات وكما تشتمل على التقارير والآراء والاقتراحات التي تحمل رؤى العاملين عن المشكلات التي تواجه التنفيذ وكيفية التغلب عليها<sup>2</sup>.

#### ج/الاتصال الأفقي :

إن الاتصال التنظيمي الأفقي هو إرسال واستقبال المعلومات بين الإدارات والأقسام والأفراد الذين هم على مستوى تنظيمي واحد ، وهذا البعد يعتبر أمرا حيويا لنجاح الأداة في المنظمة إذ عن طريقها يتم التنسيق بين وظائفها المختلفة<sup>3</sup>.

#### 2.1.2 الاتصالات غير الرسمية :

وهي الاتصالات التي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد أساسا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه . "هو اتصال غير مباشر يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل المنظمة ويتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء حيث تتصف العلاقات بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية"<sup>4</sup>.

تعرف الاتصالات غير الرسمية "بأنها اتصال دائم الحركة والتجدد والتغيير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقه أو

<sup>1</sup> محمد يسري إبراهيم دعبس ،الاتصال و السلوك الإنساني ، البيطاش للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 1999م،ص183.

<sup>2</sup> سلمان الحميدي ،فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة الرياض، 2010م،ص22.

<sup>3</sup> عبد الرحمان عبد الباقي عمر ، الاتصالات في مجال الإدارة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة، 1997م،ص6.

<sup>4</sup> محمد حافظ حجازي ، وسائط الاتصال التنظيمي ، دار وفاء للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2006م ، ص15.

تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة فإذا حاولت منعه من مكان ظهر في مكان آخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية والبيئة الإنسانية حيث يتعذر كبتة تماما<sup>1</sup>.

## 2.2 الاتصال الخارجي :

تقوم المؤسسة باعتماد السياسة الاتصالية بكافة مبادئها ، وقواعدها أسسها وأساليبها موجهة بالدرجة الأولى إلى المحيط الخارجي بمختلف مكوناته هذه السياسة الاتصالية تسمح للمؤسسة بإيصال المعلومات حول اسمها وسمعتها<sup>2</sup>.

وكما يتمثل الاتصال الخارجي كذلك في الاتصالات التي تقوم بها المؤسسة أو العاملين فيها مع المنظمات الأخرى أو مع زبائنها أو المتعاملين معها أو من عامة الناس وخارج المنظمة ، ويمكن أن تأخذ هذه الاتصالات صيغ وأشكال مختلفة نظرا لتعدد الأطراف الخارجية التي تتصل بهم المؤسسة ، حيث تعتمد عمليات الاتصال من المستهلكين إلى الوسطاء والحكومة والنقابات المهنية ذات العلاقة بطبيعة عمل المنظمة<sup>3</sup>.

## 3/ أنماط الاتصال التنظيمي:

ينقسم الاتصال المؤسسي في بيئة المنظمة إلى ستة أنواع :

### 3.1 اتصال الأزمة :

هو ذلك الاتصال الذي يشمل كافة الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة أو الكارثة ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها<sup>4</sup>.

### 2.3 الاتصال المالي :

هو ذلك الاتصال الذي يستهدف أطراف معينة من خلال العديد من الرسائل التي تتضمن معلومات مالية ، كالنتائج المحققة من طرف المؤسسة ورقم أعمالها ويهدف هذا النوع إلى تحسين وتعزيز الصورة المالية للمؤسسة .

<sup>1</sup> لوكيا الهاشمي ، مرجع سبق ذكره ، ص237.

<sup>2</sup> بشير العلق ، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011م ، ص100.

<sup>3</sup> ثامر البكري ، الاتصالات التسويقية و الترويج ، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011م ، ص48.47.

<sup>4</sup> شومان محمد ، الإعلام و الأزمات - مدخل نظري و ممارسات علمية - ، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2002م ، ص70.

### 3.3 اتصال التوظيف:

يعرف على أنه "العمليات التي يتم عن طريقها استقطاب الأشخاص الباحثين عن العمل من ذوي الكفاءة والصلاحية المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة والقيام بعملية قياس وتقدير قدراتهم وصفاتهم واختيار أكثرهم قابلية للنجاح في أداء تلك الوظيفة"<sup>1</sup>.

### 4.3 الاتصال البيئي:

فيقصد به الاستعمال الاستراتيجي لتقنيات الاتصال من أجل تشجيع ومساندة سياسات ومشاريع بيئية وهو ما يسمح للمؤسسة بكسب التأييد الكامل على صورتها لدى عدة أطراف منها وسائل الإعلام، جمعيات، منظمات... الخ<sup>2</sup>.

### 5.3 الاتصال الاجتماعي:

باعتبار المؤسسة كيانا اجتماعيا له دور فاعل في المجتمع، فالمؤسسة تسعى إلى ممارسة الاتصال الاجتماعي و تهدف من ورائه إلى تجسيد مواطنها .

### 6.3 الاتصال التجاري :

هو الاتصال الذي يتعلق بمنتجات المؤسسة وتبدو أهميته واضحة لترويج لمنتج أو دعمه سواء كان المنتج ذو استهلاك كبير أو صناعي أو خدماتي<sup>3</sup>.

### 4/ استراتيجية الاتصال التنظيمي:

إن استراتيجية الاتصال ماهي "الإقواعد توضع على أساسها صيغة الاتصال وتتضمن الهدف منها وخواصها"<sup>4</sup>.

وهي كذلك "تطويع الجهود الاتصالية لكي تتلاءم مع مواقف تسويقية معينة"<sup>5</sup>.

فالمؤسسة تسيير وفق أهداف طويلة المدى تعمل من خلال تعزيز مكانتها في البيئة الخارجية لها وتلبية طلبات المؤسسة وذلك عن طريق اعتماد مزيج اتصالي شامل يحتوي

<sup>1</sup> حسين حسن عمار ، إدارة شؤون الموظفين ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1991م ، ص 174.

<sup>2</sup> رضوان سلامن ، الإعلام و البيئة ، أطروحة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال ، جامعة الجزائر ، 2006 م ، ص 14.

<sup>3</sup> حسين حسن عمار ، مرجع سبق ذكره ، ص 174.

<sup>4</sup> أحمد زكي بدوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 48.

<sup>5</sup> محمد صالح الحناوي ، إدارة التسويق مدخل الأنظمة و الاستراتيجية ، دار الجامعات المصرية ، مصر ، 1984م ، ص 203.

على مختلف أنواع الاتصال الداخلي والخارجي ويتم تجسيده من خلال مخططات قصيرة المدى وهو ما شخصه فليب موريل في مراحل أساسية وهي :

1-مرحلة البحث: وصف وتشخيص المؤسسة .

2-مرحلة التفكير: تحديد أهداف المؤسسة وتشخيص الجمهور المستهدف.

3-مرحلة التنفيذ : تحديد محور الاتصال ، خطة التنفيذ ، الميزانية.

وتعمل المؤسسة على وضع استراتيجيتها الاتصالية في إطار المعطيات المتعلقة بالمحيط الاجتماعي والذي يعكس حاجات المستهلك، وكذلك يعكس وضعية السوق ومختلف محدداته البشرية والمادية والتنظيمية<sup>1</sup>.

ثانيا : المؤسسة الاقتصادية :

1/ تعريف المؤسسة الاقتصادية :

تعتبر المؤسسة الاقتصادية احدي الكيانات التي وضعها الإنسان من اجل تلبية حاجياته بمختلف أنواعها وهي مجموعة بشرية متكونة من أخصائيين يعملون معا للأداء مهمة مشتركة وقد وردت عدة تعاريف حيث أن كل تعريف يعكس تخصص الباحث .

"هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من اجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من اجلها"<sup>2</sup>.

"هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية اللازمة للإنتاج الاقتصادي"<sup>3</sup>.

"وكما عرفها عبد الرزاق بن حبيب على أنها" منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تأخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضاعفة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني"<sup>4</sup>.

عرفها أحد علماء الاجتماع على أنها "تجمع إنساني متسلسل يستخدم وسائل فكرية مادية ومالية من اجل استخراج وتحويل ونقل وتوزيع السلع والخدمات بشكل ملائم للأهداف المحددة من طرف الإدارة بإدخال تحفيز الربح والمنفعة الاجتماعية"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>فضيل دليو ، اتصال المؤسسة ، مرجع سابق ، ص19.

<sup>2</sup> زكي حنوش ، الرقابة و التخطيط في المشروع ، مديرية الكتب و المطبوعات ، الجزائر ، 1981م ، ص5.

<sup>3</sup> عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2003م، ص42.

<sup>4</sup> عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2002م ، ص24.

<sup>5</sup> ناصر دادي عدون ،الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ،دار المحمدية ، الجزائر ، 2004م ، ص19.

لقد جمع هذا التعريف بين الوسائل المادية والفكرية والمالية لذا تعتبر من اشمَل التعاريف وإضافة على ذلك تطرق هذا التعريف إلى هدفين من أهداف المؤسسة تحقيق الربح والمنفعة الاجتماعية.

## 2/ أنواع المؤسسات الاقتصادية :

تنقسم المؤسسات الاقتصادية لعدة أنواع وتصنيفات مختلفة وهي كالآتي :

1. تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب الحجم: وتصنف وفق هذا المعيار إلى ما يلي  
\*المؤسسات الصغيرة : ويتراوح عدد عمالها من فرد إلى عشرة أفراد وتعود ملكيتها في اغلب الأحيان إلى عائلة أو شخص واحد ويعتبر صاحب المؤسسة المسؤول الأول.  
\*المؤسسات المتوسطة: وتستخدم من 10 إلى 50 فرداً، وهي مؤسسات نشيطة تمتاز بالإبداع والابتكار في نشاطها الإنتاجي كما أنها تساهم في توفير مناصب شغل.  
\*المؤسسات الكبيرة : وتستخدم عدداً كبيراً من العمال وتعتمد على موارد مالية ضخمة وهذه المؤسسات لها أشكال مختلفة مثل شركات متعددة الجنسيات ، كما تعود ملكيتها إلى عدد كبير من الشركاء<sup>1</sup>.

2. تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب طبيعة ملكيتها: حسب هذا المعيار تم تقسيم المؤسسة إلى ما يلي :  
\*المؤسسة الخاصة :وهي التي تعود ملكيتها للفرد أو لمجموعة من الأفراد حيث يمتلك هؤلاء الأفراد السلطة في هذه المؤسسة .

\*المؤسسة المختلطة: وهي المؤسسة التي تشترك فيها الدولة مع القطاع الخاص وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للاثنين معاً.

\*المؤسسات العمومية: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى الدولة او الجماعات المحلية  
3. تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب الشكل القانوني :وحسب هذا المعيار نجد عدة أنواع :

\*شركات الأشخاص:يقوم هذا النوع على الاعتبار الشخصي على الشركاء والمتمثل في العلاقات الشخصية من معاملة حسنة وسمعة جيدة ويتضمن هذا النوع على المؤسسة الفردية، والتضامن.

<sup>1</sup> تامر ياسر البكري ، التسويق و المسؤولية الاجتماعية ، ط1 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2000م ، ص 28 ، 29.

\*المؤسسة الفردية: تتميز بسهولة التأسيس وصاحبها هو المسئول الوحيد عن نتائج نشاطها والشيء الذي يدفعه للعمل بكفاءة لتحقيق الربح.

\*شركة الأموال: تقوم شركة الأموال أساسا على الاعتبار المالي بهدف جمع أكبر عدد ممكن من الأموال ويتضمن هذا الصنف شركة ذات المسؤولية المحددة ، التوصية بالأسهم و شركة المساهمة .

### 3/ وظائف المؤسسة الاقتصادية:

من بين التصنيفات التي وضعت لتحديد وظائف المؤسسة نجد :

3-1 تصنيف فايول: ويسمى هذا التصنيف (1+5) أي بمعنى أن فايول يشترك مع تايلور في خمسة وظائف ولكنه أضاف وظيفة أخرى :

- الوظيفة التقنية: وهي المسؤولية عن وظيفتي الإنتاج وتطوير طرق العمل بما يتوافق مع الزبائن .

- الوظيفة التجارية: حيث تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تكييف منتجاتها حسب متطلبات الزبائن .

- الوظيفة المالية: وتتمثل في البحث عن رؤوس الأموال وفي كيفية استخدامها لرأس المال وتحقيق مردودية عالية من الأموال.

- الوظيفة المحاسبية: إذ تعتبر المقياس الدقيق للوضعية المالية والاقتصادية للمؤسسة

- الوظيفة الأمنية: تعمل هذه على اجتناب الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة.

- الوظيفة الإدارية: وهي التي ركز عليها "هنري فايول" وهي تحتوي على مختلف المهام

الإدارية اللازمة لتحقيق الهدف المنشود من طرف المؤسسة ، وحدد هذه المهام في مهام التنظيم والتخطيط ، إعطاء الأوامر ، التنسيق والرقابة والتحكم<sup>1</sup>.

3-2- تصنيف قراقوف: وحدد وظائفها فيما يلي :

- الوظيفة الإدارية: وهي الوظيفة المسيرة وذلك بتحديد الأهداف والسياسات وتنظيم الإجراءات .

- وظيفة التوزيع: تتمثل في توفر السلع والخدمات من طرف المؤسسة للمستهلكين.

- وظيفة الإنتاج: وتعني توفير المنتجات التي اختارتها المؤسسة لكي تضعها في السوق.

<sup>1</sup> إسماعيل عرباني ، اقتصاد المؤسسة ، ط1 ، دار المحمدية ، الجزائر ، 1998م ، ص10.

• وظيفة الإمداد :وتعني كل المهام التي توفر للمؤسسة كل الموارد المادية والبشرية<sup>1</sup>.

#### 4/ أهداف المؤسسة الاقتصادية:

يتفق الكثير من الباحثين والاقتصاديين والاجتماعيين وحتى علماء الاتصال أن المؤسسة الاقتصادية تلعب دورا بالغ الأهمية في المجتمع الحديث نظرا للأهداف التي تحققها على جميع المستويات ونذكر أهم النقاط وهي كالتالي:

#### 4-1 الأهداف الاقتصادية:

أ/تحقيق الربح: وهو من الأهداف الأساسية لضمان تحقيق الربح واستمرار نشاط المؤسسة وتوسيع نشاطها ويعتبر من المعايير الأساسية لقوة المؤسسة الاقتصادية.

ب/تحقيق متطلبات المجتمع: فالمؤسسة تقوم بعملية الإنتاج وتصريف المنتجات وبيعها سواء كانت مادية أو معنوية ، وعليه تغطي الطلبات سواء محليا أو جهويا أو وطنيا.

ج/عقلنة الإنتاج: وذلك بالاستعمال الرشيد لوسائل الإنتاج ، ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والتدقيق ومراقبة عملية التنفيذ ، وهذا لا يتأتى إلا من خلال توظيف متخصص كل في مجاله<sup>2</sup>.

#### 4-2 الأهداف الاجتماعية:

أ / تحسين مستوى معيشة العمال والمستوي الفكري لديهم.

ب/ إقامة أنماط استهلاكية معينة عن طريق التأثير في أذواق الجماهير بتقديم منتجات جديدة.

ج / تماسك الجمهور الداخلي للمؤسسة وتحقيق الرضى الوظيفي .

#### 4-3 الأهداف الثقافية والترفيهية:

تؤدي المؤسسة الاقتصادية أهداف أساسية لا تقل أهمية عن الأهداف السالفة الذكر ألا وهي توفير وسائل ترفيهية وثقافية وتخصيص أوقات للرياضة ، وذلك لما لها من تأثير على مستوى العامل الفكري للعامل .

<sup>1</sup> عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ط4 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006 م ،ص25.

<sup>2</sup> ناجي بن حسين ، نظام الإعلام و اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،1997م،ص21.

## 4-4 الأهداف التكنولوجية:

إن المؤسسة الاقتصادية تحقق أهداف تكنولوجية على غرار البحث والتطور التكنولوجي المساند للسياسة القائمة في البلاد ، وكذلك تطوير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال كالانترنت بالإضافة إلى مواقع التواصل الاجتماعي كالفيس بوك وبالتالي تستفيد منهم المؤسسة في عملية التسويق والترويج لمنتجاتها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> http://www.entreprises.jelsoft.com ، 2017/03/21، 15:30 سا ، عموميات حول المؤسسة الاقتصادية ، مننديات الجلفة

لكل الجزائريين .

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكننا القول أن الاتصال التنظيمي هو العملية التي تهدف إلى تحقيق تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية ' عن طريق تجميعها و نقلها في مختلف الاتجاهات داخل وخارج التنظيم ، بحيث يكون على عدة أشكال "صاعد ، نازل ، أفقي" .

كما استخلصنا أن المؤسسة الاقتصادية هي عبارة عن كيان و وحدة اقتصادية تمارس النشاط الإنتاجي و النشاطات المتعلقة به .

لنستنتج في الأخير أن سيرورة المؤسسة الاقتصادية و نجاحها في تحقيق أهدافها يكون بالاعتماد على الاتصال المؤسساتي أو التنظيمي- كما يرى البعض في التسمية- بمختلف أنواعه و أنماطه خاصة اتصال الأزمة و كذا استراتيجياته .

# الفصل الثاني

**تمهيد :**

إن مساهمة الاتصال في عملية تنظيم و تسيير العمل داخل المؤسسة ، جعلته يحتل مكانة أكبر بكثير مما كانت عليه ، الأمر الذي أدى بالدول المتقدمة إلى الاعتماد عليه بشكل أكبر أوقات الأزمات خاصة و الكوارث سواء ( الاقتصادية ، الاجتماعية ، الطبيعية ، السياسية ) الناتجة عن تطورات الحياة في العديد من المجالات .

إذ أصبح اتصال الأزمة من أكثر المجالات و الأنماط استخداما في المؤسسات، وهذا نظرا للدور الذي يلعبه قبل، أثناء وبعد الأزمة، وكذلك نظرا للأهداف التي يحققها كتحسين صورة وسمعة المؤسسة، وكذا تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن أثناء الأزمات ، سنحاول في هذا الفصل التعرف على العديد من الجوانب المتعلقة بالأزمة و أنواعها و مراحل تطورها وإدارة الأزمات و الأهم كذلك التطرق إلى الاتصال قبل و أثناء و بعد حدوث الأزمة ، لنخلص بالتعرف على المعوقات الاتصالية لإدارة الأزمة .

## أولاً: إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

## 1/ مفهوم الأزمة

إن الأزمة من أكثر الكلمات تداولاً في مختلف الانظمة والتخصصات وايضا في مختلف المستويات من الفرد إلى المجتمع والمنشأة ثم الدولة ، كما أن تعريفاتها تعددت حسب نوع الأزمة ومستواها.

\* فالأزمة لغة: ج أزمات، بشدة، ضيق، ضائقة، تطور فجائي وخطير يحدث، تغير يحدث اضطرابا وبلبلة ( أزمة سياسية)<sup>1</sup>.

\* الأزمة عبارة عن مجموعة من المشاكل تفاقمت وتعاظمت وتكاثفت وتآزمت مما كون شكل جديد يسمى بالأزمة، والأزمة في بدايتها تبدو وكأنها مشكلة صغيرة تتفاقم إذا لم نواجهها بالحل السريع الفوري والجذري يبتئها من جذورها والا ستنتبت من جديد<sup>2</sup>.

وعرفت الأزمة في التخصصات الادارية على أنها: نوع من التوتر والحيرة لدى المسؤولين داخل المؤسسة واثر ذلك على الجوانب الادارية واداء العاملين وكيان المؤسسة واستراتيجية بقاءها وعلاقتها بالجمهور والأهداف التي يترتب عليها<sup>3</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد الاسباب الرئيسية وراء الازمات:

- تعارض المصالح والاهداف.

- سوء الفهم، سوء الادراك وضعف المتابعة والمراقبة.

- القيادة الادارية غير الكفؤة.

## مراحل تطور الأزمة:

أ/ مرحلة الاحتقان: هي المرحلة التي تمهد لوقوع الأزمة حيث بدأت بوادرها بادية لجميع الاجهزة الأمنية وغيرها وهنا تأتي قدرة اصحاب القرار السياسي على التعامل معها بفهمها وإدراك أبعادها ادراكا كاملا ليكون التعامل معها بكفاءة وانهاؤها قبل وقوعها.

1 حموي صبحي، المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، دار المشرق، بيروت، 2000م ، ص21.

2 رضا هاشم حمدي، إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات ، ط1، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، 2010م، ص151.

3 السيد سعيد، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، ط1، دار العلوم للنشر ، القاهرة، 2006م ، ص31.

ب/ مرحلة الانفجار: هي مرحلة بداية الازمة وهي اصعب اوقات التعامل معها لاتسامها بالشدة والعنف والتوتر ومن ثم فإنها تشكل أشد مراحل الأزمة بصفة عامة وتتوقف الاجراءات المتخذة بها على سلامة الحل وتصعيده.

ج/ مرحلة الصراع: تتبلور منها ابعاد الازمة واهدافها ويتم فيها تطبيق كافة الخطط الخاصة بإدارة الازمة وتتمثل هذه المرحلة ما بين بداية الازمة ونهايتها ويتوقف قصر او طول أمدها على ملاءمة الحلول المطروحة لها في المرحلة الحقيقية التي تختبر منها الكفاءة الفعلية لأسلوب ادارة الازمة.

د/ مرحلة التفتيت: هي المرحلة التي تبدأ معها الأزمة بالتمزق والتفتت والتبشير بالحلول وتعتبر اطول المراحل وقتا.

و/ اعادة التنظيم: هو تقييم ما حدث وتقويم لأسبابها وتلافي الآثار الناجمة عنها<sup>1</sup>.

1 فطيش نواف، إدارة الازمة ، ط1، دار الراية، عمان ، 2009م، ص40.

## 2/ أنواع الازمات:

يقسم coombs الازمات الى نوعين أساسيين، غير متعمد ومتعمد:  
وتشمل الازمات الغير متعمدة:

1- الزلات Faux pas: وهي تصرفات غير مقصودة يسعى أحد الأطراف الخارجية الى تحويلها إلى ازمة وغالبا ما يتصف هذا النوع من الازمات بالغموض وعدم اليقين.

2- الحوادث Accidents: وهي تقع نتيجة أخطاء بشرية مثل الإهمال وعدم الاهتمام بجودة المنتج او نتيجة احداث طبيعية قدرية.

أما الأزمات المتعمدة فيمكن تقسيمها الى نوعين:

1- التجاوزات: هي أزمات تنتج عن تصرفات متعمدة من جانب بعض المسؤولين بالمنظمة من خلال سوء التقدير او تجاوز حدود الاختصاصات مما ينتج عنه حدوث أضرار للمنظمة وجمهورها العام.

2- الارهاب Terrorisme: هي أفعال متعمدة لتخريب نشاط المنظمة وسمعتها لدى الجماهير، تنتج عن اطراف خارجية من المنافسين أو الأعداء<sup>1</sup>.

يمكن تصنيف الازمات وفقا للأنواع التالية:

\* حسب شدة أثرها تنقسم إلى :

- أزمات شديدة الأثر يصعب التعامل معها.
- أزمات محدودة الأثر ويسهل التعامل معها.

\* حسب المستوى و التقسيم إلى :

- أزمات عالمية مثل: الحروب.
- أزمات إقليمية تؤثر على إقليم معين.

1 حسن عماد مكاوي، الإعلام ومعالجة الازمات، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005م، ص 72-73.

- أزمات محلية تؤثر على دولة واحدة دون غيرها.

\* حسب البعد الزمني تنقسم إلى :

- أزمات متكررة الحدوث لها مؤشرات انذار مبكرة يمكن الاستفادة منها في إدارة الازمة.
- أزمات مفاجأة تحدث دون سابق انذار.

\* حسب المراحل وتنقسم الى:

- أزمة في مرحلة النشوء .
- أزمة في مرحلة التصعيد.
- أزمة في مرحلة الاكتمال.
- أزمة في مرحلة الزوال.

\* حسب الآثار الناجمة عنها تنقسم الى:

- أزمات ليس لها آثار جانبية، أي أن أثرها المباشر معروف.
- أزمات لها آثار جانبية ومضاعفات مباشرة<sup>1</sup>.

### 3/ مفهوم إدارة الأزمات:

تبين أن هناك اختصاصا أضيف إلى مجموعة الاختصاصات التي جرى العرف انها مهام الإدارة وهذا الاختصاص هو ( إدارة الازمات) وأنه يستوي مع بقية الاختصاصات مثل التخطيط والإشراف والرقابة والتجديد والتطوير وتمثيل المنظمة والعلاقات العامة وما إلى ذلك<sup>2</sup>.

1محمد أحمد إسماعيل، بحث إدارة الازمات، منتدى الموارد البشرية، 27/02/2012، 14:30 ، 2017/04/02 ، 19:10.

2 إلهام خيضر شبر، إدارة الازمات في المنظمة السياحية، ماجستير اقتصاد سياحي، جامعة بغداد، 2007م ، ص8.

يمكن القول أن مصطلح إدارة الأزمات تعدد تعاريفها بحيث نجد:

يشير ماهر أحمد لمصطلح إدارة الأزمات إلى طريقة السيطرة على الأمة، أي حينما تواجه المنظمة أزمة فإنها تستخدم مجموعة من الأدوات والجهود للتغلب على الأزمة واحتواء الأزمات المسببة لها، والاستفادة والتعلم من الجوانب الخاصة بالأزمة<sup>1</sup>.

يرى "عبوي" مصطلح إدارة الأزمات عبارة عن منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والادراك والامكانيات المتوفرة وانماط الإدارة السائدة<sup>2</sup>.

إدارة الأزمة هي عبارة عن تقنية أو أسلوب معين يستخدم عند مواجهة الحالات الطارئة والتعامل مع الأزمات التي لا بد من مواجهتها والتخطيط لأسلوب المواجهة بشكل مبكر بناء على الافتراضات المبنية على المعلومات التي تتبئ بحدوث مثل هذه الأزمات. مما يساعد صانعي القرار والأجهزة الأمنية ذات العلاقة باستشعار الأزمة قبل وقوعها، ووضع الإجراءات اللازمة لمنع حدوثها إذا امكن أو إمكانية تفاديها أو تلطيف حدوثها أو مواجهتها عندما يتطلب الأمر<sup>3</sup>.

من خلال المفاهيم السابقة لإدارة الأزمة يمكن تحديد عناصرها فيما يلي:

- خطط استراتيجية لمواجهة الأزمات.
- أسلوب تقني منهجي يستخدم لمعالجة الأزمات.
- الهدف منها التقليل من الخسائر إلى حد أدنى.

1 ماهر أحمد، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006م ، ص21.

2 زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص20.

3 قطيش نواف، مرجع سبق ذكره، ص35.

## 4/ أساليب إدارة الأزمات:

إن إدارة المؤسسة لازمة ما تعني استخدام هذه المؤسسة لوسائل وأساليب فور وقوع الأزمة من أجل تعزيز سياستها ، وإضعاف سياسة الخصم او من أجل التقليل من خسائر الازمة لحد أدنى ، تدار الازمة باستخدام عدة أساليب ولقد تنوعت من باحث الى آخر فنجد:

- الأساليب عند "عبد العزيز عطاء الله" كالتالي:

\* أسلوب التساوم الاكراهي (الضاغط): هو مجموعة من التصريحات والافعال التي تقوم بها المؤسسة بهدف اظهار الحزم اتجاه الطرف الآخر، وذلك من خلال التهديد باستخدام القوة، ويجب عند اتباع هذا الأسلوب توفير قدر من المرونة على مستوى التصريحات او أن يكون استخدامه في حدود محسوبة والا أمد أثره عكسيا على الطرف الآخر.

\* أسلوب التساوم التوفيقى: هو مجموعة من التصريحات والافعال التي تسعى الى التوفيق بين مصالح الأطراف في الازمة من خلال حل وسط أو تنازلات متبادلة بهدف الوصول الى معالجة سليمة لجميع الأطراف.

\* أسلوب التساوم الإقناعى: ان الاقتصار على استخدام واحد لإدارة الأزمة لا يحقق الأهداف المرجوة ، حيث أن استخدام الأسلوب الاكراهي وحده قد يؤدي الى قيام الطرف الآخر بالتعننت مما يؤدي الى تصعيد الازمة، كما أن اتباع أسلوب التساوم وحده قد يؤدي الى تقديم سلسلة من التنازلات التي قد تصل الى حد الاضرار بمصالح المؤسسة ولذا يجب على القيادة التي تتفاعل لامع إدارة الازمات الجمع بين الاسلوبين متناسق وهو ما يعرف ب"التساوم الإقناعى"<sup>1</sup>.

أما أساليب إدارة الأزمة عند "نعيم إبراهيم الطاهر" انقسمت كالاتي:

1/ أساليب تقليدية تعددت لتشمل الآتي:

- إنكار الازمة وعدم اعلامها: وهي تستخدم للإدارات المتسلطة والتي تعتقد بان إصرارها على الانكار يمكنها من السيطرة على الموقف.
- كبت الأزمة: من خلال استخدام العنف والقوة لتدمير العناصر الأولية للازمة وعدم الاستجابة لأية ضغوط والتحرك مما يكون سريعا ومباشرا.

1نايلي خالد، مرجع سبق ذكره، ص 111-112.

- التقليل من شأن الازمة: يتم فيها التقليل من تأثير الازمة ومن نتائجها بعد الاعتراف بالازمة كحدث فعلي ولكن غير مهم.
  - تفريغ الازمة او تقسيمها: ويتم فيها اخراج ما في نفوس مصادر قوى الازمة من غليان شديد عن طريق عمل فتحات جانبية حول الازمة تقوم بمثابة تخفيف الضغط من خلال دراسة الازمة ودراسة قوى الضغط على الازمة وكذلك تصارع المصالح ومعرفة أطراف العلاقات لقوى الضغط.
  - تميع الازمة: من خلال تشكيل لجان لبحث الازمة ومعرفة من هم الذين أدوا الى وجودها ومن ثم تأجيل هذه اللجان وتقسيم الى فرعية حتى تتلاشى.
  - عزل قوى الازمة حيث يتم معرفة قوى الازمة المؤثرة في احدتها ومن الذي يقوم بتصعيدها ليتم عزلها وهنا يجب معرفة القوى الصناعة والمؤيدة للازمة والمهتمة بها<sup>1</sup>.
- 2/ الأساليب غير التقليدية وتتمثل في الآتي:
- الفريق المتكامل: وهو الفريق الذي يضم كافة التحقيقات ذات العلاقة بالازمة لتجنبها ودراستها وتحديد سبل التعامل وتحديد خطة العمل التي تكفل تحقيق النجاح.
  - ادخار الاحتياطات: وهو يستخدم في الكيانات الإنتاجية الصناعية التي تحتاج الى مواد خام لعمليات الإنتاج وبذلك يمكنها مواجهة ازمة النقص في المواد الخام.
  - المشاركة الديمقراطية: هذا الأسلوب شديد التأثير عندما تتعلق الازمة بالعنف البشري.
  - تفتيت الازمة: ويتم فيها تفتيت قوى الازمة الى أجزاء صغيرة ليسهل التعامل معها منفردة ويتم في ثلاث مراحل هي: الاصطدام وإعطاء البدائل ومرحلة التفاوض مع كل فريق.
  - احتواء الازمة: ويتم فيها محاصرة الازمة وحصر في نطاق ضيق ومحدود وتجميدها عند المرحلة التي وصلت اليها مع استيعاب الضغوط المولدة لها في نفس الوقت لافتقادها قوتها.
  - تدمير الازمة ذاتيا: وهو من أصعب الأساليب غير التقليدية ويستخدم في الازمات ذات الضغط العنيف والمدمر والتي يفتقر فيها إلى المعلومات ، حيث يعتمد إلى التأثير في مكان الضعف فيها واستقطاب بعض القوى ذات التأثير المباشر في قوى الدفع في الازمة بهدف

1علي بن لهلول الرويلي، الازمات (تعريفها ابعادها أسبابها)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011م، ص 27-

التأثير في استقرارها ، وإفقادها التماسك وإيجاد حالة من الصراع الداخلي مما يؤدي إلى تدميرها.

● إعلان الوفر الوهمية: وهذا عامل نفسي يستخدم لمجابهة حالة الخوف والذعر خصوصا في الازمات التموينية والصحية.

● تحويل مسار الازمة: ويستخدم هذا الأسلوب في الازمة العنيفة التي يمكن إيقاف تصاعدها فيعتمد تحويل مسارها الى مسارات أخرى بديلة يسهل احتوائها<sup>1</sup>.

### ثانيا: اتصال الأزمات في المؤسسة

#### 1- الاتصال في مرحلة ما قبل الأزمة:

يعد التخطيط لمرحلة ما قبل الأزمة عملية وقائية يمكن ان تجنب المؤسسة نشوب الازمات المفاجئة أو على الأقل تقلل من تداعيات الازمة الى حدها الأدنى وبالتالي تحافظ على صورة المؤسسة

#### 1-1 أسس الاتصال لمرحلة ما قبل الأزمة:

لقد قام الباحث " فهد أحمد الشعلان" بتحديد أسس تخطيط الاتصال لمرحلة ما قبل الازمة على النحو التالي:

- إعداد الخطط الاتصالية في ظل التوجهات السياسية العامة واستراتيجيات إدارة الازمة.
- يتضمن التخطيط المراحل الثلاث ( قبل واثناء وبعد الازمة) ولكل مرحلة وسائلها وأهدافها.
- تحديد الجمهور المستهدف لمراحل الازمة وأساليب اقناعهم وذلك وفقا للخطاب الإعلامي.
- تتسم الخطة الاتصالية بالدقة الشمول المرونة وضوح الوسائل والاهداف.
- الحفاظ في كل المراحل على الصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة.
- التعامل بصدق وموضوعية مع وسائل الاعلام، واختيار الوقت المناسب لتزويدها، وعدم المبالغة والتهوين في شان احداث الازمة حتى لا تؤثر على ادارتها.
- الاستعانة بالخبراء في تصميم وتنفيذ ومتابعة الخطط الإعلامية لمواجهة الازمات.
- رصد ردود الازمات بكافة التجهيزات والتقنيات الحديثة للاتصال.

1 علي بن هلهول الرويلي ، نفس المرجع، ص 29.

● الاختيار والتدريب الجيد للمتحدثين الرسميين مع وسائل الاعلام عند وقوع الازمات<sup>1</sup>.

## 2- الاتصال أثناء الأزمة:

تعتبر هذه المرحلة اهم مرحلة في مواجهة ومعالجة الزمة وهي تحول الخطة الموضوعة سابقا الى خطة تنفيذية تحدد فيها الرسائل والوسائل الاتصالية المستخدمة في معالجة الازمة بحيث تقوم إدارة الاتصالات في المؤسسة ب:

1-2 جمع المعلومات والتعامل مع الحدث فور وقوعها:

يظهر الدور العلاجي للاتصال المؤسسي في هذه المرحلة من مراحل الازمة في جمع المعلومات المساندة لموقف المؤسسة وتبيان دورها لخدمة الجمهور، وتحليل موقف الجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الاعلام من خلال دراسة ما يصدر عن تلك الوسائل وتحديد موقفها من المؤسسة، وامداد الإدارة العليا والمسؤولين بكافة المعلومات عن تطورات أحداث الأزمة<sup>2</sup>.

## 2-2 أسس الاتصال أثناء الازمات:

● الاستحواذ على الحدث: لعل أبسط قاعدة للتعامل مع الازمة هي أن تتخيل نفسك في موضع جماهيرك وتفكر إذا ما كنت في وضع هؤلاء ما ذا تتوقع من المؤسسة أن تقول وأن تفعل.

● إصدار البيان: على المؤسسة أن تكون متحمسة لإصدار بيان بالحدث خلال دقائق معدودة، ويتم تمرير هذا البيان عبر قنوات وسائل الاعلام التي يتم اختيارها مسبقا وانتقاء ما يناسب الحدث من بين الرسائل سابقة التجهيز.

● اجتماع فريق الازمة: لا بد ان يجتمع فريق الازمة بالسرعة اللازمة، ويكون الاجتماع في مكان بعيد عن بؤرة الحدث حتى يلقي الفريق نظرة فاحصة من بعيد لما يحدث ويستطيع أن يطور استراتيجية للمواجهة على النحو المرغوب.

● إقرار استراتيجية التعامل مع الحدث: عندما لا تستطيع المؤسسة تلبية مطالب مندوبي وسائل الاعلام قد تكون ارتكبت خطأ جسيما، لذلك يجب أن يظهر الفريق الأساسي لاتصالات الازمة ويجتمع مسؤولي الإدارة العليا على وجه السرعة، واذا استطاعت مجموعة

<sup>1</sup> فهد أحمد الشعلان، إدارة الازمات (الأسس المراحل الاليات)، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2002م، ص 189-192.

<sup>2</sup> هامل مهدية، اتصال الازمة المؤسسة الخدمائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة قسنطينة، 2008م، ص 108-

اتصالات الازمة مواجهة نفسها بالأسئلة الصحيحة، سوف تحدد بنجاح الاستراتيجية المناسبة.

● تحديد الجمهور المستهدف للاتصال: تبحث المؤسسة في قائمة الجماهير المستهدفة وتستخرج منها نوع الجمهور الذي تريد الاتصال به أثناء هذه الازمة من خلال تحديد أولويات الاتصال .

● تحديد رسائل الاتصال : تتضمن خطوات مواجهة الأزمة المعدة سلفا بعض الرسائل الأساسية في البيان الصادر عن المؤسسة ، و تشمل : ( تفاصيل الحدث ، إظهار التعاطف الإنساني ، ماذا تفعل المؤسسة الآن لمواجهة الحدث ...).

● تفهم مشاعر جماهيرك : ربما يكون أكبر فشل للمؤسسة من المنظور الإعلامي وقت الأزمة هو عدم إظهار التعاطف الإنساني ، فليس المهم ما قمت به من اتصال و إنما الأهم كيف يتم استقباله ، أو كيف كانت ردود الأفعال حيالها.

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

● كن مرنا و فكر على المدى البعيد .

● الأزمة لم تنتهي بعد فلا تنسى فرما هناك بقايا للنار تحت الرماد<sup>1</sup>.

### 3- الاتصال لمرحلة ما بعد الأزمة :

تعتبر هذه المرحلة النهائية للسيطرة على الأزمة ، ما تسمى مرحلة معالجة آثار الأزمة ، كما تتضمن الأداء التقييمي للاتصال .

إن العمل المتعلق بالاتصال بعد الأزمة يجب أن يغطي أربعة جوانب :

1. طمأنة العمال .

2. تعديل الصورة الخارجية للمؤسسة .

3. تجديد العلاقات .

1 عيشوش فريد ،الاتصال في إدارة الأزمات ،دار الخلدونية للنشر و التوزيع ، الجزائر ،2011م ،ص.ص.177.178.

4. حراسة وسائل الإعلام<sup>1</sup>.

كما يرى "حسن عماد مكاوي" أنه على المؤسسة القيام بما يلي :

- النظر في إعادة هياكل التنظيم و الإدارة بالمنظمة، وإعادة تحليل صلات المنظمة مع مكوناتها المختلفة.
- التعرف المستمر على فئات الجمهور المستهدف وخصائصه الديمغرافية والسيكوجرافية، ورصد التحولات في رغبات و احتياجات الجماهير<sup>2</sup>.
- ضرورة إجراء عملية تقييم شاملة لإدارة الأزمة إعلاميا، وتشمل هذه العملية الإجابة عن تساؤلات كثيرة و هامة :كيف كان الأداء الإعلامي عموما ؟ مدى واقعية ومرونة البرامج الموضوعية ومصاعب تنفيذها؟ مواقف الكادر وسلوكه وأدائه، أداء الوسائل الإعلامية المختلفة، استجابة الجمهور مجابهة الاعلام المضاد ،ورفع دراسة شاملة عن التجربة كلها إلى هيئة الأركان المركزية<sup>3</sup>.

3- المعوقات الاتصالية لإدارة الأزمة:

3-1 المعوقات الفنية لاتصال الأزمة:

تصاحب بعض العمليات الاتصالية أثناء الأزمة مجموعة من السلوكيات وردود الأفعال التي ينجم عنها آثار سلبية على علاقة المؤسسة بمحيطها وعلى صورتها العمومية على وجه الخصوص ومن تلك السلوكيات ما يلي:

(أ) التصرف الهجومي اتجاه كل الآراء والاحكام حول الازمة.

(ب) المغالاة في رد الفعل أثناء التعامل مع الازمات اذا أن بعض الاحداث لا تستدعي الرد عليها ويكون السكون هو أفضل علاج لها لتجنب إثارة الموضوع.

(ج) حجب الحقائق وتقديم معلومات لا تتسم بالصدق.

(د) الافتقار الى العاطف مع الآخرين.

(هـ) محاولة التهرب من المسؤولية والقائها على طرف آخر.

(و) نقص الخبراء والمتخصصين في الاتصال أثناء الازمة.

1 حرشب لبلى ، تسيير المؤسسة في حالة أزمة ، مذكرة لنيل درجة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2006.2007م ، ص109. 110.

2 حسن عماد مكاوي ، مرجع سبق ذكره،ص177.178.

3 عيشوش فريد، مرجع سبق ذكره، ص142.

(ي) لا تهتم المؤسسة بتكوين فريق لخلية الأزمة واتصال الأزمة، بل تكتفي بتعيين شخص يتولى مهمات وعمليات الاتصال، كما أن تكوين خلية إدارة الأزمة غالبا ما يتم وقت حدوث الأزمة.

(ك) عدم فتح قنوات الاتصال الداخلية.

(ل) عدم وجود خطط مسبقة لإدارة الأزمات أو ضعفها لعدم اختبارها.

(م) عدم الدقة والسرعة في تقديم المعلومات للصحفيين.

(ن) عدم التعاون مع الصحفيين، وتكوين علاقات حسنة معها.

(ر) عدم الاهتمام بجمع المعلومات.

### 2-3 المعوقات التنظيمية لاتصال الأزمة:

تبرز مجموعة من العوامل التنظيمية، والتي عوض ان تساعد خلية اتصال الأزمة على إدارة عملها وتحقيق نتائج إيجابية يمكن أن تكون معوقات فعلية تعرقل نشاطها ولعل أهم هذه العوامل المعيقة هي:

(أ) موقع اتصال المؤسسة بما فيه اتصال الأزمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة فهو يتأثر بعلاقاته مع بقية الهيئات الإدارية في المؤسسة بموقعه ومدى ثقة الإدارة العليا به.

(ب) مستوى خبرة أعضاء اتصال المؤسسة في التعامل مع الأزمات وفي مجال التسيير.

(ج) إن تنوع وتعدد الأزمات التي قد تواجه المؤسسات واختلافها وتحولها يتطلب طرق مختلفة لمواجهتها.

(د) مركزية اتخاذ القرارات حيث نجد مديرية الاتصال نفسها محصورة في مجال ضيق يخلق أنشطتها ويحط من قيمتها، فيكون دورها استشاري فحسب.

(هـ) ولعل أهم العوامل هو عامل ثقافة المؤسسة الاتصالية في الأزمات والتي تحدد مدى اهتمام المؤسسة ببرامج التخطيط للأزمات أو ببرامج اتصالات الأزمة، فهي في الغالب تتعاضد مع كم هائل من الأزمات أو الإنذارات للأزمة وتتجاهل أمرها لتتركها تتفاقم الى حد تحولها الى كارثة<sup>1</sup>.

1 هامل مهدية، مرجع سبق ذكره، ص 124، 125 .

**خلاصة الفصل:**

نستخلص في ختام هذا الفصل أن الأزمات التي تواجهها المؤسسات الجزائرية عموما والاقتصادية على وجه الخصوص بأنواعها عادة ما تنتشعب عن تفاقم لبعض المشكلات أو تكون وليدة عدم التسيير الجيد و سوء التشغيل داخل النظام أو عن تصرفات غير مقصودة يسعى أحد الأطراف الخارجية إلى تحويلها إلى أزمة .

وأنه على المنظمة إذا أرادت أن تحافظ على صورتها و مصداقيتها، وحسن إدارتها للأزمة لا بد أن تهتم بالاتصال في مواجهة الأزمة، ما يمكن قوله هو الاعتماد الكلي للمؤسسة على اتصال الأزمات إذ يعني ضرورة التفاعل و التفاهم مع مختلف أطراف الأزمة و المتأثرين بها ، سواء العاملين بالمنظمة أو جماهيرها و كذا وسائل الإعلام المختلفة و كافة مؤسسات المجتمع .

كما استخلصنا أنه مهما كان تعامل المؤسسة في تحقيق نتائج ايجابية في سرعة استجوابها على الأزمة و معالجتها ، إلا أنه يمكن أن تكون هناك معوقات فعلية تعرقل نشاطها .

# الإطار التطبيقي

## تمهيد

تطرقنا في الجانب النظري لموضوع الإتصال التنظيمي وإدارة الأزمات في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، في محاولة لإبراز أنواع الأزمات وأساليب إدارتها، وكذا مكانة وفاعلية الإتصال بأنماطه و وسائله المختلفة في إدارة الأزمات .

وسوف نتطرق في فصلنا هذا إلى إسقاط الدراسة النظرية في الميدان لدراسة حالة مؤسسة سونلغاز بورقلة أثناء أزمة سبتمبر 2016 م، وذلك من خلال إجراء مقابلة مع المكلفة بالاتصال بالمؤسسة وتوزيع الاستبيان على أفراد العينة المدروسة لجمع المعلومات والبيانات وتحليلها من أجل إثبات أو نفي الفرضيات والإجابة عن تساؤلات الدراسة .

## اولا:مدخل منهجي

## 1- منهج الدراسة وادوات جمع البيانات:

## 1-1 منهج الدراسة:

لدراسة اي موضوع على الباحث تطبيق منهجا يستجيب وطبيعة موضوعه ويعرف المنهج على انه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة مشكلة لاكتشاف الحقيقة وللإجابة على الاسئلة ولاستفسارات موضوع البحث وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول الى تلك الحقائق وطرق اكتشافها<sup>1</sup>.

وعليه فان المنهج الواجب اتباعه في دراستنا بعنوان فاعلية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية اثناء الازمات هو المنهج الوصفي اذ يقصد به أحد أشكال التحاليل والتفسير العلمي المنظم، لوصف ظاهرة او مشكلة محددة و تصويرها كميا ،عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة او المشكلة وتصنيفها ، وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة<sup>2</sup>

## 2-1: ادوات جمع البيانات:

ان ادوات جمع البيانات مرحلة من اهم مراحل التي يقوم عليها البحث العلمي فلايمكننا الوصول الى البيانات المراد جمعها دون الاعتماد على ادوات لجمع هذه الاخيرة. ادوات الدراسة هي تلك الوسائل المختلفة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المستهدفة فب البحث ضمن استخدامه لمنهج معين،وحدد موريس انجرس ادوات البحث العلمي ادوات البحث العلمي كمايلي:الملاحظة،المقابلة،تحليل المضمون ،وتحليل الاحصائي والاستبيان.<sup>3</sup>

ومن خلال موضوع دراستنا الذي يندرج ضمن الدراسات الوصفية الاستطلاعية اعتمدنا في جمعنا لبيانات الموضوع المراد دراسته الى المقابلة والاستبيان .

<sup>1</sup> محمد شفيق ،البحث العلمي ، الاسكندرية :المكتبة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ،2001 م ، ص86.

<sup>2</sup> ماجد محمد الخياط، اساسيات البحوث الكمية والنوعية، ط1، الاردن : دار الرابية،2010م، ص135.

<sup>3</sup> احمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال ،ط1، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعة ،

2003م، ص288.

## أ- المقابلة :

تعتبر من الوسائل والأساليب الشائعة الاستعمال في البحوث الميدانية ،لأنها تحقق اكثر من غرض في نفس الباحث، فبالإضافة الى كونها الاسلوب الرئيسي الذي يختاره الباحث كان الافراد المبحوثين ( او عدد منهم ) ليس لديهم المام في القراءة والكتابة وأنهم يحتاجون الى التفسير والتوضيح لأسئلة الباحث اوان الباحث يحتاج لمعرفة ردود الفعل النفسية على وجوه افراد الفئة المبحوثة<sup>1</sup>.

يمكن تعريفها كالتالي :هي محادثة موجهة بين الباحث وفرد او افراد اخرين بهدف الوصول الى الحقيقة لموقف اومشكلة اوظاهرة مايسعي الباحث للتعرف عليها من اجل تحقيق اهداف دراسته.

حدوث بعض الاخطاء نتيجة لعدم التذكر،او التحيز بأنواعه المختلفة والحال كذلك بالنسبة للسلوك ،اذا انه يسهل على من تتم مقابلته ان يخبرك عما فعله او يريد فعله ،اما المعتقدات والاتجاهات فقد يكون من الصعب الحصول عليها ،ويبدو انها تتأثر الى حد ما بالسؤال وبالکلمات التي صيغ بها السؤال الموجه لمن تتم مقابلته<sup>2</sup>.

فقد قمنا بوضع أسئلة مقابلة مع الأستاذ المشرف لمقابلة المكلف بالاتصال في مؤسسة سونلغاز ورقلة<sup>4\*</sup> و تم تطبيقها على احسن ما يرام.

## ب- الاستبيان :

ويسمى ايضا بالاستقصاء، وهو احدى الوسائل الشائعة الاستعمال للحصول على معلومات وحقائق تتعلق بآراء اتجاهات الجمهور حول موضوع معين ،تتعلق بآراء اتجاهات الجمهور حول موضوع معين او موقف معين،ويتكون الاستبيان من جدول من الاسئلة توزع على فئة من المجتمع (معينة) بواسطة البريد او اليد اوقد تنشر في الصحف او المجلات اوالتلفزيون حيث يطلب منهم الاجابة عليها واعادتها الى الباحث وبما ان الهدف الأساسي للاستبيان هو الحصول على بيانات واقعية وليست مجرد انطباعات واء هامشية ، فان ذلك يتطلب من الباحث العناية في التصميم الاستفتاء، فعليه ان يدرس المشكلة التي تم اختيارها بعناية ويحلها الى عناصر الأهلية من اجل ان تكون البيانات المطلوبة محيطة بكل

<sup>1</sup> كمال محمد المغربي،أساليب البحث العلمي،ط1، الاردن ،دار الراجية ، 2010م، ص126.

<sup>2</sup> ماجد محمدالخباط ،نفس المرجع السابق، ص، 261.260 .

<sup>4</sup> \*المكلف بالاتصال في مؤسسة سونلغاز ورقلة ، بادة مونية .

عنصر، وقد لا يجد الباحث في نفسه الخبرة الكافية لتصميم الاستبيان ولذا يستوجب عليه الاستعانة بأراء الخبراء وان يقوم بمراجعة الاسئلة وتدقيقها لإزالة اي غموص او ابهام في صياغتها اللغوية واسلوبها بحيث تتلاءم مع الهدف الذي وضع الاستبيان من اجله<sup>1</sup>.

بعد اعداد الاستمارة المقننة مع الأستاذ المشرف وعرضها على بعض الأساتذة المحكمين المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية ليشمل 4 أسئلة.

المحور الثاني: ضم 10 أسئلة محدد بين السؤال 5 الى غاية السؤال 14 يتمحور حول الوسائل الاتصالية والتكنولوجيات الحديثة المستخدمة أثناء إدارة أزمة سبتمبر 2016م.

المحور الثالث: احتوى 8 أسئلة تتمحور حول اعتماد مؤسسة سونلغاز ورقلة على مخطط اتصالي عملي لإدارة أزمة سبتمبر 2016م.

المحور الرابع: وقد ضم 7 أسئلة تتمحور حول نجاعة الأنماط الاتصالية و مساهمة الاتصالي الحفاظ على صورة مؤسسة سونلغاز ورقلة لدى جمهورها .

بعدها تم التطبيق الفعلي للاستمارة المقننة باعتبارها الأداة الرئيسية جمع المعلومات وذلك بتسليمها باليد للإطارات في المؤسسة باعتبارهم انهم من يمارسون وينفذون مخطط تسيير الازمات، وترك لهم فترة زمنية كافية لاستفتاء بياناتها والعودة اليهم لجمعها. في الأخير تم الحصول على 50 استمارة فقط، أما 30 الأخرى منها من ألفت لأنها لم تستوفي الشروط ومنها من لم ترد من طرف المبحوثين

ومن اجل الحصول على معلومات دقيقة وصحيحة لجأنا لأداة المقابلة كتدعيم وتأكيذ للمعلومات التي سنحصل عليها من الاستمارة، وكان الهدف منها كذلك معرفة ما إذا كانت المؤسسة تولي أهمية للاتصال اثناء الازمة خاصة، وامتلاكها لخطط اتصالية عن كيفية التعامل مع الازمات.

## 2/ مجالات الدراسة:

### 2-1 المجال المكاني:

المقصود بالمجال المكاني للدراسة هو ذلك المجال الذي يحدده الباحث وفقا لطبيعة المشكلة التي يقوم بدراستها، والاهداف التي يسعى الى تحقيقها وفي سبيل تحقيقنا لأهداف دراستنا بموضوعية تم اختيارنا لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ورقلة الواقعة بشارع

<sup>1</sup> كامل محمد الغربي، مرجع سبق ذكره، ص 135.

الجمهورية وسط المدينة ، والتي تعتبر من اهم الشركات الاقتصادية في البلد و نظرا لعدد عمالها ومهامها وتخصص مجالاتها و نظرا للأزمة التي صادفتها في سبتمبر 2016م .

**2-2 المجال الزمني:**

المقصود به تلك الفترة التي يقضيها الباحث في جمع البيانات والمعلومات قيد الدراسة ،فكانت هذه الفترة مهمة مقسمة الى مرحلتين زمنيتين:

فمن نهاية شهر جانفي 2017م الى غاية بداية شهر افريل 2017م قمنا بتحضير الجانب النظري والمعرفي للدراسة.

ومن نفس الشهر شرعنا في بناء الاستمارة وضبطها مع الأستاذ المشرف و بعض الأساتذة المحكمين لنقوم بعدها بالتنقل الى ولاية ورقلة وبالتحديد إلى مديرية توزيع الكهرباء والغاز الأم، لتوزيع استماراتنا على عينة البحث واجراء مقابلة مع المكلف بالاتصال و من ثم استرجاع الاستمارات، لنكون في نهاية الشهر قد خلصنا الى تفرغ المعلومات في جداول وتحليل المعطيات وتفسيرها والخروج بالنتائج.

### 3-2 المجال البشري:

هو ذلك المجتمع الذي يقوم الباحث بتحديد نوعيه وتحديد نوعية وخصائص هذا المجتمع البشري اذ يقوم بجمع المعلومات والبيانات اللازمة عنه ومن خلاله يتم الوصول الى النتائج المرجوة، ومجتمعنا البشري هو موظفي مؤسسة سونلغاز ونظرا للحجم الهائل في المؤسسة والتي تتواجد على 334 موظف قصدنا أن تكون مفردات الدراسة الإطار فقط لأنهم أولى بالاهتمام في ادارة و معالجة الأزمات .

### 3- مجتمع الدراسة:

من خلال موضوع دراستنا لمعرفة مدى فاعلية الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بورقلة خلال ازمة سبتمبر 2016م فإن المجتمع الأصلي للدراسة هو جميع موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوسط بورقلة.

## عينة الدراسة :

إن دراسة أي ظاهرة يعتمد أساسا على العينة المأخوذة منها إذ أنه بدون عينة لا نستطيع الدراسة و تعرف العينة على أنها المجموعة الجزئية التي يقوم الباحث بتطبيق الدراسة عليها وهي تكون ممثلة لخصائص مجتمع الدراسة الكلي. اعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية لان هذا النوع من العينات يخدم طبيعة الدراسة التي نحن بصدد انجازها ، وكذا طبيعة مجتمع البحث و استجابة الدراسة للمشاركة فيها.

حيث عرفها محمد عبيدات في كتابه على انها "العينات القصدية هي العينات التي يتم انتقاء افرادها في شكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص لأولئك الافراد دون غيرهم ، ولكون تلك الخصائص هي الامور الهامة بالنسبة للدراسة . كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توافر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة لمجتمع الدراسة الاصلي ، فمثلا اذا اراد الباحث دراسة آراء القراء حول صحيفة معينة ، فعليه في هذه الحالة اختيار عينة من قبل الأفراد الذين لديهم بعض الاطلاع على ما ينشر في تلك الصحيفة، لأنها من غير المنطق ان يضمن دراسته أفراد لا يطلعون على الصحيفة المذكورة<sup>1</sup>.

ومن خلال هذا ارتأينا أن تكون عينة الدراسة جميع الإطارات في المؤسسة و التي تتكون من 80 إطار كونهم هم الادرى بشكل مباشر بتداعيات الأزمة وادارتها والأسباب الأولية للأزمة وهذا ما يخدم دراستنا لتحقيق النتائج الدقيقة .

## خصائص عينة الدراسة :

- النوع:نسبة الذكور 72% من أصل 50 مفردة بعدد 36 و نسبة الإناث 28% بعدد 14 أنثى .
- السن : معظم المبحوثين بنسبة 62% تتراوح أعمارهم ما بين 30- 40 سنة ، وبنسبة 18% تتراوح أعمارهم ما بين 40 - 50 سنة ، أما الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 20 - 30 سنة بنسبة 16% ، أما النسبة الضئيلة المقدرة ب 4% كانت أعمارهم من 50 سنة فأكثر.

<sup>1</sup> محمد عبيدات وآخرون : منهجية البحث العلمي ، القواعد والمراحل والتطبيقات ، ط2 ، عمان : دار وائل للطباعة والنشر الأردن، 1999 م ، ص96.

• **الوظيفة** : نسبة 80% من المبحوثين يشغلون الوظيفة الإدارية ، و الباقي بنسبة 20% هم تقنيين و فنيين .

• **المؤهل الوظيفي** : نسبة 72% من المبحوثين كأعلى نسبة كان مؤهلهم الوظيفي المستوى الجامعي ، أما نسبة 26% مستواهم التقني سامي أهلهم لما هم عليه ، والباقي بنسبة 2% أي مفردة واحدة متأهل دون تكوين .

ثانيا: مدخل عام حول مؤسسة سونلغاز بورقلة.

### (1) التعريف بالمؤسسة:

مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بورقلة" سونلغاز" هي تلك المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز التي تم انشاؤها بمقتضى المرسوم 69/59 في 1969/07/29م باسم EGA الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ثم تحولت بمقتضى القانون 88-12/01/1988م. الى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، وحاليا أصبحت تسمى بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ذات الأسهم.

(2) **الهيكل التنظيمي للمؤسسة**: يتكون من أربعة مستويات تتمثل في:

1- **المستوى الأول**: المديرية العامة وتحصر على الأداء الجيد للمديرية ويرجع اليها اتخاذ القرارات الهامة على مستوى المديرية.

2- **المستوى الثاني**: ويضم المصالح الرئيسية التالية:

أ- أمانة العلاقات: ويتم على مستواها تنظيم العلاقات بين المديرية والفروع.

ب- المكلف بالشؤون القانونية: حيث يقوم بمختلف الشؤون القانونية لهياكل المديرية ويمثل المؤسسة امام الجهات القضائية بتفويض من المدير كما يقوم بتشكيل ومراقبة ملفات المنازعات العالقة بالمؤسسة.

ج- المكلف بالاتصالات: ويقوم المكلف بالاتصالات بتنظيم المعلومات الموجهة واقتراح برامج الاشهار والاعلام كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون والصحافة المكتوبة والإذاعة.

د- المكلف بالأمن: القيام ببرمجة الزيارات وتحفيز الاجتماعات لمركز الوقاية والامن الخاصة بالمديرية والعمل على جلب الوسائل الأمنية الحديثة.

هـ- المكلف بالأمن الداخلي: متابعة دائمة لكل هيئات الامن الداخلي للمديرية واعداد التقارير التفعيلية في حالة وجود حوادث خاصة بالأمن الداخلي بالتنسيق مع المكلف بالأمن للفرع المحلي.

### 3- المستوى الثالث: نجد الأقسام التالية:

أ- قسم استغلال الكهرباء: ويقوم بانشغالات الشبكات وتسيير الاشغال وتسيير المحولات الكهربائية وتطوير صيانة شبكات الطاقة الكهربائية.

ب- قسم استغلال الغاز: يهتم باستغلال شبكات الغاز وتسيير الاشغال وتطوير وصيانة الشبكات.

ج- قسم دراسات وتنفيذ الاشغال: وتظم فرع دراسة الاشغال الكهربائية وفرع دراسة الاشغال الغازية ولها فرع تسيير الاستثمارات، فرع الصفقات الذي يبرمج الاشغال.

د- قسم العلاقات التجارية: ويضم مصلحة التقنيات التجارية والأنشطة التجارية وتطوير المبيعات ومصلحة التسويق ومصلحة خاصة بالزبائن.

هـ- قسم الإدارة والصفقات: يعتبر هذا القسم من الأقسام المحورية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، اذ يعد همزة وصل ما بين الأقسام الأخرى اذ يعمل على متابعة المؤسسة المناولة منذ اقتناءها لدفتر الشروط الى غاية إتمام المهام وايصال الخدمة للزبون.

### 4- المستوى الرابع: ويضم الأقسام التالية:

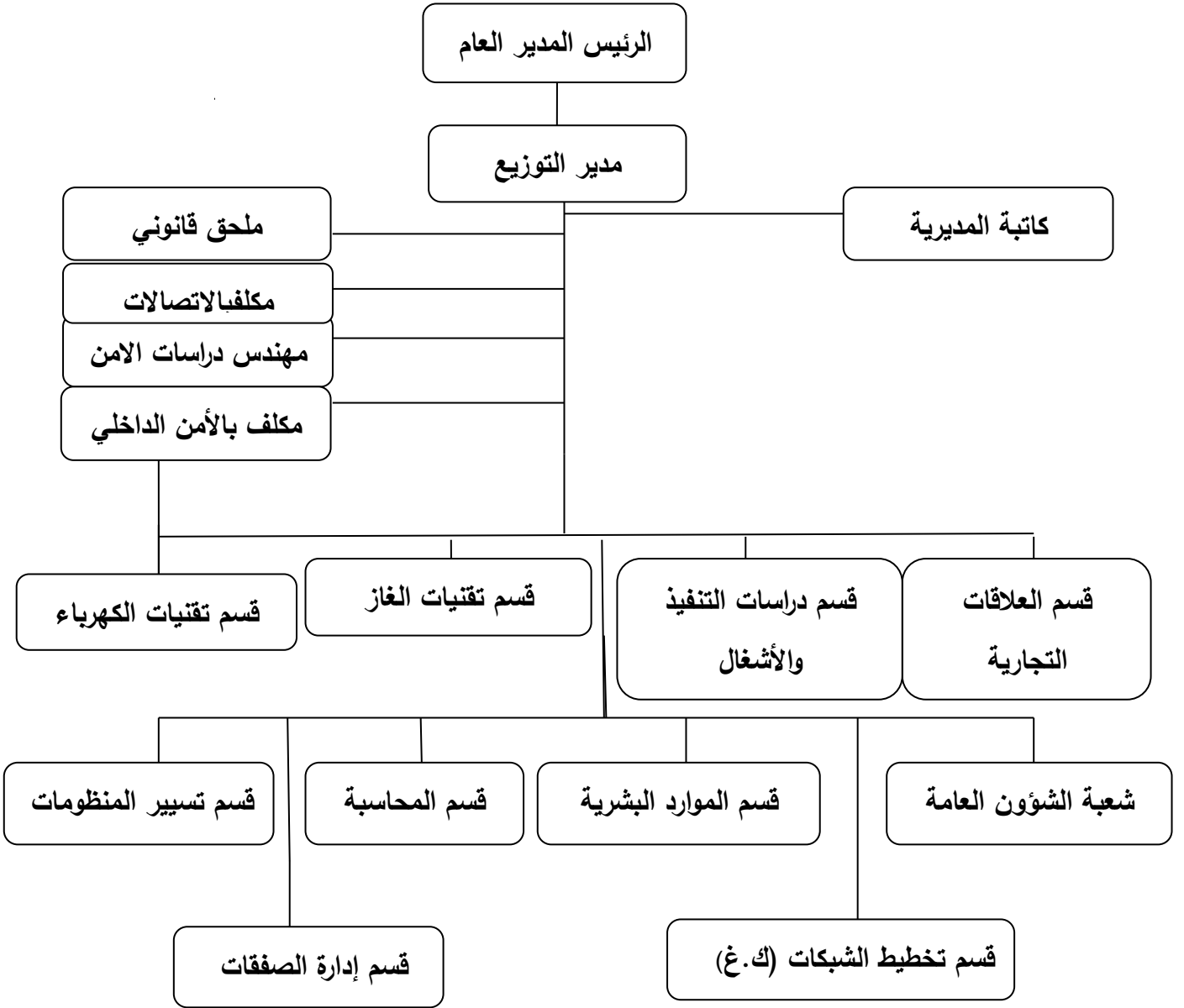
أ- قسم تسيير أنظمة الاعلام الآلي: يهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة برمجة معالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء والغاز.

ب- قسم المالية والمحاسبة: ويقوم بإعداد الموازنات والتقارير المالية ومتابعة الحسابات للخزينة ومراقبة الحسابات البنكية الجارية.

ج- قسم الموارد البشرية.

د- شعبة الامكانات العامة: ويهتم بالوسائل العامة من حيث تسييرها وجلبها للمديرية والقيام بنظافة مقر بالمديرية واعداد الاحصائيات وتسيير حظيرة السيارات بالمديرية والقيام بالتوثيق والارشافة.

\* ومما سبق فان شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو كالآتي:



مخطط يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الغاز و الكهرباء  
 بورقلة " إعداد الباحثة"

## (3) أهداف مؤسسة سونلغاز ورقلة :

- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.
- ضمان إنتاج و توزيع لكهرباء ذات جودة.
- تخطيط برنامج للمؤسسة سنوي.
- القيام بعمليات البيع و التركيب و الصيانة الكهرو منزلية و الغازية.
- محاولة تقليص الديون.
- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

## ثالثا: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة.

## 1. عرض وتحليل البيانات :

- البيانات الشخصية.

الجدول رقم (1): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع .

النوع		المتغير الفئات
النسبة	التكرار	
72	36	ذكر
28	14	أنثى
%100	50	المجموع

## مناقشة و تحليل :

يمثل الجدول أعلاه توزيع العينة حسب النوع بحيث عدد المبحوثين من الذكور أكبر من عدد الإناث ب 36 ذكر بنسبة قدرت ب 72%، وعدد الإناث ب 14 أنثى بنسبة قدرت ب 28% ، ومنه نستنتج أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث بالنسبة لعينة الدراسة.

الجدول رقم (2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن .

السن		المتغير الفئات
النسبة	التكرار	
16	8	من 20 الى اقل من 30 سنة
62	31	من 30 الى اقل من 40 سنة
18	9	من 40 الى اقل من 50 سنة
4	2	من 50 سنة فأكثر
%100	50	المجموع

مناقشة و تحليل :

يتبين من خلال الجدول أن سن الباحثين تراوح من 30-40 سنة بنسبة 62% و تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم من 40-50 سنة بنسبة 18% ومن 20-30 سنة بنسبة 16%، بينما لوحظت أقل نسبة في فئة 50 فأكثر ب 4%.

و منه نلاحظ أن معظم الباحثين هم ما بين سن 30 و 40.

الجدول رقم (3) : يوضح توزيع العينة حسب متغير الوظيفة .

الوظيفة		المتغير الفئات
النسبة	التكرار	
80	40	إطار اداري
20	10	إطار تقني أو فني
%100	50	المجموع

مناقشة و تحليل :

يظهر لنا من خلال الجدول أن النسبة الكبيرة من الباحثين إداريين بنسبة 80% ، أما الباقي بنسبة 20 %هم تقنيين و فنيين و هذا ما يوضح لنا أن جل الإطارات بنسبة كبيرة أعمالهم محصورة داخل الإدارة على غرار العمل الميداني .

الجدول رقم (4) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل الوظيفي.

المؤهل الوظيفي		المتغير الفئات
النسبة	التكرار	
26	13	تقني سامي
72	36	جامعي
02	01	دون تكوين
%100	50	المجموع

مناقشة و تحليل :

يبرز هذا الجدول أن نسبة 72% من المبحوثين مؤهلهم الوظيفي كان المستوى الجامعي، وهي أعلى نسبة و تمثل أكثر من نصف العينة، في حين نرى أن 26% أن مستواهم التقني السامي أهلهم لما هم عليه ، كما لوحظ أن 02% من المبحوثين أي فرد واحد غير محصل على أي مؤهل ، قد نفسر هذا لوجود أسباب لا نعلمها .

• الوسائل الاتصالية والتكنولوجيات الحديثة المستخدمة لإدارة أزمة سبتمبر 2016م.

الجدول رقم(5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب اعتماد المؤسسة على الاتصال التنظيمي بشكل كبير

اعتماد المؤسسة على الاتصال التنظيمي		المتغير الفئات
النسبة	التكرار	
70	35	دائما
18	9	أحيانا
12	6	أبدا
%100	50	المجموع

## مناقشة و تحليل :

بين لنا الجدول أعلاه اعتماد المؤسسة على الاتصال التنظيمي ومن خلال إجابات المبحوثين ترى اكبر نسبة والتي قدرت ب70% بأنها دائما ما تعتمد المؤسسة على الاتصال التنظيمي بشكل كبير ،وعدد من المبحوثين ترى أحيانا وبنسبة 18% وخلافا على هذا ترى القلة القليلة من أفراد العينة 6% أن المؤسسة لا تعتمد على الاتصال التنظيمي بشكل كبير. من خلال هذه النسب نستنتج أن مؤسسة سونلغاز بورقلة تعتمد على الاتصال التنظيمي بشكل كبير في التعامل مع موظفيها.

الجدول رقم (6) :يوضح توزيع أفراد العينة حسب ما يتضمنه الاتصال التنظيمي في المؤسسة .

النسبة	التكرار	الإجابة
38	19	إبداء المؤسسة سلاسة كبيرة في التعامل مع موظفيها
24	12	اعطاء المؤسسة لكافة موظفيها المجال لطرح انشغالاتهم
6	3	إتاحة المؤسسة مجال للنقاش و الحوار مع موظفيها
32	16	إقامة المؤسسة بوضع قنوات اتصال دائمة مع موظفيها
%100	50	المجموع

## مناقشة و تحليل :

نلاحظ من الجدول التالي أن نسبة المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة تعتمد على الاتصال التنظيمي في التعامل مع موظفيها بسلاسة كبيرة قدرت ب38% ،كأعلى نسبة في حين ترى نسبة 32% في ذلك بوضع المؤسسة قنوات اتصال دائمة مع موظفيها ،وتليها بنسبة 24% تجد أن الاتصال التنظيمي في المؤسسة يكمن في إعطاء الموظفين المجال لطرح انشغالاتهم، نستنتج من هذا أن جل العمال أي المبحوثين في تواصل دائم مع المؤسسة ما عدا البعض.

الجدول رقم (7) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوسائل الاتصالية المستخدمة في اعلام الموظفين بحدوث الأزمة وعلاقتها بمتغير النوع .

المتغير	من الوسائل الاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمة										الفئة	
	الهاتف		المراسلات		البريد الإلكتروني		وسائل الإعلام		اجتماع طارئ			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
ذكر	66.67	08	60	06	100	01	66.67	02	79.17	19	36	72%
أنثى	33.33	04	40	04	00	00	33.33	01	20.83	05	14	38%
المجموع	100	12	100	10	100	01	100	03	100	24	50	100%

مناقشة و تحليل :

يفسر الجدول التالي أن أفراد العينة من جنس ذكر قدرت إجاباتهم حول الوسائل الاتصالية المستخدمة بنسبة 72% مدعمة بنسبة 79.17% حول الاجتماع الطارئ إذ يعتبر الطريقة الأكثر استخداما في اعلام الموظفين بحدوث الأزمة ،وتليها بنسبة 66.67 % من إجاباتهم مشتركة حول الهاتف و وسائل الإعلام ،أما الإناث بنسبة 38% فيرين في ذلك بنسبة مدعمة 33.33 %حول نفس الوسائل ،كما قدرت نسبة إجابتهن للاجتماع الطارئ بنسبة 20.83 % .

ومن خلال إجابات أفراد العينة من كلتا الجنسين أنثى وذكر يمكن أن نفس اعتماد المؤسسة على الاجتماع الطارئ يكمن في قوة مشاركة أفراد المؤسسة على التعامل من أجل احتواء الأزمة وهذا ما هو مؤكد من إجابة المكلفة بالاتصال خلال مقابلتها.

الجدول رقم (8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب ما اذا استخدمت المؤسسة مختلف وسائل اتصال في ادارتها للازمة .

المتغير		الفئات
التكرار	النسبة	
50	100	نعم
00	00	لا
50	%100	المجموع

مناقشة و تحليل :

يبين الجدول أعلاه أن جميع أفراد العينة بنسبة 100% ترى أن مؤسسة سونلغاز بورقلة قد استخدمت مختلف وسائل الاتصال لإدارة أزمة سبتمبر 2016 م .

الجدول رقم (09) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوسيلة الأكثر استعمالاً في إدارة الازمة بالمؤسسة .

المتغير		الفئات
التكرار	النسبة	
16	32	الانترنت
12	24	الراديو
00	00	الجرائد
7	14	البريد الالكتروني
8	16	مجلة المؤسسة
7	14	الهاتف
50	%100	المجموع

مناقشة و تحليل :

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من المبحوثين المقدرة ب 32%، ترى أن المؤسسة اعتمدت على الانترنت بشكل كبير لإدارة الأزمة ، في حين كان الراديو (الإذاعة) ثاني وسيلة مستخدمة لإدارة الأزمة بنسبة 24%، أما بقية المبحوثين كانت إجاباتهم مقسمة

حول مجلة المؤسسة ، البريد الإلكتروني و الهاتف بنسب متقاربة أي يرون أن هذه الوسائل كانت أكثر استعمالا لإدارة الأزمة و لكن نسبهم ضئيلة .

ومنه يمكن القول أن الوسائل الاتصالية تنوعت في ادارة أزمة 2016م ، وأن المؤسسة تواكب تطورات العصر التكنولوجية باعتمادها على الأنترنت .

الجدول رقم (10) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب ما اذا استعملت المؤسسة الندوات والبيانات و المؤتمرات الصحفية اثناء ادارتها للأزمة .

تستعمل المؤسسة الندوات و البيانات والمؤتمرات الصحفية		المتغير الفئات
النسبة	التكرار	
88	44	نعم
12	6	لا
%100	50	المجموع

مناقشة و تحليل :

يظهر الجدول أعلاه أن اغلب أفراد العينة بنسبة 88% ترى أن مؤسسة سونلغاز بورقلة قد استعملت الندوات والبيانات والمؤتمرات الصحفية أثناء إدارتها لأزمة سبتمبر 2016 م ونسبة 12 % ترى عكس ذلك .

ومنه نستنتج أن المؤسسة تولي أهمية بالغة للعلاقات العامة من خلال عقدها ندوات ومؤتمرات صحفية كما تعزز روح التعاون من طرف جمهورها الداخلي و هذا ما تدعمه إجابة المقابلة " كان هناك تعاون كلي بين رؤساء الأقسام و المصالح من أجل التخطيط الجيد لاحتواء الأزمة و تفتيتها

الجدول (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب استعمال المؤسسة الندوات والبيانات والمؤتمرات الصحفية و الغرض منها .

تستعمل المؤسسة الندوات و البيانات و المؤتمرات الصحفية		المتغير	
للإجابة ب نعم		الفئات	
نسبة	تكرار		
40.91	18	توضيح الأزمة	الغرض من استعمالها
2.27	1	النشر التفصيلي للأزمة	
56.82	25	تزويد وسائل الإعلام بكافة المعلومات	
%100	44	المجموع	

مناقشة و تحليل :

يتبين من خلال هذا الجدول إجابات المبحوثين التي ترى أن المؤسسة قد استخدمت الندوات والبيانات والمؤتمرات الصحفية تجد نسبة 56.82% من أن الغرض من استخدامها هو تزويد وسائل الإعلام بكافة المعلومات عن الأزمة، وتليها نسبة 40.91% من إجابات أفراد العينة كان الغرض هو توضيح الأزمة و منه نستنتج أن المؤسسة كانت تركز على وسائل الإعلام كدعم و سند لها لتفتيت الأزمة.

الجدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب التكنولوجيات الحديثة وعلاقتها  
بالوظيفة

المجموع		التكنولوجيات الحديثة المستعملة في إدارة الأزمة								المتغير الفئات
		مواقع التواصل		الأنترنت		الاكسترنات		الأنترنت		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
82.60	38	62.5	10	00	0	00	00	93.33	28	إطار إداري
17.40	8	37.5	06	00	0	00	00	6.67	2	إطار تقني أو فني
%100	46	%100	16	%00	0	%00	00	%100	30	المجموع

مناقشة و تحليل

فسر لنا هذا الجدول أن نسبة 82.60% إداري ترى التكنولوجية الحديثة المستخدمة بكثرة في إدارة الأزمة بالمؤسسة هي الانترنت مدعمة بنسبة 93.33%، أما بنسبة 62.5% ترى أنه تم استخدام مواقع التواصل الاجتماعي، مقارنة بإجابات التقنيين بنسبة 17.40% مدعمة ب37.5% لمواقع التواصل الاجتماعي و6.67% للأنترنت ، نستنتج أن إجابات المبحوثين بنسبة 89.27% كانت حول الأنترنت كتكنولوجية حديثة مستخدمة في إدارة الأزمة. وهذا أيضا ما يدعمه إجابات الجدول (09) كوسيلة أكثر استخداما.

الجدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب غرض المؤسسة من اللجوء إلى التكنولوجيات الحديثة .

المجموع	الغرض من اللجوء إلى التكنولوجيات								المتغير الفئات		
	لتحسين صورتها وسمعتها		لتقليد المؤسسات العالمية		التواصل الفوري و السريع مع الزبائن		التواصل مع العاملين				
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
65.22	30	59.09	13	100	01	60	06	76.93	10	الإنترنت	للإجابة ب "نعم"
34.78	16	40.91	09	00	00	40	04	23.07	3	مواقع التواصل	
%100	46	%100	22	%100	01	%100	10	%100	13	المجموع	

#### مناقشة و تحليل:

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة **65.22%** من إجابات المبحوثين حول الإنترنت تجد الغرض من اللجوء إليها بنسبة مدعمة ب **100%** هو لتقليد المؤسسات العالمية أما بنسبة **76.93%** كان في التواصل مع العاملين ، وبنسبة **59.09%** كان لتحسين صورتها، مقارنة بإجابات المبحوثين حول مواقع التواصل الاجتماعي بنسبة **34.78%** كانت مدعمة بنسبة **40.91%** هو تحسين صورة المؤسسة وبنسبة **23.07%** كان الغرض من اجل التواصل مع العاملين ، نستنتج من هذا أن مؤسسة سونلغاز تعتمد على الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي بشكل كبير للحفاظ على صورتها وسمعتها.

المحور الثالث : اعتماد مؤسسة سونلغاز على مخطط اتصالي عملي لإدارتها الأزمة.

الجدول رقم (14) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت المؤسسة تبرمج مخططات اتصال للأزمة.

برمجة مخطط اتصالي للأزمة ضمن المخططات السنوية		المتغير
النسبة	التكرار	الفئات
90	45	نعم
10	05	لا
%100	50	المجموع

مناقشة و تحليل :

يفسر الجدول أعلاه أن 90% من إجابات أفراد العينة تبرر أن المؤسسة قد برمجت مخطط اتصالي للأزمة ضمن المخططات السنوية، مقارنة بالأقلية المقدرة ب 10% التي ترى عكس ذلك ، نستنتج من خلال نسبة 90% أن المبحوثين كانت مشاركتهم قوية في معالجة الأزمة.

الجدول رقم (15): يوضح توزيع أفراد العينة حسب كيفية برمجة مخططات اتصال أزمة ضمن المخططات السنوية للمؤسسة .

للإجابة ب "نعم"		المتغير
نسبة	تكرار	الفئات
28.89	13	اجراء ملتقيات و ايام دراسة من طرف خبراء تتحدث عن إدارة الأزمة
40	18	ارسال المكلف بالاتصال لإجراء تريضات في الخارج حول اتصال الازمة
24.44	11	الاهتمام بالاتصال في الحالات العادية
6.67	03	الاهتمام بالاتصال اكثر أثناء و بعد حدوث أي أزمة
%100	45	المجموع

## مناقشة و تحليل :

يظهر الجدول أعلاه أن نسبة 40% من أفراد العينة ترى أن المؤسسة أثناء برمجتها لمخططات اتصال الأزمة ضمن المخططات السنوية يكون من خلال إرسال المكلف بالاتصال لإجراء تريفات في الخارج حول اتصال الأزمة ، في حين ترى نسبة 28.89% من الاجابات في ذلك إجراء ملتقيات و أيام دراسة من طرف خبراء تتحدث عن الاتصال وإدارته للأزمة ، أما نسبة 24.44% ترى بأن المؤسسة تهتم بالاتصال في الحالات العادية (قبل الأزمة ) و هذا ما يبرر برمجتها لمخططات اتصال الأزمة ، مقارنة بالنسبة الضئيلة المقدرة ب 6.67% حيث تجد هذه الأخيرة أن برمجة مخططات اتصال الأزمة يكون بالاهتمام الأكثر للاتصال أثناء وبعد الأزمة

ومنه نستنتج دور ومكانة المكلف بالاتصال في المؤسسة حسب إجابة المقابلة هو من يتولى أيضا إعلام الصحافة بمجريات الأزمة.

الجدول (16) :يوضح توزيع العينة حسب ماإذا اعتمدت المؤسسة على مخطط اتصالي واضح لمواجهة الأزمة .

اعتماد المؤسسة على مخطط اتصالي واضح		المتغير	الفئات
النسبة	التكرار		
98	49		نعم
02	01		لا
%100	50		المجموع

## مناقشة و تحليل :

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 98% من أفراد العينة إجابتهم تيرر أن المؤسسة قد اعتمدت على مخطط اتصالي واضح لمواجهة أزمة سبتمبر 2016م ، مقارنة بالأقلية المقدرة ب 2% التي ترى عكس ذلك .

نستنتج أن المؤسسة اعتمدت فعليا على مخطط اتصالي واضح لإدارة أزمة 2016م

الجدول رقم(17): يوضح توزيع أفراد العينة عن كيفية اعتماد المؤسسة على مخطط اتصالي واضح لمواجهة الأزمة و علاقتها بالوظيفة

المجموع	اعتماد المؤسسة على						المتغير الفئات		
	خلية اتصال و توكيلها مهام إدارة الأزمة		مخططات اتصالية آنية و فورية		مخططات اتصالية لأزمات سابقة مست المؤسسة				
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
81.63	40	72.73	16	85.71	12	92.30	12	إطار إداري	للإجابة
18.37	9	27.27	06	14.28	02	7.70	01	إطار تقني أو فني	ب نعم
100%	49	100	22	100	14	100	13	المجموع	

مناقشة و تحليل:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة **81.63%** إداري إجاباتهم حول كيفية اعتماد المؤسسة على مخطط اتصالي: مدعمة بنسبة **92.30%** يكون من خلال الاعتماد على مخططات اتصالية لأزمات سابقة مست المؤسسة، وبنسبة **72.73%** كان إنشاء خلية أزمة وتوكيلها مهام إدارة الأزمة ، مقارنة ب**18.37%** تقني إجاباتهم مدعمة بنسبة **27.27%** كان كذلك حول إنشاء المؤسسة خلية اتصال و توكيلها مهام إدارة الأزمة.

نستنتج بأن مؤسسة سونلغاز خلال تعرضها للآزمة قد أنشأت لخلية اتصال ووكيلتها مهام إدارة أزمة سبتمبر 2016 م.

الجدول رقم (18): يوضح توزيع أفراد العينة حسب ما اذا كانت المؤسسة قد توفرت على خلية لإدارة الأزمة .

توفرت المؤسسة على خلية لإدارة الأزمة		المتغير الفئات
النسبة	التكرار	
100	50	نعم
00	00	لا
%100	50	المجموع

مناقشة و تحليل :

يمثل الجدول إجابات المبحوثين حول ما إذا كانت المؤسسة قد توفرت على خلية لإدارة الأزمة ، فكانت نسبة 100% أي جميع المبحوثين يرون أن مؤسستهم قد اعتمدت على خلية لإدارة أزمة سبتمبر 2016م .

هذا ما يؤكد التخطيط الجيد لإدارة الأزمة من قبل المؤسسة .

الجدول رقم (19): يوضح توزيع أفراد العينة حسب دور خلية إدارة الأزمة بالمؤسسة.

دور خلية الأزمة		المتغير الفئات
نسبة	تكرار	
54	27	إعداد خطة لاتصالات الأزمة
20	10	العمل على احتواء الأزمة و منع انتشارها
14	7	تحديد ناطق رسمي يتعامل مع وسائل الإعلام
12	6	تطبيق الأزمة في إطار محدود و التقليل من شأنها
%100	50	المجموع

مناقشة و تحليل :

يبرز الجدول أعلاه ، إجابات المبحوثين حول دور خلية الأزمة في المؤسسة ، تجد نسبة 54% كأعلى نسبة أن الدور يكمن في إعداد خطة لاتصالات الأزمة ، مقارنة بنسبة 14% من الإجابات كانت عن " تحديد ناطق رسمي يتعامل مع وسائل الإعلام. ومنه نستنتج أن الدور الناجح لخلية إدارة الأزمة ، كان من خلال إعداد خطة لاتصالات أزمة سبتمبر 2016 م هنا يتبين الدور الفعال للاتصال التنظيمي .

الجدول رقم (20): يوضح توزيع أفراد العينة حسب كيفية إبلاغ الجمهور الخارجي والصحافة حول مجريات الأزمة .

المتغير	التكرار	النسبة
إجراء المقابلات و الندوات الصحفية	3	6
الإذاعة المحلية	42	84
البيانات الصحفية	4	8
الانترنت	1	2
المجموع	50	%100

مناقشة و تحليل :

يتبين لنا من خلال هذا الجدول ، أن نسبة 84% من أفراد العينة ، تجد أن كيفية إبلاغ الجمهور الخارجي والصحافة بمجريات الأزمة من خلال الإذاعة المحلية، مقارنة بنسبة 6% حول إجراء المقابلات والندوات الصحفية نفس هذا أن المؤسسة أحسنت في اختيار الإذاعة المحلية لسرعة وصول المعلومة فيها لكافة الجمهوريين لمعالجة الأزمة.

الجدول رقم (21): يوضح توزيع أفراد العينة حسب كيفية مواجهة المؤسسة جمهورها (المستخدمون /الزبائن ).

المتغير	التكرار	النسبة
احتواء الجمهور و سرعة الوصول إليه	14	28
تحديد الفئات المتضررة جراء الأزمة و الاعتناء بها	3	6
إصدار بيانات دورية عن الأزمة	8	16
تبني شكاوي الجمهور المتضرر	25	50
المجموع	50	%100

مناقشة و تحليل :

يبرز الجدول أعلاه إجابات المبحوثين عن كيفية مواجهة المؤسسة جمهورها المستخدمين والزبائن ، بحيث نصف عدد المبحوثين بنسبة 50% ترى كيفية المواجهة في تبني المؤسسة لشكاوي جمهورها المتضرر، أما البعض بنسبة 28% يرى في ذلك احتواء المؤسسة للجمهور وسرعة الوصول إليه ، أما إجابات 16% من المبحوثين كانت حول إصدار المؤسسة البيانات الدورية عن الأزمة ، ونستنتج من خلال أعلى نسبة في تبني مؤسسة سونلغاز شكاوي جمهورها المتضرر، تكون بذلك قد جددت وكسبت ثقة جمهورها فيها ومحافظة على صورتها لديهم .

المحور الرابع : نجاعة الأنماط الاتصالية و مساهمة الاتصال الفعالة في الحفاظ على صورة المؤسسة.

الجدول رقم (22): يوضح توزيع أفراد العينة حسب اهم الأنماط الاتصالية المستخدمة أثناء المراحل المختلفة للأزمة .

أهم الأنماط الاتصالية		الإجابة
النسبة	التكرار	
58	29	الاتصال المباشر مع الجمهور
18	9	إقامة اجتماعات طارئة مع إطارات المؤسسة
4	2	إقامة الندوات الصحفية
20	10	فتح قنوات اتصالية مع الجمهور الخارجي
100%	50	المجموع

مناقشة و تحليل :

يبرز هذا الجدول توزيع أفراد العينة حسب أهم الأنماط الاتصالية المستخدمة أثناء المراحل المختلفة لأزمة سبتمبر 2016م ، بحيث نسبة 58% ترى أن الاتصال المباشر مع الجمهور يعتبر أهم نمط اتصالي خلال الأزمة ، مقارنة بفتح القنوات الاتصالية مع الجمهور الخارجي كأهم نمط لنسبة 20% .

يمكن تفسير هذه النسب في أن مؤسسة سونلغاز تحاول جاهدة في الحفاظ على صورتها باحتوائها لجمهورها الخارجي .

الجدول رقم (23): يوضح توزيع أفراد العينة حسب نجاعة الأنماط الاتصالية المستخدمة أثناء الأزمة وعلاقتها بسن المبحوثين .

المجموع		درجة تقييم الأنماط الاتصالية						المتغير الفئات
		قليلة		متوسطة		كبيرة		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
16%	8	40%	2	12.82%	5	16.67%	1	من 20 إلى أقل من 30
62%	31	60%	3	64.10%	25	50%	3	من 30 إلى أقل من 40
18%	9	00%	00	20.51%	8	16.67%	1	من 40 إلى أقل من 50
4%	2	00%	00	2.57%	1	16.66%	1	من 50 سنة فأكثر
100%	50	100%	5	100%	39	100%	6	المجموع

مناقشة و تحليل :

يوضح هذا الجدول مدى نجاعة الأنماط الاتصالية المستخدمة أثناء الأزمة و علاقتها بسن المبحوثين حيث كانت نسبة 62% من الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30-40 سنة كأعلى نسبة مدعمة ب 64.10% كان تقييمهم بدرجة متوسطة وتليها نسبة 60% لدرجة قليلة ، مقارنة بنسبة 16 % من الذين تتراوح أعمارهم بين 20-30 سنة إجاباتهم مدعمة بنسبة 40% لدرجة قليلة و بنسبة 12.82 % لدرجة متوسطة.

نستنتج من هذا التقييم أن المؤسسة كانت تهتم بالحفاظ على صورتها بشكل كبير أثناء معالجتها للأزمة لأن نجاعة الأنماط حسب إجابات المبحوثين مهما اختلفت اعمارهم إلا أن الأكثرية أشركوا على أنها متوسطة النجاعة.

الجدول رقم (24): يوضح توزيع أفراد العينة حسب كيفية مساس الأزمة لصورة المؤسسة وعلاقتها بالوظيفة .

المجموع	للإجابة ب نعم						المتغير	
	شكلت الأزمة قلق دائم لدى جمهورها		شكلت الأزمة انطباع سلبي لدى جمهورها		شوهت الأزمة سمعة المؤسسة		الفئات	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
62.97	17	35.71	05	92.30	12	00	00	إطار إداري
37.03	10	64.28	09	7.69	01	00	00	إطار تقني أو فني
%100	27	%100	14	%100	13	%00	00	المجموع

مناقشة و تحليل :

نفسر إجابات المبحوثين من خلال هذا الجدول حول مساس الأزمة لصورة المؤسسة وعلاقتها بوظيفة أفراد العينة ، حيث نجد نسبة 62.97% إداري كانت إجاباتهم مدعمة بنسبة 92.30% بان الأزمة شكلت انطباع سلبي لدى جمهورها، وتليها نسبة 35.71% ترى بان الأزمة شكلت قلق دائم لدى جماهيرها، مقارنة بنسبة 37.03% تقني كانت إجاباتهم مدعمة بنسبة 64.28% بأن الأزمة شكلت قلق دائم لدى جماهيرها.

نستنتج من خلال هذه النسب بان الأزمة قد مست بصورة المؤسسة وشكلت قلق دائم لدى جماهيرها خاصة وأن الأزمة تمس الحالة الاقتصادية للزبون .

الجدول رقم (25): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المجهودات المبذولة من طرف المؤسسة لتحسين صورتها بعد الأزمة وعلاقتها بالوظيفة.

المجموع	المجهودات المبذولة من طرف المؤسسة								المتغير الفئات	
	تنظيم أبواب مفتوحة		المشاركة في الأعمال الخيرية		إقامة الندوات والملتقيات		الانفتاح أكثر للمؤسسة على وسائل الإعلام			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
إطار إداري	23	88.46	00	00	1	100	16	69.57	40	80%
إطار تقني/ فني	3	11.54	00	00	00	00	7	30.43	10	20%
المجموع	26	100%	00	100%	1	100%	23	100%	50	100%

مناقشة و تحليل :

يبرز الجدول أعلاه المجهودات المبذولة من طرف مؤسسة سونلغاز لتحسين صورتها بعد الأزمة وعلاقتها بالوظيف، إذ أوضحت الإجابات بالنسبة ل 80% من الإداريين إجاباتهم مدعمة بنسبة 100% حول إقامة الندوات و الملتقيات ونسبة 69.57% يرون في ذلك أنه على المؤسسة الانفتاح أكثر على وسائل الإعلام ، مقارنة بسبة 20% من التقنيين إجاباتهم مدعمة بنسبة 30.43% حول المجهودات المبذولة تتمثل في انفتاح المؤسسة أكثر على وسائل الإعلام وتليها نسبة 11.54% في تنظيم أبواب مفتوحة.

نستنتج أن المؤسسة تسعى من خلال الوسائل الإعلامية المختلفة تحسين والحفاظ على صورتها مع جماهيرها المختلفة.

الجدول رقم (26): يوضح توزيع أفراد العينة حسب تقييم الجهود المبذولة من طرف المؤسسة لتحسين صورتها وعلاقتها بالمؤهل الوظيفي .

المجموع		درجة تقييم الجهود						المتغير الفئات	
		غير كافية		كافية نسبيا		كافية			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
23%	13	45.45%	05	21.21%	07	16.67%	01	تقني سامي	المؤهل
72%	36	54.55%	06	75.76%	25	83.33%	05	جامعي	الوظيفي
02%	01	00%	00	3.03%	01	00%	00	دون تكوين	
100%	50	100%	11	100%	33	100%	06	المجموع	

مناقشة و تحليل:

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب المؤهل الوظيفي وتقييمهم للجهود المبذولة من طرف مؤسستهم للحفاظ على صورتها حيث يرى أغلب المبحوثين الذين كان مؤهلهم الوظيفي جامعي بنسبة 72% مدعمة بنسبة 83.33% أن هذه الجهود كافية ولنسبة 75.76% أنها كافية نسبيا، مقارنة بنسبة 23% من الذين كان مؤهلهم الوظيفي تقني سامي ترى أنها غير كافية بنسبة 45.45%.

نستنتج أن مؤسسة سونلغاز بورقلة استطاعت أن تبذل أحسن جهد للحفاظ على صورتها

الجدول رقم (27) :يوضح توزيع العينة حسب مساهمة الاتصال بشكل كبير في الحفاظ على صورة المؤسسة .

النسبة	التكرار	الإجابة
52	26	موافق
40	20	محايد
28	14	معارض
%100	50	المجموع

مناقشة و تحليل :

نفسر إجابات الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين موافقين على أن الاتصال ساهم وبشكل كبير في الحفاظ على صورة المؤسسة بنسبة قدرت ب 52% ، ويعارضهم على ذلك مجموعة من المبحوثين بنسبة بلغت 28% موافقين .

نستنتج أن أكبر نسبة من أفراد العينة توافق على مساهمة الاتصال الفعالة في الحفاظ على صورة المؤسسة ،هذا ما أكدته إجابة المقابلة الاتصال كان له دورا محوريا و فعالا إدارة أزمة سبتمبر 2016م

## 2 / النتائج الميدانية للدراسة :

من خلا قراءتنا التحليلية للجدول وانطلاقا مما سبق سنتعرض إلى مناقشة تلك النتائج حسب فرضيات الدراسة :

1. تفسير و تحليل نتائج المحور الأول المتعلق ب : استخدام مؤسسة سونلغاز ورقلة مختلف الوسائل الاتصالية بما فيها تكنولوجيات حديثة لإدارتها أزمة سبتمبر 2016م.

تبين لنا من خلال إجابات المبحوثين أن مؤسسة سونلغاز اعتمدت على الهاتف وكذا وسائل الإعلام بنسبة 66.67 % بالإضافة إلى المراسلات بنسبة 60% هذا ما أوضحه الجدول رقم (7) و كانت الوسيلة الأكثر استخداما في إدارة الأزمة هي الأنترنت بنسبة 32% هذا ما أوضحه الجدول رقم (9) وبنسبة 93.33% من إجابات الإداريين في الجدول رقم (12) زيادة على مواقع التواصل الاجتماعي بنسبة 62.7% كتكنولوجيات حديثة مستخدمة لإدارة الأزمة، إلا أن المؤسسة لم تغفل في إبرام ندوات وملتقيات ومؤتمرات صحفية هذا مبرر من إجابات الجدول رقم (10) كل هذا كان مدعم بإجابة مقابلة المكلفة بالاتصال حول ذلك أن المؤسسة استخدمت الهاتف والاجتماعات الطارئة لإعلام الموظفين بحدوث الأزمة كما كان للأنترنت دور في معالجة الأزمة .

ومنه نثبت صحة الفرضية أن مؤسسة سونلغاز ورقلة قد استخدمت مختلف الوسائل الاتصالية والتكنولوجيات الحديثة في إدارة أزمة سبتمبر 2016م .

2. تفسير وتحليل نتائج المحور الثاني المتعلق ب : اعتماد مؤسسة سونلغاز بورقلة

على تطبيق مخطط اتصالي عملي واضح عند إدارتها لأزمة سبتمبر 2016 م .  
توضح لنا من خلال إجابات المبحوثين ان المؤسسة قد اعتمدت على مخطط اتصالي واضح ذلك بنسبة 98 % هذا ما أوضح الجدول رقم (16) مدعمة بنسبة 92.30 % يكون من خلال الاعتماد على مخططات اتصالية لأزمات سابقة مست المؤسسة، وبنسبة 72.73% كان إنشاء خلية أزمة و توكيلها مهام إدارة الأزمة ، هذا ما أكده الجدول رقم (17) لتأكده إجابة المقابلة في السؤال (5) إذ يتجلى دور الخلية في إعداد خطة لاتصالات الأزمة بنسبة 54% من إجابات المبحوثين ضمن الجدول رقم (19) كما أنها استعانت بالإذاعة المحلية في تخطيطها لمعالجة الأزمة بنسبة 84 % من إجابات المبحوثين في الجدول رقم (20) .

ومنه نثبت صحة الفرضية أن مؤسسة سونلغاز قد طبقت مخطط اتصالي عملي واضح في إدارتها للأزمة .

### 3. تفسير وتحليل نتائج المحور الثالث المتعلق ب : نجاعة الأنماط الاتصالية

ومساهمة الاتصال الفعالة في الحفاظ على صورة مؤسسة سونلغاز بورقلة.

أظهرت لنا إجابات المبحوثين أن أهم الأنماط الاتصالية هو الاتصال المباشر مع الجمهور بنسبة 58 % و بفتح قنوات اتصالية مع الجمهور الخارجي بنسبة 20% من إجابات المبحوثين هذا ما أوضحه الجدول رقم (22)، إذ كانت درجة تقييم المبحوثين لنجاعة هذه الأنماط متوسطة بنسبة 78% هذا ما فسره الجدول رقم (23)، وعلى الرغم من مساس الأزمة لصورة المؤسسة إلا أنها حاولت من خلال تنظيم أبواب مفتوحة تحسين صورتها ذلك بنسبة 88.46 %، لتؤكد إجابات المبحوثين على أن تلك الجهود كانت كافية نسبيا بنسبة 66%، في الجدول رقم (26) وكما وافق المبحوثين على أن الاتصال ساهم بشكل فعال في الحفاظ على صورة المؤسسة بنسبة 52 % في الجدول (27) إذ تدعمها إجابة المكلفة بالاتصال أنه كان محوريا وفعالا في إدارة أزمة سبتمبر 2016م.

ومنه نثبت صحة فرضية أن الاتصال ساهم وبشكل فعال مع نجاعة للأنماط الاتصالية في الحفاظ على صورة مؤسسة سونلغاز بورقلة لدى جماهيرها .

## الاستنتاج العام للدراسة :

- إن الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بورقلة كان فعالا إلى حد ما في إدارة ومعالجة أزمة سبتمبر 2016م وذلك من خلال :
- استخدام مؤسسة سونلغاز بورقلة مختلف الوسائل الاتصالية والتكنولوجيات الحديثة لإدارتها أزمة سبتمبر 2016 م : الهاتف ، المراسلات، الأنترنت ،الإذاعة المحلية ، مواقع التواصل الاجتماعي .
- اعتمدت مؤسسة سونلغاز بورقلة على المخطط الاتصالي في إدارة أزمة سبتمبر 2016 م وتبين لنا ذلك من خلال: تشكيل خلية اتصال أزمة وتوكيلها مهام إدارة الأزمة، إعداد خطط اتصالات، برمجة مخططات اتصال الأزمة ضمن المخططات السنوية للاتصال والاستعانة على الإذاعة المحلية في معالجة الأزمة.
- ساهم الاتصال التنظيمي وبشكل كبير مع نجاعة للأنماط الاتصالية في الحفاظ على صورة المؤسسة لدى جماهيرها وهذا من خلال اعتماد المؤسسة على الاتصال المباشر مع جماهيرها .

خاتمة

وفي ختام بحثنا هذا الموسوم ب"فاعلية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أثناء الأزمات " دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز بورقلة" أثناء أزمة سبتمبر 2016 م من أجل قياس مدى فاعلية الاتصال التنظيمي فيها ، يمكننا القول بأن الاتصال التنظيمي أصبح له مكانة وفاعلية في إدارة الأزمات بالمؤسسات الجزائرية، وخير دليل على كلامنا هذا هو دراستنا هذه التي أثبتت مدى فاعلية الاتصال في إدارة أزمة سبتمبر 2016 م بمؤسسة سونلغاز بورقلة حيث الذي كان وراء نجاح الاتصال في إدارة أزمة سبتمبر 2016م، هو حسن استخدام المؤسسة محل البحث في استخدام وتوظيف مختلف الوسائل والتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال على غرار :الهاتف ، المراسلات ،الاجتماعات الطارئة ،الإذاعة المحلية ،الأنترنت ،مواقع التواصل الاجتماعي وغيرها ، كما وفقت في تطبيق مخطط اتصالي عملي وذلك من خلال تشكيل خلية اتصال لإدارة الأزمة كانت آنية ودورها كان إعداد خطط اتصالية كانت ناجحة في معالجة أزمة سبتمبر 2016م بالاستعانة على الإذاعة المحلية ،كما أن المؤسسة بذلت أحسن جهد للحفاظ على صورتها هذا ما يوضح حسن سير المؤسسة.

يمكن القول أن المؤسسات الجزائرية عموما والمؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص مهما كان نوع المشكلة التي تواجهها إلا أنها توفق في حسن توظيف قدرات قيادية عالية وتبني مناخ تنظيمي قادر على التنبؤ بالأزمات و سرعة التعامل معها للتغلب عليها.

وأخيرا فإن دراستنا هذه لا تغدو أن تكون إلا محاولة متواضعة في مجال البحث الأكاديمي.

# المراجع

## قائمة المصادر والمراجع :

### قائمة الكتب :

1. إبراهيم أبو عرقوب ، الاتصال الإنساني و دوره في التفاعل الاجتماعي ، دار مجدلاوي ، عمان ، 1993م.
2. احمد بن مرسل ، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال ، ط1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2003م.
3. إسماعيل عرباني ، اقتصاد المؤسسة ، ط1 ، دار المحمدية ، الجزائر ، 1998م.
4. أميرة منصور علي و سلوى عثمان الصديقي ، الاتصال و الخدمة الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2005م.
5. بشير العلاق ، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011
6. تامر ياسر البكري ، التسويق و المسؤولية الاجتماعية ، ط1 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2000م .
7. تامر البكري ، الاتصالات التسويقية و الترويج ، ط1 ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011م.
8. الجردى نبيل العارف ، مقدمة في علم الاتصال ، مكتبة الإمارات ، العين ، 1985م.
9. جيهان أحمد رشتي ، الأسس العلمية لنظريات الإعلام ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1998م.
10. حسن عماد مكاوي ، الإعلام ومعالجة الأزمات ، ط1 ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، 2005م.
11. حسين حسن عمار ، إدارة شؤون الموظفين ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1991م .
12. رضا هاشم حمدي ، إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات ، ط1 ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010م.

13. زكي حنوش ، الرقابة والتخطيط في المشروع ،مديرية الكتب والمطبوعات، الجزائر ، 1981م.
14. زهير إحدادن ، مدخل لعلوم الإعلام و الاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2002م.
15. زيد منير عبوي ، إدارة الأزمات ،ط1 ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ،عمان ،2007م.
16. سلوى عثمان الصديقي ،هناك حافظ بدوي ، أبعاد العملية الاتصالية -رؤية نظرية و علمية وواقعية -مكتب الجامعي الحديث ،مصر ،1999م.
17. سليمان محمد الطماوي ، مبادئ علم الإدارة العامة ، ط5 ، دار الفكر العربي ،بن عكنون ، 1972م .
18. السيد سعيد، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، ط1، دار العلوم للنشر ،القاهرة ، 2006م.
19. شومان محمد ، الإعلام و الأزمات - مدخل نظري و ممارسات علمية - ، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع ، القاهرة ،2002م .
20. صلاح عباس ، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية ، ب ط ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2007 م .
21. عاطف عدلي العيد ، الاتصال و الرأي العام ، دار الفكر العربي ،القاهرة ،2003م.
22. عالية خلق رشيدة ، المسائلة و الفاعلية في الإدارة التربوية ، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006م
23. عبد الرحمان عبد الباقي عمر ، الاتصالات في مجال الإدارة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة ،1997م.
24. عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،2002م.
25. عبد الغفور يونس ، نظريات التنظيم و الدارة ،المكتب العربي الحديث ،الإسكندرية، 1997م.

26. عشوي مصطفى ، أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992م.
27. علي بن هلهول الرويلي، الأزمات (تعريفها أبعادها أسبابها)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011م.
28. عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ط 3، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، 2003م.
29. عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، 2006م.
30. عمر عبد الرحيم نصر الله ، مبادئ الاتصال التربوي و الإنساني ، ط1 ، دار وائل للنشر، عمان ، 2001م .
31. عمر وصفي عقيلي ، الإدارة "أصول و مفاهيم"، دار زهران للنشر و التوزيع ،عمان ، 1997م.
32. عيشوش فريد ،الاتصال في إدارة الأزمات ،دار الخلدونية للنشر و التوزيع ،الجزائر ، 2011
33. فريد كورتل ، إلهام بوغليطة ، الاتصال و اتخاذ القرارات ، ط1 ، كنوز المعرفة، الجزائر ، 2011م
34. فوضيل دليو ،مدخل إلى الاتصال الجماهيري ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، 1997م.
35. فهد احمد الشعلان، إدارة الأزمات ، الأسس المراحل الاليات، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2002م .
36. فوضيل دليو ، اتصال المؤسسة (إشهار،علاقات عامة، علاقات مع الصحافة)، دار الفجر للنشر و التوزيع ،القاهرة ، 2003م.
37. قطيش نواف، إدارة الأزمة ، ط1، دار الراية، عمان ، 2009م.
38. كامل محمد المغربي ، أساليب البحث العلمي ، ط 1 ، دار الثقافة لنشر و التوزيع ، عمان، 2009م.
39. لوكيا الهاشمي ،السلوك التنظيمي ، ج2، دار الهدى للطباعة و النشر ،الجزائر، 2006م.

40. ماجد محمد الخياط ،أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الراية، الأردن، 2010م.
41. ماهر احمد، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006م.
42. محمد الصرايرة ،محمد عايش ، الاتصال التنظيمي -إطار نظري -، جامعة اليرموك ،الأردن 1995م.
43. محمد حافظ حجازي ، وسائط الاتصال التنظيمي ، دار وفاء للنشر و التوزيع ،الإسكندرية ،2006م.
44. محمد شفيق، البحث العلمي ،المكتبة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية ،2001م.
45. محمد شومان ، الإعلام و الأزمات ، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع ،القاهرة ، 2002م.
46. محمد صالح الحناوي ، إدارة التسويق مدخل الأنظمة و الإستراتيجية ، دار الجامعات المصرية ، مصر ، 1984م.
47. محمد عبيدات وآخرون : منهجية البحث العلمي ،القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2 ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان الأردن، 1999 م.
48. محمد عودة ، أساليب الاتصال و التغيير الاجتماعي ، دار النهضة العربية ،بيروت ،1988م.
49. محمد ناجي جوهر ، الاتصال التنظيمي ، دار الكتاب الجامعي ، الإمارات العربية ، 2000 م .
50. محمد يسري إبراهيم دعبس ،الاتصال و السلوك الإنساني ، البيطاش للنشر و
51. التوزيع ، الإسكندرية ، 1999م.
52. محمود جاد الله، إدارة الأزمات ، ط 2010م ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010م.
53. محمود عياصرة معن و آخرون ، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل ، ط1 ، دار حامد ، عمان ، 2008 م .
54. مصطفى الحجازي ، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية ، دار الطليعة ، بيروت ، 1982م.

55. ناجي بن حسين ، نظام الإعلام و اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1997م.

56. ناصر دادي عدون ، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية ، الجزائر ، 2004م.

57. هناء حافظ بدوي ، الاتصال بين النظرية و التطبيق ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2003م .

#### المعاجم والقواميس:

58. أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، ط1، مكتبة لبنان ، لبنان ، 1993م .

59. حموي صبحي، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت 2000م.

60. مجمع اللغة العربية ، المعجم الوسيط ، ط4 ، مكتبة الشروق الدولية ، القاهرة ، 2004م.

61. محمد فتحي ، 766 مصطلح إداري ، دار الإسلامية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2003م.

62. منير حجاب ، المعجم الإعلامي ، ط1 ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2004م .

#### الرسائل الجامعية

63. إلهام خيضر شبر، إدارة الأزمات في المنظمة السياحية، ماجستير اقتصاد سياحي، جامعة بغداد، 2007م.

64. امينة بومرداسي ، البعد الاتصالي في إدارة الأزمات البيئية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال ، اتصال بيئي، جامعة الجزائر ، 2013م .

65. حرشب ليلي ، تسيير المؤسسة في حالة أزمة ، مذكرة لنيل درجة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2007/2006

66. رضوان سلامن ، الإعلام و البيئة ، أطروحة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال ، جامعة الجزائر، 2006 م.
67. سلمان الحميدي ، فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة الرياض، 2010م.
68. صبرينة رماش ، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة قسنطينة ، 2008م
69. فطيمة بوهاني ، دور الاتصال في إدارة الأزمات ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال ، اتصال الأزمات ، جامعة الجزائر، 2009م.
70. مريم النداوي ، مصطفى سليمان، خصائص القيادة الجامعية العراقية و إدارة الأزمات ، رسالة دكتوراه ، جامعة الموصل ، 2004م.
71. نايلي خالد ، إدارة الاتصال لازمة فيفري 2012 بمؤسسة سونلغاز قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال ،الاتصال وإدارة الأزمات ، جامعة باجي مختار -عنابة- ، 2013م
72. هامل مهدية ، اتصال الأزمة المؤسسة الخدمائية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، جامعة قسنطينة ، 2008م.
- محاضرات:**
73. عاشور فني ، محاضرات في الاتصال المؤسستي ، المعهد الأعلى للإعلام و الاتصال، الجزائر.
- المواقع الإلكترونية :**
74. محمد أحمد إسماعيل، بحث إدارة الأزمات، منتدى الموارد البشرية، 27/02/2012، 14:30 سا .
75. [www.alukah.net](http://www.alukah.net) ، تعريفات حول الفاعلية.
76. [http://www.entreprises\\_jelsoft.com](http://www.entreprises_jelsoft.com) ، عموميات حول المؤسسة الاقتصادية ، منتديات الجلفة لكل الجزائريين .
77. [www.mawdoo3.com](http://www.mawdoo3.com) ، الفاعلية في المؤسسة .

الملاحق

استبيان

فاعلية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية  
الجزائرية أثناء الأزمات

دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز - ورقة - أزمة سبتمبر 2016

أخي الكريم ..، أختي الكريمة ....

في إطار التحضير لمذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر في عوم الإعلام و الاتصال تخصص اتصال و علاقات عامة ، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم ملاء بكل جدية ، و لعلمكم معلوماتكم الدلى بها لا تستعمل إلا في غرض البحث العلمي و في إطار الأمانة العلمية .

شكرا لتعاونكم معنا .

اشراف الدكتور :

من إعداد الطالبتين :

عطاء الله طريف

• صبرينة عزيز

• زينب بن زيان

المحور الاول : البيانات الشخصية .

- 1/النوع: ذكر  أنثى
- 2/ السن: من 20 إلى أقل من 30 سنة
- من 30 إلى أقل من 40 سنة
- من 40 إلى أقل من 50 سنة
- من 50 سنة فأكثر
- 3/الوظيفة: إداري  تقني أو فني
- 4/المؤهل الوظيفي: تقني سامي  جامعي  دون تكوين

المحور الثاني : الوسائل الاتصالية المستخدمة في إدارة أزمة سبتمبر 2016م.

5/ هل ترى أن مؤسستكم تعتمد على الاتصال التنظيمي بشكل كبير مع موظفيها؟

- دائماً  أحيانا  نادرا

6/ فيما يكمن الاتصال التنظيمي في مؤسستكم ؟

- إبداء المؤسسة سلاسة كبيرة في التعامل مع موظفيها
- إعطاء المؤسسة لكافة موظفيها المجال لطرح انشغالاتهم
- إتاحة المؤسسة مجال النقاش والحوار مع موظفيها
- وضع المؤسسة قنوات اتصال دائمة مع موظفيها

7/ ما هي الوسائل الاتصالية المستخدمة في اعلامك بحدوث الأزمة؟

- الهاتف  المراسلات  وسائل الاعلام المختلفة
- اجتماع طارئ  البريد  أخرى تذكر.....

8/ هل تم استخدام مختلف وسائل اتصال في إدارة أزمة سبتمبر 2016م بمؤسستكم؟

نعم  لا

09/ إذا كانت الاجابة بـ "نعم" ما هي في رأيك الوسيلة الأكثر استعمالا لإدارة أزمة سبتمبر 2016 بالمؤسسة؟

الانترنت  الجرائد  مجلة المؤسسة   
الراديو  البريد الالكتروني  الهاتف   
أخرى تذكر .....

10/ هل استعملت مؤسستكم "الندوات، البيانات و المؤتمرات الصحفية أثناء ادارتها لأزمة سبتمبر 2016؟

نعم  لا

11/ ما هو الغرض من استعمال الندوات و البيانات و المؤتمرات الصحفية في إدارتكم للأزمة ؟

توضيح الأزمة  تزويد وسائل الاعلام بكافة المعلومات

النشر التفصيلي لأزمة سبتمبر 2016 (ماذا حدث؟ أين؟ متى؟. . .)

12/ هل تم استعمال تكنولوجيات حديثة للإعلام والاتصال في ادارة أزمة سبتمبر 2016 من طرف مؤسستكم؟

نعم  لا

13/ فيما تمثلت التكنولوجيات الحديثة المستعملة من طرف المؤسسة؟

الانترنت  الانترنت  الإكسترنات   
مواقع التواصل الاجتماعي  أخرى تذكر .....

14/ لماذا تم اللجوء اليها :

- من أجل التواصل مع العاملين
- التواصل الفوري و السريع مع الزبائن فقط
- لتقليد المؤسسات العالمية المتقدمة في هذا المسار
- لتحسين صورة وسمعة المؤسسة

المحور الثالث : اعتماد المؤسسة على مخطط اتصالي عملي لإدارة أزمة سبتمبر 2016 .

15/ هل يتم برمجة مخططات اتصال لازمة ضمن المخططات السنوية للاتصال في مؤسستكم؟

- نعم  لا

16/ إذا كانت الإجابة ب " نعم " كيف ذلك:

- اجراء ملتقيات و ايام دراسة من طرف خبراء تتحدث عن الاتصال وإدارته للازمات
- ارسال المكلف بالاتصال لإجراء ترقيات في الخارج حول اتصال الازمة
- الاهتمام بالاتصال في الحالات العادية (قبل الازمة)
- الاهتمام بالاتصال أكثر أثناء أو بعد حدوث أي أزمة

17/ هل اعتمدت مؤسستكم على مخطط اتصالي واضح لمواجهة أزمة سبتمبر 2016؟

- نعم  لا

18/ في إحالة الإجابة ب " نعم " كيف ذلك:

- اعتمدت المؤسسة على مخططات اتصالية لازمات سابقة مست المؤسسة
- اعتمدت على مخططات اتصالية آنية و ظرفية
- انشاءها خلية اتصال وتوكيلها مهام إدارة أزمة سبتمبر 2016

19/ هل توفرت مؤسستكم على خلية لإدارة أزمة سبتمبر 2016؟

نعم  لا

20/ في حالة الإجابة ب " نعم " فيما يلي تجلى دورها؟

- اعداد خطة لاتصالات الازمة
- العمل على احتواء الازمة ومنع انتشارها
- تحديد ناطق رسمي يتعامل مع وسائل الاعلام
- تطبيق الازمة في إطار محدود والتقليل من شأنها

21/ أثناء الازمة كيف تم ابلاغ الجمهور الخارجي والصحافة بمجريات الازمة؟

اجراء المقابلات والندوات الصحفية  الإذاعة المحلية   
البيانات الصحفية  الانترنت

22/ كيف واجهت مؤسستكم جمهورها (المستخدمون، الزبائن) اثناء ازمة سبتمبر؟

- احتواء الجمهور وسرعة الوصول اليه.
- تحديد الفئات المتضررة جراء الازمة والاعتناء بها.
- اصدار البيانات الدورية عن الازمة.
- تبني شكاوي الجمهوري المتضرر.

المحور الرابع : نجاعة الأنماط الاتصالية في الحفاظ على صورة المؤسسة .

23/ ماهي أهم الانماط الاتصالية المستخدمة أثناء المراحل المختلفة لأزمة سبتمبر 2016؟

- الاتصال المباشر مع الجمهور.
- اقامة اجتماعات طارئة مع إطارات المؤسسة.
- إقامة الندوات الصحفية.
- فتح قنوات اتصالية مع الجمهور الخارجي.

24/ في رأيك هل كانت الانماط الاتصالية المستخدمة أثناء الازمة ناجعة بدرجة؟

كبيرة  متوسطة  قليلة

25/ في رأيك هل احدثت الازمة مساسا بصورة المؤسسة بعد انتهاءها؟

نعم  لا

26/ في حالة الاجابة ب "نعم" كيف ذلك؟

- شوهت الازمة سمعة المؤسسة.
- شكلت الازمة انطباع سلبي لدى جمهورها.
- شكلت الازمة قلق دائم لدى جمهورها.

27/ ما هي المجهودات المبذولة من طرف مؤسستكم لتحسين صورتها بعد الازمة.؟

- تنظيم ابواب مفتوحة.
- المشاركة في الاعمال الخيرية.
- إقامة الندوات والملتقيات.
- الانفتاح أكثر للمؤسسة على وسائل الاعلام.

28/ ما درجة تقييمك للمجهودات المبذولة من طرف مؤسستكم لتحسين صورتها لدى

جماهيرها؟

كافية  كافية نسبيا  غير كافية

29/ حسب تقديرك: ساهم الاتصال و بشكل فعال في الحفاظ على صورة المؤسسة

موافق  محايد  معارض

كلية العلوم الإنسانية و الإسلامية و الحضارة

قسم علوم الإعلام و الاتصال

استمارة مقابلة

**فاعلية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية  
أثناء الأزمات**

دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز - ورقة - أزمة سبتمبر 2016

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته :

يطيب لي أن أضع بين يديك هذه الاستمارة التي تم تصميمها لغرض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة من أجل مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

فأرجوا التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة مع العلم أن المعلومات المدلى بها سرية، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، شاكرين و مقدرين لما بذلتموه من وقت و جهد.

إشراف الدكتور :

عطاء الله طريف

من إعداد الطالبتين :

• صبرينة عزيز

• زينب بن زيان

2016 / 2017 م

- 1/ ماهي وسائل الاتصال المستخدمة للاتصال بالموظفين داخل المؤسسة؟  
أجابت أنهم يستخدمون : الهاتف السلكي و اللاسلكي ، المراسلات ، الأنترنت
- 2/ ماهي أنواع الأزمات التي تواجهها المؤسسة ؟  
كانت إجابتها : أن المؤسسة غالبا ما نادرا ما تواجه أزمة و غذا مست أزمة تكون من هذا النوع :
- أزمات إدارية: ناتجة عن الإهمال و سوء التشغيل.
  - أزمات حوادث ناتجة عن سوء فهم الجمهور الخارجي للمؤسسة اتجاه خدمة معينة.
- 3/ من تولى إعلام الموظفين بحدوث أزمة سبتمبر 2016م ؟  
تولى مدير المؤسسة إعلام رؤساء الأقسام و المصالح وكذا المكلفة بالاتصال لنشر الخبر بين باقي العمال.
- 4/ ماهي الوسيلة الاتصالية المستعملة في إخبارهم بحدوث الأزمة ؟  
تقول المكلفة بالاتصال ان مؤسستهم اعتمدت على الهاتف الثابت بين الرؤساء و المرؤوسين ، الاجتماعات الطارئة كانت مع رؤساء المصالح و الأقسام فقط ، المراسلات كانت بين الجميع من أجل إخبار العاملين بحدوث الازمة .
- 5/ هل بحوزة المؤسسة خلية أزمة و خطط عن كيفية التعامل مع الأزمات ؟  
نعم بحوزة المؤسسة خطط عن كيفية التعامل مع الأزمات، و لكن خلية أزمة يتم تكوينها آني خلال حدوث أي أزمة.
- مدى قابلية الخطط للتطبيق يكون حسب نوع الأزمة أو المشكلة التي تمس النظام الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، يمكن الرجوع إلى خطط قبلية أو تشكيل خطط آنية و فورية.
- 6/ هل يتم تدريب أعضاء خلية اتصال الأزمة على مواجهة و تسيير مراحل الأزمة ؟  
نعم : يكون ذلك بتنظيم تكوينات لبعض الموظفين مسبقا وعادة ما تكون خارج البلاد .
- 7/ من تولى الاتصال بالصحافة خلال حدوث الأزمة ؟  
تتولى المكلفة بالاتصال في المؤسسة التواصل مع الصحافة خلال الأزمة، لأنها هي الوحيدة من تملك سجل أرقام هواتفهم و براءدهم الإلكترونية.
- 8/ ماهي الوسيلة المستخدمة بكثرة من طرف المؤسسة من أجل معالجة الأزمة ؟

كانت الأنترنت و مواقع التواصل الاجتماعي و الهاتف و الاعتماد على الإذاعة المحلية، من الوسائل المعتمد عليها بكثرة خلال إدارتنا للأزمة و معالجتها .

9/ حسب تقديرك ماهي درجة تعاون العمال لتجاوز حدث الأزمة ؟

كان هناك تعاون كلي بين رؤساء الأقسام و المصالح من أجل التخطيط الجيد لاحتواء الأزمة و تفتيتها.

10/ هل تقوم المؤسسة بصبر آراء توجهه للعمال حول تقديرهم لسير معالجة أحداث الأزمة من قبلها؟

نعم تقوم بذلك ، و لكن ليس مع جميع العمال و إنما تقوم بصبر آراء الأعضاء المشاركة في إدارة و معالجة الأزمة فقط لطرح تقييمهم و تقديرهم لسيرورة مجريات الأزمة .

11/ حسب اعتقادك هل كان للاتصال دورا فعالا و محوريا في إدارة أزمة سبتمبر 2016م بالمؤسسة؟

ترى الأنسة مونيا أن الاتصال كان له دورا محوريا و فعالا إدارة أزمة سبتمبر 2016م