

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

BADJI MOKHTAR-ANNABA UNIVERSITY
UNIVERSTE BADJI MOKHTAR-ANNABA



جامعة باجي مختار - عنابة -

كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال
مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير

إدارة الاتصال لأزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

التخصص: الاتصال وإدارة الأزمات

إشراف: د. العيفة جمال

إعداد: نايلي خالد

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا.	جامعة عنابة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ عباسي بصلي فضة
مشرفا ومقررا.	جامعة عنابة	أستاذ محاضر أ	د/ العيفة جمال
عضوا.	جامعة عنابة	أستاذ محاضر أ	د/ ميراني حسان

السنة الجامعية: 2013/2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قالى الله تعالى:

"اقراء باسم ربك الذى خلق، خلق

الإنسان من علق، اقرأ وربك

الأكرم، الذى علم بالقلم، علم

الإنسان ما لم يعلم."

(سورة العلق الآية 1. 5)

شكر وعرافان

الحمد لله، فبه وله تعود خاتمة الأمور.

وانطلاقاً من قوله عزّ وجل: " ولا تنسوا الفضل بينكم".

وكذا قوله صلى الله عليه وسلم: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله".

ولذلك، ودون أي تملق أو مدهانة، أتوجه بالشكر الخالص وامتناني إلى الأستاذ "جمال العيفة"، الذي سهر معنا طوال عام كامل حتى يخرج هذا العمل في صورته النهائية، وكذا من خلال التوجيهات والنصائح القيمة التي وجهها لنا بين الفينة والأخرى. فجزاك الله خيراً الجزاء.

وأتوجه بالشكر كذلك إلى اللجنة المناقشة لهذا العمل المتواضع، وأخص بالذكر الأستاذة الدكتورة عباسي فضلة والدكتور ميراني حسان.

وكما أشكر الأستاذ حجاج حسان على توجيهاته وملاحظاته القيمة، فهو لم يبخل بأي معلومة تفيد البحث إلا وجهها إلينا، فجزاك الله خيراً الجزاء.

دون أن أنسى بتوجيه الشكر الخالص إلى المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، السيدة: "بوحوش وهيبة" على صبرها معنا طوال عام، كما أنها لم تبخلنا بأي وثيقة تخص دراستنا هذه، وكذا من خلال المعلومات الغزيرة التي أفادت بها بحثنا، فجزاك الله خيراً الجزاء.

كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا البحث، وأخص بالذكر الزميلة زياد شهيناز، جويمع عبير، بلخيري هناء، محمود زينة، العيفة سمير، يحي تقي الدين وبوشقرة عبد الله.

إهداء

كما نهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين اللذين لم يبخلا علي بأي شيء
أريده، وأتمنى من الله عز وجل أن يحفظهما ويطول في عمرهما، وأرجوا أن يتقبلوا مني هذه
الأبيات الشعرية:

قولوا لمن أهوى اسمهما أني أنا أهوى اسمهما ما طالت الأيام

أبدا حنيني نبضة قدسية لن تمحي لن تمحي لن يختطفها حمام

يا من لهما روعي وروح جوارحي قولوا بأنكما آية وسلام

أمي الحبيبة وأبي مطلعا لقصيدتي فهما البداية دائما وختام

وإخوتي صبري، نجيب وأيمن، وأخواتي نسيبة، مريم و روميساء. فأتمنى لهم الصحة

والعافية والهناء في هذه الدنيا والآخرة.

وإلى الصديق والأخ هوام موسى، بشلم زكرياء، علي قشي لطفي، بن عميرة علي وكل من

أحبنا بإخلاص وصدق.

شكرا لكم جميعا.

الملخص

يهدف هذا البحث إلى معرفة الدور الذي لعبه الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02، كما يبين مدى أهمية الاتصال في تحسين صورة وسمعة مؤسسة سونلغاز قسنطينة02، و تهدف هذه الدراسة أيضا إلى التعرف على النماذج والاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة أزمة فيفري 2012م من قبل مؤسسة سونلغاز قسنطينة02، وكذا على كيفية توظيف الوسائل الاتصالية والتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، وكيفية تطبيق المخطط الاتصالي بالمؤسسة مجال البحث في إدارتها لأزمة فيفري 2012م.

وقد انطلقت هذه الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي الآتي:

"ما هو الدور الذي لعبه الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02؟"

كما تفرع على هذا التساؤل الرئيسي أربعة أسئلة فرعية، تمثلت فيما يلي:

✓ ما هي النماذج والإستراتيجيات الاتصالية المتبناة من طرف مؤسسة سونلغاز قسنطينة02 في

إدارتها لأزمة فيفري 2012م؟

✓ ما هي الوسائل الاتصالية والتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال التي وظفتها مؤسسة

سونلغاز قسنطينة02، لاتصالها بجمهورها الداخلي والخارجي أثناء إدارتها لأزمة فيفري

2012؟

✓ هل استخدمت مؤسسة سونلغاز قسنطينة02 المخطط الاتصالي، وكيف تم تطبيقه في إدارة

أزمة فيفري 2012؟.

✓ هل كانت هناك فعالية للاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز

قسنطينة02؟.

وللإجابة على هذه التساؤلات، تم وضع ثلاث فرضيات، وهي كالتالي:

- لعب الاتصال دورا محوريا في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02.
- وظفت مؤسسة سونلغاز قسنطينة02 مختلف الوسائل الاتصالية كدعامة في إدارتها لأزمة فيفري 2012م.

■ اعتمدت مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 على أساليب وطرق علمية وعملية في الاتصال لإدارتها
لأزمة فيفري 2012م.

مفاهيم الدراسة: و تم تحديد مصطلحات الدراسة في خمسة مصطلحات أساسية، وهي: الأزمة، إدارة الأزمة،
اتصال الأزمة، العلاقات العامة والمؤسسة الاقتصادية.

منهج الدراسة:

وللوصول إلى أهداف بحثنا هذا، استخدمنا منهج **المسح بالعينة** كونه يساعد على وصف دور اتصال
الأزمة في مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، وكذا الوقوف على أهمية اتصال الأزمة في المؤسسة مجال البحث، كما
يسمح بتحليل وتفسير البيانات عن طريق الاعتماد على الأسلوب الإحصائي الكمي الذي يساعد دراستنا على
تحويل المعطيات الكيفية لدراستنا إلى معطيات رقمية (كمية) قابلة للقياس ميدانيا.

أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد في بحثنا هذا على ثلاثة أدوات رئيسية، لا يمكن إغفال أي واحدة منها،
وهي:

- **الاستمارة:** وكان هدفها اختبار مدى صحة الفرضيات المقدمة ومؤشراتها.
- **المقابلة:** وتم توظيفها من أجل تأكيد أو نفي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال
الاستمارة، وكذا من أجل الوصول إلى بيانات جديدة تخدم بحثنا هذا.
- **الملاحظة:** واستخدمت الملاحظة من خلال الخرجات الميدانية التي قمنا بها مع المكلفة
بالاتصال، كتقنية طرق الأبواب وكذا الأبواب المفتوحة، ومن خلال كذلك إشراكها لنا تقديم
مخطط اتصالي لصيف 2013م.

نتائج الدراسة: توصلنا من خلال دراستنا إلى النتائج التالية، نذكر منها:

- ✓ لعب الاتصال دورا محوريا في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، وذلك
من خلال موقع الاتصال بالمؤسسة مجال الدراسة، حيث يقع الاتصال بعد المدير مباشرة،
كما تم تخصيص ميزانية لإدارة الأزمة، وكذا إدراج اتصال الأزمة كأحد أهم عناصر التكوين،
وبرمجة مخططات اتصال الأزمة ضمن المخططات السنوية للاتصال.

- ✓ وظفت مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، مختلف وسائل الاتصال في إدارتها لأزمة فيفري 2012م، وذلك وفقا للترتيب التالي: الاتصال الشخصي، INTRANET، الهاتف والهاتف النقال، الفاكس، الملصقات الداخلية، الإذاعة (سيرتا FM)، الجرائد، التلفزيون، ولكنها لم تستخدم مواقع التواصل الاجتماعي، EXSTRANET، اللافتة.
- ✓ اعتمدت مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، على المخطط الاتصالي في إدارتها لأزمة فيفري 2012م، ويتبين لنا ذلك، من خلال: تشكيل فريق أزمة، تشخيص الأزمة، تحديد الهدف الأساسي من الأزمة، تحديد الجمهور المستهدف، اختيار وسائل الاتصال، تحديد الميزانية الخاصة بإدارة الأزمة، التنفيذ وأخيرا تقييم كل المراحل السابقة. كما قامت المؤسسة بعمل مخطط اتصالي استعجالي لصيف 2013م وذلك لتفادي أخطاء وهفوات صيف 2011م.
- ✓ اعتمدت المؤسسة مجال الدراسة على نموذج الاعتذار في إدارة أزمة فيفري 2012م، كما استعملت الاستراتيجيات الاتصالية التالية: إستراتيجية احتواء ومحاصرة وتطوير الأزمة، التقليل من شأن الأزمة، وكذا الإستراتيجية الشفافية مع وسائل الإعلام والجمهور.

أما عن كيفية تقسيم البحث فكان على النحو التالي:

مقدمة.

- ❖ الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.
- ❖ الفصل الثاني: ماهية الأزمة.
- ❖ الفصل الثالث: إدارة الأزمة.
- ❖ الفصل الرابع: اتصال الأزمة.
- ❖ الفصل الخامس: المؤسسة الاقتصادية.
- ❖ الفصل السادس: المعالجة الكيفية والكمية للبيانات الميدانية وعرض أهم نتائج الدراسة وكذا آفاق وتوصيات الدراسة.

خاتمة.

Résumé

La présente recherche vise à découvrir le rôle joué par la communication dans la gestion de la crise de Février 2012, au sein de la société Sonelgaz Constantine 02, ainsi qu'elle montre l'importance de la communication pour améliorer l'image et la réputation de la société Sonelgaz Constantine 02. L'objectif de cette étude est d'identifier les modèles et les stratégies de communication utilisées dans la gestion de la crise de Février 2012 par la société Sonelgaz Constantine 02. Ainsi que la façon de d'utiliser les moyens de communication et les technologies modernes de l'information et de la communication, et la méthode de mise en place du plan de communication de la société objet de la recherche dans la gestion de la crise de Février 2012.

Cette étude a été lancée par la question principale suivante:

"Quel est le rôle de la communication dans la gestion de la crise de Février 2012, au sein de la société Sonelgaz Constantine 02?».

Cette question implique également quatre sous-questions, se présentent comme suit:

- ✓ Quels sont les modèles et les stratégies de communication adoptées par la société Sonelgaz Constantine 02 dans sa gestion de la crise de Février 2012?.
- ✓ Quels sont les moyens de communication et de technologies modernes de l'information et de la communication utilisés par la société Sonelgaz Constantine 02, en vue de se rapporter à ses audiences internes et externes au cours de la gestion de la crise de Février 2012?
- ✓ Est-ce que Sonelgaz a utilisé le plan de communication, et comment il a été appliqué dans la gestion de la crise de Février 2012?.
- ✓ y-avait-t-il une communication efficace dans la gestion de la crise de Février 2012, au sein de la société Sonelgaz Constantine 02?.

Pour répondre à ces questions, trois hypothèses ont été développés, qui sont les suivantes:

- ✓ la communication a joué un rôle primordial dans la gestion de la crise de Février 2012 au sein de la société Sonelgaz Constantine 02.
- ✓ la société Sonelgaz Constantine 02 a utilisé différents moyens de communication en tant que pilier dans la gestion de la crise de Février 2012.

- ✓ la société Sonelgaz Constantine 02 s'est appuyée sur des méthodes et des procédés scientifiques et pratiques dans la communication pour gérer la crise de Février 2012.

Concepts de l'étude:

les termes de l'étude ont été identifiés dans cinq termes clés, à savoir: crise, gestion de crise, communication de crise, relations publiques et institutions économiques.

Méthodologie:

Afin d'atteindre les objectifs de notre recherche, nous avons utilisé l'enquête par sondage car elle permet de décrire le rôle de la communication de crise dans la société Sonelgaz Constantine 02, ainsi que se tenir sur l'importance de la crise de la communication dans la société en question, elle permet également l'analyse et l'interprétation des données en s'appuyant sur la méthode de statistique quantitative, qui aide notre étude à transformer les données qualitatives de notre étude en données numériques (quantité) mesurables sur le terrain.

Outils de collecte de données:

Trois outils principaux ont été adoptés dans notre recherche, ne peut être négligée aucun d'entre eux, à savoir:

- ❖ Questionnaire : Son objectif était de tester la validité des hypothèses retenues et leurs indicateurs.
- ❖ Entretien : a été utilisé afin de confirmer ou nier les données qui ont été obtenues par le biais d'un questionnaire, ainsi que pour l'accès à de nouvelles données qui servent notre recherche.
- ❖ Observation: a été utilisée lors de la sortie de terrain que nous avons fait avec la personne chargée de communication, comme la technique de frapper à la porte ainsi que les portes ouvertes, et par la présentation d'un plan de communication pour l'été 2013.

Résultats de l'étude:

Grâce à notre étude, nous avons atteint les résultats suivants, notamment:

- La communication a joué un rôle primordial dans la gestion de la crise de Février 2012, au sein de la société Sonelgaz Constantine 02, et par le biais du site de communication de la société en question, où la communication se trouve directement après le gestionnaire, ainsi qu'un budget a été alloué pour la gestion de crise, à l'addition de la communication de crise comme l'un des

éléments de configuration les plus importants et la programmation des plans de communication de crise dans les plans annuels de communication.

- La société Sonelgaz Constantine 02 a utilisé les différents moyens de communication dans la gestion de la crise de Février 2012, selon l'ordre suivant: communication personnelle, intranet, téléphone et téléphone mobile, fax, affiches intérieures, radio (Cirta FM), journaux, télévision, mais elle n'est pas utilisée les sites de réseautage social, EXSTRANET, panneau.
- La société Sonelgaz Constantine 02 s'est appuyé sur la plan de communication dans la gestion de la crise de Février 2012, et cela est illustré par: formation d'une cellule de crise, diagnostic de la crise, identification de l'objectif principal de la crise, identification de l'audience cible, choisir les moyens de communication, détermination du budget consacré à la gestion de la crise, la mise en œuvre et, enfin, l'évaluation de toutes les étapes précédentes. La société a également élaboré un plan communicatif d'urgence pour l'été 2013, afin d'éviter les erreurs et les défaillances de l'été 2011.
- La société Sonelgaz Constantine 02 s'est appuyé sur le modèle d'excuses dans la gestion de la crise de Février 2012, elle a également utilisé les stratégies de communication suivants: stratégie de confinement, de piégeage et de contenir la crise, sous-estimé la crise, ainsi que la stratégie de transparence avec les médias et l'audience.

En ce qui concerne la façon de répartir la recherche, elle était comme suit:

Présentation.

⊗ **Chapitre I:** cadre méthodologique de l'étude.

⊗ **Chapitre II:** nature de la crise.

⊗ **Chapitre trois:** gestion de la crise.

⊗ **Chapitre IV:** communication de crise.

⊗ **Chapitre V:** institutions économiques.

⊗ **Chapitre VI:** traitement qualitatif et quantitatif des données de terrain et présentation des résultats les plus importants de l'étude, ainsi que les perspectives et les recommandations de l'étude.

Conclusion.

Summary

This research aims to find out the role played by communication in crisis management February 2012, in Sonelgaz Constantine 02 company, also shows the importance of communication to improve the image and reputation of Sonelgaz Constantine 02 company, this study aims also to identify the models and strategies of communication used in managing the crisis of February 2012 by Sonelgaz Constantine 02 company, as well as the manner to employ the means of communication and new information and communication technologies, and how to apply the scheme for communication company research topic in managing the crisis of February 2012.

This study was started through the main question as follows:
"What is the role of communication in managing the crisis of February 2012 in Sonelgaz Constantine 02 company?."

It also involves under this main question four sub-questions are as follows :

- ✓ What are the models and communication strategies adopted by Sonelgaz Constantine 02 company in managing crisis of February 2012?
- ✓ What are the means of communication and new information and communication technologies that used by company Sonelgaz Constantine 02, to contact the internal and external audiences during the crisis management of February 2012?
- ✓ Did company Sonelgaz Constantine 02 use the communication plan, and how it has been applied in managing the crisis of February 2012 crisis?.

✓

Was there an effective communication in managing the crisis of February 2012 in Sonelgaz Constantine 02 company?.

To answer these questions, three hypotheses have been developed, which are the following:

- **Communication has played a key role in managing the crisis of February 2012 in Sonelgaz Constantine 02 company.**

- **Sonelgaz Constantine 02 Company used different means of communication as a pillar in managing the crisis of February 2012.**
- **Sonelgaz Constantine 02 Company has relied on scientific and practical ways in communication to manage the crisis of February 2012.**

Concepts of the study:

the terms of the study were identified in five key terms, namely: crisis, crisis management, crisis communications, public relations and economic institutions.

methodology:

To achieve the objectives of our research, we used the sample survey because it helps to describe the role of crisis communication in Sonelgaz Constantine 02 company, as well as standing on the importance of crisis communication in the company in question, it also allows the analysis and the interpretation of data based on quantitative statistical method that helps our study to transform qualitative data of our study into digital data (quantity) measurable on the ground.

Tools of data collection:

Three main tools were adopted in our research, cannot be overlooked any of them, namely:

- **Questionnaire:** The objective was to test the validity of assumptions and their indicators.
- **Interview:** was used to confirm or deny the data that were obtained through a questionnaire, as well as the Access to new data that serve our research.
- **Observation:** has been used during the field visit that we did with the person in charge of communication, as door knocking and door open technique, and the presentation of a communication plan for the summer 2013.

Study results:

Thanks to our study, we achieved the following results, including:

- Communication has played a key role in managing the crisis of February 2012, in Sonelgaz Constantine 02 company, and through the communication site of the company in question, where the

communication is directly located after the manager, it has also been allocated a budget for crisis management, as well as the inclusion of crisis communication as one of the most important configuration and programming plans for crisis communications in the annual communication plans .

- Sonelgaz Constantine O2 company has used various means of communication in managing the crisis of February 2012, in the following order: personal communication, intranet, phone, mobile phone, fax, indoor posters, radio (Cirta FM) newspapers, television, but it has not used the social networking websites, EXSTRANET, panels.

- Sonelgaz Constantine O2 company has relied on the communication plan in managing the crisis of February 2012, and this is illustrated by formation of a crisis team, diagnosis of the crisis, identification of the main objective of the crisis, identification of the targeted audience, choose the means of communication, determination of budget for crisis management, implementation, and finally the evaluation of all previous steps. The company has also developed an emergency communication plan for summer 2013 to avoid the mistakes and failures of summer 2011.

- Sonelgaz Constantine O2 company has relied on the excuse model in managing the crisis of February 2012, it has also used the following communication strategies: crisis containment and trapping strategy, underestimated the crisis, and transparency strategy with media and audience.

Regarding the way that the search was divided, it was as follows:

Presentation.

⌘ Chapter I: methodological framework of the study.

⌘ Chapter II: nature of the crisis.

⌘ Chapter Three: crisis management.

⌘ Chapter IV: crisis communication.

⌘ Chapter V: Economic institutions.

⌘ Chapter VI: qualitative and quantitative treatment of field data and presentation of the most important results of this study, as well as the perspectives and recommendations of this study.

Conclusion.

فهرس المحتويات:

ملخص

مقدمة.....أ، ب، ت، ث، ج

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. تحديد الإشكالية.....2
2. أهمية الموضوع.....7
3. أسباب الاختيار.....8
4. أهداف الدراسة.....9
5. فروض الدراسة.....10
6. الإطار المفاهيمي للدراسة.....13
7. المقاربة النظرية للدراسة.....16
8. المنهج المستخدم.....19
9. عينة الدراسة.....21
10. مجالات الدراسة.....33
11. أدوات جمع البيانات.....35
12. الدراسات السابقة.....38
13. صعوبات الدراسة.....50

الفصل الثاني: ماهية الأزمة

56.....	تمهيد.....
56.....	1. مفهوم الأزمة.....
61.....	2. العناصر الأساسية للأزمة.....
62.....	3. المفاهيم المشابهة للأزمة.....
66.....	4. العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة.....
67.....	5. السمات الأساسية للأزمة.....
70.....	6. أسباب الأزمات.....
76.....	7. أنواع الأزمات.....
86.....	8. أبعاد الأزمة.....
87.....	9. مراحل نشوء الأزمة.....

الفصل الثالث: إدارة الأزمات

.....	تمهيد.....
95	
96.....	1. مفهوم إدارة الأزمات.....
99.....	2. المفاهيم المشابهة لإدارة الأزمات.....
106.....	3. أهداف إدارة الأزمات.....
108.....	4. التخطيط العلمي لإدارة الأزمات.....
111.....	5. أساليب إدارة الأزمات.....

113.....	6. معوقات نجاح إدارة الأزمات
114.....	7. عوامل نجاح إدارة الأزمات
115.....	8. مناهج تشخيص الأزمات
122.....	9. مراحل إدارة الأزمات
126.....	10. إستراتيجيات إدارة الأزمات

الفصل الرابع: اتصال الأزمة

.....	تمهيد
	134
134.....	1. مفهوم اتصال الأزمة
139.....	2. دوافع الاهتمام باتصال الأزمة
141.....	3. أهمية اتصال الأزمة
142.....	4. أهداف اتصال الأزمة
143.....	5. إستراتيجيات اتصال الأزمة
145.....	6. مبادئ اتصال الأزمة
148.....	7. نماذج اتصال الأزمة
155.....	8. وظائف اتصال الأزمة في المؤسسة
156.....	9. التخطيط الاتصالي لإدارة الأزمات

الفصل الخامس: المؤسسة الاقتصادية

تمهيد.....	170
1. مفهوم المؤسسة الاقتصادية.....	170
2. تطور المؤسسة الاقتصادية.....	171
3. مجالات المؤسسة الاقتصادية.....	173
4. تصنيفات المؤسسة الاقتصادية.....	173
5. وظائف المؤسسة الاقتصادية.....	178
6. خصائص المؤسسة الاقتصادية.....	179
7. أهداف المؤسسة الاقتصادية.....	180
8. محيط المؤسسة الاقتصادية.....	181
9. مستويات المؤسسة الاقتصادية.....	182
10. مراحل تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر.....	183
11. إعادة الهيكلة الاقتصادية والصناعية في الجزائر.....	184
12. الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.....	184

الفصل السادس: المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية ونتائج الدراسة

تمهيد.....	195
------------	-----

196.....	1. المعالجة الكيفية والكمية للبيانات الميدانية.....
285.....	2. نتائج الدراسة.....
285.....	● نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.....
290.....	● نتائج الدراسة في ضوء الأهداف.....
291.....	● نتائج الدراسة وفق المحور الأول من الاستمارة.....
292.....	● النتيجة العامة للدراسة.....
293.....	خاتمة.....
297.....	المراجع.....

الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	يبين التوزيع النسبي لوحداث العينة حسب الفئات المهنية.	01
25	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	02
27	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.	03
28	يبرز توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	04
30	يكشف توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.	05
32	يبين توزيع أفراد العينة حسب التكوين المتحصل عليه	06
57	يبين الأزمة طبقا إلى الأوجه الإيجابية والسلبية.	07
63	يوضح أوجه المقارنة بين الأزمة والكارثة.	08
125	يبين مراحل إدالة الأزمات.	09
144	يوضح إستراتيجيات اتصال الأزمة.	10
196	يبرز مفهوم الأزمة عند الجمهور الداخلي (الموظفون) للمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	11
199	يوضح المميزات الأساسية للأزمة حسب الجمهور الداخلي (الموظفون).	12
201	يبرز الأسباب الأساسية للأزمة، وذلك حسب الجمهور الداخلي (الموظفون).	13
204	يبين مفهوم اتصال الأزمة لدى الجمهور الداخلي (الموظفون).	14
207	يبين مدى استعمال اتصال أزمة في مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	15

209	يبين الجهة المكلفة بالقيام باتصال أزمة في مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	16
212	يكشف ما مدى الدور الذي يلعبه الاتصال في إدارة الأزمة بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	17
214	يبرز أهداف اتصال الأزمة في إدارة الأزمة بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	18
217	يبرز الجهة التي يستهدفها اتصال أزمة في مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	19
219	يوضح ما مدى الدور الفعال الذي لعبه اتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	20
221	يبرز مؤشرات دور الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م.	21
224	يبين تموقع قسم الاتصال والعلاقات العامة بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	22
226	يبين ما مدى تدريب الموظفين اتصاليا وخاصة أثناء مواجهتهم للأزمات، كأزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	23
228	يبرز مجالات تكوين وتدريب الموظفين اتصاليا بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	24
231	يبين ما مدى برمجة مخططات اتصال أزمة ضمن المخططات السنوية للاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	25
233	يبين مخططات اتصال أزمة في مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	26
235	يبين ما مدى إبلاغ الإدارة للموظفين بأزمة فيفري 2012م.	27
237	يبين الجهة المعنية بإبلاغ الموظفين بأزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة	28

		02.
239	يوضح توقيت إبلاغ الموظفين بأزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02. من طرف الإدارة.	29
242	يوضح الجهة التي تكلفت بإبلاغ الموظفين بأزمة فيفري 2012م. (الموظفون الذين لم تبلغهم الإدارة بأزمة فيفري 2012م) بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	30
244	يبين الأطراف التي لعبت دورا فعالا في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	31
246	يبرز ما مدى استخدام وسائل الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م.	32
248	يوضح الوسائل الأكثر استعمالا في إدارة أزمة فيفري 2012م.	33
251	يبرز الأغراض التي من خلالها تم استخدام التلفزيون في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	34
253	يكشف ما مدى استعمال الإذاعة والصحافة المكتوبة المحلية في إدارة أزمة فيفري 2012م.	35
255	يبرز أسباب اللجوء إلى استخدام إذاعة قسنطينة (FM) والصحافة المحلية في إدارة أزمة فيفري 2012م	36
257	يبين الأغراض التي من خلالها تم استعمال الإذاعة والصحافة المكتوبة المحليتين في إدارة أزمة فيفري 2012م.	37
260	يبرز ما مدى استعمال اللافتة في إدارة أزمة فيفري 2012م.	38
262	يكشف أسباب استخدام اللافتة في إدارة أزمة فيفري 2012م.	39
264	يبرز ما مدى تسخير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	40

266	يبين التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال المستخدمة في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	41
269	يكشف أسباب اللجوء إلى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	42
272	يكشف ما مدى استعمال الندوات، البيانات والمؤتمرات الصحفية في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	43
274	يبين الأغراض الحقيقية التي من خلالها تم اللجوء إلى استعمال الندوات، البيانات والمؤتمرات الصحفية في إدارة أزمة فيفري 2012م.	44
277	يكشف ما مدى استعمال الاتصال الشخصي في إدارة أزمة فيفري 2012م	45
279	يبرز الجمهور المستهدف من الاتصال الشخصي بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	46
281	يبرز أهداف استخدام الاتصال الشخصي في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	47

فهرس الأشكال:

الصفحة	الأشكال	رقم الشكل
60	يبين نقص المعلومات واتساع نطاق الأزمة.	01
72	يبرز أسباب نشوء الأزمات في المؤسسات.	02
85	يبين مصفوفة الأزمة.	03
88	يوضح المراحل الأربعة للأزمة.	04
116	يوضح المنهج التاريخي لتشخيص الأزمات.	05
117	يبين مكونات وطريقة عمل الأزمة.	06
118	يوضح المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص الأزمات.	07
123	يوضح مرحلة ما قبل الأزمة.	08
124	يكشف كيفية إدارة الأزمة.	09
127	يوضح الإستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات.	10
129	يوضح الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات.	11
145	يبين مبدأ توخي الهدف.	12
150	يبرز نموذج المراحل الأربعة لاتصال الأزمة.	13
177	يوضح فروع مؤسسات المجموعة أو المجمع.	14

189	يوضح التفاعل الداخلي والخارجي للاتصال بالمؤسسات الجزائرية.	15
-----	--	----

فهرس الأعمدة البيانية

الصفحة	الأعمدة البيانية	رقم العمود
24	يبين التوزيع النسبي لوحداث العينة حسب الفئات المهنية.	01
26	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	02
27	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.	03
29	يرز توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	04
30	يكشف توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.	05
32	يبين توزيع أفراد العينة حسب التكوين المتحصل عليه	06
197	يرز مفهوم الأزمة عند الجمهور الداخلي (الموظفون) للمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	07
199	يوضح المميزات الأساسية للأزمة حسب الجمهور الداخلي (الموظفون) بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02:	08
202	يرز الأسباب الأساسية للأزمة، وذلك حسب الجمهور الداخلي (الموظفون) بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02:	09
205	يبين مفهوم اتصال الأزمة لدى الجمهور الداخلي (الموظفون) بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	10
207	يبين مدى استعمال اتصال أزمة في مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	11
210	يبين الجهة المكلفة بالقيام باتصال أزمة في مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	12
212	يكشف ما مدى الدور الذي يلعبه الاتصال في إدارة الأزمة بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	13

215	يبرز أهداف اتصال الأزمة في إدارة الأزمة بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	14
217	يبرز الجهة التي يستهدفها اتصال أزمة في مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	15
219	يوضح ما مدى الدور الفعال الذي لعبه اتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	16
222	يبرز مؤشرات دور الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	17
224	يبين تموقع قسم الاتصال والعلاقات العامة بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	18
226	يبين ما مدى تدريب الموظفين اتصاليا وخاصة أثناء مواجهتهم للأزمات، كأزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	19
229	يبرز مجالات تكوين وتدريب الموظفين اتصاليا بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	20
231	يبين ما مدى برمجة مخططات اتصال أزمة ضمن المخططات السنوية للاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	21
234	يبين مخططات اتصال أزمة في مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	22
235	يبين ما مدى إبلاغ الإدارة للموظفين بأزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	23
237	يبين الجهة المعنية بإبلاغ الموظفين بأزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	24
240	يوضح توقيت إبلاغ الموظفين بأزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02. من طرف الإدارة.	25
242	يوضح الجهة التي تكلفت بإبلاغ الموظفين بأزمة فيفري 2012م. (الموظفون الذين لم تبلغهم الإدارة بأزمة فيفري 2012م) بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	26
244	يبين الأطراف التي لعبت دورا فعالا في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	27
246	يبرز ما مدى استخدام وسائل الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م.	28
249	يوضح الوسائل الأكثر استعمالا في إدارة أزمة فيفري 2012م.	29

251	يبرز الأغراض التي من خلالها تم استخدام التلفزيون في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	30
253	يكشف ما مدى استعمال الإذاعة والصحافة المكتوبة المحلية في إدارة أزمة فيفري 2012م.	31
255	يبرز أسباب اللجوء إلى استخدام إذاعة قسنطينة (FM) والصحافة المحلية في إدارة أزمة فيفري 2012م	32
258	يبين الأغراض التي من خلالها تم استعمال الإذاعة والصحافة المكتوبة المحليتين في إدارة أزمة فيفري 2012م.	33
260	يبرز ما مدى استعمال اللافتة في إدارة أزمة فيفري 2012م.	34
262	يكشف أسباب استخدام اللافتة في إدارة أزمة فيفري 2012م.	35
264	يبرز ما مدى تسخير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	36
266	يبين التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال المستخدمة في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	37
270	يكشف أسباب اللجوء إلى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	38
272	يكشف ما مدى استعمال الندوات، البيانات والمؤتمرات الصحفية في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	39
274	يبين الأغراض الحقيقية التي من خلالها تم اللجوء إلى استعمال الندوات، البيانات والمؤتمرات الصحفية في إدارة أزمة فيفري 2012م.	40
277	يكشف ما مدى استعمال الاتصال الشخصي في إدارة أزمة فيفري 2012م	41
279	يبرز الجمهور المستهدف من الاتصال الشخصي بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	42
282	يبرز أهداف استخدام الاتصال الشخصي في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02	43

مقدمة:

أصبح الاتصال في السنوات القليلة الماضية الركيزة الأساسية في المؤسسات الجزائرية . بعدما باركته الدولة واعتبرته رهان من رهانات العصر. بغض النظر عن طبيعة تخصصها، حيث يكسب الاتصال دورا هاما وكبيرا في كسب ثقة ورضا الجمهور، وبالتالي كسب تأييده لصالح المؤسسة سواء أكانت عمومية أو خاصة.

وهناك أنواع عديدة للاتصال، ومنها اتصال المنتج، الاتصال المالي، اتصال التأثير، الاتصال المؤسساتي، الاتصال العاطفي، اتصال الدخول، الاتصال الجوّاري، اتصال التوظيف، الاتصال الداخلي، الاتصال الدولي، اتصال التنمية المستدامة واتصال الأزمة، هذا الأخير أصبح له دورا محوريا وفعالا 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، هذا من جهة، ومن جهة أخرى بسبب سوء الأحوال الجوية (أسباب طبيعية) والتي تعرضت لها المؤسسة مجال البحث (مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02) بعد سقوط الكثيفة للثلوج، مما أدى إلى انقطاع التيار الكهربائي والغاز في الكثير من أحياء مدينة قسنطينة.

ولهذا أصبح علم إدارة الأزمات يحظى باهتمام كبير من جانب الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية بشكل عام والاتصال الجماهيري بشكل خاص، وذلك على ضوء الثورة التكنولوجية التي يعيشها العالم الآن في مجال الإعلام والاتصال، هذا من جهة، ومن جهة أخرى كثرة الأزمات التي تعاني منها المؤسسات بأسباب ذكرناها آنفا أو بأسباب أخرى.

ومن بين فروع إدارة الأزمات نجد ما يتعلق بكيفية إدارتها على مستوى الجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام وهو ما يعرف بـ: "اتصال الأزمة Communication de Crise".

لذلك كله، فإن الاتصال المؤثر والفعال بالجمهور الداخلي والخارجي من خلال وسائل الاتصال الداخلية للمؤسسة من جهة، ووسائل الاتصال الخارجية (وسائل الإعلام والاتصال الجماهيري) من جهة أخرى، وهذا ما يؤدي إلى نتائج إيجابية وملموسة عند إدارة أي أزمة من طرف المؤسسة.

أما في بلدنا (الجزائر) وعلى الرغم من قيام بعض المؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء بإدراج مصلحة الاتصال والعلاقات العامة في هيكلها التنظيمي، إلا أن هذا لا يكفي فقط ما لم تكن هناك ثقافة اتصالية، وخير دليل على كلامنا هذا هي مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، فكيف لهذه المؤسسة الضخمة من حيث

الإمكانيات المادية والمالية أن يعمل شخص واحد فقط في مصلحة الاتصال والعلاقات العامة على الرغم من حساسية هذه المصلحة في أي مؤسسة.

ونظرا للأهمية الكبيرة للاتصال التي أصبحت تعنيه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على غرار مؤسسة سونلغاز قسنطينة02 في إدارتها للأزمات التي تعترضها ومنها أزمة فيفري 2012م، وفي هذا الإطار قمنا بإعداد هذه الدراسة حول اتصال الأزمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية لأزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02).

وقد تمحورت دراستنا هذه من خلال طرح التساؤل الرئيسي، والذي كان على النحو التالي "

"ما هو الدور الذي لعبه الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02؟".

وقد تفرع عن هذا التساؤل الرئيسي أربعة أسئلة فرعية، وهي كالاتي:

✓ ما هي الاستراتيجيات والنماذج الاتصالية المتبناة من طرف مؤسسة سونلغاز قسنطينة02

أثناء إدارتها لأزمة فيفري 2012م؟.

✓ ما هي الوسائل الاتصالية والتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال التي وظفتها مؤسسة

سونلغاز قسنطينة02 لاتصالها بجمهورها الداخلي والخارجي أثناء إدارتها لأزمة فيفري

2012م؟.

✓ هل استعملت مؤسسة سونلغاز قسنطينة02 المخطط الاتصالي في إدارتها لأزمة فيفري

2012م.

✓ هل كانت هناك فعالية للاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة

سونلغاز قسنطينة02؟.

كما حاولنا من خلال هذه الدراسة تحقيق بعض الأهداف، نذكر منها:

✓ معرفة أهمية اتصال الأزمة في مؤسسة سونلغاز قسنطينة02.

✓ معرفة الأهداف المحورية لاتصال الأزمة بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02 حول أزمة فيفري 2012م.

✓ التعرف على النماذج، النظريات والاستراتيجيات الاتصالية المستعملة من قبل مؤسسة سونلغاز

قسنطينة02 في إدارتها لأزمة فيفري 2012م.

- ✓ التعرف على كيفية توظيف الوسائل الاتصالية والتكنولوجيات الحديثة للإعلام الاتصال من قبل مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 في إدارتها لأزمة فيفري 2012م.
- ✓ التعرف على الدور الذي لعبه اتصال الأزمة في تحسين أداء وسمعة وصورة مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 بعد أزمة فيفري 2012م.
- ✓ التعرف على كيفية توظيف مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 المخطط الاتصالي في إدارتها لأزمة فيفري 2012م.

ومن أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة، وكذا لتحقيق أهدافها، قمنا بوضع ثلاثة فرضيات، هي:

- ✓ لعب الاتصال دورا محوريا في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.
- ✓ وظفت مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 مختلف وسائل الاتصال والتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال كدعامة اتصالية في إدارتها لأزمة فيفري 2012م.
- ✓ اعتمدت مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 على أساليب وطرق علمية وعملية في الاتصال لإدارتها لأزمة فيفري 2012م.

وقد تم تحديد خمسة مفاهيم أساسية، وهي على النحو التالي: الأزمة، إدارة الأزمة، اتصال الأزمة، العلاقات العامة والمؤسسة الاقتصادية.

والمنهج المتبع في هذه الدراسة هو منهج "المسح بالعينة" وهو الأنسب لمثل هذه المواضيع، كما تم الاستعانة بثلاثة أدوات منهجية، وهي: الملاحظة، الاستمارة والمقابلة.

أما فيما يخص مجالات الدراسة فكانت كالتالي:

- المجال المكاني: مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.
- المجال الزمني: بدأت الدراسة في يوم 15 أبريل 2012م واستمرت إلى غاية 09 ماي 2013م.
- المجال البشري: لقد شملت الدراسة الجمهور الداخلي لمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

وقد تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية، كما تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى ثلاثة طبقات، وهي على

النحو التالي:

- فئة الإطارات: عددها 93 موظفا.
- فئة التحكم: عددها 169 موظفا.
- فئة التنفيذ: عددها 91 موظفا.

وتم تحديد حجم العينة بنسبة 20%، فكان حجم العينة 71 مفردة، تم توزيعها بطريقة تناسبية، كانت

كالتالي:

- فئة الإطارات: 19 مفردة.
- فئة التحكم: 34 مفردة.
- فئة التنفيذ: 18 مفردة.

كما توصلت الدراسة إلى نتائج، نذكر منها:

- ✓ لعب الاتصال دورا محوريا في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، وذلك من خلال موقع الاتصال بالمؤسسة مجال الدراسة، حيث يقع الاتصال بعد المدير مباشرة، كما تم تخصيص ميزانية لإدارة الأزمة، وكذا إدراج اتصال الأزمة كأحد أهم عناصر التكوين، وبرمجة مخططات اتصال الأزمة ضمن المخططات السنوية للاتصال.
- ✓ وظفت مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، مختلف وسائل الاتصال في إدارتها لأزمة فيفري 2012م، وذلك وفقا للترتيب التالي: الاتصال الشخصي، INTRANET، الهاتف والهاتف النقال، الفاكس، الملصقات الداخلية، الإذاعة (سيرتا FM)، الجرائد، التلفزيون، ولكنها لم تستخدم مواقع التواصل الاجتماعي، EXSTRANET، اللافتة.
- ✓ اعتمدت مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، على المخطط الاتصالي في إدارتها لأزمة فيفري 2012م، ويتبين لنا ذلك، من خلال: تشكيل فريق أزمة، تشخيص الأزمة، تحديد الهدف الأساسي من الأزمة، تحديد الجمهور المستهدف، اختيار وسائل الاتصال، تحديد الميزانية الخاصة بإدارة الأزمة، التنفيذ وأخيرا تقييم كل المراحل السابقة. كما قامت المؤسسة بعمل مخطط اتصالي استعجالي لصيف 2013م وذلك لتفادي أخطاء وهفوات صيف 2011م.

✓ اعتمدت المؤسسة مجال الدراسة على نموذج الاعتذار في إدارة أزمة فيفري 2012م، كما استعملت الاستراتيجيات الاتصالية التالية: إستراتيجية احتواء ومحاصرة وتطوير الأزمة، التقليل من شأن الأزمة، وكذا الإستراتيجية الشفافية مع وسائل الإعلام والجمهور.

وقد اشتملت دراستنا هذه على مقدمة وخاتمة توسطتھما ستة فصول، وهي كالآتي:

❖ **الفصل الأول:** وعنوانه ب: الإطار المنهجي للدراسة، وقد تضمن تحديد الإشكالية، أهمية وأسباب اختيار الموضوع، أهدافه، فروض الدراسة، تحديد المفاهيم، المقاربة النظرية، المنهج وعينة وأدوات الدراسة، الدراسات السابقة، وصعوبات الدراسة.

❖ **الفصل الثاني:** والمعنون ب: ماهية الأزمة. وقد تضمن بدوره مفهوم الأزمة والمفاهيم المشابهة والسمات الأساسية لها، أسبابها، أنواعها، أبعادها ومراحل نشوئها.

❖ **الفصل الثالث:** وعنوانه: إدارة الأزمات. وتمحور من خلال: تحديد مفهوم إدارة الأزمات والمفاهيم المشابهة لها، أهدافها، التخطيط العلمي لإدارة الأزمات، أساليبها، معوقات وعوامل نجاحها، مناهج تشخيصها، مراحل إدارتها وإستراتيجياتها.

❖ **الفصل الرابع:** والمعنون ب: اتصال الأزمة. وتضمن مفهوم، دوافع، أهمية، وأهداف اتصال الأزمة، إستراتيجيات اتصال الأزمة، مبادئه، نماذجه، وظائفه في المؤسسة والتخطيط الاتصالي لإدارة الأزمات.

❖ **الفصل الخامس:** المؤسسة الاقتصادية. كما تضمن هذا الفصل مفهوم وتطور المؤسسة الاقتصادية، مجالاتها، تصنيفاتها، وظائفها، خصائصها، أهدافها، محيطها، مستوياتها، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، إعادة الهيكلة الاقتصادية في الجزائر والاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

❖ **الفصل السادس:** خصص هذا الفصل للمعالجة الكيفية والكمية للبيانات الميدانية، كما تم عرض النتائج على ضوء فرضيات وأهداف الدراسة.

1- تحديد الإشكالية:

لقد شهد العالم بأسره منذ بداية القرن العشرين (20م) وخاصة في النصف الثاني منه . وذلك في ظل العولمة . تحولا وتغيرا كبيرا وواضحا مس جميع المجالات والميادين على غرار الميدان الاجتماعي والسياسي والثقافي والتكنولوجي والاقتصادي... وكذا الميدان الاتصالي، هذا الأخير الذي كان نتيجة للتقدم الكبير والهائل في وسائل الاتصال الجماهيري والوسائل التكنولوجية ، إضافة إلى كل هذا بروز طرق ومناهج جديدة في مجال تسيير أو إدارة المؤسسات.

هذه التحولات والتغيرات كما أوردها كل من " Bernard Brochand et Jacques Lendrevie " في كتابهما المعنون ب: " Le PUBLICITOR " كانت نتيجة لانفتاح الأسواق والمنافسة بين المؤسسات من جهة ولبروز النزعة الأخلاقية في إدارة المؤسسات من جهة أخرى ، وكذا دور الاتصال والإشهار والعلاقات العامة كعناصر لها دور في تحسين صور المؤسسة وإضافة إلى ربط ولاء الجماهير الداخلية والخارجية بالمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها (1).

ويحظى اتصال الأزمة باهتمام كبير من جانب الباحثين في العلوم الاجتماعية بصفة عامة والاتصال الجماهيري بشكل خاص، وذلك طبعاً على ضوء الثورة التكنولوجية التي يعيشها العالم الآن في مجال الإعلام والاتصالات، والتي تنقل الأحداث والأزمات فور وقوعها من أي مكان في العالم ، ومن بين الفروع الهامة في مجال إدارة الأزمات هو كيفية إدارة الأزمة على مستوى الجمهور الداخلي وكذا الجمهور العام (الجمهور الخارجي) ووسائل الإعلام وهو ما يعرف باتصالات الأزمة (2).

وقد مورست إدارة الأزمات منذ عصور قديمة جداً، وكانت مظهر من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة التي واجهها الإنسان منذ أن جوبه بتحدّي الطبيعة ، ولم تكن تعرف آن ذاك باسم إدارة الأزمات وإنما كانت تسمى بمسميات مثل: الحنكة الدبلوماسية أو براعة القيادة أو حسن القيادة.....، وكانت هذه الممارسة هي المحك الحقيقي لقدرة الإنسان على مواجهة الأزمات والتعامل مع المواقف الحرجة فيما توفر لديه من طاقات إبداعية وقدرات على الابتكار. (3)

ولقد كانت أزمة الصواريخ الكوبية سنة 1962م نموذجاً ناجحاً لإدارة الأزمات و بها يؤرخ تاريخ دخول هذا المفهوم إلى قاموس العلاقات الدولية وذلك عندما أطلق وزير الدفاع الأمريكي " روبرت ماكينمارا " في

زمن الرئيس " جون كينيدي " جملته الشهيرة: " لم يعد هناك بعد الآن مجال للحديث عن الإستراتيجية وإنما عن إدارة الأزمات فقط " (4).

وقد جاء تعقيب ماكينمارا هذا نتيجة حماسه المفرط لنجاح الولايات المتحدة الأمريكية في إدارة هذه الأزمة وليبرز أهمية إيلاء إدارة الأزمات قدرا كبيرا من الاهتمام بحسبان ما كان يمكن حدوثه لو تم الإخفاق في إدارة هذه الأزمة .

وكما تم ذكره آنفا فإن البدايات الفعلية والأولية لعملية إدارة الأزمات قد برزت جليا على مستوى العلاقات الدولية فان إدارة الأزمات أصبحت كذلك تعني مختلف المؤسسات سواء السياسية، الدينية، الثقافية، الاجتماعية و الاقتصادية

وتعتبر المؤسسة مهما كان نوعها كوحدة اجتماعية مصغرة عن المجتمع الكبير تضم مجموعة من الفاعلين يعملون وفقا لنظام تقسيم السلطة والعمل، وتسعى إلى تحقيق أهداف معينة وجدت من أجلها، وأثناء سيرها العادي قد تعترضها أزمات ما كالأزمات الاقتصادية أو المالية وكذا الأزمات التسييرية أو اهتزاز سمعتها أو صورتها لدى جماهيرها المستهدفة .

واتصال الأزمة هو اتصال المؤسسة الذي يتم تكييفه أثناء الأزمات، فهو بذلك مرتبط بوضع المؤسسة وبمراحل التحضير لمواجهة الأزمة، وعليه يتحدد في إطاره الاتصال العام " كعملية اجتماعية الجامع لشبكات اتصال المؤسسة الداخلية والخارجية والتي يتم تسخيرها وتجنيدتها في مختلف مراحل الأزمة بشكل مقصود ، أما من أجل الوقاية أو العلاج أو الترميم والتحسين لإعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه على الأقل أو الخروج بأقل الأضرار، ويعتبر فرصة للتغيير والتجديد " (5).

والهدف الأساسي من توظيف الاتصال أثناء أو وقت الأزمات هو بالدرجة الأولى تفادي انحراف المعلومات لهذا يكون من الضروري أن يعمل الجهاز الاتصالي جنبا إلى جنب مع الاستراتيجيات المتبناة لمواجهة الأزمات وهذا بطبيعة الحال يكون على المستوى العام.

لقد تعرضت المؤسسة الجزائرية بمختلف مجالاتها وميادينها لأزمات مختلفة نتيجة لانتقالها من نموذج تسيير لآخر ابتداء بالتسيير الذاتي فمرحلة الشركات الوطنية ثم مرحلة التسيير الاشتراكي فاستقلالية المؤسسات، وأخيرا خصخصتها 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.

كما لا يمكن تجاهل تأثير المحيط الدولي - العولمة الاقتصادية والتجارية والمعلوماتية والثقافية على المؤسسة الجزائرية وعلى طريقة تسييرها مما قد يعرضها لأزمات مختلفة في الوقت الراهن، كما يفرض عليها إعادة النظر في أساليب وطرق العمل وفي كيفية إدارة الأزمات التي قد تعترضها⁽⁶⁾ .

وتعتبر الجزائر من الدول التي وظفت الاتصال والعلاقات العامة وأدرجتها في الهيكل التنظيمي بمؤسساتها الاقتصادية في أواخر سنوات الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي وذلك بالموازاة مع دخول الجزائر اقتصاد السوق وخصخصة المؤسسات وكذا استقلالية الاقتصاد القائم على القطاع العمومي إلى الاقتصاد القائم.

إلا أن الجزائر متأخرة عن ركب الدول المتطورة في مجال الاستفادة مما سلف ذكره من علوم التسيير وإدارة المؤسسات الاقتصادية، كون مجموعة من الدراسات أثبتت واقع وطبيعة البنية المعلوماتية والتقنية بها ضعيف جدا، كما أنها لا تستفيد من توظيف نتائج الدراسات الإنسانية والاجتماعية كعلم النفس وعلم التسويق⁽⁷⁾ .

ولهذا يمكننا القول بخصوص مجال الاتصال والعلاقات العامة عموما واتصال الأزمة على وجه الخصوص في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أنه حديث جدا إذ تأسس في الجامعة الجزائرية معهدين اثنين فقط مع بداية سنوات التسعينات من القرن الماضي لتكوين متخصصين في هذا الميدان ونخص بالذكر معهد علوم الإعلام والاتصال بجامعة "الجزائر بالعاصمة" ومعهد آخر يدرس الاتصال في التنظيمات بجامعة "باجي مختار عنابة" ولذلك سجل غياب كبير للمتخصصين والخبراء في هذا المجال الذين بإمكانهم ممارسة هذا العلم باحترافية ومهنية وإبداع.

وعند سعينا أكثر لمعرفة أسباب توظيف الاتصال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على الرغم من غياب ثقافته فقد وقفنا عند سبب وجيه أطلعنا عليه الكثير من أساتذة قسم علوم الإعلام والاتصال بجامعة قسنطينة وعنابة وهو أن توظيف الاتصال في المؤسسات الجزائرية الاقتصادية هو على سبيل تقليد المؤسسات الأجنبية ومتعددة الجنسيات التي دخلت الجزائر سنوات التسعينات والثقافات الاتصالية التي دخلت بها على غرار متعامل الهاتف النقال "مؤسسة نجمة" .

عرفت ولاية قسنطينة على غرار العديد من ولايات الوطن موجة البرد القوية أو كما عرفت بـ: "أزمة فيفري 2012م" وذلك خلال الفترة الممتدة من **02 إلى 15 فيفري** ، حيث شهدت الولاية انخفاضاً مفاجئاً في مادة الزئبق من بينها تلك التي كانت سبباً في العواقب لاسيما انقطاع التيار الكهربائي والغاز عن قرى بأكملها حيث شهدت هذه الفترة ذروة الاستهلاك بالغاز والكهرباء ، وبالنظر إلى تدهور الأحوال الجوية سجلت مصالح سونلغاز مالا يقل عن 126 تدخلاً مست 1700 زبون خلال الفترة التي تم ذكرها سابقاً⁽⁸⁾.

وللتقرب أكثر من هذه الأزمة التي لم تشهدها مدينة قسنطينة لسنوات عديدة أو بعبارة أخرى لم تحدث من قبل قط ، ارتأينا أن نقدم بعض العناوين الصحفية التي تناولت هذا الموضوع في أعز الأزمة :

جريدة الوطن الصادرة باللغة الفرنسية، عنونت تقريرها المنشور يوم الأحد **05 فيفري 2012** في صفحتها رقم **05 بـ: " قسنطينة : ولاية مشلولة وأسر منكوبة " et « COSTANTINE :Ville paralysée familles sinistrées »**

حيث عبر صاحب التقرير عن الانقطاعات المتكررة للغاز والكهرباء وسقوط الكابلات على الأرض على غرار حي الفوبور وسيدي مبروك وجبل الوحش، وأستطرد صاحب التقرير حينما أضاف أن بلدية زيغود يوسف أصبحت بلدية معزولة لا ماء ولا غاز ولا حتى كهرباء⁽⁹⁾.

أما جريدة الوهران اليومي الصادرة هي الأخرى باللغة الفرنسية ، حيث عنونت تقريرها المنشور يوم **05 فيفري 2012** في صفحتها 1 و 3 بـ: " سوء الأحوال الجوية استثنائي " .

« **INTEMPERIES EXCEPTIONNELLES** » حيث كتب صاحب التقرير في الجزء الذي خصص لولاية قسنطينة أن بلدية زيغود يوسف أصبحت معزولة لا غاز ولا كهرباء ولا هم يجزنون بالإضافة إلى العديد من الأحياء على غرار الفوبور وسيدي مبروك وجبل الوحش وعلي منجلي وزواغي والقائمة طويلة⁽¹⁰⁾

بالإضافة إلى جريدة المساء الجزائرية LE SOIR D' ALGERIE فقد عنونت تقريرها المنشور يوم الإثنين **06 فيفري 2012** ، بصفحة رقم 03 بـ: " تعطل إمداد بالغاز ، البرودة ، والبقاء في الظلام وإنقطاع عن العالم " « **Avoir froid , rester dans le noir et coupé du monde.** »

فقد كتب صاحب التقرير بوجه عام عن حشد عدة مؤسسات سونلغاز على طول التراب الوطني عدة فرق وقوات تدخل لمحاولة فك العزلة عن السكان الذين يعانون انقطاع التيار الكهربائي منذ عدة أيام وكذا إعادة إمدادات الغاز والكهرباء للمناطق المنكوبة⁽¹¹⁾.

أما جريدة المواطن " LE CITOYEN " فقد عنونت مقالها الصادر يوم الاثنين 06 فيفري 2012 في الصفحة 04 ب: «طاقة: قرابة 20 بلدية في شرق الوطن دون تيار كهربائي بسبب سوء الأحوال الجوية
" : «Prés de 20 communes de l'est sans courant électrique en Energie :
raison des intempéries

أشار صاحب التقرير إلى تصريحات الرئيس المدير العام لمؤسسة سونلغاز السيد " طاهر جوانبي ":

حيث صرح هذا الأخير أن 20 بلدية في 05 ولايات من شرق الوطن عرفت انقطاع للتيار الكهربائي بسبب سوء الأحوال الجوية، وفي تصريح للمجلس الشعبي البلدي صرح المذكور سابقا أن فرق مؤسسة توزيع والمقاولون قاموا بحشد جهودهم معا منذ البداية لسوء الأحوال الجوية حيث عرفوا صعوبة في دخول المناطق المنكوبة بسبب الطرق المقطوعة بالثلوج⁽¹²⁾.

وانطلاقا من هذا سنحاول تجسيد ما أشرنا إليه سابقا في هذه الإشكالية من خلال الدراسة الميدانية لمساهمة الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، ويكون ذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي الذي سيحدد لنا المسار العام لهذه الدراسة في شقيها النظري والميداني، والذي ارتأينا أن نطرحه بالصياغة التالية:

" ما هو الدور الذي لعبه الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة

02 ؟"

وقد تفرع عن هذا التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية سنحاول الإجابة عليها من خلال دراستنا هذه

وهي كالتالي:

✓ ما هي الاستراتيجيات والنماذج الاتصالية المتبناة من طرف مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 أثناء إدارتها

لأزمة فيفري 2012م ؟.

- ✓ ما هي الوسائل الاتصالية والتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال التي وظفتها مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 لاتصالها بجماهيرها الداخلية والخارجية أثناء إدارتها لأزمة فيفري 2012م؟.
- ✓ هل استعملت مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 المخطط الاتصالي في إدارتها لأزمة فيفري 2012م.
- ✓ هل كانت هناك فعالية للاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02؟.

2- أهمية الموضوع :

اتسمت المؤسسات الجزائرية على اختلاف اختصاصاتها وأشكالها بإدراج مصلحة الاتصال و العلاقات العامة، هذا بطبيعة الحال بعدما باركت السلطات العليا في البلاد تخصص الاتصال واعتبرته رهان من رهانات العصر وبالتالي يجب مواكبة الدول المتقدمة والتي يعد فيها الاتصال أمر محتوم ولا غنى لأي مؤسسة عنه. ومن بين أهمية الموضوع التي أثارت اهتمامنا الشخصي أيضا وأدت بنا إلى دراسة هذه الظاهرة نجد :

- ✓ تزايد عدد الأزمات التي تعاني منها المؤسسات والهيئات بشكل كبير.
- ✓ تزايد اهتمام وسائل الإعلام بتغطية أخبار الأزمات خاصة التي يتأثر بها الجمهور. وهذا بالضبط ما حدث مع مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 فيما يخص أزمة فيفري 2012م عندما تناولتها وسائل الإعلام بكثير من الأخبار أدت في الأخير إلى اهتزاز صورة وسمعة مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.
- ✓ التأثير الكبير والعميق والمدمر للأزمات على المؤسسات والهيئات وما ينتج عن ذلك من عواقب وخيمة على سمعة وصورة المؤسسة.

● الأهمية العملية: وقد ارتأينا أن نقدم في بعض النقاط الأهمية العملية لدراستنا هذه وهي كالتالي :

- ✓ تنبيه مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 بضرورة وضع مخطط اتصالي استعجالي مما يؤدي بها إلى الخروج بأخف الأضرار من الأزمات التي تتعرض لها .
- ✓ ضرورة وضع سيناريوهات محتملة لبعض الأزمات حتى تكون مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 لديها بعض الجهوزية في مواجهة الأزمات الغير متوقعة .

- ✓ ضرورة التفريق بين الأزمة والمفاهيم المشابهة لها بالنسبة للقائم بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 ، وذلك لأن التعامل مع الأزمة ليس كالتعامل مع المشكلة وليس كذلك كالتعامل مع الحادث أو الصراع أو التصادم .
- ✓ يجب على مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 الاستفادة من الأخطاء السابقة التي وقعت فيها أثناء معالجتها أو إدارتها للأزمات (الاستفادة من أزمة فيفري 2012م) حتى لا تقع في نفس الأخطاء مستقبلا.

3- أسباب اختيار الموضوع:

لقد أثار تخصص اتصال وإدارة الأزمات اهتمامنا الشخصي مما أدى بنا إلى اختيار موضوع البحث بعنوان "اتصال الأزمة في مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02". وهذا بعد التراكمات النظرية التي تحصلنا عليها خلال السنة الأولى (النظرية) ماجستير وذلك من خلال العديد من المقاييس على غرار مقياس اتصال الأزمة وكذا التنظيمات والأزمات ومخطط اتصالي لإدارة الأزمة بالإضافة إلى الإعلام وإدارة الأزمات، فكان لزاما منا أن نتوسع في كيفية مساهمة الاتصال في إدارة الأزمات؟.

ضف إلى ذلك القراءات الواسعة التي اطلعنا عليها من خلال الكثير من النماذج لمؤسسات عملاقة على غرار أزمة TOYOTA وأزمة جونسون أند جونسون وغيرها كثير، هذه المؤسسات خرجت من الأزمات التي تعرضت إليها بأخف الأضرار.

● الأسباب المعرفية: تتحدد الأسباب المعرفية فيما يلي:

- ✓ قلة الدراسات والبحوث في مجال علوم الإعلام والاتصال عموما واتصال الأزمة على وجه الخصوص خاصة الدراسات والبحوث الميدانية.
- ✓ التعرف أكثر على واقع الاتصال وإدارته للأزمات في مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

- ✓ معرفة مدى مواكبة مؤسسة سونلغاز قسنطينة02 للمؤسسات الكبرى العملاقة في مجال اتصال الأزمات خاصة تلك التي تعرضت للأزمات وخرجت منها بأقل الأضرار كمؤسسة .TOYOTA
- ✓ التعرف على العلاقة الطردية الموجودة بين اتصال الأزمة وتحسين صورة وسمعة المؤسسة أو العكس ، وكيف تستغل مؤسسة سونلغاز قسنطينة02 أزمة فيفري 2012م لصالحها.
- ✓ التعرف على الأساليب والنماذج وكذا النظريات الاتصالية التي استعملتها مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 في إدارتها لأزمة فيفري 2012م.

• الأسباب الموضوعية:

- ✓ تبيان دور المخطط الاتصالي في الإستراتيجية الاتصالية المعاصرة للمؤسسات أثناء مواجهتها أو إدارتها للأزمات .
- ✓ اتصال الأزمة أصبح أمرا أساسيا ومحتوم ولا غنى لأي مؤسسة عنه تريد المواصلة والبقاء خاصة في ظل المنافسة الشرسة بين المؤسسات الاقتصادية، بل إن الكثير من الخبراء والباحثين يعتبرونه رهان من رهانات العصر.
- ✓ توضيح خصائص ومزايا اتصال الأزمة في مؤسسة سونلغاز قسنطينة02.

4- أهداف الدراسة:

- على ضوء المحاور الأساسية لمشكلة الدراسة يمكننا تحديد أهداف هذه الدراسة على النحو التالي:
- ✓ معرفة أهمية اتصال الأزمة في مؤسسة سونلغاز قسنطينة02.
- ✓ معرفة الأهداف المحورية لاتصال الأزمة بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02 حول أزمة فيفري2012م.
- ✓ التعرف على الاستراتيجيات الاتصالية المستعملة من قبل مؤسسة سونلغاز قسنطينة02 في إدارتها لأزمة فيفري2012م.
- ✓ التعرف على النماذج والنظريات الاتصالية التي استعملتها مؤسسة سونلغاز قسنطينة02 في إدارتها لأزمة فيفري2012م.

- ✓ التعرف على كيفية توظيف الوسائل الاتصالية والتكنولوجيات الحديثة للإعلام الاتصال من قبل مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 في إدارتها لأزمة فيفري 2012م.
- ✓ التعرف على الدور الذي لعبه اتصال الأزمة في تحسين أداء وسمعة وصورة مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 بعد أزمة فيفري 2012م.
- ✓ التعرف على كيفية توظيف مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 المخطط الاتصالي في إدارتها لأزمة فيفري 2012م.

5- فروض الدراسة:

بعد انتهاء الباحث من تحديد مشكلة بحثه، يتعين عليه الانتقال إلى خطوة أخرى لا تقل أهمية عن الخطوة السابقة والتي ستليها وهي صياغة الفرضيات الموجهة للبحث من بدايته إلى نهايته.

وتعرف الفرضية على أنها: قضية تخمينية تعبر عن نمط معين من العلاقة بين الظواهر. " ويمكن تعريف الفرضية على أنها " فكرة مبدئية تربط الظاهرة موضوع الدراسة أو بين أحد العوامل المرتبطة بها أو المسببة لها، أو فكرة مبدئية تربط بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع " (13).

إن أول الإجراءات التطبيقية أو العملية هو وضع تصورات أو رؤى أولية أو تفسيرات مؤقتة أو تعميمات ميدانية للعلاقة بين الحقائق، التي قد يرى الباحث في وجود هذه العلاقة أو غيابها حلا أو تفسير للمشكلة. وهذا هو مفهوم الفرض العلمي Hypothèses الذي يحدد مبدئيا توقعات الباحث أو رؤيته الذاتية عن العلاقة بين المتغيرات الحاكمة في مجتمع البحث. والتعريف الإجرائي للفرض العلمي إذن: هو تصور مبدئي للعلاقة بين متغيرين أو أكثر. (14).

المؤشرات:

يجب تفكيك أو ترجمة المتغيرات لأي فرضية إلى مؤشرات، ويجب على المؤشر ترجمة الخصائص القياسية لموضوع الدراسة هذه (15).

ويعرف (Georg A Lundberg) 1984م المؤشر بالطريقة الآتية: " المؤشر هو مجموع العمليات الأمبريقية المنحزة بمساعدة أداة أو عدة أدوات لتشكيل المعلومة التي تسمح بترتيب موضوع ما ضمن فئة بالنسبة لخاصية ما" (16).

وللوصول إلى الأهداف المرجوة من هذا الموضوع وللإجابة على التساؤل الرئيسي المطروح آنفا فقد ارتأينا أن نقدم الفرضيات التالية:

● الفرضية الرئيسية:

"لعب الاتصال دورا محوريا في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02".

✓ مؤشراتها:

- موقع الاتصال في هرم مؤسسة سونلغاز قسنطينة02 .
- تخصيص ميزانية ضخمة أثناء إدارة الأزمة.
- إدراج الاتصال كأحد أهم عناصر التكوين والتدريب بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02.
- تسخير وسائل اتصالية وأدوات وتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في خدمة المكلفين بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02 وخاصة أثناء إدارة الأزمات.
- برمجة مخططات اتصال الأزمة ضمن المخططات السنوية للاتصال.

● الفرضية الثانية:

"وظفت مؤسسة سونلغاز قسنطينة02 مختلف وسائل الاتصال والتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال كدعامة اتصالية في إدارتها لأزمة فيفري 2012م".

✓ مؤشراتها:

- الاتصال الشخصي.
- الجرائد المحلية والوطنية.
- الراديو (إذاعة سيرتا FM).
- التلفزيون.
- الموقع الإلكتروني الرسمي لمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.
- اللافتة.
- مواقع التواصل الاجتماعي.

● الفرضية الثالثة:

" اعتمدت مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 على أساليب وطرق علمية وعملية في الاتصال لإدارتها لأزمة فيفري 2012م "

✓ مؤشراتها:

- تشكيل فريق أزمة أو ما يعرف ب: " خلية أزمة "
- التشخيص.
- تحديد الهدف.
- تحديد الجمهور المستهدف.
- اختيار الوسائل الاتصالية.
- تحديد الميزانية.
- استغلال الوقت للتنفيذ (التوقيت المناسب لتمرير الرسالة).
- التقييم.

6- الإطار المفاهيمي للدراسة:

لما يهم الباحث أو الدارس لدراسة موضوع معين فانه ينبغي عليه أن يدرك جيدا لمختلف المفاهيم المتعلقة بموضوع دراسته، حيث يعتبر تحديد المفاهيم من الأمور المهمة في البحث العلمي.

وحسب الباحث "كابلان" فإن المفاهيم هي: "مجموعة من المترادفات التي تحل محل الشيء المراد تعريفه، هذه المترادفات كفيلة بأن تعطي الفهم اللازم لما نحن بصدد تعريفه". (17)

ويجب أن تتسم مفاهيم البحث ب: بالدقة والوضوح حتى يستطيع القارئ أن يدرك بسهولة ما يريده الباحث، وحتى يتمكن الباحث نفسه من المضي قدما في حل مشكلته دونما لبس أو غموض قد ينتج من ترادف المعاني والأفكار.

وتقوم المفاهيم بعدة وظائف، لعل أهمها توجيه الباحث من خلال تحديد المفاهيم للمنظور، وكذا تسهيل تحديد العلاقة بين متغيرات الظاهرة. (18)

وللتقرب أكثر من موضوع دراستنا، كان لزاما علينا تحديد بعض المفاهيم المتعلقة بدراستنا هذه، ومن بين المفاهيم نجد: الاتصال، الأزمة، إدارة الأزمات، اتصال الأزمة والمؤسسة الاقتصادية.

• مفهوم الاتصال:

✓ لغويا: الاتصال (Communication) مشتقة من أصلها اللاتيني (Communis) أي (Common) ومعناها مشترك، فعندما نقوم بعملية الاتصال فنحن نحاول أن نقيم رسالة مشتركة مع شخص أو جماعة، أي أننا نحاول أن نشترك معا في معلومات أو مواقف محددة. (19)

✓ اصطلاحا: يرى الأستاذ "فضيل دليو" أن الاتصال هو: "إنتاج، نقل واستقبال الإشارات، وعلاقة هذه الأخيرة بنظام رمزي وتأثيراتها على السلوكيات، المعتقدات، قيم الأفراد والجماعات، وكذا على طرق تنظيمهم الاجتماعي". (20)

• الأزمة:

✓ لغة: كلمة الأزمة مشتقة من الفعل أزم، أزم العام اشتد قحطه، تأزم القوم أصابتهم أزمة، المآزم جمع مآزم ويعني المضيق.

والأزمة جمع إزم وأزم وأزمات وأوازم: وتعني الشدة والضيق. نقول أزمة اقتصادية وأزمة سياسية. (21)

✓ اصطلاحا: الأزمة هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرار ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.

تعرف خطة إدارة الأزمات بجامعة ماك ماستر MC MASTER بالولايات المتحدة الأمريكية الأزمة على أنها "أي حدث غير طبيعي يجذب اهتمام وسائل الإعلام وأن الأزمة غالبا ما تكون فجائية وغير متوقعة كما أنها يمكن أن تكون فرصا بقدر ما تحمل من مشاكل" (22).

✓ المفهوم الإجرائي للأزمة: الأزمة عبارة عن خلل وظيفي يؤثر تأثيرا ماديا ومعنويا على النظام كله، كما أنه يهدد المبادئ الأساسية التي قامت عليها مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 وبالتالي تؤدي إلى تدهور صورتها وسمعتها عند جماهيرها.

• اتصال الأزمة:

✓ اصطلاحا: إن اتصالات الأزمة هي كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها (23).

وعلى هذا الأساس فإن الأنشطة والأدوار الاتصالية المختلفة التي تقوم بها المنظمات و المؤسسات أثناء مراحل الأزمة بما في ذلك أنشطة العلاقات العامة تدخل في نطاق اتصالات الأزمة وكذلك الأنشطة والأدوار التي تقوم بها وسائل الإعلام الجماهيري في المجتمع تدخل في نطاق اتصالات الأزمة مما يعني أن اتصالات الأزمة ليست قاصرة على وظائف العلاقات العامة بل أن مسؤولية القيام بها تضع أيضا على وسائل الإعلام الجماهيري.

✓ إجرائيا: وجود مخطط اتصالي استعجالي فعال يساير مراحل الأزمة (قبل، أثناء وبعدها)، وكذا تكاثف جهود فريق الأزمة مع كافة الموظفين كما يكون هناك تنسيق بينهم، والاعتماد على إستراتيجية الشفافية للتعامل مع وسائل الإعلام لإدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

• إدارة الأزمات:

✓ اصطلاحا:

تعرف إدارة الأزمات على أنها: أسلوب التحكم في مسار الأزمة باستخدام البيانات والمعلومات المناسبة للقرار المناسب، وهي إدارة تقوم على التخطيط، التوجيه والمراقبة. (24)

✓ إجرائياً: هي التنبؤ بالأزمات التي تعترض مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، وذلك من خلال التخطيط العلمي والدراسات القبلية لجماهير المؤسسة، وكذا توفر كل الإمكانيات المادية والبشرية للتغلب على أزمة فيفري 2012م.

• المؤسسة الاقتصادية:

✓ لغة: ورد في معجم لسان العرب لابن منظور في فعل (أسس).

الأس والأسس والأساس: كل مبتدأ شيء. والأس والأساس أصل البناء، والأسيس أصل كل شيء، وأس الإنسان قلبه لأنه أول متكون في الرحم، وأس البناء مبتدؤه. وأسس داراً إذا بنيت حدودها ورفعت من قواعدها.

✓ اصطلاحاً: المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصاً ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال وقدرات لإنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفه. (25)

• العلاقات العامة:

✓ لغة: إن مصطلح العلاقات العامة مركبة من كلمتين:

➤ الأولى: العلاقات: وهي مصدر علائق وتعني الصلات والروابط.

➤ الثانية: عامة: وهي مؤنث وهو الشائع والشامل، والعام هو مخالفة الخاص. (26)

✓ اصطلاحاً:

ورد في معجم مصطلحات الإعلام أن العلاقات العامة: "تقوم بعملية الاتصال بين المؤسسات والجمهور، وتفسر كل منهما للآخر، حتى يمكن لهذه المؤسسات النجاح في كسب ثقة الجمهور وفهمه وتأييده. أي أن العلاقات العامة تعمل على إيجاد صلات وروابط ودية تقوم على أساس الفهم المتبادل. (27)

ومن جهته، يعرف الأب الروحي للعلاقات العامة "يفيلي" العلاقات العامة على النحو التالي:

"إن مهمة العلاقات العامة تتصل بالإعلام ونشر المعلومات الصحيحة عن المؤسسة للجمهور وكذلك لكسب وده، وكذلك تستخدم أساليب الدعاية عندما تقوم بالتأثير الانفعالي على الجماهير كما تلجأ إلى الإعلان بوسائل الإعلام المختلفة كما قد تنطوي أنشطة العلاقات العامة على بعض النواحي التعليمية والتثقيفية لجماهير المؤسسة الداخلية أو الخارجية". (28)

✓ إجرائيا: تقوم العلاقات العامة بأنشطة اتصالية داخلية وخارجية حتى تتغلب على الأزمة، وذلك من أجل تحسين صورة وسمعة مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 أمام جماهيرها.

7. المقاربة النظرية للدراسة: (المنظور الوظيفي):

يستعمل الباحث عند دراسته لظاهرة معينة بعض المقاربات النظرية والاتجاهات ، وهي يمكن القول بمثابة ربط الجانب الميداني للموضوع المدروس بإطار نظري يستعمل لمساعدة الباحث على فهم الظواهر المراد الوصول إليها أو الكشف عنها ، ونحن بصدد دراسة مساهمة الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 ، فكان اختيارنا على النظرية الوظيفية كمنظور موجه لدراستنا هذه على اعتبار أن الأزمة هي خلل وظيفي، وعلى اعتبار كذلك أن المنظور الوظيفي هو الذي تكلم على الأدوار الوظيفية للمؤسسات واختلالها الوظيفي كذلك.

1.7. مفهوم النظرية الوظيفية:

بداية نقصد بالنظرية: " مجموعة القوانين العلمية والمبادئ والقضايا العامة المرتبطة ارتباطا منهجيا ومنطقيا، والتي تتناول بالتفسير والتحليل ظواهر وحقائق مترابطة ومتصلة بموضوع ما". (29)

أما النظرية الوظيفية فهي من النظريات المهمة في علم الاجتماع حيث تستمد أصولها وأفكارها من آراء مجموعة كبيرة من علماء الاجتماع التقليديين والمعاصرين على غرار "أوغست كونت، دور كايم وهربرت سبنسر" وآراء العديد من علماء الاجتماع الأمريكيين المعاصرين على شاكلة "تالكوت بارسونز وروبرت ميرتون". (30)

والواقع أن التحليل الوظيفي للأنظمة الاجتماعية يعني هو نفسه بنماذج وأنماط السلوك التي تنشأ من أفراد أو مجموعات صغيرة ترتبط ببعضها داخل هذه الأنظمة (31)، كما تقوم هذه النظرية على أن تنظيم المجتمع وبناءه هو ضمان استقراره، وذلك نظرا لتوزيع الوظائف بين عناصر هذا التنظيم بشكل متوازن.

فالبناية تشير إلى تحديد عناصر التنظيم والعلاقات التي تقوم بين هذه العناصر، بينما تشير الوظيفية إلى تحديد الأدوار التي يقوم بها كل عنصر في علاقته بالتنظيم الكلي، وهو مدى مساهمة العنصر في النشاط الاجتماعي ويتحقق الثبات والاتزان من خلال توزيع الأدوار على العناصر بشكل متكامل. (32)

2.7. مرتكزات النظرية:

- لقد قام "روبرت ميرتون" بتلخيص العملية البنائية الوظيفية للمجتمع فيما يلي:
- إن أفضل طريقة للنظر إلى المجتمع هي اعتباره نظاماً لأجزاء مترابطة. وأنه تنظيم للأنشطة المرتبطة والمتكررة والتي يكمل كل منها الآخر.
 - يميل هذا المجتمع بشكل طبيعي نحو حالة من التوازن الديناميكي. وإذا حدث أي نوع من التنافر داخله، فإن قوى معينة سوف تنشط من أجل استعادة التوازن.
 - تساهم جميع الأنشطة المتكررة في المجتمع في استقراره. وبمعنى آخر، فإن كل النماذج القائمة في المجتمع تلعب دوراً في الحفاظ على استقرار النظام.
 - إن بعض الأنشطة المتكررة في المجتمع لا غنى عنها في استمرار وجوده، أي أن هناك متطلبات أساسية وظيفية تلبي الحاجات الملحة للنظام، وبدونها لا يمكن لهذا النظام أن يعيش.⁽³³⁾

ومن جهته فقد عنى روبرت ميرتون Merton بدراسة التنظيمات وقدم نموذج "المعوقات الوظيفية Dysfonctions" والتي تعني تقصير بعض النظم الاجتماعية عن أداء وظائفها من أجل إشباع الحاجات الاجتماعية وبالتالي فقد اهتم ميرتون بدراسة البنية التنظيمية وقدمها على أنها تحمل في داخلها مثيرات الخلل الوظيفي وأنها تؤدي أحياناً إلى انخفاض الكفاءة التنظيمية.⁽³⁴⁾

3.7 مفهوم الأزمة في المؤسسة من وجهة نظر الوظيفية:

يرجع "دور كايم" الأزمة التي تعترض النظام الاجتماعي العام إلى فقدان المعايير والقيم (الأنومي، Anomie) في نمط مجتمعات التضامن العضوي التي تتميز بتقسيم العمل، فهو يرى أن كل ما يؤدي الرابطة الاجتماعية بين الأفراد مثل توتر العلاقات الناشئة عن تقسيم العمل الاجتماعي من شأنه أن يضعف مجتمع التضامن العضوي ويؤثر على توازنه واستقراره، وهي حالة مرضية لأنها تعني افتقاد النظام الطابع المتسامي الذي

كان يضعه في مكانه أعلى من مصالح الأفراد، وعليه فإن: " أزمة المجتمع كما رأها دور كايم إذن هي أزمة أخلاق داخل النظام".

وفي نفس السياق يرى "تالكوت بارسونز" أنه عندما يحدث اختلال في توازن النظام الاجتماعي يظهر انحراف عن المعايير والثقافة السائدة في النظام، " فالناس يكتسبون القيم والمعايير (القواعد) والأدوار الأساسية من خلال التنشئة الاجتماعية، وأن النجاح في اندماج قيم المجتمع ومعاييره وأدواره شرط لازم للنظام الاجتماعي، وأن الإخفاق في اكتسابها أو قبولها علامة على الانحراف".

فالأزمة عند بارسونز يمكن إرجاعها إلى اختلال نظام القيم والمعايير في النسق الاجتماعي ككل، ويرى أن للنظام أربعة وظائف، وهي:

- ✓ وظيفة التكيف.
- ✓ تحقيق الهدف.
- ✓ وظيفة التكامل.
- ✓ وظيفة الوقاية أو الصيانة.

أما "روبرت ميرتون" فيؤكد أن الأزمة تظهر بوجود خلل وظيفي، وقد تناول "ميرتون" الخلل والمعوقات الوظيفية في كتابه "النظرية الاجتماعية والبناء الاجتماعي" والذي حدد فيه صراحة بأنه يوجد مظهرين أساسيين للعناصر الاجتماعية والثقافية، وهي:

- ❖ عناصر إيجابية.
- ❖ عناصر غير وظيفية".

ويظهر الخلل الوظيفي كنتيجة لعدم التكيف على المستوى المجتمعي وعلى المستوى الفردي.⁽³⁵⁾

وهذا النموذج يوجه دراستنا الحالية من خلال أنها تسعى في أحد أهدافها إلى دراسة دور الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، وذلك من خلال معالجة الاتصال للخلل الوظيفي الذي أصاب المؤسسة جراء التقصير في حق زبائن المؤسسة. وهل نجح الاتصال في تحسين صورة وسمعة سونلغاز قسنطينة 02.

8- المنهج المستخدم بالدراسة:

يعتبر المنهج ببساطة الدراسة الفكرية الواعية للمناهج المختلفة التي تطبق في مختلف العلوم، وقسم من أقسام المنطق ، والمنهج العلمي هو بمثابة العمود الفقري لتصميم البحوث الاجتماعية والإعلامية لأنه يسمح بتحديد المفاهيم وشرح المعاني الإجرائية وتحديد مجتمع البحث⁽³⁶⁾.

والمنهج العلمي ليس سوى خطوات منظمة يتبعها الباحث في معالجة الموضوعات التي يقوم بدراستها إلى أن يصل إلى نتيجة.

وبما أن دراستنا تتمحور حول " مساهمة الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 " فإنها بالتالي تنتمي إلى " الدراسات الوصفية " الشائعة في البحوث الإعلامية والاتصالية والتي تقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو مشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها والعلاقة بين متغيراتها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق ومتكامل للظاهرة أو المشكلة التي تقوم على الحقائق المرتبطة⁽³⁷⁾.

وهذا بالضبط ما نحاول الوصول إليه من خلال تفسير أزمة فيفري 2012م وتحديد ظروف المؤسسة وكذا تحديد العلاقة بين مساهمة الاتصال و إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

والمنهج المناسب لدراستنا هذه هو منهج " المسح بالعينة " وهو مسح ميداني بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

يعتبر المنهج المسحي جهدا علميا منظما للحصول على بيانات ومعلومات وأوصاف عن الظاهرة أو مجموعة الظواهر موضوع البحث. ولا يقتصر منهج المسح على استخدام أسلوب واحد في عملية جمع البيانات وإنما يلجأ إلى استخدام مختلف الأساليب كالاتقضاءات والاستبيانات والملاحظة وغيرها من طرق جمع البيانات والمعلومات.

كما يعتبر منهج المسح من أبرز المناهج المستخدمة في مجال الدراسات الإعلامية خاصة البحوث الوصفية والاستكشافية، كما يعتبر من أهم المناهج التي يجب الاعتماد عليها، وذلك لأسباب عدة، منها:

✓ النقص الواضح في المعلومات عن المكونات الأساسية للإعلام على غرار الجمهور...

- ✓ الحدائة النسبية للدراسات الإعلامية، مما يقتضي التركيز في المرحلة الحالية على الدراسات الوصفية المسحية التي تتيح للباحثين الإعلاميين كمية ونوعية من المعلومات.
- ✓ تعدد الجماهير المستهدف الوصول إليها مما يقتضي دراستها دراسة وصفية كاملة.

وتشمل المسوح التي يتناولها المنهج المسحي ما يلي:

- ✓ تحليل المضمون.
- ✓ مسح جمهور وسائل الإعلام.
- ✓ مسح وسائل الإعلام.
- ✓ مسح أساليب الممارسة الإعلامية.
- ✓ مسح الرأي العام. (38)

وهذا الأخير (مسح الرأي العام) هو صلب موضوعنا، أي سنستهدف من خلال إجراء هذا البحث، التعرف على آراء وأفكار واتجاهات الجمهور الداخلي لمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 من الدور الذي لعبه الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م.

ويمكن تقسيم المنهج المسحي إلى مسح شامل أي أن تجرى الدراسة على كافة مفردات مجتمع البحث، وهناك أيضا مسح بالعينة أي باختيار عينة ممثلة من مفردات المجتمع لإجراء الدراسة عليها (39).

والمنهج المناسب لدراستنا هذه إذن هو منهج " المسح بالعينة " وهو مسح ميداني بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02. حيث لا يمكننا القيام بمسح شامل لمجتمع البحث وهذا نظرا لعوامل كثيرة، من بينها: ضخامة مجتمع الدراسة بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، إذ يزيد عددهم عن 350 موظف. وكذا صعوبة الوصول إلى بعض الإطارات على غرار المدير، نائب المدير، مدير المالية... الخ.

ويعتمد منهج المسح بالعينة على التحليل الكيفي والنوعي للمعطيات مما يساعدنا في الوصول إلى نتائج يمكن أن تخدم ميدان البحث العلمي والعملي، كما أنه يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً (40).

9. عينة الدراسة:

يعتبر اختيار العينة من أهم خطوات ومراحل البحث. وتتحدد العينة بدورها في ضوء المشكلة، فروض البحث والأدوات التي يعمد الباحث إلى استخدامها.⁽⁴¹⁾ وفي هذا المجال يوجد إطارين كبيرين هما:

❖ العينات الاحتمالية: (العشوائية)

وفي هذا النوع من العينات تتساوى فرص أفراد المجتمع الكلي لأن يكونوا أعضاء في العينة المختارة.

ويدخل ضمن هذا النوع أصناف أخرى، منها:

- ✓ العينة العشوائية البسيطة.
- ✓ العينة العشوائية المنتظمة.
- ✓ العينة العشوائية الطبقية.
- ✓ العينة العنقودية.

❖ العينة غير الاحتمالية: (غير العشوائية)

وفيهما يكون الباحث حرا في تحديد من يكون ضمن العينة ومن الذي لا يمكنه أن يكون، وأن هذه الحرية ليست ذاتية بل مقرونة بمتطلبات البحث وأهدافه. ويدخل ضمن هذا النوع، أصناف من العينات من بينها:

- ✓ العينة القصدية (العمدية).
- ✓ العينة الحصصية.
- ✓ العينة بالصدفة (العفوية).
- ✓ عينة السلسلة (الكرة الثلجية).⁽⁴²⁾

أما العينة فتعرف على أنها: " ذلك الجزء الذي يختاره الباحث وفق طرق محددة، ليمثل مجتمع البحث تمثيلا علميا سليما".⁽⁴³⁾

كما يمكننا الوقوف على الأسباب التي تدفع الباحث إلى اختيار عينة بدلا من دراسة المجتمع كله، وفي

مقدمتها:

- ✓ أن دراسة المجتمع كله يشترط وقتاً وجهاً وتكاليف مادية عالية.
- ✓ أن اختيار عينة تحقق أهداف الدراسة، ولا تستدعي دراسة المجتمع الأصلي كله.

وبذلك فإن اختيار العينة يحقق ثلاثة أمور، وهي على النحو التالي:

- تمثيلها لمجتمع البحث الأصلي.
- تحقيق أغراض البحث.
- تجنب الباحث مشقة دراسة المجتمع الأصلي (الكلي).

ويشترط عند اختيار العينة الخطوات التالية:

- تحديد مجتمع البحث الأصلي: مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.
- تحديد أفراد مجتمع البحث الأصلي: كل موظفي سونلغاز قسنطينة 02.
- اختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث: اختيار عينة من موظفي سونلغاز 02.
- اختيار عدد مناسب من الأفراد للعينة⁽⁴⁴⁾: قمنا بوضع 20% من الموظفين.

وقد اعتمدنا في موضوعنا هذا على "العينة الطبقية العشوائية" حيث يلجأ إليها الباحث عندما يكون مجتمع البحث غير متجانس من حيث الجنس، السن، المستوى الاجتماعي و المستوى التعليمي، إضافة إلى عوامل اقتصادية واجتماعية متعددة، عندئذ لا يصبح المجتمع أفراد متجانسين، وإنما يضم طبقات مختلفة وفئات متعددة ومن ثم أية عينة يتم اختيارها لا بد أن تكون عينة طبقية عشوائية، وذلك وفق الأسس التالية:

- تحديد الفئات المختلفة في المجتمع الأصلي.
- تحديد حجم كل فئة داخل مجتمع البحث.
- تحديد العينة العشوائية البسيطة التي تمثل كل فئة بصورة متناسبة مع حجم الفئة.⁽⁴⁵⁾

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه تقسيم مجتمع البحث إلى ثلاثة (03) طبقات متجانسة اعتماداً على الوظيفة، حيث يبلغ عدد الموظفين 353 موظف مقسمين إلى الفئات الثلاثة الآتية:

○ فئة الإطارات: حيث يبلغ عدد هذه الفئة 93 موظفاً.

○ فئة التحكم: ويبلغ عددها 169 موظفا.

○ فئة التنفيذ: وعددها 91 موظفا.

وقد تم تحديد حجم العينة على أساس نسبة قدرت بـ: 20%، حيث قدر الحجم المحدد بـ: 71 مفردة،

وقد تم توزيعهم على الطبقات توزيعا تناسبيا، وذلك على النحو التالي:

● فئة الإطارات:

$$19 = 100 / 20 \times 93$$

● فئة التحكم:

$$34 = 100 / 20 \times 169$$

● فئة التنفيذ:

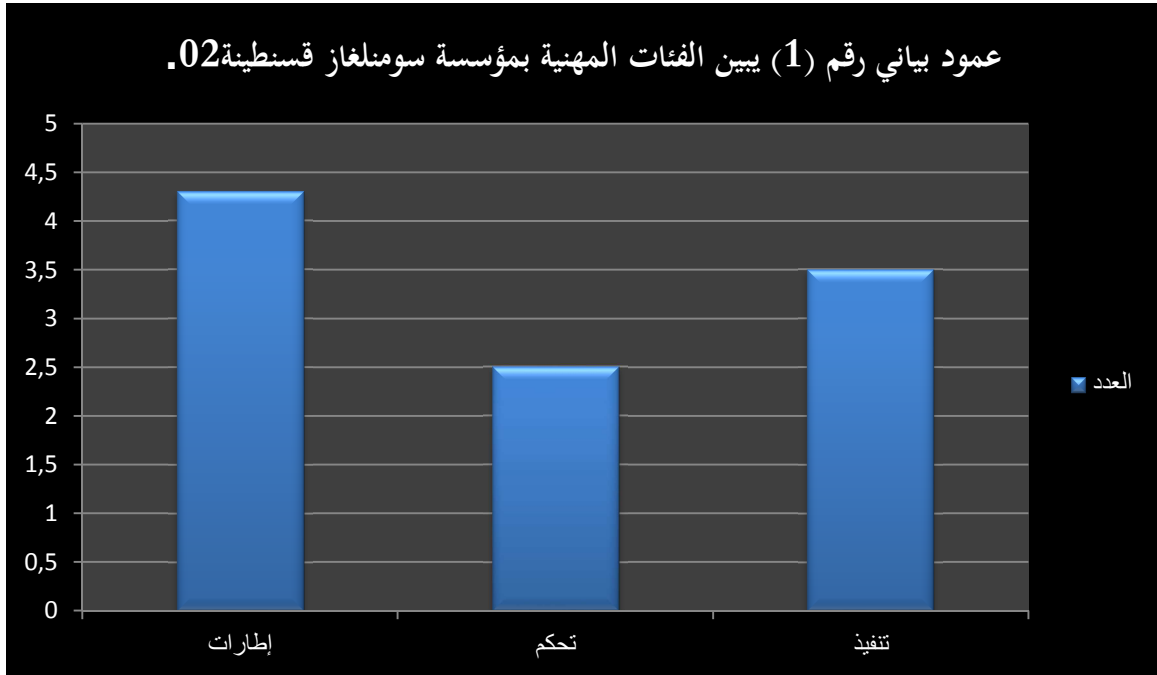
$$18 = 100 / 20 \times 91$$

وسنعرض الآن خصائص عينة الدراسة، وذلك من خلال الجداول الآتية، والتي تبين السمات العامة أو

البيانات الشخصية للمبحوثين:

جدول رقم(1): يبين التوزيع النسبي لوحدات العينة حسب الفئات المهنية بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

التمثيل %	العدد	التكرارات الفئة
19	93	إطارات
34	169	تحكم
18	91	تنفيذ
71	353	المجموع



إن قراءة الجدول أعلاه، والخاص بالوظيفة يكشف عن وجود ثلاث فئات، وهي فئة التنفيذ و قدرت بـ: 18 مفردة، أما الفئة التي تليها فهي فئة الإطارات التي تتضمن رؤساء المصالح، المهندسين،....، وقد قدر تمثيلها بـ: 19 مفردة، أما الفئة الأخيرة فهي فئة التحكم وقد تمثيلها بـ: 34.

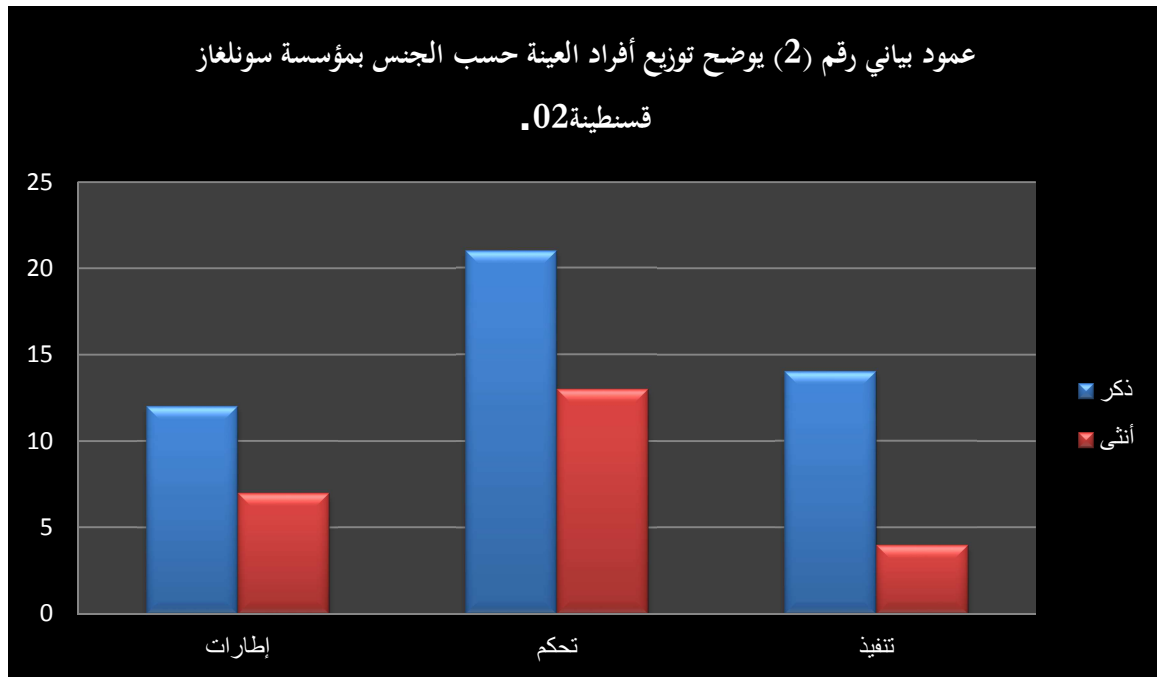
وهذا يتماشى مع المعطيات الواقعية، حيث نجد في مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 أكبر فئة هي فئة عمال التحكم بـ: 169 موظف، متبوعة بفئة الإطارات وذلك بعدد استقر عند 93 إطار، وفي المرتبة الأخيرة نجد فئة التنفيذ بـ: 91 موظف.

وقد تم اختيار مجتمع البحث من خلال استعمال طريقة العينة الطبقيّة العشوائية البسيطة، ولقد حاولنا تحديد السمات أو البيانات الشخصية للمبحوثين، وذلك من خلال معرفة: السن، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، وذلك من أجل معرفة السمات العامة أو البيانات الشخصية للمبحوثين بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، وكذا المعرفة آرائهم حول اتصال الأزمة بالمؤسسة مجال الدراسة، مع العلم أنه علم حديث النشأة في الدول المتقدمة فما بالك بالدول السائرة في طريق النمو على غرار الجزائر ومؤسساتها، حيث أن هذا العلم لم تتحدد معالمه من الناحية المهنية.

ويظهر لنا من خلال الجدول كذلك أن فئة الإطارات أقل عدداً من فئة التحكم، وهذا راجع إلى أن الإطار الواحد في المؤسسة يعمل تحت إمرته العديد من موظفي التحكم، فمثلاً مصلحة المحاسبة فيعمل تحت إمرته 05 موظفين تحكم، وهكذا^{1*}

جدول رقم (2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02:

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطارات		تكرارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	احتمالات
66.20	47	19.72	14	29.58	21	16.90	12	ذكر
33.80	24	5.63	04	18.37	13	9.86	07	أنثى
100	71	25.35	18	47.89	34	26.76	19	المجموع



^{1*} مقابلة مع إطار في مصلحة الموارد البشرية: يوم 02 أبريل 2013م. وكذا المكلفة بالاتصال بالمؤسسة.

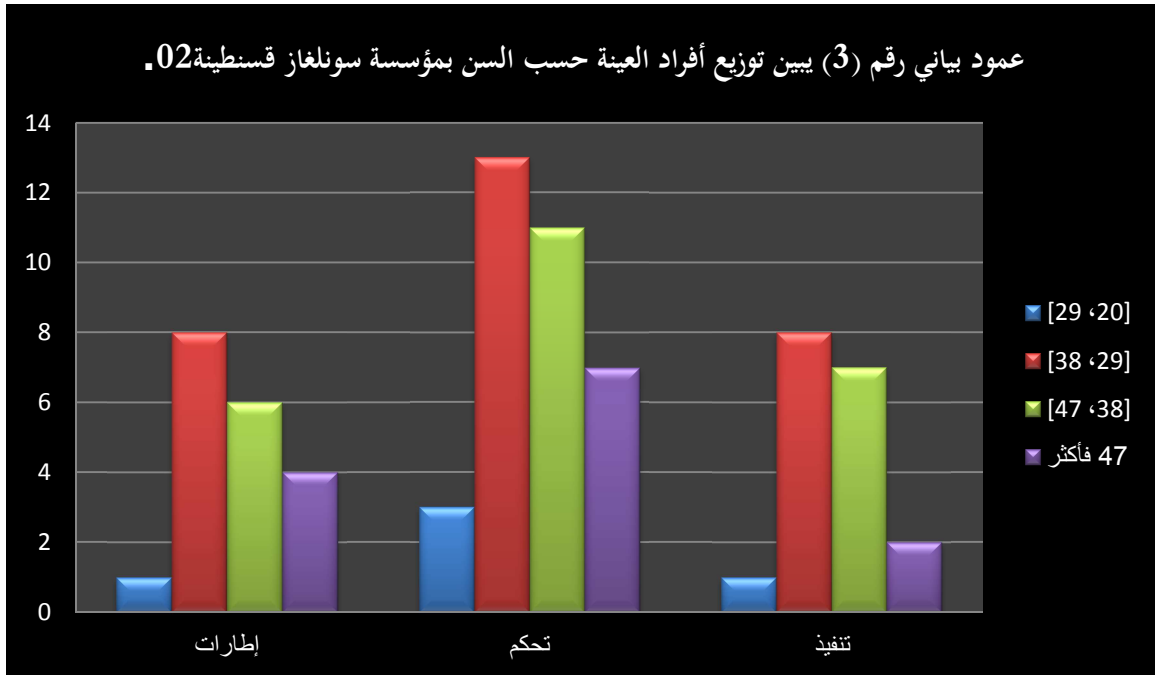
نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه، والمتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، حيث تبين لنا أن نسبة تمثيل الذكور قدرت بـ 66.20% وهي أعلى وأكبر من نسبة الإناث التي قدرت بـ 33.80%.

ونرجع هذا التفاوت بطبيعة الحال إلى طبيعة نشاط ومجالات تخصص مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، حيث تعتمد مؤسسة سونلغاز على الجنس الذكوري، فعلى سبيل المثال رأينا أن فرق التدخل والصيانة في مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 معظمها. إن لم نقل كلها. من الذكور، وإضافة إلى ما سبق ذكره، لاحظنا أيضا أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث في مختلف الفئات المهنية، وذلك على غرار فئة الإطارات، فئة التحكم وفئة التنفيذ، حيث صبت كلها في خانة الجنس الذكوري.

كما يرجع هذا أيضا إلى طبيعة المجتمع بشكل عام وثقافته، وعمل مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، فعمل المؤسسة يميل إلى المخرجات الميدانية التي تحتاج إلى الرجال خاصة فيما يتعلق بفرق التدخل والصيانة، أما النساء فيميلون إلى المناصب الإدارية داخل المؤسسة.

جدول رقم (3): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطارات		تكرارات احتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
7.05	05	1.41	01	4.23	03	1.41	01	[29، 20]
40.85	29	11.27	08	18.31	13	11.27	08	[38، 29]
33.8	24	9.86	07	15.49	11	8.45	06	[47، 38]
18.3	13	2.81	02	9.86	07	5.63	04	47 فأكثر
100	71	25.35	18	47.89	34	26.76	19	المجموع



من خلال استقراءنا للجدول رقم (3) يتضح لنا أن هناك تنوعا في الفئات العمرية لأفراد العينة، حيث نستطيع من خلالها التعرف على آراء مختلف شرائح الفئات المهنية حول موضوع الدراسة، وقد اعتمدنا على التقسيمات الفئوية العشرية، والتي تعكس كل فئة مستوى معين من الخبرات والمعلومات والمهارات المتراكمة، تصنف في إطار مرجعي من خلال التطور العمري حيث ساعد ذلك على الوصول إلى الآراء والأفكار المتنوعة، وهذا التنوع نابع من الخصائص التي تتميز بها كل فئة مهنية بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، ومن خلال قراءتنا للجدول يتضح لنا أن قلة مفردات الفئة العمرية ما بين [29، 20] حيث جاءت نسبتها بـ 7.05%، لتليها فئة [47 فأكثر بنسبة 18.3%، ثم تتبعها فئة [47، 38] بنسبة حددت بـ 33،8%، أما الفئة العمرية التي احتلت الصدارة فهي فئة [38، 29] بنسبة فاقت 40،85%، وهذا دليل على أن مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 تعتمد على فئة الشباب في تسيير المؤسسة، وهذا بالذات ما أكدته المكلفة بالاتصال من خلال مقابلة معها، حيث أكدت أن سياسة المؤسسة تعتمد على الشباب في تسيير شؤونها.²

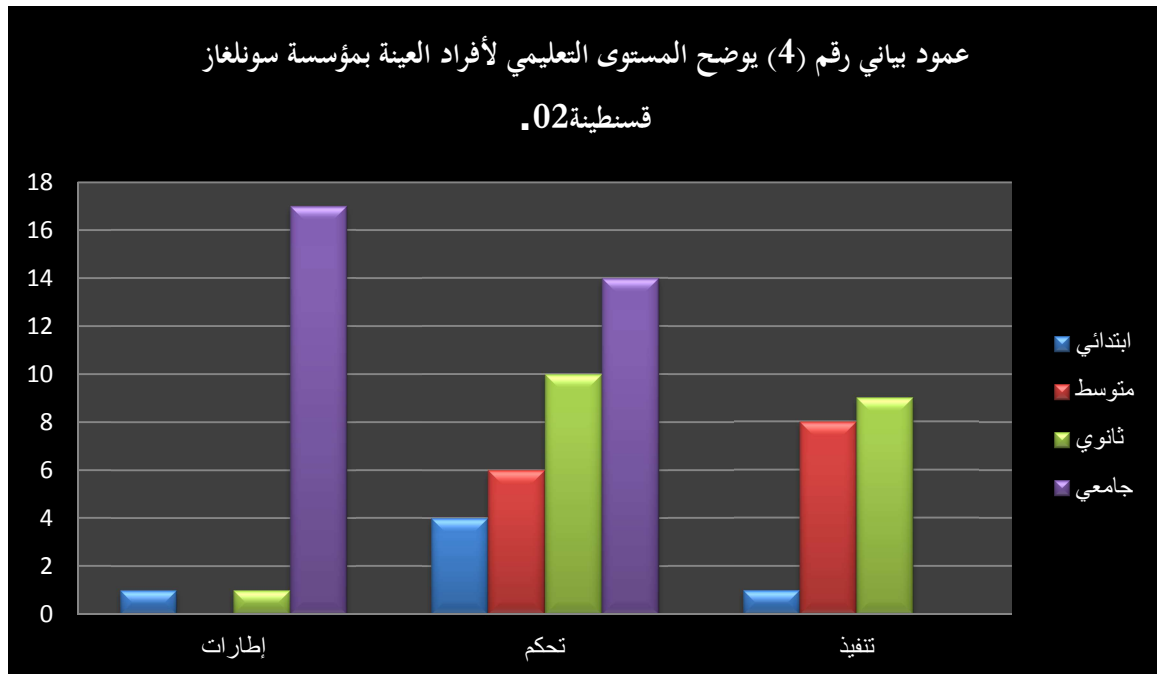
وكما نلاحظ أيضا أن فئة [38، 29] وفئة [47، 38] تملك أقدمية في العمل ما يؤهلها للأخذ بآرائها في مجال الاتصال عموما وفي مجال اتصال الأزمدة على وجه الخصوص، وذلك على اعتبار أن مؤسسة سونلغاز من

* حسب مقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02: 08 ماي 2013م.

بين المؤسسات على المستوى الوطني التي تتعرض إلى أزمة بين الفينة والأخرى، وكذلك من خلال إسهاماتها في إدارة الأزمات خاصة وأن معظمهم يشاركون أو يكونون فريق أو خلية أزمة والتي تكون فور وقوع أو قبل الأزمة بقليل.

جدول رقم (4): يبرز توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطارات		تكرارات احتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
8.45	06	1.41	01	5.63	04	1.41	01	ابتدائي
19.72	14	11.27	08	8.45	06	/	/	متوسط
28.17	20	12.67	09	14.09	10	1.41	01	ثانوي
43.66	31	/	/	19.72	14	23.94	17	جامعي
100	71	25.35	18	47.89	34	26.76	19	المجموع



من خلال قراءتنا للأرقام الواردة في هذا الجدول ، تبين لنا أن النسب متباينة فيما يخص المستوى التعليمي في هذه المؤسسة ، حيث جاءت نسبة 43.66% والتي تعود حسب الجدول إلى المستوى الجامعي، يليها

المستوى الثانوي بنسبة قدرت بـ 28.17%، أما المستوى المتوسط فقد تحصل على نسبة 19.72%، وفي الأخير المستوى الابتدائي الذي لم تتعدى نسبته 8.45%.

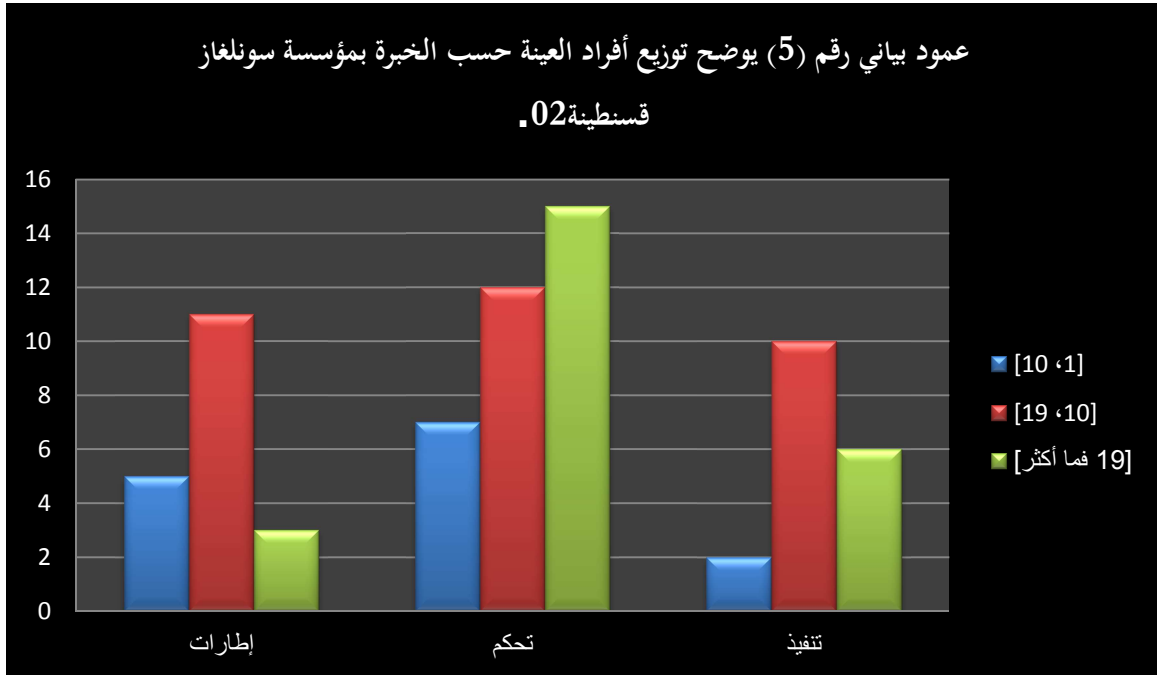
ومن خلال تحليلنا لبيانات وأرقام الجدول، يمكننا أن نلاحظ أن النسبة الغالبة وكما سبق ذكره تعود للمستوى التعليمي الجامعي، وهذا راجع بطبيعة الحال إلى أن هذه الفئة تعمل في الكثير من المصالح والأقسام الإدارية بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، ولكونها أيضا يعمل تحت مسؤوليتها العديد من الموظفين، كما احتلت المرتبة الثانية فئة المستوى الثانوي، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط وتخصص مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، خاصة الذين يعملون في الميدان على غرار عمال الصيانة وفرق التدخل.

لذلك كله فلا غرو أن نجد بالمؤسسة مجال البحث المستوى الثانوي وحتى الابتدائي والمتوسط، لأن هناك (كما ذكرنا آنفا) فئة التنفيذ مثلا التي لا تحتاج إلى مستوى جامعي، بل تحتاج فقط إلى تكوين خاص كتكوين تقني أو تقني سامي.

وعموما، تتسم عينة المبحوثين بمستوى تعليمي ووعي ما يؤهلها أو يمكنها من إدراك وتقييم نوعية الخدمات والجوانب الاتصالية لإدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

جدول رقم (5): يكشف توزيع أفراد العينة حسب الخبرة بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02:

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطارات		تكرارات احتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
19.72	14	2.82	02	9.86	07	7.04	05	[10، 1]
46.47	33	14.08	10	16.90	12	15.49	11	[19، 10]
33.81	24	8.45	06	21.13	15	4.23	03	19 فما أكثر]
100	71	25.35	18	47.89	34	26.76	19	المجموع



من خلال قراءتنا للأرقام المبيّنة أعلاه، يتبين لنا أن الفئة التي نالت حصة الأسد هي فئة [10، 19] من الخبرة، حيث نالت هذه الفئة نسبة 46.47%، لتليها بعد ذلك مباشرة فئة [19 فما أكثر] وذلك بنسبة استقرت عند 33.81%، أما فئة [1، 10] فاحتلت المرتبة الثالثة والأخيرة بنسبة لم تتجاوز 19.72%.

ويمكن أن تساعدنا معرفة المدة التي قضاها الموظف في المؤسسة مجال البحث من اكتشاف مدى فهمه لسياسة المؤسسة، ومدى معرفته الجيدة والدقيقة بالنشاطات المختلفة لها وخاصة في مجال الاتصال وبدرجة أكبر اتصال الأزمة، وذلك على اعتبار أن مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 من المؤسسات التي تتعرض بين الفينة والأخرى إلى أزمات، وبالتالي تحتاج إلى الاتصال لإدارتها أو مواجهتها، لذلك لا بد من معرفة خبرة العمال، لأنه كلما زادت المدة التي يقضيها الموظف بالمؤسسة، كلما زاد فهمه الجيد للمؤسسة ونشاطها، وبالتالي ستكون إجابته على الاستمارة على درجة كبيرة من الموضوعية والصدق، وستفيد موضوع دراستنا بالمؤسسة المذكورة.

وكما ذكرنا في الإطار النظري للدراسة، فإنه يجب أن تكون لأعضاء فريق أو خلية أزمة خبرة وأقدمية في المؤسسة حتى يستطيعون تشخيص الأزمة بشكل دقيق، وهذا ما وجدناه في مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، فقد تشكل فريق أزمة بالمؤسسة مجال الدراسة من: مدير التوزيع، المكلفة بالاتصال، رئيس مصلحة الكهرباء، رئيس مصلحة استغلال الغاز، رئيس مصلحة الوسائل

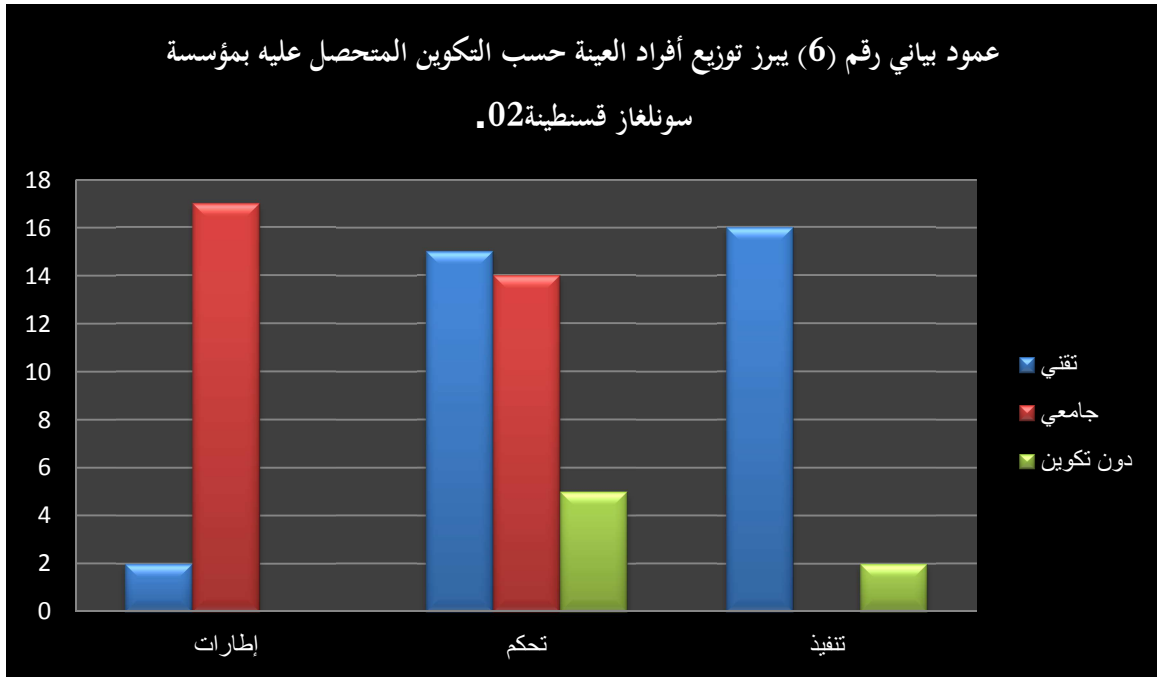
العامة، رئيس مصلحة المنازعات، وكذلك أعوان استغلال الكهرباء وهذا ما لمسناه من خلال مقابلة مع المكلفة بالاتصال بالمؤسسة مجال البحث.

والتمتع لفريق الأزمة بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02، يلاحظ أنه يتميز بالخبرة الكافية ما يؤهله لاتخاذ القرار المناسب، ونستدل على ذلك من خلال مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية* الذي أوضح أن المؤسسة مجال البحث لا تعمل على ترقية للموظفين إلا بعد وقت معين، وكما لاحظنا أن جل فريق أو خلية أزمة هم رؤساء مصالح، وهذا دليل آخر على أن للخبرة دور كبير في إدارة الأزمات

*حسب مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02: يوم 02 أبريل 2013م.

جدول رقم (6): يبين توزيع أفراد العينة حسب التكوين المتحصل عليه بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02:

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطارات		تكرارات احتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
46.48	33	22.53	16	21.13	15	2.82	02	تقني
43.66	31	/	/	19.72	14	23.94	17	جامعي
9.86	07	2.82	02	7.04	05	/	/	دون تكوين
100	71	25.35	18	47.89	34	26.76	19	المجموع



يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه، أن النسبة التي تحصلت على حصة الأسد هي فئة التقني حيث احتلت المرتبة الأولى بنسبة استقرت عند 46.48%، لتليها مباشرة فئة المستوى الجامعي بنسبة قدرت بـ 43.66%، أما فئة دون تكوين فاحتلت المرتبة الأخيرة بنسبة لم تتعدى 9.86%.

ويعود اعتمادنا على هذا السؤال لمعرفة التكوين المتحصل عليه من طرف الباحثين الذين لا يملكون المستوى الجامعي ويعملون في قطاع حساس مثل مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، حيث وجدنا عند سؤالنا حول المستوى التعليمي أن فئة التنفيذ لا تمتلك المستوى الجامعي ومع ذلك تشتغل في قطاع حساس، لذلك ارتأينا أن نوجه هذا السؤال لمعرفة نوع التكوين المتحصل عليه للفئات المهنية المختلفة لمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على استمرار تحسين المستوى التعليمي في مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، حيث أنه من لا يملك المستوى الجامعي على الأقل أن يكون له شهادة أو تكوين تقني لمزاولة عمله بشكل عادي وممتاز، ودون أية مشاكل، وهذا بطبيعة الحال يحسب لمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، لأنها تسعى باستمرار حسب مدير الموارد البشرية لتحسين المستوى التعليمي للموظفين، زد على ذلك التكوين الداخلي التي تقوم بها المؤسسة لموظفيها بين فترة وأخرى.

1.10. المجال المكاني:

• التعريف بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 مجال الدراسة:

تقع مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 في نهج الويزة قسنطينة، كما تحتل موقع إستراتيجي في قلب مدينة قسنطينة وتتوسط العديد من محاور المرور الهامة في المدينة، إضافة إلى امتلاكها لمقر أقل ما يقال عنه أنه يعبر عن مدى القوة الاقتصادية للمؤسسة من حيث الهندسة المعمارية الحديثة والطابع الجمالي للطريقة التي شيد بها.

• الإطار القانوني:

هي شركة ذات أسهم بموجب المادة 02 من المرسوم الرئاسي رقم 02. 195 المؤرخ في جويلية 2002م، حول المؤسسة ذات الطابع الصناعي والتجاري إلى شخصية معنوية جديدة ذات أسهم.

• أهداف المؤسسة: للمؤسسة أهداف عديدة، منها

- ✓ تقديم صورة حسنة على مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.
- ✓ توزيع الكهرباء والغاز وفق المعايير العالمية للسلامة والأمن.
- ✓ توصيل الكهرباء إلى الزبائن الجدد نوعا وكما.
- ✓ صيانة شبكات توزيع الغاز والكهرباء.
- ✓ التسيير الحسن والمستمر للموارد البشرية.
- ✓ ضمان أمن وسلامة الأشخاص من مخاطر الغاز والكهرباء.

• المكلفة بالاتصال: تلعب المكلفة بالاتصال دورا هاما في المؤسسة على غرار المصالح الأخرى وهذا

راجع إلى السياسة الاتصالية المنتهجة من طرف المؤسسة من أجل انفتاح المؤسسة على محيطها ولتشجيعها من جهة أخرى لمختلف النشاطات الاتصالية الموجهة إلى العمال لذا كانت الاستعانة بشخص مهمته الأساسية الحرص على اتصال متناسق وفعال والحفاظ على صورة وسمعة المؤسسة.

2.10. المجال الزمني:

تمت هذه الدراسة بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02، وكانت هذه الدراسة عبارة عن معرفة دور الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02، حيث قسمنا فترة البحث إلى عدة مراحل، وهي على النحو التالي:

- **15 أبريل 2012م:** حيث قمنا بعرض بحث مصغر في مقياس اتصال الأزمة وذلك لمعرفة واقع الاتصال في مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02. حيث قمنا بزيارة للمؤسسة موضوع الدراسة، واستقينا من المكلفة بالاتصال معلومات حول أزمة فيفري 2012م وكيفية إدارتها.
- **10 سبتمبر 30 سبتمبر 2012م:** قمنا بزيارة استطلاعية للمؤسسة، كما قمنا بمقابلة حرة مع الكلفة بالاتصال، حيث أخذنا معلومات أولية عن طبيعة أزمة فيفري 2012م، فمن خلال هذه المقابلات اتضح لنا الخطوط العريضة لبناء إشكالية بحثنا.
- **26 نوفمبر 14 ديسمبر 2012م:** فقد بدأنا بالتعمق في الدراسة، وكما عقدنا مرة أخرى مقابلة مع الكلفة بالاتصال، وعلى أساسه وقفنا على المحاور الكبرى لاستمارة موضوع بحثنا.
- **29 جانفي 2013م:** تم توزيع استمارة البحث على عينة تجريبية في المؤسسة موضوع البحث.
- **12. 13 فيفري 2013م:** حيث تم توزيع استمارة البحث على المبحوثين في مؤسسة سونلغاز قسنطينة02.
- **19. 26 فيفري 2012م:** تم استرجاع الاستمارة من ميدان البحث، وبدأنا في التفريغ مباشرة.
- **08 أبريل 2013م:** نزلنا مرة أخرى إلى المؤسسة مجال البحث وقمنا بإجراء مقابلة رسمية مع المكلفة بالاتصال، حيث استقينا منها معلومات جد مهمة حول استعمال المخطط الاتصالي في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02.

11-أدوات جمع البيانات:

تعتبر مرحلة اختيار أدوات جمع البيانات أو المعطيات هامة جدا لأن طريقة اختيار جمع المعطيات والبيانات هي التي تحدد ما يمكن تحليله ضمن ما يراد دراسته (لا يمكن جمع معلومة بأي طريقة) وهكذا فقبل تحديد نوعية المعلومات التي يراد جمعها ، يجب توضيح الأدوات المختارة لجمع المعطيات⁽⁴⁶⁾.

وجدير بالذكر أن هناك عدة معايير تحدد للباحث نوع الأداة التي سيستخدمها منها: طبيعة الموضوع الذي يقوم بدراسته وكيفية تحديده لمشكلة بحثه، وهل وضع تساؤلات أم فروضا أم الاثنين معا؟ أيضا من تلك المعايير نوع المنهج المستخدم، والطريقة المتبعة، بالإضافة إلى إمكانيات الباحث الفنية والمادية والوقت المتاح لإتمام بحثه، وأيضا العوامل المجتمعية السائدة من سياسية واقتصادية واجتماعية.....(47).

للإشارة، فانه سبق لنا وأن حددنا بأن موضوع دراستنا هذه تحاول جمع المعلومات المتنوعة والمفصلة حول اتصال الأزمة وكيفية إدارته للأزمات وأخص بالذكر كيفية مساهمة الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02. وبالتالي سيتم استعمال أكثر من أداة لجمع المعلومات الميدانية التي من المفروض الوصول إليها ، والأدوات المختارة لهذه الدراسة هي كالتالي:

1.11. الملاحظة:

هي مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب في إطارها المتميز وفق ظروفها الطبيعية، حيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات وتفاعلات المبحوثين(48).

وقد تم تطبيق الملاحظة في بحثنا هذا من خلال الزيارات المتعددة للمؤسسة (مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02) مجال البحث، وخاصة الملاحظة بالمشاركة حيث خضنا مع المكلفة عدة خرجات ولا حضنا الجهود التي تبذلها المكلفة بالاتصال لتحسين صورة وسمعة مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، من خلال تقنية طرق الأبواب، والأبواب المفتوحة، وكذا حملات التشجير... الخ.

2.11. المقابلة:

لا يمكن الاستغناء عن المقابلة في هذا النوع من البحوث باعتبارها وسيلة وأداة هامة لجمع البيانات المطلوبة في بحثنا هذا.

تعتبر المقابلة من أعز الأدوات التي تستعمل في جمع البيانات من المبحوثين بطريقة مباشرة، إذ أنها تتطلب فترة طويلة نسبيا، وانطلاقا من العدد القليل من الأفراد الذين يمكنهم انتقاءهم نتيجة لذلك، وانطلاقا من الخاصية الشخصية لكل فرد(49).

كما يعرفها احد الباحثين على أنها: "محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد آخرين، بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي والاستعانة بها في عمليات التوجيه، التشخيص والعلاج". (50) ومن مزايا المقابلة نجد:

- ✓ تساعد الباحث في شرح الأسئلة، حيث يجيب المبحوث بدقة.
- ✓ تستخدم عندما يكون المبحوث لا يعرف القراءة والكتابة.
- ✓ تساعد الباحث بمعلومات إضافية عن الموضوع وتساعد على فهمه جيدا.
- ✓ يمكن للباحث العودة إلى المبحوث لتكملة بعض الأسئلة أو توضيح بعض الإجابات. (51)

وقد استعملنا هذه التقنية من خلال زيارتنا الميدانية لمؤسسة سونلغاز قسنطينة02، وذلك بهدف معرفة الدور الذي لعبه الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بالمؤسسة مجال البحث. وقد اعتمدنا في موضوعنا هذا على المقابلات المفتوحة مع المكلفة بالاتصال وكذا مع المكلف بالاتصال في المديرية الفرعية لمؤسسة سونلغاز قسنطينة02، وكذا مع بعض الإطارات التي لها علاقة بالموضوع. وقد وقع اختيارنا على هذا النوع من المقابلات لأنه يتميز ب: الليونة، الحرية بالنسبة للمبحوث لإعطاء رأيه... الخ.

وقد ركزنا في مقابلاتنا على الفرضية الثالثة من البحث، والمتعلقة بالأساس حول استعمال الإجراءات العلمية والعملية في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02، وذلك من خلال أسئلة حول تشكيل فريق أزمة، ما الهدف من تشخيص أزمة فيفري 2012م، على أي أساس تم تحديد الأهداف، كيف تم تحديد الجمهور المستهدف، وما هي الطرق العملية والعلمية لاختيار وسائل الاتصال، وكيف تم تحديد الوقت المناسب لتنفيذ الرسائل الاتصالية، وما هو التقييم العام الذي خرجت به (مؤسسة سونلغاز قسنطينة02) بعد أزمة فيفري 2012م، إضافة إلى أسئلة حول محاور الاستمارة، وهذا من أجل تأكيد أو نفي إجابات المبحوثين.

3.11 الاستمارة:

تستعمل الاستمارة كثيرا في الدراسات الخاصة بالاتصال والبحوث المتعلقة بدراسة الجماهير الداخلية لبعض المؤسسات، فهي طريقة اتصال بين الباحث والمبحوث وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معطيات ومعلومات عنها (52).

وتحمل الاستمارة مادة على شكل مجموعة من الأسئلة بعضها مغلقة وبعضها مفتوحة وبعضها يتعلق بالحقائق (السن، الجنس، المستوى التعليمي...) والبعض الآخر يتعلق بالآراء والمواقف. فهي إذن الوسيلة التي تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوث. (53)

وقد استخدمنا الاستمارة كأداة لجمع البيانات في هذه الدراسة لما لها من فوائد فهي:

- تساعد الباحث على جمع المعلومات من عينة كبيرة العدد مهما تميزت بالانتشار.
- عدم تدخل الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين أثناء الاستقصاء.
- توفير الوقت والجهد للباحث. (54)

وبعد تقديم الأستاذ المشرف للنصائح والتوجيهات لشخصنا حول الاستمارة، قمنا بإدخال التعديلات عليها، كما قمنا بالتعديل الطفيف على استمارة البحث بعد عرض الاستمارة على أساتذة التحكيم، ثم قمنا بتجريب الاستمارة (قمنا بالعينة التجريبية يوم 29 جانفي 2013م) وهذا بطبيعة الحال لمعرفة مدى فهم وإدراك المبحوثين للأسئلة ولكي نحصل على معلومات تفيد موضوع دراستنا، وبعد ذلك تم النزول إلى الميدان وعرضنا الاستمارة بشكل رسمي على المبحوثين، وكان ذلك يومي 12 و 13 فيفري 2013م. وقد تم استرجاعها ما بين 19. 26 فيفري 2013م.

وتضمنت استمارة بحثنا أسئلة متنوعة، منها المغلقة، شبه مغلقة وأسئلة مفتوحة، وقد تضمنت استمارة بحثنا السمات العامة أو البيانات الشخصية للعينة المختارة، حيث سعينا للتعرف على السن، الجنس، المهنة، المستوى التعليمي، الخبرة والتكوين المتحصل عليه.

وتلتها ثلاثة (03) محاور رئيسية، وقد قدمناها على النحو التالي:

- المحور الأول: مفهوم الأزمة ومكانة اتصال الأزمة.
- المحور الثاني: دور الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02.
- المحور الثالث: استخدام الوسائل والتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02.

وتجدر الإشارة، أن أسئلة المحاور قد تضمنت المؤشرات الأمبريقية (الميدانية) التي تمكننا نوعا ما من معرفة مدى الدور الذي لعبه الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02.

12- الدراسات السابقة للموضوع:

من الأمور المهمة في البحث العلمي، الجزئية المتعلقة بالدراسات السابقة، التي تشكل صعوبة كبيرة لبعض الباحثين، نظرا لعدم معرفتهم بجدوى الرجوع إلى الدراسات السابقة، وعدم تمكنهم من تحديد الدراسات المرتبطة بمجال دراستهم، وأيضا تحديد أنواع الدراسات السابقة، ثم كيفية الاختيار منها، وطريقة عرضها في بحثهم.

وقد حدد الباحث "محمود حسن إسماعيل" في مؤلفه "مناهج البحث الإعلامي" أهمية الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- ✓ وضع الدراسة في الإطار الصحيح، وتبيان ما ستضيفه إلى التراث الثقافي.
- ✓ توضيح وشرح خلفية موضوع الدراسة.
- ✓ عدم التكرار غير المفيد، عم إضاعة الجهود في دراسة موضوعات بحثت بشكل جيد.
- ✓ بلورة مشكلة البحث وتحديد أبعادها ومجالاتها.
- ✓ تزويد الباحث بالكثير من الأفكار والأدوات والإجراءات التي يمكن الاستفادة منها.
- ✓ تزيد الباحث بالكثير من المراجع والمصادر المهمة.
- ✓ بناء فروض البحث اعتمادا على النتائج التي توصل إليها آخرون.
- ✓ استكمال الجوانب التي وقفت عندها الدراسات السابقة.
- ✓ توجيه الباحث إلى تجنب الأخطاء ونواحي التقصير التي وقع فيها باحثون آخرون. (55)

وفي دراستنا هذه حاولنا الحصول على دراسات سابقة أو مشابها لموضوع بحثنا، أين تمكننا من الحصول على الدراسات الآتية:

• الدراسات العربية:

✓ الدراسة الأولى:

وهي بعنوان: " اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية " (دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية والخدمية). وهي دراسة للباحثة " هامل مهدية " من جامعة قسنطينة لنيل درجة دكتوراه في علم الاجتماع.

1. مشكلة الدراسة:

تدور إشكالية هذه الدراسة حول كيف يسيّر اتصال الأزمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية.

2. تساؤلات الدراسة:

- كيف يسيّر الاتصال قبل حدوث الأزمة في المؤسسات الجزائرية (الصناعية والخدمية)؟
- ما هو مسار الاتصال أثناء وقوع الأزمة في المؤسسات الجزائرية؟
- كيف يفعل الاتصال بعد الأزمة في المؤسسات الجزائرية؟
- هل هناك فروق واضحة بين المؤسسات (الصناعية و الخدمية) الجزائرية على مستوى عمليات اتصال الأزمة في مراحلها المختلفة؟

3 منهج الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية فلقد استخدمت الباحثة منهج " المسح الاجتماعي بالعينة و " المنهج المقارن " حيث يعتبران من أكثر الطرق كفاءة للحصول على المعلومات الوصفية عن موقف المؤسسات الجزائرية المراد دراستها.

4 أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة على ثلاثة (03) أدوات أساسية أثناء قيامها بجمع المعطيات والبيانات التي أرادت الوصول إليها ، وهذه الأدوات هي كالتالي: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

5 نتائج الدراسة:

من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة " هامل مهدية " في دراستها هي كما يلي:

- ✓ لا تستعمل المؤسسة الجزائرية الاتصال قبل الأزمة للوقاية حيث ينتفي هذا الدور بل يظهر دور الاتصال بشكل محتشم أثناء وقوع الأزمات، وبشكل مكثف نحو الجهات المتداخلة لمواجهة الأزمة ونحو المستويات الإدارية العليا فقط. وتبقى خطوط الاتصال الأخرى تنتقل فيها المعلومات عن الأزمة بصورة اعتباطية وغير مقصودة وغير مهيكلة.
- ✓ تهتم المؤسسات الجزائرية بالاتصال الخارجي الموجه نحو جهات حكومية رسمية معينة تعد الأزمة جزءا معنيا بها ويخصها، والهدف من الاتصال بها هو خوفها من التعرض للمتابعة القانونية، ولا تهتم على الإطلاق بالاتصال بوسائل الإعلام باعتبار هذه الأخيرة غير احترافية وعديمة الخبرة، كما أن المؤسسة تهتم بإنقاذ ما يمكن إنقاذه دون الاهتمام بعلاقتها مع الصحافة.

6. علاقتها بدراستنا:

لقد أفادتنا هذه الدراسة في كون موضوع الدراسة شبيه نوعا ما بموضوع دراستنا إلا أن وجه الاختلاف يكمن في مجال الدراسة، فالباحثة أخذت أربعة (04) مؤسسات كما سبق وأن أشرنا وحاولت إجراء مقارنة بينها في استغلال أو استعمال اتصال الأزمة في المراحل الثلاثة المعروفة (قبل، أثناء وبعد الأزمة) لإدارة الأزمة، فالمتمغن لمحتوى الدراسة يتبين له أن اتصال الأزمة له هدف أساسي وهو تفادي انحراف المعلومات وقت الأزمات، وهذا إلى حد ما نريد الوصول إليه ومعرفته، كما أن هدفنا الأساسي من خلال هذه الدراسة التي عنوانها ب " مساهمة الاتصال في إدارة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية " - دراسة ميدانية لأزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02- هو معرفة الدور المحوري الذي لعبه الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

كما تجدر الإشارة، إلا أن دراسة الباحثة تختلف عن دراستنا أيضا من خلال أن دراستها عامة بمعنى أنها لم تحدد أزمة بعينها، أما دراستنا هذه فإنها تدرس أزمة فيفري 2012م (أزمة انقطاع التيار الكهربائي والغاز) في ذروة استهلاكهما من قبل المواطنين (أزمة البرد والثلج) وذلك بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

كذلك اعتمدت الباحثة على دراسة حالات لمؤسسات صناعية وخدمية واستخدمت منهج " دراسة حالة "، كما استعملت المنهج " المقارن "، أما ي دراستنا استخدمنا منهج " المسح بالعينة " على اعتبار أننا ندرس مؤسسة واحدة، ونهدف للإجابة على دور الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

وللإشارة فقط، فإن أدوات جمع البيانات وكذا منظور الدراسة فقد استخدمنا تقريبا بنفس الطريقة في كلتا الدراستين.

✓ الدراسة الثانية:

العلاقات العامة وإدارة الأزمة (دراسة تجربة شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج)، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، ل: "كموش مراد"

1. مشكلة الدراسة:

تدور مشكلة الدراسة حول دور العلاقات العامة في إدارة وتسيير الأزمات بشركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج من المؤسسات الجزائرية.

2. الإجراءات المنهجية للدراسة:

يعد هذا البحث من الدراسات الوصفية التي تستهدف الحصول على معلومات دقيقة وكافية حول العلاقات العامة والأزمات.

كما استخدم المنهج المسحي في هذه الدراسة، إضافة إلى استخدامه للأدوات الدراسية التالية: المقابلة والاستمارة.

3. نتائج الدراسة:

- ✓ العلاقات العامة ضرورية أثناء الأزمة
- ✓ أن المؤسسة تعتمد بشكل مهم على إطاراتها الممارسة للعلاقات العامة والاتصال أثناء الأزمة.
- ✓ إن تصورات مستخدمي المؤسسة لدور العلاقات العامة أثناء الأزمة، لا تتطابق إلى حد ما مع النماذج التي تطرقنا إليها في الجانب النظري، حيث يغفل ممارسو العلاقات العامة جانب مهما من العلاقات الإيجابية التي تسعى المؤسسة لإيجادها كما يوضحها نموذج (مارا) وهي: الثقة، التفاهم، الرضا، المصادقية والتوافق بين المؤسسة وجماهيرها.

3 علاقتها بدراستنا:

ساعدتنا هذه الدراسة كغيرها من الدراسات الأخرى، في تحديد منهج البحث وأدوات جمع البيانات. حيث استعمل الباحث منهج المسح وأداة الاستمارة والمقابلة، وهذا ما تم استخدامه من طرفنا في موضوع بحثنا، كما أضفنا أداة الملاحظة.

أما الجانب الذي يختلف عن دراستنا هو أن الباحث "كموش مراد" اعتمد على الاتصال الداخلي للتغلب على الأزمات، أما دراستنا هذه فتتحدث عن دور الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، وذلك من خلال الاتصال الداخلي واستخدام وسائل الإعلام للاتصال بالجمهور الخارجي.

✓ الدراسة الثالثة:

دراسة " السيد عليوة ورفعت رضوان " عن " مهارات الاتصال في الأزمات بالتطبيق على المستشفيات 1994م " (مأخوذة من أطروحة دكتوراه لهامل مهدية)

1- مشكلة الدراسة:

قامت الدراسة بتحليل وعرض خمس أزمات واجهت مستشفيات عينة الدراسة وكيفية مواجهتها ومعالجتها ونظم الاتصال المستخدمة في إدارتها وكذا مهارات الاتصال وفعالية وسائل الإعلام ومعوقاتها.

2- فرضيات الدراسة: تضمنت الفرضيات التالية:

- ❖ المستشفيات تنظيم في اجتماعي معقد . يختلف نمط الإدارة به عن غيره من المنظمات .
- ❖ ارتباط نجاح أو فشل إدارة المستشفيات في مواجهة أزماتها بمدى توفر نظم الاتصال ومهاراته.
- ❖ ارتباط مستوى الإدارة في بعض المستشفيات بمدى توفر المدير المحترف، ومقدار التحيز المهني في ممارسة أعمال الإدارة بها.

3- أسلوب الدراسة:

يقوم على الدراسة المكتبية وتحليل المعلومات المتوفرة عن بعض التطبيقات العملية لأزمات حقيقية في بعض المستشفيات المصرية.

4- أهم النتائج:

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج:

- ✓ عدم توافر مهارات الاتصال المتعددة أدى إلى وقوع بعض الأزمات.
- ✓ تتوقف فعالية وسائل الإعلام على عدد من المعوقات أهمها خبرة القائم بالاتصال ومتابعة رجوع الصدى... الخ.
- ✓ الدراسة الرابعة:

دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث لـ عبد الله بن سليمان. (مأخوذة من أطروحة دكتوراه لهامل مهدية)

1. مشكلة الدراسة:

تدور مشكلة الدراسة حول ما دور تقنية ونظم المعلومات في القيام بالأعمال وخدمات الدفاع المدني في مواجهة الأزمات في مراحلها المختلفة؟

2. الإجراءات المنهجية للدراسة:

اعتمد الباحث على منهج المسح الاجتماعي، كما اعتمد على أداة الاستبيان من خلال توزيعها على عينة من الضباط العاملين في الإدارات ذات العلاقة بالأزمات، وقد تم توظيف مقياس ليكرت لبناء أسئلة الاستبيان.

3. نتائج الدراسة:

- ✓ أظهرت الدراسة أن استخدام تقنية ونظم المعلومات يؤدي لتوفير الوقت والجهد وسرعة في أداء الأعمال في الوقت المناسب أثناء وقوع الأزمات.

- ✓ وجود قواعد وأنظمة تحديد الأدوار من العوامل الرئيسية التي تساعد على التعامل مع الأزمات.
- ✓ العوامل التي تعوق الأداء في مواجهة الأزمات تتجسد في عدم الدقة في تحديد الأهداف يلي عدم كفاية الموارد والإمكانات البشرية والمادية.

4. علاقتها بدراستنا:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الاجتماعي وأداة الاستبيان، وهذا ما قمنا به في موضوع بحثنا، ولكن هذه الدراسة تختلف عن دراستنا من خلال تركيزها على الجانب التكنولوجي من خلال دور التقنية في غدارة الأزمات، أما دراستنا فقد اعتمدت على الاتصال من خلال دور العلاقات العامة، ووسائل الاتصال وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02.

✓ الدراسة الخامسة:

إستراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث (دور العلاقات العامة) ل: السيد سعيد.

1. مشكلة الدراسة:

تدور مشكلة الدراسة حول الإجراءات الأساسية التي تتبعها المؤسسات وإدارات العلاقات العامة بما في إدارة الأزمات؟. (تخص هذه الدراسة كل من مؤسسة النقل البري ومؤسسة الطيران).

2. الإجراءات المنهجية:

تنتمي هذه الدراسات إلى الدراسات الوصفية التحليلية، وعلى هذا الأساس فإن المنهج المستخدم هو المنهج المسحي، كما استخدم كل من الأدوات التالية: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة وتحليل المضمون.

3. نتائج الدراسة:

- ✓ كشفت الدراسة الميدانية عن وجود نمطين من المؤسسات، النمط الأول تعتمد على الأسلوب التقليدي في التعامل مع الأزمات والمتمثل في رد الفعل الشامل لمجموعة القرارات الوقتية والتي

تتخذ عند وقوع الأزمة وبرز ذلك في مؤسسة النقل البري والبحري، أما النمط الثاني خص مؤسسات الطيران بتصميم خطط وإستراتيجيات في هذا الشأن.

✓ في مؤسسات النقل البري والبحري تتدخل إدارات متعددة في التعامل مع أي حادث كإدارة الأمن الصناعي والشؤون الفنية والهندسة وغرف العمليات وكلها تعمل تحت تعليمات الإدارة العليا للمؤسسة.

✓ على مستوى مؤسسات الطيران يوجد لجان وفرق عمل لإدارة الأزمات.

4 علاقتها بدراستنا:

تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية، كما استعملت نفس المنهج والأدوات التي استعملناها في دراستنا هذه ولكنه أضاف أداة تحليل المحتوى، كما استعمل المقابلة بنوعيتها (الحرّة والمقننة).

كذلك فإن هذه الدراسة تدرس الإجراءات التي تستعملها العلاقات العامة في إدارة الأزمات في مؤسسات النقل البري، البحري ومؤسسات الطيران، وهذا يتقاطع مع الفرضية الثالثة من بحثنا، حيث نبحت في الفرضية الثالثة عن الإجراءات العلمية والعملية في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، حيث نبحت عن مدى استعمال المخطط الاتصالي في إدارة أزمة فيفري 2012م بالمؤسسة مجال البحث.

✓ الدراسة السادسة:

دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الجامعية ل: علي برغوث.

1. تحديد المشكلة:

تحددت مشكلة الدراسة في تحديد دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة في الجامعة، إما في حالة وجود فريق لإدارة الأزمة، أو في حالة عدم وجود هذا الفريق.

2. الإجراءات المنهجية للدراسة:

يعد هذا البحث من البحوث الوصفية التي تهدف إلى تصوير وتحليل وتقييم خصائص الموقف. كما استخدم المنهج المسحي، وهذا فضلاً عن أسلوب دراسة الحالة، وهي دراسة حالة معهد البحوث والدراسات العربية.

كما استخدم الباحث صحيفة الاستبيان لجمهور مديري العلاقات العامة بالجامعات العربية تمت صياغتها بحيث يجيب على تساؤلات الدراسة ترسل للمبحوثين بواسطة البريد الإلكتروني.

3. نتائج الدراسة:

✓ اتضح للباحث أن إدارة الأزمة لا تعتبر لا وظيفة من وظائف العلاقات العامة، إنما هي موقف طارئ يصيب المؤسسة وتحدد نظامها الأساسي، وفي هذا الموقف يبرز الحاجة للوظيفة الوقائية للعلاقات العامة.

✓ أوضحت الدراسة أن الجامعات تتعرض للأزمات، وكان الطلاب والهيئة التدريسية والعاملين بالجامعة من أبرز أسباب نشوء الأزمة في الجامعة.

✓ تبين من الدراسة أن العلاقات العامة لا تدير الأزمة بشكل صريح. واتضح أن الإدارة تسند لها عدة أدوار تراوح ما بين متابعة رد فعل الجمهور، وتنفيذ الحملات الإعلامية المتعلقة بالأزمة وشرح موقف الجامعة لجمهورها.

4. علاقتها بدراستنا:

هذه الدراسة قريبة لموضوع بحثنا على غرار الدراسات الأخرى، حيث اعتمدت على المنهج المسحي وأداة الاستمارة في جمع المعلومات والبيانات، كما استخدم أسلوب أو منهج دراسة الحالة والذي لم نتطرق إليه في بحثنا هذا على اعتبار أننا ندرس أزمة محدد بالزمان والمكان أي أنها دراسة ميدانية، كما استخدم أداة الاستمارة فقط لجمع البيانات التي يبحث عنه، أما في بحثنا فقد استخدمنا أداة الاستمارة إضافة إلى أداة الملاحظة والمقابلة في جمع البيانات المطلوبة من موضوع دراستنا ألا وهو دور الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

• الدراسات الأجنبية:

✓ الدراسة السابعة:

دراسة مارتا سوند رز " Martha Saunders " عن " نظم الاتصال بين العاملين أثناء الأزمة " دراسة حالة على طياري شركة الخطوط الشرقية.

1. مشكلة الدراسة:

أثناء الأزمة يظهر نوع من الاتصال بين العمال للبحث عن معلومات الأزمة يتجسد في اتصال خاص داخل المؤسسة، فكيف تتعامل شركة الطيران مع حاجة العمال لهذا النوع من الاتصالات داخليا؟.

2- الإجراءات المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وقد استخدمت الباحثة استمارة استبيان على عينة عشوائية مكونة من 120 طيار من الشركة محل الدراسة موزعة ما بين قائد ومساعد ومهندس طيار، وتم إرسال الاستبيان من خلال إدارة العمليات الجوية.

3- نتائج الدراسة:

- ✓ إن طياري الشركة مشتركين في إدراكهم القوي لوجود أزمة تواجه الشركة.
- ✓ إن أفراد العينة يبحثون عن معلومات عن الأزمة من مختلف المصادر خاصة الموثوق فيها نسبيا.
- ✓ إن أفراد العينة لا يثقون فيما تنشره وسائل الإعلام لأنهم يعتقدون أن تلك الأخبار ما هي إلا إعلانات مدفوعة الأجر من الشركة.
- ✓ إن الاتصال بين الأفراد يكون نشط للغاية عند الأزمة.

✓ الدراسة الثامنة:

اتصال الأزمة يخلق إشهاره الخاص "الإشهار بين الخطورة والملائمة، الحل المناسب وقت الأزمة".
لصوفي جيري.

1. الإشكالية:

تبحث في مدى الاستفادة من الأخطار التي تواجهنا عند اللجوء للإشهار التقليدي القائم على وسائل الاتصال المباشر دون اللجوء للوسائط الإعلامية وقت حدوث الأزمات مع محاولة إبراز خصوصية اتصال الأزمة والكشف على أن تقنية الإشهار الإعلامي قد تكون أكثر ملائمة أثناء الأزمات وتقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

- ان اتصال الأزمة المعتاد عليه يقوم فقط على وسائل اتصال تقليدية ولا تعتمد على وسائل الإعلام الجماهيري.
- أثناء الأزمة الأنماط الإشهارية الكلاسيكية بطبيعتها تكون صادقة وفاعلة، ومع ذلك قد تشكل خطرا على صورة المؤسسة المتضررة بفعل الأزمة.
- يخلق اتصال الأزمة اتصالا إشهاريا إعلاميا خاصا به غير الإشهار العادي التقليدي.

2. منهجية الدراسة:

اعتمدت الباحثة على تقنية تحليل المحتوى إلى جانب التحليل السوسولوجي لـ (30) وثيقة ومادة إعلامية إشهارية بوكالة الاتصال "Corporate Harison & Wolf".

3 نتائج الدراسة:

- ✓ إن وسائل اتصال الأزمة العادية في الغالب تكون قائمة على تقنيات اتصالية محدودة وضعيفة، كوسيلة الاتصال المباشر عن طريق التسويق المباشر.
- ✓ اعتبرت أن للعلاقات مع الصحافة سلبياتها أكثر من ايجابياتها وقت الأزمة، وهذا ما يدفعنا لتبني تقنية أخرى أكثر فاعلية ومصداقية وتمس جمهور المؤسسة الواسع، وهي إشهار الأزمة الإعلامي كتقنية اتصالية تكميلية للاتصال وقت الأزمات.
- ✓ تتعلق رسائل الاتصال الإشهاري بموضوع الأزمة مما يساعده على خلق آليات ورموز خاصة به في مثل هذه الأوضاع.

4 علاقة الدراسة بموضوعنا:

الملاحظة الأولية لهذه الدراسة هي أنها ركزت على جانب واحد وهو الإشهار وقت الأزمات، وكذلك اهتمت بالجمهور الخارجي وأهملت الجمهور الداخلي، وهذا - حسب رأينا الشخصي - خطأ لأن الاتصال شامل يهتم بالجمهور الداخلي باعتباره سفير للمؤسسة بالنسبة للجمهور الخارجي.

كذلك تختلف هذه الدراسة عن موضوع بحثنا، في أنها اعتمدت على منهج تحليل المحتوى، بينما اعتمدنا نحن على المنهج المسحي. وعموما فقد أفادتنا هذه الدراسة من خلال التأكيد على أن الاتصال يستهدف الجمهور الخارجي وقت الأزمات، وهذا إلى حد ما ما نريد الوصول إليه من خلال معرفة الوسائل الاتصالية المستخدمة في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، وذلك حتى نتخاطب الجمهور الخارجي من خلالها.

وفي الأخير، نستطيع القول بأن الدراسات السابقة الذكر قد أفادتنا في حصر موضوع دراستنا في مساهمة الاتصال في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، من خلال أزمة فيفري 2012م. وكذا في تحديد المفاهيم الأساسية لدراستنا (الاتصال، الأزمة، إدارة الأزمات، اتصال الأزمة، العلاقات العامة، المؤسسة الاقتصادية)، إضافة إلى تحديد منهج وأدوات جمع البيانات، وكذلك سهولة على بعض المراجع خاصة المواقع الإلكترونية وذلك من خلال معرفة المواقع التي استقى منها الباحثون السابقون البيانات المطلوبة في دراستهم.

13. صعوبات الدراسة:

وكأي بحث علمي، فإن بحثنا هذا لم يخرج من صعوبات واجهته، والتي تمثلت فيما يلي:

- النقص الفادح والكبير للمراجع الخاصة باتصال الأزمة في الجامعات الجزائرية وخاصة في جامعتي قسنطينة وعنابة (باللغتين الفرنسية والعربية وحتى بالإنجليزية)، ولولا بعض الأساتذة الذين قاموا بترجمات في الخارج خاصة الأردن لما تمكننا من جمع كل هذه المراجع.
- نقص الدراسات السابقة حول اتصال الأزمة في الجامعات الجزائرية، وذلك نظرا لحدثة هذا العلم.
- ضياع الوقت في استرجاع استمارات البحث (أكثر من عشرة أيام).
- تعنت بعض المسؤولين بالمؤسسة، وذلك بعدم قبولهم بإجراء مقابلة بحث، وذلك على الرغم من وعودهم لنا (من قبل) بإجراء مقابلات.

- هوامش الفصل الأول :

-1 Bernard Brochand et Jacques Lendrevie :Le PUBLICITOR, Quatrième édition, Paris, Dalloz,1993. P78

-2 قدري علي عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2008م، ص5.

-3 عبد القادر الجديلي: إدارة الأزمات (مدخل نظري)، ص18.

-4 محمد رشاد الحملاوي: إدارة الأزمات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، 1995م، ص 01.

-5 هامل مهدية: اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية والخدمية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009م، ص ص1. 2.

- 6- المرجع نفسه: ص 5.6.
- 7- يامين دهمان: واقع استراتيجيات العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية الخاصة في الجزائر، 2006م، ص 5.
- 8- تصريح عمار العلمي: المكلف باستغلال الكهرباء/DDAM.
- 9- جريدة الوطن الصادرة باللغة الفرنسية: يوم 05 فيفري 2012م، ص 5، رقم العدد 6475.
- 10- جريدة الوهران اليومي الصادرة باللغة الفرنسية: يوم 05 فيفري 2012م، ص 1.3، رقم العدد 5223.
- 11- جريدة المساء الجزائرية الصادرة باللغة الفرنسية: يوم 06 فيفري 2012م، ص 3، رقم العدد 6478.
- 12- جريدة المواطن الصادرة باللغة الفرنسية: يوم 06 فيفري 2012م، ص 04، رقم العدد 1223.
- 13- محمود حسن إسماعيل: مناهج البحث الإعلامي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2011م، ص 125.
- 14- محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، القاهرة، 2004م، ص 109.
- 15- لارامي و فالي: البحث في الاتصال - عناصر منهجية - ترجمة فضيل دليو وآخرون، مخبر علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004م، ص 203.
- 16- المرجع نفسه: ص 209.
- 17- محمد سحر وهيبي، بحوث جامعية في الإعلام والاتصال، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996م، ص 72.
- 18- كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر، عمان، 2006م، ص 124.
- 19- محمد جمال الفار: المعجم الإعلامي، دار أسامة للمشرق الثقافي، عمان، 2006م، ص 7.
- 20- فضيل دليو: مدخل إلى الاتصال الجماهيري، مخبر علم اجتماع الاتصال، الجزائر، 2003م، ص 8.
- 21- المنجد في اللغة والآداب والعلوم، المطبعة الكاثوليكية، ط 18، 1965م، ص 10.
- 22- قدرى علي عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص 32.
- 23- محمد شومان: الإعلام والأزمات (مدخل نظري وممارسات عملية)، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002م، ص 70.
- 24- قدرى علي عبد المجيد: ص 136.

25. جمال العيفة: مؤسسات الإعلام والاتصال (الوظائف، الهيكل، الأدوار)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010م، ص5.
26. منجد الطلبة: مرجع سبق ذكره، ص 392.
27. أحمد بدوي زكي وأحمد خليفة: معجم مصطلحات الإعلام (إنجليزي . فرنسي . عربي)، دار الكتاب المصري ودار الكتاب اللبناني، القاهرة، بيروت، ط2، 1994م، ص135.
28. غريب عبد السميع: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 1996م، ص49.
29. نخبة من الأساتذة المصريين والعرب المتخصصين: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1995م، ص608.
30. عبد الله محمد عبد الرحمان: النظرية في علم الاجتماع (النظرية الكلاسيكية)، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2006م، ص256.
31. ميلفين دوفلر وساندرا بال روكيتش: نظريات وسائل الإعلام، ترجمة كمال عبد الرؤوف، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 200م، ص193.
32. محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب، القاهرة، 1997م، ص130.
33. حسن عماد مكاوي وليمي حسين السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط6، 2006م، ص125.
34. السيد السعيد: إستراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث (دور العلاقات العامة)، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006م، ص38.
35. هامل مهدية: مرجع سبق ذكره، ص ص 39 40.
36. عمار بوحوش ومحمد محمود: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995م، ص11.
37. أحمد بن مرسللي: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2005م، ص173.
38. سمير محمد حسين: دراسات في مناهج البحث العلمي (بحوث الإعلام)، عالم الكتب، القاهرة، 2006م، ص152.
39. المرجع نفسه: ص156.

- 40 بلقاسم سلاطنية وحسان الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2006م، ص134.
- 41 حميد جاعد محسن الدليمي واللافي إدريس عبد القادر: أساسيات البحث المنهجي في الدراسات الإعلامية، منشورات قار يونس، بنغازي، 2008م، ص143.
- 42 صالح بن نوار: مبادئ في منهجية العلوم الاجتماعية والإنسانية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2012م، ص ص 190-195.
- 43 أحمد بن مرسللي: مرجع سبق ذكره، ص170.
- 44 حميد جاعد محسن الدليمي واللافي إدريس عبد القادر: مرجع سبق ذكره، ص144.
- 45 المرجع نفسه: ص145.
- 46 لارامي و فالي: مرجع سبق ذكره، ص 212.
- 47 محمود حسن إسماعيل: مرجع سبق ذكره، ص 163.
- 48 أحمد بن مرسللي: مرجع سبق ذكره، ص320.
- 49 المرجع نفسه: ص 323.
- 50 فوزي عبد الله العكش: البحث العلمي والمناهج والإجراءات، مطبعة العين الحديثة، الإمارات، 1986م، ص25.
- 51 عمار بوحوش ومحمد محمود: مرجع سبق ذكره، ص106.
- 52 بلقاسم سلاطنية وحسان الجيلاني: مرجع سبق ذكره، ص282.
- 53 محمد جمال الفار: مرجع سبق ذكره، ص ص 20-21.
- 54 موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004م، ص72.
- 55 محمود حسن إسماعيل: مرجع سبق ذكره، ص ص 83-84.

الفصل الثاني: ماهية الأزمة

تمهيد.

1. مفهوم الأزمة.
 2. العناصر الأساسية للأزمة.
 3. المفاهيم المشابهة للأزمة.
 4. العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة.
 5. السمات الأساسية للأزمة.
 6. أسباب الأزمات.
 7. أنواع الأزمات.
 8. أبعاد الأزمة.
 9. مراحل نشوء الأزمة.
- هوامش الفصل الثاني.

تمهيد:

مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، حيث أصبحت الأزمات تمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها الحكومات والمؤسسات و انتهاءً بالأزمات الدولية.

إن مصطلح الأزمة أصبح من المصطلحات المتداولة على جميع الأصعدة وفي مختلف المستويات الاجتماعية، وعالم الأزمات عالم حي ومتفاعل وله أطواره وخصائصه وأسبابه، حيث تتأثر به الدولة أو الحكومة فيتأثر به أصغر كائن موجود في المجتمع البشري.⁽¹⁾

وبطبيعة الحال، فإن الأزمة أصبحت تحظى بأهمية كبيرة، ولذلك ارتأينا أن نسلط الضوء في بحثنا هذا على مفهوم الأزمة وعناصرها، ثم عرّجنا على المفاهيم المشابهة للأزمة، وبعدها تحدثنا عن العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمات، كما سنرى السمات الأساسية التي تتميز بها الأزمة عن غيرها، فأسباب نشوئها، تصنيفاتها (أنواعها)، ثم أبعادها وأخيراً المراحل التي تمر بها الأزمة.

1. مفهوم الأزمة:

1-1- المفهوم اللغوي للأزمة:

تعود الأصول الأولى لاستخدام كلمة " أزمة " إلى علم الطب الإغريقي القديم وقد كانت هذه الكلمة تستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول مهمة أو وجود لحظة مصيرية في تطور مرض ما، ويترب على هذه النقطة إما شفاء المريض خلال مدة قصيرة وإما موته.⁽²⁾

فكما قلنا سابقاً فإن مصطلح الأزمة مشتقاً أصلاً من الكلمة اليونانية **KIPVEW** وبالإنجليزية **to decide** بمعنى لتقرر.⁽³⁾

والأزمة في اللغة العربية مشتقة من الفعل أزم ويعني "شدة العصف بالغم وقيل بالأنياب ،والأنياب هي الأوازم، والأزمة هي تحول مفاجئ نحو الأفضل أو نحو الأسوأ".⁽⁴⁾

أما اللغة الصينية فقد برعت إلى حد كبير في صياغة مصطلح الأزمة إذ نجد أن **Jiwet** وهي عبارة عن كلمتين، فالكلمة الأولى "**Ji**" تدل على الخطر أو التهديد.

أما الثانية "wet": فتدل على الفرصة التي يمكن استثمارها، وتكمن البراعة هنا في تطور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السليمة أو السديدة. (5)

جدول رقم (7): يبين الأزمة طبقاً إلى الأوجه الإيجابية والسلبية:

مستوى الأزمة	الأوجه السلبية (تهديد)	الأوجه الإيجابية (فرصة)
على مستوى خطة المؤسسة الإستراتيجية:	تشويش، فوضى.	البحث عن فرص، تجديد النسيج الاجتماعي.
على مستوى الخطة التشغيلية:	قصور ذاتي، شلل، مصدر للإرباك.	تكييف أفعال جديدة وأكثر كفاءة.
على مستوى الخطة المتصلة بالنظام العلاقتي:	صراع، تنافس.	تعاون، تحالف، ائتلافات.
على مستوى الخطة السلوكية:	شد مفرط يؤدي إلى سلسلة من السلوكيات العنيفة والطائشة.	ضغط خلاق، البحث عن حلول واضحة.
على مستوى خطة القيم:	تصرفات روتينية مألوفة.	وقاية، تماسك.
على مستوى خطة التعلم:	مدخل متسارع باتجاه قواعد معيارية.	التجريب (البراغماتية).

المصدر: إيثار عبد الهادي محمد: إستراتيجية إدارة الأزمات (تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي)، ص 51.

وقد كان هناك تأثير واضح للمفهوم اللغوي للأزمة، فقد عرفها قاموس أكسفورد على أنها: "فترة حرجة في حياة المؤسسة أو خطر محقق بها". (6)

وقد عرفها قاموس Larousse ب: "مرحلة أو وضعية صعبة متأزمة، مثلاً: أزمة اقتصادية". (7)

1-2- المفهوم الاصطلاحي:

كما أشرنا في البداية أن مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، ولقد تعددت المدخل المختلفة لدراسة الأزمات لذلك نجد أن كل علم يتناولها من زاوية مختلفة، لذا يتناولها كل باحث من اختصاصه وإيديولوجيته التي ينتمي إليها:

• **المفهوم الاجتماعي للأزمة:**

من وجهة نظر الاجتماعيين فإن الأزمة تعرف كما يلي:

"الأزمة هي توقف في الأحداث المجتمعية و المنظمة والمتوقعة، مما ينتج اضطرابا في العادات والعرف السائد مما يستلزم التدخل السريع من اجل التغيير وإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة".⁽⁸⁾

ويمكننا أن نستشف من هذا التعريف، أن علماء الاجتماع يرجعون الأزمة إلى عدم المساواة الاجتماعية ونقص الدوافع والحوافز وزيادة الفردية أو انهيار نظام الأسرة وتدهور المجتمع.

• **مفهوم الأزمة من وجهة نظر العلوم السياسية:**

أما من الناحية السياسية فتعرف كما يلي:

" تعتبر الأزمة حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ القرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواء أكان إداريا، سياسيا، اجتماعيا، اقتصاديا أو ثقافيا ".⁽⁹⁾

ويمكن أن تفهم من هذا التعريف أن علماء السياسة يعزون الأزمة إلى بعض الظواهر مثل: فشل النظام السياسي أو عدم قدرة الأحزاب السياسية على إدارة الصراعات الاجتماعية، أما الاستجابة تكون روتينية من جانب تلك المؤسسات في مواجهة تلك التحديات فتؤدي إلى أزمة تتطلب تغييرات جذرية وذلك من اجل بقاء المجتمع.

• **مفهوم الأزمة من وجهة نظر علم الاقتصاد:**

ومن الناحية الاقتصادية فقد عرفت الأزمة على النحو التالي:

"الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة الاقتصادية مما يهدد سلامة الأداء المعتاد". وتعتبر الأزمة عن التناقضات القائمة بين الطبقات الاجتماعية وبين قيم التبادل.⁽¹⁰⁾

ويرجع علماء الاقتصاد الأزمة إلى معايير مختلفة على غرار التضخم، البطالة والركود----- الخ.

● المفهوم النفسي للأزمة:

يرى علماء النفس أن الأزمة بمثابة انهيار لكيان الأفراد وشعورهم بانعدام أهميتهم ويرجعون ذلك إلى دوافع غريزية أو تأثير قوى اجتماعية غير واقعية.

ونقلا عن "نيفين عزت علي الجيش"، فقد أورد الباحث "قذري علي عبد المجيد" في كتابه "اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات" المفهوم النفسي للأزمة، وهي على النحو التالي:

"رد الفعل أو الاستجابة لأحداث معينة تتضمن درجة عالية من التهديد ويصاحب ذلك درجة مرتفعة من الألم وإن هذه الأحداث قد تكون من خارج الشخص، كما في حالة التعرض لحريق أو حادث أو من داخل الشخص كما في حالة الأزمات النفسية".⁽¹¹⁾

● المفهوم الإعلامي للأزمة:

وفقا للمنظور الإعلامي تعرف الأزمة على أنها:

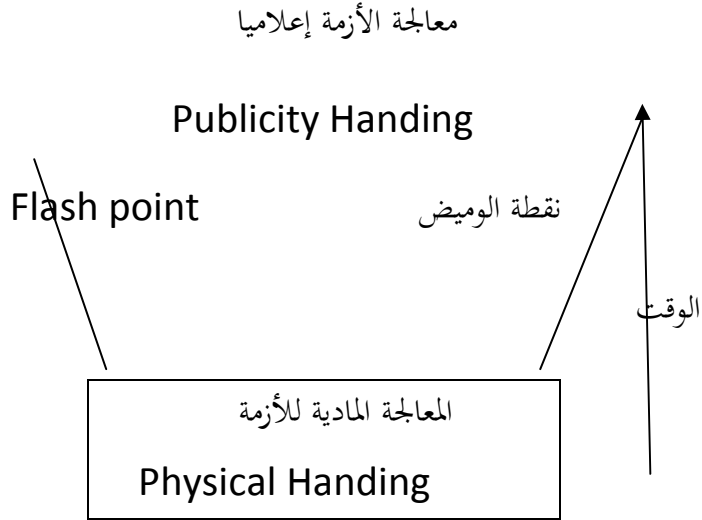
"موقف يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبي واسع النطاق من وسائل الإعلام المحلية و العالمية، ومن جماعات أخرى كالمستهلكين، العاملين، السياسيين، النقابيين والتشريعيين".

وهي كذلك (الأزمة): "عبارة عن حادث خطير يؤثر على سبيل المثال في أمن الناس والبيئة و يؤدي إلى تهديد سمعة المنظمة كلما اتسع انتشاره عبر وسائل الإعلام".

ومن التعريفات الإعلامية للأزمة أيضا، نجد أنها (الأزمة) "عبارة عن نشر سيء غير متوقع **"Unexpted bad mal"** وعادة ما يكون النشر هو المتسبب في إلحاق الضرر بالمنظمة وليس الحطام الناتج عن الأزمة".

وفي المنظور الإعلامي يزداد اتساع نطاق الأزمة كلما حجت المنظمة المعلومات عن الجماهير ذات الصلة، ويشير الشكل التالي إلى معالجة الأزمة إعلامياً. (12)

شكل رقم (1) يبين نقص المعلومات واتساع نطاق الأزمة.



المصدر: حسن عماد مكاوي: الإعلام ومعالجة الأزمات. (2005م) ص 49.

وفي كتابه المعنون بـ: "la communication de crise" لصاحبه "tibert thierry" عرّف الأزمة بـ: "المرحلة لأخيرة لتبعات الخلل الوظيفي الذي يهدد شهرة وسمعة المؤسسة". (13)

وهذا التعريف الأخير هو بيت القصيد في مذكرتنا هذه والمعنونة بـ "إدارة الاتصال لأزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02" فهدف دراستنا تتحدث عن الخلل الوظيفي للاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة، أثناء إدارته لأزمة فيفري 2011م، وكذلك يتطابق هذا التعريف بالمدخل النظري المتبنى من طرفنا ألا هو المدخل الوظيفي والذي يتكلم عن مكانة ودور الاتصال في المؤسسة وكذا ما يمكن أن يحدثه الاتصال من خلل وظيفي.

وما يمكن أن يلاحظ على هذا التعريف هو اختزال المراحل الأولى للأزمة في مرحلة أخيرة فقط، فالخلل الوظيفي يبدأ في المرحلة الأولى للأزمة وعندما لا يكتشف المشكل بالتشخيص الدقيق فيتفاقم المشكل إلى أزمة ومن هنا يمكن القول أن الأزمة يمكن أن تكون في المرحلة الأولى وليست الأخيرة.

وما يمكن أن نستشفه عن مجموع التعريفات السابقة للأزمة أنها:

- حدث يشكل نقطة تحول مهمة للمؤسسة.
- تتطلب ابتكار أساليب وأنشطة سريعة تواكب الظروف الجديدة.
- تستلزم اتخاذ قرارات حاسمة.
- تجعل التصرف السليم والسريع من جانب المنظمة يساعد على تحويل الأزمة إلى استثمار.
- أن يستدعي الأمر تغطية واسعة وسلبية من وسائل الإعلام .
- أن ينعكس الموقف سلبيًا على أحد جمهور المؤسسة الأساسيين للمنظمة ، بحيث يتحول من جمهور واعي (مدرك) بمسؤولية المنظمة عن الأزمة إلى جمهور نشط يتجاوز مرحلة الوعي إلى بدأ بتنظيم أعضائه لاتخاذ تصرفات وإجراءات فعلية ضد أو حيال المؤسسة. (14)

2- العناصر الأساسية للأزمة:

يجمع بعض المفكرين والباحثين أن هناك ثلاثة عناصر أساسية للأزمة وهي كما أوردها الدكتور "يوسف أحمد أبو فارة" في كتابه "إدارة الأزمات" (مدخل متكامل) على النحو التالي:

. عنصر المفاجأة: إذ أن الأزمة تنشأ وتنفجر في وقت مفاجئ وفي مكان مفاجئ أيضا.

. عنصر التهديد: تتضمن الأزمة تهديد للأهداف والمصالح في الحاضر والمستقبل.

. عنصر الوقت: إن الوقت المتاح أمام صناع القرار يكون وقتا ضيقا ومحدودا. (15)

أما فريقا آخر من الباحثين والمفكرين فيقسم العناصر الأساسية للأزمة إلى خمسة (5) عناصر، وهي

كالتالي:

- ✓ وجود خلل وتوتر في العلاقات.
- ✓ الحاجة إلى اتخاذ القرار.
- ✓ عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة.
- ✓ تعتبر أو تعد نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ.
- ✓ الوقت يمثل قيمة حاسمة.

3 المفاهيم المشابهة للأزمة:

يعاني مفهوم الأزمة مثل سائر مفاهيم العلوم الاجتماعية بتداخل العديد من المفاهيم ذات الارتباط القوي به، لذلك يميز مختلف الباحثين بينه (مفهوم الأزمة) وبين مختلف المفاهيم الأخرى القريبة منه. ومرد هذا الاختلاط يعود إلى تداخل بعض المفاهيم على غرار مفهوم " الكارثة، المشكلة، الصراع، النزاع، الخلاف، الحادث، الطارئ،.....". وهذا نظرا للتقارب الكبير والشديد حيث تشترك جميعها في صفة أساسية وهي الحاجة إلى "المواجهة وإلى الإدارة".

كما يؤدي الخلط بين المقصود بالأزمة وبين المفاهيم المشابهة إلى سوء التخطيط لمواجهة الأزمات نتيجة للتهوين من الأمر أو عدم إعطائه العناية الكاملة أو اللازمة.

ويمكن التفريق أو التمييز بين الأزمة والمفاهيم المشابهة كما يلي :

أ- مفهوم الكارثة : (Disaster)

لغويا: تشتق الكارثة من الفعل "كرث" الغم ويقال : فلان اشتد عليه وبلغ منه المشقة، والكارث هو الأمر المسبب للغم الشديد.

أما قاموس أكسفورد فقد عرف الكارثة (disaster) بأنها: " حدث يسبب دمارا واسعا ومعاناة عميقة وهو سوء حظ عظيم ". (16)

وفي مداخلتها بعنوان: " دور القيادة في إدارة الأزمات"، قدمت الباحثة "عفاف محمد الباز" مفهوم للكارثة، حيث عرفت بها بأنها:

" حدث مفاجئ يهدد المصالح القومية للبلاد ويخل بالتوازن الطبيعي للأمور وتشارك في مواجهته كافة أجزاء الدولة المختلفة ". (17)

ومن جهته، فقد قدم الباحث حسن عماد مكاوي، ثلاث سمات أساسية للكارثة هي:

- الشدة والقساوة: (seventy) ويمكن قياس (هذه الشدة) من خلال حجم الدمار والخسائر المادية والبشرية والاقتصادية .

- اتساع النطاق (range): حيث تمتد أثارها إلى مناطق جغرافية واسعة أو منظمات دولية متعددة الجنسيات
 - الشيوع والعينية (visibilité): حيث تكون الكارثة واضحة علنية غير قابلة للتجاهل من جانب الحكومات والجمهور ووسائل الإعلام. (18)
- والجدول التالي يبين ويوضح الفروق الجوهرية بين كل من مفهوم الأزمة والكارثة من حيث الصفات المحددة لكل منها.

جدول رقم (8) يوضح أوجه المقارنة بين الأزمة والكارثة.

وجه المقارنة	الأزمة	الكارثة
المفاجأة	تصاعدية	كاملة
الخسائر	معنوية وقد يصاحبها خسائر بشرية ومادية	بشرية ومادية كبيرة
أسبابها	بشرية	غالبا طبيعية وأحيانا بشرية
التنبؤ بها	إمكانية التنبؤ	صعوبة التنبؤ
الضغوط على متخذ القرار	ضغوط شديدة وتوتر عال	تفاوت في الضغوط تبعا لنوع الكارثة
المعوقات والحكم	أحيانا وبسريرة	غالبا ومعلنة
أنظمة وتعليمات المراجعة	داخلية	محلية وإقليمية ودولية (أنظمة عمال المنظمة).

المصدر: قدري علي عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، ص. ص 82، 83.

وقد أكدت نتائج الدراسات التي أجريت في مجال أسباب الكوارث والأزمات على أن :

✓ 68% من الكوارث والأزمات ترجع لأسباب الخطأ البشري.

✓ 25% يكون من مسببات طبيعية كفيضانات أو سيول وزلازل وأعاصير.

✓ 07% ترجع لأسباب فنية. (19)

حيث تهتم الكثير من الدول والجهات بدراسة أخطاء البشرية المسببة للحوادث والكوارث والأزمات وتوليها اهتماما بالغاً لمواجهة الأخطار والحسائر الضخمة ولأثارها في المجتمع.

ومن جهته، فقد حدد الباحث "ربحي عبد القادر الجديلي" ثلاثة نقاط أساسية تميز الكارثة عن الأزمة، وهي كالآتي:

✓ **الأزمة أعم وأشمل من الكارثة:** فكلمة الأزمة تعني الصغيرة منها والكبيرة، المحلية والخارجية، أما

الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والحسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات.

✓ **للأزمات مؤيدون داخلياً وخارجياً، أما الكوارث وخاصة الطبيعية منها فغالبا لا يكون لها مؤيدون.**

✓ **في الأزمات نحاول اتخاذ القرارات لحل تلك الأزمات، وربما تنجح وربما تفقد، أما في الكارثة فإن الجهد غالبا ما يكون بعد وقوع الكارثة وينحصر في التعامل معها.** (20)

ونستنتج في النهاية، أن الكارثة هي أحد أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمة.

ب- الأزمة والصراع:

ويقصد بالصراع "حدوث شيء يترتب عليه تعرض الهيكل الرمزي للنظام للخلل أو الاضطراب، ولكن ليس بدرجة تصل إلى تحدي الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام". (21)

ويقترّب مفهوم الصراع والنزاع من مفهوم الأزمة، وذلك على اعتبار أن بعض الأزمات ماهية إلا تصراع

بين إرادتين وتضاد مصالحهما وتعارضهما، (22) إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة وشديد التدمير كما هو

الحال في الأزمات، كما أن الصراع قد يكون معروف أبعاده واتجاهاته، وكذا أطرافه وأهدافه، في حين تكون كل هذه المعطيات المذكورة شبه مجهولة في الأزمات. (23)

ج- الأزمة والمشكلة:

تعتبر المشكلة باعثة رئيسياً بسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها، غير أنها تحتاج إلى جهد كبير

ومنظم للتعامل معها.

فالمشكلة قد تكون هي سبب للأزمة التي تمت، ولكنها بالطبع لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها، فالأزمة عادة ما تكون أحد الظواهر المتفجرة عن المشكلة، والتي تأخذ موقعا حادا، شديد الصعوبة والتعقيد، غير معروف أو محسوب النتائج، كما يحتاج التعامل معه إلى قمة السرعة والدقة، في حين أن المشكلة عادة ما تحتاج إلى جهد منظم للوصول إليها والتعامل معها. (24)

وهناك بعض الباحثين يميزون بين المشكلة والأزمة، وذلك باعتمادهم على "معيار الزمن"، ووفقا لوجهة نظرهم فإن:

❖ **الأزمة:** حالة (ظرف أو موقف) لا يتمكن الشخص من احتمالها لأكثر من ثلاثة أيام.

❖ **المشكلة:** هي الحالة التي يتمكن الشخص من احتمالها لأكثر من ثلاثة أيام.

وهناك من الباحثين الذين يختلفون مع الرأي المذكور، وذلك بخصوص طول المدة الزمنية، فليس بالضرورة أن تكون ثلاثة أيام، فقد تكون أطول، وهذا يعتمد على حجم المنظمة وطبيعة عملها، فقد تصل المدة الزمنية للأزمة إلى أسبوع، أو عدة أسابيع. (25)

وفي الأخير، يمكن القول، أن كل أزمة ناجمة عن مشكلة، ولكن ليس كل مشكلة تؤدي إلى أزمة.

د- الأزمة والخلاف:

يعبر مفهوم الخلاف عن المعارضة والتضاد وعدم التطابق سواء في الشكل، الظروف أو في المضمون، وهو ما قد يكون أحد مظاهر الأزمة ولكنه لا يعبر عنها تماما. فالخلاف إذن لا يمثل في حد ذاته الأزمة ولكنه يعبر عنها، أو يكون باعثا على نشوئها. (26)

هـ- الأزمة الحادث:

يمكننا تعريف الحادث بأنه: " فعل مادي له تأثير سلبي على الفرد أو المنظمة ". (27)

كما يعبر الحادث عن شيء فجائي غير متوقع، تم بشكل سريع وأنفص أثره فور إتمامه، ولا يكون له صفة الامتداد بعد حدوثه الفجائي العنيف، بل تتلاشى آثاره مع تلاشي تداعيات الحادث ذاته، ولا تستمر، في

حين أن الأزمة قد تنجم عن الحادث ولكنها لا تمثله فعلا، وإنما تكون فقط أحد نتائجه، كما أنها كثيرا ما تمتد لفترة بعد نشوئها والتعامل معها أيضا. (28)

فالحادث بهذا، عبارة عن تطور الجزئي تتم معالجته ضمن إطاره ووفق منطلق سياقه، وثمة احتمال قائم دائما وهو أن يتحول الحادث بشكل متعمد إلى أزمة.

و- الأزمة والطارئ: Emergency

الطارئ هو عبارة عن حدث مفاجئ يتطلب اهتماما فوريا، وفي حالة تكرار حدوثه قد يتسبب في تهديد سمعة المنظمة إذا تداولته وسائل الإعلام والجماهير، وبالتالي يتحول إلى أزمة وإذا لم يتداوله عن طريق الجماهير ووسائل الإعلام فإنه طارئ ولا يتحول إلى أزمة.

ي- الأزمة والقضية: Issue

القضية عبارة عن موضوع جدلي يتسع للاختلاف في وجهات النظر وتباين الآراء والحلول المقترحة وتظهر القضية نتيجة تطور خلافات حول مسألة ما وتنطوي على آراء متعارضة. وتتشابه القضية مع الأزمة في أن كلاهما ينطوي على تهديد للمنظمة بشكل ما، غير أن الاختلاف بينها يكون في المدى الزمني (**Time Scale**)، حيث تأتي الأزمة عادة على غير توقع، وتدفع المنظمة إلى الاستعجال في اتخاذ الإجراءات، ويتم ذلك غالبا في إطار نقص المعلومات وعدم اليقين.

بينما في حالة القضية يوجد الكثير من الوقت لتحليل المعلومات ووضع البرامج المناسبة للعلاج، لذلك يمكن اعتبار " الأزمة قضية عاجلة " (**A crisis is an issue in a hurry**)، ولذلك تكتسب دراسة معالجة الأزمة أهمية أكبر من دراسة معالجة القضايا. (29)

4- العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة:

اجتهد الكثير من الباحثين والخبراء في مجال إدارة الأزمات وخرجوا بمجموعة من العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة وتحول دون إصدار إنذارات مبكرة تنبئ بوقوع أزمة ما، ويمكن أن نلخص هذه العوامل في ثلاثة نقاط أساسية، وهي على النحو التالي:

- حجب البيانات والمعلومات والمعرفة المهمة (المتعلقة بالأزمة المحتملة) عن الأطراف والذين يحتاجون إليها وتلزمهم بصورة كبيرة لاتخاذ القرارات المناسبة ولدراسة نقاط الضعف والتغلب عليها، وبذلك فإن إشارات الإنذار المبكر لا تصل إلى هذه الأطراف وإلى هؤلاء الأفراد.
- عدم قدرة المنظمة على الاستجابة المناسبة والفاعلة وفي الوقت المناسب للأخطار المحيطة والمحتملة (منها الأزمات).
- وجود صورة خاطئة وقناعة غير سليمة لدى أفراد المنظمة بخصوص قدرات هذه المنظمة ومناعتها ضد الأزمات، إذ أن هذا الواقع يؤدي إلى عدم الاهتمام الكافي بما يحيط بالمنظمة من مخاطر وأزمات، وهذا يؤدي إلى وقوع المنظمة في الأزمات قبل أن ترصد أية إشارات أو إنذارات مبكرة خاصة بهذه الأزمة.

5- السمات الأساسية للأزمة:

مما سبق يتضح أنه رغم اختلاف وجهات النظر بشأن مفهوم الأزمة، إلا أننا نستطيع أن نرصد عددا من الخصائص الأساسية المميزة للأزمة، وأهم هذه الخصائص ما يأتي:

- **وجود نقص واضح في البيانات والمعلومات:** يجمع كثيرا من الباحثين والخبراء أن من السمات الأساسية للأزمة هي وجود نقص واضح في البيانات والمعلومات اللازمة أثناء وقوع الأزمة، بما ينعكس في صورة من عدم وضوح الرؤية لدى صناعات القرار، مما يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد الاتجاهات السليمة لصناعة القرارات الفاعلة.
- **التشابك والتداخل بين عناصرها وأسبابها المتعددة:** تتسم الأزمة بدرجة عالية من التشابك والتعقيد والتداخل في العناصر والمسببات، ودرجة عالية أيضا من التشابك والتناقض بين قوى أو أصحاب المصالح (Stakeholders). المتصارعة بين التأييد والمعارضة، وهذا يؤدي إلى تغييرات جوهرية في طبيعة العلاقات القائمة وإلى حدوث علاقات جديدة. (30)
- **المفاجأة:** على الرغم من أن الأزمة قد تأخذ أحيانا طابع المفاجأة لصانع القرار، إلا أنه يجب مراعاة أن أغلب الأزمات هي نتائج تفاعل عوامل عديدة تدفع في اتجاه صنع الأزمة، وتدفع بالتالي إلى جذب قوى وعوامل أخرى بشكل متلاحق. (31)

- ظهور أعراض سلوكية: تؤدي الأزمة إلى ظهور أعراض سلوكية مرضية في غاية الخطورة، ومن هذه الأعراض على سبيل المثال لا للحصر نجد :
 - تفكك النسيج الاجتماعي وتفسخ العلاقات الاجتماعية.
 - التوتر والقلق وفقدان الدافع نحو العمل.
 - عدم الانتماء.
 - اللامبالاة.
 - التظاهرات والغضب.
 - التخريب وإتلاف موجودات المنظمة.....الخ.
- ظهور قوى تدعم الأزمة: يرى الدكتور "يوسف أحمد أبو فارة" أن من بين السمات الأساسية للأزمة هو ظهور بعض القوى التي تدعم الأزمة وتؤيد كل ما يقود إلى تفاقمها، ومن أهم هذه القوى أصحاب المصالح المعطلة والمؤجلة أصحاب مشكلات سابقة لم تعالج مشكلاتهم بصورة جوهرية.⁽³²⁾
- محدودية الوقت المتاح لصانع القرار: يؤدي إلى وضع صانع القرار تحت ضغط ذهني وتقني حادين يمكن أن يؤثر في القرارات نفسها.⁽³³⁾
- سيادة حالة من الخوف قد تصل إلى حد الرعب من المجاهيل التي يضمها إطار الأزمة: والتي يتضمن جانب منها، ما يلي:
 - ✓ انهيار الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة وانهيار مصالحه ومكاسبه وحقوقه معها.
 - ✓ انهيار سمعة متخذ القرار داخل الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة وفقد مركزه الإداري وما يحصل عليه من مزايا.
- إنها تدار بواسطة مجموعة من الإداريين المختارين: وهذه المجموعة هم من رجال الإدارة المدربين تدريباً خاصاً على مواجهة الأزمات، ويتم ذلك بالتدريب من خلال برامج تعليمية تتعلق بالأزمات وظروفها وعناصرها وأنواعها وأبعادها، كما يستخدم أيضاً برامج للسيناريوهات التي تحاكي الواقع ويجري التدريب عليها كما لو كانت أزمات حقيقية.
- إنها تهدد المصلحة القومية: ويقصد بذلك أن تكون الأزمة على درجة الجسامه والخطورة بحيث تهدد مصلحة على المستوى القومي ويكون لنتائجها انعكاسات على المصالح العليا للدولة وتغير نتيجة لها الأوضاع الراهنة في المستقبل.

- **التدمير والتخريب:** يرتبط غالبا التدمير بالتخريب ارتباطا يتحدان فيه في الوسيلة وطبيعة الأعمال، حيث يتجه العمل في كل منهما إلى التخطيم والتصديع وإن كانا يختلفان في طبيعة الغاية أو الهدف المنشود من كل منهما، فبينما يهدف التدمير إلى التخطيم الجسيم للمؤسسة يؤثر في سير الحياة العامة للمجتمع، فإن التخريب غالبا ما يهدف إلى إتلاف المال العام أو الخاص على السواء. ومن أمثلة هذا النوع من الأزمات حوادث الإرهاب.
- **الشك في البدائل المطروحة:** إن تصاعد الأزمة المفاجئ يؤدي إلى درجات عالية من الشك في البدائل المطروحة لمعالجة الأحداث المتسارعة، نظرا لأن ذلك يتم تحت ضغط نفسي عال في ظل ندرة المعلومات أو نقصها .
- **وضع عارض أو حالة غير مألوفة:** توصف الأزمة بأنها وضع عارض أو حالة غير مألوفة على مجريات الأوضاع الطبيعية في الحياة إذ لو سارت الحياة سيرها العادي المتفق مع معيقاتها وأنظمتها لما كان مقصورا على نشوء مثل تلك الحالة الغريبة غير أنه كنتيجة لتفاعل عدد من العوامل الواقعية والبشرية والرغبات المصلحية كلها أو البعض منها مع ما تحدثه من انعكاسات مادية ومعنوية ينتج ذلك الوضع العارض الذي ينطوي في الغالب على عنصر المفاجأة.
- **الاهتمام الجماهيري بالأزمة:** يرى بعض المفكرين والباحثين أننا لا نستطيع أن نصلح كلمة أزمة ما تحدث في مؤسسة ما إلا أن تتم تلك الأزمة بالاستحواذ على الاهتمام الجماهيري لأن أي حدث تتعرض له المنظمة أو حتى المجتمع لا يتحول إلى أزمة إلا عندما يصبح شائعا ومعروفا لدى الجماهير سواء الداخلية أو الخارجية للمنظمة أو من جانب وسائل الإعلام .
- **الخروج عن الأنماط التنظيمية:** تتطلب مواجهة الأزمة الخروج على الأنماط التنظيمية المألوفة الاعتيادية وابتكار نظم أو نشاطات تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات الفجائية. (34)
- **نقطة تحول جوهرية في المصالح الحيوية:** تمثل الأزمة نقطة تحول جوهرية في المصالح الحيوية للمؤسسة مم يجعلها تستحوذ على الاهتمام وتتطلب ضرورة وسرعة مواجهتها حفاظا على هذه المصالح. (35)

أما الأستاذ الدكتور "حسن عماد مكاوي"، فقد حدد السمات الأساسية للأزمة في 10 نقاط وهي

كالآتي:

- عبارة عن حدث ضد طبيعة الأشياء. "Unusual scheme of things"
- تفرض تحديات لاستخدام المواد المتاحة. "It poses challenges"
- تتطلب الاهتمام و التصرف الفوري. "It demands / Intermediate Action / attention".
- يمكن أن تحدث أضرار. "It is potentially Damaging"
- سيطرة الإدارة تكون محدودة.
- يتصرف الأفراد بناءاً أحكامهم الشخصية، وليس من خلال تعليمات محددة سلفاً.
- لها تأثير محلي أو دولي.
- يصعب التنبؤ بتطوراتها. "Unpredictable progress may be made"
- لها "مسؤولية قانونية" **Liabile** تستدعي اهتمام الناس ووسائل الإعلام.
- تنطوي على "رهان" من نوع ما **Smoething at Stake**، يمكن كسبه حسب مهارة التعامل مع الأزمة. (36)

6- أسباب الأزمات:

إن أسباب الأزمة تتفاوت من حيث درجة ظهورها ووضوحها حيث تجد مثلا أن الأسباب التكنولوجية تعتبر أكثرها وضوحاً لأنها ملموسة ويمكن رؤيتها وملاحظتها بسهولة، في حين نجد أن هناك أسباب أخرى تعتبر من أصعب الأسباب التي يمكن الوصول إليها والاهتمام بها نظراً لأنها غير ملموسة وغير ظاهرة بوضوح، وبالتالي تحتاج إلى مجهود ووقت وتكلفة أكبر. (37)

وعموماً فإن أسباب نشوء الأزمات التنظيمية والإدارية يمكن أن تكون على النحو التالي:

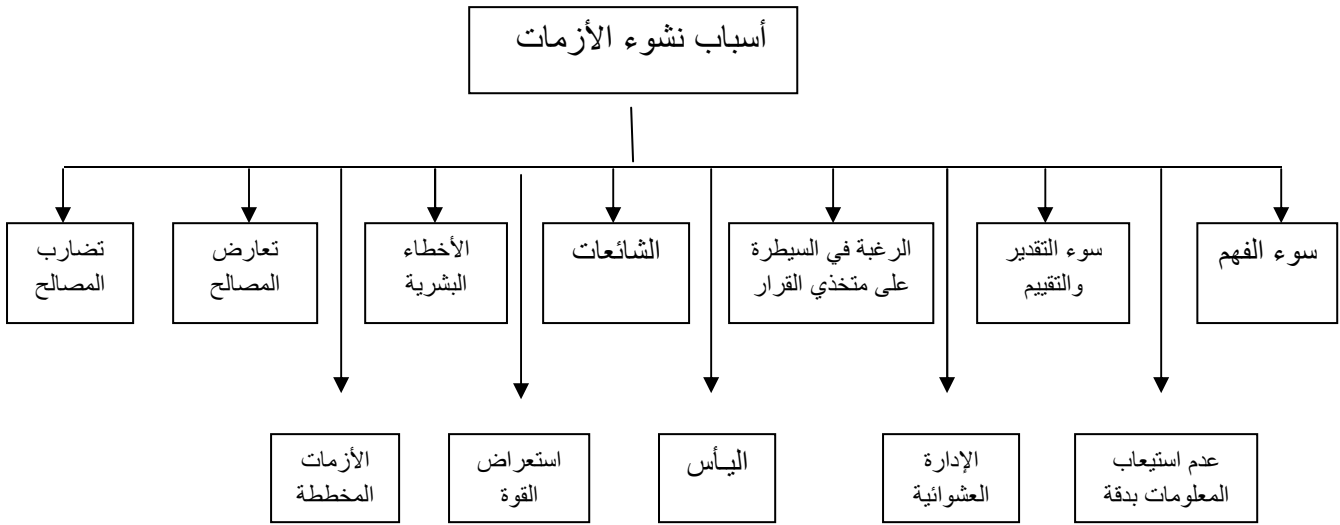
- أسباب خارجية عن إدارة المنظمة: وهذه مثل الزلازل والبراكين والأعاصير والتقلبات الجوية وغيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهن بها والتحكم بأبعادها.
- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات: وذلك يؤدي إلى تفاقم الأزمات وتحويلها إلى كوارث ومضاعفة الخسائر الناجمة عنها.

- تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث الأزمة: وذلك مثل شكاوي العملاء ، المشكلات المماثلة لمشكلات المنافسين التي يمكن أن تكون مؤشرا لوجود فشل أو جوانب قصور في المنظمة ككل.
- عدم وضوح أهداف المنظمة: وما يترتب على ذلك من:
 - ✓ عدم وضوح الأوليات المطلوب تحقيقها.
 - ✓ عدم موضوعية تقييم الأداء وسلبية الاستعداد وعدم المواجهة.
- الخوف الوظيفي: وما ينتج عنه من:
 - ✓ غياب التغذية العكسية (الراجعة).
 - ✓ عدم تشجيع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم.
 - ✓ عدم الاعتراف العاملين أخطائهم .
 - ✓ وجود حالة من اليأس لدى لعاملين.
 - ✓ ضعف أو انعدام الثقة بين الزملاء والعاملين.
- صراع المصالح بين العاملين: وما يترتب عليه من:
 - ✓ عدم وجود فرق عمل فعالة.
 - ✓ انهيار نظام الاتصال داخل المنظمة.
 - ✓ عدم التزام العاملين بتعليمات الإدارة العليا.
 - ✓ عدم التعاون والنزاع الهدام.
- ضعف نظم المعلومات ونظم صنع (اتخاذ) القرارات: وما ينتج عنها :
 - ✓ عدم دراسة الحلول البديلة للأزمة .
 - ✓ مشاركة أفراد غير مؤهلين في صنع لقرارات.
 - ✓ عدم وجود المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار المناسب.
- القيادة الإدارية غير الكفاءة: وما يترتب على ذلك من:
 - ✓ سوء استخدام المديرين للقوى العاملة وعدم اهتمامهم بدافعية العاملين.
 - ✓ عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية .
 - ✓ عدم ثقة المديرين في مرؤوسيهـم.

- عدم إجراء مراجعة للمواقف المختلفة: أو ما يترتب على ذلك من:
 - ✓ عدم التعلم من الأخطاء .
 - ✓ عدم إدراك أهمية عقد الاجتماعات في تطوير سير العمل.
- ضعف العلاقات بين العاملين: مما يؤدي إلى:
 - ✓ عدم الثقة والمساندة.
 - ✓ وجود قدر ضئيل من الولاء للمنظمة.
 - ✓ عدم تفهم وجهات نظر الآخرين بشأن حل الأزمات .
 - ✓ عدم وجود تخطيط مشترك من أجل المستقبل .
- وجود عيوب نظم الرقابة والاتصال والمعلومات والحوافز.⁽³⁸⁾

كذلك فإن أسباب نشوء الأزمات يمكن أن تكون كما في الشكل التالي:

شكل رقم (2) يبين أسباب نشوء الأزمات في المؤسسات:



المصدر: سليم بطرس جلدة: الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير، ص 24.

وهناك من الباحثين من صنف أسباب وقوع الأزمة إلى:

- سوء الفهم: ينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين: أولهما المعلومات المبتورة، وثانيهما عدم التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل بيان حقيقتها.

- **المعلومات الخاطئة:** إن المعلومات غير المتاحة بها أخطاء فإن ذلك يعني الاستنتاج الخاطئ والتقييم الغير الصحيح للأمور وتصبح القرارات والإجراءات المترتبة على ذلك مصدر الظهور قوى أو عوامل مؤيدة ومعارضة يؤدي الاحتكاك بينهما إلى الصدام.
- **سوء التقدير والتقييم:** وهي من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات وسوء التقدير للأزمة ينشأ من خلال جانبين هما:
 - ✓ المغالاة والإفراط في الثقة الفارغة في النفس وفي القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.
 - ✓ سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به والتقليل من شأنه.
- **تعارض المصالح:** وهي من الأسباب الهامة في حدوث الأزمات سواء على المستوى الدولي أو المحلي أو حتى على مستوى الشركات ويظهر ذلك بصورة في قطاع السياحة حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد رافد من روافد الضغط الأزموي مما يقوي من تيار الأزمة ويدخل في تفاوض المصالح أيضا عمليات المنافسة بين الدول في المجالات المختلفة.
- **العوامل التكنولوجية والإنسانية:** تركز الكثير من المنظمات على الأسباب التكنولوجية للأزمات دون إعطاء الاهتمام الكافي لدور العوامل الإنسانية والتنظيمية ومن الخطر تنظيم أجهزة أو نظم تكنولوجية مفترزين أنها ستدار بواسطة أفراد مثاليين والحقيقة فإنه يجب أن تراعي التصميمات حدود القدرات المعرفية والعاطفية للبشر والطرق التي يتفاعلون بها مع المعدات والنظم .
- **أسباب اجتماعية:** يمكن أن تبدأ الأزمات من البيئة والمادية للمجتمع. فالمجتمع الذي يتسم بضعف الملاحظة والقدرة على المتابعة وعدم توافر أو كفاية الخدمات الضرورية مثل: المياه، الكهرباء، المواصلات، ونظر الاتصالات يسمح للمخاطر أن تزيد وتطور الأزمات كذلك الفشل في الاستعداد في صورة إعداد خطط للطوارئ والنقص في الاستعدادات الطبية للطوارئ وعدم كفاية وسائل الدفاع المدني يفضي إلى زيادة الأضرار مما يجعل من الأحداث الصغيرة آثار مدمرة والحوادث الكبيرة تتحول إلى كوارث. (39)
- **الإدارة العشوائية:** والتي تقوم على الجهل وتشجيع الانحراف والاعتماد على التوجيهات الشخصية للرؤساء وافتقاد الرؤيا المستقبلية مما يؤدي إلى اتساع تعارض المصالح بين العاملين في المؤسسة.

● اليأس: ويعد اليأس إحدى الأزمات النفسية والسلوكية التي تشكل خطراً على متخذ القرار وانتشار حالة من انفصام العلاقات وزيادة التوترات.

● الإشاعات: وهي من أهم مصادر الأزمة، حيث يتم إطلاق إشاعة بشكل معين، كما يتم توظيفها من خلال حقائق حدثت فعلاً ولملموسة. (40)

وهناك من الباحثين من أضاف أسباب دينية، وهي عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، وفيما يعزي المنهج الإسلامي أسباب الأزمات إلى ما يلي:

أ. البعد السلبي للأزمة من الجانب الديني:

وتعكس عوامل ذاتية تمثل ذنوب ومعاصي بعضها خفي، قد يرتبط بعلاقة الإنسان مع ذاته أو مع الغير أو مع الخالق "عز وجل" والتي تكون سبباً أساسياً للأزمات التي تحيط بالإنسان، وقد أشارت إليها آيات قرآنية وأحاديث شريفة لا حصر لها ومنها:

○ يقول الله تعالى: "أو لما أصابتكم مصيبة قد أصبتم مثليه قلتم أنى هذا قال هو من عند أنفسكم إن الله على كل شيء قدير". (آل عمران 165).

○ وقال سبحانه: "ما أصابك من حسنة فمن الله وما أصابك من سيئة فمن نفسك". (النساء 79).

● الفساد بشتى أنواعه:

○ يقول تعالى: "إنما جزاء الذين يحاربون الله ورسوله ويسعون في الأرض فساداً أن

يُقتلوا أو يُصلبوا أو تُقطع أيديهم وأرجلهم من خلاف أو يُنْفوا من الأرض ذلك لهم

خزي في الدنيا ولهم في الآخرة عذاب عظيم". (سورة المائدة 33).

○ وقوله تعالى: "ظهر الفساد في البر والبحر بما كسبت أيدي الناس ليذيقهم بعض

الذي عملوا لعلهم يرجعون". (الروم 41).

● الكفر بأنعم الله:

○ قال تعالى: "وضرب الله مثلاً قرية آمنة مطمئنة يأتيها رزقها رغداً من كل مكان فكفرت بأنعام

الله فأذاقها الله لباس الجوع والخوف بما كانوا يصفون". (النحل 112).

● **الظلم:** ويمثل السبب المباشر لانحيار الكيانات الاجتماعية سواء أكانت منظمات أم مجتمعات وهي من السنن الربانية، إذ يقول الخالق سبحانه وتعالى:

○ "وكم قصمنا من قرية كانت ظالمة". (الأنبياء 11).

○ "وكذلك أخذ ربك إذا أخذ القرى وهي ظالمة إن أخذه أليم شديد". (هود 102).

ويمثل الهلاك هنا بالحوادث التي لا تهلك الديار. إذ يؤدي إلى هلاك المجتمع بالحوادث والفتن وتعجيل العقوبة، وقد أخبرنا الرسول الكريم (صلى الله عليه وسلم) أن الله سبحانه وتعالى قد حرم الظلم على نفسه في الحديث القدسي الشريف المشهور:

○ "يا عبادي إني حرمت الظلم على نفسي، وجعلته بينكم محرماً فلا تظالموا".

ب. البعد الإيجابي للأزمة من الجانب الديني:

ويتمثل باختبار وابتلاء المؤمن بالأزمات والحن المحصنة، وفي هذا الصدد،

○ يقول الله تعالى في محكم تنزيله: "أحسب الناس أن يتركوا أن يقولوا آمنا وهم لا يفتنون

(2) ولقد فتنا الذين من قبلهم فليعلمن الله الذين صدقوا وليعلمن الكاذبين". (العنكبوت 2-3)

○ وفي قوله تعالى: "أم حسبتم أن تدخلوا الجنة ولما يأتكم مثل الذين خلوا من قبلكم مستهم

البأساء والضراء وزلزلوا حتى يقول الرسول والذين آمنوا معه متى نصر الله ألا إن نصر الله

قريب". (البقرة 214).

○ وقوله تعالى: "ونبلوكم بالشر والخير فتنة وإلينا ترجعون". (الأنبياء 35).

وهكذا تبلى الرسل بالأزمة والشدة ثم تكون لها النصر والعافية مع تعاضم الأجر والثواب.⁽⁴¹⁾

7- أنواع الأزمات:

على الرغم من صعوبة التنبؤ بحدوث جميع الأزمات إلا أن هناك بعض الأزمات التي يمكن ملاحظة مؤشرات معينة تدل على توقع حدوثها. (42)

وما يمكن أن نستنتجه من خلال القراءات التي قمنا بها، أنه لا يوجد تصنيف موحد لأنواع الأزمات، حيث تختلف تصنيفات الأزمات باختلاف الأسس التي يعتمدها الباحثون في إجراء التقسيم والتصنيف لهذه الأزمات ، وفيما يلي سوف نستعرض أهم تصنيفات للأزمات:

• أنواع الأزمات وفقا لمصدرها:

- ✓ **أزمات تقع بفعل الإنسان:** وهي تلك الأزمات الناتجة عن الفعل الإنساني، وذلك على شاكلة التهديد بالغزو العسكري، عمليات الإرهاب، الاضطرابات العامة، الفتن، حوادث تلوث البيئة والإهمال الذي يؤدي إلى انهيار السدود والحرائق الكبرى للمدن وحوادث الطائرات.....الخ.
- ✓ **أزمات بفعل الطبيعة:** وهي تلك الأزمات التي لا دخل للإنسان في حدوثها، ومثال على ذلك الزلازل، البراكين، الأعاصير والفيضانات.....الخ.
- ✓ **الأزمات الناجمة عن سلوك غير معلوم مصدره:** ويعني أن هناك بعض مظاهر السلوك غير معلوم حتى الآن مصدره والتي قد تسبب أزمة ولعل أهم هذه المظاهر على سبيل المثال لا للحصر وهي:

➤ ظهور أجسام غريبة وأطباق طائرة يعتقد البعض في قدومها من الفضاء الخارجي.

➤ انتشار الحرائق في مناطق معينة دون معرفة السبب الحقيقي. (43)

• الأزمات وفقا لموضوع الأزمة : يجري تقسيمات الأزمات حسب موضوع الأزمة إلى الأنواع الآتية:

- ✓ **الأزمات المادية الملموسة:** هي الأزمات التي تتعلق بموضوع مادي ملموس، ويمكن دراسة وتحليل هذا الموضوع والتحقق منه والتعاطي معه بصورة مادية، ويمكن قياس هذا الموضوع المادي وحسابه بصورة كمية، كما يمكن قياس النتائج المادية المترتبة على هذه الأزمة الملموسة.
- ✓ **الأزمات المعنوية:** هي الأزمات التي تتعلق بجانب غير موضوعي يرتبط بالأفراد وهي أزمات غير ملموسة، ويجري الإحساس بها من خلال الإدراك لمضامينها الأزموية.

✓ **الأزمات المادية المعنوية:** هي أزمات تتضمن جانبين هما: جانب مادي ملموس وجانب مادي غير ملموس، ومن الأمثلة على هذا النوع نجد: أزمة السرقة من أموال المؤسسة فالجانب المادي يتمثل في الأموال المسروقة، أما الجانب المعنوي يتجسد في السمعة السيئة وعدم الثقة في المسؤولين بالمنظمة.

• **تصنيف الأزمات من حيث تكرار حدوثها:** يجري تصنيف الأزمات حسب معدل تكرارها إلى:

✓ **الأزمات الدورية:** تعد الدورة الاقتصادية إحدى المسببات الرئيسية للأزمات الدورية، حيث أن كل مرحلة من مراحل الدورة الاقتصادية تؤدي إلى وقوع أزمة أو أزمات خاصة بها، وفيما يأتي سنقوم بتوضيح لبعض الأزمات التي تقع خلال كل مرحلة من المراحل الأربعة للدورة الاقتصادية الرواج، مرحلة الانكماش، مرحلة الركود، وأخيراً مرحلة الانتعاش.

➤ **أزمات مرحلة الرواج:**

إن مرحلة الرواج تتصف بتوجه المؤسسات نحو التشغيل الكامل لعوامل الإنتاج، وهذا التوجه الفعلي يؤدي إلى نقص في هذه العوامل (عوامل الإنتاج)، وهنا قد يتم اللجوء إلى مصادر خارجية للحصول على عوامل الإنتاج الناقصة، وهذا الواقع يؤدي إلى تفاقم حدة الصراع بين المؤسسات المنتجة في السوق. ويترتب على ذلك بروز وظهور أزمات متعددة مثل:

- أزمة النقص في الموارد البشرية.
- أزمة النقص الخبراء (الإداريون والفنيون).
- أزمة النقص في المواد الخام.

➤ **أزمات مرحلة الانكماش:**

في ظل مرحلة الانكماش تتزايد الفجوة بين معدلات الزيادة في الأسعار من جهة ومعدلات الزيادة في الرواتب والأجور من جهة أخرى. ومن أهم الأزمات التي ترتبط بمرحلة الانكماش نجد ما يلي:

- أزمة التراجع في معدلات الأجور والرواتب.
- أزمة تراكم كميات المخزون من المنتجات تامة الصنع.
- الأزمة التسويقية (خصوصاً فيما يتعلق بالتوزيع و الأسعار).
- أزمة الانهيار في أسعار الأسهم.

➤ أزمات مرحلة الركود:

مرحلة الركود هي أسوأ مراحل الدورة الاقتصادية، ففي هذه المرحلة يقل حجم مبيعات المؤسسات إلى أدنى معدلاته، وينخفض معدل الأرباح، أو تعاني المنظمات من خسائر...، وهناك مجموعة من الأزمات التي ترتبط بمرحلة الركود، ومن أهمها، نجد:

- الأزمة المالية المرتبطة بعدم القدرة على الوفاء بالأجور والالتزامات المالية للمقرضين.
- أزمة مواجهة حالة الإفلاس.
- أزمة ضعف أو انعدام الولاء التنظيمي بسبب الأوضاع الصعبة للمؤسسة.

➤ أزمات مرحلة الانتعاش:

نتيجة للأوضاع والحالات الصعبة التي تعصف بالاقتصاد والمؤسسات في مرحلة الانكماش، وكذا في مرحلة الركود. فإن الاهتمام يتجه بصورة كبيرة نحو معالجة الآثار السلبية الناجمة عن المرحلتين السابقتين. وهناك مجموعة من الأزمات التي تبرز وتظهر خلال هذه المرحلة، ومن أهمها، نجد:

- أزمة التنافس بسبب دخول مؤسسات جديدة إلى السوق.
- أزمة اعتماد بعض المؤسسات لنظم إنتاجية جديدة تؤثر سلباً على النظم الإنتاجية القديمة وتجعلها غير اقتصادية.
- أزمة الموارد البشرية التي تتجسد في عدم توفر هذه الموارد بالنوع والكم المطلوبين في ظل استخدام تكنولوجيا ونظم إنتاجية جديدة في هذه المرحلة.

وتزداد أهمية التعاطي مع هذه الأزمات وإدارتها بفاعلية في ظل الاقتصاديات الرأسمالية وفي ظل انفتاح منظمات الأعمال على الأسواق الخارجية.⁽⁴⁴⁾

✓ **الأزمات غير الدورية:** حسب بعض المفكرين والمهتمين بمجال إدارة الأزمات، فإنهم يرون بأن الأزمات غير الدورية تحدث وتنشأ بصورة عشوائية ومن الصعب توقعها، ولا يربط حدوثها بأسباب دورية متكررة، مثل: الأزمات الدورية المرتبطة بالدورة الاقتصادية، ومن ثمة لا يسهل توقعها وإن كانت بالطبع المتابعة الحديثة لعوامل نشوئها تساعد على مدى إمكانية حدوث هذا النوع من الأزمات

والعمل على معالجتها.⁽⁴⁵⁾ إن الأزمات غير الدورية تحدث بصورة مفاجئة، ودون إنذارات واضحة، ومن أهم هذه الأزمات، نجد ما يلي:

- الأزمات الناجمة عن الفضائح والسرقات المالية.
- الأزمات الناجمة عن الأحوال الجوية السيئة.
- الأزمات الناجمة عن الزلازل والبراكين.⁽⁴⁶⁾

ويجري التعامل مع الأزمات غير الدورية من خلال النتائج التي نجمت عنها وترتبت على وقوعها، وتكون المعالجة بصورة أساسية هي معالجة لهذه النتائج، بينما يكون التعامل مع الأزمات الدورية مع أسباب هذه الأزمات بصورة أساسية، والسبب في هذا الاختلاف هو سهولة توقع الأزمات الدورية وصعوبة توقع الأزمات غير الدورية.

● تصنيف الأزمات وفقا لدرجة تأثيرها : يجري تصنيف الأزمات حسب درجة تأثيرها إلى نوعين هما:

✓ أزمات ظرفية هامشية محدودة التأثير: هي أزمات وليدة ظروفها وعابرة تقع في المنظمة، وهذا النوع من الأزمات يحدث عادة دون أن يؤدي أو يترك بصمات أو معالم بارزة على الكيان الذي حدثت فيه الأزمة.⁽⁴⁷⁾ ومن أمثلة هذا النوع من الأزمات نجد:

- أزمة انقطاع إنتاج سلعة ثم إيجاد بديل لها بصورة سريعة.
- أزمة ارتفاع سعر أحد عوامل الإنتاج والنجاح سريعا في إيجاد بديل مناسب عن هذا العمل.⁽⁴⁸⁾

✓ أزمات جوهرية هيكلية التأثير: هذا النوع يختلف تمام الاختلاف عن النوع السابق، وهي أزمات تؤدي إحداث تأثيرات جوهرية في هيكلية المؤسسة، وتؤثر بصورة واضحة في وظائفها الأساسية، وقد تؤدي إلى تأثيرات تهدد وجود المؤسسة وبقائها.⁽⁴⁹⁾ ومن أمثلة هذا النوع نجد:

- أزمة انقطاع التيار الكهربائي أو إمدادات الطاقة عن المؤسسة في أوقات ذروة الإنتاج.
- أزمة انقطاع إمدادات خطوط الإنتاج من المواد الخام مما يؤثر على التزامات المنظمة للسوق وعدم قدرتها على تلبية الطلبات والعقود الموقعة.⁽⁵⁰⁾

● تصنيف الأزمات وفقا لمستوى حدوث الأزمة: يمكن تقسيم الأزمات حسب المستوى الذي تقع فيه الأزمة إلى الأنواع التالية:

✓ **الأزمات على المستوى المحلي:** وهي أزمات تحدث على مستوى المؤسسة، ولذلك فإن حجمها وتأثيرها لا يمثل كثيرا خارج هذه المؤسسات إلا أنها قد يمتد تأثيرها إلى مؤسسات أخرى وذلك لتشابك العلاقات والمصالح بين هذه المؤسسات.

✓ **أزمات على المستوى القومي:** وهذا النوع يصيب الدولة ككل ويتأثر به المجتمع بأكمله لكونه متصلا بأدائه، وهي أزمات شاملة وعامة سواء في أسبابها أو في نتائجها التي أفرزتها أو في متطلبات العلاج الخاص بها ولها من التداخلات والأبعاد المختلفة التأثير. (51) وهناك أنواع متعددة لهذه الأزمات على غرار :

▪ أزمات تتعلق بالنظام السياسي للدولة.

▪ أزمات تتعلق بالأوضاع الأمنية الداخلية للدولة. (52)

✓ **أزمات على المستوى الدولي:** وهي تلك الأزمات التي تحدث على المستوى الدولي ويكون لها تأثير سلبي عند وقوعها على كثير من دول العالم. (53)

● **الأزمات التي تواجه المجتمع:** بشكل عام تنقسم الأزمات التي يمكن أن تواجه المجتمع إلى نوعين هما:

✓ **أزمات داخلية:** يمكننا أن نفهم هذه الأزمة من زاوية أن المجتمع يعاني من الأمن والسلامة العامة وتتسم بغالبية الطابع العدائي مثل أعمال العنف الداخلي.

✓ **أزمات خارجية:** وهي تلك الأزمات التي قد تنشأ نتيجة لاحتدام صراع طويل وممتد بين دولتين أو أكثر، وقد تحدث اللجوء إلى القوة العسكرية. (54)

● **تصنيف الأزمات وفقا للمظهر:** يمكننا التمييز بين الأزمات من حيث مظهرها إلى أربعة أنواع أساسية، وهي على النحو التالي:

✓ **الأزمة الضمنية (المستترة):** ويرى الباحث "فهد أحمد شعلان" أن هذا النوع من الأزمات (الأزمة الضمنية) من أخطر أنواع الأزمات على إطلاق وأشدّها تدميرا للكيان الإداري للمؤسسة، فهي أزمة غامضة في كل شيء، سواء في أسبابها، عناصرها، أطرافها وحتى العوامل التي ساعدت في ظروفها وتفاقمها.

✓ **الأزمة العنيفة الفجائية:** وهي أزمة تحدث فجأة وبشكل عنيف، وتأخذ طابع التفجير المدوي.

✓ الأزمة الصريحة العلنية: وهناك من الباحثين من يسمي هذه الأزمة بـ: "الأزمة المفتوحة"

وهي أزمة لها مظاهرها الصريحة والعلنية الملموسة، بحيث يشعر بها كل أطرافها منذ نشأتها.

✓ الأزمة الزاحفة: وهذه الأزمة تنمو ببطء ولكنها محسوسة، ولا يملك متخذ القرار وقف زحفها

نحو قمة الأزمة وانفجارها. (55)

● الأزمات وفقا لدرجة شدتها :

يمكننا أن نميز نوعين من الأزمات وذلك وفقا لدرجة شدتها، وهما على الترتيب التالي:

✓ الأزمات العنيفة (الجامحة): وهي أزمات بالغة الشدة والعنف تعصف بالمؤسسة، ويكون

تأثيرها على المؤسسة تأثيرا عنيفا. وخير مثال على هذه الأزمات، نجد: الأزمات العمالية...

✓ الأزمات الخفيفة (الهادئة): وهذا النوع من الأزمات يكون أقل درجة في الشدة من النوع

الأول، وهي تلك الأزمات التي يكون تأثيرها على الرأي العام أو الجمهور الداخلي والخارجي

المحيط بها تأثيرا محدودا وخفيفا. ومن أمثلة هذه الأزمات، نجد: الإشاعات الداخلية، وكذا

عمل تخريبي في بعض أجزاء الكيان الإداري. (56)

● تصنيف الأزمات وفقا لمدة حدوثها:

تنقسم الأزمة وفقا لمدة حدوثها إلى ثلاثة أنواع أساسية :

✓ أزمة قصيرة وهي تستمر من يوم إلى ستة أيام.

✓ أزمة متوسطة وتستمر من سبعة إلى ستة أشهر.

✓ أزمة كبيرة وتستمر أكثر من ستة أشهر.

● تصنيف الأزمات وفقا لدرجة خطورتها:

تنقسم الأزمات وفقا لدرجة خطورتها وطريقة وقوعها إلى الأنواع التالية:

✓ أزمة عادية: ومن المتوقع وقوعها ومعرفة درجة خطورتها إلا أنها تهدد المصالح الحيوية

للمجتمع أو الدولة أو المنظمة المعنية.

✓ أزمة مباغتة: وهي التي تتم بشكل فجائي ولا يكون هناك إبطاء أو مقدمات أو

توقعات لحدوثها.

✓ أزمة حادة: وتتم بمقدمات وإن كان توقيتها غير متوقع كما أن درجة خطورتها يكون من الصعب التنبؤ به. (57)

● تصنيف الأزمات من حيث الآثار: تقسم الأزمات وفق هذا النوع إلى:

✓ أزمات ذات آثار وخسائر بشرية.

✓ أزمات ذات آثار وخسائر مادية.

✓ أزمات ذات آثار وخسائر معنوية.

✓ أزمات ذات آثار وخسائر مختلطة. (58)

● تصنيف الأزمات وفقا لهدفها:

يمكننا أن نميز نوعين من الأزمات وذلك الهدف وهما على النحو التالي:

✓ إرهاب الطرف الآخر: ويمكننا الاستدلال على ذلك بتفجير الطائرات دون تحديد

مطالب وخلافها.

● الابتزاز: وهذا من خلال فرض مطالب معينة كشرط لإنهاء الأزمة. تصنيف الأزمات من حيث مسرح

الجريمة:

وفقا لهذا التصنيف تقسم الأزمات إلى نوعين لا ثالث لهما وهما كالتالي :

✓ أزمة خلقتها الظروف في مسرح الحادث كالذي يحدث عندما يطلب مختطف طائرة

الهبوط في مطارها للتزويد بالوقود وتسمى "أزمة ترانزيت".

✓ أزمة حدد فيها مسبقا مسرح الحادث الذي وقعت فيه. (59)

● تصنيف أزمات الأعمال:

من خلال القراءات النظرية الواسعة التي اطلعنا عليها، لم نجد إلا الباحث "يوسف أحمد أبو فارة" الذي

تحدث عن تصنيف "أزمات الأعمال"، وقد قسمها إلى ثمانية (08) أصناف وهي بالترتيب على النحو التالي:

✓ أزمة الصورة الذهنية العامة للمنظمة: تعتمد المؤسسات في نجاحاتها على صورتها

الذهنية (بصرف النظر عما إذا كانت هذه الصورة صحيحة أم غير صحيحة)، ويكون

للبيانات والأخبار السيئة والسلبية التي تنشرها وسائل الإعلام عن المنظمة آثارا سلبية على المؤسسة. (60)

وهذه الأزمة تنطبق بشكل كبير على مؤسسة " سونلغاز قسنطينة 02 " محل الدراسة - والتي تعرضت لأزمة الصورة الذهنية من خلال أزمة فيفري 2012م، حيث انقطع التيار الكهربائي والغاز على العديد من بلديات ولاية قسنطينة على غرار بلدية زيغود يوسف، حامة بوزيان، جبل الوحش، سيدي مبروك، والقائمة طويلة، مع الإشارة، أن المواطنين كانوا في ذروة استعمال الغاز والتيار الكهربائي لأزمة " البرد والثلج " دامت خمسة عشر (15) يوما، مما أدى إلى تدهور الصورة الذهنية لمؤسسة "سونلغاز قسنطينة 02". وما زاد الطين بله، هو تضخيم وسائل الإعلام وخاصة المكتوبة منها للأزمة، مع العلم أنه في الواقع أن بعض المدن لم ينقطع فيها التيار الكهربائي والغاز، ولم تتأثر بشيء، إلا أن وسائل الإعلام كتبت غير ذلك، بل وضخمت من الأمر، مما أدى إلى زيادة القطيعة والفجوة بين المواطنين (الجمهور الخارجي) ومؤسسة " سونلغاز قسنطينة 02 " .

✓ أزمة التحول السوقي المفاجئ: إن التطور السريع للتكنولوجيا يؤدي في حالات كثيرة إلى تحول سوقي مفاجئ ومتسارع للزبائن عن شراء منتج ما، وهذا التحول السوقي المفاجئ يضع المؤسسة في أزمة حقيقية.

✓ أزمة فشل المنتجات: إن أزمة فشل المنتجات هي الكابوس الذي يؤرق أغلب المنظمات التي تصنع السلع الاستهلاكية، إذ أن هذه المنظمات تخشى من اليوم الذي تتوقف فيه مبيعات المنتج أو تتراجع بصورة حادة، ويكون لا بد من اتخاذ قرار سحب هذا المنتج من السوق والتوقف عن إنتاجه. إن أزمة فشل المنتج تتسبب للمنظمة في خسائر كثيرة.

✓ أزمة استبدال مديرين في الإدارة العليا: تواجه بعض المؤسسات أزمة إدارية حقيقية عندما تنوي استبدال أحد مديري الإدارة العليا، إذ أن بعض مديري الإدارة العليا يواجهون قرار استبدالهم برفض شديد.

✓ أزمة علاقات العمل: إن أزمة علاقات العمل هي من أكثر الأزمات حدوثا في عالم الإدارة. إن أحد الأشكال الحقيقية لأزمة علاقات العمل هي الإضرابات (Strikes)، التهديد بترك

العمل (Walk Outs)، إن أزمة علاقات العمل تبرز وتتفاقم في ظل توسع المنظمات بصورة متسارعة، وخاصة عند تبني إستراتيجية الاندماج (Merger) أو إستراتيجية الاكتساب (Acquisition)، وينبغي أن تعمل الإدارة على استشارة متخصصين في مزايا وسلبات عمليات الاندماج والاكتساب المقترحة والمحتملة.

✓ أزمة الأقسام والفروع الدولية للمنظمة: إن المنظمات متعددة الجنسيات عرضة لبعض المخاطر الذي يكون مصدرها بعض الأهواء والنزوات السياسية لحكومات البلدان الأجنبية التي تمارس هذه المنظمات أعمالها فيها، وعندما ينهار نظام سياسي في بلد ما تعمل فيه المنظمة، ويسقط هذا النظام السياسي لتلك البلد تصبح هذه المنظمة في خطر.

✓ أزمة النقدية: إن فترات الكساد تؤدي إلى بروز أزمات متعددة، وأهم هذه الأزمات هي أزمة " نقص السيولة "، حيث لا يعود هناك أموال سائلة كافية للوفاء بالتزامات المنظمة في الأمد القصير، وهذا يضع المنظمة أمام تحديات كبيرة نتيجة للأزمة النقدية.

✓ أزمة تغير النظم القانونية للأعمال: تعتمد بعض الدول إلى تغيير النظم القانونية التي تنظم أعمال المؤسسات. إذ أن التغيير في النظم يكون سببا في وقوع أزمة للمؤسسة. وإن هذا النوع من الأزمات قد يترك آثارا سلبية على جماهير المؤسسة (الجمهور الداخلي والخارجي).

✓ أزمة الحوادث الصناعية: إن أزمة الحوادث الصناعية قد تكون أزمة مدمرة للمنظمة، وأغلب الحوادث الصناعية تسبب خرابا ودمارا وإلى خسائر في الأرواح، وهذه الأزمة تؤدي إلى نشر صورة ذهنية سيئة وفسادة حول المؤسسة لدى الجمهور والعاملين والحكومة وغيرهم من أصحاب المصالح. (61)

وفي كتابها المعنون ب: " La nouvelle Communication de Crise " قسمت الباحثة

" Michel Gabay " الأزمات إلى أربعة (04) أنواع أساسية، وهي كالتالي:

✓ أزمات غير متوقعة مثل الأزمات التي تتسبب فيها الكوارث.

✓ أزمات متوقعة.

✓ أزمات داخل المؤسسة.

✓ أزمات تنمو وتتصاعد بسرعة. (62)

أما الباحث "Jean Brillman"، فيصنف الأزمات المؤسساتية، على النحو التالي:

✓ خطأ في الاستثمار.

✓ ثقافة غير مناسبة، أو غير مكيفة بشكل جيد.

✓ عجز الإدارة، أو عدم وجود سلطة.

✓ تسيير ارتجالي أو عشوائي. (63)

ونقلا عن "Gundel" فقد أورد الكاتب "إيثار عبد الهادي محمد" في مداخلته بعنوان: "إستراتيجية

إدارة الأزمات" (تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي) تصنيفا للأزمات، حيث يرى أن مصفوفة الأزمة

تساهم في تحديد:

✓ أزمات تقليدية.

✓ الأزمات غير المتوقعة.

✓ الأزمات العنيفة.

✓ الأزمات الأساسية: (Fundamental).

شكل رقم (3) يبين مصفوفة الأزمة:

مصفوفة الأزمة

الأزمات غير المتوقعة	الأزمة الأساسية
. 2 .	. 4 .
الأزمات التقليدية	الأزمات العنيفة
. 1 .	. 3 .

صعب قابلية التأثير في الأزمة سهل

المصدر: إيثار عبد الهادي محمد: إستراتيجية إدارة الأزمات (تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي) ص55.

وقد حدد " Gundel " الأزمات إلى أربعة باعتماده على معيارين لتحديد نوع الأزمة، وهما: قابلية التنبؤ بالأزمة، وإمكانية التأثير في الأزمة.⁽⁶⁴⁾

8 أبعاد الأزمة:

يمكن النظر لكل أزمة من زوايا عدة: مادية، معنوية، إعلامية وسياسية... الخ، تشكل جوانبها وأبعادها المتعددة، وغالبا ما يترافق مع الأزمة ثلاث جوانب أو أزمات مترابطة مع بعضها، وهي: الأزمة الإعلامية (Media Crisis) وتعلق بكيفية تقديم المعلومات عن الموقف، والأزمة المحلية (Local Crisis) وترتبط بتقديم التعويضات للضحايا المتضررين أو ما يدعى بالأزمة السيكولوجية (Psychological Crisis)، وأخيرا، الأزمة الفنية (Technical Crisis) وتعلق بتأمين موقع الحادث وإيجاد الحل الفني.⁽⁶⁵⁾

وقد اتفقت الدراسات العلمية على تحديد أبعاد الأزمة، وذلك على النحو التالي:

- **البعد السياسي:** يُرجع علماء السياسة الأزمة إلى بعض الظواهر مثل: فشل القيادة السياسية، أو عدم صلاحية النظام السياسي، أو عدم قدرة الأحزاب السياسية على إدارة الصراعات الاجتماعية، أو الفشل في تطوير نظام سياسي دولي عادل.
- **البعد الاقتصادي:** وفيه يحدد علماء الاقتصاد مفهوم الأزمة من خلال معايير مثل: التضخم، البطالة، الركود الاقتصادي، عجز الميزانية والكساد.....
- **البعد التاريخي:** يرى علماء التاريخ الأزمات كنتيجة لتراكم عوامل عدم الانسجام بين عناصر المجتمع، وأن الأزمة نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة تاريخيا.
- **البعد النفسي:** يرى علماء النفس الأزمة بمثابة انخيار لكيان الأفراد أو شعورهم بانعدام أهميتهم، ويرجعون ذلك إلى دوافع غريزية، أو تأثير قوى اجتماعية غير واعية. ويهتم هذا البعد بدراسة سلوك الأفراد، اتجاهاتهم وردود أفعالهم تجاه الأزمة.
- **البعد الثقافي - القيمي:** يرى الباحثون أنه إذا كانت الأزمة تؤدي إلى ارتباك المجتمع أو المؤسسة، فإنها تؤثر بقوة على نسق القيم السائدة في المجتمع أو المؤسسة، وبالتالي فإن معظم الأزمات تنطوي على بعد ثقافي - قيمي، ومن الواجب أثناء إدارة الأزمة والتخطيط إدراك الجوانب الثقافية القيمة المرتبطة بالأزمة والتعامل معها.

• **البعد الاجتماعي:** يرجع علماء الاجتماع الأزمات إلى عدم المساواة الاجتماعية، ونقص الحوافز والدوافع، تحدي السلطة وفشل نظام الرقابة والتحكم، كما يهتم هذا البعد برصد التأثير الاجتماعي للأزمة وخاصة خلال الأزمات التي تحدث خارج نطاق الإرادة الإنسانية مثل: الزلازل والبراكين والفيضانات (كأزمة تسونا مي)، وكذلك الأزمات الاجتماعية التي يتسبب فيها الإنسان مثل: أزمات البيئة، الجماعات والحرائق.⁽⁶⁶⁾

ويشمل تأثير البعد الاجتماعي للأزمة، إلى ما يلي:

✓ القتل والتشريد.

✓ الفوضى وعدم الاستقرار.

✓ كما تقود إلى أزمات أخرى، أهمها (أزمة السكن، أزمة غذاء، أزمة صحة وعلاج، أزمة نقل، أزمة أمن، الآثار النفسية المترتبة عليها....).

✓ كما تدفع إلى بعض السلوكيات الاجتماعية السلبية مثل: انتشار السرقة، انتشار الاغتصاب، ممارسة الفساد كالمخدرات ونحوها، ممارسة الجريمة، زيادة البطالة.... الخ.⁽⁶⁷⁾

• **البعد الإعلامي:** يتصل البعد الإعلامي بعمليات الاتصال السابقة أو المتزامنة مع الأزمة أو الكارثة. والثابت أن الأزمات الكبرى ذات الطبيعة المجتمعية العامة تحتاج بالضرورة إلى ممارسة أنشطة وبرامج الإعلام والاتصال الجماهيري، كما أن هذه الأزمات تفرض على وسائل الإعلام المحلية أو الدولية متابعة أخبارها بالكلمة والصورة. ومثل هذه الممارسة تدخل في نطاق البعد الإعلامي.

9. مراحل نشوء الأزمة:

ظهرت عدة تقسيمات لمراحل نشوء الأزمة، وذلك انطلاقاً من ان كل مرحلة من مراحل الأزمة تتطلب مهاماً وأدواراً مختلفة.

ولعل من أول تقسيمات مراحل نشوء وتطور الأزمة وأوسعها انتشاراً، التقسيم الذي يحاكي دورة الحياة للكائن الحي. وفي هذا السياق، استخدم الكاتب "محمد شومان"، معيار "التطور البيولوجي"، وخلص إلى وجود أربعة مراحل رئيسية للأزمة، وهي على النحو التالي:

- مرحلة ما قبل الأزمة: (المرحلة التحذيرية) يمكن خلال هذه المرحلة اكتشاف احتمالات وقوع أزمة لا زالت في طور التكوين والنشأة.
- مرحلة نشوء الأزمة: تبدأ عندما يفشل صانع القرار في توقع حدوث الأزمة، ومن ثم يكون عليه خلال هذه المرحلة اكتشاف الأزمة، ومحاولة اتخاذ إجراءات عملية للحيلولة دون تطورها نحو الانفجار، أما إذا لم يكتشفها فإنها تؤدي إلى المرحلة الموالية.
- مرحلة انفجار الأزمة: تبرز هذه المرحلة عندما يخفق صانع القرار في التعامل مع العوامل التي حركت الأزمة أو أنه لم يستطع السيطرة على متغيرات الأزمة بسرعة مناسبة.
- ما بعد الأزمة: بعد أن تصل الأزمة إلى ذروتها تبدأ في التراجع تدريجياً حتى تعود الأوضاع إلى مرحلة التوازن العادي.

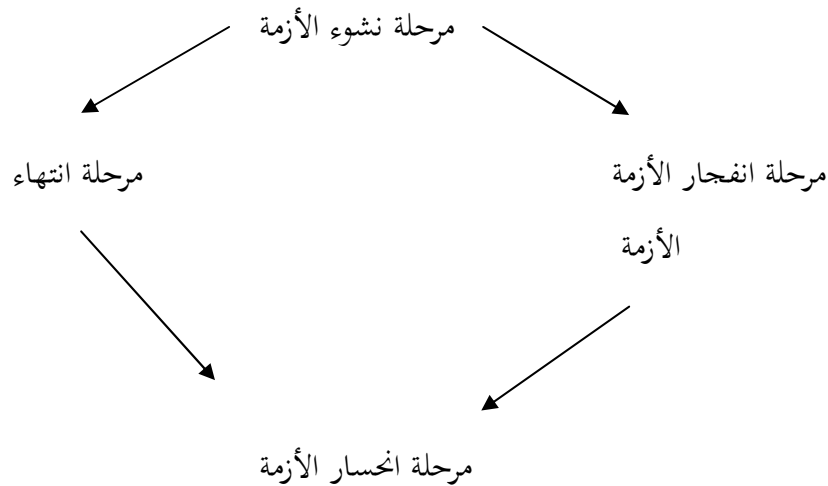
ويدمج الكثير من الباحثين، بين المرحلتين الثالثة والرابعة إلى مرحلة واحدة، فيقسمون مراحل الأزمة إلى ثلاث مراحل رئيسية، وهي على النحو التالي:

✓ مرحلة ما قبل الأزمة.

✓ مرحلة انفجار الأزمة.

✓ مرحلة ما بعد الأزمة. (68)

والشكل التالي رقم (4) يوضح المراحل الأربعة للأزمة.



المصدر: قدرى علي عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات. ص 236.

وما يمكن أن نستخلصه، مما سبق عرضه من مراحل الأزمة، أن كل مرحلة مرتبطة مع بعضها البعض، بحيث أن كل مرحلة تؤدي إلى المرحلة التالية لها، وفي الوقت نفسه يصعب تحديد نقطة بداية ونهاية كل مرحلة، فمثلا قد تنشأ أزمة جديدة في مرحلة علاج الأزمة _ المرحلة الأخيرة_ وذلك إذا ما فشلت الإدارة في اتخاذ الإجراءات العلاجية الواجب اتخاذها والتي تضمن عدم تكرار هذه الأزمة مرة أخرى في المستقبل.

كما لا حظنا أيضا، أن دورة الأزمة تجعل من الصعب الرؤية أين ومتى تبدأ أخرى، فربما يكون الضوء الذي نراه ونعتقد أنه النهاية بالنسبة للأزمة هو علامة إنذار لأزمة قادمة.

هوامش الفصل الثاني:

1. صبحي اليازجي: إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم (دراسة موضوعية)، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإسلامية)، العدد2، 2011م، ص ص 328 329.
- <http://www.iugaza.edu.ps/ar/periodical/articles/%D8%B5%D8%A8%D8%AD%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%B2%D8%AC%D9%8A.pdf> يوم 06 /01 /2013 م 12:20
2. يوسف أحمد أبو فارة: إدارة الأزمات (مدخل متكامل)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009م، ص21.
3. جبر محمد صدام: المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات، المجلة العربية للمعلومات، تونس، 1996م، ص66.
4. رمزي منير البعلبكي: معجم المورد الحديث (إنجليزي - عربي)، دار العلم للملايين، بيروت، 2008م، ص292.
5. ربحي عبد القادر الجديلي: إدارة الأزمات (إطار نظري)، القاهرة، ص3.
- <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/69515.pdf> يوم 20 /11 /2012 م 19:15
6. OXFORD Learner's Dictionary : printed in china , third Edition, 2008, p101.
7. Dictionnaire Larousse de Français (Imprimé en France) Edition 2011, p101.
8. عبد العزيز عطا الله المعاينة: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد، عمان، 2007م، ص283.
9. المرجع نفسه: ص289.
10. عبوي زيد منير: إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2008م، ص19.
11. قدرى علي عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2008م، ص64.
12. حسن عماد مكاوي: الإعلام ومعالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005م، ص49.
13. Thierry Libaert. La Communication de Crise. 2^{eme} edition. DUNOD. Paris. 2005.P 10.
14. حسن عماد مكاوي: مرجع سبق ذكره، ص51.
15. يوسف أحمد أبو فارة: مرجع سبق ذكره، ص26.
16. ربحي عبد القادر الجديلي: مرجع سبق ذكره، ص ص 4 3.

17. عفاف محمد الباز: دور القيادة في إدارة الأزمات ص 63.

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN006250.pdf> .13:00 م 2012/12/17

18. حسن عماد مكاوي: مرجع سبق ذكره، ص ص 54 55.

19. قدرى علي عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص 83.

20. ربحي عبد القادر الجديلي: مرجع سبق ذكره، ص 4.

21. قدرى علي عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص 78.

22. أديب حضور: الإعلام والأزمات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999م، ص 8.

23. السيد عليوة: إدارة الأزمات والكوارث، دار الأمين، القاهرة، ط2، 2002م، ص 13.

24. بوعزيز بوبكر: الإعلام وإدارة الأزمات (إدارة أزمة القبائل من خلال جريدة الخبر، دراسة حالة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة

الماجستير، قسم علوم الإعلام و الاتصال، كلية العلوم.السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2005م، ص 35.

25. أحمد أبو فارة: مرجع سبق ذكره، ص 52.

26. بوعزيز بوبكر: مرجع سبق ذكره، ص 34.

27. حسن عماد مكاوي: مرجع سبق ذكره، ص ص 52 53.

28. الخضيرى محسن أحمد: إدارة الأزمات (منهج اقتصادي إداري)، مكتبة مدبولي، القاهرة، ط2، 2003م، ص 63.

29. حسن عماد مكاوي: مرجع سبق ذكره، ص ص 53 54.

30. يوسف أحمد أبو فارة: مرجع سبق ذكره، ص ص 26 27.

31. السيد بهنسي: الإعلام وإدارة الأزمات الدولية، عالم الكتب، القاهرة، 2010م، ص 38.

32. يوسف أحمد أبو فارة: مرجع سبق ذكره، ص ص 27 28.

33. السيد بهنسي: مرجع سبق ذكره، ص 37.

34. قدرى علي عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص ص 93 95.

35. السيد بهنسي: مرجع سبق ذكره، ص 37.

- 36 حسن عماد مكاوي: مرجع سبق ذكره، ص51.
- 37 قدري علي عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص97.
- 38 سليم بطرس جلددة: الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010م، ص ص 22. 24.
- 39 قدري علي عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص ص 100. 102.
- 40 عبد العزيز عطا الله المعايطه: مرجع سبق ذكره، ص285.
- 41 إيثار عبد الهادي محمد: إستراتيجية إدارة الأزمات (تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 64، 2011م، ص ص 50 53.
- يوم 02 / 01 / 2013م 20:20 <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aid=3333>
- 42 محفوظ جودة: العلاقات العامة (مفاهيم وممارسات)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2005م، ص267.
- 43 العبودي محسن محمد: نحو استراتيجية علمية في مجال إدارة الأزمات، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995م، ص ص 24. 25.
- 44 يوسف أحمد أبو فارة: مرجع سبق ذكره، ص ص 106 . 108.
- 45 أديب حضور: مرجع سبق ذكره، ص8.
- 46 يوسف أحمد أبو فارة: مرجع سبق ذكره، ص109.
- 47 بوعزيز بوبكر: مرجع سبق ذكره، ص 24.
- 48 يوسف أحمد أبو فارة: مرجع سبق ذكره، ص111.
- 49 بوعزيز بوبكر: مرجع سبق ذكره، ص 24.
- 50 يوسف أحمد أبو فارة: مرجع سبق ذكره، ص112.
- 51 الخضير محسن أحمد: مرجع سبق ذكره، ص 121.
- 52 يوسف أحمد أبو فارة: مرجع سبق ذكره، ص110.
- 53 الخضير محسن أحمد: مرجع سبق ذكره، ص122.

54. قدري علي عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص ص 108-109.
55. فهد أحمد الشعلان: إدارة الأزمات (الأسس، المراحل، الآليات)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002م، ص ص 55-56.
56. يوسف أحمد أبو فارة: مرجع سبق ذكره، ص ص 103-104.
57. قدري علي عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص ص 106-108.
58. ربحي عبد القادر الجديلي: مرجع سبق ذكره، ص 13.
59. قدري علي عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص ص 107-111.
60. يوسف أحمد أبو فارة: مرجع سبق ذكره، ص 112.
61. المرجع نفسه: ص ص 113-120.
62. Michele Gabay : La nouvelle Communication de crise, Concepts et outils, Paris, p p 31- 32.
63. _ Jean Brilman : Gestion de crise et redressement d'entreprise, collection, Droit, B. I. U, Montpellier,1998 , P163.
64. إيثار محمد الهادي: مرجع سبق ذكره، ص ص 54-55.
65. إيثار عبد الهادي محمد: مرجع سبق ذكره، ص 56.
66. عادل صادق محمد: الصحافة وإدارة الأزمات (مدخل نظري - تطبيقي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007م، ص ص 112-113.
67. أركان علي بن هلهول الرويلي: إستراتيجية إدارة الأزمة (إستراتيجية المواجهة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011م، ص ص 15-16.
- يوم 2013 /01/22 م 15:00 <http://www.nauss.edu.sa/Ar/Professors/Ruwaili/Pages/default.aspx>
68. محمد شومان: الإعلام والأزمات (مدخل نظري وممارسات عملية)، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002م، ص ص 31-37.

الفصل الثالث: إدارة الأزمات.

تمهيد

1. مفهوم إدارة الأزمات.
2. المفاهيم المشابهة لإدارة الأزمات.
3. أهداف إدارة الأزمات.
4. التخطيط العلمي لإدارة الأزمات.
5. أساليب إدارة الأزمات.
6. معوقات نجاح إدارة الأزمات.
7. عوامل نجاح إدارة الأزمات.
8. مناهج تشخيص الأزمات.
9. مراحل إدارة الأزمات.
10. الإستراتيجيات التقليدية والحديثة لإدارة الأزمات.

هوامش الفصل.

نستعرض في هذا الفصل، إدارة الأزمات بجوانبها المختلفة، وذلك من خلال عرض التطور التاريخي لإدارة الأزمات من خلال التمهيد، وأيضاً المفاهيم المختلفة له، توضيح الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، أيضاً إدارة الأزمات وإدارة القضايا، ثم عرضنا أهداف إدارة الأزمات، التخطيط العلمي لإدارة الأزمات، أساليب إدارة الأزمات، ثم عرجنا على عرض معوقات نجاح إدارة الأزمات، فعوامل نجاح إدارة الأزمات، كما تبعها مناهج تشخيص الأزمات، مراحل إدارة الأزمات، وأخيراً هذا الفصل بـ الإستراتيجيات التقليدية والحديثة لإدارة الأزمات.

تمهيد:

لقد كان للتقدم العلمي والتكنولوجي أثاره الإيجابية والسلبية، والتي نتج عنها حدوث الكثير من الكوارث جاءت نتيجة استخدام الإنسان الأساليب التقنية الحديثة وذلك راجع لعدم قدرته على إدارتها أو التخطيط لاستخدامها. من أجل ذلك تعالت الصيحات بضرورة وضع آليات جديدة لإدارة الكوارث والأزمات التي يتعرض لها العالم، مما نتج عنه ظهور ما يسمى بمصطلح "إدارة الأزمات" والتي ظهر جلياً على الساحة السياسية والاقتصادية وأيضاً الاجتماعية ومنها إدارة الأزمات التعليمية.

وغوراً في أعماق التاريخ، نجد أن الإنسان كثيراً ما واجهته أزمات على جميع المستويات، وتعددت أساليب البشرية في كيفية مواجهتها، بل والعمل على الحد منها وذلك عن طريق التخطيط الجيد القائم على وعي وبصيرة بمدركات الأمور، كما أسوق بعض الأمثلة لمعالجة الأزمات وكيفية إدارتها والتخطيط لها قبل وقوعها، وتلك الشواهد إنما هي على سبيل المثال لا الحصر.

على الجانب السياسي أرى كيف عالج سيدنا "سليمان عليه السلام" الأمر مع ملكة بلقيس عن طريق إرسال الرسائل والتي دعاها فيها الإذعان والطاعة، فكان ذلك تجنباً لوقوع أزمة سياسية بين الطرفين.

ولعل في معالجة سيدنا "يوسف عليه السلام" الأزمة الاقتصادية والعمل على التخطيط لها قبل وقوعها وأسلوبه في إدارتها. كان ذلك سبباً في تجنب البلاد الأزمة الاقتصادية والتي كانت أنت تؤدي بالبلاد إلى مجاعة غذائية.

وحياة الرسول "محمد صلى الله عليه وسلم" منذ بعثته وحتى وفاته دليل واضح على حكمته وحسن تخطيطه وإدارته لتجنب الكوارث والأزمات كإدارة دعوته، تخطيط وإدارة الحروب بل إدارته وتخطيطه للقضاء على أزمة الأمية في مجتمعه وذلك بأن جعل فداء كل واحد من أسر بدر أن يعلم عشرة من أبناء المسلمين، بل تعدى الأمر ذلك بأمره "زيد بن ثابت رضي الله عنه" بأن يتعلم لغة اليهود حتى يأمن مكرهم.⁽¹⁾

ولكن علم إدارة الأزمات لم يتأسس إلا في منتصف الستينات من القرن العشرين في دراسات (جامعة هارفرد). لكن معظم ما كتب حوله بدأ في أواخر الثمانينات. وهو علم ينتمي إلى العلوم الإنسانية مثل: علم الاجتماع، علم الاقتصاد، علم النفس، الإدارة العامة وإدارة الأعمال.⁽²⁾

1. مفهوم إدارة الأزمات:

يدور جدل ونقاش بين الباحثين والخبراء حول ماهية إدارة الأزمات، وهل هي حقل معرفي جديد أو مجال مشترك يلتقي فيه باحثون من تخصصات مختلفة، أو أنه أحد مجالات علم الإدارة، وفي هذا السياق ظهرت اجتهادات ترى أن إدارة الأزمات أصبحت علما حديثا. لكن حتى الآن تناقش فكرة علم إدارة الأزمات ومع مرور الوقت أصبحت إدارة الأزمات على حد وصف بعض الباحثين والخبراء فنا أكثر منها علما.

1.1 مفهوم الإدارة:

لا يوجد للإدارة تعريفا دقيقا ومحددا، فقد عرفها العلماء والمتخصصين بتعاريف عديدة، نذكر أبرزها على

النحو التالي:

- هي أن تتنبأ وتخطط وتنظم، وأن تصدر الأوامر وتنسق وتراقب. (تعريف خاص بصاحبه هنري فايول).
- هي وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ومن معهم. (تعريف يعود لصاحبه كونتز واودونيل).⁽³⁾

ونستطيع أن نجمل التعريف العام لمعنى الإدارة، وهي: عملية التخطيط والتنفيذ والتنظيم والتوجيه والرقابة للوصول إلى هدف منشود أو موضوع من خلالها ومع الأفراد بأقل الطرق والأساليب وأقلها تكليفا.

2.1. مفهوم إدارة الأزمات:

لقد تعددت مفاهيم إدارة الأزمات بتعدد الكتاب والباحثين، واختلاف وجهات نظرهم حول كيفية تناولهم لإدارة الأزمات، وأن كانت توجد بينها سمات مشتركة. ويمكننا عرض بعض المفاهيم لإدارة الأزمات، على النحو التالي:

- إدارة الأزمات هي: " نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات، من أجل تجنب وقوعها، والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها، بهدف التحكم في النتائج، والحد من الآثار السلبية".
- وعرفت بأنها: " العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالإحساس بالأزمات المحتملة، عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة، لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، بما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين. مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت، وبأقل تكلفة ممكنة، ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها، وتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً، ومحاولة الإفادة منها إلى أقصى درجة ممكنة".⁽⁴⁾

وفي مداخلته بعنوان: "دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الجامعية" عرف "علي برغوث"، إدارة الأزمات ب:

- "مجموع الممارسات التي يمكن تطبيقها عندما ينشأ موقف يمثل تغييراً في أوضاع كانت مستقرة".⁽⁵⁾

ونقلاً عن بعض الباحثين فقد أورد "قدري علي عبد المجيد" التعريف التالي لإدارة الأزمات هي:

- " فحص الاستراتيجيات المختلفة التي كانت تنطوي على تعيين الأطراف الأساسية المتصارعة".⁽⁶⁾

بمعنى أن إدارة الأزمات تقوم بتحديد الأهداف لكل الأطراف، وإعداد الإدارة المناسبة لتحقيق هذا الهدف.

ونقلاً عن (Littlejohn) فقد أوردت الباحثة "منى صلاح الدين شريف" في كتابها المعنون ب: "إدارة

الأزمات الوسيلة للبقاء" التعريف التالي لإدارة الأزمات:

• "مجال ديناميكي يزيد من كفاءة وفاعلية المؤسسة في التعامل مع كثير من الحوادث التي تتعرض لها المؤسسات". (7)

ويمكن أن نفهم من هذا التعريف، أن إدارة الأزمات تطبق بطريقة إدارية صممت للتعامل مع مواقف الأزمة أثناء تحقيق أهداف المؤسسة.

أما الأستاذ الدكتور " محمد زرمان " فقد عرف إدارة الأزمات في مداخلته بعنوان "الإعلام والأزمات" (قراءة في الإطار المفاهيمي) ب: "علم إدارة الأزمات هو علم إدارة توازنات القوى ورصد حركاتها واتجاهاتها".

ويشير بعض الباحثين إلى أن إدارة الأزمات لا تقتصر على الجانب العلمي فقط، بل إنها تتطلب أيضا مهارات خاصة يمتلكها المبدعون من أصحاب المواهب المتميزة التي تحسن التعامل مع المناهج العلمية، وتعرف كيف تسقطها على الواقعة لتحصل على النتائج المرجوة، وفي هذا الصدد أورد الكاتب "سيد عليوة" التعريف الآتي لإدارة الأزمات، وهي كالتالي:

" إدارة الأزمات علم وفن في آن واحد". هي علم بمعنى أنها منهج له أصوله وقواعده، وهي فن بمعنى أن ممارستها أصبحت تعتمد على مجموعة من المهارات والقدرات، فضلا عن الابتكار والإبداع. (8)

لذلك أطلق بعضهم على علم إدارة الأزمات بـ "فن إدارة الصعب"، وذلك عندما يحدث ما لا نتوقعه، والمحافظة على الهدوء خلال العاصفة.

ومن جهته، وفي هذا الصدد، يرى "إسماعيل عبد الفتاح"، أن إدارة الأزمات هي: "فن إدارة السيطرة"، أي أنها تعني محاولة السيطرة على الأحداث، وعدم السماح لها بالخروج من اليد.

ويعرفها أيضا بـ: "علم وفن كل الصراعات"، والتي تعني إمكانية التعامل مع أية حالة غير اعتيادية تهدد أهداف ونشاط محور الأزمة. (9)

ويلخص أحد الباحثين، جوهر علم إدارة الأزمات في أنه يستند إلى ثلاثة أسس رئيسية، وهي كالآتي:

✓ منع وقوع الأزمة عن طريق التنبؤ بما قبل حدوثها كلما أمكن.

✓ مواجهة الأزمة بفاعلية عند حدوثها.

✓ تحليل الأزمة بعد حدوثها، والاستفادة منها في منع الأزمات المشابهة المستقبلية". (10)

2. المفاهيم المشابهة لإدارة الأزمات:

يثار لبس بين مفهوم إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، وأيضا بين مفهوم إدارة الأزمات وإدارة القضايا، حيث يخلط الكثير بين هذه المفاهيم، ويحتاج الأمر هنا إلى فك الاشتباك بين مفهوم إدارة الأزمات وبين مفهوم الإدارة بالأزمات و إدارة القضايا.

2.1. إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات:

الأزمات باستثناء أزمات الطبيعة مثل: الزلازل، العواصف، البراكين وحرائق الغابات الناجمة عن الصواعق.... الخ، هي فعل أو رد فعل إنساني، فهل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة، أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع، بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط، أو الوضع لصالح مدبره وهو ما يعرف ب: "الإدارة بالأزمات" (Management by Crisis).

2.1.1. مفهوم الإدارة بالأزمات:

يقوم مفهوم الإدارة بالأزمات على افتعال الأزمة، وإيجاده من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل الموجودة والقائمة التي تواجه الكيان الإداري، باعتبار أن نسيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر تغطي في تأثيرها على المشكلة الأصلية.

ومن هنا يطلق البعض على الإدارة بالأزمات ب: "علم صناعة الأزمة"، وذلك للتحكم والسيطرة على الآخرين. والأزمة المصنوعة المختلفة لها مواصفات حتى تبدو حقيقة، وحتى تؤتي ثمارها، أما أهم مواصفاتها هي: الإعداد المبكر، تهيئة المسرح الأزموي، توزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة، اختيار التوقيت المناسب لتفجيرها، إيجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير، تدفق سريع للأحداث، متلاحق التابع، متراكم الإفرازات والنتائج. (11) وتهدف عملية خلق الأزمة إلى تحقيق فائدة غير مشروعة.

ومن خلال اطلاعنا، على الكثير من الكتب العربية والأجنبية، وحتى المواقع الالكترونية، وجدنا أن معظم الباحثين يجمعون تقريبا على تعريف واحد خاص "بالإدارة بالأزمات"، وهي على النحو التالي: "فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة، أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع، بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مدبره".

2.1.2. مراحل الإدارة بالأزمات: يتم خلق الأزمة وافتعالها، من خلال عدة مراحل، لخصها الباحث "قديري علي عبد المجيد" في نقاط أساسية، وهي كالآتي:

- مرحلة الإعداد: وذلك بتهيئة المسرح لخلق الأزمة وافتعالها.
- مرحلة تجسيد الأزمة: وهي مرحلة يتم فيها التعبئة الفاعلة بتجسيد الأحداث للضغط بالأزمة من خلال:
- ✓ امتداد رأسي بزيادة فاعلية إحداث الأزمة.
- ✓ امتداد أفقي من خلال كسب المزيد من الحلفاء لعناصر صنع الأزمة.
- ✓ التحرك الدائرة المتراكم باستخدام كافة الوسائل والأدوات لتفعيل الأزمة ثم التخفيف في مرحلة تالية والتصعيد مرة أخرى وهكذا.
- مرحلة السيطرة على الموقف: وذلك من خلال حسمه من جانب العناصر الصانعة للأزمة بهدف تحقيق مصالحها.
- مرحلة تهدئة الأوضاع: حيث يتم تخفيف ضغط الأزمة وإعادة الأوضاع إلى طبيعتها والاستجابة لبعض المطالب الهامشية للطلب الآخر.
- مرحلة جني المكاسب المترتبة على خلق الأزمة.⁽¹²⁾

ونستنتج، من هذه المراحل الستة (5) المذكورة سالفًا، أن الإدارة بالأزمات: هي افتعال الأزمات الحادة وليس علاجها.

2.1.3. شروط نجاح الإدارة بالأزمات: يتطلب الأمر لنجاح الإدارة بالأزمات عدة شروط، منها

- ✓ خلق علاقة تبعية وانقياد والسيطرة على الكيان المزمع افتعال الأزمة فيه.

- ✓ زرع مجموعة عناصر موائية تتولى مواقع حساسة في أجهزة الكيان الإداري.
- ✓ اختيار التوقيت المناسب الذي يكون افتعال الأزمة مؤثرا فيه.
- ✓ إيجاد المسار البديل في شكل مصلحة جانبية، يحرص الكيان الإداري على الحصول عليها.
- ✓ افتعال الأزمة بشكل سريع ومؤثر، وجني مكاسبها وتحقيق الهدف منها، ثم عقد لقاء امتصاص مع متخذ القرار في الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، وذلك بهدفين، هما على النحو التالي:

- ❖ **هدف خفي:** وهو التحقق من النتائج التي أفرزتها الأزمة المفتعلة، ومن استقرار علاقة التبعية مع الكيان الإداري وعدم تأثرها بالأزمة.
- ❖ **هدف علني:** وهو امتصاص الانفعال، تجديد الروابط، تنقية العلاقات، فتح صفحة جديدة ونسيان ما مضى.

وقد اعتمد أسلوب الإدارة بالأزمات كأسلوب للإدارة، لتخفي به المؤسسات مشاكلها وعجزها عن تحقيق أهدافها الموضوعية والمتمثلة في: الربحية، التوسع والاستمرار. (13)

ويجدر بنا أن نفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، فإدارة الأزمات تعني التغلب على الأزمات بالوسائل العملية والإدارية المتنوعة.

أما الإدارة بالأزمات، فهي تقوم على الإدارة بالأزمة في حد ذاتها، أي استعمال الأزمة كوسيلة للتمويه على مشاكل قائمة، كما هو الشأن اليوم، فنجد الكثير من الدول تعتمد إلى هذا الأسلوب لا سيما الدول القوية. (14)

2.2 إدارة الأزمات وإدارة القضايا:

1.2.2. مفهوم إدارة القضايا:

لقد وضع الكثير من الباحثين تعريفات لإدارة القضايا، إلا أن معظم هذه التعريفات تصب في نقطة واحدة وهي التحسب والتخطيط للقضايا الصاعدة، والعمل على تكييف المؤسسة لها أو الإسهام في تشكيل هذه القضايا بما يعود بالمصلحة على المؤسسة.

ويعرف "هو وارد" (Howard) إدارة القضايا بـ: "القدرة على فهم وتحريك وتنسيق وتوجيه كل وظائف التخطيط الاستراتيجي والسياسي وكل مهارات العلاقات العامة، وذلك نحو تحقيق هدف واحد وهو المشاركة في خلق السياسة العامة التي لها تأثير على المستقبل والمصير الشخصي والمؤسسي".

ويرى "جري جوري" (Gregory)، كما يرى غيره من الدارسين، أن إدارة القضايا جزء لا يتجزأ من العلاقات العامة (كما رأينا في التعريف السابق)، وأنها تعمل بطريقتين، وهما كالآتي:

- ❖ التعرف على القضايا التي قد يكون لها تأثير على المنظمة، والتي لا تستطيع المنظمة السيطرة عليها، ففي هذه الحالة، تقوم المنظمة بوضع نفسها وسياساتها واهتماماتها في موقع الريادة في تبين هذه القضايا.
- ❖ التعرف على القضايا التي تستطيع المنظمة المساهمة في التعايش فيها وتقديم وجهات نظر إيجابية فيها، وفي هذه الحالة، تعمل المنظمة على التأثير على نتائج هذه القضايا بطريقة أخلاقية وفي ذات الوقت خادمة لمصالحها. (15)

لذلك يمكننا، أن نستنتج، إن إدارة القضايا لا تختلف بأي حال من الأحوال عن عمل العلاقات العامة، كما يعتبرونها (الباحثين والمفكرين) إن إدارة القضايا تساوي العلاقات العامة الإستراتيجية.

2.2.2. عوامل نجاح المؤسسة في إدارة القضايا:

- ✓ الاكتشاف المبكر للمشكلات في التوقيت المناسب.
- ✓ تحليل أسباب المشكلة وأبعادها وآثارها الحالية والمحتملة.
- ✓ تقييم المشكلات عند تطورها وتحولها إلى قضايا لها صفة الاستمرار.
- ✓ وضع البرامج التي تتيح الاتصال الفعال مع الجماهير.
- ✓ التقييم المستمر للجهود التي تتم في معالجة القضايا.

3.2.2 عناصر برنامج إدارة القضايا:

- ✓ تحديد القضايا واتجاهات الجمهور بشأنها.
- ✓ تقييم الآثار المحتملة وتحديد الأولويات.
- ✓ تحديد موقف المنظمة من القضايا المطروحة.
- ✓ تصميم خطط الاتصالات اللازمة للتعامل مع القضايا.
- ✓ تنفيذ تلك الخطط.
- ✓ التقييم المستمر لما يتم تنفيذه.

4.2.2 أهداف إدارة القضايا:

يرى كل من "باسكن وارنوف ولا تيمور" (Baskin Aronoff and Lattimore)، أن عملية إدارة القضايا ترمي لتحقيق هدفين أساسيين، هما:

- ❖ التعرف المبكر على القضايا التي قد يكون لها تأثير على المنظمة التي قد يكون لها تأثير على المنظمة.
- ❖ التأثير على القضايا لمنعها من أن تكون سببا في إحداث عواقب سلبية على المنظمة.

5.2.2 أوجه الشبه بين إدارة الأزمات وإدارة القضايا:

إن كل من إدارة القضايا وإدارة الأزمات تستخدم أساليب العلاقات العامة لحماية السمعة وتجنب التأثيرات الخارجية السلبية. لذلك إذا طبقنا قوائم الإرشادات المرتبطة بإدارة الأزمة على إدارة القضايا.

وسوف نلاحظ وجود قوائم إرشادية متشابهة، ويمكن رصد جوانب التشابه بينهما فيما يلي:

- **الإعداد للقضية: (Preparation)**

يتم الإعداد للقضية من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما نوع القضايا التي تدهمنا؟
- ما الجماهير المستهدفة؟
- كيف يمكن الاتصال بالجماهير؟

- ما نوعية الرسائل الإعلامية المناسبة لفئات الجمهور؟
- ما الموارد والإمكانيات الخاصة بالمؤسسة؟
- هل تم تدريب المتحدثين الرسميين؟
- هل بنينا الجسور مع الجماهير؟

● المعالجة الإعلامية للقضية: (Handling)

- تحديد الموقف بدقة.
 - اختيار البيان المناسب وفريق الاتصالات.
 - إقرار الإستراتيجية والخطة الاتصالية.
 - تعرف الجماهير المستهدفة وكيفية الوصول إليها.
 - تحديد الاستمالات العاطفية والمنطقية المستخدمة في الرسائل الإعلامية.
 - السيطرة على تدفق المعلومات (مركزية مصادر المعلومات).
 - استيعاب ما يدركه الجمهور.
 - تدفق المعلومات.
 - بث الطمأنينة.
 - مقاومة الازدواجية وتضارب المعلومات.
 - المرونة عند التعامل مع المواقف الطارئة.
 - التفكير على المدى الطويل.
- يضم فريق إدارة القضايا التخصصات المهنية نفسها لفريق إدارة الأزمات، وان كان عدد الأفراد اقل من فريق إدارة الأزمة، وأكثر مرونة وحرصا على الوقوف على أرضية صلبة نابعة من الفهم الكامل لمدرجات الجماهير.

2.2.6. أوجه الاختلاف بين إدارة الأزمات وإدارة القضايا:

على الرغم من أوجه التشابه بين إدارة القضايا وإدارة الأزمات، إلا أن هناك فروقا عديدة ينبغي مراعاتها عند التخطيط والمعالجة لإدارة القضية أو الأزمة، ويمكن رصد أهم الفروق بينهما على النحو التالي:

• المدى الزمني: (Time Scale)

يمكن تعريف الأزمة بأنها عبارة عن "قضية عاجلة" " **A Crisis is an issue in a hurry** "، وكذلك يمكن القول بان " القضية بنت الأزمة" " **Issue is an infant crisis** "، فكل منها يعبر عن نوع ما من "تهديد السمعة" " **Reputation threat** "، ولكن عادة ما يتم ذلك عبر فترات زمنية مختلفة، فعلى خلاف الأزمة يكون هناك وقت طويل نسبيا لتدارك المشكلات والتحذير المبكر وإعداد الاستجابات الملائمة قبل تطور القضية وتحولها إلى أزمة، وكذلك يكون هناك وقت لعقد جلسات المناقشات الحرة وإعداد برامج متخصصة لمعالجة جوانب القضية، واختيار الأشخاص بدقة وإجراءات التدريب والتخطيط وخلافه.

والخلاصة، أن إدارة القضية عبارة عن نظام للإنذار المبكر (**Early warning**) إذا لم يتم مراعاته في الوقت المناسب يمكن أن تتحول إلى أزمة.

• المراقبة: (Monitoring)

تبدو مراقبة البيئة المرتبطة بنشاط المنظمة إحدى المناطق البسيطة نظريا، ولكنها مختلفة تماما عند الممارسة، حيث لا يوجد في المنظمات وكالة خاصة، أو إدارة داخلية كبيرة بالقدر الذي يسمح لها بتعرف بزوغ أية قضية وتحليل ما تنطوي عليه.

• العلاقات الحكومية: (Government Relations)

من المهم أن تقيم المنظمات علاقات وثيقة مع بعض المسؤولين الحكوميين الذين لديهم القدرة على معرفة القضايا المثارة على مستوى السياسات الحكومية، والعمل على كسب تأييد الحكومة لنشاط وإنجازات المنظمة.

• الحلفاء في مجال النشاط: (Industry Implication)

معظم الأزمات تؤثر في شركة أو منظمة واحدة فقط، في حين تؤثر القضية على كافة المنظمات المشتركة في ذات النشاط.....، ولذلك من المهم أن تقيم المنظمات علاقات ايجابية مشتركة مع الاتحادات المهنية أو الغرف التجارية والصناعية للعمل، وذلك لإيجاد حلول للقضايا ذات الاهتمام المشترك.⁽¹⁶⁾

وفي الأخير، نستنتج، أن إدارة القضايا تختلف عن إدارة الأزمات في أن الأولى ذات طبيعة "وقائية وفاعلية" (Proactive) بينما الثانية ذات طبيعة "علاجية ورد فعلية" (Reactive)

ولتأكيد ما استنتجناه، نجد أن كل من "ريجستر ولاركن" "Regester and Larkin" يوضحان ما المقصود بإدارة القضايا والفرق بينها وبين إدارة الأزمات، حيث يؤكدان بأن إدارة القضايا فاعلة في أنها تسعى للتعرف على التغيرات المحتملة وللتأثير على القرارات المرتبطة بتلك التغيرات قبل أن يكون لها أثر سلبي على المؤسسة.

أما إدارة الأزمات فهي تميل لأن تكون تخصصاً رد فعلي يتعامل مع الحالات، وذلك بعد أن تصبح في علم الجميع، وبعد أن تكون الحاجة ماسة لها بعد حدوث سخط جماهيري عام.⁽¹⁷⁾

3. أهداف إدارة الأزمة:

الهدف الأساسي من إدارة الأزمات هو الوصول دائماً وأبداً إلى أفضل النتائج الممكنة وبأقل الخسائر، وبالتالي فإن استحالة الخسائر أمر غير وارد، وهذا الأساس مبني على اعتبار أن الأزمة قد وقعت بالفعل، ومن ثم فإن خسائرها قد ظهرت ويستحيل إعادة الأمر إلى نصابه مرة أخرى، ويكون تقليل الخسائر وتحميم انتشارها هو الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه إدارة الأزمات.⁽¹⁸⁾

وبصفة عامة، تهدف إدارة الأزمات إلى تحقيق ما يلي:

- توفير القدرة العلمية على استقراء مصادر التهديد، والتنبؤ بالأخطار الواقعة والمحتملة، وكذا الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من التأثير السلبي والضرر للأزمة.
- تحديد دور الأجهزة المعنية بتنظيم وإدارة الأزمة، وقت الأمان، وقت الأزمة والعمل على عدم تكرارها.
- توفير القدرات العلمية والإمكانات المادية المتاحة للاستعداد والمواجهة وسرعة إعادة التعمير بأقل كلفة.

● الاستعداد لمواجهة الأزمة من خلال:

✓ التنبؤ بالمشكلات والأزمات.

✓ تمكين الإدارة من السيطرة على الموقف.

✓ المحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية.

✓ توفير نظم الاتصال الفعالة. (19)

● تعمل إدارة الأزمات على هدف تلقائي وهو التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها، تحجيمها

وتعظيم مقومات تعاضمها وأي روافد جديدة قد تكتسبها أثناء قوة اندفاعها، وهي بذلك حسب (فهد

احمد شعلان) تتعلق بتطبيق مفاهيم الإدارة على الأزمات، وذلك من خلال:

✓ تحليل الموقف.

✓ رسم السيناريوهات.

✓ استخراج شجرة الأزمات.

✓ تحليل نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات الناتجة عن كل أزمة.

✓ تحديد خطط كيفية التعامل مع الأزمة، تنفيذها والرقابة عليها.

✓ الاستعداد المستمر للتعامل مع الأزمات. (20)

وإن إدارة الأزمة، تتطلب أساساً تحديد الأهداف، وذلك بالإجابة على التساؤلات التالية:

➤ ما هو المطلوب تحقيقه؟

➤ وما الذي يمكن تحقيقه؟

➤ وما هو المعقول والمقبول في الأهداف؟

➤ وما هو غير المقبول وغير المعقول فيها؟ (21)

إذن، يمكننا أن نستنتج في الأخير، بأن عدم تحديد أهداف إدارة الأزمة هو عامل مهم من عوامل الفشل

في إدارة الأزمة.

4 التخطيط العلمي لإدارة الأزمات:

يتم من خلال التنبؤ بالأزمات المحتمل مواجهتها وأطرافها والظروف المحيطة بها، تحديد الأطقم المختلفة لإدارة الأزمة (سياسية، اقتصادية....)، توفير وسائل القيادة والسيطرة خلال عملية الإدارة الفعلية للأزمة عند نشوبها، تحديد مجموعة الأنظمة أو القواعد الفنية المتكاملة التي تساعد أطقم إدارة الأزمات للحد من انعكاسات الأزمة والسيطرة عليها، تحديد مجموعة التوجيهات والأسس الإستراتيجية والتي يجب أن يسترشد بها مختلف أطقم معالجة الأزمة في مجال اتخاذ إجراءات المنع والمواجهة.(22)

4.1 مفهوم التخطيط لإدارة الأزمات:

يعرف "لينمان" "Linman" التخطيط بأنه: "هو ذلك الفعل المتعمد والمنسق الذي يقوم به المخططون هادفين من ورائه إلى تحقيق أهداف عامة، أو أغراض محددة من أجل مصلحة ومنفعة أفراد المؤسسة".(23)

فالتخطيط هو الخطوة الأولى في العملية الإدارية حيث تحدد فيه الإدارة ما تريد أن تعمل، وماذا يجب عمله، وأين، وكيف، وما هي الموارد التي نحتاج إليها لإتمام العمل.

ومن الناحية الإعلامية يعرف التخطيط بأنه من الوظائف القيادية والمهمة التي تضطلع بها القيادات الإعلامية العليا أساسا والتي يقع على عاتقها واجب النهوض بها، ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف أو الأهداف من خلال النشاطات التي تعمل على تنفيذ الخطة.(24)

وهناك من يقصد بالتخطيط العلمي لإدارة الأزمات ب: مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج وحشد القوى لمواجهة قوى الأزمة والتصدي لها، وقبل أن يتم هذا بكامله، يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمة بوضعه الحالي مع إجراء كافة التغييرات التي تتم عليه أولا بأول.(25)

4.2 فوائد تطبيق التخطيط الإستراتيجي:

لقد حصر رواد الإدارة فوائد عديدة تعود من تطبيق التخطيط الإستراتيجي، نلخصها فيما يلي:

✓ تحديد الأهداف.

✓ التنبؤ بالمستقبل.

- ✓ الترابط المنطقي للقرارات.
- ✓ التنسيق.
- ✓ الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- ✓ الرقابة المحكمة.
- ✓ تقويم الأداء.
- ✓ تسهيل مهمة قائد الفريق.
- ✓ الرضا والارتياح النفسي للعاملين. (26)

3.4 مراحل عملية التخطيط لإدارة الأزمات:

إن التخطيط لإدارة الأزمات المحتملة أمر مطلوب وحيوي طالما تم اتخاذ فرار بإعدادها والحصول على موافقة الإدارة العليا. ويتطلب التخطيط لإدارة الأزمات القيام بالمراحل الآتية:

- تحليل المشكلات المحتملة: (Analyzing possibilities of Trouble)
 عند محاولة وضع خطة لإدارة الأزمة وإعداد الفريق المدرب فإنه من الضروري الأخذ في الاعتبار تقدير المشاكل المشابهة والمحتملة وهو ضروري وهام لإقناع الإدارة بأن هذه التقديرات ضرورية وعقلانية.
- إعداد الخطة: (Preparing a plan)
 عند الحصول على موافقة الإدارة للتحليل المبدئي فإن الخطوة التالية هي إعداد خطة تفصيلية لمواجهة التهديدات المحتملة.
- اختيار الفريق: (Staff selection)
 يتطلب الأمر وجود العديد من الأفراد ليكونوا أعضاء في فريق إدارة الأزمة. ومن مهام هذا الفريق الرد على المكالمات التلفونية والتعامل مع وسائل الإعلام ... مع الأخذ في الاعتبار كثافة وكثرة الاتصالات أثناء حدوث الأزمة خاصة إذا كانت خطيرة.
- تسهيلات الاتصال: (Communication facilities)

ينبغي الحذر في التعامل مع المتطلبات العديدة والظروف الصعبة لعملية الاتصال أثناء الأزمة وربما يكون من الممكن المشاركة في الاتصالات التلفونية.

● **التدريب: (Training)**

إن الفريق الذي تم اختياره سوف يحتاج للتدريب لكي يتم التأكد من حسن إعداده وبشكل جيد لمواجهة متطلبات الأزمة.

● **ممارسة تدريبات المحاكاة: (Practice simulation exercises)**

ينبغي عمل تدريبات ممارسة غير معلنة في أوقات غير منتظمة بالتعاون مع أجهزة الأمن والسلطات المحلية الأخرى، وأن تكون هذه التدريبات واقعية وعملية و بها معلومات صحيحة بقدر الإمكان. (27)

وفي سياق متصل، حدد الباحث "محسن العبودي" مجموعة من المقاييس لتقييم الأزمات التي يمكن عن طريقها وضع أولويات للأزمات للإعداد والتخطيط لمواجهتها، ويمكن ذكرها على النحو التالي:

- مستوى الضرر. (عالي . متوسط . منخفض)
- مدى الضرر الناتج عن الأزمة.
- كثافة التركيز. (كارثة . عالمية . منخفضة)
- استمرار الآثار الضارة. (أيام . أسابيع . أعوام)
- الوقت بين التعرض وحدث الإصابة. (دقائق . ساعات . أيام)
- معدل تكرار الأزمة. (مرتفع . متوسط . منخفض)
- شدة الخسائر المادية أو المعنوية. (مرتفع . متوسط . منخفض) (28)

4.4 أسس عملية التخطيط:

إن للتخطيط الإستراتيجي أسس عملية مهمة يجب مراعاتها، وهي كالآتي:

- تحديد وتقييم المخاطر والتهديدات المحتملة: وذلك من خلال قيام فريق التخطيط بالتحديد الكامل لكافة المخاطر والتهديدات المختلفة والتي يمكن أن ترتبط بنشوب أزمات. وتتم هذه العملية خلال معلومات وتقديرات صحيحة.
- المعلومات اللازمة للخطة: وهي أهم عناصر لإعداد الخطة مع مراعاة أن تشمل هذه المعلومات على نوعيات متنوعة تفصيلية ودقيقة.
- تضمان وجود نظام اتصال إعلامي فعال مرتبط بالأزمة: وذلك من خلال تشكيل طاقم أو وحدة اتصالات الأزمة، واختيار المتحدث باسمها للتحدث مع وسائل الإعلام المختلفة. وذلك بغرض توحيد جهة الإدلاء بالبيانات كضمان عدم تضارب المعلومات التي تنشر عن الأزمة.

5 أساليب إدارة الأزمات:

إن إدارة المؤسسة لأزمة ما تعني استخدام هذه المؤسسة لأدوات المساومة أثناء حدوث هذه الأزمة على نحو يعزز سياستها ويضعف سياسة الخصم أو على الأقل يقلل خسائرها إلى أدنى حد ممكن.⁽²⁹⁾

هذا وتدار الأزمة باستخدام الأساليب التالية:

- أسلوب التساوم الإكراهي (الضاغط): وهو مجموعة من التصريحات والأفعال التي تقوم بها المؤسسة بهدف إظهار الحزم تجاه الطرف الآخر، وذلك من خلال التهديد باستخدام القوة، ويجب عند إتباع هذا الأسلوب توفير قدر من المرونة على مستوى التصريحات، وأن يكون استخدامه في حدود محسوبة وإلا امتد أثره عكسيا على الطرف الآخر.
- أسلوب التساوم التوفيقى: وهو مجموعة من التصريحات أو الأفعال التي تسعى إلى التوفيق بين مصالح الأطراف في الأزمة من خلال حل وسط أو تنازلات متبادلة بهدف الوصول إلى معالجة سليمة لجميع الأطراف. ويستخدم هذا الأسلوب في الحالات التالية:
 - ✓ إذا كانت تكلفة تصعيد الأزمة أكبر مما تحمله إمكانية المؤسسة.
 - ✓ عند حدوث تغييرات داخلية وخارجية تجعل استمرار تصعيد الأزمة أمرا غير مرغوب فيه.

✓ عندما تفشل المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال تصعيد الأزمة.

- أسلوب التساوم الإقناعي: إن الاقتصار على استخدام أسلوب واحد لإدارة الأزمة لا يحقق الأهداف المرجوة، حيث أن استخدام الأسلوب الإكراهي وحده قد يؤدي إلى قيام الطرف الآخر بالتعنت مما يؤدي إلى تصعيد الأزمة، كما أن إتباع أسلوب التساوم وحده قد يؤدي إلى تقديم سلسلة من التنازلات التي قد تصل إلى حد الإضرار بمصالح المؤسسة، ولذا يجب على القيادة التي تتفاعل مع إدارة الأزمات الجمع بين الأسلوبين بشكل متناسق، وهو ما يعرف بـ: "بالتساوم الإقناعي". (30)

وتحدد دراسات أخرى عدة أساليب أخرى للتعامل مع الأزمات، على النحو التالي:

- أسلوب النعامة (الهروب): نتيجة الشعور بالحيرة والعجز في كيفية التعامل مع الأزمة، فإنه يتم الهروب من الموقف، وتختلف أشكال الهروب حيث تأخذ صورا مختلفة منها:
 - ❖ الهروب المباشر: مثل ترك مجال الأزمة، والاعتراف بعدم القدرة أو الفشل في مواجهة الأزمة.
 - ❖ الهروب غير المباشر: وذلك عن طريق اصطناع المواقف التي تظهر القائد المسؤول بعيدا عن الأحداث أثناء الأزمة، ثم التنصل من المسؤولية عن طريق إلقاءها على الآخرين.
- أسلوب القفز على الأزمة: ويتركز هذا الأسلوب على الاهتمام بالتظاهر بأنه قد تم السيطرة على الأزمة، عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة والتي هناك خبرة بشأنها، ويؤدي ذلك إلى تجاهل وتناسي العوامل الجديدة والأكثر غموضا، حيث يعتقد أن الأزمة قد تم السيطرة عليها في حين أنها تستعد للظهور مرة أخرى. (31)

6. معوقات نجاح إدارة الأزمات:

يمكن تصنيف المعوقات التي تعرقل عملية إدارة الأزمة عن تحقيق أهدافها في التخلص من الأزمة إلى أربعة أقسام وهي الأكثر شيوعا عند بعض الباحثين:

- **معوقات تنظيمية:** عدم تحديد واضح للسلطة، اختلاف الثقافة بين الأفراد، ضعف التدريب، عدم تأييد الإدارة العليا لأساليب عملية إدارة الأزمة.
- **معوقات متعلقة بالمعلومات:** تتعلق بصحة المعلومات من حيث تشخيص دقتها، ضمان مصادرها أو حجب جزء من المعلومات المطلوبة عن متخذ القرار.
- **معوقات متعلقة بالاتصال:** تتعلق بصعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج المؤسسة ومحدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.
- **معوقات إنسانية:** تتعلق بالأفراد ومنها: الاعتماد الزائد على رأي الجماعة، الاعتقاد بعدم أهمية إدارة الأزمة، وقصور الأفراد في معرفة وفهم طبيعة الأخطار.
- **معوقات بيئية:** تتعلق بالبيئة المحيطة والتي تواجه الإدارة لتحد من فعاليتها بمواجهة الأزمة كالتلوث الناجم عن المخلفات الصناعية والمبيدات الحشرية، وضعف الوعي البيئي للمواطنين وعدم وجود حملات توعية كافية للتعامل مع الأزمات.
- **معوقات اقتصادية:** تتعلق بالوضع الاقتصادي الراهن سواء كان داخليا أو خارجيا، كقلة المخصصات المالية، ارتفاع تكاليف المواد الخام والصيانة ونقص الموارد المالية.
- **معوقات تكنولوجية:** تتعلق بالعوامل الفنية والتقنية للمؤسسة والتي تعد عائقا لمواجهة الأزمة كقلة استخدام التقنيات الحديثة كالإنترنت وغيرها وعدم توافر أجهزة عملية متطورة وتؤدي إلى تشخيص خاطئ للأزمة. (32)

وبناء على ما تم ذكره من معوقات مختلفة تواجه نجاح عملية إدارة الأزمات التي يصعب حصرها، ولكن ما تم سرده يعد من أكثرها شيوعا وتأثيرا (إنسانية، تنظيمية، اتصال ومعلومات)، وقد تمت إضافة معوقات أخرى (اقتصادية، بيئية وتكنولوجية) بسبب التعقيد والتشابك للأزمات.

7. عوامل النجاح في إدارة الأزمة:

إن الرصد العلمي الدقيق لعوامل النجاح في إدارة الأزمة يجب أن يركز على أهم العوامل ذي الصلة المباشرة بموقف الأزمة وبالمراحل المختلفة لتطورها، وفي هذا الإطار نركز على العوامل التالية:

- إدراك أهمية الوقت: إن عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات. فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل قدرته خطرا بالغا على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها إذ أن السرعة مطلوبة لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمة.
- إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المؤسسة، وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها.
- توافر نظم إنذار مبكر (أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل) تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علاقات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار.
- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات: وتعني تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات، مراجعة إجراءات الوقاية، وضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات. وتشير أدبيات إدارة الأزمات إلى وجود علاقة طردية بين استعداد المؤسسة لمواجهة الأزمات والكوارث وثلاثة (03) متغيرات تنظيمية، هي:
 - ✓ حجم المؤسسة.
 - ✓ الخبرة السابقة للمؤسسة بالكوارث.
 - ✓ المستوى التنظيمي لمديري المؤسسة.
- القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة: وذلك من خلال تعظيم شعور المشترك بين أعضاء المؤسسة بالمخاطر التي تطرحها الأزمة، وبالتالي استنفاد الطاقات من أجل مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة.
- نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفاعلية: حيث تلعب اتصالات الأزمة دورا بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المؤسسة، وبين المؤسسة والعالم الخارجي، وبقدر السرعة والوفرة للمعلومات بقدر نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد ومواجهة الشائعات وكسب الجماهير التي تتعامل مع المؤسسة، علاوة على كسب الرأي العام أو على الأقل تحييده. ومن الضروري وضع خطط وقوائم للاتصالات أثناء الأزمة وتحديد أولوياتها بأول (33).

8. مناهج تشخيص الأزمات:

إن جوهر النجاح في إدارة الأزمات يكمن في القدرة على التشخيص السليم للأزمات، وبدون هذا التشخيص الدقيق والسليم فإن المنظمة لن تجد النجاح في إدارة الأزمات والتعامل والتعاطي معها بفاعلية. وهناك مجموعة من الأسس التي ينبغي مراعاتها لتحقيق التشخيص الدقيق والسليم للأزمات، وأهم هذه الأسس، نجد:

- المعرفة الكافية.
 - الإدراك الصحيح.
 - الممارسة الفعلية في حقل إدارة الأزمات .
 - توفير البيانات والمعلومات الكافية واللازمة في الوقت المناسب والمكان المناسب.
 - التركيز على معرفة الأسباب الحقيقية للأزمة.
 - التركيز على معرفة العناصر والعوامل التي دعمت الأزمة وساعدت على نموها.
 - تحديد كيفية معالجة الأزمة/ الأزمات.
 - تحديد توقيت ومكان معالجة الأزمة / الأزمات.
 - تحديد الطرف المسؤول عن التعامل مع الأزمة والتعاطي معها.
 - تحديد طبيعة البيانات والمعلومات اللازمة لإدارة الأزمة بكفاءة وفاعلية.
 - تحديد طبيعة الاتصالات وأدوات المساندة المطلوبة لإدارة الأزمة بنجاح .
 - بناء السيناريوهات الممكنة للتعامل مع الأزمة وإدارتها ووقف تناميها.⁽³⁴⁾
- وهناك مجموعة من المناهج التي تستخدم في تشخيص الأزمات وأهم هذه المناهج:

1 8. المنهج التاريخي:

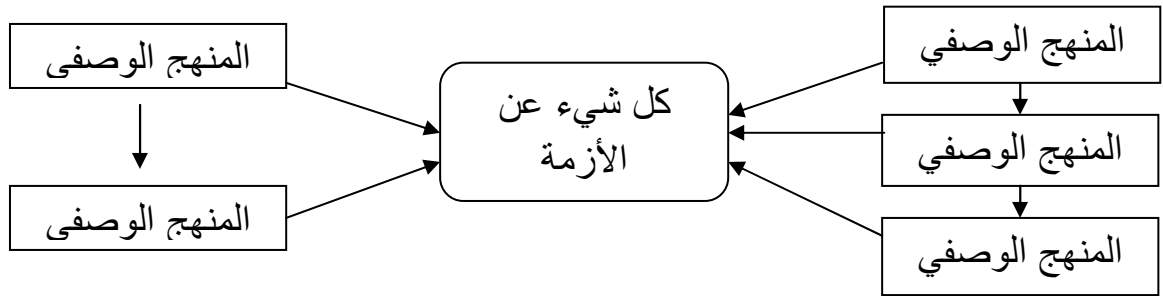
يعمل هذا المنهج وفقا لنظرية أن أي أزمة من الأزمات لا تنشأ فجأة، وأنها ليست وليدة اللحظة التي حدثت، ولكنها ناتج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة تاريخيا، ومن هنا فإن أي تعامل مع الأزمة يجب أن يبنى أساسا على معرفة كاملة بالماضي التاريخي للأزمة وكيفية تطورها، فالتعمق في تشخيص الأزمة، وردّها

إلى أصولها التاريخية هو المقدمة الضرورية لطرح تصورات المعالجة، ووفقا لهذا المنهج فإن المؤسسة تتمكن عند استخدام هذا المنهج من:

- ✓ تقسيم الأزمة إلى مراحل تاريخية.
- ✓ تشخيص وتوصيف التطورات والتتابعات المرتبطة بالأزمة.
- ✓ وضع كل هذه السيناريوهات اللازمة لإدارتها بكفاءة وفاعلية. (35)

وكل العوامل التي تم الإشارة إليها تعتبر هامة وكفيلة بتوضيح الرؤيا أمام متخذ القرار.

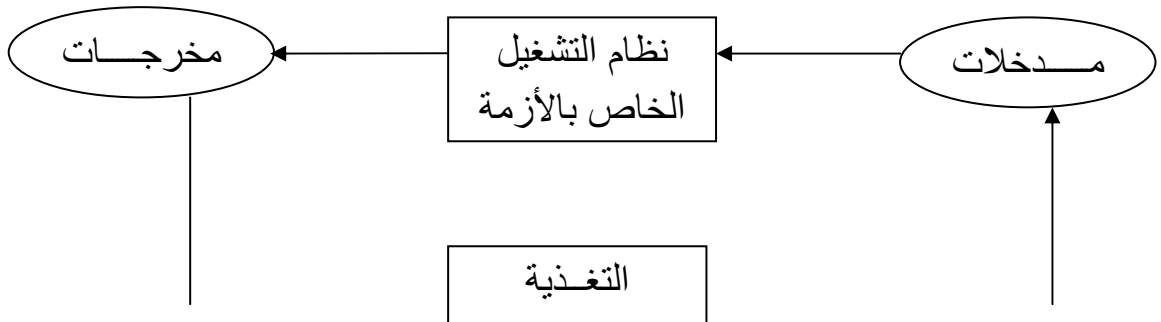
شكل رقم (5) المنهج التاريخي لتشخيص الأزمات.



المصدر: أديب خضور، الإعلام والأزمات، ص 35.

8-2. منهج النظم:

يعبر منهج النظم على أن هناك مجموعة من الأجزاء تعمل مع بعضها البعض في توافق وتناسق، وتؤدي مجموعة من العمليات المتكاملة بتناغم لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف معينة وينظر للأزمة وفق هذا المنهج على أنها نظام متكامل، والنظام يحتوي على أربعة عناصر أو أجزاء، وهي موجودة في الشكل التالي:



شكل رقم (6) مكونات وطريقة عمل الأزمة.

المصدر: أديب خضور الإعلام والأزمات، ص 36.

ووفقا للشكل أعلاه يمكننا أن نقدم توضيح لكل عنصر من العناصر الأربعة المذكورة وهي:

- **مدخلات الأزمة:** إن أي نظام له مجموعة من المدخلات التي يعتمد عليها، ومن ثم فإن تحديد هذه المدخلات ومعرفتها يساعد بشكل كامل على تحديد أين يقع بواعث الأزمة، أو أين تكمن مواقع الضعف والقصور في هذا النظام.
- **نظام تشغيل الأزمة:** ويمثل العمليات والأنشطة التي يتم إجراؤها على مجموعة مدخلات النظام طبقا لقواعد وإجراءات محددة تفرز نتائجها، والنظام التشغيل الخاص بالأزمة حركية ديناميكية حاکمة.
- **مخرجات نظام التشغيل:** وهذه المخرجات الخاصة بنظام التشغيل تنصرف إلى ما أفرزه نظام الأزمة من نتائج وآثار ومظاهر أمكن الإحساس بها.
- **التغذية المرتدة:** وهي عملية رقابية وقائية يوجدها النظام التشغيلي للتأكد من أن جميع عملياته تتم وفقا لما هو محدد. (36)

3.8 المنهج الوصفي التحليلي:

إن المنهج الوصفي التحليلي يشخص الأزمة كما هي الآن، ويصفها ويحللها، ويجدد أبعادها وملاحظها ومظاهرها، كما يشخص ويصف ويحلل أسبابها وبواعثها ونتائجها وإفرازاتها انعكاساتها على المنظمة و على بيئتها الداخلية والخارجية.

ويوفر المنهج الوصفي التحليلي وصفا كاملا وشاملا ومتكاملا للأزمة وطبيعتها ودرجة قوتها وأسبابها ونتائجها وأثارها المتعددة والجهات الداعمة لها، والجهات التي تواجهها وتعارضها وتعمل على كبحها كما أن هذا المنهج يحدد ويقدم التكاليف المتوقعة لإدارة هذه الأزمة، والعوائد التي يمكن أن تتحقق عندما تنجح المنظمة في إدارتها بنجاح. (37)

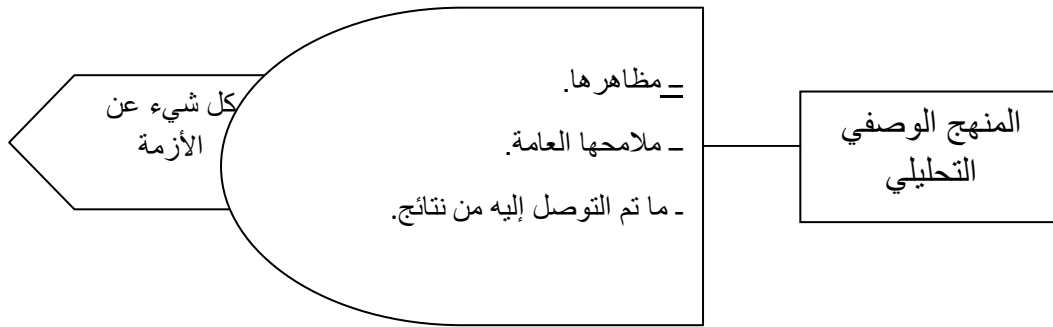
كما يقوم هذا المنهج على تشخيص الأزمة وفقاً للمرحلة التي وصلت إليها، وكما هي عليه الآن وذلك

من حيث:

- ✓ تحديد مظاهرها وملاحظتها العامة.
- ✓ النتائج التي أفرزتها.
- ✓ تأثيرها على هيكل الكيان الإداري الذي حدثت فيه. (38)

والشكل الموالي يوضح لنا تشخيص الأزمة وفقاً للمنهج الوصفي التحليلي.

شكل رقم (7) المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص الأزمات.



المصدر: الخضيرى محسن أحمد: إدارة الأزمات (مدخل اقتصادي وإداري) ص 115.

8-4. منهج دراسة الحالة:

يقوم هذا المنهج على دراسة كل أزمة على حدى، حيث لكل أزمة خصائصها وعواملها ومظاهرها المستقلة التي تميزها عن غيرها. كما أن هناك اختلاف وتباين في المكان والزمان والعوامل والأسباب الدافعة والمساعدة والأهداف والقيم والسلوك والتصرف.

ويقوم منهج الحالة على دراسة شاملة ودقيقة للأزمة من جميع جوانبها ومتابعة مسارات تطورها وتحديد نتائجها وانعكاساتها في الإطار المحلي والدولي والإقليمي. ويركز منهج الحالة على دراسة الأزمة من المظاهر التالية:

- ✓ طبيعة العلاقات ونوعيتها التي سادت خلال نشأة الأزمة والتي رافقت تطوراتها المختلفة.

- ✓ الحجم الذي وصلت إليه خلال تطورها وتفاعلاتها وهو ما يطلق عليه (حجم ظاهرة الأزمة)، أو النتائج المحددة التي أفرزتها
- ✓ العوامل والأسباب المباشرة وغير المباشرة التي أدت إلى الأزمة وتلك التي أسهمت في تطورها واستمرارها. (39)

8-5. المنهج البيئي:

يرى هذا المنهج، أن الأزمة وليدة البيئة التي نشأت فيها، وتفاعلت معها. ويقوم هذا المنهج عند تشخيص الأزمة بتحليل القوى البيئية المؤثرة في صنع الأزمة، وفي نموها واتساع نطاقها. (40) ولا بد من الإشارة إلى أن عناصر البيئة تقسم إلى ثلاثة مجموعات هي:

- المجموعة الأولى: تتمثل في القوى التي يمكن التحكم فيها كل التحكم.
- المجموعة الثانية: وتتمثل في القوى التي يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها.
- المجموعة الثالثة: وتتمثل في القوى التي لا يمكن التحكم فيها وفي قوة عنفها، ولكن يمكن توجيهها والسيطرة عليها. (41)

8-6. المنهج المقارن لتشخيص الأزمات:

يقوم هذا المنهج على أساس دراسة الأزمات السابقة، ومقارنتها موضوعيا بالأزمات التي نواجهها في الوقت الحاضر، لمعرفة أوجه الاختلاف والتشابه، ومن ثم تحديد طرق العلاج. وتقوم المقارنة على:

- ✓ أسس مقارنة زمنية تاريخية.
- ✓ أسس مقارنة مكانية جغرافية.
- ✓ أسس مقارنة خاصة بالنشاط الذي حدثت فيه الأزمة.
- ✓ أسس المقارنة من حيث الحجم وشدة الأزمة. (42)

غير أنه ليس بالضرورة أن تعقد المقارنة بين الأزمات المتشابهة فقط، ففي كثير من الأحيان يمكن الاستفادة من عقد مقارنة بين أزمات مختلفة في الموضوع أو المكان أو الحجم (أو غير ذلك) ولكن المقارنة تساعد المؤسسة في الاستفادة من فلسفة إدارة الأزمات، والتعاطي معها بنجاح. (43)

8-7. المنهج المتكامل لتشخيص الأزمات:

يتسم هذا المنهج بأنه أكثر فاعلية في إدارة الأزمات، وذلك من خلال استخدامه لجميع المناهج السابقة (المذكورة أعلاه) فهو:

- ✓ يصف ويشخص الحالة المعروضة التي وصلت إليها الأزمة.
- ✓ يتبع الأزمة تاريخيا.
- ✓ يدرس الأزمة في ضوء الدراسات المقارنة التي تمت في الماضي وفي البلدان الأخرى.
- ✓ يضيف إليها دراسة الأزمة كنظام. (44)

وإن استخدام منهج الدراسات المتكاملة يتيح المنظمة تحقيق ثلاثة (03) مزايا:

- الشمولية في دراسة الأزمة وتحليلها:

فهذا المنهج يعتمد أسلوب الدراسة الشاملة في دراسة الأزمة وتحليلها وتشخيصها، ويوفر البيانات والمعلومات والمعرفة التي تغطي جزئيات هذه الأزمة بشمولية كبيرة، كما أن هذا المنهج يحلل الأزمة باستخدام التحليل المنطقي، وهذا يجعله قادرا على تحديد الأسباب الحقيقية التي تقف وراء نشوء هذه الأزمة، واستكشاف ومعرفة العوامل التي تقود إلى نموها وتصاعدها.

- التوازن و الاتساق في تشخيص الأزمة:

يساعد هذا المنهج إدارة المنظمة في استخدام الأدوات المناسبة لدراسة الأزمة (مثل أدوات التحليل الإحصائي وأدوات التحليل القياسي وأدوات التحليل الرياضي). ويكون ذلك من خلال دراسة وفهم وتحليل الأزمة في الإطار العام والخاص وهذا يتيح لإدارة المنظمة الحصول على البيانات والمعلومات والمعرفة الدقيقة والتفصيلية عن الأزمة وموضوعها وشدتها وعمقها.

- العمق في دراسة الأزمة:

إن استخدام هذا المنهج يحقق للمؤسسة عمقا في دراسة الأزمة، فهو يتناول الأزمة من خلال تطورها التاريخي، كما يتبع تطوراتها بدقة في إطارها العام والخاص. (45)

كما يركز المنهج المتكامل على دراسة الأزمة في ثلاث مستويات أساسية هي:

- ❖ **مستوى جوهر الأزمة (قلب الأزمة):** وهو المستوى الأكثر عنفاً وأكثر شدة وأكثر توتراً، وهو المستوى الأكثر تأثراً بوقوع الأزمة، وهذا المستوى يتطلب الجهود الأكبر من طاقم إدارة الأزمة عند إدارتها ومعالجتها.
- ❖ **مستوى جسد الأزمة:** وهو المستوى القريب من جوهر الأزمة، والذي تمتد إليه تأثيرات مستوى جوهر الأزمة، وهو يتطلب إدارة فاعلة وناجحة حتى لا تتفاقم فيه نتائج الأزمة، وبذلك يصبح قلباً جديداً للأزمة.
- ❖ **مستوى محيط الأزمة:** إن محيط الأزمة هو ذلك المستوى القريب من جسد الأزمة، والذي تنتقل إليه نتائج الأزمة وآثارها من هذا الجسد، وهو يتطلب اهتماماً من إدارة الأزمة حتى لا تنعكس الآثار الواقعة عليه بصورة سلبية على المنظمة، وهو ما سيحدث فعلاً لو تم إهمال إدارة الأزمة في هذا المستوى (مستوى محيط الأزمة).⁽⁴⁶⁾

ولذلك، فإن نجاح إدارة المؤسسة في إدارة الأزمة في مستوياتها المختلفة، يتطلب أن يكون لها رؤى ثابتة لهذه المستويات الثلاث، بحيث تكون على إدراك كامل بتفاعلات الأزمة مع كل منها.

9. مراحل إدارة الأزمات:

تشير أدبيات إدارة الأزمات إلى أن الأزمة تمر بعدة مراحل، ولا يوجد اتفاق بين الباحثين والكتاب والمفكرين في هذا الحقل على عدد هذه المراحل، بل يتباينون في تقسيماتهم لمراحل إدارة الأزمة، كما تتباين آراء الباحثين والكتاب في عدد ومسميات المراحل التي تمر بها إدارة الأزمة، لكن هذا التباين شكلي وليس تباين واختلاف في المضامين الجوهرية لإدارة الأزمة، ويشير تحليل الأزمات المختلفة إلى تشابه كبير مع النموذج البيولوجي في دورة الحياة، حيث يمر الكائن الحي بمراحل مختلفة من الميلاد ثم مرحلة النمو: النضج ووصولاً إلى مرحلة الانحدار

والموت، ويمكن أن نستخدم دورة حياة الأزمة لتعبر عن كل مرحلة من مراحل دورة الحياة، فحين تظهر بوادر الأزمة أو ميلادها يمكن أن تتدخل فنون الإدارة لتحول دون أن تصل الأزمة إلى مرحلة النمو والنضوج، وفي هذه الحالة تستطيع الإدارة الرشيدة أن تقتل الأزمة في مهدها، وقد تنجح الإدارة الجيدة في تجنب الأزمة قبل أن تولد بما يمكن أن تطلق عليه "إجهاض الأزمة" (Crisis abortion).

وهناك تقسيمات متعددة لمراحل إدارة الأزمة، نوجزها فيما يلي:

وحسب الباحث "محمد محمد الشافعي" فإن إدارة الأزمات تمر بثلاثة (03) مراحل أساسية،

وهي:

● مرحلة قبل وقوع الأزمة:

وهو ما يعرف حسب "محمد محمد الشافعي" بالتنبؤ أو باستشعار الأزمة، ويجب على المؤسسة في هذه المرحلة أن تكون ذكية وذلك من خلال الإسراع في اتخاذ الإجراءات الوقائية أو ما تعرف بالغة الإنجليزية بـ "Pro active"، وذلك حتى لا يبقى لها أثر و يمكن تلافيها بسهولة كبيرة.

● مرحلة أثناء الأزمة (مواجهة الأزمة حال وقوعها):

وذلك من خلال السعي الدائم للمؤسسة إلى اتخاذ الأساليب والتقنيات التي تحد من الآثار السلبية و الضارة، وبالتالي العمل على تضيق نطاقها في إطار محدود.

● مرحلة ما بعد الأزمة:

حيث يقوم فريق إدارة الأزمات بدراسة شاملة وكافية ووافية حول الأزمة، وفي الأخير تقوم المؤسسة بتقييم الأساليب والتقنيات والإجراءات التي قانت بها وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: ماذا حدث؟ ولماذا؟ وكيف حدث؟ ووضع في الأخير سيناريوهات محتملة لعدم تكرار أزمات مماثلة للأزمة التي وقعت في المؤسسة. (47)

ويوجد أيضا من الباحثين من تبنى هذا التقسيم على غرار الباحث "إيثار عبد الهادي محمد":

● مرحلة ما قبل الأزمة (Pré crisis):

وتمثل فترة محددة غير ظاهرة للعالم الخارجي تسبق الأزمة، وتشير إلى بدايتها وبداية الألم الذي يزداد ببطء في هذه المرحلة، والتي تظهر فيها ثلاث مراحل ضمنية وهي:

✓ مرحلة انعدام الأداء: إذ يعكس تكرار الأعمال غير متقنة الأداء إشارة تحذير للإدارة.

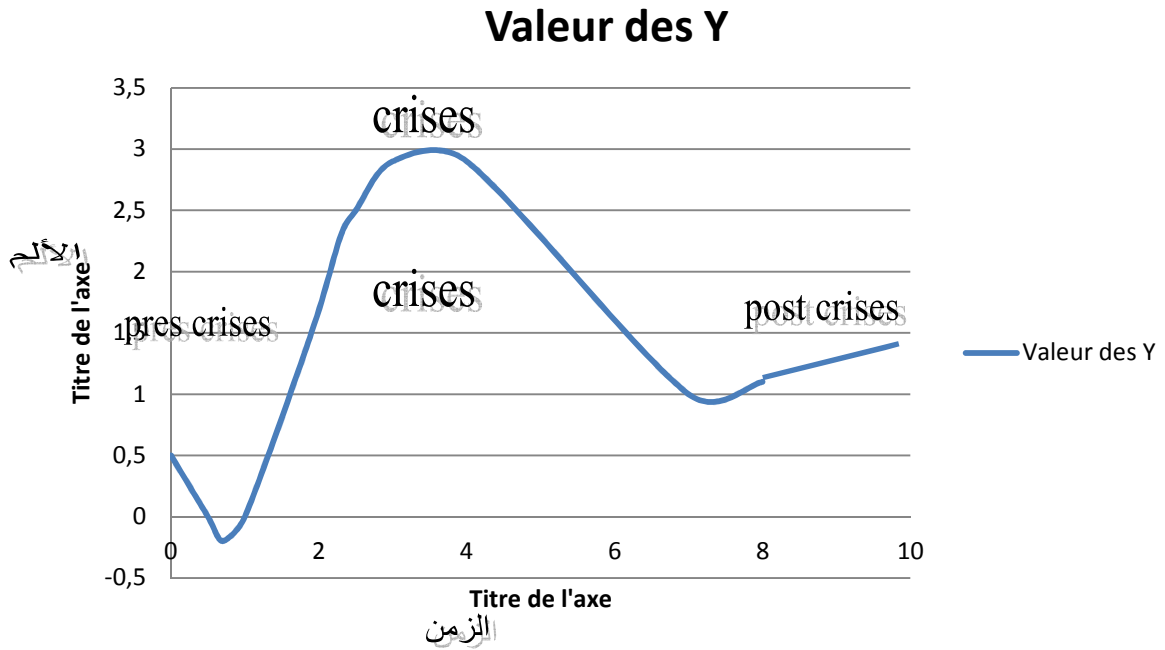
✓ مرحلة الإنكار: وهي الفترة الأطفال في هذه المرحلة وتمتاز بتراكم المشكلات التي تم

التعرف عليها دون الاعتراف بها أو بخطورتها.

✓ مرحلة الخوف والغضب: إذ يسيطر شعور الخوف والغضب، وتبادل الاتهامات فتنشأ

الصراعات التي تفجر الأزمة

والشكل رقم (8) يوضح مرحلة ما قبل الأزمة:



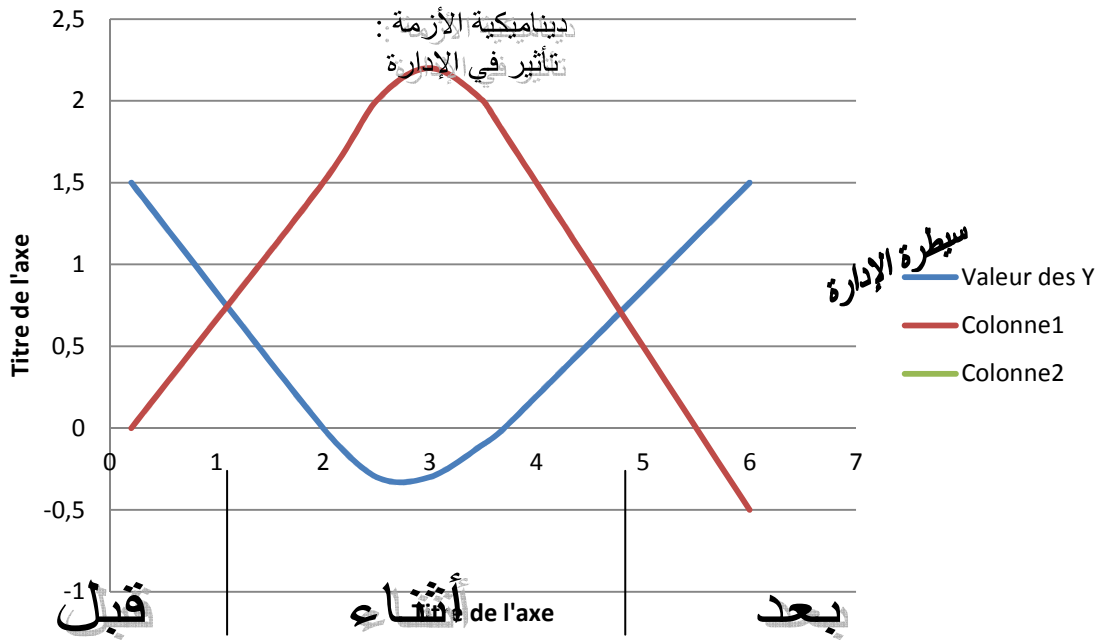
المصدر: قديري علي عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، 2008م، ص 244.

● مرحلة الأزمة: (Crisis) :

وهي مرحلة اللاعودة للوضع السابق، تمتاز بالسرعة والحدة وبالتدفق السريع للأحداث، إذ تحدث فيه الأزمة ويرتفع فيها حجم تأثيراتها في الإدارة، كذلك مستوى الألم إلى أعلى نقطة، وتكون أبعاد الفشل مدمرة وواضحة للعيان تخلق حالة من الفزع والذعر وتؤدي إلى الانهيار، ويصاحب ذلك ضجة إعلامية وتحاول الإدارة حصر الأضرار التي أصابت المنظمة وأصحاب المصالح وكسب الوقت واتخاذ تدابير علاجية إذا لم تعد تجدي التدابير الوقائية.

● مرحلة ما بعد الأزمة: (Post crisis) :

تعرف المرحلة الأخيرة من الأزمة غير المدارة بالصدمة وعدم التأكد وفقدان الأمل، ولا بد من فريق إدارة الأزمة لإيجاد الحلول واتخاذ إجراء فاعل. (48) والشكل الآتي يبين ما قلناه سابقاً بوضوح :



شكل رقم (9) يكشف كيفية إدارة الأزمة.

المصدر: قدرتي علي عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، 2008م، ص245.

أما الباحث " محمد رشاد حملاوي" فيرى أن هناك (05) مراحل رئيسية لإدارة الأزمة وهي على

النحو التالي:

● المرحلة التحذيرية: (مرحلة ما قبل الأزمة)

ويسميتها "محمد رشاد حملاوي" ب: "مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر"، حيث أنه عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو بعض الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة.

● مرحلة نشوء الأزمة: (مرحلة أثناء الأزمة)

وكما يسميها الباحث "محمد رشاد حملاوي" ب: (الاستعداد والوقاية)، حيث يرى أنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة تتخيلها الأزمة.

● مرحلة انفجار الأزمة:

وتسمى أيضا بـ: (مرحلة احتواء الأضرار والحد منها)، إن هذه المرحلة تتلخص في إعداد الوسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المؤسسة.

● مرحلة انحسار الأزمة: (مرحلة ما بعد الأزمة)

وتسمى هذه المرحلة أيضا بـ: (مرحلة استعادة النشاط)، حيث تأتي هذه المرحلة بعد المواجهة ومعرفة الخسائر وتقييمها والتكيف مع الوضع وإعادة الأمور إلى طبيعتها.

● مرحلة التعلم:

وهي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي. حيث أن التعلم يعد أمرا حيويا، غير أنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات سيئة ومؤلمة خلفتها الأزمة.⁽⁴⁹⁾

وتمر إدارة الأزمات حسب الباحث (أحمد ماهر) بست مراحل أساسية، وتظهر هذه المراحل في الجدول

التالي: (جدول رقم 9) يبين مراحل إدارة الأزمات)

مرحلة ما قبل الأزمة.	1. اكتشاف إشارات الإنذار.
	2. الاستعداد والوقاية.
مرحلة الأزمة.	3. حدوث الأزمة.
	4. احتواء الأضرار.
مرحلة ما بعد الأزمة.	5. استعادة النشاط.
	6. التعلم.

المصدر: أحمد ماهر: إدارة الأزمات، 2006م، ص36.

10. الإستراتيجيات التقليدية والحديثة لإدارة لأزمات:

لقد تنوعت وتطورت الإستراتيجيات التي يجري استخدامها في المؤسسات لإدارة الأزمات، وأهمها: الإستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات، والإستراتيجيات الغير التقليدية لإدارة الأزمات، وفيما يلي سنحري تناول هذه الأسباب بنوع من التفصيل، وهي كالتالي:

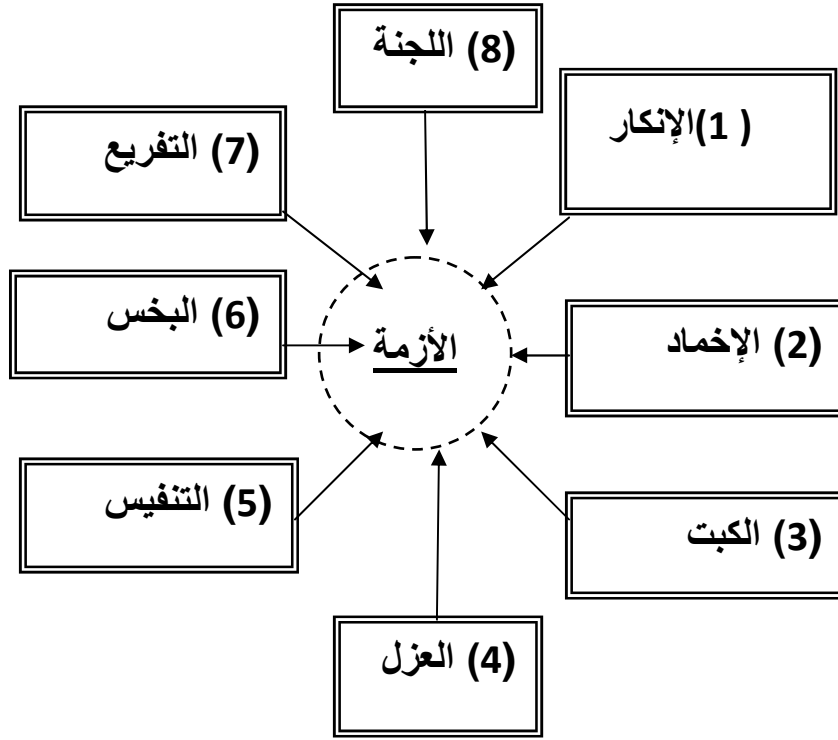
10.1. الإستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمة:

إن الإستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمة، هي مجموعة من الطرق والتقنيات التي استخدمتها المؤسسات في أغلب دول العالم (حين كانت تواجه الأزمات)، وهي إستراتيجيات ذات طابع خاص وهذا الطابع ينبع من خصوصية المواقف الأزموية التي تتعرض لها هذه المؤسسات، وفيما يلي بعض الإستراتيجيات التقليدية:

- **إستراتيجية إنكار الأزمة:** أبسط الطرق التقليدية إذ يعلن المسؤول بأنه لا توجد أزمة وأن الوضع القائم أفضل وأحسن الأوضاع وليس بالإمكان بأن يكون أفضل مما عليه الآن، ويطلق عليها طريقة التعتيم الإعلامي للأزمة. وتستخدم هذه الطريقة في ظل وجود إدارة أوتوقراطية شديدة التسلط.
- **إستراتيجية كبت الأزمة:** تحرك سريع ضد قوى الأزمة بهدف إغلاق منافذ العناصر الأساسية المكونة للأزمة، وهي إستراتيجية تشير إلى أن المؤسسة المستخدمة لها متسلطة ومستبدة.
- **إستراتيجية تكوين لجان لدراسة الأزمة:** تحدث عندما تفقد المؤسسة المعلومات الكافية عن القوى الفاعلة في الأزمة، ويكون الهدف الأساسي من تكوين اللجان لتحديد العناصر الأساسية بنشوتها والمحركين لها وإفقادها قوى دفعها.
- **إستراتيجية بخس الأزمة:** هنا تقوم المؤسسة بالاعتراف بوقوع أزمة معينة وتقليل شأنها وكأنها أمر بسيط وتحت السيطرة وسيتم التعامل بالأسباب المناسبة. وتفيد هذه الطريقة فعلا في الأزمات البسيطة والمحدودة والجزئية حين تكون المؤسسة قادرة على علاج الأمر بعد التهوين من شأنه والتقليل من حجمه. (50)
- **إستراتيجية تفرغ الأزمة:** هي مواجهة حادة وعنيفة مع محركي الأزمة ومؤيديها، وذلك بغرض التعرف على مدى صعوبة المحركين والمؤيدين.
- **إستراتيجية عزل قوى الأزمة:** وتشير إلى قيام المؤسسة بإبعاد قوى الأزمة عن الموقف الأزموي. وفي هذا الموقف يتم تحديد المحركين الرئيسيين وعزلهم جغرافيا، ماديا ونفسيا عن أحداث الأزمة نفسها. ويتم العزل بعدة طرق منها على سبيل المثال: إرسال محركي الأزمة إلى مهام وظيفية وعملية.
- **إستراتيجية تنفيس الأزمة:** تشير إلى تهدئة الأزمة من خلال إيجاد فتحات جانبية في الأزمة للتنفيس من الضغط والتوتر والصراع الموجود داخل الأزمة ومنعها من الانفجار. وهذه الطريقة معروفة أيضا باسم "تنفيس البركان".

- إستراتيجية إخماد الأزمة: وتشير إلى صدام عنيف وعلني وصريح مع قوى الأزمة. وبالتالي فهو عكس الأفكار تماما، وحينما يتم الصدام العنيف يتم أساسا مع المحركين لهذه الأزمة وتصفيتهم، وتتم تصفيتهم من خلال منع أي موارد مالية عنهم أو حوافز، وكذا منع الاتصال بينهم وبين مؤيديهم.⁽⁵¹⁾

شكل رقم (10) يوضح الإستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات.

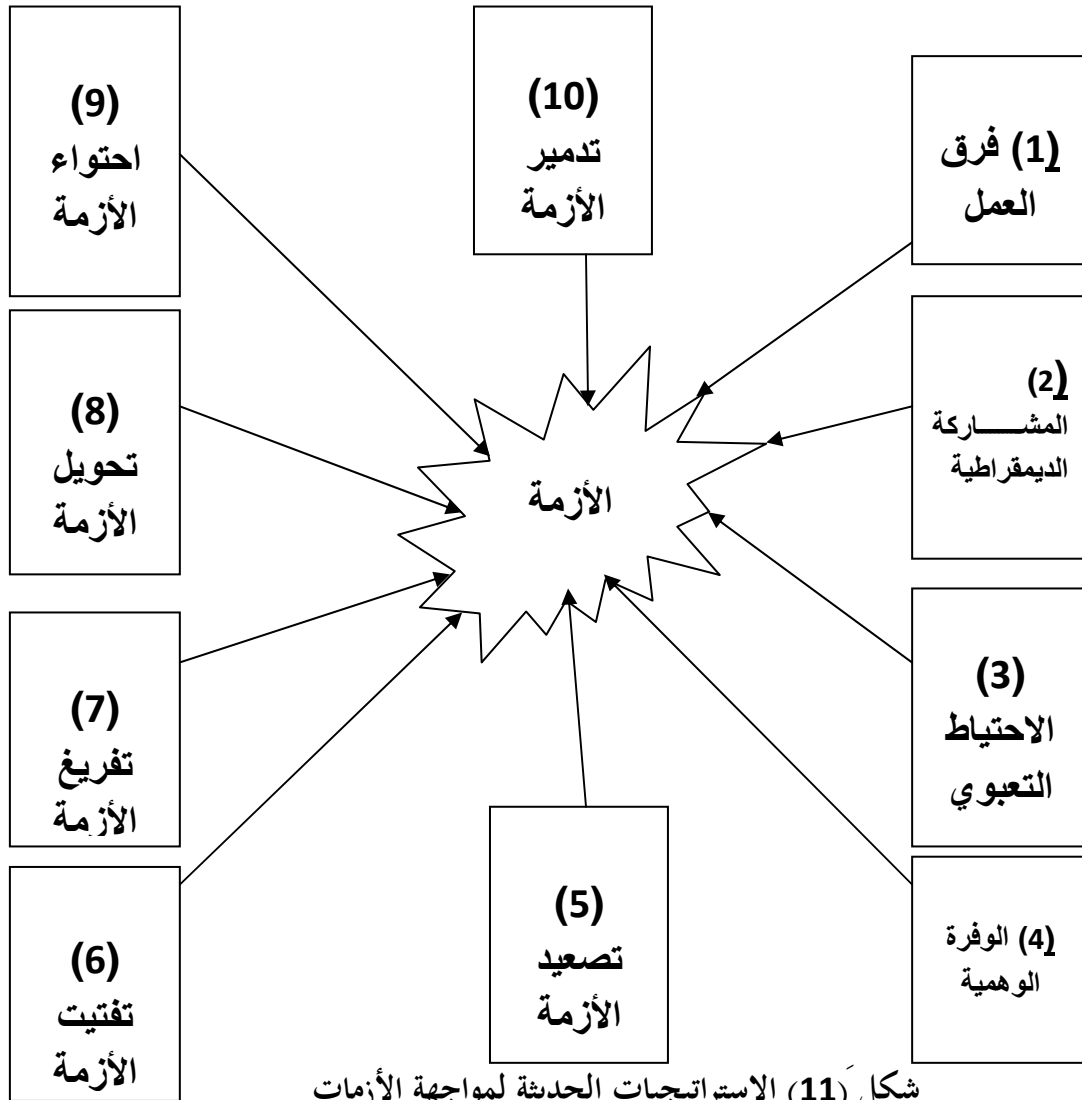


المصدر: أحمد ماهر: إدارة الأزمات، ص101.

10.2. الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات:

- إستراتيجية تغيير (تحويل) المسار: تستخدم للتعامل مع الأزمات الشديدة التي يصعب احتوائها، وذلك من خلال خلق روح التحدي لدى الأفراد لتعويض الخسائر ولتحقيق أفضل النتائج.
- إستراتيجية تفتيت الأزمة: تعتمد هذه الإستراتيجية على معرفة كافة التفاصيل للعوامل المسببة للأزمة من خلال تحديد الإطارات المتعارضة والمنافع المحتملة ومن ثم تقسيم أثر الأزمة لأجزاء متعددة قابلة للحل، وتصلح هذه الإستراتيجية للأزمات الضخمة والخطيرة.

- إستراتيجية احتواء الأزمة: وفق هذه الإستراتيجية يتم حصر الأزمة بنطاق محدود وتجميدها عند مرحلة يمكن استيعابها وإفقادها قوتها، وذلك من خلال التركيز على الاستماع إلى مطالب قوى الأزمة والتفاوض معهم من خلال قنوات تفاوض رسمية تمثلهم كالتقابات والأحزاب.
- إستراتيجية تفرغ الأزمة: من أنجح الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات، إذ أن الأزمة بحقيقتها تدور حول مضمون معين ومن ثم فإنه وبدون الاتفاق على هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لنشوء الأزمة.
- إستراتيجية الاحتياطي الشعبي: تلجأ إلى هذه الإستراتيجية المؤسسات الصناعية التي تحتاج إلى مواد خام لعمليات الإنتاج، وبذلك يمكنها من مواجهة أزمة النقص بالمواد الخام.
- إستراتيجية المشاركة الديمقراطية: هذه الإستراتيجية شديدة التأثير عندما تتفوق الأزمة بالعنف البشري، وعادة ما يستخدم في المجتمعات التي تتسم بالحرية الفردية كالسلوك الاقتصادي، السياسي والاجتماعي الحر. إذ يعلن مدى الأزمة وخطورتها وأسلوب مواجهتها، كما تحدد واجبات أبناء المجتمع ومسؤولياتهم تمهيدا للقضاء على الأزمات.
- إستراتيجية تدمير الأزمة ذاتيا: وتسمى أيضا إستراتيجية "التفجير الداخلي للأزمة" أو "بالصدام المباشر" وتستخدم حينما ترى المؤسسة أن هناك خطرا مدمرا للمؤسسة ويهدد بقاءها، وهنا تلجأ المؤسسة إلى التفجير الداخلي لعناصر الأزمة ومحركيها، وذلك بإتباع الخطوات التالية:
 - ✓ ضرب مؤيدي الأزمة بشدة والهجوم على فكر الأزمة.
 - ✓ استقطاب بعض من قوى الأزمة من المحركين والمؤيدين.
 - ✓ استهداف محركي الأزمة ذوي القوة من خلال إبعادهم وربما تصفيتهم.
 - ✓ إيجاد قادة بدلاء للأزمة أكثر اعتدالا يمكنهم تحويل أتباع الأزمة من جهودهم السلبية لمسارات أخرى إيجابية.
- إستراتيجية الوفرة الوهمية: وهي إحدى الطرق النفسية التي يلجأ لها متخذ القرار للتعامل مع الأزمات العنيفة، السريعة ومتلاحقة الأحداث والتي تنذر بخطر مدمر للكيان الإداري مع وجود عامل نفسي مصاحب قد يعمل على إيجاد حالة من الفرع، ويحفز عوامل الأزمة ومن أمثلتها: الأزمات التموينية التي تتصل بإحدى السلع الضرورية مثل الخبز، الدقيق... الخ. (52)



المصدر: أحمد ماهر: إدارة الأزمات، ص101.

هوامش الفصل الثالث:

1. أحمد حافظ فرج: إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، 2003م، ص 26.
2. فؤاد حمدي بسيسو: محددات إدارة الأزمات الاقتصادية والمالية والمصرفية، اتحاد المصارف العربية، عمان، 2010م، ص115.
3. سامي محمد هشام حريز وزيد منير عبوي: إدارة الكوارث والمخاطر (الأسس النظرية والتطبيقية)، الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، 2008م، ص 16.

- 4 سليمان حميدي أحميدي: فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية برياض، رسالة مكاملة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010م، ص9.
- يوم 12/02/2013م 16:30. <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/78955.pdf>
- 5 علي برغوث: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الجامعية، المؤتمر السنوي السابع (07) لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين الشمس، كلية التجارة، 2006م، ص7.
- يوم 14/02/2013م 16:00. <http://www.docstoc.com/docs/145138217>
- 6 قدري علي عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2008م، ص139.
- 7 منى صلاح الدين شريف: إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، دار البيان للنشر، القاهرة، 1998م، ص53.
- 8 محمد زرمان: الإعلام والأزمات (قراءة في الإطار المفاهيمي)، ص ص 9-10.
- http://older.sharjah.ac.ae/Arabic/Academics/Colleges/Communication/Conferences/Documents/research_prof.mohamed%20zarman.pdf يوم 07/02/2013م 19:45.
- 9 إسماعيل عبد الفتاح: إدارة الصراع والأزمات الدولية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001م، ص20.
- 10 محمد زرمان: مرجع سبق ذكره، ص12.
- 11 عبد القادر الجديلي: إدارة الأزمات، ص ص 29-30.
- 12 قدري علي عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص ص 139-140.
- 13 محسن أحمد الخضيرى: إدارة الأزمات (منهج اقتصادي إداري)، مكتبة مدبولي، القاهرة، ط2، 2003م، ص ص 21-25.
- 14 ابن لسبط لدمية: إدارة الأزمات من خلال سيرة النبي (صلى الله عليه وسلم)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص أصول الفقه، كلية العلوم الإسلامية، جامعة الجزائر، 2007م، ص2.
- 15 قدري علي عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص ص 142-144.
- 16 حسن عماد مكاوي: الإعلام ومعالجة الأزمات: الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005م، ص ص 82-89.
- 17 قدري علي عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص ص 141-142.
- 18 محسن محمد العبودي: نحو إستراتيجية علمية في إدارة الأزمات، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995م، ص30.

19. حسن عماد مكاوي: مرجع سبق ذكره، ص72.
20. فهد أحمد الشعلان: إدارة الأزمات (الأسس - المراحل - الآليات)، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2002م، ص5.
21. إسماعيل عبد الفتاح: مرجع سبق ذكره، ص21.
22. محمد نصر مهنا: إدارة الأزمات والكوارث (دراسة تحليلية)، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2008م، ص243.
23. عبد الرزاق محمد الدليمي: التخطيط الإعلامي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012م، ص48.
24. المرجع نفسه: ص 99.
25. محمد نصر مهنا: مرجع سبق ذكره، ص 254.
26. عبد الرزاق محمد الدليمي: مرجع سبق ذكره، ص ص 49 50.
27. قدرى علي عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص ص 163 165.
28. محسن محمد العبودي: مرجع سبق ذكره، ص20.
29. محمد نصر مهنا: مرجع سبق ذكره، ص ص 244 245.
30. عبد العزيز عطا الله: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد، عمان، 2007م، ص ص 285 286.
31. عادل صادق محمد: الصحافة وإدارة الأزمات (مدخل نظري - تطبيقي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007م، ص99.
32. فهد علي ناجي: أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأزمات، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012م، ص ص 35 37.
- http://www.meu.edu.jo/ar/index.php?option=com_content&view=article&id=58&catid=166&Itemid=871 يوم 14:30 م 03/08 2013م
33. زيد منبر عبوي: إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007م، ص ص 58 61.
34. يوسف أحمد أبو فارة: إدارة الأزمات (مدخل متكامل)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009م، ص 127.

- 35 كموش مراد: العلاقات العامة وإدارة الأزمة (دراسة تجريبية شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2008م، ص ص 89 90.
- 36 ماجد سلام أهدمي وجاسم محمد: مبادئ إدارة الأزمات، زهران للنشر، عمان، 2008م، ص ص 64 65.
- 37 يوسف أحمد أبو فارة: مرجع سبق ذكره، ص 131.
- 38 أديب حضور: الإعلام والأزمات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999م، ص 11.
- 39 زيد منير عبوي: مرجع سبق ذكره، ص ص 84 85.
- 40 عادل صادق محمد: مرجع سبق ذكره، ص 114.
- 41 محسن أحمد الخضيرى: مرجع سبق ذكره، ص 92.
- 42 عادل صادق محمد: مرجع سبق ذكره، ص 115.
- 43 يوسف أحمد أبو فارة: مرجع سبق ذكره، ص 134.
- 44 أديب حضور: مرجع سبق ذكره، ص 12.
- 45 محسن أحمد الخضيرى: مرجع سبق ذكره، ص ص 95 96.
- 46 يوسف أحمد أبو فارة: مرجع سبق ذكره، ص 135.
- 47 محمد محمد شافعي: إستراتيجية إدارة الأزمات والكوارث، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، القاهرة، 2001م، ص ص 10 11.
- 48 إيثار عبد الهادي محمد: إستراتيجية إدارة الأزمات (تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 64، 2011م، ص ص 52 53.
- يوم 10 / 03 / 2013م 21:15 <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=3333>
- 49 محمد رشاد حملاوي: إدارة الأزمات (تجارب محلية وعالمية)، ط2، مكتبة عين الشمس، 1995م، ص ص 62 65.
- 50 فهد علي ناجي: مرجع سبق ذكره، ص ص 32 33.
- 51 أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص ص 91 92.

52. فهد علي ناجي: مرجع سبق ذكره، ص ص 36-38.

الفصل الرابع: اتصال الأزمة

تمهيد.

1. مفهوم اتصال الأزمة.
2. دوافع الاهتمام باتصالات الأزمة.
3. أهمية اتصالات الأزمة.
4. أهداف اتصال الأزمة.
5. إستراتيجيات اتصال الأزمة.
6. مبادئ اتصال الأزمة.
7. نماذج اتصال الأزمة.
8. وظائف اتصال الأزمة في المؤسسة.
9. التخطيط الاتصالي لإدارة الأزمات.

هوامش الفصل.

تمهيد:

ترجع بداية الاهتمام بدراسة وظائف الاتصال والإعلام أثناء الأزمات إلى عقد الستينات من القرن العشرين، حيث تنبه بعض الباحثين إلى أهمية دور الإذاعة في نقل رسائل التحذير عن الكوارث، وأهمية صياغة الرسائل الإعلامية وخصائصها أثناء وقوع الأزمة والكارثة، غير أن معظم هذه الدراسات لم تول عمليات الاتصال ما قبل الأزمة ومرحلة ما بعدها الاهتمام الكافي والوافي.⁽¹⁾

وقد ظهرت في هذه الفترة محاولات فردية لتحليل الجوانب المختلفة لإعلام الأزمات، حيث أعد (Ewell wiliams) عام 1953م، رسالة ماجستير، تضمنت تحليل مضمون لصحيفة نشرت وسائل، تقارير وصور عن إعصار ضرب إحدى المدن الأمريكية.

وقد قام "هاري مور" (Harry More) عام 1958م، بإعادة شرح وتحليل المواد الصحفية التي قام بها "وليامز" بتحليلها عن نفس الكارثة.

ومن جهة أخرى، اخفق الباحثون الأوائل في إدراك الدور المزدوج للإعلام في الأزمات والكوارث، فوسائل الإعلام تقرر الأحداث وتنقل الوقائع، وفي الوقت ذاته تعمل كمنظمات رئيسية في التحضير والاستعداد والاستجابة للأزمات والكوارث.⁽²⁾

أما فترة الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي، فقد شهدت زيادة مطردة في بحوث اتصالات الأزمة، وذلك نتيجة زيادة عدد الأزمات القومية والدولية واتساع مجالاتها من جهة، وكذلك التطور غير المسبوق في تكنولوجيا الاتصال وسرعة تبادل الرسائل عبر وسائل غير مسبقة، مما انعكس على كثافة الاهتمام ببحوث اتصالات الأزمات والكوارث.⁽³⁾

1. مفهوم اتصالات الأزمة:1.1. مفهوم الاتصال:

لقد أصبح الاتصال من أكثر المجالات والتخصصات استعمالا وانتشارا في العصر الحديث، وهذا راجع للدور الذي لعبه كحلقة وصل بين مختلف التخصصات وفي مختلف العلوم، ونظرا للأهمية التي أبرزتها العديد من

الأبحاث والدراسات في شتى التخصصات ومن زوايا مختلفة، ولتوضيح هذا الرأي ارتأينا أن نقدم التعريفات التالية للاتصال ابتداء من التعريف اللغوي.

● لغويا:

تشتق معظم المفاهيم تعريفها "للاتصال" من الأصل اللاتيني لهذه الكلمة وهو: "Communis" ومعناها المشاركة أو الاشتراك في الشيء.⁽⁴⁾

● اصطلاحا:

من الناحية الاصطلاحية، هناك العديد من التعريفات للاتصال، ومنها:

تعريف الباحث الجزائري "زهير إحدادن" الاتصال بـ: "التفاعلات الاجتماعية عن طريق الإشارات والكلمات مثل هذه الرسائل ترمي إلى وجود تفاعل بين الأفراد".⁽⁵⁾

ويعرفه الأستاذ "فضيل دليو" في كتابه المعنون بـ: "مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري" بـ:

"عملية نقل المعلومات، الرغبات، المشاعر، المعرفة والتجارب إما شفويا أو باستعمال الرموز، الكلمات، الصور والإحصاءات بقصد الإقناع والتأثير على السلوك".⁽⁶⁾

أما أحمد عليق فيعرفه على النحو التالي: "هو عملية نقل فكرة، مهارة أو حكمة بين شخص لآخر".⁽⁷⁾

كما يعرفه عبد الحق لعميري بـ: "فن وعملية يجب أن تسير على أكما وجه".⁽⁸⁾

ويعرفه الباحث "Bussenait" بـ: "هو سيرورة بين فردين أو عدة أفراد مستعملين رمزا مكون من حركات، تعابير أو كلمات تجعل المعلومة المنقولة مفهومة بين المصدر والمستقبل".⁽⁹⁾

ومن جهته، يعرف الباحث "Alex Muchielli" الاتصال بـ: "تلك العملية التي تحمل معنى أكبر من المعنى المتعود الإشارة إليه، بحصرها في الكلمات الكتابات والتعابير، فالاتصال يرقى إلى مستوى التفاهم الذي ينطلق من الاتصال الشخصي".⁽¹⁰⁾

ومن خلال التعاريف السابقة، وحسب الباحث "أحمد ماهر" فإن الاتصال له عناصر أساسية، وهي:

- ✓ المرسل.
- ✓ المستقبل.
- ✓ الرسالة.
- ✓ القناة. (الوسائل)
- ✓ رجوع الصدى.
- ✓ التشويش. (11)

• أنواع الاتصال:

لقد تم تقسيم أنواع ومجالات الاتصال حسب طبيعة النشاط أو التخصص الذي تنتمي إليه، وعموما يوجد حوالي ثلاثة عشر (13) نوع للاتصال، وهي على النحو التالي:

✓ **اتصال المنتج:** وهو عبارة عن اتصال تسويقي يهدف إلى بيع المنتج إلى جمهور محدد من خلال استعمال رسالة تسويقية واحدة.

✓ **اتصال (B to B):** ويتم بين الصناعيين حول المنتج ويستعمل الاتصال كوربورات (Corporate) واتصال المنتج.

✓ **الاتصال المالي:** لقد برز هذا النوع من الاتصال خلال سنوات التسعينات أي مع انتشار الاستثمار المالي، وتأثير مفهوم التنمية المستدامة في تعميم ثقافة نشر المعلومات الخاصة بالعمال والمتعاملين والرأي العام.

✓ **اتصال التأثير:** يهدف هذا النوع من الاتصال إلى ممارسة الضغط والتأثير على أصحاب القرار.

✓ **الاتصال المؤسسي:** يهدف في اغلب حالاته إلى تحسين صورة وسمعة المؤسسة.

✓ **الاتصال العاطفي:** يستهدف هذا الاتصال جماهير مختلفة من أجل التطرق إلى مواضيع حساسة والتي تمس حياة الفرد، كالتبغ وتجارة السلاح.

✓ **اتصال الدخول:** تستعمل هذه الطريقة من أجل إقناع الجماهير بالموافقة أو قبول إنجاز بعض المشاريع في محيطها.

✓ **الاتصال الجوّاري:** يستعمل هذا النوع من الاتصال في الميدان من أجل تواصل المؤسسة مع الفاعلين الموجودين في محيطها.

✓ **اتصال التوظيف:** هذا النوع موجه إلى الشباب خريجي المعاهد والجامعات.

✓ **الاتصال الداخلي:** يعتبر الجمهور الداخلي محور العملية الاتصالية في هذا النوع ويستعمل وسائل اتصال العلاقات العامة، وعلى جميع المستويات الأفقية، النازلة والصاعدة.

✓ **الاتصال الدولي:** ويستعمل من قبل المؤسسات العالمية والمتعددة الجنسيات والتي انتهجت سياسة الانفتاح على الأسواق.

✓ **اتصال التنمية المستدامة:** لقد كان لظهور الاتصال البيئي سنوات الثمانينات تأثير في تطور مفهوم اتصال التنمية المستدامة نحي أنها أصبحت تخصص قائم بذاته ويلقى الدعم والمساندة من طرف الهيئات والدول وهذا نظرا للقيم العملية والتقنية التي يحملها هذا النوع من الاتصال.

✓ **اتصال الأزمة:** لا يمس هذا النوع من الاتصال المجالات المرتبطة بالمخاطر الصناعية فقط بل يتعداه إلى كل النشاطات التي تستعمل بغرض معالجة مشكلة معينة سواء مالية، بيئية أو اجتماعية. (12)

وهذا النوع الأخير من الاتصال هو بيت القصيد في مذكرتنا، لهذا سنتناول اتصال الأزمة بنوع من التفصيل.

2.1 مفهوم اتصال الأزمة:

لقد أصبح اتصال الأزمة من أكثر المجالات استخداما في المؤسسات، وهذا نظرا للدور الكبير الذي يلعبه قبل، أثناء وبعد الأزمة، وكذلك نظرا للأهداف التي يحققها كتحسين صورة وسمعة المؤسسة، وكذا تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن أثناء الأزمات. ولهذا سنتقصى التعاريف الذي وضعها الباحثون العرب والأجانب لمفهوم اتصال الأزمة.

جاء في "الموسوعة الإعلامية" لصاحبها "محمد منير حجاب" التعريف الآتي لاتصال الأزمة:

"اتصالات الأزمة هي عملية التفاعل اللفظي، الشفهي أو المكتوب أو المرئي أو المسموع بين المؤسسة وجمهورها، باستخدام وسائل وأساليب اتصالية متنوعة تتضمن وصول المعلومات إلى الجماهير قبل، أثناء وبعد وقوع الأحداث السلبية للأزمة، وهذه الاتصالات قد صممت لتقليل الأضرار الواقعة على سمعة المؤسسة، وتعتمد على دور

ممارسي العلاقات العامة في القيام بأنشطة اتصالية متعددة، ليتعاملون فيها مع مندوبي وسائل الإعلام المسموعة، المرئية والمطبوعة بما يحقق مصلحة المؤسسة، ويضمن رسائل تحمل معلومات صحيحة ودقيقة وكافية للجماهير". (13)

أما الباحث العربي "محمد شومان" فيعرف اتصال الأزمة على النحو التالي:

"يشمل اتصال الأزمة كافة الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة، ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها، وعلى هذا فإن الأنشطة والأدوار الاتصالية المختلفة التي تقوم بها المؤسسات أثناء مراحل الأزمة، بما في ذلك أنشطة إدارات العلاقات العامة تدخل في نطاق اتصال الأزمة، كذلك فإن الأنشطة والأدوار التي تقوم بها وسائل الإعلام الجماهيري في المجتمع تدخل في نطاق اتصال الأزمة". (14)

يعني هذا أن اتصال الأزمات ليس قاصراً على وظائف ومهام العلاقات العامة، بل أن مسؤولية القيام به تقع أيضاً على عاتق وسائل الإعلام الجماهيري والتي تعمل وتتأثر بطبيعة النظام الإعلامي السائد وإمكانياته المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية أو فنية.

ويذهب البعض إلى تحديد اتصال الأزمة، بأنه: "عملية تجريها العلاقات العامة في المؤسسة المعنية عند حدوث الأزمة، ويتبع ذلك أن تتصف هذه العملية الاتصالية بكونها تجرى في ظروف غير اعتيادية وفي جو مشحون بالسلبية والعداء من قبل وسائل الإعلام ومن قبل واحد أو أكثر من الجماهير الإستراتيجية للمؤسسة المعنية". (15)

وحسب "Baudouin» Velge" فإن اتصال الأزمة يمثل: "ذلك الاتصال الذي يتم في الأوقات الصعبة أين لا يمكن توقع ما سيحدث".

كما يضيف قائلاً: اتصال الأزمة هو الأكثر صعوبة، فهو يحتاج إلى تفكير عميق في وقت قصير أين يجب تسيير كل عناصر التنظيم للوصول إلى حالة من التوازن مع وضع في الحسبان أنه لا توجد أزمة تشبه أخرى.

أما الباحث "Max Bezar" فيعرفه بأنه: "إعادة تدريب الاتصال لإعادة الثقة وذلك من خلال الاستعانة بالأفعال". (16)

2. دوافع الاهتمام باتصالات الأزمة:

يرى عدد من الباحثين، على غرار الباحث "قذري علي عبد المجيد"، أن الاتصال يؤدي دورا مهما في مختلف مراحل إدارة الأزمة، ولذلك زاد الاهتمام النظري والتطبيقي (العملي) باتصالات الأزمة. وتطورت هذه الدراسات لتبلي حاجة المجتمع المعاصر للمعرفة.

ولا تقتصر الأزمات فقط على المؤسسات التجارية والصناعية، (والتي كثرت خلال العقدين الأخيرين من القرن السابق) بل تصيب الشركات والمؤسسات التي لا تهدف للربح والهيئات الحكومية، ودور العبادة والعائلات.....الخ، فهي لا تعرف حدودا عندما تقع.

وتعرض هذه الأزمات سمعة تلك المؤسسات وصورتها المؤسسية بل وبقائها للخطر، وتضع هذه الأزمات تلك المؤسسات أمام اختيار صعب، وغالبا ما يلقي على عاتق العلاقات العامة أمر التصدي للأزمة والقيام بإجراء الاتصالات اللازمة (وهو ما يعرف باتصالات الأزمة Crisis Communications) مع جماهير المؤسسة الداخلية والخارجية بما فيها وسائل الإعلام وأطراف الرأي العام لإخراج المؤسسة من ورطتها، وتهيئة الظروف لإعادة سمعتها وصورتها إلى ما كانت عليه قبل الأزمة.⁽¹⁷⁾

ويمكن حصر دوافع الاهتمام باتصالات الأزمة فيما يلي:

- تزايد عدد الأزمات التي تعاني منها المؤسسات، الهيئات والشركات في السنوات الأخيرة، وما يصاحبه من تزايد سخط الجماهير والمقاضاة القانونية للشركات ومنتجاتها وتصرفاتها.
- وتجدد الإشارة، انه قد أشارت نتائج الأبحاث التي أجراها معهد "كنتاكي" لإدارة الأزمات عام 1995م، إلى أن الأزمات التي تعاني منها المؤسسات المختلفة في تزايد ملحوظ، وأن أهم الأزمات التي استدعت تغطية كبيرة من وسائل الإعلام هي أزمات ناتجة عن قرارات وتصرفات إدارية، حيث بلغت نسبتها 78% من مجموع الأزمات التي تمت تغطيتها إعلاميا، مقابل 17% فقط للأزمات الناتجة عن مشكلات في الإنتاج والحوادث والانفجار.
- تزايد اهتمام وسائل الإعلام بتغطية أخبار الأخطار الصناعية والبيئية المحدقة بالجماهير والتي يتأثر بها، واللجوء إلى تغطيتها بعمق من خلال:

✓ استخدام تقارير تفصي الحقائق.

✓ استخدام التحقيقات المطولة.

- التأثير العميق والمدمر للأزمات على المؤسسات والهيئات، وما يعنيه ذلك من عواقب وخيمة على السمعة والصورة الذهنية للمؤسسة.
- تحظى الأزمات والكوارث بتغطية واسعة في وسائل الإعلام، باعتبارها من الأخبار السلبية التي تحقق الانتشار لوسائل الإعلام، وتلي حاجة الناس إلى المعرفة وحب الاستطلاع.
- يعد المشتغلون بالعلاقات العامة قطب الأزمات اهتمام السياسيين وجماعات المصالح الخاصة، والذين يحاولون استثمارها لمنافعهم الشخصية.
- تؤثر طريقة تعامل المشتغلين بالعلاقات العامة مع مندوبي وسائل الإعلام على طبيعة التغطية الإعلامية للأزمة سلبا وإيجابا.
- تستقطب الأزمات اهتمام السياسيين وجماعات المصالح الخاصة، الذين يحاولون استثمارها لمنافعهم الشخصية.
- لا يقف المردود السلبي لتأثير الأزمة عند حد مؤسسة بعينها، بل قد يتجاوز إلى التأثير على قطاع كامل في الاقتصاد والبيئة. (18)

لذلك كله، فلا غرو، أن تظهر الحاجة الملحة إلى الاتصال بصورة واضحة أثناء مواجهة الأزمات، حيث تعتمد الإدارة بدرجة كبيرة في نجاحها في التعامل مع الأزمة على الاتصال.

ولتأكيد، ما تم استنتاجه، من طرفنا، فهناك اتفاق بين الباحثين على أن الاتصال يلعب دورا بالغ الأهمية في المراحل المختلفة للأزمة، ومن هنا تنامي الاهتمام النظري والعملي باتصالات الأزمة والتي تتسع لكل أنماط الاتصال ومجالاته أثناء الأزمات.

3. أهمية اتصالات الأزمة:

لاتصالات الأزمة أهمية كبيرة في أثناء وقوع الأزمة، وتبرز هذه الأهمية من خلال مجالات ومحاور متعددة، أهمها:

• الانعكاسات النفسية (السيكولوجية) للأزمة:

إذ أن الأزمة تترك آثارا نفسية تتطلب معالجة ومواجهة، من خلال اتصالات الأزمة (الخطة الإعلامية للأزمة)، إذ أن الاتصالات تركز على إزالة هذه الآثار والانعكاسات. وتجدر الإشارة، أن أهم الانعكاسات والآثار السلبية للأزمة، هي:

✓ الخوف والتوتر.

✓ نقص الشعور بالأمان.

✓ التأثير بالآراء والمواقف المعلنة وروج الشائعات.

• تعدد وتنوع وسائل الإعلام في ظل ثورة الاتصالات:

تأتي أهمية إعلام الأزمة في ظل التعدد والتنوع الكبير لوسائل الإعلام على الصعيد المحلي والعلمي، فصارت وسائل الإعلام تتنافس على الاستئثار بالسبق الإعلامي لتغطية حدث الأزمة، ومن هنا، فإن وضع خطة إعلامية محكمة يعد من العوامل الحرجة لتحقيق الإدارة الفاعلة للأزمة.

• الدور المتزايد لوسائل الإعلام في تكوين الآراء والمواقف والاتجاهات:

أصبح الإعلام يلعب دورا متزايد في تكوين آراء الأفراد ومواقفهم واتجاهاتهم، ولم تعد التجربة الشخصية وحدها هي المسؤولة عن هذا التكوين، ومن هنا، فإنه عندما تقع أزمة ما في المؤسسة فإن آراء الأفراد (من داخل المنظمة وخارجها) ومواقفهم واتجاهاتهم وقيمهم تتأثر بدرجة كبيرة بأسلوب وطبيعة تناول وسائل الإعلام لهذه الأزمة.

ويلاحظ، أن عددا كبيرا من وسائل الإعلام صار يتفاعل مع الأزمة في كل مراحلها، وصارت هذه الوسائل تصدر التقديرات في ضوء عمليات التشخيص التي تجربها، كما تقترح الاستراتيجيات لمعالجة الموقف الأزموي، وكذا تقترح سبل التنفيذ بكفاءة وفاعلية كبيرتين. (19)

4. أهداف اتصال الأزمة:

يتفق جل الباحثون والمفكرون في حقل الأزمات وإدارتها، على أن الاتصال يلعب دورا بالغ الأهمية في المراحل المختلفة للازمات، ومن هنا تنامي الاهتمام النظري والعملي باتصالات الأزمة، والتي تتسع لكل أنماط الاتصالات ومجالاته أثناء الأزمة، وعلى الرغم من اختلاف المؤسسات واختلاف الأزمات التي تواجهها، إلا انه يمكن تحديد أهداف اتصالات الأزمة، والتي لخصها الباحث "محمود يوسف" في كتابه المعنون بـ: "دراسات في العلاقات العامة المعاصرة" في النقاط التالية:

- يجب منع وقوع الأزمة إن أمكن ذلك من قبل المؤسسة.
- التصدي الفوري والفعال عند وقوع الأزمة.
- توزيع المهام والأدوار على الأجهزة المختلفة للمؤسسة، وكذا توفير الإمكانيات والموارد اللازمة لمواجهة الأزمة.
- سرعة الاستجابة الفورية للأزمة، وكذا تقليل الخسائر إلى أدنى حد.
- زيادة قدرة المؤسسة على التعامل مع وسائل الإعلام سواء المحلية، الوطنية، الإقليمية أو الدولية.
- يجب أن تستعيد المؤسسة عافيتها في اقصر مدة زمنية ممكنة، وكذا لاستمرار أدائها لدورها في المجتمع.
- تخفيف الآثار السلبية للأزمة وإزالة رواسبها على مستوى الجماهير الداخلية والخارجية.
- الاستفادة من مدخلات (معطيات) الأزمة ومخرجاتها (نتائجها) لمنع تكرار أزمات مماثلة ما أمكن ذلك. (20)
- تفعيل الاتصالات مع الجماهير الداخلية والخارجية.

ومن خلال قراءتنا النظرية يمكننا أن نضيف هدف آخر وهو: تخفيف حدة السلبية التي تغمر المؤسسة وإلا تهدد بقاءها، كما تهدد أيضا سمعتها وصورتها أمام زبائنها.

5 إستراتيجيات اتصال الأزمة:

تحدد أدبيات اتصال الأزمة عدة استراتيجيات اتصالية تستخدم خلال الأزمات للتصدي للشائعات، وهي على النحو التالي:

- **إستراتيجية التركيز:** ويقصد بها استخدام وسائل إعلامية متعددة لتوصيل رسائل إلى جماهير منتشرة في مناطق جغرافية بعيدة، ولا تستخدم إلا في حالة توافر إمكانيات وموارد كبيرة تسمح باستخدام أكثر من وسيلة.
- **إستراتيجية الديناميكية النفسية:** وتعتمد على فرضيات ومساهمات علم النفس فيما يتعلق بالمنبه والاستجابة عند الفرد، كما تقترح التركيز على عوامل إدراكية أو عاطفية للتأثير في الفرد والجماعة، وتحقيق استمالات عاطفية أو إثارة انفعالات ومخاوف.
- **الإستراتيجية الثقافية الاجتماعية:** تقترح هذه الإستراتيجية تقديم رسائل إعلامية مقنعة تحدد أو تعيد تحديد المتطلبات الثقافية وقواعد السلوك لدى الأفراد والجماعات داخل المجتمع، بحيث يؤدي ذلك إلى تعديل في السلوك الاجتماعي.
- **إستراتيجية بناء المعاني:** تفترض هذه الإستراتيجية أن التأثير الإعلامي أو الإقناع يحدث عندما تنجح وسائل الإعلام في تعديل المعاني والصور والرموز المحيطة بالإنسان وإكسابها معاني جديدة.
- **الإستراتيجية القانونية:** وتقوم المعالجة الإعلامية فيها على الاستعانة بآراء الخبراء والمستشارين القانونيين للمؤسسة، وتمثل في ذكر اقل معلومات، وإنكار الاتهامات الموجهة للمؤسسة لتحويل المسؤولية لجهة أخرى.
- **إستراتيجية الاستجابة والدفاع:** وتقوم باختصار هذه الإستراتيجية على إعداد دفاع يتضمن معلومات حقيقية يقوم به المتحدث الرسمي للمؤسسة وذلك بالاستعانة بآراء وخبرات كافة المستشارين المعينون بالأزمة.
- **إستراتيجية الاتصال الوقائي:** تتميز الإستراتيجيات السابقة بان لها طابع "دفاعي"، من هذا برز التفكير في أهمية وضع إستراتيجية وقائية تستخدم كافة وسائل الإعلام من اجل توعية المواطنين بمفهوم الشائعات والظروف المرتبطة بنشأتها وتطورها والمخاطر الناجمة عنها. كما تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق أهداف تربوية على المدى البعيد، مع بقاء المجتمع ومؤسساته في حالة وعي ويقظة من مناخ الشائعات وأساليب ترويجها. (21)

أما في كتابه (Communicator) فقد حدد الباحث الأجنبي " Marie – HeLéne " ثلاثة

استراتيجيات لاتصال الأزمة، وهي كالتالي:

✓ اتصال أدنى.

✓ الإخفاء المتحكم.

✓ الشفافية. (22)

وستقوم بتوضيح كل هذه الاستراتيجيات في الجدول التالي:

جدول رقم (10) يوضح استراتيجيات اتصال الأزمة.

الشفافية	الإخفاء المتحكم	اتصال أدنى	
الانفتاح الكلي على الجمهور.	إرسال المعلومات بشكل جد بطيء.	تتكلم بشكل وجيز أو موجز.	تعريف
. الجدية. . المصدقية. . مشاركتها وسائل الإعلام.	. الفعالية. . القوة.	. السرعة. . البساطة.	الايجابيات
إستراتيجية خادعة في بعض الأحيان.	إستراتيجية المخاطرة وتتطلب تقنيات عالية.	إستراتيجية محدودة ولا تقدم المعنى أحيانا.	السلبيات

Source : Marie – HeLéne : COMMUNICATOR, DUNOD, 3^{em}édition, Paris, 2000 .p48 .

6. مبادئ اتصال الأزمة:

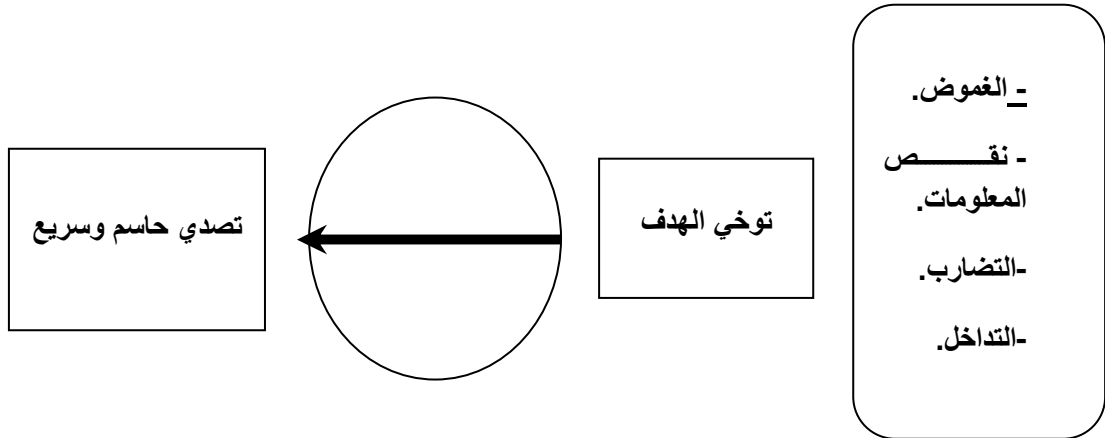
يحتاج التعامل مع الأزمات إلى وعي وإدراك شاملين لما يمكن أن يواجهه صانع القرار في المؤسسة،

بينما هناك عدة دساتير إدارية وتسييرية، عادة ما تعرف بالمبادئ العشر (10) لاتصال الأزمة، وهي كالتالي:

- مبدأ توخي الهدف: هناك دائما هدفان متعارضان في إدارة الأزمات، وكل منهما مضاد للآخر، وهما على النحو التالي:

- ✓ هدف قوى صنع الأزمة الذين يسعون لتحقيقه.
- ✓ هدف مدير الأزمات الذي يعمل على تحقيقه.

شكل رقم (12) يوضح مبدأ توخي الهدف في اتصال الأزمة.



المصدر: الخضيرى محسن احمد، إدارة الأزمات (منهج اقتصادي إداري) 2003م، ص124.

- مبدأ الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة: يحتاج مدير الأزمات الناجح إلى الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة، حتى يستطيع التعامل بنجاح مع الأزمات.
- مبدأ المباغتة: تعتبر المباغتة من أهم الوصايا العشر للتعامل مع الأزمات، حيث تؤمن لفترة مناسبة من الزمن السيطرة شبه الكاملة على الأزمة، ذلك أنه إذا تم تأمين المباغتة فإنها فوراً تحدث نوعاً من الدهول لدى القوى الصانعة للأزمة، وتحت تأثير صدمة المباغتة يمكن التعامل معها والقضاء عليها، أو شل حركتها إلى فترة مناسبة من الزمن.
- مبدأ الحشد: يقصد بالحشد جمع القوة المناط بها معالجة الأزمة في الزمان الذي يهيئ الوفرة الفنية للقوة، والمكان المناسب لتأمين عملية التدخل.
- مبدأ التفوق في السيطرة على الأحداث: يعد التلاحق والتتابع المتوالي تصاعدياً لإحداث الأزمة من أكثر الأمور إزعاجاً وخطورة على متخذ القرار، حيث كلما تصاعدت جدة الأزمة وإحداثها، كلما

كانت الأزمة قادرة على استقطاب روافد جديدة لقوتها، ومن هنا، فإن معالجة الأزمة تتطلب أن يكون هناك تفوقاً في السيطرة على الأحداث. (23)

● **مبدأ التعاون:** لا يستطيع الكيان الإداري أن يتعامل وحده مع بعض الأزمات التي قد تعترضه خاصة إذا كانت فجائية، لذا فإن كان من اللازم على متخذ القرار بالإضافة إلى تسخير كافة قدراته وإمكانياته لمواجهة الأزمة أن يطلب معاونة كل الأطراف التي تساعد للتغلب على الأزمة.

● **الاقتصاد في استخدام القوة:** إن استخدام القوة أو صانعيها يجب أن يكون خاضع لحسابات مضبوطة ودقيقة، ذلك أن التسرع والإسراف في استعمال القوة عادة ما يكون مدمراً ليس فقط لصانعيها، بل أيضاً للكيان الإداري ذاته سواء من حيث التكلفة التي أنفقت وأيضاً من حيث الأمان ورد الفعل الانعكاسي، وكذا لاحتمالات عملية الارتداد والمخادع.

● **مبدأ الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات:** يشكل هذا المبدأ ضرورة حتمية لمواجهة الأزمات، خاصة تلك التي يكون لها بعض الجوانب التدميرية أو التي اتخذت مظاهر تخريبية، وتشمل عملية التأمين جانبيين أساسيين، هما:

✓ التأمين الطبيعي الممتد من قبل وقوع الأزمة: وهو الذي يقوم به الكيان الإداري.

✓ التأمين التعبوي الإضافي عند وقوع الأزمة: وهو يستخدم في الأوقات غير العادية.

● **مبدأ المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث.**

● **مبدأ استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكناً.** (24)

ومن جهتهم، فقد حدد "Audi Rion" وآخرون في كتابهم المعنون بـ "Tout la fonction

communication" عشرة مبادئ أساسية لاتصال الأزمة، وهي على النحو التالي:

- إعادة تنشيط ردود أفعال المؤسسة شيء أساسي.
- يجب على المؤسسة أن تتحمل مسؤوليتها ولا أن تقوم "بالنفي" فقط، وكذا عدم رمي المسؤولية على هيئة أخرى، وأما أحسن الاستراتيجيات هنا هي الاستراتيجيات التعريفية.
- يجب على المؤسسة أن تتوقع الأزمة حينما تكون في ذروتها وعندما تكون في حالة تطور.
- يجب على المؤسسة أن تكون متفتحة وان تتميز بالخاصية 'التواصلية'.

- في بداية الأزمة، يجب أن يتميز خطاب المؤسسة "بلغة إنسانية" وأن "اللغة التقنية" تأتي في المرحلة الثانية. وهذه المبادئ الخمسة تكون (حسب أصحاب الكتاب الذي ذكرناه سابقا) بصورة أو بصفة عامة، وهناك خمسة مبادئ أخرى، وهي تكون (حسبهم) بصفة خاصة لوسائل الإعلام، وهي في النقاط التالية:
- يجب على المؤسسة أن تكون حذرة في بداية الأزمة، وان تعمل على عدم غلق منافذ المعلومات والحوار.
- عدم استعمال "اللغة العامية"، والاعتماد أكثر على كلمات بسيطة ومفهومة، والاعتماد أيضا على دعائم بصرية.
- يجب أن تكون المؤسسة حاضرة دائما، وأن تعطي الأولوية لبعض الدعائم الاتصالية.
- يجب على المؤسسة أن تعمل على إرسال رسائل واضحة ومفهومة، وان يكون ناطق رسمي واحد.
- بالرغم من الضغوطات التي تعاني منها المؤسسة في حالة الأزمة، إلا انه يجب أن تبقى في حالة "هدوء" وان تتعامل مع تساؤلات وسائل الإعلام بكل ذكاء وحكمة. (25)

ولقد أوردت كتب العلاقات العامة العديد من المبادئ التي على المؤسسات مراعاتها وقت الأزمة.

ومن هذه المبادئ ما أوردها "سميث"، وهي على النحو التالي:

- مبدأ العلاقات العامة الدائم: التواصل مع الجمهور.
- مبدأ النظر للوسائل على أنها حليف ومساند لك.
- مبدأ أولوية السمعة.
- مبدأ الإجابة السريعة.
- مبدأ الشفافية.
- مبدأ الصوت الواحد، وفي حالة وجود حاجة لأكثر من متحدث رسمي واحد يجب أن يكون هناك تنسيق بينهم. (26)

7. نماذج اتصال الأزمة:

رغم أن معظم الدراسات التي اهتمت بدور اتصالات الأزمة في إدارة الأزمات لم تهدف إلى تقديم نموذج نظري يمكن تعميمه على أزمات أخرى إلا مراجعة أو بيانات اتصالات الأزمة تكشف وجود بعض المساعي والمحاولات الجادة والحديثة للخروج من دائرة العمومية والنصائح العامة إلى اقتراح نماذج نظرية عن اتصالات الأزمة، وأهم هذه النماذج نجد:

1.7. النموذج المدمج المتوازن لإدارة اتصالات الأزمة: (An Integrated Symmetrical Model For Crisis Communication Management)

اهتم المؤلفان " هيريرو وبرات" (Herero & Pratt) بتطوير نموذج يسعى إلى التعامل مع الأزمات في المراحل المختلفة من إدارتها، وأطلقا عليه " النموذج المدمج المتوازن لاتصالات الأزمة". ويقدم نموذجهما من خلال أربع (04) خطوات رئيسية تشمل:

• إدارة القضايا: Issus Management

وتمثل أول خطوة أمام المسؤولين عن اتصالات الأزمة وتشمل الإجراءات التالية:

- ✓ مسح البيئة والبحث عن التوجهات الجماهيرية التي قد تؤثر على المؤسسة مستقبلاً.
- ✓ جمع المعلومات عن القضايا التي قد تثير مشكلات ومخاطر بالمؤسسة.
- ✓ تطوير إستراتيجية اتصالية تمنع من وقوع الأزمات.

• التخطيط من أجل المنع: Planning Prevention

وتتم هذه المرحلة من خلال الإجراءات التالية:

- ✓ استحداث سياسة وقائية للقضية.
- ✓ إعادة تحليل علاقات المؤسسة بجماهيرها المتعددة.
- ✓ التحضير لخطط عامة أو خاصة للطوارئ.
- ✓ تحديد وتخصيص مركز عمليات الأزمة من حيث المكان والإمكانيات.
- ✓ تحديد الإجراءات التي تتخذ مع الجمهور الداخلي عند اندلاع الأزمة.
- ✓ تحديد الرسائل ووسائل الاتصال والأهداف في خطة الاتصالات.

• الأزمة: Crisis

تتخذ المؤسسة في هذه المرحلة مجموعة إجراءات تشمل:

- ✓ تكوين أعضاء فريق إدارة والمتحدث الرسمي الذي يتعامل مع وسائل الإعلام وتدريبه.
- ✓ تحليل التغطية السلبية من جانب وسائل الإعلام، ومحاولة الاتصال بالجمهور وإعلامه بجهود المؤسسة.
- ✓ تطوير وتحسين الخطة الموجودة للأزمة مع الاستفادة من المعلومات الجديدة المتوفرة لدى الإدارة.
- ✓ العمل على استهداف الجماهير المناسبة بدقة والسعي لاكتساب تأييد طرف ثالث.
- ✓ مواصلة العمل اليومي المعتاد.

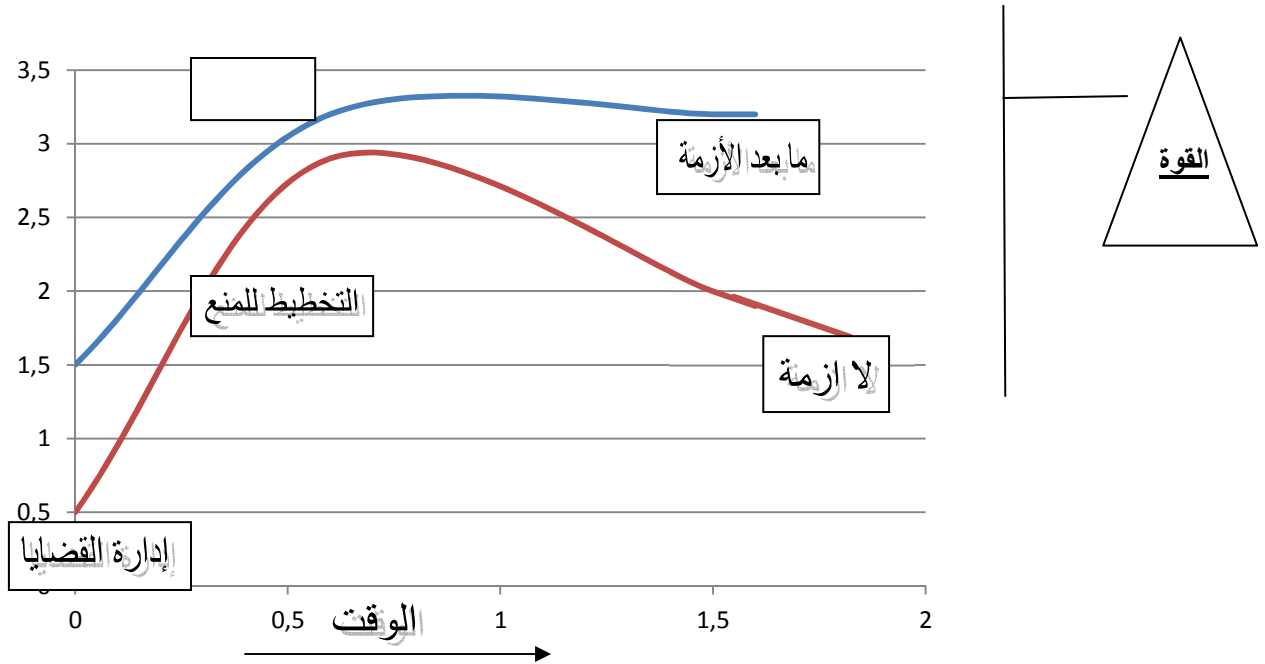
• ما بعد الأزمة: Post.Crisis

وفيها تحاول المؤسسة تحسين صورتها لدى الجمهور والعمل على عودتها كما كانت قبل الأزمة، ويتم ذلك من خلال عدة خطوات تشمل:

- ✓ مواصلة الاتصال بالجمهور والاهتمام به والاستمرار في بذل الجهود للتقليل من النتائج السلبية وإيجاد الحلول النهائية للأزمة.
- ✓ الاتصال بوسائل الإعلام المختلفة وإمدادهم بالمعلومات التي تستجد والإجراءات التي تتخذ.
- ✓ التقييم العام لخطة الأزمة وتحديد مستوى نجاحها وكيفية تجاوب الإدارة والعاملين معها، وإدخال التحسينات عليها من خلال التغذية المرتدة وتوجهات الجمهور. (27)

الأزمة

شكل رقم (13) يوضح المراحل الأربعة لاتصال الأزمة.



المصدر: قدرتي علي عبد المجيد: اتصال الأزمة وإدارة الأزمات، 2008م، ص234.

2.7. نموذج لوكا زيسكي (Lukaszewski) عن اتصالات الأزمة:

تضمن هذا النموذج عدة مراحل للأهداف المعيارية للاتصال أثناء إدارة الأزمة، وذلك على النحو التالي:

- السياسة العامة للاتصال: وقد وضع لها عدة معايير أساسية، وهي:
 - ✓ الانفتاح على الآخرين (Openness) والقدرة على الوصول إليهم، وأيضاً القدرة على الرد.
 - ✓ الصدق (Truthfulness)، الأمانة غير المشروطة هي السياسة.
 - ✓ فورية الاستجابة. (Responsiveness)
 - ✓ لا وجود للأسرار في السلوك، الاتجاهات وفي الخطط وحتى في القرارات الإستراتيجية.
- أولويات الاتصال: (Communication Priorities) هناك عدة اعتبارات لأولويات الاتصال عند وقوع الأزمة، وهذه الأولويات يمكن ترتيبها على النحو التالي:
 - الأولوية الأولى: وهي خاصة بالمتأثرين مباشرة من جراء الأزمة، وهم الضحايا سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.
 - الأولوية الثانية: العاملون (وهم من بعض الأحيان يكونون من الضحايا أيضاً).

➤ **الأولوية الثالثة:** للأفراد الذين تأثروا بشكل غير مباشر أو ثانوي من الأزمة.

➤ **الأولوية الرابعة:** وسائل الإعلام وقنوات الاتصال الأخرى الخارجية.

وعلى الرغم من أنه في حالة حدوث الأزمات، فإن فورية الاتصال تكون مهمة في جميع المراحل، إلا أن وضع ذلك في إطار منظم يعطي فعالية أكبر للاتصال.

● **القواعد الأساسية في الاتصال أثناء إدارة الأزمة:** وتشمل الآتي

- ✓ الاتصال بالذين تأثروا أو الأكثر تضرراً أولاً.
- ✓ الإعلام المحلي هو الأفضل.
- ✓ توجيه الخطاب الإعلامي بشكل موحد وذلك سواء من المتحدث الرسمي، العاملين، المسؤول الرسمي وغيرهم.
- ✓ ضرورة تعاون المنظمة مع وسائل الإعلام .
- ✓ اتخاذ القرارات الواضحة من خلال خطة إعلامية.
- ✓ التركيز على البعد الأخلاقي والإنساني في إدارة الأزمة.
- ✓ الاعتماد في إدارة الأزمة على عملية إدارة صنع القرار، وذلك من خلال الخطوات التالية:

➤ تحليل الموقف العام.

➤ الخيارات أو الاحتمالات الموجودة للحل.

➤ اختيار أفضل المعالجات للأزمة.

➤ معالجة النتائج غير المتوقعة من جراء اتخاذ القرارات.

● **إرساء معايير الاتصال القياسية:** وتشمل الآتي:

- ✓ الاستجابة: (**Responsiveness**) وذلك بمعنى الاستجابة للحدث أو الأزمة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي من حيث الاستعداد والتجهيز والخطط المسبقة.
- ✓ الانفتاح: (**Openness**) والانفتاح يكون على المجتمع والجماعات المتضررة من الأزمة، ويكون ذلك بسرعة وبشكل متكامل

- ✓ الاهتمام بالمعنيين بالحدث. (**Concern**)
- ✓ الاحترام: (**Respect**) حتى عندما يتم مهاجمة المنظمة، وذلك من خلال الجهات المعنية يجب الرد الموضوعي وعدم الخوض في مهاترات.
- ✓ التعاون: (**Cooperation**) وذلك من خلال التعاون مع وسائل الإعلام والمسؤولين المحليين والجهات المختلفة المعنية بالأزمة.
- ✓ المسؤولية: (**Responsibility**) حيث يجب عدم إنكار الأسباب الحقيقية، حتى وإن كانت فعلا تقع على عاتق المؤسسة.
- ✓ الحساسية: (**Sensitivity**) بمعنى الشعور من البداية بإرهاصات وجود بوادر أزمة واتخاذ الإجراءات المناسبة وكذلك تحليل تأثير الأزمة بدقة في حالة وقوعها.
- ✓ التكامل والترابط. (**Integrity**)
- ✓ المقارنة. (**Compassion**)
- ✓ القبول: (**Consent**) وذلك في معالجة الأزمة لابد من وجود اتفاق في الآراء وعدم الأخذ برأي منفرد لا يوافق عليه الأغلبية. (28)

3.7 نماذج اتصالات العلاقات العامة المطورة لجرو نج وهنيت (**Grung & Hunt**):

إذا كانت هذه النماذج . التي سنذكرها . أكثر استخداما في أبحاث العلاقات العامة بصفة عامة، فإنها أكثر احتياجا في أبحاث الأزمات في سياق العلاقات العامة والاتصال، نظرا لاعتماد أكثر النماذج في اتصالات الأزمة عليها، وهو ما يستدعي عرض أسس ومبادئ تلك النماذج ومنظورها عند **Grung & Hunt (1984)** إلى أن طورها **Grung & Rober (1992)** وكذلك **Grung & Rober (1992)** بالإضافة إلى **Fearn Banks**. ومن هذه النماذج نجد:

3.7.1 نموذج الذبوع والانتشار من خلال الصحافة: **Press Agency Publicity Model** هو محاولة ممارسي العلاقات العامة جعل مؤسساتهم ومنتجاتهم معروفة لدى الجماهير، وذلك باستخدام الطرق المختلفة، سواء إذا كانت المعلومات والتصريحات حقيقية أم غير ذلك، فهي لا تهتم بمدى حقيقة وصحة المعلومات التي تقدمها بقدر الانتشار بين الجماهير، والهدف هو إقناع الجماهير بأي شكل من الأشكال بما تريده

المؤسسة وما تقدمه، وبالتالي فهي تستخدم طريقة واحدة تنقل المعلومات إلى الجماهير، ومن ثم فإنها لا تحتاج إلى إجراء المسموح للجماهير لعدم وجود رجوع الصدى من جانب الجمهور.

هذا وقد وجد كل من **Grung & Hunt** أن 15% من ممارسي العلاقات العامة يستخدمون هذا النموذج (1984). في حين دعا المؤلفان إلى التقليل من استخدام هذا النموذج خاصة مع التطورات المستمرة في المؤسسات وعلاقتها بالجمهور، وتطلعات خبراء وممارسي العلاقات العامة، وهذا ما أكدته **Grung** (1992) أن ممارسي العلاقات العامة أصبحوا غير متحفزين لاستخدام هذا النموذج.

2.3.7. نموذج إعلام وإخبار الجمهور: **Public Information Model**

يختلف هذا النموذج عن النموذج السابق، من حيث الحقائق وصحة البيانات والتصريحات ضرورية وهامة، والتي يتم تقديمها للجمهور من خلال الصحافة، أو ما تنشره الصحافة عن المؤسسة، وهذا النموذج يعتبر سائدا في المؤسسات الحكومية، كما أنه يتخذ طريقة واحدة واتجاها منفردا. كسابقه. في نقل المعلومات من المؤسسة إلى الجمهور، وبالتالي فإنه لا يتطلب بصفة مستمرة إجراء البحوث والمسوح، وإنما يتطلب نوعا من التقييم كمسوح القراء أو معرفة كمية القصاصات الصحفية التي تناولت المؤسسة.

3.3.7. نموذج ثنائي الاتجاه غير المتناسق أو المتوازن: **Two – way A symmetric Model**

ويسمى أيضا نموذج الإقناع العلمي أو الفني، حيث يقوم ممارسو العلاقات العامة باستخدام نظرية العلوم الاجتماعية والبحوث كالمسوح لمحاولة إقناع الجماهير بتقبل وجهات نظر المؤسسة، وهنا يوجد بعض التغذية المرتدة (رجع الصدى) من جانب الجمهور، إلا أن ذلك لا يؤثر ولا يغير من إدارة المؤسسة لاتصالها وأسلوبها مع الجمهور كنتيجة لتلك النواحي.

4.3.7. نموذج ثنائي الاتجاه والمتوازن والمتناسق: **Two – way Symmetric Model**

ويمثل أفضل النماذج وأكثرها استخداما ونجاحا في برامج الاتصالات مع الجمهور، وهو ما أكدته **Grung** (1992) من أن ممارسي العلاقات العامة يفضلون هذا النموذج بشرط توافر الخبرة عند ممارسته، واهتمام

ووعي المؤسسة بضرورة تطبيقه، وذلك لأن النموذج يهتم بالتفاعل فيما بين المؤسسة والجمهور، ويهتم بتبادل الحوارات والمناقشات والآراء، بحيث تتوافر سمات التفاوض والاتفاق والإنصات والاندماج في الحوار.

وتطورا لنظرية العلاقات العامة، فقد اهتم **Grung & Rober**، بدراسة النماذج في اتصالات الأزمة، وتوصلا إلى أنها تستند إلى ثلاثة مداخل نظرية تشمل: الإدارة الإستراتيجية، الجمهور وإدارة القضايا. (29)

وبالتالي، ومن خلال ما قدمه كل من **Grung & Rober & Hunt** ومن بعدهم **Fearn Banks**، يؤكد على مدى أهمية العلاقات العامة ودورها داخل وخارج المؤسسة ومدى الضرورة الملحة لاستغلال هذا الدور عند الإعداد والتعامل مع الأزمات وإجراء الاتصالات مع الجمهور، وإن كان هذا يتوقف على فلسفة وأيديولوجية المؤسسة في الاتصال والتخطيط.

4.7 نموذج الاعتذار: تعتمد المؤسسة على هذا النموذج، وذلك من خلال سعيها لإقناع جماهيرها بأن ترى المؤسسة بصورة أكثر إيجابية، وتمثل فيما يلي:

- **التملق والمداهنة:** وذلك في محاولة كسب ود الجماهير، وإعلاء شأن المؤسسة عن طريق:
 - ✓ المن والتذكير بالجوانب الإيجابية للمؤسسة، وسابق أعمالها وخدماتها لصالح الجماهير والمجتمع.
 - ✓ الترفع عن الأزمة من خلال وضع الأزمة في سياق يحقق أهداف سامية.
 - ✓ إطراء الآخرين من خلال الثناء على الجماهير وجهود الشركاء.
- **إلتماس الصفح:** وهذا باستدعاء تسامح الجماهير عن طريق:
 - ✓ اتخاذ إجراءات علاجية مثل: إصلاح الإعطاب أو دفع تعويضات لأسر الضحايا، ومساندة المتأثرين.
 - ✓ إبداء الندم والاعتذار وطلب الصفح والندم على ما سببته الأزمة من الأضرار.
 - ✓ اتخاذ إجراءات لمنع تكرار الأزمة، حيث تعلن المؤسسة عن آليات تزيد من معدلات النمو والجودة. (30)

8. وظائف اتصال الأزمة في المؤسسة:

تقع على العلاقات العامة مهام ضرورية وهي تؤدي دورها في مواجهة الأزمات، وهذه المهام هي بمثابة وظائف أساسية لذلك الدور المناط بها، سواء في الاتصال بالجمهور الداخلي أو على مستوى الجمهور الخارجي.

- **الجمهور الداخلي**، فأما على مستوى الجمهور الداخلي، فإن تلك الوظائف تتمحور في الآتي:
 - ✓ إعلام جميع العاملين في المؤسسة . وفي كافة المواقع . بحدوث الأزمات ورفع درجة الاستعداد إلى أعلى مستوى، وتوجيه كل فرد بالتواجد في موقعه والاستعداد لأداء مهامه المكلف بها.
 - ✓ تقديم بيان موجز ودقيق بنوعية الأزمة، مع توضيح الأسباب والإجراءات الواجب القيام بها، وما تم القيام به على وجه السرعة كإجراءات مطلوبة لاحقاً.
 - ✓ إصدار نشرة داخلية أو تعميم رسمي سريع يتم تعميمه على منتسبي المؤسسة ويتضمن معلومات محددة.
 - ✓ التأكيد على أن المؤسسة مهتمة بتقديم معلومات للعاملين فيها، لأنهم سيكونون مقصدا لوسائل الإعلام للحصول منهم على معلومات، ومن ثم يجب أن تتوفر لديهم معلومات واضحة وصادقة.
- **الجمهور الخارجي**: أما على مستوى الجمهور الخارجي، فإن تلك الوظائف تتبلور في العمل على الآتي:

- ✓ التركيز على إزالة الغموض الذي يكتنف الأزمة منعا للشائعات.
- ✓ التعامل بذكاء مع وسائل الإعلام للحد من سلبيات وإشباع شراحتها إلى معلومات إبان الأزمة، وبطريقة تكفل عدم تفاقمها.
- ✓ إمداد وسائل الإعلام بكافة حقائق الأزمة وتطوراتها أولاً بأول، والجهود المبذولة للتعامل مع الأزمة.

- ✓ الصدق والدقة في المعلومات لكسب ثقة الجمهور وضمان دعم السلطات المحلية في مواجهة الأزمة.
- ✓ إعداد آلية للرد على استفسارات الجمهور فيما يتعلق بتطورات الأزمة وجهود مواجهتها.
- ✓ العمل على أن تجتاز المؤسسة الساعات الأولى للأزمة بثقة وتماسك، وربما اليوم الأول والثاني لوقوع الأزمة.. فكل جهود الاتصال الذي تقوم به العلاقات العامة . في هذا الصدد . تدعم المؤسسة في كسب الجمهور. (31)

9. التخطيط الاتصالي لإدارة الأزمات:

تتفق آراء الباحثين والخبراء في إدارة الأزمات على ضرورة التخطيط لإدارتها، أيا كانت طبيعة هذه الأزمات ونطاقها ومجال تأثيرها. والتخطيط الاتصالي لا بد أن يرتبط بالتخطيط لإدارة وتسيير الأزمات، أي أن الخطة الاتصالية هي جزء من كل، وليست جوهرًا مستقبلاً خارجاً عن السياق العام لإدارة الأزمة.

9.1. مفهوم التخطيط الاتصالي: تتمكن المؤسسة من التعامل مع الأزمة بأسلوب منظم، واستغلال كامل للطاقات والموارد المتاحة بما يكفل استمرارها في أداء أعمالها أثناء مواجهة الأزمات، ويكون ذلك باستخدام قاعدة المعلومات والبيانات التي أمكن الحصول عليها، وتطويعها لخدمة الحدث.

وتتحكم في عملية التخطيط الاتصالي ثلاثة متغيرات أساسية:

- ✓ الأهداف الإعلامية المطلوب تحقيقها.
- ✓ الموارد والإمكانات الإعلامية.
- ✓ الوقت المتاح أو المحدد للتنفيذ. (32)

وحسب رأينا الشخصي، ورأي الكثير من الباحثين فإنه من الصعب تحديد أو معرفة الوقت المتاح أو المحدد للتنفيذ عند مواجهة المؤسسة للأزمة، لأن الأزمة بمراحلها المختلفة هي التي تفرض زمن تنفيذ مواجهتها.

وفي هذا الصدد، فقد حدد (دوفيل Douville) ستة (06) مراحل ومحاور رئيسية في بناء أي مخطط اتصالي يعالج موضوع الأزمة، وهذه المحاور هي:

- رهانات الأوضاع: الحاجة للاتصال تتزايد انطلاقاً من الاضطرابات المتسارعة للأوضاع في المؤسسة.
- الأهداف: حيث يجب التفريق بين عديد الأنواع من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- أنواع الرسائل الاتصالية: لأنها تعكس مدى قدرة المؤسسة في تنظيم علاقاتها العامة لمواجهة الأزمة، لأن الرسائل الاتصالية المتناقضة تدل على عجز هذه المؤسسة على التعامل مع واقع الأزمة.
- الخلفيات: ويقصد بها الأسباب الحقيقية لنشوء الأزمة والبحث في ذلك.
- الوسائل الاتصالية: وذلك من خلال قدرتها على تدعيم الفعل الاتصالي.
- تقييم النتائج: حيث أن تقييم نتائج المخطط اتصال الأزمة ليس سهلاً، لأنه يجب توفر مجموعة معايير وأمثلة من خلالها يظهر كيفية تقييم ومعرفة الاتصال الناجح في إدارة الأزمة.⁽³³⁾

2.9. مراحلها:

2.9.1. الاتصال لمرحلة ما قبل الأزمة:

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

2.9.1.1. أهمية التخطيط لمنع الأزمة: لاشك أن عدم التخطيط العلمي للاتصال لمنع الأزمة ينعكس بالسلب على ردود أفعال الجماهير والرأي العام عند وقوع الأزمات، وثمة حالات ووقائع عديدة تكشف عن أن ضعف أو غياب اتصالات الأزمات قد أدى إلى زيادة الخسائر المادية والبشرية بين الأطراف ذات الصلة بالأزمة.⁽³⁴⁾

2.9.1.2. أسس الاتصال لمرحلة ما قبل الأزمة:

لقد قام الباحث "فهد أحمد الشعلان" في كتابه المعنون بـ: "إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات" بتحديد أسس تخطيط الاتصال لمرحلة ما قبل الأزمة، وهي على النحو التالي:

- إعداد الخطط الاتصالية في ظل التوجهات السياسية العامة واستراتيجيات إدارة الأزمة.
 - يتضمن التخطيط المراحل الثلاث (قبل، أثناء وبعد الأزمة)، ولكل مرحلة وسائلها وأهدافها... .
 - تحديد الجمهور المستهدف لمراحل الأزمة، وأساليب إقناعهم، وذلك وفقا للخطاب الإعلامي.
 - تتسم الخطة الاتصالية بالدقة، الشمول، المرونة، وضوح الوسائل والأهداف.
 - الحفاظ في كل المراحل على الصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة.
 - التعامل بصدق وموضوعية مع وسائل الإعلام، واختيار الوقت المناسب لتزايدها، وعدم المبالغة والتهوين في شأن أحداث الأزمة حتى لا تؤثر على إدارتها.
 - الاستعانة بالخبراء في تصميم وتنفيذ ومتابعة الخطط الإعلامية لمواجهة الأزمات.
 - رصد ردود الأفعال المحلية، الإقليمية والدولية لتفاعلات الأزمة، وتزويد مركز (قاعة) إدارة الأزمات بكافة التجهيزات والتقنيات الحديثة للاتصال.
 - الاختيار والتدريب الجيد للمتحدثين الرسميين مع وسائل الإعلام عند وقوع الأزمات. (35)
- ولعل أصعب المهام التي تقوم بها المؤسسة هو "اختيار فريق اتصالات الأزمة"، حيث يصعب التحديد بشكل صارم ومتخصص أعضاء الفريق ومهام كل منهم، وكما يحدث في الواقع لن تجدهم جميعا هناك وقت نشوب الأزمة. ويضم هذا الفريق أعضاء أساسيين وآخرين معاونين:

❖ **الفريق الأساسي:** يضم قائد الفريق والمتحدثين الرسميين، مراقب المعلومات، المنسق مع وسائل الإعلام ومسؤول التنفيذ.

❖ **الفريق المعاون:** ويضم ممثل الشؤون القانونية، ممثل الأمن، مختص نفسي واجتماعي للتعامل مع الضحايا.

ويجب على فريق اتصالات الأزمة أن يتوقع الأزمة قبل حدوثها، وذلك من خلال إعداد التوقعات المناسبة واختبارها في بعض المواقف الافتراضية، ويتطلب التخطيط الاتصالي لمرحلة ما قبل الأزمة مراعاة ما يلي:

- **رصد بيئة عمل المؤسسة:** من خلال وضع تصور شامل عن تاريخ المؤسسة ونشاطها ومركزها المالي، المشكلات التي تعرضت لها في السابق والمشكلات المتوقعة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، علاقات العمل في الداخل والخارج، ظروف الإنتاج، العمالة والتسويق.

- تحديد أهداف المؤسسة بدقة: يجب أن تكون أهداف المؤسسة محددة بدقة حتى يمكن تحويل هذه الأهداف إلى خطط قصيرة، متوسطة وطويلة الأمد، كما تتيح زيادة قدرة المؤسسة على إقناع المتعاملين معها في الداخل والخارج.
- تحديد الجماهير المستهدفة: وهو الجمهور الذي له علاقة مباشرة وغير مباشرة بالأزمة، والذي ستخاطبه المؤسسة في المراحل المختلفة للأزمة وتشمل الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة، والهدف من تحديد الجمهور هو سرعة الوصول والتعامل معه، توفير الوقت والجهد والنفقات اللازمة لبناء الرسائل الإقناعية للجمهور، ويمكن تحديد جمهور الأزمة في المؤسسات الذين:
 - ✓ تؤثر فيهم الأزمة.
 - ✓ يؤثرون في المؤسسة.
 - ✓ المتورطون في الأزمة.
 - ✓ الذين يحتاجون إلى المعرفة.
- طرق الاتصال بالجمهور المستهدف: من المهم التأكد من توفر وسائل الاتصال السريعة لكل فئة من فئات الجمهور المستهدف، ويجب أن تتوفر لدى المؤسسة سجلات يتم تحديثها باستمرار باستخدام:
 - أسماء وأرقام هواتف مندوبي وكالات الأنباء، الصحف، الإذاعة، التلفزيون، المسؤولين الرسميين، أعضاء البرلمان والسلطات المختصة المعنية بالأزمة.
 - عناوين المكاتب والمنازل.
 - أرقام الهواتف الأرضي والمحمول.
 - البريد الإلكتروني. E. Mail
 - الفاكس. Fax
 - عقد المؤتمرات الصحفية.
 - مواقع الانترنت.
 - مستشارو العلاقات العامة.
 - خطوط هواتف الطوارئ.
 - مساحات الإعلان المحجوزة مسبقاً.

➤ المؤسسات المتخصصة في الاتصالات السريعة.

- **بناء الرسائل الاتصالية:** يعتبر إعداد رسالة مفيدة وفعالة خطوة بالغة الأهمية في مواجهة الأزمات إعلامياً، إذ أن ما تقوله أثناء الأزمة قد يعد أكثر أهمية عما تفعله خاصة في الساعات الأولى لوقوع الأزمة، وبشكل عام هناك نوعين من الرسائل:

❖ **الرسائل الآنية:** وهي التي ترد في الساعات الأولى من الحادث.

❖ **الرسائل المضافة:** وهي التي تضاف للمخطط الاتصالي بعد ساعات أو أيام من الحادث.

- **التدريب على محاكاة الأزمة:** يهدف التدريب إلى التعلم واكتساب مهارات وخبرات جديدة، اختبار خطة التعلم وتجريب خطة إدارة الأزمة إعلامياً، وقد ثبت أن كثيراً من عمليات التدريب كشفت عن أوجه قصور في المخطط المتفق عليها، وبالتالي تم مراجعتها وتعديلها كإدخال تعديلات جوهرية في تشكيل الأعضاء المسؤولين عن إدارة الأزمة إعلامياً، ومن ثم استبعد أفراد أو أضيف آخرون.

- **وضع الدليل الإرشادي:** إن التعليمات المركزة والمذكرات المختصرة أكثر فائدة لفريق اتصالات عند التعامل مع الأزمة، والشيء الأكيد أن دليل الأزمة هو جزءاً من منظومة برامج التدريب والمقابلات وطرح الأفكار التي توفر أفضل إعداد لمواجهة الأزمة.

- **بناء الجسور:** إن الجانب الأساسي من الإعداد لأزمة يكمن في إقامة روابط إيجابية مع كبار المسؤولين، السلطات والمجالس المحلية، الصحفيين، خدمات الدعم، أقسام العلاقات العامة في المؤسسات الأخرى، ومن الأفضل أن يتم ذلك في الظروف الطبيعية وليس أثناء وقوع الأزمة.

- **مشهد الإعداد:** إن الإعداد الناجح والفعال للأزمة هو عملية مستمرة، ومن خلال العمل بروح الفريق وإتباع الإجراءات السابقة يمكن تطوير إجراءات أكثر ملائمة وفائدة للمؤسسة.⁽³⁶⁾

وحسب رأينا الشخصي فإن هناك اتصالات قبل الأزمة هو أمر غير منطقي، لأن المؤسسة لا تدري نوع الأزمة، ولا أسبابها، ولتأكيد هذا الرأي، نجد ما أورده الباحث " قدرى علي عبد المجيد"، حيث يرى أن اتصالات الأزمة تجرى وقت حدوث الأزمة، وأن أي حديث عن اتصالات قبل الأزمة خاطئ نظرياً وعملياً لسببين هما:

✓ على المستوى العملي لا يمكن تسمية الاتصالات التي تجربها العلاقات العامة لمنع وقوع الأزمة بأنها اتصالات أزمة، لأن العلاقات العامة بالمؤسسة لا تعلم مسبقاً بأن أزمة ما ستحدث في المستقبل، والحديث النظري عن مرحلة ما قبل الأزمة هو حديث يتم في الحقيقة بعد حدوث الأزمة، وهو بالتالي حديث افتراض تحليلي وهو ما يسمى التحليل بعد حدوث الواقعة " **"After the Fact analysis"**.

✓ كل الاتصالات التي تجربها العلاقات العامة الإستراتيجية تهدف لإنشاء وتطوير العلاقات مع الجماهير الإستراتيجية والعمل على الحفاظ وعدم تدهورها، وبالتالي فإن ما يسميه البعض اتصالات مرحلة ما قبل الأزمة هو في الحقيقة جزء من العلاقات العامة الإستراتيجية. (37)

2.2.9. الاتصال أثناء الأزمة:

وتتعلق هذه المرحلة بالمهام الفنية والتنفيذية لجهاز العلاقات العامة، وهي تحول الخطة الموضوعية سلفاً إلى خطة تنفيذية تحدد فيها الرسائل والوسائل الاتصالية المستخدمة في معالجة الأزمة أثناء حدوثها.

2.2.9.1. أهمية وسائل الإعلام أثناء الأزمة: تنعكس أهمية وسائل الإعلام عند مواجهة الأزمة من خلال زيادة اعتماد الجمهور عليها في معرفة تفاصيل تلك الأزمات، لأنها تمثل المصدر الرئيسي للمعلومات عن الأزمة لدى الجمهور، وأيضاً في تشكيل اتجاهاته نحو الأزمة وكيفية إدارتها. (38)

2.2.9.2. أسس التخطيط الاتصالي أثناء الأزمة:

- الاستحواذ على الحدث: لعل أبسط قاعدة للتعامل مع الأزمة هي أن تتخيل نفسك في موضع جماهيرك، وتفكر إذا ما كنت في وضع هؤلاء: ماذا 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 الإعلام التي يتم اختيارها مسبقاً، وانتقاء ما يناسب الحدث من بين الرسائل سابقة التجهيز.

- اجتماع فريق الأزمة: لابد أن يجتمع فريق الأزمة بالسرعة اللازمة، ويكون الاجتماع في مكان بعيد عن بؤرة الحدث حتى يلقي الفريق نظرة فاحصة من بعيد لما حدث ويستطيع أن يطور إستراتيجية للمواجهة على النحو المرغوب.
- إقرار إستراتيجية التعامل مع الحدث: عندما لا تستطيع المؤسسة تلبية مطالب مندوبي وسائل الإعلام تكون قد ارتكبت خطأ جسيماً، لذلك يجب أن يظهر الفريق الأساسي لاتصالات الأزمة ويجتمع مسؤولي الإدارة العليا على وجه السرعة، وإذا استطاعت مجموعة اتصالات الأزمة مواجهة نفسها بالأسئلة الصحيحة، سوف تحدد بنجاح الإستراتيجية المناسبة.
- تحديد الجمهور المستهدف للاتصال: تبحث المؤسسة في قائمة الجماهير المستهدفة وتستخرج منها نوع الجمهور الذي تريد الاتصال به أثناء هذه الأزمة من خلال تحديد أولويات الاتصال.
- تحديد رسائل الاتصال: تتضمن خطوات مواجهة الأزمة المعدة سلفاً بعض الرسائل الأساسية في البيان الصادر عن المؤسسة، وتشمل: (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 وإنما الأهم كيف يتم استقباله، أو كيف كانت ردود الأفعال حيالها.
- قدم المعلومات: هناك قاعدة بسيطة وواضحة ذات ارتباط وثيق بسلوكيات الأزمات كلما قلت المعلومات التي تقدمها للجمهور، زاد اعتقادهم بأنك تخفي أشياء أكبر، وكلما زادت المعلومات التي تقدمها قل الاهتمام بالأزمة.
- كن مرناً وفكر على المدى البعيد.
- الأزمة لم تنته بعد فلا تنس فربما هناك بقايا للنار تحت الرماد.⁽³⁹⁾

3.2.9. الاتصال لمرحلة ما بعد الأزمة:

تمثل هذه المرحلة المحطة النهائية للسيطرة على الأزمة، وفي هذه المرحلة يحدث نوع من المعالجة لآثار الأزمة وتداعياتها، كما تشمل على العملية التقويمية اللازمة، ومن هنا نرى أنه من الضروري أن تقوم المؤسسة بما يلي:

- عدم التوقف فجأة عن الاهتمام بالأزمة، وعدم ترك الجمهور في فراغ قد تسعى ملئه مصادر أخرى مغرضة.. خاصة وأن الأزمة تترك أثارا خطيرة على المؤسسة، وعلى الجانب النفسي والاجتماعي للجمهور.
- التركيز على استخلاص العبر والدروس من الأزمة والنتائج السلبية التي أحدثتها، وتقديم دراسة متعمقة من خلال الكوادر الإعلامية المؤهلة وقادة الرأي العام والخبراء والاختصاصيين وتدعيم أداء الجمهور.⁽⁴⁰⁾
- ضرورة إجراء عملية تقييم شاملة لإدارة الأزمة إعلاميا، وتشمل هذه العملية الإجابة عن تساؤلات كثيرة وهامة: كيف كان الأداء الإعلامي عموما؟ مدى واقعية ومرونة البرامج الموضوعية ومصعب تنفيذها، مواقف الكادر وسلوكه وأدائه، أداء الوسائل الإعلامية المختلفة، واستجابة الجمهور، ومواجهة الإعلام المضاد... الخ، ورفع دراسة شاملة عن التجربة كلها إلى هيئة الأركان المركزية.⁽⁴¹⁾

وأما الباحث "فيليب هينسلو" فيرى أن العلاقات العامة تتعامل مع الأزمات قبل، أثناء وبعد حدوثها، وذلك من خلال:

● قبل الأزمة:

- التحديد - البحث عن المواقف المحتملة.
- التخطيط - وضع خطط طوارئ بسيطة للتعامل مع المواقف المختلفة ويجب أن تشمل هذه الخطط على:

- ✓ فريق الأزمات (تحديدهم بالاسم).
- ✓ قائد الفريق والمتحدث الرسمي مع وسائل الإعلام.
- ✓ إجراءات للتعامل مع وسائل الإعلام عموما.
- ✓ التسهيلات المتاحة (الإقامة والاتصالات).
- ✓ المعلومات العامة والأساسية.
- ✓ أرقام الهواتف الخاصة بالموظفين المهمين.

■ الدعم:

✓ تأكد من أن جميع الخطط قد تمت الموافقة عليها وقبولها ودعمها دعما تاما على أعلى مستوى.

✓ يجب أن يحصل جميع المعنيين بالأمر على نسخ من الخطط.

✓ راجع الخطط وقم بتحديثها على فترات منتظمة.

■ التدريب: تذكر أن التدريب هو الطريق نحو النجاح:

✓ أعقد تدريبات منتظمة.

✓ اشترك في خدمات الطوارئ.

✓ أعقد مؤتمرات صحفية تخيلية لتدريب المتحدث الرسمي لوسائل الإعلام.

✓ تأكد من أن إجراءات إعلام الأقارب معروفة ومحددة.

● أثناء الأزمة: عندما تحدث الأزمة:

■ اجمع الفريق بسرعة - استخدم نظام استدعاء.

■ قم بإعداد أجهزة الاتصالات - نشط كل أنظمة الاتصالات في المؤسسة.

■ أنشئ مركزا للأزمات - اجمع الأشخاص الأساسيين، وضع قوائم لتوزيع العمل.

■ اجمع المواد الإعلامية والصحفية - اجمع المعلومات الأساسية.

■ قم بعقد مؤتمر صحفي - خصص غرفة منفصلة إذا كان هذا ممكنا.

■ قم بإنشاء سجل أو يومية - افتح سجلا خاصا بالأحداث وسجل كل ما يقع باليوم والتاريخ.

■ اضبط التوقيت - تأكد من أن الجميع يعملون وفق توقيت واحد ومحدد.

■ راقب وسائل الإعلام - تذكر أن المواعيد النهائية تتباين بين الصحف والتلفزيون والإذاعة.

■ انتبه إلى العلاقات الاجتماعية - حيث يمكن أن يكون هذا العنصر عاملا حيويا في تحقيق المصدقية.

- استعن بنصيحة الخبراء - احصل على نصيحة الخبراء المتاحة لتوجيه وسائل الإعلام في المراحل الأولى.
- قدم الإجابات - أعد إجابات للأسئلة التي تطرحها وسائل الإعلام.
- إلقاء اللوم - لا تقم بإلقاء اللوم على أي شخص أو حتى تفكر في هذا.
- المراسلون - وفر بعض المعلومات لنشرها في الصحافة.
- التعويضات - لا تكشف عن أية تفاصيل خاصة بالتعويضات لوسائل الإعلام، استخدم مساحة إعلامية في الصحف من أجل المطالبة بالتأمين.
- تجاهل كل مكالمات وخطابات المواساة - اطلع على كل خطابات الدعم من خلال الإعلانات الموجودة في الصحافة المحلية.
- إخبار الأقارب - تأكد من أنه قد تم إعلام أقرب الأقارب بهذه الأزمة قبل الإفصاح عن أي شيء في وسائل الإعلام.

● بعد انتهاء الأزمة:

- تخفيض عدد فريق الأزمات والمعدات المستخدمة - ويتم ذلك تدريجياً مع انقراض الموقف. يمكن تخفيض عدد العاملين داخل مركز الأزمات.
- إجراءات المتابعة - سوف تحتاج إلى القيام ببعض إجراءات المتابعة مثل المؤتمرات الصحفية والبيانات الصحفية والتصريحات والمقالات والمكاتبات العامة.
- التحقيق - قم بإعداد أي تحقيق سيتم إجراؤه، اجمع السجلات واليوميات والملاحظات والمواد ذات الصلة الأخرى والتي يمكن أن تعتبر أدلة. احتفظ بكل هذه المواد في مكان آمن.
- إعادة تنظيم المكان وإجراء التحليل - هناك دروس إدارية مستفادة من تجربتك خلال هذه الأزمة. ويمكن أن تشير نتائج التحليل إلى الحاجة إلى مراجعة وتعديل خطط الطوارئ لديك. (42)

هوامش الفصل الرابع:

1. حسن عماد مكاوي: الإعلام ومعالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005م، ص70.
2. قدرى علي عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2008م، ص182.
3. حسن عماد مكاوي: مرجع سبق ذكره، ص70.
4. حمدي حسن: الاتصال وبحوث التأثير في دراسات الاتصال الجماهيري، كويك حمادة الجريسي للطباعة، دون دار للنشر، 1993م، ص37.
5. زهير إحدادن: مدخل لعلوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002م، ص9.
6. فضيل دليو: مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998م، ص18.
7. أحمد عليق وآخرون: وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004م، ص19.
8. Abdehak Lamiri : les formes de communication , Borads, Paris , 1991, P57 .
9. Bussenailt et Pretet : Organisation et Gestion de l'entreprise, Editon, Paris, 1990, p140
10. Alex Muchielli et autre : Théorie des processeur de communication, Armand colin, Paris, 1998, p15.

11. أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، القاهرة، 1998م، ص 26.
12. حجاج حسان: مكانة الاتصال الحديث في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية سونلغاز للتوزيع شرق قسنطينة 02). مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010م، ص 67.
13. محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية (المجلد 1)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003م، ص 38-39.
14. محمد شومان: الإعلام والأزمات (مدخل نظري وممارسات عملية)، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002م، ص 70.
15. علي منصور الشميري: دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008م، ص 12-13.
- يوم 24/03/2013 20:15 <http://www.crisismc.net/downloads.php?action=show&id=26>
16. سطوطاح سميرة: الاتصال كأداة تسيير الأزمات في العلاقات العامة (دراسة حالة لمؤسسة TOYOTA فرع عنابة)، ص 4.
- http://older.sharjah.ac.ae/Arabic/Academics/Colleges/Communication/Conferences/Documents/Dr_sameera_Satotah_ABS.pdf. يوم 29/03/2013 20:15
17. قدرى علي عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص 18.
18. حسن عماد مكاوي: مرجع سبق ذكره، ص 71.
19. يوسف أحمد أبو فارة: إدارة الأزمات (مدخل متكامل)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009م، ص 247-248.
20. محمود يوسف: دراسات في العلاقات العامة المعاصرة، دار البيان للنشر، القاهرة، 2002م، ص 108.
21. عادل صادق محمد: الصحافة وإدارة الأزمات (مدخل نظري - تطبيقي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007م، ص 30-32.
22. Marie – HeLéne : COMMUNICATOR, DUNOD, 3^{eme} édition, Paris, 2000, p 48.
23. كموش مراد: العلاقات العامة وإدارة الأزمة (دراسة تجرية شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2008م، ص 93.

24. بوعزيز بوبكر: الإعلام وإدارة الأزمات (إدارة أزمة القبائل من خلال جريدة الخبير)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2005م، ص ص 33-34.
- 25 _ Audi Rion et autre : tout la fonction communication, DUNOD, Paris, 2010, p 336
26. حمزة بيت المال: الإعلام الأمني والأزمات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011م، ص14.
- يوم 04/04/2013 م 18:30. <http://www.creativity.ps/library/datanew/cre6/308.pdf>
27. قدرى علي عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص ص 235-239.
28. المرجع نفسه: ص 243.
29. السيد سعيد: إستراتيجيات إدارة الأزمات (دور العلاقات العامة)، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ص 76-79.
30. حسن عماد مكاوي: مرجع سبق ذكره، ص ص 135-136.
31. علي منصور الشميري: مرجع سبق ذكره، ص ص 13-14.
32. محمد شومان: مرجع سبق ذكره، ص72.
33. عيشوش فريد: الاتصال في إدارة الأزمات (حوادث المرور نموذجاً)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011م، ص 127.
34. المرجع نفسه: 128.
35. فهد أحمد الشعلان: إدارة الأزمات (الأسس، المراحل، الآليات)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002م، ص ص 189-192.
36. عيشوش فريد: مرجع سبق ذكره، ص ص 131-136.
37. قدرى علي عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص179.
38. حسن عماد مكاوي: مرجع سبق ذكره، ص146.
39. عيشوش فريد: مرجع سبق ذكره، ص ص 137-140.
40. علي منصور الشميري: مرجع سبق ذكره، ص18.

41 عيشوش فريد: مرجع سبق ذكره، ص142.

42 فيليب هينسلو: ترجمة خالد العمري: فن إدارة العلاقات العامة، دار الفاروق، ط2، 2008م، ص ص159.163.

الفصل الخامس: المؤسسة الاقتصادية

تمهيد.

- 1- مفهوم المؤسسة الاقتصادية.
- 2- تطور المؤسسة الاقتصادية.
- 3- مجالات المؤسسة الاقتصادية.
- 4- تصنيفات (أنواع) المؤسسة الاقتصادية.
- 5- وظائف المؤسسة الاقتصادية.
- 6- خصائص المؤسسة الاقتصادية.
- 7- أهداف المؤسسة الاقتصادية.
- 8- محيط المؤسسة الاقتصادية.
- 9- مستويات المؤسسة الاقتصادية.
- 10- مراحل تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر.
- 11- إعادة الهيكلة الاقتصادية والصناعية في الجزائر.
- 12- الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

هوامش الفصل.

تمهيد:

لقد تعددت المحاولات والاجتهادات في تقديم تعريفات للمؤسسة الاقتصادية على يد علماء الاقتصاد لتنتقل بعد ذلك إلى علماء الاجتماع ثم علماء الإدارة وخاصة بعد إسهامات تايلور وفا يول والتون مايو وغيرهم كثير، لذلك ثم الأخذ بعين الاعتبار هذا التطور من خلال استعراض تعريف المؤسسة الاقتصادية.

1. مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية إحدى الكيانات الأساسية والهامة التي وضعها الإنسان من أجل تلبية أهدافه وحاجاته بمختلف أنواعها، ولكي تقوم بوظائف قامت عليها أساسا، وقد عرفها أحد الباحثين ب " أنها منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تأخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب لأهداف في نطاق زماني" (1)، لذلك فقد كما أشرنا في السابق فقد تعددت الاجتهادات في تعريف المؤسسة الاقتصادية، حيث أن كل تعريف يعكس اتجاه وتخصص الباحث الدارس لها. ويعرفها آخر بأنها " نظام اقتصادي يتكون من أنظمة فرعية متفاعلة فيما بينها " وتتجسد هذه الأنظمة في:

- ✓ النظام الفرعي للإنتاج: يتعلق بوضعية الإنتاج وبكل الأنشطة الأخرى المتعلقة بها.
- ✓ النظام الفرعي للإسناد: يهدف إلى توفير المدخلات للنظام الإنتاجي وطرح مخرجاته والحفاظ على المحيط الخارجي والتكيف معه ومن أمثله: التوظيف، الشراء، البيع.
- ✓ النظام الفرعي للتكيف: يهتم باستمرارية وحياة المؤسسة في محيط دائم التغير ويتجسد في وظيفتي البحث والنظام الفرعي و التنمية.
- ✓ النظام الفرعي الإداري: ويهتم بالرقابة والتنسيق وإدارة مختلف الأنظمة الفرعية الأخرى (2).

لقد ركز هذا التعريف على تكامل الأنظمة الفرعية من إدارة و إسناد وإنتاج و تكيف وكل هذه العوامل يغلب عليها الطابع المادي، ومن هنا نستخلص أن التعريف ركز على الجوانب المادية وأهم الجوانب البشرية التي تعتبر أساسية في أي تعريف.

● المفهوم الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية:

يعرفها أحد علماء الاجتماع على أنها " تجمع إنساني متسلسل يستخدم وسائل فكرية، مادية ومالية من أجل استخراج وتحويل ونقل وتوزيع السلع أو الخدمات بشكل ملائم للأهداف المحددة من طرف الإدارة بإدخال تحفيزات الربح والمنفعة الاجتماعية ".⁽³⁾

يمكن اعتبار هذا التعريف شاملا، إذ أنه جمع بين الوسائل الفكرية والمالية والمادية كما أشار إلى هدفين رئيسيين للمؤسسة الاقتصادية، وتواجهها يعتبر إلزاميا، وهو تحقيق الربح والمنفعة الاجتماعية، إلا أنه يستحق بعض الاهتمامات على غرار الجانب القانوني.

● التعريف القانوني للمؤسسة:

تعرف المؤسسة الاقتصادية من ناحية القانونية على النحو التالي: " هي هيئة ذات شكل قانوني محدد بالقواعد والإجراءات القانونية التي تنظم وتحكم علاقاتها "⁽⁴⁾.

نلاحظ أن هذا التعريف قد ركز على الشكل القانوني للمؤسسة والمضبوط بقواعد قانونية محددة إلا أنه ما تجدر الإشارة إليه هو أن المؤسسة لا يمكن أن تتشكل من الجانب القانوني فقط بل لكي يكتمل تحديدها وجب الإشارة إلى الجانب الاقتصادي والاجتماعي معا.

2- تطور المؤسسة الاقتصادية:

لقد خضعت المؤسسة الاقتصادية إلى تغيرات وتطورات متواصلة وذلك تماشياً مع تطور النظم الاقتصادية والاجتماعية وباعتبار المؤسسة وحدة إنتاجية فهي تمثل نواة أساسية للنشاط الاقتصادي، ولذلك فلا يمكن دراستها بمعزل عن المجتمع.

وقد مرت المؤسسة بعدة مراحل، بداية بإنتاج الأسرة البسيطة الذي ساد في الحياة البدائية وتركز حول الفلاحة واعتبرت الزراعة وتربية المواشي أهم نشاطات لتلبية الحاجات الأساسية، وأما أهم الحرف التي كانت سائدة في تلك الفترة نجد النجارة، الحدادة، صناعة الجلود، الغزل وغيرها..... .

وشيئاً فشيئاً بدأت تنشأ المدن والمجتمعات التي دفعت لتحرر العامل ليظهر بذلك ما يعرف بالوحدات الحرفية نتيجة تطور المجتمع وزيادة حاجاته التي كانت سبباً لخلق نظام، فظهرت المجموعات الحرفية المتمثلة في الورشات وكان هدف قيامها هو الحفاظ على مكانتها في المجتمع وتوفير مناصب للشغل، كما تميز العمل داخل الورشات باستقرار الجماعة نظراً للعلاقات الاجتماعية خاصة التي كانت تربط أفرادها⁽⁵⁾.

إلا أنه مع تطور الزمن تم الانتقال إلى مرحلة العامل الأجير في أوروبا في القرن التاسع عشر (19) ثم جاءت الثورة الصناعية والتي أحدثت تغيرات خاصة بضعف نظام الوحدات الحرفية، وبالتطور الحاصل في المجتمعات كان ذلك ممهداً لظهور النظام المنزلي للحرف حيث أدى ظهور الطبقة التجارية للرأسماليين إلى الاعتماد على الإنتاج المنزلي، وذلك بتمويل الأسرة بالمواد من أجل إنتاجهم لسلع معينة وأصبح ولأول مرة عمال حرفيون في المنازل لا يملكون سوى قوة عملهم يرتبطون بأصحاب الأعمال ارتباطاً نفعياً ويمكن القول بأن هذا النوع قد عايش نظام الوحدات الحرفية، ليظهر ما يعرف بالمافيا كثورة نتيجة للتغيرات التي شاهدها طرق الإنتاج الحرفي بما فيها المنزلي وارتفاع متطلبات المجتمع الأوروبي من جهة وعدد السكان من جهة أخرى، كما سمحت زيادة المكشوفات الجغرافية إلى زيادة استيراد المواد الأولية ومهما كان نوع هذه المؤسسات، إلا أنها كانت تعبر عن منعرج حاسم في حياة المجتمع الرأسمالي من جهة وفي تاريخ المؤسسة الاقتصادية من جهة ثانية.

وقد ظهرت بعد ذلك المؤسسات الصناعية الآلية في بداية القرن التاسع عشر ميلادي بعد أن توفرت الأسباب من اكتشافات علمية موجهة نحو الإنتاج الصناعي واتساع السوق أكثر فأكثر لتتجه بعد ذلك المؤسسات الاقتصادية إلى التركيز والتجمع للصمود في السوق أمام المنافسة باستعمال قوة وجودها⁽⁶⁾.

3 مجالات المؤسسة الاقتصادية:

إن للمؤسسة الاقتصادية عدة مجالات، من أهمها:

- **مجال التنمية:** كتهيئة وصيانة وتسيير مناطق للأنشطة الصناعية، التجارية، الخدمية والسياحية ذات النفع الجماعي، وتعزيز أنشطة التنمية الاقتصادية ومكافحة الفقر التي تتجاوز بطبيعتها أو بحجمها صلاحيات البلديات الأعضاء، إنشاء وصيانة وتسيير وإنعاش التجهيزات أو المؤسسات الثقافية والاجتماعية والتربوية والرياضة عندما تكون ذات النفع العام.
- **مجال تهيئة الفضاء الجماعي والسياسة العمرانية:** كإعداد وتنفيذ المخطط التوجيهي للتهيئة الحضرية ومخططات احتلال المجال العمراني، المحلات العقارية ذات النفع العام، تنظيم النقل الحضري، إنشاء وتهيئة أو صيانة الطرق الحضرية، وضع إشارات المرور، المرافق العمومية، إعداد وتنفيذ وتنظيم سياسة الإسكان ذات النفع العام.
- **مجال تسيير المرافق ذات النفع العام:** كالمصالح والأسواق والملاعب الرياضية ذات النفع الجماعي، مصالح الإطفاء والنجدة، التموين بالماء والإنارة العمومية، إنشاء وصيانة المقابر وتنظيف القمامات المنزلية.
- **مجال أنشطة حماية البيئة:** كمكافحة التلوث، مكافحة المزعجات الصوتية (الضوضاء) وحماية الوسط البيئي.⁽⁷⁾

4- تصنيفات (أنواع) المؤسسة الاقتصادية:

تنقسم المؤسسات الاقتصادية لعدة أنواع وتصنيفات مختلفة وذلك تبعاً لعدة معايير على غرار معيار النشاط، الحجم، طبيعة الملكية والشكل القانوني و.... .

4-1- تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب طبيعة الملكية:

حسب هذا المعيار فإنه يمكن تقسيم أو توزيع المؤسسات الاقتصادية إلى ما يأتي:

✓ المؤسسة الخاصة: وهي إلی تقود ملكيتها للفرد أو لمجموعة من الأفراد حيث يمتلك هؤلاء الأفراد السلطة في هذه المؤسسة.

✓ المؤسسة الاقتصادية المختلطة: وهي المؤسسة التي تشترك فيها الدولة مع القطاع الخاص وهي المؤسسة التي تعود ملكيتها للدولة والقطاع الخاص معا.

✓ المؤسسات العمومية: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى الدولة أو الجماعات المحلية.⁽⁸⁾

4-2- : تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب الشكل القانوني:

وحسب هذا المعيار نجد عدة أنواع من بينها:

✓ شركات الأشخاص: يقوم هذا النوع من الشركات على الاعتبار الشخصي على الشركاء والمتمثل في العلاقات الشخصية من معاملة حسنة وسمعة جيدة وثقة متبادلة. ويتضمن هذا الصنف: المؤسسة الفردية، شركة التضامن، شركة التوصية البسيطة وشركة المحاصة.

✓ المؤسسة الفردية: تتميز المؤسسة الفردية بسهولة التأسيس والتنظيم وصاحبها هو المسؤول الوحيد عن نتائج نشاطها والشئ الذي يدفعه للعمل بكفاءة وجد لتحقيق أكبر ربح ممكن.

✓ شركة التضامن: تتميز بالمسؤولية غير المحدودة للشركاء والتضامن بينهم وتقسيم رأس المال إلى حصص توزع على الشركاء بصفة متناسبة مع مساهمتهم التي قد تكون نقدية أو عينية ويعتبر كل شريك تاجر.

✓ شركة التوصية البسيطة: تتكون هذه الشركة من فئتين من الشركاء، فئة المتضامنين وفئة الشركاء الموصيين.

- ✓ شركة المحاصلة: تتكون الشركة المحاصلة من الأشخاص بموجب اتفاق شخصين بالنسبة لعقد الشركة فيثبت بين الشركاء كتابيا أو شفويا، وفي الكثير من الدول لن يشترط إثبات عقد التأسيس كتابيا فهي تقيده هذه الشركة في السجل التجاري ولا يتم إشهارها للغير.
- ✓ شركة الأموال: تقوم شركة الأموال أساسا على الاعتبار المالي لهدف جمع أكبر عدد ممكن من الأموال. ويتضمن هذا الصنف شركة ذات المسؤولية المحدودة، التوصية بالأسهم، شركة المساهمة.⁽⁹⁾.

4-3 - تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب المعيار المالي وأدائها:

- وحسب هذا المعيار فإن المؤسسة الاقتصادية تنقسم إلى أربعة أقسام وهي كما يلي:
- ✓ المؤسسات الممتازة: هي المؤسسات ذات الأداء العالمي تمل في السوق وتنافس المؤسسات الكبرى ولا تحتاج إلى إعادة الهيكلة، لها ثروة مالية ورأسمال لا بأس به يمكنها من احتلال مكانة هامة في السوق.
- ✓ المؤسسات المتوسطة: تتكون من مجموعتي وهي كالتالي:
 - المجموعة الأولى: تحقق أداء مرضيا في ظل المنافسة ويمكن أن يتحسن مستواها وأدائها المالي مع انتقال ملكيتها إلى القطاع الخاص.
 - المجموعة الثانية: تحقق أداء مرضيا في ظل الاحتكار من المحتمل أن ينخفض أداءها المالي إذا ما اقترنت بزيادة المنافسة وهي لا تحتاج إلى إعادة الهيكلة⁽¹⁰⁾.
- ✓ المؤسسات الضعيفة: وتتكون بدورها من:
 - المجموعة الأولى: تحقق أداء ضعيفا في ظل المنافسة وهي تحتاج إلى نقلها إلى القطاع الخاص ويمكن إعادة هيكلتها لتحسين مستواها.
 - المجموعة الثانية: تحقق أداء مرضيا في ظل الاحتكار بمختلف درجاته فقد يتدهور أدائها مع انتقال إلى سوق المنافسة. لذلك هي بحاجة إلى إعادة هيكلتها بدرجة كبيرة.
- ✓ المؤسسات المهتدة: وهي التي يكون أدائها ضعيف بالرغم من خضوعها للاحتكار لذلك فهي تحتاج إلى تدقيق وتمحيص لمعرفة ما إذا كانت إعادة الهيكلة مجدية لرفع مستواها أم أنه لا بد من تصنيفها⁽¹¹⁾.

4-4- تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب معيار الحجم:

تصنف المؤسسات الاقتصادية حسب معيار الحجم إلى:

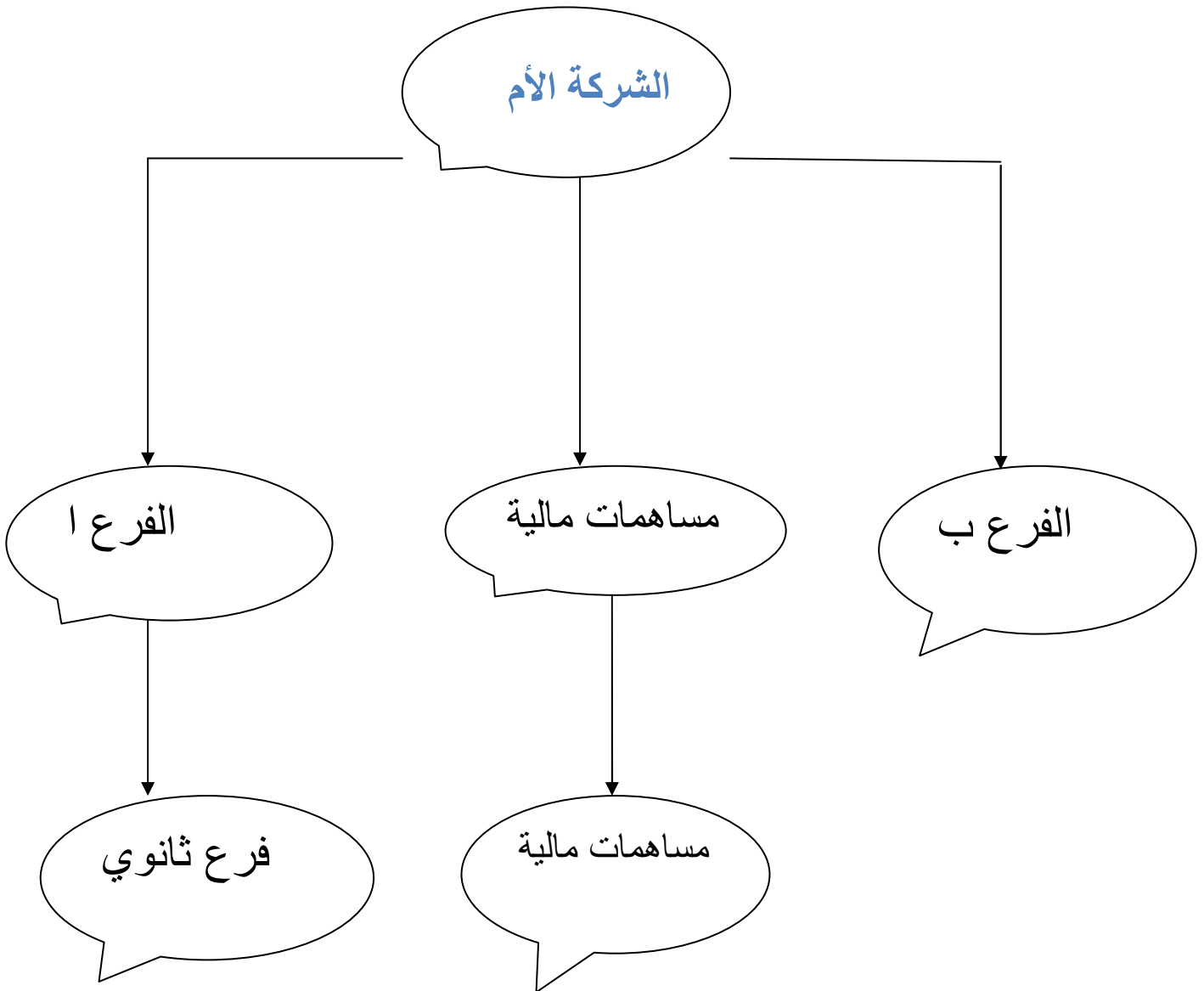
✓ المؤسسات الصغيرة: تستخدم من 01 إلى 10 عمال وهي مؤسسات يمتلكها شخص واحد أو عائلة وصاحب المؤسسة هو المسؤول الوحيد عن نتائج المؤسسة. وتنشط عادة هذه المؤسسة في الزراعة، التجارة أو الإنتاج الحرفي.

✓ المؤسسة المتوسطة: تستخدم ما بين 10 إلى 50 عاملاً. وفي أغلب الأحيان نجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مؤسسات تتميز بالديناميكية وتوفر سهولة مناصب الشغل.

✓ المؤسسات الكبيرة: تستخدم أكثر من 500 عاملاً. وهذه المؤسسات لها أشكال مختلفة مثل الشركات المتعددة الجنسيات، هذه المؤسسات تستعمل عدد كبير من العمال، وموارد مالية ضخمة. كما تعود ملكيتها إلى عدد كبير من الشركاء⁽¹²⁾.

✓ المجموعة أو المجمع: إن تنوع المنتجات يؤدي في بعض الأحيان إلى إنشاء المجموعة وهي مجموعة شركات تربطها علاقات اقتصادية ومالية، وتشرف على أعمالها المؤسسة الأم أو شركة الأعمال، عندما تتجاوز المساهمة المالية للشركة الأم المؤسسة التي تشرف عليها بنسبة 50 بالمائة من رأسمال المؤسسة. والشكل التالي يوضح فروع مؤسسات المجموعة أو المجمع⁽¹³⁾.

شكل رقم (14) يوضح فروع مؤسسات المجموعة أو المجمع:



المصدر: إعداد "العربي دخموش" في كتابه "محاضرات في: الاقتصاد في المؤسسة" (2001م).

✓ المؤسسات القابضة: هي مؤسسة ضخمة نتيجة المنتجات، وتؤدي في بعض الأحيان إلى إنشاء مجمع مؤسسة قابضة، وهي مجموعة مؤسسات تربطها علاقات مالية واقتصادية، وتشرف على أعمالها المؤسسة الأم، أو شركة الأموال⁽¹⁴⁾.

4-5- تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب معيار قطاع النشاطات:

يمثل القطاع مجموعة من المؤسسات التي تمارس نشاط معين أما الفرع فيمثل المؤسسات أو أجزاء هذه المؤسسات التي تنتج نفس المنتج، وتصنف عادة المؤسسات إلى ثلاثة (03) قطاعات وهي كالتالي:

✓ القطاع الأول: تترتب في هذا القطاع المؤسسات التي لها نشاط يرتبط بالطبيعة فنجد في هذا القطاع المؤسسات الزراعية، ومؤسسات الصيد.

✓ القطاع الثاني: نجد في هذا القطاع المؤسسات ذات الطابع الصناعي ومنها المؤسسات ذات الصناعات التقليدية، مؤسسات تحويلية، مؤسسات قطاع البناء والأشغال العمومية.

✓ القطاع الثالث: وهو قطاع الخدمات ونجد فيه المؤسسات التجارية التي تقوم بالنشاط المالي كالبانوك، شركات التأمين،..... الخ⁽¹⁵⁾.

5- وظائف المؤسسة الاقتصادية:

لقد وضعت عدة تصنيفات لوظائف المؤسسة الاقتصادية على غرار التصنيف الذي وضعه عالم الإدارة الحديثة "هنري فايول"، ويسمى هذا التصنيف (1+5)، أي بمعنى آخر أن فايول يشترك مع تايلور في خمسة (05) وظائف ولكنه أضاف وظيفة أخرى أصبحت مهمة جدا ألا وهي الوظيفة الإدارية، وسوف نتعرض الآن إلى كل وظيفة على حدى:

✓ الوظيفة التقنية: وهي المسؤولة عن وظيفتي الإنتاج وتطوير أو تحسين طرق العمل بما يتماشى مع أذواق الزبائن ورفع المرء ودية وتخفيض التكاليف.

✓ الوظيفة التجارية: (التسويقية) حيث تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تكييف منتجاتها حسب متطلبات الزبائن.

✓ **الوظيفة المالية:** وتتمثل هذه الوظيفة في البحث عن رؤوس الأموال وفي كيفية استخدامها لرأس المال وتسيير الحسابات المالية للمؤسسة، وكذا كيفية تحقيق مردودية عالية من الأموال.

✓ **الوظيفة المحاسبية:** حيث تعتبر هذه الوظيفة المقياس الدقيق للوضع المالي والاقتصادية للمؤسسة، أو هي بتعبير آخر مجموع العمليات المحاسبية التي تترجم نشاط المؤسسة إلى أرقام وحسابات.

✓ **الوظيفة الأمنية:** تعمل هذه الوظيفة على اجتناب الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة وخاصة تلك الناحية المتعلقة بالقرارات المالية.

✓ **الوظيفة الإدارية:** وهذه الوظيفة هي التي ركز عليها كثيرا عالم وخبير الإدارة " هنري فايول " وهي تحتوي على مختلف المهام الإدارية اللازمة لتحقيق الهدف المنشود من طرف المؤسسة. وقد حددها "هنري فايول" في مهام التنظيم، التخطيط، إعطاء الأوامر (القيادة)، التنسيق، الرقابة والتحكم⁽¹⁶⁾.

وهناك أيضا تصنيف آخر للباحث " فرا فوف " : ويتمثل هذا التصنيف في سبعة (07) وظائف أساسية سنوجزها فيما يلي: الوظيفة الإدارية، الوظيفة التوزيعية، وظيفة الإنتاج، وظيفة الإمداد، الوظيفة المالية، وظيفة البحث والتطوير و وظيفة الإدارة العامة.⁽¹⁷⁾

6- خصائص المؤسسة الاقتصادية:

تتميز المؤسسة الاقتصادية بعدة خصائص وميزات، ويمكن حصرها في بعض النقاط والتي وضعها الباحث " عمر صخري " في كتابه المعنون بـ " اقتصاد المؤسسة " وهي كالتالي:

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة: من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي خلقت من أجلها.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل.
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء.

- ضمان الموارد المالية التي تستمر عملياتها ويكون ذلك إما عن طريق القبول أو الجمع بين الاثنين.
- يجب أن تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار البيئة التي توجد فيها. (18).

7- أهداف المؤسسة الاقتصادية:

يتفق الكثير من الباحثين والعلماء الاقتصاديين والاجتماعيين وحتى علماء الاتصال أن المؤسسة الاقتصادية تلعب دورا بالغ الأهمية في المجتمع الحديث نظرا للأهداف التي تحققها على جميع المستويات، ونستطيع إعطاء بعض الأهداف الأساسية لها وهي على النحو التالي:

- **الأهداف الاقتصادية:** حسب علماء الاقتصاد فإن المؤسسة الاقتصادية يمكن لها أن تحقق جملة من الأهداف الاقتصادية نذكر منها: تحقيق الربح، تحقيق متطلبات المجتمع، عقلنه الإنتاج و تعظيم الربح. (19)
- **الأهداف الاجتماعية:** وقد حدد الباحثون ف هذا المجال، جملة من الأهداف يجب على المؤسسة الاقتصادية القيام بها، وهي كما يلي: ضمان مستوى مقبول من الأجور، تحسين المستوى المعيشي للعمال، الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال، إنشاء وإقامة أنماط استهلاكية معينة وتوفير تأمينات للعمال. (20)
- **الأهداف الثقافية والترفيهية:** وتؤدي المؤسسة الاقتصادية أهداف أساسية لا تقل أهمية عن الأهداف السالفة الذكر ألا وهي توفير وسائل ترفيهية وثقافية و تخصيص أوقات للرياضة وذلك لما لها من تأثير على مستوى العامل الفكري للعامل.
- **الأهداف التكنولوجية:** كما أشرنا في البداية فإن المؤسسة الاقتصادية تحقق أهداف تكنولوجية على غرار البحث و التطور التكنولوجي المساند للسياسة القامة في البلاد، وكذلك تطوير التكنولوجيات

الحديثة للإعلام والاتصال كالانترنت والإنترنت الإكسترنات، بالإضافة إلى مواقع التواصل الاجتماعي كالفيسبوك وتويتر، والتي تستفيد منهم المؤسسة في تسويق أو ترويج لمنتجاتها من خلال ما يعرف بـ " التسويق عبر الانترنت " (21).

● **البحث والتنمية:** تسعى المؤسسات على توفير إدارة خاصة بعملية تطوير الوسائل واطرق الإنتاجية علميا، كما توفر المؤسسة لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح ورفع المردودية الإنتاجية فيها (22).

8- محيط المؤسسة:

يجمع جل الباحثين والخبراء في مجال العلوم الاقتصادية والاجتماعية وخصوصا علماء علوم الإعلام والاتصال على أن محيط المؤسسة يعتبر من أهم العوامل أو المتغيرات التي تؤثر على المؤسسة، حيث تسعى (المؤسسة) إلى توظيف مختلف العناصر المكونة له لصالحها.

ويعرف "HENRY MINTZBERG" المحيط على أنه: " مجموع العناصر الطبيعية وغير الطبيعية التي فيها حياة".

كما يتضمن المحيط كذلك، عناصر افتراضية (تكنولوجية المحيط) تتموقع خارج المؤسسة، بمعنى معرفة ما يتم استعماله.

● **خصائص محيط المؤسسة:** يرى عالم الاجتماع والاتصال " HENRY MINTZBERG " في كتابه المعنون بـ: " Structure et dynamique des organisations " أن محيط المؤسسة يتميز بخمسة خصائص أساسية وهي على النحو التالي: الاستقرار، التعقيد، التنوع، (التعدد). الاستقبال. أما الخاصية الخامسة فتتعلق بـ "الحالة التي تكون فيها الأبعاد تفرض التزامات متعارضة مع بنية المؤسسة".

● مكونات محيط المؤسسة: يتضمن المحيط عناصر افتراضية تتموقع خارج المؤسسة، وأن طبيعة هذه المكونات (المنتجات)، هي: الزبائن، المنافسون، التوزيع الجغرافي لنشاطات المؤسسة، المناخ الاقتصادي والسياسي، وحتى علم المناخ. (23)

وهناك من الباحثين، من يؤكد على أنه هناك معيارين أساسيين لتقسيم محيط المؤسسة، وهما:

● تقسيم المحيط حسب طبيعة متغيراته: وحسب هذا المعيار فإن محيط المؤسسة ينقسم إلى خمسة (05) أقسام وهي على النحو التالي:

✓ المحيط الجغرافي: يضم المحيط الجغرافي للمؤسسة مجموعة من الظروف الطبيعية والمناخية، إضافة إلى كل هذا التركيبة السكانية من عمال ومستهلكين.

✓ المحيط الاقتصادي: ويتمثل في الإطار الهيكلي وكذا الظروف الاقتصادية الراهنة، وذلك من خلال مثلا تطور الطلب المحلي، التضخم، الطالة، النمو أو الركود الاقتصادي.

✓ المحيط التكنولوجي: ويشمل المحيط لتكنولوجي التطورات التقنية المتعلقة بوسائل إنتاج المؤسسة وكذا أسواقها.

✓ المحيط الثقافي والاجتماعي: ويتمثل هذا المتغير في العادات والتقاليد، المبادئ والأخلاق، التربية، الأفكار الشائعة، أنماط العيش.... .

✓ المحيط السياسي والقانوني: و يتمثل في مخلف القوانين التي تؤثر على نشاط المؤسسة سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة، حيث أن المؤسسة تخضع لسياسة اقتصادية ومالية وكذا القواعد التي يملئها القانون. (24)

● تقسيم المحيط حسب درجة التأثير على نشاطها: وحسب ذا المعيار فإن محيط المؤسسة ينقسم إلى مكونين أساسيين وهما كالتالي:

✓ المحيط المباشر: تسمى مجموع الأطراف والمغيرات المكونة لهذا المحيط بالبيئة الخارجية الخاصة، وهي بالترتيب كالتالي: المنافسون، المستهلكون، الموردون، سوق العمل، العمال، المسيرين، المساهمون و الدائون والنقابات العمالية.... الخ.

✓ المحيط غير المباشر: وتتمثل في البيئة الخارجية العامة للمؤسسة في تلك المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارجها، والتي تؤدي إلى تغير حتمي في مسار المؤسسة، ويمكن عرض هذا الجزء من المحيط في المكونات الآتية: المتغيرات الديمغرافية والحضارية، المتغيرات الاقتصادية، المتغيرات السياسية والقانونية، وأخير المتغيرات العلمية التكنولوجية. (25)

9- مستويات المؤسسة:

لقد حاولنا تقديم المستويات الأساسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال موقع الكتروني، وهذه المستويات هي كما يلي:

- مستوى الاستغلال: ويتمحور دوره في ضمان الاستعمال المستمر لعوامل الاستغلال المتاحة.
- مستوى التسيير: ويتمثل دوره في التسيير وتحديد الإجراءات المطلوب تنفيذها في مستوى الاستغلال.
- مستوى الإدارة: يعمل هذا المستوى على تحديد الأهداف طويلة الأجل، تغيير الهياكل، اتخاذ القرارات والاستثمار.
- مستوى التحول: وهو أعلى مستوى، ويعمل على الربط بين المؤسسة ومحيطها، وهذا يعني حماية المؤسسة ضد الاضطرابات الاقتصادية بتحويلها جذريا عند الحاجة⁽²⁶⁾.

10- مراحل تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر:

لقد مرت المؤسسة العمومية الاقتصادية بمراحل متعددة انطلاقا من مرحلة التسيير الذاتي مرورا بالشركات الوطنية والمؤسسات الوطنية وصولا إلى الإصلاحات الجديدة التي أدخلت عليها. وستتطرق الآن إلى مختلف المراحل التي مرت بها المؤسسات الاقتصادية وهي على النحو التالي:

● مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات العمومية:

في الوقت الذي كان فيه البحث حول نوعية التسيير الذي يجب إتباعه مع الوضع الذي كان يسود المؤسسات العمومية الجزائرية. شهدت الجزائر في 1963 وبعدها بفترة قصيرة نمط التسيير الذاتي

للمؤسسات العمومية، غير أن هذا النمط من أنماط التسيير قد عانى من عدة مشاكل أهمها، نقص في الإطارات و اليد العاملة المؤهلة.⁽²⁷⁾

● مرحلة الشركات الوطنية :

ابتداء من سنة 1964 أنشأت العديد من الشركات الوطنية في مجالات و أنشطة اقتصادية متعددة تهدف إلى تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي من خلال تمويل السوق الوطنية بالمواد الضرورية نذكر منها:
الشركة الوطنية للنفط والغاز Sonatrech ، الشركة الوطنية للصناعات النسيجية Sonitex
و أهم ما يشار إليه بخصوص الشركات الوطنية هو أن المراد ودية المالية لم تكن أولى أهداف هذه الشركات بل على العكس من ذلك، فقد كان مشكل التشغيل و خلق مناصب الشغل يتربع على سلم أهداف الشركة ، مما جعلها في وضعية حرجة.⁽²⁸⁾

● مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات العمومية:

لقد عرفت المؤسسات العمومية تحولات تنظيمية مهمة ابتداء من سنة 1970 حين اعتمدت على التخطيط كوسيلة ضرورية لإدارة وتنظيم الاقتصاد الوطني من خلال المخطط الرباعي (1970-1973) الذي أُعتبر كقانون أساسي يحكم جميع الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية خلال تلك الفترة. و باعتبار المؤسسة العمومية أهم الأعوان الاقتصاديين فإنها مكلفة بتنفيذ توصيات المخطط وتحقيق أهدافه. فحسب قانون التسيير الاشتراكي تعرف المؤسسة العمومية على أنها : "المؤسسة التي يتكون مجموع تراثها من الأموال العامة، هي ملك للدولة التي تمثل الجماعة الوطنية تسيير حسب مبادئ التسيير الاشتراكي.⁽²⁹⁾

11- إعادة الهيكلة الاقتصادية والصناعية في الجزائر:

إن عملية إعادة الهيكلة الاقتصادية والصناعية التي قامت بها الدولة الجزائرية، كانت على النحو التالي:

- الملكية العامة: وتعني دخول العمال كشركاء في جزء من رأسمال المؤسسة العمومية ، وذلك بتوفير قروض بنكية.

- رفع رأسمال المؤسسة العمومية: حيث تقوم المؤسسة فيها بإصدار أسهم جديدة للاكتتاب من طرف القطاع الخاص.
- طرح عام للأسهم: وهو عملية بيع أسهم من رأسمال المؤسسة أو كله، وذلك يكون بشكل ثابت أو بالمزايدة للخواص.
- بيع أصول المؤسسة العمومية: هنا تقوم الدولة باختيار مشتريين لرؤوس الأموال والتكنولوجيا وذلك لهدف معين للمؤسسة العمومية ومصيرها.⁽³⁰⁾

12- الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

من الصعب جدا الإحاطة بمدى تطور اتصال المؤسسة في الجزائر مقارنة بالوضع العالمي، لأنه موضوع صعب التحديد بسبب اختلاف طبيعته من بلد لآخر وغياب الإحصائيات المرتبطة بذلك.⁽³¹⁾

• واقع الاتصال والعلاقات العامة في المؤسسات الاقتصادية العمومية بالجزائر:

من خلال بعض الدراسات الميدانية التي أجراها الكثير من الباحثين على العديد من المؤسسات العمومية الاقتصادية بالجزائر "كوحدة نوميديا لإنتاج الحليب ومشتقاته" قسنطينة و "وحدة الرياض لإنتاج الدقيق والعجائن" قسنطينة، وكذا "المؤسسة الوطنية لإنتاج الرافعات والجارفات" بعين سماره ولاية قسنطينة، والمؤسسة الوطنية "للتبغ والكبريت" وحدة الهريفة قسنطينة ... وغيرها من المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي الكائنة بشرق الجزائر، والتي يلاحظ عليها بان الاتصال والعلاقات العامة لازالت مهملة ولا تكتسي أهمية بالغة، وبالتالي لم تحتل بعد مكانتها التي يفترض أن تكون عليها، رغم دورها الفعال في تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في أوساط جماهيرها.

والخلاصة التي يمكن الوصول إليها، من خلال الدراسات الميدانية التي قام بها العديد من الباحثين على فترات متباعدة للمؤسسات المذكورة سلفا، تقودنا إلى تسجيل أن هذه المؤسسات:

- ✓ تعاني من عدم وجود مختصين بين موظفيها في التسويق عموما والاتصال والعلاقات العامة على وجه الخصوص.
- ✓ لا تخصص ميزانية للاتصال والعلاقات العامة سنويا.
- ✓ تعاني من غياب الفهم الجيد والإدراك الواعي لأهمية ودور الاتصال والعلاقات العامة.
- ✓ لا زالت تسير بتفكير متقادم بعيدا كل البعد عن اقتصاد السوق. (32)

• أهداف الاتصال الفعال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

نقلا عن الباحثة "راوية حسن" فقد أورد الأستاذ "بن نوار صالح"، جملة من الأهداف التي يحققها الاتصال في المؤسسات، خاصة تلك الدول المتقدمة التي تعطي أهمية كبيرة للاتصال وتعتبره استثمارا، وذلك على عكس الدول العالم الثالث ومن بينها الدولة الجزائرية التي كانت تنظر إليه على أنه مصاريف زائدة لا أقل ولا أكثر، ومن بين هذه الأهداف نجد:

✓ تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: حيث يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم عن البعض.

✓ المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

➤ توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.

➤ توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

➤ تعريف الأفراد بنتائج أداؤهم.

✓ اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات، فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

✓ **التعبير عن المشاعر الوجدانية:** يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف، كما يتمثل الاتصال جزءا هاما في عمل المدير، فهو يساعده على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية، بهذا يتغلغل الاتصال في جميع وظائف وأنشطة المنظمة.⁽³³⁾

✓ ويمكن أن ندرج هنا هدفا آخر للاتصال الفعال (**La Communication efficace**) والذي لا يقل أهمية عن سابقه، والمتمثل في **التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي:** فهي عندما تنتشر بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة للمنظمة ككل.⁽³⁴⁾ ولتفادي ذلك (الإشاعة في الوسط العمالي) فقد وضع كل من "سعيد يس عامر و علي محمد عبد الوهاب" في كتابهما المعنون بـ "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة" جملة من الإجراءات للتغلب عليها، وهي على النحو التالي:

- توخي الصدق والإخلاص عند مزاوله عملية الاتصال.
- مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون زيادة أو نقصان.
- تشجيع الآراء البناءة.
- تنمية مهارات الإصغاء ومهارات الحديث.
- إتقان العمل بإخلاص من خلال الاعتماد على بيانات صحيحة.
- ديمقراطية الاتصال، وذلك من حيث إعطاء الآخرين حق النقد والنقد البناء.
- عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة.
- تطابق العمل مع القول.
- توخي الموضوعية والحقيقة مع الابتعاد عن السطحية في معالجة الأمور.
- إن الخصال الحميدة والسمات الشخصية الجيدة تعتبر عنصرا مهما في مزاوله الاتصال.⁽³⁵⁾

● العوامل التي أدت إلى عدم تطور الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

لقد عانت المؤسسات الجزائرية من أنظمة إعلامية غير مناسبة، ومن قلة المتخصصين، ومن تأخر واضح في تطوير التقنيات الحديثة لاتصال المؤسسة. وذلك بالرغم من إعادة هيكلة المؤسسات والتدرج في تحرير السوق والعمل بالمنافسة الاقتصادية.

ويمكن إرجاع ذلك إلى المفعول الطويل لعدة عوامل تبدو كلها مهمة، وقد حصرها (العوامل) الأستاذ الدكتور " فضيل دليو " في كتابه " اتصال المؤسسة " في نقاط أساسية وهي على النحو الآتي:

✓ نظام اقتصادي جزائري تميز منذ الاستقلال باقتصاد اشتراكي موجه ومركزي لا يسمح للمؤسسات بتطوير ثقافة مؤسسته تواصلية.

✓ ظروف احتكار السوق وقلة المنافسة اللذان لا يفسحان المجال واسعا لاستعمال الاتصال.

✓ عدم مناسبة طرق تسيير المؤسسات وتوزيع منتجاتها وتقديم خدماتها الناتجة عن الاحتكار، مما لم يشجع اللجوء إلى الاتصال.

✓ عدم تخصص معظم إدارات المؤسسات في مجال الاتصال.

✓ عدم التحكم في الأدوات الحديثة للاتصال من طرف الإدارات الذين يتحفظون بعض الشيء من التطور لتكنولوجي، بل قد يعارضونه خوفا من عدم تمكنهم من التكيف معه أو من منافسة غيرهم من العارفين به. ومن الأمثلة المشخصة لذلك الدخول المتأخر للمعلوماتية في المؤسسة الجزائرية واستعمالها المظهري (للتباهي و الزخرفة) في المكاتب في الكثير من الحالات.

✓ حجز المعلومات واحتكارها لا تزال عملية شائعة في معظم المؤسسات لاعتبار هذه الأخيرة ملكية شخصية وليست مؤسسته.

✓ لا تولي المؤسسات أهمية كافية لتنميط وتوحيد وثائقها الاتصالية ولا لمصادقية مضامينها، إذ غالبا ما تكون المعلومات ناقصة، خاطئة وخاصة متأخرة.

✓ عادة ما تقتصر وسائل اتصالها الداخلية على التعليمات والمذكرات المصلحية، والاجتماعات، التي تعطى فيها الأوامر والتوصيات في غالب الأحيان شفويا. فمعظم المؤسسات الجزائرية لا تصدر جريدة إعلامية، فما بالك بشبكة الإنترنت المعلوماتية الداخلية وتوصيلاتها الخارجية (الإكسترنات والانترنت).

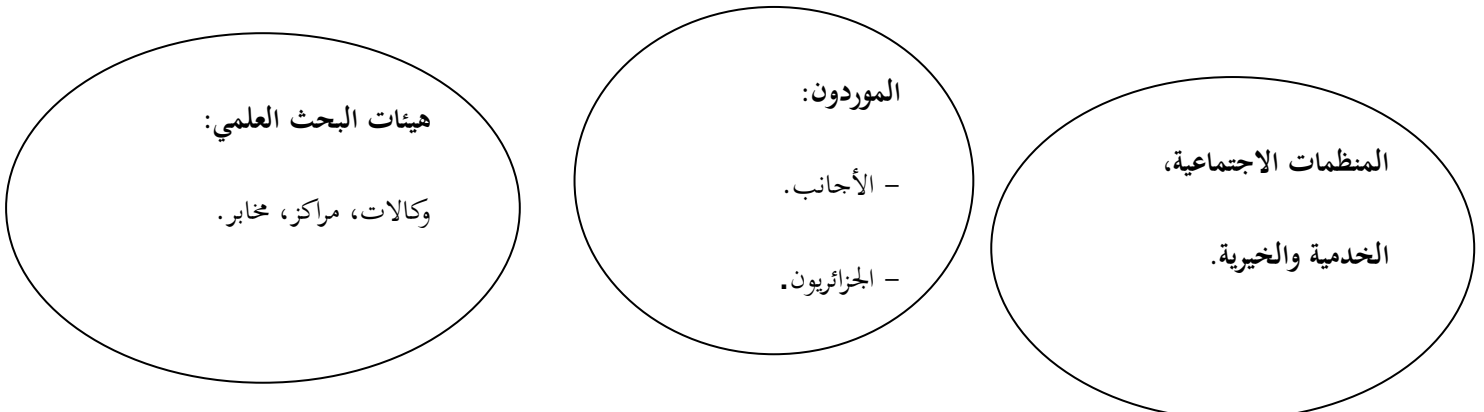
✓ نفس الشيء يمكن قوله عن وسائل اتصالها الخارجي لأسباب موضوعية و أخرى ذاتية. فالإشهار مثلا كوسيلة شائعة ومتطورة جدا لم تحسن معظم المؤسسات الجزائرية تطويرها كما ونوعا، كوسيلة اتصال تجارية وتسويقية أساسا. بل قد نجد أن بعض الإعلانات تخص منتجات غير موجودة في السوق أصلا، كما قد يفرض بعضها الآخر من طرف السلطات العمومية لتمويل نشاط معين أو هيئات معينة. (36)

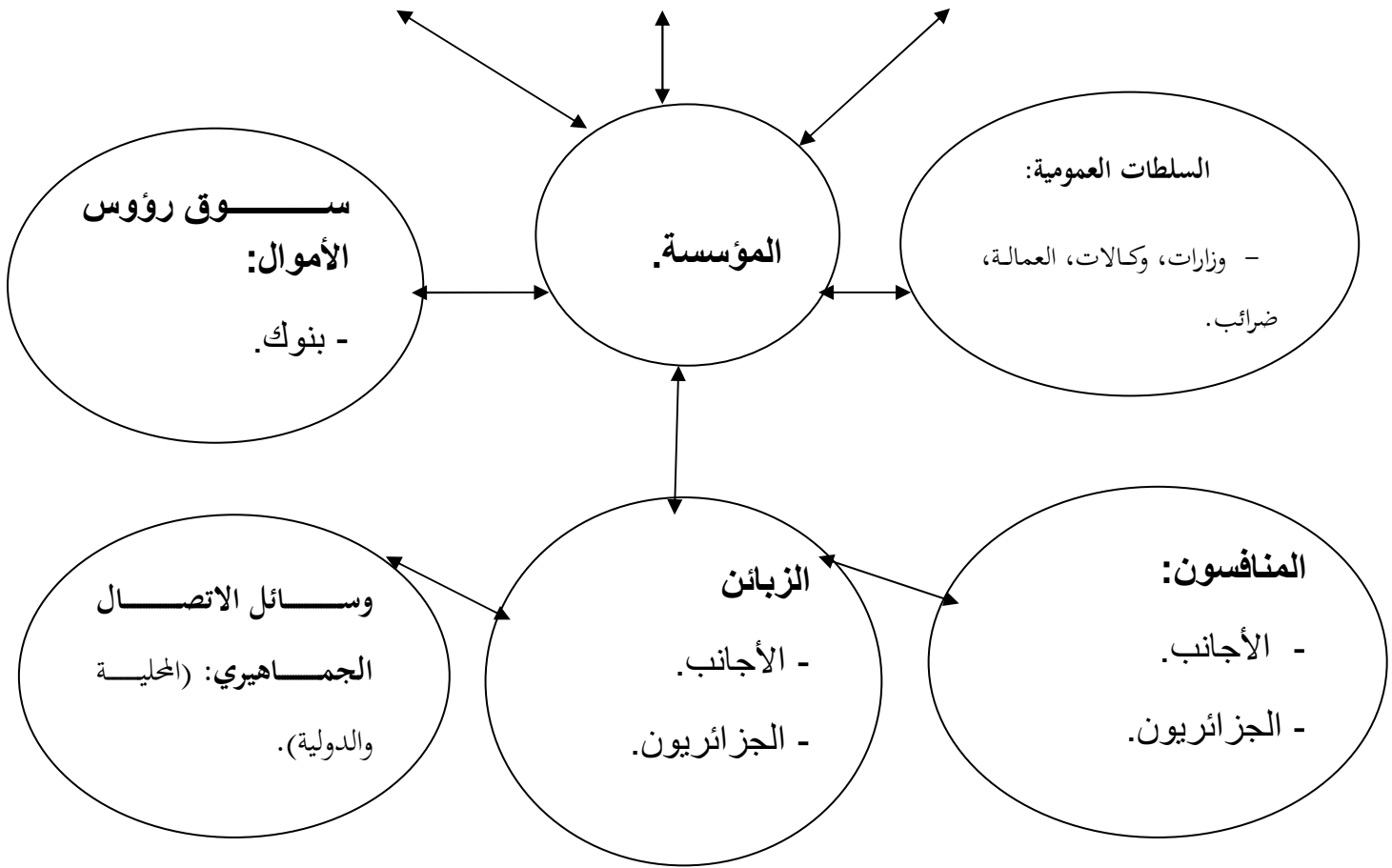
وقد أضافت الباحثة "هامل مهدية" أربعة عوامل أدت إلى عدم إتقان وظيفة الاتصال في المؤسسة الجزائرية وهي على النحو التالي:

- ✓ سوء الاتصال التنظيمي بين العمال والإداريين نتيجة تكوين حواجز نفسية (اتجاهات سلبية) واحتكار السلطة والمعلومات من طرف البيروقراطيين.
- ✓ فقدان الثقة في المبادئ التسيير الذاتي.
- ✓ انخفاض الروح المعنوية وضعف الأداء.
- ✓ شعور العمال بالغبين نتيجة عدم تحسن أوضاعهم منذ أمد بعيد. (37)

وفي الأخير، تجدر الإشارة أن الأمور بدأت تتحسن في العشرية الأخيرة بعد إقحام المؤسسات في اقتصاد السوق و المنافسة المحلية و الدولية، حيث باشر بعضها تطوير تقنيات اتصالها الداخلي والخارجي، مع الاندماج في بعض الأحيان، عن طريق الشراكة الاقتصادية وبفعل عولمة الإعلام والاتصال، في السوق العالمية بتقنياتها الاتصالية المعاصرة ومؤسساتها المطبقة لمفهوم الاتصال الشامل. والشكل التالي يوضح التفاعل الداخلي والخارجي للاتصال في المؤسسات الجزائرية.

الشكل (15) يوضح التفاعل الداخلي والخارجي للاتصال للمؤسسات الجزائرية:





المصدر: إعداد الأستاذ الدكتور " فضيل دليو " في كتابه " اتصال المؤسسة " (2003م).

● عوامل تطور اتصال في المؤسسة الجزائرية:

يمكننا وضع تصور حول إمكانية تطور الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وهذا طبعا راجع إلى عوامل تطور اتصال المؤسسة بصفة عامة، لذلك حاولنا إسقاط عوامل نجاح اتصال المؤسسة على المؤسسات الجزائرية وخاصة الاقتصادية منها. وهذه العوامل هي كالاتي:

✓ المنافسة بين المؤسسات: على المؤسسات الجزائرية أن تمارس وتفعيل الاتصال، لأن هذا

العصر هو عصر الاتصال، بل هو رهان من رهانات العصر، وهذا لن يتأتى إلا بممارسة

الاتصال من طرف مؤسسات أخرى منافسة. إن الهياكل المنظمة (الجماعات المحلية، المؤسسات التجارية...) ترغب في اتصال أسرع وأقوى لكي تسمع صوتها وتقضي مصالحها مع أو قبل غيرها. فهي تعبر عن وجودها لأن المنافسين يقومون بذلك.

✓ تعود الجمهور على هذا النوع من الاتصال: إن هذا النوع من الاتصال يتطور لأن الجمهور (العام والخاص) تعود عليه وأصبح يطلبه، مما يستوجب تفاعل المؤسسات الجزائرية مع هذا الطلب.

✓ تطور وسائل الاتصال: وهو يشكل ثالث سبب لهذا التطور، فالصحافة و الإذاعات المحلية والتلفزيون والإنترنت مؤخرًا كلها وسائل محفزة للاتصال بسبب فاعلية تأثيرها الجماهيري. ونخص بالذكر هنا التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال التي تعني أساسًا تلك الموصولة بالكمبيوتر: بنوك المعلومات، البريد الإلكتروني، المحاضرة المدعمة بالكمبيوتر، الفيديو تكس، المسجلات التماثلية والرقمية، التلفزيون التفاعلي بالكابلات، نظام الفيديو ديسك (الأقراص التسجيلية)، الإنترنت، الإكسترانات، وكل التطبيقات المعلوماتية عن بعد (**Télématique**) ونعني بها تلك التي تجمع بين استعمال كل من الاتصالات عن بعد (**Télécommunication**) والمعلوماتية (**Informatique**) (38).

هوامش الفصل الخامس :

- 1- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000م، ص24.
- 2- محمد منير حجاب، سحر محمد وهيبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995م، ص20-21.
- 3- ناصر داودي: الاتصال الفعال في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004م، ص19.

- 4- عبد الفتاح بوخمحم: تحليل وتقييم أداء المنشأة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2000م، ص 17.
- 5- 28/11/2012, H : 16 :20www.pridixussion.com/cgi-bin/dixus.cgi :
- 6- ناصر داداي عدوي: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998م، ط2، ص ص 23 24.
- 7- عبد الله ولد سيد أحمد فال: دور المجموعات المحلية في التنمية الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، دورية علمية محكمة تصدرها جامعة خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010م. ص ص 106. 107.
8. تامر ياسر البكري: التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000م ص 25.
- 9- المرجع نفسه، ص ص 29.28.
- 10- 30/11/2012, H : 19 :00. www.behin dthesphn.com :
- 11- العربي دخموش: محاضرات في الاقتصاد في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2001م، ص 21.
- 12- عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 38.
13. العربي دخموش: مرجع سبق ذكره، ص 38.
- 14- رماش صابرينة: بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية، (دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات) مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2003م، ص 87.
- 15- عبد الرزاق بن حبيب: مرجع سبق ذكره، ص 41.
- 16- Stephen Robbins, Timothy Judge , Comportments Organizational , Pearson education -16 France 200612 edition p, p 244 , 245.
- 17- ناجي بن حسين: نظام الإعلام واتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 1997م، ص 21.
- 18- عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006م، ط4، ص ص 25.24.

: 04/12/2012, H : 15 :30.

www.elmonir.freehositia.com -19

Yves Dupuy et Gérard Rolland : Control de gestion, Dunod, Paris, p236. -20

http://www.entreprisesJelsoft : 08/12/2012, H : 21 :10. -21

عموميات حول المؤسسة الاقتصادية، منتديات الحلقة لكل الجزائريين والعرب.

login.ph : 08/12/2012, H : 22 :30.www.etudiantzd.com/vb/ -22

Henry Mintzberg : Structure et Dynamique des Organisations, les édition d'organisation, -23
Paris, 1995, p246

24- مريم باي: دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير والاقتصاد، تخصص: إدارة مالية، إشراف الدكتور عبد الحق عتروس) جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006م، ص ص 2625.

JEAN JACQUES LONPHN : Le Marketing Stratégique (du Marketing a l'orientations -25
marche), 4^{eme}, édition, international, Paris, 1998, p, p 345,346.

26- حجاج حسان: الاتصال الحديث في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز قسنطينة02). مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص اتصال والعلاقات العامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2010م، ص

27- بن عنتر عبد الرحمان: مراحل تطور المؤسسة الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر ببسكرة، العدد 02 جوان، دار الهدى عين مليلة، الجزائر، 2002م، ص 49.

28- رشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة، الجزائر، 2003م، ص 60.

29- المرجع نفسه: ص 68.

30- حجاج حسان: مرجع سابق، ص ص 129. 130.

31- فضيل دليو: اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003م، ص 37.

32- فريد كورتيل: الإشهار والعلاقات العامة (إشارة خاصة لواقع بعض المؤسسات العمومية الاقتصادية بالجزائر)، الاقتصاد والمجتمع، مجلة محكمة ومتخصصة تصدر عن مخبر المغرب الكبير للاقتصاد والمجتمع، العدد1، 2002م، ص ص 102. 103.

33- بن نوار صالح: "الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية"، فعاليات الملتقى الوطني الثاني - الاتصال في المؤسسة - منشورات مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003م، ص ص 87-88.

34- Richard Arcand et Nicole Bourbeau : La Communication efficace, De Boeck Université, Belgique, 1998, p27.

35- سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الباقي: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1999م، ط2، ص ص 377-378.

36- فضيل دليو: مرجع سبق ذكره، ص ص 38-39.

37- هامل مهدية: اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية والخدمية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قسنطينة، 2009م، ص 133.

38- فضيل دليو: مرجع سبق ذكره، ص ص 36-37.

الفصل التطبيقي

الفصل السادس: المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية ونتائج الدراسة:

تمهيد.

1. المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية.

2. نتائج الدراسة:

- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.
- نتائج الدراسة في ضوء الأهداف
- نتائج الدراسة في ضوء المحور الأول من الاستمارة.
- النتيجة العامة للدراسة.

خاتمة.

تمهيد:

سنتناول في هذا الفصل (الفصل التطبيقي) من الدراسة عرض وتحليل البيانات والنتائج المتحصل عليها من خلال أدوات جمع البيانات (الاستمارة، المقابلة، الملاحظة) وذلك لدراسة موضوع اتصال الأزمة في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية لأزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02)، حيث جاءت النتائج على شكل جداول تتضمن الإجابة والتكرار والنسب المئوية لكل سؤال من استمارة البحث، وكذا أعمدة بيانية توضيحية، وقد شمل هذا الفصل التطبيقي ما يلي:

- ✓ عرض بيانات خاصة بكل محور في جداول إحصائية، وأعمدة بيانية، وكل جدول يليه قراءة وتعليق وتفسير للأرقام التي جاءت فيه، إضافة إلى ربط نتائج المقابلات التي تمت مع المكلفة بالاتصال بالمؤسسة مجال البحث، وكذا من خلال ربط الجانب النظري بالميداني.
- ✓ عرض نتائج الدراسة من خلال فرضياتها.
- ✓ عرض نتائج الدراسة وفق أهدافها.
- ✓ خاتمة الدراسة ومقترحات موجهة لمؤسسة سونلغاز قسنطينة02، لمواجهة أي أزمة تعترضها مرة أخرى، وكذا كل المؤسسات على مستوى التراب الوطني.

1. المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية:

المحور الأول: مفهوم الأزمة ومكانة اتصال الأزمة بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

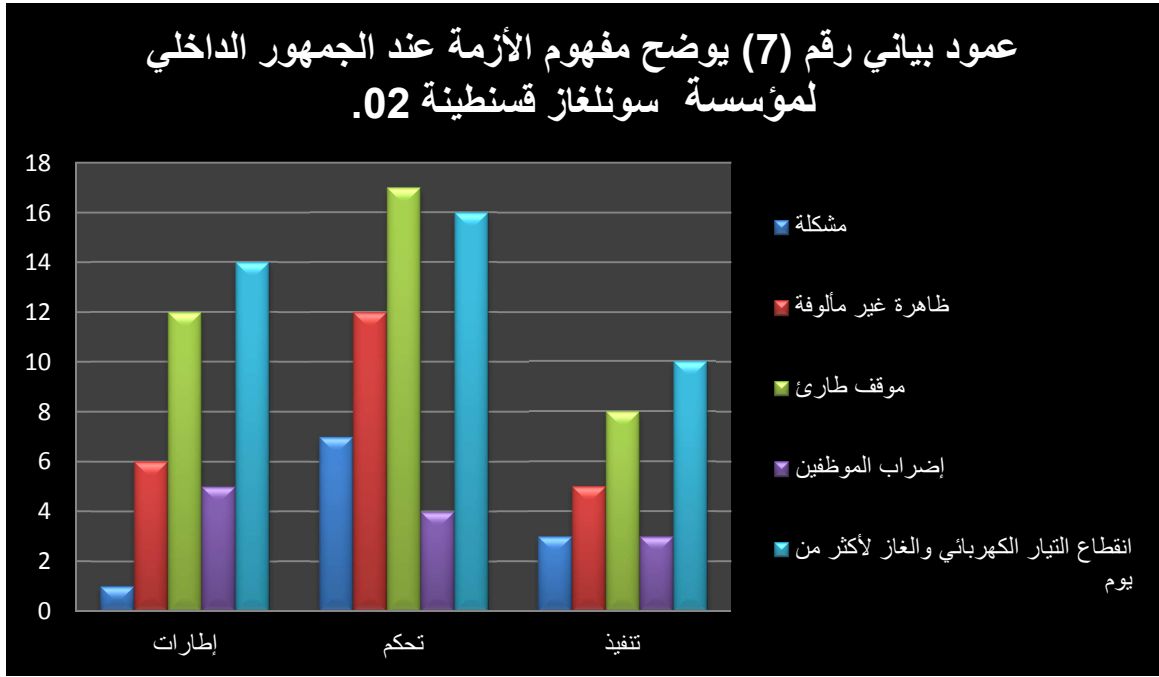
جدول رقم(11): يبرز مفهوم الأزمة عند الجمهور الداخلي (الموظفون) للمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطارات		تكرارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	احتمالات
8.94	11	2.44	03	5.69	07	0.81	01	مشكلة
18.70	23	4.07	05	9.76	12	4.88	06	ظاهرة غير مألوفة
30.08	37	6.50	08	13.82	17	9.76	12	موقف طارئ
9.76	12	2.44	03	3.25	04	4.07	05	إضراب الموظفين
32.52	40	8.13	10	13.01	16	11.38	14	انقطاع التيار الكهربائي والغاز لأكثر من يوم
/	/	/	/	/	/	/	/	أخرى تذكر
100	123	23.58	29	45.53	56	30.9	38	المجموع

ملاحظة: في هذا السؤال قمنا بحساب مجموع عدد العبارات وليس بمجموع عينة المبحوثين، وذلك على اعتبار أن

هذا السؤال يتضمن أكثر من إجابة واحدة، حيث وجدنا الكثير من المبحوثين أجابوا على أكثر من احتمال.

وهذا ينسحب على كل الأسئلة التي تتضمن أكثر من إجابة واحدة، وتكون إجابة المبحوثين لأكثر من احتمال.



يتضح لنا من خلال قراءتنا المتأنية لأرقام هذا الجدول فيما يخص مفهوم الأزمة لدى أفراد عينة الدراسة أن نسبة 32.52% تمثل انقطاع التيار الكهربائي لأكثر من يوم بالنسبة لزيائن مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، وأما نسبة 30.08% فتمثل موقف طارئ بالنسبة للمؤسسة، لتليها احتمال ظاهرة غير مألوفة وذلك بنسبة قدرت بـ 18.70%، ثم نسبي 9.76% و 8.94% بالنسبة لاحتمالي إضراب الموظفين ومشكلة على الترتيب.

وعليه، يتبين لنا أن أكبر نسبة ترى بأن مفهوم الأزمة هو انقطاع التيار الكهربائي لأكثر من يوم بالنسبة لزيائن مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، وهذه الرؤية تتقارب إلى حد بعيد مع أحد تعريفات الأزمة حيث يرى بعض الباحثين أن الأزمة هي: " الانقطاع المفاجئ في مسيرة المؤسسة الاقتصادية مما يهدد سلامة الأداء المعتاد، سواء بالنسبة للمؤسسة نفسها أو زبائنها".⁽¹⁾

كما هو الحال بالنسبة لموقف طارئ والتي تحصلت بدورها على المرتبة الثانية بنسبة استقرت عند 30.08%، حيث وفي هذا الصدد هناك تعريفات عديدة للأزمة حيث يرى بعض الباحثين أن الأزمة هي: "ا هي موقف طارئ مما يؤدي إلى توقف في الأحداث المجتمعية و المنظمة والمتوقعة، مما ينتج اضطرابا في

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

العادات والعرف السائد مما يستلزم التدخل السريع من اجل التغيير وإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة".⁽²⁾

لتليها بعد ذلك ظاهرة غير مألوفة بنسبة حددت بـ 18.07%، وهي نسبة أقل على الرغم من أن بعض التعريفات تؤكد أن الأزمة هي: "ظاهرة غير مألوفة تصيب المؤسسة مما يؤدي إلى خلل وظيفي قد يتسبب في انهيار المؤسسة بأكملها"⁽³⁾.

أما كل من إضراب الموظفين والمشكلة فكانت الأضعف من ناحية النسب حيث جاءت نسبها على الترتيب التالي 9.76% و 8.94% إلا أنهما لم يخرجوا من تعريفات الأزمة حيث عرف بعض الباحثين الأزمة بـ: "تعتبر الأزمة حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام، وتستدعي إلى اتخاذ القرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواء أكان إداريا، سياسيا، اجتماعيا، اقتصاديا أو ثقافيا".⁽⁴⁾

وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن المبحوثين معظمهم لديهم فكرة على مفهوم الأزمة التي تصيب بين الفينة والأخرى مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، وذلك من خلال التكوين الذي يتحصل عليه الموظفون من قبل المكلفة بالاتصال.*

1. عبوي زيد منير: إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2008م، ص19.

2 عبد العزيز عطا الله المعاينة: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد، عمان، 2007م، ص283.

3 ربحي عبد القادر الجديلي: إدارة الأزمات (إطار نظري)، القاهرة، ص3.

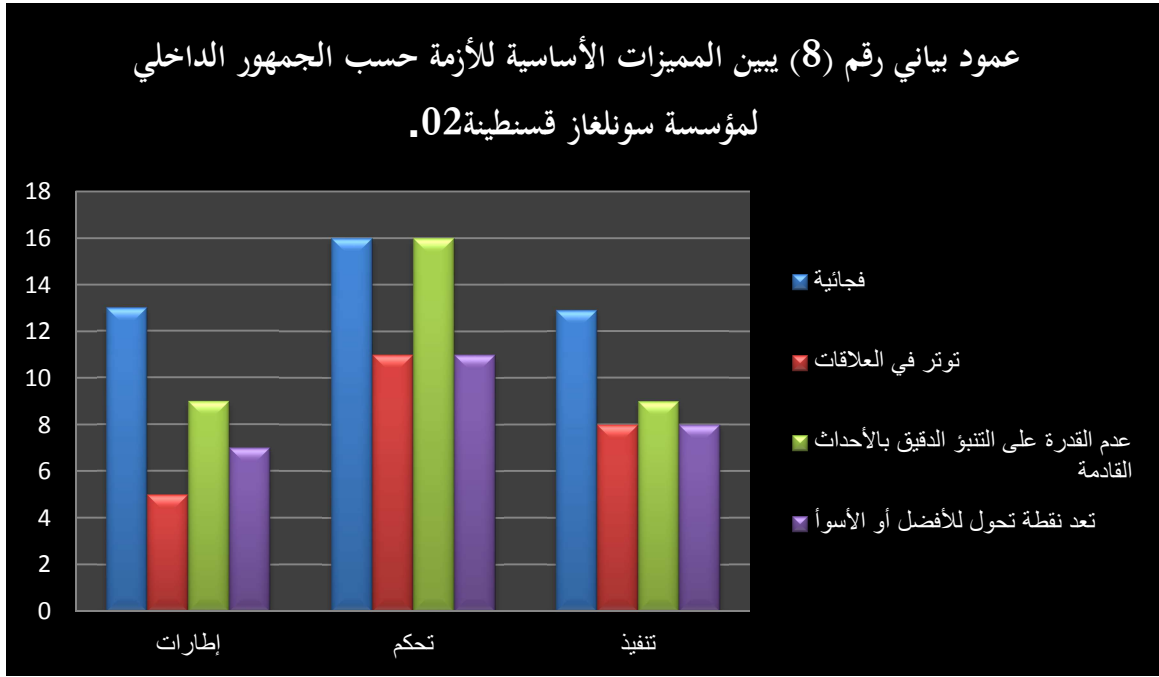
4 عبد العزيز عطا الله المعاينة: مرجع سبق ذكره، ص289.

*مقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02: يوم 08 ماي 2013م.

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

جدول رقم(12): يوضح المميزات الأساسية للأزمة حسب الجمهور الداخلي (الموظفون) بمؤسسة
سونلغاز قسنطينة02:

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطارات		تكرارات احتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
32.26	40	8.87	12.90	12.90	16	10.48	13	فجائية
19.35	24	6.45	08	8.87	11	4.03	05	توتر في العلاقات
27.42	34	7.26	09	12.90	16	7.26	09	عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة
20.97	26	6.45	08	8.87	11	5.65	07	تعد نقطة تحول للأفضل أو الأسوأ
/	/	/	/	/	/	/	/	أخرى تذكر
100	124	29.03	36	43.55	54	27.42	34	المجموع



نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد عينة الدراسة ترى أن السمة الأساسية للأزمة هي الفجائية حيث تحصلت هذه الأخيرة على نسبة معتبرة قدرت بـ 32.26% في حين أن السمة التي احتلت المرتبة الثانية هي عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة حيث قدرت نسبتها بـ 27.42% لتليها بعد ذلك سمة: تعد نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ وذلك بنسبة قدرت بـ 20.97%، واحتلت المرتبة الأخيرة سمة توتر في العلاقات حيث بلغت نسبتها بـ 19.35%.

ومن خلال الجانب النظري لدراستنا ، رأينا أن معظم الباحثين والمفكرين يؤكدون على فجائية الأزمة بالدرجة الأولى، ومن هؤلاء الباحثين نجد: الباحث "قذري علي عبد المجيد" و "حسن عماد مكاوي" وأيضا الدكتور "يوسف أحمد أبو فارة" في كتابه "إدارة الأزمات" (مدخل متكامل) حيث يرى أن للأزمة سمة أساسية وهي المفاجأة، ثم تأتي السمات الأخرى، وهي على النحو التالي:

عنصر المفاجأة: إذ أن الأزمة تنشأ وتنفجر في وقت مفاجئ وفي مكان مفاجئ أيضا.

عنصر التهديد: تتضمن الأزمة تهديد للأهداف والمصالح في الحاضر والمستقبل.

عنصر الوقت: إن الوقت المتاح أمام صناع القرار يكون وقتا ضيقا ومحدودا.

. تعد نقطة تحول للأسوأ أو الأفضل.⁽¹⁾

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

كما أنه هناك سمات أخرى على غرار توتر في العلاقات، عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة....، وهذا تقريبا ما وجدناه لدى عينة بحثنا بالمؤسسة مجال الدراسة.

وهذا ما أكدته لنا المكلفة بالاتصال خلال إجرائنا لمقابلة معها*، حيث بينت لنا أنه أثناء حدوث الأزمة يحدث نوع من الانزعاج والتوتر لدى الجمهور الداخلي وحتى الجمهور الخارجي وهذا حسبها راجع إلى فجائية الأزمة من جهة، وإلى ضيق الوقت من جهة أخرى، حيث أنه في الساعات الأولى للأزمة فيفري لم يتوقف هاتف المؤسسة وهاتفها الشخصي من الرنين من قبل وسائل الإعلام وحتى المواطنين المتضررين من الأزمة.-

1- يوسف أحمد أبو فارة: إدارة الأزمات (مدخل متكامل)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009م، ص26.

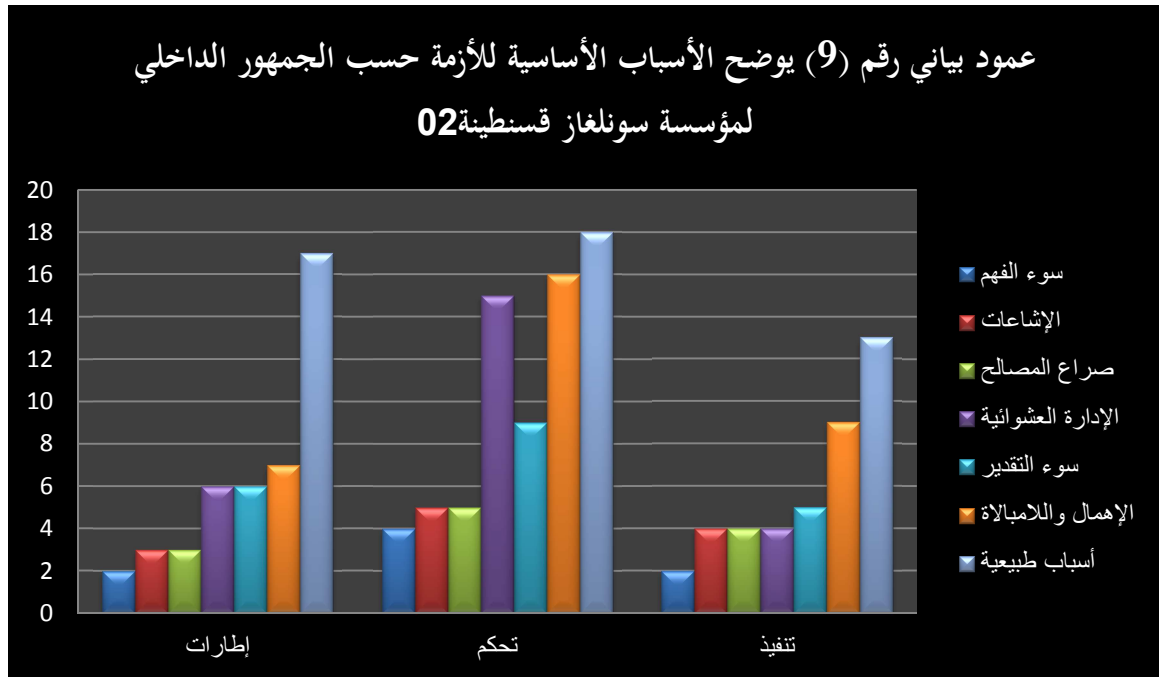
*مقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02: يوم 08 ماي 2013م.

جدول رقم (13): يبرز الأسباب الأساسية للأزمة، وذلك حسب الجمهور الداخلي (الموظفون) بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02:

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطارات		تكرارات احتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
5.09	08	1.27	02	4.55	04	1.27	02	سوء الفهم
7.65	12	2.55	04	3.19	05	1.91	03	الإشاعات
7.65	12	2.55	04	3.18	05	1.91	03	صراع المصالح
15.92	25	2.55	04	9.55	15	3.82	06	الإدارة العشوائية
12.74	20	3.19	05	5.73	09	3.82	06	سوء التقدير
20.38	32	5.73	09	10.19	16	4.46	07	الإهمال واللامبالاة
30.57	48	8.28	13	11.46	18	10.83	17	أسباب طبيعية
/	/	/	/	/	/	/	/	أسباب اجتماعية

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

/	/	/	/	/	/	/	/	أسباب دينية
/	/	/	/	/	/	/	/	قوة القاهرة
100	157	26.12	41	45.86	72	28.02	44	المجموع



يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الفئة التي أخذت حصة الأسد في الأسباب الأساسية لحدوث الأزمة هي الأسباب الطبيعية، حيث قدرت نسبتها بـ 30.57%، ثم تتبعها أسباب الإهمال واللامبالاة وذلك بنسبة حددت بـ 20.38%، لتليها بعد ذلك الإدارة العشوائية بـ 15.92%، ثم سوء التقدير بـ 12.74%، وقد جاءت كل من الإشاعات وصراع المصالح بالنسبة نفسها أي بـ 7.65%، أما سوء الفهم فاحتلت المرتبة الأخيرة بنسبة لم تتعدى 5.09%. أما كل من الأسباب الاجتماعية والدينية وحتى القوة القاهرة فلم ترد أية إجابة عنها من طرف عينة البحث .

ويمكننا إرجاع إجابات الباحثين، وخاصة فيما تعلق بأن السبب الرئيسي لحدوث الأزمة هي أسباب طبيعية، راجع إلى إسقاط أسباب الأزمة إلى أزمة فيفري 2012م أو ما عرف عنها بأزمة البرد والثلج، وهذا بالذات ما أكدته المكلفة بالاتصال لنا بقولها أن السبب الرئيسي لأزمة فيفري 2012م هو سوء الأحوال الجوية

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

والتي لم تشهده مدينة قسنطينة من قبل، أما الأسباب الأخرى كصراع المصالح والإدارة العشوائية وغيرها فقالت: بأن مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 تمتلك إطارات ذات كفاءة وهي أكبر من أن تتصارع على المصالح، ولهذا ربما وجدنا أن معظم المبحوثين لم يتناولوها إلا بنسبة قليلة جدا*.

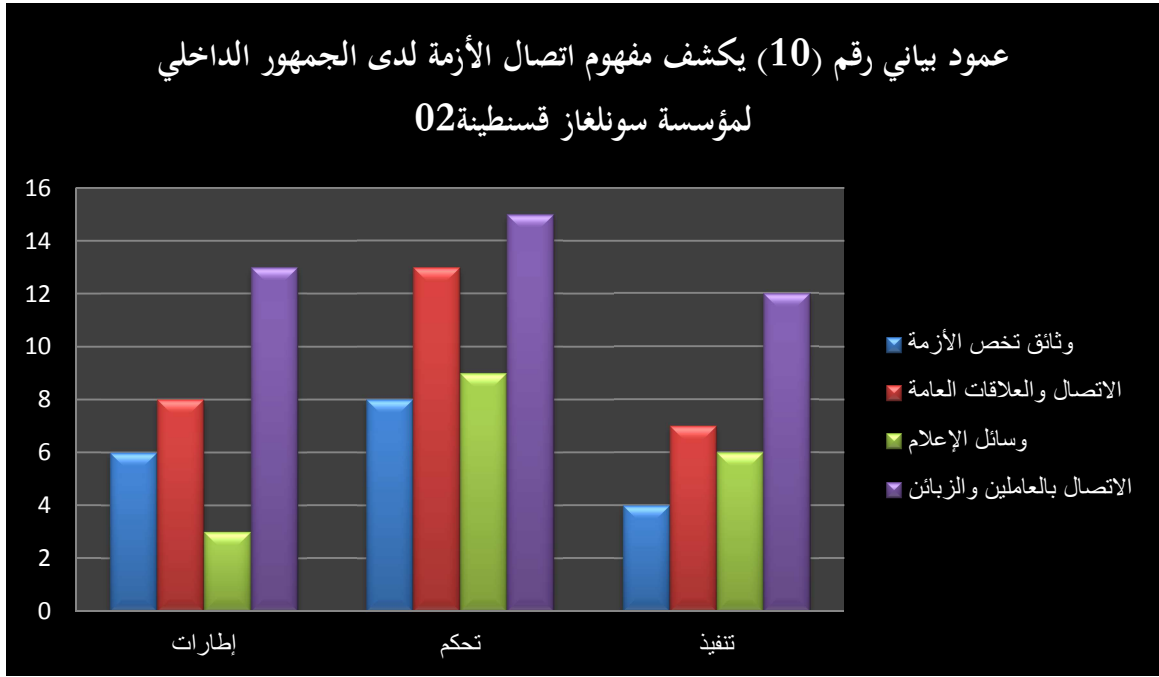
ولتأكيد هذه النتيجة نجد أن بعض الباحثين على غرار "محمد شومان" و"فهد أحمد شعلان" والباحث "قذري علي عبد المجيد" يؤكد على أن هناك "أزمات بفعل الطبيعة"⁽¹⁾ أو لأسباب طبيعية بحتة، وهذا ما يؤكد أن مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، تعرضت لأزمة فيفري 2012م وهي أسباب طبيعية بحتة.

*مقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02: يوم 08 ماي 2013م.

1- أنظر قدرى علي عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2008م، ص104.

جدول رقم (14): يبين مفهوم اتصال الأزمة لدى الجمهور الداخلي (الموظفون) بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطارات		تكرارات احتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
17.31	18	3.85	04	7.69	08	5.77	06	وثائق تخص الأزمة
26.92	28	6.73	07	12.5	13	7.69	08	الاتصال والعلاقات العامة
17.31	18	5.77	06	8.65	09	2.89	03	وسائل الإعلام
38.46	40	11.54	12	14.42	15	12.50	13	الاتصال بالعاملين والزبائن
/	/	/	/	/	/	/	/	أخرى تذكر
100	104	27.89	29	43.26	45	28.85	30	المجموع



من خلال استقراءنا للجدول المبين أعلاه والخاص بمفهوم اتصال الأزمة لدى أفراد عينة الدراسة، اكتشفنا أن النسبة الغالبة والتي تقدر بـ 38.46% تعود إلى الاتصال بالعاملين والزبائن على حد سواء، ثم تليها الاتصال والعلاقات العامة بنسبة تراوحت بـ 26.92%، وفي الأخير حصد اختيار كل من وثائق تخص الأزمة و وسائل الإعلام المرتبة الأخيرة بنفس النسبة حيث قدرت بـ 17.31%.

و يتبين لنا من خلال نسب الجدول، أن اتصال الأزمة يعني الاتصال بالموظفين والزبائن أي الاتصال بالجمهور الداخلي والخارجي، وهذا الرأي نجده في كتاب "الإعلام والأزمات" لصاحبه "محمد شومان" وفي صفحته رقم (70)، حيث رأى أن "اتصال الأزمة يشمل كافة الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة، ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها، وعلى هذا فإن الأنشطة والأدوار الاتصالية المختلفة التي تقوم بها المؤسسات أثناء مراحل الأزمة، بما في ذلك أنشطة إدارات العلاقات العامة تدخل في نطاق اتصال الأزمة، كذلك فإن الأنشطة والأدوار التي تقوم بها وسائل الإعلام الجماهيري في المجتمع تدخل في نطاق اتصال الأزمة".⁽¹⁾

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

وكذلك فيما يخص احتمال الاتصال والعلاقات العامة والذي تحصل على نسبة 26.92%، ونفس الشيء بالنسبة لهذا الاحتمال فهناك من الباحثين من يرى أن اتصال الأزمة هو نشاط تقوم به العلاقات العامة، ومن بين هذه التعاريف نجد التعريف الذي وضعه "علي منصور الشميري" في كتابه "دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية" وبالتحديد في صفحة رقم (12) حيث عرفه بـ: "عملية تجريها العلاقات العامة في المؤسسة المعنية عند حدوث الأزمة".⁽²⁾

أما كل من احتمال وثائق تخص الأزمة ووسائل الإعلام فقد تحصلا على النسبة نفسها حيث قدرت بـ: 17.31%، وهذا يوافق رأي "محمد شومان" الذي يرى أن اتصال الأزمة هو استخدام وسائل الإعلام أيضا، حيث وفي معرض حديثه يقول: "أن مسؤولية القيام باتصال الأزمة يقع أيضا على عاتق وسائل الإعلام الجماهيري والتي تعمل وتتأثر بطبيعة النظام الإعلامي السائد وإمكانياته المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية أو فنية".⁽³⁾

وقد جاء على لسان المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02، أن اتصال أزمة هو: "وجود مخطط اتصالي يساير الأزمة من بدايتها إلى نهايتها ولا يكون هناك تشويش على وسائل الإعلام لأنهم سيتخذون موقف آخر وبالتالي يكون موقفها سلمي من مؤسسة سونلغاز قسنطينة02".*

وما يمكن ملاحظته عموما، أن الاستعمال الشائع لاتصال الأزمة (La Communication de Crise) ليس متداولاً بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02. فهم يدركون وجود اتصال خاص أثناء الأزمة، ولكنهم لا يعرفون تسميته بالتحديد.

1. محمد شومان: الإعلام والأزمات (مدخل نظري وممارسات عملية)، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002م، ص70.

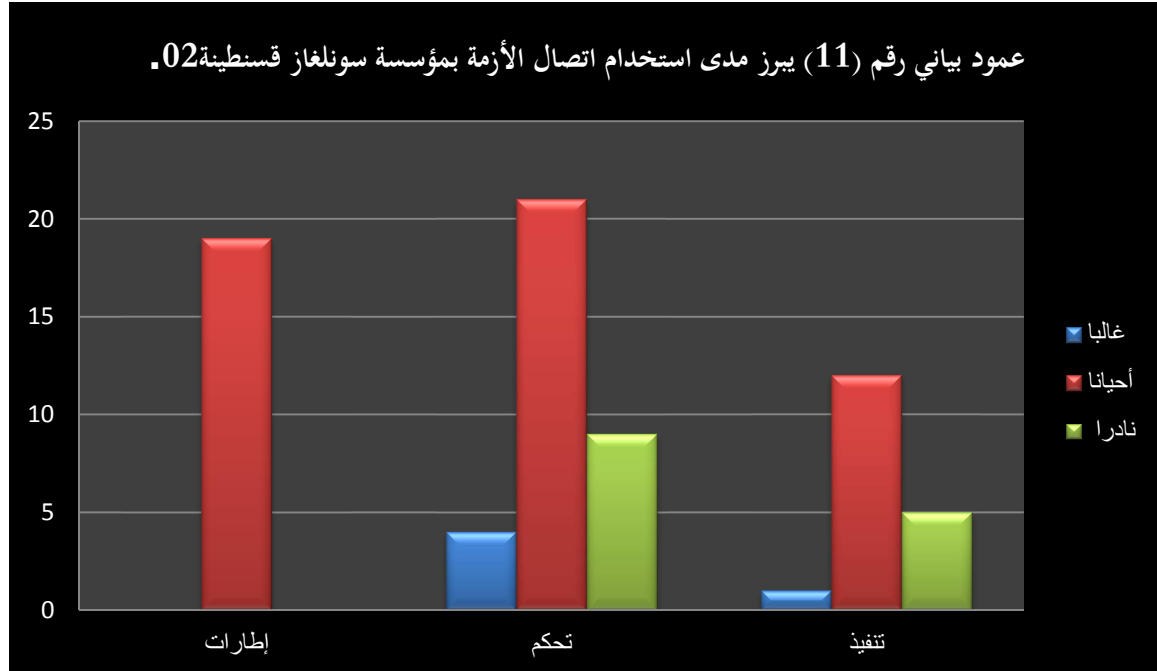
2. علي منصور الشميري: دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008م، ص ص12-13.

3- محمد شومان: مرجع سبق ذكره، ص70.

*مقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02: يوم 08 ماي 2013م.

جدول رقم(15): يبين مدى استعمال اتصال أزمة في مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطارات		تكرارات احتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
7.04	05	1.41	01	5.63	04	/	/	غالباً
73.24	52	16.90	12	29.58	21	26.76	19	أحياناً
19.72	14	7.04	05	12.68	09	/	/	نادراً
100	71	25.35	18	47.89	34	26.76	19	المجموع



الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

من خلال الجدول يتبين لنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة ترى أنه أحيانا ما تستعمل مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 اتصال الأزمة وذلك بنسبة كبيرة جدا حيث قدرت بـ 73.24%، في حين ترى فئة أخرى أنه نادرا ما يستعمل اتصال الأزمة في المؤسسة مجال البحث حيث قدرت نسبتها بـ 19.72%، وأما الفئة الثالثة فترى أن اتصال الأزمة يستعمل غالبا في مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 حيث مثلته نسبة 7.04%.

وعند رجوعنا إلى الإطار النظري، وبالتحديد في فصل اتصال الأزمة سيتبين لنا أن هذا العلم جديد في العالم المتقدم فما بالك بالدول السائرة في طريق النمو على غرار الجزائر، حيث أن الاتصال (في الجزائر) عموما جديد، ولذلك فإن تطبيق فروعه (خصوصا اتصال الأزمة) سيتواجد أحيانا أو يكون عند حدوث الأزمة، وهذا بطبيعة الحال إن طبق.

ولهذا كله فلاغرو، أن نجد أن النسبة التي أخذت حصة الأسد كانت أحيانا بنسبة بلغت 73.24%، وهذا ما أكدته المكلفة بالاتصال خلال مقابلة جمعتنا بها*، حيث أكدت أن اتصال الأزمة بالمؤسسة يكون أثناء وقوع الأزمة بالفعل، ولكن هذا لا يعني الإغفال عن اتصال قبل الأزمة، بل هناك اتصال مستمر قبل، أثناء وبعد الأزمة. وربما يتوافق رأي المكلفة بالاتصال مع الباحث "قذري علي عبد المجيد" حيث يرى في كتابه المعنون بـ: "اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات" وبالتحديد في صفحته رقم (179) بأن القول بوجود اتصالات قبل الأزمة هو أمر خاطئ نظريا وعمليا:

✓ على المستوى العملي لا يمكن تسمية الاتصالات التي تجربها العلاقات العامة لمنع وقوع الأزمة بأنها اتصالات أزمة، لأن العلاقات العامة بالمؤسسة لا تعلم مسبقا بأن أزمة ما ستحدث في المستقبل، والحديث النظري عن مرحلة ما قبل الأزمة هو حديث يتم في الحقيقة بعد حدوث الأزمة، وهو بالتالي حديث افتراض تحليلي وهو ما يسمى التحليل بعد حدوث الواقعة " **After the Fact analysis**."

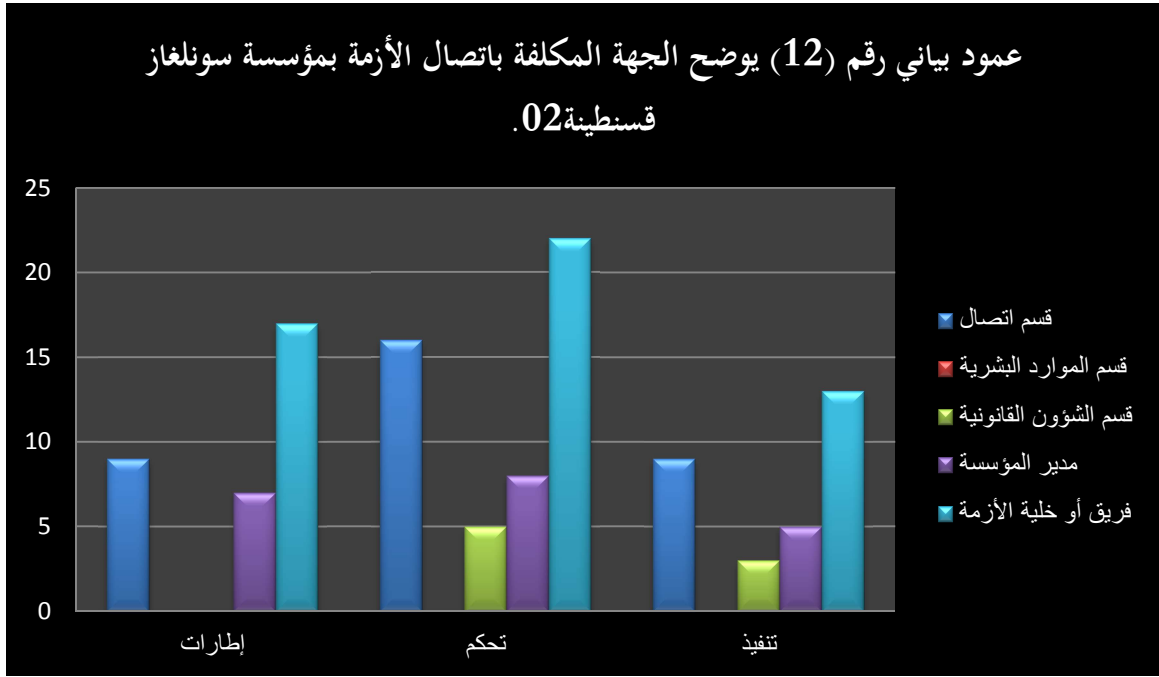
✓ كل الاتصالات التي تجربها العلاقات العامة الإستراتيجية تهدف لإنشاء وتطوير العلاقات مع الجماهير الإستراتيجية والعمل على الحفاظ وعدم تدهورها، وبالتالي فإن ما يسميه البعض اتصالات مرحلة ما قبل الأزمة هو في الحقيقة جزء من العلاقات العامة الإستراتيجية.⁽¹⁾

*حسب مقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02: يوم 08 ماي 2013م.

1. قدرى علي عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص 179.

جدول رقم (16): يبين الجهة المكلفة بالقيام باتصال أزمة في مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطارات		تكرارات احتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
29.82	34	7.89	09	14.03	16	7.89	09	قسم اتصال
/	/	/	/	/	/	/	/	قسم الموارد البشرية
7.02	08	2.63	03	4.39	05	/	/	قسم الشؤون القانونية
17.54	20	4.39	05	7.02	08	6.14	07	مدير المؤسسة
45.62	52	11.41	13	19.30	22	14.91	17	فريق أو خلية الأزمة
/	/	/	/	/	/	/	/	أخرى تذكر
100	114	26.32	30	44.47	51	28.94	33	المجموع



يمكننا أن نلاحظ من خلال أرقام الجدول أعلاه، أن الآراء اختلفت وتباينت بين أفراد عينة الدراسة حول الجهة المكلفة بالقيام باتصال الأزمة في مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، حيث أن نسبة 45.62% رأيت أن الجهة المكلفة بالقيام باتصال الأزمة هي فريق أو خلية الأزمة، أما نسبة 29.82% فقد أعطيت للمكلفة بالاتصال والعلاقات العامة بالمؤسسة، لتليها بعد ذلك فئة أخرى ترى أن الجهة المكلفة بالقيام باتصال الأزمة هو المدير وذلك بنسبة قدرت بـ 17.54%، أما قسم الشؤون القانونية فاستقرت نسبته عند 7.02%، أما قسم الموارد البشرية فلم ترد أي إجابة عنه .

ونستكشف من خلال هذه النتائج المبيّنة أمامنا، أن فريق الأزمة هو الذي قام بإدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، وقد كشفت لنا المكلفة بالاتصال* بالمؤسسة مجال الدراسة أن فريق أزمة فيفري 2012م تكون من: مدير التوزيع، المكلفة بالاتصال، رئيس مصلحة الكهرباء، رئيس مصلحة استغلال الغاز، رئيس مصلحة الوسائل العامة، رئيس مصلحة المنازعات، وكذلك أعوان استغلال الكهرباء. وهذا إلى حد بعيد ما ذكره الباحث "قدري علي عبد المجيد" نقلا عن "Michael Bland" وبالضبط في صفحة رقم

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

(279) من كتابه "اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات" أن فريق الأزمة يتكون من: المدير، مصلحة القانون، العلاقات العامة، الأمن، رؤساء المصالح...⁽¹⁾

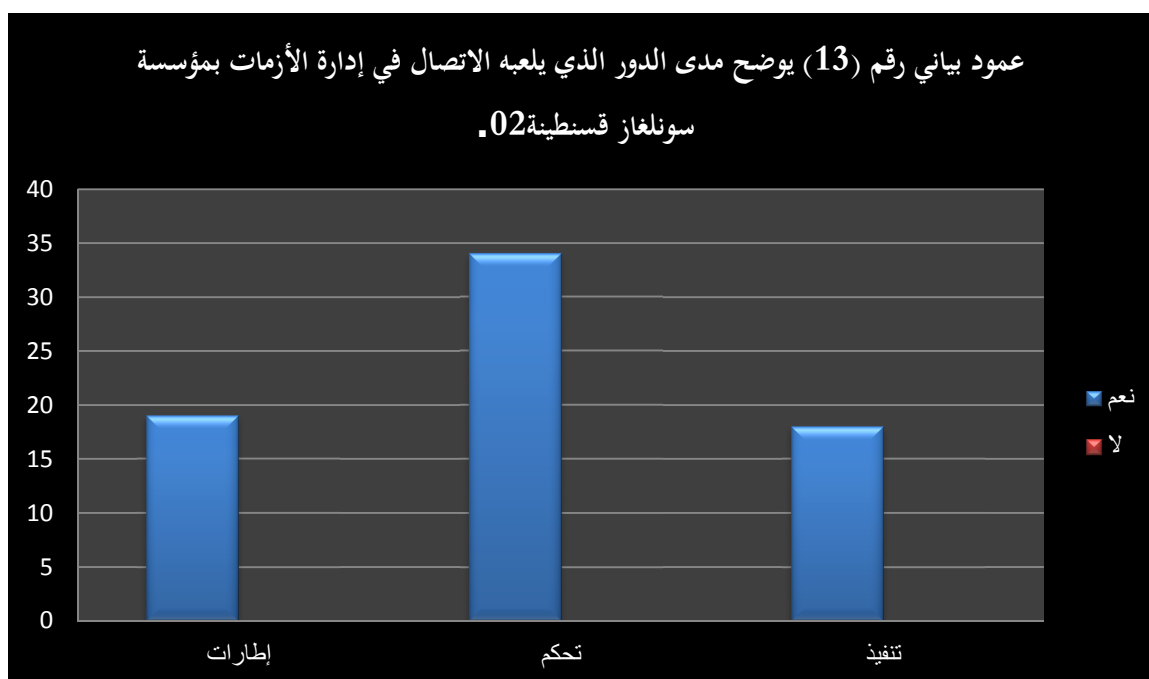
*حسب مقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02: يوم 08 ماي 2013م.

1. قدري علي عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص 279.

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

جدول رقم (17): يكشف ما مدى الدور الذي يلعبه الاتصال في إدارة الأزمة بمؤسسة سونلغاز قسنطينة .02

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطارات		تكرارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	احتمالات
100	71	25.35	18	47.89	34	26.76	19	نعم
/	/	/	/	/	/	/	/	لا
100	71	25.35	18	47.89	34	26.76	19	المجموع



من خلال قراءتنا للجدول المبين أعلاه، يتضح لنا أن كل أفراد عينة الدراسة رأيت أن الاتصال يلعب دورا كبيرا ومهما في إدارة الأزمة بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، حيث قدرت نسبة الذين أجابوا بـ "نعم" بـ 100%.

ومن خلال هذه النسبة، يظهر لنا جليا بأن الاتصال يلعب دورا مهما وفعالا في إدارة الأزمات بشكل عام، ولتأكيد هذا الاستنتاج الذي توصلنا إليه من خلال تحليل استمارة البحث، ما أكدده جل الباحثين على غرار

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

الباحث "قدري علي عبد المجيد" الذي يقر بأن "الاتصال المؤثر والفعال للجمهور من خلال وسائل الإعلام ووسائل الاتصال الأخرى يؤدي حتما إلى نتائج إيجابية ملموسة عند إدارة أي أزمة".⁽¹⁾

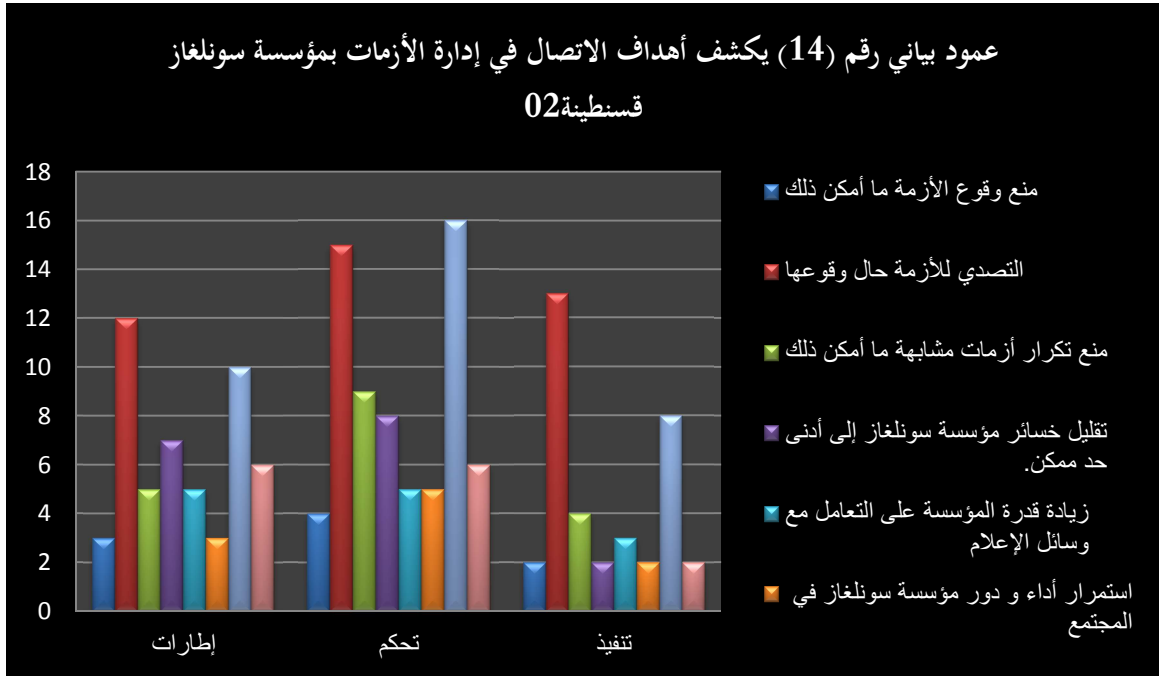
1. قدري علي عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص 9.

جدول رقم (18): يبرز أهداف اتصال الأزمة في إدارة الأزمة بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

تكرارات	إطارات	تحكم	تنفيذ	المجموع
---------	--------	------	-------	---------

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

احتمالات	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
منع وقوع الأزمة ما أمكن ذلك	03	1.27	4	2.58	02	1.29	09	5.8
التصدي للأزمة حال وقوعها	12	7.74	15	9.68	13	8.39	40	25.81
منع تكرار أزمات مشابهة ما أمكن ذلك	05	3.23	09	5.81	04	2.58	18	11.62
تقليل خسائر مؤسسة سونلغاز إلى أدنى حد ممكن.	07	4.52	08	5.16	02	1.29	17	10.97
زيادة قدرة المؤسسة على التعامل مع وسائل الإعلام	05	3.23	05	3.23	03	1.93	13	8.93
استمرار أداء و دور مؤسسة سونلغاز في المجتمع	03	1.93	05	3.23	02	1.29	10	6.45
تحسين صورة وسمة سونلغاز قسنطينة 02.	10	6.45	16	10.32	08	5.16	34	21.93
إزالة الآثار السلبية للأزمة على الموظفين وزبائن لمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	06	3.87	06	3.87	02	1.29	14	9.03
أخرى تذكر	/	/	/	/	/	/	/	/
المجموع	51	32.90	68	43.88	36	23.22	155	100



يتبين لنا من خلال الجدول أن هناك تنوعاً في إجابات الباحثين فيما يخص أهداف اتصال الأزمة في مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، حيث جاء هدف التصدي للأزمة حال وقوعها في المرتبة الأولى بنسبة 25,81%، يليه بعد ذلك هدف تحسين صورة وسمعة مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 وذلك بنسبة استقرت عند 21,93%، ثم هدف منع تكرار أزمات مشابهة ما أمكن ذلك وذلك بنسبة 11,62%، ثم يلي هدف تقليل خسائر مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 إلى أدنى حد ممكن وذلك بنسبة 10,97%، وبعدها هدف إزالة الآثار السلبية للأزمة على موظفين وزبائن مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 وذلك بنسبة بلغت 9,03%، ثم يأتي كل من هدف زيادة قدرة مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 في التعامل مع وسائل الإعلام واستمرار أداء ودور المؤسسة في المجتمع و منع وقوع الأزمة ما أمكن ذلك، وذلك بنسب بلغت 8,93% و 6,45% و 5,8% على التوالي.

و من خلال هذه النسب يتبين لنا أن الهدف الرئيسي لاتصال الأزمة بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، هو التصدي للأزمة حال وقوعها، ثم تحسين صورة وسمعة مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، ثم الأهداف الأخرى...، وهذا أمر طبيعي لأن التصدي للأزمة هو أول أمر تقوم به أي مؤسسة، وهذا بالضبط ما أكدته المكلفة بالاتصال* من خلال تعبيرها بأن هدف اتصال الأزمة هو مسايرة الأزمة وإعلام المواطن والزبون بكل المستجدات. بالإضافة إلى هدف تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن... الخ، وهذه الأهداف كما ذكرتها ورتبتها المكلفة بالاتصال تتقاطع مع رأي الباحث "محمود يوسف" في كتابه المعنون بـ: "دراسات في العلاقات العامة

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

المعاصرة" في صفحة رقم (107)، حيث ذكر أهداف اتصال الأزمة في المؤسسة التي تعترضها أزمات، وهي كالتالي:

- يجب منع وقوع الأزمة إن أمكن ذلك من قبل المؤسسة.
- التصدي الفوري والفعال عند وقوع الأزمة.
- توزيع المهام والأدوار على الأجهزة المختلفة للمؤسسة، وكذا توفير الإمكانيات والموارد اللازمة لمواجهة الأزمة.
- سرعة الاستجابة الفورية للأزمة، وكذا تقليل الخسائر إلى أدنى حد.
- زيادة قدرة المؤسسة على التعامل مع وسائل الإعلام سواء المحلية، الوطنية، الإقليمية أو الدولية.
- يجب أن تستعيد المؤسسة عافيتها في اقصر مدة زمنية ممكنة، وكذا لاستمرار أدائها لدورها في المجتمع.
- تخفيف الآثار السلبية للأزمة وإزالة رواسبها على مستوى الجماهير الداخلية والخارجية.
- الاستفادة من مدخلات (معطيات) الأزمة ومخرجاتها (نتائجها) لمنع تكرار أزمات مماثلة ما أمكن ذلك.
- تفعيل الاتصالات مع الجماهير الداخلية والخارجية.⁽¹⁾

* مقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02: يوم 08 ماي 2013م.

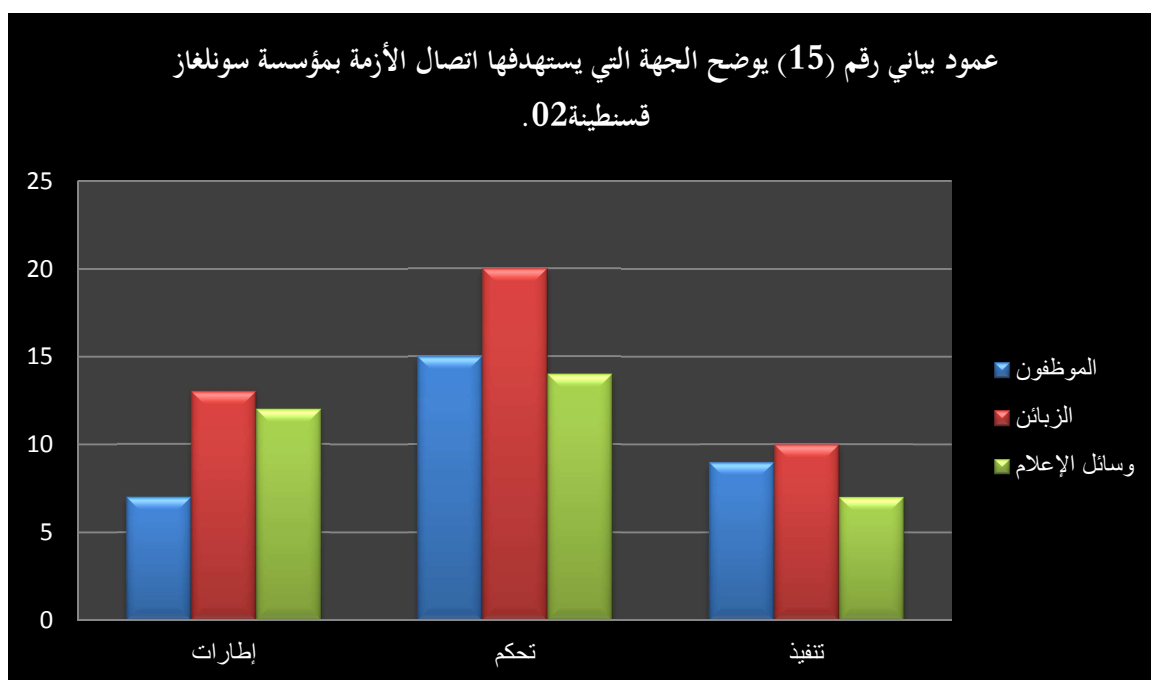
1. محمود يوسف: دراسات في العلاقات العامة المعاصرة، دار البيان للنشر، القاهرة، 2002م، ص 108.

جدول رقم (19): يبرز الجهة التي يستهدفها اتصال أزمة في مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

تكرارات	إطارات		تحكم		تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

احتمالات								
28.97	31	8.41	09	14.02	15	6.54	07	الموظفون
40.19	43	9.35	10	18.69	20	12.15	13	الزبائن
30.84	33	6.54	07	13.08	14	11.22	12	وسائل الإعلام
100	107	24.3	26	45.79	49	29.91	32	المجموع



يتبين من خلال الجدول أعلاه، والذي يبرز الجهة التي يستهدفها اتصال الأزمة في مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، حيث توزعت النسب على النحو التالي: فئة اختارت الموظفين بنسبة 28.97%، أما فئة أخرى من أفراد عينة دراسة قالت بأن اتصال الأزمة يستهدف وسائل الإعلام حيث قدرت نسبتها بـ 30.84%، أما فئة ثالثة فاختارت الزبائن، وهذه الأخيرة تحصلت على حصة الأسد بنسبة بلغت 40.19%.

ومن خلال هذه النسب يتضح لنا أن اتصال الأزمة يستهدف بالدرجة الأولى الزبائن (الجمهور الخارجي)، ولكن هناك اختلاف في هذه النقطة، فمن خلال تحليلنا لاستمارة بحثنا تبين لنا أن المستهدف من اتصال الأزمة هو الجمهور الخارجي (الزبائن).

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

لكن وعند إجرائنا لمقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 تبين لنا أن المستهدف بالدرجة الأولى هو الجمهور الداخلي (الموظفون) حيث قالت بصريح العبارة: "اتصال الأزمة يستهدف بالدرجة الأولى الموظفين (الجمهور الداخلي) ثم الزبائن ووسائل الإعلام (الجمهور الخارجي)".*

وربما يرجع هذا الخلط إلى التداخل الكبير أثناء الأزمة، لأن اتصال الأزمة يستهدف كل من الجمهور الداخلي والخارجي، وأن الأزمة في حد ذاتها هي التي تحدد الجمهور المستهدف، وهذا بالذات ما ذهب إليه الباحث "محسن أحمد الخصيري" حيث يرى أن اتصال الأزمة يستهدف كل من الجمهور الداخلي والخارجي (الزبائن، المواطنون ووسائل الإعلام).

* مقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02: يوم 08 ماي 2013م.

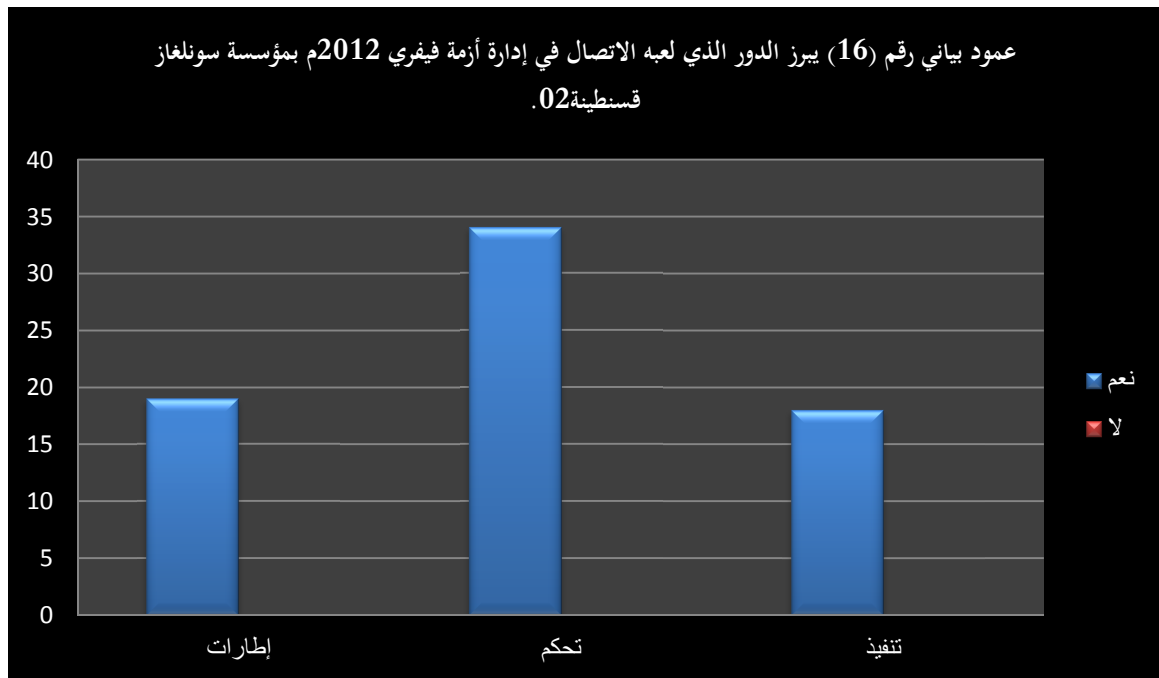
1. لمزيد من التفصيل، أنظر محسن أحمد الخصيري: إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري متكامل لحل الأزمات، القاهرة، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1994م.

المحور الثاني: دور الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

جدول رقم (20): يوضح ما مدى الدور الفعال الذي لعبه اتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطارات		تكرارات احتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	71	25.35	18	47.89	34	26.76	19	نعم
/	/	/	/	/	/	/	/	لا
100	71	25.35	18	47.89	34	26.76	19	المجموع



يمثل الجدول الذي أمامنا مدى الدور الذي لعبه الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، حيث جاءت نسبة واحدة فقط في هذا الجدول، حيث عبر جل أفراد عينة الدراسة بأن الاتصال لعب دورا كبيرا في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 وكانت نسبتها 100%.

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

ومن خلال معطيات الأرقام، نستنتج، أن الاتصال لعب دورا كبيرا ومحوريا وفعالا في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02، حيث بلغت نسبة الإجابة عن سؤال أن الاتصال لعب دورا فعالا في إدارة أزمة فيفري 2012م بالمؤسسة مجال البحث ب: 100%.

وهذا ما أكدته لنا المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02، بقولها: "نعم، لقد لعب الاتصال دورا كبيرا وفعالا في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز، والدليل على ذلك تسلمها من طرف الوزارة المعنية شهادة شرفية على الجهود الكبيرة التي قام بها الاتصال بوجه خاص وكافة موظفي المؤسسة سونلغاز على وجه العموم، إضافة أن المواطنين والزبائن لم يشتكوا لسوء الخدمة أو التقصير في أدائها كون الخدمة كانت جيدة، وفرق التدخل والصيانة تدخلت في الوقت المناسب وبالسرعة المطلوبة، وحتى وسائل الإعلام لم تهاجم مؤسسة سونلغاز قسنطينة02، بل ركزت على الجهود الكبيرة التي قامت بها أثناء أزمة فيفري 2012م".*

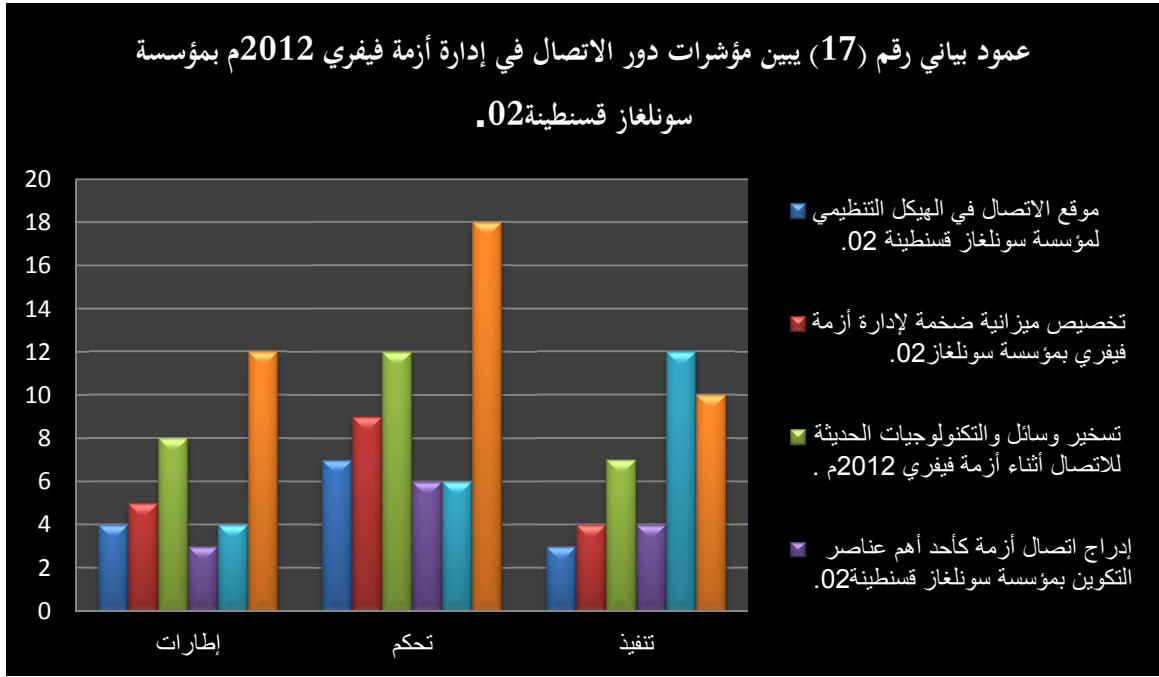
* مقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02: يوم 08 ماي 2013م.

جدول رقم(21): يبرز مؤشرات دور الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

تكرارات	إطارات		تحكم		تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

								احتمالات
11.29	14	2.42	03	5.64	07	3.23	04	موقع الاتصال في الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.
14.52	18	3.23	04	7.26	09	4.03	05	تخصيص ميزانية ضخمة لإدارة أزمة فيفري بمؤسسة سونلغاز 02.
21.77	27	5.65	07	9.67	12	6.45	08	تسخير وسائل والتكنولوجيات الحديثة للاتصال أثناء أزمة فيفري 2012م .
10.49	13	3.23	04	4.84	06	2.42	03	إدراج اتصال أزمة كأحد أهم عناصر التكوين بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.
9.68	12	1.61	02	4.84	06	3.23	04	برمجة مخططات اتصال الأزمة ضمن المخططات السنوية لمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.
32.25	40	8.06	10	14.52	18	9.67	12	التدخل في الوقت المناسب
/	/	/	/	/	/	/	/	أخرى تذكر
100	124	24.2	30	46.77	58	29.03	36	المجموع



يمثل الجدول الذي بين أيدينا المؤشرات التي من خلالها يتبين لنا الدور الكبير الذي لعبه الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، حيث حصد المرتبة الأولى مؤشر التدخل في الوقت المناسب وذلك بنسبة بلغت 32.25%، لتليه بعد ذلك نسبة 21.77% والخاصة بمؤشر تسخير الوسائل والتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال أثناء إدارتها لأزمة فيفري 2012م، ثم بعد ذلك يأتي مؤشر تخصيص ميزانية ضخمة بنسبة قدرت بـ 14.52%، ثم يأتي موقع الاتصال في الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 بنسبة استقرت عند 11.29%، يلي بعد ذلك مؤشري إدراج اتصال الأزمة كأحد عناصر التكوين بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 و برمجة مخططات اتصال الأزمة ضمن المخططات السنوية للاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، وذلك بنسب 10.49% و 9.68% على الترتيب.

من خلال النسب المثوية المذكورة يتضح لنا أن الاتصال لعب دورا في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، وذلك أن مؤشر التدخل في الوقت المناسب هو الذي احتل المرتبة الأولى، وهذا نفسه ما أكدته المكلفة بالاتصال من خلال تصريحها لنا: "وقت انقطاع الكهرباء كان ضعيفا جدا، لأن فرق التدخل تصل إلى المتضررين بسرعة فائقة، وهذا ما أكدته المواطنين**".

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

ضف إلى ذلك، أن مؤسسة سونلغاز قسنطينة02، أصبحت في السنتين الأخيرتين تكوّن الموظفين اتصاليا، وهذا دليل آخر أن مؤسسة سونلغاز قسنطينة02 تعني بالاتصال كثيرا، كما يمكننا أن نضيف مؤشر آخر يدل على أن للاتصال أهمية كبيرة في مؤسسة سونلغاز قسنطينة02 وهو موقع الاتصال في الهيكل التنظيمي في المؤسسة مجال البحث، حيث أن موقع المكلفة بالاتصال مباشرة بعد المدير العام في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهذا ما أكدته الوثائق الداخلية بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02،** حيث يمكن أن نستدل بأحد أقوال المتخصصين في مجال الاتصال، الذي يقول: "إذا أردت أن تعرف مدى تقدم مؤسسة ما فعليك أن ترى موقع الاتصال في هيكلها التنظيمي".

كما يظهر مؤشر آخر يدل على الأهمية الكبيرة للاتصال بالمؤسسة مجال الدراسة، وهو تحديد ميزانية لا بأس بها للاتصال عموما وللاتصال أثناء الأزمات خصوصا، وعلى الرغم من أن المكلفة بالاتصال لم تصرح لنا بقيمة الميزانية، إلا أننا استنتجناها من خلال استعمال المؤسسة أثناء الأزمة للهاتف، الفاكس، الأنترانات (INTRANAT)، الراديو (إذاعة سيرتا FM)، الإعلانات في الجرائد، استعمال السيارات.... .

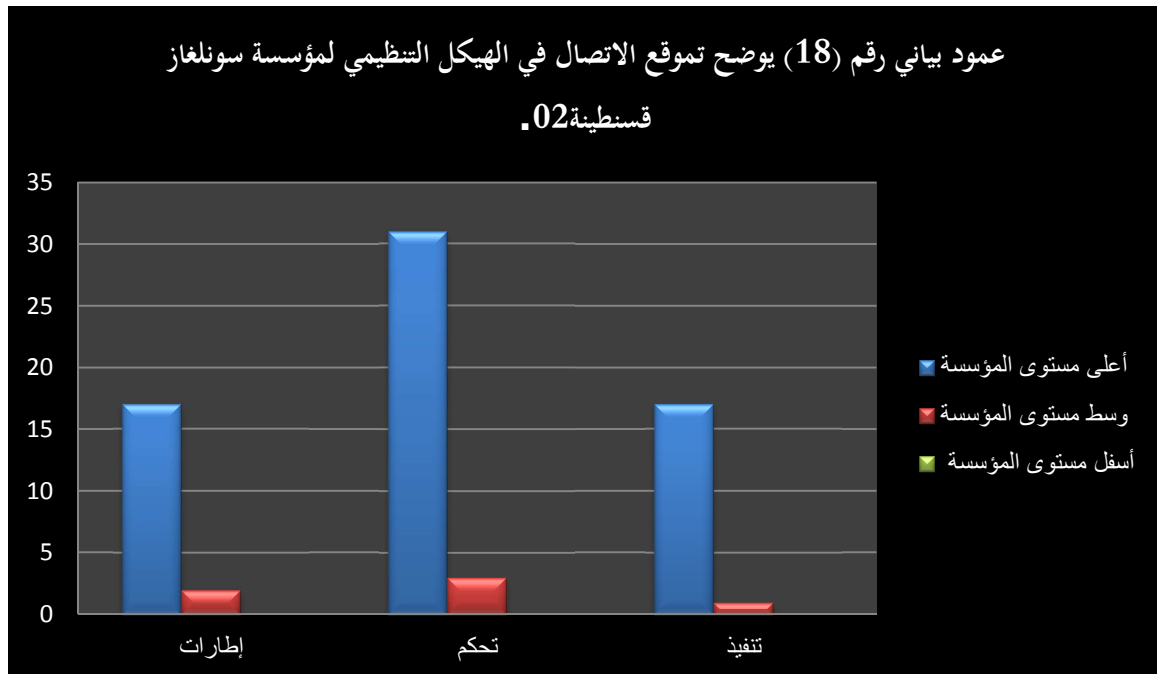
* مقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02: يوم 08 ماي 2013م.

** انظر الوثائق الداخلية لمؤسسة سونلغاز قسنطينة02. (الهيكل التنظيمي للمؤسسة مجال الدراسة، نجده في الإطار المنهجي لدراستنا، وكما نجده كذلك في الملاحق).

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

جدول رقم (22): يبين تموقع قسم الاتصال والعلاقات العامة بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطارات		تكرارات احتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
91.54	65	23.94	17	43.66	31	23.94	17	أعلى مستوى المؤسسة
8.46	06	1.41	01	4.23	03	2.82	02	وسط مستوى المؤسسة
/	/	/	/	/	/	/	/	أسفل مستوى المؤسسة
100	71	25.35	18	47.89	34	26.76	19	المجموع



الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

من خلال الجدول أعلاه، والذي يبين تموقع مصلحة الاتصال والعلاقات العامة بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، حيث جاءت نسبتها متفاوتة إلى حد بعيد لأن أغلب أفراد عينة الدراسة رأَت بأن مصلحة الاتصال والعلاقات العامة بالمؤسسة تتواجد في أعلى مستوى المؤسسة وذلك بنسبة معتبرة جدا بلغت 91.54%، وأما الفئة الأخرى والتي رأَت أن مصلحة الاتصال والعلاقات العامة تتواجد وسط مستوى المؤسسة بنسبة لم تبلغ 8.46%. وأما اختيار أسفل مستوى المؤسسة فلم ترد من المبحوثين أي إجابة عنه.

ويمكننا أن نستنتج من خلال معطيات الأرقام أن مصلحة الاتصال والعلاقات العامة موجودة في أعلى مستوى مؤسسة سونلغاز قسنطينة، وهذا دليل على أن الاتصال له أهمية كبيرة في مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، وهذا ما أكدته المكلفة بالاتصال* وكذلك وثائق المؤسسة** التي تتضمن على الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

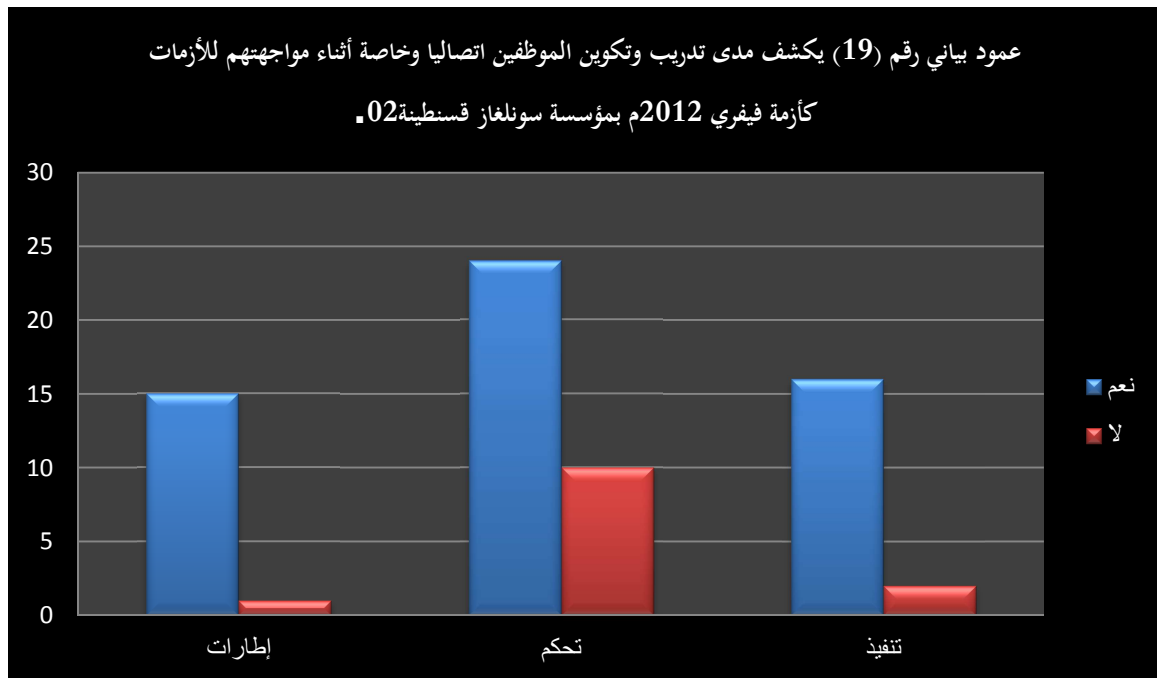
*مقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02: يوم 08 ماي 2013م.

**الوثائق الداخلية للمؤسسة: تبين موقع الاتصال في الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

جدول رقم (23): يبين ما مدى تدريب الموظفين اتصاليا وخاصة أثناء مواجهتهم للأزمات، كأزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطارات		تكرارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	احتمالات
77.47	55	22.53	16	33.81	24	21.13	15	نعم
22.53	16	2.82	02	14.08	10	5.63	04	لا
100	71	25.35	18	47.89	34	26.76	19	المجموع



يوضح الجدول أعلاه مدى تدريب الموظفين اتصاليا وخاصة أثناء مواجهتهم للأزمات، كأزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، حيث تنوعت إجابات الباحثين، فالغالبية رأيت بأن المؤسسة تقوم بتدريب الموظفين اتصاليا وخاصة أثناء مواجهتهم للأزمات كأزمة فيفري 2012م حيث بلغت نسبتها 77.47%،

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

أما الفئة الأخرى فرأت أن المؤسسة لا تقوم بتدريب الموظفين اتصاليا وخاصة أثناء مواجهتهم للأزمات وخاصة أزمة فيفري 2012م فقد بلغت هي الأخرى نسبة 22.53%.

ومن خلال هذه النسب، نستطيع أن نستنتج، بأن مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 تقوم بتكوين وتدريب الموظفين اتصاليا وخاصة أثناء مواجهتهم للأزمات كأزمة فيفري 2012م.

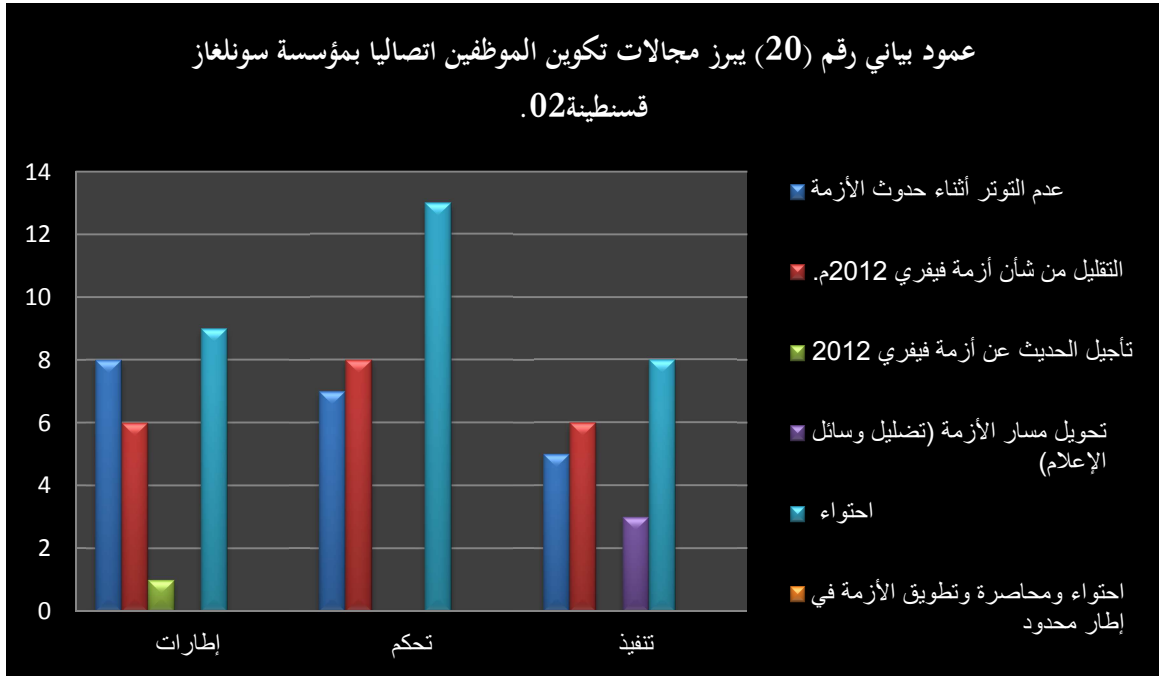
وفي نفس السياق أخبرتنا المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02،* أنه وبعد أزمة انقطاع التيار الكهربائي في رمضان 2011م جاءت تعليمة من المجمع الأم بضرورة تكوين الموظفين اتصاليا وخاصة عند حدوث مشاكل، كوارث أو أزمات، ولهذا أصبحنا نقوم بتكوين الموظفين على دفعات وبين الفينة والأخرى حتى يكون لديهم على الأقل نوع من التصرف العقلاني أثناء حدوث أزمات على غرار أزمة فيفري 2012.

*مقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02: يوم 08 ماي 2013م.

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

جدول رقم(24): يبرز مجالات تكوين وتدريب الموظفين اتصاليا بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطارات		تكرارات احتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
27.03	20	6.76	05	9.46	07	10.81	08	عدم التوتر أثناء حدوث الأزمة
27.03	20	8.11	06	10.81	08	8.11	06	التقليل من شأن أزمة فيفري 2012م.
1.35	01	/	/	/	/	1.35	01	تأجيل الحديث عن أزمة فيفري 2012
4.05	03	4.05	03	/	/	/	/	تحويل مسار الأزمة (تضليل وسائل الإعلام)
40.54	30	10.81	08	17.57	13	12.16	09	احتواء ومحاصرة وتطويق الأزمة في إطار محدود
/	/	/	/	/	/	/	/	أخرى تذكر
100	74	29.73	22	37.84	28	32.43	24	المجموع



من خلال استقراءنا لهذا الجدول والذي يمثل مجالات تكوين وتدريب الموظفين اتصاليا بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، حيث جاءت المرتبة الأولى لإستراتيجية احتواء ومحاصرة وتطويق الأزمة في إطار محدود، حيث بلغت نسبتها 40.54%، لتليها مباشرة كل من إستراتيجيتي عدم التوتر أثناء حدوث الأزمة و التقليل من شأن الحديث عن أزمة فيفري 2012م وذلك بنسبة 27.03% على حد سواء، ثم تليها إستراتيجية تحويل مسار الأزمة (تضليل وسائل الإعلام) ثم إستراتيجية تأجيل الحديث عن أزمة فيفري 2012م بنسبة 4.04% و 1.35% على التوالي.

ويمكننا أن نستنتج من هذه النسب أن مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 تعتمد على إستراتيجية احتواء ومحاصرة الأزمة في نطاق محدود، وهذا للتغلب على الأزمة ولا تدع نطاقها يتسع إلى مناطق أخرى، وذلك من خلال التدخل السريع لأي مكان يطلبه المواطن، وكذا الصيانة الدورية التي انتهجتها سونلغاز قسنطينة 02 مؤخرا (أي التصليح والصيانة دوريا حتى لا تقع احتجاجات من قبل الزبائن)، وكذلك تكوين الموظفين من خلال التقليل من شأن الأزمة، وكذا عدم التوتر أثناء الأزمة، بالإضافة إلى إستراتيجية التأجيل الحديث عن الأزمة حتى يتكون لهم كل المعلومات عن الأزمة، وهذا ما أكدته لنا المكلفة بالاتصال*، وكما أضافت لنا إستراتيجية الشفافية مع وسائل الإعلام كإستراتيجية مستعملة في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، وهذه الأخيرة

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

ذكرها الباحثة "Marie – HeLéne" في كتابه المعنون بـ: "COMMUNICATOR" وبالتحديد في صفحته رقم (48)، حيث عرّف إستراتيجية الشفافية بـ: "الانفتاح الكلي على الجمهور، وتتميز بالجدية، المصدقية ومشاركتها وسائل الإعلام"،⁽¹⁾ وأما الاستراتيجيات الأخرى المذكورة في الجدول (إستراتيجية التقليل من شأن الأزمة، احتواء، ومحاصرة الأزمة في نطاق محدود....) فنجدها مذكورة عند الكثير من الباحثين على غرار "أحمد ماهر"⁽²⁾ و "قدري علي عبد المجيد" و "يوسف أحمد أبو فارة"⁽³⁾ وهي كلها استراتيجيات حديثة استخدمتها مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 في إدارتها لأزمة فيفري 2012م.

* مقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02: يوم 08 ماي 2013م.

1. Marie – HeLéne : COMMUNICATOR, DUNOD, 3^{eme}, édition, 2000, p 48.

2. أنظر أحمد ماهر: أحمد ماهر: إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006م، ص

3. لمزيد من التفصيل حول إستراتيجيات إدارة الأزمات، أنظر عند كل من:

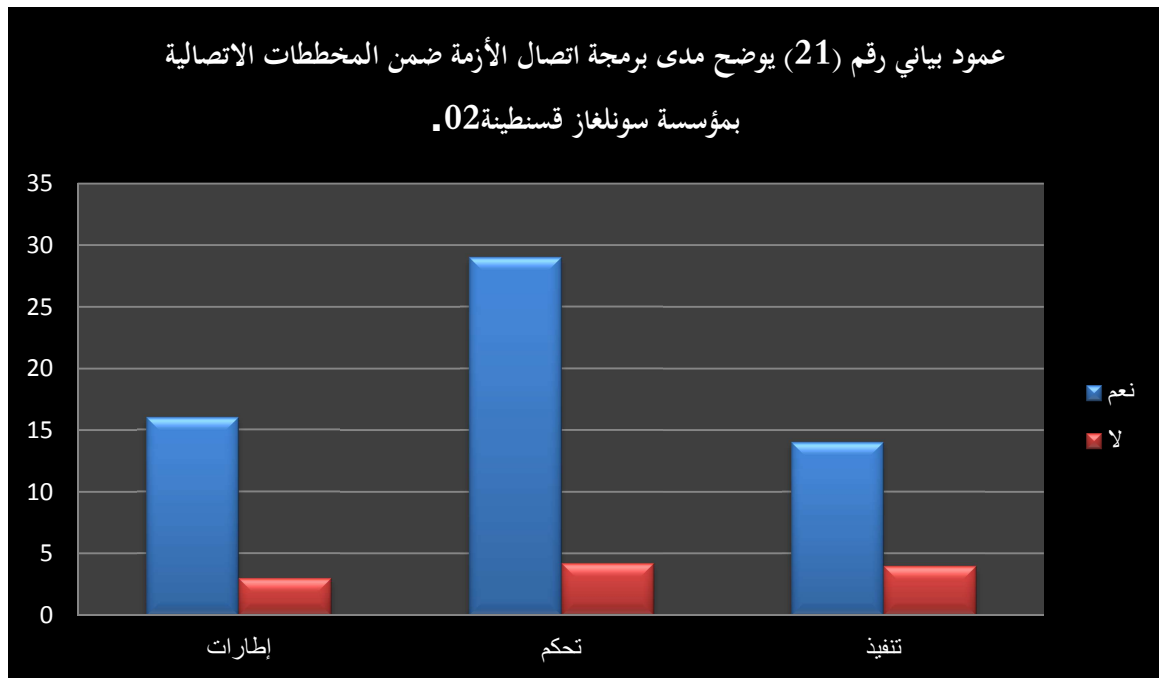
. قدري علي عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص 245.

. يوسف أحمد أبو فارة: مرجع سبق ذكره، ص 272.

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

جدول رقم (25): يبين ما مدى برمجة مخططات اتصال أزمة ضمن المخططات السنوية للاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطارات		تكرارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	احتمالات
83.10	59	19.72	14	40.85	29	22.54	16	نعم
16.90	12	05.63	04	7.04	05	4.22	03	لا
100	71	25.35	18	47.89	34	26.76	19	المجموع



يتضح لنا من خلال هذا الجدول ، والذي يمثل مدى برمجة مخططات اتصال الأزمة ضمن المخططات السنوية للاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، أن نسبة الذين أجابوا بنعم حوالي 83.10%، أما نسبة الذين أجابوا ب لا فلم تتجاوز 16.90%.

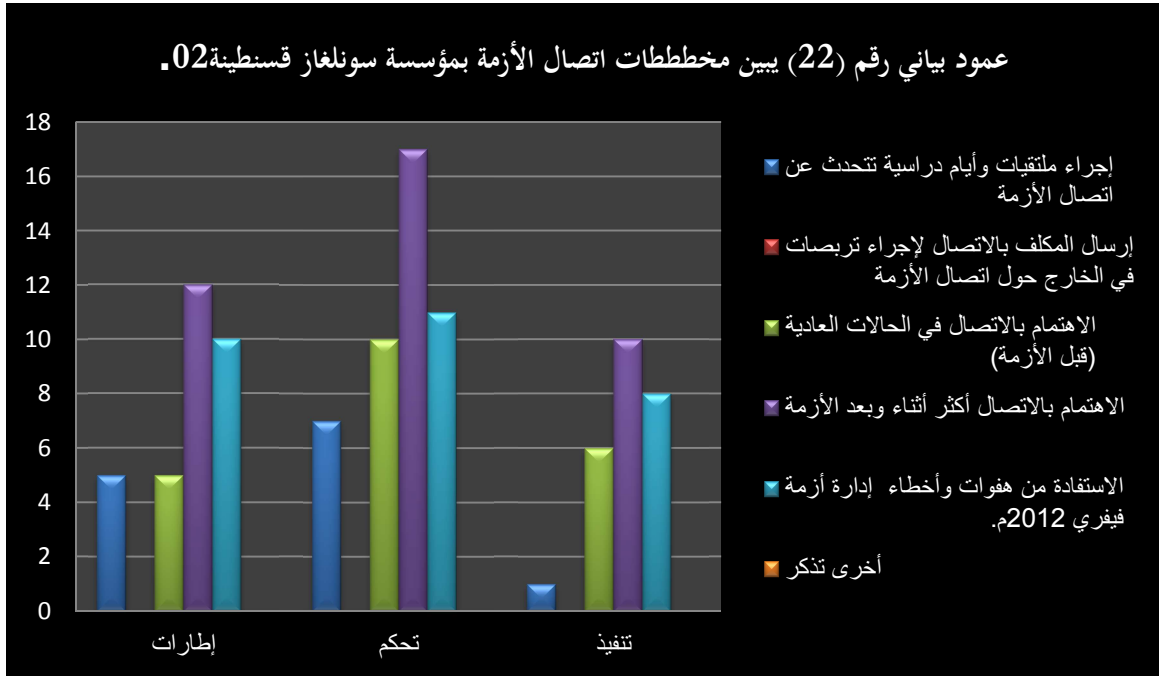
الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

وبالتالي تؤكد هذه الأرقام، بأن مؤسسة سونلغاز قسنطينة02 أدرجت في مخططاتها الاتصالية اتصال الأزمة، وهذا الاستنتاج تؤكدته المكلفة بالاتصال بالمؤسسة مجال الدراسة* عندما صرحت لنا بان المؤسسة قامت بإدراج اتصال الأزمة ضمن المخططات الاتصالية السنوية، وخير دليل على كلامها هو قيام المؤسسة بعمل مخطط اتصالي استعجالي لصيف 2013م وذلك من خلال كتابة سيناريوهات محتملة عند انقطاع التيار الكهربائي وخاصة في شهر رمضان الكريم، وذلك بإيعاز من مجمع سونلغاز الأم.

* مقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02: يوم 08 ماي 2013م

جدول رقم(26): يبين مخططات اتصال أزمة في مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطارات		تكرارات احتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
15.24	16	3.81	04	6.67	07	4.76	05	إجراء ملتقيات وأيام دراسية تتحدث عن اتصال الأزمة
/	/	/	/	/	/	/	/	إرسال المكلف بالاتصال لإجراء تربصات في الخارج حول اتصال الأزمة
20	21	5.72	06	9.52	10	4.76	05	الاهتمام بالاتصال في الحالات العادية (قبل الأزمة)
37.14	39	9.52	10	16.19	17	11.43	12	الاهتمام بالاتصال أكثر أثناء وبعد الأزمة
27.62	29	7.62	08	10.48	11	9.52	10	الاستفادة من هفوات وأخطاء إدارة أزمة فيفري 2012م.
/	/	/	/	/	/	/	/	أخرى تذكر
100	105	26.67	28	42.86	45	30.47	32	المجموع



من خلال الجدول أعلاه، والذي يمثل مخططات اتصال الأزمة بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، يبرز لنا تنوع إجابات المبحوثين، فقد حصد الاهتمام بالاتصال أكثر أثناء وبعد الأزمة النصيب الأكبر وذلك بنسبة بلغت 37.14%، ثم الاستفادة من هفوات وأخطاء إدارة أزمة فيفري 2012م بنسبة 27.62%، أما الاهتمام بالاتصال في الحالات العادية (قبل الأزمة) بنسبة 20%، فإجراء ملتقيات وأيام دراسية تتحدث عن اتصال الأزمة وكيفية التعامل أثناء الأزمات فقد بلغت نسبتها 15.24%، وأخيرا فإن احتمال إرسال المكلف بالاتصال إلى الخارج لإجراء تربصات حول اتصال الأزمة فلم ترد أي إجابة عنه من طرف أفراد عينة الدراسة.

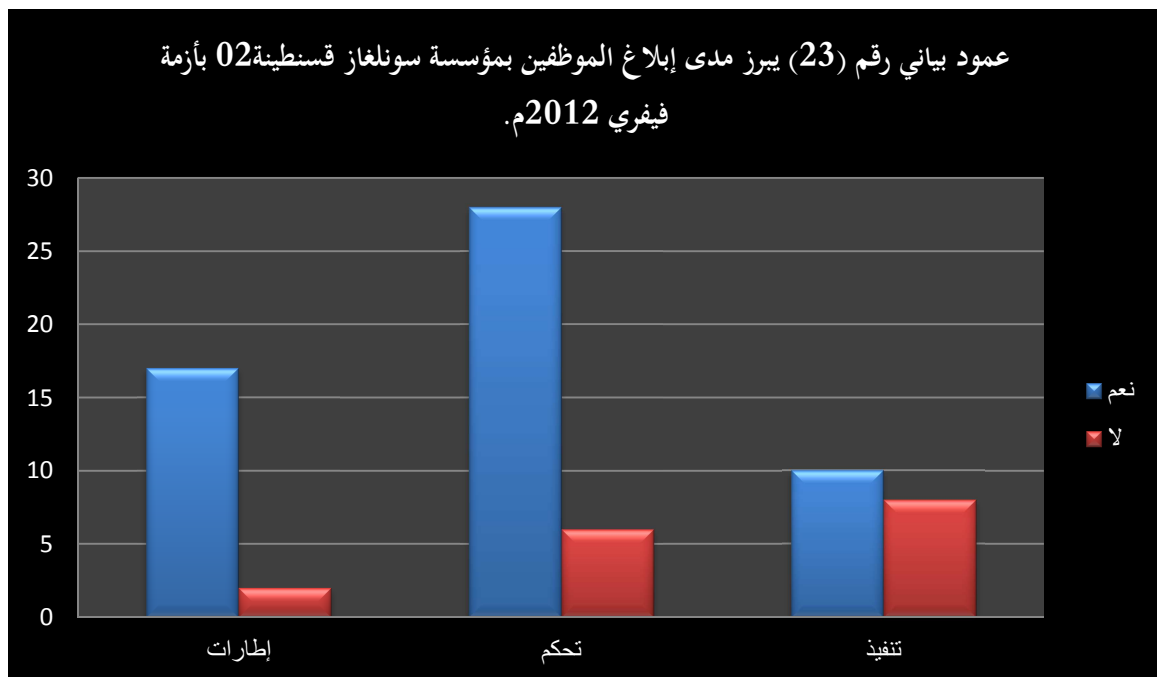
ومن خلال معطيات الأرقام يتبين لنا أن مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 أصبحت تهتم على الاتصال قبل، أثناء وبعد الأزمة، وخير دليل على ذلك الاجتماع الذي سيعقده الجمع العام لسونلغاز . نهاية شهر ماي . بكل مؤسساته على مستوى التراب الوطني لإجراء مخطط اتصالي استعجالي لصيف 2013م وذلك لتفادي أخطاء وهفوات أزمة فيفري و صيف أوت 2012م (وهذا حسب المكلفة بالاتصال)*، كذلك استخدمت المؤسسة مجال البحث بإجراء ملتقيات وأيام دراسية حول اتصال الأزمة يقدمه خبراء وأساتذة مختصين وكذلك المكلفة بالاتصال، وهذا كله لتحسين أداء مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 في إدارتها للأزمات مستقبلا.

* مقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02: يوم 08 ماي 2013م.

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

جدول رقم (27): يبين ما مدى إبلاغ الإدارة للموظفين بأزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة .02

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطارات		تكرارات احتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
77.46	55	14.08	10	39.44	28	23.94	17	نعم
22.54	16	11.27	08	8.45	06	2.82	02	لا
100	71	25.35	18	47.89	34	26.76	19	المجموع



يمثل الجدول الذي أمامنا مدى إبلاغ الإدارة للموظفين بأزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، حيث بلغت نسبة الذين أجابوا بأن الإدارة أبلغتهم بأزمة فيفري 2012م 77.46%، أما الذين أجابوا بأن الإدارة لم تخبرهم بأزمة فيفري 2012م فلم تبلغ نسبتهم 22.54%.

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

ومن خلال هذه النسب، يتأكد لنا بأن مؤسسة سونلغاز قسنطينة02 أخبرت موظفيها (الجمهور الداخلي) بأن هناك رداءة جوية في الأيام القليلة القادمة، وهذا بعدما وصل للمؤسسة تقرير من الأرصاد الجوية يبلغهم فيها بأن هناك أزمة برد وثلج قادمة ستعرض لها ولايات الشرق الجزائري وخاصة مدينة قسنطينة.

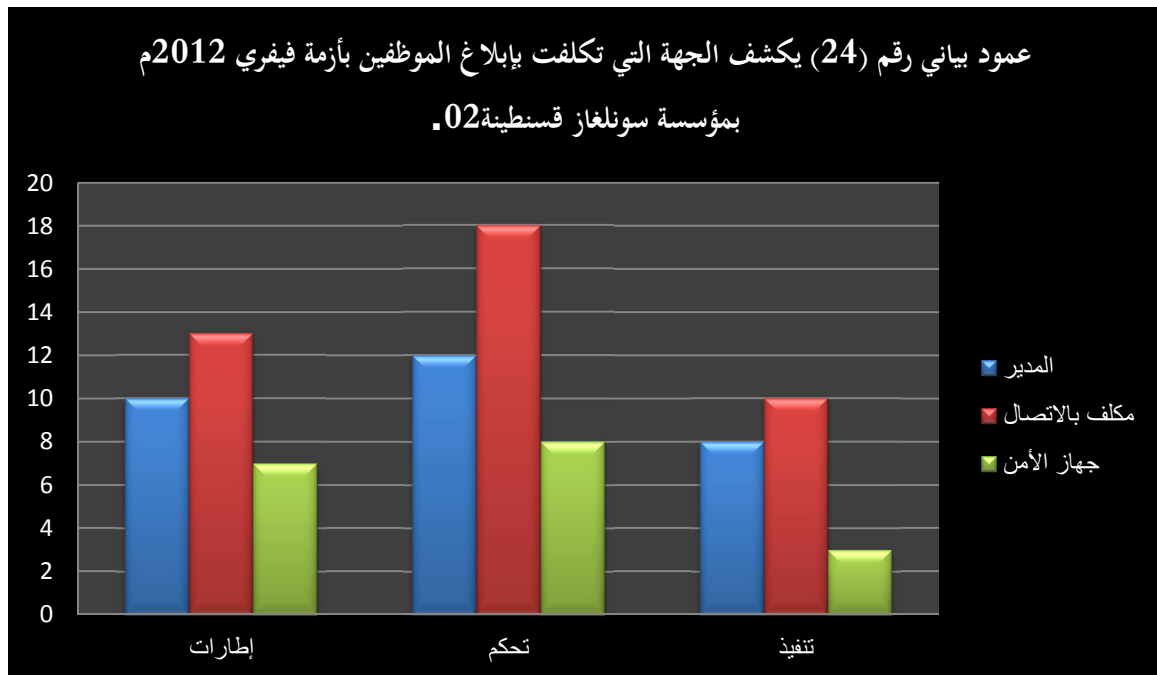
وقد أكدت لنا المكلفة بالاتصال بأن مدير المؤسسة قام بإخبار الموظفين في قاعة المحاضرات الكبرى فور وصول التقرير من مصلحة الأرصاد الجوية، كما قامت من جهتها بإبلاغ الموظفين من خلال الاتصال الشخصي وكذا من خلال الملصقات التي أنجزتها*.

* مقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02: يوم 08 ماي 2013م.

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

جدول رقم (28): يبين الجهة المعنية بإبلاغ الموظفين بأزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة .02

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطارات		تكرارات احتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
33.71	30	8.99	08	13.48	12	11.24	10	المدير
46.07	41	11.24	10	20.22	18	14.61	13	مكلف بالاتصال
20.22	18	3.37	03	8.99	08	7.86	07	جهاز الأمن
100	89	23.6	21	42.69	38	33.71	30	المجموع



يوضح الجدول أعلاه الجهة المعنية بإبلاغ الموظفين بأزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، حيث حصدت المكلفة بالاتصال حصة الأسد بنسبة بلغت 46.07%، لتليها بعد ذلك جهة الإدارة العليا

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

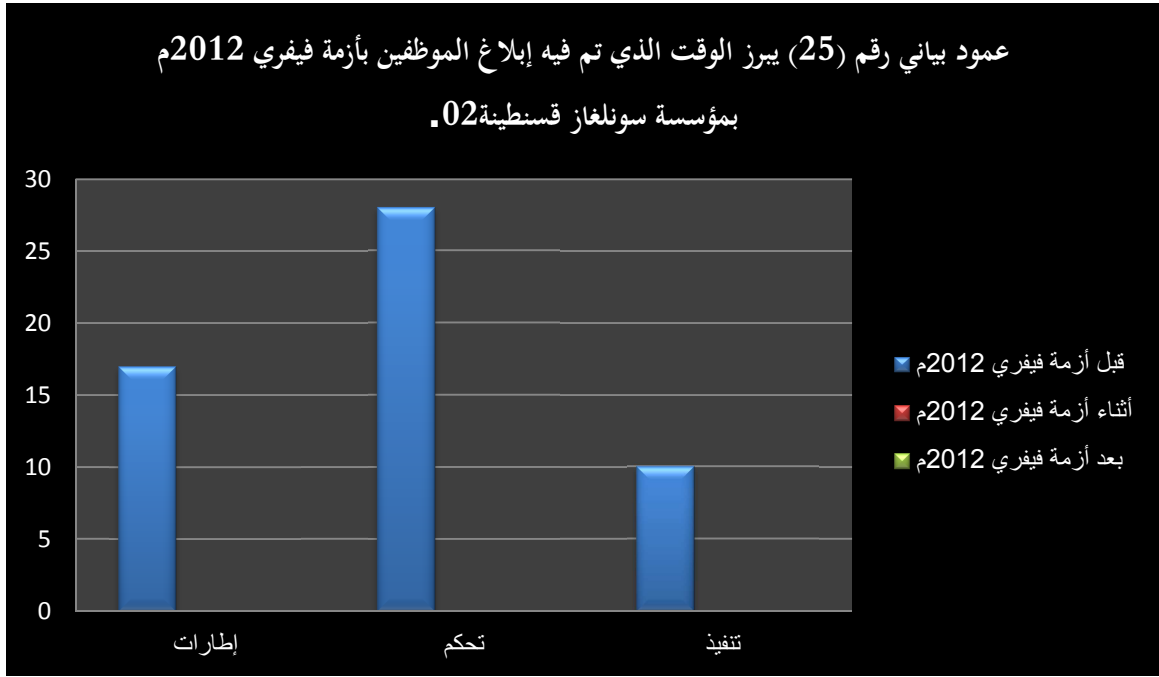
والمتمثلة في شخص مدير المؤسسة بنسبة استقرت عند عتبة 33.71%، وفي الأخير بلغت نسبة جهاز الأمن بإبلاغ الموظفين عن أزمة فيفري 2012م 20.22%.

ونستنتج من خلال هذه النسب أن المكلف بالاتصال هو الذي كان المسؤول الأول عن إبلاغ الموظفين بأزمة فيفري 2012م، وهذا بالذات ما أكدته المكلفة بالاتصال، وربما يرجع ذلك إلى قرب المكلفة بالاتصال من جميع الموظفين، وكذلك على اعتبار أن الاتصال يعتبر جسر أو أداة تواصل بين الإدارة العليا والموظفين، وكذلك يبين الجدول أن المدير أيضا قام بإبلاغ الموظفين (فور وصول تقرير للأرصاد الجوية) بأن هناك أزمة برد وثلج ستصيب المدينة في الأيام القليلة القادمة، ولهذا يجب أن يكون هناك تنسيق بيننا جميعا. وهذا أيضا ما أكدته لنا المكلفة بالاتصال* بأن المدير خاطب الموظفين فور تلقيه تقريرا من الأرصاد الجوية وذلك بقاعة المحاضرات الكبرى لمؤسسة سونلغاز قسنطينة02.

* مقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02: يوم 08 ماي 2013م.

جدول رقم (29): يوضح توقيت إبلاغ الموظفين بأزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02. من طرف الإدارة.

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطارات		تكرارات احتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	55	18.18	10	50.91	28	30.91	17	قبل أزمة فيفري 2012م
/	/	/	/	/	/	/	/	أثناء أزمة فيفري 2012م
/	/	/	/	/	/	/	/	بعد أزمة فيفري 2012م
100	55	18.18	10	50.91	28	30.91	17	المجموع



يكشف الجدول أعلاه توقيت إبلاغ الموظفين بأزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 من طرف الإدارة، حيث بلغت نسبة الذين أجابوا بقبل حدوث أزمة فيفري 2012م بـ 100%، أما احتمالي أثناء ولعد أزمة فيفري 2012م فلم ترد أية إجابة عنهما من طرف المبحوثين.

ومن خلال النسب نستنتج أن إدارة مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 أبلغت الموظفين قبل أزمة فيفري 2012م ويمكن أن نستدل على هذا الاستنتاج، من خلال اجتماع المدير العام بالموظفين في قاعة المحاضرات الكبرى بالمؤسسة مجال البحث، وكان هذا يوم الأربعاء 01 فيفري 2012م أي يومين قبل الأزمة (الأزمة كانت بدايتها من يوم الجمعة 03 فيفري 2012م)، وهذا كله حسب المكلفة بالاتصال بالمؤسسة مجال الدراسة*.

وهذا دليل آخر أن الاتصال لعب دورا مهما في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 من جهة، ويؤكد من جهة أخرى مدى استخدام المؤسسة مجال البحث للمخطط الاتصالي الاستعجالي، وهذا ما نجده عند الباحث "حسن عماد مكاوي" إذ يرى بأن: "يعد التخطيط لمرحلة ما قبل الأزمة عملية وقائية يمكن أن تجنب المؤسسة نشوب الأزمات المفاجئة أو على الأقل تقلل من تداعيات الأزمة إلى الحد

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

الأدنى، وبالتالي تحافظ على سمعة المؤسسة من التهديد أو التشويه"⁽¹⁾، حيث يؤكد على ضرورة المخطط الاتصالي الاستعجالي في إدارة الأزمات، والذي يكون قبل الأزمة، أثناءها وبعدها.

وهذا إلى حد كبير ما تريده مؤسسة سونلغاز قسنطينة02، وذلك من خلال إخبار موظفيها (الجمهور الداخلي) وهذا لأخذ كل الاحتياطات اللازمة لمواجهة الأزمة، ومن جهة أخرى يدرك الموظف البسيط ما مدى أهميته في مؤسسة سونلغاز قسنطينة02 وذلك من خلال إخطاره قبل وقوع أزمة فيفري 2012م.

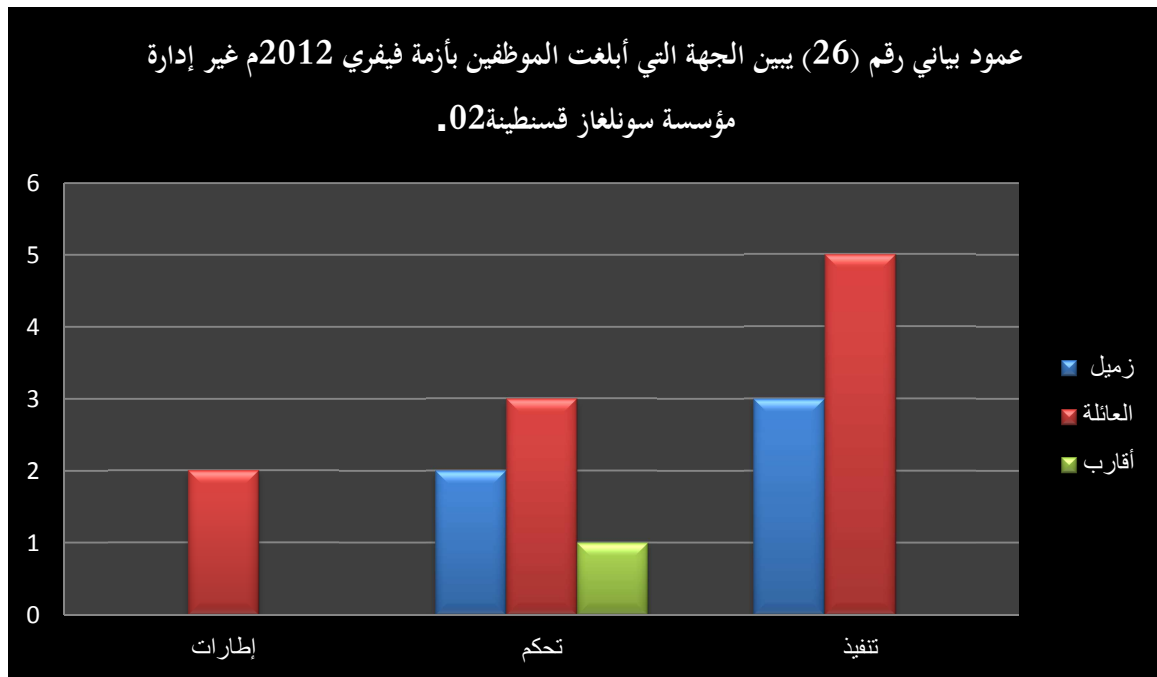
* مقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02: يوم 08 ماي 2013م.

1. حسن عماد مكاوي: الإعلام ومعالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005م، ص115.

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

جدول رقم (30): يوضح الجهة التي تكلفت بإبلاغ الموظفين بأزمة فيفري 2012م. (الموظفون الذين لم تبلغهم الإدارة بأزمة فيفري 2012م) بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطارات		تكرارات احتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
31.25	05	18.75	03	12.50	02	/	/	زميل
62.50	10	31.25	05	18.75	03	12.50	02	العائلة
6.25	01	/	/	6.25	01	/	/	أقارب
100	16	50.00	08	37.50	06	12.50	02	المجموع



يبرز الجدول رقم (30) الجهة التي أبلغت الموظفين بأزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 غير الإدارة، فقد بلغت العائلة نسبة 62.50%، ليليها الزميل بـ 31.25%، ثم الأقارب بنسبة 6.25%.

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

وعند استفسارنا للمكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02 بأن هناك قلة قليلة من الباحثين أجابوا بأن إدارة مؤسسة سونلغاز قسنطينة02 لم تخبرهم بأن هناك أزمة فيفري 2012م، وقد علموا بها أثناء حدوثها وليس قبلها، بل الذي أخبرهم تنوع من خلال العائلة، زميل وأقارب. فكان جوابها بالنفي القاطع، حيث أكدت بأن مؤسسة سونلغاز قسنطينة02 قامت بإبلاغ كل الموظفين المتواجدين في المؤسسة مجال البحث أثناء وصول التقرير الخاص بالأرصاء الجوية بأن هناك أزمة*.

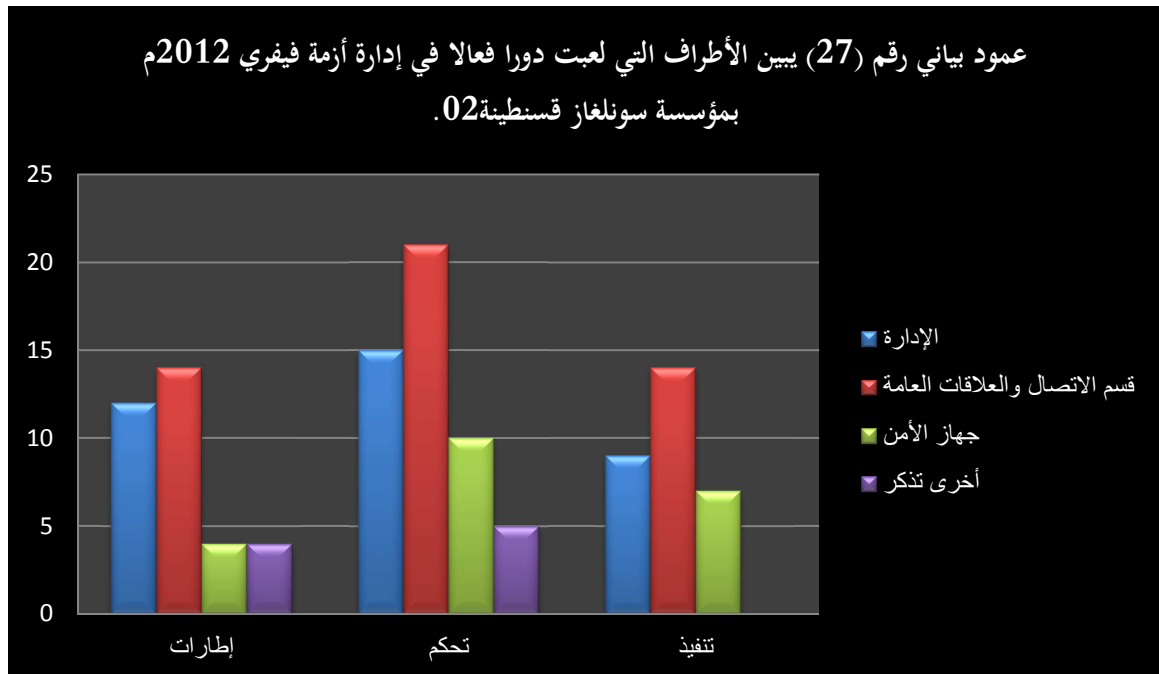
وعند تحليلنا للاستمارة وجدنا إحدى الباحثين تقول بأنها تكره الإدارة، لأنها . حسبها . خصموا من مرتبها ما يقارب 7500دج، أثناء غيابها يومين عن عملها، ولهذا حسب رأينا الشخصي فإن مؤسسة سونلغاز قسنطينة02 أخبرت كل الموظفين إلا أن هناك من كان غائبا في ذلك اليوم الذي سبق الأزمة.

* مقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02: يوم 08 ماي 2013م.

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

جدول رقم(31): يبين الأطراف التي لعبت دورا فعالا في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطارات		تكرارات احتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
31.30	36	07.83	09	13.04	15	10.43	12	الإدارة
42.60	49	12.17	14	18.26	21	12.17	14	قسم الاتصال والعلاقات العامة
18.27	21	06.09	07	08.70	10	03.48	04	جهاز الأمن
07.83	09	/	/	04.35	05	03.48	04	أخرى تذكر
100	115	26.09	30	44.35	51	29.56	34	المجموع



الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

يكشف هذا الجدول الأطراف التي لعبت دورا فعالا في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، حيث بلغت مصلحة الاتصال والعلاقات العامة بـ 42.60%، ثم تليها الإدارة بنسبة 31.30%، أما جهاز الأمن فحصد نسبة 18.27%، وأما نسبة 7.83% والتي تعود لأخرى تذكر وذلك من خلال فرق التدخل وعمال الصيانة.... الخ.

ومن خلال النتائج، نستنتج أن قسم المكلف بالاتصال والعلاقات العامة لعبت دورا فعالا في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، وهذا . بطبيعة الحال . راجع بالأساس إلى العمل الكبير الذي يقع على عاتق قسم الاتصال والعلاقات العامة في الأوقات العادية فما بالك بالأوقات غير العادية (الأزمة) وذلك من خلال توضيح معلومات لوسائل الإعلام ومن خلال التصريح للإذاعة والجرائد، وهذا لتوضيح للجمهور الخارجي (الزبائن و المواطنين)، وعمل مخطط اتصالي، وكذا التنسيق بين التصرفات والأفعال بين الجمهور الداخلي (الموظفون) للمؤسسة.

كما تقوم الإدارة أيضا بدور فعال من خلال توفير الإمكانيات المادية، و كذا جهاز الأمن من بين الأطراف الفعالة في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

ولقد ذكر المبحوثين . من خلال الاستمارة . طرفين إضافيين كانا لهما دورا كبيرا وفعالا في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، وهما "فرق التدخل والصيانة"، حيث ذكرت لنا المكلفة بالاتصال بأن فرق التدخل ولأزيد من أسبوع وهم في الميدان ولم يزوروا أهاليهم طول فترة الأزمة حيث كانوا متواجدين في الميدان وحتى الأكل والشرب كان يأتيهم من المواطنين المتضررين من الأزمة، وقد أرسلت لهم الوزارة الوصية شهادة شرفية تشكرهم فيها على الجهود الكبيرة التي قاموا بها في الميدان. (وهذا كله حسب المكلفة بالاتصال)*.

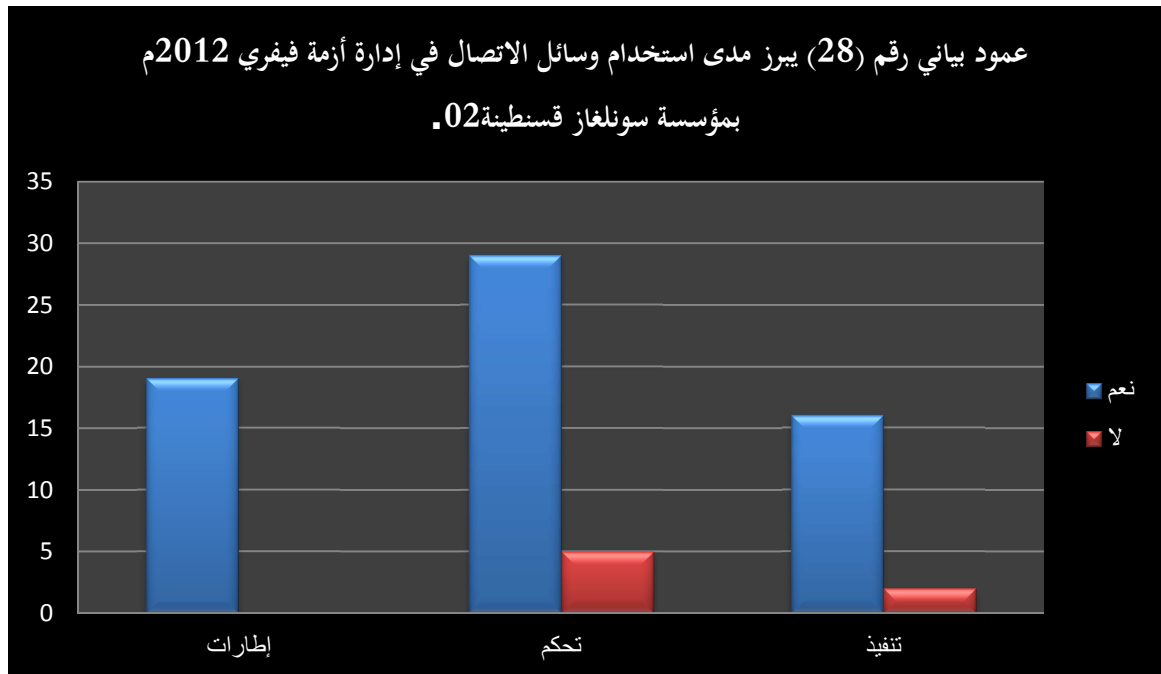
*مقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02: يوم 08 ماي 2013م.

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

المحور الثالث: استخدام وسائل الاتصال والتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

جدول رقم (32): يبرز ما مدى استخدام وسائل الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطارات		تكرارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	احتمالات
90.14	64	22.53	16	40.85	29	26.76	19	نعم
09.86	07	02.82	02	07.04	05	/	/	لا
100	71	25.35	18	47.89	34	26.76	19	المجموع



الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

يمثل الجدول أعلاه مدى استخدام وسائل الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، فقد بلغت نسبة الذين أجابوا بنعم بـ 90.14%، أما نسبة الذين أجابوا بأن المؤسسة لم تستخدم وسائل الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 فلم تتجاوز 9.86%.

ومن خلال هذه النسب، يمكننا أن نستنتج، بأن مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 استخدمت وسائل الاتصال في إدارتها لأزمة فيفري 2012م، وهذا ما أكدته لنا المكلفة بالاتصال بالمؤسسة مجال الدراسة، بأن مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 استخدمت وسائل الاتصال لإدارة أزمة فيفري 2012م، بل رتبت لنا وسائل الاتصال المستخدمة، وهي على النحو التالي: الاتصال الشخصي، INTRANAT، مجلة المؤسسة، الملصقات، الهاتف والهاتف النقال، الإذاعة المحلية (إذاعة سيرتا FM)، الهاتف، الفاكس، الجرائد، التلفزيون... .

وعند سؤالنا للمكلفة بالاتصال* عن الهدف من وراء التنويع في استخدام وسائل الاتصال؟ فكان جوابها بطريقة علمية ومنهجية وعملية، حيث قالت: الهدف من التنويع في استخدام وسائل الاتصال لإدارة أزمة فيفري 2012م، هو الوصول إلى كافة شرائح المجتمع القسنطيني فهناك من يستمع إلى الأثير، وهناك من يقرأ الجرائد وهناك من يشاهد التلفزيون.... .

وهذا ما أكده الباحث "حسن عماد مكاوي" حين ذكر بأنه يجب استعمال وسائل الاتصال في إدارة الأزمات للاتصال بالجمهير المستهدفة، ومن هذه الوسائل ذكر "حسن عماد مكاوي" ما يلي: الهاتف، البريد الإلكتروني E. Mail⁽¹⁾.

* مقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02: يوم 08 ماي 2013م.

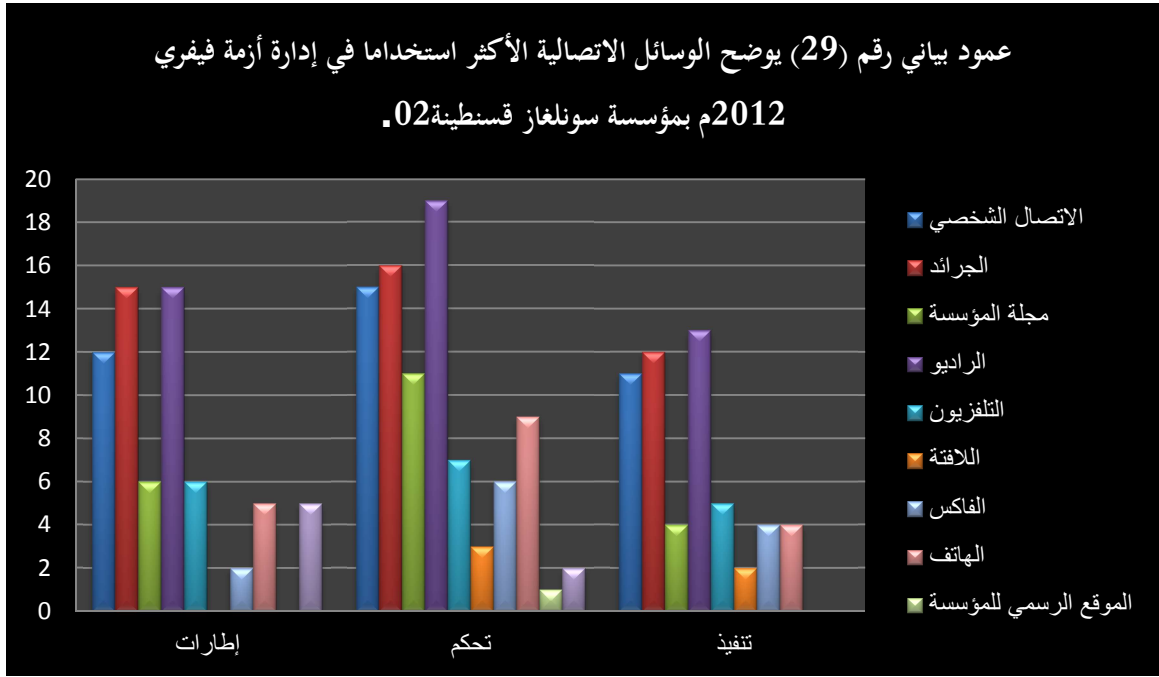
1. حسن عماد مكاوي: مرجع سبق ذكره، ص131.

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

جدول رقم(33): يوضح الوسائل الأكثر استعمالاً في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة

.02

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطارات		تكرارات احتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
18.09	38	5.24	11	07.14	15	05.71	12	الاتصال الشخصي
20.47	43	5.71	12	07.62	16	07.14	15	الجرائد
10	21	1.90	04	05.24	11	02.86	06	مجلة المؤسسة
22.38	47	6.19	13	09.05	19	07.14	15	الراديو
8.57	18	2.38	05	03.33	07	02.86	06	التلفزيون
2.38	5	0.95	02	1.43	03	/	/	اللافتة
5.71	12	1.90	04	02.86	06	0.95	02	الفاكس
8.57	18	1.90	04	04.29	09	02.38	05	الهاتف
0.48	01	/	/	0.48	01	/	/	الموقع الرسمي للمؤسسة
3.33	07	/	/	0.95	02	02.38	05	أخرى تذكر
100	210	26.19	55	42.39	89	31.42	66	المجموع



يوضح الجدول رقم () وسائل الاتصال المستخدمة في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، حيث بلغت نسبة الراديو بـ 22.38%، ثم تليها الجرائد بنسبة 20.47%، وبعدهما الاتصال الشخصي بنسبة قدرت بـ 18.09%، لتأتي بعد ذلك مجلة المؤسسة بنسبة بلغت 10%، ثم كل من التلفزيون والهاتف بنسبة قدرت بـ 8.57% على حد سواء، وبعدهما الفاكس بـ 5.71%، لتلي أخرى تذكر بـ 3.33%، ثم اللافتة و الموقع الرسمي لمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 بنسب ضعيفة حيث بلغت الأولى نسبة 2.38%، وأما الثانية فلم تتعدى 0.48%.

ونستطيع أن نستنتج من خلال معطيات الأرقام أن الراديو أكثر الوسائل استعمالاً في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، وذلك راجع إلى إستراتيجية تبنتها المؤسسة مجال الدراسة، فقد أبلغتنا المكلفة بالاتصال بأن المؤسسة اعتمدت على إذاعة سيرتا FM وذلك نظراً لما لها شعبية كبيرة لدى مواطني مدينة قسنطينة، وعلى اعتبار أنها وسيلة محلية، فقد كانت تقوم المكلفة بالاتصال بتقديم تصريحات يومية عبر الأثير.

كما اعتمدت على الجرائد وذلك على غرار جريدتي المؤشر والنصر لما لهما من شعبية كبيرة لدى المواطنين، كما استخدمت هاتف أحصر لاتصال المتضررين من الأزمة وكذلك لإجابة وسائل الإعلام بكل المستجدات حول أزمة فيفري 2012.

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

وقد قامت المكلفة بالاتصال بترتيب الوسائل الاتصالية المستخدمة في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، وذلك على النحو التالي*: الاتصال الشخصي، INTRANAT، مجلة المؤسسة، الملصقات، الهاتف والهاتف النقال، الإذاعة المحلية (إذاعة سيرتا FM)، الهاتف، الفاكس، الجرائد، التلفزيون... .

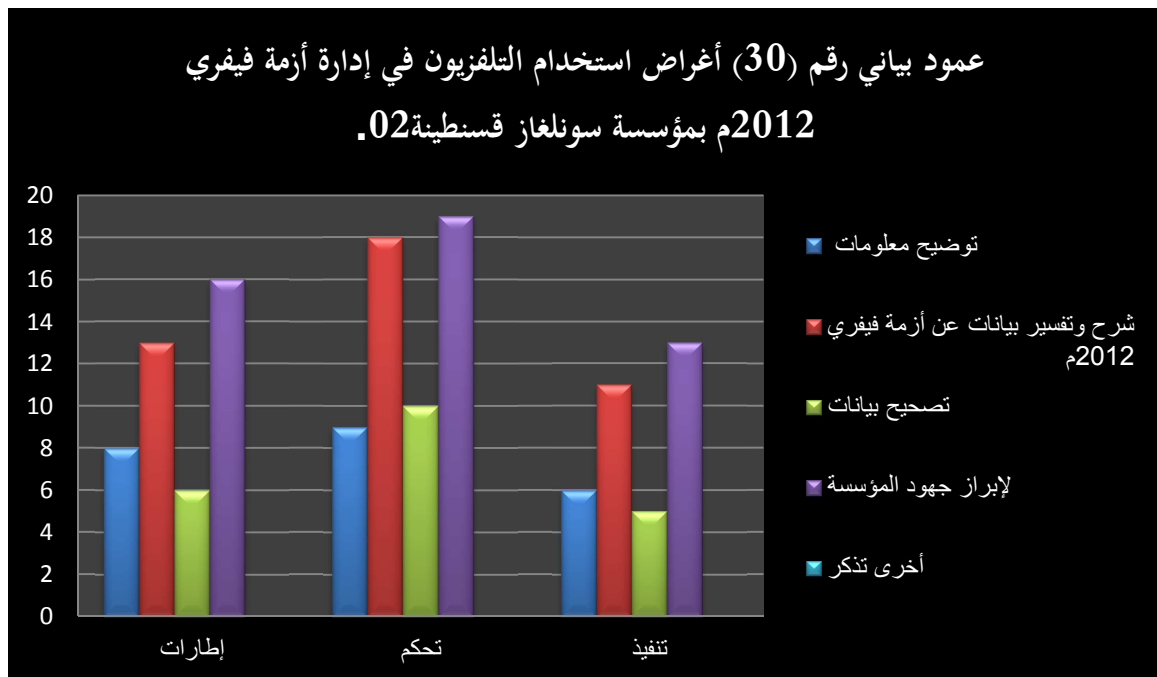
* مقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02: يوم 08 ماي 2013م.

جدول رقم (34): يبرز الأغراض التي من خلالها تم استخدام التلفزيون في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

تكرارات	إطارات	تحكم	تنفيذ	المجموع
---------	--------	------	-------	---------

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

احتمالات	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
توضيح معلومات	08	5.97	09	6.72	06	4.48	23	17.17
شرح وتفسير بيانات عن أزمة فيفري 2012م	13	9.70	18	13.43	11	8.21	42	31.34
تصحيح بيانات	06	4.48	10	7.46	05	3.73	21	15.67
لإبراز جهود المؤسسة	16	11.94	19	14.18	13	9.70	48	35.82
أخرى تذكر	/	/	/	/	/	/	/	/
المجموع	43	32.09	56	41.79	35	26.12	134	100



يبرز لنا الجدول المقابل الأغراض التي من خلالها تم استخدام التلفزيون في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، حيث بلغت نسبة إبراز جهود المؤسسة (الاتصال المؤسساتي) 35.82%، لاتبعا بعد

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

ذلك غرض شرح وتفسير بيانات عن أزمة فيفري 2012م بنسبة 31.34%، ثم كل من غرض توضيح معلومات وتصحيح بيانات بنسب 17.17% و 15.67% على التوالي.

من خلال النسب، نستطيع أن نستنتج بأن الغرض من استخدام التلفزيون يرجع بالدرجة الأولى لإبراز جهود مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 (إشهار مؤسساتي)، من خلال بعث فرق التدخل إلى المناطق المتضررة وتصويرهم وهم منهمكون في العمل ليلا نهارا وذلك كله لراحة الزبون والمواطن. بالإضافة إلى شرح وتفسير بيانات عن أزمة فيفري 2012م، حتى يضعوا كل من الزبون والمواطن ووسائل الإعلام في الصورة.

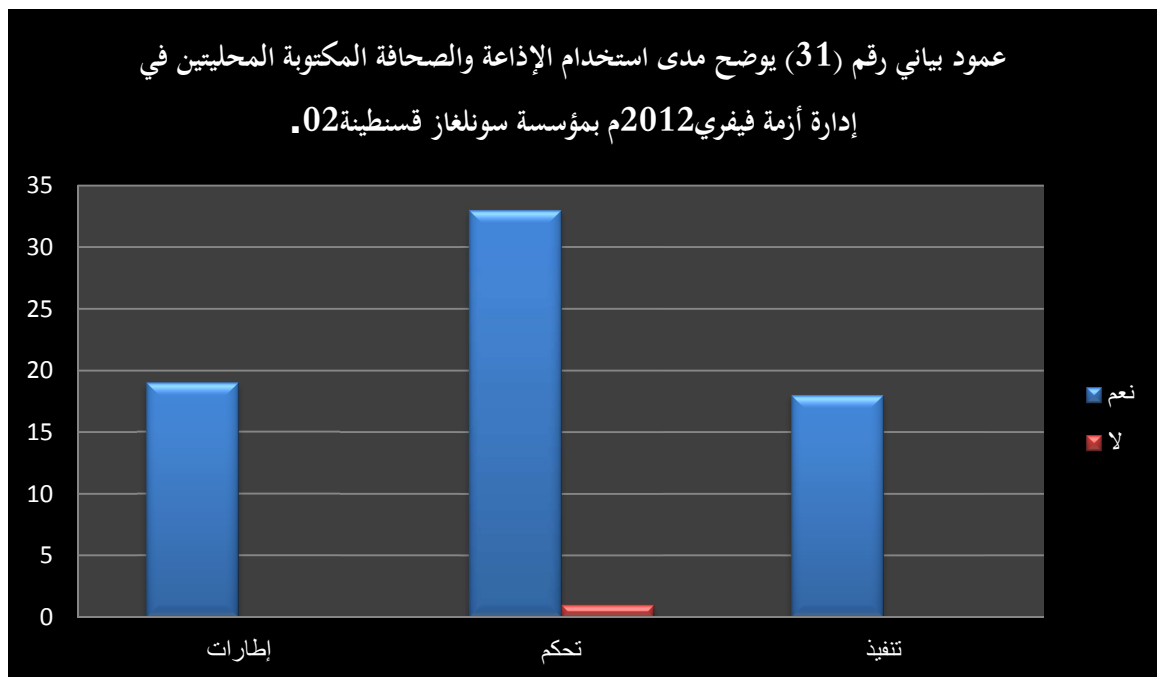
وكذلك استعمل التلفزيون بغرض تصحيح بيانات ومعلومات بعدما روجت صحف إشاعات بأن هناك دوائر انقطع فيها الكهرباء والغاز لأكثر من ثلاثة أيام.*

*مقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02: يوم 08 ماي 2013م.

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

جدول رقم(35): يكشف ما مدى استعمال الإذاعة والصحافة المكتوبة المحلية في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطارات		تكرارات احتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
98.59	70	25.35	18	46.48	33	26.76	19	نعم
1.41	01	/	/	1.41	01	/	/	لا
100	71	25.35	18	47.89	34	26.76	19	المجموع



يبين الجدول الذي أمامنا مدى استعمال الإذاعة والصحافة المكتوبة المحليتين على غرار إذاعة سيرتا (FM) في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، حيث بلغت نسبة الذين أجابوا بنعم 98.59%، أما الذين أجابوا بأن مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 لم تستخدم الإذاعة والصحافة المكتوبة المحليتين في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 فلم تتعدى نسبة 1.41%.

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

ومن خلال هذه المعطيات ، نستطيع أن نستنتج، بأن مؤسسة سونلغاز قسنطينة02 استخدمت الإذاعة المحلية (سيرتا FM) في إدارتها لأزمة فيفري 2012م، بحيث بلغت نسبة الذين أجابوا بـ: "نعم" 98.59% كما أسلفنا ، وهذا ما أكدته لنا المكلفة بالاتصال* بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02، بأنها (أي المكلفة بالاتصال) كانت يوميا وفي ساعات معينة، وطوال فترة الأزمة تقدم معلومات للمواطنين والزبائن عن مستجدات أزمة فيفري 2012م وكذلك تقديمها للطرق الوقائية للتغلب عليها في الوسيلة المذكورة .

ولتأكيد هذه النقطة نجد الباحث "حسن عماد مكاوي وليلى حسين السيد" قد نقلا عن " لاسويل" وظيفة وسائل الإعلام، حيث يقول في فحوى هذه الوظيفة (مراقبة البيئة) بأن الوسيلة الإعلامية يجب أن تهتم ببؤرة اهتمام الجماهير فالجمهور يذهب إلى الوسيلة المحلية لأنه يجد فيها ما يهمه ثم تتسع بؤرة اهتمامه إلى الأخبار الوطنية، وأخيرا إلى أخبار العالم.⁽¹⁾

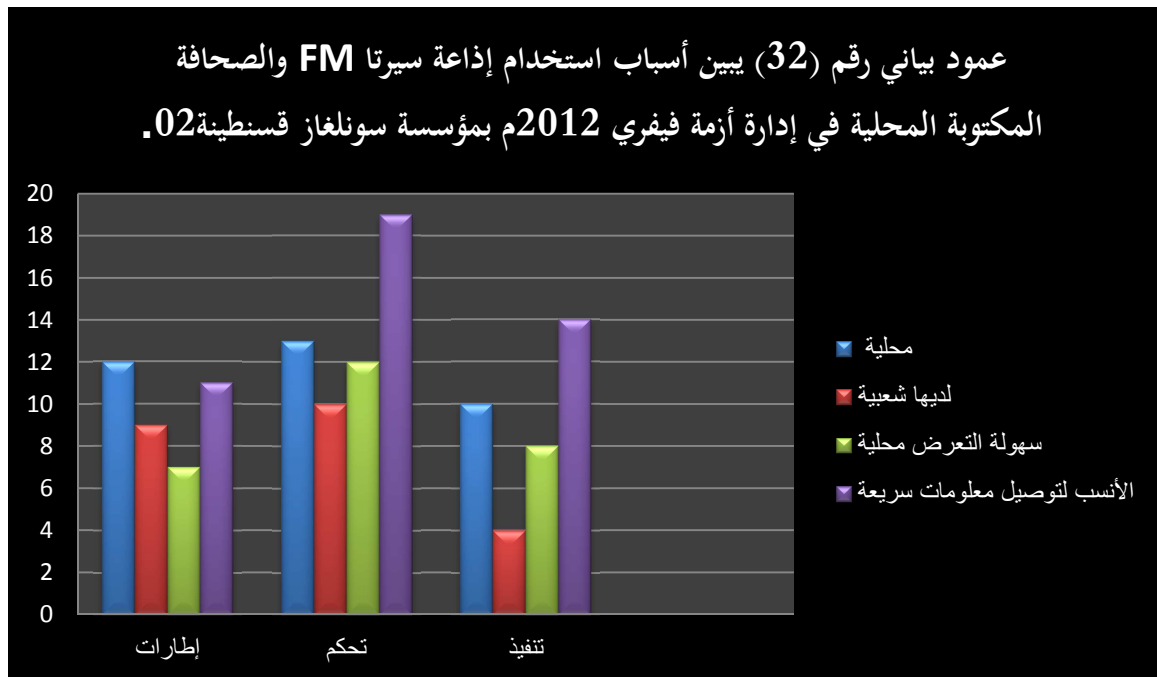
* مقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة قسنطينة02: يوم 08 ماي 2013م.

1. حسن عماد مكاوي وليلى حسين السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط6، 2006م، ص71.

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

جدول رقم(36): يبرز أسباب اللجوء إلى استخدام إذاعة قسنطينة (FM) والصحافة المحلية كجريدة المؤشر، في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطارات		تكرارات احتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
27.13	35	7.75	10	10.08	13	9.30	12	محلية
17.83	23	3.10	04	7.75	10	6.98	09	لديها شعبية
20.93	27	6.20	08	9.30	12	5.43	07	سهولة التعرض لها
34.11	44	10.85	14	14.73	19	8.53	11	الأنسب لتوصيل معلومات سريعة
/	/	/	/	/	/	/	/	أخرى تذكر
100	129	27.90	36	41.86	54	30.24	39	المجموع



الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

يبين جدول رقم (36) أسباب لجوء مؤسسة سونلغاز لاستخدام الإذاعة والصحافة المكتوبة المحليتين في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، فقد تحصل سبب كونهما الأنسب لتوصيل معلومات سريعة على نسبة 34.11%، ثم سبب لأنها محلية بنسبة 27.13%، ليليه بعد ذلك سبب سهولة التعرض لها بنسبة 20.93%، وفي الأخير تحصل سبب أن لديها شعبية كبيرة على نسبة 17.83%.

من خلال هذه الأرقام، نستطيع أن نستنتج بأن مميزات الإذاعة المحلية هي التي جعلت المؤسسة . مجال البحث . لا تتوان عن استخدامها في إدارة أزمة فيفري 2012م، لذلك احتلت ميزة الأنسب لتوصيل المعلومات السريعة الصدارة ثم تلتها الميزات الأخرى، وقد أكدت لنا المكلفة بالاتصال* بأن المؤسسة كانت كل يوم في ساعات معينة تقدم معلومات حول مستجدات الأزمة.

كل هذه الميزات للإذاعة بشكل عام والإذاعة المحلية خصوصا نجدها مذكورة لدى الكثير من الباحثين وخاصة لدى الأستاذ "فضيل دليو" في كتابه المعنون بـ: "مدخل إلى الاتصال الجماهيري".⁽¹⁾

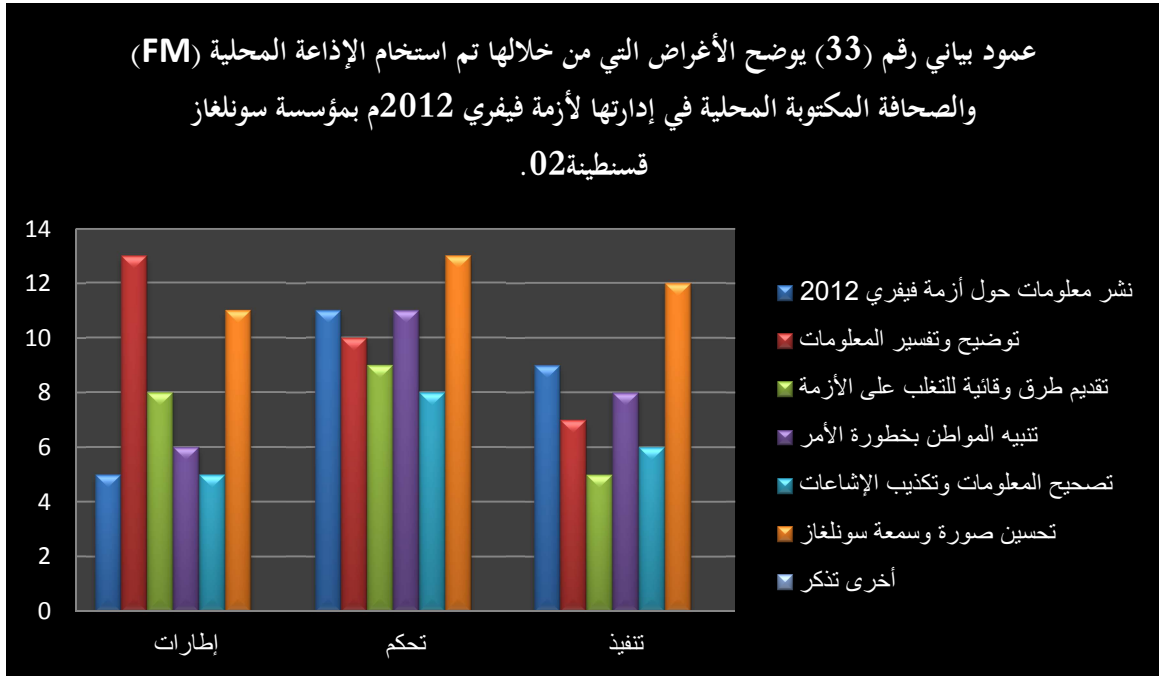
*حسب مقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02: يوم 08 ماي 2013م.

1. فضيل دليو: مدخل إلى الاتصال الجماهيري، مخبر علم اجتماع الاتصال، الجزائر، 2003م، ص 71.

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

جدول رقم(37): يبين الأغراض التي من خلالها تم استعمال الإذاعة والصحافة المكتوبة المحليتين في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطارات		تكرارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	احتمالات
15.92	25	5.73	09	7.01	11	3.18	05	نشر معلومات حول أزمة فيفري 2012
19.11	30	4.46	07	6.37	10	8.28	13	توضيح وتفسير المعلومات
14.01	22	3.18	05	5.73	09	5.10	08	تقديم طرق وقائية للتغلب على الأزمة
15.92	25	5.10	08	7.01	11	3.82	06	تنبيه المواطن بخطورة الأمر
12.10	19	3.82	06	5.10	08	3.18	05	تصحيح المعلومات وتكذيب الإشاعات
22.93	36	7.64	12	8.28	13	7.01	11	تحسين صورة وسمعة سونلغاز
/	/	/	/	/	/	/	/	أخرى تذكر
100	157	29.93	47	39.50	62	30.57	48	المجموع



يبين الجدول أعلاه الأغراض التي من خلالها استخدمت مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 الإذاعة والصحافة المكتوبة المحليتين في إدارتها لأزمة فيفري 2012م، حيث عادت أعلى نسبة لغرض تحسين صورة وسمعة مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 بـ 22.93%، لاتباعها غرض توضيح وتفسير معلومات بنسبة 19.11%، ثم كل من غرض نشر معلومات حول أزمة فيفري 2012م وتنبيه المواطن بخطورة الأمر بنسبة 15.92% على حد سواء، ليليهما غرض تقديم طرق وقائية للتغلب على أزمة فيفري 2012م، وذلك بنسبة 14.01%، وفي الأخير بلغت نسبة غرض تصحيح المعلومات وتكذيب الإشاعات بحوالي 12.10%.

ومن هذا نستنتج، أن هناك أغراض كثيرة جعلت مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 تستخدم إذاعة سيرتا FM، من بينها غرض تحسين صورة وسمعة مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، وهذا لأن المكلفة بالاتصال كانت تنتقل يوميا للإذاعة لتقديم مستجدات، وكذا تذكير المواطنين بأن المؤسسة في خدمتهم، إضافة إلى ذلك محاولة تنفيذ إشاعات نشرتها بعض الصحف تفيد بأن هناك بلديات انقطع بها التيار الكهربائي والغاز لأزيد من ثلاثة أيام، وهذا . كما أوضحت . أمر غير صحيح وتشويش على المواطنين كما عبرت عنه المكلفة بالاتصال بذات المؤسسة . بالإضافة إلى تقديم طرق وقائية تفيد المواطنين والمتضررين من الأزمة، ومن هذا كله نستنتج أن المؤسسة

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

تحاول إبراز جهودها للمواطنين، أو ما يعرف لدى المتخصصين في الاتصال والعلاقات العامة بالإشهار المؤسسي.

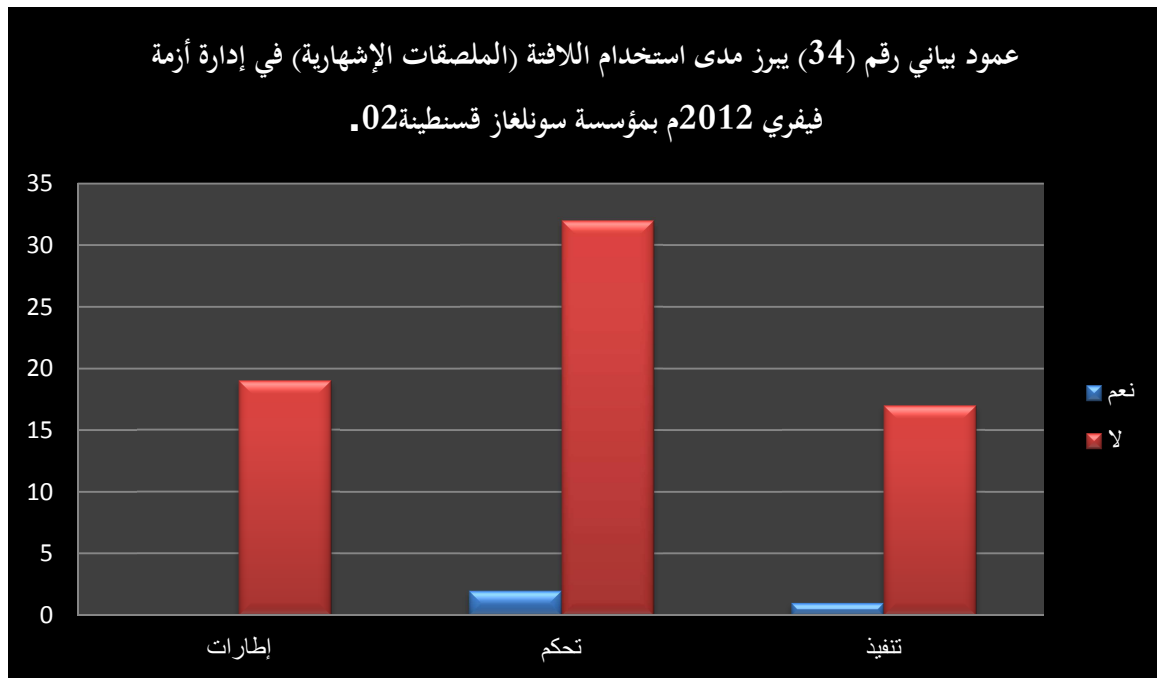
ولقد حددت لنا المكلفة بالاتصال* الأغراض الأساسية من استخدام الراديو والصحافة المحليتين، وذلك من خلال: تدفق المعلومات للمواطنين والزبائن ووسائل الإعلام، تقديم تقرير يومي للمديرية الوصية، بالإضافة إلى تدفق المعلومات على مستوى الجمهور الداخلي أيضا.

*مقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02: يوم 08 ماي 2013م.

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

جدول رقم(38): يبرز ما مدى استعمال اللافتة (الملصقات الإشهارية) في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطارات		تكرارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	احتمالات
4.23	03	1.41	01	2.82	02	/	/	نعم
95.77	68	23.94	17	45.07	32	26.76	19	لا
100	71	25.35	18	47.89	34	26.76	19	المجموع



يوضح الجدول أعلاه مدى استعمال اللافتة (الملصقات الإشهارية) في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، حيث حصلت حصة الأسد هذه المرة إجابة "لا" بنسبة 95.77%، بمعنى أن المؤسسة مجال البحث لم تستعمل اللافتة في إدارتها لأزمة فيفري 2012م، وأما الذين أجابوا بـ "نعم" فلم تتعدى نسبتهم 4.23%.

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

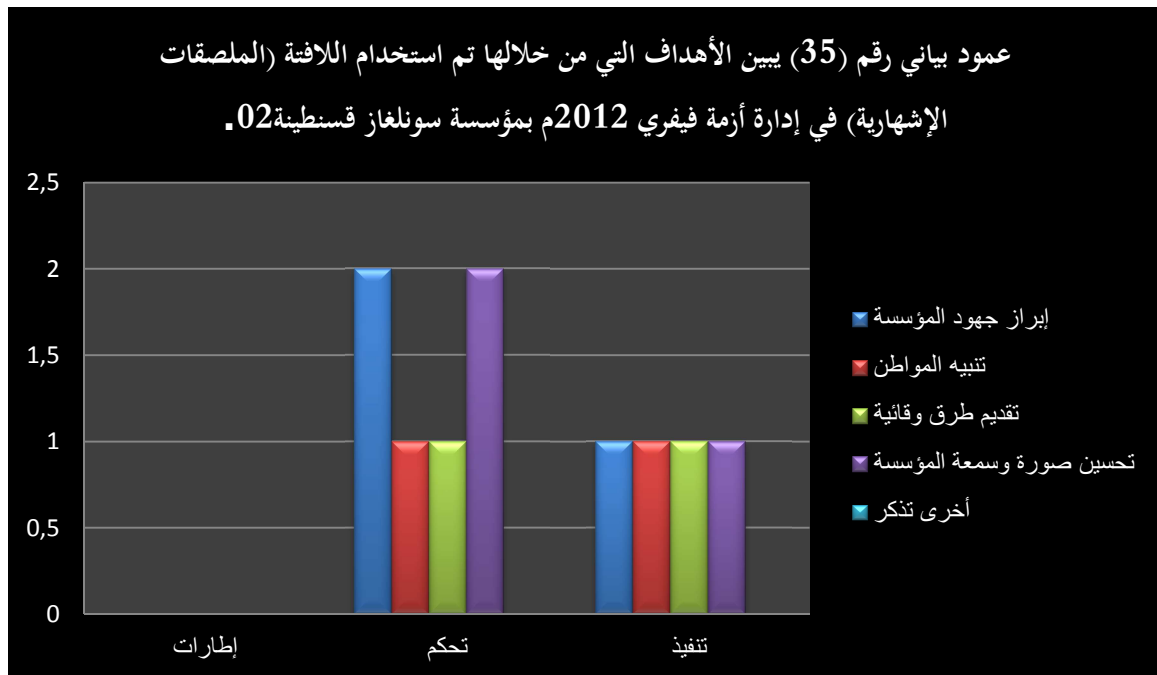
ومن خلال هذه معطيات الأرقام ، نستطيع أن نستنتج بسهولة بأن مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 لم تستخدم اللافتة (الملصقات الإشهارية) في إدارتها لأزمة فيفري 2012م، وهذا بالذات ما أكدته لنا المكلفة بالاتصال* بالمؤسسة مجال الدراسة، بأن مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 لم تستخدم إطلاقا اللافتة (الملصقات الإشهارية) في إدارتها لأزمة فيفري 2012م.

*مقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02: يوم 08 ماي 2013م.

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

جدول رقم (39): يكشف أسباب استخدام اللافتة (الملصقات الإشهارية) في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطارات		تكرارات احتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
30	03	10	01	20	02	/	/	إبراز جهود المؤسسة
20	02	10	01	10	01	/	/	تنبيه المواطن
20	02	10	01	10	01	/	/	تقديم طرق وقائية
30	03	10	01	20	02	/	/	تحسين صورة وسمعة المؤسسة
/	/	/	/	/	/	/	/	أخرى تذكر
100	10	40	04	60	06	/	/	المجموع



الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

يبرز الجدول الذي الموضح أعلاه أسباب استخدام اللافتة (الملصقات الإشهارية) في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، حيث جاء كل من غرض إبراز جهود المؤسسة (الاتصال المؤسسي) وتحسين صورة وسمعة سونلغاز قسنطينة 02، وذلك بنسبة 30% على حد سواء، ثم يليه كل من غرض تنبيه المواطن وتقديم طرق وقائية بنسبة 20% لكليهما.

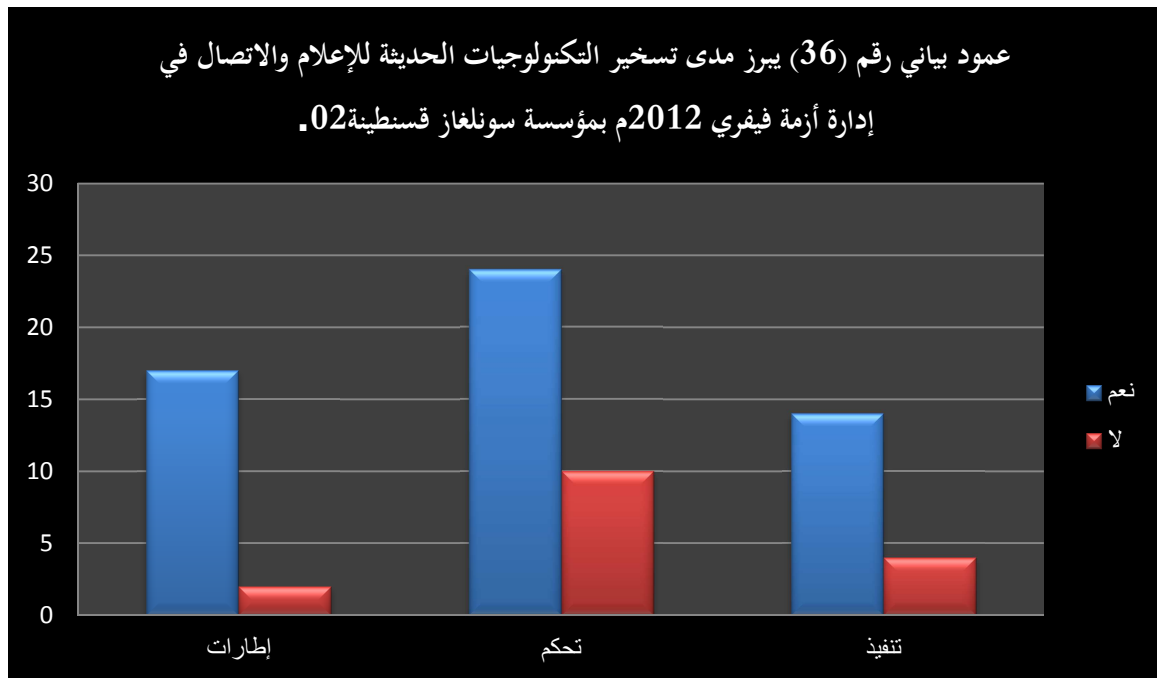
ومن خلال هذه النسب المتوفاة، يتبين لنا أن مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، لم تستخدم اللافتة (الملصقات الإشهارية) وهذا ربما راجع لعدم تأثيرها على الجمهور الداخلي في مثل هذه المواقف كالأزمات، ونظرا أيضا حسب المكلفة بالاتصال أن فكرة استخدام اللافتة كانت ضمن برنامج المؤسسة ولكن عند اتصاهم بالوكالة المعنية اعتذرت هذه الأخيرة لأنها متوقفة عن العمل بسبب الثلوج. وإما الذين أجابوا باستعمال اللافتة في إدارة أزمة فيفري 2012م بالمؤسسة مجال البحث، فإنه . حسب المكلفة بالاتصال * . لا يدركون ما معنى اللافتة ويعتقدون بأنها تلك الملصقات التي تستعملها المؤسسة بين الفينة والأخرى داخل المؤسسة، وكما أكدت المكلفة بأن الموظفين الجدد هم الذين لا يدركون ماهية اللافتة، وهذا ما اتضح لنا أثناء تحليلنا للاستمارة إذ تبين لنا أن 4.23% فقط من مجموع المبحوثين أجابوا بـ: "نعم"، وهم مجموعة قليلة من فئة التحكم والتنفيذ، وأما فئة الإطارات فكانت قد أشارت أن المؤسسة لم تستعمل اللافتة (الملصقات الإشهارية) في إدارتها لأزمة فيفري 2012م.

*مقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02: يوم 08 ماي 2013م.

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

جدول رقم(40): يبرز ما مدى تسخير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطارات		تكرارات احتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
77.46	55	19,72	14	33.80	24	23.94	17	نعم
22.54	16	5.63	04	14.09	10	2.82	02	لا
100	71	25.35	18	47,89	34	26.76	19	المجموع



من خلال الجدول الذي بين أيدينا، والذي يمثل مدى تسخير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، حيث بلغت نسبة الذين أجابوا بـ "نعم" بـ 77.46% أي معظم أفراد عينة الدراسة أكدت أن مؤسسة سونلغاز قسنطينة 2 استخدمت التكنولوجيات

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

الحديثة للإعلام والاتصال لإدارة أزمة فيفري 2012م، وأما الفئة الأخرى فرأت أن المؤسسة مجال الدراسة لم تستعمل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م وذلك بنسبة بلغت 22.54%.

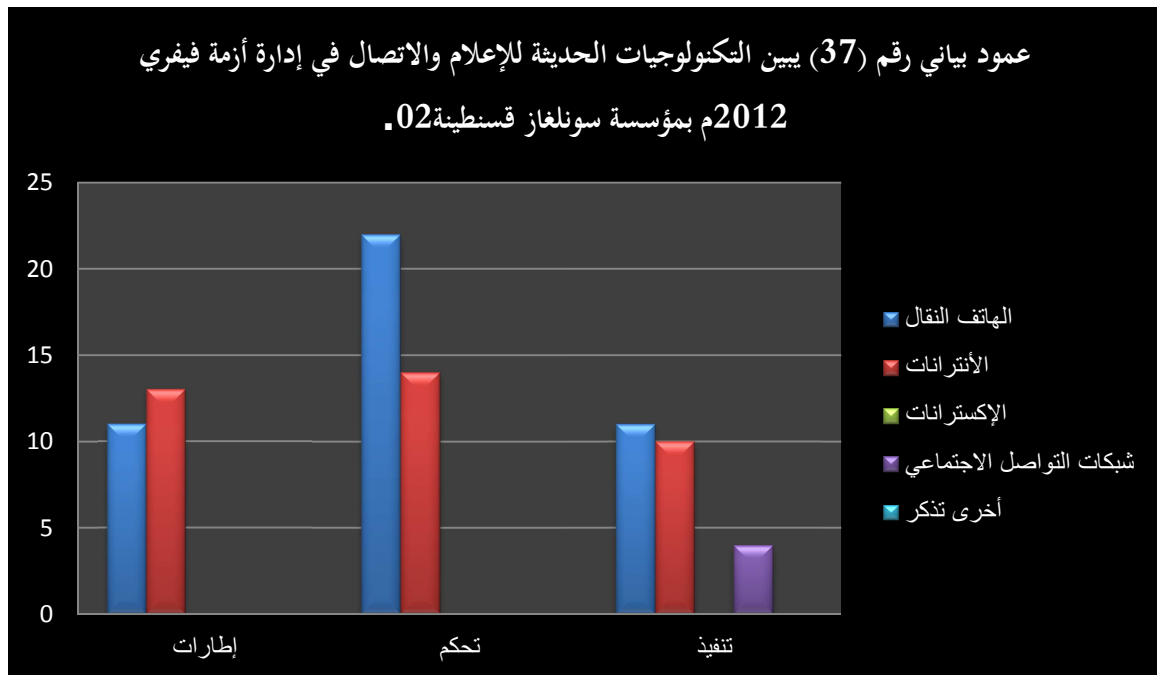
من خلال النسب المذكورة ، يتضح لنا بأن مؤسسة سونلغاز قسنطينة02 استخدمت التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في إدارتها لأزمة فيفري 2012م، وقد أكدت لنا المكلفة بالاتصال* بالمؤسسة مجال الدراسة بأن المؤسسة استخدمت تكنولوجيتين حديثتين للإعلام والاتصال أثناء إدارتها لأزمة فيفري 2012م، وهما: الهاتف النقال والانترانت INTRANAT، فالأول استخدم للمواطنين من أجل إبلاغ المؤسسة على أي انقطاع للكهرباء أو الغاز، أما الثانية فاستعملت لتمرير التقارير اليومية بين الموظفين وبين المكلفة بالاتصال والمدير أي التنسيق بين الجمهور الداخلي لمؤسسة سونلغاز قسنطينة02.

*مقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02: يوم 08 ماي 2013م.

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

جدول رقم (41): يبين التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال المستخدمة في إدارة أزمة فيفري 2012م
بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطارات		تكرارات احتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
51.76	44	12.94	11	25.88	22	12.94	11	الهاتف النقال
43.53	37	11.76	10	16.47	14	15.30	13	الأنترانات
/	/	/	/	/	/	/	/	الإكسترنات
4.71	4	4.71	04	/	/	/	/	شبكات التواصل الاجتماعي
/	/	/	/	/	/	/	/	أخرى تذكر
100	85	29.41	25	42.35	36	28.24	24	المجموع



الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

يمثل الجدول رقم 37 التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، فالتكنولوجية الأكثر استعمالا حسب المبحوثين هي الهاتف النقال بنسبة بلغت 51.76%، تتبعها الأنترانات (INTRANAT) بنسبة قدرت بـ 43.53%، ثم شبكات التواصل الاجتماعي بنسبة ضعيفة لم تتعدى 4.71%، أما الإكسترنات فلم تستعمل حسب الفئات المهنية (إطارات، تحكم، تنفيذ) بالمؤسسة مجال الدراسة.

وتكشف لنا هذه المعطيات، أن التكنولوجية الاتصالية الأكثر استعمالا في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، هي الهاتف النقال وذلك بنسبة فاقت 51.76% وذلك راجع . بطبيعة الحال . إلى السرعة في الاتصال بالمؤسسة في حالة حدوث انقطاع للتيار الكهربائي والغاز، حيث وضعت للمواطنين أرقام هاتفية لإبلاغ مؤسسة قسنطينة 02 مثلا بانقطاع التيار الكهربائي أو الغاز، حيث أنه و فور الاتصال تسجل المكالمة آليا لأن المؤسسة تمتلك ما يسمى بـ: **TIA** وهو (**Traitement Informatique Des Appelles**) وهي أرقام هاتفية خاصة بالمواطنين، يسجل اتصالهم فورا لتنتقل الفرقة التقنية مباشرة إلى عين المكان.

وكما استعملت **INTRANAT** بصورة ملحوظة ، لأنها كانت تمر بين الموظفين وكل إطار يعطي تقريرا ثم تجمع كل التقارير لدى المكلفة بالاتصال لتكتب تقريرا شاملا و يوميا، لتمرره إلى المدير الذي يمرره بدوره إلى السلطات المحلية.

أما الإكسترنات ومواقع التواصل الاجتماعي فلم يستخدمها في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، وعند سؤالنا المكلفة بالاتصال عن سبب عدم استخدام مواقع التواصل الاجتماعي فلم تجبنا عن هذا السؤال*، ولكننا حاولنا من جهة أخرى أن نسأل بعض المبحوثين على جنب، فأجابنا أحدهم بأن عدم استعمال مواقع التواصل الاجتماعي على غرار **Face book & Twiter** يرجع بالأساس إلى خوف المؤسسة من ترويج الشائعات، وهذه هي طبيعة . تقريبا . كل المؤسسات الجزائرية، و من جهة مغايرة رأينا في الجانب النظري وكمثال عن المؤسسات العملاقة التي أدارت أزمته بفاعلية كبيرة كمؤسسة **TOYOTA** حيث اعتمدت بشكل كبير على مواقع التواصل الاجتماعي في إدارتها لأزمة المكابح في سياراتها. وكذلك فقد ذكر الباحث الجزائري "عيشوش فريد" في مؤلفه المعنون بـ: "الاتصال في إدارة الأزمات" عن فعالية الموقع الرسمي للمؤسسة ومواقع التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات خاصة أثناء الأزمة.⁽¹⁾

* مقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02: يوم 08 ماي 2013م.

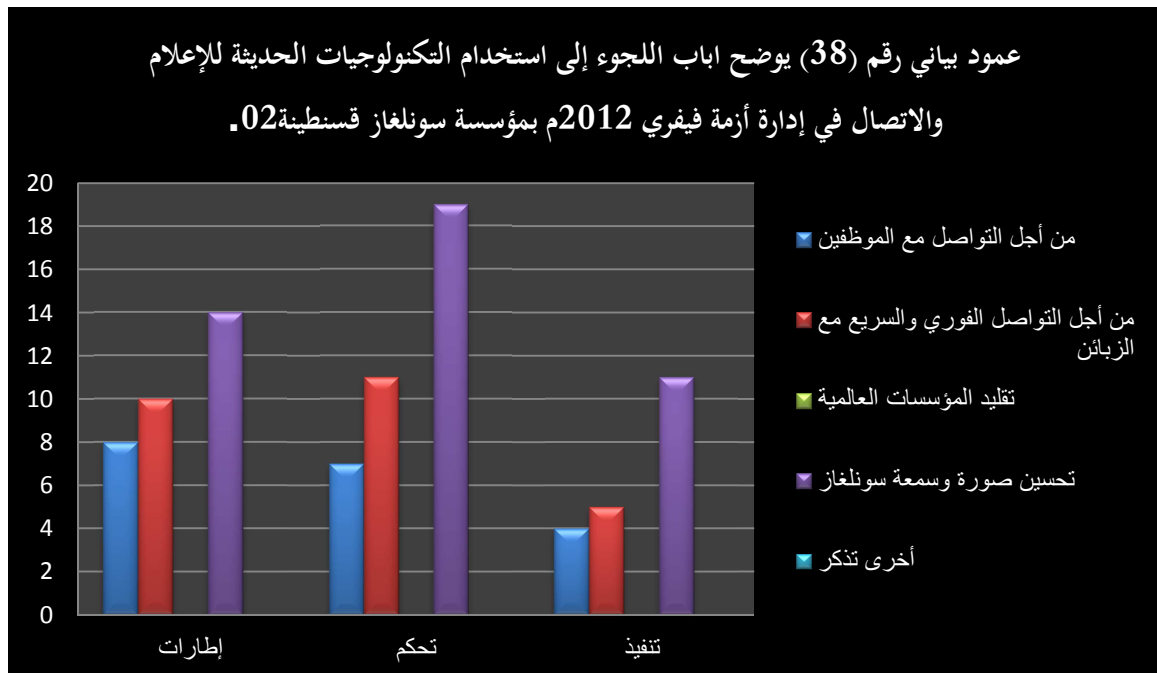
1. عيشوش فريد: الاتصال في إدارة الأزمات (حوادث المرور نموذجاً)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011م، ص132.

جدول رقم (42): يكشف أسباب اللجوء إلى استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في إدارة

أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطارات		تكرارات احتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
21.34	19	4.49	04	7.86	07	8.99	08	من أجل التواصل مع الموظفين
29.22	26	5.62	5	12.36	11	11.24	10	من أجل التواصل الفوري والسريع مع الزبائن
/	/	/	/	/	/	/	/	تقليد المؤسسات العالمية
49.44	44	12.36	11	21.35	19	15.73	14	تحسين صورة وسمعة سونلغاز
/	/	/	/	/	/	/	/	أخرى تذكر
100	89	22.47	20	41.57	37	35.96	32	المجموع



الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

يكشف الجدول رقم 38 أسباب استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، حيث استحوذ سبب تحسين صورة وسمعة مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 على حصة الأسد بنسبة بلغت 49.44%، ثم سبب التواصل الفوري والسريع مع زبائن المؤسسة مجال الدراسة الذي بلغت نسبته حوالي 29.22%، وبعدهما سبب التواصل مع الموظفين بنسبة 21.34%، أما احتمال تقليد المؤسسات العالمية فلم ترد أية إجابة عنها من طرف الفئات المهنية المختلفة بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

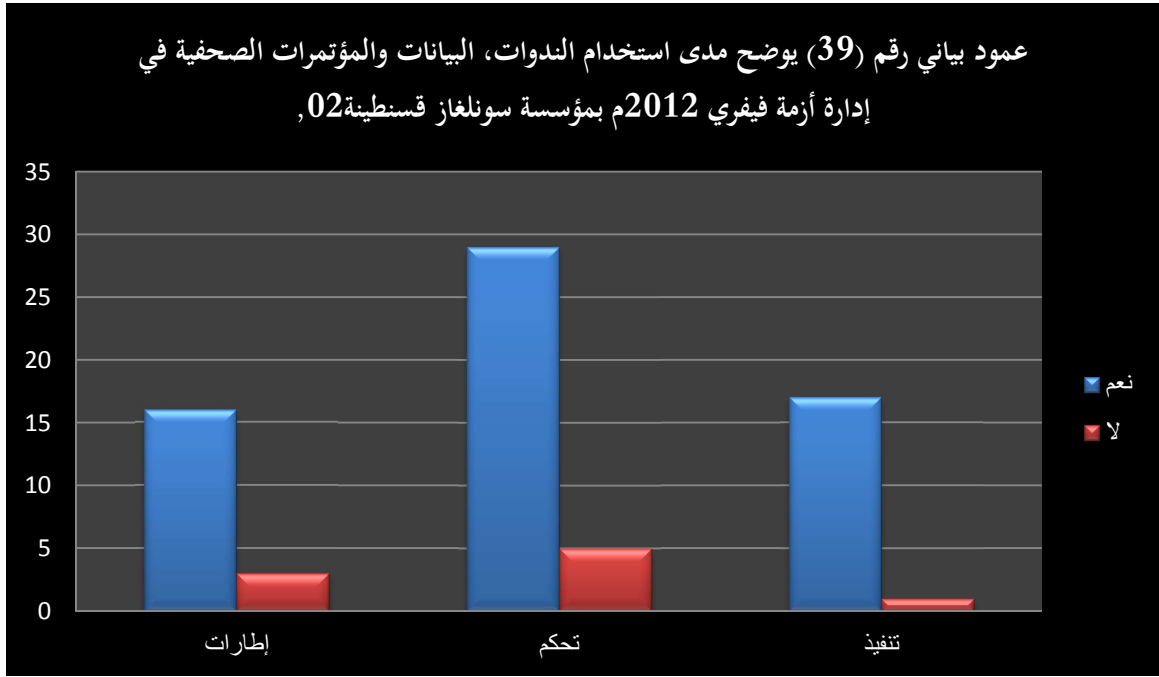
نستطيع أن نستشف من خلال النسب، أن التكنولوجية الاتصالية الأكثر استخداما في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 هي INTRANAT، وقد كان الغرض من استعمالها هو تدفق المعلومات الداخلي بين الموظفين، وكذا وضع الجمهور الداخلي في الصورة، والتنسيق بين كل أعضاء فريق أو خلية الأزمة، وهذا بالذات ما نجده عند الكثير من الباحثين في مجال الإعلام والاتصال عموما واتصال الأزمة على وجه الخصوص، حيث يرى الأستاذ "فضيل دليو" في مؤلفه "مدخل إلى الاتصال الجماهيري"⁽¹⁾، وكذا في مؤلفه "الاتصال في المؤسسة" أن من بين وظائف INTRANAT سرعة واستمرار تدفق المعلومات والبيانات بين الجمهور الداخلي للمؤسسة، وكذا التنسيق بينهم، وهذا في الحالات العادية فما بالك بالحالات الغير عادية، إذ يصبح لهذه التكنولوجية دور كبير وفعال، كما أنه يضمن وصول المعلومات بين أعضاء فريق أزمة مؤسسة سونلغاز من جهة، وبين المكلفة بالاتصال والمدير من جهة، وبين الجمهور الداخلي بصفة عامة*، وهذا التقنية أيضا اعتمدها الكثير من المؤسسات على غرار مؤسسة TOYOTA و مؤسسة جونسون أند جونسون، وكما تستخدم هذه التكنولوجية في الأزمات الداخلية وحتى الخارجية ليكون الحديث نفسه بين الجماهير الداخلية للمؤسسة.

1. فضيل دليو: مدخل إلى الاتصال الجماهيري، مرجع سبق ذكره، ص 125.

*مقابلة المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02: يوم 08 ماي 2013م.

جدول رقم (43): يكشف ما مدى استعمال الندوات، البيانات والمؤتمرات الصحفية في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطارات		تكرارات احتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
87.32	62	23.94	17	40.85	29	22.53	16	نعم
12.68	09	1.41	01	7.04	05	4.23	03	لا
100	71	25.35	18	47.89	34	26.76	19	المجموع



يوضح الجدول رقم 39 مدى استخدام الندوات، البيانات والمؤتمرات الصحفية في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، فقد جاءت نسبة الذين أجابوا بـ: "نعم" 87.32%، أي أن مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 استخدمت الندوات، البيانات والمؤتمرات الصحفية في إدارة أزمة فيفري 2012م، وأما الفئة التي أجابت بـ: "لا" بمعنى أن المؤسسة لم تستخدم الندوات، البيانات والمؤتمرات الصحفية في إدارة أزمة فيفري 2012م، حيث بلغت نسبتها 12.68%.

ومن خلال هذه الأرقام، نستطيع أن نستنتج، أن مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، استخدمت الندوات، البيانات والمؤتمرات الصحفية في إدارتها لأزمة فيفري 2012م، وقد أكدت لنا المكلفة بالاتصال* بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، أن المؤسسة مجال الدراسة استخدمت بالفعل الندوات، البيانات والمؤتمرات الصحفية في إدارتها لأزمة فيفري 2012م.

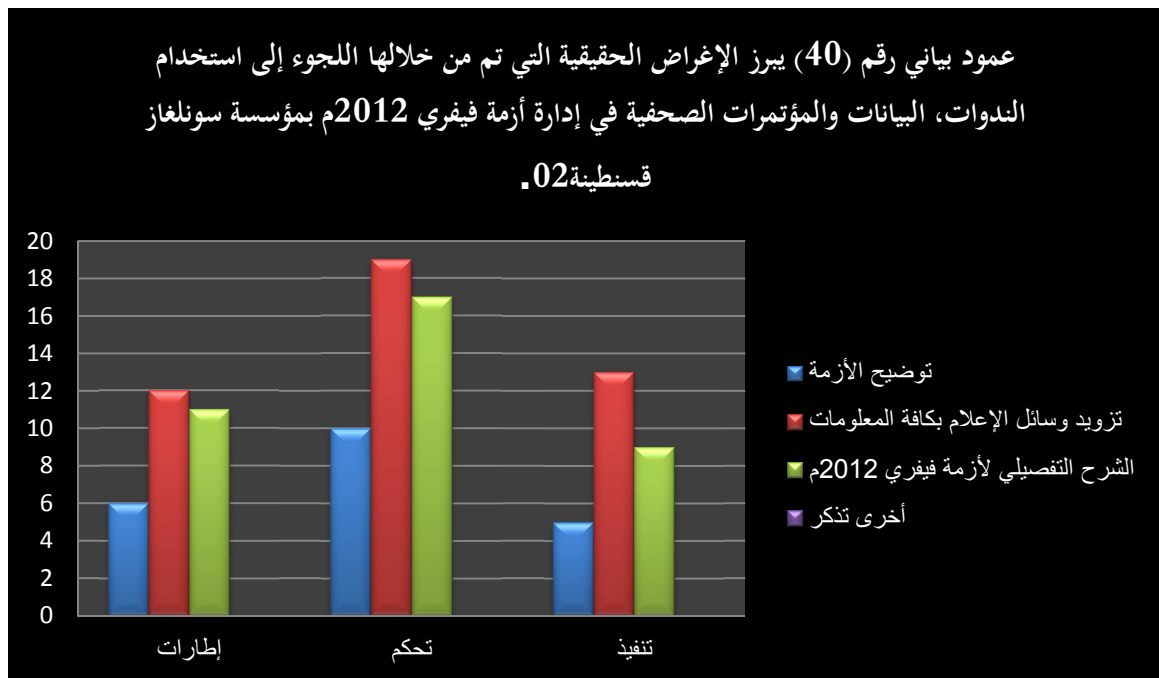
* مقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02: يوم 08 ماي 2013م.

جدول رقم(44): يبين الأغراض الحقيقية التي من خلالها تم اللجوء إلى استعمال الندوات، البيانات والمؤتمرات الصحفية في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطارات		تكرارات احتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
20.58	21	4.90	05	9.80	10	5.88	06	توضيح الأزمة
43.15	44	12.75	13	18.63	19	11.77	12	تزويد وسائل الإعلام بكافة المعلومات

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

36.27	37	8.82	09	16.67	17	10.78	11	الشرح التفصيلي لأزمة فيفري 2012م
/	/	/	/	/	/	/	/	أخرى تذكر
100	102	26.47	27	45.10	46	28.43	29	المجموع



يبرز الجدول أعلاه الهدف من استخدام الندوات، البيانات والمؤتمرات الصحفية في إدارة أزمة فيفري 2012م بالمؤسسة مجال البحث، حيث تحصل هدف تزويد وسائل الإعلام بكافة المعلومات نسبة 43.15%، يليه بعد ذلك هدف الشرح التفصيلي لأزمة فيفري 2012م، حيث بلغت نسبته 36.27%، وأما هدف توضيح الأزمة فلم تتعدى نسبته إلا 20.58% فقط.

يتبين لنا من خلال النسب المثوية، أن الغرض الرئيسي من استخدام الندوات، البيانات والمؤتمرات الصحفية تزويد وسائل الإعلام بكافة المعلومات حول أزمة فيفري 2012م، وهذا ما أكدته لنا المكلفة بالاتصال* (بالمؤسسة مجال البحث) حيث أن أول عمل للمؤسسة كان **Point de Press** وذلك للإعلام بأن قسنطينة ستشهد رداءة في الأحوال الجوية ولتبيان أن مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 قد أخذت كل الاحتياطات والإجراءات للتغلب على أزمة البرد والتلج، وكذلك للشرح التفصيلي عن أزمة فيفري 2012م. بالإضافة إلى توضيح الأزمة.

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

ويمكننا ربط هذه الأغراض بالجانب النظري لدراستنا، فقد كشف الباحث "عادل صادق محمد" في مؤلفه "الصحافة وإدارة الأزمات" وبالضبط في صفحته رقم (33) عن وظيفة المؤتمر الصحفي وهي: "إعطاء صورة كاملة تتسم بالوضوح والاتساق والشمولية لمختلف جوانب الأزمة، وتقديم تاريخ وسياق الأزمة وكذلك تقديم أفاق تطورها"،⁽¹⁾ وكذلك الباحث "حسن عماد مكاوي" في كتابه المعنون بـ: "الإعلام ومعالجة الأزمات" في صفحة رقم (147) عن وظيفة الندوات، البيانات والمؤتمرات الصحفية، وهي: "التحدث عن طبيعة الأزمة، نوعيتها، حجمها، وطبيعة الجماهير المستهدفة، وكيفية مواجهتها (الأزمة)"⁽²⁾. وكما تعتذر المؤسسة لزيائنها ومواطنيها عن التقصير (كعدم الوصول سريعا لبعض فرق التدخل والصيانة كسقوط أعمدة الكهرباء **Pilot**) في بعض الأحيان، وفي بعض المناطق، ومن جهة أخرى تقدم المؤسسة تبريراتها مثل سقوط أعمدة الكهرباء التي لا تستطيع إصلاحها بالسرعة المطلوبة ولكن تقدم وسائل مؤقتة تفي بالغرض**.

وهذا بالذات ما يتحدث عنه "نموذج الاعتذار" إذ يقوم هذا النموذج على ثلاث فرضيات . كما وضعها الباحث "حسن عماد مكاوي" في كتابه "الإعلام ومعالجة الأزمات" في صفحة رقم (136) . وهي:

- ✓ التملق والمداهنة. (من خلال كسب ود الجماهير).
- ✓ التماس الصفح. (تقديم تبريرات).
- ✓ اتخاذ إجراءات لمنع تكرار الأزمة.⁽³⁾

*حسب المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02: يوم 08 ماي 2013م.

1. عادل صادق محمد: الصحافة وإدارة الأزمات (مدخل نظري - تطبيقي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007م، ص33.

2. حسن عماد مكاوي: الإعلام ومعالجة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص147.

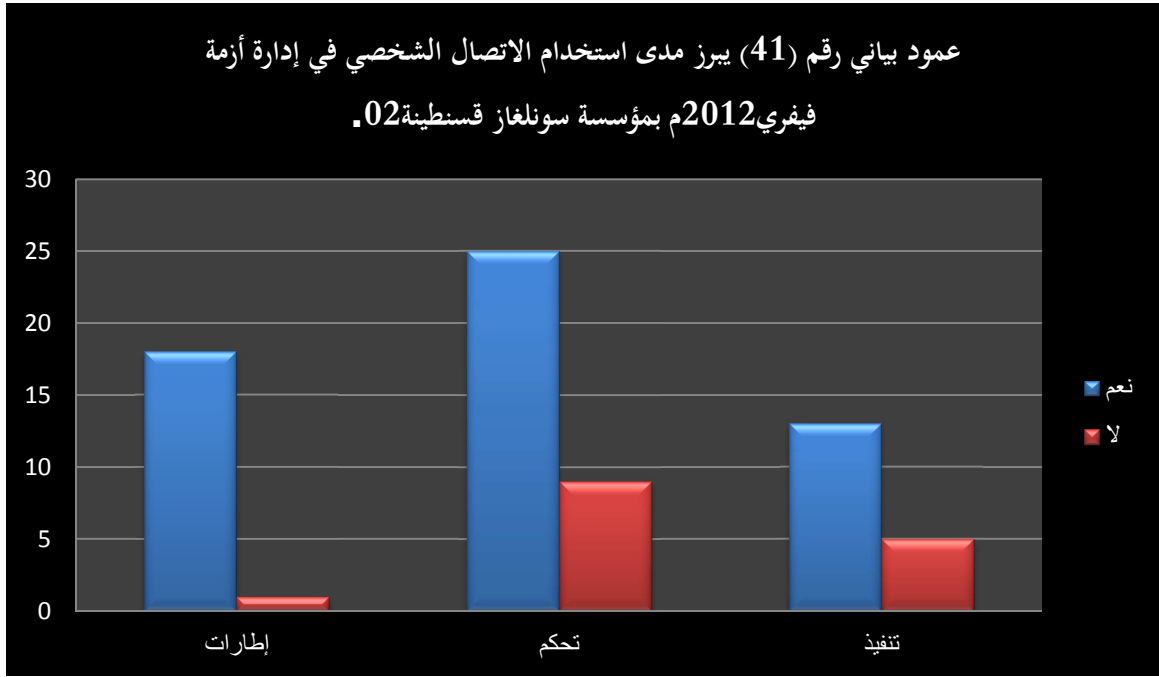
**حسب المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02: 09 ماي 2013م.

3. حسن عماد مكاوي: الإعلام ومعالجة الأزمات، مرجع سبق ذكره: ص136.

جدول رقم(45): يكشف ما مدى استعمال الاتصال الشخصي في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة

سونلغاز قسنطينة 02.

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطارات		تكرارات احتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
78.87	56	18.31	13	35.21	25	25.35	18	نعم
21.13	15	7.04	05	12.68	09	1.41	01	لا
100	71	25.35	18	47.89	34	26.76	19	المجموع



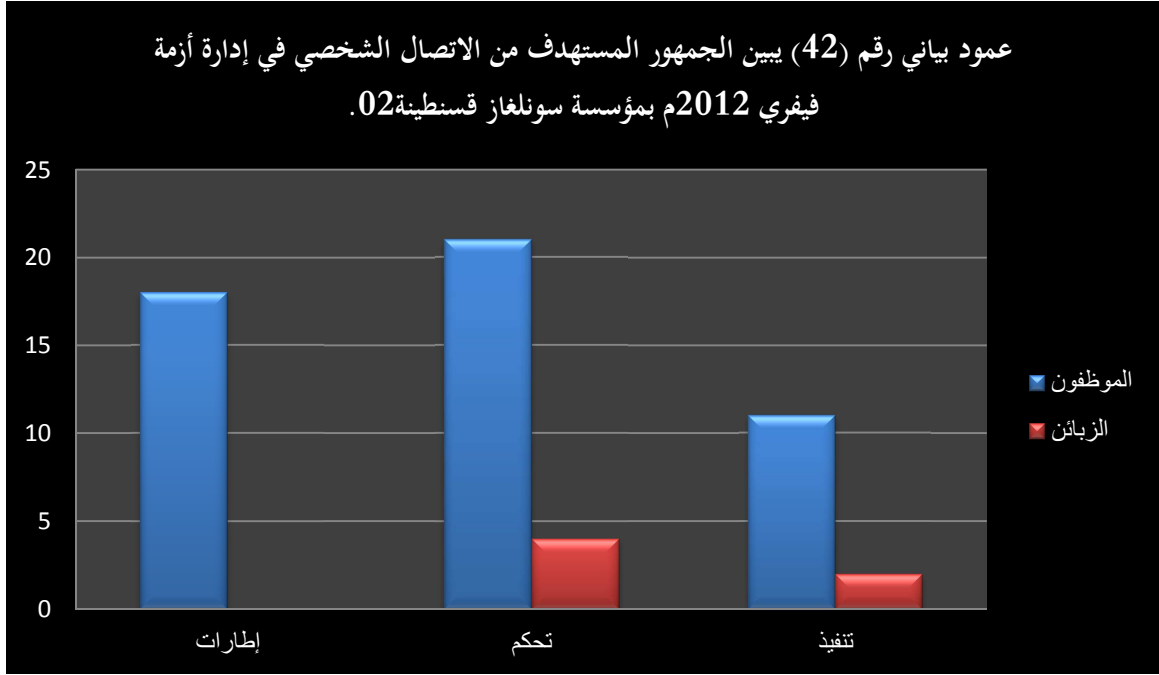
يمثل الجدول رقم (45) مدى استعمال الاتصال الشخصي في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، حيث أجابت الأغلبية الساحقة من المبحوثين بـ: "نعم" أي أن مؤسسة مجال البحث استعملت الاتصال الشخصي في إدارة أزمة فيفري 2012م وذلك بنسبة بلغت 78.87%، وأما الذين أجابوا بـ: "لا" فلم تبلغ نسبتهم سوى 21.13%.

ومن هذه النسب، نستنتج، أن مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، استخدمت الاتصال الشخصي أثناء إدارتها لأزمة فيفري 2012م، وهذا ما أكدته المكلفة بالاتصال* بالمؤسسة مجال البحث، حيث اعتبرت المكلفة بالاتصال بأن الاتصال الشخصي له دور مهم في المؤسسة لأنه يقوم بالتقليل من الدور السلبي للإشاعة، وكذا نقوم من خلاله بالتنسيق بين الأفعال والتصرفات.

*حسب مقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02: يوم 09 ماي 2013م.

جدول رقم(46): يبرز الجمهور المستهدف من الاتصال الشخصي بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطارات		تكرارات احتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
89.29	50	19.65	11	37.5	21	32.14	18	الموظفون
10.71	06	3.57	02	7.14	04	/	/	الزبائن
100	56	23.22	13	44.64	25	32.14	18	المجموع



وفقا للجدول أعلاه، والذي يبرز الجمهور المستهدف من الاتصال الشخصي في إدارة أزمة فيفري 2012م بالمؤسسة مجال البحث، فقد عبر معظم المبحوثين بأن الاتصال الشخصي يستهدف بالدرجة الأولى الموظفين (الجمهور الداخلي) وذلك بنسبة كبيرة قدرت بـ 89.29%، وأما فئة أخرى فرأت أن الاتصال الشخصي يستهدف الزبائن (الجمهور الخارجي) وذلك بنسبة ضئيلة جدا مقارنة بالأولى، حيث قدرت نسبتها بـ 10.71% فقط.

ومن خلال هذه الأرقام نستنتج أن الاتصال الشخصي بالمؤسسة مجال البحث يستهدف بالدرجة الأولى الموظفين (الجمهور الداخلي) وهذا أمر بديهي لأن الجمهور الداخلي يوجد في المؤسسة ومن السهل الوصول إليه، وهذا ما أكدته المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، حيث أوضحت بأن: "الاتصال الشخصي يستهدف بالدرجة الأولى الجمهور الداخلي وفي بعض الأحيان مع الجمهور الخارجي من خلال الالتقاء بهم في الأبواب المفتوحة أو من خلال القيام بتقنية "طرق الأبواب".* (وملاحظة نقول بأن تقنية الأبواب المفتوحة وتقنية طرق الأبواب هي تعتبر من صميم عمل مصلحة الاتصال والعلاقات العامة بأي مؤسسة).

ولتأكيد ما تم استنتاجه وما صرحت به المكلفة بالاتصال بالمؤسسة مجال الدراسة، فإن الكثير من الباحثين يؤكدون على أن الاتصال الشخصي يستهدف بالدرجة الأولى الجمهور الداخلي للمؤسسة بسبب وجوده

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

داخل نطاق محدد وهو المؤسسة، ولكن في بعض الأحيان يستهدف الجمهور الخارجي إذا توفرت الظروف لذلك. ومن هؤلاء الأستاذ "فضيل دليو وآخرون" في كتابهم "الاتصال في المؤسسة" حيث أشاروا إلى أن "الاتصال الشخصي يستهدف الجمهور الداخلي، وذلك على اعتبار توفره على صفتي المباشرة والمواجهة المميزتين له، كما يتوفر الاتصال الشخصي على سمة رجوع الصدى"⁽¹⁾.

كما بإمكاننا إضافة صفة رجوع الصدى والذي يكون غائبا بالنسبة للجمهور الخارجي نظرا لضخامته من جهة، وعدم تواجده في منطقة جغرافية محددة. ولهذا فإن الاتصال الشخصي يستهدف بالدرجة الأولى الجمهور الداخلي لأي مؤسسة، وفي حالات معينة الجمهور الخارجي كتقنية الأبواب المفتوحة وتقنية طرق الأبواب.

*مقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02: يوم 09 ماي 2013م.

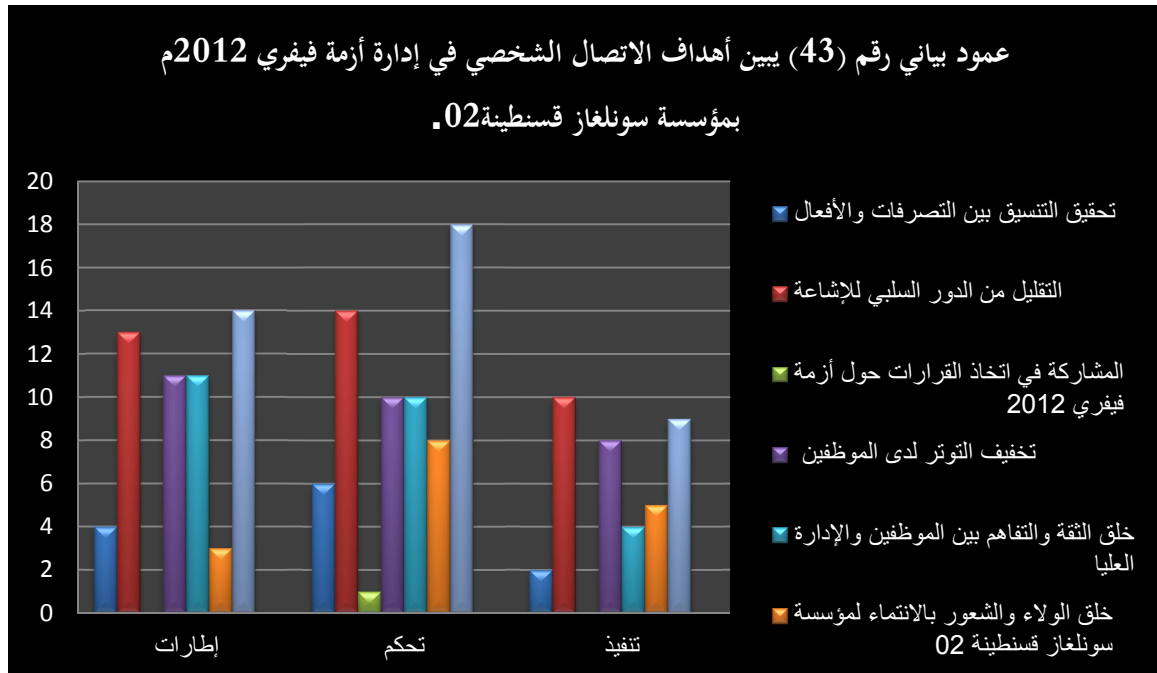
1. فضيل دليو وآخرون: الاتصال في المؤسسة، مخبر علم اجتماع الاتصال، الجزائر، 2003م، ص 19.

جدول رقم(47): يبرز أهداف استخدام الاتصال الشخصي في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطارات		تكرارات احتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
7.45	12	1.24	02	3.73	06	2.48	04	تحقيق التنسيق بين التصرفات والأفعال
22.99	37	6.21	10	8.70	14	8.08	13	التقليل من الدور السلبي للإشاعة
0.62	01	/	/	0.62	01	/	/	المشاركة في اتخاذ

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

القرارات حول أزمة فيفري 2012								
18.01	29	4.97	08	6.21	10	6.83	11	تخفيف التوتر لدى الموظفين
15.52	25	2.48	04	6.21	10	6.83	11	خلق الثقة والتفاهم بين الموظفين والإدارة العليا
9.94	16	3.11	05	4.97	08	1.86	03	خلق الولاء والشعور بالانتماء لمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02
25.47	41	5.59	09	11.18	18	8.70	14	اعتبار أزمة المؤسسة أزمتهم الشخصية
/	/	/	/	/	/	/	/	أخرى تذكر
100	161	23.60	38	41.62	67	34.78	56	المجموع



الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

يمثل الجدول رقم (47) أهداف استخدام الاتصال الشخصي في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، ولقد تعددت وتنوعت إجابات المبحوثين فيما يخص هذا السؤال، حيث احتل المرتبة الأولى هدف اعتبار أزمة المؤسسة أزمتهم الشخصية وذلك بنسبة معتبرة مقارنة بالأهداف الأخرى حيث بلغت 25.47%، ليتبعه بعد ذلك هدف التقليل من الدور السلبي للإشاعة وذلك بنسبة 22.99%، يليه هدف تخفيف التوتر لدى الموظفين بنسبة 18.01%، ثم هدف خلق الثقة والتفاهم بين الموظفين والإدارة العليا لمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 بنسبة استقرت عند 15.52%، وبعد ذلك هدف خلق الولاء والشعور بالانتماء لمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 بنسبة 9.94%، وأما هدفي تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات و مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات حول أزمة فيفري 2012م، فجاءت بنسب ضعيفة وخاصة الثانية، حيث بلغت نسبتها 7.45% و 0.62% على التوالي.

ومن خلال هذه النسب، نستنتج أن الهدف من استخدام الاتصال الشخصي بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 في إدارتها لأزمة فيفري 2012م، هو جعل الجمهور الداخلي يعتقد أو يؤمن بأن أزمة المؤسسة هي أزمتهم الشخصية، وهذا بالذات ما تقوم عليه وظيفة العلاقات العامة في أي مؤسسة، وفي هذا الصدد يقول الأب الروحي للعلاقات العامة "إيفلي": "الوظيفة الأساسية للعلاقات العامة هي كسب ود الجماهير، وخلق الولاء بالنسبة للجمهور الداخلي".

ومن بين الأهداف نجد (من خلال الجدول نفسه) التقليل من الدور السلبي للإشاعة في مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، لأن الإشاعة عندما تنتشر بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة للمؤسسة، ولتفادي هذا اقترح كل من "سعيد عامر وعلي محمد عبد الوهاب" في كتابهما المعنون ب: "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة" وتحديدًا في صفحة رقم (378 377) أن الاتصال الشخصي يكون للتقليل من الدور السلبي للإشاعة، وذلك من خلال:

✓ توخي الصدق والإخلاص عند مزاوله عملية الاتصال.

✓ مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون زيادة أو نقصان.⁽¹⁾

كذلك يهدف الاتصال الشخصي في مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، إلى تخفيف التوتر لدى الموظفين، وهذا أيضا ما أكدته المكلفة بالاتصال بالمؤسسة مجال الدراسة من خلال التحدث إلى الموظفون وتشجيعهم على

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

بذل مجهود أكبر، وعدم التوتر والانزعاج من الزبائن والمواطنين أثناء القيام بعملهم أثناء نزولهم إلى الميدان وخاصة فرق التدخل والصيانة.

كما يهدف الاتصال الشخصي إلى خلق الثقة والتفاهم بين الموظفين والإدارة العليا لمؤسسة سونلغاز قسنطينة02، وذلك من خلال التنسيق بين الأفعال والتصرفات، وكذا تشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة بشأن أزمة فيفري 2012م شريطة أن تكون أفكار جيدة وبناءة، وهذا ما أشارت إليه المكلفة بالاتصال للمؤسسة المذكورة.*

1. سعيد عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ط2، 1999م، ص ص 377 378.

* مقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02: يوم 09 ماي 2013م.

ملاحظة:

لقد تم إلغاء السؤال الأخير من استمارة البحث، وهذا نظرا لإجابة مبحوث واحد فقط من 71 مبحوث، وبالتالي لم تتجاوز نسبة الإجابة 25%، ولهذا ومن الناحية المنهجية تم إلغاء السؤال الأخير والذي كان محتواه ما يلي: " إذا حدثت أزمة مشابهة لأزمة فيفري 2012م بمؤسستكم، ماذا تقترح على الإدارة وقسم الاتصال مواجهة أو إدارة الأزمة؟".

2. نتائج الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى إثراء المكتبة العلمية في حقل الاتصال وإدارة الأزمات، لهذا فإن هذه الدراسة تحاول الوصول إلى نتائج ميدانية قابلة للقياس وتكون مبنية على حقائق علمية، وقد تم مناقشة النتائج من خلال فرضيات الدراسة من جهة وأهدافها من جهة أخرى.

• نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

✓ نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى:

والتي كان مفادها: "لعب الاتصال دورا محوريا في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02". حيث أنه ومن خلال النتائج المتحصل عليها من استمارة البحث، وكذا

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

من المقابلات مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02، نستنتج ثبات الفرضية التي تم وضعها من طرفنا وبالتالي تحققها، وذلك من خلال المؤشرات الأمبريقية (الميدانية) التالية:

❖ موقع الاتصال في الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز قسنطينة02: حيث أنه ومن

خلال الوثائق الداخلية للمؤسسة مجال البحث، وكذا من خلال استمارة البحث وخاصة في الجدول رقم (17) ورقم (18)، حيث تبين لنا أن الاتصال يحتل مكانة كبيرة وذلك بنسبة بلغت 91.54% إذ يأتي بعد المدير مباشرة.

❖ تخصيص ميزانية لإدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02: حيث

أنه وعلى الرغم من عدم تصريح المكلفة بالاتصال بقيمة الميزانية، إلا أننا استطعنا من خلال الاستمارة وذلك من خلال جداول رقم (17) حيث بلغت نسبتها بـ: 14.52%، وكذا من خلال المقابلة، أن نستنتج بأن المؤسسة خصصت ميزانية لا بأس بها وذلك من خلال المؤشرات الأمبريقية التالية: استخدام الهاتف والهاتف النقال، INTRANET، الإذاعة (سيرتا FM)، الجرائد..... وكذا وسائل النقل على غرار توفير السيارات بكثرة أثناء الأزمة خاصة لفرق التدخل والصيانة.

❖ إدراج الاتصال كأحد أهم عناصر التكوين بالمؤسسة مجال البحث: اتضح لنا من

خلال استمارة البحث وخاصة في الجدول رقم (19) أن المؤسسة تقوم بتكوين الموظفين اتصاليا وذلك بنسبة 77.47%، ومن مجالات التكوين، وجدنا إستراتيجية احتواء وتطوير الأزمة وذلك بنسبة 40.54%، وإستراتيجية عدم التوتر أثناء حدوث الأزمة وإستراتيجية التقليل من شأن الأزمة، كما نجد هذا في الجدول رقم (20)، وقد أضافت لنا المكلفة بالاتصال إستراتيجية الشفافية مع وسائل الإعلام والجمهور.

❖ برمجة مخططات اتصال الأزمة ضمن المخططات السنوية للمؤسسة: وقد

اكتشفنا ذلك من خلال الجدول رقم (21) فقد بلغت نسبتها 83.10%، ويظهر لنا من خلال المؤشرات التالية: الاهتمام بالاتصال قبل، أثناء وبعد الأزمة بنسبة استقرت عند 57.14%، بالإضافة إلى الاستفادة من هفوات وأخطاء الأزمات السابقة، حيث يمكننا أن نستدل على هذا من خلال المخطط الاتصالي التي يتدرب عليه الموظفون بالمؤسسة لمواجهة أزمة صيف 2013م وبالتالي تفادي الأخطاء التي وقعت فيها

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

المؤسسة مجال البحث في صيف 2011م، وهذا يبرهن على الاهتمام بالاتصال قبل الأزمة.

وبالتالي، ومن خلال المؤشرات التي سبق ذكرها، نستنتج بان الاتصال لعب دورا محوريا ومهما في إدارة أزمة فيفري 2012م.

✓ نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:

والتي كان مضمونها أن "مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 وظفت مختلف وسائل الاتصال كدعامة في إدارتها لأزمة فيفري 2012م". فمن خلال تحليل استمارة البحث وبالتحديد في الجدول رقم (28) حيث كشف لنا بأن المؤسسة قامت باستخدام وسائل الاتصال بنسبة كبيرة جدا بلغت 90.14%، وكذا من خلال مقابلة مع المكلفة بالاتصال تؤكد هي الأخرى على استخدام المؤسسة لوسائل الاتصال، ومن هذه الوسائل نجد:

❖ استخدام وسائل اتصال داخلية: ويتبين لنا هذا من خلال الجدول رقم (41) حيث

اتضح أن المؤسسة استخدمت الاتصال الشخصي وذلك بنسبة بلغت 78.87%، بل أن المكلفة أكدت بأن أول وأكثر وسيلة استخدمتها المؤسسة في إدارتها لأزمة فيفري 2012م، كما استخدمت ما يسمى ب: INTRANET، فقد كشف لنا الجدول رقم (37) بأن المؤسسة استخدمت INTRANET وذلك بنسبة 43.53%، واستخدمت الهاتف النقال بنسبة بلغت 51.76%، بالإضافة إلى الملصقات الداخلية والفاكس ومجلة المؤسسة، وهذا بالذات ما أكدته لنا المكلفة بالاتصال من خلال مقابلة بحث أجريناها معها.

❖ استخدام وسائل الاتصال الخارجية: استخدمت المؤسسة الوسائل الاتصالية

الخارجية، ومنها: الإذاعة المحلية (سيرتا FM)، والصحافة المحلية بنسبة بلغت 98,59% والجدول رقم (31) يوضح ذلك، وهذا ما أكدته المكلفة بالاتصال بأنها كانت يوميا وعلى مدار أيام الأزمة تنزل إلى إذاعة سيرتا وتقدم مستجدات حول الأزمة وكذا تقديم طرق وقائية، كما استخدمت الجرائد والتلفزيون والجدول رقم (29) يوضح ذلك. وقد كان الغرض من استخدام الوسائل الاتصالية، هو: توضيح وتفسير أسباب أزمة

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

فيفري 2012م، تنبيه المواطن بخطورة الأمر، تقدم طرق وقائية للتغلب على الأزمة، تكذيب إشاعات، وتحسين صورة وسمعة سونلغاز وكذا إبراز جهود المؤسسة في مواجهة الأزمة وهو ما يسمى بلغة العلاقات العامة بإشهار مؤسساتي.

كما أن المؤسسة لم تستخدم كل من الوسائل الاتصالية والتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال التالية: مواقع التوصل الاجتماعي (Twitter، Face book) وكذا الإكسترانات (Extranet)، كما لم تستعمل وسيلة اللافتة (الملصقات الإشهارية).

وبالتالي، ومن خلال المؤشرات الميدانية التي تم عرضها، تبين لنا أن الفرضية محققة إلى أبعد الحدود، وذلك على الرغم من عدم استعمال الوسائل والتكنولوجيات الاتصالية على غرار مواقع التوصل الاجتماعي (Face book، Twitter) وكذا الإكسترانات (Extranet)، وكذا اللافتة، إلا أن المؤسسة استخدمت الوسائل الاتصالية التي يتعرض لها الجمهور أكثر. والهدف النهائي من التنوع في استخدام وسائل الاتصال والتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال هو الوصول إلى كل موظفي وزبائن ومواطني (الجمهور الداخلي والخارجي) مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

✓ نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة:

والتي كان فحواها على النحو التالي: "اعتمدت مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 على أساليب وطرق علمية وعملية في الاتصال لإدارتها لأزمة فيفري 2012م"، حيث ومن خلال مقابلتنا مع المكلفة بالاتصال تبين لنا ثبات الفرضية وبتالي تحققها، ويمكن أن نستدل على هذا من خلال المؤشرات الأمبريقية التالية:

❖ تشكيل فريق أزمة: قامت مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 فور وصول تقرير الأرصاء

الجوية إلى إخبار الموظفين وكذا تشكيل فريق أزمة، حيث تكون هذا الأخير من: مدير التوزيع، المكلفة بالاتصال، رئيس مصلحة الكهرباء، رئيس مصلحة استغلال الغاز، رئيس مصلحة الوسائل العامة، رئيس مصلحة المنازعات وكذا أعوان استغلال الكهرباء. وانعقد فريق الأزمة بالمؤسسة مجال الدراسة صبيحة يوم السبت 04 فيفري 2012م، وكما نعلم أن فريق الأزمة يتشكل حسب نشاط وتخصص المؤسسة.

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

❖ تشخيص أزمة فيفري 2012م: قام فريق الأزمة بالمؤسسة مجال الدراسة بتشخيص

الأزمة، وتبين لهم أن السبب الرئيسي لهذه الأزمة هو رداءة أو سوء الأحوال الجوية، أي بعبارة أخرى أسباب طبيعية قاسية.

❖ تحديد الهدف: وقام فريق الأزمة بتحديد الهدف الرئيسي للمؤسسة، وهو كما جاء

على لسان المكلفة بالاتصال: الوصول إلى صفر (0) خسائر أو تقليلها إلى أدنى حد ممكن وكذا كسب ثقة ورضا الزبون وعدم إزعاجه، من خلال تقديم خدمات سريعة فور وصول مكالمات تبلغ بوجود انقطاعات في الكهرباء أو الغاز.

❖ تحديد الجمهور المستهدف: كما حددت خلية الأزمة المشكلة الجمهور المستهدف

من أزمة فيفري 2012م، وهو كل مواطني وزبائن مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 في خمس دوائر، وهي: عين أعبيد، حامة بوزيان، ابن زياد، زيغود يوسف والخروب.

❖ استخدام وسائل الاتصال: وقد استخدمت المؤسسة مجال الدراسة وسائل اتصالية في

إدارتها لأزمة فيفري 2012م، رتبها المكلفة بالاتصال على النحو الآتي: الاتصال الشخصي، INTRANET، الهاتف والهاتف النقال، الفاكس، الملصقات الداخلية، الإذاعة المحلية (سيرتا FM)، الجرائد، التلفزيون. حيث كان الهدف من وراء التنوع في استخدام وسائل اتصال والتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال هو الوصول إلى جميع مواطني وزبائن مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

❖ تخصيص ميزانية لأزمة فيفري 2012م: حيث أنه وعلى الرغم من عدم تصريح

المكلفة بالاتصال بقيمة الميزانية المخصصة لإدارة أزمة فيفري 2012م، إلا أننا استطعنا أن نكتشف بأنها خصصت ميزانية لا بأس بها، وذلك من خلال استخدام الهاتف والهاتف النقال، الملصقات الداخلية، مجلة المؤسسة، الإذاعة (حيث كانت المكلفة بالاتصال بالولوج يوميا لسيرتا FM لتقديم مستجدات حول الأزمة)، الجرائد، التلفزيون، INTRANET... وكذلك من خلال تسخير وسائل النقل وزيادة عددها على غرار السيارات لفرق التدخل والصيانة. وقد صرحت المكلفة بالاتصال أن الميزانية ليس مهمة المهم هو راحة المواطن والزبون.

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

❖ **تحديد الوقت للتنفيذ:** بعدما وصل تقرير مصلحة الأرصاد الجوية، شكلت خلية الأزمة، وفرت كل الوسائل المادية والبشرية، وتحديد مهام كل عضو، تسخير الأدوات التي يستعملها الأعوان (CASC، Les gants....)، ويبقى فقط انتظار أي اتصال من الزبون أو المواطن، وكذا تحرت (حسب المكلفة) المؤسسة وقت الذروة لتمرير رسائلها الاتصالية (الجرائد يوميا، الإذاعة يوميا وفي الصباح....).

❖ **التقييم:** وبدون مجال للشك، فقد قامت المؤسسة مجال البحث بتقييم كل الأعمال التي قامت بها، وذلك انطلاقا من السؤال الشائع في العلاقات العامة ألا وهو: هل كان بالإمكان أفضل مما كان؟، حيث تم تقدير الجهود التي قام بها فريق التدخل فقد أرسلت لهم الوزارة الوصية شهادة شرفية تشكرهم على العمل الكبير التي قامت به، وكذا تكريم المؤسسة وخاصة مصلحة الاتصال والعلاقات العامة، كما تم تقييم الأعمال وتبين للمؤسسة الاهتمام أكثر بالاتصال قبل الأزمة، وذلك من خلال استعمال مخطط اتصالي استعجالي لصيف 2013م وذلك لتفادي هفوات وأخطاء صيف 2011م، وكذا بعض النقائص في إدارتها لأزمة فيفري 2012م، حيث خصصت 100 محول كهربائي لدخول حيز الخدمة لمواجهة أزمة انقطاع الكهرباء المتوقع في صيف 2013م.

وبالتالي، ومن خلال عناصر المخطط الاتصالي، نستنتج بأن مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 قد طبقت عناصر المخطط الاتصالي بمخاطفه، وهذا ما يؤكد ثبات وتحقق الفرضية الثالثة من بحثنا هذا.

• نتائج الدراسة من خلال الأهداف:

لقد تأكد لنا من خلال النتائج المتحصل عليها من ميدان البحث، تبين لنا أن دراستنا هذه حققت كل الأهداف التي كانت تصبوا إليها، والمتمثلة في:

✓ يحتل الاتصال مكانة وأهمية كبيرة في مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، ودليلنا على هذا موقع الاتصال في الهيكل التنظيمي للمؤسسة إذ يقع بعد المدير مباشرة، وكذا من خلال تخصيص ميزانية لمصلحة الاتصال والعلاقات العامة.

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

✓ كذلك كشفت دراستنا الميدانية (من خلال الاستمارة ومقابلة مع المكلفة بالاتصال) بالمؤسسة مجال البحث على وجود هدفين محوريين في إدارة أزمة فيفري 2012م، وهما: الوصول إلى صفر (0) خسائر أو تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن، وكذا كسب ثقة ورضا الزبون والمواطن (من خلال تقديم أحسن الخدمات، والوصول بسرعة إلى المناطق التي ينقطع فيها التيار الكهربائي أو الغاز).

✓ وكشفت الدراسة أيضا عن الإستراتيجيات الاتصالية المستخدمة من قبل مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، وهي على النحو التالي: إستراتيجية احتواء، محاصرة وتطويق الأزمة، التقليل من شأن الأزمة، عدم التوتر أثناء حدوث الأزمة، وكذا إستراتيجية الشفافية مع وسائل الإعلام والجمهور.

✓ كما اعتمدت المؤسسة على نموذج الاعتذار والذي يعتمد على ثلاثة ركائز أساسية: التملق والمداهنة، التماس الصفح، واتخاذ إجراءات وتدابير لمنع تكرار الأزمة.

✓ واستخدمت المؤسسة مجال الدراسة الوسائل الاتصالية على غرار: الاتصال الشخصي، الهاتف، مجلة المؤسسة، الملصقات الداخلية، الإذاعة (سيرتا FM)، الجرائد، التلفزيون.

كما استخدمت التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، وهما: الهاتف النقال و INTRANET، وهذا للتنسيق بين موظفي المؤسسة، وكذا للتواصل الفوري مع الجمهور الخارجي.

✓ كم وظفت المؤسسة، المخطط الاتصالي في إدارتها لأزمة فيفري 2012م، فقد قامت بتشكيل فريق أزمة، تشخيص أزمة فيفري 2012م (تبين أن السبب هو سوء الأحوال الجوية)، حددت الأهداف (تقليل الخسائر، كسب رضا الزبون)، تحديد الجمهور المستهدف وهو كل مواطني وزبائن المؤسسة، اختيار وسائل الاتصال، كما قامت استغلت الوقت المناسب للتنفيذ، ثم قامت بتقييم كل العمليات التي قامت بها، وهذا كان بعد الأزمة حيث قامت المؤسسة بوضع مخطط اتصالي لصيف 2013م، كما قامت بإدخال 100 محول كهربائي حيز الخدمة لمواجهة أزمة انقطاع التيار الكهربائي المتوقعة في صيف 2013م.

✓ كما تبين من خلال الدراسة الميدانية أن الاتصال لعب دورا كبيرا في تحسين صورة وسمعة مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، وذلك من خلال النزول والاتصال بالمواطنين والزبائن والحديث معهم حول

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

بعض التقصيرات الموجودة من اجل معالجتها، كما يتبين من دفتر الشكاوى بالمؤسسة، حيث أنه وبعد أزمة فيفري 2012م، تم إطلاعنا على دفتر الشكاوى الموجود على مستوى المؤسسة مجال الدراسة ووجدنا بان الدفتر لم يسجل أي شكوى من طرف المواطنين، بل وجود شكر وعرفان فقط.

- نتائج الدراسة في ضوء المحور الأول من الاستمارة: (لأن المحور الأول: لم نخصصه في الفرضيات على اعتبار أنه يتحدث على مفهوم الأزمة ومكانة اتصال الأزمة بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02).

✓ هناك خلط من طرف الباحثين حول مفهوم الأزمة، فالكثير من الباحثين يخلطون بين الأزمة والمشكلة مثلا، والجدول رقم (7) يوضح ذلك.

✓ على الرغم من إدراك الباحثين بأن هناك اتصال خاص أثناء وقوع الأزمة بالمؤسسة مجال البحث، إلا أنهم لا يدركون أو لا يعرفون تسميته بالضبط، لا باللغة الفرنسية (Communication de Crise) ولا حتى باللغة العربية (اتصال الأزمة)، والجدول رقم (10) يكشف ذلك. وهذا راجع إلى حداثة هذا النوع من الاتصال. (حسب رأينا الشخصي).

● النتيجة العامة للدراسة:

من خلال تحليلنا لاستمارة البحث وكذا المقابلة التي أجريت مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، نستنتج، بأن الاتصال فعلا لعب دورا محوريا وفعالا في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02. وذلك من خلال التأكد من تحقق كل الفرضيات والمؤشرات الميدانية، وكذا من خلال تحقق كل أهداف البحث التي تضمنتها الدراسة.

خاتمة:

وأخيرا، يمكننا القول بأن اتصال الأزمة أصبح يلعب دورا كبيرا في إدارة الأزمات بالمؤسسات الجزائرية، وخير دليل على كلامنا هذا هو دراستنا هذه، التي أثبتت مدى مساهمة الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، حيث الذي كان وراء نجاح الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م، هو حسن استخدام وتوظيف مختلف الوسائل والتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال على غرار الاتصال الشخصي، الهاتف والهاتف النقال، مجلة المؤسسة، INTRANET، الإذاعة المحلية (سيرتا FM)، الجرائد المحلية والوطنية، التلفزيون...، كما أحسنت المؤسسة (مجال البحث) تطبيق المخطط الاتصالي أثناء إدارتها لأزمة فيفري 2012م، وذلك من خلال تشكيل فريق أزمة، تشخيص أزمة فيفري 2012م، تحديد الهدف من أزمة فيفري 2012م، تحديد الجمهور المستهدف، اختيار وسائل الاتصال، اختيار الوقت المناسب للتنفيذ وأخيرا التقييم.

لكن هذه الدراسة لا تغطي المشاكل الاتصالية التي تتخبط فيها المؤسسات الجزائرية عموما، ومؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 على وجه الخصوص وخاصة فيما يعرف باتصال الأزمة. ففي إطار دراستنا حول اتصال الأزمة في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02) وعلى الرغم من تحصلنا على مؤشرات

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

إيجابية، إلا أنها وعلى غرار الكثير من المؤسسات الجزائرية اطلعنا على الكثير من النقائص حول الاتصال عموماً واتصال الأزمة على وجه الخصوص. ولهذا، وانطلاقاً من دراستنا سنقدم بعض المقترحات ليكون الاتصال أقوى في مؤسسة سونلغاز قسنطينة02، وكذا كل المؤسسات الجزائرية التي ترى في الاتصال رهان من رهانات العصر، ومن هذه المقترحات نذكر ما يلي:

1. مقترحات حول الاتصال عموماً بالمؤسسة:

- تخصيص ميزانية كبيرة لمصلحة الاتصال والعلاقات العامة.
- زيادة عدد المختصين في الاتصال. فلا يعقل أن مؤسسة بحجم مؤسسة سونلغاز تمتلك شخص واحد يقوم بأعمال مصلحة حساسة كمصلحة الاتصال والعلاقات العامة.
- توظيف خريجي الجامعات والمعاهد ذات العلاقة باختصاص الاتصال والإعلام.
- عقد الكثير من الاجتماعات وإشراك كل الموظفين
- توخي الصدق والإخلاص عند مزاولة عملية الاتصال.
- ديمقراطية الاتصال، وذلك من حيث إعطاء الآخرين حق النقد والنقد البناء.
- المشاركة في المعلومات.
- الرفع من الروح المعنوية لموظفي مؤسسة سونلغاز قسنطينة02.

2. مقترحات حول اتصال الأزمة:

أ. مقترحات حول اتصال قبل الأزمة:

- تشكيل فريق أزمة. واختيار المتحدث الرسمي.
- إعداد خطط اتصالية في ضوء إستراتيجيات اتصال الأزمة.
- أن تتسم الخطة الاتصالية بالدقة والشمول، وأن تتسم بالمرونة بحيث تستجيب لما قد يطرأ على مسار الأزمة من تطورات مفاجئة وغير متوقعة.
- كسب أصدقاء من وسائل الإعلام والتعامل معها بصدق.
- الاستعانة بخبراء وأساتذة متخصصين في مجال اتصال الأزمة.
- إنشاء قاعة للأزمات وتزويدها بكل الإمكانيات المادية.

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

- تأهيل وتدريب كوادر بشرية قادرة على مواجهة الأزمات.
- استخدام الأسلوب العلمي عند اتخاذ القرارات.
- تشخيص الأزمة، وتحديد الأهداف.
- تحديد الجماهير قابلة للتأثر بالأزمات التي تعترض المؤسسة.

ب. مقترحات حول الاتصال أثناء الأزمة:

- جمع فريق الأزمة بسرعة.
- الاتصال بوسائل الإعلام. وعقد مؤتمر صحفي.
- استخدام كل الوسائل والتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، ومن هذه نجد: الاتصال الشخصي، الهاتف والهاتف النقال، مجلة المؤسسة، المطويات، INTRANET، EXTRANET، مواقع التواصل الاجتماعي وخاصة (Face book، Twiter)، استخدام الإعلام المحلي أولاً (الإذاعة المحلية، الجرائد المحلية)، التلفزيون، اللافتة، الموقع الرسمي للمؤسسة، ...
- تحديد الإستراتيجيات الاتصالية الممكن استخدامها، وخاصة إستراتيجية الشفافية مع وسائل الإعلام والجمهور.
- كسب تأييد الجمهور الداخلي وتعاطف الجمهور الخارجي.
- طمأنة الجمهور الداخلي والخارجي.
- بناء الرسالة الاتصالية تتضمن: التعاطف الإنساني، بث الطمأنينة... .

ج. مقترحات حول الاتصال بعد الأزمة:

- تقييم كل الأعمال التي قامت بها المؤسسة وطرح السؤال التالي: هل كان بالإمكان أفضل مما كان؟.

الفصل السادس — المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض النتائج

- عدم إهمال المعالجات السلبية لما تنشره وسائل الإعلام، والاستمرار بتزويدها بالمعلومات حول خدمات المؤسسة وكسب ثقتها دائما.
- الاستمرار في جذب الجماهير نحو أنشطة المؤسسة، وذلك من خلال إجراء ملتقيات، تقنية طرق الأبواب، الأبواب المفتوحة، القيام بالرعاية (Sponsoring) والأعمال الخيرية (Mécénat)، أو ما يسمى بالاتصال ألدثي (La Communication Événementielle)، المسؤولية الاجتماعية، التنمية المستدامة... .
- اتخاذ إجراءات وتدابير حتى لا تتكرر أزمات مشابهة.

وهناك مقترحات حول اتصال الأزمة عموما:

- توظيف مختص في اتصال الأزمة: حيث يكون مهامه فقط رسم سيناريوهات لمختلف الأزمات التي يمكن أن تعترض مؤسسة سونلغاز قسنطينة02.
- القيام بدراسات حول المؤسسات العالمية التي تصدت لأزماتها بنجاح وفعالية على غرار مؤسسة TOYOTA.
- تكوين الجمهور الداخلي جيدا خاصة من الناحية الاتصالية أثناء مواجهة الأزمات.
- الاهتمام بالاتصال أكثر قبل، أثناء وبعد الأزمة.
- اعتبار الميزانية الخاصة بمصلحة الاتصال والعلاقات العامة استثمارا تأتي أكلها بعد حين، وليس مصاريف تشغيل أو مصاريف زائدة.
- بناء قاعة خاصة بفريق الأزمة، وتكون مجهزة بكل الوسائل المادية التي يحتاجها الأعضاء.
- نشر ثقافة الاتصال بالمؤسسة، وخاصة ثقافة اتصال الأزمة، أي كيف التصرف اتصاليا أثناء حدوث أزمة مفاجئة.
- زيادة عدد المكلفين بالاتصال، وتسخير مكلف بالاتصال مهمته الوحيدة رسم سيناريوهات اتصالية محتملة لمختلف الأزمات التي يمكن أن تعترض المؤسسة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

. القرآن الكريم.

. الحديث النبوي الشريف.

أولا: الكتب باللغة العربية:

1. أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2005م.
2. أديب خضور: الإعلام والأزمات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999م.
3. أركان علي بن هلهول الرويلي: إستراتيجية إدارة الأزمة (إستراتيجية المواجهة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011م.
- يوم 15:00 م 2013 /01/22 <http://www.nauss.edu.sa/Ar/Professors/Ruwaili/Pages/default.aspx>
4. أحمد حافظ فرج: إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، 2003م.
5. أحمد ماهر: إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006م.
6. أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، القاهرة، 1998م.
7. أحمد عليق وآخرون: وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004م.
8. إسماعيل عبد الفتاح: إدارة الصراع والأزمات الدولية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001م.
9. السيد بهنسي: الإعلام وإدارة الأزمات الدولية، عالم الكتب، القاهرة، 2010م.
10. العربي دحموش: محاضرات في الاقتصاد في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2001م.
11. الخضيرى محسن أحمد: إدارة الأزمات (منهج اقتصادي إداري)، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2003م.
12. السيد عليوة: إدارة الأزمات والكوارث، دار الأمين، القاهرة، ط2، 2002م.
13. السيد السعيد: إستراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث (دور العلاقات العامة)، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006م.
14. بلقاسم سلاطنية وحسان الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2006م.
15. تامر ياسر البكري: التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000م.
16. جمال العيفة: مؤسسات الإعلام والاتصال (الوظائف، الهيكل، الأدوار)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010م.
17. جبر محمد صدام: المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات، المجلة العربية للمعلومات، تونس، 1996م.

18. حميد جاعد محسن الدليمي واللافي إدريس عبد القادر: أساسيات البحث المنهجي في الدراسات الإعلامية، منشورات قار يونس، بنغازي، 2008م.
19. حسن عماد مكاوي وليلى حسين السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط6، 2006م.
20. حسن عماد مكاوي: الإعلام ومعالجة الأزمات: الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005م.
21. حمدي حسن: الاتصال وبحوث التأثير في دراسات الاتصال الجماهيري، كويك حمادة الجريسي للطباعة، دون دار للنشر، 1993م.
22. حمزة بيت المال: الإعلام الأمني والأزمات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011م.
يوم 04/04/2013م 18:30. <http://www.creativity.ps/library/datanew/cre6/308.pdf>
23. رشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة، الجزائر، 2003م.
24. زيد منير عبوي: إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007م.
25. زهير إحدادن: مدخل لعلوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002م.
26. سمير محمد حسين: دراسات في مناهج البحث العلمي (بحوث الإعلام)، عالم الكتب، القاهرة، 2006م.
27. سليم بطرس جلددة: الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010م.
28. سامي محمد هشام حريز وزيد منير عبوي: إدارة الكوارث والمخاطر (الأسس النظرية والتطبيقية)، الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008م.
29. سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الباقي: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1999م.
30. صالح بن نوار: مبادئ في منهجية العلوم الاجتماعية والإنسانية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2012م.
31. عادل صادق محمد: الصحافة وإدارة الأزمات (مدخل نظري - تطبيقي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007م.
32. عبد الله محمد عبد الرحمان: النظرية في علم الاجتماع (النظرية الكلاسيكية)، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2006م.

- 33- عبد الفتاح بوخمخم: تحليل وتقييم أداء المنشأة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2000م.
- 34- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000م.
- 35- عبد الرزاق محمد الدليمي: التخطيط الإعلامي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012م.
- 36- عبد العزيز عطا الله المعايطه: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد، عمان، 2007م.
- 37- عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2006م.
- 38- عمار بوحوش ومحمد محمود: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995م.
- 39- علي منصور الشميري: دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008م.
- يوم 20:15 / 03/24 / 2013م <http://www.crisismc.net/downloads.php?action=show&id=26>
- 40- عيشوش فريد: الاتصال في إدارة الأزمات (حوادث المرور نموذجاً)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011م.
- 41- غريب عبد السميع: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 1996م.
- 42- فؤاد حمدي بسيسو: محددات إدارة الأزمات الاقتصادية والمالية والمصرفية، اتحاد المصارف العربية، عمان، 2010م.
- 43- فضيل دليو: مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998م.
- 44- فضيل دليو: مدخل إلى الاتصال الجماهيري، مخبر علم اجتماع الاتصال، الجزائر، 2003م.
- 45- فضيل دليو: اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003م.
- 46- فوزي عبد الله العكش: البحث العلمي والمناهج والإجراءات، مطبعة العين الحديثة، الإمارات، 1986م.
- 47- فهد أحمد الشعلان: إدارة الأزمات (الأسس - المراحل - الآليات)، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2002م.
- 48- فيليب هينسلو: ترجمة خالد العمري: فن إدارة العلاقات العامة، دار الفاروق، ط2، 2008م.
- 49- قدرى علي عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2008م.

50. كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر، عمان، 2006م.
51. لارامي و فالي: البحث في الاتصال (عناصر منهجية) ترجمة فضيل دليو وآخرون، مخبر علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004م.
52. محمد رشاد حملاوي: إدارة الأزمات (تجارب محلية وعالمية)، مكتبة عين الشمس، ط2، 1995م. 53
 محمود حسن إسماعيل: مناهج البحث الإعلامي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2011م
54. محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب، القاهرة، 1997م
55. محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، القاهرة، 2004م.
56. محمد سحر وهبي، بحوث جامعية في الإعلام والاتصال، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996م.
57. محمد شومان: الإعلام والأزمات (مدخل نظري وممارسات عملية)، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002م.
58. ميلفين دوفلر وساندرا بال روكيتش: نظريات وسائل الإعلام، ترجمة كمال عبد الرؤوف، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000م.
59. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004م.
60. محفوظ جودة: العلاقات العامة (مفاهيم وممارسات)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2005م.
61. منى صلاح الدين شريف: إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، دار البيان للنشر، القاهرة، 1998م.
62. محسن محمد العبودي: نحو إستراتيجية علمية في إدارة الأزمات، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995م.
63. محمد نصر مهنا: إدارة الأزمات والكوارث (دراسة تحليلية)، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2008م
64. ماجد سلام الهدمي وجاسم محمد: مبادئ إدارة الأزمات (الإستراتيجية والحلول)، زهران للنشر، عمان، 2008م.
65. محمد محمد شافعي: إستراتيجية إدارة الأزمات والكوارث، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، القاهرة، 2001م.
66. محمود يوسف: دراسات في العلاقات العامة المعاصرة، دار البيان للنشر، القاهرة، 2002م.
67. محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995م.

68. ناصر دادي عدوي: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998م.
69. ناصر داودي: الاتصال الفعال في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004م.
70. ناجي بن حسين: نظام الإعلام واتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 1997م.
71. يامين دهمان: واقع استراتيجيات العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية الخاصة في الجزائر، الجزائر، 2006م.
72. يوسف أحمد أبو فارة: إدارة الأزمات (مدخل متكامل)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009م.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- 73- Abdelhak Lamiri : les formes de communication , Borads, Paris , 1991.
- 74- Audi Rion et autre : tout la fonction communication, DUNOD, Paris, 2010.
- 75 - Alex Muchielli et autre : Théorie des processeur de communication, Armand colin, Paris, 1998.
- 76- Bussenailt et Pretet : Organisation et Gestion de l'entreprise, Editon, Paris, 1990.
- 77- Bernard Brochand et Jacques Lendrevie :Le PUBLICITOR, Quatrième édition, Paris, Dalloz,1993.
- 78- Stephen Robbins, Timothy Judge , Comportments Organizational , Pearson education France ;12 edition 2006.
- 79- JEAN JACQUES LONPHN : Le Marketing Stratégique (du Marketing a l'orientations marche), 4^{eme} édition, international, Paris, 1998.
- 80- Jean Brill man : Gestion de crise et redressement d'entreprise, collection, Droit, B. I. U, Montpellier, 2002.
- 81- Henry Mintzberg : Structure et Dynamique des Organisations, les édition d'organisation, Paris, 1995 .
- 82- Marie – HeLéne : COMMUNICATOR, DUNOD, 3édition, Paris, 2000 .
- 83- Michele Gabay : La nouvelle Communication de crise, Concepts et outils, Paris,2000.
- 84- Richard Arcand et Nicole Bourbeau : La Communication efficace, De Boeck Université, Belgique, 1998.
- 85- Thierry Libaert. La Communication de Crise.deuxieme edition. DUNOD. Paris. 2005.
- 86- Yves Dupuy et Gérard Rolland : Control de gestion, Dunod, Paris.1998.

ثالثا: المعاجم ، القواميس والموسوعات:

87. أحمد بدوي زكي وأحمد خليفة: معجم مصطلحات الإعلام (إنجليزي . فرنسي . عربي)، دار الكتاب المصري ودار الكتاب اللبناني، القاهرة، بيروت، ط2، 1994م.
88. المنجد في اللغة والآداب والعلوم، المطبعة الكاثوليكية، ط18، 1965م.
89. رمزي منير البعلبكي: معجم المورد الحديث (إنجليزي . عربي)، دار العلم للملايين، بيروت، 2008م.
90. محمد جمال الفار: المعجم الإعلامي، دار أسامة للمشرق الثقافي، عمان، 2006م.
91. نخبة من الأساتذة المصريين والعرب المتخصصين: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1995م.
92. محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية (المجلد1)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003م.

رابعا: القواميس باللغة الأجنبية:

- 93- Dictionnaire Larousse de Français : Imprime en France , Edition 2011 .
- 94- Oxford learner's Dictionary : Data capture and processing by Oxford University Press, third Edition, Printed in china, 2008.

خامسا: الملتقيات والمؤتمرات:

95. علي برغوث: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الجامعية، المؤتمر السنوي السابع (07) لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين الشمس، كلية التجارة، 2006م.
- يوم 16:00م /02/14 /2013 <http://www.docstoc.com/docs/145138217>
96. عفاف محمد الباز: دور القيادة في إدارة الأزمات. 13:00م 2012/12/17.
- <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN006250.pdf>
97. سطوطاح سميرة: الاتصال كأداة لتسيير الأزمات في العلاقات العامة (دراسة حالة لمؤسسة TOYOTA فرع عنابة).

http://older.sharjah.ac.ae/Arabic/Academics/Colleges/Communication/Conferences/Documents/Dr_sameera_Satotah_ABS.pdf. 2013 /03 /29 يوم 20:15

98. صالح بن نوار: "الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية"، فعاليات المنتدى الوطني الثاني (الاتصال في المؤسسة) منشورات مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003م.

99. محمد زرمان: الإعلام والأزمات (قراءة في الإطار المفاهيمي). يوم 07 /02 /2013 م 19:45

http://older.sharjah.ac.ae/Arabic/Academics/Colleges/Communication/Conferences/Documents/research_prof.mohamed%20zarman.pdf

سادسا: الرسائل الجامعية:

100. ابن لسبط لدمية: إدارة الأزمات من خلال سيرة النبي (صلى الله عليه وسلم)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص أصول الفقه، كلية العلوم الإسلامية، جامعة الجزائر، 2007م.

101. حجاج حسان: الاتصال أحدثي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز قسنطينة02). مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص اتصال والعلاقات العامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2010م.

102_ هامل مهدية: اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية والخدمية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009م.

103. كموش مراد: العلاقات العامة وإدارة الأزمة (دراسة تجريبية شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر" يوسف بن خدة"، 2008م.

104_ بوعزيز بوبكر: الإعلام وإدارة الأزمات (إدارة أزمة القبائل من خلال جريدة الخبر، دراسة حالة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2005م.

105. سليمان حميدي الحميدي: فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية برياض، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010م.

<http://library.iugaza.edu.ps/thesis/78955.pdf>

يوم 12/02/2013 م 16:30

106- مريم باي: دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير والاقتصاد، تخصص: إدارة مالية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006م.

107. رماش صابرينة: بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير بقسم علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2003م.

108. فهد علي ناجي: أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأزمات، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012م.

http://www.meu.edu.jo/ar/index.php?option=com_content&view=Itemid=871.

يوم 03/08/2013م 14:30

سابعا: الجرائد:

109- جريدة الوطن الصادرة باللغة الفرنسية: يوم 05 فيفري 2012م، ص 5. عدد رقم: 6475.

110- جريدة الوهران اليومي الصادرة بالفرنسية: يوم 05 فيفري 2012م، ص 1. 3. عدد رقم: 5223.

111- جريدة المساء الجزائرية الصادرة باللغة الفرنسية: يوم 06 فيفري 2012م، ص 3. عدد رقم: 6478.

112- جريدة المواطن الصادرة باللغة الفرنسية: يوم 06 فيفري 2012م، ص 04. عدد رقم: 1223.

ثامنا: المجالات:

113- إيثار عبد الهادي محمد: إستراتيجية إدارة الأزمات (تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي)، مجلة

العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 64، 2011م.

<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=3333>

يوم 02/01/2013م 20:20

114- بن عنتر عبد الرحمان: مراحل تطور المؤسسة الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة

محمد خيضر بيسكرة، العدد 02-جوان، دار الهدى عين مليلة، الجزائر، 2002م، ص 49.

115- عبد الله ولد سيد أحمد فال: دور المجموعات المحلية في التنمية الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، دورية

علمية محكمة تصدرها جامعة خيضر، بيسكرة، الجزائر، 2010م.

116- صبحي البيازجي: إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم (دراسة موضوعية)، مجلة الجامعة الإسلامية

(سلسلة الدراسات الإسلامية)، العدد 2، 2011م.

يوم 06 /01 /2013م 12:20 .pdf http://www.iugaza.edu.ps/ar/periodical/articles/

117- فريد كورتل: الإشهار والعلاقات العامة (إشارة خاصة لواقع بعض المؤسسات العمومية الاقتصادية بالجزائر)، الاقتصاد والمجتمع، مجلة محكمة ومتخصصة تصدر عن مخبر المغرب الكبير الاقتصاد والمجتمع، العدد 1، 2002م.

تاسعا: مواقع الانترنت:

- 118- www.etudiantzd.com/vb/login.ph.
- 119- <http://www.entreprisesJelsoft> .
- 120- www.elmonir.freehositia.com.
- 121- www.behindthesphn.com .
- 122- www.pridixussion.com/cgi-bin/dixus.cgi.
- 123- <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/78955.pdf>.
- 124- <http://www.docstoc.com/docs/145138217>.
- 125-
http://older.sharjah.ac.ae/Arabic/Academics/Colleges/Communication/Conferences/Documents/research_prof.mohamed%20zarman.pdf.
- 126-
http://www.meu.edu.jo/ar/index.php?option=com_content&view=article&id=10&catid=166&Itemid=871.
- 127- <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=3333>.
- 128- <http://www.crisismc.net/downloads.php?action=show&id=26>.
- 129- <http://www.creativity.ps/library/datanew/cre6/308.pdf>.
- 130- <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/69515.pdf>.
- 131- <http://www.nauss.edu.sa/Ar/Professors/Ruwaili/Pages/default.aspx>.
- 132-
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN006250.pdf>.
- 133-
http://older.sharjah.ac.ae/Arabic/Academics/Colleges/Communication/Conferences/Documents/Dr_sameera_Satotah_ABS.pdf.

ملحق رقم (1)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار . عنابة .

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

تخصص: الاتصال وإدارة الأزمات

استمارة بحث حول:

إدارة الاتصال لأزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

LA Communication de Crise

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال وإدارة الأزمات

إشراف:

د/ جمال العيفة

إعداد الطالب:

نايلي خالد

ملاحظة:

- ✓ يقصد بأزمة فيفري 2012م بانقطاع التيار الكهربائي والغاز، على الرغم من أن المواطنين والزبائن كانوا في عز ذروة استعماله.
- ✓ اتصال الأزمة: هو مساندة الأزمة قبل، أثناء وبعد الأزمة، وذلك بتوفير كل الإمكانيات المادية والبشرية لإدارة الأزمة بنجاح كبير.
- ✓ إن المعلومات التي تدلون بها في هذه الاستمارة سرية للغاية ولا تستخدم إلا لغرض خدمة البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2012 / 2013

البيانات العامة:

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: [29 20] [39 30] [49 40] [59 50]
- 3- المهنة: إطار تحكم تنفيذ
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5- الخبرة: [6.1] [16.7] [32.17]
- 6- التكوين المتحصل عليه: تقني جامعي دون تكوين

المحور الأول: مفهوم الأزمة ومكانة اتصال الأزمة.

7- في رأيك، ما ذا تمثل لك الأزمة؟

- مشكلة - ظاهرة غير مألوفة - موقف طارئ
- إضراب العاملين . انقطاع الكهرباء والغاز لأكثر من يوم بالنسبة لزيائن المؤسسة
- أخرى تذكر

8- في اعتقادك، ما هي المميزات الأساسية للأزمة؟

- فجائية - تتسبب في انهيار المؤسسات - توتر في العلاقات - الوقت يمثل قيمة حاسمة
- عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة - تعد نقطة تحول للأفضل أو للأسوأ
- أخرى تذكر

9- في نظرك، ما هي الأسباب الأساسية لحدوث الأزمة؟

- سوء الفهم - الإشاعات - صراع المصالح - الإدارة العشوائية
- سوء التقدير - الإهمال واللامبالاة - أسباب طبيعية - أسباب اجتماعية
- أسباب دينية - قوة القاهرة

أخرى تذكر.....

10- في رأيك، ما معنى اتصال أزمة؟ .

- وثائق تخص الأزمة - بالاتصال والعلاقات العامة - وسائل الإعلام - الاتصال بالعاملين والزبائن

- أخرى تذكر.....

11- في مؤسستكم، هل يستعمل اتصال الأزمة؟

- دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا

12- إذا كانت إجابتك ب " دائما، غالبا، أحيانا أو نادرا"، فمن يقوم به؟

- قسم الاتصال والعلاقات العامة قسم التسيير والمحاسبة - قسم الموارد البشرية
- قسم الشؤون القانونية - مدير المؤسسة - تشكيل فريق أو خلية أزمة

- أخرى تذكر.....

13- حسب رأيك، هل يلعب الاتصال دورا مهما في مواجهة أو إدارة الأزمة؟

- نعم لا

14- إذا كانت إجابتك ب "نعم"، هل يهدف اتصال الأزمة إلى؟

- منع وقوع الأزمة ما أمكن ذلك - التصدي للأزمة حال وقوعها - منع تكرار أزمات مشابهة ما أمكن ذلك
- تقليل خسائر مؤسسة سونلغاز إلى أدنى حد ممكن - زيادة قدرة المؤسسة على التعامل مع وسائل الإعلام
- استمرار أداء مؤسسة سونلغاز في المجتمع - تحسين صورة وسمعة سونلغاز

إزالة الآثار السلبية للآزمة على مستوى العاملين وزبائن مؤسسة سونلغاز

أخرى تذكر.....

15- إذا كانت إجابتك بـ " دائما، غالبا، أحيانا أو نادرا"، فمن يقوم به؟

قسم الاتصال والعلاقات العامة قسم التسيير والمحاسبة قسم الموارد البشرية

قسم الشؤون القانونية مدير المؤسسة تشكيل فريق أو خلية أزمة

أخرى تذكر.....

16- من يستهدف اتصال الأزمة في مؤسستكم؟

العاملين الزبائن وسائل الإعلام

أخرى تذكر.....

المحور الثاني: دور الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02.

17- حسب اعتقادك، هل لعب الاتصال دورا فعالا ومحوريا في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسستكم؟

نعم لا

18- إذا كانت الإجابة بـ "نعم"، ما هي مؤشرات ذلك؟

موقع الاتصال في هرم الهيكل التنظيمي لمؤسستكم تخصيص ميزانية ضخمة لإدارة أزمة فيفري

بمؤسستكم

تسخير وسائل والتكنولوجيات الحديثة للاتصال أثناء الأزمة إدراج اتصال أزمة كأحد أهم عناصر التكوين بمؤسستكم

برمجة مخططات اتصال الأزمة ضمن المخططات السنوية التدخل في الوقت المناسب

أخرى تذكر.....

19- أين تقع خلية الاتصال والعلاقات العامة بالمؤسسة؟

- أعلى مستوى المؤسسة (الإدارة) - وسط مستوى المؤسسة - أسفل مستوى المؤسسة (العاملين)

20- هل يتم تدريب العاملين اتصاليا وخاصة أثناء مواجهتهم للالتزامات، كأزمة فيفري 2012 م؟

- نعم - لا

21- إذا كانت الإجابة بـ "نعم"، هل يتم تكويهم وتدريبهم؟ لـ

- عدم التوتر أثناء حدوث الأزمة - تهमيش الأزمة - التقليل من شأن أزمة فيفري 2012 م - تأجيل الحديث عن أزمة فيفري 2012 م - تصعيد أزمة فيفري 2012 م - تحويل مسار الأزمة - تفريغ الأزمة (تجزئة الأزمة إلى أزمات فرعية) - احتواء ومحاصرة وتطوير الأزمة في إطار محدود

- أخرى تذكر.....

22- هل تم برمجة مخططات اتصال أزمة ضمن المخططات السنوية للاتصال بمؤسستكم، خصوصا بعد أزمة فيفري 2012 م؟

- نعم - لا

23- إذا كانت الإجابة بـ "نعم"، كيف تم ذلك؟

- إجراء ملتقيات وأيام دراسية (من طرف خبراء وأساتذة جامعيين ذات الاختصاص) تتحدث عن الاتصال وإدارته للالتزامات - إرسال المكلف بالاتصال لإجراء تريضات في الخارج حول اتصال الأزمة - الاهتمام بالاتصال في الحالات العادية (قبل الأزمة) - الاهتمام بالاتصال أكثر أثناء الأزمة وبعد الأزمة - الاستفادة من هفوات وأخطاء إدارة أزمة فيفري 2012 م

- أخرى تذكر.....

24. هل تم إبلاغ العاملين بوقوع أزمة فيفري 2012 م من طرف مؤسستكم؟

نعم لا

25. إذا كانت إجابتك بـ "نعم"، من تولى إبلاغهم؟

المدير . المكلف بالاتصال . جهاز الأمن

..... أخرى تذكر.

26. ومتى تم إبلاغهم؟

قبل أزمة فيفري 2012م . أثناء أزمة فيفري 2012م . بعد أزمة فيفري 2012م

27. إذا كانت الإجابة بـ "لا"، فمن تولى إبلاغك؟

زميل . العائلة . أقارب

..... أخرى تذكر.

28. ما هي الأطراف التي لعبت دورا فاعلا في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02؟

الإدارة . قسم الاتصال والعلاقات العامة . جهاز الأمن

..... أخرى تذكر.

المحور الثالث: استخدام وسائل الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز

قسنطينة 02.

29- هل تم استخدام وسائل الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسستكم؟

نعم لا

30- إذا كانت الإجابة بـ "نعم"، ما هي في رأيك، الوسيلة الأكثر استعمالا لإدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسستكم؟

الاتصال الشخصي - الجرائد - مجلة المؤسسة - الراديو - التلفزيون

- - اللافتة (الملصقات الإشهارية) □ - الفاكس □ - الهاتف □ - الانترنت (الموقع الرسمي لمؤسستكم)

..... - أخرى تذكر

31- في رأيك، هل تم استخدام التلفزيون . في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسستكم . لهاته الأغراض؟

- - إعلام الأزمة □ - توضيح معلومات □ - شرح وتفسير بيانات عن أزمة فيفري 2012م □ - تصحيح بيانات □ - إبراز جهود المؤسسة

..... - أخرى تذكر

32- هل تم اللجوء إلى استعمال الإذاعة والصحافة المكتوبة المحلية (كإذاعة سيرتا FM)؟

- - نعم □ - لا

33- إذا كانت الإجابة بـ "نعم"، لماذا تم اللجوء إليها من طرف مؤسستكم لمواجهة أزمة فيفري 2012م؟

- - لأنها محلية □ - لديها شعبية □ - سهولة التعرض لها □ - الأنسب لتوصيل المعلومات السريعة

..... - أخرى تذكر

34- ولأي غرض تم استعمالها؟

- . نشر معلومات حول أزمة فيفري 2012م □ . توضيح وتفسير أزمة فيفري 2012م □ . تقديم طرق وقائية للتغلب على أزمة فيفري 2012م □ - تنبيه المواطنين بخطورة الأمر

- - تصحيح معلومات وتكذيب إشاعات حول أزمة فيفري 2012م □ - تحسين صورة وسمعة مؤسسة سونلغاز

..... - أخرى تذكر

35- هل استعملت مؤسستكم "اللافتة" (الملصقات الإشهارية) في إدارتها لازمة فيفري 2012م؟

- - نعم □ - لا

36- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" فيما تم استخدامها؟

- لإبراز جهود المؤسسة - تنبيه المواطنين - تقديم طريقة وقائية
- . تحسين صورة وسمعة مؤسسة سونلغاز

- أخرى تذكر.....

37- هل تم تسخير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م من طرف مؤسستكم؟

- نعم - لا

38- إذا كانت بـ "نعم"، فيما تمثلت هذه التكنولوجيات؟

- الإنترنت (Internet) - الانترانت (Intranet) - الإكسترانات (Extranet)
- مواقع التواصل الاجتماعي (Face book ، Twiter ...)

- أخرى تذكر.....

39- ولماذا تم اللجوء إليها؟

- من اجل التواصل مع العاملين فقط - للتواصل الفوري والسريع (Real Marketing) مع الزبائن فقط
- لتقليد المؤسسات العالمية المتقدمة في هذا المسار (كمؤسسة TOYOTA) فقط
- لتحسين صورة وسمعة مؤسسة سونلغاز .

- أخرى تذكر.....

40- هل استعملت مؤسستكم " الندوات، البيانات والمؤتمرات الصحفية" أثناء إدارتها لازمة فيفري 2012م؟

- نعم - لا

41- إذا كانت الإجابة بـ "نعم"، ما هو الغرض من ذلك؟

- توضيح الأزمة - تزويد وسائل الإعلام بكافة المعلومات
- الشرح التفصيلي لازمة فيفري 2012م (ماذا حدث؟ أين؟ متى؟...؟)

.....- أخرى تذكر

42- هل تم استعمال "الاتصال الشخصي" في إدارة أزمة فيفري 2012م من طرف مؤسستكم؟

- نعم - لا

43- إذا كانت الإجابة ب "نعم"، من هو الجمهور المستهدف؟

- العاملين - الزبائن

44- إذا كانت إجابتك ب "العاملين"، ما هو الهدف من وراء ذلك؟

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات - التقليل من الدور السلبي للإشاعة

- المشاركة في اتخاذ القرارات حول أزمة فيفري 2012م - تخفيف التوتر لدى العاملين

- خلق الثقة والتفاهم بين الإدارة العليا والعاملين - خلق الولاء والشعور بالانتماء لمؤسسة سونلغاز

- تقديم النصح للإدارة حول مواجهة أزمة فيفري 2012م - اعتبار أزمة المؤسسة أزمتهم الشخصية

.....- أخرى تذكر

45- إذا حدثت أزمة مشابهة لأزمة فيفري 2012م بمؤسستكم، ماذا تقترح على الإدارة وقسم الاتصال مواجهة أو

إدارة الأزمة؟

.....

.....

.....

.....نشكركم على تعاونكم.

ملحق رقم (2)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار - عنابة .

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

تخصص: الاتصال وإدارة الأزمات

مكان المقابلة.....

مدة المقابلة.....

إدارة الاتصال لأزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

إشراف:

د/ جمال العيفة

إعداد الطالب:

نايلي خالد

ملاحظة: المعلومات التي تدلون بها في هذه المقابلة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ونشكركم مسبقا على تعاونكم.

السنة الجامعية:

2013 /2012

المحور الأول: مفهوم الأزمة ومكانة اتصال الأزمة.

1- حسب رأيك، ما هو مفهومك للأزمة، ما هي سماتها، وأسبابها؟

.....

.....

.....

2- في نظرك ماذا يعني لك اتصال الأزمة، ومتى يتم استعماله؟

.....

.....

.....

3- إلى ماذا يهدف اتصال الأزمة في مؤسسة سونلغاز قسنطينة02؟ ومن يستهدف؟

.....

.....

.....

المحور الثاني: دور الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02.

4- ما هي المؤشرات التي تدل على أن الاتصال لعب دورا كبيرا في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسستكم؟

.....
.....
.....

5- ما هي المجالات التي يتم من خلالها تكوين الموظفين بمؤسستكم؟

.....
.....
.....

6- في أزمة فيفري 2012م، من الذي أبلغ الموظفين بوقوع تلك الأزمة؟ ومتى تم إبلاغهم؟

المحور الثالث: توظيف وسائل الاتصال والتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال كدعامة اتصالية في

إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

7- ما هي الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسستكم؟ ولأي غرض تم

استخدامها؟

.....
.....
.....

8- ما هي التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال الأكثر استخداما في إدارة أزمة فيفري 2012؟ ولأي غرض

تم استخدامها؟

.....
.....
.....

المحور الرابع: استخدمت مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 طرق وأساليب علمية وعملية في إدارتها لأزمة فيفري 2012؟

9- ما هي الإجراءات الاتصالية المستعملة من طرفكم أثناء سماعكم بوقوع بأزمة فيفري 2012م؟

.....
.....
.....

10- ممن تكون فريق أزمة فيفري 2012م بمؤسستكم؟

.....
.....
.....

11- بعد تشخيصكم لأزمة فيفري 2012م، ما هو السبب الرئيسي وراء الأزمة؟

.....
.....
.....

12- على أي أساس تم تحديد الهدف الرئيسي من إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسستكم؟

.....
.....
.....

13- من هو الجمهور المستهدف من إدارة أزمة فيفري 2012م؟ وعلى أي أساس تم تحديده؟

.....
.....
.....

14- على أي أساس تم اختيار الوسائل الاتصالية والتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في إدارتكم لأزمة فيفري 2012م؟

.....
.....
.....

15- كيف تم صرف الميزانية المخصصة لأزمة فيفري 2012م؟

.....
.....
.....

16- على أي أساس تم اختيار الوقت المناسب لتنفيذ كل الخطوات السابقة الذكر؟

.....
.....
.....

17- هل قمتم بتقييم كل الخطوات السابقة التي قمتم بها بعد أزمة فيفري 2012م؟

.....
.....
.....

نشكركم مرة أخرى على تعاونكم الكبير معنا في إنجاز هذا البحث.