

جامعة مولود معمري تيزي وزو تامدة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
فرع علوم الاعلام و الاتصال



الاتصال المؤسستي و إدارة الأزمة
الصحية كوفيد 19 في المؤسسات الصحية الجزائرية
دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد" بتيزي وزو

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال
تخصص اتصال تنظيمي

تحت إشراف :
- الدكتور عبد الغني ارشن

من إعداد :
- خاوس ليلى
- بوطياب مليكة

السنة الجامعية : 2022/2021

الشكر و التقدير

نشكر الله عز وجل الذي بتوفيق منه و بفضل منه تمكنا من انجاز هذه المذكرة و أتقدم بالشكر و التقدير إلى الأستاذ الفاضل/الدكتور عبد الغني إرشن الذي تفضل بإشرافه على هذا البحث ،و لكل ما قدمه لنا من دعم و توجيه و ارشاد لإتمام هذا العمل على ما هو عليه فله أسمى عبارات الثناء و التقدير .

كما نشكر جميع الأساتذة و الزملاء الذين قدموا لنا المساعدة مهما كانت طبيعتها ،و إلى كل من قدم لنا تشجيعا مهما بلغت درجته.

كما نتوجه بخالص الشكر إلى كافة أساتذتنا الكرام بقسم العلوم الاجتماعية و الإنسانية تخصص اتصال تنظيمي بجامعة مولود معمري "تامدة" تيزي وزو على ما قدموه لنا طيلة فترة تكويننا.

الإهداء

الحمد لله و كفى و الصلاة على الحبيب المصطفى و أهله و من وفى أما بعد :
الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد و
النجاح بفضلته تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله و أدامهما نورا لدربي.
لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ،إلى صديقة العمر التي معها شاركت هذا العمل
المتواضع و إلى كل عائلتها إلى كل الأصدقاء و من كانوا برفقتي و مصاحبتي أثناء
دراستي في الجامعة ،إلى كل من لم يدخر جهدا في مساعدتي ،و إلى كل من ساهم في
تلقيني و لو بحرف في حياتي الدراسية.

لياليا

الإهداء

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العلم ،ومن ساعدنا في إتمام هذا العمل .
هي ذي ثمرة جهدي أجنيها اليوم هدية أهديها إلى:
أمي العزيزة التي ساندتني بدعائها أطال الله عمرها .

والدي الغالي الذي أخذ بيدي حفظه الله

وإلى أخواتي ديهية ،كاتية ،محمد ،

(كيلان) ،و إلى من ساندني في وقت الحاجة و دعم إيماني .

و إلى صديقتي و أختي الغاليا ليليا التي شاركتني هذا العمل و إلى كل عائلتها و أن يحقق

الله كل أمنياتها .

مليكة

خطة الدراسة

مقدمة

الإطار المنهجي

- إشكالية الدراسة و تساؤلاتها
- أهمية الموضوع
- أسباب اختيار موضوع الدراسة
- منهج الدراسة و أدواته
- مجتمع البحث و عينته
- تحديد المفاهيم و المصطلحات
- الدراسات السابقة

الإطار النظري

الفصل الأول : الاتصال المؤسسي

- المبحث الأول : مفهوم الاتصال و مراحلہ
- المبحث الثاني : أنواع و خصائص الاتصال
- المبحث الثالث : وظائف الاتصال و أساليبه
- المبحث الرابع : مفهوم الاتصال المؤسسي و أهميته

- المبحث الخامس : أهداف و أنواع الاتصال المؤسساتي
- المبحث السادس : شروط فعالية الاتصال المؤسساتي و وظائفه

- الفصل الثاني : الاتصال الأزماتي

- المبحث الأول : مفهوم الأزمة و مراحلها
 - المبحث الثاني : خصائص و أنواع الأزمة
 - المبحث الثالث : أسباب نشوء الأزمة و أبعادها
 - المبحث الرابع : تعريف و مقومات إدارة الأزمة
 - المبحث الخامس : خصائص و مشكلات إدارة الأزمة
 - المبحث السادس : أساليب إدارة الأزمة و عوامل نجاحها
- ## - الفصل الثالث : الاستراتيجية الاتصالية و التخطيط الأزماتي

- المبحث الأول : تعريف الاستراتيجية الاتصالية
- المبحث الثاني : الاستراتيجيات الاتصالية لمواجهة الأزمة
- المبحث الثالث : التخطيط الاتصالي قبل الأزمة
- المبحث الرابع : الاتصال أثناء الأزمة
- المبحث الخامس : الاتصال لمرحلة ما بعد الأزمة

الإطار التطبيقي

- نشأة المركز الاستشفائي "ندير محمد"

- الهيكل التنظيمي

- وظائف المديرية

- حجم الموارد البشرية

- تحليل الدراسة

الخاتمة

قائمة المصادر و المراجع

الملاحق

مقدمة

يعتبر الإتصال من أكثر العناصر أهمية على مستوى أي مؤسسة مهما كانت طبيعة وظيفتها ،حيث أنه من الوسائل الرئيسية التي يستخدمها لتحقيق الأهداف وذلك بنقل المعلومات و الآراء.و يعرف الإتصال على أنه تلك العملية التفاعلية بين المرسل و المستقبل في إطار بيئة اجتماعية معينة وهذا التفاعل يجعل من غير الممكن فهم جانب واحد من جوانب تلك العملية بمعزل عن الجوانب الأخرى ،و أن التفاعل و المشاركة بين المرسل و المستقبل يميز مفهوم الإتصال عن مفهوم الإعلام ،و يجعل مفهوم الإعلام معبرا عن العملية الاتصالية لأنه يكون ذو اتجاه واحد .وقد تبرز أهمية الإتصال المؤسساتي في نوع من الإتصال المبرز لمكانة المؤسسة و القيم التي تتحكم في سلوكياتها و الثقافة المميزة لها عن غيرها من المؤسسات المماثلة. فالمؤسسة هي محوره ومحتواه ،وكل عرض لرأي أو موقف عن موضوع تمس نشاطها الداخلي والخارجي يعتبر اتصالا مؤسساتيا. حيث أنه عادة ما يكون هناك موقف خرج عن السيطرة وتجاوز عامل الوقت ، وكون من هذا الموقف "أزمة صحية" التي تعني حالة توتر ونقطة تحول ،تتطلب قرار وتنتج عنه مواقف جديدة سلبية أو إيجابية و تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة ،فالأزمة هي أيضا لحظة حرجة وفجائية وحاسمة تسبب في انهيار النظام ،مما يخلق حيرة لدى متخذ القرار في ظل غياب المعلومات الضرورية ،وهذا يؤدي إلي زيادة الضغط عند المؤسسة التي ستتحمل المسؤولية لذلك على إدارة الأزمة أن تشترك كل الفريق في معالجتها وأن تدرس كل الحلول والبدائل الممكنة. فالأزمة تمثل نقطة تحول هامة في المؤسسة إذا تجاوزتها سوف تمكن من تحقيق رهانات

إيجابية عديدة لصالحها. ومن هذا المنطق يمكن اعتبار الإتصال المؤسساتي بشقيه الداخلي والخارجي الوسيلة التي تساهم في نجاح المؤسسة وتجاوزها للأزمات خاصة إذا كان اتصالا فعالا ومدروسا ضمن خطط اتصالية جيدة مبنية على المشاركة ومهتمة بفنون الإتصال الجيد من مهارات الحديث والاتصالات ودراسة للانعكاسات الواردة حول هذه العملية الاتصالية في ظل البيئة المحيطة بها، بإمكان الاتصال الخارجي أن يدرس اتصال الخدمات و العمليات، الأمر الذي يجعل من أعضاء المؤسسة يشعرون بالانتماء الحقيقي لها وبالتالي تقديم الأفضل لهذه المؤسسة وهو ما من شأنه أن يمنع حدوث الأزمات أو يقوم بمواجهة ومعالجة ناجحة لها، كما باستطاعة الاتصال الخارجي أن يعمل على تحسين صورة المؤسسة لدى الجماهير الداخلية والخارجية وهو ما يجعل المؤسسة قوية في مجال نشاطها وبالتالي الحفاظ على صورتها ضد أي أزمة من شأنها أن تشوه أو تزيل هذه السمعة والصورة التي اكتسبتها، كما بإمكان الإتصال المؤسساتي في جزئه الداخلي أن يرفع من معنويات الموظفين و المدراء بعد خوضهم لتجربة أزمة ناجحة في إطار التبادل للمعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات و العكس فيما لو أخفقت المؤسسة في التصدي و السيطرة على الأزمة وهذا يتوقف على مدى توفر الاتصال المؤسساتي الذي تقوم به المؤسسة على مستويها الداخلي و الخارجي ومدى ممارستها أثناء مراحل الأزمة المختلفة في المؤسسات و خاصة على مستواها الداخلي لأنه يمثل المبدأ الأساسي للمؤسسة، وهذا ما دفعنا إلى التخصص في دراسة الاتصال المؤسساتي و إدارة الأزمة ، و ما تسلط الضوء عليه في هذه الدراسة التي

سعت إلى التركيز على مؤسسة مهمة ذات طابع صحي تمثلت في المستشفى الجامعي "ندير محمد" بتييزي وزو بصفتها مؤسسة استشفائية إذ تستهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي يقوم به الاتصال المؤسساتي لإدارة الأزمة، و هو الهدف الجوهرى المعمول على بلوغه من خلال هذه الدراسة التي جاءت في عناصر خطتها كما يلي :

مقدمة، إطار منهجي، إطار نظري الذي يحوي على ثلاثة فصول إضافة إلى الإطار التطبيقي للدراسة و نتائجها إضافة إلى الخاتمة.

يضمن الإطار المنهجي العناصر المتمثلة في كل من الإشكالية بتساؤلها الرئيسي وتساؤلاتها الفرعية و أسباب اختيار الدراسة، و كذا ما تسعى إلى تحقيقه من أهداف، و اثبات من خلال أهميتها إضافة إلى تحديدها لأهم المصطلحات و المفاهيم الواردة ضمنها، يتم بعدها التطرق إلى إجراءاتها المنهجية الأخرى من منهج للدراسة و مجتمعا و أدواتها في جمع البيانات (الملاحظة، المقابلة) ليختم الجانب المنهجي بالتطرق إلى الدراسات السابقة لهذه الدراسة.

بينما تضمن الجانب النظري و المتمثل في ثلاثة فصول مايلي :

الفصل الأول منه موسوم بمدخل للاتصال المؤسساتي و الذي تضمن له ستة مباحث تمثل المبحث الأول في الاتصال و مراحلها، المبحث الثاني أنواع و خصائص الاتصال المبحث الثالث وظائف الاتصال و أساليبه، أما المبحث الرابع يتمثل في مفهوم الاتصال المؤسساتي

و أهميته ،المبحث الخامس أهداف و أنواع الاتصال المؤسساتي و أخيرا المبحث السادس الذي يتمثل في شروط فعالية الاتصال المؤسساتي ووظائفه.

ليعنون الفصل الثاني بمدخل إلى الاتصال الأزماتي و الذي بدوره يتضمن ستة مباحث ،المبحث الأول منه تمثل في مفهوم الأزمة و مراحلها ،المبحث الثاني خصائص و أنواع الأزمة ،و المبحث الثالث أسباب نشوء الأزمة و أبعادها بينما تمثل عنوان المبحث الرابع في تعريف و مقومات إدارة الأزمة ،أما المبحث الخامس خصائص و مشكلات إدارة الأزمة ،فالمبحث السادس تمثل في أساليب إدارة الأزمة و عوامل نجاحها.

أما الفصل الثالث تحت عنوان الاستراتيجية الاتصالية و التخطيط الأزماتي ،بحيث يتفرع إلى خمسة مباحث التي تتمثل في المبحث الأول تعريف الاستراتيجية الاتصالية ،المبحث الثاني الاستراتيجيات الاتصالية لمواجهة الأزمة ،أما المبحث الثالث تمثل في التخطيط الاتصالي قبل الأزمة ،المبحث الرابع التخطيط الاتصالي أثناء الأزمة أما المبحث الخامس تمثل في التخطيط الاتصالي بعد الأزمة .

و حتى نستطيع الحديث بصورة أكثر موضوعية عن دور الاتصال المؤسساتي في إدارة أزمات المؤسسة ارتأينا أن يكون جانب تطبيقي من خلال دراسة المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد" أزمة كوفيد 19 كنموذج ،و قد يتضمن هذا الجانب التعريف بالمؤسسة ،كما تم عرض و تحليل نتائج الدراسة و الاستنتاجات فالخاتمة.

الإطار المنهجي

إشكالية الدراسة و تساؤلاتها.

أهمية الموضوع.

أسباب اختيار موضوع الدراسة.

أهداف اختيار موضوع الدراسة.

منهج الدراسة و أدواته.

مجتمع البحث و عينته.

تحديد المفاهيم و المصطلحات.

الدراسات السابقة.

الإشكالية :

يعد الاتصال الركيزة الأساسية و العمود الفقري القوي للمؤسسات لذلك لا يمكن الاستغناء عنه لأنه مطلب لا بد من توفره حتى تعمل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها .فالالاتصال في المؤسسة يعتبر عاملا أساسيا لتبادل المعارف و التجارب و التقنيات و الخبرات بين العمال و المؤسسة بالاطافة إلى أنه يعمل على ربط علاقة صلة بين المؤسسة و جماهيرها الخارجية.

يعتبر الاتصال المؤسسي من المجالات التي تعني بها المؤسسات الحالية ،على الرغم من قدم وجوده و تأصيل تاريخه إلى ما قبل الحرب العالمية الأولى ،أين تم بعدها بداية تطوراته وفق أسس فنية و منهجية علمية ،خاصة من طرف المؤسسات التي تنشط في مختلف المجالات و بعد التطور الذي شاهده مساحات النشاطات و كثرة المؤسسات و تنوعها و كذا تعقدتها سيما المؤسسات التي لها مجال تعاملات واسعة مع مؤسسات أخرى و من هنا برزت الحاجة للاهتمام بالاتصال المؤسسي كوسيلة جوهرية في مختلف أنشطة المؤسسات. و تعد المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد" من بين المؤسسات التي تحاول تقوية ادارتها ،بحيث تبقى معرضة في أي وقت ممكن إلى وقوعها في الأزمة.

شاهد العالم في الآونة الأخيرة أزمة صحية مست شتى المؤسسات ،من بينهم المركز الجامعي "ندير محمد" بحيث تعتبر أزمة كوفيد 19 حقيقية يصعب التعامل معها خاصة أن أسبابها مجهولة الأبعاد ،ففي هذه الحالة متخذ القرار يكون تحت ضغوطات متعددة

،كالضيق في الوقت ،غياب المعلومات اللازمة لكون الوباء مستجد تتباين درجة الأزمة من حيث تأثيرها و نوعها حسب نشاط المؤسسة. و من هنا تبرز فكرة هذه الدراسة بحثا عن دور الاتصال المؤسساتي في إدارة و معالجة الأزمة من خلال إجراء دراسة وصفية تحليلية في المؤسسة الصحية ندير محمد وعليه تتدرج دراستنا ضمن التساؤل الرئيسي التالي:

كيف ساهم الاتصال المؤسساتي في إدارة الأزمة الصحية كوفيد 19 في المؤسسة الصحية ندير محمد بتيزي وزو ؟

وتتفرع عنه الأسئلة التالية:

- ما هي أهمية الاتصال المؤسساتي في المؤسسة الصحية ندير محمد؟
- كيف تتم العملية الاتصالية داخل مؤسسة الصحية ندير محمد؟
- كيف يساهم الاتصال المؤسساتي في تصريف الأعمال داخل المؤسسة الصحية في ظل جائحة كورونا؟
- ما مدى مساهمة الاتصال المؤسساتي في حل الأزمة داخل المؤسسة الصحية ندير محمد؟
- ما هو مسار الاتصال أثناء أزمة كوفيد 19 في المؤسسة الصحية ندير محمد؟
- ما هي الأنواع الإعلامية والحملات التحسيسية المعتمدة من قبل المؤسسة الصحية في محاربة تفشي الوباء داخل المستشفى؟

أهمية الموضوع :

يعتبر الاتصال عاملا حيويا لكل المؤسسات التي ترغب في تجنب المشاكل و

الصعوبات التي قد تنشأ أثر حدوث خلل أو عدم تسوية النظام الداخلي ،مما يجعل عملية الاهتمام بهذا العامل أمرا ضروريا .

تتمثل أهمية هذه الدراسة في الدور الذي يمكن أن يلعبه الاتصال المؤسساتي في تحسين صورة المستشفى خلال أزمة كوفيد 19 ،و كيفية مساهمة هذا الأخير في إحداث الانسجام والتكامل بين أقسام المؤسسة .

كما تساهم هذه الدراسة بضرورة الإعتماد على الاتصال في مختلف مراحل الأزمة الصحية ، حيث أن هذه الأخيرة تحدث خلل في المؤسسة باختلاف أهدافها و يمكن أن تسبب في تحطيم سمعة المؤسسة في المجتمع . فإستراتيجية الاتصال و طبيعة عمله تساهم في معالجة الوضع و الوصول إلى نتائج مفيدة فيما يخص تسيير المؤسسة بشكل منتظم ،وفق خطة عمل مرجعية تمكن المؤسسة من تقليل الأزمة الصحية .

أسباب اختيار الموضوع :

من بين الأسباب التي دعت الى اختيار هذا الموضوع ،منها أسباب ذاتية و أخرى موضوعية .

فالذاتية من الأسباب ،تتمثل في :

_ رغبتنا الملحة في معرفة و فهم التناقض الذي تشهده المؤسسة في ظل تعرضها للأزمة الصحية كوفيد 19 .

_ كسب خبرة حول عملية الاتصال في المؤسسات و التي تسمح لنا في الدخول للحياة المعرفية و العملية.

التعرف أكثر على واقع الاتصال المؤسساتي و إدارته للأزمة في المؤسسة الصحية
ندير محمد .

أما الموضوعية من الأسباب ،تكمُن في :

_ معرفة واقع الاتصال الداخلي و كيفية إدارة الأزمة الصحية داخل المؤسسة الصحية
ندير محمد .

_ محاولة تسيير الأزمة بشكل يقلل من نتائجها السلبية على المؤسسة.

أهداف الدراسة :

إن قيمة أي دراسة علمية تكمن في الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ،و قد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

_ الكشف عن الأساليب الاتصالية المستخدمة لإدارة الأزمة الصحية "كوفيد 19"
داخل المؤسسة الصحية .

_ معرفة الاستراتيجيات الاتصالية في تسيير الأزمة الصحية "كوفيد 19" .

_ محاولة اكتشاف كيفية تطبيق الاتصال في المؤسسة الصحية "ندير محمد" .

_ معرفة مدى مساهمة الاتصال المؤسساتي في ترقية أداء المؤسسة الصحية .

و عليه هذه الدراسة تسعى إلى هدف أساسي و هو حل الأزمة ،من خلال اهتمام المؤسسة الصحية لتحقيق اتصال فعال بين الإدارة و مسئولين الأقسام ،أو إبراز أهمية الاتصال المؤسساتي و دوره في تحقيق أهدافها.

منهج الدراسة وأدواته

المنهج المستخدم:

بما أننا سوف نجري دراسة عن مؤسسة لمعرفة واقع الاتصال المؤسساتي وإدارة الأزمة ، فإن دراستنا هذه تتدرج تحت الدراسات الوصفية التحليلية التي تهدف إلى تطوير الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع ،و التعرف على خصائصها و العناصر المستطاعة وتصنيفها و تحليلها لاستخلاص النتائج في الأخير.

يعد المنهج في البحث العلمي العمود الفقري لكل دراسة ،فهي الضابط والمواجه الأساسي لكل باحث ،يتحدد استعماله حسب هدف الدراسة والإشكالية العلمية المعالجة ،ويمكن أن نعرف المنهج عامة على أنه : "الأسلوب الذي يتبعه الباحث والإطار الذي يدرسه لبلوغ أهدافه " .¹

ويعرف كذلك المنهج على أنه : الطريق الذي يسلكه الباحث للوصول إلى نتيجة معينة.²

1 محمد عبيدات ، و محمد أبو ناصر و عقلة مبيضن ، منهجية البحث العلمي :قواعد و مراحل و التطبيقات ،دار وائل للطباعة و النشر ،عمان ،1999 ،ص 41.

² عمار بوحوش ، دليل البحث في منهجية و كتابة الرسائل الجامعية ،دط ،دار النشر ،الجزائر ،1999 ،ص 28.

و كما يعرفه Maurice Angers على أنه مجموعة الإجراءات والخطوات الدقيقة التي

يتبناها الباحث من أجل الوصول إلى نتائج معينة.¹

لجعل دراستنا مرتبطة أكثر بالواقع تم ربط الدراسة النظرية بالدراسة الميدانية من خلال اختبار مؤسسة للانجاز الميداني تمثلت في مؤسسة استشفائية "تدير محمد" وتم استعمال منهج دراسة الحالة الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة معينة للوصول إلى تعميمات عن طريق دراسة نموذج مختار و نظرا لهدف دراسات وطبيعة الموضوع المدروس لذلك كان لابد من استعانة بمنهج دراسة حالة من خلال جمع البيانات العلمية المتعلقة بالوحدة محل الدراسة ومعالجتها وتحليلها واستخلاص جمل من النتائج.²

أدوات المنهج:

تعريف المقابلة:

تعد المقابلة أفضل التقنيات المباشرة لجمع المعلومات و التقصي العلمي، تستعمل إزاء الأفراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة من أجل استكشاف الحوافز العميقة وذلك من أجل التعرف على العناصر المكونة لموضوع الدراسة وتهدف المقابلة أيضا من خلال استعمالها

موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في البحث العلمي "تدريبات علمية"، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف¹، سعيد سبعون، ط2، دار القصة النشر، الجزائر، 2006، ص32.

² ابراهيم عبد العزيز، مناهج و طرق البحث العلمي، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2001، ص70.

ليس فقط إلى التعرف على المعاني التي يمنحها للأوضاع التي يعيشونها كذلك، ويمكن أن تتنوع هذه التقنية حسب ميادين استخدامها.¹

والمقابلة في الدراسات العلمية في ذلك اللقاء المباشر الذي يجري بين الباحث والمبحوث الواحد أو أكثر من ذلك في شكل مناقشة حول موضوع معين، قصد الحصول على حقائق معينة أو آراء أو مواقف محددة، وتعد هذه التقنية أداة بحث مباشر تستخدم في مساءلة الأشخاص المبحوثين فرديا أو جماعيا، قصد الحصول على معلومات كيفية ذات العلاقة باكتشاف العلل العميقة لدى الأفراد أو ذات العلاقة بالتعرف.²

والمقابلات أنواع، فلقد اعتمدنا على المقابلة الشخصية التي تعرف بأنها "المقابلة التي تتميز بارتفاع نسبة الردود، وبغزارة المعلومات التي يحصل عليها الباحث وتعرف ردود المبحوثين وانفعالاتهم".³

حيث قمنا بإجراء مجموعة من المقابلات المقننة ويتصف هذا النوع من المقابلة بثابتة الأسئلة حيث يكون لدى الباحث قائمة من الأسئلة التي سوف يطرحها لاستخدامها أكثر من مرة، وهذا النوع لا يعني أن الباحث لا يمكنه الاستعانة بأسئلة أخرى إذا دعت الضرورة.

و قمنا بتقسيم محاور استمارة المقابلة إلى 3 محاور التي تتمثل في :

المحور الأول :أهمية الاتصال في الأزمة الصحية بالمستشفى الجامعي " ندير محمد " .

موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرق، سعيد سبعون¹، دار النهضة، الجزائر، 2014، ص 197.

² أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، مصر، 2000، ص 214.

³ محمد عبيدات و آخرون، مرجع سابق، ص 55-63.

المحور الثاني: الاتصال كوسيلة لتسيير الأزمة و اتخاذ الإجراءات اللازمة لانحصارها.

المحور الثالث: حملات التلقيح في المؤسسة الاستشفائية "تدير محمد".

أنظر إلى الملاحق .

تعريف الملاحظة

هي أداة مباشرة للتقصي ،تستعمل عادة في مشاهدة مجال المجموعة محل الدراسة بصفة

مباشرة وذلك بهدف أخذ المعلومات.¹

فالملاحظة العلمية هي توجيه الحراس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل

جوانب ذلك السلوك أو خصائصه.²

والملاحظة كوسيلة بحثية تتمتع بفوائد كبيرة تميزها عن الوسائل الأخرى حيث تعطي للباحث

إمكانية : "ملاحظة سلوك وعلاقات وتفاعلات المبحوثين والإطلاع على الأنماط وأساليب

معيشتهم ،وتتيح للباحث ملاحظة الأجواء الطبيعية غير المصطنعة لمجتمع البحث ،حيث

أن المبحوثين لا يعرفون أن سلوكهم وعلاقتهم وتفاعلاتهم تحت الدراسة والفحص ،لذا تكون

تصرفاتهم طبيعية وتكون علاقتهم وتفاعلاتهم سليمة وبعيدة عن التصنع و التكلفة " .³

موريس أنجرس ،منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ،ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون ،ط2 ،دار القصبية للنشر ،2006 ،ص 186.

² محمود زيدان ،الاستقراء و المنهج العلمي ،مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر ،القاهرة ،1980 ،ص 4.

³ حسن محمد الحسن ،الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي ،ط2 ،دار الطبعة ،بيروت ،1991 ،ص 107

مجتمع البحث وعينته:

مجتمع البحث :

مجتمع البحث في العلوم الإنسانية هو "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر

المحددة مسبقا والتي تركز عليه الملاحظات".¹

ويمكن تعريفه أيضا على أنه "المجتمع الأكبر أو مجموع المفردات التي تستهدف الباحث

لدراستها لتحقيق نتائج الدراسة ويتمثل هذا المجتمع الكل أو المجتمع الأكبر للمجتمع

المستهدف الذي بهدف دراسته يتم تعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته إلا أنه من الصعب

الوصول إلى المجتمع المستهدف بضخامته فيتم التركيز على المجتمع المتاح أو الممكن

الوصول إليه و الاقتراب منه لجمع البيانات والذي يعتبر عادة ممثلا للمجتمع المستهدف

ويلبي حاجات الدراسة، وأهدافها تختار من عينة البحث.²

وعليه يتمثل مجتمع بحثنا في كل موظفي المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد" ونظرا

لصعوبة الوصول لكافة مفردات البحث الذي يضم عددا من موظفي وإجراء مسح شامل

لجميع هذه المفردات فقد تم اختيار افراد من مجتمع البحث وتعميم نتائجها.³

موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، ترجمة مصطفى ماضي و آخرون، الجزائر، دار القصة للنشر، 2004، ص 218.

² محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط2، مصر، عالم الكتب، 2004، ص 30.

محمد عبيدات و آخرون، البحث العلمي: مفهومه أدواته وأساليبه، دار الفكر و للطباعة و النشر و التوزيع، 1998، ص 74.³

عينة البحث :

المعروف أن العينة جزء من المجتمع المراد تحديد خصائصه لما يتمشى و طبيعة الدراسة ،يقول BAILY KENETHE بايلي كنهث "أنه ليس هناك اتفاق عام على تحديد الحجم الأمثل للعينة في البحوث الاجتماعية و الإنسانية حتى الآن ،حيث يعتمد تحديد حجم العينة على طبيعة المجتمع و أغراض الدراسة ."¹

كما يعرفها مادلين قرافين GRAFIN بمجتمع البحث على أنها مجموعة عناصر له خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى و التي يجري عليها البحث و التقصي.²

و من خلال دراستنا هذه لقد اعتمدنا على العينة القصدية التي يمكن تعريفها بأنها العينة التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكن تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة.³

و تتمثل عينة دراستنا من 13 موظف للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد".

و الذين نعرضهم في الجدول التالي :

رقم المبحوث	الاسم و اللقب	الوظيفة
المبحوث 01	سهيلة سي أحمد	متصرفة إدارية رئيسة

¹ محمد عبد الحميد ،تحليل المحتوى في البحوث الاعلام ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، 1979 ،ص 95.

² موريس أنجرس ،منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ،مرجع سابق ،ص 62.

³ محمد عبيدات ،مرجع سابق ،ص 96.

المبحوث 02	فاطمة عمروني	متصرفة إدارية
المبحوث 03	محمد عثماني	طبيب عام
المبحوث 04	نسيمة بلحاج	Coordinatrice de TRI Covid
المبحوث 05	عادل بن مجبر	رئيس مصلحة جراحة الحروق و التجميل
المبحوث 06	جعفر شلاب	مكلف بالإعلام والتكوين
المبحوث 07	ياسمين حدبي	ممرضة في مركز جراحة الأطفال
المبحوث 08	ديهية أوقارة	ممرضة في مركز جراحة الأطفال
المبحوث 09	ثقسوث نكروف	ممرضة في مركز جراحة الأطفال
المبحوث 10	سعاد تودفت	ممرضة في مركز جراحة الأطفال
المبحوث 11	أمالو	طبيب عام
المبحوث 12	نعيمة راضي	ممرضة في الصحة العامة TRI
المبحوث 13	س.ف	ممرضة في الامراض المعدية

تحديد المفاهيم و المصطلحات :

تعتبر عملية تحديد المفاهيم عملية مهمة و أساسية في ضبط تطور و مسار الدراسة حتى يتضح الأمر، سواء بالنسبة للباحث أو الدراسة و منه التعرف على الكلمات المفتاحية في دراسة وتمثلت المفاهيم لهذه الدراسة في:

1/ مفهوم الاتصال:

تشتق كلمة اتصال من الاتصال من الأصل اللاتيني COMMUNICATION و تعني مشترك و في الأصل الإنجليزي تعني كلمة COMMON أي شائعا و مألوفا ،و من خلال المفردات السابقة نستطيع ان تلم بمعنى كلمة اتصال على أنها تعني عملية نقل و تبادل المعلومات و جعل معانيها معروفة بين الناس لتحقيق غرض ما أو اثر ما .¹

لقد تعددت التعريفات التي وضعت لتحديد معنى محدد للاتصال من قبل الباحثين و المختصين ،فرغم هذا التعدد نجد ان ذلك يشير الى ثراء هذا المفهوم و التأكد على الأهمية ،و بالتالي:

- الاتصال يعني تفاعل بالرموز اللفظية و غير اللفظية بين الطرفين ،أحدهما مرسل

يبدأ بالحوار و الثاني مستقبل الحوار.²

¹ محمد منير حجاب ، الموسوعة الإعلامية ، مجاد الأول ، القاهرة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، 2003 ، ص 19 .
² علي عوجة وآخرون ، مقدمة في الوسائل الاتصال ، ط1 ، حده ، مكتبة مصباح ، 1989 ، ص 18 .

- هو عملية يتم عن طريقها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع سواء كان صغيرا او

كبيراً ،و تبادل المعلومات و الأفكار و التجارب فيما بينهم¹.

2/ مفهوم الاتصال المؤسساتي:

هو تلك العملية التي تهدف الى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجمعها و نقلها في مختلف الاتجاهات "هابطة ،صاعدة ،أفقية " داخل الهيكل التنظيمي بحيث تسيير عملية التواصل المطلوب بين مختلف العاملين .

الاتصال المؤسساتي عبارة عن "عملية نقل و تبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها و خارجها ،و هو وسيلة تبادل الأفكار و الاتجاهات و الرغبات بين أعضاء التنظيم ،و ذلك يساعد على الارتباط و التماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى و معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف.²

3/ مفهوم الازمة:

لغة : تعرف في المعجم الوسيط بأنها "الشدة و القحط ،وأما في المنجد فإن أصل الكلمة مشتقة من زأم ،زؤوما ،أي مات سريعا"³

¹ صالح خليل أبوا أصبع ،العلاقات العامة والاتصال الإنساني ،ط1 ،دار الشروق ،الأردن ،1998 ص13.

² منال طلعت محمود ،مدخل إلى علم الاتصال ،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ،2002 ،ص22.
محسن أحمد الخضيرى ،إدارة الأزمات (منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصادي القومي والوحدات الاقتصادية) ،كتبة مدبولي ،القاهرة ،2003 ،ص21.

اصطلاحاً : هي حالة توتر و نقطة تحول تتطلب قرار وتنتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية ،تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة¹.

4/ مفهوم إدارة الازمة:

"عملية تخطيط استراتيجي تستلزم قيام إدارة المنظمة باتخاذ مجموعة من القرارات _في ظروف يسودها التوتر و عدم التيقن_ و في وقت محدد تستهدف الاستجابة السليمة لإحداث الازمة و منع تصاعدها ، و التقليل من نتائجها السلبية إلى أقل حد ممكن بما يسمح للمنظمة بامتلاك قدر أكبر من السيطرة على مقدراتها ،و تزيل المخاطر في اتجاه استعادته أوضاعها الطبيعية"². نستنتج من هذا التعريف تناول إدارة الازمات بأنها عملية اتخاذ القرارات التي تهدف من خلال المنشآت التي تجاوز أزماتها بأقل أضرار ،و بالتالي فقد تم التركيز على كيفية التعامل مع معطيات المرحلة الحادة للازمات .

يمكن ادراج التعريف الآتي لإدارة الازمات بأنها ،مجموعة الإجراءات المتخذة من طرف المنظمة و الموجهة لتوقع و التعامل و التعلم من الازمات³.

الدراسات السابقة :

¹ عليوة السيد ،إدارة الوقت والأزمات والإدارة ،دار الأمين ،القاهرة ،2007 ،ص33.
² علي عوجة وكريهان فريد ،إدارة العلاقات العامة بين الاستراتيجية وإدارة الازمات ،عالم الكتب ،القاهرة ،2005 ،ص173-174.

³ Christophe Roux-Dufort ,la gestion de crise un enjeu stratégique pour les organisations ,éditeur de boeck ,1999 , p100.

الدراسة الأولى :

وهي بعنوان "اتصال تسيير الأزمة في المؤسسة" دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء مستغانم. وهي دراسة لباحثي "شابي خيرة"، "حجار محمد"¹ من جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم لسنة 2018-2019 في اتصال وعلاقات عامة تحت اشراف الدكتور "غاليم عبد الوهاب" وعليه تدرج دراستهم ضمن التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف ساهم الاتصال في تسيير الأزمة في مؤسسة ميناء مستغانم؟

وتتفرع عنه الأسئلة التالية :

- ماهو الدور الذي يلعبه الاتصال لمواجهة الأزمة في مؤسسة ميناء مستغانم؟

- ماهو مسار الاتصال اثناء الأزمة في مؤسسة ميناء مستغانم؟

وكذلك الفرضيات المتمثلة :

- من الممكن ان يعتبر الاتصال مصدر أساسي لمواجهة الأزمة كونه يساعد علي الوقاية

من تزايد حجم هذه الظاهرة وتوفير قاعدة معلوماتية وإمكانيات مادية وبشرية لذلك.

- كيفية توظيف الوسائل الاتصالية والتكنولوجية الحديثة للاتصال .

-يمكن ان يجند الاتصال اثناء الأزمة كوسيلة لمعالجتها وتسييرها وذلك من خلال الاتصال

بالجمهور الداخلي ووسائل الإعلام.

خيرة شابي و محمد حجار ، اتصال تسيير الأزمة في المؤسسة مؤسسة ميناء مستغانم نموذجا ، تخصص اتصال و
¹علاقات عامة ، 2018-2019.

وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تسمح بوضع تصور دقيق وانه كفيل ببلوغ

الأهداف المسيطرة

اعتمدوا الباحثين على أداتين أساسيتين أثناء قيامهم بجمع المعطيات والبيانات التي أرادوا

الوصول إليها ،وهذه الأدوات هي كالتالي : الملاحظة والمقابلة

ومن أهم النتائج التي توصلوا إليها الطالبان "شابي خيرة " "حجار محمد " في دراستهم هي

كالتالي :

-معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال في حل ومعالجة الأزمات في المؤسسة .

-التعرف على الإستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسة في تسير الأزمات.

-كيفية توظيف الوسائل الاتصالية والتكنولوجيات الحديثة للاتصال .

أما علاقة هذه الدراسة بدراستنا في كون موضوعها شبيه نوعا ما بموضوع دراستنا ،

فالمتمعن لمحتوى الدراسة للباحثة " شابي خيرة " و"حجار محمد" تبين في محاولة التعرف

على مساهمة الاتصال المؤسساتي اثناء معالجة الازمة و هذا الحد ما نريد الوصول اليه و

معرفته في دراستنا ،كما ان هدفنا الأساسي من خلال هذه الدراسة التي عنوانها "الاتصال

المؤسساتي و إدارة الأزمة "دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية " ندير محمد" (أزمة كوفيد

19 انموذجا) و هو معرفة دور الاتصال المؤسساتي داخل مستشفى " ندير محمد" في إدارة

الأزمة.

إلا أن أوجه الاختلاف يكمن في مجال الدراسة حيث ان الطالبان تناولوا مسار الاتصال في المؤسسة تجارية في حين دراستنا تناولت الاتصال المؤسساتي داخل المؤسسة الصحية.
الدراسة الثانية :

من إعداد طالبة " جاوتسي يمينة "، تحت إشراف أستاذة محراز سعاد ، و جاءت تحت عنوان "الاتصال و دوره في حل أزمات المؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية ب المحمدية" . **SNTF**

في إطار التحضير في علوم الإعلام و الاتصال تخصص و علاقات عامة بجامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم - 2019 .¹

عالجت الدراسة الإشكالية ما دور الاتصال في حل الازمة بمؤسسة النقل الوطنية بالسكة الحديدية ؟

و تتفرع عنه الأسئلة التالية :

- كيف يسير الاتصال قبل حدوث أزمة في مؤسسة النقل الوطنية بالسكة الحديدية ؟
- كيف تؤثر الأنواع الاتصالية في حل الأزمات في مؤسسة النقل الوطنية بالسكة الحديدية ؟

- كيف يتم تخطيط لإدارة الأزمة و مواجهتها في مؤسسة النقل الوطنية بالسكة الحديدية ؟
وكذا الفرضيات المتمثلة في :

¹ يمينة جاوتسي ،الاتصال و دوره في حل أزمات المؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية **SNTF** ب "المحمدية" ،تخصص اتصال و علاقات عامة ،2018-2019.

- طبيعة التنظيم الاتصالي في المؤسسة كفيلة بوقاية المؤسسة من الأزمات .
- انطلاقا من طبيعة نشاط المؤسسة تعمل الإدارة على تصور سيناريوهات لمجابهة الأزمات المحتملة .

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية باستخدام التحليل الكيفي ذلك لإحاطة بكل جوانب الموضوع .

- اعتمدت الطالبة " جاوتسي يمينة " على اداتين أساسيتين أثناء قيامها بجمع المعطيات و البيانات التي أرادت الوصول إليها ، و هذه الأدوات هي كالتالي : المقابلة و الملاحظة .
- من أهم النتائج التي توصلت إليها الطالبة " جاوتسي يمينة " في ضوء الفرضية الأولى هي:

- ان الاتصال يلعب دور ضروري في تقليل من حدة الأزمة ، و في بعض الأحيان إنقاذ الشركة في الوقوع فيها .

- دور نظام الاتصالات الفاعل بين الشركة ووسائل الإعلام في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة في تسهيل طبيعة العمل و التوصل الدائم بين الشركة و جمهورها .

أما النتائج المتحصلة عليها في ضوء الفرضية الثانية ، هي:

- من خلال الحوادث و الازمات التي سبق و أن تعرضت لها الشركة تقوم الإدارة بتخزين تلك الحوادث مع حلولها في سجل أو أرشيف للاستفادة منه في حالة وقوع أزمات مماثلة و العمل على خطط بعيدة المدى لتجنب الوقوع في حوادث كما يلي:

- صيانة السكة اذ كان بها خطأ حتى لا ينحرف القطار .
- وضع سكة ازدواجية الخط بدل الأحادية لتحقيق من تصادم القطارات في حالة كانوا على سكة واحدة.

و علاقة هذه الدراسة بدراستنا لكون موضوعها شبيه نوعا ما بموضوع دراستنا ،فالمتعمن لمحتوى الدراسة للباحثة " جاوتسي يمينة " تبين في محاولة التعرف على كيفية استخدام الاتصال أثناء الأزمة .كما أن هدفنا الأساسي من خلال هذه الدراسة التي عنوانها " الاتصال المؤسساتي و إدارة الازمة " دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية "تدير محمد" (ازمة كوفيد 19 انموذجا) هو معرفة دور الاتصال المؤسساتي داخل مستشفى "تدير محمد" في إدارة الازمة .

إلا أن أوجه الاختلاف تكمن في مجال الدراسة فالطالبة أخذت المؤسسة الوطنية لنقل السكة الحديدية. كما حاولت التعرف على الاتصال بمختلف اشكاله.

الإطار النظري

الفصل الأول

مدخل إلى الاتصال المؤسسي

المبحث الأول: مفهوم الإتصال و مراحلہ.

المبحث الثاني: أنواع و خصائص الإتصال.

المبحث الثالث: وظائف الإتصال و أساليبه.

المبحث الرابع: مفهوم الإتصال المؤسسي.

المبحث الخامس: أهداف و أنواع الإتصال

الفصل الأول: مدخل إلى الاتصال المؤسسي

المبحث الأول: مفهوم الإتصال و مراحلہ

المطلب الأول: مفهوم الإتصال

إن الإتصال هو "العملية التي بواسطتها تنقل المعلومات بين الأفراد والمنظمات بمعاني وطرق وإشارات متفق عليها".¹

أما في اللغة العربية، فكلمة الإتصال مشتقة من الجذر "وصل" والذي يحمل معنيين الأول هو الرابط بين كائنين أو شخصين، أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط بين الطرفين، أما المعنى الثاني فهو البلوغ أو الإنتماء إلى غاية معينة، إذن الاتصال في اللغة العربية هو الصلة والعلاقة والبلوغ إلى غاية معينة، من تلك الصلة.²

يمكن وصف الاتصال بأنه سر استمرارية الحياة على الأرض وتطورها، بل أن بعض الباحثين يرون "أن الاتصال هو الحياة نفسها"، وعلى الرغم من أن الجنس البشري لا ينفرد وحده بهذه الظاهرة، حيث توجد أنواع عديدة بين الكائنات الحية، بحيث أن الاتصال بين البشر شاهد تنوعا في أساليبه، وتطورا مدهلا في المراحل التاريخية المتأخرة.³

والاتصال عملية مشاركة بين المرسل والمستقبل وليس عملية نقل Participation

¹ منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، ط1، المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص 35.

² محمد حسن غانم، فن قراءة للغة و الجسد، ط1، المدرسة الأنجلو مصرية، القاهرة، 2008، ص 15.

³ خضرة عمر المفلح، الاتصال، المهارات و النظريات و أسس عام، ط1، عمان، دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، 2015، ص 20.

إذ أن النقل يعني الانتهاء عند المنبع، أما المشاركة فتعني الازدواج أو Transmission التوحد في الوجود، وهذا هو الأقرب إلى العملية الاتصالية، ولذا يمكن الاتفاق على أن الاتصال عملية مشاركة للأفكار والمعلومات، عن طريق عملية الإرسال والبث للمعني، وتوجيهه وتسيير له، ثم استقبال بكفاءة معينة، لخلق استجابة معينة في وسط اجتماعي معين. وتتفق أغلب الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، عندما يزيد عن نصف قرن، وحتى الوقت الراهن، على تقسيم الاتصال إلى أنواع أو اندماج عدة.¹

أما في القواميس و المعاجم الأجنبية نجد أن كلمة اتصال المترجمة عن اللغة الإنجليزية communication، كلمة مشتقة من كلمة اللاتينية communs التي تعني المشترك و فعلها communicare أي يذيع و يشيع أو communicot بمعنى نقل أو وصل و بلغ.² وهناك من يعرفه على أنه "نقل المعلومات من أجل تعديل وتغيير السلوك" وهناك تعاريف أخرى نوردتها فيما يلي:

الاتصال هو: "تلك العملية التفاعلية بين المرسل والمستقبل في إطار بيئة اجتماعية معينة وهذا التفاعل يجعل من غير الممكن فهم جانب واحد من جوانب تلك العملية بمعزل على الجوانب الأخرى، وأن هذا التفاعل والمشاركة بين المرسل والمستقبل يميز مفهوم الاتصال عن مفهوم الإعلام، معبرا عن العملية الاتصالية لأن يكون ذو اتجاه واحد.³

¹ خضر عمر الفلاح، المرجع السابق، ص 20.

² محمد حسن غانم، مرجع سبق ذكره، ص 15-16.

³ Lasary, ECONOMIC DE L'ENTREPRISE, sans maison d'éditions, Alger, 2001, p 163.

كما نجد هارولد لازويل يعرف على أن الاتصال "إطلاق المعلومات و إصابة الهدف ،و يتم من خلال خطوات ثلاث و هي عملية الارسال وسيلة ارسال ،و عملية استقبال الرسالة.¹

ويعد تعريف"شانون ويفر "1949 من أكثر تعاريف الاتصال شهرة ،إذ اعتبر أساسا للتعاريف و النماذج التالية و حيث حاولوا شرح عناصر الاتصال ،كما قدما فيه نموذجا لعملية الاتصال يركز على النظرية ثم طبق في العلوم الإنسانية وهو تعريف أُتخذ أصلا لوصف الاتصال الإلكتروني.

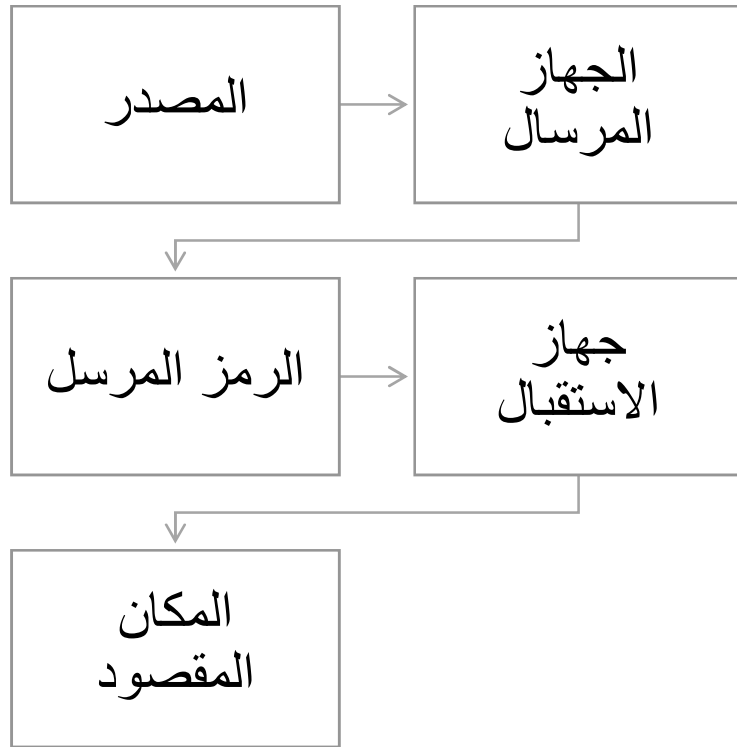
أما "ويفر" فقد طور هذه النظرية لحل العديد من مشاكل التفاعل والتبادل في علم النفس وعلم النفس الاجتماعي ،ولهذا فقد عرف الاتصال "كعملية خطية ذات طريق واحد ،يجتاز مراحل هي نفسها مراحل الاتصالية الهاتفية".²

و لذلك جاء مخطط الاتصال حسب شانون و ويفر كالتالي :³

مصطفى حمود ،أبو بكر عبد الله بن عبد الرحمان البريدي ،الاتصال الفعال "مدخل استراتيجي سلوكي و العلاقات في الحياة و الاعمال "د.ط ،دار الجامعية ،الإسكندرية ،2007 ،ص 41.

²Amaro Get Guillet ,LA DYNAMIQUE DE LA COMMUNICATION DANS LES GROUPES ,éditions Armond Colina ,2 éme éditions ,PARIS , 2009, p 4.

³Amine Bartouli ,COMMUNICATION ET ORGANISATION POUR UNE POLITIQUE GENERALE COHERENTE ,éditions dunod ,1991 ,p 62.



وقد ظهرت تعريفات حديثة للاتصال نظرا لتطور وسائل الاتصال ومنها التعريف القائل بأن الاتصال "عملية نقل و تبادل المعلومات و الخاصة بالمنظمة داخلها و خارجها ، و هو وسيلة تبادل الأفكار و الاتجاهات و الرغبات بين أعضاء التنظيم ، و ذلك يساعد على الارتباط و التماسك ، و من خلاله يحقق الرئيس الأعلى و معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف " ¹.

المطلب الثاني: مراحل الاتصال

مرت البشرية منذ بدء الخليقة ،بمراحل تطور باللغة الأهمية ،تغيرت خلالها لغة الاتصال بين البشر من عصر الرموز والعلامات والإشارات إلى عصر الرموز اللغة المنطوقة والتخاطب ،ثم وصلت لعصر الكتابة اليدوية البدائية ،قبل أن يعرف العالم الطباعة ويدخل

فضيل دليو و آخرون ،الاتصال في المؤسسة ،فعاليات الملتقى الوطني الثاني ،منشورات مخبر علم الاجتماع الاتصال ¹،مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية ،بالخروب ،قسنطينة ،2008 ،ص ص 83-84.

منها إلى عصر الاتصال الجماهيري بدءاً بالصحافة الورقية، ثم الصحافة المسموعة والمرئية التي عرفت في بدايات القرن 20 ثم اكتشاف السينما، وأجهزة الاتصال السلكية واللاسلكية، تمهيدا للوصول بالعالم إلى مرحلة الاتصال التفاعلي من خلال الانترنت والصحافة الإلكترونية.

أولاً: عصر الإشارات والاتصال غير اللفظي

مارس الإنسان البدائي، الاتصال من خلال عدد محدود من الأصوات مثل: الزمجرة المهمة، الدمدة والصراع، إضافة إلى استخدام الإشارات بالأيدي والأرجل فكان التفاهم صعباً وبطيئاً، أدى إلى تخلف البشرية آلاف السنين نظراً لضعف القدرة البشرية على التعبير عن ذاتها فضلاً عن أفكارها.

ثانياً: عصر التخاطب والاتصال اللفظي

الحاجة للبقاء دفعت الإنسان للتعلم شيئاً فشيئاً، وهو ينتقل ببطء تدريجي من العصر الحجري لآلاف السنين، إلى عصر الحياة المستقرة والإقامة الدائمة في جماعات تزايدت أعدادها مع مرور الزمان، وبدأت تصنع لنفسها لغة تخاطب منطوقة تساعد على تأقلم الناس مع بعضهم¹

وكانت الرموز التصويرية من خلال صور ورسومات بدائية، يتم حفرها على الحجارة وهي الخطوة الأولى في التعلم، النطق والكتابة.

مريم سالم الخالدي، مراحل تطور الاتصال، جامعة الجزيرة /دبي، دولة الامارات العربية المتحدة، 1970، ص ص 1 -

²¹

ثالثاً: عصر الكتابة والاتصال غير الشخصي

بدأت الكتابة التصويرية في الكتابة على المعابد والمقابر وفي تسجيل الأحداث الهامة ،عن طريق حفرها على الحجارة وكان كل رمز أو رسم يعني فكرة معينة ،مما يتطلب من الكتاب والقارئ حفظ عدد هائل من تلك النماذج الرمزية ،ثم طور السومريون العراقيون الكتابة بالرموز الصوتية تعتمد على استخدام الحروف للتعبير عن المنطوق الصوتي ،وكان أهم انجاز بشري ،ظهر الأبجديات اللغوية لشعوب العام.¹

مرحلة الطباعة: مع تطور الكتابة تطورت الوسائل التي يتم الكتابة عليها فقد استخدم المصريون الحفر على الحجارة ،واستخدم السومريون العصا المدببة للكتابة على ألواح الطمي وكانت المشكلة في صعوبة نقل هذه المواد حتى اكتشاف المصريون الكتابة على لحاء الأشجار ،إلى أن اكتشاف الصينيون الورق ونقلوه إلى العالم ،ثم انتشر الورق في أوروبا إلى أن اكتشاف الألماني "جوتبرج" الطباعة مستخدماً آلة نجح في تشغيلها عام 1436 ،ومع بداية القرن 16 بدأت الصحافة الورقية تنشر المطبوعة.

رابعاً: عصر الإعلام والاتصال الجماهيري

شهد القرن 19 معالم ثورة الاتصالات الجماهيرية والتي اكتمل نموها في القرن 20 ،وواكب ذلك ظهور المخترعات الحديثة مثل التيلغراف عام 1837 ،ثم التليفون في العام 1876.

¹ مريم سالم الخالدي ،نفس المرجع السابق ،ص2.

وبعد عام واحد اخترع اديسون الفونوغراف، وفي عام 1896، اكتشف المخترع الإيطالي ماركوني -اللاسلكي- وكانت المرة الأولى التي يتم فيها انتقال الصوت إلى مسافات بعيدة دون الحاجة إلى أسلاك مما أدى إلى ظهور الخدمة الإذاعية الصوتية لأول مرة في كندا، ألمانيا عام 1919، ثم في أمريكا عام 1920، ثم بدأت بعدها بعدة أعوام التجارب الأمريكية.¹

الأولى لاختراع الخدمات التلفزيونية مستفيدة من كافة الاختراعات السابقة، و ظهور أول بث تلفزيوني أمريكي عام 1941، ثم شهد عام 1927 ولادة السينما الناطقة، فاكتملت معادلة الاتصال الجماهيري بشقيها الثقافي و الإخباري لتعلن عن دخول البشرية عصر الاتصال الجماهيري المرئي في السينما التلفزيون.

خامسا :عصر الأنترنت والاتصال التفاعلي

كان القرن العشرين بحق هو قرن الإعلام، و قد تتابعت فيه الاختراعات الالكترونية بسرعة مذهلة، وصلت به إلى البث الفضائي التلفزيوني مستفيدة من تكنولوجيا الأقمار الصناعية التي بدأت بالظهور، بإطلاق الاتحاد السوفييتي السابق لقمر الصناعي الأول عام 1957، وتبعه تفوق أمريكي في مجال الأقمار الصناعية التي استطاعت نقل أول بث تلفزيوني مباشر في العام 1964 ثم أصبح لدى العرب القمر الصناعي عربسات عام 1990، و انضم إليه القمر الصناعي المصري نايلسات منذ العام 1996، وكان الاندماج بين

¹مريم سالم الخدي، نفس المرجع السابق، ص 2-3.

تكنولوجيا الأقمار الصناعية و تكنولوجيا الحاسب الالكتروني أو الكمبيوتر ، هو قمة ما أنتجه العقل البشري من الاختراعات و التي أطلقت الانترنت و الصحافة الالكترونية و أدخلت الإنسانية إلى عصر تفاعلي بلا قيود و ليس له حدود في التواصل بين الناس من كل الأجناس ، ثم تغيرت الأدوار أو تداخلت بين عناصر الاتصال ، وبين المرسل و المستقبل يتبادلان الأدوار في معظم الأحوال ويمكن لأي فرد كان توجيه رسالته في أي زمان و إلى أي مكان ، وتجمعت الخدمات الاتصالية في توليفة واحدة يمكن من خلالها ، مشاهدة التلفاز و السينما وكتابه الرسائل الالكترونية في جهاز المحمول التليفوني ،ويمكن مشاهدة الأفلام السينمائية و القنوات التليفزيونية و المحطات الإذاعية مع مخاطبة العالم كله باستخدامات الأنترنت وجهاز الكمبيوتر.¹

المبحث الثاني: أنواع و خصائص الاتصال.

المطلب الأول: أنواع الاتصال

تختلف أشكال العملية الاتصالية باختلاف المستويات التي تنشأ فيها ، باختلاف الوسائل المستخدمة فيها ، فلا يمكن أن تتحقق العلاقات الاجتماعية دون وجود الاتصال باعتباره أحد حتميات الاجتماعية ،ويمكننا القول أن طبيعة الاتصال ونوعيته مرتبطة أساسا بشكله وبالوسائل المتعددة عليها فيه وهو أهم أنواع الاتصال المتفق عليه:

أ /الاتصال الذاتي : هو أحد أهم أنواع الاتصال المعروفة التي تقوم على مجموع العمليات النفسية الداخلية للفرد كالإدراك والتفكير.... الخ فهذا النوع من الاتصال يكون الفرد هو

¹ مريم سالم الخالدي ، نفس المرجع السابق ، ص 3-5.

المرسل والمستقبل في نفس الوقت، ويراه عبد الله الطويرقي على أنه تفاعل بين الإنسان والصورة الذهنية والتجارب والمعارف والمواقف السابقة التي يعيشها الفرد، ويمكننا ذلك النوع من الاتصال من الفهم أفضل للتصور الذي يعيشه ويعطيه الفرد لعالمه الشخصي والعالم المحسوس الذي يعيش ضمنها، فالإتصال الذاتي كائن بين الفرد وذاته يتمثل من خلال الوعي والشعور والفكر معتمداً على الحواس الفرد باعتباره وسائل اتصالية¹ فالإتصال الذاتي "تفاعل العملية الاتصالية وتأخذ مكانها داخل مكانها داخل الفرد نفسه في اغلب الأوقات و يجري حوار مع عقله"² فهذا النوع من الإتصال يعني به الكثيرة علماء الاجتماع وذلك لأهميته بالنسبة للفرد وتعرفه على ذاته.

ب /الاتصال بين الأشخاص (المواجهي) : وهو الإتصال الذي يتم بمقتضاه "تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد بالطريقة المباشرة وجها لوجه وفي اتجاهين ودون قنوات وسيطة"³ فهذا النوع من الإتصال يتم بخلق مشاركة بين كل من عنصري العملية الاتصالية أي المرسل والمستقبل ويجعل من نسب الغموض قليلة أو حتى منعدمة، لأن المستقبل في اتصال مباشر مع المرسل وبإمكانه الاستفسار عن نقاط الغموض.

ج /الاتصال الجماعي : هو الإتصال "يتم بين شخصين أو مجموعة من الأشخاص في اتصال المواجهة، ويقع وسط نوعين من الإتصال الجماهيري الذي يتم فيه مثل هذه المواجهة

عبد الله الطويرقي، صحافة المجتمع الجماهيري (سوسيولوجيا الاعلام في المجتمع الجماهيري)، مكتبة العبيكان، الرضاه، 1997، ص 35.

كامل خورشيد مراد، الإتصال الجماهيري و الاعلام: التطور، الخصائص، النظريات، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2011، ص 94.

³ منير حجاب، سحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر، القاهرة، 1995، ص 36.

المباشرة، وتلتقي تلك المجموعة الصغيرة التي تشكل هذا النوع من الاتصال ضمن معايير ومصالح مشتركة رغم أن لكل واحد منهم أهدافها الخاصة التي تسعى إليها، إلا أنهم بملبون لاتباع مواقف موحدة في القضايا المختلفة¹

يمثل هذا المفهوم في الالتقاء الموجود بين كل أطراف العملية الاتصالية المباشرة.

فالالاتصال الجماعي يقوم على عدة وسائل منها:

▪ الخطبة: فالخطبة أسرع قنوات لنقل المعلومات إلى الجماهير المنظمة داخليا أو خارجيا، في حالة وجود متحدثين مؤثرين²

▪ المحاضرة: هي نوع من الخطاب التلقيني للجمهور ويعتمد على تقسيمات معينة في العرض للموضوع من حيث التمهيد والعرض والخاتمة.

▪ الندوة: هو الاتصال ذو اتجاهين حيث تحوي مساحة التفاعل وتبادل الآراء والمناقشة مختلف الأمور بين المتحدث أو أكثر وبين الجمهور.

اللقاءات الجماعية: تتنوع أبعادها، قد تكون في الأطر الأسرية أو بين الزملاء، الدراسة أو في السياق الإداري³

يمكننا القول أن في هذا النوع من الاتصال الجماعي، هو أنه وسائل يغلب عليها الاتصال من شخص واحد إلى جماعة (محاضرة) وليس من جماعة إلى جماعة إلا نادرا فكلما تعدد في المرسل وتعدد في المستقبل كان هناك تبادل أكثر في الأفكار والمعلومات.

¹ سعاد جبر سعيد، سكيولوجية الاتصال الجماهيري، ط1، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2008، ص 16.

² محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2011، ص 191.

³ سعاد جبر سعد، مرجع سبق ذكره، ص 17.

ح /الاتصال الجماهيري :اتصال منظم ومدروس يقوم على إرسال رسائل علنية صادرة عن مؤسسة للاتصال الجماهيري ،ويعد من أعقد الأنواع الاتصالية باعتباره يتم بين مصدر وجمهور متباعد ومختلف سواء في الجنس الوعي أو المستوي الثقافي وغيرها¹

يكون الاتصال الجماهيري بين جماعة من الأفراد سواء العاملين اتجاه الجماهير الخارجية أو المدراء اتجاه العاملين في المؤسسة عبر وسائل الاتصال الجماهيرية "كالراديو والتلفزيون والصحف والمجالات "حيث يتميز هذا النوع من الاتصال بالتعدد والضخامة في كل عنصر،ويكون المرسل أو القائم بالاتصال هو عبارة عن مؤسسات ومنظمات تضم عددا من الأفراد الذين يقومون باعداد وصياغة الرسائل الاتصالية المتعددة والمتنوعة التي ترسل إلى أعداد كبيرة جدا من المتلقين من خلال الوسائل الإعلامية الجماهيرية لإحداث تأثيرات متنوعة في هؤلاء المتلقين.²

فهذه الأخيرة تفتح المسافة ابعده لوصول الرسالة إلى أكثر عدد من الجماهير الممكنة فمحتوى رسالة هذه الوسائل الاتصالية الجماهيرية هو التأثير لمن وجهت لهم مضمون الاتصال سواء لتغير القناعات أو تثبيتها أو زرع قناعات جديدة كما انه يمكن استخدام أكثر وسيلة اتصال جماهيرية³،فكلما تعددت الوسائل الاتصالية الجماهيرية كلما كان المضمون الاتصالي أنجح ومأثر .

ملبكة هارون ،الاتصال في أوساط الشباب في ظل التكنولوجيات الحديثة للاعلام و الاتصال ،دراسة ميدانية تحليلية على عينة من الشباب ولاية تيارزة ،رسالة لنيل شهادة ماجستير في علوم الاعلام و الاتصال ،تحت اشراف الأستاذ الدكتور أحمد

¹حمدي ،جامعة الجزائر ،2004-2005 ،ص 71.

² منال هلال المزاهرة ،نظريات الاتصال ،ط1 ،دار المسيرة ،عمان ،2012 ،ص 49.

³ محمد منير ،مرجع سبق ذكره ،ص 17.

المطلب الثاني: خصائص الاتصال.

يتصف الاتصال بخصائص عدة، منها:

أ /الاتصال عملية مستمرة **continuous process**: نظرا لان الاتصال يشتمل على

سلسلة من الأفعال ليس لها بداية او نهاية محددة.

ب /الاتصال يشكل نظاما متكاملا **complet system**: يتكون الاتصال من وحدات

متداخلة تعمل جميعا حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل و مستقبل و رسائل و

رجع صدى و بيئة اتصالية، فإذا ما غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فان

الاتصال يتعطل او يصبح بدون التأثير المطلوب.

ج /الاتصال تفاعلي و آلي و متغير **interactive timely and ever-changing**:

ذلك أن الاتصال نشاط يبني على التفاعل مع الآخرين، حيث يقوم الشخص بالإرسال و

الاستقبال في الوقت نفسه. و لا يمكن ان يتصل شخص بآخر ثم ينتظر الآخر حتى وصول

الرسالة ثم يقوم بإرسال رسالة اليه او يستجيب لرسالته. اننا عادة ما نرسل رسائل الى

الآخرين حتى قبل ان يكتمل ارسال رسائلهم إلينا.

ح /الاتصال غير قابل للتراجع او التفادي غالبا **mostly irreversible**: قد يتمكن

الشخص من التأسف و الاعتذار او اصلاح ما افسده الاتصال او حتى نسيان الاتصال، و

لكن لا يمكنه التراجع أبدا عن الاتصال بعد حدوثه.¹

¹ منال هلال المزاهرة، نفس المرجع السابق، ص 39-40.

د /الاتصال قد يكون مقصود او قد لا يكون intentionally or

unintentionally: و هذا يتمثل في أربع حالات:

- يرسل المرسل رسالته بدون قصد و يستقبلها المستقبل بقصد ،و غالبا ما يكون الاتصال مؤثرا.

- يرسل المرسل رسالته بدون قصد و يستقبلها المستقبل بقصد ،كالمتمصت على حديث خاص بين شخصين.

- يرسل المرسل رسالته بدون قصد و يستقبلها المستقبل غير منتبه لها فلا يتفاعل معها.

- يرسل شخصين الرسائل و يستقبلانها بلا قصد.

ذ /الاتصال ذو أبعاد متعددة **multi directional**: بالرغم ان الاتصال قد يؤدي بعفوية،

إلا ان له أهدافا متعددة و مستويات متباينة من المعاني ،و كل الرسائل فيها على الأقل بعدان من المعاني:

- معنى ظاهرة يبرز من خلال محتوى الرسالة.

- معنى باطن تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الاتصال ،كطريقة الكلام و التوكيد على

بعض المقاطع و ما يصاحب الحديث من ايماءات و إشارات...الخ¹

¹ منال هلال المزاهرة ،نفس المرجع السابق ،ص 39-40.

المبحث الثالث: وظائف الإتصال و أساليبه

المطلب الأول: وظائف الإتصال

للإتصال عدة وظائف يمكن حصرها في النقاط التالية

1. الوظيفة التعليمية المعرفية: وهي التي تتعلق بنقل المعلومات والخبرات والأفكار الي

الآخرين بهدف تنويرهم ورفع مستوياتهم العلمية والمعرفية والفكرية مواقفهم إزاء

الاحداث والظروف الاجتماعية وتحقيق تجاوبهم مع الاتجاهات الجديدة.

2. الوظيفة الاقناعية: والعرض منها مساعدة النظام الاجتماعي والسياسي في تحقيق

الاتفاق او الاجماع بين افراد المجتمع وفئاته المختلفة ،عن طريق الاقناع وضمان

قيام كل فرد بالدور المطلوب منه اتجاه المجتمع ومؤسساته المختلفة¹

3. الوظيفة الترفيهية: يلعب الإتصال دورا في الترويج عن افراد المجتمع وتخفيف أعباء

الحياة اليومية ومتاعبها عنهم وذلك من خلال البرامج الترفيهية الفنية المتعددة.

4. الوظيفة الثقافية: "وتتمثل في نقل التراث الثقافي من جيل الى جيل اخر ومن فرد الى

فرد آخر" فهاتين الوظيفتين قد تتراءى للكثيرين انها غير مهمة او ثانوية ،ولكن

الحقيقة غير ذلك ،فالوظيفة الترفيهية تنمي المهارات الفكرية للفرد وتجدها بينما

تجعل الوظيفة من ذهن الفرد موسوعة للثقافة والتراث سواء العربية والغربية.²

¹ عبد الرزاق محمد الديلمي ،مدخل إلى وسائل الإعلام ،ط1، دار الثقافة،الأردن، 2011، ص 44.

² نفس المرجع ،ص 45.

المطلب الثاني: أساليب الإتصال

إن الرسالة الاتصالية المتناقلة ما بين المرسل و المستقبل و التي تهدف الى المشاركة بينهما في الآراء تكون غير أساليب اتصالية تتمثل أساس في:

أ/ **أسلوب الاتصال الكتابي**: حيث يتم الاتصال الكتابي بين المرسل و المرسل اليه بواسطة الكلام المكتوب مثل الرسائل و التقارير و المذكرات ... الخ . و هذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمة كبيرة الحجم و ذات الاتساع في التنظيم و المستويات الإدارية الهرمية ، و ليكون الاتصال الكتابي ناجحا يجب أن يتصف بالبساطة و الوضوح و الدقة ¹.

ب / **أسلوب الاتصال الشفهي**: يتم عن طريق نقل و تبادل المعلومات بين المتصل و المستقبل شفويا أي عن طريق الكلام المنطوق المسموع و من أهم وسائله المقابلات الشخصية و المكالمات الهاتفية . إذا فهذا النوع من الأسلوب يتطلب تمتع القائم به بطلاقة في التعبير و الاتصال من حيث النطق و مخارج الحروف كونه يعتمد على الحديث.

ج / **أسلوب الاتصال التصويري**: و يجري هذا الأسلوب من أساليب الاتصال عن طريق استخدام الصور و الرسوم من أجل نقل مضمون الرسالة المراد توصيلها و يتحقق بعدة وسائل مختلفة أهمها التلفزيون و الانترنت . أي أن هذا النوع الاتصالي شامل للاتصال الكتابي و الاتصال الشفهي ، إضافة الى تدعيمها بالوسائل الموضحة لذلك ، من رسوم و

مخططات و أشكال ².

¹ محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري و الإعلامي ، ط1 ، دار أسامة ، 2009 ، ص 73.

² نفس المرجع السابق ، ص 74-75.

المبحث الرابع : مفهوم الاتصال المؤسسي وأهميته

المطلب الأول : مفهوم الاتصال المؤسسي

ينظر إلى المؤسسة على أنها وحدة اجتماعية ،تتكون من مجموعة أفراد ينقلون فيما بينهم طبيعة النشاط و الوظيفة التي يؤديونها في المؤسسة ،و هذا ما يجعلها تحاول توظيف الاتصال ليس فقط كوظيفة طبيعية للمجتمع ،و إنما كوظيفة أساسية داخل المؤسسة القائمة على التنظيم وتوجيه المعاملات التي تحدث بداخلها لأجل تحقيق الهدف المنشود.

فإن وظيفة الاتصال داخل المؤسسة هو كل فعل اتصالي يكون الهدف منه تبادل المعلومات و التفاعل فيما بين أعضائها و تحقيق أدوار منسجمة.

حسب أحمد خاطر : "هو عملية نقل المعلومات الخاصة بالمؤسسة و خارجها ،و الاتصال كونه عملية إدارية ،فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل و يستطيع الرئيس الأعلى أم معاونة تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعات نحو الهدف" ،و هي أيضا "عملية نفسية تتطلب قدرا مناسباً من فهم الصورة الكاملة لسير العمل ،مما ينتمي إحساس بالإسهام في الإدارة و الشعور بالاهتمام ،و هذا ما يعزز شعورهم بالرضا و الاستقرار النفسي.¹

و يضيف على أنه "تجميع للبيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية و ذلك بنقلها و اذاعتها ،بحيث تمكن الفرد أو الجماعة من احاطة الغير بأمر و معلومات جديدة

¹ أحمد خاطر ،مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية ،دار الكتاب الجامعة الحديث ،القاهرة ،1982، ص 139-140.

أو التأثير في سلوك الافراد و الجماعات لتغيير هذا السلوك و توجيهه لوجهة معينة ، كما يمكن اعتباره أحد مقومات قيام أي مؤسسة من حيث عناصر التنظيم الإداري.¹

يعتبر الاتصال المؤسسي عند "لوساد فاسكس" بأنه مجموعة من العلاقات الشاملة ، لكل مجالات التفاعل التنظيمي و التي تتم في شكل تعبير رسمي و مقصود للمؤسسة بصفتها القائمة بعمليات الاتصال و ذلك بإدراج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي ، و تسيير خلق صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة مع واقعها و أهدافها و ما يتطلبه محيطها²

ويعرفه "إبراهيم أبو عرقوب" بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي و يسهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.³

أما "روجرز" فيعرفه : "اتصال المؤسسة عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات و الآراء للتأثير في الموقف و الاتجاهات".⁴

كما يعرف الاتصال المؤسسي بأنه كل ما يتم بواسطة المؤسسة سواء تعلق الأمر بتقديم الأخبار عن نفسها أو عن نشاطاتها ، أو تأكيد حضورها أو التعريف بموقفها حول موضوع أو حدث يسمى نشاطها الخارجي.⁵

¹ أحمد خاطر ، نفس المرجع السابق ، ص 139-140.

² فضيل دليو ، الاتصال : مفاهيمه ونظرياته و وسائله ، ط1 ، دار الفجر للنشر ، القاهرة ، 2013 ، ص 24.

³ نفس المرجع السابق ، ص 28.

⁴ عزي عبد الرحمان وآخرون ، عالم الاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992 ، ص 19.

⁵ عطا الله أحمد شاکر ، إدارة المؤسسات الإعلامية ، ط1 ، دار أسامة للنشر ، الأردن ، 2015 ، ص 24.

ويمكن وصف الاتصال المؤسسي بأنه الوظيفة المسؤولة عن الإشراف و تنسيق العمل المنجز من قبل الممارسين في التخصصات المختلفة ،مثل وسائل الإعلام ،العلاقات والشؤون العامة و الاتصال الداخلي. ويعرف "فان ريل" الاتصال المؤسسي بأنه "أداة للإدارة عن طريق الوسائل الاتصالية المستخدمة للاتصال الداخلي و الخارجي ،بأنه العمل بكل فعالية وكفاءة ممكنة ،مع التركيز على الهدف العامة "يقصد هنا الهدف العام خلق جو ملائم للعلاقات مع الفئات المستهدفة. و يمكن تعريف الاتصال المؤسسي بأنه "نهج متكامل لكافة الاتصالات التي تنتجها المؤسسة ،والتي تستهدف الفئات المستهدفة ذات الصلة"¹ كما يعرف الاتصال المؤسسي بأنه كل ما يتم بواسطة المؤسسة سواء تعلق الأمر بتقديم الاخبار عن نفسها أو عن نشاطها. أو تأكيد حضورها أو التعرف بموقفها حول موضوع أو حدث يسمى نشاطها الخارجي .²

المطلب الثاني :أهمية الاتصال المؤسسي

العامل في المؤسسة في اتصال دائم مع غيره ،فهناك الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين ،ضرورة مع الزملاء ،إن الاتصال عملية رئيسية وضرورية حيوية في بناء العلاقات إنسانية طيبة داخل المؤسسة نظرا لأنه يعمل على توصيل المعلومات والبيانات بين طرفي العملية الاتصالية.³

¹C.B.M. Van Riel ,Principle of corporate communication ,1st Edition ,British library ,1995,p24.

²عطا الله أحمد شاکر،مرجع سبق ذكره ،ص 24.

³صلاح الدين محمد عبد الباقي ،السلوك الإنساني في المنظمات ،دار الجامعية ،القاهرة ،2000 ،ص 274-275.

وما يؤكد عملية الاتصال داخل المؤسسة ما ذهب إليه "التون مايو" مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية بحيث أن الدراسة الاجتماعية يجب أن نبدأ بملاحظة دقيقة لما يسمى بالاتصال¹. وهنا يشير "مايو" إلى أهمية الاتصال باعتباره أحد العوامل الرئيسة لقيام العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وعادة ما ينظر إلى عمليات الاتصال بوصفها تجيب على التساؤلات الخاصة بالمؤسسة وبالتالي هناك أهمية نظرية محورية لنظام الاتصال داخل المؤسسات هو وسيلة التي بموجبها يتم نقل المعلومات كما انه يؤثر على العلاقات بين الأفراد فينشأ التعاون والتكامل بينهم داخل الجماعة وفيما بين المؤسسة والعمال.

كذلك أن أهمية الاتصال داخل المؤسسة تكون في إطار قيام، وأقامت علاقات إيجابية وسلمية بين العاملين وقد وجدت المؤسسة أفضل طريقة لتحقيق أهدافها، هي تدعيم الاتصال الصاعد لتحقيق مزيد من الترابط بين الرؤساء على أساس من الثقة المتبادلة بينهما و يعتبر الاتصال ذو نفع طالما يقوم يربط الوظائف داخل المؤسسة لبعضها البعض، و في الحياة العملية يستخدم الاتصال لتوجه الأفراد نحو تحقيق أهدافهم.²

كذلك نتلخص أهمية الاتصال في المؤسسة في النقاط التالية:

¹طلعت إبراهيم لطي، مدخل إلى علم الاجتماع، مكتبة غريب، القاهرة، 1993، ص 69.
²منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص 138-139.

• يمكن للاتصال فتح المجال للاحتكاك البشري، وفتح الفرصة للتفكير و الإطلاع و الحوار و التبادل المعلومات في شتي المجالات و الميادين، كما أنه لا يبعد الإنسان عن الشعور بالعزلة.

• يتيح الاتصال الفرصة للتعرف على آراء الآخرين وأفكارهم عن طريق الحركة التي يحدثها على شكل حوار أو نقاش، كما أن الاتصال يفسح لكل شخص المجال للمشاركة.

• يساعد الاتصال على نقل الثقافات والعادات و التقاليد واللغات.¹

كما يمكن النظر إلى أهمية الاتصال في المؤسسة حيث تتمثل في:

- الإعلام: أي نقل المعلومات و الأفكار إلى المستقبل و أعلامه عما يدور من حوله من أحداث و معلومات جديدة .

- التعليم: أي التدريب و التطوير الأفراد عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمهارات التي تؤهلهم للقيام بوظائفهم و تطوير إمكانياتهم العلمية وفق ما تطلبه ظروفهم الوظيفية .

الترفيه: وذلك بالترويج عن النفس و التسلية .

- الإقناع: أي إحداث تحولات في وجهات النظر.²

¹ محمد محمود الحلية، تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 20، ص 52.

² يسرى عامل، الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، دار المدينة المنورة، الرياض، 1986، ص 24.

المبحث الخامس: أهداف و أنواع الاتصال المؤسسي

المطلب الأول: أهداف الاتصال المؤسسي:

إن "عملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام، وهو التأثير في المستقبل حتى تحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل و قد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو على اتجاهه وعلى مهاراته".

لذا نجد أن "الاتصال الداخلي يهدف إلى خلق التماس فكري ومعنوي في قيم وأهداف مشتركة إذ يستحوذ على الديناميكية لتشكيل صورة المؤسسة، مثل الاتصال الخارجي"¹.

ونجد أن تحقيق أهداف المؤسسة يتوقف على سلامة الاتصالات الداخلية ووضوح قنواتها، إذ أن هذه الأخيرة تساعد في القيام بالتالي:

- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم، وذلك من خلال إكسابهم اتجاهات جديدة أو تعديل أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.
- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة بما يحقق هدف الاتصال الاجتماعي.
- تصحيح الأفكار الخاطئة عن أهداف وسياسات الإدارة خاصة تلك التي تتصل بهم، إضافة إلى توزيع مسؤوليات وتحسين سير العمل، ودعم التفاهم بين العاملين والمؤسسة.

- تحفيز العاملين، وذلك لتوعيتهم ومساعدتهم المادية والمعرفية.

¹ محمد سيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة، الإسكندرية، 1905، ص 33.

- تكوين العاملين وتنمية قدراتهم ،وذلك بإكسابهم خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة ،مما يترجم الهدف التعليمي للاتصال .

- تعريف المشكلات وسبل إنتاجها.

- تحديد المعايير ومؤشرات الأداء .

- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.

كذلك يهدف الاتصال المؤسسي إلى تماسك الأفراد التنظيم وحل النزاعات بين الأفراد وإعطائهم قيمة ،و العمل على بناء روح الجماعة .

- تحسين إنتاجية وفعالية العمل ،فالحصول على المعلومات يخلق الدافعية والرضا

عند العاملين ،الشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مرد ودية جيدة¹

- شرح سياسة المؤسسة وأهدافها.

- تزويد الجمهور لكفاءة المعلومات والبيانات التي يحتاجون إليها عن المؤسسة ونشاطاتها .

- الحصول على الدعم من الجمهور .

- الرد على كل أخبار كاذبة أو غير صحيحة تنشر على المؤسسة أو مواقفها.²

بوعغيط جمال الدين ،الاتصال التنظيمي وعلاقاته بالأداء الوظيفي ،مذكرة ماجستر ،جامعة منتوري ،قسنطينة ،2008-2009¹ ،ص 58.

عبد الرحمان عبد العزيز الماجد ،أساليب الاتصال ووسائله في العلاقات العامة ،رسالة ماجستر ،جامعة محمد بن سعود الإسلامية ،المملكة العربية السعودية ،1986-1987 ،ص 91-92.

- التعرف على آراء الجمهور بفئاته المختلفة بشأن مختلفة الوسائل والأمر التي تهمة

،فيما يتصل بعلاقته بالمؤسسة¹

كما يهدف إلى فهم نظام العمل في المؤسسة وخلق قاعدة من المعلومات لمستويات العاملين

في المؤسسة وتسير العلاقات الاجتماعية في المؤسسة.²

المطلب الثاني: أنواع الاتصال المؤسسي

هناك عدة تصنيفات لأنواع الاتصال المؤسسي ، و أكثر تصنيفات شيوعا هي تصنيفه

إلى النوعين المتمثلين في الاتصال الداخلي و الخارجي:

أ /الاتصال الداخلي : و هو الاتصال الذي يكون ما بين التنظيم الإداري بكل مستوياته

يسير المؤسسة وفق قانون و سياسة معينة في اطار تحقيق الأهداف المسيطرة لذلك سواء

التي تخص أفراد معينين في التنظيم أو المؤسسة ككل.

ب /الاتصال الخارجي :وهو الاتصال الذي يكون ما بين المؤسسة و الجماهير الخارجية ،و

يكون هو الآخر ضمن قواعد و قوانين تحكمه و تسير علاقاته مع هذه الجماهير الخارجية

التي قد تكون أفراد أو جماعات أو مؤسسات ،و الاتصال الخارجي بدوره ينقسم الى ثلاث

أنواع ،و هي:³

① اتصال خارجي عملياتي :ينشط أعضاء المؤسسة في اطار تواجدهم الدائم في المؤسسة

من منطلق احساسهم بالانتماء و شعورهم بتقديم خدماتهم لها في نطاق مباشر مع المحيط

¹ عبد الرحمان عبد العزيز الماجد ،نفس المرجع السابق ،ص 91-92.

رضوان بلخيري و سارة جباري ،مدخل للاتصال و العلاقات العامة ،ط1 ،دار جسور للنشر و التوزيع ،المحمدية ،الجزائر ،2014 ،ص 49.

³ عبد الفتاح محمد سعيد ،التسويق ،دار النهضة العربية ،بيروت ،1983 ،ص 417.

الذي يتواجدون فيه من خلال مهامهم اليومية و الوظائف المستندة اليهم ، و هو لكونهم ممثلين لهذه المؤسسة أمام شركاتهم الخارجيين (الزبائن ،الوردين ،السلطات العمومية ،المساهمين ،البنوك ،الرأي العام)كما يمكن أن ينشطوا اتصالا أيضا مع المنافسين فهم أيضا يقومون بتمرير صور على المؤسسة و يتلقون بالمقابل ردود و معلومات يدمجها المسؤولين ضمن شبكة المعلومات داخل المؤسسة ،و بدونها لا يمكن التواجد و لا حتى التموضع البسيط في محيطها الخارجي .

② اتصال خارجي استراتيجي :و في هذا النوع نميز بين نوعين من الاتصالات :

النوع الأول : له مهمة انشاء و تكوين شبكات لأن المؤسسات تبحث عن التواجد و تحقي الذات في محيطها ،و كذا تنمية علاقات جد اجابية مع الناشطين في هذا المحيط الخارجي .

النوع الثاني : هو ما يعبر عنه بالسمع الخارجي حيث تضع المؤسسات قنوات

الاستقبال للمعلومات الاستراتيجية في محيط تواجدها .¹

③ اتصال خارجي حول السمعة : "يرى بعض الدارسين المختصين في الاتصال أن هذا

النوع هو الاتصال الخارجي في حد ذاته لأنه منتشر بكثرة و المؤسسة تستعمله بشكل واسع

لإيصال اشاراتها الخارجية إلى الأهداف و أن أفراد التنظيم غير معنيون بهذا الاتصال ،لأن

المؤسسة ذاتها هي التي تنشط اتصالي "و لكن ما يأخذ على هذا الاتصال أنه حصر

بصفة كاملة الاتصال الخارجي ضمن هدف تحسين صورة بل و جرد الموظفين من القيام

¹ عبد الفتاح محمد سعيد ،نفس المرجع السابق ،ص 417.

بهذا الهدف الاتصالي، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تقوم بتحسين صورتها دون بذل جهود اتصالية من قبل موظفيها لأنه لو اعتبرنا بأن المؤسسة تحسن صورتها تلقائياً من خلال ما تقدمه من خدمات أو سلع أو معلومات، هو أمر غير كاف لخلق صورة اتصالية جيدة للمؤسسة لدى الجماهير سواء الخارجية أو الداخلية أيضاً.¹

المبحث السادس: شروط فعالية الاتصال المؤسسي و وظائفه

المطلب الأول: شروط فعالية الاتصال المؤسسي

من الضروري بأن ندرك بأن عملية الاتصال ليست مجرد إجراءات عادية يسهل القيام بها، بل هي عملية فنية و علمية أيضا، و يفترض أن تستوفي شروطها العلمية و الفنية التالية:

أ / **التخطيط الجيد للاتصالات**: فكلما حللنا المشكلة أو الفكرة المطلوب نقلها تحليلاً كافياً، كلما زاد وضوحاً و هذه في الخطوة الأولى نحو الاتصال و غالباً ما يرجع فشل الاتصالات الإدارية الى عدم كفاية التخطيط و عدم الاخذ في الحسبان، الأهداف و الاتجاهات من سيتأثرون بعملية الاتصال، بمعنى ضرورة تحديد الهدف الفعلي المطلوب من الاتصال، ثم تحديد الوسيلة الملائمة للاتصال و النوع الملائم له، ثم تحديد اللغة أو الرمز الملائم و المفهوم من قبل طرف المرسل إليه مع تحري الدقة في ذلك أي عدم استعمال الرموز ذات المعاني المزدوجة أو المتعددة أو الناقصة ثم تصميم شكل الرسالة و خاصة بالنسبة للرسائل المكتوبة بما يكون ملائماً للموقف.

¹ Annie Bartoli ,communication et organisation ,Editions d'organisation ,Paris ,1991 ,p 82.

ب / استثمار الآخرين في تخطيط الاتصالات : وذلك بتأكيد من أن المرسل قد قام بنقل ما أراد فعله بوضوح ،و ذلك بمراجعة ما كتب و استشارة بعض الأشخاص إن أمكن و التأكيد أنهم يفهمون ما يريده فعلا عند قراءتهم الرسالة أم لا ،و التأكيد إذا كان المستقبل للرسالة قد فهمها كما هي.

ج /إجادة فن الإنصات :ففي الاتصال المباشر ،على المرسل أن يتيح للطرف الآخر الفرصة الكافية للتعبير عن أفكاره تماما ،و أن ينصت إليه جيدا حتى يتمكن من فهم ما يريد قوله فعلا ،كما يقول هاملت : " امنح كل شخص أذنيك مع قليل من صوتك " .¹
و لا يتدخل إلا لإزالة التششت في الحديث ،أو لإثارة بعض الاستفسارات التوضيحية التي تساعد على استجلاء الأمور بدرجة أفضل.

ح /الحصول على التغذية العكسية : و ذلك بمتابعة الاتصالات ،إذ قد تضع الجهود الاتصالية دون أن نتاح لنا معرفة مدى نجاح الرسالة ،و ما تتابع عملية الاتصال من خلال ارجاع الصدى من قبل الملتقي للتعبير عن فهم الرسالة. لأن تسيير معرفة مدى نجاح العملية الاتصالية.

د/ معرفة الظروف المحيطة : فهناك عوامل أخرى تؤثر في عملية الاتصال و يجب على الإداري الناجح أن يكون حساس للظروف التي يتم خلالها الاتصال و أن يعمل على إزالة المؤثرات و العوامل الخارجية السلبية.

صلاح الدين محمد عبد الباقي ،السلوك الإنساني في المنظمات ،ط2 ،الدار الجامعية للنشر ،الإسكندرية ،2001 ،ص 249¹.

- استخدام وسائل اتصالية مناسبة و أكثر فهما و مصداقية من جانب المتلقي.
- تفهم طبيعة المرسل إليه و ظروفه و ميوله و رغباته.
- وجوب الاخذ بعدد المستويات الإدارية بعين الاعتبار عند صياغة الرسالة.
- في حالة وجود تشويش لابد من تكرار الارسال حتى يمكن للرسالة أن تحقق انتشارا ،
أو استعمال متصل مثير للانتباه.¹

المطلب الثاني: وظائف الاتصال المؤسسي

يسعى مسؤولون الاتصال في المؤسسات إلى تحقيق الأهداف التالية:

- بناء وإدارة صورة وسمعة للمؤسسة .
- تقديم النصح لمتخذ القرار.²
- وضع وتطوير سياسة اتصالية تتوافق مع الأهداف الإستراتيجية بالاتصال المؤسسي
الذي له ثلاث وظائف:

- أ /وظيفة إصدار النشر: أي أن يكون الاتصال المؤسسي مصدر للمعلومات حول المؤسسة للعاملين بها والمتعاملين معها وحتى مع المجتمع.
- ب /وظيفة الإنصات: بحيث يسمح الاتصال المؤسسي للمؤسسة ،ليس فقط بمتابعة الرأي العام والتوجهات الأطراف الفاعلية بل أيضا يسمح بالكشف عن هذه التوجيهات والتنبؤ بها.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي ،نفس المرجع السابق ،،ص 250.

² نفس المرجع السابق ،ص 254.

د /وظيفة المواجهة: يسمح الاتصال المؤسسي بإدارة العلاقة مع المتعاملين الخارجيين ومع الموظفين كما يساعد على التنظيم الرسالة الاتصالية والإجابة على تطلعات الأطراف الفاعلية.¹

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي، نفس المرجع السابق، ص 254..

الفصل الثاني

مدخل إلى الاتصال الأزماتي

- المبحث الأول : مفهوم الأزمة و مراحلها .
- المبحث الثاني : خصائص و أنواع الأزمة .
- المبحث الثالث : أسباب نشوء الأزمة و أبعادها .
- المبحث الرابع : تعريف ومقومات إدارة الأزمة .
- المبحث الخامس : خصائص و مشكلات إدارة الأزمة .
- المبحث السادس : أساليب إدارة الأزمة و عوامل نجاحها .

الفصل الثاني : مدخل إلى الاتصال الأزماتي

المبحث الأول : مفهوم الأزمة و مراحلها

المطلب الأول : مفهوم الأزمة

سوف يقوم الباحث بتقصي المعاني اللغوية و الاصطلاحية اللازمة و من ثم مفاهيمها

و ذلك على النحو التالي:

الأزمة لغة : تعني الشدة و القحط ، و الأزمة هو المضيق ، و يطلق على كل طريق بين

جبلين مأزم.¹

و مصطلح الأزمة (crissis) مشتق أصلا من الكلمة اليونانية (KIPVEW) أي بمعنى

لتقرير (to decide).²

الأزمة اصطلاحا : فهي "حالة توتر و نقطة تحول تتطلب قرارا ينتج عنه مواقف جديدة سلبية

كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.³ أما اللغة الصينية فقد برعت

إلى حد كبير في صياغة مصطلح الأزمة ... إذ ينطقونه (Jit-Wet) وهي عبارة عن

كلمتين : الأولى تدل على (الخطر) و الأخرى تدل على (الفرصة) التي يمكن استثمار ، و

تمكن البراعة هنا في تصور إمكانية تحويل الأزمة و ما تحمله من مخاطر إلى فرصة

¹الرازي محمد بن أبي بكر ، "مختار الصحاح" ، دار الكتاب العربي ، بيروت ، 1967 ، ص 15 .

²جبر محمد الصدام ، المعلومات وأهميتها في إدارة الازمات ، تونس المجلة العربية للمعلومات ، 1998 ، ص 66.

³الشعلان فهد أحمد ، إدارة الازمات ، الأسس ، المراحل ، الآليات ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2002 ص 26.

لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف و إيجاد الحلول السديدة.¹

تعددت المفاهيم المختلفة للأزمة ،منها :

يعرفها رضا رضوان بأنها "فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر تدخلا أو تغييرا فوريا".²
كما أن الأزمة تعني "نقطة تحول ،أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستمرة ،و تحدث نتائج غير مرغوب فيها ،في وقت قصير ،و يستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على المواجهة".³

المفاهيم المشابهة للأزمة :

يعاني مفهوم الأزمة مثل سائر مفاهيم العلوم الاجتماعية بحيث تتداخل العديد من المفاهيم ذات الارتباط القوي لذلك يميز مختلف الباحثين بينه و بين مختلف المفاهيم الأخرى القريبة منه و هذا الاختلاط يعود إلى تداخل بعض المفاهيم على غرار مفهوم :الكارثة ،المشكلة ،الصراع ،النزاع ،الخلاف ،الحادث الطارئ... و هذا نظرا للتقارب الكبير الشديد حيث تشترك جميعهما في صفة أساسية و هي الحاجة إلى المواجهة كما يؤدي الخلط بين الأزمة و المفاهيم المشابهة لها إلى سوء التخطيط لواجهتها.

¹الشعلان فهد أحمد ،نفس المرجع السابق ،ص 17

²رضوان رضا عبد الحكيم ،الامن والحياة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ،1419 هـ ،ص 44.
حواش جمال الدين محمد ،إدارة الازمات والكوارث ضرورية حتمية ،المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الازمات والكوارث
³البحث (38) ،القاهرة ،كلية التجارة ،جامعة عين شمس ،1419 ،ص 4.

1 -المشكلة : تعبر عن الباعث الرئيسي الطبي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها و تحتاج عادة إلى جهد منظم للتعامل معها و حلها و قد تؤدي إلى نشوء الأزمة لكنها ليست أزمة بذاتها .¹

2 -الصراع : يعبر عن تصادم إرادات و قوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كلياً أو جزئياً و الانتهاء بالسيطرة و التحكم في إدارة الخصم .

3 -النزاع : يعبر عن تعارض في الحقوق القانونية و هو ليس أزمة بذاته لكنه يؤدي إلى نشوء الأزمة .²

4 -الحادث : شيء مفاجئ تم بشكل سريع و انقضى أمره فوراً إتمامه ، و قد تنجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلاً و إنما تكون فقط إحدى نتائجه.

5 -الكارثة : يقصد بها التغيير المفاجئ ، ذو أثر حاد أو تدميري مما ينتج عن تغيرات و نتائج تتعلق بعملية التوازن و الكارثة في مجملها تعد سبباً لأزمة.³

6 -الخلاف : يعتبر هذا المفهوم عن المعارضة و التضاد و عدم التطابق سواء في الشكل ، الظروف أو في المضمون و هو ما قد يكون أحد مظاهر الأزمة و لكنه لا يعبر عنها تماماً فالخلاف إذن لا يمثل في حد ذاته و لكنه يعبر عنها أو يكون أعلى على نشوئها.

¹السيد عليوة ، إدارة الازمات في المستشفيات الإدارية ، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2000 ، ص 12-13 .
² فاروق حلمي ، الأزمة ذات الطبيعة الإدارية ، القاهرة ندوة الأسلوب العلمي لإدارة الازمات ، الجهاز المركزي للإدارة ، 1993 ، ص 8 .

³ يوسف أحمد أبو فارة ، إدارة الازمات ، (مدخل متكامل) ، ط1 ، دار اثراء ، الأردن ، 2009 ، ص 37 .

7- الصدمة : هذا المصطلح يعبر عن "موقف حاد ينجم عن حادث غير متوقع و تؤدي الى شعور فجائي بالخداع و الغدر و شعور بالإساءة غير المتوقعة و تؤدي الصدمة التي تتابع الأحداث بصورة تعزز شعورا مركبا من الخوف و الدهشة و الذهول و العجز و الصدمة هي احد الأعراض الأساسية الناجمة عن وقوع الأزمة و انفجارها بصورة فجائية و سريعة دون إنذار و بعد أن يتم إدراك الصدمة ،يدرك صناع القرار و العمال بأن هناك أزمة¹.

المطلب الثاني : مراحل الازمة

و يرى الخضيرى أنه هناك 5 مراحل رئيسية لتطور الأزمة :

مرحلة الميلاد : و في هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور الأول في الشكل (إحساس) مبهم قلق بوجود الشيء ما يلوح في الأفق ،و ينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل اليه. و الأزمة غالبا لا تنشأ من الفراغ و إنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم².

و من هنا يكون ادراك متخذ القرارات و خبرته و مدى نفاذ بصيرته ،هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد ،و يكون محور هذا التعامل هو (تنفيس الأزمة) و

¹السيد عليوة ،المرجع السابق ،ص 12-13 .

الخضيرى محسن أحمد ،إدارة الازمات : منهج اقتصادي إداري لحل الازمات على مستوى الاقتصاد القومي و الواحدة الاقتصادية ،مكتبة مدبولي ،ط2 ،القاهرة ،2003 ، ص 72-74

افقادها مرتكزات النمو ، و من ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خسارة أو دون أن تصل حدتها إلى درجة الصدام العنيف.

و تكون عملية التنفيس في محورها العام هي :

- خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة ، و يحولها إلى شيء ثانوي لا قيمة له.

- معرفة أين تكمن عواملها و التعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي أنشأ الأزمة.

- امتصاص قوة الدفاع المحركة للأزمة و تشتيت جهودها في نواح أخرى.¹

مرحلة النمو و الاتساع : و تنشأ نتيجة لعدم معالجتها مرحلة - الميلاد - في الوقت الملازم

،حيث تأخذ الأزمة في النمو و الاتساع من خلال نوعين من المحفزات ،هما :

- مغذيات و محفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.

- مغذيات و محفزات خارجية استقطبتها الأزمة و تفاعلت معها و بها ، و أضافت إليها قوة

دفع جديدة ، و قدرة على النمو و الاتساع.

و في تلك المرحلة يتعاضم الإحساس بالأزمة و لا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو

يتجاهلها نظرا لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوما بعد يوم ،فضلا عن دخول أطراف جديدة

إلى مجال الإحساس بالأزمة سواء لأن خطرها امتد اليهم أو لخوفهم من نتائجها أو من أن

خطرها سوف يصل اليهم.

¹ الخضيرى محسن أحمد ، نفس المرجع السابق ،ص 72-74 .

و في هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من أجل افقاد الأزمة روافدها المحفزة و المقوية لها على النحو التالي :

-تحديد و عزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة ،سواء باستقطابها ،أو خلق تعرض مصالح بينها و بين استفحال الأزمة.

-تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه و عدم السماح بتطويرها ،و ذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة.¹

مرحلة النضج:تعد من أخطر مراحل الأزمة ،و من النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة ،و تحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل و التخلف ،و الاستبداد برأيه و انغلاقه على ذاته أو احاطة هذه الذات بالقدسية و التأليه ،و بحاشية من المنافقين الذين يكيلون منه المديح و يصورون له أخطاؤه حسناً ...و بذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها و عنفها ،و تصبح السيطرة عليها مستحيلة و لا مفر من الصدام العنيف معها .و هنا قد تكون الأزمة بالغة الشدة ،شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه ،أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل اتجاه الأزمة إلى كبش فداء ،وهمي ،تتفنت الأزمة عنده ،و تنتهي باستقطاب عناصر القوة و السيطرة عليهم بشكل أو بآخر.²

¹الخضيرى محسن أحمد ،نفس المرجع السابق ،ص 74 .
²نفس المرجع السابق ،ص 74-75

مرحلة الانحسار و التقلص :حيث تبدأ الأزمة في الانحسار و التقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقد جزءا مهما من القوة¹ كما أنه في هذه المرحلة يكون قد تم تفتيت الأزمة لهدف التصادم العنيف ،لأنه يؤدي إلى فقدان الأزمة جزءا مهما من قوة الدفع الدافعة لها و من ثمة تبدأ في الانحسار و التقلص.

مرحلة الاختفاء :و تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة المولدة لها ،أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها و الحديث عنها ،إلا أنه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مسبقا من سلبيات. و الحقيقة أن الانحسار للأزمة يكون دافعا للكيان الذي حدثت فيه لإعادة التكيف ،فالتكيف يصبح أمرا مرفوضا غير مقبول لأنه سيبقى على آثار و نتائج الأزمة بعد انحسارها ،أما إعادة البناء فيتصل أساسا بعلاج هذه الآثار و النتائج و من ثم استعادة فاعلية الكيان و أدائه و اكتسابه مناعة أو خبرة في التعامل مع أسباب و نتائج هذا النوع من الأزمات.²

و يرى أحمد عز الدين أن الأزمة تمر بخمس مراحل ،هي :

- **مرحلة الحضانة** : و هي المرحلة التي تمهد لوقوع الأزمة ،و هذه المرحلة إذ ما تم تبيينها و استيعابها و إدراكها كاملا كان التعامل مع الأزمة سهلا.

- **مرحلة الاجتياح** : و هي مرحلة بداية الأزمة الفعالية ،و هي بلا شك أصعب أوقات التعامل مع الأزمة.

¹ماجيد عبد المهدي المساعدة ،إدارة الازمات :المدخل ،المفاهيم ،العمليات ،ط1 ،دار الثقافة ،الأردن ،2012 ،ص 59
²محسن أحمد الخضيرى ،مرجع سبق ذكره ،ص 75.

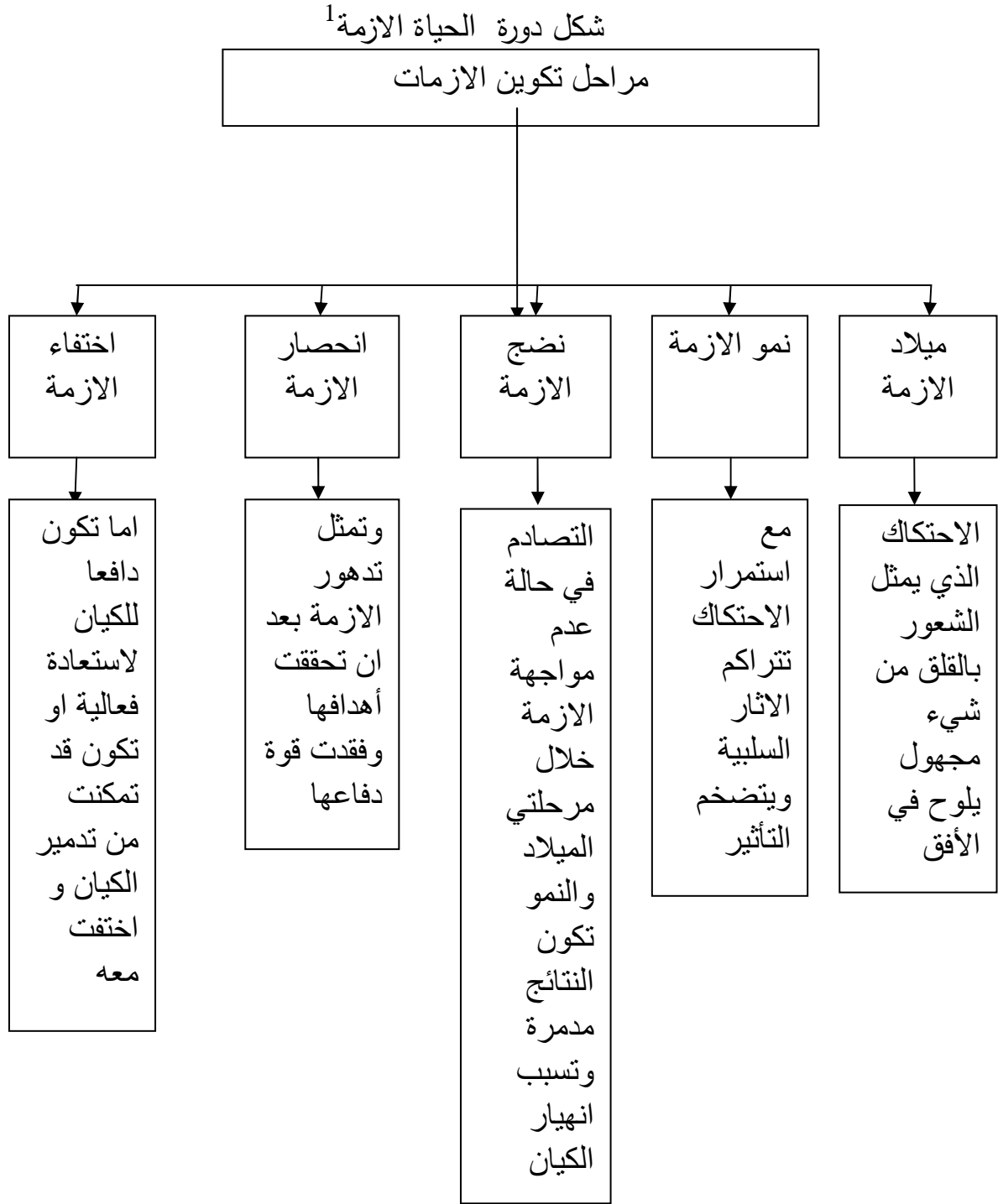
- مرحلة الاستقرار : و هي المرحلة التي تبدو فيها أبعاد الأزمة ، و يتم تطبيق الخطط و الاستراتيجيات الخاصة بإدارة الأزمة.

- مرحلة الانسحاب : و هي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة في التلاشي و تمتد حتى تنتهي تماما.

- مرحلة التعويض : و هي المرحلة التي تتم فيها عملية التقويم و تلافي الآثار.¹

ويوضح الشكل التالي تلك المراحل :

عز الدين أحمد جلال ، إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 1990 ،¹، ص31-33.



المبحث الثاني: خصائص و أنواع الأزمة

المطلب الأول : خصائص الأزمة

علي فلاح الضلاعين، ماهر عودة الشايلة، محمود عزت اللحام، مصطفى يوسف كافي، الاعلام و إدارة الازمات، ط1، الاعصار العلمي للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص36.

تتميز الأزمة بعدة خصائص نذكر منها:

- تزايد الحاجة في الأزمة إلى الفعل و رد فعل التزايد لمواجهة الظروف الطارئة .
 - تتميز القرارات المتخذة لعلاج الأزمة بعدم التأكد ونقص المعلومات.
 - إن الأزمة تتطلب السرعة في إيجاد القرارات بسبب ضيق الوقت و يجب أن تكون القرارات صائبة لأن الموقف لا يحتمل الخطأ.
 - أثناء الأزمات تتداخل الأسباب بالنتائج ويصعب التحكم في الأحداث¹.
- نلاحظ أن هذه الخصائص الخاصة بالأزمة قد سلطت الضوء على السلبيات الخاصة بها و التي بإمكان إحداثها في المؤسسة من معلومات ناقصة و ضغوطات في الوقت و تضارب الأسباب مع النتائج، كما أن للأزمة خصائص أخرى تتمثل في :
- وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الضاغطة على الكيان الإداري و متخذ القرار فيه لإملاء إراداتها.
 - إن مصدر الخطر أو الأزمة بشكل تهديد أساسيا لمصالح الكيان الإداري و استمراره في أدائه الوظيفي و استقراره.
 - ان مواجهة الأزمة تستوجب خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة و استخدام وسائل غير عادية².

¹نادر أحمد أبو شيخة، مدخل إلى إدارة الوقت، ط2، دار المسيرة، 2013، ص 316 .
²ماجد عبد المهدي، إدارة الازمات: المدخل. المفاهيم. العلميات، ط1، دار الثقافة، الأردن، 2012، ص 25.

نلاحظ من خلال هذه الخصائص أن هناك تقارب ما بين الخاصيتين المتمثلتين في مجموعة القوى ذات الاتجاهات الضاغطة و خاصة مصدر الأزمة للمشكل لتهديد إذ كلتا الخاصيتين تركز على الكيان الإداري و متخذ القرار ، و لكن يمكن القول بخصوصية الخاصية المتمثلة في مجموعة القوى ذات الاتجاهات الضاغطة أنه ليس دائما متخذ القرار يملئ ما ترضه الاتجاهات الضاغطة خاصة إذا كان ذات شخصية إدارية قوية ، و فيما يخص الأنماط التنظيمية فالخروج عنها ليس تهديدا للمنظمة طالما كانت وسيلة تستخدم النمط الذي سيطبق سيواجه أو يحل الأزمة ، و لا تقف خصائص الأزمة عند هذه النقاط فقط بل لها خصائص أخرى لخصها الباحث : " Steve Albert " في سنة (06) خصائص ضمن كتابه " إدارة الأزمات) و هي :

- **المفاجأة** : أي أن الأزمات تحدث بدون سابق إنذار مما يعني حدوث أمر غير متوقع قد يؤدي إلى تدمير المنظمة.
- **نقص المعلومات** : أي عدم توفر معلومات عن المتسبب لهذه الأزمة ، خصوصا إذا حدث لأول مرة.
- **تصاعد الأزمة** : حيث أن توالي الأحداث بسرعة يضيق الخناق على من يمر بالأزمة و على صاحب القرار أيضا.¹

¹ محمود جاد الله ، إدارة الأزمات ، ط1 ، دار أسامة ، عمان ، 2008 ، ص21.

- فقدان السيطرة : فجميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة صاحب القرار و توقعاته عن الأمور العادية.

- حالة الذعر : حيث تصدر ردود أفعال شديدة من قبل جميع الجهات المتعلقة بالأزمة.

- غياب الحل الجذري السريع : فالأزمة لا تنتظر الإدارة حتى تتوصل إلى حل جذري

وتهديد بتدمير سمعة المؤسسة.¹

نلاحظ أن الخصائص التي قدمها "ستيف البرت" بخصوص الأزمة أنها تتقارب مع الخصائص السابقة حيث أن الأزمة لا خاصة المفاجأة و التي تسبب حالات الذعر وبالتالي فقدان السيطرة و يصبح الوضع حرجا مما يجعل من متخذي القرار يتخذون كل التدابير و الوسائل لمواجهةها ،و لكن ما يؤخذ على الخصائص المتعلقة بالأزمة بصفة عامة أنها تركز على الجوانب السلبية ،مع أن للأزمة بعض الخصائص الإيجابية كجعل العمال يدركون قيمة الوقت.

المطلب الثاني : أنواع الأزمة

تتباين تصنيفات أنواع الأزمات حيث تختلف تصنيفات الأزمة استناداً على عدة أسس و رأوا الباحثين و من أهم هذه التصنيفات ،نذكر :

أ/تصنيف الأزمات وفقاً لدرجة شدتها :

- الأزمات الخفيفة : و هي الأزمات التي يكون تأثيرها على البيئة الداخلية و الخارجية محدودا و خفيفا و يكون على السهل ادارته و التعاطي معه ،و علاجه بصورة سريعة و

¹ محمود جاد الله ،نفس المرجع السابق ،ص21.

فورية بعد التعارف على الأسباب الحقيقية للأزمة و يجري التعامل مع النوع من الأزمات بصورة إيجابية.

- الأزمات العنيفة: هي الأزمات بالغة الشدة و العنف، تعصف بالمنظمة و يكون تأثيرها على المنظمة تأثيرا عنيفا و بإمكانها التأثير على كل مكونات المنظمة بمستوياتها المختلفة و لا يمكن أن تتجح المنظمة في إدارة هذا النوع من الأزمات إلا من خلال التركيز على إفقاد الأزمة لقوة الدفع الخاصة بها، و العمل على تجزئة و تفتيت هذه الأزمة و التعامل مع كل جزء بالإستراتيجيات و التكتيكات المناسبة لها.¹

فالأزمات وفقا لهذا التصنيف شدتها تختلف من شدة الأزمة الخفيفة التي تكون تأثيراتها قابلة للمعالجة دون أخذ كبير، خاصة إذ تم معرفة الأسباب المؤدية لها في فترة وجيزة، أما بالنسبة للأزمات العنيفة فهي التي تكون لها آثار شديدة و ثقيلة العنف على المنظمة في أحد أجزائها أو كل أجزائها مما يتطلب من هذه المنظمة تجزئة الأزمة إلى أجزاء و دراسة هذه الأجزاء في معزل عن بعضها و دراسة كل جزء بتكتيكات مناسبة.

ب / تصنيف الأزمات من حيث التأثير :

- أزمات ظريفة هامشية : وهي أزمة وليدة ظروفها و هذا النوع من الأزمات يحدث عادة دون أن يترك بصمات أو معالم واضحة على الكيان الذي يحدث فيه الأزمة، و لمعالجة هذه الأزمات تعدل بعض السياسات المستخدمة.

¹يوسف أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص 104

- أزمات جوهرية هيكلية التأثير : وهي الأزمات المتصلة ببيان الكيان الإداري و أدائه و بالشكل الذي يصنع قيذا محددًا على حركته و على إنتاجه و إنتاجية و على ما تفرزه الأزمة من اختلالات ذات تأثير على مطالب لا يمكن الاستغناء عنها و تتصل حتى باستمرارية حياة هؤلاء الأفراد أو المؤسسات حسب نوع الأزمة.¹

إذا فهذا التصنيف للأزمات من حيث التأثير يجعل من الأزمة تترك آثار خفيفة حسب الظروف التي كونت منها هذه الأزمة ، و هذه الآثار لا تترك انعكاسات كبيرة في المنظمة لذلك فهي تعالج عن طريق التعديل أو الإضافة أو الحذف و أما النسبة للأزمة الجوهرية لهيكلية التأثير ، فهي مرتبطة بإدارة المنظمة ككل سواء من ناحية الإنتاج أو المردودية بل و أن لها آثار سلبية خاصة إذ كانت الأزمة قوية و استمرت لفترة مطولة حيث ستخلق صدمة لدى العمال.

ج / تصنيف الأزمة من حيث المحور :

- أزمات مادية : هي أزمات تدور حول شيء مادي ملموس يمكن التحقق منه و التعامل معه ماديا و طبيعيا بأدوات مختلفة ، و قياس مدى توافق هذه الأدوات بالنتائج المادية المترتبة على هذا التدخل مثل أزمة الغذاء ، أزمة العمال²، فالأزمة المادية ترتبط بكل ما هو مادي قابل للقياس عن طريق دراسة الأسباب ، و تحليل النتائج بأدوات مناسبة لذلك ، و استنادًا إلى توافقها مع الأسباب ، و الحلول التي قد تصل إليها عند توظيف هذه الأدوات.

¹الخضيرى محسن أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 82.

²نفس المرجع ، ص 86.

- أزمات معنوية : تدور حول محور غير موضوعي يرتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة ،مثل :أزمة الثقة ،أزمة المصادقية¹ ،فالأزمات المعنوية هي أزمات غير ملموسة متعلقة بشخصية الأفراد الذين تمسهم الأزمة ،و هذه الأزمات لها تأثير بالغ على الأفراد مقارنة بالأزمات المادية ،فمثلا إذ فقدت الثقة صعب استرجاعها مقارنة بأزمة الغذاء يمكن توظيف أدوات معينة لتحقيق الاكتفاء الغذائي مثلا.

-أزمات مادية معنوية : فالجانب المادي متمثل في الواقع المادي الملموس الذي أحدثته الأزمة أو نجمت عنه و الجانب المعنوي الذي تحدثه الأزمة في نفس المحيطين بها ،هذا النوع من الأزمات نلمسه كثيرا في المشكلات الدولية و المحلية ،مثل :أزمة الرهائن² ،وتكون الأزمة في هذا النوع بشقيها المادي و المعنوي تمس الواقع الملموس و كذا شخصية الأفراد في الأزمة الواحدة ،أي تضم النوعين السابقين (الأزمات المعنوية و الأزمات المادية).

د /تصنيف الأزمة من حيث مستوى حدوثها

- أزمات المستوى الكلي : هي أزمات تحدث على مستوى الدولة و ليس على مستوى المنظمة أو مجموعة من المنظمات و هذا النوع من الأزمات يؤدي إلى احداث تأثيرات في كل المجتمع و تكون هذه التأثيرات شاملة و عامة في أسبابها و في نتائجها ،و هذا النوع من الأزمات يتطلب حجما كبيرا من الجهود لإدارتها و معالجتها ،و مثال ذلك الأزمات المتعلقة بالنظام السياسي للدولة .

¹الخضيرى محسن أحمد ،نفس المرجع السابق ،ص86

² نفس المرجع السابق ،ص 87 .

فالأزمة على المستوى الكلي هي أزمة دولية، تضم كل المستويات من مؤسسات و منظمات و منشآت، و هذا المستوى الدولي للأزمة يجعل تأثيراتها واسعة لكبر حجمها و تكون بالمقابل و تكون تأثيراتها بالغة، و كلما كانت هذه الأزمة الدولية حادة و شاسعة تطلبت جهودا كبيرا لمعالجتها و إيجاد الحلول المناسبة لها.¹

- أزمات المستوى الجزئي: هي أزمات تحدث على مستوى المنظمة أو المنظمات و تكون تأثيراتها الجوهرية على البيئة الداخلية للمنظمة أو تأثيراتها الخارجية على المجتمع و الدولة فإنها تكون تأثيرات محدودة و أحيانا لها تأثيراتها تذكر و هذا النوع من الأزمات يبرز في كل جوانب المنظمة، و في كل مستوياتها الإدارية، و في جميع وحداتها الإدارية (الإنتاجية، التسويقية، المالية).²

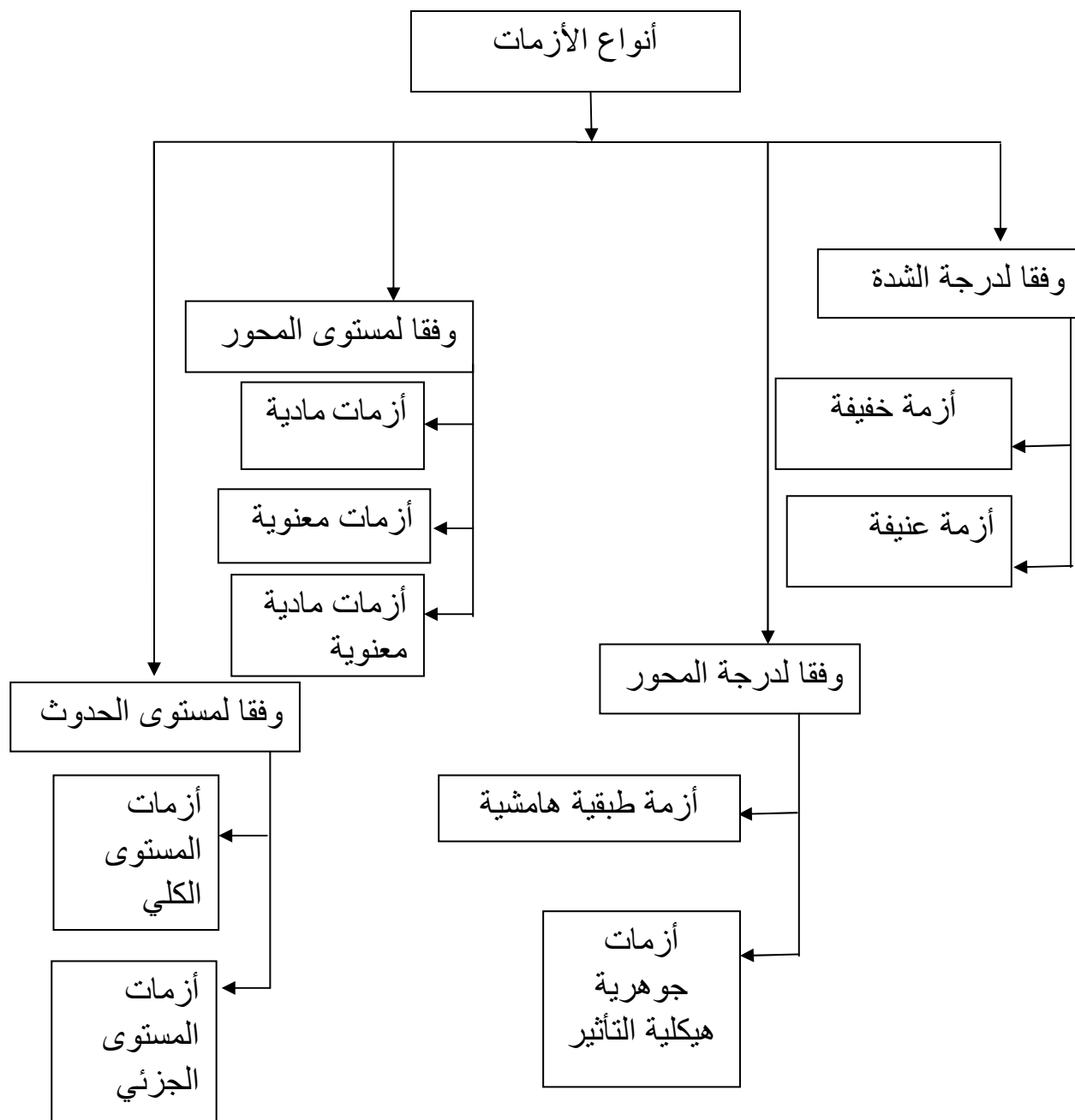
و هذا النوع من الأزمات الذي يكون مستواه جزئيا يمس أحد أجزاء المستوى الدولي سواء بالنسبة للمنظمات أو المجتمعات و تأثيرات هذه الأزمة قد تكون قابلة للمعالجة بسهولة لتأثيراتها البسيطة، و قد لا تكون هناك أصلا آثار إذا مست الأزمة جزءا بسيطاً من المنظمة أو أحد كيانات المجتمع بصفة عامة يمكننا القول أن التباين في تصنيف أنواع الأزمات ليس هو المشكلة، بل المشكلة هي في كيفية وضع الأزمة في حيز و النوع الأنسب لمعالجتها و اختيار الطريقة الصحيحة و المتوافقة مع نوع الأزمة لحلها.³

¹يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص 110.

²نفس المرجع، ص 111.

³نفس المرجع، ص 111.

مخطط يوضح التصنيفات لأنواع الأزمات



المصدر: شكل لأنواع الأزمات مصمم من قبل الطالبتين في عملهما الميداني.

المبحث الثالث : أسباب نشوء الأزمة و أبعادها

المطلب الأول : أسباب نشوء الأزمة

إن أسباب الأزمة تتفاوت من حيث درجة ظهورها و وضوحها حيث تجد مثلا أن الأسباب التكنولوجية تعتبر أكثر وضوحا لأنها ملموسة و يمكن رؤيتها و ملاحظتها بسهولة ،في حين نجد أن هناك أسباب أخرى تعتبر من أصعب الأسباب التي يمكن الوصول إليها و الاهتمام بها نظرا لأنها غير ملموسة و غير ظاهرة بالوضوح ،و بالتالي تحتاج إلى مجهود و وقت و تكلفة أكبر¹

و عموما فإن أسباب نشوء الأزمات التنظيمية و الإدارية يمكن أن تكون في النحو التالي :

- أسباب خارجة عن إدارة المنظمة : و هذه مثل الزلازل ،البراكين ،الأعاصير ،التقلبات الجوية ،و غيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهّن بها و التحكم بأبعادها.
- أسباب الإمكانيات المادية و البشرية للتعامل مع الأزمة : و ذلك يؤدي إلى تفاقم الأزمات و تحولها إلى كوارث و مضاعفة الخسائر الناجمة.
- تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث الأزمة : و ذلك مثل الشكاوي العملاء ،المشكلات المماثلة التي يمكن أن تكون مؤشرا لوجود فشل أو جوانب قصور في المنظمة ككل.²

▪ عدم وضوح أهداف المنظمة و ما يترتب على ذلك من :

محمد الشافعي ،استراتيجية إدارة الازمات و الكوارث ،مركز المحروسة للبحوث و التدريب و النشر ،القاهرة ،2001

¹،ص46

² السيد عليوة ،إدارة الازمات في المستشفيات ،إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع ، 2000 ، ص16

- عدم وضوح الأولويات المطلوب تحقيقها.
- عدم موضوعية تقييم الأداء و سلبية الاستعداد و عدم المواجهة.
- الخوف الوظيفى و ما ينتج عليه :
- عدم تشجيع العاملين على ابداء آرائهم و مقترحاتهم.
- عدم اعتراف العاملين بأخطائهم.
- وجود حالة من اليأس لدى العاملين.¹
- ضعف أو انعدام الثقة بين الزملاء العاملين.
- صراع المصالح بين العاملين و ما يترتب عليه من :
- عدم وجود فرص عمل فعالة.
- انهيار نظام الاتصال داخل المنظمة.
- عدم التزام العاملين بتعليمات الإدارة العليا.
- عدم التعاون و النزاع الهدام.
- القناعة الإدارية غير الكفاءة و ما يترتب على ذلك من :
- سوء استخدام المديرين للقوى العاملة و عدم اهتمامهم بدافعية العاملين.
- عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية.
- عدم ثقة المديرين في مرؤوسيتهم.

محمد الشافعى ، استراتيجىة إدارة الازمات و الكوارث ، مركز المدروسة للبحوث و التدريب و النشر ، القاهرة ، 2001،
ص46،¹

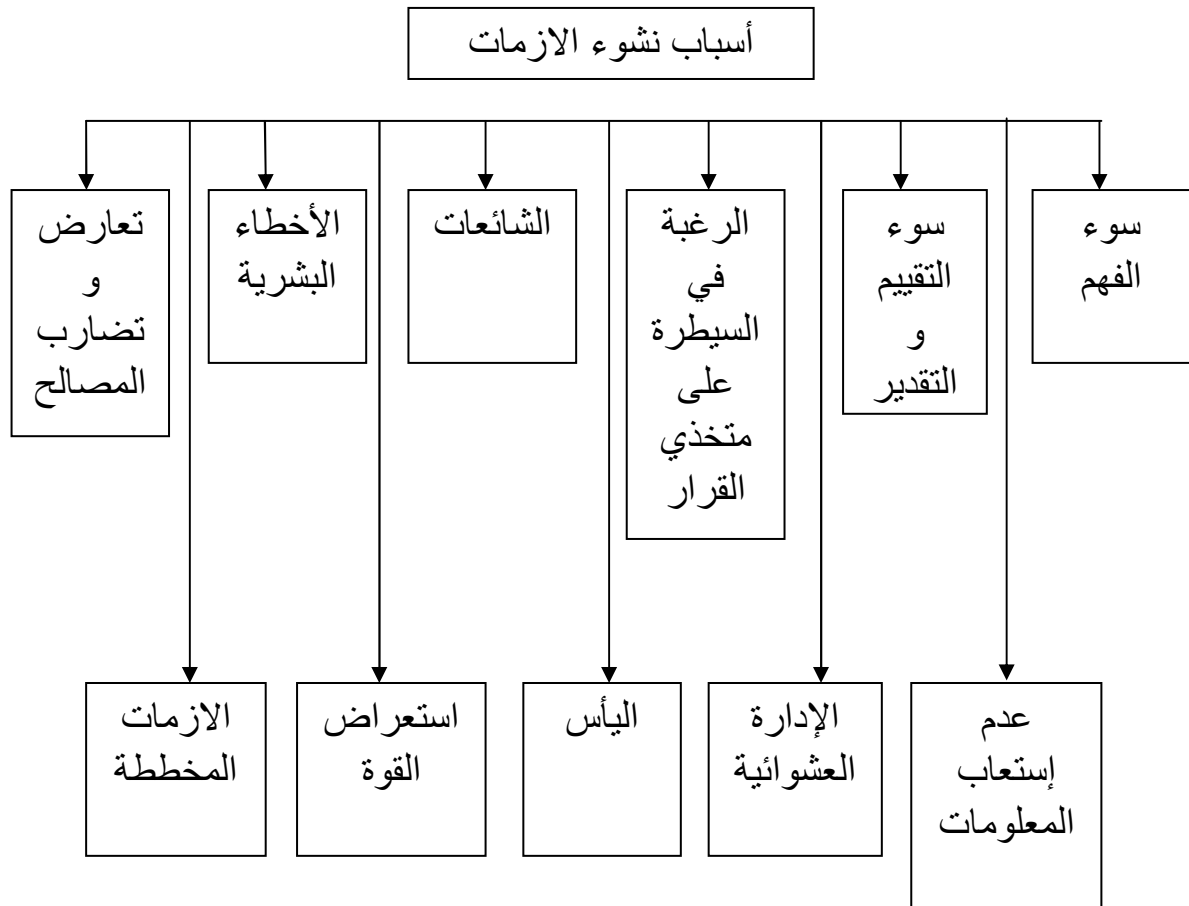
▪ ضعف العلاقات بين العاملين :

- عدم الثقة و المساندة.

- عدم تفهم وجهات النظر الآخرين بشأن حل الأزمات.

- عدم وجود تخطيط مشترك من أجل المستقبل.¹

يمثل أسباب نشوء الأزمات في المؤسسات²



سليم بطرس جلدة، الاستراتيجية: الاستراتيجيات الحديثة الأزمات في ظل عالم متغير، دار الرابطة للنشر و التوزيع، عمان¹، 2010، ص 22.

² نفس المرجع السابق، ص 24

المطلب الثاني : أبعاد الأزمة

يمكن النظر لكل أزمة من زوايا عدة مادية و معنوية ،إعلامية و سياسية تشكل جوانبها و ابعادها المتعددة . و غالبا ما يترافق مع الأزمة ثلاث جوانب أو أزمات مترابطة مع بعضها و هي الأزمة الإعلامية Media Crisis و تتعلق بكيفية تقديم المعلومات عن الموقف ،و الأزمة المحلية local crisis وترتبط بتقديم التعويضات للضحايا المتضررين أو ما يدعى بالأزمة السايكولوجيا Psychological crisis و الأزمة الفنية Technenical crisis ،و يتعلق بالتأمين موقع الحادث و إيجاد الحل الفني .

و ترتبط هذه الأزمات الثلاثة مع بعضها بشكل وثيق ،ذلك أن إيجاد حل للأزمة الفنية يعتمد بشكل كبير على الإدارة الناجحة للأزميتين الإعلامية و المحلية.¹

المبحث الرابع : تعريف و مقومات إدارة الأزمة

المطلب الأول : تعريف إدارة الأزمة

تعددت التعريفات لمفهوم إدارة الأزمة ،وإن كان المعنى العام لمجمل هذه التعريفات واحد وهو " كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة ،وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابيتها" . وإن كان لكل باحث تعريف مختلف في مفرداته ولكنه متفق في معناه.

¹ علي الفلاح الضلاعين و آخرون مُرجع سبق ذكره ،87

وتعني إدارة الأزمة بكيفية التغلب على الأزمة أو الكارثة بالأساليب العلمية الإدارية المختلفة ومحاولة تجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابيتها وهو عمل متكامل شامل يستمد شموله من شمولية الأزمة وامتدادها للتغلب على الأزمة وأيضا في هذا الامتداد.¹

إدارة الأزمة هي "إدارة علمية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية المؤسسة والالتقاء بأدائها والمحافظة على سلامة المشتغلين بها ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب احد قطاعاتها مستقبلية".²

إدارة الأزمة "نشاط هادف يقوم على البحث و الحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة ،وتهيئة المكان المناسب للتعامل معها ،عن طريق اتخاذ تدابير اللازمة المتوقعة و القضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة".³

فيعرف الباحث (أوبليامز) إدارة الأزمة "أنها سلسلة الإجراءات الهادفة الى السيطرة على الأزمات".

وخلاصة القول ان إدارة الازمات تتمثل في قدرة المنظمة على ادراك المخاطر والتهديدات الحالية والمحتملة والعمل على تجنبها أو تقليل اثارها السلبية لإعادة التوازن

¹الخصيري محسن أحمد ،مرجع سبق ذكره ،ص 34.

²نفس المرجع السابق ،ص161.

³أحمد إبراهيم أحمد ،إدارة الأزمات :الأساليب و العلاج ،دار الفكر العربي ،القاهرة ،2002 ،ص 43.

للنظام. وقت ممكن ويبدأ نشاطه مرة أخرى واستخلاص الدروس المستفادة لمنع تكرار الأزمة

أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلا و الاستفادة من الفرص التي تتيحها.¹

المطلب الثاني : مقومات إدارة الأزمة

يقول الخضيرى بأن التعامل مع إدارة الأزمة يتطلب استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة

تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة ،و في الوقت ذاته تتيح لفريق التعامل

مع الأزمات حرية الحركة بالكامل.

و من هنا تحتاج إدارة الأزمات إلى احتياجات إدارية خاصة ،و أيضا إلى مهارات إدارية

خاصة ،و من هنا يطلق عليها البعض مصطلح الإدارة بالاستثناء Management By

Exception حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية ،و عن الهيكل

التنظيمي القائم و تصبح السلطات منزوعة و مسندة إلى فريق عمل Task Force لديه

كافة الصلاحيات و المسؤوليات للتعامل مع الأزمة.²

و يمكن أن نحدد أبرز مقومات الإدارة الفعالة للأزمات من خلال أدبيات الدراسة التي

تطرقت لتلك المقومات فيما يلي :

1- تبسيط الإجراءات و تسهيلها :

لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية ،فالأزمة عادة ما تكون حادة و

عنيفة ،و أيضا لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان

¹علي الفلاح وآخرون ،مرجع سبق ذكره ،ص43 .

²الخضري محسن أحمد ،مرجع سبق ذكره ،ص 242-243.

الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع و الحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموي و معالجته.¹

2 - إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية :

لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسية الفعل و رد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، و حماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها، و يقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية، هي :

-التخطيط -التنظيم -التوجيه -المتابعة .²

3 -تقدير الموقف الأزموي :

لا بد أن يشمل تقدير الموقف الأزموي تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة و تطورها، و تحديد دقيق و شامل للقوى الصانعة للأزمة، و المساعدة لها، و المؤثرة فيها، ثم تقدير القدرات و الإمكانيات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة، و ذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة، و التنبؤ باحتمالات تطور الأحداث و إمكانية السيطرة عليها.³

¹الخضيرى محسن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 243.

²مرجع سبق ذكره، ص 243-246.

³أبو شامة عباس، إدارة الأزمة في المجال الأمني الإمارات شرطة الشارقة مجلة الفكر الشرطي، 1995م، ص300.

4 - تحديد الأولويات : بناء على تقدير الموقف الحالي و المستقبلي لأحداث الأزممة ،توضع الخطط و البدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة.¹

5 - تفويض السلطة:

يعد تفويض السلطة "قلب" العملية الإدارية النابض ،و شريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات ،و من ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواء في إدارة الأزمات ،أو في نطاق فريق المهام الأزمومية ،و يتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود ،و في الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام و الأنشطة التي يتوقع منه إنجازها.²

6 -فتح قنوات الاتصال و الإبقاء عليها مع الطرف الآخر:

تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات ،و إلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة ،و سلوكيات أطرافها ،و نتائج هذه السلوكيات ،و من ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف.³

7 - الوفرة الاحتياطية الكافية :

الأزمة تحتاج إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن التواجد في موقع الأزمة ،كما تحتاج إلى الدعم المادي و المعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث ،إضافة إلى

¹ أبو شامة عباس ،نفس المرجع السابق ،ص301.

² الخضير محسن أحمد ،مرجع سبق ذكره ،ص 247-250.

³ نفس المرجع ،ص 250.

ما يمتلكه القطاع الخاص من معدات و إمكانيات كبيرة يمكن توظيفها ، و الاستفادة من القوى البشرية المخلصة و التي من الممكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمة و إتاحة فرصة العمل التطوعي وفق أسس مدروسة.¹

8 = التواجد المستمر في مواقع الأحداث :

لا يمكن معالجة أزمة و هناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار ،لذا فإن التواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد أسلوبين أساسيين هما :

- التواجد السري في موقع الأحداث.

- تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات.²

9 = إنشاء فرق مهمات خاصة :

و هذه تفيد أكثر في الجوانب الأمنية ،حيث أنه و نظرا لتباين الأزمات و اختلاف طبيعتها فإن من الضرورة إنشاء فرق المهمات الخاصة و ذلك للتدخل السريع عند الحاجة إليها ،على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص و عال حسب نوع و حجم المهمة ،كما يجب الاستفادة من الدول الأخرى و ذات السبق في هذا المجال.³

10 =توعية المواطنين :

في الحقيقة لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون إعلام و توعية المواطنين و المقيمين بالدور المطلوب ،منهم القيام به عند وقوع الأزمة ،حيث أن وعيهم بالدور المطلوب منهم

¹الشعلان فهد أحمد ،مرجع سبق ذكره ،ص 167-168.

²الخصيري محسن أحمد ،مرجع سبق ذكره ،ص 250-251 .

³الشعلان فهد أحمد ،مرجع سبق ذكره ،ص 162-165.

يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة ،مما يتطلب إعداد و تنفيذ خطط إعلامية وتوعوية في هذا الإطار ،كما أنه يتطلب حملة إعلامية على كافة المستويات تستخدم كافة وسائل و أساليب الاتصال الجماهيري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة و المساعدة التي ينتظر المواطنين تقديمها.¹

11 -الخطة الإعلامية في الأزمة :

تعد الخطة الإعلامية من أهم مقومات إدارة الأزمات ،و الضرورة تحتم وجود سياسة إعلامية قبل و أثناء و بعد الأزمة.

و نظرا لما للإعلام من أهمية كبرى في إدارة الأزمات ،و لأنه عندما يهملش الدور الإعلامى يكون لذلك انعكاس سلبي على عملية إدارة الأزمة ،لذ يقترح إزاء ذلك تعيين متحدث رسمي على قدر من الكفاءة و التأهيل و الخبرة بحيث يتولى الإلقاء بكافة التصريحات عن الأزمة.²

المبحث الخامس : خصائص و مشكلات إدارة الأزمة

المطلب الأول : خصائص إدارة الأزمة

تتمتع إدارة الأزمات بخصائص تجعل منها متميزة في معالجة الأزمات ،ومن أهم هذه

الخصائص نذكر:

¹الشعلان فهد أحمد ،نفس المرجع السابق ،ص 169-170.

²نفس المرجع السابق ،ص 180.

• إن إدارة الأزمات تعمل على تقديم العون للمؤسسة والعمل على انقاذها من الخسائر التي قد نلحق بها وتقديم الحلول للإدارة العليا وهذا بفضل جهود خبراء ومختصين في إدارة الأزمات.

• إن إدارة الأزمات تمكن الإداريين من الإحساس بإشارات تحذير الأزمات قبل وقوعها.

• إن إدارة الأزمات تقوم بدراسة نظرية علمية لحل الأزمات وذلك من طرف أعضاء مكتب إدارة الأزمة وفق خطط مدروسة .

• إن وجود إدارة للأزمات في المؤسسة يقلل من حالة الاكتئاب و الضعف وقلة الإنتاج والإحباط.

• إن إدارة الأزمات تمنع تداخل وتشابك الأفكار وتعد الظروف وتشتت الجهود الذهنية¹.

نلاحظ على هذه الخصائص أنها تعالج الأزمات سواء من الناحية المادية بتقديم الأدوات و الخطط اللازمة لمعالجة الأزمة إضافة الى المعالجة من الناحية المعنوية حيث تخلق راحة لدى نفسية المديرين والمدراء لوجود مكتب إدارة الأزمة في هذه المؤسسة.

المطلب الثاني: مشكلات إدارة الأزمة

تعاني إدارة الأزمات في مختلف المؤسسات من عدة مشاكل نذكر منها :

¹محمد سرور بن حكمت الحريري، إدارة الأزمات وإستراتيجية القضاء على الأزمات الاقتصادية و المالية و الإدارية، ط1، الأردن، 2012، ص 40-49.

■ الندرة النسبية للكتب المهمة بإدارة الأزمات و قلة الأبحاث العلمية المتخصصة في مجال إدارة الأزمات.

■ قلة وجود المختصين القادرين على استخدام مهارات التفكير الإبداعي و الابتكاري و التجديدي.

■ عدم وجود الأقسام العلمية المتخصصة في مجال علم إدارة الأزمات على الرغم من أهميته و مكانته.

■ عدم تعاون و تكافل الموظفين مع بعضهم البعض ، كما أن هناك صعوبة و تكلف للتواصل مع المدراء و المسؤولين.

■ التزييف و التغيير في المعلومات الصادرة و الواردة في الملفات و التقارير الرسمية من و إلى الإدارة العليا¹

يمكننا القول أن هذه المشكلات التي تعاني منها مؤسسات بخصوص إدارة الأزمات هي مشكلات ليست عويصة في جوهرها فالإمكان معالجتها عن طريق ادراج إدارة الأزمات كتخصص يدرس في المعاهد و الجامعات أو على الأقل ضمن المؤسسات عن طريق الدورات التدريبية كما على المؤسسة أن تعمل ضمن مبدأ الفريق و المشاركة.

¹محمد سرور بن حكمت الحريري ،مرجع السابق ،ص 40-43

المبحث السادس : أساليب إدارة الأزمة و عوامل نجاحها

المطلب الأول : أساليب إدارة الأزمة

تتعدد أساليب معالجة الأزمة ، ويختلف أسلوب التعامل مع الأزمة باختلاف السياسة والإمكانيات ، وذلك ظروف الأزمة فهناك ثلاث أساليب عامة للتعامل مع الازمات هم:

-أساليب التفاوض الاكراهي.

-أسلوب التفاوض التوفيقى .

-أسلوب التفاوض الاقناعي.

وقد يبدو من حيث الظاهرة أن هذه الأساليب ليس بينهما ارتباط وكل منها يواجه أزمة بعينها ،ولكن الواقع غير ذلك ،فأساليب الأزمات بمثابة أدوات للتعامل مع الأزمات ،كل بحسب ظروفها .¹

وتتناول هذه الأساليب على الوجه الاتي:

- أسلوب التفاوض الاكراهي(الضاغط):

إذا ارادت الدولة ان تحقق كسب ضد الخصم فإنها تلجأ الى الضغط الاكراهي ولكنها يجب ان تراعي ألا يقود هذا الضغط الي حدوث كارثة تضر بمصالحها وهناك اسلوبين للضغط هما:

جمال حواش ،دور و مهام قوات المسلحة المصرية و علاقتها بباقي أجهزة الدولة بإدارة الأزمات على المستوي القومي "رسالة دكتوراه ،أكاديمية ناصر ،1994 ،ص 46-47.

أولاً: باستخدام الأسلوب القولي ويتم أما بالتهديد الواضح وهو الذي يحدد الحد الأقصى للمصداقية ،ولكن يعيبه انعدام المرونة حيث يضع امام المهدد التزاما بتنفيذ تهديده أو بالتهديد الناهض والذي يضمن حرية الحركة في اختيار لبدائل ولكنه يقلل من المصداقية.

ثانياً: والسلوك الفعلي -يعنى عملية تصعيد فعلية للضغط الخضم مثل القيام (بحصار بحري ،تنفيذ عقوبات اقتصادية ،توجيه اعمال شبه عسكريه ،تنفيذ عمليات خاصة....)¹.

-أسلوب التفاوض التوفيقي:

ويعتمد هذا الأسلوب على التفاوض أساسا لحل الأزمة ،والأصل أن المفاوضة والمساومة هي إستعداد للتنازل عن بعض المواقف مقابل تنازل الخصم عن مطالبة ،ويستخدم هذا الأسلوب في الحالات الآتية:²

- اذ كانت تصعيد الأزمة أكبر مما تتحمله إمكانية الدولة .
- عندما تفشل الدولة في تحقيق أهدافها من خلال تصعيد الأزمة.
- عند حدوث تغيرات في المجال الداخلي و الخارجي تجعل استمرار تصعيد الأزمة أمراً غير مرغوب.

أسلوب التفاوض الإقناعي

إن الإقتصار على استخدام أسلوب واحد لإدارة الأزمة لا يحقق الأهداف المرجوة ،حيث أن استخدام الأسلوب الاكراهي وحده قد يؤدي إلى قيام الطرف الآخر بالتعننت مما يؤدي إلى

¹محمد نصر ،إدارة الأزمات و الكوارث ،مكتبة الكتب العربية ،2008 ،ص 246.
مصطفى علوى ،سلوك مصر الدولي خلال الأزمة يونير 1976 ،مجلة النهضة ،كلية الاقتصاد و العلو السياسية ،جامعة القاهرة ،2006 ،ص39-47.

تصعيد كما أن اتباع أسلوب التفاوض التوفيقى وحده قد يؤدي إلى تقديم سلسلة من التنازلات التي تتعامل مع إدارة الأزمة الجمع بين الأسلوبين بشكل متناسق وهو ما يعرف بالتفاوض الإقناعي.¹

المطلب الثاني : عوامل نجاح إدارة الأزمة

1. ادراك أهمية الوقت : أن عنصر الوقت احد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات

،فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطرا بالغا على إدراك الأزمة ،وعلى عملية التعامل معها إذ ان عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة ،والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمة والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار او الحد منها واستعادة نشاط المنظمة.

2. إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة : والخاصة بكافة

أنشطة المنظمة ،وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها ،اثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها ،ومواقف للأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل.

والمؤكد أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة ،و الإشكالية أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقص في المعلومات ،من هنا فان وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف الدقيق وسهولة الاستدعاء قد يساعد كثيرا في وضع أسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينها .

¹ محمد نصر ،مرجع سبق ذكره ،ص 246.

3. توافر نظم انذار مبكر : تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علاقات الخطر

وتفسيرها وإيصال هذه الإشارات إلى متخذي القرار.¹

4. الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمة : إن عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني

تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات ،ومراجعة إجراءات الوقاية ،و

وضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم اثناء مواجهة الأزمات ،وقد

سبقت الإشارة إلى عملية تدريب فريق إدارة الأزمات ،لكن عملية التدريب قد تشمل

في بعض المنظمات ذات الطبيعة الخاصة كل الأفراد المنتمين لهذه المنظمة ،وتشير

أدبيات إدارة الأزمات إلى وجود علاقة طردية بين استعداد المنظمة لمواجهة الكوارث

وثلاثة متغيرات تنظيمية هي حجم المنظمة ،والخبرة السابقة للمنظمة بالكوارث،

والمستوى التنظيمي لمديري المنظمة.

5. القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة ،مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء

المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة ،وبالتالي شحذ واستنفار الطاقات

من أجل مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة .

6. نظام اتصال يقوم بالكفاءة والفاعلية : لقد اثبتت دراسات وبحوث الأزمة والدروس

المستفادة من إدارة الأزمات وكوارث عديدة وشحذ أن اتصالات الأزمة تلعب دورا بالغ

¹ علي الفلاح الضلاعين ،نفس المرجع السابق ،ص 61.

الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والأداء داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم

الخارجي.¹

¹ علي الفلاح الضلاعين، مرجع سبق ذكره، ص61-62.

الفصل الثالث

الإستراتيجية الاتصالية و التخطيط الأزماتي

المبحث الأول : تعريف الإستراتيجية الاتصالية .
المبحث الثاني : الإستراتيجيات الاتصالية لمواجهة
الأزمة .

المبحث الثالث : التخطيط الاتصالي قبل الأزمة .

المبحث الرابع : الاتصال اثناء الأزمة .

المبحث الخامس : الاتصال لمرحلة ما بعد الأزمة

.

الفصل الثالث: الإستراتيجية الاتصالية و التخطيط الأزماتي

المبحث الأول: تعريف الإستراتيجية الاتصالية

هي نمط يتعلق بفاعل اجتماعي خاص ،من أجل التنظيم الرمزي للفضاء العام و إستراتيجية الاتصال هي "عبارة عن نسق منظم و مبرمج مبني على عمليات رمزية (خطاب ،صورة ،تظاهرات مختلفة)تهدف إلى السماح للمتلقى باتخاذ القرار فيما بعد و يعبر عنه المتلقي بسلوك فعلي في الواقع ،حيث أن الرسالة المتلقاة من طرف الأشخاص تصبح متداولة بينهم ¹."

و يمكن تعريف إستراتيجية الاتصال على أنها "عبارة عن خطوات علمية مدروسة و منظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الإستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة و جماهيرها معا ،و ليكون التطور أو التقدم آمنا و مستقرا و متوازنا.

و يعرف "فيليب كوتلر" الإستراتيجية الاتصالية على أنها "أسلوب للمؤسسة بأن تبذل و تحافظ على الرابطة الضيقة بين الأهداف و الوسائل من ناحية و الإمكانيات المتاحة في السوق من ناحية أخرى ،و هو يدور بصفة خاصة حول كيفية تحديد و تسيير النشاطات التي اختارتها المؤسسة كمجال للاستثمار"²

¹ Encyclopédie de science de l'information et de la communication ,Ellipse ,Paris ,1997 ,p 529.

² محمد محمد البادي ،التخطيط الإستراتيجي للاتصال ،ط1 ،دمياط الجديدة ،دار المهندس للطباعة ،2005 ،ص 105.

و تعتبر استراتيجية الاتصال من بين "العوامل الهامة و المساعدة في عملية تحديد الطرق و الوسائل المساهمة في تطبيق و أداء الاستراتيجية العامة للمنظمة ،و إذا كانت هذه الاستراتيجية تعد بعديا بالنسبة للإستراتيجية العامة للمؤسسة و تعتبر عامل دعم لها ،و نظرا للخصائص التي تميز تغيرات في محيط المؤسسة يجب أن يكون الاتصال جزءا لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي ،فهو يدعم منطق السيناريوهات التي تستعملها العملية الاستراتيجية ".¹

و تعرف الاستراتيجية الاتصالية "بأنها مجموعة من القرارات الرشيدة و المترابطة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المخططة و الوسائل اللازمة لتحقيقها كما يعرف الاتصال :بأنه النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو الشبوع لفكرة أو موضوع أو منشأة أو قضية ،و ذلك عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى واحد و مفهوم بنفس الدرجة لدى الطرفين".²

المبحث الثاني :الاستراتيجية الاتصالية لمواجهة الأزمة

تسلط الإدارة جهودها في فترة الأزمة على كل السياسات التي من شأنها أن تقدم استجابات إعلامية واتصالية لكسب ثقة الجمهور وتأييده ،وهذه الاستراتيجيات تختلف باختلاف الازمات.

ناصر دادي عدون ،الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية لدراسة نظرية و تطبيقية ،ط1 ،مصر ،مطبعة و مكتبة اشعاع اسكندرية ،2004 ،ص26.

² . 26-11-2010 ،wordpress.com 1975 ,maged https:// بناء -الاستراتيجية -الاتصالية

ويجمع الكثير من الباحثين على ان الاستراتيجيات الاتصالية الاتية من اكثر

الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الازمات وهي:

استراتيجية التحفظ والكتمان **Blackstone strategy** :

وهذه الاستراتيجية تقوم على رصد محاولات الأطراف الخارجية للحصول على معلومات

وهي استراتيجية لا ينصح باستخدامها إلا في الأزمت المتعلقة بأمر شخصية أو أخلاقية

معروضة امام الحكم.¹

استراتيجية التريث وعدم التورط: وهنا ينصح خبراء الاتصال والعلاقات العامة بضرورة

دراسة الازمة بأبعادها المختلفة وذلك بدراسة مستفيضة من حيث أسباب الازمة وأثارها

ونتائجها والإجراءات التي اتخذت والمتابعة الإعلامية لها²

استراتيجية الاستجابة والدفاع: **Respond and defend strategy**

وتقوم هذه الاستراتيجية على إعداد دفاع يتضمن معلومة حقيقية يقوم المتحدث الرسمي

بأكثر طرق الاتصال ملائمة ولبقة، وتتعترف فيها المنظمة بالخطأ وتعلن تبريراتها له واعتذار

عنه ولذا يطلق عليها نظرية الاعتذار والتبرير.³

فريد كريمان، تقييم كفاءة الاتصالات في إدارة الأزمة، دراسة حالة الشركة العربية للأجهزة الالكترونية، المجلة المصرية

لبحوث الاعلام، كلية الاعلام جامعة القاهرة، العدد 6، أكتوبر /ديسمبر، 1999، ص 14.

² قدري علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة و إدارة الأزمت، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2011، ص 2.

³ فريد كريمان، مرجع سبق ذكره، ص 14.

Attacks defenses strategy إستراتيجية الدفاع الهجومي :

وهي الاستراتيجية تستخدم الأزمة كفرصة لخلق رأي عام إيجابي مساند للمنظمة من خلال العمل بما يتجاوز توقعات الجماهير و ذلك بتفسير سياستها على نطاق واسع و ذكر معلومات تفصيلية لم تكن تتوقعها الجماهير لذلك يطلق عليها البعض استراتيجية الصالح العام .ووفقا لهذه الاستراتيجية فإن القائمين بالاتصال يستخدمون كل أشكال و وسائل الاتصال خاصة الجماهيرية .و القيام بمجموعة من الحملات الاعلانية أيضا يتم الاستعانة بقيادة الرأي و جماعات الضغط للدفاع عن المنظمة .¹

و تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تقع أزمة على مستوى الدولة أو المجتمع ككل حيث تقوم الدول باستغلال الأزمة لخلق رأي عام إيجابي يساندها في موقفها و طريقة ادارتها للأزمة و قد تم تطبيق هذه الاستراتيجية في اطار التعامل الرسمي مع الأزمة حادث الأقصر الإرهابي إذ استطاعت الدولة خلق اجتماع شعبي عام حول الأزمة و طبيعة الآثار المترتبة عليها.²

استراتيجية الهجوم المضاد :

و فيها تتصرف المنظمة إعلاميا بشكل هجومي ،و قد تستخدم حقها في اللجوء للقضاء و تستخدم في حالة تعرض المنظمة للنقد و الاتهام بشكل قد يرقى غالى مستوى التشهير من جانب وسائل الاعلام دون استنادها على حقائق أو أدلة فعلية.³

¹ فريد كريمان ،نفس المرجع السابق،ص 14.

² قدرى علي عبد المجيد ،مرجع سبق ذكره ،ص 213.

³ نفس المرجع السابق ،ص 213.

استراتيجية المماثلة و التسوية :

يرى بعض الباحثين أن هذه الاستراتيجية تستخدم عندما تكون المنظمة مشتركة مع غيرها في انتاج السلع والخدمات ، و هنا يقوم جهاز العلاقات العامة باستخدام كل أشكال الاتصال و وسائله و ذلك عندما تواجه المنظمة أزمة تؤثر على سمعة منتجاتها و وفقا لهذه الاستراتيجية فإنه يتم إلقاء المسؤولية على الغير.¹

استراتيجية الاعتراف الجنائي :

حيث يتم الاعتراف بالأزمة دون الاعتراف بالأسباب التي أدت إلى وقوعها.²

استراتيجية ملتقى الطرق :

و وفقا لهذه الاستراتيجية فإنه يتم التركيز على مختلف الجوانب المتعلقة بالأزمة مع استخدام وسائل الاقناع المناسبة لها ،على سبيل المثال نستضيف رجل دين يتحدث عن القضاء و القدر في وقوع الحادث و وفاة ضحايا ،وكذا نستضيف رئيس المؤسسة و أكثر من متخصص من المهتمين بالأزمة .³

استراتيجية المشاركة و المسؤولية :

و نعني هنا المشاركة و المسؤولية في وضع خطة مناسبة لإدارة الأزمة.

استراتيجية الاختفاء المؤقت و غير المؤقت :

و مثال ذلك الإعلان و التركيز على وسائل اتصال جماهيرية.

محمد كامل مصطفى الكردي ،إدارة الاعلام و العلاقات العامة في الأزمات ،بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات و الكوارث ،القاهرة ،جامعة عين شمس كلية التجارة 25-26 أكتوبر 1997 ،ص 8.

² نفس المرجع السابق ،ص 8.

³ قدرى علي عبد المجيد ،مرجع سبق ذكره ،ص 214.

الاستراتيجية القانونية :

و تعتمد فيها المعالجة الإعلامية للأزمة على آراء و توجيهات الشؤون القانونية بالمنظمة و التي تتمثل في ذكر أقل قدر من المعلومات و إنكار الاتهامات الموجهة للمنظمة و تحويل المسؤولية إلى جهة أخرى.

المبحث الثالث :التخطيط الاتصالي قبل الأزمة

تتمكن المؤسسة من التعامل مع الأزمة بأسلوب منظم ،و استغلال كامل للطاقات و الموارد المتاحة بما يكفل استمرارها في أداء أعمالها أثناء مواجهة الأزمات ،و يكون ذلك باستخدام قاعدة المعلومات و البيانات التي أمكن الحصول عليها ،و تطويعها لخدمة الحدث ،و تتحكم في عملية التخطيط الاتصالي ثلاثة متغيرات أساسية :

←الأهداف الإعلامية المطلوب تحقيقها.

←الموارد و الإمكانيات الإعلامية.¹

←الوقت المتاح أو المحدد للتنفيذ.

محمد شومان، الاعلام و الأزمات :مدخل نظري و ممارسات عملية ،دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع ،القاهرة 2002
1،ص 70.

أسس الاتصال لمرحلة ما قبل الأزمة :

لقد قام الباحث "فهد أحمد الشعلان" في كتابه المعنون ب "إدارة الأزمات :الأسس-المراحل -الآليات "بتحديد أسس تخطيط الاتصال لمرحلة ما قبل الأزمة ،و هي على النحو التالي :

- اعداد الخطط الاتصالية في ظل التوجهات السياسية العامة و استراتيجيات إدارة الأزمة.
- يتضمن التخطيط المراحل الثلاث (قبل ،أثناء ،و بعد الأزمة) ،و لكل مرحلة وسائلها و أهدافها.

- تحديد الجمهور المستهدف لمراحل الأزمة ،و أساليب اقناعهم ،و ذلك وفقا للخطاب الإعلامي.

- تتسم الخطة الاتصالية بالدقة ،الشمولية ،المرونة ،وضوح الوسائل و الأهداف.
- الحفاظ في كل المراحل على الصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة.
- الاستعانة بالخبراء في تصميم و تنفيذ و متابعة الخطط الإعلامية لمواجهة الأزمات.
- التعامل بصدق و موضوعية مع وسائل الاعلام و الاتصال ،و اختيار الوقت المناسب لتزيتها ،و عدم المبالغة و التهوين في شأن أحداث الأزمة حتى لا تؤثر على إدارتها.
- رصد ردود الأفعال المحلية ،الإقليمية و الدولية لتفاعلات الأزمة ،و تزويد مركز قاعدة (إدارة الأزمات بكافة التجهيزات و التقنيات الحديثة للاتصال.¹

نايلي أحمد ،إدارة الاتصال لأزمة فيفري بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 2 ،كلية الآداب و العلوم الاجتماعية و الإنسانية ،قسم علوم و الاتصال ،جامعة باجي مختار ،عنابة ،2013/2012 ،ص 162.

■ الاختيار و التدريب الجيد للمتحدثين الرسميين مع وسائل الاعلام و الاتصال عند وقوع

الأزمات.¹

و لعل أصعب المهام التي تقوم بها المؤسسة هو "اختيار فريق اتصالات الأزمة ،حيث يصعب التحديد بشكل صارم و متخصص أعضاء الفريق و مهام كل منهم ،و كما يحدث في الواقع لن تجدهم جميعا هناك وقت نشوب الأزمة.

و يتطلب التخطيط الاتصالي لمرحلة ما قبل الأزمة مراعاة مايلي :

← رصد بيئة عمل المؤسسة :من خلال وضع تصور شامل عن تاريخ المؤسسة و نشاطها و مركزها المالي ،المشكلات التي تعرضت لها في السابق و المشكلات المتوقعة و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ،علاقات العمل في الداخل و الخارج.

← تحديد أهداف المؤسسة بدقة :يجب أن تكون أهداف المؤسسة محددة بدقة حتى يمكن تحويل هذه الأهداف إلى خطط قصيرة ،متوسطة و طويلة الأمد ،كما تتيح زيادة قدرة المؤسسة على اقناع المتعاملين معها في الداخل و الخارج.

← تحديد الجماهير المستهدف :و هو الجمهور الذي له علاقة مباشرة بالأزمة ،و الذي ستخاطبه المؤسسة في المراحل المختلفة للأزمة ،و الذي ستخاطبه المؤسسة في المراحل المختلفة للأزمة و تشمل الجمهور الداخلي و الخارجي للمؤسسة ،و الهدف من تحديد

¹ نايلي أحمد ،نفس المرجع السابق ،ص 162.

الجمهور هو سرعة الحصول و التعامل معه ،توفير الوقت و الجهد و النفقات اللازمة لبناء

الرسائل الإقناعية للجمهور.¹

طرق الاتصال بالجمهور المستهدف :من المهم التأكد من توفر وسائل الاتصال السريعة

لكل فئة من فئات الجمهور المستهدف ،بتحديد مايلي :

-أسماء و أرقام الهواتف.

-عناوين المكاتب و المنازل.

-البريد الإلكتروني.

-الفاكس.

-مواقع الانترنت.

-خطوط هواتف الطوارئ.

كما تتطلب أيضا هذه المرحلة "ما قبل الأزمة" خطوات يجب اتباعها :

-إشارات الإنذار (تحديد إشارات الإنذار المبكرة ،جمع و تحليل المعلومات).

-الوقاية من الأزمة (تقليل إشارات الخطر ،معرفة مستوى الخطر).

-الاستعداد للأزمة (تطوير خطط الازمات و اختيارها و تحديثها ،اختيار و تدريب

فريق الأزمة ،تحديد هيكله الاتصالات)

¹ نايلي أحمد ،نفس المرجع السابق ،ص 163.

المبحث الرابع: الاتصال أثناء الأزمة

و تتعلق هذه المرحلة بالمهام الفنية و التنفيذية لجهاز العلاقات العامة ،و هي تحاول الخطة الموضوعية سلفا ،إلى خطة تنفيذية تحدد فيها الرسائل و الوسائل الاتصالية المستخدمة في معالجة الأزمة أثناء حدوثها.

أهمية وسائل الاعلام أثناء الأزمة :

تتعرض أهمية وسائل الاعلام عند مواجهة الأزمة من خلال زيادة اعتماد الجمهور عليها في معرفة تفاصيل تلك الأزمات ،لأنها تمثل المصدر الرئيسي للمعلومات عن الأزمة لدى الجمهور ،و أيضا في تشكيل اتجاهاته نحو الأزمة و كيفية ادارتها.

و خلال هذه الأزمة يتم¹:

-الاعتراف بالأزمة (تحديد الأزمة).

-الاستجابة للأزمة (اعتماد خطط و إجراءات لتقليل آثارها الجانبية)²

-تجنب التأثير السلبي على معنويات العاملين.

-تشكيل فرق العمل³.

¹ Coombs ,w.timothy,omgoing crisis communication :planning managing and responding ,2nded ,Los Angeles ,London ,New delhi and Singapour :saga ,p 84 ,2007.

² IBID ,p84.

³ Ocal ,Emim ,oraln ,emel laptal ,and Erdis ,ercan , crisis management in turkish construction industry , building and environnement (41) ,2006 ,pp 1498-1503 ,w.w.w science direction.com,p 84.

المبحث الخامس:الاتصال لمرحلة بعد الازمة :

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.

-عدم ترك الجمهور في فراغ قد تسعى لملته مصادر أخرى معرضة ،خاصة وأن

الأزمة تترك آثارها خطيرة على المؤسسة وعلى الجانب النفسي والاجتماعي للجمهور .

-التركيز على استخلاص العبر والدروس من الأزمة والنتائج السلبية التي أحدثتها.

-ضرورة إجراء عملية تقييم شاملة لإدارة الأزمة وتشمل هذه العملية الإجابة عن

التساؤلات كثيرة وهامة .

-رفع دراسة شاملة عن التجارب .¹

-تحليل الوضع الحالي للمنظمة .

-التوجيهات الحديثة للمنظمة ،يجب ان تقرر من خلال تحليل تأثيرات الازمة على

المنظمة .²

-استخدام معلومات التغذية العكسية حول الأداء لتحديد السياسات الجديدة للمنظمة.

¹ نايلي أحمد ،مرجع سبق ذكره ،ص 164.

² Ocal ,opcit ,p84.

-تقويم إدارة الازمة (ادراك ومعاينة الأزمة لمنعها من الاستمرار ،دراسة الأخطاء

للتعلم منها) .

-تحسين الأداء و الاستعداد للازمة القادمة.¹

¹ Coomb , opcit ,p 84.

الإطار التطبيقي

- نشأة المركز الاستشفائي "ندير محمد".

- الهيكل التنظيمي.

- وظائف المديرية .

- حجم الموارد البشرية .

- تحليل الدراسة

تقديم عام للمركز الإستشفائي "محمد ندير بتيزي وزو"

إن المستشفى يلعب دور مهم في تقديم الخدمات الإستشفائية على مستوى المنطقة، و من أجل تقديم أفضل الخدمات تسعى المؤسسة لتحقيق فضل الخدمات.

التعريف بالمركز الإستشفائي الجامعي "محمد ندير بتيزي وزو"

يعتبر المركز الإستشفائي الجامعي مؤسسة عمومية ذات شخصية معنوية و استقلال مالي و هو يخضع لوصاية وزارة الصحة، تم افتتاحه بالتحديد في 28 يوليو 1955. في ذلك الوقت تضمنت الأخيرة عددا محدودا من التخصصات الطبية.

في عام 1982 تم تحويل قطاع الصحة في تيزي وزو إلى قطاع صحي جامعي و ذلك من خلال افتتاح تدريب طبي حيوي متعدد التخصصات.

تم انشاء المركز الإستشفائي الجامعي بموجب المرسوم رقم 86/25 الصادر في 11 نوفمبر 1986 تم استكمالها و تعديله بواسطة المرسوم 86/294 الصادر في 16 ديسمبر 1986.

-مقر المركز الإستشفائي بتيزي وزو ثابت في مستشفى "ندير محمد".

-المركز الإستشفائي الجامعي مؤسسة عامة ذات طبيعة إدارية بقدرة 1043 سريرا منظما مقسمة إلى 42 قسما و بذلك يشمل جميع التخصصات :

الطب الجراحي - علم الأحياء - الأشعة - الأشعة و الإستكشافات الأخرى .

-يتميز المركز الإستشفائي الجامعي "ندير محمد بتيزي وزو" بنطاقه الإقليمي وهو يغطي الولايات الأربع التالية: تيزي وزو، بجاية، بومرداس، بويرة.

-يعتبر المركز الإستشفائي الجامعي في تيزي وزو مؤسسة مرجعية، يغطي حوضا سكانيا يقارب 03 مليون نسمة إضافة إلى توفر البحث و التكوين.

و تكمن مهام المركز الإستشفائي الجامعي في ثلاث محاور رئيسية و هي :

العلاج: يقدم المركز العلاج من المستوى الثالث، فهو يوفر العلاجات الطبية الجراحية العامة و المتخصصة في الحالات الإستعجالية و في الأنشطة المبرمجة.¹

التعليم: يقوم المركز الاستشفائي بهذه المهمة مع كلية الطب و الصيدلية و المعاهد العليا للمهن الصحية و تقنيات التمريض، و يساهم كذلك في التعليم التربوي الطبي

¹سي احمد سهيلة، متصرفة إدارية رئيسية، مكتب الاعلام و الاتصال، مستشفى جامعي "ندير محمد"، يوم 29-05-2022

« Médecins Résidents » و الصيدلي الجامعي و ما بعد الجامعي و يشارك في التدريب التطبيقي للمرضين.¹

البحث: تجري الأبحاث الطبية و العلاجات التمريضية بالتعاون مع كلية الطب و الصيدلة و وحدات التدريب و الأبحاث الأجنبية ، و يساهم المركز الإستشفائي في تحقيق الأهداف المحددة في مجال السياسة الصحية التي تنص عليها الدولة.

الهيكل التنظيمي للمركز الإستشفائي :

يتكون الهيكل التنظيمي للمستشفى الجامعي ببنزي وزو على رأسها المدير العام و الأمين العام و هذا الأخير يتفرع إلى أربعة مكاتب فيها :التنظيم العام ،مكتب الإعلام و الإتصال ،مكتب الأمن و الوقاية ،مكتب القضايا القانونية بالإضافة إلى أربعة مديريات ، هي :

1- مديرية الموارد البشرية : و فيها نجد المديرية الفرعية للموظفين و المديرية الفرعية للتكوين و التوثيق .

2- مديرية المراقبة المالية : تتكون من المديرية الفرعية للخدمات الاقتصادية و المديرية الفرعية للمواد الصيدلانية و المديرية الفرعية للبنى التحتية لصيانة المعدات .

3- مديرية الإمكانيات و الوسائل : تتكون من المديرية الفرعية للخدمات الاقتصادية و المديرية الفرعية للمواد الصيدلانية و المديرية الفرعية للبنى التحتية لصيانة المعدات .

4- مديرية الأنشطة الطبية و الشبه الطبية : و نجد فيها المديرية الفرعية للتسيير الإداري للمرضى .

و لقد قمنا بدراستنا الميدانية في ملحق مديرية التكوين ، و الشكل الآتي يوضح الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد.

وظائف المديريات للمركز الاستشفائي للمركز الاستشفائي الجامعي :

• **المدير العام للمستشفى :** هو المسؤول على سير المستشفى ، و هذا بمساعدة رؤساء المصالح (الأقسام).

• **الأمانة (سكرتارية) :** هي حلقة الوصل بين المديرية الفرعية ، و كذلك مصالح المستشفى و المصالح الخارجية الأخرى .

¹سي احمد سهيلة ،متصرفة إدارية رئيسية ،مكتب الاعلام و الاتصال ،مستشفى جامعي "ندير محمد" ،يوم29-05-2022

- مديرية النشاطات الطبية و الشبه الطبية :و هي إحدى المديريات التي تساعد المدير العام في مهامه على مستوى الوحدة المركزية للمركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد و تعمل على :

- متابعة النشاطات المهنية للأطباء والشبه الطبية.
- تقييم متابعة الأنشطة الطبية والشبه الطبية .
- إعداد الدورات التكوينية في المجالين الطبي والشبه الطبي .
- الإشراف على عقد الندوات والمؤتمرات المتعلقة بالمجال الطبي والشبه الطبي.¹

وتنقسم مديرية النشاطات الطبية و الشبه الطبية إلى ثلاث مديريات فرعية كما يلي :

- المديرية الفرعية للتسيير الإداري للمريض: وتضم مكتب الاستقبال والتوجيه ومكتب الدخول ومكتب النشاطات الاجتماعية والعلاج .

- المديرية الفرعية للنشاطات الشبه الطبية : وتضم ثلاث مكاتب وهي :

✓ مكتب تنظيم النشاطات الشبه طبية وتقييمها .

✓ مكتب العلاجات المرضية .

✓ مكتب البرمجة ومتابعة المتدربين.

- المديرية الفرعية للنشاطات الطبية : وتضم ثلاث مكاتب وهي :

✓ مكتب تنظيم النشاطات الطبية.

✓ المناوبة و الاستعجالات.

✓ البرمجية ومتابعة الطبية

- مديرية الوسائل المادية : كانت تسمى مديرية الهياكل القاعدية والتجهيزات ، وتتمثل مهامها في :

■ تسيير كل الوسائل المادية ، وتوزيعها بطريقة عقلانية بين مختلف المصالح.

■ إعداد المخططات السنوية للتجهيزات والصيانة.

سي احمد سهيلة ،متصرفة إدارية رئيسية ،مكتب الاعلام و الاتصال ،مستشفى جامعي "ندير محمد" ،يوم 12-05-2022

- تسيير المخازن: الصيدلية والموارد الاستهلاكية .
- وتنقسم مديرية الوسائل المادية إلى ثلاثة مديريات فرعية وهي :
 - المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية : تعمل على متابعة الاستهلاك حسب نوعه ،مع تدوين كل ما تم ايراده من مساهمة العمال والأطباء الداخليين ،وتضم المكاتب الثلاثة التالية :
 - ✓ مكتب التمويل.
 - ✓ مكتب تسيير المخزون والجرد والمعدات.
 - ✓ مكتب الإطعام والفندقية.
 - المديرية الفرعية للمنتجات الصيدلانية والأدوات : والتي تعمل على تسيير المس مخازن التالية :
 - مخزن الأدوية .
 - مخزن المستهلكات الطبية والتوابع.
 - مخزن الوسائل الطبية.
 - مخزن الضمادات والأشرطة الرابطة.
 - مخزن الكواشف والمواد الكيماوية¹.
- المديرية الفرعية للمنشآت القاعدية والتجهيزات والصيانة : وهي مكلفة بتسيير المخازن التقنية والوسائل الطبية والأوراق والمخزن العام .
- المديرية المالية : كانت تابعة لمديرية الإدارة العامة كمديرية فرعية ،إلا أنها بموجب المرسوم 97-467 المتعلق بإنشاء المراكز الاستشفائية الجامعية تحولت إلى مديرية مسؤولة عن :
 - متابعة تنفيذ الميزانية السنوية للتسيير و الأغلفة المالية.
 - السهر على التنفيذ والاستغلال العقلاني للموارد المالية .

سي احمد سهيلة ،متصرفة إدارية رئيسية ،مكتب الاعلام و الاتصال ،مستشفى جامعي "ندير محمد" ،يوم 12-05-2022

– اقتراح تجزئة الميزانية السنوية قبل مداولاتها بالمجلس الإداري.

وتضم مديرية المالية والمقاربة مديريتين فرعيتين هما :

● **المديرية الفرعية للمالية والمراقبة:** وتضم مكتب الميزانية والمحاسبة،

ومكتب الإداريات والصندوق

● **المديرية الفرعية لتحليل التكاليف وتقييمها :** وتضم مكتب تحليل التكاليف

، ومكتب تحليل التكاليف، ومكتب الفوترة.

● **مديرية الموارد البشرية :** هي مديرية تهتم بالموارد البشرية بالمركز

الاستشفائي الجامعي، وتمكن مهامها في :

✓ استشراف احتياجات المركز الاستشفائي من الموارد البشرية على

المدى المتوسط والطويل .

✓ إعداد مخططات التوظيف والترقية .

✓ إعداد سياسة التدريب والتكوين بالتنسيق مع مديرية النشاطات الطبية

والشبه الطبية.

✓ متابعة المسار الوظيفي لجميع المستخدمين في المركز الاستشفائي

الجامعي

وتنقسم مديرية الموارد البشرية إلى مديريتين فرعيتين :

● **المديرية الفرعية للتكوين والوثائق :** وتضم مكتب التكوين الذي يسهر على إعداد

مخططات تكوين المستخدمين لرفع مستواهم وتحقيق خدمات ذات جودة، ومكتب

الوثائق الذي يضم مكتبة مركزية ومركز التوثيق بمجال العلاج والطب.¹

● **المديرية الفرعية للمستخدمين :** وتضم ثلاثة مكاتب :

✓ مكتب تسيير الحياة المهنية للمستخدمين الطبيين والشبه طبيين .

سي احمد سهيلة، متصرفة إدارية رئيسية، مكتب الاعلام و الاتصال، مستشفى جامعي "ندير محمد"، يوم 12-05-2022

✓ مكتب تسيير الحياة المهنية للمستخدمين الإداريين والتقنيين ومستخدمي المصالح .

مكتب العمال والأجور والتنظيم والذي يعدّ الأجرة الشهرية لجميع المستخدمين.

حجم الموارد البشرية بالمركز الاستشفائي "ندير محمد" :

يحتوي المركز الاستشفائي "ندير محمد" بتزي وزو على إمكانيات بشرية معتبرة تتوزع بين مختلف المصالح الاستشفائية الجامعية وبلغ عدد المستخدمين بالمركز الاستشفائي الجامعي 2549 مستخدم خلال سنة 2019 ،مقسمين حسب الأصناف التالية :

- **المستخدمون الشبه طبيون والأطباء النفسانيون :** وقد بلغ عددهم 1300 فردا.
- **المستخدمون الإداريون:** وهم يتشكلون من الإداريين ومستخدمي المصالح وقد بلغ عددهم 313 فردا.
- **المستخدمون الطبيون :** وهم الممارسون لمهنة الطب منهم الأساتذة الاستشفائيون ،والأطباء الأخصائيين والأطباء المقيمين والعاملين وقد بلغ عددهم 936 يتوزعون على الشكل التالي :

← عدد الأطباء المقيمين : 435

← عدد الأساتذة المساعدين : 102

← عدد الأطباء المحاضرين : 72

← عدد الأطباء العامين : 74

← جراح الأسنان : 29

← الأطباء الأخصائيين : 200

← الصيدليين : 52

ومن هنا نرى أن حجم الموارد البشرية بالنسبة للجانب الطبي في المركز الاستشفائي الجامعي "ندير محمد" لديه إمكانيات بشرية معتبرة.¹

محمد اوزال ،المدير العام لإدارة الموارد البشرية للمستشفى الجامعي "ندير محمد" ،يوم 07-06-2022 ،على الساعة 10¹ صباحا.

معطيات المركز الاستشفائي "ندير محمد" بتزي وزو

السنة	الموظفين	الأطباء	الشبه الطبي ،الأطباء النفسانيون	المستخدمون الإداريين	المصالح الطبية
2021	2549	936	1300	313	52

المصدر: مديرية الموارد البشرية للمركز الاستشفائي "ندير محمد"

• تحليل المقابلة :

المبحث الأول :أهمية الاتصال في الأزمة الصحية بالمؤسسة الاستشفائية "ندير

محمد " :

1. استخدام الاتصال في المؤسسة :

صرحت المصرفتين الاداريتين أن للاتصال أهمية كبيرة في المؤسسة ، هذا ما ورد في المبحوثة رقم 01 : " مكتب الإعلام و الاتصال يستخدم الاتصال كوسيلة فعالة إلى مدى بعيد ،لها أبعاد طويلة بحيث يتنبأ بحالات طوارئ و يتخذ إجراءات مسبقة لتلبية الرغبات الاتصالية للمؤسسة و هذا يتم بواسطة استخدام استراتيجية اتصالية على المدى البعيد ، بحيث القائم بالاتصال يقوم كل 5 سنوات بتغيير استراتيجية اتصالية جديدة تتوافق مع منظومة التسيير " ¹.

¹سي احمد سهيلة ،متصرفة إدارية رئيسية ،مكتب الاعلام و الاتصال ،مستشفى جامعي "ندير محمد" ،يوم 12-05-2022 ،على الساعة 10 صباحا.

* للاتصال أهمية كبيرة في المؤسسة، يتمثل مهامه في تلبية حاجات المؤسسة كما

يعتبر وسيلة انذار لحالات طوارئ. و بواسطة الاتصال تبنى استراتيجيات جديدة

أما المبحوثة رقم 02: "يسعى الاتصال في المؤسسة الى :

• الحفاظ على سمعة المؤسسة الداخلية و الخارجية

• الخفض من ضغوطات العمل

• خلق جو ملائم للعمل على التوترات¹

* الاتصال يعتبر عملية مهمة في المؤسسة لأنه يسهل طريقة العمل و تبادل

المعلومات و يقتصر الوقت و الجهد، كما يحافظ كذلك على سمعة المؤسسة و

خلق جو التفاعل بين العمال و الابتعاد الكلي عن الخلافات في العمل.

من خلال المقابلة التي قمنا بها نلاحظ أن المبحوثتين تعتبران أن للاتصال أهمية كبيرة في

المؤسسة حيث يساعدهم في الحفاظ على الانضباط و روح التعاون على مواجهة المشاكل

التي تمر بها المؤسسة، حيث يساهم في الحفاظ على صورة و استمرارية المؤسسة.

فالالاتصال يساعد الموظفين في الفهم و دائما تكون العملية الاتصالية بينهم و هذا ما يجعل

المؤسسة تنجح في معالجة مشاكلها.

2. الاتصالات الأكثر استخداما في المؤسسة الاستشفائية :

أجابت المبحوثتين أن المؤسسة تستخدم مختلف أنواع الاتصال في المؤسسة، و هذا ما ورد

¹عمروني فاصمة، متصرفة إدارية، مكتب الاعلام و الاتصال، مستشفى جامعي "ندير محمد"، يوم 18-05-2022، على الساعة 13 صباحا.

في إجابة المبحوثة رقم 1: "يستخدم المركز الاستشفائي الجامعي وسائل الاتصال شتى ،سواء كانت شفوية أو كتابية. من بين الوسائل الشفهية نعتمد على الاجتماعات حيث تعقد مؤسستنا اجتماعات و لقاءات سواء كانت يومية أو أسبوعية أو شهرية ،مع كافة مسيرين المستشفى سواء اداريين أو أطباء ...

كما نذكر كذلك الاتصالات الهاتفية ،حيث يجري رؤساء المؤسسة اتصالات هاتفية مع شركاء المؤسسة.

أما فيما يخص الوسائل الاتصالية الكتابية للمؤسسة فهي تعتمد على الإعلانات والملصقات في المرتبة الأولى والقرارات الصادرة من الوزارة المعنية أو كل ما يخص القانون الداخلي للمؤسسة.

إلا أن مؤسستنا تتماشى مع التطور التكنولوجي العالمي فهي تستخدم مواقع تواصل تكنولوجي¹

* المؤسسة تعتمد على أنواع اتصالية متعددة ،فهذه الأخيرة تميل أكثر إلى الاتصالات الكتابية بنشر إعلانات ،وملصقات.....كما نجد أيضا الاتصالات الشفهية التي من خلالها تعقد المؤسسة اجتماعات ومؤتمرات من أجل إيجاد حلول لمشاكلها بالإضافة الي اتصالات هاتفية ،ومواقع التواصل الاجتماعي .

سي احمد سهيلة، متصرفة إدارية رئيسية ،مكتب الاعلام و الاتصال ،مستشفى جامعي "ندير محمد" ،يوم 12-05-،على الساعة 10 صباحا.2022

بينما جاء في مفاد المبحوثة 02 أن : "من بين أنواع الاتصال الأكثر استخداما للمؤسسة هي Messenger والهاتف عبر مواقع التواصل الاجتماعي وأحيانا نستخدم الاتصالات الكتابية"¹

* إن مواقع التواصل الاجتماعي تلعب دور مهم في المؤسسة فمن خلالها يتم التواصل بين الموظفين والإداريين كذلك الهاتف يعتبر وسيلة اتصالية مهمة ،لأنه يتميز بالسرعة ،فمثلا إن كانت هناك حالة طوارئ بواسطته تنقل المعلومة ،أما بالنسبة للاتصالات الكتابية فاستخدامها يكون في بعض الأحيان .

يتضح من خلال إجابات المبحوثتين أن كل أنواع الاتصال مهمة في المركز الاستشفائي الجامعي "ندير محمد" فلا يمكن الاعتماد فقط على نوع واحد ،بل كل موقف ما يناسبه من اتصال

3. المسؤول عن تسيير الازمة الصحية في المؤسسة الاستشفائية :

صرحت المبحوثتين أن المسؤول عن تسيير المؤسسة في ظل جائحة كورونا هو المدير العام ،وهذا ما ورد في اجابة المبحوثة رقم 01 : "تم تسيير هذه الازمة "كوفيد 19" في المؤسسة من طرف المدير العام ،ولجنة مختصة ومتابعة لهذا الوباء ،وهذه اللجنة متكونة من أطباء

عمروني فاطمة ، متصرفة إدارية ، مكتب الاعلام و الاتصال ،مستشفى جامعي "ندير محمد" ،يوم 18-05-2022 ،¹على الساعة 13 صباحا.

مختصين بعلم الأوبئة، الأمراض المعدية، أمراض الصدر، وأطراف من الإدارة. هذه اللجنة

تتعامل مع اللجنة الوطنية الوزارة، تتماشى وفق القرارات الوطنية لمتابعة الكوفيد 19¹

* المسؤول عن تسيير الأزمة هو المدير العام وكذا مجموعة من المختصين في

علم الوبائيات. كما تتعامل المؤسسة مع لجنة الوطنية و الوزارة من أجل الموافقة

عن القرارات المتعلقة بهذا الفيروس.

أما المبحوثة رقم 02 أجابت أن : "المسؤول عن تسيير الأزمة هو المدير العام ،مدير

الفرعية للنشاطات الطبية و الشبه الطبية ،الأطباء والمراقبين الطبيين".²

* يتم تسيير هذه الأزمة من طرف مجموعة من مسؤولين المؤسسة من بينهم مدير

العام و الأطباء .

يتضح من خلال إجابات المبحوثتين أن المسؤول عن تسيير الأزمة في المؤسسة

الإستشفائية "ندير محمد" هو المدير العام وكذا المتخصصين .

4. التغيير الذي حدث في المؤسسة الإستشفائية "ندير محمد"

أكدتنا كل من المبحوثتين أن هناك تغيير هام حيث صرحت المبحوثة رقم 01 أن:

"كان هناك تراجع في النشاطات الطبية ذلك تجنباً للتجمعات من أجل تفادي أكثر

¹سي أحمد سهيلة، متصرفة إدارية ، مكتب الاعلام و الاتصال ،مستشفى جامعي "ندير محمد" ،يوم 18-05-2022 ، على الساعة 10 صباحا.

عمروني فاطمة ،متصرفة إدارية ، مكتب الإعلام و الاتصال ،مستشفى جامعي "ندير محمد" ،يوم 18-05-2022 ،²على الساعة 13 صباحا.

إصابة خاصة في الموجة الثانية، وقد قمنا بإلغاء كل مؤتمرات الأبواب المفتوحة،

اجتماعات، الأيام

الدراسية، التكوينات¹

* التغيير الذي طرأ على المؤسسة اثناء الازمة كان لصالحها وذلك يحذف كل

الأنشطة غير الهامة التي تؤدي إلى وضع أسوأ .

اما المبحوثة رقم 02: "أكد هناك تغيرات في المؤسسة مثل:

- تحويل المصالح الطبية الجراحية لاستقبال مرضي كوفيد ،وهذا التغير يعتبر جد مهم.
- توقيف النشاطات الجراحية، إلا في الحالات المستعجلة.
- العمال لا يستفيدون من الإجازات السنوية".

* من خلال إجابة رقم 02 يتضح أن الأمر المهم الذي حدث في المؤسسة أثناء

أزمة "كوفيد 19" هو تحويل كل مصالح المستشفى إلى خدمة كوفيد باستثناء

الاستعجالات.²

لاحظنا من خلال الإجابتين أن المؤسسة قررت بإحداث تغيرات جد مهمة وذلك نظرا لتزايد

الوضع الحرج بارتفاع حالات كوفيد .

5. الوسائل التكنولوجية المستخدمة لمحاربة الازمة الصحية في المؤسسة

الاستشفائية:

سي احمد سهيلة،متصرفة إدارية،مكتب الاعلام و الاتصال ،مستشفى جامعي "ندير محمد" ،يوم 18-05-2022 ،¹على الساعة 10 صباحا.

عمروني فاطمة ،متصرفة إدارية ،مكتب الاعلام و الاتصال ،مستشفى جامعي "ندير محمد" ،يوم 18-05-2022 ،²على الساعة 13 صباحا.

طرحت المبحوثة رقم 01 أن المؤسسة قد استفادت من الوسائل التكنولوجية من خلال الإتصال الرقمي ،ويظهر ذلك في قولها "كما تعلمون أننا في زمن التكنولوجيا الاتصالية وذلك باستخدام الاتصال الرقمي"¹.

* إن المستشفى المركزي ندير محمد يتماشى مع التكنولوجيا الجديدة ليكون يومي مع الجمهور ولمعرفة مستجداته كموقع التواصل الاجتماعي .

كما أفادت المبحوثة رقم 02 أن : "اعتمدنا على الملصقات والمطويات وتم وضعها في أقرص وتحميلها في موقع CHUTO.DZ وذلك بوضع المطويات في Micro plasma"²

* ما يمكن استنتاجه إلى أن المركز الاستشفائي استفاد بدرجة كبيرة من الوسائل التكنولوجية بحيث اعتبرت الاتصالات الكتابية من بين الحلول لمجابهة الأزمة كالملصقات و المطويات .

لاحظنا من خلال تصريحات المبحوثين أن الوسائل التكنولوجية لعبت دور مهم في المؤسسة لمكافحة الأزمة ،و لتوعية الشعب .

6. أهم الوسائل المعتمدة في ظل جائحة كورونا

أدلى المبحوث رقم 06 : "كنا نعتمد على الراديو ،التلفزيون ،المنشورات والملصقات

عبر الفايسبوك لتوعية أكبر عدد ممكن من الناس"³

¹ سي أحمد سهيلة ،متصرفة إدارية ،مكتب الاعلام و الاتصال ،مستشفى جامعي "ندير محمد" ،يوم 18-05-2022 ، على الساعة 10 صباحا.

² عمروني فاطمة ،متصرفة إدارية ،مكتب الاعلام و الاتصال ،مستشفى جامعي "ندير محمد" ،يوم 18-05-2022 ، على الساعة 13 صباحا.

³ شلاب جعفر ،مكلف بالإعلام والتكوين ،مستشفى جامعي "ندير محمد" ،يوم 07-06-2022 ،على الساعة 12:05 صباحا

نلاحظ من خلال هذه المقابلة أن المؤسسة الإستشفائية "ندير محمد" اعتمدت على مجموعة من الوسائل لكونها فعالة ومناسبة لإدارة الأزمة، وتتميز بسرعة لإيصال الرسالة وتوعية الشعب بها.

7. تنظيم الاجتماعات خلال الأزمة الصحية في المؤسسة الإستشفائية :

أجابت المبحوثتين أن رغم وجود أزمة "كوفيد 19" إلا أن هناك لقاءات معتمدة عليها وهذا ما اتضح من خلال إجابة المبحوثة رقم 01 : "في ظل جائحة كورونا ألغينا الاجتماعات ،كنا نعتمد على اللقاءات مع المصالح المعنية ،قد لا يتعدى شخصين أو ثلاثة أشخاص مع احترام الإجراءات الوقائية كالكمامة"¹.

* إن المؤسسة الاستشفائية اعتمدت على اللقاءات في ظل الجائحة ،فلا يمكن الغاءها لأن هناك عملية اتصالية تجري بين المصالح المختصة لاتخاذ القرارات المناسبة حول الوباء وذلك باحترام الإجراءات الوقائية إجباريا.

أما المبحوثة رقم 02 أفادت أن : "تم تنظيم الاجتماعات في ظل جائحة كورونا بالتعاون مع مصلحة la direction médical et paramédicale ،التعامل مع مصلحة الأوبئة ،المصلحة المعنية بالكوفيد ،التعامل مع المختصين "²

¹سي أحمد سهيلة ،متصرفة إدارية ،مكتب الاعلام و الاتصال ،مستشفى جامعي "ندير محمد" ،يوم 18-05-2022 ، على الساعة 10 صباحا.

عمروني فاطمة ،متصرفة إدارية ،مكتب الاعلام و الاتصال ،مستشفى جامعي "ندير محمد" ،يوم 18-05-2022 ، على الساعة 13 صباحا.

* رغم تعرض المستشفى الجامعي لأزمة وبائية إلا أن هناك تنظيم في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة وهناك اتصال مع المصالح المختصة لإدارة الأزمة الصحية "كوفيد 19".

نلاحظ من خلال هذه المقابلة أن إدارة الأزمة تحتاج دائما إلى العمليات الاتصالية التي تتمثل في الاجتماعات واللقاءات وبواسطتها تقوم المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بهذه الأزمة بالتعامل مع مختلف المصالح المختصة بالأوبئة لمعرفة مستجدات الفيروس.

8. الإمكانيات المادية و البشرية و نجاعة التواصل مع المرضى و عائلاتهم :

صرح المبحوث رقم 06 أن : "كما تعلمون أن فيروس "كوفيد 19"، أثر على الجميع لعدم توفر الإمكانيات نظرا أنه مرض عضال (Maladie incurable) فمن الواجب عائلات المرضى تفهم الوضع ومساعدة الأطباء ،ومن جهتنا لم نتردد في شرح الموقف لهم"¹ من خلال إجابة هذا المبحوث نلاحظ أن نقص الإمكانيات خلق جو قلق لكن رغم هذا توصلت المؤسسة إلى تعدى هذه الازمة بالتواصل الفعال الذي تقوم به من أجل المواطن وتفهمهم الوضع .

9. التوظيف اللغوي في توعية المواطنين :

أجابت المبحوثتين أن هناك صعوبة في التواصل نظرا أن الفيروس جديد ،وهناك غموضات حوله ويتبين ذلك في إجابة المبحوثة رقم 10 : "نعم ،وجدنا الكثير من الصعوبات وخاصة

شلاب جعفر ،مكلف بالإعلام والتكوين ،مستشفى جامعي "ندير محمد" ،يوم 07-06-2022 ،على الساعة 12:05¹ صباحا .

مع أفراد عائلات المرضى ،وهذا لمدى خطورة الفيروس ،خاصة من جانب المرضى كانوا في حالة لا يمكن التعبير عنها ،لأن حالتهم كانت جد حرجة وأفراد عائلاتهم كانوا شديدين التوتر.وهذا في كل دقيقة يجرون لنا لأنفه الأسباب ،ونظرا أن الفيروس جديد حتى بالنسبة لنا كأصحاب التمريض جاء صعب لأن له أسباب كثيرة ولن ندري كيفية تفشيه خاصة في الآونة الأولى له ،ومن بين هذه الصعوبات :

- أن مصالح الصحة قاموا بمنع الزيارات للمرضى وهذا نقطة أساسية.
- نقص الإمكانيات أدت إلى خلق مشاكل بيننا وبين أفراد عائلات المرضى.
- نقص الأوكسجين وعدم توفر الكمية اللازمة ،أدى هذا إلى توتر كبير لهم وهذا أمر مخيف في الحقيقة ¹.

* إن عملية التواصل صعبة نوعا ما على موظفين المؤسسة خاصة مع أهالي المرضى نتيجة لنقص الإمكانيات كالأوكسجين وهذا الأخير يعتبر وسيلة علاجية مهمة لمرضى "كوفيد 19" لهذا السبب خلق توتر وقلق لدى عائلات المرضى وعند محاولة تفهمهم الوضع يصعب ذلك على الموظفين .

أما المبحوثة رقم 07 أفادت أن : "أكيد ،نحن كأطباء وممرضين في بداية هذه الأزمة لم نفهم هذا الفيروس فكيف نشرحه أو نعطي معلومات عنه للمواطنين ،بحيث هناك الكثير من الآراء سواء من قبل الأطباء ،أو الموظفين أو عامل الصحة ومن هنا يكمن نقص التواصل

¹تودفت سعاد ،ممرضة في مركز جراحة الأطفال ،مستشفى جامعي "ندير محمد" ،يوم 28-06-2022 ،على الساعة 14 صباحا.

بحيث صعب على القطاع الطبي إيصال الحقيقة للمواطن أو إقناعه بوجود هذا الفيروس وهناك هيئات خاصة قامت باجتماعات أين فرضوا تعليمات جديدة على المؤسسة الاستشفائية، التي تكمن في منع الزيارات، الاستشفاء اجباري، لبس الكمامة، وهذا ما صعب التواصل¹.

* هناك تعدد الآراء حول هذا الفيروس المستجد سواء من قبل الأطباء أو الممرضين أو حتى موظفين المؤسسة وهنا يكمن صعوبة التواصل في توعية المواطنين إضافة إلى عدم تقبل المرض وإقتناعهم به وكذلك فرض المستشفى تعليمات جديدة كمنع الزيارات وهذا لم يتقبل من طرف المواطن.

نلاحظ من خلال الإجابات أن التوظيف اللغوي لتوعية المواطن شبه منعدم وذلك لنقص المعلومات عن الفيروس وعدم تفهم المواطن خطورة المرض لأنه لم يحترم الإجراءات الوقائية التي تسببت في صعوبة التواصل بين الموظفين وعائلات المرضى.

10. التوازن بين الخطاب العلمي و الخطاب العام :

أدلى المبحوث رقم 06 أن : "الخطاب العام غير مبني على أسس صحيحة، فالمعلومة الواضحة تؤخذ من الأطباء وليس من كلام الشارع .

حدي ياسمين، ممرضة في مركز جراحة الأطفال، مستشفى جامعي "ندير محمد"، يوم 22-06-2022، على الساعة 11 صباحاً.

فمثلا : عندما منعوا رؤية ضحايا "كوفيد 19" اعتمدوا الأطباء على الخطاب العلمي بتفهم وشرح لهم أن هذا الأخير خطير على حياتهم".¹

* اتضح في هذه الإجابة أن الطاقم الطبي يعتمد على الخطاب العلمي لتقديم تفاصيل صحيحة عن الفيروس والتفهم للمرضى و عائلاتهم عن ما يجب فعله لحماية أنفسهم ،أما بالنسبة للخطاب العام فهو عبارة عن اشاعات وآراء مختلفة لم تؤخذ من مصدر موثوق .

أما المبحوثة 08 أفادت أن : "الخطاب العلمي هو بروتوكول مستمد من مصادر الهيئات الخاصة بالصحة ،وهذا نسبة إلى مصدر الفيروس ومفاهيمه العلمية لذلك يستخدم لتوصيل المعلومات العلمية خاصة اللغة التقنية للشعب .

أما بنسبة للخطاب العام هو بروتوكول مستمد من الخطابات العامة أي من الشعب فيما بينهم الأطباء فالكل لديه نظرة خاصة عن هذا الفيروس سواء عن مصدره أو انتقاله أو مدى انتشاره وخطورته"²

* يستخدم الخطاب العلمي من طرف الهيئات الخاصة بالصحة لتوصيل فكرة علمية مقتنعة عن هذا الفيروس للشعب ،بينما الخطاب العام يأتي من آراء الأطباء و المواطنين .

شلاب جعفر ،مكلف بالإعلام والتكوين ،مستشفى جامعي "ندير محمد" ،يوم 07-06-2022 ،على الساعة 12:05
1صباحا .

أوقارة ديهية ،ممرضة في مركز جراحة الأطفال ،مستشفى جامعي "ندير محمد" ،يوم 28-06-2022 ،على الساعة
11:30²

نلاحظ من خلال إجابات هذه المقابلة أن الممرضين و الأطباء و الشبه الطبيين و مسؤول الاعلام عبارة عن وساطة بين الخطاب العلمي و الخطاب العام من أجل تفكيك ما يعرف بالمصطلحات العلمية ،لأنهم يتعاملون مباشرة مع المرضى و عائلاتهم.

إذن الاتصال جاء بطريقة غير مباشرة دائما عبارة عن تدفق المعلومات على مرحلتين.

المبحث الثاني: الاتصال كوسيلة لتسيير الأزمة و اتخاذ الإجراءات اللازمة

لأنحصارها :

1. ردة فعل الأطباء عند وصول أول حالة للجزائر:

صرح أغلبية المبحوثين أنهم هيأوا أنفسهم من أجل محاربة هذا الفيروس المستجد هذا ما ورد في إجابة المبحوثة رقم 01: "المستشفى الجامعي "ندير محمد" بنيزي وزو أخذ الإحتياطات اللازمة ،وذلك بخلق لجنة لمحاربة "كوفيد 19 " ،بالتعامل مع اللجنة الوطنية وذلك بتطبيب عن بعد".¹

* المؤسسة الاستشفائية بدأت في كل التنظيمات اللازمة لهذا الفيروس ،بحيث أنشأت

لجنة خاصة لكوفيد وكان هناك تواصل بين المؤسسة واللجنة الوطنية مع الأطباء

لمعرفة كل المعلومات الخاصة بهذه الأزمة الصحية

¹ سي أحمد سهيلة ،متصرفة إدارية ،مكتب الاعلام و الاتصال ،مستشفى جامعي "ندير محمد" ،يوم 18-05-2022 ، على الساعة 10 صباحا

أما المبحوثة رقم 02 أجابت أن: "مثل أغلبية المستشفيات قام المستشفى المركزي "ندير محمد" بتهيئة وحدة خاصة لاستقبال مرضى كوفيد وذلك بفتح مصلحة في أسفل المستشفى مخصصة لهذا الوباء.

• تجهيز المصلحة بمختلف المواد البشرية و الاجتماعية"

* المؤسسة الاستشفائية قامت بتهيئة كل الوسائل اللازمة لاستقبال أولى حالات كوفيد

، وذلك بتخصيص مصلحة لهذا الوباء .¹

بينما صرح البعض الآخر أن المؤسسة سعت إلى إيجاد مستلزمات ضرورية لهذا الفيروس المستجد.

هذا ما ورد في إجابة المبحوث رقم 03: "سجلت أول حالة "كوفيد 19"، بولاية بليدة ،ومن ثم حالتين في الجزائر العاصمة ،وأما بالنسبة لولاية تيزي وزو كانت أول حالة في بلدية عزازقة و من بعدها بدأنا بتنظيمات اللازمة من أجل حجب هذا الفيروس"² .

* صنف هذا الوباء كمرض معدي ،بحيث ينتشر من ولاية لأخرى ،وعند وصوله

لولاية تيزي وزو مستشفى "ندير محمد" أخذ الإحتياطات اللازمة له .

كما أفادت المبحوثة رقم 04 أن : " الخوف من المجهول ،الرعب كنا نعلم أننا سوف نكون

الواجهة الأولى ،والأطباء هم الذين سيتحملون المسؤولية " .³

* وصفت المبحوثة الحالة الذهنية للأطباء لكونهم أولى المعنيين بالأزمة .

عمرني فاطمة ،متصرفة إدارية ،مكتب الاعلام و الاتصال ،مستشفى جامعي "ندير محمد" ،يوم 18-05-2022 ،¹ على الساعة 13 صباحا.

²عثماني محمد ،طبيب عام ،مستشفى جامعي "ندير محمد" ،يوم 06-06-2022 ،على الساعة 12:04 صباحا.

³ نسيم بلحاج ،منسقة TRI كوفيد 19 ،يوم 06-06-2022 ،على الساعة 11 صباحا.

من خلال إجابة المبحوثين نلاحظ أن المؤسسة أخذت كل الاحتياطات اللازمة لمحاربة الفيروس و هيئة كل الوسائل الضرورية كما خصصت مصلحة لمرضى كوفيد بمختلف المادات البشرية والاجتماعية وكما كانت مع تعامل دائم مع اللجنة الوطنية ،كما تبنت أيضا أن أول من يواجه هذا الفيروس هو الطبيب .

2. استقبال أول حالة كوفيد 19 داخل المستشفى الجامعي "تدير محمد ":

أفادت المبحوثة رقم 04 أن عند استقبال أول حالة داخل المؤسسة قمنا بتقديم كل التعليمات ويتضح ذلك في :

• قمنا برعاية طبية

• تقديم تعليمات للمرضى ب:

← اخذ فيتامينات س

← الترطيب الدائم (بشرب كمية كبيرة من السوائل).

← الحجر الصحي اجباري.

← شرب كمية كبيرة من الأعشاب¹.

* عند وصول أول حالة إلى المؤسسة قاموا الأطباء بإقناع المرضى على متابعة

التعليمات المقدمة وركزوا على كيفية معالجته .

¹نسيسة بلحاج ، منسقة TRI كوفيد 19 ،يوم 06-06-2022 ،على الساعة 11 صباحا.

أما المبحوث رقم 03 أجاب أن "كانت ردت فعلنا كأطباء عادية، لكن انتابنا الذعر من المجهول، لأن لم نسمع عن المرض من قبل، لكن مع الوقت أدركنا أعراضه وركزنا على كيفية وقاية المريض".¹

* عند وصول أول حالة كانت ردت فعل الأطباء احترافية، لم يتصرف بتدهور رغم خوفهم من المجهول بل بقوا على وضعهم العادي وحاولوا معرفة أعراض الفيروس. نلاحظ من خلال هذه الإجابات أن رغم الصعوبات و الخوف من المجهول وقلة المعلومات المتوفرة عن هذا الفيروس المستجد لكن تمكنوا من مواجهته والتعرف على أعراضه .

3. الوسائل الطبية اللازمة لمحاربة كورونا :

أفاد المبحوث رقم 03 أن هناك وفرة للوسائل الطبية اللازمة لفيروس كورونا .وهذا ما ورد في هذه الإجابة "أخذت المؤسسة كل الاحتياطات من أجل محاربة الفيروس وهيأت كل الوسائل الطبية اللازمة منها :

● Bavette FB2

● Combinaisons médical

● Sous-chaussure

● معقم اليدين".²

¹عثماني محمد، طبيب عام، مستشفى جامعي "ندير محمد"، يوم 06-06-2022، على الساعة 12:04 صباحا.
²عثماني محمد، طبيب عام، مستشفى جامعي "ندير محمد"، يوم 06-06-2022، على الساعة 12:04 صباحا .

* توفرت لدى المؤسسة كل التجهيزات اللازمة والأدوات الطبية التي سوف يتعاملون بها في ظل هذه الجائحة.

أما المبحوثة رقم 04 صرحت أن "في الإعلام توفرت كل الأجهزة لكن في الواقع هناك نقص كبير للوسائل الطبية. إلا في الصيدلية هناك كل الأدوية".¹

* في الصيدلية هناك توفر لكل الأدوية المحتاجة إليها لمعالجة المرضى، أما بالنسبة للوسائل الطبية كان نقص ملحوظ فالإعلام حاول إخفاء الحقيقة .

من خلال المقابلة التي قمنا بها نلاحظ أن الإجابات مختلفة فهناك من صرح عن وفرة كل التجهيزات والوسائل الطبية في المؤسسة، وهناك من صرح بوفرة الأدوية فقط والنقص في الوسائل .

4. تعليمات وزارة الصحة :

أجاب أغلبية المبحوثين أن الوزارة قدمت مجموعة من التعليمات المتبعة لمجابهة الأزمة، وهذا ما ورد في المبحوث رقم 03 : "نعم، كانت هناك تعليمات من الوزارة التي ينبغي اتباعها، منها :

- ملصقات في مختلف الأماكن.
- كيفية التعامل والتصرف مع هذا الوباء.
- تعليمات عن كيفية اعداد تدابير وقائية".²

¹نسيمة بلحاج، منسقة TRI كوفيد 19، يوم 06-06-2022، على الساعة 11 صباحا .
²محمد عثمانى، طبيب عام، مستشفى جامعي "ندير محمد"، يوم 06-06-2022، على الساعة 12:04 صباحا .

* إن الوزارة أجبرت على المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد" اتباع مختلف التعليمات

لمحاربة هذا الوباء، بوزع مجموعة من الملصقات في الأماكن العمومية لتوعية

المواطنين، وتقديم نصائح عن تسيير هذه الأزمة وخضوعهم للإجراءات الوقائية .

أما المبحوثة رقم 01 أفادت أن التعليمات التي وصلت من الوزارة تتمثل في :

• أخذ بطريقة صحيحة مرضى المصابين .

• توفير أدوية، وأوكسجين .

• توجيه المرضى.

• سمع شكاوي المرضى.

• توصيات طبية .

• احترام الإجراءات الوقائية .

• قامت بحملات تحسيسية عبر وسائل الاعلام ¹.

* تلقت المؤسسة مجموعة من التعليمات اللازمة من أجل محاربة هذا الوباء بتوفير

المادات البشرية والاجتماعية وقيام بواجباتهم نحو مرضى كوفيد كاستماع للشكاوي

وتوجيههم، كذلك أصرت على حملات تحسيسية لنشر الوعي لدى المواطنين.

بينما صرح المبحوث رقم 02 أن التعليمات المتحصلة عليها من طرف الوزارة تتمثل في :

• La distanciation social

سي أحمد سهيلة، متصرفة إدارية، مكتب الاعلام و الاتصال، مستشفى جامعي "ندير محمد"، يوم 18-05-2022 ،
¹على الساعة 10 صباحا.

• La formations du personnels médical et paramédical .

• .Port de bavette

• ¹.Médicament adéquat a la maladie (Covid 19)

* أصرت الوزارة على المؤسسة بإتباع هذه التوصيات لانحسار الأزمة ،وذلك بتدريب

الموظفين الطبيين والمسعفين لأن لا يمتلكون تجارب في هذا النوع من الأزمات

لكونه فيروس مستجد وكذلك وفرة أدوية خاصة بالمرض مثل Lovenox .

أما المبحوثة رقم 4 صرحت أن "التعليمات ليست دقيقة عامة ،الزيارات ممنوعة ،الاستشفاء

الاجباري " .²

* ما جلب انتباهنا في مقابلة هذه المبحوثة أن الوزارة أعطت تعليمات متمثلة في عدم

ترك حرية الاختيار لدى المريض لبقائه في المستشفى من أجل العلاج أو خروجه

،كذلك منعت الزيارات .

من خلال إجابات المبحوثين نلاحظ أن الوزارة الصحية قامت بمتابعة هذه الأزمة بتقديم

تعليمات للمؤسسة الاستشفائية يجب تطبيقها لانحسار الفيروس .وهذه التعليمات أفادت

الأطباء بتكوينهم لمواجهة الفيروس والمواطنين بتوضيح طرق الوقاية كلبس الكمامة وكيفية

تعقيم اليدين .

عمروني فاطمة،متصرفة إدارية،مكتب الاعلام و الاتصال ،مستشفى جامعي "ندير محمد" ،يوم 18-05-2022 ،
¹على الساعة 13 صباحا.

²نسيمة بلحاج ،منسقة TRI كوفيد 19 ،يوم 06-06-2022 ،على الساعة 11 صباحا.

5. المصالح المتخصصة للكوفيد :

أفادت المبحوثين أن هناك مصالح خصصت لمحاربة كوفيد ،هذا ما ورد في إجابة المبحوثة رقم 01 والمبحوثة رقم 02 : "في بداية الوباء قمنا بفتح جناح الاستقبال مرضى كوفيد وخصصنا مصلحة الامراض المعدية ،ومع التزايد الهائل للإصابات. قمنا بفتح مصالح أخرى كمصلحة الإنعاش الطبي لحالات خطيرة ،ومصلحة الإنعاش الجراحي ،مصلحة طب الأطفال 2 ،مصلحة أمراض الصدر ،مصلحة الغدد والداء السكري ،مصلحة العظام والمفاصل ،مصلحة الجهاز مسالك البولية ،مصلحة أمراض القلب ،مصلحة جراحة الأعصاب.¹

وعند تأزم الوضعية الوبائية قمنا بإنشاء مخيمات"

نلاحظ من خلال الإجابة أن كل مصالح المستشفى تحولت إلى مصلحة لكوفيد وذلك لتزايد الهائل للحالات . حتى أن الوضع وصل إلى إنشاء مخيمات.

6. الإجراءات المتخذة لانحسار الازمة

أفاد المبحوث رقم 03 أن : "لقد أبلغنا عن ارتفاع الحالات ،فالقرى لعبت دور هام في انحسار هذا الفيروس ،فاتخذت كل الإجراءات اللازمة ،من بينها احترام الحجر الصحي. و

¹سي أحمد سهيلة ،عمروني فاطمة ،منصرفة إدارية ،مكتب الاعلام و الاتصال ،مستشفى جامعي "ندير محمد" ،يوم 2022-05-18 ، على الساعة 10 صباحا.

كما تلقينا عدد أقل من الحالات ،لأن أصبح العلاج في المستوصفات ماعدا الحالات الخطيرة كنا نعالجها في المستشفى ونقوم بالواجب¹

نلاحظ من خلال هذه المقابلة ،أن الحجر الصحي اعتبر من أهم الإجراءات المتخذة الذي ساهم في تقلص الأزمة الصحية "كوفيد 19 " ،حيث هناك اتصال بين الشعب من خلال مساعدته للطاقم الطبي وذلك احتراماً لهذا الإجراء الوقائي (الحجر الصحي) .كما أدى ذلك لانخفاض نسبة حالات "كوفيد 19 " .

فالمواطن أصبح يعالج في المستوصفات .لإزالة الحمل عن المؤسسة الاستشفائية وتركيزهم على الحالات الأكثر خطورة .

7. تفشي الوباء ووصوله إلى حالات رهيبة :

صرح أغلبية المبحوثين أن الوباء أصبح ينتشر بسرعة ولا يمكن انحصاره وذلك لعدة أسباب. وهذا ما ورد في إجابة المبحوث رقم 03 : "كانت مهمة صعبة ،في الوقت الذي وصلت الحالات غير متوقعة ،مع نقص الأوكسيجين ،نقص الوسائل المادية ،وهذا ما أدى إلى تخصيص كل المصالح لكوفيد 19"² .

* إن الأطباء مروا بمرحلة جد صعبة في الوقت الذي كانت الحالات تزداد ارتفاعاً يوماً بعد يوماً وذلك لنقص الإمكانيات في المؤسسة .

¹ عثمانى محمد ،طبيب عام ،مستشفى جامعي "ندير محمد" ،يوم 06-06-2022 ،على الساعة 12:04 صباحاً
² عثمانى محمد ،طبيب عام ،مستشفى جامعي "ندير محمد" ،يوم 06-06-2022 ،على الساعة 12:04 صباحاً .

أما المبحوثة رقم 11 أفادت أن: "الأوضاع التي أدت لتفشي هذا الوباء هي عدم احترام الإجراءات الوقائية من طرف المواطنين، إهمالهم للتعليمات المقدمة لحمايتهم كذلك التأخر في توفير وسائل الحماية كاللقاح وهذا كل ما أدى إلى زيادة حالات كوفيد 19 " ¹

* إن المواطن أعتبر السبب الأول في تفشي الوباء لأنه لم يحترم الإجراءات الوقائية ولم يكن واعي للخطر الذي يأتي من عدم إيمانه بهذا المرض إضافة إلى أنهم أطالوا في إيجاد لقاح لهذا الفيروس.

أما المبحوثة رقم 12 أجابت أن: "نقص الإمكانيات أدت إلى انتشار الوباء، والمواطن لم يحمي نفسه وبقائه، وهذا ما دفع بالفيروس إلى وصوله للموجة الثانية التي شاهدت آلاف الحالات " ².

* عدم توفير الإمكانيات سبب في تزايد حالات "كوفيد 19"، وهذا ما دفع بالفيروس إلى انتشاره بسرعة وكذلك الشعب لم يؤدي واجبه في اتباع تعليمات الوقاية .

أما المبحوثة رقم 13 أجابت أن : " تفشي الوباء كان لعدة أسباب ،منها عدم الوقاية ،نقص التوعية لدى المواطن ،عدم تفهم الأزمة الصحية وتفاقمها في البداية ،كما اعتقدوا أن هذا المرض معدوم وليس الواقع ولهذا السبب تضاعفت الحالات" ³

¹ أمالو ،طبيبة عامة ،مستشفى جامعي "ندير محمد" ،يوم 26-06-2022 ،على الساعة 13 صباحا
²نعيمة راضي ،ممرضة في الصحة العامة ،مستشفى جامعي "ندير محمد" ،يوم 26-06-2022 ،على الساعة 9:30 صباحا
س.ف ،ممرضة في الامراض المعدية ،مستشفى جامعي "ندير محمد" ،يوم 26-06-2022 ،على الساعة 10:15 صباحا ³

* هناك اهمال من طرف المواطنين لأنهم لم يحترموا الإجراءات الوقائية كلبس الكمامة الذي هو أمر مهم يجب أدائه .

يتضح لنا من خلال إجابات المبحوثين أن السببين الرئيسيين اللذان أدوا إلى انتشار وتفاقم الأزمة الصحية "كوفيد 19" هو عدم التوعية لدى الشعب لأنهم لم يحترم الإجراءات الوقائية، و عدم ايمانهم بالفيروس ،و كذلك نقص الوسائل و الإمكانيات اللازمة لمحاربة الوباء التي تعتبر جد مهمة للتخلص منه مثلا كاللقاح فهذا الأخير لم يتوفر في الوقت اللازم إلا بعد انتشار الأزمة ووصولها إلى حالات رهيبية.

8. هدف الأطباء لانحسار الازمة :

صرح الأطباء عن هدفهم المرغوب الذي هو شفاء المرضى وانحسار الأزمة وهذا ما أجاب عنه المبحوث رقم 03 : "كان هدفنا علاج المريض و شفاؤه ،من أجل مغادرة المستشفى حتى لا يكون هناك اكتظاظ وكذلك للتخلص من الأزمة "¹.

* إن الأطباء يعملون باجتهاد لوصول لغايتهم والتحاق بهدفهم لمعالجة مرضى كوفيد.

أما المبحوث رقم 05 أفاد أن "هدفنا الرئيسي هو الفحص الشامل ،بمعنى الشخص الذي يأتي بأعراض كوفيد يقوم بفحص PCR الذي يعتبر من أهم الفحوصات التي تكشف

¹عثماني محمد طبيب عام ،مستشفى جامعي "ندير محمد" ،يوم 06-06-2022 ،على الساعة 12:04 صباحا.

المرض ،حصر المرضى ،تشخيص عام لجميع أعراض المثيرة للشك ،و هدفنا يبقى في إيجاد علاج لهذا الفيروس. ¹

* إن هدف الأطباء هو اخضاع المريض لكل الفحوصات اللازمة لكشف فيروس كورونا وبعدها معالجته .

نلاحظ في هذه المقابلة أن هدف الأطباء واحد وهو تخطي الأزمة بأقل أضرار ممكنة ،وأفادوا كذلك الشعب بنصائحهم .

9. تطبيق البروتوكول الصحي في المؤسسة :

صرح أغلبية المبحوثين أن تطبيق البروتوكول الصحي لم يكن سهل بالعكس كان جد صعب ،وهذا ما ورد في إجابة المبحوثة رقم 09 : "إن تطبيق البروتوكول جاء لنا جد صعب ،وهذا من كل الجوانب ،خاصة أن الفيروس جديد ،ومدى خطورته عالية سواء للكبار أو للصغار والمشكل الكبير هو أن 90 بالمائة من الجزائريين لم يؤمن به ،وهذا يؤثر على تطبيق البروتوكول الصحي وهذا ما أدى إلى تفشي فيروس "كوفيد 19" ،والمشكل الثاني بما أنه جديد وخطير فالمنظمة الصحية العالمية أعلنت شروط وتدابير احترازية للوقاية من مخاطر العدوى ،ولكن لا أحد يحترم هذه الإجراءات ولهذا السبب صعب لنا تطبيق البروتوكول الصحي". ²

بن مجبر عادل ،رئيس مصلحة جراحة الحروق والتجميلية ،مستشفى جامعي "ندير محمد" ،يوم 06-06-2022 ،على الساعة 11:30 صباحا

نكروف ثفسوث ،ممرضة في مركز جراحة الأطفال ،مستشفى جامعي "ندير محمد" ،يوم 28-06-2022 ،على الساعة 10:15² صباحا

* عند بداية الأزمة الوبائية أعلنت المنظمة الصحية العالمية بروتوكول صحي يجب تطبيقه بوضع مجموعة من التعليمات و الإجراءات الوقائية، لكن لم يكن سهل لعدة أسباب لكونه فيروس جديد، والإصابة به تكون سريعة، والأمر المهم الذي صعب تطبيق البروتوكول هو أن أغلبية الجزائريين لم يقتنع بهذا الفيروس. و لم يحترم الإجراءات .

أما المبحوثة رقم 07 أجابت أن : "البروتوكول الصحي جاء جد صعب .نظرا لنقص التوعية لدى المرضى وعائلاتهم ،وعدم تقبل الوضع الجديد مع هذا الفيروس فالشروط التي وضعوها لتطبيق البروتوكول الصحي كانت صعبة على الموظفين وذلك لكل التغيرات التي تطرأت على المؤسسة ،بحيث تغير نظام العمل فبدلا من العمل يوميا أصبح الموظف يعمل سواء يومان من يومان أو 24 ساعة ،كما أجبنا على اللباس الاجباري للعمل كالكمامة ،قفازات وقائية ، combinaison .

إضافة إلى ذلك في وقت الحجر الصحي ،حيث هناك نقص في الإمكانيات لأن لم تتوفر وسائل النقل¹.

* إن الظروف التي مرت بها المؤسسة الاستشفائية "تدير محمد" من خلال تطبيقها للبروتوكول الصحي كانت صعبة وذلك لكل التغيرات التي حدثت كنظام العمل واللباس الاجباري إضافة إلى نقص الوعي لدى الشعب وعدم توفر وسائل النقل .

حدي ياسمين ،ممرضة في مركز جراحة الأطفال ،مستشفى جامعي "تدير محمد" ،يوم22-06-2022 ،على الساعة 11 صباحا¹

من خلال ملاحظتنا وحسب إجابات المبحوثين يتضح أن تطبيق البروتوكول الصحي كان صعب جدا ،لكون الأزمة الوبائية جديدة وخطيرة ،والأمر الذي يؤثر على تطبيق هذا الأخير هو عدم توعية الشعب وإهماله للإجراءات الوقائية التي وضعتها المنظمة الصحية العالمية وكل التحويلات التي شاهدها المؤسسة التي يجب احترامها من قبل الموظفين و كذلك لنقص الإمكانيات في وقت الحجر الصحي.

10. ساعات الاستراحة خلال الازمة :

صرح أغلبية المبحوثين أن لم تكون هناك ساعات استراحة من بداية الأزمة إلى نهايتها ولم تكن لهم اجازات هذا ما أفاد المبحوث رقم 03 : " كانت الاجازات ممنوعة عندما تأزمت الوضعية الوبائية حتى الوقت الذي انخفضت فيه الحالات كنا نأخذ 10 إلى 15 يوم".¹

* عند تدهور الوضع لم تكن الاجازات مسموحة إلا عند تجاوز المرحلة الصعبة كانوا يسمحون لهم الاستراحة لبضعة أيام.

أما المبحوثة رقم 11 أجاب أن : "بالنسبة لساعات الاستراحة كانت قليلة جدا لأن كان هناك نقص في الوسائل و الإمكانيات وكذلك نقص في الطاقم الطبي حيث حضور ممرض واحد ل 14 مريض"²

¹عثماني، محمد طبيب عام، مستشفى جامعي "ندير محمد"، يوم 06-06-2022، على الساعة 12:04 صباحا.
²أمالو، طبيبة عامة، مستشفى جامعي "ندير محمد"، يوم 26-06-2022، على الساعة 13 صباحا .

* لم تكن لنا فرص لأخذ اجازات نظرا لنقص الإمكانيات في المستشفى الجامعي

"ندير محمد" والنقص الملحوظ في الطاقم الطبي.

أما المبحوثة رقم 13 أجابت أن: "الفيروس لم يترك لنا المجال للاستراحة إلا في فراغ قليل

، ولم تكن هناك اجازات ، لا نستطيع نحن كأطباء و ممرضين ترك زملائنا في ذلك الوضع

إلا من أصيب بالفيروس . من بداية الأزمة إلى نهايتها لم تكن لنا أي عطلة لمدة عامين

خاصة نحن كالمصالح المعنية"¹

* إن الفيروس وضع حد للاستفادة من الاجازات منذ بداية الوباء إلى نهايته خاصة

الخدمات المعنية .

من خلال تصريحات المبحوثين نلاحظ أن خلال فترة الأزمة الصحية "كوفيد 19" أجّلت كل

الاجازات لأنها لم تكن مسموحة نظرا لتفاقم الوباء والنقص في الإمكانيات ودام هذا الوضع

لمدة عامين .

11. الفحوصات الطبية المتخذة لمرضى كوفيد 19

أفادت المبحوثتين أن عند الإصابة بفيروس كوفيد يجب أن يخضع المريض لعدة فحوصات

، وهذا ما ورد في إجابة المبحوثة رقم 09 أن: "الفحوصات التي نقوم بها لمرضى كوفيد

، تتمثل في:

- تشخيص المريض.

س.ف، ممرضة في الامراض المعدية ،مستشفى جامعي "ندير محمد" ،يوم 26-06-2022 ،على الساعة 10:15 صباحا

- قياس درجة الحرارة.
- قياس ضغط الدم.
- قياس نسبة الأوكسجين في الدم المريض.
- قيام التحاليل الدموية للمريض.
- إجراء scanner TDM thoracique في حالة إذ كان المريض في

وضع خطير.¹

* هناك مجموعة من الفحوصات يخضع لها المريض قبل دخول المستشفى لتشخيص المرض وذلك بالتسلسل.

أما المبحوثة رقم 07 صرحت أن: "تعتمد على نوعين من الفحوصات *signe clinique* و *signe para-clinique* لإجراء فحص *clinique* يقوم الطبيب باستجواب المريض على حالته وأعراضه الخارجية.

أما بالنسبة لفحص *para-clinique* نقوم بإجراء الفحوصات التالية

- قياس الحمى.
- قياس الأوكسجين *saturation d'oxygène*.
- فحص الدم.
- فحص الصدر.

نكروف ثفسوث، ممرضة في مركز جراحة الأطفال، مستشفى جامعي "ندير محمد"، يوم 28-06-2022، على الساعة 10:15¹ صباحاً

• فحص PCR .¹

* إن قبل الخضوع لفحص para-clinique يجب أولاً أن يجوز المريض من الفحص clinique من أجل التعرف على أعراض هذا الفيروس التي يعاني منها المريض ومن ثم خضوعه إلى فحص para-clinique ،لمعرفة العلاج الملائم .
نلاحظ من خلال هذه الإجابات أن المصابين بالفيروس يخضعون لفحوصات عدة سواء لمعرفة إذا الفرد مصاب بالفيروس أو لمعرفة حالة التي وصل إليها المريض وإعطائه العلاج المناسب .

المبحث الثالث :حملات التلقيح في المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد "

1. التأثير على المواطن لاتخاذ اللقاح :

أجاب المبحوثين أنه كان من الصعب اقناع المرضى والتأثير عليهم لإجراء اللقاح ،وهذا ما ورد في إجابة المبحوثة رقم 08 أن : "في هذا الأمر، لم ننجح في إقناع المرضى ولا أفرادهم ولا نحن كموظفين المستشفى ،باتخاذ اللقاح ضد مرض كوفيد ،وهذا للعديد من النقاط منها :
• تعدد اللقاحات.

• تعدد الآراء الخارجية (مواقع التواصل الاجتماعي)

ولهذا الأغلبية كانوا ضد هذا اللقاح".²

حدي ياسمين ممرضة في مركز جراحة الأطفال ،مستشفى جامعي "ندير محمد" ،يوم 22-06-2022 ،على الساعة 11 صباحاً¹

أوقار ديهية ،ممرضة في مركز جراحة الأطفال ،مستشفى جامعي "ندير محمد" ،يوم 28-06-2022 ،على الساعة 11:30²

* الطاقم الطبي لم يتمكن من اقناع المواطن على إجراء اللقاح لأنه لم يكون متأكد

منه ومن فعاليته ولهذا تركوا حرية الاختيار لدى الشعب لاتخاذ.

أما المبحوث رقم 05 أجاب أن: "صراحة لم نؤثر ،لسنا مقتنعين باللقاح ،فلا يمكن التأثير

على المريض ونصحه لاتخاذ جرع من اللقاح ،والأطباء ليسوا مقتنعين به

• لا يوجد تأثير من أجل اللقاح.

• التلقيح إرادي وليس اجباري.

• التلقيح يقي من الاستشفاء في العناية المركزية.

• الملقحين مرضوا لكن لم يدخلوا للعناية المركزة".¹

* لم يتم التأثير على مرضى كوفيد لاتخاذ اللقاح خاصة أن الأطباء و الممرضين لم

يقتنعوا بفعاليته ولهذا لم يكون التلقيح اجباري ،لكن في الأخير تبين أن هذا اللقاح

لديه آثار إيجابية فهو يقي المريض من استشفائه في العناية المركزة.

من خلال المقابلة التي قمنا بها نلاحظ أن هناك صعوبة في إقناع المواطن على اتخاذ

اللقاح نظرا لوجود شك في هذا الأخير وذلك لتعدد اللقاحات الذي سبب قلق وذعر ،إضافة

إلى الإعلام (مواقع التواصل الاجتماعي) الذي أثر سلبا على الحملات التلقيحية بحيث لم

يسهل الأمر رغم كل هذا تبين للأطباء في الأخير أن اللقاح له تأثيرات إيجابية لأن

الملقحين حتى ولو مرضوا مرة أخرى لا يصلون إلى حالة حرجة.

بن مجبر عادل ،رئيس مصلحة جراحة الحروق و التجميلية ،مستشفى جامعي "ندير محمد" ،يوم 06-06-2022 ،على
¹ الساعة 11:30 صباحا

2. حملات التلقيح :

أجاب أغلبية المبحوثين أن خلال الأزمة الصحية "كوفيد 19" أقيمت حملات التلقيح، وهذا ما تبين في إجابة المبحوث رقم 03 : "نعم، كانت هناك حملات التلقيح، على مستوى المستشفى والقرى والثانويات لكن الناس تأخروا في أخذ التلقيحات، وكانت هناك اشاعات حيث لم يؤمنوا بفعاليتها. لهذا تمكنا من تخطي هذه المرحلة بصعوبة".¹

* تواجدت حملات التلقيح في مختلف الأماكن، لكن كان من الصعب إقناع المواطن على اتخاذ اللقاح لأن هناك آراء سلبية ولم يؤمن به .

أما المبحوثة رقم 11 أفاد أن "نعم، بالطبع أقيمت حملات التلقيح عبر كامل الوطن، من بينهم مستشفى ندير محمد، وفي كل العيادات، لكن الشعب لم يتجرأ على التلقيح نظراً أن الفيروس جديد و اللقاح جديد، خاصة في البداية مع الاشاعات التي أطلقت على هذا الأخير. لكن مع الوقت عند وفرة التلقيحات وخاصة أنها مجانية بدأت فئة من المواطنين الاقتناع باللقاح"²

* إن المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد" وفرت تلقيحات مجانية للمواطنين. لكن في البداية ترددوا على اتخاذ اللقاح لكونه مجهول (فيروس مستجد) ومع الاشاعات السلبية التي لم تسهل الامر، فالشعب غير مقتنع ولم يؤمن بهذه التلقيحات ومع الوقت أدرك الشعب أن الحل المناسب لتخطي هذه الأزمة هو اللقاح.

¹عتماني محمد، طبيب عام، مستشفى جامعي "ندير محمد"، يوم 06-06-2022، على الساعة 12:04 صباحا .
²أمالو، طبيبة عامة، مستشفى جامعي "ندير محمد"، يوم 26-06-2022، على الساعة 13 صباحا .

أما المبحوثة رقم 12 صرحت أن : "نعم ،قمنا بحملات التلقيح في المستشفى الجامعي "ندير محمد" ،والعيادات وكانت مجانية ،بحيث كل مواطن يمكنه أن يخضع

لهذا التلقيح لكن في البداية هناك تردد خوفا من التأثيرات الثانوية لهذا اللقاح"¹

* وفر المستشفى الجامعي تلقّيات للمواطنين لكونه الحل الوحيد للتخلص من هذه

الأزمة ،لكن الشعب تردد خوفا من آثاره الجانبية .

أما المبحوثة رقم 13 : " هناك حملات التلقيح للتوعية ،وفتحوا مكاتب مخصصة

للتلقيحات وكانت مجانية ،صخروا إمكانيات مادية ومدنية رغم هذا لم يكون هناك

الكثير من الناس المقبلين للتلقيح " ²

* المؤسسة الاستشفائية هيأت كل الإمكانيات المناسبة للتلقيحات حتى أنها خصصت

مكاتب ،ورغم المجهودات التي أقيمت لم تكون هناك نسبة كبيرة من الملقحين .

لاحظنا من خلال تصريحات المبحوثين أن المؤسسة الاستشفائية صخرت الإمكانيات

المناسبة للتلقيح ،وكانت مجانية ،لكن المواطنين ترددوا في البداية خوفا من آثار الجانبية

للقاح.

¹راضى نعيمة،ممرضة في الصحة العامة ،مستشفى جامعي "ندير محمد" ،يوم 26-06-2022 ،على الساعة 9:30 صباحا

س.ف ،ممرضة في الامراض المعدية ،مستشفى جامعي "ندير محمد" ،يوم 26-06-2022 ،على الساعة 10:15 صباحا

النتائج

استخلاص النتائج :

من خلال النتائج التي تم الوصول اليها بدراستنا هذه و التي تدور مضمونها حول الاتصال المؤسساتي و إدارة الأزمات بالمؤسسة الاستشفائية "ندير محمد"، تبين لنا بعد تحليل البيانات المتحصل عليها عن طريق أداتي الملاحظة و المقابلة ،و اللتان تم الاعتماد عليهما لاستكمال مجريات الدراسة الميدانية كأداتين لجمع المعلومات و البيانات تم التوصل اليها :

▪ الاتصال له أهمية كبيرة بمختلف أشكاله في تسيير الأزمات بالمؤسسة الاستشفائية "ندير محمد" و لعب دورا كبيرا في الحد من تفاقم الأزمة في كل نواحيها الإدارية التنظيمية والتسيرية.

▪ الاتصال لعب دورا مهما في الحفاظ على سمعة المؤسسة الصحية .

▪ الوسائل المناسبة لإدارة الأزمة في المركز الجامعي "ندير محمد" هي : الهاتف ،مواقع التواصل الاجتماعي و الإعلانات و لكل وسيلة اتصالية دورها المناسب في ظرف المناسب خلال الأزمة الصحية.

▪ المسؤول عن إدارة الأزمة هو المتكلف بشؤون المؤسسة و كذا المتخصصين بالأزمة الوبائية أين كان التناسق مهم جدا بين هذه المصالح .

▪ واكبت المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد" تتواكب مع التطورات التكنولوجية في مجال الاتصال لتسهيل خدماتها الصحية خاصة التحسسية من خطر الوباء على الصحة العمومية

في ولاية تيزي وزو وذلك بتفضيل كل الوسائل التكنولوجية و الوسائل الجديدة بتقديم مقاطع

فيديوهات للأطباء و الطاقم الصحي عبر مواقع من أجل التحسيس والتوجيه .

▪ أحداث تغييرات طارئة داخل المؤسسة لعدم إساءة الوضع.

▪ استمرت العملية الاتصالية في ظل الأزمة الوبائية عن طريق الاجتماعات و اللقاءات

داخل المؤسسة الاستشفائية "تدير محمد " عبر التواصل الرقمي من إيميل و التطبيقات

الجديدة.

▪ رغم نقص الإمكانيات التي شاهدها المؤسسة الاستشفائية "تدير محمد" إلا أنها تجاوزت

مرحلة الخطر و قضت على الأزمة الصحية كوفيد19 و ذلك بفضل الاتصال الفعال

المعتمد من طرف الأطباء لفهم الوضع.

▪ تعاون المؤسسة الاستشفائية "تدير محمد" مع اللجنة الوطنية لاتخاذ قرارات مناسبة لمحاربة

الفيروس المستجد عبر مساندة التعليمات الوزارية التي ترسل عبر الاتصال الرقمي و كذلك

وسائل الاعلام المختلفة .

▪ السبب الرئيسي في انتشار الوباء هو عدم احترام التعليمات المقدمة من طرف الوزارة ،و

الحجر الصحي اعتبر من أهم الإجراءات المتخذة للتخلص من الأزمة الوبائية.

▪ هناك صعوبات تواصلية في التعامل مع السكان و المرضى لصعوبة هذا المرض و فهم

هذا الوباء من الناحية العلمية و حتى من الناحية الاجتماعية ،و هناك غموض كبير مما

أدى إلى الصعوبة و الاضطراب في عملية التواصل خاصة بالنسبة للأشخاص الذين لديهم

عقدة في فهم هذه المواضيع و التطورات الحاصلة في ومجابهة الأزمة

▪ تواجد صراع تجاري ،علمي ،ادبيولوجي فهذا أثر بشكل كبير جدا على العملية الاتصالية

التحسيسية للقاح وكذا التضارب المعلومات الصحية و الاشاعات مما أدى إلى تقاوم الأزمة

والإخلال من مصادقة المعلومة في دور الأزمة .

إذ لعب الأطباء و الطاقم الطبي دور الوساطة لحل المشكل الاتصالي باعتماد خطاب

اتصالي بسيط سهل عملية الفهم للمرضى و الشعب بمستجدات هذه الازمة الصحية.

خاتمة

تمت معالجة هذه الدراسة الخاصة بالموضوع الموسوم بدور الاتصال المؤسسي وإدارة الأزمات لدى المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد" بتيزي وزو، وكيف تعاملت المؤسسة مع جمهورها الداخلي و الخارجي قبل و اثناء و بعد الازمة، على اعتبار أن الاتصال بشكل عام يشكل عنصرا هاما في حياتنا الاجتماعية بكل مستوياتها. لذلك فإن دراستنا هذه استقت أهميتها من قيمة الموضوع في حد ذاته، إذ تعمل المؤسسات على تجسيد ورفع قيمة الاتصال المؤسسي بجوانبه المتعددة في محاولة منها لجعل نظامها يتناسق مع ما تم تسطيره من أهداف، وحتى تتمكن من إدارة الأزمات التي تواجهها باعتبار الأزمة الصحية حالة طارئة يمكن أن تصيب أي مؤسسة في أي لحظة وتحت أي ظرف .

لذا تبين أن هذا الاتصال المؤسسي في جزئه الداخلي فعلا قد يضمن نجاح و استمرارية المؤسسة، فهذا ما تم لمسه بين ثنايا دراستنا هذه التي تبين لنا من خلالها أن العملية الاتصالية تتم بشكل أفضل داخل المؤسسة عكس مع الجمهور الخارجي فهناك صعوبات تواصلية في التعامل مع المرضى.

قائمة المصادر و المراجع

الموسوعات :

1. الرازي محمد بن أبي بكر ،مختار الصحاح ،بيروت ،دار الكتاب العربي ،1967 .
2. حجاب محمد منير ،الموسوعة الإعلامية ،مجلد الأول ،دار الفجر للنشر و التوزيع ،2003،

الكتب باللغة العربية :

3. البادي محمد محمد ،التخطيط الاستراتيجي للاتصال ،ط1 ،دمياط الجديدة ،دار المهندس للطباعة ،2005 .
4. الحسن محمد حسن،الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي ،ط2 ،دار الطبعة ،بيروت ،1991،
5. الحيلة محمد محمود،تصميم و انتاج الوسائل التعليمية ،ط1 ،دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان 2000
6. الخضيرى محسن أحمد ،إدارة الأزمات :منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على المستوى الاقتصاد القومي و الواحدة الاقتصادية ،مكتبة مدبولي ،ط2 ،القاهرة ،2003.
7. الشافعي محمد ،استراتيجية إدارة الأزمات و الكوارث ،مركز المحروسة للبحوث و التدريب و النشر ،القاهرة ،2001.
8. الشعلان فهد أحمد ،إدارة الأزمات : الأسس و المراحل و الآليات ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ،2002.
9. الضلاعين علي الفلاح و عودة الشمايلة ماهر، عزت اللحام محمود و مصطفى يوسف كفي ،الاعلام و إدارة الأزمات ،ط1 ،الاعصار العلمي للنشر و التوزيع ،عمان ،2015.
10. الطويرقى عبد الله ،صحافة المجتمع الجماهيري (سوسيولوجيا الاعلام في المجتمع الجماهيري) ،مكتبة العبيكان ،الرضان ،د.ط ،1997.

11. الكردي محمد كامل مصطفى، إدارة الاعلام و العلاقات العامة في الأزمات، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات و الكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس كلية التجارة 25-26 أكتوبر 1997.
12. المزاهرة منال هلال، نظريات الاتصال، ط1، دار المسيرة، عمان، 2012.
13. أبو سمرة محمد، الاتصال الإداري و الإعلامي، ط1، دار أسامة، 2009.
14. أبو شامة عباس، إدارة الأزمة في المجال الامنى الامارات شرطة الشارقة مجلة الفكر الشرطي، 1995.
15. أبو شيخة نادر أحمد، مدخل إلى إدارة الوقت، ط2، دار المسيرة، 2013.
16. أبو فارة يوسف أحمد، إدارة الأزمات (مدخل متكامل)، ط1، دار اثراء، الأردن، 2009.
17. أحمد جلال عز الدين، إدارة الازمات في الحدث الإرهابي، اكااديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1900.
18. أنجرس موريس، منهجية البحث العلمي في البحث العلمي : تدريبات علمية ترجمة بوزيد صحراوي و كمال بوشرف و سعيد سبعون، ط2، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006.
19. أنجرس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، ترجمة مصطفى ماضى و آخرون، الجزائر، دار القصبه للنشر، 2004.
20. أنجرس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ترجمة : صحراوي بوزيد و بوشرف كمال وسبعون سعيد، دار النهضة، الجزائر، 2014.
21. إبراهيم أحمد أحمد، إدارة الأزمات : الأساليب و العلاج، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000.

22. أيوا اصبع صالح خليل ،العلاقات العامة و الاتصال الإنساني ،ط1 ،دار الشروق ،الأردن ، 1998
23. بطرس جلدة سالييم ،الاستراتيجية :الاستراتيجيات الحديثة الازمات في ظل عالم متغير ،دار الراهية للنشر و التوزيع ،عمان ،2010.
24. بلخيري رضوان و الماجد سارة ،مدخل للاتصال و العلاقات العامة ،ط1 ،دار جسور للنشر و التوزيع ،المحمدية ،الجزائر ،2014.
25. بن حكمت الحريري محمد سرور،إدارة الأزمات و إستراتيجية القضاء على الأزمات الاقتصادية و المالية و الإدارية ،ط1 ،الأردن ،2012.
26. بن مرسلي أحمد ،مناهج البحث في علوم الاعلام و الاتصال ،ط2 ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2005 .
27. بن مرسلي أحمد ،مناهج البحث العلمي في الدراسات الإعلامية ،عالم الكتب ،مصر ،2000 .
28. بوحوش عمار ،دليل البحث في المنهجية و كتابه الرسائل الجامعية ،دط ،دار النشر ،الجزائر ،1999.
29. بوغيط جمال الدين،الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ،مذكرة ماجستير ،جامعة منتوري ،قسنطينة ،2008-2009 .
30. جاد الله محمود ،إدارة الأزمات : الأساليب و العلاج ،دار الفكر العربي ،القاهرة ،2022.
31. جبر صدم محمد ،المعلومات و أهميتها في إدارة الأزمات ،تونس المجلة العربية للمعلومات ،1998 .
32. جبر سعيد سعاد ،سيكولوجية الاتصال الجماهيري ،ط1 ،عالم الكتب الحديث ،الأردن ،2008.
33. حجاب منير و سحر محمد وهبي ،المدخل الأساسية للعلاقات العامة ،دار الفجر ،القاهرة ،1995.

34. حلمي فاروق ،الأزمة ذات الطبيعة الإدارية ،القاهرة ندوة الأسلوب العلمي للطباعة و النشر والتوزيع ،القاهرة ،2000.
35. حواش جمال دين محمد ،إدارة الازمات و الكوارث الضرورية حتمية ،مؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمتات و الكوارث البحث(38) ،القاهرة ،كلية التجارة ،جامعة عين الشمس ،1419 .
36. حواش جمال ،دور ومهام قوات المسلحة المصرية وعلاقتها بباقي أجهزة الدولة بإدارة الأزمتات على المستوى القومي رسالة الدكتوراه ،أكاديمية ناصر ،1994.
37. خاطر أحمد ،مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية ،دار الكتاب الجامعة الحديث ،القاهرة ،1982.
38. خو رشيد مراد كمال ،الاتصال الجماهيري و الاعلام : التطور و الخصائص و النظريات ،ط1 ،دار المسيرة ،الأردن ،2011 .
39. دادي عدون ناصر ،الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية لدراسة نظرية و تطبيقه ،ط1 ،مصر ،مطبعة ومكتبة اشعاع اسكندرية ،2004.
40. دليو فضيل ،الاتصال : مفاهيمه و نظرياته ووسائله ،ط1 ،دار الفجر للنشر ،القاهرة ،2013 .
41. دليو فضيل و آخرون ،الاتصال في المؤسسة ،فعاليات الملتقى الوطني الثاني ،منشورات مخبر علم الاجتماع الاتصال ،مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية بالخراب ،قسنطينة ،2003.
42. رضا عبد الحكيم رضوان ،الأمن و الحياة ،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،2002.
43. زيدان محمود ،الاستقراء و المنهج العلمي ،مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر ،القاهرة ،1980 .
44. سالم الخالدي مريم ،مراحل تطور الاتصال ،جامعة الجزيرة أدلى دولة الامارات العربية المتحدة ،1970

45. سلطان محمد صاحب ،العلاقات العامة و وسائل الاتصال ،ط1 ،دار المسيرة ،الأردن ،2011.
46. سمير محمد حسين ،بحوث الاعلام "أسس و المبادئ" ،د.ط ،دار الفكر العربي ،القاهرة ،2007.
47. سيد الفهمي محمد ،تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية ،دار المعرفة ،الإسكندرية ،1905.
48. شومان محمد ،الاعلام و الأزمات :مدخل نظري و ممارسات عملية ،دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع ،القاهرة ،2002.
49. طلعت إبراهيم لطفى ،مدخل إلى علم الاجتماع ،مكتبة غريب ،القاهرة ،1993 .
50. طلعت محمود منال ،مدخل إلى علم الاتصال ،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ،2002 .
51. عبد الباقي صلاح الدين محمد ،السلوك الإنساني في المنظمات ،دار الجامعية ،القاهرة ،2000.
52. عبد الباقي صلاح الدين محمد ،السلوك الإنساني في المنظمات ،ط2 ،الدار الجامعية للنشر ،الإسكندرية ،2001.
53. عبد العزيز ابراهيم ،مناهج و طرق البحث العلمي ،ط1 ،دار الصفاء للنشر و التوزيع ،عمان ،2001.
54. عبد العقار راشد ،دراسات في الاتصال ،ط1 ،مكتبة نهضة الشرق ،القاهرة ،1984.
55. عبد الرزاق محمد الديلمى ،مدخل إلى وسائل الاعلام ،ط1 ،دار الثقافة ،الأردن ،2011.
56. عبد الفتاح محمد سعيد ،التسويق ،دار النهضة العربية ،بيروت ،1983 .
57. عبد المهدي المساعدة ماجد ،إدارة الأزمات : المداخل و المفاهيم و العليميات ،ط1 ،دار الثقافة ،الأردن ،2012.

58. عبيدات محمد و محمد أبو ناصر و عقيلة مبيضين ،منهجية البحث العلمي : قواعد و مراحل و التطبيقات ،دليل وائل للطباعة و النشر ،عمان ،1999 .
59. عبد المهدي ماجد ،إدارة الأزمات :المدخل و المفاهيم و العمليات ،ط1 ،دار الثقافة الأردن ،2012.
60. عطا الله أحمد شاكر ،إدارة المؤسسات الإعلامية ،ط1 ،دار أسامة للنشر ،الأردن ،2015 .
61. عزي عبد الرحمان و آخرون ،عالم الاتصال ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،1992.
62. عامل يسرى ،الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها ،دار المدينة المنورة ،الرياض ،1986.
63. عجوة علي و آخرون ،مقدمة في وسائل الاتصال ،ط1 ،مكتبة مصباح ،حدة ،1989.
64. عجوة علي و كريمان فريد ،إدارة العلاقات العامة بين إدارة الاستراتيجية و إدارة الأزمات ،عالم الكتب ،القاهرة ،2005 .
65. علوى مصطفى ،سلوك مصر الدولي خلال أزمة يونيو 1976 ،مجلة النهضة ،كلية الاقتصاد و العلوم السياسية ،جامعة القاهرة ،2006.
66. عليوة السيد ،إدارة الأزمات في المستشفيات الإدارية ،ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع ،القاهرة ،2000 .
67. عليوة السيد ،إدارة الوقت و الأزمات و الإدارة ،دار الأمين ،القاهرة ،2007 .
68. عمر المفلق خضرة ،الاتصال المهارات و النظريات و أسس عامة ،ط1 ،دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ،عمان ،2015.
69. غانم محمد حسن ،فن قراءة للغة و الجسد ،ط1 ،المدرسة الانجلو مصرية ،القاهرة ،2008 .
70. قدرى علي عبد المجيد ،اتصالات الأزمة و إدارة الأزمات ،دار الجامعية الجديدة ،القاهرة ،2011 .

71. قاسمي ناصر ،الاتصال في المؤسسة ،دراسة نظرية و تطبيقية ديوان المطبوعات الجامعية ،2014 .

72. كريمان فريد ،تقييم كفاءة الاتصالات في إدارة الأزمة دراسة حالة الشركة العربية للأجهزة الالكترونية ،المجلة المصرية لبحوث الاعلام ،كلية الاعلام جامعة القاهرة ،العدد 6 ،أكتوبر/ديسمبر ،1999.

73. نصر محمد ،إدارة الأزمات و الكوارث ،مكتبة الكتب العربية ،2008 .

الرسائل الجامعية :

74. حواش جمال ،دور ومهام قوات المسلحة المصرية وعلاقتها بباقي أجهزة الدولة بإدارة الأزمات على المستوى القومي رسالة الدكتوراه ،أكاديمية ناصر ،1994.

75. رماش صبرينة ،الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،رسالة لنيل درجة الدكتوراه ،جامعة منتوري ،قسنطينة ،2008-2009.

76. عبد العزيز الماجد عبد الرحمان ،أساليب الاتصال ووسائله في العلاقات العامة ،رسالة ماجستير ،جامعة محمد بن سعود الإسلامية ،المملكة العربية السعودية ،1986-1987 .

77. هارون مليكة ،الاتصال في أوساط الشباب ولاية تيبازة ،رسالة لنيل شهادة ماجستير في علوم الاعلام و الاتصال ،تحت إشراف الأستاذ الدكتور أحمد حمدي ،جامعة الجزائر ،2004-2005،

78. نايلي أحمد ،إدارة الاتصال لأزمة فيفري بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 2 ،كلية الآداب و العلوم الاجتماعية و الإنسانية ،قسم علوم و الاتصال ،جامعة باجي مختار ،عنابة ،2012/2013 .

الكتب باللغة الأجنبية :

79. Amado Get Guillet , la dynamique de la communication dans les groupes , éditions Armond Colin , 2^{eme} édition , paris .

80. Bartouli Amine, communication et organisation pour une politique générale cohérente, éditions dunod, 1991.

81. Bartouli Amine , communication et organisation , éditions d'organisation , paris , 1991 .

82 5.C.B.M Vanriel , principale of corporate communication , 1st , éditions , British library , 1995.

83. Coombs, w. timothy, ongoing crisis communication : planning managing and responding , 2nd , los Angles , London , New Delhi and singapour : saga, 2007.

84. Encyclopédie de science de l'information et de la communication , Ellipse , 1997.

85. Ocal, Emin, Oralm, Emel lapata, and Erdis, ecran, crisis managment in turkish construction industry, building and environnement (41), 2006, pp 1498-1503 , w.w.w. science direction .com

86. Roux –Dufort Christophe, la gestion de crise un enjeu stratégique pour les organisations , editeur de boeck , 1999.

مواقع الأنترنت :

<http://majed> 1975 , wordpress.com 26-11-2010
بناء-الاستراتيجية-الاتصالية

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة مولود معمري تيزي وزو تامدة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الانسانية

فرع علوم الاعلام و الاتصال

استمارة مقابلة حول :

الاتصال المؤسساتي و إدارة الأزمة الصحية

كوفيد 19 في المؤسسات الصحية الجزائرية

دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد "

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال

تخصص اتصال تنظيمي

الأستاذ المشرف

من اعداد :

د/ عبد الغني ارشن

خاوس لياليا

بوطياب مليكة

السنة الجامعية : 2021/ 2022

المحور الأول: أهمية الاتصال في الأزمة الصحية بالمؤسسة الاستشفائية "ندير

محمد"

باعتبار أن الاتصال مصدر أساسي في أي مؤسسة من أجل ممارسة أنشطتها المختلفة لبلوغ غايتها و تحقيق أهدافها.

1. فمن خلالكم فيم تكمن أهمية الاتصال في إدارة الأزمة بمؤسسة "ندير محمد"؟
2. ما هي أهم أنواع الاتصالات الأكثر استخداما في المؤسسة الاستشفائية؟
3. من هو المسؤول عن تسيير الأزمة في هذه المؤسسة الصحية؟
4. هل حدث تغيير ما داخل المؤسسة الاستشفائية في ظل جائحة كورونا؟
5. ما هي الوسائل التكنولوجية المستخدمة لمحاربة الأزمة الصحية في المؤسسة الاستشفائية؟
6. ما هي أهم الوسائل الإعلامية المعتمدة في ظل جائحة كورونا؟
7. كيف قمتم بتنظيم الاجتماعات خلال الأزمة الصحية في المؤسسة الاستشفائية؟
8. هل توفرت الإمكانيات المادية و البشرية لفاعلية التواصل مع المرضى و عائلاتهم؟
9. من جانب الاتصال ،هل وجدتم صعوبات في التوظيف اللغوي في توعية المواطنين المقبلين على مصحاتكم؟
10. كيف توازنون بين الخطاب العلمي و الخطاب العام؟

المحور الثاني: الاتصال كوسيلة لتسيير الأزمة و اتخاذ الإجراءات اللازمة

لأنحسارها

1. عند وصول أول حالة كوفيد 19 إلى الجزائر ،كيف كانت ردة فعل الأطباء؟
2. كيف استقبلتم أول حالة كوفيد 19 داخل المؤسسة الاستشفائية؟
3. هل قتمم بتهيئة الوسائل الطبية اللازمة لفيروس كورونا؟
4. هل وصلتكم تعليمات من الوزارة الصحية حول ما يجب فعله لمحاربة الأزمة؟
5. هل خصص المركز الجامعي مصالح لمجابهة الأزمة؟
6. ما هي الإجراءات المتخذة لأنحسار الأزمة الصحية؟
7. ما الذي أدى إلى تفشي الوباء ووصله إلى حالات رهيبه؟
8. ما هو هدف الأطباء الذي ركزوا عليه للوصول لغايتهم الذي هو تقلص الأزمة؟
9. هل تطبيق البروتوكول جاء صعب أم سهل؟
10. أثناء نضج الأزمة ،كيف نظمت ساعات الاستراحة؟
11. ما هي الفحوصات التي يجرونها الأطباء لمرضى كوفيد 19؟

المحور الثالث: حملات التلقيح في المؤسسة الاستشفائية "دير محمد "

1. كيف أثرتم على مرضى كوفيد 19 لاتخاذ اللقاح؟

2. هل قتمم بحملات التلقيح؟

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الشكر و التقدير

الإهداء

08..... مقدمة

الاطار المنهجي:

14..... إشكالية الدراسة

15..... أهمية الموضوع

16..... أسباب اختيار الموضوع

17..... أهداف اختيار الموضوع

18..... منهج الدراسة

19..... أدوات جمع البيانات

19..... المقابلة

21..... الملاحظة

22..... مجتمع البحث

23..... عينة البحث

25..... تحديد المفاهيم و المصطلحات

28..... الدراسات السابقة

الاطار النظري :

الفصل الأول :مدخل إلى الاتصال المؤسساتي

35.....المبحث الأول :مفهوم الاتصال و مراحلہ

35.....1. مفهوم الاتصال

38.....	2.مراحل الاتصال
42.....	المبحث الثاني :أنواع و خصائص الاتصال
42.....	1.أنواع الاتصال
46.....	2.خصائص الاتصال
48.....	المبحث الثالث :وظائف الاتصال و أساليبه
48.....	1.وظائف الاتصال
49.....	2.أساليب الاتصال
50.....	المبحث الرابع :مفهوم الاتصال المؤسسي و أهميته
50.....	1.مفهوم الاتصال المؤسسي
52.....	2.أهمية الاتصال المؤسسي
55.....	المبحث الخامس :أهداف و أنواع الاتصال المؤسسي
55.....	1.أهداف الاتصال المؤسسي
57.....	2.أنواع الاتصال المؤسسي
59.....	المبحث السادس :شروط فعالية الاتصال المؤسسي ووظائفه
59.....	1.شروط فعالية الاتصال المؤسسي
61.....	2.وظائف الاتصال المؤسسي
	الفصل الثاني :مدخل إلى الاتصال الأزمات
64.....	المبحث الأول :مفهوم الأزمة و مراحلها
64.....	1.مفهوم الأزمة
67.....	2.مراحل الأزمة
72.....	المبحث الثاني :خصائص و أنواع الأزمة

72.....	1. خصائص الأزمة
75.....	2. أنواع الأزمة
81.....	المبحث الثالث : أسباب نشوء الأزمة و أبعادها
81.....	1. أسباب نشوء الأزمة
84.....	2. أبعاد الأزمة
84.....	المبحث الرابع : تعريف إدارة الأزمة و مقوماتها
84.....	1. تعريف إدارة الأزمة
86.....	2. مقومات إدارة الأزمة
90.....	المبحث الخامس : خصائص و مشكلات إدارة الأزمة
90.....	1. خصائص إدارة الأزمة
91.....	2. مشكلات إدارة الأزمة
93.....	المبحث السادس : أساليب إدارة الأزمة و عوامل نجاحها
93.....	1. أساليب الأزمة
95.....	2. عوامل نجاح الأزمة
	الفصل الثالث : الاستراتيجية الاتصالية و التخطيط الأزماتي
99.....	المبحث الأول : تعريف الاستراتيجية الاتصالية
100.....	المبحث الثاني : الاستراتيجيات الاتصالية لمواجهة الأزمة
104.....	المبحث الثالث : التخطيط الاتصالي قبل الأزمة
108.....	المبحث الرابع : الاتصالي أثناء الأزمة
109.....	المبحث الخامس : الاتصال لمرحلة ما بعد الأزمة
	الاطار التطبيقي :

113.....	تعريف المؤسسة
114.....	الهيكل التنظيمي
114	وظائف المديریات
118.....	حجم الموارد البشرية
119.....	تحليل المقابلة
152.....	استخلاص النتائج
156.....	الخاتمة
158.....	قائمة المصادر و المراجع
168.....	الملاحق
171.....	فهرس المحتويات