

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
فرع علوم الإعلام والاتصال



**فاعلية الاتصال في تسيير الأزمة بالمؤسسة
دراسة حالة - مؤسسة سونلغاز تيزي وزو-**

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

إشراف الأستاذة:

نصيرة خالفي

إعداد الطالبين:

- حسام ضحوة

- محند بلكبير

السنة الجامعية: 2018-2019

شكر وتقدير

ونحن على بعد خطوة واحدة من نهاية مشوارنا الجامعي، لا بد من وقفة تأمل عند كل ذكرى جميلة صادفتنا، وما أكثرها من ذكريات، عند كل محطة، كل عقبة، تجاوزناها بحلوها ومرها والله الحمد.

بالمناسبة وأصالة عن نفسي لا يسعني إلا أن أشكر كل من كان له الفضل في الوصول إلى ما وصلنا إليه اليوم، من أساتذة، عمال، زملاء الطلبة.

تحية خاصة إلى الأستاذة خالفي، التي رافقتنا بالإشراف والتوجيه طيلة أكثر من موسم جامعي، والذي نعتبره ناجحا إلى أبعد الحدود، إلى الدكتور إيكوفان الذي نعتبره قدوة لنا ومرجعا علميا أكاديميا بامتياز.

إلى جميع عمال مؤسسة سونلغاز دون استثناء على تعاونهم ووقوفهم معنا لإنجاز عملنا الميداني، نخص بالذكر السيد/ بن حمو سعيد؛ المكلف بالاتصال بالمؤسسة.

شكرا لكم

إهداء

إلى كافة العائلة

إلى الوالدة الكريمة، حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى جدي الغالية رحمها الله وطيب ثراها ورزقها الجنة إن شاء الله.

إلى قدوتي وسندي أخي عبد المالك.

إلى جميع الإخوة والأخوات وعائلاتهم.

إلى الأستاذة المشرفة وصاحبة الفضل الأستاذة "تصيرة خالفي".

إلى كافة الزملاء الطلبة الذين صادفناهم طيلة مشوارنا الجامعي.

إلى جميع عمال وعاملات جامعة مولود معمري - تيزي وزو -.

إلى الأسرة الرياضية، أسرة ألعاب القوى - تيزي وزو -

إلى كل من كان له الفضل في إنجاز هذا العمل.

حسام.

إهداء

إلى الوالدين الكريمين

إلى هذا العمل المتواضع إلى سبب وجودي بالحياة، منبع الدفئ والحنان، أمي أطال الله في عمرها وأمدّها بالصحة والعافية.

إلى أبي الغالي الذي ترك فراغا كبيرا في حياتنا لحظة وفاته.

إلى أختي التي ساندتني في إنجاز هذا العمل.

إلى كل أفراد العائلة كبيرا وصغيرا.

إلى أعز أصدقائي

محمد.

خطة الدراسة:

مقدمة

الإطار المنهجي:

- الإشكالية والتساؤلات.
- أسباب اختيار الموضوع.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- مصطلحات ومفاهيم الدراسة.
- منهج البحث وأدواته.
- مجتمع البحث وعينة الدراسة.
- الدراسات السابقة.

الإطار النظري:

الفصل الأول: ماهية اتصال المؤسسة.

تمهيد.

المبحث الأول: تعريف اتصال المؤسسة.

المبحث الثاني: خصائص اتصال المؤسسة.

المبحث الثالث: أهمية اتصال المؤسسة.

المبحث الرابع: أنواع اتصال المؤسسة.

المبحث الخامس: نماذج الاتصال في المؤسسة.

المبحث السادس: معايير الاتصال في المؤسسة.

الفصل الثاني: التسيير في المؤسسة.

تمهيد.

المبحث الأول: التسيير في المؤسسة مفهومه ومستوياته.

المبحث الثاني: خصائص التسيير في المؤسسة.

المبحث الثالث: أهمية التسيير في المؤسسة.

المبحث الرابع: وظائف التسيير في المؤسسة.

المبحث الخامس: دور تكنولوجيا الاتصال في التسيير في المؤسسة.

المبحث السادس: معوقات التسيير في المؤسسة.

الفصل الثالث: اتصال الأزمة في المؤسسة.

تمهيد.

المبحث الأول: ماهية الأزمة التنظيمية.

المبحث الثاني: مفهوم اتصال الأزمة.

المبحث الثالث: خصائص اتصال الأزمة في المؤسسة.

المبحث الرابع: إستراتيجية اتصال الأزمة في المؤسسة.

المبحث الخامس: مراحل اتصال الأزمة في المؤسسة.

المبحث السادس: معوقات اتصال الأزمة في المؤسسة.

الإطار التطبيقي:

الفصل الأول: تحليل بيانات الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز.

المبحث الثاني: مجتمع البحث وخصائصه.

المبحث الثالث: دور الاتصال في تسيير مراحل الأزمة في مؤسسة سونلغاز.

المبحث الرابع: توظيف المؤسسة لوسائل الاتصال في تسيير الأزمة.

المبحث الخامس: الإستراتيجيات والنماذج المتبعة في تسيير الأزمة بمؤسسة سونلغاز.

المبحث السادس: العوائق التي يواجهها فريق العمل في تسيير الأزمة بمؤسسة سونلغاز.

نتائج الدراسة.

التوصيات والاقتراحات.

ملخص الدراسة:

كان الهدف من دراسة «فاعلية الاتصال في تسيير الأزمة في المؤسسة»، هو إبراز مختلف الوسائل والتقنيات الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة للتسيير الفعال للأزمة إلى جانب التعرف على الاستراتيجيات والخطط الاتصالية المتبعة وأهم العوائق التي يواجهها فريق العمل عبر مراحل الأزمة (قبل، أثناء وبعد) في المؤسسة. واخترنا مؤسسة سونلغاز كدراسة حالة، لأسباب تتعلق بأهمية المؤسسة على الصعيد الاقتصادي وكونها توفر فرصة التعرف على موضوع اتصال الأزمة بشكل دقيق، وتوفر ظروف انجاز الدراسة بأريحيه.

وانطلقنا في دراستنا من سؤال جوهري مفاده: كيف تساهم الفاعلية الاتصالية في تسيير الأزمة في مؤسسة سونلغاز تيزي وزو؟ واعتمدنا في ذلك على منهج دراسة الحالة الذي فرضته طبيعة الموضوع المدروس، وهذا من خلال دراسة نظرية تعتمد على جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالموضوع، وأخرى ميدانية تطبيقية حاولنا من خلالها تفسير العلاقات بين المتغيرات والنتائج المتوصل إليها، وقد اعتمدنا على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة.

وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج أبرزها، أن نسبة الذكور هي الأكثر تمثيلا لمجتمع البحث بنسبة 85% وأن أغلب أفراد الدراسة لا يتم استشارتهم أثناء وقوع أزمة بالمؤسسة بما يمثل نسبته 80%. كما أن أغلب المبحوثين وبنسبة 90% يؤيدون وجوب تكوين موظفين مؤهلين من أجل تطوير دور الاتصال الأزماتي بالمؤسسة، بالإضافة إلى أن أكثر الوسائل استخداما هي الوسائل المكتوبة وأن أغلب المبحوثين والذين تصل نسبتهم إلى 47% أقرروا أن إستراتيجية التحفظ هي الأكثر استعمالا أثناء الأزمات، وما يمكن أن نضيفه أيضا هو أن مركزية اتخاذ القرار بالمؤسسة تقف عائقا أمام السير الحسن لعملية الاتصال بها، فمعظم القرارات والأوامر تأتي من أعلى سلطة بالمؤسسة (المدير).

الكلمات المفتاحية: اتصال الأزمة، مؤسسة سونلغاز، الفاعلية الاتصالية، تسيير الأزمات.

Résumé de l'étude:

Le but d'étudier « l'efficacité de la communication dans la gestion de crise au sein des entreprises » est de mieux expliquer les différents moyens et techniques de communication qu'utilise l'entreprise dans la gestion efficiente de la crise.

En outre, elle va nous permettre de connaître les stratégies et les plans de communication utilisés ainsi que les difficultés rencontrés, à travers les étapes de la communication (avant, pendant, et post-crise)

Nous avons choisi l'entreprise SONELGAZ comme cas d'étude, un choix motivé par l'importance de cette entreprise publique sur le plan économique, ce qui nous confère une précieuse opportunité pour mieux cerner l'objet de communication de crise d'une manière plus précise avec l'existence, dans l'entreprise, des conditions idoines à la réalisation de la présente étude.

Nous avons fixé comme interrogation centrale d'étude, la question suivante: comment peut contribuer l'efficacité communicationnelle au management de la communication de crise au sein de l'entreprise SONELGAZ Tizi-Ouzou ? ainsi nous avons utilisé les impératifs méthodologiques qui s'imposent aux cas d'études que ce soit sur le plan théorique, récolte et analyse des informations, ou sur le pratique à travers l'explication des corrélations existante entre les variables et les résultats de l'étude, comme nous avons utilisé la technique du questionnaire comme outil principale avec l'entretien et l'observation.

La présente étude a eu comme résultats les constatations suivantes: le taux de la représentabilité masculine est à hauteur de 85%DJ corpus d'étude, 80% des employés ne sont pas consultés en cas de crise dans l'entreprise, 90% des employés soutiennent l'obligation d'avoir recoure à la formation pour mieux développer le role de la communication de crise dans l'entreprise, les supports écrits sont les plus utilisés en cas de crise au sein de l'entreprise. 47% des interrogés déclare que la stratégie batie sur le devoir de réserve est la plus utilisé dans les cas de crise.

Toutefois, nous avons soulignés la centralité de la prise de décision, qui demeure un véritable obstacle dans l'élaboration d'une communication de crise, ainsi la majorité des décisions et directives du sommet de l'organisation à savoir du directeur.

Mots-clés: communication de crise, institution de Sonelgaz, efficacité communicationnelle, gestion de crise.

مقدمة:

تعد المؤسسة نظام وكيان واحد ووحدة أساسية لمختلف العلاقات بين الموظفين تربطهم مصالح وأهداف وتحديات مشتركة، ويمثل الاتصال صميم هذه العلاقات، فحيثما تعين على البشر إقامة علاقات مستمرة فيما بينهم، فإن طبيعة شبكات الاتصال وما تستخدمه من أشكال وتبلغه من فعالية، تحدد بدرجة كبيرة فرص التقارب فما بين الأفراد داخل المنظمة الواحدة، كما أنها تقرر إمكانيات الحد من التوتر أو حل النزاعات و"الأزمات" والتي تعد أحد الأهداف التي من أجلها يعمل الاتصال من خلال محاولة تفاديها والحد منها قدر الإمكان. ومع تزايد الاهتمام بالاتصال داخل المنظمات خاصة في ظل التطور التكنولوجي الحديث في وسائل الإعلام والاتصال، أصبح من غير المعقول أن نتصور أي مؤسسة اقتصادية أو خدمية أو عمومية ناجحة من دون شبكة اتصال فعالة، قائمة على التفاعل والفعالية والحوار، حيث أصبح الاتصال الفعال سلاح ذو حدين فإما أنه يؤثر على زيادة الإنتاج والخدمات، أو يؤدي إلى اللاستقرار والاضطراب وضعف الإنتاج، وهذا كنتيجة حتمية لعدم الاهتمام به (الاتصال) أو نقصه وانعدامه.

تعد مواجهة الأزمات أحد التحديات المرتبطة بكفاءة الاتصال في المؤسسات والمنظمات، حيث تتطوي الأزمة عادة معلومات مفرغة وتضارب في التصريحات وتداخل في العمل والفوضى الإدارية، وقلة المعلومات للتأكد وبالتالي إمكانية تحديد المسؤوليات وتساعد خبرات القائمين على الاتصال في تقليل الخسائر الناجمة عن الأزمة إلى حدها الأدنى، وأحيانا تساعد كفاءة الاتصال في تحويل تهديد سمعة المؤسسات الناتج عن الأزمة إلى فرصة للاستثمار والخروج بمكاسب مادية ومعنوية، فعند مواجهة الأزمة لا يوجد يقين لما قد تؤول إليه، وصعوبة معرفة الخطأ من الصواب لأن بعض التصرفات غير المدروسة قد تفتح العديد من المشكلات وتصرفات أخرى قد تؤدي إلى مشاكل كثيرة.

رغم أن بعض الأزمات تؤدي في كثير من الأحيان إلى نتائج مأساوية ووخيمة، إلا أنه لحسن الحظ لا تتسبب في فقدان الحياة والقضاء التام على المؤسسات، ولعل تحقيق الاتصال بفعالية" يكون في الغالب العامل الحاسم في صيانة سمعة المؤسسات من التشويه في مواجهة الهستيريا المتصاعدة من جماعات الضغط ووسائل الإعلام العدائية خاصة في ظل الثورة التكنولوجية التي يشهدها العالم حاليا في مجال الاتصال والإعلام،

حيث أصبحت هذه الوسائل على اختلاف أنواعها (إلكترونية، ورقية، سمعية بصرية) تنتفع من الهجوم على المنظمات خاصة التي تتمتع بشهرة ومكانة في السوق. وبناء على هذه المعطيات جاءت دراستنا التي تحمل عنوان " دور الفاعلية الاتصالية في تسيير الأزمة بالمؤسسة" وتطرقنا من خلالها إلى ثلاثة أقسام وهي الإطار المنهجي، الإطار النظري، والإطار التطبيقي.

تناولنا في الإطار المنهجي أهم الخطوات المنهجية للدراسة، أما القسم الثاني والمتمثل في الجانب النظري والذي يعتبر كأرضية تمهيدية للجانب التطبيقي، شمل ثلاثة فصول، جاء الفصل الأول تحت عنوان: ماهية اتصال المؤسسة تطرقنا من خلاله إلى تعريف اتصال المؤسسة، خصائصه، أنواعه، بالإضافة إلى نماذج ومعوقات الاتصال بالمؤسسة، فيما خصص الفصل الثاني إلى: التسيير بالمؤسسة، تناولنا فيه وظائف، أهمية، خصائص التسيير، إضافة إلى دور تكنولوجيا الاتصال بالمؤسسة، وأخيرا معوقات التسيير بالمؤسسة، أما فيما يخص الفصل الثالث والذي يحمل عنوان: اتصال الأزمة بالمؤسسة، وقد درسنا من خلاله، ماهية الأزمة التنظيمية بشكل مفصل ودقيق تطرقنا من خلاله بالتفصيل إلى كل ما يخص الأزمات التنظيمية، بالإضافة إلى مفهوم اتصال الأزمة، وكذلك إستراتيجية، خصائص، مراحل، وأخيرا معوقات اتصال الأزمة بالمؤسسة.

فيما يتضمن الإطار الثالث الجانب التطبيقي للدراسة، وهو بدوره يحتوي على فصل واحد خصص لتحليل بيانات الدراسة الميدانية بدءا بتعريف مؤسسة سونلغاز، ثم تطرقنا إلى مجتمع البحث وخصائصه، دور الاتصال في تسيير مراحل الأزمة بالمؤسسة، توظيف المؤسسة لوسائل الاتصال لتسيير الأزمة، الإستراتيجيات والنماذج المتبعة لتسيير الأزمة، إضافة إلى العوائق التي يواجهها فريق العمل في تسيير الأزمة، وأخيرا قدمنا أهم النتائج المتوصل إليها، الخاتمة والتوصيات.

الإشكالية وتساؤلات الدراسة:

إن الحديث عن المؤسسات بصفة عامة والاقتصادية الخدمية بصفة خاصة في الوقت الراهن يقودنا إلى الحديث عن أهمية ودور الاتصال في تطور هذه الأخيرة ووقوفها في وجه التحديات التي تهددها، لكونه عاملا أساسيا في نجاحها واستمرارها، لذا فلا عجب اليوم أن نرى أكبر المؤسسات تولي اهتماما كبيرا للاتصال، بالنظر إلى التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم اليوم خاصة في مجال الاتصال المؤسسي، والذي أملتته حدة المنافسة والحركة السريعة لرؤوس الأموال بالإضافة إلى محاولة إقناع الزبائن واستقطابهم وهذا لن يكون دون تقديم خدمة في مستوى تطلعاتهم.

وبالتالي زادت أهمية الاتصال بالمؤسسة وتعاضم دوره خاصة في الأوقات الصعبة التي قد تمر بها (الأزمات)، هنا يظهر دور الاتصال كمحورا أساسيا لحل المشكلات والأزمات ومرافقتها بل وتفاديها قبل حدوثها، يطلق على هذا النوع من الاتصالات "اتصال الأزمة"، والذي يعد سلاحا في يد المؤسسات إذا ما أرادت الحفاظ على كيانها وضمان استمرارها، خاصة في ظل الأزمات التي باتت تهددها.

حين تمر المؤسسة بأية أزمة، كحدوث تدهور اقتصادي أو إفلاس، أو الاضطرار إلى اتخاذ قرارات داخلية صعبة وحتمية كالتسريح التعسفي (المبرر أو غير المبرر) للعمال، أو حدوث أحداث مأساوية نتيجة ظروف طبيعية أو أسباب بشرية، سيقر حينها جرس الإنذار وتصبح الأزمة تنصدر يوميات الجرائد ووسائل التواصل المختلفة، وتصبح لسان حال العام والخاص، القريب والبعيد، المعني وغير المعني في المجتمع، وهنا تظهر صعوبة كتمان الأزمة من طرف مسؤولي المؤسسة وهو ما يمثل تحديا بالنسبة للقائمين عليها، حيث يتوجب عليهم شرح ما يجري للجماهير (من موردين، شركاء، عملاء، مساهمين... الخ) وتزويده بالمعلومات في الوقت المناسب على اعتباره المستهدف الأول من طرف المؤسسة خاصة ذات الطابع الخدمي أو الاقتصادي، وقبل ذلك هناك الموظفون الذين من حقهم أن يعرفوا ماذا يجري داخل المؤسسة.

هنا يأتي دور "الاتصال الأزماتي" في إدارة الأزمة التي تمر بها المؤسسة، حيث يتم تطبيقها أو احتوائها من جميع النواحي خاصة الإعلامية منها بشكل عقلاني، قبل، أثناء،

وبعد حدوثها، حيث يكتسي الشق الاتصالي أهمية بارزة قد تساوي أو تفوق الجانب الإداري الذي يعد لبنة أساسية في الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة، وفي معظم الحالات تعتمد كثيرا من المؤسسات عند تشكيل فريق إدارة الأزمة على الشق الاتصالي، والذي يقوم بعمل جد مهم خاصة خلال التعامل مع وسائل الإعلام، ومن خلاله مخاطبة الجمهور المستهدف فيكون بذلك فريق إدارة الأزمة اتصاليا مكلفا بإعلام الرأي العام حول حيثيات الأزمة ومحاولة طمأنة وزرع الثقة في نفسه على مستويين اثنين: داخل المؤسسة وذلك بإعلام الجمهور الداخلي أو الموظفين، وخارج المؤسسة من خلال إعلام الجمهور الخارجي من زبائن، مؤسسات أخرى (اتصال مؤسساتي) مساهمين... الخ، وهذا لن يكون إلا من خلال توفر قاعدة من المعطيات وأشخاص أكفاء، وطبعا عنصر الاتصال الفعال والذي يعد حجر الأساس لهذا وذاك من خلال توفير شبكة اتصالات مزودة بأحدث الوسائل التكنولوجية لتحقيق أهداف العملية الاتصالية بفعالية.

ومن هذا المنطلق سنحاول تسليط الضوء على "فاعلية الاتصال في تسيير الأزمة في مؤسسة سونلغاز" بـ تيزي وزو، من خلال التعرف على كيفية إدارة الأزمات ومدى اعتمادها على الاتصال في تسيير مختلف مراحل الأزمات، وهذا ما دفعنا إلى طرح التساؤل التالي:

كيف تساهم الفاعلية الاتصالية في تسيير الأزمة في مؤسسة سونلغاز؟

الأسئلة الفرعية

- 1/ ما هو دور الاتصال في تسيير مراحل الأزمة في المؤسسة؟
- 2/ كيف توظف المؤسسة تقنيات ووسائل الاتصال في الخروج من الأزمة؟
- 3/ ما هي الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة للخروج من الأزمة؟
- 4/ ما هي العوائق التي يواجهها فريق العمل خلال فترة الأزمة؟

الفرضيات

- 1/ تساهم فاعلية الاتصال في الحد والوقاية من الوقوع في الأزمة وتفاديها قبل، أثناء وبعدها حدوثها في مؤسسة سونلغاز.
- 2/ توفر تكنولوجيا الاتصال الحديث ووسائل الاتصال المختلفة فرصا أكبر للخروج من الأزمة

3/ تتبع مؤسسة سونلغاز العديد من الاستراتيجيات للخروج من الأزمة، وذلك حسب طبيعة الأزمة وظروفها.

4/ يواجه فريق العمل العديد من الصعوبات الداخلية (المسؤولين والعمال) والخارجية (الجمهور الخارجي، الزبائن، وسائل الإعلام، المؤسسات الأخرى... الخ).

أسباب اختيار الموضوع

1/ أسباب ذاتية

- من خلال رؤيتنا أن الموضوع يتماشى والتخصص الذي ندرسه "اتصال تنظيمي".
- اختيارنا للموضوع نابع من رغبة ذاتية، نظرا لما تمر به مختلف المؤسسات بالجزائر مؤخرا (أزمات، فساد، إفلاس، اختلاس... الخ)
- محاولة التعرف على أهم وسائل الاتصال التي تستعملها المؤسسة أثناء الأزمة، ودورها في الخروج منها.

- إثراء البحث العلمي من خلال تقديم خدمة علميةصالحة مستقبلا نظرا لطبيعة لموضوع المعالج.

2/ أسباب موضوعية

- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية.
- اكتشاف الموضوع واكتساب معارف جديدة في التخصص.
- التعرف على كيفية تسيير الأزمات بالمؤسسات بطريقة فعالة، من خلال الاعتماد على الاتصال كطريقة مثلى لذلك.
- التعرف على التقنيات الحديثة في ميدان الاتصال، ومدى مساهمتها في إدارة الأزمة.

أهداف الدراسة

- إبراز مدى فاعلية الاتصال وقدرته على مواجهة مختلف مراحل الأزمة التي تمر بالمؤسسة
- إظهار مختلف الوسائل والتقنيات الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة للتسيير الفعال للأزمة في المؤسسة.
- محاولة معرفة مدى تأثير الأزمات المختلفة على الفعالية الاتصالية بمؤسسة سونلغاز.

- التعرف على أهم العوائق التي يواجهها فريق العمل عبر مراحل الأزمة (قبل، أثناء وبعد) في المؤسسة.

- التعرف على كيفية توظيف مؤسسة سونلغاز للمخطط الاتصالي في إدارتها للأزمة.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- توجيه المؤسسة ولفت نظر المسيرين بها لوجوب وضع مخطط اتصالي، يسمح بإدارة الأزمات أثناء وقوعها، والتنبؤ بها قبل حدوثها.

- ضرورة تفعيل العملية الاتصالية في مختلف مراحل الأزمة، بالاعتماد على التقنيات والوسائل الضرورية المتاحة لذلك.

- وجوب التفريق بين الأزمة والمفاهيم المشابهة لها بالنسبة لفريق العمل، خاصة القائم بالاتصال في المؤسسة، لأن التعامل مع الأزمة ليس كالتعامل مع المشكلة أو الحادث أو الصراع أو التصادم.

- على المسؤولين بالمؤسسة إجراء تقييم دوري داخلي وخارجي، من خلال الاتصال بمختلف أنواعه، والاستعانة بأحدث التقنيات الحديثة في هذا المجال.

- تكمن أهمية الدراسة على مستوى البحث العلمي أنها تساهم في البحث عن دور الفاعلية الاتصالية في تسيير الأزمات بالمؤسسات على اختلاف أنواعها، خاصة ذات الطابع الاقتصادي الخدمي، وهذا من خلال الاستعانة بوسائل الاتصال المختلفة التي توفرها التكنولوجيا الحديثة، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بالتكوين التخصصي للموظفين بالمؤسسة، من أجل مواكبة مختلف التحديات التي تواجهها (المنافسة، تحقيق الأرباح، حركة رؤوس الأموال... الخ).

مصطلحات الدراسة

1/ الاتصال

لغة: كلمة الاتصال مشتقة من الأصل اللاتيني *Commonis* بمعنى عام أو شائع، أو يذيع عن طريق المشاركة، وتحمل في اللغة العربية معنى إقامة الصلة بين أطراف عملية الاتصال⁽¹⁾.

يعرفه قاموس أكسفورد "أنه توصيل وتبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتابة أو الإشارات، ويتم تبادل المعلومات والأفكار بين المرسل والمستقبل أو المستقبل والمرسل، فعندما نتكلم نريد من يسمعنا وعندما نكتب نريد من يقرأ لنا، وعندما نستخدم الإيماءات والابتسامات نريد من يستقبلها ويستجيب لها بإيماءات أو ابتسامات مماثلة"⁽²⁾.

اصطلاحاً: هو عملية المشاركة في الأفكار والمعلومات عن طريق عمليات إرسال وبث المعنى والتوجيه والتسيير، ثم استقبال بكفاءة معينة لخلق استجابة معينة في وصف اجتماعي معين⁽³⁾.

تعريف إجرائي: الاتصال هو عملية التفاعل والمشاركة بين المرسل والمستقبل حول قضية معينة من أجل التوصل لاتفاق مشترك، باستعمال وسائل مختلفة؛ مكتوبة ومسموعة وشفوية.

2/ الاتصال الفعال: هو ذلك الاتصال الذي يضمن الفهم الجيد بين الطرفين، ويتم ذلك من خلال إرسال المرسل أفكاراً أو معارف أو معلومات، يقوم المتلقي بفك تلك الإشارات والرموز وفهمها مع قبول محتوى الخطاب المعلن مثلما كان في ذهن المرسل يعتبر أحد أرقى أنواع الاتصال يكون بطريقة مباشرة إرادية قديم قدم الاتصال بينما ساعدته الرقمنة على البروز أكثر وأكثر، ويهدف إلى تحقيق نتائج آنية مستعجلة ومستقبلية إستراتيجية⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ منذر صالح الزبيدي، دور وسائل الإعلام في صنع القرار السياسي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص26.

⁽²⁾ محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص33.

⁽³⁾ مدحت مطر، لغة الإعلام والخطاب، ط1، دار الباروني العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص05.

⁽⁴⁾ مدحت مطر، المرجع نفسه، ص10.

3/ الفعالية الاتصالية : تجدر الإشارة أولاً إلى أن هناك تداخل بين مصطلحي

"الفعالية" و"الفاعلية"، فالفاعلية تتضمن تحقيق الأهداف المطلوبة بغض النظر عن الشروط المتعلقة بالتكلفة أو الوقت أو الجهد، أو الجودة، المهم تحقيق الأهداف وحسب، بمعنى بلوغ الأهداف دون تحديد الميكانزمات اللازمة لذلك.

أما الفعالية فتعني الغاية التي تتحقق من خلال إدارة الأهداف أو النتائج المطلوبة بأفضل الشروط، وذلك كأن يتم تحقيق كمية أكبر من الأهداف، أو يتم اختصار الوقت المشغول للإنجاز بالاعتماد على وسائل اتصالية أكثر تقنية، أو تخصيص التكلفة المبذولة أو الجهد المبذول، مما يتطلب تحقيق الإبداع والتطوير المستمر، بما ينسجم مع شروط الحفاظ على استمرارية المؤسسة المعنية وبقائها.

بالإضافة إلى مطلب تحقيق نوع من التجانس بين أهداف المؤسسة وأهداف الجمهور، وذلك انسجاماً مع وظيفة المؤسسة المعاصرة التي يفترض أن تأخذ هذه الأهداف جميعها بعين الاعتبار وذلك كضمانة لنجاحها، الذي يعتمد على العاملين وحرصهم على استمرارية وضمن مساهمتها في تطوير المجتمع الذي هي جزء لا يتجزأ منه، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا إذا اعتمدت إستراتيجية اتصالية فعالة⁽¹⁾.

التعريف الإجرائي: هي إمكانية الوصول إلى الأهداف المرجوة وبلوغ الإستراتيجية

الموضوعة من قبل المؤسسة في مجال الاتصال، بدرجة عالية من الدقة يقابلها رضى الجمهور، أي أن تحقيق هذه الأهداف يكون مساوي أو يفوق ما هو منتظر من المسؤولين بالمؤسسة، بالاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة التي توفر الجهد والوقت وتضمن فعالية أكبر.

3/ الأزمة: حالة طارئة ومفاجئة تجعل المؤسسة تعيش حالة من اللاستقرار واللاتوازن، نتيجة الفوضى في التسيير أو العشوائي لمختلف المصالح⁽²⁾.

4/ إدارة الأزمة: مثل نشاط التشغيل، بمعنى يفرض وجود إمكانيات بشرية عموماً يجتمعون في كيان المؤسسة، وهم مجبرون على أداء مهمة خلال فترة زمنية قصيرة⁽¹⁾.

⁽¹⁾ صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2009، ص 21.

⁽²⁾ Team Quirion, LoicDepesker, Louis-Team Rousseau, **Dans tous les sens du termes**, OfficeQuébécoisdu langue française, Canada, 2013, p 46.

5/ اتصال الأزمة: هو المرحلة الأخيرة للتابعات الخلل الوظيفي الذي يهدد شهرة واستقرار المؤسسة، فهي تراكمات سابقة لسلسلة من الاختلالات الوظيفية تؤدي في الأخير إلى تهديد شهرة المؤسسة وإلى اللاستقرار في أنظمتها الفرعية، ومع ذلك فهو يختزل مراحل الأزمة في المرحلة الأخيرة، فحين بؤادر الأزمة قد تظهر مع بروز الخلل الوظيفي⁽²⁾.

التعريف الإجرائي: هو أحد أنواع الاتصال وأقدمها، يتم اعتماده واللجوء إليه في حالة وقوع أزمة داخلية أو خارجية بالمؤسسة، يرتبط هذا النوع من الاتصال بشكل مباشر بالأزمات، يتم وفق إستراتيجية واضحة ويشرف عليه فريق عمل خاص يسمى بـ " فريق الأزمة " يعتمد فيه على وسائل الاتصال المختلفة، المكتوبة (المذكرات المصلحية، الإستدعاءات، البيانات الصحفية..) الشفوية (الاجتماعات، المداخلات الإذاعية، المكالمات الهاتفية...) إضافة إلى الوسائل الإلكترونية والتي تعد من أحسن وسائل الاتصال تحقيقا للأهداف أثناء الأزمات ونخص بالذكر وسائل التواصل الاجتماعي.

6/ المؤسسة: توجد تعاريف عديدة نذكر منها:

تعريف الأول: إنها منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية والمادية والمالية والإعلامية، بغية إيجاد قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني محدد⁽³⁾.

تعريف الثاني: هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه جمع عوامل الإنتاج من أجل إنتاج وتبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا أضفى شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعاً للحجم ونوع نشاطه⁽⁴⁾.

تعريف الثالث: تعتبر المؤسسة الاقتصادية أحد الركائز الهامة للاقتصاد، إذ تلعب دوراً هاماً في تنمية الاقتصاد الوطني وفي توفير كل حاجات المجتمع، إلا أن هذه المؤسسات

(1) Thierry Tardy, **gestion de crise Maintien et Consolidation de la paix**, Edition 01, Bibliothèque Nationale, paris, 2009, p10.

(2) هامل مهدية، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه العلوم، فرع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008، ص 31.

(3) الطاهر قانة، علم الاقتصاد لطلبة العلوم الاقتصادية، ط1، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص73.

(4) بلقاسم سلطانية، علم الاجتماع الإعلامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2012، ص69.

تواجه تحديات متزايدة، ولعل أهمها زيادة حدة المنافسة وكذلك التقدم التكنولوجي الكبير الذي مس كافة مجالات الحياة خاصة الاقتصادية منها، ومن الواضح أن بقاء المؤسسة واستقرارها مرهون بكفاءة أدائها المالي حيث أن الهدف الأساسي للإدارة المالية هو تعظيم قيمة المؤسسة بغية الوصول إلى أقصى ربحية ممكنة⁽¹⁾.

التعريف الإجرائي: المؤسسة هي هيئة إنتاجية واقتصادية تسعى إلى تحقيق أرباح واستمرار على المدى الطويل، وهذا بهدف ضمان البقاء والتكيف مع البيئة المحيطة.

المؤسسة: نسق اجتماعي وسياسي وثقافي واقتصادي، يتكون من مجموعة من الأشخاص، يتفاعلون فيما بينهم بغية تحقيق أهداف داخلية وخارجية، كما تساهم في خلق قيم وثقافات جديدة، تؤثر إيجابيا على المجتمع، تهدف إلى تحقيق أهداف اقتصادية (أرباح) واجتماعية (العلاقات العامة).

منهج الدراسة

تعريف المنهج: يعتبر المنهج الطريق الذي إذا حدد من قبل الباحث إلا وتكون من وراءه فلسفة المنهج بالإجابة على السؤال، لماذا²؟

يختلف الباحثون ويتفقون في التعريف حسب طبيعة الموضوع والفلسفات التي وراءها والإطار المرجعي والسبل التي يدفعونها لتحقيق الأهداف، ولهذا تستمد فلسفة المنهج من فلسفة الموضوع.

المنهج ترجمة للكلمة الفرنسية Méthode ونظائرها في اللغات الأوروبية الأخرى، وكلها تعود إلى اللغة اليونانية Mèfflos، فنرى أفلاطون استعملها بمعنى البحث أو النظر أو المعرفة، كما نجد كذلك عند أرسطو أحيانا تعني الحجة، والمعنى الاشتقاق الأصلي لما يدل على الطريق أو المنهج المؤدي إلى الغرض المطلوب خلال العقبات.

في القرن التاسع عشر (ق 19م) صاغ بيكون في كتابه "الأورغانون الجديد" سنة 1720م، قواعد المنهج التجريبي بكل وضوح، كما حاول *ديكارت أن يكتشف المنهج المؤدي إلى حسن السير بالعقل، والبحث عن الحقيقة في العلوم كما يدل على ذلك نفس

(1) رواء زكي الطويل، محاضرات في الاقتصاد السياسي، ط1، دار زهرات للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص107.

(2) عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، ط3، 1988، ص03.

عنوان كتابه "مقال في المنهج"، وأتى أصحاب "منطق بور رويال" (ط 1 سنة 1772) فعملوا على تحديد المنهج بكل وضوح وجعلوه القسم الرابع من منطقهم هذا¹. حدد أصحاب هذا المنطق المنهج بأنه "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة، حين نكون جاهلين بها من أجل البرهنة عليها للآخرين، حين نكون عارفين بها".

وكتعريف شامل "المنهج معناه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة يهيمن على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة"⁽²⁾.

"هو الطريق الذي إذا حدد من قبل الباحث لا بد وأن تكون من وراءه فلسفة، وتهتم فلسفة المنهج بالإجابة على السؤال " لماذا؟"، يختلف الباحثون ويتفقون حسب المواضيع والفلسفات التي من وراءها والإطار المرجعي والسبل التي يتخذونها لتحقيق الأهداف"⁽³⁾.

يتوقف تحديد المنهج على الهدف الذي نسعى الوصول إليه وطبيعة الدراسة في حد ذاتها، ولما كان موضوع دراستنا هو الوصول إلى معرفة دور الاتصال ومكانته في تسيير وإدارة الأزمات بلشركة"، فوجدنا أن المنهج الذي يتلائم مع دراستنا هو "منهج دراسة حالة" **منهج دراسة الحالة**: باعتمادنا على منهج دراسة الحالة الذي يتناول جميع الجوانب المتعلقة بشيء، أو بموقف واحد ويعتبر الفرد أو المؤسسة أو المجتمع أو النظام السياسي أو أي جماعة كوحدة للدراسة، ويقوم منهج دراسة الحالة على تعميق دراسة المعلومات في مرحلة معينة من تاريخ حياة هذه الوحدة، أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها، وتعد الوسيلة الأكثر فعالية لدراسة الأسرة وظروف العمل ومستوى الأجور والنفقات المعيشية والبطالة، وكل ما يتعلق بالمشاكل الاجتماعية والاقتصادية.⁴

يدخل منهج دراسة الحالة في إطار المنهج الاجتماعي هو المنهج الذي نراه ملائمتجلى دراسة دور الاتصال في إدارتتسيير الأزمات بمؤسسة "سونلغاز" كحالة من حالات المؤسسة العمومية

¹ عبد الرحمن بدوي، المرجع السابق، ص 03.

⁽²⁾ طه عبد العاطي نجم، **مناهج البحث العلمي**، ط1، كلية الآداب، جامعة الإسكندرية، مصر، 2010، ص22.

⁽³⁾ عقيل حسين عقيل، **فلسفة مناهج البحث العلمي**، مكتبة مديولي، جامعة الفاتح، الكلية الاجتماعية، 1999، ص51.

⁴ عبد الرحمن بدوي، مرجع سابق، ص30.

الوطنية ذات الطبيعة الاقتصادية التجارية ما سيجعل من النتائج المتوصل إليها تتطبق على الحالة المدروسة، ويقوم منهج دراسة الحالة على التعمق في دراسة المؤسسة كوحدة أو كيان خلال فترة زمنية معينة.

تعريف منهج دراسة حالة: يقوم هذا الأسلوب على جمع البيانات والمعلومات الكثيرة وشاملة عن حالة كثيرة وشاملة عن حالة فردية واحدة أو عدد محدود من الحالات وذلك بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة وما بينهما من الظواهر، حيث تجمع البيانات عن الوضع الحالي للحالة المدروسة وكذلك عن ما فيها وعلاقتها من أجل فهم أعمق وأفضل للمجتمع الذي تمثله⁽¹⁾.

ويتم جمع البيانات في مثل هذا الأسلوب بوسائل وأدوات متعددة منها المقابلة الشخصية، الاستبيان، الوثائق والمنشورات وتستخدم دراسة الحالة في كثير من الحالات في كثير من الأحوال كمكمل للدراسات المسحية، ومع أن هذا الأسلوب يؤدي إلى كشف العديد من الحقائق والمعلومات الدقيقة عن الحالة المدروسة، إلا أن ما يتم التوصل إليه من نتائج لا يمكن تعميمه على الحالات الأخرى، إلا في حالة أن يتم التوصل إلى نفس النتائج من عدد كاف من الحالات المماثلة ومن نفس المجتمع، فعندئذ يمكن تعميم النتائج على باقي أفراد المجتمع.

خطوات دراسة الحالة: يتضمن أسلوب دراسة الحالة لظاهرة ما مجموعة من الخطوات، على النحو التالي:

- تحديد أهداف الدراسة، وتتطلب هذه الخطوة تحديد موضوع الدراسة أو الظاهرة المدروسة، وكذلك تحديد الظاهرة الدراسية وخصائصها.
- لإعداد مخطط البحث أو الدراسة، وهذه الخطوة مهمة لأنها تساعد الباحث في تحديد مساره واتجاه سيره، حيث تمكنه من تحديد أنواع البيانات والمعلومات المطلوبة والطرق المناسبة لجمعها وأساليب تحليلها.
- جمع المعلومات من مصادرها وبالوسائل التي يتم تحديدها مسبقاً.
- تنظيم وعرض وتحليل البيانات بالأساليب التي يرى الباحث أنها تخدم أهداف بحثه ودراسته.

(1) ربحي مصطفى، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص47.

- النتائج والتوصيات: وفي هذه المرحلة يوضع الباحث النتائج التي تم التوصل إليها وأهميتها وإمكانات الاستفادة منها في دراسات أخرى¹.

أدوات دراسة الحالة: تختلف تبعا لاختلاف المشاكل التي تهم الباحث فقد يمكن في بعض الأحيان طريقة العينات، وفي حالة أخرى نستخدم المقابلة والاستبيان والملاحظة، لتجميع المعلومات وعموما فإن لكل نوع من أدوات تجميع المعلومات خصائصه ومزاياه. نحن بدورنا ونظرا لطبيعة الموضوع والمنهج المتبع "دراسة الحالة" فقد اعتمدنا على كل من الاستمارة والتي تم توزيعها بطريق عشوائية على 80 عاملا من مؤسسة سونلغاز، بالإضافة إلى المقابلة، والتي كانت مع المكلف بالاتصال بذات المؤسسة، وأيضا الملاحظة بأنواعها.

(1) الاستبيان: أو الاستمارة وهي طريق تساعد على جمع معلومات جديدة مستمدة مباشرة من المصدر والمعلومات التي يحصل عليها الباحث خلال الاستبيان جدها في المكتبة، إلا أن هذا الإجراء قد يحمله الباحث بنفسه إلى نفس الأشخاص، والأسلوب الأمثل هو أن يملأ الاستبيان بحضور الباحث ويسجل الإجابة بنفسه والملاحظات التي يسجلها فيما بعد، لأن المجيب يتوسع في بعض الأحيان في إجابته ويعطي للباحث أكثر مما كان يتوقع منه⁽²⁾.

إذن الاستبيان هو مجموعة الأسئلة التي يطرحها الباحث على المبحوثين وفق توقعاته للموضوع، والإجابة تكون حسب توقعات الباحث التي صاغها في استفسارات متعددة، وهذا ليس بالضرورة أن يكون صوابا لأن الصواب ينبع من المصادر التي تلم بالموضوع وتعايشه، لا من توقعات الباحث الذي لم يعرف حقيقة الموضوع ويوجب أن يعرف عنه، وإذا تساءل غيرنا، هل يعني ذلك الاستغناء عن الاستبيان، ولكن يقصد تطويره من خلال مشاركة المصادر المستهدفة بالدراسة أو البحث في طبيعة الأسئلة مع الباحث قبل صياغة الاستمارة صياغة نهائية، وذلك عن طريق إجراء مقابلات استطلاعية من قبل الباحث على المجتمع المراد التعرف عليه أو على مشاكله أو ظواهره، من خلال

¹ ربحي مصطفى، عثمان محمد غنيم، المرجع السابق، ص 47.

(2) حمزة فيلالي، محاضرات في مادة منهجية البحث العلمي، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2016/2015، ص 34.

الموضوع، ثم بعد ذلك يتم إعداد استمارة البحث وفق الخطوط العريضة التي أشار إليها المبحوث، والتي استنبطها أو استو صفها الباحث⁽¹⁾.

ومن أجل تحقيق صدق الاستمارة تم تحكي مها من طرف دكاترة في تخصص علوم الإعلام والاتصال* وذلك لمعرفة مدى صحة أسئلة الاستبيان وملائمته مع موضوع الدراسة، وكذلك إضافة ملاحظات التي من شأنها إثراء الاستبيان بحذف أو تعديل ، حيث تم تسجيل بعض الملاحظات أخذناها بعين الاعتبار وقمنا بتصليحها بعد ذلك، منها ما هو متعلق بتصميم الاستمارة، ومنها ما هو متعلق بطريقة طرح بعض الأسئلة، قسمت الاستمارة إلى أربعة محاور كبرى، رأينا أنها تخدم الموضوع بشكل مباشر، شملت 46 سؤالاً بالإضافة إلى 04 أسئلة خاصة بمتغيرات الجنس، السن، الخبرة المهنية، والمستوى التعليمي جاءت هذه المحاور كما يلي:

- المحور الأول:** دور الاتصال في تسيير مراحل الأزمة في المؤسسة، ضم 15 سؤالاً.
- المحور الثاني:** توظيف المؤسسة لوسائل الاتصال لتسيير الأزمة، يحتوي 12 سؤالاً.
- المحور الثالث:** الاستراتيجيات والنماذج المتبعة في تسيير الأزمة، تناول 10 أسئلة.
- المحور الرابع:** العوائق التي يواجهها فريق العمل في تسيير الأزمة، تطرقنا فيها إلى 09 أسئلة.

2) المقابلة: تعد المقابلة استبيان شفوي يقوم من خلالها الباحث بجمع المعلومات

بطريقة شفوية مباشرة من المفحوص، والفرق بين المقابلة والاستمارة يكمن في أن المفحوص هو الذي يكتب الإجابة على الأسئلة بينما يكتب الباحث بنفسه إجابات المفحوص في المقابلة، فالمقابلة عبارة عن حوار يدور بين الباحث والمبحوث يخلق علاقة وئام وتعاون بينهما⁽²⁾.

(1) عقيل حسين عقيل، المرجع السابق، ص153.

*الأساتذة المحكمين:

- د/ شفيق يكوفان، أستاذ محاضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولود معري.

- د/ ارشن عبد الغني، أستاذ محاضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولود معري.

- د/ جكريف زكرياء، أستاذ محاضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولود معري.

²مصطفى عليان، **مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق** ، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص102.

تستعمل كأداة مكملة للاستبيان، فمثل المقابلة الصحفية من أجل الحصول على أجوبة دقيقة بشأنها، تعد من أقدم وسائل جمع المعلومات حيث استخدمها الإنسان في التعرف على الظواهر الفلسفية وغيرها من الظواهر، فهي عبارة عن تفاعل قياس للمعلومات الباحث أو المبحوث لجمع المعلومات محددة حول موضوع معين ويلاحظ الباحث خلالها ردود أفعال المبحوثين، كما تعتبر أيضا عملية مراقبة ومشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بالأسلوب العلمي المنظم والمخطط والهادف إلى تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والنتائج لسلوك ظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الاستبيان وتلبية الحاجيات⁽¹⁾.

ويمكن استخدام المقابلة بشكل فعال في المجتمعات الأمية وفي الدراسات المتعلقة بالأطفال، وتقسم المقابلة عن طريق تنفيذها إلى:

1-2 / المقابلة الشخصية: ويجلس فيها الباحث وجها لوجه مع المبحوث، وهي التي اعتمدنا عليها في بحثنا، حيث كانت **المقابلة مقننة** من خلال تحضيرنا لجملة من الأسئلة رأينا أنها تخدم المحاور الكبرى للموضوع، والتي تعرف كما يلي:

1-1-2 / تعريف المقابلة المقننة: هي توجيه نفس الأسئلة بنفس الطريقة والترتيب لكل مفحوص وتقتصر الإجابة على الاختيار من إجابات محددة في قائمة تحدد تحديدا مسبقا، وحتى الملاحظات الخاصة بالتمهيد للمقابلة واختتامها تقدم بانتظام، وهذه المقابلات المقننة علمية في طبيعتها أكثر من غير المقننة، لأنها توفر الضوابط اللازمة².

تم توظيف المقابلة المقننة يوم 2019/08/26 على الساعة 14:30 مع السيد/ سعيد بن حمو المكلف بالاتصال على مستوى مؤسسة سونلغاز.

ووظفت الأجوبة التي حصلنا عليها أثناء عرضنا لنتائج الدراسة المتوصل إليها من خلال الاستمارة، حيث اعتمدناها كدعائم لأجوبة الاستبيان.

إلى جانب ذلك وظفنا المقابلة الهاتفية التي سهلت علينا مهمة استكمال بعض المعلومات أثناء تحليلنا لأسئلة الاستبيان.

(1) حمزة فيلالي، المرجع السابق، ص35.

² عبد الرحمن سيد سليمان، **مناهج البحث**، ط2، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014، ص279.

2-2/ المقابلة الهاتفية: عن طريق الهاتف¹.

2-3/ المقابلة بواسطة الحاسوب: عن طريق استخدام الانترنت.

2-4/ المقابلة المتفزة : (الأقمار الصناعية) أجهزة الإرسال والاستقبال، تعتمد هذه

الطريقة على:

- إمكانيات الباحث والمبحوث ومدى توافر الوسيلة المستخدمة بين الطرفين.

- وقت الباحث وإمكانياته المالية.

وتتمثل مزايا المقابلة في²:

- ارتفاع نسبة الردود مقارنة بالاستمارة.

- المرونة وقابلية توضيح الأسئلة للمستجيب أو المسؤول في حالة عدم استيعابه أو فهمه

للمقصود من السؤال، كما تعطي للباحث فرصة الاستفسار من المجيب إذا كانت الإجابة غير واضحة أو غير محددة.

- تعتبر وسيلة لجمع البيانات من عوامل شخصية أو ظواهر أو انفعالات خاصة

بالمستجيب، وهي أمور قد لا يكون من الممكن جمعها بطرق أخرى.

- تعتبر وسيلة ممكنة التطبيق في المجتمعات الأمية أو مجتمعات الأطفال.

3/ الملاحظة: أحد الوسائل المهمة في جمع البيانات والمعلومات وهناك قول شائع بأن

"العلم يبدأ بالملاحظة"، تبرز أهمية هذه الوسيلة في الدراسات الاجتماعية والأنثروبولوجية وجميع المشكلات التي تتعلق بالسلوك الإنساني ومواقف الحياة الواقعية³.

وتستخدم الملاحظة في جمع البيانات التي يصعب الحصول عليها عن طريق المقابلة أو

الاستفتاء كما تستخدم في البحوث الاستكشافية والوصفية والتجريبية، تقسم إلى قسمين:

¹ مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 102.

⁽²⁾ محمد عبيدات، محمد أبو نصتار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، 1999، ص 69-70.

³ مانيو حيدر، ترجمة من الفرنسية، ملكة أبيض، منهجية البحث العلمي، دليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث ورسائل الماجستير والدكتوراه، ص 30.

3-1/الملاحظة البسيطة: وهي الملاحظة غير الموجهة للظواهر الطبيعية حيث تحدث تلقائياً، ودون أن تخضع لأي نوع من الضبط العلمي ودون استخدام الباحث لأي نوع من أنواع أدوات القياس للتأكد من الملاحظة ودقتها¹.

وهي التي صادفتنا خلال دراستنا، حيث تزامن تواجدها بمؤسسة سونلغاز بوجود إضراب للعمال احتجاجاً على ظروف العمل، وهو ما سمح لنا بمعرفة طريقة تعامل المديرية وعلى رأسها المكلف بالاتصال عندما يتعلق الأمر بمشكلة (أزمة) داخلية، مع كل من وسائل الإعلام، المسؤولين المركزيين، الزبائن، الفضوليين.

3-2:الملاحظة المنظمة: وهي الملاحظة الموجهة والتي تخضع لأساليب الضبط العلمي، فهي تقوم على أسس منظمة ومركزة بعناية وقد أثبتت الملاحظة المنظمة فعاليتها في تسهيل عملية تحليل العديد من النشاطات الإنسانية وذلك باستخدام الصور الفوتوغرافية والخرائط.

على عكس الملاحظة البسيطة، لم نتطرق إلى الملاحظة المنظمة في الجانب الميداني نظراً للصعوبة التي واجهناها بسبب تحفظ القائم بالاتصال على طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته، إلا أنه يمكن التطرق إليها فيما يخص الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث يمكننا ملاحظة مصدر اتخاذ القرار، دور كل مصلحة، وطبيعة النظام السائد داخل المؤسسة.

4/ مجتمع البحث: بما أن موضوع بحثنا شمل مؤسسة سونلغاز كوحدة "دراسة حالة" إذن مجتمع بحثنا لن يخرج من هذه الوحدة، وبالتالي يمثل عمال مؤسسة سونلغاز بتييزي وزو، بين شهري ماي وسبتمبر 2019م، وقد تم اختيار المؤسسة مجتمعاً لبحثنا للأسباب التالية:

- المؤسسة توفر فرصة التعرف على موضوع اتصال الأزمة بشكل دقيق، كونها مؤسسة كبيرة الحجم والتعداد من جهة، وإمكانية تعرضها للأزمات بحكم طابع العمل الذي تؤديه، من جهة أخرى.

- الترحاب والتقبل الكبيرين بالإضافة إلى الاستعدادات القبلية والتعاون الذي وجدناه من قبل القائمين على المؤسسة، ومساعدتهم لنا في إنجاز موضوع بحثنا.

- قرب مقر المؤسسة من القطاع الحضري وبالتالي فهي توفر علينا مشقة التنقل وتوفير الجهد للإنجاز العمل في ظروف جيدة.

¹ مانيو حيدر، مرجع سابق ص 31.

- توفر المؤسسة على مجتمع بحث متجانس من حيث، الجنس، السن، الخبرة المهنية والمستوى التعليمي، وهو ما رأينا أنه يخدم الموضوع والنتائج تكون أفضل.

- يعرف مجتمع البحث Population Research على أنه جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، ويضم جميع مفردات الظاهرة المدروسة.¹

- يعرف أيضا من الناحية الإحصائية على أنه "جميع مفردات أو وحدات الظاهرة المدروسة، سواء كان المجتمع مكون من أوزان أو أفراد أو سلع أو مزارع في منطقة معينة.

- ويعرف على أنه "مجموعة محددة تحديدا جيدا من الأحداث أو الأشياء أو الأفراد أو ما شابه ذلك، مثل المتزوجين، العزاب، الإناث، الذكور... الخ.

5/ عينة الدراسة: يستخدم أسلوب العينات في الغالب في الدراسات التربوية والاجتماعية لأن الكثير من المشاكل التي تواجه الأبحاث التربوية والاجتماعية يتم مواجهتها أو حلها علميا دون اللجوء إلى أسلوب اختيار العينة، فمثلا أن أكثر الظواهر التربوية تعبر عن نفسها في نطاق واسع وعدد كبير من الوحدات (الأفراد، المدارس... الخ) مما يجعل من الصعب، بل من المستحيل على الباحث أن يقوم ببحثه ليشمل كل نطاق الظاهرة، وليتناول كل وحدة من وحداتها، وخاصة إذا كان ذلك تحت ظروف مضبوطة، ومن أجل ذلك يجد الباحث نفسه مضطرا لاختيار عينة من المجتمع الذي هو موضوع الظاهرة ويجمع منه المادة والمعلومات التي تدل على المجتمع ككل، ومثل هذا الإجراء يمكن الباحث من جمع بيانات كان من الصعب بل المستحيل أحيانا الحصول عليها بأسلوب الحصر الشامل.

تعريف العينة: هي فئة تشمل مجتمع البحث أو جمهور البحث، أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، ولقد تطورت نظريات العينات، ومن كان لهم الفضل في ذلك *بيرنولي و*بواسون و*لابراس⁽²⁾.

¹ إسماعيل محمد الدباغ، أصول البحث العلمي ومناهجه في علم السياحة، الوراقة للنشر والتوزيع، ط 1، شارع الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2013، ص155.

⁽²⁾ رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر المعاصر، بيروت، لبنان/ دار الفكر، دمشق، سورية، 2000، ص308.

وفي بداية القرن العشرين (عام 1928) صدرت أعمال *ستويدنت التي لعبت دورا كبيرا في تطوير نظريات العينات، خاصة ما أصبح يسمى بالعينات الصغيرة، وخلال الحرب العالمية الثانية، وبهدف ضبط اقتصاد الدول المتحاربة والإحاطة باتجاهات تطوره تطورت نظرية العينات تطورا سريعا نظريا وعمليا، واستمر ذلك إلى الآن، حيث أصبحت هذه النظرية تستخدم على نطاق واسع لدراسة مختلف الجوانب السكانية والاقتصادية¹.

تعريف 2: هي مجموعة جزئية من مفردات المجتمع ويعرف عدد المفردات التي تتكون منها العينة "بحجم العينة"، ولحجم العينة أهمية كبيرة في دراسة العلاقة بين العينة والمجتمع الذي تمثله، حيث أن توزيع المعاينة للوسط الحسابي يقرب من التوزيع الطبيعي كلما زاد حجم العينة، كما أن قيمة الخطأ المعياري الذي يمثل تشتت قيمة الوسط الحسابي للعينات الممكنة حول قيمتها المتوقعة تقل بازدياد حجم العينة⁽²⁾.

هذا ويلجأ عادة إلى طريقة العينات لعدة أسباب منها:

- إنها أقل تكلفة على طريقة الحصر الشامل.
- إن بعض الأجزاء تسهل الوصول إلى المعلومات أكثر تفصيلا ودقة.
- في حالة عدم إمكانية إجراء الحصر الشامل لعناصر مجتمع الدراسة الأصلي، فهي جزء من كل، على أن تمثل الكل تمثيلا صحيحا وتحت شروط مضبوطة.

2) نوع العينة: اعتمدنا في دراستنا **على العينة العشوائية البسيطة** والتي تعرف بأنها:

اختيار أفراد العينة بشكل عشوائي بحيث يعطي لكل فرد من المجتمع نفس الفرصة التي تعطى لغيره أثناء الاختيار، وقد يكون لكل فرد من أفراد المجتمع فرصة متكافئة في الاختيار أو يكون نصيب كل فرد من أن يسأل أو يستوجب متساويا لنصيب أي فرد آخر من المجتمع⁽³⁾.

¹ رجاء وحيد دويدي، المرجع السابق، ص 308.

⁽²⁾ نجم طه عبد العاطي، منهج البحث الإعلامي ط1، كلمة النشر والتوزيع، كلية الآداب جامعة الإسكندرية، مصر، 2016، ص 196.

⁽³⁾ مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 161.

كما تعرف أيضا : هي العينة التي يتم اختيار مفرداتها بشكل عشوائي، بمعنى إعطاء فرصة متساوية لجميع وحدات المجتمع في الظهور في العينة دون تحيز لأي وحدة، وتستخدم عندما يكون مجتمع البحث ذو درجة تجانس عالية ومحدود الحجم نسبيا¹. وقد تم اختيارنا لهذا النوع من العينات لما رأيناه من سمات وخصائص تتوفر في المفردات بما يخدم أهداف البحث تتمثل في موظفي مؤسسة سونلغاز، شملت ثمانين (80) مفردة (عاملا) من أصل 280 عاملا الذين يمثلون مجتمع البحث الكلي، موزعين على مختلف المصالح، ومن الجنسين (ذكور وإناث) ويعود سبب اعتمادنا على العينة العشوائية، أولا لطبيعة الموضوع الذي لم نحدد فيه الفئة المستهدفة من الدراسة داخل المؤسسة، وأيضا من أجل إعطاء نفس الفرص لعناصر مجتمع البحث من أجل إبداء آرائهم مع محاولة ملاحظة واستنتاج الفرق من خلال الإجابات، وهو الهدف الرئيسي من استمارة الاستبيان، وكذلك صعوبة الاتصال بجميع المبحوثين بالنظر أولا لطابع عملهم الميداني وبالتالي صعوبة الحصول على فرصة الاتصال بهم.

أي أن مجتمع البحث الأصلي في هذه الحالة معروف ومحدد (المجتمع المتوفر)، وبالتالي إمكانية تعميم النتائج على جميع أفراد مجتمع البحث (المجتمع المستهدف)².

الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة خطوة مهمة في البحث العلمي، وجب على الباحث القيام بها قبل الشروع في بحثه، لإمكانية احتواءها على بيانات تساعد على تدعيم بحثه وتخفف عنه الوقت والجهد، ولكن يجب تقييم هذه الدراسات ومدى إمكانية الاعتماد عليها من خلال ملاحظة المنهجية التي بنيت عليها هذه الدراسات، وهل حقا تتماشى مع الموضوع الذي نحن بصدد دراسته⁽³⁾.

كم تمكننا من توفير نظرة عامة شمولية عن مشروع الدراسة وتحديد العلاقات المتداخلة بين الأنشطة التي يجب القيام بأدائها، مما يساعد الباحث على في إنجاز مشروع دراسته

¹ جبار عبد الفتحي، الإحصاء والاحتمالات ط1، شركة دار الأكاديميين للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2014، ص 20.

² www.univ-oran1.com. Consulté : le 03.11.2019.

⁽³⁾ شيماء ذو الفقار زغبينه هج البحث والاستخدامات الإحصائية في الدراسات الإعلامية المصرية اللبنانية، 2009، ص 97.

بصورة مبدئية، وفي هذا الصدد يمكن ملاحظة أن مهام الدراسات السابقة تنفذ من خلال ما يلي من طرق جمع البيانات المصممة من قبل¹:

- مراجعة الوثائق والمراجع والكتابات المتاحة المتوفرة، ففي حالة مؤسسة أو منظمة ما تمثل خرائط الهيكل التنظيمي وأدلة العمل والنماذج المستخدمة وتقارير الإنجاز ولأداء.. الخ، المصادر الوثائقية المطبوعة التي يجب مراجعتها والاستعانة بها.

- لإرسال الاستبيانات وإجراء المقابلات مع المتضمنين أو المتحكمين بالمشكلة للتعرف على تواجد القصور المسبب لهذه المشكلة وتحديد أسبابه وأغراضه⁽²⁾.

اعتمدنا في بحثنا هذا على خمسة دراسات سابقة، حيث رأينا أنها تخدم الموضوع الذي نحن بصدد دراسته لوفرها على الشروط المحددة آنفا.

الدراسة الأولى: من أعداد الباحثة هامل مهدية³

انطلقت الباحثة في دراستها من الإشكالية: كيف يسير اتصال الأزمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية، مركزة دراستها على دور الاتصال في إدارة الأزمات عبر مختلف المراحل التي تمر بها، مستخدمة المنهج المسحي بالإضافة إلى المنهج المقارن، يظهر ذلك من خلال التساؤل: هل هناك فروق واضحة بين المؤسسات الصناعية والخدمية الجزائرية على مستوى عمليات اتصال الأزمة في مراحلها المختلفة؟ اختارت العينة القصدية متمثلة في إطارات المؤسسات الأربعة، 10 مفردات لكل مؤسسة أي 40 مفردة، بالإضافة إلى 310 مفردة تمثل مختلف العمال، معتمدة على المقابلة كأداة رئيسية بالإضافة إلى الاستبيان.

أهم نتائج الدراسة

- يلعب الاتصال بنوعيه الداخلي والخارجي أثناء الأزمات وعبر مراحلها المختلفة، دورا فعالا في احتواءها والخروج منها.

¹ شيماء أبو الفقار، المرجع السابق، ص 97.

⁽²⁾ محمد محمد الهادي، أساليب إعداد وتوثيق لبحوث الإعلامية، ط 1، المكتبة الأكاديمية، الدقي، القاهرة، 1990، ص 111.

³ هامل مهدية، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية، رسالة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2009.

- في الغالب يكون الرئيس أو المدير هو المصدر الأول لتحديد نهاية الأزمة بالمؤسسات المذكورة (مركزية المعلومات):

- توجد فروق واضحة بين المؤسسات الصناعية واليخةفي الجزائر.

- المؤسسات الخدمية أكثر استعدادا لمواجهة الأزمات مقارنة بالمؤسسات الصناعية.

أوجه الاختلاف والتشابه

تلتقي الدراسة مع دراستنا في معالجتها لأحد متغيرات الموضوع الذي درسناه، ألا وهو "اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية" بينما ركزنا في دراستنا على "الفعالية الاتصالية"، ويمكن الفرق في مجتمع البحث المدروس حيث اشتمل موضوعها على ثلاثة مؤسسات مختلفة، ذات طابع خدماتي (مستشفى ابن رشد) اقتصادي خدماتي (سونلغاز) وصناعي اقتصادي (ارسلورميتال)، معتمدة في ذلك على المنهج المقارن بالإضافة إلى المنهج المسحي، بينما كان موضوع دراستنا على مؤسسة واحدة (سونلغاز) ذات طابع خدماتي اقتصادي، واعتمادنا على منهج واحد وهو "منهج دراسة حالة"، وأيضا مجتمعي بحث مختلفين، بينما وظفنا نفس أدوات جمع البيانات وهي الاستمارة والمقابلة، لكن في نفس الوقت ركزت على المقابلة كأداة رئيسية بينما كان تركيزنا على الاستمارة.

الدراسة الثانية : من إعداد الباحثة صبرينة رماش¹

تلخصت إشكالية الدراسة من خلال محاولة الباحثة العودة إلى الأصول الإمبريقية للاتصال، مؤكدة على الأهمية التي يلعبها بنوعيه الداخلي والخارجي، داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية خاصة ذات الطابع العمومي، مؤكدة على ضرورة مواكبة هذه المؤسسات للتقنيات الحديثة في مجال الاتصال، لتحقيق الفعالية الاتصالية والتي تعد الهدف الرئيسي لمعظم المؤسسات، مستخدمة المنهج التحليلي الوصفي، مبررة ذلك أن الموضوع يستدعي وصفا دقيقا تفصيليا للظاهرة كميًا ونوعيًا، معتمدة على الاستمارة كأداة أساسية والتي ضمت 64 سؤالاً موزعين على 5 محاور كبرى، بالإضافة إلى المقابلة غير المقننة مع المسؤولين في المديرية العامة، وأيضا الملاحظة، الباحثة لم تتطرق بشكل

¹صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة ميدانية في الشرة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2009.

مباشر إلى نوع العينة لكن يمكننا أن نستنتج أنها اعتمدت على العينة القصدية، أما بالنسبة لأهم النتائج المتوصل إليها يمكن إيجازها في:

أهم نتائج الدراسة

- هناك تأثير للفروق الفردية بين العمال على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة نظرا لما تخلفه من تباعد اجتماعي وفكري بين أطراف الاتصال.
- المؤسسة لا تشهد الكثير من الاضطرابات نظرا لما توفره من حوافز مادية للعاملين.
- التنسيق الجيد بين الوظائف داخل المؤسسة ينعكس على الصورة الخارجية لهذه الأخيرة.
- أغلب المبحوثين يرون أن البناء التقني للرسائل الاتصالية، هو أهم محدد لتحقيق الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة.
- يجب إعطاء أهمية إستراتيجية لمنصب المكلف بالاتصال في إطار التسيير، من خلال التكوين وحسن استعمال الوسائل التقنية الحديثة.

أوجه الاختلاف والتشابه

تتشابه الدراسة مع دراستنا في معالجتنا لنفس الموضوع وهو "الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" إلا أن الفرق يكمن في تركيزها على الفعالية الاتصالية بشكل عام، بينما كان تركيزنا على الفعالية الاتصالية وكيفية إدارتها للأزمة، أما من الناحية المنهجية فقد اعتمدت على منهج التحليل الوصفي نظرا لطبيعة الموضوع المعالج، بينما اعتمدنا في دراستنا على "منهج دراسة حالة"، اعتمدنا على نفس أدوات جمع البيانات وهي المقابلة والاستمارة ومجمعي بحث مختلفين، حيث شمل مجتمع بحثها على المديرية العامة لسونلغاز، بينما اقتصر مجتمع بحثنا على المديرية الولائية "تيزي وزو".

الدراسة الثالثة: من إعداد الباحث مراد كموش¹

حاول الباحث من خلالها الإجابة على الإشكالية التالية: ما هو دور العلاقات العامة في إدارة وتسيير الأزمات في شركة الخطوط الجوية الجزائرية؟ مركزا دراسته على العلاقات العامة وتكنولوجيا الاتصال ودورها في حل الأزمات، يظهر ذلك جليا في

¹مراد كموش، العلاقات العامة وإدارة الأزمات، دراسة تجربة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008

التساؤل: كيف توظف العلاقات العامة إجرائيا في إدارة الأزمة؟ مستخدما المنهج المسحي، معتمدا على العينة القصدية التي شملت المديرية العامة ومختلف وكالاتها المنتشرة بالعاصمة والبالغ عددها 46 مفردة موزعة على المحطات سابقة الذكر. معتمدا على "المقابلة" و"الاستمارة كأدوات لجمع البيانات.

أهم نتائج الدراسة: جاءت كما يلي:

- تحتل العلاقات العامة مكانة مهمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتأخذ شكل اتصال خارجي ومؤسساتي خاصة أثناء الأزمات.
- تعتمد المؤسسة في علاقتها المؤسسة مع الفاعلين الاجتماعيين على وسائل الإعلام المختلفة، مع إتاحة المعلومات للجمهور.
- إجراءات العلاقات العامة عبر مراحل الأزمة؛ تراجع التقارير قبل حدوث الأزمة، ثم تشكل خلية أزمة، بعدها يتم تحديد الإستراتيجية للخروج منها، وإعادة بناء علاقات جديدة.
- تعتمد على الاتصال الأحادي الاتجاه بنسبة 84,7% عن طريق اعتمادها على اتصالات شفافة و خطاب مباشر، باستخدامها لوسائل الإعلام.

أوجه الاختلاف والتشابه

تلتقي الدراسة مع دراستنا في أحد متغيرات الموضوع وهو "إدارة الأزمة"، بينما كان تركيزه على دور العلاقات العامة وكيفية توظيفها في إدارة الأزمة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية، في حين أن موضوعنا ركز على الفعالية الاتصالية في مؤسسة سونلغاز، وهنا يظهر الفرق في مجتمع البحث المعتمد، إذ أن مجتمع البحث الذي درسناه يتمثل في عمال شركة سونلغاز، بينما كانت دراسته حول عمال شركة الخطوط الجوية الجزائرية، لكن يلتقي مجتمعا البحث في طبيعة النشاط، ألا وهو مؤسستان ذات طابع اقتصادي خدماتي، كما أنه استخدم "المنهج المسحي" بالإضافة إلى "العينة القصدية"، في حين اعتمدنا على "منهج دراسة حالة" و"العينة العشوائية البسيطة".

الدراسة الرابعة: من إعداد الباحث محمد مالك¹

انطلق الباحث في معالجة إشكالية بحثه من تساؤل جوهري ما هو دور الاتصال في إدارة وتسيير الأزمات بشركة سوناطراك؟ حيث حاول إبراز أهمية الاتصال المؤسسي مع زيادة الاهتمام بالتطور التكنولوجي، معتمدا على منهج دراسة حالة من خلال محاولة الوصول إلى نتائج ميدانية حول الشركة ودور الاتصال الأزماتي فيها، كيف توظف المؤسسة تقنيات الاتصال لمجابهة الأزمات التي تتعرض لها؟ مستخدما العينة العشوائية التي شملت عمال شركة سوناطراك على اختلاف طبقاتهم، مستخدما الاستمارة المقننة التي وزعت على مرحلتين، بالإضافة إلى المقابلة المقننة والملاحظة.

أهم نتائج الدراسة

- الاتصال السائد في مؤسسة سوناطراك هو "الاتصال الرسمي"، مع تداخل مهام الاتصال بالسياسة العامة للمؤسسة، إلا أن عدد القائمين عليه ضئيل جدا مقارنة بحجم المؤسسة (20 فردا) بميزانية قليلة.

- القائمون على الاتصال يملكون خبرات سابقة بفضل الدورات التكوينية الدورية، وبالتالي فهم يدركون نوع الأزمات التي تعرضت لها مؤسستهم وكيفية إدارتها، معتمدين في ذلك على وسائل الاتصال المكتوبة والشفوية في توفير المعلومات للجمهور الداخلي والخارجي.

أوجه الاختلاف والتشابه

تعتبر هذه الدراسة الأقرب إلى دراستنا من حيث الموضوع المعالج، حيث ركز على دور الاتصال في إدارة وتسيير الأزمات لكن بشكل عام، لكن يختلف عن موضوعنا في تركيزنا على "الفعالية الاتصالية وكيفية إدارتها للأزمات"، اعتمدنا على نفس المنهج وهو "منهج دراسة حالة" لمجمعي بحث مختلفين "سوناطراك" و"سونلغاز"، كما اعتمدنا على نفس العينة ونفس أدوات جمع البيانات.

¹محمد مالك، مقارنة تحليلية وصفية لدور الاتصال في إدارة وتسيير الأزمات بالمؤسسات، دراسة تجربة سوناطراك كنموذج، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2007.

الدراسة الخامسة: من أعداد الباحث خالد نايلي¹

حاولت هذه الدراسة إبراز الدور الذي لعبه الاتصال في إدارة الأزمة، وأهميته في تحسين صورة وسمعة مؤسسة سونلغاز ، وكذلك كيفية توظيف وسائل الاتصال والتكنولوجيات الحديثة في المؤسسة، وأيضا كيفية تطبيق المخطط الاتصالي في إدارة الأزمة، يظهر ذلك من خلال الإشكالية: ما هو الدور الذي يلعبه الاتصال في إدارة الأزمة فيفري 2012 بمؤسسة سونلغاز قسنطينة؟ مستخدم منهج المسح بالعينة، كونه يساعد على وصف دور اتصال الأزمة في المؤسسة، كما يسمح بتحليل وتفسير البيانات عن طريق الأسلوب الإحصائي الكمي، الذي يساعد الدراسة على تحويل المعطيات الكيفية إلى معطيات رقمية قابلة للقياس ميدانيا ، معتمدا على الأدوات التالية ، الاستمارة، المقابلة والملاحظة.

أهم نتائج الدراسة

- يلعب الاتصال دورا محوريا في إدارة الأزمة في مؤسسة سونلغاز فيفري 2012، كما تم تخصيص ميزانية خاصة بذلك وكذا إدراج اتصال الأزمة كأحد أهم العناصر التكوينية.
- برمجة مخططات اتصالية خاصة، بالإضافة إلى الاعتماد على طرق وأساليب علمية وعملية في الاتصال.

أوجه الاختلاف والتشابه

تتشابه الدراسة مع دراستنا في تركيزها على دور الاتصال في إدارة الأزمة لكنه ركز على أزمة واحدة وهي "أزمة 2012" بينما لم نخصص نحن أزمة محددة، وشملت الدراسة نفس المؤسسة وهي مؤسسة "سونلغاز"، لكن مجتمع البحث ليس نفسه حيث كانت دراسته على عمال مؤسسة سونلغاز "قسنطينة" بينما دراستنا شملت عمال مؤسسة سونلغاز "تيزي وزو" واعتمدنا على نفس أدوات جمع البيانات "المقابلة و"الاستبيان" أما الاختلاف فيظهر من خلال اعتمادنا على منهجين مختلفين "المنهج المسحي" و"منهج دراسة حالة".

¹خالد نايلي، إدارة اتصال أزمة فيفري 2012 بمؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير في الاتصال وإدارة الأزمات، جامعة عنابة، 2013.

تمهيد

بعد الحرب العالمية الأولى أخذ اتصال المؤسسة في التطور وفقا لأسس فنية ومنهجية علمية، وذلك بفضل جهود المفكرين في هذا المجال خاصة في أمريكا وأوروبا. يعتبر أيفي لي Ivy Lee، رائد العلاقات العامة الحديثة، وهو صحفي أمريكي بدأ حياته الصحفية عام 1903م، ويرجع إليه الفضل في حث مؤسسات الأعمال التجارية والصناعية على نشر سياستها وإعلام الجمهور بأهدافها وأغراضها والعمل على اكتساب ثقة الجمهور فيها، وتأنيبه وتسانده، وقد ألقى المختصون الأضواء آنذاك على أهمية الإعلام والنشر كميدان جديد في عالم التجارة، ونادوا بأن دور اتصال المؤسسة ينحصر في نقل اتجاهات الرأي العام إلى المؤسسة ونقل سياسات المؤسسة إلى الرأي العام. استمر اتصال المؤسسة في التطور تحت تأثير وبرعاية الهيئات الفكرية حيث وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي فوش Foch إلى دور المكلف بالصحافة الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة وبالموازاة مع مهام أخرى، وفي نفس فترة بداية القرن العشرين (20) أنشأ بيجو Peugeot أول "صحيفة مؤسساتية" كما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أول اتصال منظم عند شركة سنجر Singer حوالي عام 1926م، وفي فرنسا كانت الشركة الوطنية للسكك الحديدية SNCF عند إنشائها عام 1937م أول مؤسسة تزود بمصلحة صحفية خاصة، ولم يشهد مجال الاتصال انتعاشا إلى خلال فترة الثمانينات (1980م) ولقد وصف الإسباني كاراسكوزا Carrasacousa التطور التاريخي للمجال الطبيعي للاتصال المؤسسة تبعا للنظرية الرباعية للأحرف الأول Les Quatres C/C.

- في الستينات كان عصر الإشهار المرتبط بالتكاليف Costes
- في السبعينات عصر التسويق التجاري Commercial
- في الثمانينات لاتصال الخارجي من أجل النوعية Calidat
- في التسعينات الاتصال الشامل Communication Global⁽¹⁾

(1) صبرينة رماش، مرجع سابق، ص20.

المبحث الأول: تعريف اتصال المؤسسة

هو ذلك الاتصال الذي ينبثق من مهام الاتصال المؤسساتي الذي تنظمه مختلف الدساتير والقوانين، يتمثل في نشاط مختصين في الاتصال، تلقوا تكويننا خاصا يكونوا غالبا جزءا من مديريةية الموارد البشرية DRH، من وجهة النظر هذه توجد مؤسسات دون "اتصال تنظيمي" أو مؤسساتي، مثلما توجد أخرى دون علم الإدارة Management، دون "نهج الجودة" ودون "تسويق"، لقد بدأ فعلا من الافتراض أن الاتصال ليس الكلام، الاتصال كما صور فعلا من طرف "النظرية السائدة للاتصال" يقوم على تصميم خاص تماما للكلام، للغة، للسان ... تختلف تماما عن تلك المتعلقة باللغة كعلم، أو علم الاجتماع اللغوي، ومن المشكلات الشائعة للاتصال المؤسساتي، أن بعض المقابلات داخل المؤسسة موجودة فقط كإشارة لهذا التصميم التقويمي، اللسان في معناه الأساسي يرتبط كـ ما نعلم فقط بمصطلح الاتصال، يحتوي على خاصية التواصل عندما لا يتمكن الأشخاص من السماع، أو تصبح التبادلات متنافرة، حتما تخلق مشكلات اتصالية، وهدف المصالح المختصة في الاتصال داخل المؤسسة هو إنتاج هذه الحالات الهرمونية، والتواصل بين العمال، من أجل توافق الرؤى (الآراء السائدة) حول الأهداف الكبرى للمؤسسات، إذا كحالة معينة من الهيمنة لهذه الأهداف ضد أخرى دائمة أبدية، وبالتالي تحقيق الإجماع والرضي الوظيفي⁽¹⁾. هذا لا يعني إخفاء الصراعات والتناقضات، نحن نملك بعض الحظ في حفاظ المؤسسة على كيانها ووحدتها، وتشخيص المنظمة العاملة في الرؤوس والخطابات، أو نسمع "المؤسسة قررت"، "المؤسسة تستعمل ما تريد"، وإلا تختبئ مديريةية المؤسسة خلف المؤسسة الاتصال المؤسساتي، يظهر كمفهوم مركزي للإجابة على عدة تساؤلات، اتصال عقد في نسخته الرشيدة Girodano 1994 كعنصر دعم للتنسيق والتعاون، ولكن يدعو في الغالب إلى إصدار أكثر رمزية كدليل على شرعية المنظمة، بداية كوعد ضمان للجودة والإنتاج⁽²⁾.

(1) Fredrick mispelblom Bayer, **communication et parlars ordinaire**, les dementions politique de langage, p217.

(2) Arlette Bouzon, **La communication organisationnelle en debat**, PARIS, Mai Octobre, 2000, p50.

وقد وردت العديد من التعاريف في هذا الشأن:

التعريف الأول : ويستقالون لبيارفت "هو ذلك الفعل الإداري لإلقاء وإرسال وتلقي الرسائل في إطار نظام من الإشارات والعلامات المتبادلة داخل المؤسسة وما بين المؤسسة ومحيطها (1) "

التعريف الثاني : هو ذلك الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة يسمح بمرور المعلومات مما يساهم في تدعيم الانسجام وتسهيل العمل الجماعي بين أعضائها، وأيضا هو ذلك الاتصال الخارجي الذي يسعى إلى تطوير وإعطاء صورة حسنة للمؤسسة اتجاه شركاءها في الخارج (2).

مما سبق ذكره يمكننا إدراج تعريف أشمل نوعا ما من التعريف السابقة من خلال القاموس الموسوعي لعلوم الإعلام والاتصال "بأنه حديث المنظمات عن نفسها، على النقيض من الاتصال التجاري، ذلك الاسم الآخر للإعلان و المرتبط بالمنتجات ، فيتعلق الأمر بالعمل على تعريفها، وتعيين نشاطها وإعطاء صورة حسنة على نفسها سواء أمام جماهيرها الخارجية (المنتجين، الزبائن، المحتملين، الموردين، البنوك، المساهمين المحتملين ...) أو الداخلية (أجراء، مساهمين، نقابيين ...) بشكل تعبر من خلاله عن شرعيتها الاقتصادية والاجتماعية.

ومنه يمكن تبني تعريف لوصادا فاسكيز "الاتصال الذي يرى أنه مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي والتي تتم في شكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسة، بصفقتها القائمة بعمليات الاتصال، وذلك بإدماج الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتسيير تكوين صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تنسجم مع واقعها وأهدافها وأحاسيس أعضائها وطلبات محيطها(3)"

(1) Patrick Laurens, **Qualité et Organisation**, la preuve par Communication, P241.

(2) Franck Elias- Lusanga, **La Communication Institutionnelle des Entreprises**, Etablissement et Service Public Rue RDC, Paris, 2016, P45

(3) Madeline Doussy, **Information et Communication**, Edition Bréal, Rasnysous bois, Rome, 2005, P83.

أما التعريف الأكثر شمولية :

هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات وهذا الاتصال يكتسب خصائص المؤسسات التي يتم فيها أو بيئتها، وهو معني بنشر المعلومات بين جماعة في إطار حدود معينة في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها (1).

المبحث الثاني : خصائص اتصال المؤسسة

1/ خصائص وسمات عملية الاتصال

1-1/ الاتصال عملية هادفة: يرمي الاتصال إلى تحقيق هدف محدد، وهو إرسال

المعلومات والبيانات (أو نقل فكرة أو الترقية والتعليم) وفهمها من الطرف الآخر، وذلك يتطلب مجموعة من الإجراءات والخطوات المرتبطة ببعضها البعض، مثل تصميم الرسالة وإرسالها والإشراف على وصولها واستقبال الرد.

2-1/ الاتصال عملية ديناميكية: تتضمن عملية الاتصال تفاعلا بين المرسل

والمستقبل، الأول يؤثر والثاني يتأثر، ولا تتوقف عملية الاتصال على هذا الحد بل قد يتبادل الطرفان الأدوار بينهما وبذلك فإن عملية الاتصال عملية ديناميكية وليست استاتيكية (ثابتة) ومثال ذلك ما يحدث في الفصل الدراسي بين المعلم وتلاميذه.

3-1/ الاتصال عملية منظمة: تتصف عملية الاتصال بأنها منظمة، فهي باعتبارها

عملية تعليم تعتبر بالضرورة عملية مقصودة يتم تخطيطها وتعميمها وتنفيذها وإدارتها بصورة منظمة لإحداث التعلم، ومن جانب آخر يقوم كل عنصر من عناصر عملية الاتصال بأدوار محددة، فالمرسل مثلا يقوم بعملية ترميز الرسالة، والمستقبل عليه فك رموز الرسالة وترجمتها وتفسيرها.

4-1/ الاتصال عملية دائرية: عملية الاتصال ليست عملية خطية تسير في اتجاه

واحد من المرسل إلى المستقبل وتتوقف عند ذلك الحد، لكنها عملية دائرية تبدأ بالمرسل لنقل الرسالة إلى المستقبل حيث يكون له رد فعل عن طريق التغذية الراجعة، فيستقبل

(1) أحمد العبد السعيد، زهير عبادمهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، ط1، درا الباروني للنشر والتوزيع، الأردن،

المرسل الرسالة ليبدأ نشاطاً جديداً لتحقيق هدف آخر أو يعدل في رسالته الأولى إذا لم يتحقق الهدف منها وهكذا تستمر عملية الاتصال (1).

5-1/ الاتصال عملية نوعية : يمتاز الاتصال الإنساني بأنه عملية اجتماعية لا

تتوقف عند استخدام اللغة اللفظية الشفهية أو التحريرية فقط، بل يتم أيضاً استخدام اللغة غير اللفظية، كالإشارات والحركات والإيماءات.

تتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية:

1/ السرعة : إن مدى السرعة أو المبطئ في نقل المعلومات قد يعود إلى الوسيلة

المستخدمة، فعند مقارنة الهاتف بالخطاب يتبين أن الأول أسرع من الثاني، وهناك بعد آخر للسرعة وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب، حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنتقل أو تنقل في وقت اتخاذ القرار أو التصرف .

2/ الارتداد : تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال، من إمكانية حصول أطراف

الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال .

3/ التسجيل : إذ يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ في سجلات وملفات، وذلك

مثل الخطابات والتقارير ويفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال، أما الوسائل الشفهية للاتصال فيصعب تسجيلها والاحتفاظ الرسمي بها .

4/ الكثافة: تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة من الخطابات

والتقارير الأمر الذي يمكن من أن تستخدمها في عرض الوقائع المعقدة أو الخطط أو نتائج المتابعة والرقابة وبصفة عامة كلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان ذلك أفضل (2).

(1) خضرة عمر المفلح، الاتصال المهارات والنظريات وأسس عامة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص23.

(2) صبرينة رماش، المرجع السابق، ص 103.

5/ الرسمية: إذا كان موضوع الاتصال رسمياً أمكن استخدام وسائل اتصال تتناسب وذلك، فأعلام عامل بالترقية أو النقل من خلال خطاب يعتبر وسيلة مناسبة، والاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام قد يحتاج إلى وسائل أقل رسمية، مثل المذكرات الداخلية الهاتف¹.

6/ التكلفة: بصفة عامة كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل، وتشمل التكلفة الأدوات الكتابية والطابع البريدي والهاتف وأجور العاملين المشتركين في الاتصال والتكلفة.

كما يمكننا إدراج بعض الخصائص الأخرى، يتميز بها الاتصال في المؤسسة وهي كما يلي:

- الاتصال عملية اجتماعية مستمرة تجري في إطار اجتماعي معين ليس لها بداية ولا نهاية محددة.
- الاتصال عملية ديناميكية ينم من خلالها ترجمة المعاني والأفكار والاتجاهات في شكل رموز تتخذ في الغالب مسارا يبدأ من المصدر إلى جهة الاستقبال.
- الاتصال عملية دائرية بمعنى لا تسير في اتجاه واحد، وأيضا تحدث داخل مجال واسع وأشمل يضع كل الظروف والإمكانيات التي تحيط به.
- الاتصال عملية تفاعلية، بمعنى أنه يقوم أساسا على بناء هدف غالبا ما يكون نسبيا، منوّاء خلال درجة وضوحه، أهميته أو القدرة على تحقيقه بالنسبة لأهداف عملية الاتصال.
- الاتصال ليس عملية عشوائية وإنما تحدده أساليب تمثل مختلف الطرق والرموز والمعاني والأفكار المتبادلة داخل السياق الاجتماعي.

المبحث الثالث: أهمية الاتصال في المؤسسة

يمثل الاتصال الفعال أحد المقومات الرئيسية في المؤسسة، ويستمد الاتصال أهميته من القدر الزمني المبذول لمزاويلته بوصفه نشاطا رئيسيا من جهة، وبوصفه ظاهرة اجتماعية من جهة أخرى، حيث نجد الإداري التنفيذي، الرئيس، المرؤوس، والمعلم والمتعلم، كل يقضي معظم وقته في الاتصال وتشير كافة التقديرات إلى أن مقدار الوقت المبذول في الاتصال

¹ صبرينة رماش، المرجع السابق، ص 103.

يتراوح بين 70% و90% من الوقت الرسمي، ويوزع هذا القدر من الوقت على النحو الآتي¹:

✓ 05% من وقت الاتصال في الكتابة.

✓ 10% من وقت الاتصال في القراءة.

✓ 20% من وقت الاتصال في الحديث.

✓ 50% من وقت الاتصال في الإصغاء.

100% هو ما يعادل 70% إلى 90% من وقت العمل الرسمي المسنّف من الاتصال.

يعد الاتصال داخل المؤسسة من أهم أدوات التسيير وتنظيم الموارد البشرية، فهو العملية التي بواسطتها يتم تبادل المعلومات والأفكار، وفي المشاعر بين المسؤول ومساعديه، رغبة في الوصول إلى الهدف أو النتيجة المنتظرة، يشكل الاتصال السند الأساسي للتجانس والتلاحم داخل المؤسسة، لأن الاتصال الفعال وحسن ضبط العلاقات الاتصالية من شأنها أن تؤدي إلى المشاركة الفعالة لجميع العمال داخل المؤسسة².

إن الاتصال بهذا المعنى يعزز التجانس ويخفض الصراعات وينمي الشعور بالانتماء للمؤسسة، كما أن الاتصال الفعال يساعد العمال على فهم المشاريع الإستراتيجية والحديثة وذلك يعزز انخراطهم، كما أنه يتضمن مجموعة العمليات التي بواسطتها يستطيع المسير أن يبدع ويفاوض ويقنع مساعديه، وعلى هذا الأساس فإن الاتصال يمثل الوسيلة والأداة المفضلة لسير المنظمة، ومن هنا فإن كل عملية تغيير أو تكوين أو تقويم لا بد أن ترافقها أو تسايرها سياسة اتصال لضمان انخراط مختلف الفاعلين فيها.

¹ مجلة الفيصل، اتصال المؤسسة، العدد 131، الرياض، السعودية، 2017، www.alfaisamag.com. consulté le 21.10.2019.

² طارق هدية، الاتصال وتنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال مؤسساتي، جامعة الجزائر3، كلية علوم الإعلام والاتصال، 2018/2017، ص ص 105-106

بالإضافة إلى كل هذا يمكن الاتصال من فتح المجال للاحتكاك البشري، وفتح الفرصة للتفكير والاطلاع والحوار وتبادل المعلومات في شتى المجالات والميادين¹.

كما أن الاتصال ينتج الفرص للتعرف على آراء الآخرين وأفكارهم عن طريق الحركة التي يحدثها في شكل حوار ونقاش بين طرفين من الناس أو مجموعة من الناس مع مجموعة أخرى، ومن هنا نؤكد بأن أهمية الاتصال تختلف من مؤسسة إلى أخرى وهذا حسب الأهداف التي وضع من أجلها، فبعض المؤسسات ترى بأن الاتصال ضروري من أجل القيام بعمليات التحفيز والتشجيع من زيادة كفاءة العمال وتحسين مردوداتهم الإنتاجية. كما ترى بعض المؤسسات الأخرى أن الاتصال وضع من أجل القيام بعمليات ذات طابع إداري، من تنسيق وتنظيم بين المصالح والإدارات المختلفة بالإضافة إلى عمليات التوجيه والرقابة ونقل المعلومات وأفكار الخاصة بالقائد داخل المؤسسة إلى جميع العاملين. إلا أن الأكد أن كلا الجانبين على صواب فأهمية الاتصال بالنسبة للمؤسسة والعاملين فيها تكمن في جوانب تتعلق بالجانب الإداري والإنتاجي معا، كما أنه يهتم بالعنصر البشري من خلال تنميته وتدريبه، حيث تتشابه كل هذه العناصر مكونة الأهمية الرئيسية للعملية الاتصالية داخل المؤسسة.

ومن جهة أخرى حاول المختصون إيجاد درجة من الاتصال تسمح بتنمية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وتبعث بالتحاور والمشاركة في تجاوز الانشغاقات والاختلافات، وهنا وجب التطرق إلى الدور الفعال الذي يلعبه المكلف بالاتصال داخل المؤسسة، أو "رجل العلاقات العامة" والذي تظهر وظائفه فيما يلي²:

وظائف المكلف بالاتصال في المؤسسة : يقوم المكلف بالاتصال بمعظم الأعمال والأنشطة التنفيذية التي تقوم بها العلاقات العامة وهو بذلك يمثل أهمية بالغة بالنسبة للإدارة، وبناء عليه فإن إدارة العلاقات العامة تحرص دوما على تدريب موظفيها التنفيذيين للقيام بمهامهم على أكمل

¹ طارق هدية، المرجع السابق، ص 106.

⁽²⁾ علي فرحاني، العلاقات العامة وإستراتيجيات الاتصال، دار أمجد للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص 123.

وجه كل في مجال اختصاصه، تختلف طبيعة العمل الذي يكلف به موظف العلاقات العامة من مؤسسة إلى أخرى وفقا لمدى كفاءته واستعداده ومن بين أعماله¹:

- استقبال زوار وضيوف المؤسسة والترحيب بهم.
- القيام ببعض التسهيلات اللازمة للمؤسسة، بصفة خاصة كبار العاملين عند سفرهم أو عودتهم من الخارج.
- خلق وتنمية الوعي والمعرفة بأنشطة المؤسسة.
- إعداد ملف وتقرير القصص الصحفية.
- جمع المعلومات وتوزيع الاستثمارات البحثية والتعامل مع الجمهور.
- الرد على الهواتف والاستفسارات اليومية العادية.
- استقبال الضيوف ومصاحبتهم و الإجابة عن احتياجاتهم.
- التقاط الصور الفوتوغرافية.
- المشاركة في كتابة الأخبار الصحفية والتحضير لها.
- المشاركة في تنفيذ المعارض والإشراف عليها.
- المشاركة في تنفيذ وتنظيم الاجتماعات والندوات.
- تصميم وإعداد الشرائح والأدوات الأخرى التعليمية المساعدة.
- تحضير المواد الإعلامية للمناسبات المختلفة.
- متابعة ما ينشر في وسائل الإعلام حول المؤسسة.

ويشير الدكتور "إبراهيم" إلى ضرورة تحلي رجل العلاقات العامة (المكلف بالاتصال) بالأخلاق واللباقة حيث أنها يمكن أن تحول الباطل حقا، إذ ينبغي أن يرتكز القول الجميل على الفعل الجميل، فالإعلام وحده لا يكون كافيا وإنما العلاقات العامة هي الحافز على فعل الخير من جانب المؤسسة ومن جانب الجماهير ورعاية المصلحة العامة والابتعاد عن تزيف الحقائق قسمها إلى ما يلي:

¹ علي فرجاني، المرجع السابق، ص 123.

-الصفات الشخصية : وهي تلك الصفات التي يجب أن يتسم بها المكلف بالاتصال، والتي تدعمه على القيام بدوره داخل وخارج المؤسسة¹.

-الإعداد العلمي: والمتمثل في جملة الشهادات والمعارف العلمية التي يملكها أو تحصل عليها رجل العلاقات العامة طيلة مشواره المهني، من خلال متابعة التكوين المستمر، أو حتى قبل ولوجه عالم الشغل أثناء المسار الدراسي.

وبالعودة إلى أهمية الاتصال داخل المؤسسة، نجد أن المختصون قد اهتموا بالفكرة وقد عرفه *أحمد زكي البدوي "بأنه العلاقة بين أصحاب العمل و العمال، ويشمل معناه الواسع العلاقة بين الإدارة ونقابة العمال وبين النقابة وممثليها" هذا التعريف يحتوي على إقرار ضمني بالاتصال ونفس الاحتواء الضمني لمعنى الاتصال نجده في فكرة العلاقات الإنسانية في الصناعة التي عرفها *أحمد زكي البدوي "بأنها علاقات تهدف إلى خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون الفعال القائم بين أصحاب العمل "الإدارة" والعمال بغية زيادة الإنتاج، كما يشمل كذلك على فكرة إدراك أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها⁽²⁾.

إن الأهمية الخاصة التي يتميز بها الاتصال جعلت المؤسسات الأمريكية في بداية الخمسينات، تهتم به من خلال استعمال صحف المؤسسات والرسائل الموجهة إلى العمال واستعمال صبورات التعليق و دفاتر التقديم وغيرها من الوسائل الأخرى، كما اهتمت الجماعات الأمريكية للاتصال، بالاتصال وأنشأت لذلك مراكز خاصة بالعلاقات الصناعية لدراسة أبعاد الاتصال من وظائفه النفسية والسيكولوجية وتأثيراتها على العمليات الإنتاجية من منطلق أن الإنسان كائن معقد لا يمكن التحكم فيه بقوانين رياضية أو ميكانيكية بل أن أساس التعامل معه هو مجموعة العلاقات الإنسانية التي تعتمد على الاتصال الحسن كركيزة لخلق عنصر الثقة والولاء والرضا بالعمل في المؤسسة المختارة، ويعت روح التفاهم في مختلف مستويات المؤسسة، إن أهم وظائف الاتصال كما يراها *برنارد سوسر "هي إقامة

¹ علي فرجاني، المرجع السابق، ص124.

⁽²⁾ طيب أحمد أحمد، إستراتيجية الاتصال في التسيير الإداري، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، الجزائر، 2002/2001، ص78.

نظام الاتصال والمحافظة عليه وتنميته وتطويره إلى نهايته ، و الاتصال كما يراه *نسيب مرفي " هو أساس أي تنظيم ناجح والقدرة على الاتصال تعني القدرة على أداء المسؤوليات فهو يساعد كل مسئول على أداء مهامه، وكل عامل يفشل في الحصول على المعلومات وإعطائها يعتبر مسؤولاً فاشلاً⁽¹⁾.

ويرى *سكوت ودافيس في كتابهما (العلاقات الإنسانية والسلوك المنظم) "أن الاتصال أساس ارتباط الأفراد ببعضهم البعض في جماعة عمل وبدون اتصال لا يمكن أن تكون هناك جماعات.

إن الاتصال المؤسسي ضرورة خاصة بالنسبة لفئة من العمال لأن الاتصال الناجح يعمل بالضرورة على رفع معنويات العامل وخلق الحماس والرغبة لديه في التضحية والإخلاص للمؤسسة وجعله قادراً على إعطاء رأيه إزاء قضية تهمة كعامل بالمؤسسة، كما أنها ضرورة يجب إدراك قيمتها من طرف مسؤولي المؤسسة لأنها هيكل خلق الرضا والولاء وروح الوعي الجماعي والفردى بتنقيف العمال و تعريفهم بأهداف المؤسسة وتجنيدهم لتحقيقها، وبمشاكل الإنتاج والعمالة للقضاء عليها وكذا إشعارهم بالسياسات العامة والأسباب التي تكمن وراء إنتاجها وتوزيعها.

إن الاتصال في المؤسسة يساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات السليمة بما يوفره من بيانات ومعلومات شفافة واضحة وصادقة في إيصال وجهات نظر القيادة العليا في المؤسسة إلى العاملين، في الوقت الذي يقوم بالعكس أي ضمان انتقال آراء العمال و مشاكلهم إلى القيادة العليا لهم.

ومن خلال هذا تظهر لنا أهمية الاتصال المؤسسي والتي تتجلى واضحة من خلال الوظائف العديدة التي يقوم بها²:

- تحضير العمال لمختلف التغييرات التنظيمية.
- تشجيع روح المبادرة والاستقلالية والتسيير الذاتي.

(1) طيب أحمد أحمد، المرجع السابق، ص 73.

² علي فرجاني، مرجع سابق، ص 124.

- تدعيم عنصر الاحترام والعلاقات الحسنة وعنصر الثقة.
 - إعطاء كل فرد مهما كانت طبيعته عمله وحقه في التعبير الحر وفي المشاركة في صياغة مختلف القرارات الهامة في المؤسسة.
 - تعبئة طاقة كل الأفراد وبعث حيوية العمل والمساهمة فيها.
 - خلق الروح الجماعية للعمل.
 - تحديد دور كل عنصر من أعضاء الآلة المؤسساتية الكلية.
 - تجنب الصراعات الثنائية والجماعية.
 - تجنب الإشاعات والتأويلات والتغييرات الضالة وقيام أجهزة الإعلام الداخلية بإعلام العمال وتطورات مختلف المواضيع وذلك قبل أو أحسن من أي مصدر خارج المؤسسة.
 - إقناع العمال بسياسات واختيارات مؤسساتهم.
 - تدعيم الإحساس بالانتماء إلى مجتمع المؤسسة الواحدة.
 - إعلام العمال بدور مؤسساتهم ودور مختلف المصالح فيها.
 - إبلاغ العمال بمختلف حقوقهم وواجباتهم وإعلامهم بمختلف الجهات الداخلية والخارجية الخاصة بالفصل في المنازعات.
 - احتواء النشاط الاجتماعي داخل المؤسسة وملئ الفراغ الإعلامي والاتصالي.
- إن كبر حجم المؤسسة أو الإدارة و تعدد تخصصاتها وتفرعاتها يزيد من حاجتها إلى الاتصال، لتقريب المسافة بين القمة ومختلف اللبانات المكونة للهيكل التنظيمي للمؤسسة أو الإدارة.
- تعتبر عملية الاتصال عصب المؤسسة و قلبها الذي يبعث على الحياة في أطرافها ويدفعها لتحقيق الأهداف التي رسمتها، فالمؤسسة التي تتوفر على جميع مقوماتها من هيكل تنظيمي وإمكانيات مادية وبشرية وتمويل... ومن جهة أخرى تفتقر لوجود نظام فعال لعملية الاتصال تكون مؤسسة جامدة¹.
- إن الاتصال داخل المؤسسة ضروري خاصة بالنسبة لفئة العمال، لأنه يرفع من معنويات العامل ويخلق لديه الحماس والرغبة للإخلاص للمؤسسة، وجعله قادرا على إعطاء رأيه إزاء

¹ علي فرجاني، المرجع السابق، ص126.

قضية تهمة كعامل أو كعضو في تلك المؤسسة، كما يعمل الاتصال على خلق روح الوعي الجماعي والفردية وتنقيف العمال وتعريفهم بأهداف المؤسسة وأهم المشاكل التي تعترضها لتحقيق أهدافها وأهم ما قامت به، مشاريعها المستقبلية وتجنيدهم لتحقيقها، فالإتصال يساعد على إيصال القرارات، التعليمات، وكل المعلومات الضرورية للعمال والموظفين، كما يعمل على انتقال آراء الموظفين، مشاكلهم واقتراحاتهم إلى القمة حتى تعطى الفرصة للجميع داخل المؤسسة، وهو ما من شأنه تقريب المسافة الاتصالية بين مختلف المستويات من العمال والإدارة ضمانا لفعالية الاتصال، كذلك يخلق الإتصال عنصر الاحترام المتبادل والعلاقات الحسنة بين أفراد المؤسسة بحقوقه وواجباته وضرورة الالتزام بها¹.

إن تقريب الإتصال بين الرئيس ومرؤوسيه ونزع الحواجز بينهما يزيد في درجة التفاهم بينهما، كما تمر الرسالة الاتصالية داخل المؤسسة بأقرب الطرق فتقل عدد المراكز الوسيطة وبالتالي تحتفظ الرسالة بمضمونها دون أن يمسه أي تشويش ذاتي الذي تحدته المراكز الوسيطة بمرور الرسالة عبره، ويجعل الإتصال كل فرد داخل المؤسسة يعلم بما يحدث داخلها بما أنه ينتمي إليها ويقضي معظم وقته فيها، فغياب الإتصال داخل المؤسسة يفتح المجال لانتشار الإشاعات المغرضة التي تسمم أجواء العمل عند غياب الإعلام، فالعامل داخل المؤسسة يجب أن يكون على اتصال دائم سواء بمسؤوليه أو زملاءه لأن المعلومات المهنية مثلا، تأتيه من المسؤولين، إذن هناك بالضرورة اتصال ولا يمكن تصور عمل في إطار مؤسسة دون اتصال.

المبحث الرابع: أنواع الإتصال في المؤسسة

يمكننا أن نميز بين نوعين أساسيين للإتصال في المؤسسة، وهما²:

1/ الإتصال الخارجي أو المؤسسي: والذي يتم بين المؤسسة وغيرها من المؤسسات، ويكون عن طريق نقل وتبادل المعلومات الضرورية لممارسة الوظائف الإدارية والهدف من

¹ طيب أحمد أحمد، المرجع السابق، ص 76.

² Robert de bruin , **La Communication financière et marketing de l'entreprise**, édition

h'aison, Paris, 1999, p40

منه هو توجيه وتعديل أو تغيير سلوك الموظفين في اتجاهات محددة ترسمها إدارة المؤسسة، أو يتم أيضا بين المؤسسة ومختلف الفاعلين الاجتماعيين، من وسائل إعلام، جمعيات المجتمع المدني، مؤسسات حكومية وخاصة، دولية ووطنية... الخ، وينقسم الاتصال الخارجي إلى¹:

1/1 الاتصال المالي : يستهدف أطرافا معينة من خلال العديد من الرسائل التي تتضمن

معلومات مالية كالنتائج المحققة من طرف المؤسسة، كما تستخدم فيه العديد من وسائل الاتصال من بينها التقرير السنوي واجتماع المساهمين، ويهدف هذا النوع إلى تحسين وتعزيز الصورة المالية وهو ما يسمح بإقناع المساهمين المحتملين وباقي الأطراف للتعامل معها.

2/1 اتصال التوظيف : يعرف التوظيف على أنه العمليات التي عن طريقها استقطاب

الأشخاص الباحثين عن العمل من ذوي الكفاءة والصلاحية المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة والقيام بعملية قياس وتقدير قدراتهم وصفاتهم واختيار الأكثر قابلية للنجاح في أداء تلك الوظائف وفي هذا الإطار تقوم صورة المؤسسة بدور كبير خاصة إذا علمنا أن الأجور تتقارب في مختلف المؤسسات.

3/1 الاتصال البيئي : باعتبار المؤسسة من بين المسؤولين عن المشكلات البيئية و ذلك

في نظر الرأي العام تقوم المؤسسة بوضع جهاز اتصال بيئي ملائم يعمل على حفظ صورتها على عدة أطراف منها المنتخبون المحليون ووسائل الإعلام وجمعيات المستهلكين والمحافظين على البيئة، وهو ما يسمح للمؤسسة بكسب التأييد الكامل بدفع مشاريعها التنموية إلى الأمام.

4/1 الاتصال الاجتماعي : باعتبار المؤسسة كيانا اجتماعيا له دور فعال في المجتمع،

فالمؤسسة تسعى لممارسة الاتصال الاجتماعي وتهدف من وراءه إلى تجسيد فكرة المواطنة بين المؤسسة والجمهور الخارجي.

5/1 الاتصال التجاري : يتعلق بمنتجات المؤسسة، تبدي أهمية واضحة عندما يتعلق الأمر

بدعم منتج في مرحلة نضج أو تراجع سواء كان المنتج ذو استهلاك كبير أو صناعي أو لحظاتي⁽²⁾

¹ Robert de bruin, p41.

⁽²⁾ خيري خليل الحميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، مصر، القاهرة، 1997، ص35.

6/1 اتصال الأزمة : يعتبر محور دراستنا يمكن أن يكون شكلا من أشكال الاتصال الخارجي أو الداخلي، يظهر من خلال تعرض المؤسسة لعدة أزمات مختلفة، اجتماعية، بيئية، أخلاقية، اقتصادية... الخ (حسب طبيعة المؤسسة) تؤثر هذه الأزمات على صورة المؤسسة وسمعتها وبالتالي تلجأ إلى استعمال ما يعرف بـ "اتصال الأزمة"، لطمأنة المتضررين من أطرافها الخارجية الفاعلة وبالتالي إثبات قدرتها على تجاوز مختلف الأزمات واسترجاع سمعتها المفقودة لدى الجمهور الخارجي¹.

2/ الاتصال الداخلي: يتم داخل المؤسسة بين مختلف العمال والمصالح المختلفة، يشرف عليه أشخاص أكفاء أو المسؤول المباشر داخل المنظمة، من أجل المحافظة على السير الحسن للعمل، وخلق جو يساعد على العمل وبالتالي تحقيق ما يسمى بالرضا الوظيفي، وهو ما يعود بالفائدة على المؤسسة، من النواحي المالية، الاقتصادية، وهو الهدف الرئيسي للمؤسسة، نميز في الاتصال الداخلي أنواع عديدة يمكن تصنيفها كما يلي²:

1/2 الاتصال الرسمي (Formel): يقصد بها التي تتم في إطار القواعد التي تحكم

المنظمة وتتم من خلال القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، والاتصالات بهذا المعنى يمكن أن تسير في واحد من ثلاث اتجاهات أساسية هي:

1-1/2 الاتصال الهابط أو النازل: وهو الاتصال الذي يتجه من الرؤساء إلى المرؤوسين

وتتضمن عادة الأوامر والتعليمات وقرارات العمل والتقارير المنشورة والإعلانات... الخ وهناك اعتبارات يجب مراعاتها عند الاتصال النازل وهي:

- أن يضع المدير في اعتباره أهمية الأخذ بالجوانب النفسية في علاقته بمرؤوسيه فيجعل العلاقة بينهم علاقة تعاونية تكاملية لا تقوم على الأوامر والتوجيهات فقط.

- مدى استعداد المرؤوسين لتلقي الأوامر والتوجيهات وفهمها وترجمتها لواقع فعلي ينتج

عنه رفع تقارير الأداء الفعلي أن يعي طبيعة وعادات وتقاليد مرؤوسيه.

2-1/2 الاتصال الصاعد: يتضمن هذا النوع من الاتصال عادة إجابات المرؤوسين على

ما يصلهم من رؤسائهم، كما أنها تتضمن بالإضافة إلى ذلك شكاوي وتنظيمات واقتراحات.

¹ خيرى خليل، المرجع السابق، ص 36.

⁽²⁾ حسين حسن عمارة، إدارة شؤون الموظفين، معهد الإقامة العامة، السعودية، 1991، ص 174.

هذا لا ينفى بعض الصعوبات والمعوقات، تحول دون تحقيق الأهداف المرغوبة من خلال الاتصال الصاعد¹.

• **معوقات الاتصال الصاعد:** نلخصها فيما يلي²:

- ✓ البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - ✓ التقاليد الإدارية السائدة بأن الاتصالات الصاعدة هي أساس تهميش الاتصالات الهابطة.
 - ✓ وجود الرهبة والخوف لدى العاملين عند الاتصال بأن الرئيس لديه السلطة وبهذا يتم حجب المعلومة خوفاً من العواقب والمحاسبة.
 - ✓ حب العزلة لبعض الرؤساء وإتباع سياسة الباب المغلق والعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين مما يترتب عنه وجود حاجز بين العاملين والرؤساء.
- 1/2-3 الاتصال الأفقي:** يقصد بهذا الاتصال الذي يتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم وتبادل المعلومات ومن الأساليب المستخدمة في هذا النوع (الاجتماعات، اللجان، المقابلات، المستندات المكتوبة)
- يتميز الاتصال الأفقي بعدة مزايا ومحاسن نذكر منها:

• **مزايا الاتصال الأفقي:**

- ✓ تسهيل التنسيق بين المديرين في المستوى الإداري الواحد نحو تحقيق الأهداف فهو يسهم في التعاون الفعال بين المديرين في الإدارات المختلفة للعمل بروح الفريق الواحد.
 - ✓ إعطاء الفرص للمديرين للاستفادة من خبرات زملائهم داخل المنظمة أو المنظمات المشابهة لهم في هذا المجال.
 - ✓ السماح للاتصال السريع والمباشر بين المديرين في المؤسسة الواحدة أو مختلف المؤسسات. تتدفق في المنظمات نوعان من المعلومات، الأول هو الرسائل الرسمية والآخر يمثل الرسائل غير الرسمية وتتمثل مضامين ومحتويات هذه الرسائل ما يلي:
- 1/ الرسائل الرسمية الصاعدة:** وهي عبارة عن:

¹ حسين عمارة، المرجع السابق، ص 174.

⁽²⁾ مرتضى البشير الأمين، الاتصال التنظيمي، أمواج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016، رقم 658، ص 118.

– الرسائل التشغيلية الروتينية تدور حول الأعمال الروتينية اليومية التي يقوم بها العاملون¹.

– تخمينات يضعها الخبراء تتعلق بأفضل الأساليب لتحقيق أنواع معينة من الأهداف من خلال القيام بأنواع معينة من الأعمال.

– رجوع الصدى حول إتمام المهام (تقارير يتم فيها توضيح جودة تنفيذ الأوامر والنتائج الموصل إليها).
– تقارير حول المشكلات، تعتمد الإدارة لتعديل سياستها وبرامجها على المعلومات التي ترد بتقارير مشكلات العمل التي تواجه العاملين وهي مهمة في عملية اتخاذ القرار من جانب الإدارة العليا.

2/ الرسائل الرسمية النازلة: تتضمن ما يلي:

– طلبات البيانات التشغيلية حيث تطلب الإدارة العليا من العاملين توضيح الأعمال الروتينية اليومية لمعرفة سير العمل بالمنظمة.

– الأوامر والتعليمات (تعليمات حول تحديد اختصاصات والمهام والتكليفات من الإدارة.
– إرشادات وتوجيهات تشغيلية (توجيهات حول قضايا بعيدة المدى يرغب الإداريون في تحقيقها عن طريق تنفيذ أعمال محددة في أوقات مناسبة).

– تعليمات تغيير السياسة حيث تتعرض المؤسسات لبعض العوامل التي تجعلها تغير من سياستها لذلك تحتاج للاهتمام بالعاملين لتوضيح السياسات الجديدة وبالتالي تغيير الأهداف والخطط وآليات تنفيذها).

3/ الرسائل غير الرسمية: وهي الرسائل التي تتدفق من خلال شبكة القنوات الاجتماعية

التي تربط بين الجماعات ومن خلالها يمكن أن تنتقل الشائعات وبعض المعلومات التي لا يمكن نقلها عبر قنوات الاتصال الرسمي، مما يعني أن الوجهة لتنشيط الاتصال الشخصي المباشر لمواجهة مثل هذه الرسائل التي تكون في كثير من الأحيان خاطئة وغير سليمة لتعرضها لتحريف بالإضافة أو الحذف، لذلك يعتمد نجاح المنظمة في كيفية إدارة الرسائل غير الرسمية وتوجيهها في المسار الصحيح والاستفادة من هذه المعلومات في تنشيط الجماعة وتقوية الروابط في ما بينها والتكامل مع الرسائل الرسمية من أجل تحقيق الأهداف.

¹ مرتضي البشير الأمين، المرجع السابق، ص 118.

المبحث الخامس: نماذج الاتصال في المؤسسة

مهما كانت الطريقة المتبعة في نقل الرسائل من المصدر إلى الجهة المستهدفة أو المتلقي، فإن الرسالة ذاتها يجب أن تحقق غرضاً واحداً وهو نقل المعنى بطريقة يمكن للمستلم من فهمها واستيعابها بالشكل الذي يجعله قادراً على اتخاذ القرار أو التصرف بالاتجاه الذي ينشده المرسل، ويسعى إلى إبلاغه أو ما يسمى بتحقيق أهداف الاتصال. والواقع أن هناك العديد من نماذج الاتصال، والتي نجد تطبيقها اليوم في مجالات عديدة سواء على النطاق الفردي أو على مستوى المنظمات على اختلاف أنواعها، ومن أبرز هذه النماذج وأكثرها شيوعاً، نذكر ما يلي¹:

1/ النموذج التقليدي: يعد هذا النموذج من نماذج الاتصال المبسطة والتي نجد تطبيقها اليوم في مجالات الإعلان والترويج لأنه نموذج إقناعي، فهو يتيح استخدام تنظيم البدائل والمتغيرات التي تواجه المعلن أو أي مصدر للرسالة (المرسل) عن طريق الإجابة عن مجموعة من الأسئلة التي توضح المحددات الأساسية لعملية الاتصال الجماهيري، وبالتالي فهو نموذج اتصال جماهيري تقليدي.

ومما تجدر الإشارة إليه أن هذا النموذج نجد تطبيقه أيضاً في مجال الاتصال والتواصل مع الآخرين، يتألف من عدة عناصر هي:

1-1/ المرسل: وهو مصدر الرسالة، فقد تصدر الرسالة من مدير التسويق الذي يوجهها إلى العاملين في إدارته، وقد يكون مصدرها تاجر التجزئة أو الحملة أو الوسط ويتأثر رد فعل مستقبل الرسالة عند المستهلك (مستلم الرسالة) إذا وصلت الرسالة عن طريق وسيلة مرغوبة أو غير ملائمة.

2-1/ الرسالة: تعد عنصراً من عناصر الاتصال الفعال من حيث التصميم والمحتوى وتوقيت إرسالها، وينبغي صوغ الرسالة وفق حاجات ورغبات المستلم بحيث تثير انتباهه واهتمامه ورغبته وبالتالي تدفعه إلى اتخاذ قرار بشأنها (التصرف).

¹ بشير علاء، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009، ص 19.

3-1/ وسيلة الاتصال: على غرار التلفزيون، الراديو، الصحف، أو المواجهة وجها لوجه، كالمؤتمرات واللقاءات الشخصية المباشرة والوسائل الإلكترونية كالإنترنت، الهاتف، الاتصال السلبي واللاسلكي¹.

4-1/ مستلم الرسالة: وهو المستهلك في النموذج التقليدي للاتصال، حيث يمكن تعريف المستهلكين مستلمي الرسالة بأنهم مجموعة من الناس يمكن التفكير فيهم أو النظر إليهم على أنهم مجموعة تجمعهم خصائص موحدة، ومصالح مشتركة، حيث يحاول مدير التسويق توجيه جهوده إليهم لبلوغ أهداف تسويقية معينة والقاعدة الأولى في الاتصال أن يكون مدير التسويق قادرا على تحديد حاجات هؤلاء المستهلكين ورغباتهم ومن ثمة استهدافهم بالاتصال وإشباع هذه الحاجات والرغبات².

5-1/ الأهداف: فالترويج ينجح عندما تبدأ الشركة بأهداف واضحة ومعقولة، فالترويج

هنا يعد بمثابة اتصال إقناعي ذو أهداف محددة، فعندما ترغب الشركة مثلا بالعمل على خلق طلب أولي على أحد منتجاتها فإنها ستوجه الترويغ نحو الطلب الأولي، وبالتالي تركز إعلاناتها على السلعة ذاتها، دون الترويغ والإعلان عن علامة أو ماركة تجارية محددة، ولكن إذا ما وجدت الشركة أنه من المفيد التركيز على ماركة معينة، فإنها ستقوم بالتركيز في إعلاناتها على الماركة أو العلامة تحديدا، وهنا تركز الرسالة الإعلانية على الأسباب التي تدفع المستهلك إلى تفضيل ماركة معينة على أخرى في السوق، هذا يعني بوضوح أن أي رسالة إعلانية أو غيرها، ينبغي أن تحمل هدفا محددًا وقابلا للقياس، ومعقولا وبالتالي فإن الرسائل الاتصالية التي لا يكون لها أهدافا واضحة ستؤثر بالسلب على كامل عملية الاتصال.

6-1/ التغذية العكسية من المؤكد أن مدير التسويق سيواجه عددا من المشاكل الحساسة في

تقييم النتائج المتأتية من الجهود الاتصالية، فقد تعطي هذه الأرقام انطباعات خاطئة، وبالتالي ينبغي

¹ بشير علاق، المرجع السابق، ص 20.

² عبد الرحيم درويش، مقدمة إلى علم الاتصال، مكتبة نانسي، دمايط، 2006، ص 64.

على مدير التسويق متابعة التغذية العكسية الواردة إليه من السوق ذاتها ومن دون تغذية عكسية حقيقية، يصعب على مدير التسويق تقييم نتائج عملية الاتصال.

1-7/ الضوضاء: وهي جملة العوامل والمتغيرات غير المخطط لها ومن شأنها أن تجعل

مستلم الرسالة يفهمها بطريقة مختلفة عن ما خطط له المرسل، وفي ظروف الضوضاء أو التشويش ينبغي على المرسل العمل بكل الوسائل المتاحة للتقليل من الأثر السلبي للضوضاء في عملية الاتصال، وإلا فإن الاتصال ذاته لن يكون فعالا بما يكفي لبلوغ الأهداف المنشودة، بل أنه قد يؤدي إلى نتائج عكسية.¹

2/ نموذج شانون وويفر للاتصالات التنظيمية:

1-2/ نموذج شانون: من أشهر نماذج الاتصال التنظيمي النموذج الذي وصفه كلود

شانون وويفر فهناك مصدر للمعلومات ويقوم المصدر بوضع معلومات في الرسالة ويقوم الفرد بتحويل هذه الرسالة إلى إشارات ويقوم فرد آخر باستقبال الإشارات التي وضعها في رسالة ترسل إلى الشخص المطلوب.²

2-2/ نموذج بيرلو: اهتم دافيد بيرلو بالاتصال كعملية تحتوي على العديد من الأنشطة

التي تتمثل في مصدر لعملية الاتصال، هذا المصدر لديه أفكار يود أن يعبر عنها، ليقوم بعد ذلك القيام بالترميز وصياغة المعلومات ويتأثر ذلك بالقدرات العقلية والعضلية والحواسية للفرد، ويتكون من في ذلك وضع الأفكار والصياغات في رسالة يتم نقلها من خلال وسيط أو وسيلة اتصالات، ويقوم فرد آخر بفك الرموز المرسله وتفسيرها ويتأثر هذا الشخص أيضا بقدراته العقلية والحواسية وهذا الأخير ينقل المعلومات إلى فرد آخر هو جهة الوصول.

3/ نموذج شانون: ومن النماذج المعروفة النموذج الذي وضعه شانون عام 1948م

ويعتمد على مفاهيم رياضية تعكس وجه الشبه بين الاتصال وعمل الآلات أو الوسائل التي تنقل المعلومات، ويحتوي النموذج المذكور على عناصر المصدر (المرسل) والإشارة والمستقبل، والهدف إضافة إلى التداخل والتشويش الذي يجري على عملية نقل الرسالة،

¹ عبد الرحيم درويش، المرجع السابق، ص 64.

² العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2009/2008، ص 137.

وأشار شانون إلى إمكانية دراسة الاتصال من الناحية الدلالية بالإشارة إل مشاكل المعني ودراسته من ناحية التأثير عبر التأكيد على النتائج السلوكية.

وأكد شانون أيضا على دراسته الاتصال عبر تجاوز وسائل الاتصال الشخصي أو الاتصال بين نقطة ونقطة، باعتباره هذه المرة اتصالا جماهيريا بمعنى وصول الرسالة الإعلامية إلى الملايين من الأشخاص، أو إلى فئة أو وظيفة اجتماعية معينة (اتصال مؤسساتي)¹.

4/ نموذج الاتصال الرمزي : يبنى هذا الاتصال على أساس أن الفرد سيستجيب للأفكار المعاني والمفاهيم المتضمنة في الرموز والواقع أن الاتصال الإلكتروني يعتمد بدرجة كبيرة على كيفية استخدام الرموز الإلكترونية ووسائل الاتصال الإلكترونية التمكينية للتأثير على المستلم أو صاحب قرار الشراء يتألف هذا النموذج من²:

1-4/ أطراف الاتصال : وتتمثل في المرسل، المستقبل والذي هو الجمهور، أي أن هذا النموذج، نموذج اتصال جماهيري.

2-4/ العمليات الاتصالية وتشمل على كل ما يتعلق بالاتصال وعناصره المختلفة، بالإضافة إلى وسائل الاتصال ذاتها، فالفهم العام وتكوين الأفكار والترميز ونقل الرموز تقع جميعها ضمن العمليات الاتصالية، فالرسالة يجب أن تكون مفهومة من قبل المرسل ذاته، وإلا فقدت أهميتها حيث أننا نتوقع أن لا يفهم المستلم رسالة غير واضحة أو مفهومة من قبل المرسل. كما ينبغي أن تتضمن الرسالة أفكارا معينة وأن هذه الأفكار تحتاج إلى من يقدر على تكوينها وصياغتها بطريقة سليمة وأيضا ترميزها ونقل هذه الرموز بشكل سليم ليكون المستلم قادرا على فهمها.

3-4/ العوامل المؤثرة في الاتصال : تتمثل في البيئة وعناصرها الداخلية والخارجية ودقة البيانات التي تتضمنها الرسالة والمفاهيم الواردة فيها والتكوين العام للرسالة (أي أسلوب صياغة الرسالة شكلا ومضمونا) كما تشمل هذه العوامل في حالة مستقبل الرسالة على

¹ مصطفى يوسف كافي، الرأي العام ونظريات الاتصال ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2015، ص 194-195.

² بشير علاق، المرجع السابق، ص 23.

الرسالة الرمزية وانطباعه عنها ومعناها ومدى تأثير هذه الرسالة عليه، ومن الواضح أن هذه العوامل مجتمعة لها تأثير كبير على فعالية عملية الاتصال.

تجدر الإشارة إلى أن فعالية هذا النموذج تعتمد على مجموعة من الشروط¹:

- ✓ - كفاية المعلومات ووضوحها لدى المرسل والمستقبل.
- ✓ - الدقة في ترميز الرسالة.
- ✓ - الدقة في استخدام التقنيات الحديثة لضمان اتصال رمزي فعال.
- ✓ - التغذية العكسية الفورية.
- ✓ - الوضوح التام في العلاقات بين المرسل والجمهور المستهدف وفهم المرسل لحاجات الجمهور العام ورغباته.

5/ النموذج غير المتوازن ذو الاتجاهين: هذا النموذج تتدفق من خلاله المعلومات في

اتجاهين ولكن بشكل غير متوازن، حيث أن المعلومات التي تتدفق من جانب مصدر المؤسسات للتوزيع بشكل عادل على مختلف نوعيات الجماهير التي تتعامل معها المؤسسة كما أنها تركز على المعلومات الإيجابية المراد توصيلها للجمهور للتأثير على اتجاهاته وسلوكه من خلال الإقناع، وهذا النموذج يصلح عندما يكون هناك نوع من الصراع بين المؤسسة وجماهيرها (الزبائن، العملاء، الموردين)، مثل شركات التبغ والكحوليات التي تستخدم هذا النوع من الاتصال في حملاتها التي تهدف إلى توعية الجمهور، أما إذا لم يكن هناك صراع بين المؤسسة وجماهيرها فإن هذا النموذج يكون غير فعال.

6/ النموذج المتوازن ذو الاتجاهين: وهو أكثر النماذج قبولا حيث يحاول التعرف على

جماهير المؤسسة المختلفة سواء الجمهور العام أو المساهمون أو الشركاء أو الجمهور الداخلي وغيرهم، وكذلك التعرف على آرائهم واتجاهاتهم وسلوكهم اتجاه المؤسسة، وبذلك يكون هناك حوار متبادل بين المؤسسة وجماهيرها على عكس النماذج ذات الاتجاه الواحد،

¹ بشير علاق، المرجع السابق، ص 23.

وفي هذا النموذج تهتم المؤسسات برأي الجمهور مما يجعلها تعدل في اتجاهاتها وسياساتها وسلوكها تماشياً مع الرأي العام¹.

7/ نموذج الاتصال لإقناعي : يعد هذا النموذج من أبرز نماذج الاتصال التي يمكن

تطبيقها في مجال الأعمال وغيرها من المجالات الحياتية ولكي نفهم طبيعة هذا النموذج وفوائده، نرى من الضروري تعريف الاتصال الإقناعي في مجال الإعلان، وهو المجال الذي حقق فيه هذا النموذج نجاحات كبيرة عند التطبيق⁽²⁾.

فالالاتصال الإقناعي في المجال الإعلاني هو عبارة عن اتصال يحدث عندما يوجه المعلن عن تصدر رسالة إعلانية بهدف إحداث تأثير مركز علة اتجاهات (مواقف) وسلوك مجموعة معينة مستهدفة من المستهلكين ووفق هذا المفهوم يتضح أن الاتصال الإعلاني، أو أي اتصال فعال آخر سيستلزم لإضافة عنصرين جديدين إلى نموذج الاتصال الجماهيري هما:

1-7/ العنصر التأثيري أو لإقناعي الذي يستهدف إحداث التأثير والإقناع.

2-7/ الرقابة والتحكم بالجوانب الخاصة بفعالية الرسالة الإعلانية وجوانبها الاقتصادية

وهكذا نجد أن شبكات نظام الاتصال الإقناعي في الإعلان تختلف عن شبكات الاتصال الجماهيري من حيث التصميم والعدد والعلاقات المركبة، وقد تم تجربة هذا النموذج من أكثر من ثلاثين (30) عاما على العديد من الحملات الإعلانية في مصر ولبنان والأردن، كما تمت تجربته أيضا في مجال العلاقات العامة وفي بعض الحملات الإعلانية والإرشادية التي استهدفت إحداث آثار إقناعية تمهيدا لتغيير السلوك وذلك في مجال الإسكان وترشيد الاستهلاك والتوعية الصحية ومكافحة الجريمة... الخ.

ومما تجدر الإشارة إليه أن معظم نماذج الاتصال تشتمل على العناصر الأساسية لعملية الاتصال، حيث تتم عملية ترتيب عناصر الاتصال هذا على أساس نموذج سريان الاتصال أو سريان الرسالة الاتصالية Message Flow، بحيث يبدأ كل نموذج منها بالقائم بالاتصال (المرسل) ثم الرسالة فالوسيلة والجمهور، أن نماذج الاتصال هذه قد تصلح

¹ شيماء سالم، الاتصالات التسويقية المتكاملة، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2006، ص 156.

⁽²⁾ بشير علق، المرجع السابق، 25.

للتطبيق في مجال الإعلام الذي قد يستهدف إحداث آثار معينة على الآراء والأفكار والقيم والمعتقدات والاتجاهات والسلوك، إلا أن تطبيق مثل هذه النماذج في الإعلان أو لاتصال الإقناعي بشكل عام لم يحقق النتائج المرجوة¹.

ولما كانت عملية الاتصال الإقناعي تستهدف إحداث تأثيرات محددة على سلوك فئات معينة من الجمهور واتجاهاتها، فمن المنطق أن يبدأ نموذج الاتصال الإقناعي بالجمهور، ثم القنوات والوسائل والأشكال الاتصالية التي تصل إلى هذه الجماهير وتناسب خصائص الوسائل والأشكال الاتصالية التي يتم اختيارها، ثم القائم بالاتصال كمصدر للمعلومة من حيث نوعيته وخصائصه وقدرته على التأثير في الفئات المستهدفة.

وهكذا فإن نظام الاتصال الإقناعي بطلته الجديدة يعيد ترتيب مكونات الاتصال وعناصره بالشكل الذي يتناسب مع متطلبات طبيعة الوظيفة الاتصالية الإقناعية ويؤدي إلى تحقيق الهدف من عملية الاتصال الإقناعي ويخضع لمنطق التخطيط من حيث ضرورة البدء بدراسة المتغيرات المختلفة للموقف الاتصالي، ثم تحديد الأهداف ومن بعدها يتم تصحيح وترشيد المدخلات الاتصالية الجديدة لزيادة كفاءة الاتصال كعملية متواصلة، وهكذا فإن هذا النموذج يتضمن مجموعة متكاملة من المكونات المترابطة والمتفاعلة وفق ترتيب أولويات معينة على النحو التالي:

أ/ جمع المعلومات اللازمة وتحليلها، وتشمل البيانات الخاصة بمتغيرات أساسية مثل، المتغيرات البيئية والمستهلكين ووسائل الاتصال والمتغيرات التسويقية.

ب/ تحديد أهداف عملية الاتصال الإقناعي الذي يشتمل على:

- فئات جمهور المستهلكين المستهدفين.

- قنوات الاتصال الإقناعي وأشكاله ووسائله.

- الرسالة الإعلانية من حيث الشكل والمضمون.

د/ قياس النتائج والمقارنة بين المخرجات الفعلية والمستويات المستهدفة.

ه/ التغذية العكسية و التي تظهر الفوارق بين النتائج الفعلية والنتائج المستهدفة².

¹بشير علاق، المرجع السابق، ص 28.

و/ دراسة الظواهر والمتغيرات الجديدة الناجمة عن التغذية العكسية.
 ز/ تصحيح القرارات وترشيدها والقيام بإجراءات تصحيحية تطبق على المدخلات الاتصالية الجديدة¹.

إن نجاح هذا النموذج الإقناعي الذي يمكن تطبيقه على حالات كثيرة غير الإعلان، يعتمد على مجموعة من المعايير والشروط التي ينبغي توافرها في نموذج كهذا ومن أبرزها:

- ✓ - أن يكون للاتصال الإقناعي هدف محدد.
 - ✓ - أن تكون الرسالة مفهومة وواضحة وغير قابلة للاجتهاد والتأويل.
 - ✓ - أن تكون الرسالة قابلة للتصديق (ذات مصداقية عالية)
 - ✓ - أن تكون محتويات الرسالة متماشية مع حاجات الجمهور ورغباته.
 - ✓ - أن يتم اجتماع الحاجات بوسائل وطرق لا تتعارض مع القيم الاجتماعية..
 - والواقع أن نموذج الاتصال الإقناعي يتكون من ثلاثة عناصر أساسية:
- أ/ العنصر الخاص بالشخص المبتدئ أو المنشئ للاتصال (أو المصدر)، حيث يتضمن هذا العنصر المكونات التالية:

- ✓ - مجموعة من الموضوعات والقضايا الإقناعية المحددة والمفهومة.
- ✓ - دراسة معمقة وتحليلية للجمهور المستهدف.
- ✓ - رسائل إقناعية تصاغ بأساليب مبتكرة.

ب/ العنصر الخاص بوسائل أو قنوات الاتصال المستخدمة.

ج/ العنصر الخاص بالجمهور المستهدف بحملة الاتصال ووسائل التأثير فيه ويتضمن ما يلي:

- ✓ - تفسير الرسائل الإقناعية في ضوء الخبرات والاتجاهات والقيم.
- ✓ - استشارة الدوافع والحاجات لدى الجمهور، بما يتماشى مع الدعاوي الإقناعية.
- ✓ - استجابة الجمهور.

¹ بشير علاق، المرجع السابق، ص 28.

المبحث السادس: معوقات الاتصال في المؤسسة

للاتصال معوقات قد تكون مادية أو فنية أو تنظيمية أو اجتماعية أو نفسية ... أو مزيجا من المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال، ويمكن التخفيف من حدة معوقات الاتصال عن طريق ممارسة مهارات الاتصال، سواء بالنسبة للمرسل ومدى توخيه للدقة والوضوح ومراعاة الأحاسيس والمشاعر، أو بالنسبة للمستقبل عن طريق المسك بمهارات الاتصال وحسن الإصغاء والتغلب على العوامل النفسية والذهنية والتي قد تعود إلى سوء الفهم والقصد باعتبار المبادئ العامة التي ترتبط بكل ركن من أركان الاتصال يمكن التغلب على ظاهرة التشويش في المعنى والقصد وتبادل المعلومات والأفكار عند مزاوله عملية الاتصال¹.

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تعيق وتؤخر وصول المعلومات للمستقبل (زيائن، جماهير، مستفيدين...) أو تؤدي إلى تحريفها أو التقليل من أهميتها، فتحول دون الوصول إلى أهداف الاتصال.

إن عوائق الاتصال داخل المؤسسة متعددة، فمنها ما هو مرتبط بنوع القناة المستخدمة للاتصال بين أفرادها، ومنها ما هو مرتبط بشكل الشبكة الاتصالية، ومنها ما مرتبط بفارق المستوى الموجود بين الرئيس والمرؤوس، بالإضافة إلى العوامل السيكولوجية الخاصة بطرفي الاتصال (المرسل والمستقبل).

إن مرحلة خلق الاهتمام بموضوع الاتصال في عملية الاتصال في مرحلة مهمة، حيث أن مدى نجاح أو فشل عملية الاتصال، يتوقف عليها بدرجة كبيرة وعلى اختيار الوسيلة بدرجة أقل ثم على باقي المراحل الأخرى².

الصعوبة لا تكمن في عملية خلق الاهتمام بموضوع الاتصال نفسه، بل تكمن في إزالة مختلف العواقب التي قد تلعب دور المشوش على الرسالة وعلى عملية الاتصال. ويمكن إيجاز هذه العوائق فيما يلي:

¹ مجلة الفيصل، مرجع سابق، ص131.

(2) طيب أحمد أحمد، المرجع السابق، ص 93.

1/ المعوقات الشخصية: وهي المعوقات الخاصة بطرفي الاتصال (المرسل والمستقبل) في عملية الاتصالات فتحدث فيها آثارا عكسية، وذلك نظرا للفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم للأشياء وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك فقدان الثقة بين الأفراد مما يؤدي إلى عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصال ويحد من فاعليتها، ومن تصنيفها كما يلي (1):

1-1/العوائق السيكولوجية: مرتبطة أساسا بميول الشخص خاصة إذا كان في منصب المسؤولية إلى محاولة إضفاء عنصر الإبهام على شخصيته الحقيقية، ويرى الأستاذ *صالح الشبكي "أن تفسير هذا السلوك ما هو إلا خوفا من أن يمتاز الآخرون علينا في حالة ما إذا عرفوا أعماق شخصيتنا.

إن المظاهر السوسيو- نفسية تنتشر أكثر في الإدارات ومناصب المسؤولية، أين يسعى المسؤولون إلى الابتعاد عن مرؤوسيهم رغبة في الإيحاء الدائم بقوة الشخصية والصرامة أو في تجنب تهمة الضعف والمحسوبية والتحيز، يقول *مبنيان في كتابه "الأمراض الاجتماعية للمؤسسة" يقول أن "السلطة تضي على نفسها الغموض، لإننا نجد في كثير من الأحيان عند المسؤولين السياسيين فكرة أن السلطة يجب أن تبقى لغزا غامضا ولذلك نجدهم يشيعون في تقديم المعلومات والتفاسير من أجل الإبقاء على هيبتهم ونفوذهم".

أما من جهة المرؤوسين فإن العقبات السيكولوجية التي قد تحد من إمكانية التواصل، تكمن في انعدام الاستعداد لتقبل التعليمات والآراء بسبب الصراعات المختلفة بين الرؤساء والمرؤوسين أو نتيجة العداء الكائن بينهما والتمخض عن الطبيعة الإنسانية الراضة لأي شكل من أشكال التسلط، كما قد يرجع ذلك لانعدام الثقة بين الطرفين نتيجة عدم تحقيق سابقة أو فشل في تحقيق أبسط الحقوق للمرؤوسين.

ومن العوائق السيكولوجية التي يحددها *ميشالي "نقص المعلومة" ويرجع السبب في ذلك إما لجهل الرئيس بحاجة الفرد للمعلومة، أو لعدم فهمه لقيمة الاتصال كوسيلة للتنسيق

(1) محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري و الإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص75.

والتحفيز، كما يمكن إرجاع سبب ذلك إلى الرؤساء المتسلطين والبخلاء في إعطاء المعلومات للمرؤوسين حتى يحافظ على هيئته ومكانته داخل المؤسسة.

تعتبر المعلومة معيارا للمنافسة بين أفراد المؤسسة، فالذي يتحصل على أكبر قدر من المعلومات والذي له القدرة على منع تسرب المعلومات، يرفع بذلك قيمته وتكون له مكانة خاصة في وسط الأفراد المكونين للمؤسسة، لذلك كل واحد يبذل مجهودا أكبر من الحصول على المعلومات حتى يكون له وزن داخل المؤسسة.

تخضع المعلومات التي تأتي عن طريق الاتصال النازل إلى التشويه أثناء سيولة الرسالة الإعلامية، قد يكون سببها غباوة وكبرياء المكلفين بالبحث على كافة المستويات، فأحيانا تكون هذه المعلومات رغم أهميتها لتنفيذ العمل، لكن غير كاملة فالذي يحصل على أكثر المعلومات لديه قوة ونفوذ أكبر⁽¹⁾.

ومن العوائق السيكولوجية الأخرى، تصفية المعلومات التي يبيت من القاعدة إلى القمة، فكل فرد حسب منصبه في السلم الإداري يفرض على المسؤول عنه نوعا من الرقابة على المعلومات الصاعدة التي تمر عليها، وبهذا تضع قناعا على المشاكل بدلا من تحضير تقارير عنها، كما قد يتستر على أخطاء الخاضعين له حتى يتحكم فيهم، وهذا يبدو محاصرة للمشاكل حتى يقال عن البيئة التي يترأسها "بيئة دون مشاكل"، فالتباطؤ في الاتصال يعود أساسا إلى البيروقراطية فنحن نعلم الصعوبات التي يتلقاها الفرد في الحصول على المعلومات، إذ يحدث أن ينتظر الفرد لمدة ساعة أو أكثر حتى يقال له في الأخير أن طلبه مرفوضا أو غير موجود، تعتبر البيروقراطية تطورا اجتماعيا خاصا يحدث داخل المنظمة حسب الضروريات الداخلية للمؤسسة للتنسيق والتفتيش تؤدي إلى نظام معقد يؤدي إلى تحطيم حيوية وعوامل التطور والتغيير كما تعرقل تحقيق الأهداف الأساسية والأولية للمؤسسة

1-2/ العوائق الإيديولوجية: بسبب اختلاف أفراد المؤسسة في الإيديولوجية والمعتقدات،

تتعرض عملية الاتصال في جزؤها الخاص بالرسالة إلى الكثير من الحذف والتظليل والتشويه، فالرسالة في عالم الاختلاف هذا تكون محل صراع بين الرفض والقبول لدى

(1) طيب أحمد أحمد، المرجع السابق، ص 94.

مختلف أطراف الصراع الإيديولوجي مما يفسح المجال لحرب البيانات والإشاعات التي تهدف إلى تعبئة أكبر عدد ممكن من المناصرين لفكرة على حساب أخرى¹.

كما يمكن أن نضيف دائماً تحت هذا العنوان، كل الأمور المرتبطة بالقيم والعادات والتقاليد نظراً لما قد يسببه اختلاف العمال أو مختلف أطراف وفئات المؤسسة فيها من عدم تقبل أو انشقاق بين رافض وقابل بفكرة معينة، هذا الاختلاف بين المرسل والمتلقي يفتح باب الجهل بالحقائق والتأويلات الخاطئة والتغيرات المفاجئة، وتتجلى هذه المشاكل النفسية والذهنية المتعلقة أساساً بالتصور والإدراك فيما يلي²:

1-2-1/ صعوبة التأقلم : من الأمور المنطقية عليها أن التفكير يعتبر من أرقى العمليات

الذهنية التي يقوم بها الإنسان، في حين أن معرفة الأشياء وفهمها تبقى مسألة متعلقة بماضي الإنسان وخبرته المكتسبة في ظروف معينة في بثه لقضية معينة لا يكون له نفس المدلول وإنما الاهتمام من طرف كل أعضاء الجماعة المشاركة في النقاش، مـ لكن أن دال معين لا يكون له نفس المدلول عند جميع الأشخاص، ذلك أن عملية التفسير تتوقف على استجابة الفرد لما يسمع، ومستوى تعلمه وتدريبه وكذا الحاجات التي يريد إشباعها، فالإعلان في نظام الأمور الجديد من طرف الخبير في الإدارة قد لا يهم أعضاء الإدارة بنفس الطريقة وبالتالي قد يؤدي هذا البعض إلى رفع الصدى بطريقة معينة، وقد يعني نظام الأجور الجديد إلى زيادة العمل مثلاً من طرف العمال، وقد يدفع ببعضهم إلى الاعتقاد أن هذا النظام يسوؤهم وبالتالي حالتهم الاجتماعية تتدهور تدريجياً، وقد يعتقدون أن القائم على إدارتهم لم يأخذ بعين الاعتبار عناية بعماله وقدراتهم الإنتاجية، بالنسبة للعمال الآخرين وبالتالي لم يبق سوى الإعلان عن الإضراب.

وتفترض الإدارة أن الفرد يقبل كل ما يلقي إليه من معلومات وبيانات وقد يعتبر هذا خطأ، إذ أن الإنسان عادة ما يميل إلى إبقاء الأمور كما هي عليه، فهو لا يتحمس إلى التغيير الجذري وبالتالي هذا لا يعيق إمكانية تطبيق القرارات ولو بشكل بطيء، فإدخال الجديد لا يعني بالضرورة قبوله من طرف المرؤوس بل قد يرفضه تماماً لا يلي به.

¹ محمد أبو سمرة، المرجع السابق، ص 75.

² بشير علاق، مرجع سابق، ص 99.

كما قد يؤثر البعد المكاني بين المرسل والمستقبل، فبعد المسافة بين العاملين في المنشآت الكبيرة ذات الفروع والأقاليم الشاسعة يؤثر سلبا على عملية الاتصال، خاصة في ظل وجود الوسائل التكنولوجية المتطورة، كالإنترنت والهواتف الذكية... الخ.

1-2-2/ الحالة النفسية للمرسل والمستقبل : الإنسان جملة من الأحاسيس والمشاعر

والانفعالات فردود فعل فرد معين في ظروف معينة إزاء موضوع معين قد يتغير من فرد لآخر، بل تتغير لدى الفرد الواحد إذا وجد في ظروف مغايرة، فإذا لا يجازى المرؤوس على خدمة معينة من طرف مرؤوسه فهذا يمنعه ربما من الأداء الحسن لعمل آخر، كما أنه إذا حصل الصدى لدى العمال على ترقية بدون معايير موضوعية لموظف ما مثلا، فإن هذا يزيد من شدة حقد الجماعة على رئيسهم الجديد، وربما قد يؤدي ذلك إلى محاولة عرقلة عملية الإنتاج بالمؤسسة، لذل وجب على الإدارة أن تتواصل مع عمالها وتهتم بجوانبهم الشخصية الاجتماعية والمهنية، وقد لا يمثل الموظف لأوامر رئيسه أو يستمع لتوجيهاته إذا كان يمس عواقب عدم تنفيذ الأوامر وإتباع التوجيهات¹.

فالعامل النفسي يؤثر بشكل مباشر في عملية التفاعل مع مضمون الرسالة، سواء من حيث إعداد المرسل وتحضيره لها أو من حيث استقبالها والعمل بها والاستجابة لها، فيختلف الأمر إذا أحس أي منهما بالخوف أو عدم الثقة أو القلق.

1-2-3/ تقويم مصدر الاتصال : حينما يتلقى المرؤوس الرسالة فإنه يراعي دائما جهة

الإرسال، فليس المسؤول المباشر كرئيس الوحدة وليس المدير كالمدير العام، فالمرؤوس يسعى إلى تطبيق أوامر القيادة العليا، في حين تقل سرعته في التطبيق للأداء لو تعلق الأمر برئيس صغير، كما أن تلقي مرؤوس أوامر من رئيس معروف بعدم وفائه لعهدده وعدم ثقته في مرؤوسيه وعده الاهتمام، فإن هذا قد يرفع بهذا المرؤوس إلى التماطل في تطبيق الأوامر وربما التقاعس في إنجاز الأعمال إذا تعلق الأمر بمجرد اقتراح في اجتماع استشاري.

كما أن لتعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل التي تخضع من خلالها رسائل الاتصال إلى الكثير من التغيير والتزييف بالإضافة أثناء انتقالها عموديا من المسؤولين إلى

(1) بشير علاق، المرجع السابق، ص 102.

العمال والعكس، عبر عدة مستويات إدارية خاصة إذا لم يتبع ذلك الكثير في المتابعة والحرص والتأكد من سلامة قنوات الاتصال.

2/ العوائق المرتبطة بالقناة : إن مختلف المشاكل المتعلقة بالقناة والتي يمكن أن

نصادفها في طريقنا نتلمسها في الإشكاليات التي أثارها *شانون وويفر حول مدى دور الرمز على التعبير عن تلك الرسالة وحملها، وقد لخص هذه الإشكاليات في الأسئلة التالية¹:

✓ كيف نقيس قدرة أو طاقة وسيلة الاتصال؟

✓ - كيف نصوغ الرسالة في Code معين، بشكل فعال، وما هي خصائص هذه العملية؟

✓ - ما مدى الدقة التي بها يتم نقل الرموز؟

✓ - ما مدى سرعة الوسيلة الإعلامية؟

لقد سبق وأن ذكرنا أن القناة هي الرمز أو الشكل أو اللغو اللفظية (المكتوبة أو البصرية)، التي تستعمل في توصيل الرسالة، وقد ترجمنا هذا المعنى إلى محتواه المادي وقلنا أن هذه القنوات يمكن أن تكون حديثا مباشرا ثنائيا أو غير مباشر، أو أن تكون وسائله مكتوبة ومطبوعة أو صورا ثابتة أو متحركة أو أشكالا أو بيانات أو رسومات، وعلى هذا النحو فإن مختلف العوائق المرتبطة بهذه الأشكال القنواتية تنحصر في الاعتماد القسدي أو سبب عدم التحكم أو الخطأ اللغوي أو الشكل الرمزي غير المفهوم بين طرفي الاتصال إن عددا كبيرا من الأفراد يعتقدون أن المعاني أو المقاصد الموجودة في أذهانهم للجمل والكلمات والأشكال والرموز هي نفسها الموجودة لدى الآخرين، وهذا الاعتقاد الخاطئ يدفع بالمرسل إلى عدم تقديم الشروح الوافية والإيضاحات الكافية عن مقاصده من هذه الفكرة أو هذه العبارة أو هذا الشكل أو هذا الرمز من ذلك، وبذلك تظهر مختلف التأويلات والتفسيرات الخاطئة للوسائل ومن ثمة تبرز الإشاعات المغذات من طرف مختلف الصراعات الخفية المفجرة للوضع في أي لحظة.

فعائق التجديد الدقيق والسليم للمعاني هو بمثابة حاجز أمام بلوغ الرسالة غايتها مثل العوائق الأخرى المرتبطة بالقنوات المادية الأولية، كمدى سرعتها والأعطاب التي يمكن أن تحصل على مستوى الأجهزة، ونذكر هنا التلكس لعله يكون أوضح مثال عن السرعة مقارنة بالرسالة.

(1) طيب أحمد أحمد، المرجع السابق، ص 95.

إلى جانب نقص هذه القنوات وتعطلها أحيانا كالهاتف مثلا، نجد أن القنوات تصبح عامل إعاقة على المستوى التقني، مثلا : انقطاع الخط أو الضوضاء من المكان الذي يتم فيه الاتصال، إن أغلبية مؤسساتنا تستعمل لغة لا يفهمها كل العمال، فنجد المستقبل لا يفهم الطرف الآخر أو يفهمه نسيبا وقد يكون إما لا يفهم ما هو مكتوب، وتكون بذلك طريقة الاتصال به شفوية ويقتصر الاتصال الكتابي على المسؤولين فقط، وهنا تظهر أهمية الرموز المستعملة لبث الرسالة داخل المؤسسة، ويصبح الهيكل التنظيمي شكليا فتفقد المؤسسة من وحدتها.

فاللغة المستعملة داخل المؤسسات غالبا ما تكون لغة لا يفهمها كافة الأفراد بنفس الدرجة، وبالتالي تشكل عائق للاتصال، بسبب استخدام مصطلحات فنية متخصصة أو كلمات غير محددة أو كلمات تؤول إلى أكثر من معنى، وعند استخدام المرسل لأساليب إنشائية معقدة أو غامضة، كذلك بالنسبة للرسالة حيث يجب تبسيطها شكلا على أن لا يمس مضمونها لتتناسب المستوى الذي تصل إليه.

أما على مستوى التشويش الإنساني فقد يحدث أن رئيس المؤسسة في القناة الشفوية، يركز على التفاصيل الثانوية بدل التفاصيل الأساسية وهذا يعرقل من وضوح الرسالة⁽¹⁾.

3/ العوائق المرتبطة بالرسالة : إن الرسالة وجدت لخدمة وضع معين في الإدارة فحينما يتعلق الأمر مثلا بمسألة نقل أو إعطاء توجيهات، يكون متبوع بتفسيرات، فمن الحكمة بمكان اللجوء إلى الشفوي دون المكتوب، وأيضا إذا كانت الإدارة يسودها نوع من الصراع الداخلي، فمن المفروض تدعيم الحوار الشفوي المباشر بدلا من المكتوب، في حين نلاحظ الميل المفرط عند الإدارات نحو الاتصالات الإدارية المكتوبة وعن اختيار رسالة معينة يجب أخذ بعين الاعتبار كل الجانب السوسيو- مهنية، كما هي متواجدة في الإدارة. وهناك نقطة تخص الرسالة وهي طبيعة الرسالة في حد ذاتها، إذ يجب أن تتجنب الإدارة وفي كل المناسبات، فحينما تنتقل الرسالة بين عدة مستويات إدارية، فقد يتم توصيلها إلى هذه المستويات المختلفة بنفس المضمون وبنفس الشكل والصيغة دون تعبير عن هذا

(1) بشير علاق، المرجع السابق، ص 102.

المقصود بالأنساق والعمل والأجور في طبيعة الرسالة وهذا يكون لائقا فيما يتعلق الأمر بتحديد ساعات العمل والأجور، يجب الانتباه حينما تتعقد المشاكل، لا بد أن تتغير الرسالة لتناسب المستوى الإداري الذي تصل إليه، فالمعلومات التي تصل إلى المختصين والخبراء، إذ كان من الواجب إرسالها أيضا إلى العمال فإنه من الصعوبة بمكان ترجمتها إلى لغة بسيطة يفهمها هؤلاء العمال، ومن أهم العوائق المتصلة بالرسالة نذكر مايلي⁽¹⁾:

3-1/ عدم توافق مستوى الرسالة : من حيث القيم والمفاهيم والأحاسيس بين المرسل

والمتلقي، فلا يعقل أن يتقاسم كل الموظفين على نفس القيم والمفاهيم والمبادئ والأحاسيس بالشكل الذي تستطيع به أن تخلق نفس الأثر بكل الأطراف إزاء موضوع هم على نزاع بينهم

3-2/ كتابة الرسالة والإفراط في الاتصال: وقد يؤدي هذا إلى نتيجة عكس ما نهدف إليه

من وراءها إذ يحدث تشويش بين المتلقي ناتج عن ضياعه في البحث عن الاتصال الفعال والمفيد من كل ما يرسل أو ينشر من مطبوعات ومناشير واجتماعات... الخ، وبذلك يفقد الجهد الاتصالي كل قيمته وجديته ويصبح غير فعال.

3-3/ تحريف مستوى الرسالة : يحدث هذا خاصة في الاتصال الصاعد، كأن يقوم

المرؤوسون الموجودون في وسط السلطة التنظيمية بتغيير بعض أو كل حقائق الرسائل الواردة من أسفل أو تزوير الأرقام والتقارير لإخفاء كل النقائص، كل ذلك من أجل نيل رضا المشرفين أو السلطة الوصية، كما قد يخضع مضمون الرسالة النازلة للتحريف بالحذف جراء انتقالها عبر الأقسام التنظيمية، عوض القيام بإثرائها أو على الأقل الحفاظ على مضمونها.

4/ العوائق البيئية: ويقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع لعدة

عوامل التي توجد في المجتمع والذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها، منها على سبيل المثال عدم تكيفه مع درجة الحرارة والإضاءة غير المناسبة وسوء التهوية والضوضاء وضيق الحيز المكاني خاصة في المقرات الحكومية، سيؤدي حتما إلى التوتر، كما يؤدي الحيز المكاني الواسع جدا إلى بعد المسافة وتأخر الاتصال في الوقت المناسب، والجو النفسي الاحتمالي السائد بالمنظمة هو بدوره له تأثير قوي جدا على الاتصال، كاتسامه

(1) طيب أحمد أحمد، المرجع السابق، ص 96.

² بشير علاق المرجع السابق، ص 103

بسوء العلاقات الشخصية بين العمال والموظفين من خلال التحيز لطرف على حساب الآخر والعنصرية والتنافس المفضي إلى الغش والاحتيايل وعدم التفاهم ورفض التعاون.

كما أن البيئة المهنية غير العادلة والتي تتسم بالنمطية والروتين والتي لا تشجع على الجديد والابتكار هي أيضا من العوامل التنظيمية المعرّقة للاتصال داخل المنظمة.

5/ المعوقات التنظيمية : وتكون ناتجة غالبا عن حالة التنظيم الرسمي للمؤسسة، أذ أن

المؤسسات ذات الشبكة الاتصالية على شكل "شبكة الدولب" تتميز بوحدة السلطة وانعدام الاتصال الصاعد فيها، حيث يسود الانعزال بين أفراد المؤسسة وبالتالي يسود فيها العداء ومحبة التقرب إلى الرئيس، ولا يولى اهتماما للتفاعل والاتصال بينه وبين أفراد المؤسسة باعتبار أن ما لديه "رسمي" ولا يحتاج إلى رأي غيره ولا يناقشه أحدا، كما تعمل السلطة داخل الإدارة على احتكار المعلومات خوفا من نشرها، فهذا التنظيم البيروقراطي يتميز ببطئ وصول المعلومات فيصبح الشيء الأساسي في المؤسسة ليس تحقيق الأهداف يقدر تمسك المسؤولين بالتسلسل البيروقراطي⁽¹⁾.

فيقوم كل مسؤول حسب المستوى الذي يحتله في الهيكل التنظيمي، على فرض نوع من الرقابة في الإعلام النازل، وكذا الإعلام الذي ينتقل منه نحو مستوى آخر، فيعمل هؤلاء على تشويش الرسالة الإعلامية خاصة إذا زاد عدد مستويات الهيكل التنظيمي، وبعد المسافة الاتصالية بين بنية وأخرى، وغالبا ما يعيق هذه المسافة عملية الاتصال خاصة بين القمة والقاعدة ومن عوائق الاتصال داخل المنظمة تقادم هيكلها التنظيمي وعدم مسابرتة لنمو المنظمة والتحويلات التي تطرأ على أهدافها وأنشطتها، وهذا العائق يدفع أفرادها للجوء إلى شكل آخر من أشكال الاتصال يكون موازيا للاتصال الرسمي، وهو الاتصال غير الرسمي الذي يعتبر أخطر مصدر لتسرب المعلومات المشوهة ولإثارة الإشاعة وتشويه الوقائع بتحويل أهداف الإدارة والمصلحة العامة لخدمة أغراض شخصية.

كما يتأثر الاتصال الإداري كثيرا بالبيئة التنظيمية السائدة كغموض الأدوار أو عدم تحديد الصلاحيات أو تباين المستويات والاختصاصات وبعد مراكز التنفيذ، وهو ما يؤدي إلى

⁽¹⁾ رويم فائزة ومهيري بلخير، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مطبعة قاصدي مرياح، ورقلة، عدد خاص بالملتقى والمعاناة في العمل، الجزائر، ص288.

ضياح المعلومات، ويؤثر تعدد المستويات الإدارية واتساع نطاقها في الوصول إلى المعلومات بطريقة صحيحة، حيث أثبتت دراسة أجريت على مئة شركة فقدت المعلومات أثناء عملية الاتصال وقد وجدوا بأنها أختزلت بنسبة 30 عند انتقالها من مكتب رئيس العمل إلى العاملين، وتزداد المشكلة أكثر بزيادة التشتت الجغرافي لفروع المنظمة. هذه بعض عوائق الاتصال التنظيمي بصفة عامة، وقد يكون الحل في كل هذه المشكلات إلى "الاتصال الفعال" من خلال تقديمه للحلول المناسبة، إذا كان حجم المنظمة كبيرا فهو يؤثر على عملية الاتصال فيها بحيث يصبح (الاتصال) مقتصرًا على الإطارات والمستويات العليا وتكتفي المستويات الدنيا أو العاملين البسطاء أو التنفيذيين بتطبيق الأوامر والقرارات. النقطة الجوهرية في الاتصال هي تبليغ المعلومات، ومن أجل هذا يجب على المتحدث استخدام قناة معينة لنقل المعلومات، ففي المؤسسة التي يمتاز عمالها بمستوى تعليمي متوسط أو ضعيف لا يمكن استخدام الاجتماعات، كما أنه في الحالات التي تهتم الإدارة يجب استعمال الوسائل الموجهة إلى العمال قصد خلق شعور معين، وبالتالي القضاء على الإشاعات التي تروج وأيضا نجد أنه حتما تتم عملية التواصل، فإن المتحدث يقوم باتجاه Code اختياري قد يكون لغة أو مجموعة رموز أو إشارات، وهذه اللغة والرموز والإشارات لا يفهمها المتلقي فقد لا يفهم العامل البسيط حديث المدير إذا تضمن ألفاظا صعبة أو كلمات أجنبية لا يستعملها العمال ولا يعرفون معناها، كما لا يفهم عامل الإدارة لغة الرياضيات والطرح والمعدلات إذا استعملها رئيس المصلحة¹.

(1) رويم فائزة ومهيري بلخي، المرجع السابق، ص 288.

المبحث الأول: التسيير في المؤسسة مفهومه ومستوياته

إن التزايد المستمر لدور المؤسسات العامة خاصة وأنها تعطي مجالا واسعا وعريضا وتتضمن على أكال متعددة من الأنشطة، أدلى إلى تسليط الضوء على أهمية التسيير العمومي كإطار دراسي ومعرفي حيث جعل من الضروري الكشف عن المشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسات، ومحاولة إيجاد حلول جذرية لها، بتبني الاتجاهات الجذرية مجال تحسين وتطوير المؤسسات العامة ومختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية، وكذا التعرف على مختلف العوامل المؤثرة على أدائها والضوابط المنظمة لعملها.

وعلى الرغم من مرور عدة عقود على تطور الدراسة في مجال التسيير المؤسساتي إلا أنه إلى وقتنا الحاضر لم يتم الاتفاق على مجالها بشكل نهائي، حيث وصف هذا الحقل العلمي بتميزه بالحدثة في الأفكار وعدم تمسكه بالمبادئ التقليدية وهذا ما جعلنا نتساءل عن أوجه الاختلاف بين التسيير العمومي والتسيير الخاص وعن الملامح الحقيقية لعملية التسيير في المؤسسات العامة.

نشأة وتطور التسيير : من خلال دراستنا لتاريخ التسيير يمكن القول أن هذا الأخير كعملية أو ظاهرة، تمت ممارستها في الواقع قبل أن يكون علما، ويعتبر الفراعنة أول من استعمل قواعد التسيير حيث طبقوا مبدأ التسيير المركزي، تركز من خلاله السلطة السياسية في الحكومة المركزية مع فرض سلطتها على الولاة أو الأقاليم التابعة لها، بهدف تنفيذ القرارات المركزية، وقام *حامورابي بوضع قانونه الذي اشتهر به حكمه لإمبراطورية بابل، حيث بدأت انطلاقة مهمة التسيير وتم وضع قواعد للمعاملات البيعية وتحديد المسؤولية والقضاء مما أدى إلى الأمن والاستقرار وازدهرت حقبة من الزمن تميزت بانتشار صناعة النسيج وتنظيم العمل الزراعي وغيرها، وللرومان دورهم في التسيير والتنظيم البيروقراطي والذي ولد لديهم شكلا أكثر وضوحا، إذ طبق في الجيش وفي مختلف الهيئات والتنظيمات⁽¹⁾.

ثم إنتقل التسيير إلى بقاع العالم، إذ استعمل الصينيون التخطيط والتوجيه والرقابة ومبدأ التخصص، وتتصف تعاليم *كونغويشوس وهو فيلسوف صيني ببعض المقترحات الخاصة بعملية الإدارة العامة والمؤكدة على اختيار قادة قادرين على تحمل المسؤوليات في مختلف

(1) ناصر داني عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة للنشر، الجزائر، 1998، ص 221.

مواقع الدولة، حيث يكون قد ساهم في وضع بعض المبادئ الأساسية للتسيير والإدارة والتي أكد عليها المختصون في مختلف المستويات، ولقد ساهم الفيلسوف في فاعلية الإنسان الأصفر بشكل عام، سواء من خلال اكتشاف وتطوير أدوار التكنولوجيا أو في وضع اليابان وكوريا الجنوبية مع التطور البشري والمعاملات الاقتصادية، وظهر شركات خاصة في إيطاليا في القرن الخامس عشر (ق15م) وانتشارها في كافة أوروبا وفق نظرة أكثر تطورا بعد استعمال الهيئة فثل المحاسبة في مراقبة المؤسسات في إدارة الأعمال والقواعد المالية في البنوك⁽¹⁾

1 / مفهوم التسيير في المؤسسة تعددت التعاريف حول مفهوم التسيير نظرا لاختلاف آراء الباحثين:

التعريف الأول: التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشتمل أساسا على التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، إنه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها⁽²⁾.

التعريف الثاني: التسيير هو سعي ثابت نحو القيمة الإنتاجية والفاعلية في المؤسسة، وهو متماسك ومسجل في إطار التخطيط والتصميم الشامل يساهم من خلاله تحقيق التطور الاقتصادي والاجتماعي⁽³⁾.

التعريف الثالث: التسيير طريق عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، وتتم هذه الطريقة حسب سيرورة تشمل التخطيط، التنظيم، الإدارة، والرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد⁽⁴⁾.

(1) ناصر داني عدون، المرجع السابق، ص 221،

(2) محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء الأول، ط 3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص13.

(3) Fao, **Gestion des entreprises et salubrités des aliments**, Organisations des Nations Unis pour l'alimentation et l'agriculture, Rome, Italie, 1997, p21

(4) عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص103.

التعريف الإجرائي : التسيير عملية نوعية ومحددة تتمثل في نشاطات ووظائف الإدارة ووظائف الإدارة وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بالاستغلال الفعال للموارد.

1-1/ مستويات التسيير في المؤسسة : تختلف أنواع ومصادر المعلومات التي يحتاجها متخذا القرارات باختلاف مستويات التسيير وعادة ما يلاحظ في المؤسسات الاقتصادية تصنيف التسيير إلى ثلاثة مستويات يمكن ذكرها كما يلي¹:

1-1-1/ مستوى التسيير الإستراتيجي: تتولى تنفيذه الإدارة العليا، ويهتم هذا المستوى بالتخطيط ورسم إستراتيجيات الإدارة التي تنفذ أهداف الدولة طويلة المدى.

1-1-2/ مستوى التسيير التكتيكي يتولى تنفيذه الإدارة الوسطى ويهتم هذا المستوى بخطط وأهداف قصيرة المدى، تتراوح بين سنة وثلاثة سنوات، ويعتبر هذا المستوى مسؤولاً عن ترجمة الخطط والأهداف طويلة المدى التي يحددها المستوى الإستراتيجي إلى خطط للتنفيذ.

1-1-3/ مستوى التسيير الفني في الإدارة الدنيا: يهتم بمتابعة تنفيذ أداء الخطط من قبل المستوى التكتيكي، ويترجم الخطط قصيرة الأمد من الجزئيات إلى التفاصيل.

1-2/ مهارات التسيير في المؤسسة : يحتاج المسير إلى مجموعة من المهارات التي تساعده في أداء عمله بشكل جيد، يمكن تقسيمها إلى:

1-2-1/ المهارات الفنية: تتمثل في القدرة على استعمال التقنيات الاتصالية المختلفة في مجال معين، حسب طبيعة العمل المنوط به، وأن يكون قادراً على أداء عمله بكفاءة عالية، والقدرة على حل المشكلات التي تعترض مرؤوسيه والعمل على توجيههم.

1-2-2/ المهارات السلوكية : وتعرف بفن التعامل مع الآخرين، وتتمثل في قدرة المسير على الاتصال والتحفيز وقيادة الأفراد والمجموعات، هذه المهارات ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمسير الأوسط الذي يطلب منه التنظيـم والتنسيق بين مختلف المصالح فيجب عليه أن يكون قادراً على الاستماع، والتعاون والتنسيق مع جميع الأطراف والهيئات وخلق جو عمل حيوي وبالتالي نجاح مهمته.

(1) فوزي أحمد سمارة، أساسيات في الإدارة التربوية الحديثة، ط1، دار الخليج للنشر والطباعة، عمان، 2017، ص 17-18.

1-2-3/ المهارات الفكرية : وتتمثل في قدرة المسير على التفكير المنطقي والحكم على الأمور بشكل سليم، والقدرة على التخطيط والتنسيق لتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل التنظيم، بالإضافة إلى ظروف المحيط وخصوصيات البيئة المحلية أمر ضروري جدا للمسير في البلدان النامية غير أن المستوى اللازم من هذه المهارات يختلف باختلاف موقع المدير في الهرم الإداري للمنظمة، فما هو موجود منها لدى المدير الذي يعمل في الإدارة العليا تختلف عما موجود لدى زميله الذي يعمل في الإدارة الوسطى أو مستوى الإدارة التنظيمية¹.

1-3/ من هو المسير؟: المسير هو ذلك الإنسان الذي تسند إليه العمليات الإدارية وهو المسؤول عن إتمامها بإتقان ونجاح، لأن كل الأفراد الآخرين الذين يعملون معه كمساعدين أو مرؤوسين في الواقع تابعين له وهو المسؤول عنهم، في إنجازاتهم وفي نجاحاتهم أو فشلهم وله أن يوجههم ويصحح من أخطائهم وانحرافاتهم.

وقد نتساءل عن ما هو المسير؟، أليس إنسان قد يخطأ ويراجع عمله ويحاسب على خطأه، فإذا نجح وجد من يكافئه، ومن يقيم عمله ويقدره، والواقع الذي نعرفه جميعا سواء كنا قراء أو باحثين أو ممارسين للعمل، أننا جميعا مسيرون لكن لسنا جميعا بقدر واحد من الممارسة أو من المسؤولية والسلطة، حتى إذا ما توصلنا إلى أعلى مركز في أي مؤسسة فسنجده أيضا عرضة لمن هو أعلى منه لتقييم عمله ومتابعة تصرفاته⁽²⁾.

1-4-4/ أدوار المسير : تتبع مينلزبيرغ Minlezberg سلوك عدد من المسيرين في مستوى منظمة خاصة، وذلك بهدف معرفة إما إذا كان هؤلاء يقومون فعلا بالوظائف المتعارف عليها في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، فوجد أن المسيرين لا يؤديون هذه الوظائف كلها، إلا أنهم يقومون بتمثيل أدوار معينة صنفها في ثلاثة مجموعات وهي³:

1-4-1/ الأدوار العلائقية: تستهدف تأمين سير العمل بصورة منتظمة وهي:

¹ فوزي أحمد سمارة، ص ص 17-18.

⁽²⁾ عادل صالح حرحوش، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص34.

³ أونيس عبد المجيد أونيس، إدارة العلاقات الاجتماعية، دار الباروني العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 213.

✓ - الواجهة: التي يعرف من خلالها الآخرين بأنه (أي المسير) وهو الممثل أو صاحب الأمر في وحدته أو إدارته¹.

✓ - القائد: يتمثل دوره في توجيه المرؤوسين، وتصحيحهم وتدريبهم.

✓ - الرابط: حيث يلعب المسير دور مهمة الوصل بين وحدته وبين المسيرين، والمسؤولين الآخرين من داخل التنظيم وخارجه.

1-4-2/ الأدوار الإعلامية: تستهدف الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية:

✓ - الملتقط للمعلومات التي تفيده في تسيير شؤون وحدته.

✓ - الموصل لتعريف العمال على مجريات الأمور.

✓ - المتحدث مع الجهات الرسمية أو صاحبة النفوذ في الداخل والخارج.

1-4-3/ الأدوار التقديرية: تتمثل هذه الأدوار في اتخاذ القرارات، من خلال:

✓ **على لذة خت:** حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف والتطوير وزيادة الإنتاجية.

✓ **على نطق لسئك:** يتفادى المشكلات قبل وقوعها ويقوم بمعالجتها عندما تقع.

✓ **لمرظك لهئخ:** فهو الذي يوزع المهام والوسائل، ويحدد الأشخاص المعنيين بأداء المهام باستعمال الوسائل.

✓ **على فلهص:** فهو الذي يبرم الصفقات، ويقبل الالتزامات، ويقدم التنازلات.

إن الأهمية النسبية للأدوار السابقة تختلف تبعاً لاختصاص المسير أو المسؤول، فمدير البيع مثلاً: يركز على الأدوار العلائقية، بينما يركز مسؤول الإنتاج على الأدوار التقديرية، أما المستشار، فيركز على الأدوار الإعلامية.

1-5/ المسير والاتصال:

1-5-1/ أبعاد العلاقات الشخصية للتسيير : كل نشاطات التسيير (التخطيط، التنظيم،

المراقبة) تمر عبر الاتصال، رغم الإرادة الكبيرة للاتصال البيئي (الشخصي) يبقى الحل المثالي لعدد من المسيرين هو خاصية شخصية يتميز بها كل شخص عن الآخر، تظهر من خلال بعض المواصفات التي تعطى للإدارة كوجهة نظر فردية لا تنظيمية.

¹ أونيس عبد المجيد أونيس، ص 213.

1-5-2/ كيف تصبح مسيرا ناجحا؟ : شغل منصب مسير يأتي من خلال لقاء الفرصة

بالنسبة للفرد الذي يملك الرغبة في ممارسة هذه الوظيفة وبعض التطورات من طرف المنظمة، لهذا يجب التذكر من جهة العوامل الرئيسية، كتحفيز الأفراد لقبول المنصب، ومن جهة أخرى بعض الطرق العلمية للاختيار وتعيين المسيرين¹.

✓ **التحفيزات والفرص** : لكي تصبح مسيرا تتمثل في مهنة لا ترفض أو ترويح

مفاجئ، يمكن من خلاله الدخول في النظام الحاكم والهيبة والثروة (Felts

1992/Hill1992) نظام تثبيت الملكية، القدرة على اتخاذ القرار، القدرة على التعرف

على الآخرين، القدرة على تنظيم الوقت بكل حرية؛ تعد بمثابة عوامل جذب قوية لطموح

المسير، فيفكر أنه أخيرا سيتمكن من فعل الأمور على طريقته، لكنه سيكتشف بعد ذلك

أن الأمور ليست بهذه البساطة، خاصة أثناء الأيام الأولى من عقده، حيث يواجه

المسير عدة كمائن مفتعلة من طرف المتعاونين الذين يحاولون قياس مدى قدرته على

التسيير والتحكم في الأمور، هذه المرحلة تعد مصيرية في تحديد مصير المسؤول، أو

العلاقة بين المسير والمساعدين حتى يثبت في منصبه ولا يمكن تغييره بعدها .

الهيئة المرتبطة بالترويج أيضا تمثل حافزا لا يستهان به، إذ لا يجب التقليل من أهميتها،

لهذا البعد ذو الطابع الاجتماعي والامتيازات التي ترافق الوضع (Payette1988) مع توليه

الرئاسة واختيار الأول لمنصب التسيير، أصبح ينظر إليها على أنها أداة اعتراف شخصية،

مهنية واجتماعية، الخروج من الظلام ولعب دور مسير رفقة فريق العمل يعتبر مكافئة، فيم

ايخص تطوير مسيرته، فالدخول في منصب يمثل غالبا بالنسبة للشخص الإمكانية الوحيدة

للتقدم المهني، لأن فرع التسيير يمثل الوسيلة الأكثر تأكيدا لزيادة الدخل على المدى الطويل،

يظهر إذا أن الحوافز الشخصية تقود إلى التسيير، الرغبة في العمل كعنصر مساعد، مقدم،

منسق، مكلف بالموارد البشرية، لن يكون دوريا.

✓ **إختيار المسيرين** : من جانب المنظمات الأشخاص المستفيدين من أول منصب

للتسيير يتحصلون عليه وفق قدراتهم التقنية أو

المهنية (Hill1992/Mainon1986/Stunpf et London1981) وبالتالي نجد في

(1) Solange Cornier, **la Communication de la Gestion**, L'édition revue et corrigée, presse de L'Université Québec, Canada, p205

مناصب التسيير مهندسين كبار، معلمين، عمال كمبيوتر مختصين، محاسبين... وبالتأكيد اختاروا الأشخاص الذين في وسعهم القيادة والتحكم الذاتي، والذين يستطيعون التأكيد والتفاعل والثقة بالنفس، لكن هذه القيادة غالبا ترتبط ارتباطا وثيقا بقدراتهم الشخصية، وأيضا من يوم للآخر يكتسبون المزيد من الخبرة في ميادين مختلفة، هؤلاء الخواص يجدون أنفسهم على رأس فريق من الأشخاص الذي يجب تسييره، إحياءه، والإشراف عليه، السماع والاستماع، التحفيز¹.

وهو ما يوفر له وقت قصير لكي يكرس الاهتمام بالانضباط لكن لن يتأخروا في الإحساس على التسيير يستند كثيرا على مهاراتهم في الاتصال وصلتهم بالتخطيط لقراراتهم، أو على قدراتهم التقنية أو المهنية، من ذلك الحين فصاعدا هؤلاء المسيرين يصبحوا يطالبون بأي تغيير يجب عمله عن طريق ممارسة أدوارهم، خاصة فيما يتعلق باستعمال خبراتهم الشخصية، لأنه إذا كانت أفكارهم الجيدة حول كيفية القيام بالعمل لا تحصل على موافقة العاملين فسوف يكون اختلالا داخل المنظمة.

هذه الصعوبة في انتقال الدور من المختصين إلى المسيرين يتميز بكثير من الحدة من طرف الأشخاص أصحاب التخصصات العلمية، في الواقع المسيرين الذين تحصلوا على تكوين أو الموضوعية الديكارتية (La logique Cartésienne) نسبة إلى ديكارت، هم أكثر صرامة، يشكلون صعوبات الناتجة عن مشاكل التسيير الغامض الأقل تنظيما، وتدخل في المنطق في التعقيد والتساؤل على غرار:

- - كيف نوفق بين الطموحات الشخصية مع مطالب المنظمة؟
- - كيف نتخذ قرارات صحيحة في سياق غير مؤكد؟
- - كيف نجيب بنجاح عن الكثير من الأسئلة في كثير من الأحيان؟
- - كيف نطور من فكرة التنسيق بين مجموعة من الأشخاص، يتمتعون بالأهمية والمصالح المتنوعة؟
- - كيف نشكل الأبعاد الشخصية للتسيير؟

(1) Op cit, p205.

عدة أسئلة وجب على المسير معرفتها، لأن هذه المشكلات نادرا ما تكون معروفة داخل المنظمة، فكل موظف يملك مجموعة من الأسئلة ويخفي قلقه، بطريقة حماية الواجهة مع حرمان نفسه من فرص التكوين والمساعدة.

في هذا السياق يتلقى المسيرون الجدد مثل البقية تحفيزات من طرف المسؤولين والإطارات، من خلال تكثيف الاتصال (الاجتماعات، المقابلات..) من دون معرفة تحديدا ما تعنيه العقبات⁽¹⁾.

المبحث الثاني: خصائص التسيير في المؤسسة

انطلاقا من التعاريف السابقة حول عملية التسيير والمساهمات الكبيرة التي جاءت بها مدارس التسيير، والتي مهدت لثورة فكرية غير مسبوقة في المجال، بدأت مع ظهور المدارس الكلاسيكية، وصولا إلى عصر التكنولوجيا الحديثة أو ما يعرف "بالعولمة"، وبالتالي أعطت التسيير نوع من الخصائص التي يتصف بها كعلم قائم بذاته، يدرس في المعاهد والجامعات ويطبق في أكبر المنظمات، ومن جملة هذه الخصائص نذكر ما يلي²:

- 1/ **تنطوي عملية التسيير على تحقيق الأهداف:** وهنا وجب التفريق بين الأهداف الرئيسية والأقل أهمية، حيث تتولى إدارة المؤسسة تحديد الأهداف ويترك للعاملين مسؤولية تنفيذ الأعمال اللازمة لإنجازها، لأن التسيير عمل هادف وجد أساسا لتحقيق مجموعة من الأهداف.
- 2/ **التسيير عملية متكاملة:** حيث تتميز عملية التسيير بتداخل وظائفها، ويتوقف نجاح كل هذه الوظائف على مدى نجاح الوظائف الأخرى، كما يتوقف نجاح العملية التسييرية على نجاح كل منها، من أجل تحقيق التنسيق الفعال للموارد المتاحة تتم من خلال القيام بوظائف التسيير؛ التخطيط، التنظيم، الإدارة، الرقابة، والتنسيق بينها لتحقيق التكامل والوصول إلى الأهداف المطلوبة³.

- 3/ **التسيير عملية مستمرة:** ويستمد هذه الخاصية من خاصية استمرارية المؤسسة وبقاءها في خدمة المجتمع وتوفير السلع والخدمات التي يحتاج إليها، وفي نفس الوقت وجب

(1) محمد رفيق الطيب، المرجع السابق، ص ص 26-27.

² قاسمي التجاني، سعيد عبد الغني، التخطيط وعلاقته بتسيير المؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2014-2015، ص ص 57-58.

³ قاسمي التجاني، المرجع السابق، ص 58.

علي مواكبة التغيرات التكنولوجية، والتغيرات التي تمس المحيط والعنصر البشري وحجاته المختلفة⁽¹⁾.

4/ التسيير نشاط إنساني هادف : يتطلب العمل مع جماعات العمل باختلاف مراكزهم الوظيفية، من خلال إنجازاتهم ووظائفهم والأدوار المكلفون بها في ظل القواعد والعراف المتفق عليها، وبناء علاقات عمل والتعاون على تحقيق أهداف المؤسسة.

5/ التسيير عملية تستغل الموارد : من خلال التوزيع العادل والأمثل للموارد المتاحة وحسن استغلالها، وتجنب الإسراف وهدر المال.

6/ التسيير عملية عمومية : إذ أنها لا تقتصر على مستوى تنظيمي معين أو مؤسسة معينة، بل يعتبر كل من يقوم بوظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، فهو يقوم بعملية التسيير.

7/ ارتباط وظائف التسيير بعملية اتخاذ القرار : فكل وظيفة من وظائف التسيير تتعلق بشكل كبير بعملية اتخاذ القرار، فهو ينطوي على العديد من من التصرفات والمهام التي يقوم بها المسير، لذا وجب استخدام المهارات الشخصية، المعرفة والخبرة المكتسبة.

8/ التسيير عملية ديناميكية : حيث تتفاعل عملية التسيير والمتغيرات البيئية المحيطة بها، فتؤثر فيها وتتأثر بها، وتحاول التكيف معها لضمان استمرارها، باعتباره عملا جماعيا حيث لا يتحقق التسيير الفعال للمؤسسة إلا إذا كان هناك عمل جماعي وديناميكية بين المسيرين فيما بينهم، وبينهم وبين باقي الموظفين.

9/ التسيير عملية تنظيمية : فهو عمل منظم بعيد كل البعد عن العشوائية، فهو يقوم على جميع المتناقضات والجمع والتوفيق بينها، يعتمد على التخطيط وفق إستراتيجية مدروسة وواضحة، والابتعاد عن الخطأ والكون إلى الصدفة⁽²⁾.

⁽¹⁾ رايس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والنظرية والتطبيق ، دار الباروني للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2016، ص17.

⁽²⁾ قاسمي التجاني، سعيد عبد الغني، المرجع السابق، ص 58.

المبحث الثالث: أهمية التسيير في المؤسسة

تتبع أهمية التسيير من الخصائص التي يكتسبها من وظائفه وأساليب تطبيقه، ومدى مساهمته في الوصول إلى الأهداف المرسومة من القائمين على المنظمة، والتي دائما ما تصب في الجانب الاقتصادي والاجتماعي، من خلال الحفاظ على كيان المنظمة وتحقيق أرباح اقتصادية وهو الهدف الرئيسي من وراء المنظمات ذات الطابع التجاري الخدماتي، هذا من جهة ومن جهة أخرى توفير جو ملائم للعمل من داخل المنظمة وهذا لن يتحقق إلا بالوقوف الدائم من قبل المسؤولين على كل ما يخص المنظمة، وهذا لن يكون إلا من خلال التسيير الجيد والاحترافي للمحيط الداخلي والخارجي خاصة في ظل المنافسة التي يعرفها السوق حاليا بفعل التطور التكنولوجي في وسائل الاتصال، والانتقال السريع في حركة رؤوس الأموال واحتكارها من قبل المؤسسات العملاقة في العالم، كل هذه الأسباب والظروف تجل من دور وأهمية التسيير كلمة السر في ضمان سيورة المؤسسة وتطورها، وتتلخص هذه الأهمية في ¹:

- 1/ **تهدف عملية التسيير إلى تحقيق أهداف العمل الجماعي** : تظهر أهمية التسيير في توحيد الجهود الجماعية نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، والتي يتم وضعها في إطار برامج عمل المؤسسة وسياستها، وتتزايد هذه الأهمية بتزايد اعتماد المجتمع على الجهود الجماعية.
- 2/ **تدريب الأفراد لزيادة كفاءة الأداء** : تساهم عملية التسيير بشكل كبير في تدريب الأفراد على الأسس والمبادئ الإدارية لزيادة كفاءتهم في الأداء، مما يوفر فرصا أكبر لاحتلال مراكز إدارية أعلى ذات قدرات وكفاءات عالية على حل المشاكل، وكذا العمل على مواكبة التغييرات التكنولوجية في تطوير كوادرها البشرية فنيا وتكنولوجيا.
- 3/ **يساهم في البحث العلمي** : رغم كل الدراسات التي أجريت في مجال الممارسة الإدارية إلا أنها بقيت محل تساؤل وجدل، نتيجة كثرة وتجدد المتغيرات الإدارية، فأصبح من الضروري التفكير في كيفية إيجاد علاقة بين هذه المتغيرات وتأثيراتها المختلفة على الإدارة بالاعتماد على البحث العلمي.

- 4/ **تحقيق الأهداف الاجتماعية وزيادة رفاة المجتمع** : حيث يساهم العاملون في المؤسسة في تلبية الحاجات الاجتماعية للمجتمع سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، من

(1) رايس وفاء، المرجع السابق، ص 10.

خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، التي ترتبط بدرجة رفاهية المجتمع بدرجة الكفاءة في استغلال الموارد خاصة النادرة منها¹.

5/ الاستغلال الأمثل للموارد : حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها من خلال الاستغلال الأمثل للموارد، بالاعتماد على الأساليب العلمية والمعرفة الواسعة لمجالات الإدارة وطرق التنبؤ بالمتغيرات البيئية المؤثرة على نشاطها، بالإضافة إلى تحقيق التكامل بين البيئة والمؤسسة.

المبحث الرابع: وظائف التسيير في المؤسسة

باعتباره علما قائما بذاته وأحد أهم الأجهزة الحساسة في المنظمات، بل ويعتبر العمود الفقري لأي منظمة بغض النظر عن طابعها وأهدافها، يتميز التسيير داخل المنظمة بمجموعة من الوظائف التي تمثل كيانه وقوامه، والتي لا يمكن الاستغناء عنها لأنها تمثل هوية رسمية للتسيير والمرآت العاكسة التي من خلالها يرى من خلالها المسير مدى تمكنه من تحقيق الأهداف الممكن الوصول إليها، ومن بين هذه الوظائف نذكر مايلي²:

1/ التخطيط Planning: ويتم التخطيط على مجموعة من المراحل مثل، وضع الأهداف والمعايير ورسم الإستراتيجيات والإجراءات والتنبؤات وإعداد الميزانيات، ووضع البرامج ومشاريع العمل والتعاون الرسمي، ويعتبر التخطيط بمثابة الإطار الذي يحقق التكامل بين الأنشطة الفردية المختلفة داخل المؤسسة، فيحدد ما يجب أن تؤديه المؤسسة وأين ومتى وكيف ومن الذي يقوم بالأداء ويخطط المدير عادة لعدة أسباب:

- ✓ - تحديد اتجاه عام لمستقبل المؤسسة.
- ✓ - تحديد أهداف المؤسسة، مثل الأرباح، وتوسيع حصتها في السوق.
- ✓ - ربط موارد المؤسسة بإنجاز الأهداف والصفقات وتوفير السيولة المالية الكافية لذلك.
- ✓ - تطوير الأنشطة الضرورية لانجاز الأهداف واتخاذ القرارات والمهام الواجب أدائها.

¹ علي الشرفاوي، العملية الإدارية ووظيفة المديرين، القاهرة، دار الجامعة الحديثة للنشر، 2002، ص ص 427-428.

⁽²⁾ مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط2، المجموعة العربية للتدريس والنشر، 2010، ص ص 26-27.

2/ التنظيم **Organnizing**: إن جوهر وظيفة التنظيم يقوم على أساس تجميع المدخلات

البشرية والاقتصادية في وحدات تنظيمية مختلفة، ثم تحديد العلاقات بين هذه الوحدات بما يحقق التكامل والتنسيق بينها، من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، كالكفاءة والفعالية، باختصار فإن وظيفة التنظيم تشمل وضع الهيكل التنظيمي المناسب، وتهيئة وتطوير الوظائف الإدارية المتداخلة بناء على متطلبات التحقيق وتوزيع المسؤولية المخطط لها على الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف، وتحديد العلاقات التنظيمية بين مختلف المناصب¹.

3/ التوجيه **Directing**: وظيفة التوجيه تشمل مجموعة من الوظائف الفرعية، وهي

القيادة والإشراف والاتصال والتحفيز، ويظهر ذلك من خلال²:

إن الموارد البشرية تتصرف طبقاً للأهداف والخطط والسياسات والإجراءات السابق تحديدها، لا بد من الاتصال بها وتوفير القيادة والإشراف عليها تقديم التحفيز المناسب لها، ولا تقتصر هذه الوظيفة على إعطاء الأوامر وإصدار التعليمات فقط ومن خلال الوحدات التنظيمية، ولكن تهتم أيضاً بإشراك العاملين في صنع القرارات وقبول هذه الأوامر والتعليمات وتنفيذها من قبل العاملين، ويحتاج جميع الموظفين على مختلف المستويات قدراً من التحفيز والتشجيع على العمل وجودته لتحقيق زيادة الإنتاجية.

4/ الرقابة **Controlling**: تتم وظيفة الرقابة من خلال وسائل الضبط وذلك حتى نتأكد

من أن كل شيء في المنظمة يسير وفق السياسات والخطط والميزانيات الموضوعية، والهدف من الرقابة هو رصد الأخطاء والقيام بتصحيحها والعمل على تجنبها مستقبلاً، بمعنى أن وظيفة الرقابة تهدف إلى التأكد من أن الأداء الفعلي يتم طبقاً للأهداف والخطط والسياسات التي سبق وضعها مع فريق وظيفة التخطيط، ومن خلال الهيكل التنظيمي الموضوع (وظيفة التنظيم). يتم تحفيز وتشجيع العاملين على تنفيذها (فريق وظيفة التوجيه) والرقابة كوظيفة إدارية نزود الإدارة بالمعلومات عن الأداء الفعلي والأداء المخطط، من أجل اتخاذ الإجراءات الصحيحة والتي قد تأخذ أشكالاً متعددة باختلاف الفروق السائد.

¹مدحت أبو النصر، المرجع السابق، ص 27 .

² هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ط1، بدون سنة نشر، ص 50.

المبحث الخامس: دور تكنولوجيا الاتصال في التسيير في المؤسسة

تميز النصف الثاني من القرن العشرين (ق 20م) بما يعرف بظاهرة تفجر المعلومات Information Explosion، وتعني اتساع المجال الذي تعمل فيه المعلومات لتشمل كل جوانب الحياة البشرية، وأصبح إنتاج المعلومات عبارة عن صناعة لها سوق كبير لا يختلف كثيرا عن أسواق السلع والخدمات، وتتفق الدول الصناعية الكبرى على إنتاج المعلومات أموالا أكبر مما تنفقه على العديد من السلع الإستراتيجية المعروفة في العالم¹.

ويرى كثير من المراقبين أن مجتمع المعلومات هو البديل الجديد للمجتمع الصناعي الذي عايشناه معظم القرن العشرين (ق 20م)، ويعتمد اقتصاد المعلومات على نظام هائل ومعقد داخل الدول الصناعية وفيما بينها، ويقوم هذا النظام على التسهيلات التي أتاحتها التكنولوجيا في النصف الثاني من القرن العشرين (ق 20م)، وتكمن طاقة هذا النظام في القدرة على جمع البيانات وتصنيفها وتخزينها واسترجاعها وبثها بأكثر كميات ممكنة، لأكثر عدد من الأفراد وفي أقل وقت ممكن مهما كانت المسافة.

كذلك يعتمد المجتمع الحديث المنظم على الاتصالات الفورية من كل الأنواع ومن بينها القدرة على الاتصال عبر المسافات البعيدة، ومع تطور وسائل الاتصال الإلكتروني وتعدد خدماتها، أصبحت ظاهرة الاتصال عن بعد Télécommunication، إحدى الظواهر المهمة في إدارة شؤون المجتمعات الحديثة، كما أدى امتزاج تكنولوجيا الحاسبات الإلكترونية مع تكنولوجيا الاتصال عن بعد إلى خلق عصر جديد يعتمد على النشر الإلكتروني، ونتج عن ذلك ظهور العديد من وسائل الاتصال الحديثة في العقدين الماضيين.

/ مفهوم تكنولوجيا الاتصال : يعرف *برنت و روبن Bernnet&Roben تكنولوجيا الاتصال الحديثة بأنها أداة أو جهاز أو وسيلة تساعد على إنتاج أو توزيع أو تخزين، أو استقبال أو عرض البيانات².

(1) حسن عماد مكاي، تكنولوجيا الاتصال الحديثة وعصر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية للمركز الثقافي الإسلامي، مكتبة آية الله العظمى، القاهرة، رقم 3097، ص18.

² دفلة شاكر، تأثير تكنولوجيا المعلومات على وكالات الأنباء، نموذج وكالة الأنباء الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، 2007/2008، ص121.

ويرى الدكتور *نبيل أن تكنولوجيا الاتصال هي مرادف لتكنولوجيا المعلومات، على أساس أن المادة الخام لتكنولوجيا المعلومات هي البيانات والمعلومات والمعارف، وأداتها الأساسية بلا منازع هي الكمبيوتر (الحاسب الآلي) وبرمجياته التي تستهلك طاقة الحاسبة في تحويل هذه المادة الخام إلى سلع وخدمات معلوماتية، أما التوزيع فيتم من خلال التفاعل الفوري Interaction direct بين الإنسان والآلة، أو من خلال أساليب البث المباشر وغير المباشر كما هو الحال في أجهزة الإعلام الآلي، أو من خلال شبكة البيانات Data Communication Networks التي تصل بين كمبيوتر وآخر، أو بين وحداته الطرفية. كما يعرف *درويش اللبان تكنولوجيا الاتصال "بأنها مجموع التقنيات والأدوات أو الوسائل أو النظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون أو المحتوى، الذي يراد توصيله من خلال عملية الاتصال الجماهيري أو الشخصي أو التنظيمي أو الجمعي، والتي يتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات المسموعة أو المكتوبة أو المصورة أو المرسومة المرئية أو المطبوعة أو الرقمية من خلال الحاسبات الإلكترونية، ثم تخزين هذه البيانات والمعلومات وإعادة استرجاعها في الوقت المناسب ثم عملية نشرها ونقلها من مكان إلى آخر وتبادلها¹.

2/ مفهوم وسائل الاتصال الحديثة : يقصد بها التقنيات التي ظهرت نهاية القرن

العشرين (ق20م) وبداية القرن الواحد والعشرين، فبعد ظهور وسائل الاتصال التقليدية كالتلفزيون والراديو والسينما والجرائد، جاءت إلى الساحة وسائل الاتصال الحديثة كالحاسوب والانترنت ووسائل التسجيل الرقمية، وتقنيات الاتصال الرقمية عالية الوضوح والصحافة الإلكترونية ووسائل الإعلام الاجتماعية الإلكترونية ومواقع بث التسجيلات السمعية البصرية، وغيرها من التقنيات الاتصالية الحديثة التي لا تكاد تتوقف عن التجدد والتطور بصفة مستمرة ومتواصلة، فوسائل الاتصال الحديثة تستخدم في نقل الرسالة بالرمز أو الشكل أو اللغة، أو هي ما تؤدي به الرسالة الإعلامية أو القناة التي تحمل الرموز التي تحتويها الرسالة من المرسل إلى المستقبل².

¹ دفلة شاكر، المرجع السابق، ص121.

⁽²⁾ حذيفة عود معهدي السامرائي، وسائل الاتصال الحديثة وتأثيرها على الأسرة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني،

كلية العلوم الإسلامية، جامعة سامراء، 29-30/05/2013، ص 12

فالأفكار أو المهارات لا تنقل من تلقاء نفسها بل تحتاج إلى وسيلة تعبر عنها، مع ملاحظة أن الوسيلة ليست الآلة أو الجهاز في حد ذاته فقط ولكنها تشمل هيكل التواصل كله. وبعد استعمال هذه الوسائل الجديدة بشكل مكثف عاملا من عوامل التغيير الاحتمالي الحاصل ومن عوامل التأثير والتأثر الثقافي، فمستعمل هذه الوسائل لا بد وأن يتأثر بها وبمضمونها كما أنه يؤثر هو بدوره على غيره من الأفراد عبر الاحتكاك والتفاعل معهم. إن هذه التطورات وغيرها عملت على إزالة الفوارق بين الأدوات الاتصالية هذه، والمتمثلة في الأدوات السمعية البصرية والاتصالات بعيدة المدى، والمعلوماتية والتداخل المتزايد بين أجهزة الإعلام، أثرت بشكل واضح في نوع وشكل التغطية الإخبارية في العالم⁽¹⁾. كخلاصة يمكن أن نقول أن تكنولوجيا الاتصال والمعلومات هي كل ما ترتب عن الاندماج بين تكنولوجيا الحاسب الإلكتروني والتكنولوجيا السلكية واللاسلكية والإلكترونيات الدقيقة والوسائط المتعددة، من أشكال جديدة لتكنولوجيا ذات قدرات فائقة على إنتاج المعلومات.

3/ التطور التكنولوجي في التسيير في المؤسسة : لعب التطور التكنولوجي دورا فعالا

ومهما في التأثير على نشاط المؤسسات المختلفة، حيث أن هذا التأثير اختلف باختلاف المرحلة التي تمر بها الثورة التكنولوجية، وأن هذا الاختلاف يرجع إلى اختلاف الآلات والمعدات ولأجهزة ومستوى المعرفة والإبداع ومدى توفر القوى البشرية القادرة على استخدام التكنولوجيا، وفقا للمستوى الذي تعمل فيه المنظمة، إن كل مستوى من التكنولوجيا يتطلب من المنظمة إعادة هيكلة أعمالها بما ينسجم وطبيعة هذا المستوى واختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة وبشكل عام يمكن إيجاز أثر التكنولوجيا على المنظمة بما يلي²:

- ✓ - تسهيل عملية جمع وتحليل المعلومات والتوصل إلى استنتاجات.
- ✓ - تساعد تكنولوجيا الاتصال على إيجاد مخرجات أكثر تطورا وتلبية للحاجات الضرورية داخل المنظمة.

✓ - تحسين الصورة الذهنية للمنظمات.

(1) أبحاث المؤتمر الدولي، الإعلام الجديد تكنولوجيا جديدة، جامعة البحرين، 07-09/04/2009، ص493.

(2) ردينة عثمان، محمود جاسم الصيد، تكنولوجيا التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص ص

- ✓ - السرعة في إدارة وإنجاز المعلومات.
- ✓ - تقليل الإجراءات والخطوات التنفيذية.
- ✓ - ساهمت في تطوير وسائل الاتصال ما بين المنظمة والزبائن وبين الإدارة التابعة للمنظمة، وما بين المنظمة والمنظمات الأخرى والبيئة المرتبطة بالمنظمة.
- ✓ - صياغة الإستراتيجيات المناسبة.
- ✓ - بناء قاعدة من المعلومات تستطيع المنظمات الاعتماد عليها والرجوع لها وقت الحاجة.
- ✓ - ساعدت على تطوير قدرات الأفراد وتعزيزها وجعلها أكثر قدرة على إنجاز الأعمال.

✓ - ساعدت على زيادة أعداد وأنواع السلع المقدمة للسوق.

وقد نقلت هذه التكنولوجيات من شبكة الإنترنت إلى المستويات الأضيق نطاقا من مستوى الفرد والمنزل، إلى مستوى الشركات والمؤسسات الكبيرة متعددة الفروع المنتشرة حول العالم، التي أصبح في مقدورها من وسائل الاتصال القديمة واستبدالها بأخرى حديثة، على سبيل المثال: استبدال الهواتف العادية المتوفرة لديها، لأخرى يتم توصيلها بالشبكات، وربط الشبكة بجهاز أو بوابة تعمل بين شبكة المعلومات وشبكة الاتصالات عند إجراء أي مكالمة أو نقل المعلومات بأنواعها وأشكالها المختلفة عبر الشبكة، ويتم نقل الرسائل أو المعلومات بشكل طبيعي جدا من المشتركين في الشبكة والاتصال، حيث تأتي الرسائل من الخارج وتنتج مباشرة إلى الهاتف والحاسب اللآلي المطلوب المتواجد والمتصل بالشبكة، أو قد تخرج الرسائل من الحاسب اللآلي إلى البوابة وتصل إلى الرقم المطلوب بشبكة الاتصال العادية في أي موقع في العالم، وبالتالي إمكاني التعاون والتنسيق بين الهيئات والمنظمات للمشاركة في موارد المعلومات المتاحة لكل منظمة على حدى، من خلال التزويد التعاوني والمعالجة الفنية لوصف وحدات المعلومات المتاحة⁽¹⁾.

(1) محمد محمد الهادي، تكنولوجيا الاتصالات وشبكة المعلومات، المكتبة لأكاديمية للنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2001، ص08.

المبحث السادس: معيقات التسيير في المؤسسة

هناك ثلاثة أنواع يمكن أن تقف حاجزا أما الأداء الجذ لعلية التسيير داخل أي

منظمة وهي¹:

1/ معيقات محددة: وهي مشاكل مألوفة وواضحة ومحددة، فيما يخص البيانات المطلوبة لحلها، غالبا ما تكون متكررة ويمكن توقع حدوثها، وهنا يمكن تحضير حلول وطرق مسبقة للتعامل معها، وبالتالي تفدي الصدمات والمفاجئات غير السارة.

2/ معيقات غير محددة: وتتطوي على درجة من الغموض وعدم الوضوح وقصور في البيانات غالبا ما تحدث بشكل غير متوقع، كما أنها تكون جديدة (غير مسبوقة) وعادة ما يحتاج هذا النوع من المشاكل إلى حلول إبتكارية غير مسبوقة.

3/ الأزمات: بمعنى أمر غير متوقع أو مفاجئ، ويمكن أن تتطور إلى كارثة إذا لم يتم حلها بسرعة وبشكل مناسب؟، وهنا يحتاج المسير إلى نظام معلومات يتنبأ بالأزمات، كما يجب وضع خطة لإدارة الأزمات حتى يتسنى التعامل معها في حالة حدوثها بأحسن طريقة ممكنة. فيما يلي شكل يوضح أنواع المعوقات والمشاكل التسييرية والقرارات الإدارية:

المشاكل الإدارية	محددة	غير محددة	أزمات
القرارات الإدارية	قرارات مبرمجة	قرارا غير مبرمجة	خطة إدارة
	وروتينية	إبتكارية	الأزمة

المصدر: محمد عبد الله عبد الرحيم، حل المشكلات وصنع القرار، مركز تطوير الدراسات العليا للبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2007، ص 207.

(1) منير سلامي، سياسات تسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016/2017، ص 44.

² منير سلامي، المرجع السابق، ص 44.

تمهيد

يشهد العالم في الوقت الراهن تطورات خطيرة ومتسارعة بات علاجها عسيراً، أثارت موجة زعر في الأسواق وفي أوساط المجتمعات، ولم تعد الأزمات المالية الحالية تقتصر على العقارات ورؤوس الأموال والبورصة... الخ، بل طالت كافة الحياة البشرية، ولم تلد الأزمات من فراغ بل بسبب تفاعل الوضع الاقتصادي مع الوضع الاجتماعي، واختلال الميزان التجاري والتكنولوجي، بفضل تطور وسائل الاتصال والعولمة الاقتصادية.

كل هذه الظروف والتغيرات أصبحت تهدد أكثر من أي وقت مضى كيان المؤسسات، بسبب الارتفاع المستمر لمؤشرات البطالة والتضخم والفقر... إضافة إلى الأزمات الداخلية والخارجية وحركة رؤوس الأموال واحتكارها من قبل المؤسسات العملاقة، وهو ما أدى أو قد يؤدي إلى الانهيار الوشيك لهذه المؤسسات، ولعل خير دليل على ذلك، الأزمة المالية التي شهدتها العالم سنة 2008م حيث كانت عواقبها وخيمة على اقتصاديات الدول الكبرى كالولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، بل على كل العالم.

يلعب الاتصال الفعال دوراً مهماً في معالجة الأزمات من خلال إعلام الرأي العام سواء الجمهور أو الزبائن الذين يتعاملون مع المؤسسات والشركات، بمخاطر الأزمة وخلق الشعور بالثقة في نفوسهم، وإبعاد الخوف والإحباط، وذلك بتتبع خطوات إستراتيجية لإدارة الاتصال الأزمات، بهدف التخفيف من آثار الأزمة عليهم وإعادة الثقة إليهم مستقبلاً، وذلك بغرض إقناعهم ودفعهم للتعامل مجدداً مع المؤسسات الاقتصادية، وإعادة بناء صورة جيدة للمؤسسة أو تحسينها أكثر أمام الزبائن.

المبحث الأول: ماهية الأزمة- التنظيمية

قبل الخوض في موضوع اتصال الأزمة وجب التطرق أولاً إلى "الأزمة" وبعض المفاهيم المرتبطة بها:

1/1 مفهوم الأزمة-ة: هناك عدة تعاريف حول الأزمة، لعل أبرزها ما يلي:

1/ الأزمة- لغ-ة: ورد في قاموس مختار الصحاح أن لأزمة تعني الشدة والقحط، نقول

تأزم الأمر أي اشتد وصعب على أهله، وفي القواميس العربية المتخصصة والعلوم السياسية والاقتصادية وعلم الاجتماع، تعرف الأزمة على أنها "نقطة تحول وحالة متوترة للانتقال"⁽¹⁾.

(1) عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الأزمات والكوارث، ط1، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص12.

2/ **تعريف حسين الجزراوي** : إنها الموقف الذي يهدد الخلية العليا لوحدة صنع القرار، وتنتسم بضيق الوقت المسير للرد، وبصدها تحمل عنصر المفاجئة لوحدة صنع القرار⁽¹⁾.

تعريف 3: حادثة مفاجئة قد تكون أمرا لم تتوقعه المؤسسة، أو لم تخطط له، كما يمكن أن تنتج عن أحوال تتجاوز حتى الخطط التي صممت لها لإدارة أشد الأزمات⁽²⁾.

4/ **تعريف جون فارغ Jean Farge**: "إنها ظاهرة مشوشة من حادث مفاجئ تعلن عن حالة طارئة أو خطر تسعى من خلاله مختلف وسائل الإعلام تضخيم ذلك الحدث، يهدف إلى إعطاء صورة سيئة لجمهور تلك المؤسسة، وأيضا ما يهدد إسقرار وكيان وشرعية أي مؤسسة"⁽³⁾

5/ **تعريف مارك مونتوسي ودومينيك شوميلاي Marc**

Montoussè&DomoniqueChamblay "هي حالة تحدث في المؤسسة الاقتصادية، والسبب الأول يعود إلى عدم الاستغلال الأمثل للموارد المالية والتغذية للمنتجات المشتراة ما يؤدي إلى دخول المؤسسة في أزمة مالية حادة"⁽⁴⁾.

2/ إدارة الأزم—ة

يعرفها "الدكتور منير عيوي" هي مهمة التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات المؤثرة والمهارات والأنماط الإدارية السائدة، أو تطبيق وظائف العمليات الإدارية من خلال البحث عن أسباب الأزمة لتحديد تلك الأسباب، في انتظار التوصل إلى حلول مناسبة لها⁽⁵⁾.

تعريف 2/ هي التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها، في

(1) رجب ضو خليفة المريض، إدارة الأزمات الدولية، ط1، دار زمران للنشر والتوزيع، 2014، ص22.

(2) روبرت المرو وآخرون ، التواصل الفعال مع الأزمات الانتقال من الأزمة إلى التوصية ، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015، ص27.

(3) Jean et Jean-Pascal Farge, **Entreprise et Crise**, édition Rio8, cité paradis, Dunod, Paris, 2004, p05.

(4) Marc Montoussè et Dominique chamblay, **100 Fiches pour comprendre les science économiques**, édition3,ècoles commerce, 2em,3ém cycle universitaire,2005,p78.

(5) زيد منير عيوي، إدارة الأزمات، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، 2017، ص20.

إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية (1).

تعريف 3/ يعرفها *الخضيري "أنها علم صناعة الأزمة للتعلم والسيطرة على الآخرين"، في حين عرفها *البريدي "كونها افتعال الأزمة من أجل تحقيق هدف معين"، وأكد *شومان "أن الإدارة بالأزمات هو قول يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة، وزعزعة استقرار بعض الأوضاع بهدف إحداث شيء من التغيير في ذلك النشاط لصالح مديرة(2)".

3/ خصائص الأزمة التنظيمية: حتى يمكن التعامل مع الموقف الخطير الذي يواجه الكيان الإداري على أنه يشكل أزمة فلا بد أن يتوفر فيه مجموعة من الخصائص. ويرى *لويس كمفورت Louis Komfort أن هناك ثلاثة خصائص للأزمة، تؤدي إلى إعاقة التعامل معها ومعالجتها وهي (3):

❖ - عامل الشك أو عدم التأكد Uncertainty

❖ - عامل التفاعل Interaction

❖ - عامل التشابك والتعقيد Complexity

بالإضافة إلى هذه الخصائص يضيف أن الأزمة تساعد على ظهور أعراض سلوكية مرضية مثل: القلق، فقدان العلاقات الاجتماعية، شيوع اللامبالاة وعد الانتماء.

- أما السيد *عليوة فيرى أن أهم خصائص الأزمات التنظيمية ما يلي:
- ❖ - نقطة تحول تتزايد فيها احتمال الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمراجعة الظروف الطارئة.

- ❖ - تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة، يصعب فيها التحكم في الأحداث.
- ❖ - ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ القرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ، لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ.

(1) أياد نصر، سيكولوجية إدارة الأزمات، ط1، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص32.

(2) فادي حسن عقيلان إدارة الأزمات والكوارث الطبيعية وغير الطبيعية، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 64.

(3) صلاح عبد الحميد، الإعلام وإدارة الأزمات، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص 17-18.

- ❖ - المفاجأة والسرعة التي تحدث بها، ومع ذلك قد تحدث رغم عدم وجود عنصر المفاجأة¹.
 - ❖ - التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة، والمهتمة وغير المهتمة واتساع جبهة المواجهة.
 - ❖ سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير.
 - ❖ عدم التأكد ونقص المعلومات، حيث يعمل مديرو الأزمة في جو من الشك والغموض.
- 4 الأزمات التنظيمية:** تعد الأزمات التنظيمية جزءاً هاماً وأساسياً من حياة أية منظمة ، بغض النظر عن حجمها وطبيعة العمليات التي تؤديها بعيدة عن الأزمات⁽²⁾.
- تعريف** آخذ الأزمات التنظيمية عبارة عن حادث مفاجئ غير متوقع، مضر وعمومي يؤثر سلباً على حياة المنظمة، هناك أزمات متوقعة من طرف بعض أعضاء المنظمة لكنها تنفجر غالباً في وقت غير متوقع وتفاجاً غالباً غالبية الأعضاء المعنيين.
- يمكن أن تسبب أزمة واحدة نتائج كارثية للمنظمة؛ كفقدان مصداقية المدراء، تشوه سمعتها بسبب الاستيعاب الخاطئ للجمهور، الموظفين والمتعاملين، عدم تحمل المسؤولية من طرف العمال، فقدان الثقة عند الزبائن وهو ما من شأنه أن يخفض رقم الأعمال، خسائر مادية⁽³⁾
- أسباب الأزمات التنظيمية** الأزمات لا تهدد استمرار عمليات المنظمات فقط، بل تهدد حياة المنظمة نفسها، ويمكن أن تحدث (الأزمات) بسبب العديد من العوامل الداخلية والخارجية؛ على غرار العوامل التكنولوجية، العوامل التنظيمية، العوامل الإنسانية.
- بالإضافة إلى أسباب أخرى نبرزها فيما يلي⁴:
- التغييرات المناخية بسبب الكوارث الطبيعية.

¹ صلاح عبد الحميد، المرجع السابق، ص10.

⁽²⁾ عبد القادر محمد عبد القادر، لقاء حول فن إدارة الأزمات، ص36. www.dr kader.com, consulté le

18.04.2019.

⁽³⁾ عزت كريم عدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص107.

⁽⁴⁾ Claude Jean Devirieux, **pour une communication efficace**, presse de l'université du Québec Canada, 2008, p48.

- مخاطر الأعطال التقنية تتزايد بشكل مستمر، بسبب استعمالنا للتكنولوجيا، وآلات معقدة أكثر دقة، وبالتالي أكثر خطرا.

- غياب الرقابة الإعلامية حول الأهداف الحميدة، من خلال الإباحة لصالح الرأي العام.

- السلطات باتت أكثر صرامة عندما يتعلق الأمر بالوقاية، حث تتعامل بالردع القضائي.

- عولمة المعلومة تعني أن أزمة معينة تحدث على النقيض يتم لفت انتباهنا لها.

- الرأي العام أصبح أكثر انتباها، أكثر إحساسا وأكثر حذرا من أي وقت مضى⁽¹⁾.

المبحث الثاني: مفهوم اتصال الأزمة

تعد مواجهة الأزمات أحد التحديات المرتبطة بفاعلية وكفاءة الاتصال في المؤسسات،

حيث تتطوي الأزمة عادة على معلومات مفرغة والتضارب في التصريحات وعدم دقة

البيانات، وقلة الوقت اللازم للتأكد وتحديد المسؤوليات، وتساعد خبرات القائمين على

الاتصال في تقليل الخسائر الناجمة عن الأزمة إلى حدها الأدنى، وغالبا ما تساعد

فاعلية الاتصال في تحويل تهديد سمعة المؤسسة الناتج عن الأزمة إلى فرصة

للاستثمار، بالمقابل بعض التصرفات غير المدروسة قد تؤدي إلى مشاكل كبيرة.

و فيما يلي أهم التعاريف التي يمكن تقديمها لاتصال الأزمة:

التعريف الأول: اتصال الأزمة هو جملة الآليات الاتصالية التي يتم وضعها للرد

على تغير مفاجئ للرأي العام اتجاه صورة مؤسسة أو إدارة ما، غالبا ما تتناقله وسائل

الإعلام والاتصال وقد يأخذ بعدا استباقيا، يتم من خلاله وضع خطط بديلة في حال

الأزمات وما ينبغي على المؤسسة اتخاذه في القرارات تترجم في سلسلة من الخطوات

والنشاطات الاتصالية، قبل، أثناء وبعد الأزمة المزمعة أو المتوقعة مسبقا⁽²⁾.

التعريف الثاني: اتصال الأزمة عملية قائمة على خطط موضوعة مسبقا للتعامل مع

ظروف الأزمة، حيث يشمل على أنشطة فنية لتوفير الاتصالات اللازمة لإدارة الأزمة

أثناء وقوعها، وتستطيع هذه الخطط رفع القدرة بدرجة عالية في عملية تقديم المعلومات

(1) Op cit p, p48.

(2) ميشين عبد الله، المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال، المشروع العربي لتوحيد المصطلحات، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص21.

المطلوبة للجماهير في أثناء وقوع الأزمة، بسرعة ودقة ما ينعكس إيجاباً على سمعة وصورة التعامل مع الأزمة⁽¹⁾.

التعريف الثالث: يرى لاغاديش Laghadich أن اتصال الأزمة هو الاستعداد، بناء الثقة، الفهم والتفهم، الرد، التحكم في برودة الأعصاب، الإبداع والتقييم⁽²⁾.

2/ دوافع الاهتمام باتصال الأزمة: نلخصها فيما يلي³:

- تزايد عدد الأزمات التي تعاني منها المنظمات والمؤسسات المختلفة، في المجتمع في الآونة الأخيرة، خاصة تلك الخاصة بالدول والشركات الكبيرة والمعروفة.
- تزايد اهتمام وسائل الإعلام بتغطية أخبار الأزمات والأخطار الصناعية، والبيئية والسياسية، واللجوء إلى تغطيتها بعمق من خلال تقارير تقصي الحقائق (تحقيقات، ريبورتاجات، تقارير...) وبالتالي أصبحت هذه الأزمات مادة دسمة لوسائل الإعلام.
- التأثير العميق للأزمات على المجتمع ومؤسساته وهيئاته، خاصة في ظل الإعلام البديل وليد التكنولوجيا الحديثة.

- استقطاب الأزمات للمسؤولين السياسيين، وجماعات المصالح الخاصة (رجال

الأعمال، المستثمرين الأجانب، الشركات متعددة الجنسيات)

- تأثير الأزمة لا يتوقف مردوده السلبي على منظمة بعينها، بل قد يتجاوز التأثير على قطاعات كاملة في المجتمع، مثال/ منظمة اقتصادية تتعرض لأزمة، فنقوم بتسريح عدد من العمال نحو البطالة المجبرة، والبطالة ظاهرة اجتماعية وليدة ظاهرة اقتصادية.
- تحظى الأزمات والكوارث بتغطية واسعة من قبل وسائل الإعلام باعتبارها من الأخبار السلبية، التي تحظى بانتشار في وسائل الإعلام وتلبي حاجة الناس إلى المعرفة.

(1) صالح بن حمد التويجري، الكوارث والأزمات، التخطيط، الاستعداد، الإدارة، ط 1، مكتبة المبيعات للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2018، ص383.

(2) Kugler, **Des compagnes de communication réussies**, 43 étude de cas primes, presse de l'université du Québec, Canada, 2014, p88

(3) هويدة مصطفى، الإعلام ومواجهة الإرهاب، ط1، دار العربي للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2018، ص86.

المبحث الثالث: خصائص اتصال الأزمة

إن محاولة البحث عن خصائص اتصال الأزمة لا يزال في بداياته الأولى، وهذا ما يمكننا ملاحظته من خلال غياب المدارس والنظريات المتخصصة في هذا المجال. إن مختلف الأدبيات المنتشرة عبر العالم حول اتصال الأزمات وخاصة تلك المتعلقة بتسيير ظاهرة الأزمة، جاءت كنتيجة فرضتها مختلف التجارب العلمية والأكاديمية، وهذا ما يفسر اعتماد العديد من الكتابات حتى اليوم على الجوانب التطبيقي أو الميدانية التي تجسد مختلف التجارب والخبرات، في حين لقيت هذه التفسيرات التطبيقية لخصائص الأزمة، كمحاولات لإيجاد حلول بسيطة وألوية لمختلف الظروف والمواقف الأزمية، كانت تعتمد في أغلب الأحيان على أبعاد ضيقة، انطلاقاً من طرح العديد من الاقتراحات ووجهات النظر، ثم اختيار أفضلها لتأخذ بها المؤسسات فيما بعد¹.

يجمع العديد من الباحثين أن مجال اتصال الأزمات مجال معقد بالشكل الذي يصعب تحديد دور الاتصال فيه، لتعدد وتداخل أدور الفاعلين الاجتماعيين فيه (مؤسسات، وسائل إعلام، زبائن، جمهور عام...)، ومنه فقد قام العديد من الباحثين لتسهيل البحث والدراسة بتقسيم المجال وتحليله وفق مقتربات تنظيمية كالتالي²:

- 1/ مقترح علم الاجتماع: دراسة المجتمع المعرض للخطر.
 - 2/ مقترح الأزمة: من حيث الإلمام بتعريف الأزمة، وتحديد نوعها وأثرها.
 - 3/ مقترح المناجمنت: من خلال تحديد دوره في إدارة الأزمة.
 - 4/ مقترح الاتصال: أنماط الاتصال ودوره وفعاليتها، بالإضافة إلى دور خلية الاتصال.
 - 5/ مقترح ثقافي: ويأخذ بعين الاعتبار التنوعات والاختلافات الثقافية.
- تعد مواجهة الأزمات أحد التحديات المرتبطة بكفاءة الاتصال في المؤسسات، حيث تقوم الأزمة عادة على معلومات مفرغة وتضارب في التصريحات، أو عدم دقة البيانات، وقلة

¹ كموش مراد، مرجع سابق، ص 88.

² Johanson Winni et Frandsen finn, **Gestion de crise, Société Management, communication, Culture**, Nancy, 2000, Paris, p : 165.

الوقت اللازم للتأكد وتحديد المسؤوليات، تساعد خبرات القائمين على الاتصال في التقليل من الخسائر الناجمة عن الأزمة إلى حدها الأدنى، وتساعد كفاءة الاتصال في تحويل سمعة المؤسسات الناتج عن الأزمة إلى حدها الأدنى، وتساعد كفاءة الاتصال في تحويل سمعة المؤسسات الناجمة عن أزمة إلى فرصة للاستثمار والخروج بمكاسب مادية ومعنوية، رغم أن بعض الأزمات تؤدي إلى نتائج مأساوية، إلا أن معظم الأزمات لحسن الحظ لا تتسبب في فقدان الحياة والقضاء التام على المؤسسات، ولعل تحقيق الاتصال للفاعلية يكون العامل الحاسم في صيانة المؤسسات من التشويه في مواجهة الهستيريا المتصاعدة في جماعات الضغط ووسائل الإعلام التي تهاجم الأشخاص، والمنظمات ذات الشهرة والمكانة¹.

أضحى الاتصال الأزماتي حالياً وظيفة أساسية من وظائف إدارة الاتصال والعلاقات العامة، خاصة الأزمات والكوارث التي تمر بها المؤسسة سواء على المستوى الداخلي؛ كحدوث صراعات بين العمال، أو الوفاة، أو الإضرابات... أو على المستوى الخارجي؛ التي تمس الزبائن والمؤسسات الأخرى والمساهمين، وتلعب الصحافة دوراً مهماً في إعلام الرأي العام بالأزمة مهما حاولت المؤسسة إخفاءها، ولذلك يجب أن يكون هناك ناطق محدد باسم المؤسسة مدرب ومؤهل ومطلع على كل تفاصيل الأزمة، وقادر على تقديم إجابات موضوعية خاصة بالأسئلة المفاجئة، ويكون جزءاً من فريق الأزمة والأهم من ذلك أن يرك دقة وصحة المعلومات التي يقدمها ومناسبة تقديمها.

المبحث الرابع: إستراتيجية اتصال الأزم-ة

حسب كتاب Publicitor، مجموعة القرارات الهامة والمستقلة عن بعضها التي تستخدمها مؤسسة ما، بغرض تحقيق أهداف معينة وذلك باستعمال وسائل اتصال وتقنيات متعددة، إن تبني إستراتيجية فعالة مبنية على أساس برنامج علمي واضح وقابل للتحقيق هو أساس نجاح المؤسسات، التي تريد أن تنتهج سياسة اتصال شفافة مع جمهورها الداخلي أو الخارجي، قد

(1) يامين بودهان، تحولات الإعلام المعاصر، ط 1، دار الباروني العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص

تكون لنفسها أو لمنتوجها وخدماتها صورة طيبة اتجاه الجماهير، حتى وإن إعتزتها أزمات ما فلن تنهار كلية، بل باستطاعتها أن تقف على قدميها من جديد¹.

إستراتيجية الإجابة على الأزمة متعددة، حيث هناك عدة اختلافات حول التوقع الديناميكي والدفاعي، تأتي في مقدمتها الاستفسار بشدة حول سبل الاختيار الخاصة بالأزمة:

1/ بداية الأزم-ة: المؤسسة معرضة لوضعية صعبة وفي تزايد مستمر، فما الذي يجب أن تفعله إزاء هذه الوضعية؟ بدون شك الحدود غير واضحة والأزمة تلد وضعية خطيرة، وغياب ردة الفعل المألوفة ستكون السبب الأول للأزمة².

وهنا وجب التحفظ على الأزمة وكتمانها رصد محاولات الأطراف الخارجية للحصول على المعلومات، خاصة في الأزمات المتعلقة بالأمر الأخلاقية أو المعروضة أمام المحاكم.

حدد(Emmanuel Tram Thanh tam(1999) بعض العوامل، منها الاجتماع .

- تمثل موضوع حساس يستطيع الوصول إلى جمهور كبير من خلال يومياته.

- الموضوع يصبح أحد يوميات المجتمع الإعلامية.

- الوضعية الخاصة تصبح مهمة لعدد كبير من الأشخاص.

- الإشاعات والمعلومات المغلوطة.

- الشكوك المتواصلة حول أصل المشكلة.

- وجود ضحايا أبرياء.

- المؤسسة، النوعية، المادة معروفة.

وهناك عوامل أخرى نذكر منها:

- التأثير حول رقم الأعمال، التهديد القانوني، المتابعات القضائية.

الأزمة حسب عالم الاجتماع Edgar Morin "دليل على قرار ليس في محله، وفي نفس

الوقت الاضطراب الذي يبعث على الشك"

¹ ياسين بودهان، الإستراتيجية الإعلامية لإدارة الأزمة داخل المؤسسة، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة فرحات عباس سطيف، ص 15.

² Thierry Libaert, **La Communication de Crise**, 4em édition, 5 rue La romiguière, 75005 Paris, 2015, p 53.

- القرار القائم على موجات الإرسال عن طريق الهواتف المحمولة لا يمكنه وضع حد للأزمة، قوة المنتج، الخصائص التطوعية للعرض، غياب علاقات السبب ورد الفعل العلمي المؤكد، لا تستلزم أخذ وضعية إستراتيجية للمؤسسة. هذه الأخيرة مهددة بزرع الشك والزيادة المحتملة للدخول في أزمة، وبالتالي معرفة العوامل الدستورية للأزمة هي بداية السير العملي لها.

2/ معرفة الموضوع: لو تتمكن المؤسسة من جمع المعلومات ذات العلاقة بأسباب ونتائج الأزمة، تستطيع التمتع على نوع من الرسالة، التساؤلات الإعلامية الأولى تتمثل عادة في أصل الأزمة وتأثيرها الصحي والبيئي، فلو نستطيع تشخيصها واحتواء أسبابها يسمح لنا ببناء جسر للتواصل أو تشكيل خلية اتصال، وهذا ما من شأنه أن يجنبنا الضغط السلبي، وهنا يؤكد خبراء الاتصال والعلاقات العامة ضرورة دراسة متأنية من حيث أسباب الأزمة وآثارها ونتائجها والإجراءات المتخذة موجة غضب لدى الزبائن، وبالتالي زيادة حجم التغطية الإعلامية⁽¹⁾

3/ المخاطر المحتملة: اتساع التهديد يضع المؤسسة في خطر؟

الخطر المحتمل يتزايد مقارنة بحالات مؤسسات متفرقة الأخطار حول عدة عوامل ودرجات، كقلب الهدف وتوجهات السوق المالية الدولية، قد يبدو الخطر أقل أيضا بسبب التوقيت أزمة تظهر لعدة أيام، لحدث كبير (انتخاب، صراع، نهائي رياضي) لتبدأ التغطية الإعلامي في التراجع، وبالتالي يصعب التعامل مع هذه الأزمات المتزامنة ويصعب التعامل معها. الأخطار المحتملة تستطيع أيضا أن تترجم إيجابيا، من خلال إستراتيجية مكيفة ومدروسة، تركز على الهجوم، بعض المؤسسات نجحت في تحويل الأزمات إلى فرصة للتطور، من خلال استخدام حثها في اللجوء إلى القضاء، وتستخدم في حالة تعرض المنظمة للنقد والاتهام قد يصل إلى حد التشهير في وسائل الإعلام دون الاستناد إلى أدلة.

(1) شوقي بوشارب، اتصال الأزمة ودورها في إدارة الأزمات، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الإنسانية، تخصص اتصال وعلاقات عامة، 2015/2014، ص78.

¹ ياسين بودهان، الإستراتيجية الإعلامية لإدارة الأزمة داخل المؤسسة، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة فرحات عباس سطيف، ص 15.

4 / الإعلام La médiatisation: نوع وسيلة الإعلام وزاوية المعالجة في الأصل تبين العامل المؤثر في اختيار ردة الفعل، ففرضية أن حدث ما يصبح متناقلا بسرعة في جريدة محلية ذات سمعة متوسطة، ليس مؤكدا أن يتفاعل من خلال بيان صحفي لوكالة الأنباء أو القنوات التلفزيونية الرئيسية، وهذا ما من شأنه أن ينذر المؤسسة ويحثها على الاجتماع من أجل تشكيل خلية أزمة والعمل وفق حجمها، فرد الفعل المعاكس يمكن أن يتسبب في أزمة وطنية، وهنا قد تعتبرها وسائل الإعلام المحلية حادثا بسيطا⁽¹⁾.

التشهير بالإعانة هو أيضا أحد الثوابت، فمثلا إذا أعلنت جريدة متطرفة فضيحة كبيرة داخل المنظمة، من الواضح أنه سيكون تكذيب فعلي للخبر، ويعتبر فقط الشرعية القانونية لهذا النوع من الإعلام، غير أن المعلومات المستوحاة ستعاد من بعد في الوسائل العامة، عدة صحف تستحي أن ترضي بردة فعل غاضبة من أجل الإشهار والذي سيكون فرصيا، رؤية ملف سلبي في صحيفة حزبية ذات مصداقية ضعيفة لا تستلزم ردة فعل أوتوماتكية للمنظمة المستهدفة، إفشاء فضيحة سيكون غير لائق، المقال المنشور من طرف الصحيفة المقيدة يجب أن يفضي فورا إلى تشكيل خلية أزمة.

ويمكن اعتماد إستراتيجية قانونية تعتمد على المعالجة الإعلامية للأزمة على آراء وتوجهات الشؤون القانونية بالمنظمة، والمتمثلة في ذكر أقل قدر من المعلومات وإنكار الاتهامات الموجهة للمنظمة، وتوجيه المسؤولية إلى جهة أخرى.

5 / التبسيط المرتقب للأزمة : إذا تمكنت المؤسسة من البداية من توفير جملة من

المعارف المهنية عن الأسباب، المسؤوليات، النتائج حول الفرضية أو السيناريو الأكثر احتمالا من شأن ذلك أن ينقص من عمر الأزمة (حادث تكنولوجي ذو نتائج محددة) إذ ينبغي النظر في اختيار الرسالة من أعلى مستوى في الشركة، وضمان خلق رأي عام إيجابي مساند للمنظمة، من خلال العمل بما يتجاوز توقعات الجمهور وذلك بتفسير سياستها على نطاق واسع وذكر معلومات تفصيلية لم تكن تتوقعها الجماهير، أو ما يعرف "بإستراتيجية الصالح العام"².

(1) Thierry Libaert, Ibid, p p, 55-57

² مراد كموش، مرجع سابق، ص 90.

الحفاظ على صورة رئيس المنظمة مرهونة بصراع إجماعي كبير يعيق النشاطات المتعددة، ينبغي أن يكون بدلا من ذلك اختيار زاوية الاتصال، من طرف مدير الموارد البشرية بعد حماية صورة الرئيس.

6/ تقسيم المسؤوليات: بالتأكيد أن تساؤل المؤسسة يقع على مسؤوليتها، إن أي مؤسسة مسؤولة على الحدث والثوابت الأساسية لأي خيار إستراتيجي، إشاعات أو محاولات لمعلومات مغلوبة تهدف إلى التأثير على المؤسسة وترويض ردود الفعل المختلفة في حالة كانت مؤسسة معينة، دليل مؤكد، كمسؤول وحيد¹.

وفي حالة الدفاع وجب حيازة معلومات حقيقية يقوم المتحدث الرسمي بأكثر طرق الاتصال ملائمة ولباقة، تعترف من خلالها المنظمة بالأخطاء وتقدم تبريرات واعتذارات على ذلك، وهو اعتراف مباشر بالأزمة دون الخوض في أسبابها أو ما يعرف بـ "الاعتراف الجنائي"

7/ لعب دور الممثلين : المنافسين يستطيعون التفكير اغتنام الفرصة من أجل زيادة صورهم من خلال تميزهم للمؤسسة محل الأزمة، فيعتقدون أنه من الأفضل ألا يتفاعلوا معها، مع العلم أن أزمة مماثلة تهمهم لاحقا، شركة Pepsi أرادت الاستثمار في قضية الديوكسين لشركة Coca-Cola، Adidas هاجمت المناجمنت الإستراتيجي ل Nike، Quick انتقدت McDonalds، هذا التساؤل مهم جدا، لأنه يحدد اتساع الأزمة مدتها ومصالحها. وهنا يظهر دور القائمين بالاتصال واستخدامهم لكل أشكال ووسائل الاتصال خاصة الجماهيرية، والقيام بمجموعة من الحملات الإعلامية، يتم من خلالها الاستعانة بالرأي العام للضغط على المنظمات المنافسة والدفاع عن نفسها.

يجب أيضا ممارسة تحديد الجهات الفاعلة على حلفاء الشركة، إمكانية تقديم جبهة موحدة، ربط الرسائل مع بعض الشركاء في المؤسسة، الزبائن، الممولين، الفدراليات الرسمية، الخطابات حول الرسالة، وهذا ما من شأنه أن يقوي الخطاب وإعطائه أكثر مصداقية في بعض الأعمال، لعب الممثلين يقود إلى إلغاء أي خطاب من طرف السلطة الإدارية الوصية، وأيضا متعلق بالمديرية الجهوية للتجهيزات تصبح معالجته مباشرة داخل خلية الأزمة الموضوعة تحت تصرف المصلحة².

(1) Thierry Libaert, Ibid, p p, 55-57

² Tixier, M, La Communication De Crise, Enjeux et Stratégies, McGraw-hill, Paris, 1991, p112.

8/ الزمن: الأزمة تنتصف بسرعة اتخاذ القرار، من خلال الارتفاع المفاجئ للضغط بحكم الاستعجال، نتيجة ذلك يصبح تدفق المعلومات معطلا لیتحول خطر التفرقة بين الحاجات الأساسية، كل مفاوض يتمنى أن يحصل على معلومة مميزة، الصحفي يبحث عن التفرد بالخبر، الجمهور الداخلي يبوح بصعوبة بغض النظر عن وسيلة الإعلام التي تزوده بالمعلومات حول ما هو موجود داخل المؤسسة.

رغم كون الأمور مستعجلة وأن وسائل الإعلام في الواجهة، إنه بالكاد يمكن رفض المعلومات تحت مبرر أن المبدأ الأساسي للاتصال داخل المؤسسة، بفرض تقديم المعلومة وفق أولوية داخلية على الاتصال الخارجي (الأولوية للاتصال الداخلي على الخارجي) الأزمة تؤدي إلى بعض المخاطر، على أن موظفي المؤسسة يمكنهم فهم الظروف الاستثنائية، ويتم التركيز على مختلف الجوانب المتعلقة بالأزمة مع استخدام وسائل الإقناع المناسبة لها، على سبيل المثال نستضيف رجل دين يتحدث عن القضاء والقدر أثناء وقوع حادث مميت، وكذا نستضيف ممثل عن المؤسسة وأكثر من متخصص من المهتمين بالأزمة، ويلتقيان في نفس الهدف والغرض هو ربح الوقت وفي الحفاظ على صورة المؤسسة¹.

9/ إستراتيجية الرجوع إلى الخطأ: تميل هذه الإستراتيجية إلى الاعتراف بالمسؤولية، والاعتدال والندم عن الممارسات السلبية للمؤسسة، وتكون الإستراتيجية المتبعة في هذا النمط قريبة جدا من الحقيقة والشفافية، بينما تستخدم في العديد من المرات في حالة فشل المؤسسات في تمرير الأشكال السابقة من الإستراتيجيات².

المبحث الخامس: مراحل اتصال الأزمة

الواقع أن بحثنا حول اتصال الأزمة في المؤسسة يفرض علينا التحري حول الجذور التاريخية لاتصال المؤسسة على المستوى العام، ذلك أن اتصال الأزمة يعد جزءا لا يتجزأ من هذا الأخير، بل يمكن اعتباره هو ذاته مع تكييفه مع مختلف مراحل تطور الأزمة، حيث نستطيع تحديد البعد التاريخي لاتصال المؤسسة وفق ما جدهه *فضيل دليو" يبدو أنه لا يوجد أي دليل تاريخي يؤكد على ظهور هياكل اتصالية ثابتة في المؤسسات الاقتصادية العامة أو

¹ Thierry Libaert, Ibid, p p, 55-57

² مراد كموش، مرجع سابق، ص 90.

الخاصة وفي الإدارات العمومية، قبل بداية القرن الواحد والعشرين ولقد وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي *فوش Foch إلى دور المكلف بالاتصال الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة إلى جانب مهام أخرى¹.

تحدد أدبيات إدارة الأزمات على مستوى المنظمات والهيئات مراحل مختلفة لبداية وتطور الأزمة، يلعب من خلالها الاتصال دورا مهما ومختلفا في كل منها، نلخص هذه المراحل فيما يلي:

1/ الاتصال في مرحلة ما قبل الأزمة : تؤكد أدبيات التسيير الإداري أن التخطيط السابق الشامل لإدارة الأزمة ككل، والذي يكون هدفه الأساسي تكوين قاعدة وقائية لمواجهة الأزمات، حيث يشمل إعداد خلية اتصال الأزمة، يكون دورها استشعار الأزمة والتنبؤ بها والحد من وقوعها، وتدريب أعضاء الخلية مع تكوين قاعدة معلوماتية شاملة عن بيئة المؤسسة وجمهورها، وطبيعة الأزمات محتملة الوقوع، وصنع جملة من الخطط لمواجهةها

يطلق على هذه المرحلة أيضا عدة أسماء، منها اتصال الخطر والاتصال البيئي أو اتصال المحيط، حيث يعرفه مجلس البحث الفرنسي على أنه عملية تفاعلية يتم من خلالها تبادل المعلومات والآراء بين المجموعات والأفراد والمؤسسات، وهذا يتضمن رسائل متعددة لطبيعة الخطر وعلى رسائل أخرى ليس فقط حول طبيعة الخطر، تعبر عن الاضطراب والآراء أو ردود الفعل حول المعلومة المتعلقة بالخطر أو حول الإدارة المؤسساتية والشرعية (القانونية) للخطر ويتعلق الأمر بعملية أو السيرورة ، تمر هذه المرحلة بعدة خطوات منها⁽²⁾:

- إعداد خلية اتصالات الأزمة.
- انتقاء أعضاء فريق خلية الأزمة ويضم كل من، المنشط، فريق الخبراء، المكلف بالاتصال.
- اللجوء إلى الاستعانة بالخبراء والمستشارين من الخارج.
- بناء قاعدة معلوماتية عن بيئة المؤسسة وجمهورها.
- تحديد الأزمات المحتملة الحدوث.
- التعرف على المشكلات قبل تهديدها لأهداف المؤسسة، وتحديد المسؤوليات والأدوار المتوقعة.

(1) هامل مهدي، مرجع سابق، ص 85.

(2) هويدة مصطفى، الإعلام ومواجهة الإرهاب، دليل الممارسة المهنية للإعلام، ط1، دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2018، ص 23.

- وضع دليل إرشادي لإجراءات خطة إدارة الأزمة.
- التدريب على خطط الاتصالات وتسيير الأزمات.

2/ مرحلة الاتصال أثناء وقوع الأزمة : يعتبر الاتصال أثناء الأزمة عامل تنسيق مهم، يسمح بالحد من نطاق ومدة الأزمة، كما يمكن للتصورات القائمة حول الأزمة والمعلومات المقدمة حولها أن تزيد من تفاهلها، بانتشار الإشاعات والإنذارات الكاذبة، ويمر تنظيم اتصال الأزمة التفاعلي ميدانيا من خلال خلية الأزمة كأول رمز يميز تسيير الأزمة وكذا عن طريق مواصلة واستمرار العلاقات المبنية قبل الأزمة، كمحرك حقيقي للتنسيق والربط أثناء الأزمة، ويتم تأسيس خلية الأزمة سلفا ضمن مخطط اتصال الأزمة ليس لقياس الاتصال فقط ولكن بهدف التنسيق في اتخاذ القرار وعمل الإجراءات المناسبة لتنفيذه على جهات متعددة، التسيير اللوجستيكي والتقني للحدث، وتسيير الاتصال على جميع مستوياته الداخلي والخارجي، أين يعتبر ذلك مهم جدا¹.

وفيما يخص الاتصال فإن أعضاء خلية الأزمة يجب عليهم قبل كل شيء إحكام وضبط مخطط اتصال أزمة الذي رغم أنه عامل ضروري في تسيير الأزمة لا يمكن توقع جميع حالات الأزمة وردود الفعل اتجاهها غالبا ما تكون مجهولة، لكن الأفكار والتدريبات التي يثيرها عندما يتم إعداده سلفا تسمح بمعالجة وتوزيع سريعين للمعلومات وتفاعل مهم جدا، يقوم الجهاز الاتصالي بالتعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي وبذلك تقوم إدارة الاتصالات والتي نعني بها إدارة اتصال المؤسسة أو العلاقات العامة بالاتصال ب²:

- جمع المعلومات والتعامل مع الحدث وقت وقوعه.
- التعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي وأهل الضحايا.
- التعامل مع وسائل الإعلام.

3/ مرحلة الاتصال فيما بعد انتهاء الأزمة: مع نهاية الاهتمام الإعلامي بالحدث فإن كل الفاعلين في الأزمة يشعرون في طي صفحاتها، ومن جهته فإن التراث المعرفي للاتصال اهتم أكثر بالقيادة اللازمة أثناء التطور الإعلامي النقدي بالمقارنة مع النتائج العلاقاتية

(1) يحي بن العربي ، دور الاتصال في إدارة الأزمات ، العدد 15، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، الجزائر، 2016، ص06.

(2) هامل مهدية، المرجع السابق، ص108.

والاتصالية التي تتيحها الأزمة، فإن بعض الباحثين لاسيما المتمرسين منهم فقد أشاروا إلى أهمية اتصال ما بعد الأزمة والذي يتعلق أساسا ببقاء المؤسسة يقظة، وهي تدخل في آن واحد طور الاحتراف وهو ما يسميه *هورسلي وباركر في نموذجهما تقسيم ومراجعة تقييم ومراجعة جهود الاتصال مباشرة عقب الأزمة، أين تهدأ وسائل الإعلام وتبقى اليقظة واجبة لتفادي حدوث أزمة أخرى نتيجة هشاشة المنشآت والأخطار البشرية واستغلال الفرصة إعلاميا، مثل إفشاء الأسرار عن طريق متحدث رئيسي، أو إصدار حكم قضائي بعد عدة سنوات، الذكرى السنوية للأزمة أو الكارثة أين تفتح أفقا لحصيلة جديدة أو حادث مشابه تعرضت له مؤسسة أخرى، لكي ينبغي أنه من الصعب نهاية الأزمة إعلاميا، وفي الأخير يمكن إيجاز أهم مؤشرات نهاية الأزمة كما يلي⁽¹⁾:

1/ تقييم نشاط اتصال الأزمة: عن طريق²:

- إجراء مقابلات مع الجمهور الخارجي للمؤسسة.
- إجراء عملية مسح للجمهور الداخلي (الموظفين)
- إجراء عملية مسح لوسائل الإعلام وكيفية تعاملها مع الأزمة.
- تحليل محتويات وسائل الإعلام.
- تقييم إدارة الأزمة عن طريق مقارنتها مع أزمة مشابهة.
- تطوير حالة دراسية وكتابتها والاستعانة بها كوسيلة للتدريب على الأزمات.
- تحليل التأثيرات المادية لأزمة على المؤسسة.
- توزيع الحوافز المالية على الموظفين لإكسابهم القوة والقدرة على إدارة الأزمات.

2/ استخلاص الدروس للاستفادة (التعلم)

- القيادة الحكيمة والقدرة السريعة على إصدار القرارات الصائبة.
- التعامل مع الأزمات من مدخل الأولويات والضروريات في التعامل مع الجمهور.
- الاعتماد على إستراتيجيات الحفاظ على الصورة الذهنية وسمعة المؤسسة.
- الاعتماد على الخطط الفعالة لإدارة الأزمة قبل حدوثها.
- الاستجابة الأولوية الحازمة فور وقوع الأزمة، وتبني المصادقية والصراحة والتفاعل مع الجمهور

(1) هويدة مصطفى، المرجع السابق، ص 25.

(2) هامل مهدية، المرجع السابق، 123.

المبحث السادس: معيقات اتصال الأزمة في المؤسسة

من خلال التحدث عن اتصال الأزمات، يتوفر لنا مبدأ في غاية الأهمية، وهو أننا يمكن أن نخلص من الأزمة بنجاح قبل أن تبرز، ويتم من خلال: تقييم المهام، القيام بتدريبات وتمارين قبل حدوث الأزمة، وتوفير الإمكانيات اللازمة، ومن دون شك فإن هذا كله سيوفر فرصا إيجابية لتجاوز المراحل الصعبة التي تمر بها مختلف المؤسسات وهي في ظرف متأزم¹.

وفي هذا السياق يمكن التركيز على مصطلح محوري يتمثل في التسابق (مع وقبل حدوث الأزمة)، وعمليا يمكن إبرازه من خلال عمليات التنظيم والاستعداد عبر مستويين مهمين هما، مستوى التنظيم المادي، ومستوى التنظيم الاتصالي.

هذا لا ينفي وجود مجموعة من العوائق و هي تلك الحواجز والصعوبات التي تحول دون الوصول إلى الهدف المعني أو النتيجة المرجوة. تعترض عملية الاتصال أثناء الأزمة مجموعة من العوائق التي تؤدي إلى وصول الرسالة إلى المستقبل مشوشة أو غير مفهومة مما يفقد عملية الاتصال معناها والهدف منها، وهذه منها ما يتعلق بأطراف الاتصال ومنها ما يتعلق بالرسالة نفسها وأخرى متعلقة بالوسيلة المستخدمة في الاتصال، وهي ما يطلق عليها الفنية أو الشخصية، إضافة إلى العوائق التنظيمية أو الفيزيائية⁽²⁾.

1/ المعوقات الفنية : تصاحب بعض العمليات الاتصالية أثناء الأزمة مجموعة من السلوكيات وردود الأفعال التي ينجر عنها آثارا سلبية على علاقة المؤسسة بمحيطها وعلى صورتها العمومية على وجه الخصوص، ومن تلك السلوكيات ما يلي³:

- التصرف الهجومي اتجاه كل الآراء والأحكام حول الأزمة.

- المغالاة في رد الفعل أثناء التعامل مع الأزمات، إذ أن بعض الأحداث لا تستدعي الرد عليها ويكون السكوت هو أفضل علاج لها لتجنب إثارة الموضوع.

¹ Thierry Libaert, La communication de crise, Dunod, Paris 2001, p66.

⁽²⁾ صبرينة رماش، المرجع السابق، ص 107.

⁽³⁾ هامل مهدية، المرجع السابق، 124.

- حجب الحقائق وتقديم معلومات لا تتسم بالصدق.
- الافتقاد إلى التعاطف مع الآخرين¹.
- محاولة التهرب من المسؤولية وإلقاءها على الطرف الآخر.
- نقص الخبراء أو المتخصصين في الاتصال أثناء الأزمة، وفي حالة وجودهم فالمؤسسة لا تحبذ اللجوء إليهم.
- لا تهتم المؤسسة بتكوين فريق لخلية الأزمة واتصال الأزمة، بل تكتفي بتعيين شخص يتولى مهمات وعمليات الاتصال، كما أن تكوين خلية إدارة الأزمة غالباً ما يتم وقت حدوث الأزمة.
- عدم فتح قنوات الاتصال الداخلية.
- عدم وجود خطط مسبقة لإدارة الأزمات أو ضعفها لعدم اختبارها.
- عدم الدقة والسرعة في تقديم المعلومات للصحفيين.
- عدم التعاون مع الصحفيين، وتكوين علاقة حسنة معهم.
- عدم الاهتمام بجمع المعلومات.
- وفي حالة وقوع خطأ اتصالي يمكن للمؤسسة تدارك الأمر بإتباع الخطوات التالية:

- الاعتراف بالخطأ بطريقة لا تلقي المسؤولية على المؤسسة مع تقديم الاعتذار بما يتناسب والموقف.

- توضيح الاستياء من الموقف والأسى لما حدث.
- عرض التدابير الوقائية التي تستخدم لعدم تكرار الأزمة.
- بالإضافة إلى هذه المعوقات الفنية والشخصية، فإن هناك عوامل أخرى تنظيمية لها القدر الكافي للتأثير على مسار إدارة الأزمة اتصالياً:

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

¹ هامل مهدية، المرجع السابق، 125.

- موقع اتصال المؤسسة بما فيه اتصال الأزمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فهو يتأثر بعلاقاته مع بقية الهيئات الإدارية في المؤسسة وبموقعه ومدى ثقة الإدارة العليا به.
- مستوى خبرة أعضاء اتصال المؤسسة في التعامل مع الأزمات التي قد تواجه المؤسسات واختلافها وتحولها يتطلب طرق مختلفة لمواجهتها¹.
- قلة الشركات الاستشارية في مجال الاتصال المؤسسي في الوطن العربي ومجال إدارة الأزمات
- مركزية اتخاذ القرارات حيث تجد مديرية الاتصال نفسها محصورة في مجال ضيق يخنق أنشطتها ويحط من قيمتها، فيكون دورها استشاري فحسب.
- ولعل أهم عامل هو ثقافة المؤسسة الاتصالية في الأزمات والتي تحدد مدى اهتمام المؤسسة ببرامج التخطيط للأزمات أو ببرامج اتصالات الأزمة، فهي في الغالب تتعايش معكم هائل من الأزمات أو الإنذارات للأزمة وتتجاهل أمرها لتتركها تتفاقم إلى حد تحولها إلى كارثة.
- وتجدر الإشارة إلى تبني فكر إستراتيجي في عملية التخطيط لإدارة الأزمة يقلل من الوقوع في هذه المعوقات التي تعرقل مسار الاتصال وقت الأزمات، ذلك أن وجود خطة اتصالية أفضل بكثير من عدم وجودها، يعني إجراء عدو اختبارات لموقف الأزمات المحتملة الحدوث والتي تسمح بالابتكار والإبداع في مجال إدارة الأزمة وفي القسم الخاص باتصال الأزمة.

¹ هامل مهدية، مرجع سابق، ص 126.

تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

يعد موضوع اتصال الأزمة من المواضيع التي تتطلب معلومات كمية كافية ودقيقة، ونحن بدورنا لم نغفل هذه المرحلة المهمة من البحث، جاءت المعلومات التي حصلنا عليها في شكل إجابات عن الأسئلة التي تم توزيعها على عينة مجتمع البحث المتمثل في عمال مؤسسة سونلغاز تيزي وزو في الفترة الممتدة بين شهري ماي وسبتمبر من السنة الجارية ، قدرت هذه العينة بـ 80 مفردة من العدد الإجمالي، وذلك عن طريق تصميمها في شكل استمارة استبيان، تطرقنا من خلالها إلى أربعة محاور كبرى رأينا أنها تخدم الموضوع بشكل مباشر، لنقوم بعدها بتفريغ المعطيات الكمية للاستمارة في شكل جداول بسيطة ومركبة تضمنت تكرارات ونسب لكل اختيار، وحاولنا من خلال الجداول المركبة إظهار العلاقة بين مختلف المتغيرات والسؤال المطروح أي بينها وبين مختلف محاور الاستمارة. لنقوم في الأخير بقراءات كيفية للنتائج الكمية المتحصل عليها من الاستمارة مدعمة بأداتي المقابلة والملاحظة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة.

هذه النتائج الكمية كانت كدعائم لتلك المتوصل إليها في الجانب النظري.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز:

1/ نبذة عن تاريخية عن مؤسسة سونلغاز¹:

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، هي شركة عمومية جزائرية تنشط في مجال الكهرباء والغاز، أنشأت سنة 1947م إبان الاحتلال الفرنسي تحت اسم "الكهرباء والغاز الجزائر" والمختصرة في (EGA) التي أسند إليها إنتاج الكهرباء والغاز ونقله وتوزيعه. وبعد الاستقلال وفي سنة 1969م تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر لتحمل الاسم الحالي وهو: "الشركة الوطنية للكهرباء والغاز" SONELGAZ، ويدخل هذا الأمر في إطار تأميم القطاعات الأساسية للاقتصاد الوطني، وفي سنة 1991م تحولت سونلغاز من شركة وطنية إلى مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي (EPIC)، وفي 2002م أصبحت شركة مساهمة (SPA)، لتتحول سنة 2004م إلى شركة قابضة (Holding).

¹ www.sonelgaz.dz, consulté le 09.09.2019.

كما قامت مؤسسة سونلغاز سنوات 2004 إلى 2006م بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة، ومن وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هو المهمة الجوهرية للمؤسسة، ذلك أن توسيع مجال أنشطتها وتحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيدان في المقام الأول هذه المهمة التي تشكل الأساس الراسخ لثقافتها كمؤسسة¹.

إن التحولات التي طرأت على المؤسسة من **EGE** إلى **SONELGAZ** لم يكن عشوائيا ولا تلقائيا، بل كان يحمل في مغزاه أهدافا هامة تتمثل في تزويد المؤسسة بالطاقات البشرية والقدرات التنظيمية من أجل النهوض بالاقتصاد الوطني.

إن برنامج التصنيع الممتد من سنة 1969 إلى 1973 أدى بالمؤسسة إلى زيادة الطلب على الطاقة الكهربائية، فمنذ سنة 1970 إلى 1988م كان الطلب بنسبة 13% سنويا، وقد بلغ الإنتاج العام سنة 1973 أكثر من 2375 مليون كيلوواط/ساعة أي بنسبة نمو تقدر بـ 17,5% مقارنة بسنة 1972.

إن انطلاق العديد من الوحدات الصناعية ذات الاستهلاك الواسع للكهرباء أدت إلى ارتفاع المبيعات من الضغط المرتفع بنسبة 47%، ومن أجل تلبية هذا الطلب فقد وضعت المؤسسة تنظيما شاملا لها، حيث بذلت مجهودات كثيرة تهدف إلى إضافة طاقة كافية لمواصلة التنمية الاقتصادية، ولقد تواصلت المشاريع وتم إنشاء 60 كم من الخطوط الكهربائية لتصل نسبة الإضاءة إلى 96% مقارنة بسنة 1978 حيث كانت النسبة 34%. حسب المخطط العشري (1990-2000) الخاص بالآفاق الإستراتيجية والتنمية للمؤسسة، والذي فرض عليها مضاعفة الجهود لزيادة الإنتاج وإدخال التقنيات الحديثة، وتطوير طرق العمل لسد الحاجيات المناسبة لزيائنها على مستوى التراب الوطني، أما من الناحية البشرية فقد ارتفع عدد العمال ليصل سنة 2001م إلى 12125، ومع التطور الهائل في تقنيات العمل الكهربائي والغازي التزمت المؤسسة بالتكوين الدائم والدوري للعمال، حيث أنه ما بين 1970 و 1980 تم تكوين 9000 عامل متخصص من بينهم 3700 عامل تلقوا تكوينهم في الخارج و 200 عامل في مراكز تكوين خاصة داخل المؤسسة.

¹ مصدر سبق ذكره، www.sonelgaz.dz

تعتبر مؤسسة سونلغاز المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغاز، ومهامها الرسمية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر القنوات، كما يتيح لها قانونها الأساسي الجديد إمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسة، لاسيما في مجال تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

التغييرات الطارئة على مؤسسة سونلغاز¹:

في عام 1983 ضمنت سونلغاز خمسة وحدات عمل متخصصة في:

كهريف: الإنارة وتوصيل الكهرباء Kahrif pour l'électrification

كهركيب: للتركيب والمنشآت الكهربائية Karakib, infrastructure et installation électrique

كناغاز: لإنجاز شبكات نقل الغاز Kanagaz, Réalisation des réseau gaz

اينيرغا: الهندسة المدنية INERGA, génie civil

التركيب: التركيب الصناعي Montage industriel

كما توجد هناك مؤسسة لصنع العدادات وأجهزة القياس ومراقبة الخدمة العمومية للتسيير والتسويق.

وفي سنة 2002 أصبحت مؤسسة سونلغاز ذات إمكانيات وعتاد يؤهلها للمشاركة والتعاون مع جماعات وهيكل أخرى، مما سمح لها زيادة في قطاعات الطاقة وانطلاقا من سنة 2004 إلى 2006 ازدادت أهمية وشهرة المؤسسة وتعددت أنشطتها ومهامها والتي تتمثل فيما يلي:

- سونلغاز لإنتاج الكهرباء.
 - إدارة شبكات تحويل ونقل الكهرباء.
 - إدارة شبكات نقل الغاز.
- أما في سنة 2006 تم هيكله وظيفة التوزيع للكهرباء والغاز في أربعة شركات فرعية هي:
- مجموعة التوزيع للجزائر العاصمة (SDA)

¹ مصدر سبق ذكره, www.sonelgaz.dz

- مجموعة التوزيع للوسط (SDC)
- مجموعة التوزيع الشرق (SDE)
- مجموعة التوزيع للغرب (SDO)

وتهدف شركة سونلغاز من كل هذه النشاطات التي قامت بها إلى خدمة الشعب، كما أن التوسيع في هذه النشاطات والأعمال أدى إلى ضمان إدارة جيدة للمؤسسة خاصة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي.

➤ الطبيعة القانونية للمؤسسة¹:

هي مؤسسة عمومي ذات طابع اقتصادي ونظرا لكون المؤسسة شركة ذات مساهمة، فلقد ارتأينا أن نحدد مفهوم **المساهمة** والتي تعني تلك الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم، تتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصتهم من الأسهم، ولا يمكن أن يقل عدد الشركاء أقل من سبعة أشخاص ماعدا في الشركات ذات رؤوس الأموال العمومية. تعتبر مؤسسة سونلغاز الرائد في مجال التموين بالطاقات الكهربائية والغازية في الجزائر، بحيث تسهر على نقل الكهرباء والغاز عن طريق فروعها الأربعة التي تطرقنا إليها الموزعة عبر كامل التراب الوطني على شكل وحدات فرعية.

تعد المؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي الخدمي "سونلغاز" تخصصا معنويا تم تحويله إلى شركة مساهمة، فضلا عن أحكام المرسوم الرئاسي رقم 02/195 المؤرخ في ربيع الأول 1423 هـ الموافق لـ 01 جوان 2002م المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز" (شركة مساهمة)، تسيير المؤسسة وفق أحكام القانون رقم 02/01 المؤرخ في 22 ذو القعدة 1423 هـ الموافق لـ 05 فيفري 2002م المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات، وكذا أحكام القانون التجاري المحدد للمقر الاجتماعي لمؤسسة "سونلغاز" بالجزائر العاصمة، بحيث يمكن نقله إلى مكان آخر عبر التراب الوطني.

➤ مهام مؤسسة سونلغاز: تتمثل مهامها فيما يلي:

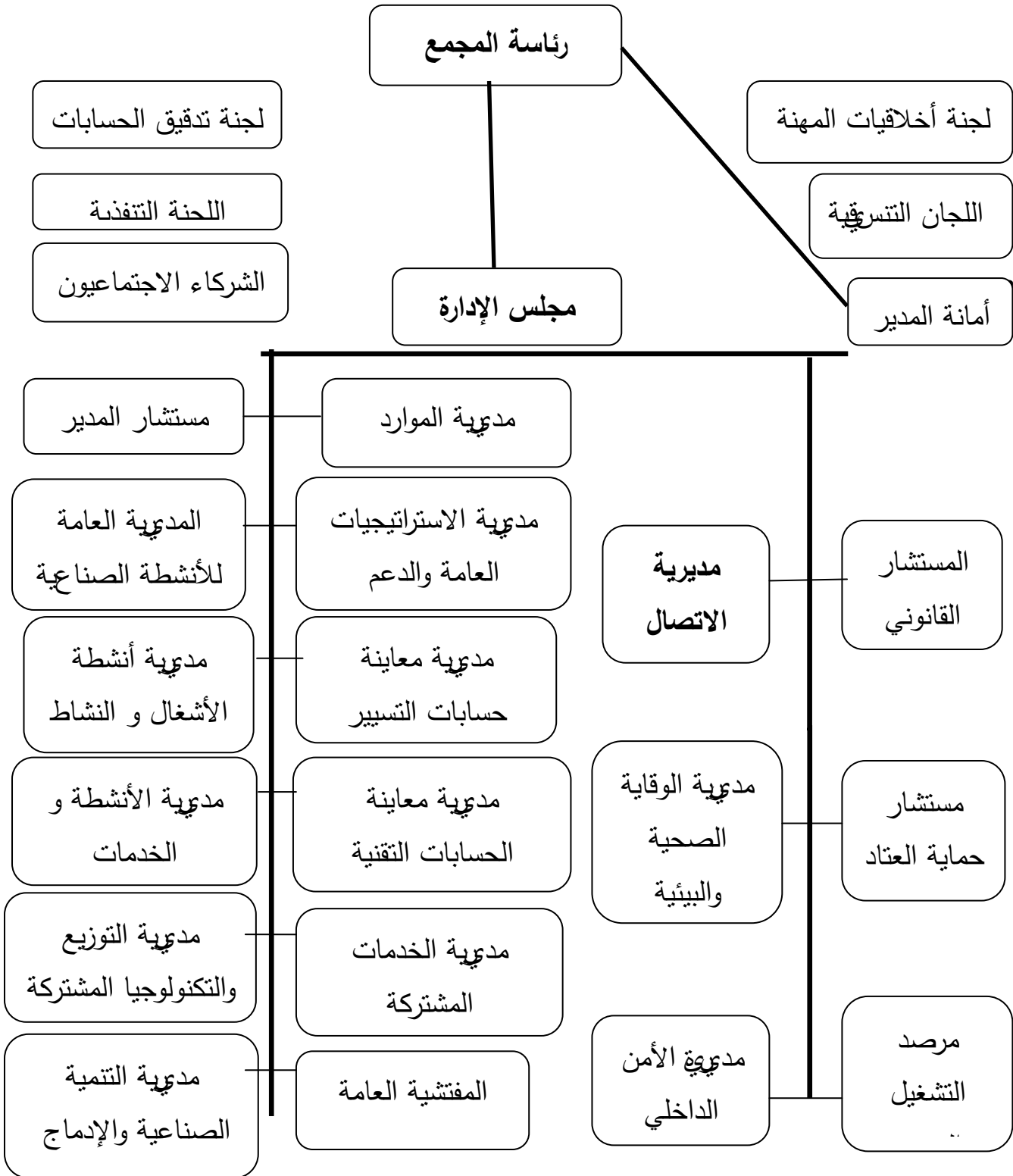
- التحكم في الإنتاج، النقل، التوزيع، استيراد وتصدير الطاقة الكهربائية من وإلى الخارج.
- نقل الغاز الطبيعي عبر الأنابيب عبر الوطن أو إلى الخارج وهذا حسب الحاجة والاهتمام.

¹ مصدر سبق ذكره، www.sonelgaz.dz

- دراسة وتقييم منابع الطاقة على مستوى الوطن¹.
- التطور والتزويد بالطاقة الكهربائية والغاز.
- تطوير كل الأعمال والنشاطات المرتبطة مباشرة بالصناعة الكهربائية والغازية.
- كما تهدف المؤسسة وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 195/02 المؤرخ في 01 جوان 2002 إلى:
- نقل الغاز لتلبية السوق المحلية والدولية.
- توزيع ونقل الغاز عبر خط أنابيب في الجزائر والخارج.
- توفير وتطوير جميع الخدمات المتعلقة بالخدمة الحيوية.
- دراسة أشكال استخدام جميع أشكال الطاقة.
- إنشاء فروع مستقلة والمشاركة في مسك حقيبة الأسهم والأوراق المالية الأخرى، والقيم المنقولة
- في كل شركات المساهمة.

¹ مصدر سبق ذكره، www.sonelgaz.dz

➤ الهيكل التنظيمي للمؤسسة¹:



¹ مصدر سبق ذكره، www.sonelgaz.dz

تتمحور أغلب التعريفات المتعلقة بالهيكل التنظيمي على أنه شكل وإطار التسلسل الإداري للمؤسسة يوضح فيه مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم، حيث يستطيع الناظر إلى الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة التعرف على الوحدات والأقسام داخل المؤسسة والمسؤوليات والسلطات فيه، وعليه يمكن استقراء من خلال الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة سونلغاز -محل الدراسة - التعريفات المختلفة التي تتوفر عادة في الهيكل التنظيم وهي كما ما يلي:

✓ وجود الوحدات الإدارية المختلفة للمنظمة

✓ وضوح التخصص والمهام

✓ نطاق الإشراف وخط السلطة والمسؤولية

كما يتجلى لنا مكانة وأهمية الاتصال بالنسبة للمؤسسة إذا أن الاتصال ضروري لتوصيل المعلومات التي تبنى عليها القرارات وعند اتخاذ القرارات يصبح من اللازم توصيلها مصحوبة بالتوضيح والشرح اللازم إلى المختصين وباختصار فإن حاجة المؤسسة للاتصال تظهر من خلال تكامل الوظائف الإدارية وتنسيقها ، وذلك ما يترجمه موقع مديرية الاتصال ضمن باقي المديریات.

2/ التعريف بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز - تيزي وزو¹

تقع بالمؤسسة وسط مدينة تيزي وزو وبالتحديد في شارع "علي ملاح" وهي تابعة لمجموعة توزيع الكهرباء والغاز للوسط (SDC) وتشمل إثني عشر وكالة، مهمتها الرئيسية توزيع ونقل طاقتي الكهرباء والغاز مع العمل على تحقيق رضى الزبائن والعملاء الذين تتعامل معهم، ويكون ذلك من خلال مجموعة من الشروط، بينها: السعر المناسب، الخدمة الجيدة، النوعية والأمن.

تسير المديرية من قبل مدير يمتلك صلاحيات اتخاذ القرار، وتتمثل مهامه في:

- الإشراف على مختلف الهياكل والتنسيق فيما بينها.

- التكفل بضمان عملية تسيير المنشأة.

¹ Sonelgaz Tizi Ouzou, la direction générale, direction de la distribution, le : 14.08.2019.

- ينظم الميزانية، وهو ما وقفنا عليه بالدليل والإثبات في دراستنا الميدانية، وهذا من خلال المحور السؤال رقم 13 من المحور الثالث.

- يتكفل بعملية التوظيف، تخصيص وصرف النفقات في إطار المخصصات الواردة بالميزانية.

- تمثيل المديرية أمام السلطات القضائية، والسلطات التابعة للولاية في جميع النشاطات المدنية.

➤ مهام المديرية الجهوية سونلغاز - تيزي وزو¹

- المشاركة في وضع وإرساء أسس السياسة المتبعة من طرف المؤسسة العامة للتوزيع في مجال تطوير المبيعات، تحصيل الديون، الخدمات المقدمة للزبائن، وتغطية كل حاجيات المواطن وخدمة المجتمع.

- تأمين السير والتقدم الجيد للشبكات التالية:

• تمدد متوسط MT, Moyenne Tension

• تمدد منخفض BT, Basse Tension

• ضغط متوسط MP, Moyenne Pression

• ضغط منخفض BP, Basse Pression

- ضبط عمل السياسة التجارية والسهر على مراقبة ومتابعة عملية تطبيقها.

- إشباع الحاجيات التابعة للزبائن على مستوى: MT, BT, MP, BP.

- تخطيط برامج الأشغال العمومية والسيطرة على العمل.

- تأمين الأمن الشخصي والمادي لكل من له علاقة بنشاطها.

- تأمين تقدم الموارد البشرية والوسائل المادية اللازمة والضرورية للعمل.

- تشريف فرع شركة سونلغاز على المستوى المحلي.

➤ التنظيم الإداري لمديرية توزيع الكهرباء والغاز:

يتألف الهيكل التنظيمي للمديرية من عدة أقسام تتخللها مصالح وفروع، لها عدة مهام نذكر

أبرزها والتي رأينا أنها تتماشى مع موضوعنا "اتصال الأزمة":

✓ **المدير** : وهو المسير القانوني للقانوني للمؤسسة، مكلف بعدة مهام منها:

¹مصدر سبق ذكره, Sonelgaz Tizi Ouzou

- ضمان السير الحسن للعمل داخل المؤسسة.
 - السهر على تطبيق القوانين الخاصة بالعمل داخل المؤسسة.
 - توفير الأدوات والوسائل اللازمة لأداء مختلف المهام.
 - التنظيم والتنسيق بين مختلف أطراف المديرية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.
 - التخطيط على المدى القصير، المتوسط والبعيد وكذلك اتخاذ القرارات.
- ✓ **الأمانة:** تتلخص مهامها في:
- تسجيل المراسلات الآتية والواردة، وتعتبر همزة وصل بين المدير ومختلف رؤساء المصالح.
 - ✓ **المكلف بالاتصال:** تلعب وظيفة المكلف بالاتصال دورين مهمين، على الصعيدين الداخلي والخارجي وتتمثل في¹:
- **على المستوى الداخلي:**
 - تأسيس اتصال داخلي مرن.
 - نشر مجلات ومنشورات داخلية، بالتنسيق مع مختلف رؤساء المصالح.
 - صياغة ووضع الشعارات الداخلية.
 - **على المستوى الخارجي:**
 - الإدلاء بالمعلومات للجهات الخارجية، خاصة أثناء الأزمات وهو ما وقفنا عليه بالتطبيق إذ يعتبر المكلف بالاتصال بمثابة "الناطق الرسمي" باسم المؤسسة.
 - المساهمة في تحضير الاجتماعات وتنظيمها.
 - عقد وتنظيم المؤتمرات الصحفية.
 - الرد على مختلف المقالات والاستفسارات الصادرة عن وسائل الإعلام المختلفة.
 - القيام بحملات تحسيسية وتوعوية بمخاطر الغاز والكهرباء وكيفية الوقاية منهما.
- ✓ **المكلف بالأمن:** تتمثل مهامه في:
- القيام بدور الاستشاري فيما يخص الوقاية والأمن.
 - برمجة ملتقيات وحصص تحسيسية حول مخاطر الاستعمال السيئ للكهرباء والغاز.

¹مقابلة مع السيد، سعيد بن حمو، المكلف بالاتصال على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز، تيزي وزو،

- التكفل بالأمن ضد الحرائق في المؤسسات التابعة، من خلال إعداد خطة ضد اندلاع الحريق (مخطط الطوارئ)
- القيام عند نهاية كل سنة بحملة توعوية لتفادي أخطار المرور لسائقي مركبات المؤسسة.
 - ✓ قسم استغلال الغاز: يتكفل ب¹:
 - متابعة الاستغلال السليم وصيانة مختلف الشبكات.
 - تصليح الأعطال فور وقوعها لتفادي الانقطاع في التزويد بإحدى الموردين.
 - الحرص على استمرارية تزويد الزبائن بالغاز.
 - ✓ قسم استغلال الكهرباء:
 - متابعة الاستغلال.
 - صيانة الشبكات.
 - تصليح الأعطال فور وقوعها.
 - الحرص على استمرارية تزويد الزبائن بالكهرباء.
 - وضع المخططات للشبكات.
 - ✓ قسم الشؤون القانونية: يشرف عليه مختص في الشؤون القانونية والذي من بين مهامه ما يلي:
 - تسيير الأنشطة القانونية للمؤسسة.
 - تسيير ملفات النزاعات.
 - متابعة ذمة المؤسسة من حيث الناحية القانونية.
 - ✓ قسم المالية والمحاسبة: ينصب دوره فيما يلي:
 - التحقيق وفحص الوثائق المرافقة للفاتورة، ومتابعة تسديد الفواتير.
 - قيد الفواتير وإدراجها حسب الفصل والمادة.
 - قيد تسديد المديرية الفرعية للقضايا العامة.
 - ✓ المكلف بالأمن الداخلي: يتكفل بمتابعة كل أشكال الأمن الداخلي بالمديرية الجهوية بصفة دائمة ومستمرة، بما في ذلك المصالح التقنية (الكهرباء والغاز) وكذلك المصالح أو الأقسام التجارية كالوكالات.

¹ مقابلة مع المكلف بالاتصال، مقابلة سبق ذكرها.

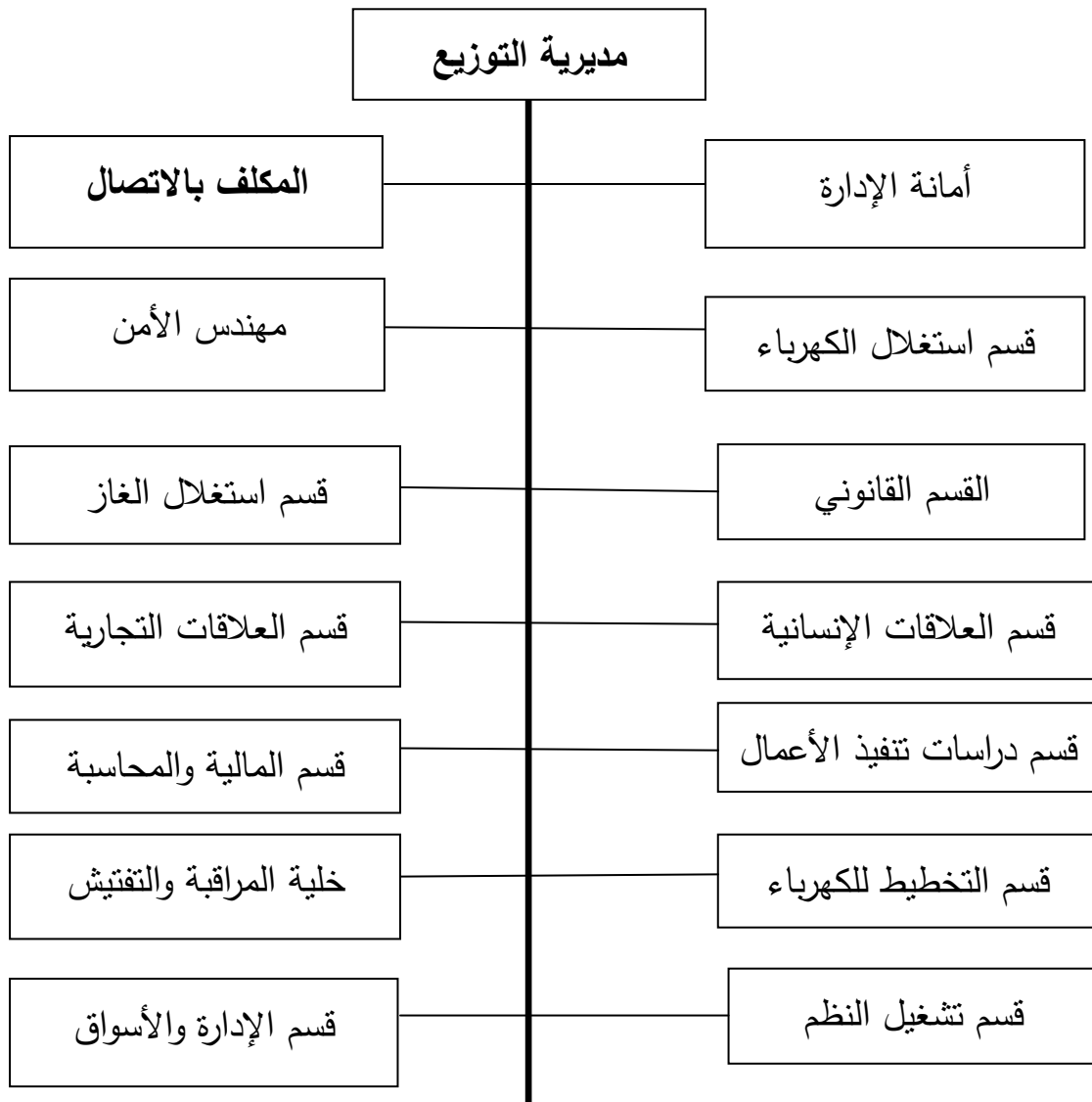
- ✓ **قسم العلاقات التجارية:** ينقسم إلى فرعين أساسيين هما:
 - **فرع الزبائن:** وتتمثل مهامه في :
 - الفوترة: تحصيل الفواتير للزبائن ببيع السندات.
 - **فرع التقنيات التجارية:** ومن بين مهامه ما يلي¹:
 - استقبال الزبائن ومتابعة طلبات التوريد بالخدمة.
 - فتح ملفات خاصة للزبائن الجدد.
 - إصدار أوامر التوريد بالخدمة.
 - المتابعة المستمرة الأقساط المالية المدفوعة من قبل الزبائن.
- ✓ **قسم الموارد البشرية:** تتحصر مهامه فيما يلي:
 - ✓ - تطوير الموارد البشرية من خلال عمليات الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، النقل والترقية... الخ، وبصفة عامة متابعة المسار المهني للعمال.
 - تكوين الموارد البشرية لمواكبة التكنولوجيات المتطورة ومعالجة مشكلة الخبرات.
 - تسيير الموارد البشرية والمتمثلة أساسا بتسيير الرواتب.
- ✓ **قسم الدراسات والأشغال:** ينقسم هذا القسم إلى فرعين هما:
 - **فرع الأسواق:** وهو المكلف بطرح مناقصات لمختلف المشاريع بالإضافة إلى التكفل بإعلان والوقوف على عملية المناقصة أثناء طرح المشاريع الخاصة بالمؤسسة.
 - **فرع الاستثمار والتسيير:** تتمثل المهمة الأساسية لهذا الفرع في متابعة ومراقبة مختلف مشاريع التزود بالخدمة من قبل المؤسسات المستفيدة.
- ✓ **قسم إدارة الصفقات:** ومن مهامه ما يلي:
 - فتح وختم رخص البرنامج.
 - إتباع البرنامج الاستثماري.
 - القيام باختيار الشركات.
 - إبرام العقود واتفاقيات الإنجاز.

¹ www.sdc.dz, consulté le : 13.10.2019.

✓ قسم تسيير نظم المعلومات: يسهر على ضمان تسيير مركز معالجة الإعلام الآلي، وتزويد معدات الحاسوب والاستهلاكات المعلوماتية، بالإضافة إلى ضمان صيانة أنظمة الحاسوب.

✓ قسم الشؤون العامة: يهتم هذا القسم خصوصا بتوفير جميع المتطلبات المكتبية على مستوى المديرية الجهوية سونلغاز، مديريةية التوزيع - تيزي وزو.-

➤ الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - تيزي وزو¹



¹ مصدر سبق ذكره، www.sdc.dz

المبحث الثاني: خصائص عينة الدراسة.

قدرت العينة الممثلة لمجتمع البحث بـ 80 مفردة، وبعد استرجاع كل الاستثمارات شرعنا في تزييمها من 1 إلى 80 لنقوم بعدها بتفريغ بيانات الاستثمار، وقد اعتمدنا في تحليل البيانات على أربعة متغيرات وهي: السن، الجنس، الخبرة المهنية والمستوى التعليمي.

وعليه نعرض النتائج وتحليلها على النحو التالي:

جدول رقم (01) يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	68	85
أنثى	12	15
المجموع	80	100

تشير نتائج الجدول رقم (01) أن غالبية أفراد عينة الدراسة في مؤسسة سونلغاز تيزي وزو من الذكور، بنسبة قدرت بـ 85%، فيما لم تتعدى نسبة الإناث 15%. ما يدل على أن عنصر الذكور هو الغالب على دراستنا، وهو ما يمكن تفسيره بطبيعة عمل المؤسسة التي تعتمد على الميدان بكثرة.

جدول رقم (02) يمثل توزيع المبحوثين حسب السن:

السن	التكرار	النسبة
من 20 إلى 30 سنة	07	09
من 31 إلى 40 سنة	52	65
من 41 سنة فما فوق	21	26
المجموع	80	100

يوضح الجدول أن الفئة الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة هي الفئة التي تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة، وهي ممثلة بنسبة 65%، تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم من 40 سنة فما فوق بنسبة 26% وبعدها الفئة من 20 إلى 30 سنة بنسبة 9%.

وعليه نستنتج أن أغلب عمال المؤسسة عبارة عن مزيج بين الخبرة والشباب.

جدول رقم (03) يوضح توزيع المبحوثين حسن الخبرة المهنية:

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
29	23	أقل من 05 سنوات
65	52	من 06 إلى 15 سنة
6	5	أكثر من 15 سنة
100	80	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية من 06 إلى 15 سنة بنسبة 65% بينما يأتي في المرتبة الثانية العمال الحائزون على خبرة أقل من 05 سنوات بنسبة 29%، ثم في المركز الأخير نجد العمال الذين يملكون أكثر من 15 سنة بنسبة 06%.

جاءت النتائج لتوضح أن أكبر نسبة من العمال بالمؤسسة يحوزون على خبرة من 06 إلى 15 سنة، وهو عامل إيجابي بالنظر إلى طبيعة عمل المؤسسة التي تعتمد أكثر على عنصر الشباب، وهو ما تؤكدُه العينة الثانية الممثلة في العمال أصحاب خبرة أقل من 05 سنوات بنسبة 29%، ما يدل على أن المؤسسة تراعي مبدأ الأقدمية للتوظيف داخل المؤسسة، حيث كلما زادت مدة الأقدمية في الوظيفة كلما اكتسب العامل القدرة على التكيف مع محيط العمل، وكذا القدرة على معالجة المشكلات المستعصية التي يواجهها خاصة فيما يتعلق بالآزمات التي قد تتعرض لها المؤسسة أو تكون طرفاً فيها.

جدول رقم (04) يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
20	16	ثانوي
21	17	ليسانس
28	22	ماستر
31	25	تقني
100	80	المجموع

جاءت نتائج الجدول رقم (04) لتؤكد أن المؤسسة تعتمد على تعداد ذو مستوى تعليمي متجانس ومتقارب وذلك حسب الحاجة، ولو أن غالبية أفراد الدراسة مكونة من العمال الذين يحوزون على شهادة تقني وتقني سامي، وذلك بنسبة 31%، تليها فئة الماستر بنسبة 28%، وبعدها فئة ليسانس بنسبة 21%، وفي الأخير نجد الفئة الممثلة في العمال أصحاب المستوى الثانوي بنسبة قدرت بـ 20.

ويرجع السبب في ذلك حسب رأينا إلى اعتماد المؤسسة على نوع العمال من أصحاب الكفاءة الميدانية، والذين في الغالب يزاولون تكوينهم بمعاهد مختصة ويحوزون على شهادة تقني، وهذا لا يعني أن المؤسسة لا تولي اهتماما بأصحاب الشهادات الجامعية والدليل على ذلك النسبة التي تشغلها هذه الفئة من عينة دراستنا، أما آخر فئة فيتمثل عملها بشكل كبير في الجانب الأمني بالإضافة إلى أعمال الصيانة.

وهو ما توصلت إليه الباحثة * هامل مهديّة "حيث أن الأفراد المتحصّلين على مستويات تعليمية يكون إدراكهم للأمور أكثر اتساعا من الذين يكون مستواهم التعليمي أقل، كما أن المتحصّل على نوع من التكوين سواء كان جامعيًا أو بمراكز تكوينية مهنية أو تقنية يساعدهم على التحكم في أعمالهم¹."

المبحث الثالث: دور الاتصال في تسيير مراحل الأزمة بالمؤسسة.

نتطرق في هذا المحتوى إلى محاولة توضيح دور الاتصال في تسيير مراحل الأزمة (قبل، أثناء، وبعد) بمؤسسة سونلغاز) من خلال تقديم قراءات كمية وكيفية للجدول البسيطة، وربط بعض هذه الأسئلة بمتغيرات الدراسة التي يتم اختيارها والتي رأينا أنها من الممكن أن تتسبب في فروقات إحصائية ذات دلالة، والمتمثلة أساسا في: الجنس، السن، الشهادة العلمية والخبرة المهنية.

¹ هامل مهديّة، مرجع سابق، ص 166.

الجدول رقم (05) يمثل إمكانية وجود مؤشرات عن احتمال حدوث أزمة:

النسبة	التكرار	توجد مؤشرات عن الأزمة
80	64	نعم
20	16	لا
100	80	المجموع

تشير نتائج الجدول رقم (05) أن غالبية أفراد العينة يرون بوجود مؤشرات أو إحياءات عن احتمال حدوث أزمة وذلك بنسبة 80%، بينما ترى الفئة الأخرى من العمال والمقدرة بنسبة 20% العكس.

ومنه نستنتج أن الأزمات بالمؤسسة تكون في غالب الأحيان معلومة من أغلب العمال ولا يمكن إخفاؤها، أما العكس فإن تلك الفئة من العمال إما لا تملك الخبرة اللازمة لمعرفة ذلك أو لا تهتم لشؤون المؤسسة.

جدول رقم (06) يبين علاقة متغير الخبرة المهنية بإمكانية وجود مؤشرات أو إحياءات عن احتمال حدوث أزمة بالمؤسسة:

المجموع		لا		نعم		الإجابة المتغير	الخبرة المهنية
		ن	ت	ن	ت		
ن	ت	ن	ت	ن	ت	أقل من 05 سنوات	
29	23	24	5	31	18	من 06 إلى 15 سنة	
65	52	57	12	68	40	أكثر من 15 سنة	
20	16	19	04	01	01	المجموع	
100	80	100	21	100	59		

يظهر من خلال الجدول رقم (06) أن نسبة الأفراد ذوي الخبرة من 06 إلى 15 سنة يقرون بوجود إحياءات عن احتمال حدوث أزمة بالمؤسسة وذلك بنسبة 68%، تليها عينة أقل من 05 سنوات بنسبة 31%، ثم الفئة الممثلة في العمال الذين تجاوزوا 15 سنة من الخدمة وبنسبة جد ضئيلة 01%.

أما بالنسبة للفئة التي ترى عكس ذلك أي عدم وجود مؤشرات للأزمة، فنجدها تتمثل في عينة العمال من 06 إلى 15 سنة بنسبة 57%، متبوعة بعينة أقل من 05 سنوات بنسبة 24%، ثم الفئة أكثر من 15 سنة بنسبة 19%.

ومن هنا نستنتج أن أكبر نسبة كانت عند فئة العمال أصحاب الخبرة المهنية من 06 إلى 15 سنة إذ تؤكد هذه الفئة على وجود إichاعات عن احتمال حدوث أزمة بالمؤسسة، لكنها كانت متقاربة مع النسبة من نفس العينة التي ترى العكس، ونفس الشيء عند فئة العمال ذوي خبرة مهنية أقل من 05 سنوات، وهو ما يجعلنا نأخذ برأي فئة العمال أصحاب الخبرة المهنية أكثر من 15 سنة، إذ تؤكد النسب المتفاوتة في إجابتها، على أنه لا توجد هناك إichاعات أو مؤشرات عن احتمال حدوث أزمة بالمؤسسة، وهذا ما يؤكد تأثير عنصر الخبرة المهنية على إمكانية وجود مؤشرات عن احتمال حدوث أزمة بمؤسسة سونلغاز تيزي وزو، فكلما كان العمال أكثر خبرة زاد احتمال معرفتهم بإمكانية وجود مؤشرات للأزمة.

جدول رقم (07) يبين علاقة متغير المستوى التعليمي بإمكانية وجود مؤشرات أو إichاعات عن احتمال حدوث أزمة بالمؤسسة:

المجموع		لا		نعم		الإجابة المتغير	المستوى التعليمي
		ن	ت	النسبة	التكرار		
20	16	19	04	20	12	مستوى ثانوي	
21	17	14	03	24	14	شهادة ليسانس	
28	22	33	07	25	15	ماستر / ماجستير	
28	25	33	07	31	18	تقني / تقني سامي	
100	80	100	21	100	59	المجموع	

وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي، فإن أفراد العينة المتحصّلين على شهادة تقني أو تقني سامي، ينفون وجود مؤشرات وذلك بنسبة 33%، وبنفس النسبة بالنسبة للعمال الحائزين

على شهادة ماستر أي 33%، ثم أصحاب المستوى الثانوي بنسبة 19%، وأخيرا أصحاب شهادات ليسانس بنسبة 17%.

أما العينة التي أجابت بالإيجاب، فنجد فئة العمال المتحصلين على شهادة تقني وتقني سامي بنسبة 31%، ثم أصحاب شهادة الماستر بنسبة 25%، و ليسانس بنسبة 24%، وأخيرا أصحاب المستوى الثانوي بما نسبته 20%.

من خلال قراءتنا للنسب السابقة يمكننا أن نستنتج أن النسب جاءت متقاربة وهو ما يؤكد إلمام جميع العمال على اختلاف مستوياتهم الدراسية باحتمال حدوث أزمة من عدمه، مع تسجيل ارتفاع طفيف في نسبة العمال الحائزين على شهادات تقنية وهو ما يمكن تفسيره بامتلاك هذه الفئة لنظرة وكفاءة مهنية تسمح لها بإمكانية معرفة حدوث أزمة، وهذا راجع بالأساس إلى طبيعة التكوين الذي حصلت عليها، وفي الأخير نؤكد أنه كلما كان المستوى التعليمي عاليا زاد احتمال معرفة العمال لمؤشرات حدوث الأزمة.

جدول رقم (08) يمثل امتلاك المؤسسة لمخطط طوارئ للتعامل مع الأزمات:

النسبة	التكرار	امتلاك المؤسسة لمخطط طوارئ
74	59	نعم
26	21	لا
100	80	المجموع

أظهرت نتائج الجدول رقم (08) أن غالبية أفراد الدراسة يؤكدون على امتلاك المؤسسة لمخطط طوارئ خاص بالأزمة وذلك بنسبة 74%، فيما ترى الفئة الأخرى والمقدرة بنسبة 26% العكس أي عدم امتلاك المؤسسة لمخطط طوارئ أثناء الأزمة. وهذا ما يؤكد الأهمية التي توليها المؤسسة لمخطط الطوارئ ودوره أثناء الأزمات، وهو ما يدل على التسيير الجيد للأزمات من قبل المؤسسة، بينما الفئة التي أجابت بالسلب فهذا ما يفسره الجدول التالي:

جدول رقم (09) يبين سبب عدم امتلاك المؤسسة لمخطط طوارئ:

السبب	التكرار	النسبة
لا أعلم	10	48
توالي الأزمات	4	19
نقص الكفاءة لدى المسؤولين	7	33
المجموع	21	100

تشير نتائج الدراسة أن غالبية أفراد العينة ممن أجابوا بـ "لا" هم في الحقيقة لا يعلمون أصلاً بامتلاك المؤسسة لمخطط طوارئ من عدمه، قدرت نسبتهم بـ 48% وهذا يدل على عدم اهتمامهم بشؤون المؤسسة، بينما الفئة التي أجابت بـ "لا" وذكرت أن السبب يعود إلى نقص الكفاءة لدى المسؤولين والتي تقدر بنسبة 33%، وهذا ما يعاب على المسؤولين بالمؤسسة وقد يكون نقص الاتصال سبباً في ذلك، بينما آخر فئة والمقدرة بنسبة 19% ترى السبب في توالي الأزمات بالمؤسسة.

جدول رقم (10) يبين علاقة متغير الجنس بإمكانية امتلاك المؤسسة لمخطط طوارئ للتعامل مع الأزمة:

الإجابة المتغير	نعم		لا		المجموع	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت
ذكور	86	51	81	17	85	68
أنثى	14	8	19	04	15	12
المجموع	100	59	100	21	100	80

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور التي تقر بامتلاك مؤسسة سونلغاز - تيزي وزو - لمخطط طوارئ قدرت بنسبة 86%، وبنسبة 14% عند الإناث، أما الذين يرون العكس فنجد 81% ذكور، 19% إناث.

ومن هنا نستنتج أن النسبة الأكبر من المبحوثين الذكور يؤكدون على امتلاك المؤسسة لمخطط طوارئ، على عكس فئة الإناث حيث تنفي النسبة الأكبر امتلاك المؤسسة لمخطط

الطوارئ، وهذا راجع إلى أن فئة الذكور أكثر اطلاعا على الأمور المتعلقة بالأزمات وبكل ما يخص المؤسسة مقارنة بالإناث الذين ينحصر عملهم غالبا في المكاتب بعيدا عن الميدان، حيث نادرا ما يتم استشارتهن من قبل المسؤولين بالمؤسسة في حالة وقوع أزمة تكون المؤسسة طرفا فيها.

جدول رقم (11) بين علاقة متغير الخبرة المهنية بإمكانية امتلاك المؤسسة لمخطط طوارئ للتعامل مع الأزمة:

المجموع		لا		نعم		الإجابة المتغير	
		ن	ت	ن	ت		
29	23	24	05	31	18	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
65	52	57	12	68	40	من 06 إلى 15 سنة	
06	05	19	04	07	01	أكثر من 15 سنة	
100	80	100	21	100	59	المجموع	

أما بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية، فوجد فئة العمال أصحاب خبرة مهنية من 06 إلى 15 سنة يؤكدون على امتلاك المؤسسة لمخطط طوارئ للتعامل مع الأزمة وهذا بنسبة 68%، فيما تأتي فئة الأفراد أصحاب خبرة أقل من 05 سنوات بنسبة 31%، وفي الأخير عينة العمال أصحاب خبرة أكثر من 15 سنة وذلك بنسبة 07%.

أما عينة الدراسة التي ترى العكس أي عدم امتلاك المؤسسة لمخطط طوارئ للتعامل مع الأزمة، فتمثلت في فئة العمال من 06 إلى 15 سنة وبنسبة 57%، متبوعة بفئة أقل من 05 سنوات خبرة بما نسبته 24%، وفي الأخير الأفراد من أصحاب خبرة مهنية تفوق 15 سنة وبنسبة قدرت بـ 19%.

بتأملنا معطيات الجدول الكمية نلاحظ أن معظم أفراد العينة يؤكدون على امتلاك المؤسسة لمخطط طوارئ، خاصة فنتي من 06 إلى 15 سنة خبرة وفئة أقل من 05 سنوات، على عكس فئة أكثر من 15 سنة خبرة، وهذا ما يمكن تفسيره بابتعاد هذه الفئة عن الميدان بحكم

تقدمها في السن، حيث ينحصر عملها غالبا في مصالح ومكاتب خاصة بالتخطيط، التوزيع، المراقبة والتفتيش...الخ.

جدول رقم (12) بين علاقة متغير المستوى التعليمي بإمكانية امتلاك المؤسسة لمخطط طوارئ للتعامل مع الأزمة:

المجموع		لا		نعم		الإجابة المتغير	المستوى التعليمي
		ن	ت	ن	ت		
20	16	19	04	20	12	مستوى ثانوي	
21	17	14	03	24	14	شهادة ليسانس	
28	22	33	07	25	15	ماستر/ ماجستير	
31	25	33	07	31	18	تقني/ تقني سامي	
100	80	100	21	100	59	المجموع	

وبالنسبة للمستوى التعليمي، فإن الأفراد المتحصّلين على شهادة ماستر تقني و تقني سامي يصرحون بعدم وجود مخطط طوارئ بما نسبته 33% لكل منهما، تليها فئة العمال من أصحاب المستوى الثانوي وبنسبة 19%، ثم أصحاب ليسانس بنسبة 14%. أما الذين يؤكدون على وجود مخطط طوارئ فنجد أصحاب الشهادات التقنية في الصدارة بنسبة 31%، متبوعين بأصحاب شهادة ماستر بما نسبته 25%، ثم ليسانس بنسبة 24%، وفي الأخير أصحاب المستوى الثانوي بنسبة 20%.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن النتائج جاءت متقاربة إلى حد بعيد بين جميع أفراد عينة البحث على اختلاف مستواهم الدراسي، مع تسجيل ارتفاع طفيف في فئة العمال من أصحاب الشهادات التقنية وشهادات الماستر، وهو ما يؤكد علاقة المستوى التعليمي عند أفراد مجتمع البحث دون استثناء بإمكانية امتلاك المؤسسة لمخطط طوارئ، من عدمه.

وفي نفس الإطار وبالنسبة للفئة التي أجابت بـ"لا" حول سبب عدم امتلاك المؤسسة لمخطط طوارئ، وبعد اطلاعنا على النتائج من خلال الجدول البسيط رقم (08) نذكر النتائج المتوصل إليها، و التي جاءت كما يلي:

جدول رقم (13) يمثل علاقة متغير الخبرة المهنية بسبب عدم امتلاك المؤسسة لمخطط طوارئ:

المجموع		نقص الفعالية		توالي الأزمات		لا أعلم		الإجابة			
								المتغير			
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت			النظرة المهنية	
24	05	14	01	25	01	30	03	أقل من 05 سنوات			
57	12	57	04	50	02	60	06	من 06 إلى 15 سنة			
19	04	29	02	25	01	10	01	أكثر من 15 سنة			
100		21		100		04		100		10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (13) أن عينة الدراسة أصحاب خبرة من 06 إلى 15 سنة لا يعلمون بسبب عدم امتلاك المؤسسة للمخطط بما نسبته 60%، متبوعة بفئة أقل من 05 سنوات خبرة بنسبة 30%، ثم فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 10%.

تليها الفئة التي ترى في نقص الكفاءة والفعالية سببا لذلك بنسبة 57% عند فئة من 06 إلى 15 سنة متبوعة بفئة أكثر من 15 سنة بنسبة 29% وأخيرا فئة أقل من 05 سنوات بنسبة 14%.

وفي الأخير وبما نسبته 50% ترى فئة من 06 إلى 15 سنة أن السبب في توالي الأزمات، وبنفس النسبة للفئتين أقل من 05 سنوات وأكثر من 15 سنة بـ25%.

ما يمكن استخلاصه من خلال تمعننا في نتائج الجدول الكمية هو أن معظم أفراد العينة لا يعلمون سبب عدم امتلاك المؤسسة لمخطط طوارئ، وهذا ما يمكن اعتباره شكلا من أشكال نقص أو انعدام الاتصال بالمؤسسة خاصة أثناء الأزمات.

أما بالنسبة للفئة التي أجابت بأن السبب يكمن في نقص الكفاءة والفعالية فهذا مؤشر واضح على عدم اقتناعها بظروف العمل بالمؤسسة خاصة من طرف المسؤولين، وقد يكون السبب وراء ذلك في توالي الأزمات بالنظر إلى نقص الإمكانيات بالمؤسسة.

وبالعودة إلى المعطيات الكمية نلاحظ أن النسبة الأكبر تمثلت في عينة العمال الحائزين على خبرة مهنية بين 06 و 15 سنة بمجموع تكرار وصل إلى 12 تكرارا وهو ما يثبت مرة أخرى تأثير هذه الفئة من العمال في المؤسسة.

جدول رقم (14) يمثل علاقة المستوى التعليمي بسبب عدم امتلاك المؤسسة لمخطط طوارئ:

المجموع		نقص الفعالية		توالي الأزمات		لا أعلم		الإجابة	المستوى التعليمي
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	المتغير	
19	04	14	01	25	01	20	02	مستوى ثانوي	
14	03	14	01	25	01	10	01	شهادة ليسانس	
33	07	29	02	25	01	40	04	ماستر/ ماجستير	
33	07	43	03	25	01	30	03	تقني/ تقني سامي	
100	21	100	07	100	04	100	10	المجموع	

تشير نتائج الجدول أن عينة الأفراد المتحصلين على شهادة تقني يرون السبب في نقص الكفاءة والفعالية لدى المسؤولين وذلك بنسبة 43%، متبوعة بالفئة التي لا تعلم بوجود مخطط بنسبة قدرت بـ 30%، ثم التي ترى السبب في توالي الأزمات بنسبة 25%.

أما بالنسبة للحائزين على شهادة ماستر فإن النسبة الأكبر والمقدرة بـ 40% لا تعلم سبب عدم وجود مخطط أزمة، متبوعة بالفئة التي ترى السبب في نقص الكفاءة والفعالية لدى المسؤولين بنسبة 29%، ثم الفئة التي أجابت على أن السبب يكمن في توالي الأزمات بـ 25%.

وفيما يخص أصحاب المستوى الثانوي فإن معظمهم يرى السبب في توالي الأزمات وبنسبة 25%، ثم الفئة التي لا تعلم سبب عدم امتلاك المؤسسة للمخطط وبنسبة 20%، متبوعة بتلك التي ترى السبب في نقص الفعالية لدى المسؤولين بنسبة 14%.

وفي الأخير نجد عينة الأفراد المتحصلين على شهادة ليسانس فإن أكبر نسبة والمقدرة بـ 25% ترى السبب في توالي الأزمات، تليها الفئة التي ترى السبب في نقص الكفاءة والفعالية وبنسبة 14%، ثم آخر فئة والتي لا تعلم السبب والتي قدرت بما نسبته 10%.

نستنتج من النتائج السابقة أن المستوى التعليمي يؤثر على مدى معرفة العمال امتلاك المؤسسة لمخطط طوارئ من عدمه، وهذا ما لمسناه من خلال إجابات المبحوثين، حيث تؤكد فئة حاملي الشهادات التقنية على أن السبب يكمن في نقص الفعالية، وهذا راجع إلى كون هذه الفئة عملها ميداني أكثر، بينما فئة حاملي شهادة الماستر لا تعلم السبب، لأن مهامها تركز بدرجة كبيرة على الإدارة بعيدا عن الميدان.

كما نلاحظ أن النسب جاءت متساوية عند الفئات الأربعة (ثانوي، ليسانس، ماستر، تقني) وهو ما يؤكد اتفاق فئة من العمال بغض النظر عن مستواها التعليمي على تأثير توالي الأزمات في عدم امتلاك المؤسسة لمخطط طوارئ.

جدول رقم (15) إبلاغ العمال بالأزمة من عدمه:

النسبة	التكرار	إبلاغ العمال بالأزمة
39	31	نعم
61	49	لا
100	80	المجموع

تبين نتائج الجدول رقم (15) أن غالبية أفراد العينة لا يتم إبلاغهم بالأزمة وذلك بنسبة 61%، وهذا ربما راجع إلى نقص أو انعدام التواصل بين العمال والمسؤولين بالمؤسسة، بينما الفئة يتم إبلاغها والمقدرة بنسبة 39%، يمكن أن يكمن السبب في ذلك إلى المناصب التي يتقلدونها، تسمح لهم بالاطلاع على الأزمة وقت حدوثها أو إعلامهم بها، من طرف:

جدول رقم (16) يبين المكلف بإعلام العمال بالأزمة:

النسبة	التكرار	المكلف
35,48	11	المدير
29,03	9	المصالح المعنية
19,35	6	القائم بالاتصال
16,12	5	المسؤولين
100	31	المجموع

تبين نتائج الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة يتم إبلاغهم بالأزمة من طرف المدير، وذلك بنسبة 35,48%، بينما تأتي المصالح المعنية في المصالح المعنية بنسبة 29,03%، في حين يحتل القائم بالاتصال المرتبة الثالثة بنسبة 19,35%، وأخيرا المسؤولين بنسبة 16,12%، ومنه نستنتج أن المدير هو صاحب القرار النهائي أثناء الأزمات بالمؤسسة، وهونفس ما توصلت إليه الباحثة *هامل مهديّة" حيث تبين من خلال نتائج دراستها أن المدير هو المتحدث الرسمي في أوقات الأزمات، على مستوى المؤسسة الخدمية سونلغاز - قسنطينة¹.

في حين تأتي المصالح المعنية والتي ربما يقصد بها الفئة المكلفة بتسيير الأزمة أو فريق الأزمة أو الفريق المداوم Groupe de permanance، وبالنسبة للفئة الرابعة والتي يتم إبلاغها من طرف القائم بالاتصال على مستوى المؤسسة، فهي في الغالب تمثل فئة المسؤولين وعلى رأسهم المدير وهو ما يؤكد دور القائم بالاتصال بالمؤسسة، أما آخر فئة فيتم إبلاغها من طرف المسؤولين والذين من الممكن أن يمثلوا رؤساء المصالح يتمتعون بصلاحيات جزئية كأن يخبروا العمال التابعين لمصالحهم.

¹ هامل مهديّة، مرجع سابق، ص 177.

جدول رقم (17) يبين تشكيل خلية الأزمة:

النسبة	التكرار	تشكيل خلية الأزمة
69	55	نعم
31	25	لا
100	80	المجموع

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة يرون أنه يتم تشكيل خلية أزمة وهذا بنسبة 69%، وهو ما يؤكد الأهمية التي يوليها المسؤولون بالمؤسسة لخلية الأزمة، والتي لا يمكن العمل دونها، بينما الفئة التي ترى عكس ذلك والمقدرة بنسبة 31%، فيعود سبب ذلك ربما إلى عدم علمهم بوجود خلية أزمة من عدمه والسبب في ذلك قد يرجع إلى المناصب التي يشغلونها، أما من يشرف على خلية الأزمة فالإجابات جاءت كما يلي:

جدول رقم (18) يبين المشرفين على خلية الأزمة:

النسبة	التكرار	المشرفين على خلية الأزمة
70	38	المدير
14,5	8	المسؤولين
5,5	3	المكلف بالاتصال
10	6	إطارات معينة
100	80	المجموع

تبين نتائج الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة يؤكدون أن المدير هو من يشرف على خلية الأزمة، وذلك بنسبة 70%، وهو ما يؤكد أنه المسؤول الأول على اتخاذ القرار الذي من بينه تسيير الأزمات

بينما العينة التي ترى أن المسؤولين والممثلون غالبا في رؤساء المصالح، فقدت بنسبة 14,5%، ومنه نستنتج أنهم يتمتعون بصلاحيات جزئية وتكون عادة حسب طبيعة وحجم الأزمة (أزمة لا تستدعي تدخل المدير)، أما الفئة الثالثة والتي ترى أن الأمر من صلاحية الإطارات بالمؤسسة وهي من تشرف على الأزمة، فهذا بحكم مجال اختصاص هذه الفئة والتي تحوز غالبا على خبرة وكفاءة ميدانية في المجال، وهو ما أكده السيد/ سعيد بن حمو، المكلف بالاتصال على مستوى المؤسسة، في إجابته عن سؤالنا حول من يشرف على الأزمة؟ حيث أكد أنه توجد هناك إطارات معينة تتمتع بخبرة وتكوين خاص تقوم بتسيير الأزمات حال وقوعها، بينما ترى آخر فئة والتي قدرت بنسبة 5,5%، أنه يتم إبلاغها من طرف القائم بالاتصال على مستوى المؤسسة، رغم أنها تبدو نسبة قليلة لكنها الأكثر أهمية لأنها تمثل غالبا فئة المسؤولين بالمؤسسة، وإبلاغهم بالأزمة يكون من صلاحيات القائم بالاتصال، باعتباره أول من يكون على علم بالأزمة أثناء وقوعها بحكم العلاقات الخارجية التي يملكها خاصة مع وسائل الإعلام، فهو المصدر الأول للمعلومة يقوم بنقلها للمسؤولين وقت تلقيها، وفي هذا الصدد أكد القائم بالاتصال "أن دوره أثناء الأزمات يتمثل في إبلاغ المسؤولين وعلى رأسهم المدير بوجود أزمة حال تلقيه للمعلومة، باعتباره على اتصال واطلاع دائمين على وسائل الإعلام" وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه القائم بالاتصال على مستوى المؤسسة¹.

¹ مقابلة مع السيد/ محمد بن حمو، المكلف بالاتصال، بمقر مؤسسة سونلغاز تيزي وزو، يوم 26/09/2019، على الساعة 14:30 زوالا.

جدول رقم (19) يبين صلاحيات خلية الأزمة:

النسبة	التكرار	تمتع خلية الأزمة بجميع الصلاحيات
46	37	نعم
54	43	لا
100	80	المجموع

تشير نتائج الجدول رقم (19) أن غالبية أفراد العينة يرون أن خلية الأزمة لا تتمتع بجميع الصلاحيات 54%، يمثلون في الغالب فئة العمال البسطاء والموظفين من الدرجة الثانية، ينزلون إلى الميدان وهو ما يضعهم في مواقف تعيق عملهم وظروف عمل غير مناسبة، تتمثل هذه المصاعب عادة في قرارات فوقية من القيادة التي لها صلاحية تشكيل خلية الأزمة وعلى رأسها " المدير " مثلما رأينا في الجدول رقم (18)، بينما العينة التي ترى أنها تتمتع بجميع الصلاحيات والتي تقدر بنسبة 46% فهذا يعتبر مؤشر إيجابي على عمل المؤسسة.

جدول رقم (20) يبين مدى استشارة العمال أثناء الأزمة من عدمه:

النسبة	التكرار	استشارة العمال أثناء الأزمة
20	16	نعم
80	64	لا
100	80	المجموع

أظهرت نتائج الجدول رقم (20) أن غالبية أفراد العينة لا يتم استشارتهم أثناء الأزمة، وهذا بنسبة 80%، تمثل النسبة معظم العمال المشكلون للمؤسسة وسبب عدم استشارتهم قد يرجع إلى مستواهم التعليمي أو نوع المناصب التي يشغلونها، بينما العينة الأخرى والمقدرة بنسبة 20% والتي يتم استشارتها قد تتمثل إدارات ومسؤولي المؤسسة، يتم استشارتهم بحكم الخبرة والمنصب وروح القيادة التي يتمتعون بها.

تختلف النتائج التي توصلنا إليها عن تلك التي توصلت إليها الباحثة * هامل مهدية "والتي أكدت أن عملية نقل المعلومات عن الأزمات تحدث وفقا لطبيعة الأزمة خاصة مكان وقوعها، فالأزمة إذا وقعت أو ظهرت في وحدة أو مصلحة معينة فإن العمال الموجودين والمعنيين بحصر وإدارة الأزمات يكونون أول من تصلهم المعلومات عنها"¹.

جدول رقم (21) يبين إبلاغ وسائل الإعلام بالأزمة:

إبلاغ وسائل الإعلام بالأزمة	التكرار	النسبة
نعم	41	51
لا	39	49
المجموع	80	100

تشير نتائج الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤسسة سونلغاز تقوم بإبلاغ وسائل الإعلام بوقوع أزمة وهذا بنسبة 51%، بينما ترى العينة المقدره بنسبة 49% عكس ذلك.

ومنه يظهر دور القائم بالاتصال على مستوى المؤسسة أثناء الأزمات، وهو ما أكده لنا السيد بن حمو سعيد المكلف بالاتصال على مستوى المؤسسة أثناء سؤالنا له حول كيفية تعامل المؤسسة مع وسائل الإعلام أثناء الأزمات، حيث أكد أن " المؤسسة في تواصل دائم مع وسائل الإعلام خاصة الإذاعة المحلية بتيزي وزو، إذ نقوم بإعداد بيانات صحفية تفسر الأزمة أسبابها ونتائجها وذلك بهدف طمأنة المواطنين، فالمؤسسة إذا تتخذ من وسائل الإعلام كوسيط بينها وبين الجمهور " وهنا نلاحظ دور وسائل الإعلام أثناء الأزمات. بينما العينة التي ترى أنه لا يتم إبلاغ وسائل الإعلام بالأزمة فهي في الغالب لا تعلم طبيعة العلاقة الموجودة بين وسائل الإعلام والمؤسسة هذا من جهة، وبحكم مناصب عملهم التي لا تسمح لهم بالاطلاع على هذه العلاقات من جهة أخرى.

¹ هامل مهدية، مرجع سابق، ص 187.

وهو نفس ما أكده الباحث *كموش مراد حول تعامل مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية مع وسائل الإعلام أثناء الأزمات، حيث توصل إلى أن "المؤسسة تسارع إلى التصريح بوقائع الحادث في تعاملها مع وسائل الإعلام بنسبة 89,01%¹".

جدول رقم (22) يبين علاقة متغير الجنس بمدى إبلاغ وسائل الإعلام بالأزمة:

المجموع		لا		نعم		الإجابة المتغير	
		ن	ت	ن	ت		
85	68	85	33	85	35	ذكر	الجنس
15	12	15	06	15	06	أنثى	
100	80	100	39	100	41	المجموع	

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة الذكور من الذين يقرون بإبلاغ وسائل الإعلام متساوية مع تلك الفئة التي تنفي ذلك، أي التي ترى أنه لا يتم إبلاغ وسائل الإعلام وذلك بنسبة 85%، ونفس الشيء بالنسبة لفئة الإناث حيث تساوت النسبتان بـ 15%. ومن هنا نستنتج درجة تأثير متغير الجنس على إمكانية إبلاغ وسائل الإعلام من عدمه بوجود أزمة، إذ نلاحظ الفرق في النسب بين الذكور والإناث، كما أن النسب جاءت متساوية عند كلا الجنسين وهو ما يمكن تفسيره أن هناك فئتان مختلفتان من الجنسين في مجتمع البحث، فئة تشجع على وجوب قيام علاقات مع وسائل الإعلام وأخرى العكس، ويمكن ربط ذلك بالمناصب التي تشغلها.

جاءت النسب المتوصل إليها قريبة إلى حد بعيد من تلك التي توصل إليها الباحث *كموش مراد، حول علاقة المؤسسة موضوع البحث (الخطوط الجوية الجزائرية) مع الفاعلين الاجتماعيين (وسائل الإعلام والجمهور) حسب متغير النوع (إناث وذكور) حيث أكد "مدى التناسق والتعاون بين المؤسسة ووسائل الإعلام في تغطية الأحداث حسب متغير النوع."²

¹ كموش مراد، مرجع سابق، ص 150.

² كموش مراد، المرجع نفسه، ص 186.

جدول رقم (23) يبين علاقة متغير السن بمدى إبلاغ وسائل الإعلام بالأزمة:

المجموع		لا		نعم		الإجابة المتغير	
		ن	ت	ن	ت		
09	07	05	02	12	05	من 20 إلى 30 سنة	السن
65	52	62	24	68	28	من 31 إلى 40 سنة	
29	23	33	13	20	08	أكبر من 40 سنة	
100	80	100	39	100	41	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة العمرية التي تتراوح بين 31 و 40 سنة يؤكدون على إبلاغ وسائل الإعلام بالأزمة وذلك بنسبة 68%، تليها الفئة الثانية من 41 سنة فما فوق وبنسبة قدرت بـ 20%، أما بالنسبة لآخر نسبة والتي تمثل فئة العمال التي تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 30 سنة فقد قدرت بـ 12%.

أما العينة التي ترى أنه لا يتم إبلاغ وسائل الإعلام، فنجد أكبر نسبة ممثلة من طرف العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 و 40 سنة بنسبة 62%، تليها الفئة من 40 سنة فما فوق بنسبة 33%، وفي الأخير فئة الموظفين من 20 إلى 30 سنة وبنسبة 05%. نستنتج من خلال نتائج الجدول أن الفئتين العمريتين من 20 إلى 30 سنة ومن 31 إلى 40 يؤكدون على إبلاغ وسائل الإعلام بالأزمة، في حين نلاحظ ارتفاع في نسبة فئة العمال التي ترى في عدم إبلاغ وسائل الإعلام بذلك، ويمكن أن يعود السبب في ذلك أن الفئتين الأوليتين كثيرة الاطلاع على وسائل الإعلام المختلفة خاصة التكنولوجية منها (الصحافة الإلكترونية) وبالتالي فهي تشجع على إنشاء علاقات مع الصحافة، عكس الفئة الثانية (أكبر من 40 سنة) وقد يكون عامل السن سببا في ذلك، إذ كلما تقدم العمال في السن نقص تفاعلهم مع المحيط الخارجي للمؤسسة بما في ذلك العلاقات مع وسائل الإعلام، في حين أنه كلما كان سن العمال يميل إلى الشباب زادهم ذلك إحساسا بالمسؤولية، لأنهم يرون أنفسهم مستقبل المؤسسة على الصعيدين الداخلي والخارجي.

جدول رقم (24) يبين علاقة متغير الخبرة المهنية بمدى إبلاغ وسائل الإعلام بالأزمة:

المجموع		لا		نعم		الإجابة المتغير	
		ن	ت	ن	ت		
29	23	33	13	24	10	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
65	52	62	24	68	28	من 06 إلى 15 سنة	
06	05	05	02	07	03	أكثر من 15 سنة	
100	80	100	39	100	41	المجموع	

تشير نتائج الجدول أن عينة الأفراد من أصحاب الخبرة المهنية من 06 إلى 15 سنة يقرون فعلا بإبلاغ وسائل الإعلام بما نسبته 68%، تليها الفئة الثانية من العمال ذات خبرة أقل من 05 سنوات بنسبة 24%، وأخيرا نجد الفئة التي تجاوزت 15 سنة خبرة بنسبة 07%. أما الذين يرون العكس تمثل فئة العمال أصحاب الخبرة من 06 إلى 15 سنة بنسبة 62%، تليها فئة أقل من 05 سنوات بنسبة 33%، ثم آخر فئة وهي 15 سنة فما فوق بنسبة 05%. ما يمكن الخروج به من استنتاجات بعد قراءتنا للمعطيات الكمية، أنه وباستثناء عينة العمال أقل من 05 سنوات خبرة، فإن الفئتين من 06 إلى 15 سنة وأكثر من 15 سنة خبرة يتفان على إبلاغ وسائل الإعلام بالأزمة، وهو ما يؤكد تأثير عامل الخبرة المهنية على التفاعل الإيجابي مع وسائل الإعلام، أما فئة أقل من 05 سنوات خبرة فإن سبب رؤيتها لعدم إبلاغ وسائل الإعلام بالأزمة مرده إلى التعليمات التي تلقاها في هذا الشأن من قبل المسؤولين بالمؤسسة، بوجوب التزام واجب التحفظ في العلاقات مع الإعلام نظرا لكونها لا تتمتع بالخبرة اللازمة في هذا المجال، فهي حديثة العهد بالمؤسسة.

جدول رقم (25) يبين علاقة متغير المستوى التعليمي بمدى إبلاغ وسائل الإعلام بالأزمة:

المجموع		لا		نعم		الإجابة المتغير	المستوى التعليمي
		ن	ت	ن	ت		
20	16	21	08	20	08	مستوى ثانوي	
21	17	21	08	22	09	شهادة ليسانس	
28	22	28	11	27	11	ماستر/ ماجستير	
31	25	31	12	32	13	تقني/ تقني سامي	
100	80	100	39	100	41	المجموع	

وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي، نلاحظ أن أفراد العينة المتحصلين على شهادة تقني و تقني سامي تحتل الصدارة بما نسبته 32%، تليها فئة العمال الحائزين على شهادة ماستر بنسبة 27%، فالعينة المتحصل أصحابها على ليسانس بما نسبته 22%، وأخيرا أصحاب المستوى الثانوي بـ 20%، أما الذين يرون أنه لا يتم إبلاغ وسائل الإعلام نجد فئة التقنيين بنسبة 31%، يليها أصحاب شهادة ماستر بنسبة 28%، وأخيرا فئة العمال من أصحاب شهادة ليسانس والمستوى الثانوي والمقدرة نسبتهم بـ 21%.

يتضح من خلال نتائج الجدول المذكورة أعلاه دور وسائل الإعلام في إبلاغ وسائل الإعلام من عدمه، حيث نلاحظ أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي لدى العمال زاد تفاعلهم مع وسائل الإعلام، كما أن النسب جاءت متقاربة، لتؤكد تفاعل جميع أفراد عينة البحث دون استثناء بغض النظر على مستواهم الفكري مع كل ما يخص المؤسسة إعلاميا.

جدول رقم (26) يبين امتلاك خلية الأزمة للمعلومات الكافية لتسييرها:

النسبة	التكرار	امتلاك خلية الأزمة للمعلومات لتسيير الأزمة
52,5	46	نعم
42,5	34	لا
100	80	المجموع

تبين نتائج الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة يرون أن خلية الأزمة تملك المعلومات الكافية لتسيير الأزمة وهذا بنسبة 52,5%، بينما ترى العينة الأخرى أي أنها لا تملك المعلومات الكافية بنسبة 42,5%.
ومنه نستنتج أن العينة الأولى على اطلاع دائم بما يحدث داخل المؤسسة ربما يفسر ذلك بحكم المناصب التي يشغلونها، عكس الفئة الثانية.
تلقتي النتائج التي توصلنا إليها مع تلك المتعلقة بنتائج الباحثة * هامل مهديّة "التي أكدت أن كل الأفراد المستجوبين من خلال المقابلات بأن خلية الأزمة لديها كل المعلومات الكافية، وتتعلق هذه المعلومات بطبيعة جمهور المؤسسة وكذا طبيعة الأزمات وخاصة الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة..."¹

جدول رقم (27) يبين مصادر المعلومات التي يعتمد عليها فريق خلية الأزمة:

النسبة	التكرار	مصادر المعلومات
33	15	داخلية
13	6	خارجية
54	25	داخلية وخارجية معا
100	46	المجموع

أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة يرون أن مصادر هذه المعلومات تكون داخلية وخارجية معا وهذا بنسبة 54%، وهو ما يبين أن المؤسسة في تواصل دائم مع المحيط الخارجي والمتمثل خاصة في الزبائن بالإضافة إلى وسائل الإعلام المختلفة، بينما العينة التي ترى أن مصادر هذه المعلومات تكون داخلية والمقدرة بنسبة 33% فهي في الغالب تتلقى المعلومات والأوامر من داخل المؤسسة قبل النزول إلى الميدان، وبالنسبة للعينة الثالثة والتي قدرت بنسبة 6% فأشارت إلى المصادر الخارجية للمعلومات فهي تمثل فئة المسؤولين بالإضافة إلى بعض المصالح ذات الصلة بالجمهور كمكتب الاتصال والعلاقات العامة.

¹ هامل مهديّة مرجع سابق، ص 172.

جدول رقم (28) يبين مدى احترام مخطط الطوارئ المتفق عليه:

النسبة	التكرار	العمل وفق مخطط الطوارئ
26	21	دائما
66	53	أحيانا
8	6	أبدا
100	80	المجموع

تشير نتائج الجدول رقم (28) أن معظم أفراد العينة يرون أن المؤسسة تعمل وفق مخطط الطوارئ المتفق عليه أحيانا فقط وهذا بنسبة 66%، ثم تليها العينة التي ترى أنه يتم العمل دائما وفق المخطط بنسبة 26%، أما آخر فئة فتجد أنه لا يتم أبدا العمل وفق مخطط الطوارئ وذلك بنسبة 8%.

ويمكن تفسير ذلك بظروف العمل أثناء الأزمات، وهو ما أكدته لنا المكلف بالاتصال أثناء استفسارنا له حول الموضوع، إذ أكد أنه " من الصعوبة بما كان العمل وفق مخطط الطوارئ المتفق عليه من قبل فريق الأزمة وذلك بسبب ظروف العمل، إذ تظهر في الكثير من الأحيان جملة من الصعوبات والعراقيل غير المنتظرة، ولا يمكن التنبؤ بها حتى نتفاجئ بها أثناء النزول إلى الميدان¹."

جدول رقم (29) يبين إبلاغ العمال بنهاية الأزمة:

النسبة	التكرار	إبلاغ العمال بنهاية الأزمة
37,5	30	نعم
62,5	50	لا
100	80	المجموع

تشير نتائج الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة لا تقوم بإبلاغ عمالها بنهاية الأزمة وهذا بنسبة 62,5%، وهذا ما يعاب على المسؤولين بالمؤسسة ويؤدي في

¹ بن حمو سعيد، مقابلة بتاريخ، 2019/09/26 على الساعة 14:30

نفس الوقت على مركزية اتخاذ القرار، أما الفئة التي يتم إبلاغها بنهاية الأزمة والمقدرة بنسبة 37,5%، فهي في الغالب تمثل فئة المسؤولين ورؤساء المصالح فإعلامهم بنهاية الأزمة ضروري بحكم المنصب.

جاءت النتائج التي توصلنا إليها عكس تلك التي خرجت بها الباحثة *هامل مهدية، إذ أكدت أن "إعلام العمال بشكل دائم بأن أحداث الأزمة قد انتهت وعودة الأمور إلى طبيعتها، يزيد من شعور الأفراد بالطمأنينة، وكذلك يمتن ارتباط وانتماء الفرد للمؤسسة، فالعمال هم الأوائل الذين لديهم الحق لمعرفة الكلمة الأخيرة حول ما حدث¹".
وتضيف "تم التصريح على مستوى كل المؤسسات (مجتمع البحث) بأن هناك إعلان بنهاية الأحداث، بنسب متفاوتة.²"

جدول رقم (30) يظهر الوسائل المستعملة للإعلان عن نهاية الأزمة:

الوسائل	التكرار	النسبة
المكتوبة	14	46
الاجتماعات	8	27
الشفوية	8	27
المجموع	80	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة يتم إبلاغهم بنهاية الأزمة باستعمال الوسائل المكتوبة وذلك بنسبة 46% باعتبارها الأكثر رسمية وفعالية، أما الفئة الثانية والمقدرة بنسبة 27% فيتم إبلاغها عن طريق الاجتماعات تمثل هذه الفئة عادة في العمال التابعين لنفس المصلحة فيتم تنظيم اجتماع من رئيس المصلحة لينقل لهم رسائل وأوامر القيادة ومنها نهاية الأزمة، وهو ما أكدته القائم بالاتصال، عند استفسارنا له عن الوسيلة المستعملة للاتصال أثناء الأزمات والطريقة المتبعة لنقل التعليمات من القمة إلى القاعدة، حيث ذكر أن الاجتماعات الدورية تعد من الوسائل المهمة للاتصال بالمؤسسة، أما آخر فئة

¹ هامل مهدية، مرجع سابق، ص 237.
²، المرجع نفسه، ص 237.

والمقدرة بنسبة 27% فيتم إبلاغها بشكل مباشر يمثل هذا النوع من العمال رؤساء المصالح والمسؤولين من الدرجة الأولى باستعمال ما يعرف "بالاتصال الأفقي".

جدول رقم (31) يبين إبلاغ الجمهور بنهاية الأزمة:

النسبة	التكرار	إبلاغ الجمهور
41	33	نعم
59	47	لا
100	80	المجموع

أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة يرون أنه يتم إبلاغ الجمهور الخارجي بنهاية الأزمة وهذا بنسبة 59%، بينما ترى الفئة الأخرى والمقدرة بنسبة 41% العكس. وهذا راجع إلى طبيعة المناصب التي يشغلها أفراد العينة، فالعمال الذين هم في تواصل دائم مع الجمهور الخارجي بحكم عملهم في الميدان أو في مصالح تسمح لهم بالتواصل مع الجمهور، يرون أنه يتم إبلاغ الجمهور بنهاية الأزمة، عكس الفئة الثانية، والتي ترى أنه لا جدوى من إبلاغ الجمهور من جهة، وبحكم المناصب التي يشغلونها فهي بعيدة عن الميدان، ويمكن أن يفسر ذلك بتفضيلها لواجب التحفظ والتستر على الأزمات، أو كما توصلت إليه الباحثة *صبرينة رماش "حيث أنه توجد في كل مؤسسة نسبة من العمال وبحكم تعودها على عراقة المؤسسة لا يهتمهم ثقة الجمهور بها، كما يرى البعض منهم أن هناك مبالغة في عرض صورة المؤسسة من قبل وسائل الإعلام للجمهور، وعليه فنتائج تحسين صورة المؤسسة لا تغير من موقفهم بها¹".

جدول رقم (32) يبين الوسائل المستعملة لإعلام الجمهور بنهاية الأزمة:

النسبة	التكرار	الوسيلة
21	7	ندوة صحفية
73	24	بيان صحفي
6	2	وسائل التواصل الاجتماعي
100	33	المجموع

¹ صبرينة رماش، مرجع سابق، ص 311.

أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة يرون أن المؤسسة تعتمد على البيان الصحفي كوسيلة رسمية للتواصل مع الجمهور، والتي من بينها إبلاغه بنهاية الأزمة بنسبة 73%، وهو ما أكدته القائم بالاتصال وهذا بالنظر للطابع الرسمي الذي يميز البيان الصحفي¹.

بينما ترى ثاني فئة والمقدرة بنسبة 21% أن ذلك يتم عن طريق تنظيم ندوات صحفية حول الأزمة، والتي تكون غالبا عن طريق الإذاعة المحلية، والتي تعد القناة الرسمية للاتصال بالجمهور المحلي بتأكيد من القائم بالاتصال، بينما ترى آخر فئة والمقدرة بنسبة 6% أن ذلك يتم عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي.

جدول رقم (33) يبين علاقة متغير الجنس بإمكانية إبلاغ الجمهور الخارجي بنهاية الأزمة:

المجموع		لا		نعم		الإجابة المتغير	
ن	ت	ن	ت	ن	ت		
85	68	85	40	85	28	ذكور	الجنس
15	12	15	07	15	05	إناث	
100	80	100	47	100	33	المجموع	

تشير نتائج الجدول أن نسبة 85% من الذكور يؤكدون على إبلاغ الجمهور الخارجي مقابل 15% من الإناث، وجاءت النسب متساوية مع تلك التي ترى العكس، أي بنسبة 85% ذكور و15% إناث.

جاءت النسب متفاوتة بين الجنسين، حيث سجلنا نسبة عالية لدى الذكور على حساب الإناث وهذا بحكم الطابع الميداني للمؤسسة، إذ يعتبر الذكور أكثر اتصالاً بالجمهور الخارجي مقارنة بالإناث خاصة أثناء الأزمات، لأن الغالبية العظمى من فريق العمل مكون من فئة الذكور.

¹ أنظر الملحق رقم (07).

أما عن كون النسب جاءت متساوية عند الذكور والإناث بخصوص التفاعل السلبي أو الإيجابي مع الجمهور أثناء الأزمات، فذلك مرده إلى عوامل شخصية تتعلق بالباحث وأخرى موضوعية تتعلق بالأزمة تتحكم في علاقة العمال مع الجمهور الخارجي.

جدول رقم (34) يبين علاقة متغير الخبرة المهنية بإمكانية إبلاغ الجمهور الخارجي
بنهاية الأزمة:

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
						المتغير	
ن	ت	ن	ت	ن	ت		
29	23	32	15	24	08	أقل من 05 سنوات	
65	52	62	29	70	23	من 06 إلى 15 سنة	
06	05	06	03	06	02	أكثر من 15 سنة	
100	80	100	47	100	33	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن فئة العمال أصحاب الخبرة من 06 إلى 15 سنة يقرون بحقيقة إبلاغ الجمهور الخارجي بنهاية الأزمة بنسبة 70%، تليها العينة التي يملك أصحابها أقل من 05 سنوات خبرة بنسبة 24%، وفي الأخير نجد فئة العمال أصحاب خبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 06%.

أما العينة التي ترى عكس ذلك، أي أنه لا يتم إبلاغ الجمهور الخارجي بنهاية الأزمة فنجد أكبر نسبة والمقدرة بـ 62% تمثل فئة العمال أصحاب خبرة من 06 إلى 15 سنة، متبوعة بفئة أقل من 05 سنوات بنسبة 32%، ثم فئة العمال أكثر من 05 سنوات خبرة بنسبة 06%. جاءت النتائج متجانسة لتؤكد تأثير عنصر الخبرة المهنية على إبلاغ الجمهور الخارجي بالأزمة حيث كلما كان العمال لأكثر خبرة زاد تفاعلهم وتواصلهم مع الجمهور الخارجي نتيجة العلاقات التي يكتسبونها جراء السيرة المهنية التي يتمتعون بها، أما الفئة التي ترى عكس ذلك فهذا راجع إلى افتقارهم للخبرة والاحترافية في التعامل مع الجمهور الخارجي خاصة أثناء الأزمات، وبالنسبة للفئة التي تحوز خبرة مهنية أكثر من 15 سنة فإنه يظهر

من خلال إجابتها التي جاءت متساوية في الحالتين (نعم ولا) أن هناك عينة من هذه الفئة ما تزال في اتصال مع الجمهور الخارجي، وغالبا ما تكون مهمتها في ذلك الإشراف على فريق العمل، بينها العينة الأخرى من نفس (أكثر من 15 سنة خبرة) تكتفي بالتخطيط والتوجيه بعيدا عن الميدان.

وهو نفس ما أكده السيد بن حمو سعيد، المكلف بالاتصال على مستوى المؤسسة حيث أردف قائلاً في أجابته لنا على السؤال من يشرف على فريق الأزمة؟ "فريق العمل يكون في معظمه مزيجاً من الخبرة والشباب، حيث يتولى الإشراف عليه ميدانياً مسؤولون من أصحاب خبرة مهنية طويلة، بغية السير الحسن للعمل داخل المؤسسة وتفادي أي اختلال في أداء المهام أثناء الأزمات، كما أن عملية التخطيط التي والتي تبدأ بتشكيل خلية الأزمة يشرف عليها بالإضافة إلى المسؤول الأول ورؤساء المصالح مجموعة من العمال من أصحاب الخبرة في مجال التخطيط والتسيير.¹"

جدول رقم (35) يبين علاقة متغير المستوى التعليمي بإمكانية إبلاغ الجمهور الخارجي بنهاية الأزمة:

المجموع		لا		نعم		الإجابة المتغير	المستوى التعليمي
		ن	ت	ن	ت		
20	16	17	08	24	08	مستوى ثانوي	
21	17	19	09	24	08	شهادة ليسانس	
28	22	26	12	30	10	ماستر/ماجستير	
31	25	38	18	21	07	تقني/ تقني سامي	
100	80	100	47	100	33	المجموع	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عينة الأفراد الحاصلين على شهادة تقني وتقني سامي ينفون إبلاغ الجمهور الخارجي بنهاية الأزمة بنسبة 38%، تليها العينة المتمثلة في أصحاب

¹ بن حمو سعيد، مقابلة سبق ذكرها.

شهادة الماستر 26%، ثم أصحاب شهادة ليسانس بنسبة 09%، وأخيرا أصحاب المستوي الثانوي بنسبة 17%.

وبالنسبة للفئة التي ترى العكس أي أنه يتم فعلا إبلاغ الجمهور الخارجي بنهاية الأزمة، نجد أكبر نسبة والمقدرة بـ 30% ممثلة في أصحاب شهادات الماستر، متبوعة بعينة العمال من المستوى الثانوي وأصحاب شهادات ليسانس بما نسبته 24%، وأخيرا الحائزين على شهادات تقنية بـ 21%.

جاءت النتائج مؤكدة الى أهمية المستوى التعليمي والتخصص الأكاديمي، حيث أنه كلما كان المستوى التعليمي عاليا والتخصص متوفر، زاد احتمال إبلاغ الجمهور الخارجي بنهاية الأزمة والعكس، وهو ما يبين تأثير المستوى التعليمي والتخصص على العلاقة بين المؤسسة وجمهورها الخارجي.

جدول رقم (36) يبين علاقة متغير الخبرة المهنية بالوسائل المستعملة في إبلاغ الجمهور الخارجي بالأزمة:

المجموع		م/ التواصل الاجتماعي		بيان صحفي		ندوة صحفية		الإجابة		المتغير
								ن	ت	
24	08	50	01	21	05	29	02	أقل من 05 سنوات		الخبرة المهنية
70	23	00	00	79	19	57	04	من 06 إلى 15 سنة		
06	02	50	01	00	00	14	01	أكثر من 15 سنة		
100	33	100	02	100	24	100	07	المجموع		

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة من ذوي الخبرة المهنية من 06 إلى 15 سنة يرون بأن المؤسسة تعتمد على البيان الصحفي لإبلاغ الجمهور الخارجي بالأزمة وذلك بنسبة 79%، متبوعة بفئة أقل من 05 سنوات بنسبة 21%، وأخيرا فئة أكثر من 15 سنة بـ 00%.

أما بالنسبة للفئة التي ترى أن المؤسسة تعتمد على الندوة الصحفية، فنجد أصحاب الخبرة المهنية من 06 إلى 15 سنة بما نسبته 57%، متبوعة بفئة أقل من 05 سنوات بنسبة 29%، وفي الأخير فئة أثر من 15 سنة وبنسبة 14%. وفيما يخص اعتماد المؤسسة على مواقع التواصل الاجتماعي، فقد تساوت النسبتان لكل من فئة أقل من 05 سنوات وأكثر من 15 سنة خبرة، وبنسبة 00 بالنسبة لفئة من 06 إلى 15 سنة. ومنه نستنتج أهمية البيان الصحفي والندوة الصحفية لفئة العمال ما بين 05 و15 سنة خبرة، وهذا دليل واضح على تمتعها بدرجة عالية من المعرفة والثقافة الاتصالية التي تسمح لها بمعرفة وسيلة الاتصال المناسبة أثناء الأزمة، وهو ما يؤكد عدم اعترافها بوسائل التواصل الاجتماعي كوسيلة لإبلاغ الجمهور الخارجي بالمؤسسة رغم امتلاك هذه الأخيرة لصفحة فايسبوك، وذلك يمكن إرجاعه إلى الطابع غير الرسمي لهذه الوسائط مقارنة بالبيان الصحفي وبدرجة أكبر الندوة الصحفية. وهو ما وقفنا عليه خلال الدراسة الميدانية أثناء الأزمة التي مست العديد من مناطق الولاية يوم 2019/07/31. حيث تم إصدار بيان صحفي في هذا الشأن يوضح كل ما يخص هذه الأزمة¹.

جدول رقم (37) يبين علاقة متغير المستوى التعليمي بالوسائل المستعملة في إبلاغ الجمهور الخارجي بالأزمة:

المجموع		م/ التواصل الاجتماعي		بيان صحفي		ندوة صحفية		الإجابة المتغير		المستوى التعليمي
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
24	08	50	01	21	05	29	02	مستوى ثانوي		
24	08	00	00	25	06	29	02	شهادة ليسانس		
30	10	50	01	33	08	13	01	ماستر / ماجستير		
21	07	00	00	21	05	29	02	تقني / تقني سامي		
100	33	100	02	100	24	100	07	المجموع		

¹ أنظر الملحق رقم (06).

يظهر لنا الجدول أعلاه أن أكبر عينة متمثلة في أصحاب المستوى الثانوي وشهادة الماستر يؤكدون على اعتماد المؤسسة على مواقع التواصل الاجتماعي لإبلاغ الجمهور الخارجي بالأزمة بما نسبته 50%.

وبخصوص البيان الصحفي فإن أكبر نسبة قدرت بـ 33% متمثلة في أصحاب شهادة الماستر، متبوعة بفئة العمال من أصحاب شهادة ليسانس بنسبة 25%، وفي الأخير أصحاب المستوى الثانوي والتقنيين بنسبة 21%.

أما عن اعتماد المؤسسة على الندوة الصحفية فإن النسب جاءت متساوية بالنسبة العينة العمال من أصحاب: المستوى الثانوي، الشهادة التقنية وشهادة ليسانس بنسبة قدرت بـ 29%، وفي الأخير أصحاب شهادة الماستر بما نسبته 13%.

نستنتج من عرضنا للنتائج الكمية تأثير متغير المستوى التعليمي على الوسائل المستعملة في إبلاغ الجمهور الخارجي بالأزمة، حيث نلاحظ ذلك من خلال إجابات المبحوثين حول وسيلة التواصل الاجتماعي كأداة رئيسية لذلك، إذ يرى معظمهم من أصحاب المستوى الثانوي وحاملي شهادات الماستر أن الوسيلة المناسبة للاتصال الخارجي هي وسائل التواصل الاجتماعي، بينما ينفي أصحاب شهادات ليسانس والمستوى التقني ذلك تماما، وهذا راجع إلى قناعة شخصية لدى المبحوثين أو ربما سبب ذلك تجارب سابقة مروا بها جعلتهم يختلفون في نظرهم لهذه الوسائل (وسائل التواصل الاجتماعي)، في حين جاءت باقي النسب متقاربة فيما تعلق بالندوة الصحفية أو البيان الصحفي بغض النظر عن المستوى التعليمي لدى المبحوثين.

جدول رقم (38) يبين إمكانية الرجوع إلى أسباب حدوث الأزمة:

الرجوع إلى أسباب الأزمة	التكرار	النسبة
نعم	47	59
لا	33	41
المجموع	80	100

تشير نتائج الجدول أن غالبية أفراد العينة يرون أنه يتم الرجوع إلى أسباب حدوث الأزمة وذلك بنسبة 59%، بينما ترى الفئة الثانية عكس ذلك بنسبة 41%. نستنتج من هذا أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لأسباب حدوث الأزمات، أما غير ذلك فيمكن تفسيره حسب نوع وحجم الأزمات والنتائج المترتبة عليها، إذ أن هناك أزمات عابرة لا تستحق الرجوع إليها أو عادة ما تكون مألوفة وتحدث دورياً، على غرار الانقطاعات المتكررة للكهرباء في فصل الشتاء بسبب الظروف الجوية، أو حوادث الاختناق بالغاز بسبب الاستعمال السيئ، لكن في المقابل هناك أزمات تحتم على المسؤولين والرجوع إلى أسباب حدوثها، خاصة إذا ما تسببت في خسائر كبيرة مادية (اقتصادية) أو بشرية.

جدول رقم (39) يبين إعلان نهاية حالة الطوارئ من عدمه:

النسبة	التكرار	إعلان نهاية حالة الطوارئ
54	43	نعم
46	37	لا
100	80	المجموع

تبين نتائج الجدول (39) أن غالبية أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة تقوم بإعلان نهاية حالة الطوارئ وذلك بنسبة 54%، بينما ترى الفئة الثانية والمقدرة بنسبة 46%. وهو ما يفسر على أن ذلك لا يشمل جميع العمال بالمؤسسة بل يمثل فقط فريق خلية الأزمة والذي تمثله النسبة الأولى، دون الحاجة إلى إبلاغ جميع العمال.

جدول رقم (40) يبين مدى تفاعل المؤسسة مع المقالات الصحفية المعالجة للأزمة:

النسبة	التكرار	معالجة وتحليل المؤسسة للمقالات الصحفية
47,5	38	نعم
52,5	42	لا
100	80	المجموع

أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسة لا تقوم بتحليل المقالات الصحفية المعالجة للأزمة وهذا بنسبة 52,5%، وهو ما يمكن تفسيره على

أن هذا العمل مقتصر على مصالح مختصة في المجال، بينما ترى العينة الثانية والمقدرة بنسبة 47,5%، أن المؤسسة بالفعل تقوم بتحليل المقالات الصحفية المعالجة للأزمة، وهذا راجع بالأساس إلى طبيعة المناصب التي تشغلها هذه الفئة فهم يمثلون عادة أصحاب الرأي أو المسؤولين بالمؤسسة.

جاءت النتائج المتوصل إليها مخالفة لتك التي خرجت بها الباحثة *صبرينة رماش "فقد أكدت أن هناك متابعة يومية لما تنشره الصفحات الإعلامية المكتوبة، وهي معطيات يستغلها القائم بالاتصال لدعم المجالات الداخلية للمؤسسة الموجهة للعمال.¹"

جدول رقم (41) يبين الإجراءات الواجب اتخاذها لتطوير الاتصال الأزماتي بالمؤسسة:

النسبة	التكرار	الإجراءات الواجب اتخاذها لتطوير الاتصال
19	15	مراجعة الميزانية
81	65	تكوين موظفين مؤهلين
100	80	المجموع

تشير نتائج الجدول (41) أن أغلب أفراد العينة يرون ضرورة تكوين موظفين مؤهلين لتطوير الاتصال بالمؤسسة وهذا بنسبة 81%، ومنه نستخلص أن مشكل الاتصال بالمؤسسة متعلق بالقائم بالاتصال نفسه، ويمكن أن نؤكد ذلك من خلال ما وقفنا عليه شخصياً، إذ أن المكلف بالاتصال يشغل منصبا غير منصبه ولم يسبق له وأن تلقى تكويناً في المجال، فهو إذا يشغل المنصب بشكل مؤقت، علماً أن اختصاصه هو "الترجمة".

هذه المشكلة لا تخص فقط مؤسسة سونلغاز تيزي وزو بل تمتد إلى معظم المؤسسات الجزائرية على اختلاف نوعها وطابعها، وهو ما توصلت إليه الباحثة *هامل مهديّة بالتحليل والتفسير، إذ خلصت إلى أن " دور الاتصال في المؤسسة والاهتمام به كوظيفة غير محدد بشكل واضح، كما أن وجوده بشكل رسمي لا يعني تفعيله، وهناك تأكيد مطلق بتموقع المتحدث الرسمي المتمثل في الغالب في المدير العام أو من ينوبه على مستوى قمة هرم المؤسسة²."

¹ صبرينة رماش، مرجع سابق، ص 316.

² هامل مهديّة، مرجع سابق، ص 182.

جدول رقم (42) يبين علاقة متغير الخبرة المهنية بالإجراءات الواجب اتخاذها لتطوير دور الاتصال الأزماتي:

المجموع		تكوين موظفين مؤهلين		مراجعة الميزانية		الإجابة	المتغير	الفئة المهنية
ن	ت	ن	ت	ن	ت	المتغير		
29	23	23	15	53	08	أقل من 05 سنوات	الفئة المهنية	
65	52	72	47	33	05	من 06 إلى 15 سنة		
06	05	05	03	13	02	أكثر من 15 سنة		
100	80	100	65	100	15	المجموع		

نلاحظ من خلال الجدول أن عينة العمال من ذوي خبرة مهنية من 06 إلى 15 سنة يرون ضرورة تكوين موظفين مؤهلين بغية تطوير دور الاتصال في المؤسسة، وذلك بنسبة 72%، متبوعة بعينة الأفراد أصحاب خبرة مهنية أقل من 05 سنوات بنسبة 23%، وبالنسبة لعينة العمال من ذوي خبرة مهنية أقل من 05 سنوات بـ 05%.

أما الذين يرون وجوب مراجعة الميزانية فنجد أصحاب الخبرة المهنية أقل من 05 سنوات بنسبة 53%، متبوعين بعينة العمال من 06 إلى 15 سنة بنسبة 33%، وأخيرا الذين أمضوا أكثر من 15 سنة بنسبة 13%.

يمكن تفسير هذا الاختلاف في النسب إلى كون أفراد عينة البحث يختلفون في نظرتهم إلى الإجراءات الواجب اتخاذها لتطوير الاتصال الأزماتي بالمؤسسة، فمنهم من يرى أن الحل يكمن في تكوين موظفين مؤهلين وهذا ما تفسره النسبة المرتفعة من أصحاب الخبرة المهنية 06 إلى 15 سنة، وهو دليل واضح على أن هذه الفئة من العمال غير مقتنعة بالتعداد البشري القائم بالاتصال أو من يمثله، بداية بالقائم بالاتصال على مستوى المؤسسة "والذي اعترف أنه يشغل هذا المنصب مؤقتا وأنه غير مختص في الاتصال...".

في حين كان رأي فئة العمال أقل من 05 سنوات خبرة يكمن في مراجعة الميزانية وهو ما يؤكد نقص الخبرة لدى هذه الفئة في نظرتها للأمور داخل المؤسسة، كيف لا وهي لم تراعي

الصعوبات المالية التي تجدها المؤسسة في سبيل أداء مهامها وهو ما أكدته أغلبية المبحوثين في الجدول رقم 09.

جدول رقم (43) يبين علاقة متغير المستوى التعليمي بالإجراءات الواجب اتخاذها لتطوير دور الاتصال الأزماتي:

المجموع		تكوين موظفين مؤهلين		مراجعة الميزانية		الإجابة المتغير	
		ن	ت	ن	ت		
20	16	15	10	40	06	مستوى ثانوي	المستوى التعليمي
21	17	22	14	20	03	شهادة ليسانس	
28	22	26	17	33	05	ماستر/ماجستير	
31	25	37	24	07	01	تقني/ تقني سامي	
100	80	100	65	100	15	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الأفراد المتحصلين على شهادات تقنية يرون ضرورة تكوين موظفين مؤهلين 37%، متبوعين بعينة العمال الحائزين على شهادة ماستر 26، ثم أصحاب شهادة ليسانس بما نسبته 22%، وأخيرا فئة العمال أصحاب المستوى الثانوي بنسبة 15%.

وبالنسبة للعينة التي تؤكد على ضرورة مراجعة الميزانية فنجد أصحاب الشهادة الثانوية بنسبة 40%، متبوعة بأصحاب شهادة الماستر بنسبة 33%، ثم أصحاب شهادة ليسانس بما نسبته 20%، وأخيرا التقنيين بـ 07%.

جاءت النتائج الكمية المتحصل عليها لتؤكد درجة تأثير متغير المستوى التعليمي على الإجراءات الواجب اتخاذها لتطوير دور الاتصال الأزماتي، إذ نلاحظ أنه كلما كان المستوى التعليمي عاليا ومتخصصا كلما كان عدم الرضا على دور المكلف بالاتصال أو من يمثله، والدليل أن إجاباتهم كانت في معظمها تدعو إلى وجوب تكوين موظفين مؤهلين (24 تكرار

بالنسبة للتقنيين و 17 تكرر بالنسبة لفئة الماستر، مقابل 01 تكرر للتقنيين و 05 للماستر من التي تدعو لوجوب مراجعة الميزانية)

في حين سجلت النسبة العالية من عينة مجتمع البحث التي تدعو إلى وجوب مراجعة الميزانية عند أصحاب المستوى الثانوي، وهو ما يؤكد ما توصلنا إليه أي تأثير المستوى التعليمي على الإجراءات الواجب اتخاذها لتطوير الاتصال، كيف لا وهذه الفئة تتغاضى عن ضرورة تكوين موظفين في المجال مقابل مطالبتها بزيادة الميزانية.

المبحث الرابع: توظيف المؤسسة لوسائل الاتصال في تسيير الأزمة.

نتطرق في هذا المبحث من خلال تحليلنا لنتائج الجداول البسيطة وبعض الجداول من الجداول المركبة، إلى محاولة معرفة وإظهار توظيف المؤسسة لوسائل الاتصال المختلفة، ودورها أثناء الأزمات.

جدول رقم (44) يبين امتلاك المؤسسة لموقع إلكتروني على شبكة الإنترنت:

النسبة	التكرار	امتلاك المؤسسة لموقع إلكتروني
86	69	نعم
14	11	لا
100	80	المجموع

أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة يؤكدون أن مؤسسة سونلغاز تملك موقع إلكتروني على شبكة الأنترنت وذلك بنسبة 86%، بينما ترى العينة والمقدرة بنسبة 14% عكس ذلك، تبين النتائج أن المؤسسة تولي اهتماما لتكنولوجيا الاتصال الحديثة والدور الإيجابي الذي تلعبه في الاتصال بالمؤسسة، وهو ما أخبرنا به القائم بالاتصال عند طرحنا لسؤال حول الوسائل الأكثر فعالية للاتصال بالمؤسسة، إذ من بين الوسائل التي يعتمد عليها أكثر بالمؤسسة هي الموقع الرسمي للمؤسسة وهو كالاتي: www.Sonelgaz.dz. أما على المستوى الداخلي فالأمر يعتمد على الأنتارات أو نظام FTP. أما العينة التي ترى بعدم امتلاك المؤسسة لموقع إلكتروني، فقد يفسر ذلك بعدم اهتمامها بوسائل التكنولوجيا الحديثة وهذا راجع إلى مستواها التعليمي.

جدول رقم (45) يبين مدى مساهمة الموقع في تسيير الأزمة بالمؤسسة:

النسبة	التكرار	مساهمة الموقع في تسيير الأزمة
52,5	42	نعم
47,5	38	لا
100	80	المجموع

أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة يرون مساهمة الموقع في تسيير الأزمة بالمؤسسة بنسبة قدرت بـ 52,5%، بينما ترى الفئة الثانية أن الموقع لا يساهم في تسيير الأزمة بنسبة 47,5%، أكدت النتائج الدور الذي يؤديه الموقع الإلكتروني في تسيير الأزمة، وعكس ذلك ربما يرجع إلى طبيعة وحجم الأزمة حيث يكون بعضها ذو حدة كبيرة، لا تنفع معها هذه الوسائل.

جدول (46) يبين امتلاك المؤسسة لصفحة فايسبوك:

النسبة	التكرار	امتلاك المؤسسة لصفحة فايسبوك
56	45	نعم
44	35	لا
100	80	المجموع

تشير نتائج الجدول رقم (44) أن غالبية أفراد العينة يؤكدون على أن المؤسسة تمتلك صفحة على مواقع التواصل الاجتماعي "فايسبوك" وذلك بنسبة 56%، وهو الأمر الذي أبلغنا به القائم بالاتصال على مستوى المؤسسة، حيث أطلعنا على صفحة الفايسبوك الخاصة بالمؤسسة، وهي:

La Société Algérienne de distribution de l'électricité et du gaz

وباطلاعنا على تلك الصفحة تعرفنا على نوعيه المضامين التي تقوم المؤسسة بنشرها في

الصفحة وعلى اهتمامها بإعلام الجمهور بالمستجدات وشرح سياستها ما يدل على وعي المؤسسة بأهمية مواقع التواصل الاجتماعي غير أن ذلك الوعي يبقى محدودا ويحتاج إلى مزيد من الاستثمار فيها لتسيير الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة بكفاءة أعلى. أما الفئة الثانية وهي العينة التي أجابت بالسلب، والمقدرة بنسبة 44% فهي إما لكونها تفتقر الوسائل التكنولوجية الحديثة ومنها على وجه الخصوص "الهواتف الذكية"، أو أنها لا تهتم بشؤون المؤسسة، أو لغياب ثقافة استخدام الإنترنت رغم انتشارها مؤخرا وظهور شبكة 4G. جدول رقم (47) يبين استعانة المؤسسة بمواقع التواصل الاجتماعي لتسيير الأزمات:

النسبة	التكرار	الاستعانة بمواقع التواصل الاجتماعي
42,5	34	نعم
57,5	46	لا
100	80	المجموع

تبين نتائج الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة يرون أن مؤسسة سونلغاز لا تستعين بمواقع التواصل الاجتماعي لتسيير الأزمة بنسبة 57,5%، بينما ترى العينة الأخرى والمقدرة بنسبة 42,5% عكس ذلك، وسبب هذا التذبذب في الإجابة وتضارب الآراء يجعلنا نتوقف عند عدة حقائق فالحديث عن مزايا توظيف المؤسسات لوسائل التواصل الاجتماعي يؤدي إلى أن هذه الوسائل تمثل أدوات تسويقية وترويجية فاعلة إذا ما أحسنت المؤسسات استخدامها؛ وهو ما يؤثر بالتالي على حضورها وصورتها الذهنية إبلا أن وجهها الثاني لهذا الحضور الإيجابي هو فهم العاملين بالمؤسسات "للويب" الاجتماعي وآليات حكم عمله ومتابعته، وهو ما يؤثر على قدرتها في التحكم في حضورها (Visibility) وبالتالي انعكاس ذلك على صورتها، وبالتالي فإن التمثل غير السليم لوسائل التواصل الاجتماعي يدفع بالمؤسسات للأخذ بها على أساس أنها من إكراهات العصر، فإنها موضة عابرة، ولذلك لا تستثمر فيها بجدية، وهو ما يخلق مع مرور الوقت الشعور بنوع من الالتزام غير الحقيقي في علاقتها بزبائننا،

وبالتالي يؤثر على الصورة الذهنية عند هؤلاء، وليس أفضل للمؤسسات من الاتصال ثنائي الاتجاه في إقامة علاقة إيجابية مع محيطها¹

وتؤكد تجارب المؤسسات الكبرى كمؤسسة تويوتا Toyota والشركة البريطانية للبترو BP وشركة دال Dell المتخصصة في صناعة الحواسيب وملحقاته أهمية توظيف شبكات التواصل الاجتماعي في تسير الأزمات وإتباع إستراتيجية اتصالية يقوم على تنفيذها ومتابعتها فريق متخصص في مجالات عدة، كما أن عناصر بناء "فريق إدارة الأزمة" يرتبط بإدارة مواقع التواصل الاجتماعي، وهو ما تفتقر إليه العديد من المؤسسات العربية والجزائرية .

وتمثل شبكات التواصل الاجتماعي القلب النابض لـ"فريق إدارة الأزمات" ومن أهم أدواته المؤثرة، ويحتاج إلى تخطيط ومتابعة حثيثة لتطورات الأزمة وتداعياتها المختلفة، ومتابعة استفسارات وتعليقات ومطالب الجمهور دون إهمال، حيث تقتضي بعض الاستفسارات ردا سريعا قد لا يحتمل التأجيل أحيانا².

جدول رقم (48) يبين طريقة استغلال المؤسسة لمواقع التواصل الاجتماعي لتسيير الأزمة:

النسبة	التكرار	الطريقة
58	20	إعداد منشورات إلكترونية
21	7	ملاحظة تفاعل الجمهور
21	7	تفاعل مختلف الصفحات
100	34	المجموع

أشارت نتائج الجدول أن غالبية أفراد العينة يرون أن المؤسسة تستعين بمواقع التواصل الاجتماعي لتسيير الأزمة من خلال إعدادها لمنشورات إلكترونية على شبكة الإنترنت وذلك بنسبة 58%، فيما جاءت باقي الإجابتين متساويتين وهما قياس مدى تفاعل الجمهور مع

¹الصادق رايح، وسائل التواصل الاجتماعي وإدارة الأزمات، نماذج عملية ورؤى استشارية، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، المجلد 1، العدد 1، جوان 2013، صص 23-24.

² أحمد عبد الله لقطامين، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، دار محدلاوي للنشر والتوزيع، 2002، صص 65.

الأزمة من خلال هذه المواقع، بالإضافة إلى تفاعل مختلف الصفحات بنسبة 21% لكل فئة، ومنه يتأكد لنا دور مواقع التواصل الاجتماعي والمنشورات الإلكترونية في المساعدة على تسيير الأزمة إلكترونياً.

يبقى أن توظيف وسائل التواصل الاجتماعي توظيفاً فاعلاً للاستفادة من المزايا التي تقدمها مرتبطة بوجود رؤية وإستراتيجية فاعلة وهذه الرؤية يجب أن تستحضر الأسئلة/ المعطيات التالية هي تفكر في المزايا التي تحصل عليها المؤسسة في تبنيها لهذه الوسائل: هل تملك المؤسسة معرفة كافية بهذه الوسائل؟ لماذا يجب عليها استثمار هذه الوسائل؟ ماذا ستقول على نفسها من خلال هذه الوسائل؟ هل يمكن أن يجذب هذا الحضور مستخدمي الإنترنت؟ من الذي سيقوم بمتابعة هذه الصورة (Community manager)؟ هل يملك معرفة جيداً عن المؤسسة؟ هل يمكن الإجابة عن كل الأسئلة والانتقادات؟ ما مدى حضور (Visibility) الذي تتمتع به المؤسسة في هذا الفضاء؟ ما هي الموضوعات التي يرتبط ذكرها بالمؤسسة ومنتجاتها وخدماتها وممثليها وأدائها؟ ما هي الفئات التي تستخدم هذه الوسائل وما هي أكثر الوسائل استخداماً (الفيسبوك، تويتر، المدونات، المنتديات)؟¹.

جدول (49) يبين نوع وسائل الاتصال التي توظفها المؤسسة أثناء الأزمة:

النسبة	التكرار	الوسائل المستخدمة
48	38	المكتوبة
16	13	الإلكترونية
36	29	الشفوية
100	80	المجموع

توضح نتائج الجدول أن غالبية أفراد العينة أقرروا أن الوسائل المكتوبة هي الأكثر توظيفاً من قبل المؤسسة بنسبة 48%، ثم تليها الوسائل الشفوية بنسبة 36%، فالإلكترونية بنسبة قدرت بـ 16%.

¹الصادق رايح، ص22.

جاءت هذه النتائج لتؤكد مدى اعتماد المؤسسة على الوسائل المكتوبة (المذكرات المصلحية، الإعلانات، الاستدعاءات، محاضر التبليغ... الخ) رغم التطور التكنولوجي الحديث في وسائل الاتصال، وهذا بالنظر إلى طابعها الرسمي الذي يتطلب الحذر والدقة، بينما تأتي الوسائل الشفوية في المرتبة الثانية من حيث الاستعمال باعتبارها أقل رسمية، حيث يتم الاستعانة بها في المواقف المستعجلة، أما بالنسبة للمواقع الإلكترونية فعدم الاستعانة بها راجع ربما إلى تباين المستوى التعليمي للعمال من جهة، وسهولة اختراق هذه المواقع وتحريف وحذف معطياتها وبالتالي إتلافها من جهة أخرى.

جدول رقم (50) يبين الوسائل الأكثر فعالية في مؤسسة سونلغاز أثناء الأزمة:

الوسائل الأكثر فعالية	التكرار	النسبة
المكتوبة	36	45
الإلكترونية	19	24
الشفوية	25	31
المجموع	80	100

جاءت النتائج لتؤكد ما رأيناه في الجدول السابق، حيث يرى أغلب المبحوثين وبنسبة 45% أن وسائل الاتصال الأكثر فعالية أثناء الأزمة هي الوسائل المكتوبة، ثم الشفوية وبنسبة قدرت بـ 31%، فالإلكترونية بنسبة 24% نظرا لطابعها غير الرسمي من جهة وعدم إلمام كافة العمال بوسائل التكنولوجيا الحديثة من جهة أخرى، وهو ما يجبر المسؤولين على التعامل مع الأزمة وفق المعطيات الموجودة.

تختلف النتائج التي توصلنا إليها عن تلك التي خلصت إليها الباحثة *صبرينة رماش حيث توصلت إلى أن "أغلب العمال بمؤسسة سونلغاز قسنطينة يفضلون الاجتماعات كأهم وسيلة لإعلامهم بنشاطات المؤسسة.¹"

هذا الاختلاف في النتائج قد يفسره الإطار المكاني والزمني للدراسة رغم التشابه في مجتمع البحث (مؤسسة سونلغاز) توصلنا إلى هذا التفسير راجع إلى أن الباحثة توصلت إلى ذلك خلال دراستها، حيث أكدت قائلة "لاحظت من خلال الملاحظات الاستطلاعية للتعاملات

¹ صبرينة رماش، مرجع سابق، ص 382.

في المديرية العامة بالعاصمة أن الوسيلة الأكثر استعمالا هي الإنترنت، في حين تكاد تنعدم في فروع التوزيع.¹

وفي نفس الإطار تؤكد الباحثة هامل مهدية ما توصلنا إليه من نتائج: "لا تعتمد المؤسسة الجزائرية على البريد الإلكتروني كوسيلة للاتصال على الرغم من التقدم في الحاسب الآلي والاتصالات الآلية العالية التقانة إلا أن توظيفه كوسيلة للاتصالات مازال مستبعدا.²"

جدول رقم (51) يبين مدى فعالية هذه الوسائل (وسائل الاتصال):

مدى فعالية وسائل الاتصال	التكرار	النسبة
جيدة	17	21
مقبولة	46	58
دون فعالية	17	21
المجموع	80	100

تبين نتائج الجدول أن غالبية أفراد العينة ترى في فعالية وسائل الاتصال المستعملة من طرف المؤسسة أنها مقبولة، وذلك بنسبة 58%، ومنه نستخلص أن أغلب العمال بالمؤسسة راضون عن هذه الوسائل من حيث الفعالية، فيحين ترى الفئة الثانية والمقدرة بنسبة 21% أن هذه الوسائل ذات فعالية جيدة وهو ما يفسره ربما مستواها التعليمي والفكري وتحكمها الجيد في وسائل الاتصال والتواصل الحديثة، على عكس الفئة الأخرى والمقدرة بنفس النسبة 21% والتي ترى أنها دون فعالية، وتفسير ذلك هو عدم تحكمها في تكنولوجيا الاتصال الحديثة وبالتالي لا يمكن أن تعرف قيمتها أو تأثيرها ومدى فعاليتها. جاءت النتائج المتوصل إليها لتؤكد تلك التي خرجت بها الباحثة *صبرينة رماش والتي استخلصت أن " قياس الفعالية الاتصالية لا تنحصر فقط في تنفيذ الخطة الاتصالية، وإنما ترتبط أساسا بمدى تقييم الرسائل الاتصالية.³ "

¹ صبرينة رماش، المرجع السابق، ص 382.

² هامل مهدية، مرجع سابق، ص 201.

³ صبرينة رماش، مرجع سابق، ص 332.

جدول رقم (52) يبين علاقة متغير السن بمدى فعالية وسائل الاتصال في تسيير الأزمة:

المجموع		دون فعالية		مقبولة		جيدة		الإجابة	
								المتغير	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
09	07	12	02	07	03	12	02	من 20 إلى 30 سنة	
65	52	65	11	65	30	65	11	من 31 إلى 40 سنة	
26	21	23	04	28	13	23	04	أكبر من 40 سنة	
100	80	100	17	100	46	100	17	المجموع	

يتضح من خلال الجدول أن عينة الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة تحتل الصدارة حيث تنوعت إجاباتهم بين جيدة، مقبولة ودون فعالية بنسبة 65%، أما بالنسبة لعينة العمال أكبر من 40 سنة فقد جاءت إجاباتهم بأنها مقبولة بنسبة 28%، وجيدة ودون فعالية بنسبة 23% لكليهما، في حين فئة العمال من 20 إلى 30 سنة فقد أكدوا أنها جيدة ودون فعالية بنسبة 12%، ومقبولة بنسبة 07%.

جاءت النسبة الأكبر متساوية في الاحتمالات الثلاث عند الفئة من 31 إلى 40 سنة، التي تتمتع بالخبرة والتكوين والكفاءة إذ يمكنها ذلك من معرفة مدى فعالية وسائل الاتصال في تسيير الأزمة، هذا الاختلاف قد تفسره المناصب التي تشغلها هذه الفئة، فقد نجد أن هناك بعض العمال وبحكم مناصبهم يحاولون إعطاء صورة جيدة عن الاستغلال الأمثل لوسائل الاتصال في تسيير الأزمة، وهذا حفاظا على صورة المؤسسة.

وهناك فئة قد تكون محايدة في إجابتها، وقد نجد فئة ثالثة لا تعلم بمدى تأثير وسائل الاتصال في تسيير الأزمة بحكم أن العينة التي اعتمدنا عليها كانت عشوائية، فقد يحدث أن نصادف عينة من مجتمع البحث في مثل هذه الحالة التي تكون إجابتها اعتباطية وغير مؤكدة. في حين جاءت باقي النسب متقاربة وهو ما يؤكد علاقة متغير السن ومدى فعالية وسائل الاتصال في تسيير الأزمة بالمؤسسة.

جدول رقم (53) يبين علاقة متغير الخبرة المهنية بمدى فعالية وسائل الاتصال في تسيير الأزمة:

المجموع		دون فعالية		مقبولة		جيدة		الإجابة المتغير	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
29	23	24	04	33	15	24	04	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
65	52	71	12	61	28	71	12	من 06 إلى 15 سنة	
06	05	05	01	06	03	05	01	أكثر من 15 سنة	
100	80	100	17	100	46	100	17	المجموع	

يبين الجدول أن أفراد العينة من 06 إلى 15 سنة يؤكدون أن فعالية وسائل الاتصال في تسيير الأزمة بالمؤسسة تتراوح بين جيدة ودون فعالية بنسبة 71%، ومقبولة بنسبة 61%، أما ثاني عينة فتتمثل في فئة العمال من أقل من 05 سنوات وكانت إجاباتهم: مقبولة بنسبة 33%، وجيدة ودون فعالية بنسبة 24%، فيحين فئة العمال من أصحاب خبرة مهنية أكثر من 15 سنة فيرون أنها مقبولة بنسبة 06% وجيدة ودون فعالية بنسبة 05%. من خلال تمعنا في النتائج الإحصائية للجدول نلاحظ أن إجابات المبحوثين على اختلاف الخبرة المهنية التي يتمتعون بها كانت متساوية فيما يتعلق بمدى فعالية وسائل الاتصال في تسيير الأزمة على أنها جيدة، مع تلك التي أكدت دون فعالية، وهو ما يؤكد أن معظم العمال يختلفون في رؤيتهم ومدى فعالية وسائل الاتصال في تسيير الأزمة، وربما يرجع ذلك إلى تجارب مروا بها كل في تخصصه جعلتهم يختلفون في حكمهم على هذه الوسائل ومدى فعاليتها في تسيير الأزمة من عدمه، كما نلاحظ أن النسبة الأكبر في الحالتين جيدة ودون فعالية كانت عند الفئة من 06 إلى 15 سنة خبرة، وهو ما يؤكد تأثير هذه الفئة على سير العمل بالمؤسسة بحكم أنها مزيج من الخبرة والشباب وبالتالي يزيد حسن استعمالها لوسائل الاتصال خاصة الحديثة من احتمال معرفة فعاليتها أو العكس، فهي تملك من الخبرة والكفاءة ما يتيح لها ذلك.

قد تلقتي مع فئة أقل من 05 سنوات خبرة في عامل التحكم في التكنولوجيا لكن نقص الخبرة لدى هذه الأخير، يحول دون معرفتها لفعالية وسائل الاتصال، والعكس بالنسبة لفئة أكثر من 15 سنة خبرة فهي تتمتع بالخبرة لمن غالبا ما تكون ذات مستوى محدود فيما يتعلق بالتحكم بوسائل الاتصال الحديثة التي تعتمدها المؤسسة في التسيير بالمؤسسة، مثلما رأينا في الجدول رقم (50).

جدول رقم (54) يبين علاقة متغير المستوى التعليمي بمدى فعالية وسائل الاتصال في تسيير الأزمة:

المجموع		دون فعالية		مقبولة		جيدة		الإجابة المتغير	المستوى التعليمي
		ن	ت	ن	ت	ن	ت		
20	16	24	04	17	08	24	04	مستوى ثانوي	
21	17	24	04	20	09	24	04	شهادة ليسانس	
28	22	28	05	26	12	28	05	ماستر/ ماجستير	
31	25	24	04	37	17	24	04	تقني/ تقني سامي	
100	80	100	17	100	46	100	17	المجموع	

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد الشهادة العلمية التقنية هي الأكبر حيث يرون أن فعالية وسائل الاتصال في تسيير الأزمة مقبولة بنسبة 37%، متبوعة بفئة الماستر بما نسبته 26%، ثم أصحاب شهادة ليسانس بنسبة 20%، وأخيرا أصحاب المستوى الثانوي بـ17%. أما عن كون وسائل الاتصال جيدة فنجد النسبة الأكبر عند أصحاب شهادة ليسانس بـ29%، متبوعة بعينة العمال من حاملي شهادات ماستر بنسبة 28%، وبعدها أصحاب المستوى الثانوي بنسبة 24%، وبنفس النسبة عن أصحاب الشهادات التقنية. أما الذين يرون أنها دون فعالية فقد كانت أكبر نسبة من نصيب شهادات الماستر بـ28%، تليها فئة العمال من المستوى الثانوي بنسبة 24%، ونفس الشيء بالنسبة لأصحاب شهادات ليسانس و تقني أي بنسبة 24%.

ومنه نستخلص العلاقة الموجودة بين المستوى التعليمي ومدى فعالية وسائل الاتصال في تسيير الأزمة، والدليل أنه كلما كان المستوى التعليمي عاليا زادت إمكانية معرفة العمال لمدى فعالية وسائل الاتصال من عدمها، بغض النظر عن المستوى التعليمي لفئة المبحوثين مع تسجيل تفاوت في النسب بين المتغيرات الثلاث وهذا راجع إلى قناعات شخصية لدى المبحوثين، تتحكم فيها بدرجة أكبر ظروف العمل والمناصب التي يشغلونها.

جدول رقم (55) يبين المسؤول عن توظيف هذه الوسائل بالمؤسسة:

النسبة	التكرار	المسؤول عن توظيف وسائل الاتصال المختلفة
21	17	خبراء مختصين
68	54	إطارات المؤسسة
11	9	عمال بسطاء
100	80	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن إطارات المؤسسة هم المخول لهم أو المكلفون بتوظيف هذه الوسائل، بنسبة 68%، ليأتي بعدها الخبراء المختصين بنسبة 21%، ثم العمال البسطاء بنسبة 11%.

نستنتج مما سبق أن جل القرارات المتخذة بالمؤسسة هي بيد المسؤولين، وهو نفس الأمر الذي أكده المكلف بالاتصال، أثناء سؤالنا له: هل يتم الاستعانة بخبراء أثناء الأزمة؟ حيث أجاب قائلاً أنه غالباً ما يتم تسييرها من قبل المسؤول الأول (المدير) أو من ينوب عنه، باعتباره المصدر الأول والمباشر لمختلف القرارات والأوامر.

بينما العينة التي ترى أن الخبراء هم من يكلفون بتوظيف هذه الوسائل، فقد تكون صادفت أزمات تم خلالها الاستعانة بخبراء لتسييرها نظراً لحجمها.

أما آخر عينة فيكون طابع عملها ميداني بحث تقصد بتلك الوسائل التجهيزات التي يتم الاستعانة بها في الميدان من طرف فريق الأزمة.

جدول رقم (56) يبين المعايير التي يتم بموجبها اختيار الوسيلة المناسبة لتسيير الأزمة:

النسبة	التكرار	معايير اختيار الوسيلة
64	51	حسب نوع الأزمة
16	13	حسب توقيت الأزمة
20	16	حسب مكان الأزمة
100	80	المجموع

تشير نتائج الجدول أعلاه أن المعايير التي بموجبها يتم اختيار وسيلة الاتصال المناسبة أثناء الأزمة، يكون حسب نوع الأزمة وذلك بنسبة 64%، بينما ترى العينة المقدرة بنسبة 20% أن ذلك راجع إلى مكان حدوث الأزمة، فحين ترى آخر فئة في توقيت حدوثها معيار اختيار الوسيلة وذلك بنسبة 16%.

ومن هنا نستنتج أن نوع الأزمة هو المعيار الأول الذي من خلاله يتم اختيار وسيلة الاتصال المناسبة أثناء الأزمة، بغض النظر عن زمان ومكان حدوثها، فقد يحدث وأن تكون أزمة كبيرة داخل المدينة وفي وضوح النهار وبالتالي تتطلب وسائل ضخمة لاحتوائها، والعكس من ذلك قد تكون أزمة بسيطة في منطقة معزولة قد تتطلب وقت كثير لمعالجتها لكن يتم ذلك بوسائل بسيطة.

لذلك فليح تحقيق مبدأ الوحدة والتنوع في أداء وسائل الإعلام والاتصال مسألة مهمة في إدارة الأزمات؛ مما يتطلب فهم خصائص كل وسيلة من هذه الوسائل، فقد تكون الإذاعة الأسرع والأكفأ في تقديم المعلومة، بينما يكون التلفزيون الأفضل في تقديم حدث مصور وموثق، والصحافة أكثر مقدرة على معالجة الأحداث والتطورات بعمق وتحليلها وتفسيرها¹.

¹أديب خضور، الإعلام والأزمات، مركز الدراسات والبحوث، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 1999، ص

جدول رقم (57) يبين علاقة متغير الخبرة المهنية بالمعايير التي يتم بموجبها يتم اختيار الوسيلة أو التقنية المناسبة لتسيير الأزمة:

المجموع		حسب مكان حدوث الأزمة		حسب توقيت الأزمة		حسب نوع الأزمة		الإجابة	
								المتغير	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
29	23	31,25	05	23	03	29	15	أقل من 05 سنوات	
65	52	62,50	10	69	09	65	33	من 6 إلى 15 سنة	
06	05	06,25	01	08	01	06	03	أكثر من 15 سنة	
100	80	100	16	100	13	100	51	المجموع	

يتضح من خلال الجدول أن أصحاب الخبرة المهنية من 06 إلى 15 سنة يرون أن المعايير التي يتم بموجبها اختيار الوسيلة المناسبة تكون أولاً حسب توقيت الأزمة وهذا بنسبة 69%، متبوعة بفئة أقل من 05 سنوات بنسبة 23%، ثم أكثر من 15 سنة بـ 08%، أما عن نوع الأزمة فقد جاءت النسبة الأكبر من نصيب الفئة 05 إلى 15 سنة بـ 65%، متبوعة بفئة أقل من 05 سنوات بنسبة 29%، ثم فئة أكبر من 15 سنة بنسبة 08%، وفيما يخص مكان حدوث الأزمة كمعيار لاختيار وسيلة الاتصال المناسبة فقد احتل أصحاب الخبرة المهنية من 06 إلى 15 سنة المرتبة الأولى بنسبة 62,50%، متبوعين بفئة العمال ذووا خبرة مهنية أقل من 05 سنوات بنسبة 31,25%، وأخيراً فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 06,25%.

ومنه نستنتج أن معيار توقيت الأزمة يحتل الصدارة عند فئة العمال أصحاب الخبرة المهنية من 06 إلى 15 سنة أو أكثر من 15 سنة على التوالي، وهو ما يفسر تأثير الإطار الزمني للأزمة وعلاقة توقيت الأزمة مع اختيار التقنية المناسبة لتسييرها، على عكس فئة أقل من 05 سنوات التي ترى في مكان حدوث الأزمة المعيار الأول لذلك، وهذا راجع إلى أن هذه الفئة من العمال كثير التواجد بالميدان، وهو ما يوجبنا على أخذ رأيها بعين الاعتبار لأن معظم فريق العمل كما رأينا في الجدول رقم معظمهم من فئة الشباب، وبالتالي فهم أدري بما يجب استعماله من معايير.

في حين جاءت إجابات المبحوثين متفاوتة فيما تعلق بنوع الأزمة مع تسجيل نسبة عالية لدى فئة العمال من فئة من 06 إلى 15 سنة. جدول رقم (58) يبين علاقة متغير المستوى التعليمي بالمعايير التي يتم بموجبها اختيار الوسيلة أو التقنية المناسبة لتسيير الأزمة:

المجموع		حسب مكان حدوث الأزمة		حسب توقيت الأزمة		حسب نوع الأزمة		الإجابة المتغير	
		ن	ت	ن	ت	ن	ت		
20	16	25	04	15	02	20	10	مستوى ثانوي	المستوى التعليمي
21	17	19	03	15	02	24	12	شهادة ليسانس	
28	22	25	04	31	04	27	14	ماستر/ ماجستير	
31	25	31	05	38	05	29	15	تقني/ تقني سامي	
100	80	100	16	100	13	100	51	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة تمثلت في عينة الأفراد من أصحاب الشهادات التقنية، حيث يرون أن المعايير التي يتم بموجبها اختيار وسيلة الاتصال المناسبة لتسيير الأزمة تكون حسب توقيت الأزمة وذلك بنسبة 38%، متبوعة بأصحاب شهادة الماستر بنسبة 31%، ثم ليسانس ومستوى ثانوي بنسبة 15% لكليهما، أما عن مكان حدوث الأزمة كمعيار لاختيار وسيلة الاتصال فقد التقنيين بنسبة 31%، متبوعين بفئة حاملي شهادة الماستر بنسبة 25% وبنفس النسبة أي 25% لأصحاب المستوى الثانوي، وأخيرا أصحاب شهادات ليسانس بنسبة 19%، وفيما يخص الفئة التي ترى أن المعيار يكمن في حسب نوع الأزمة فقد احتلت فئة أصحاب الشهادات التقنية الصدارة بما نسبته 29%، تليها فئة الماستر بنسبة 27%، ثم ليسانس بنسبة 24%، وأخيرا أصحاب المستوى الثانوي بنسبة 20%.

من خلال تمعننا للنتائج الإحصائية للجدول رقم (58) نستنتج مدى تأثير المستوى التعليمي المتخصص (التقني) على المعايير التي يتم بموجبها اختيار الوسيلة التقنية المناسبة لتسيير

الأزمة، حيث نوّكد أنه كلما كان المستوى التعليمي عالياً ومتخصصاً، كلما أتاح ذلك فرصة للمبحوثين لمعرفة المعايير المناسبة.

كما سجلنا أعلى نسبة من المبحوثين على اختلاف مستوياتهم تؤكّد على أن المعيار الأول لذلك هو "توقيت الأزمة" وهنا يكمن تأثير "عامل الزمن" على المعيار المختار أثناء الأزمة، خاصة لدى أصحاب المستوى الدراسي التقني، وكلما كان المستوى التعليمي أقل كانت النسب متفاوتة.

جدول (59) يبين مدى مساهمة حسن توظيف وسائل الاتصال في تسيير الأزمة:

النسبة	التكرار	مساهمة حسن توظيف وسائل الاتصال في تسيير الأزمة
79	63	نعم
21	17	لا
100	80	المجموع

تشير نتائج الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة يرون أن حسن توظيف وسائل الاتصال المختلفة يساهم بشكل إيجابي في تسيير الأزمة، وهذا بنسبة 79%، وهو ما يؤكّد رضی غالبية العمال بالمؤسسة على الوسائل المستعملة أثناء الأزمة، ويتدخل في توظيف الوسيلة التي يتم استخدامها العديد من العوامل منها:¹

- سرعة الوسيلة،
- سرية المعلومات،
- تكلفة الوسيلة،
- عدد من ترسل إليهم الوسيلة،
- نوعية الرسالة.

بينما ترى باقي العينة والمقدرة بنسبة 21% عكس ذلك، ويرجع السبب في ذلك لما يلي:

¹ عمرو غنايم، علي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ص 1982، ص 486-487.

جدول رقم (60) يبين سبب عدم مساهمة وسائل الاتصال في تسيير الأزمة:

النسبة	التكرار	السبب
76	13	سوء الاستعمال
24	4	طبيعة الوسائل
100	17	المجموع

تشير نتائج الجدول أن معظم أفراد العينة ممن أجابوا بعدم مساهمة حسن توظيف وسائل الاتصال في تسيير الأزمة، أن السبب في ذلك يعود إلى سوء الاستعمال وهذا بنسبة 76%، بينما ترى باقي العينة والمقدرة بنسبة 24% أن السبب في طبيعة الوسائل المستعملة، هذه الفئة من العمال هي التي تؤمن بالتكنولوجيا الحديثة وبالتالي كما سبق ورأينا في الجدول رقم (50) بأن الوسائل الأكثر استعمالاً هي الوسائل المكتوبة، فمن الممكن أن يرتبط عدم رضاها عن تلك الوسائل (المكتوبة) وتفضل الوسائل الإلكترونية.

جدول رقم (61) يبين قدرة وسائل الاتصال على تسيير الأزمة بالمؤسسة:

النسبة	التكرار	وسائل الاتصال كافية لتسيير الأزمة
39	31	نعم
61	49	لا
100	80	المجموع

أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة يرون أن وسائل الاتصال التي تعتمد عليها المؤسسة غير كافية لتسيير الأزمة وذلك بنسبة 61%، وهو ما يفسر بعجز هذه الوسائل عن تسيير ربما كل الأزمات، رغم رضى العمال بها كما يبينه الجدول رقم (32). ومنه نستنتج أن المسؤولين بالمؤسسة يحاولون توظيف أحسن الوسائل أثناء الأزمة لكن قد تكون النتائج عكس ما خطط له، وقد يرجع ذلك إلى محدودية تلك الوسائل من جهة وحجم وطبيعة الأزمة من جهة أخرى.

أما العينة التي ترى بأن وسائل الاتصال المستعملة كانت كافية لتسيير الأزمة والمقدرة نسبتهم بـ 39% فهم في الغالب لا ينزلون إلى الميدان بحكم مناصبهم وبالتالي استحالة معرفتهم لقدرة تلك الوسائل في بلوغ أهدافها من عدمها.

جدول رقم (62) يبين طبيعة الوسائل المستعملة على المستوى الداخلي والخارجي:

هل تستعمل المؤسسة نفس وسائل الاتصال؟	التكرار	النسبة
نعم	28	35
لا	52	65
المجموع	80	100

توضح نتائج الجدول أن الوسائل المستعملة على المستوى الداخلي ليست هي نفسها على المستوى الخارجي، تمثل هذه العينة نسبة 65%، بينما العينة الثانية والمقدرة بنسبة 35%، يتضح من خلال النتائج أن المؤسسة تستعمل وسائل الاتصال بالجمهور الخارجي غير تلك المستعملة مع العمال على الداخلي، والتي في الغالب تكون باستعمال وسائل التواصل الاجتماعي، بينما الوسائل المستعملة على الداخلي تكون في الغالب مكتوبة. فيحين العينة التي ترى أن هذه الوسائل هي نفسها فقد تتمثل في الفئة التي ترى في الوسائل الإلكترونية هي الأكثر فعالية للاتصال بالمؤسسة وهي في الغالب من فئة الشباب.

المبحث الخامس: الاستراتيجيات والنماذج المتبعة في تسيير الأزمة بالمؤسسة:

نتطرق من خلال هذا المبحث إلى محاولة إبراز أهم الاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة لتسيير الأزمة، ودورها وعلاقتها بالاتصال، بالإضافة إلى أهم نماذج الاتصال المستعملة، وهذا من خلال قراءة في نتائج الجداول البسيطة وبعض من الجداول المركبة ذات العلاقة بمتغيرات (السن، الجنس، الخبرة المهنية، الشهادة العلمية) جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (63) يبين النموذج الاتصالي الذي تعتمده المؤسسة أثناء الأزمة:

النسبة	التكرار	النموذج الاتصالي
11	9	الاتصال الصاعد
32,5	26	الاتصال النازل
4	3	الاتصال الأفقي
52,5	42	حسب نوع الأزمة
100	80	المجموع

تبين نتائج الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة يرون أن النموذج المستعمل من طرف المؤسسة أثناء الأزمة يكون حسب نوع الأزمة وهذا بنسبة 52,5%، يليها الاتصال النازل بنسبة 32,5%، ثم الاتصال الصاعد بنسبة 11%، والأفقي بنسبة 4%.

ومنه نستنتج أن نوع الأزمة هي من تتحكم في نموذج الاتصال السائد بالمؤسسة، أما الفئة التي ترى في الاتصال الصاعد هو النموذج المناسب فيمكن تفسير ذلك بأنها تمثل رؤساء المصالح وهذا طبيعي جدا من خلال تقديمها لاقتراحات للقيادة وتنتظر التعليمات والأوامر، فيحين جاءت العينة التي تمثل الاتصال الصاعد والأفقي بنسبة ضئيلة، قد تتمثل في العمال البسطاء والذي يعد الاتصال الصاعد وسيلتهم الوحيدة للاتصال بالمسؤولين، بينما عينة الاتصال الأفقي تمثل العمال من نفس الدرجة وهو أمر طبيعي يحدث في جميع المؤسسات.

جدول رقم (64) امتلاك المؤسسة لإستراتيجية خاصة بتسيير الأزمة:

النسبة	التكرار	امتلاك المؤسسة لإستراتيجية خاصة بالأزمة
62,5	50	نعم
37,5	30	لا
100	80	المجموع

تشير نتائج الجدول أن غالبية أفراد العينة يؤكدون امتلاك المؤسسة لإستراتيجية خاصة بتسيير الأزمة وهذا بنسبة 62,5%، بينما ترى العينة الأخرى والمقدرة بنسبة 37,5% عكس ذلك أي عدم امتلاك المؤسسة لإستراتيجية خاصة بالأزمة .

جاءت النسبة الأكبر لتؤكد فعلا امتلاك المؤسسة لإستراتيجية خاصة بتسيير الأزمة وهذا ما وقفنا عليه بالملاحظة الميدانية، بالإضافة إلى المقابلة التي جمعناها بالمكلف بالاتصال، حيث قدم لنا مثال عن مخطط استراتيجي قامت به المؤسسة أثناء هبوب عاصفة رعدية يومي 07/31 2019/08/01 تسببت في انقطاع التيار الكهربائي، على مستوى العديد من مناطق الولاية: بوخالفة، ذراع بن خدة، رجاونة، تيرميتين، بني دواله، تامدة، أزفون...¹. أما الفئة التي ترى العكس أي عدم امتلاك المؤسسة لمخطط طوارئ، فهذا من الممكن أن يرجع السابق في ذلك لعدم اطلاعها بعمل فريق الأزمة بحكم أن مناصب عملهم لا تسمح لهم بذلك. جدول رقم (65) يبين نوع الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة أثناء الأزمة:

النسبة	التكرار	نوع الإستراتيجية المعتمدة
19	15	إستراتيجية الشفافية
47	38	إستراتيجية التحفظ
34	27	إستراتيجية التبرير
100	80	المجموع

من خلال تتبع نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب المبحوثين والذين تصل نسبتهم إلى 47% يرون أن إستراتيجية التحفظ هي الأكثر استعمالا من عمال المؤسسة أثناء الأزمات، وتفسير ذلك راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة ونوع الأزمة، فهناك أزمات لا يمكن تقديم معلومات حولها بل يجب التحفظ عليها لتفادي نتائج سلبية، والتي تتلخص غالبا في حالات غضب لدى الزبائن وبالتالي يجبر التستر عليها من أجل المصلحة العامة. أما العينة التي أجابت بأن إستراتيجية التبرير هي المعتمدة من قبل المؤسسة والبالغة نسبتها 34%، فقدوا يكونوا تعرضوا لمواقف أثناء الأزمات أجبرتهم على تبرير أسبابها.

¹ انظر المخطط الإستراتيجي، ملحق رقم (08).

وبالنسبة للعينة التي ترى في إستراتيجية الشفافية والمقدرة بنسبة 19%، فهي في الغالب تتمثل في نوع العمال الذي ينزل إلى الميدان وهو في تواصل دائم مع المواطنين ووسائل الإعلام، وبالتالي فهي تدرك صعوبة وخطورة التحفظ عن الأزمات. جدول رقم (66) يبين علاقة متغير الخبرة المهنية بالإستراتيجية الاتصالية المعتمدة من قبل المؤسسة أثناء الأزمة:

المجموع		إستراتيجية التبرير		إستراتيجية التحفظ		إستراتيجية الشفافية		الإجابة	
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	المتغير	
29	23	22	06	26	10	47	07	أقل من 05 سنوات	
65	52	74	20	68	26	40	06	من 06 إلى 15 سنة	
06	05	04	01	05	02	13	02	أكثر من 15 سنة	
100	80	100	27	100	38	100	15	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أن عينة العمال من ذوي خبرة مهنية بين 06 و 15 سنة يؤكدون على أن المؤسسة تعتمد على إستراتيجية التبرير أثناء الأزمة وذلك بنسبة 74%، تليها فئة الأفراد أقل من 05 سنوات خبرة بما نسبته 22%، ثم فئة أكثر من 15 سنة خبرة بنسبة 04%. أما العينة التي ترى أن الإستراتيجية المعتمدة هي إستراتيجية التحفظ فقد تصدرت فئة العمال من 06 إلى 15 سنة بنسبة 68%، متبوعة بفئة أقل من 05 سنوات بـ 26%، وفي الأخير فئة أكثر من 15 سنة بما نسبته 13%.

وبالنسبة لإستراتيجية الشفافية فقد كانت أكبر نسبة عند الفئة التي تملك أقل من 05 سنوات خبرة بنسبة قدرت بـ 47%، تليها فئة من 06 إلى 15 سنة بـ 40%، وأخيرا فئة أكثر من 15 سنة بما نسبته 13%.

من خلال النتائج الكمية نستنتج أن عينة العمال من أصحاب الخبرة المهنية أكثر من 15 سنة يرون في إستراتيجية الشفافية الإستراتيجية الأكثر اعتمادا من طرف المؤسسة أثناء الأزمة، ومن هنا وجب التأكيد أن العمال الأكثر خبرة بين أفراد عينة مجتمع البحث أكثر

شفافية ومصداقية في التعامل مع الأزمات، فيما جاءت النسبة لباقي المتغيرين متقاربة في الإجابات.

وأيضاً بالنسبة لفئة أقل من 05 سنوات حيث سجلت أكبر نسبة فيما تعلق بالإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة، عند "إستراتيجية الشفافية" وهو ما يؤكد تأثير عنصر الشباب على إستراتيجية الشفافية بالمؤسسة والتي تتميز بالعمومية.

في حين سجلنا أعلى نسبة عند فئة من 06 إلى 15 سنة فيما يتعلق بإستراتيجية التبرير، ويمكن أن يرجع السبب في ذلك إلى أنها الفئة الأكثر تمثيلاً لفريق العمل ذو الطابع الميداني ودائم التواصل مع الجمهور الخارجي وبالتالي فهي مجبرة على إتباع إستراتيجية التبرير.

جدول رقم (67) يبين علاقة متغير المستوى التعليمي بالإستراتيجية الاتصالية المعتمدة من قبل المؤسسة أثناء الأزمة:

المجموع		إستراتيجية التبرير		إستراتيجية التحفظ		إستراتيجية الشفافية		الإجابة المتغير	المستوى التعليمي
		ن	ت	ن	ت	ن	ت		
20	16	19	05	21	08	20	03	مستوى ثانوي	
21	17	14	04	24	09	27	04	شهادة ليسانس	
28	22	37	10	26	10	13	02	ماستر / ماجستير	
31	25	40	08	29	11	40	06	تقني / تقني سامي	
100	80	100	27	100	38	100	15	المجموع	

من خلال تتبع نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن النسبة الأكبر والتي تعود لأصحاب الشهادات التقنية يرون أن المؤسسة تعتمد على إستراتيجية الشفافية، قدرت النسبة بـ 40%، تليها فئة أصحاب شهادات ليسانس بنسبة 27%، بعدها فئة أصحاب المستوى الثانوي بـ 20%، وأخيراً حاملي شهادات ماستر بنسبة 13%.

أما عن اعتماد المؤسسة على إستراتيجية التبرير نجد أكبر نسبة في إجابة حاملي شهادات الماستر بـ 37%، متبوعة بفئة أصحاب الشهادات التقنية بنسبة 30%، ثم أصحاب المستوى الثانوي بما نسبته 19%، وأخيرا أصحاب شهادات ليسانس بنسبة 14%. وفيما يخص إستراتيجية التحفظ وإمكانية الاعتماد عليها من قبل المؤسسة فقد كانت النسب كما يلي: التقنيين 29%، الماستر 26%، ليسانس 27%، وأخير المستوى الثانوي بنسبة 21%. كمن خلال تأملنا في النتائج الكمية للجدول رقم (67) يتأكد لنا علاقة المستوى التعليمي بالإستراتيجية الاتصالية المعتمدة من قبل المؤسسة، يظهر ذلك أنه كلما كان المستوى التعليمي مرتفعا كان اعتماد العمال على إستراتيجية التبرير، وهذا راجع إلى كون هذه الفئة تملك من الحنكة والتحكم في التسيير ما يمكنها ما يمكن تبريره أثناء الأزمات. في حين سجلنا نسبة مقاربة عند باقي الفئات، تراوحت بين الشفافية والتحفظ، وهذا لا يعني أنها لا تتمتع بمستوى تعليمي بل أن هناك أزمات تستدعي الالتزام بالشفافية خاصة إذا كانت الأزمة معروفة لدى الرأي العام، بينما يفضل التزام واجب التحفظ في تلك المتعلقة بالأزمات الداخلية قد تشوه سمعة المؤسسة.

جدول رقم (68) يبين تخصيص المؤسسة لميزانية خاصة بالإستراتيجية:

النسبة	التكرار	تخصيص المؤسسة لميزانية خاصة بالإستراتيجية
44	35	نعم
56	45	لا
100	80	المجموع

جاءت نتائج الجدول (66) مقاربة إلى حد بعيد، إذ ترى العينة الأولى والمقدرة بنسبة 56% أن المؤسسة لا تخصص ميزانية خاصة لوضع إستراتيجية خاصة بتسيير الأزمة، أما العينة الثانية فتؤكد أن المؤسسة تخصص فعلا ميزانية لذلك الغرض. ويمكن تفسير ذلك بأن معرفة تخصيص المؤسسة لميزانية من عدمه حكر على بعض العمال فقط، وهم في الغالب يتقلدون مناصب تسمح لهم معرفة ذلك.

جدول رقم (69) يبين مدى قدرة الميزانية على تسيير الأزمة:

النسبة	التكرار	الميزانية كافية لتسيير الأزمة
37	13	نعم
63	22	لا
100	35	المجموع

تبين نتائج الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة ممن أجابوا بـ "نعم" أن الميزانية لا تكون كافية وذلك بنسبة 63%، فيحين ترى العينة المقدره بنسبة 37% بأنها كافية. وبالعودة إلى سبب عدم تخصيص المؤسسة لميزانية خاصة بالإستراتيجية فذلك يعود إلى: جدول رقم (70) يبين سبب عدم تخصيص المؤسسة لميزانية خاصة بالإستراتيجية:

النسبة	التكرار	لا تضع المؤسسة ميزانية خاصة بالإستراتيجية
24	11	نقص التمويل
60	27	سوء التسيير
16	7	توالي الأزمات
100	45	المجموع

جاءت نتائج الجدول لتفسر ما توصلنا إليه في الجدول السابق، إذ يحتل سوء التسيير النسبة الأكبر في سبب عدم تخصيص المؤسسة لميزانية خاصة بالإستراتيجية وذلك بنسبة 60%، وهذا راجع إلى طبيعة ومستوى العمال القائمين على الميزانية وتهاونهم في أداء مهامهم والتي من بينها التسيير العقلاني للميزانية، لتأتي النسبة الثانية والمقدرة بـ 24% والتي ترى في نقص التمويل سببا لذلك، تتمثل عادة هذه الفئة في المسؤولين الذين يحاولون من خلال إجاباتهم تبرير فشلهم في التسيير مدعين بذلك نقص التمويل، أو بسبب توالي الأزمات بنسبة 16%.

جدول رقم (71) يبين المسؤول عن وضع إستراتيجية تسيير الأزمة بالمؤسسة:

النسبة	التكرار	المسؤول عن الإستراتيجية
15	12	المدير
10	8	المكلف بالاتصال
11	9	إطارات معينة
64	51	دون إجابة
100	80	المجموع

تشير نتائج الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة لم يجيبوا عمداً أو لا يعرفوا أصلاً من يضع إستراتيجية تسيير الأزمة بالمؤسسة، وذلك بنسبة 64%، وهذا راجع ربما إلى تحفظهم عن ذلك نظراً لطبيعة السؤال، أو أن برنامج الإستراتيجية يأتيهم عبارة عن أوامر وتعليمات لا يعرفون مصدرها، فيحين ترى عينة أخرى من المبحوثين والمقدرة بنسبة 15% أن المدير هو المسؤول عن وضع الخطوط العريضة لبرنامج الإستراتيجية، هذه الفئة تكون قريبة من القيادة بحكم المنصب وهي في اطلاع دائم بكل ما يخص المؤسسة، أما بالنسبة لفئة المبحوثين التي ترى أن الأمر من صلاحيات إطارات معينة والمقدرة بنسبة 11% هم في الغالب رؤساء المصالح يمكنهم وضع برنامج استراتيجي نظراً لمتعهم بصلاحيات جزئية، أما آخر فئة فتؤكد أن خلية الأزمة ممثلة عادة في "المكلف بالاتصال" هي المخول لها ذلك، تفسير ذلك أن هذه الفئة بعيدة عن مراكز اتخاذ القرار بحكم المنصب، فعادة المكلف بالاتصال هو يقوم بتقديم وشرح برنامج إستراتيجية الأزمة في وسائل الإعلام، وبالتالي فإن الاعتقاد السائد لديها هو أن المكلف بالاتصال هو من يقوم بذلك، لكن ذلك غير صحيح بتأكيد من القائم بالاتصال، إذ أوضح لنا أن "مهمته أثناء الأزمات تتمثل في نقل محتوى برنامج الإستراتيجية المرسومة من قبل القيادة إلى وسائل الإعلام فقط".

ونشير في هذه النقطة إلى أهم مهام المسؤول أو القائد الاستراتيجي:¹

¹ يونس، طارق شريف، الفكر الاستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002، صص 45-46.

1- الفهم الدقيق لأغراض المنظمة وأهدافها المستقبلية والظروف المتغيرة المحيطة بها بهدف التهيؤ لمواجهة الأهداف الأمنية والمستقبلية، ويستغرق التخطيط مستلزمات التنفيذ وقتاً طويلاً من القائد الإستراتيجي.

2- تقويم الأداء الإستراتيجي ومتابعته: ويتضمن ذلك دور القائد الإستراتيجي في التحقق من سير الأمور المخططة وفقاً لمساراتها المحددة سلفاً، حسب المعايير الإدارية والتقويمية للوقوف على مدى فعالية التنفيذ¹.

جدول رقم (72) يبين قيام المؤسسة بالتعاقد مع مختصين قبل وضع الإستراتيجية:

النسبة	التكرار	تعاقد المؤسسة مع مختصين في الإستراتيجية
39	31	نعم
61	49	لا
100	80	المجموع

تظهر نتائج الجدول (72) أن غالبية عمال المؤسسة والمقدرة نسبتهم بـ 61% يؤكدون على عدم التعاقد مع مختصين قبل وضع الإستراتيجية، بينما ترى العينة الثانية والمقدرة بنسبة 31% عكس ذلك.

ومنه نستخلص أن المؤسسة لا تولي اهتماماً بالإستراتيجية لتسيير الأزمة والدليل عدم تعاقدها مع أشخاص مختصين في ذلك، أما الفئة التي ترى أن المؤسسة فعلاً تتعاقد مع مختصين في المجال فإن طبيعتهم كانت كما يلي:

جدول رقم (73) يبين طبيعة المختصين المتعاقدين مع المؤسسة:

النسبة	التكرار	طبيعة المختصين
55	17	خبراء اقتصاديين
45	14	مستشارين قانونيين
100	31	المجموع

¹ يونس، طارق شريف، المرجع السابق، ص ص 45-46.

- تشير نتائج الجدول أعلاه أن أفراد العينة الذين يرون أن المؤسسة تتعاقد مع مختصين في مجال الإستراتيجية أثناء الأزمة التي قدرت نسبتهم بـ39%، فإن 55% منهم يرون أن طبيعتهم "خبراء اقتصاديين" بينما تؤكد الفئة الثانية والمقدرة بنسبة 45% أنهم "مستشارين قانونيين". النتائج جاءت متقاربة والسبب في ذلك تفسره نتائج الجدول رقم (45)، إذ أن صلاحية التعاقد مع المختصين هي من شأن القيادة (المدير) أو من يمثله قانونا (مدير الموارد البشرية DRH) وبالتالي استحالة معرفة باقي العمال لطبيعة الأشخاص المتعاقد معهم. وهناك عدة عناصر تميز القائد الاستراتيجي في مهمة مواجهة الأزمات ومن أهمها:¹
1. قدرته على حيازة المواد النادرة أو اقتنائها، فالمال يضيف قوة تأثيرية للقائد الاستراتيجي وترقى المعرفة والخبرة بمستواه، وتضيف المعلومات قوة إضافية له.
 2. المركز الوظيفي المتميز الذي يمنحه سلطات وقدرات تتيح له التعامل مع القرارات الإستراتيجية واتخاذها.
 3. إسهامها المباشر في تحديد الاتجاه الشمولي للمنظمة من خلال القرارات التي تتخذها وبصفة خاصة القرارات التي تتخذ لتنفيذ الأنشطة الرئيسية التي ينطوي عليها تحديد مجالات البنيات التنظيمية.
 4. إمكانية التوسع في العلاقات مع أصحاب التأثير سواء داخل المنظمة أو خارجها بما يخدم تطلعات المنظمة، وخياراتها المستقبلية عبر شبكة من العلاقات يدعم من خلالها القائد الإستراتيجي الأطراف التي تسعى لإقامتها.
- جدول رقم (74) يبين مدى استشارة جميع العمال ببرنامج الإستراتيجية أثناء الأزمة:**

النسبة	التكرار	استشارة جميع العمال
20	16	نعم
80	64	لا
100	80	المجموع

تبين نتائج الجدول أعلاه أن الغالبية العظمى من العمال والمقدرة بنسبة 80% لا يتم استشارتها من قبل القيادة أثناء وضع الإستراتيجية الخاصة بالأزمة، وهو ما وقفنا عليه بالشرح والتأكيد في

¹يونس، طارق شريف، المرجع السابق، ص 65.

أثناء تحليلنا لمعطيات الجدول (47) إذ من المستحيل بما كان أن يتم استشارة جميع العمال أثناء وضع الإستراتيجية، فالأمر مقتصر فقط على المدير بالإضافة إلى رؤساء المصالح وبعض العمال بحكم المنصب والتخصص، وهي الفئة الممثلة بنسبة 20%.

جدول رقم (75) يبين مدى تطبيق الإستراتيجية في الميدان:

النسبة	التكرار	تطبيق الإستراتيجية في الميدان
57,5	46	نعم
42,5	34	لا
100	80	المجموع

تبين معطيات الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة يؤكدون تطبيق الإستراتيجية في الميدان وذلك بنسبة 57,5%، وهي نسبة مقبولة إلى حد بعيد تدل على الجهود المبذولة من طرف المؤسسة لتحقيق أهداف الإستراتيجية، وهذا عكس ما خلصت إليه الباحثة "هامل مهدية" أن المؤسسة الجزائرية لا تأخذ بإستراتيجية تدريب أعضاء خلية الأزمة على تسييرها بل تكفي بالخبرة والاحترافية لأعضائها في هذا المجال¹.

أما الفئة التي ترى عكس ذلك أي أن الإستراتيجية المتفق عليها لا تطبق في الميدان، والمقدرة بنسبة 42,5%، فترى سبب ذلك راجع إلى:

جدول رقم (76) يبين سبب عدم تطبيق برنامج الإستراتيجية في الميدان:

النسبة	التكرار	سبب عدم تطبيق برنامج الإستراتيجية في الميدان
53	18	سوء التسيير
29	10	نقص الإمكانيات
18	6	نقص التنسيق
100	34	المجموع

¹ هامل مهدية، مرجع سابق، ص 181.

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة ممن يرون أنه لا يتم تطبيق برنامج الإستراتيجية، ترى السبب في ذلك راجع إلى سوء التسيير وذلك بنسبة 53%، وهو ما يعاب ويحسب على المسؤولين بالمؤسسة باعتبارهم المخول لهم تسيير وضع وتسيير برنامج الإستراتيجية، ثم يليها نقص الإمكانيات في المرتبة الثانية بنسبة 29%، وهذا ما يتخذ كحجة من المسؤولين لتبرير فشلهم، ونفس السبب بالنسبة لنقص التنسيق، وهو ما يقف عليه فريق العمل في الميدان فهو الوحيد الذي يمكنه ملاحظة ذلك، تمثل هذه الفئة نسبة 18%.

جدول رقم (77) يبين وضع إستراتيجية جديدة بعد كل أزمة:

النسبة	التكرار	توضع إستراتيجية جديدة بعد كل أزمة
50	40	نعم
50	40	لا
100	80	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن إجابات المبحوثين جاءت متساوية، وهو ما يثبت أن هناك عينتين مختلفتين وبنفس العدد والنسبة 50%، ويمكن تفسير ذلك أن هناك فئة على اطلاع دائم على عمل المؤسسة بحكم المنصب الذي تشغله، وعكس ذلك الفئة الثانية لا تملك معلومات كافية حول تسيير الأزمات بالمؤسسة، فهي حتما بعيدة عن مراكز اتخاذ القرار بحكم المنصب دائما، فهي في العادة تشغل مناصب لا تسمح لها بالاطلاع على برنامج عمل المؤسسة والتي من بينها ما تعلق بالإستراتيجية، وهو ما يعاب على المسؤولين الذين لا يتواصلون مع هذه الفئة من العمال إلا عند الضرورة، ولا يطلعونهم بمستجدات المؤسسة.

ويتوقف استخدام تلك الإستراتيجيات على القدرات الشخصية والظروف الموضوعية والإمكانات المتاحة، ويمكن استخدام إحدى تلك الإستراتيجيات طوال فترة المواجهة معا حتى تحقق أهداف هذه المواجهة.

ويمكن كذلك استخدام إستراتيجيات معين في الفترة الأولى من دورة حياة الأزمة، ثم تغيير هذه الإستراتيجيات في بقية المراحل.

وغالبا ما يتم استبدال إستراتيجية بأخرى عندما تفشل في التعامل مع الأزمة، إلا أن اختيار إستراتيجية مناسبة يمثل أهمية كبيرة في سرعة وكفاءة التعامل مع الأزمة. ومن الصعوبة المفاضلة بين هذه الإستراتيجيات بصورة مطلقة عند التعامل مع الأزمات، وحتى نفس الأزمة عند تكرارها حيث أن ذلك يعتمد على الهدف المطلوب تحقيقه ومدى تناسب الإستراتيجية معه.¹

جدول رقم (78) يبين مدى تحقيق الإستراتيجية للأهداف المطلوبة:

النسبة	التكرار	مدى تحقيق الإستراتيجية للأهداف المطلوبة
16	13	جيدة
45	36	متوسطة
39	31	ضعيفة
100	80	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن نسبة تحقيق الإستراتيجية للأهداف المطلوبة تتراوح بين متوسطة بنسبة 45% وضعيفة بنسبة 39%، وهذا ما وقفنا عليه في الجداول السابقة حيث يعود السبب في ذلك إلى عدم استشارة جميع العمال (الجدول رقم 47) وسوء التسيير (الجدول رقم 2/48) بالإضافة إلى طبيعة الأزمات والتي تقف عائقا أمام تحقيق الإستراتيجية لأهدافها، بتأكيد من القائم بالاتصال، في إجابته لنا حول السؤال المتعلق بسبب عدم تحقيق الإستراتيجية للأهداف المرجوة؟ حيث ذكر لنا مجموعة من الأسباب والتي من بينها طبيعة الأزمات ومحدودية الوسائل (أزمات كبيرة تقابلها إمكانات بسيطة).

المبحث السادس: العوائق التي يواجهها فريق العمل في تسيير الأزمة:

نتطرق في هذا المحور وبالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية والمتمثلة في تحليل نتائج استمارات الاستبيان، إلى محاولة معرفة العوائق والصعوبات التي تواجه فريق العمل المكلف بتسيير الأزمة بمؤسسة سونلغاز تيزي وزو، وإمكانية تجاوزه لها والطريقة المستعملة في ذلك،

¹Likert, "Strategic Thinking : Can it be Taught" Long range Planning , Vol. 21 , No,1 1998,P33.

بالإضافة إلى دور القائم بالاتصال من كل هذا، والجدول التالية كفيلا بتأكيد ما نحاول الوصول إليه من نتائج، وهي كما يلي:

جدول رقم (79) يبين مصادفة فريق العمل لصعوبات في تسييره للأزمة:

النسبة	التكرار	مصادفة فريق العمل لصعوبات في تسيير الأزمة
87,5	70	نعم
12,5	10	لا
100	80	المجموع

جاءت نتائج الجدول لتعكس فعلا حجم الصعوبات التي يعانيتها فريق العمل أثناء الأزمة، حيث بلغت ما نسبته 87,5% وهي نسبة معتبرة ومتوقعة في نفس الوقت، هذا بالنظر إلى طبيعة عمل المؤسسة خاصة أثناء الأزمات، أما العينة التي ترى أنه لا توجد هناك صعوبات والتي قدرت نسبتها بـ 12,5%، فإن ذلك يدل إلى أن هذه الفئة من العمال لا تملك معلومات كافية عن حجم الصعوبات التي نقصدها ربما بحكم المنصب الذي تشغله. وبالعودة إلى العينة الأولى والتي أجابت بالإيجاب فإن طبيعة ونوع العوائق التي تواجهها، تتمثل فيما يلي:

جدول رقم (80) يبين طبيعة العوائق التي يصادفها فريق العمل أثناء تسيير الأزمة:

النسبة	التكرار	طبيعة العوائق
29	20	زيادة المهام
20	16	نقص التمويل
16	11	نقص المتعاونين
34	23	الظروف الطبيعية
100	70	المجموع

تبدو النتائج متقاربة مع ارتفاع طفيف في تلك المتعلقة بسبب الظروف الطبيعية بنسبة 34%، وهو أمر طبيعي ومتوقع في نفس الوقت لأنها (الظروف الطبيعية) السبب الرئيسي

في معظم الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة، أما عن زيادة المهام فهذا يفسر أن هذه الفئة والمقدرة بنسبة 29% تدرك حجم العمل الذي يصادفها أثناء الأزمات، فيحين ترى الفئة الثالثة من المبحوثين والمقدرة بنسبة 20% أن ذلك راجع لنقص التمويل، هذا النوع من العمال هو في الغالي من فئة المسؤولين فهي من يخول لها التصرف في الميزانية، وبالتالي تعلم مدى نقصه أو انعدامه وتأثير ذلك سلبيا على المؤسسة في حالة الأزمة أو حتى في الحالات العادية، أما آخر فئة والمقدرة بنسبة 11% والتي أكدت بأن السبب يعود إلى نقص المتعاونين، فهي في اتصال دائم مع المواطنين أثناء الأزمات وبالتالي فهي ترى في عدم تعاونهم سببا في زيادة الصعوبات وعائقا لا يمكن تجاوزه.

جدول رقم (81) يبين علاقة متغير الجنس بمصادفة فريق العمل لصعوبات في تسيير الأزمة:

الإجابة	نعم		لا		المجموع	
	ت	ن	ت	ن	ت	ن
المتغير						
ذكور	60	86	08	80	68	65
أنثى	10	14	02	20	12	15
المجموع	70	100	10	100	80	100

تبين نتائج الجدول أن نسبة الذكور من الذين يؤكدون على مصادفة فريق العمل لصعوبات في تسيير الأزمة مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث، حيث بلغت ما نسبته 86%، مقابل 14% إناث، ونفس الشيء بالنسبة للذين يرون العكس أي أن فريق العمل لا يصادف صعوبات أثناء الأزمة حيث بلغت نسبة الذكور 80%، فيحين قدرت نسبة الإناث بـ20%. نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور مرتفعة ممن يقرون بمصادفة فريق العمل لصعوبات في تسيير الأزمة مقارنة بالإناث، وهذا بحكم الطابع الميداني للمؤسسة وموضوع الدراسة "اتصال الأزمة" على عكس الإناث اللواتي ينحصر عملهن في المكاتب في مختلف المصالح، والدليل ما نحن بصدد التوصل إليه هو أننا سجلنا ارتفاعا في نسبة الإناث ممن ينفين عدم مواجهة فريق العمل للصعوبات في تسيير الأزمة عكس فئة الذكور التي سجلت انخفاضا ولو كان ضئيلا (06%) أي أن إجابتها (الإناث) كانت اعتباطية وغير مدروسة.

جدول رقم (82) يبين علاقة متغير الخبرة المهنية بمصادفة فريق العمل لصعوبات في تسيير الأزمة:

المجموع		لا		نعم		الإجابة المتغير	
		ن	ت	ن	ت		
29	23	50	05	26	18	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
65	52	30	03	70	49	من 06 إلى 15 سنة	
06	05	20	02	04	03	أكثر من 15 سنة	
100	80	100	10	100	70	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أن عينة العمال من 06 إلى 15 سنة يقرون أن فريق العمل يصادف صعوبات في تسيير الأزمة بما نسبته 70%، متبوعة بفئة أقل من 05 سنوات بنسبة 26%، وأخيرا فئة العمال أصحاب أكثر من 15 سنة خبرة بنسبة 04%، أما الذين ينفون مصادفة فريق العمل لصعوبات أثناء تسييره للأزمة نجد فئة أقل من 05 سنوات بنسبة 50%، تليها فئة من 06 إلى 15 سنة بما نسبته 30%، وأخيرا فئة أكثر من 15 سنة بنسبة قدرت بـ 20%.

بالعودة إلى النتائج المتوصل إليها نستنتج أن فئة العمال من 06 إلى 15 سنة كانت إجابتها مرتفعة بالنظر إلى كونها الفئة الأكثر تواجدا في الميدان بحكم أنها مزيج من الخبرة والشباب، والتي غالبا ما يبني عليها فريق العمل حيث يتم اختيار فئة تتمتع بخبرة ميدانية وأخرى بالكفاءة المهنية والقدرة الجسدية، وهو ما يتوفر في هذه الفئة.

كما نلاحظ أن الفئتان أقل من 05 سنوات وأكثر من 15 سنة خبرة ينفون مصادفة فريق العمل للأزمات ويؤكدون ما نحاول الوصول إليه، على اعتبار الفئة الأولى (أقل من 05 سنوات خبرة) عادة ما تكون سنواتها الأولى في العمل من أجل اكتساب الخبرة وبالتالي فإن المناصب التي تشغلها خلال هذه الفترة من العمل تكون غالبا بعيدا عن الميدان، حيث يركز المسؤولون بالمؤسسة على التكوين النظري بعيدا عن التطبيق، وعلى النقيض من ذلك نجد

فئة أكثر من 15 سنة خبرة بعيدة عن الميدان بحكم تقدمها في السن، وبالتالي تصبح مهامها داخل المكاتب أو تشتغل مناصب توجيهية فقط، وهذا ما وقفنا عليه بالملاحظة بالمشاركة خلال التبرص الميداني بالمؤسسة، حيث لاحظنا أن معظم المكاتب يشغلها إما العنصر النسوي، أما الذكور فغالبا ما يكونون من فئة العمال التي تتجاوز أكثر من 15 سنة خبرة، عكس فريق العمل أثناء الأزمة، فمعظمهم من فئة مزيج من الخبرة والشباب.

جدول رقم (83) يبين علاقة متغير المستوى التعليمي بمصادفة فريق العمل لصعوبات في تسيير الأزمة:

المجموع		لا		نعم		الإجابة المتغير	المستوى التعليمي
		ن	ت	ن	ت		
20	16	20	02	20	14	مستوى ثانوي	
21	17	20	02	21	15	شهادة ليسانس	
28	22	40	04	26	18	ماستر/ماجستير	
31	25	20	02	33	23	تقني/تقني سامي	
100	80	100	10	100	70	المجموع	

من خلال تتبعنا لنتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن أصحاب شهادات الماستر ينفون مصادفة فريق العمل لصعوبات أثناء تسيير الأزمة بنسبة 40%، فيحين جاءت إجابات أصحاب شهادة ليسانس وتقني وأصحاب المستوى الثانوي نفسها وبنسبة 20%، أما الذين يؤكدون على مصادفة فريق العمل لصعوبات فنجد النسبة الأكبر عند أصحاب الشهادات التقنية بنسبة 33، متبعين بحاملي شهادات الماستر بما نسبته 18%، ثم ليسانس بنسبة قدرت بـ 15%، وأخيرا أصحاب المستوى الثانوي بنسبة 14%.

جاءت النتائج لتؤكد تأثير المستوى التعليمي على مصادفة فريق العمل لصعوبات أثناء الأزمات، إذ ما يمكن التأكيد عليه أن أكبر نسبة من أصحاب الشهادات التقنية هي التي يمكن أخذ إجابتها بعين الاعتبار بالنظر إلى طبيعة السؤال فهي الفئة المخول لها في الغالب النزول إلى الميدان على رأس فريق العمل أثناء الأزمات على اختلاف طبيعتها وأنواعها، بل

ويتم استشارتها من قبل المسؤولين بالمؤسسة بالنظر إلى طبيعة التكوين المتحصل عليه والذي في العادة يكون متخصصا، وهو ما يفسر ترأسها لفريق العمل وتشكيلها لخلية الأزمة. أما أعلى نسبة بين كل المتغيرات فقد سجلت عند أصحاب شهادات الماستر والماجستير التي أكدت أن فريق العمل لا يصادف صعوبات أثناء الأزمة، لكن لا يمكن أخذ هذه النسبة أو الإجابة بعين الاعتبار، بحكم أن هذه الفئة غالبا ما ينحصر عملها في التخطيط والتسيير فقط بعيدا عن الميدان، مثلا أثناء وضع الإستراتيجية أثناء الأزمة يتم التخطيط لها من قبل الإطارات والمسؤولين بالمؤسسة، والتي يحوز معظمها على شهادات جامعية أما مهمة التنفيذ فهي من اختصاص فريق العمل، والمشكل بنسبة كبيرة من مختصين كل في مجاله، وهنا نؤكد أن التخطيط شيء والميدان شيء آخر.

جاءت باقي النسب متقاربة لتوحي لنا أن إجاباتها كانت شكلية بعيدة عن اليقين.

جدول رقم (84) يبين علاقة متغير الجنس بطبيعة العوائق التي يصادفها فريق العمل في تسيير الأزمة:

المجموع	الظروف الطبيعية		نقص المتعاونين		نقص التمويل		زيادة المهام		الإجابة المتغير	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
86	60	78	18	82	09	94	15	90	18	ذكر
14	10	22	05	18	02	06	01	10	02	أنثى
100	70	100	23	100	11	100	16	100	20	المجموع

من خلال تمعننا في نتائج الجدول أعلاه نجد أن نسبة الذكور يرون أن طبيعة العوائق التي يصادفها فريق العمل تكمن بدرجة كبيرة في نقص التمويل وهذا بنسبة 94%، فيحين يرى الإناث ذلك بنسبة 06، تليها زيادة المهام حيث بلغت النسبة عند الذكور ما نسبته 90%، مقابل 10% بالنسبة للإناث، أما عن نقص المتعاونين فقد قدرت النسبة عند الذكور بـ 82% مقابل 18% عند الإناث، وأخيرا بسبب الظروف الطبيعية حيث جاءت النسبة عند الذكور 78% وعند الإناث 22%.

بتمعنا في النتائج الكمية نلاحظ الفرق الواضح في النسب بين فئتي الذكور والإناث، ومنه نستنتج تأثير متغير الجنس على طبيعة العوائق التي يصادفها فريق العمل في تسيير الأزمة، وهذا طبيعي جدا لأن فريق مشكل معظمه من فئة الذكور، كما نلاحظ أيضا أن النسب جاءت متقاربة عند الجنسين فيما يخص طبيعة العوائق التي يصادفها فريق العمل، وهذا راجع إلى أن نوع وزمان ومكان حدوث الأزمة هو من يتحكم في هذه العوائق، فمثلا عند زيادة المهام هذا العائق يكون موسميا، حيث تزداد مهام فريق العمل في فصل الشتاء نتيجة أن معظم حوادث انقطاع الكهرباء أو حوادث الاحتراق بالغاز وهي في الغالب أهم الأزمات التي تكون المؤسسة طرفا فيها، تكون في الشتاء.

أما بالنسبة لنقص التمويل فهناك أزمات تتطلب إمكانيات مادية معتبرة، وهنا يقف نقص الموارد المالية خاصة عائقا في أداء فريق العمل لمهامه، ونفس الشيء بالنسبة لنقص المتعاونين والظروف الطبيعية.

جدول رقم (85) يبين علاقة متغير الخبرة المهنية بطبيعة العوائق التي يصادفها فريق العمل في تسيير الأزمة

المجموع	الظروف الطبيعية		نقص المتعاونين		نقص التمويل		زيادة المهام		الإجابة المتغير	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
26	18	26	06	27	03	25	04	25	05	أقل من 05
70	49	70	16	73	08	69	11	70	14	من 06 إلى 15
04	03	04	01	00	00	06	01	05	01	أكثر من 15
100	70	100	23	100	11	100	16	100	20	المجموع

تبين معطيات الجدول أعلاه أن عينة أفراد الدراسة من ذوي خبرة مهنية تتراوح بين 06 و 15 سنة يرون أن طبيعة العوائق تكمن في نقص المتعاونين وذلك بنسبة 73%، متبوعة بفئة أقل من 05 سنوات بـ 27%.

أما عن زيادة المهام فنسجل أكبر نسبة عند فئة من 05 إلى 15 سنة خبرة بما نسبته 70%، تليها فئة أقل من 05 سنوات بنسبة 25%، ثم فئة أكثر من 05 سنوات بنسبة 05%. فيما يخص عامل الظروف الطبيعية فقد احتلت فئة من 06 إلى 15 سنة النسبة الأكبر بـ70%، متبوعة بفئة أقل من 05 سنوات بنسبة قدرت بـ26%، وأخيرا فئة أكثر من 05 سنوات بنسبة 04%.

وبالنسبة لنقص التمويل كعائق يصادف فريق العمل فقد أكد ذلك فئة من 05 إلى 15 سنة بنسبة 69%، ثم فئة أقل من 05 سنوات بـ25%، وأخيرا فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 06%. ومنه نؤكد تأثير متغير الخبرة المهنية على كبيعة العوائق التي يصادفها فريق العمل، حيث سجلنا أكبر النسب في الإجابات الأربعة عند متغير من 06 إلى 15 سنة وهذا دليل واضح على المكانة التي تحتلها هذه العينة من العمال داخل المؤسسة، وكانت إجابتها مختلفة ومتقاربة مع ارتفاع طفيف فغي تلك المتعلقة بنقص المتعاونين كعائق يصادف فريق العمل في تسيير الأزمات، وهذا ما يفسره عملها الميداني الذي تقوم به، وبالتالي إمكانية مصادفتها لحالات (أزمات) نتيجة نقص المتعاونين خاصة من فئة المواطنين، كعائق في سبيل أداءها لمهامها. أما بالنسبة لفئة أقل من 05 سنوات كانت إجابتها أيضا متقاربة، ونفس الشيء بالنسبة لفئة أكثر من 15 سنة خبرة، ومن هنا نستنتج أنه مهما اختلفت العمال في مدة الخبرة التي يحوزونها لكنهم يتفقون على العوائق التي يصادفها فريق العمل سواء بالتجربة (فريق العمل) أو بالملاحظة (فريق التخطيط).

جدول رقم (86) يبين علاقة متغير المستوى التعليمي بطبيعة العوائق التي يصادفها فريق العمل في تسيير الأزمة:

المجموع	الظروف الطبيعية		نقص المتعاونين		نقص التمويل		زيادة المهام		الإجابة المتغير		
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت			
20	14	22	05	18	02	19	03	20	04	ثانوي	المستوى التعليمي
21	15	22	05	27	03	19	03	20	04	ليسانس	
26	18	26	06	27	03	25	04	25	05	ماستر	
33	23	30	07	27	03	37	06	35	07	تقني	
100	70	100	23	100	11	100	16	100	20	المجموع	

تشير نتائج الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من عينة أصحاب الشهادات التقنية يرون أن طبيعة العوائق تكمن نقص التمويل وذلك بنسبة 37%، متبوعة بحاملي شهادات الماستر بنسبة 25%، ثم حاملي شهادة ليسانس بنسبة 19%، وبنفس النسبة كانت إجابة أصحاب المستوى الثانوي أي بنسبة 19%.

أما عن زيادة المهام فنجد أصحاب الشهادات التقنية في الصدارة بنسبة 35%، ثم حاملي شهادات الماستر بنسبة 25%، وأخيرا أصحاب شهادات ليسانس والمستوى الثانوي 20%. أما فيما يخص الظروف الطبيعية وعلاقتها بطبيعة العوائق التي تصادف فريق العمل فإن ذلك يؤكد أصحاب الشهادات التقنية بنسبة 30%، متبوعين بحاملي شهادات الماستر بما نسبته 26%، وأخيرا أصحاب شهادات ليسانس بالإضافة إلى المستوى الثانوي بنسبة 20% لكليهما. وفيما يتعلق بنقص المتعاونين فجاءت إجابات المبحوثين متقاربة وهي كما يلي: 27% لكل من حاملي شهادة ماستر، ليسانس، وتقني، وأخيرا أصحاب المستوى الثانوي بنسبة 18%. بتمعنا في معطيات الجدول الكمية نستنتج أن تأثير المستوى التعليمي على طبيعة العوائق التي يصادفها فريق العمل أثناء تسيير الأزمة حيث أنه كلما كان المستوى التعليمي عاليا ومتخصصا زاد احتمال تعرفه على طبيعة العوائق، والدليل أن أكبر النسب سجلت عند فئة

التقنيين، ثم الماجستير، ليسانس، والمستوى الثانوي، وهو ما يؤكد ما توصلنا إليها في النتائج السابقة، وهو أن أصحاب الشهادات التقنية أكثر تمثيلاً لفريق العمل نتيجة الكفاءة المهنية التي يمتازون بها.

وهو ما يحسب على المسؤولين بالمؤسسة، إذ أنهم يولون أهمية كبيرة للمستوى التعليمي خاصة الميداني في مواجهتهم للأزمات بالمؤسسة، والذي من شأنه أن يساهم في القضاء أو التخفيف من حدة الأزمات التي باتت تهدد المؤسسة.

جدول رقم (87) يبين كيفية تجاوز هذه الصعوبات من طرف المؤسسة أثناء الأزمة:

النسبة	التكرار	كيفية تجاوز الصعوبات
27,5	22	الاجتماعات المتكررة
41	33	خلية الأزمة
12,5	10	إعادة النظر في الميزانية
19	15	طلب المساعدة الخارجية
100	80	المجموع

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة يرون أنه من أجل تجاوز الصعوبات التي تواجه المؤسسة أثناء الأزمة يكون من خلال، تشكيل خلية الأزمة وذلك بنسبة 33%، ومن هنا يبرز لنا حجم المهام التي يؤديها فريق خلية الأزمة، بالإضافة إلى الاجتماعات المتكررة بنسبة 22% والتي تعد أحد أنواع الاتصال اللفظي والمباشر وهنا يظهر دوره (دور الاتصال المباشر) في مؤسسة سونلغاز، فيحين ترى الفئة الثالثة والمقدرة بنسبة 19% في طلب المساعدة الخارجية أحد الحلول المناسبة للخروج من الأزمة، وهذا النوع من العمال يشجع على الاتصال بنوعيه الخارجي والمؤسستي (رجال أعمال، مؤسسات، جمعيات المجتمع المدني، مواطنين...)، أما الذين أجابوا بوجوب إعادة النظر في الميزانية كأحد الحلول للصعوبات المتعلقة بالأزمة والذين قدرت نسبتهم بـ 12,5% فهي بنسبة قليلة، تتمثل في فئة المسؤولين الذين يدركون بحكم مناصبهم ومهامهم أن بعض الأزمات تفوق إمكانيات

المؤسسة، هذا من جهة ومن جهة أخرى قد تكون حجة لتبرير فشلهم في التسيير والذي من بينه تجاوز عوائق الأزمات.

جدول رقم (88) يبين توقيت ظهور الصعوبات:

النسبة	التكرار	توقيت ظهور الصعوبات
12,5	10	أثناء التخطيط
87,5	70	عند النزول إلى الميدان
100	80	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة والمقدرة نسبتهم بـ 87,5% يرون في توقيت ظهور الصعوبات أثناء الأزمات هو أثناء النزول إلى الميدان، ومنه نستخلص أن هذه الفئة من العمال على علم بحجم الصعوبات التي يمر بها فريق العمل أثناء الأزمة، بحكم نزولها إلى الميدان، أما النوع الثاني من العمال والمقدرة نسبتهم بـ 12,5% في يرون في مرحلة التخطيط توقيتاً لظهورها، ومن هنا نستنتج أن هذا النوع من العمال يتمثل في المسؤولين ورؤساء المصالح المخول لهم وضع الخطط والاستراتيجيات للخروج من الأزمة، وبالتالي تكون على علم بصعوبة هذه المرحلة الإستباقية، والتي تتطلب الخبرة في التسيير واستشارة جميع العمال، بالإضافة إلى ضيق الوقت ونقص الإمكانيات.

جدول رقم (89) يبين نوع وطبيعة العوائق الأكثر تأثيراً:

النسبة	التكرار	العوائق الأكثر تأثيراً
35	28	الداخلية
27,5	22	الخارجية
37,5	30	خاصة بالأزمة
100	80	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن العوائق الأكثر تأثيراً هي تلك المتعلقة بالأزمة وذلك بنسبة 37,5%، تتمثل هذه الفئة أساساً في نوع العمال الذين يملكون معلومات خاصة

بالأزمة بحكم مناصبهم، وهم في الغالب من النوع الأكثر نزولا إلى الميدان، أما ثاني فئة والمقدرة بنسبة 35% فتزى في العوائق الداخلية عائقا لا يمكن تجاوزه ، يمكن تفسير ذلك أن هذه الفئة تكون قد تعرضت لضغوطات من المسؤولين أعاققتها في أداء مهامها، ونجد أن هناك فئة أخرى قدرت بنسبة 27,5% تؤكد أن العوائق الخارجية مؤثرا وهي في العادة من نوع العمال الذين ينزلون إلى الميدان وبالتالي تدرك حجم الصعوبات التي تواجهها.

جدول رقم (90) يبين علاقة متغير الجنس بالعوائق الأكثر تأثيرا:

المجموع		خاصة بالأزمة		عوائق خارجية		عوائق داخلية		الإجابة	
								المتغير	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
85	68	83	25	91	20	82	23	ذكر	نوع
15	12	17	05	09	02	18	05	أنثى	
100	80	100	30	100	22	100	28	المجموع	

تبين نتائج الجدول أن نسبة الذكور مرتفعة مقارنة بالإناث ممن يرون أن العوائق الأكثر تأثيرا والتي لا يمكن تجاوزها بسهولة هي العوائق الخارجية وهذا بنسبة 91%، فيحين بلغت النسبة عند الإناث 09%، أما العوائق الخاصة بالأزمة فقد بلغت عند الذكور ما نسبته 83%، و 17% عند الإناث، وبالنسبة للعوائق الداخلية فقد بلغت عند الذكور ما نسبته 82% فيحين بلغت عند الإناث 18%.

جاءت النتائج الكمية للجدول رقم (90) لتؤكد ما توصلنا إليه سابق في الجدول رقم (84) أي تأثير متغير الجنس على العوائق الأكثر تأثيرا، حيث نلاحظ أن النسبة الأكبر عند الذكور تمثلت في العوائق الخارجية، عكس فئة الإناث حيث سجلنا أكبر نسبة في العوائق الداخلية، وهذا راجع إلى طبيعة عمل الجنسين أثناء الأزمة، حيث أن غالبية فريق العمل الذي ينزل إلى الميدان يتشكل من الذكور وهو ما يجعله يصطدم بصعوبات تكون في غالبيتها خارجية.

في حين أن عنصر الإناث قد يواجه صعوبات متعلقة بالسير الحسن للعمل داخل المؤسسة أثناء الأزمة، من زيادة في ساعات العمل وضغط المسؤولين.

أما باقي النسب فجاءت متقاربة وهذا راجع إلى اختصاص كل فرد من الجنسين.

جدول رقم (91) يبين علاقة متغير الخبرة المهنية بالعوائق الأكثر تأثيرا:

المجموع		خاصة بالأزمة		عوائق خارجية		عوائق داخلية		الإجابة		نظرة العمالة
								المتغير		
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت			
29	23	27	08	32	07	29	08	أقل من 05 سنوات		
65	52	67	20	64	14	64	18	من 06 إلى 15 سنة		
06	05	06	02	04	01	07	02	أكثر من 15 سنة		
100	80	100	30	100	22	100	28	المجموع		

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة العمال من أصحاب الخبرة المهنية من 06 إلى 15 سنة يرون أن العوائق الأكثر تأثيرا تلك الخاصة بالأزمة بما نسبته 67%، تليها فئة أقل من 05 سنوات بنسبة 27%، وأخيرا فئة أكثر من 15 سنة بنسبة قدرت بـ 06%.

كما نجد فئة أصحاب الخبرة المهنية من 06 إلى 15 سنة يرون بوجود عوائق داخلية وخارجية بنفس النسبة حيث قدرت بـ 64%، تليها فئة أقل من 05 سنوات والتي ترى في العوائق الخارجية الأكثر تأثيرا وذلك بنسبة 32%، وأخيرا فئة العمال أصحاب خبرة مهنية أكثر من 15 سنة حيث بلغت 04%، أما الفئة التي ترى في العوائق الداخلية الأكثر تأثيرا فنجد فئة أقل من 05 سنوات بنسبة 29%، تليها فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 07%.

ما يمكن الخروج به من استنتاجات هو أن النسب بالنسبة لفئة العمال من 06 إلى 15 سنة جاءت متقاربة، وهو ما يفسر أنها صادفت صعوبات وعوائق مختلفة أملت ظروف الأزمة وتوقيتها، في المقابل سجلنا ارتفاعا في نسبة العوائق الخاصة بالأزمة وهذا كان منتظرا بالنظر إلى أن فريق الأزمة (فريق العمل، وخليّة الأزمة) يتشكل في معظمه من فئات عمرية تمزج بين عنصري الخبرة والشباب، وهو ما يتوفر عند هذه الفئة.

لكن لو نعود إلى النتائج الكمية سنلاحظ ارتفاعا في النسبة لدى الفئة من 06 إلى 15 سنة مقارنة بباقي أفراد العينة (أقل منت 05 سنوات وأكثر من 15 سنة) وهذا ما يفسره أن هذه الفئة هي الأكثر تمثيلا في مجتمع البحث.

جدول رقم (92) يبين علاقة متغير المستوى التعليمي بالعوائق الأكثر تأثيرا:

المجموع		خاصة بالأزمة		عوائق خارجية		عوائق داخلية		الإجابة المتغير	
		ن	ت	ن	ت	ن	ت		
20	16	20	06	18	04	21	06	مستوى ثانوي	المستوى التعليمي
21	17	23	07	10	04	21	06	شهادة ليسانس	
82	22	27	08	32	07	25	07	ماستر/ ماجستير	
31	25	30	09	32	07	32	09	تقني/ تقني سامي	
100	80	100	30	100	22	100	28	المجموع	

من خلال معطيات الجدول الكمية يظهر لنا أن عينة الأفراد من أصحاب شهادتي الماستر والتقنيين يرون بأن العوائق الأكثر تأثيرا هي العوائق الخارجية وهذا بنسبة 32% لكليهما، فيحين قدرت النسبة عند أصحاب المستوى الثانوي بـ 18% بينما بلغت عند حاملي شهادات ليسانس 10%.

أما عن العوائق الداخلية فقد بلغت النسبة عند التقنيين ما نسبته 32%، بينما عند أصحاب شهادات الماستر 25%، وليسانس والمستوى الثانوي 21%، وفيما يخص العوائق الخاصة بالأزمة فقد بلغت النسبة عند أصحاب التقنيين 30%، متبوعة بأصحاب شهادات الماستر بنسبة 27%، ثم ليسانس بنسبة 23%، وأخيرا أصحاب المستوى الثانوي بما نسبته 20%.

ما يمكن استنتاجه من خلال نتائج الجدول الكمية هو درجة تأثير المستوى التعليمي على عوائق الأكثر تأثيرا، حيث نلاحظ أنه كلما كان المستوى الدراسي عاليا ومتخصصا زاد احتمال معرفة العمال للعوائق الأكثر تأثيرا أثناء الأزمة.

لكن منا يمكن ملاحظته هو اتفاق فئتي حاملي شهادات الماستر والمستوى التقني على أن العوائق الخارجية هي الأكثر تأثيرا وبنفس النسبة، وهو ما يؤكد ما نحاول الوصول إليه. في حين جاءت باقي النسب متقاربة بغض النظر عن المستوى التعليمي، وهو ما يمكن إرجاعه إلى طبيعة المصالح التي ينتمي إليها أفراد عينة البحث، وعلى اعتبار أن توزيع العينة كان عشوائيا فيمكن أن نصادف فردا ذو مستوى ثانوي يؤكد على الصعوبات الخارجية بحكم أنه يشكل أحد عناصر فريق العمل أثناء الأزمة، وآخر ذو مستوى ماستر يرى في الصعوبات الداخلية الأكثر تأثيرا كونه عاملا مكتنبا بعيدا عن الميدان، ونفس الشيء بالنسبة لأصحاب مستوى ليسانس والشهادات التقنية.

جدول رقم (93) يبين إمكانية إبلاغ وسائل الإعلام بهذه الصعوبات:

النسبة	التكرار	إبلاغ وسائل الإعلام بصعوبات الأزمة
46	37	نعم
54	43	لا
100	80	المجموع

تبين نتائج الجدول رقم (57) أن غالبية العمال يرون أنه لا يتم إبلاغ وسائل الإعلام بهذه الصعوبات وهذا بنسبة 54%، وتفسير ذلك أنها من الفئات التي ترى في واجب التحفظ أو التكتّم سببا للخروج من الأزمة، فيحين ترى الفئة الأخرى والمقدرة بنسبة 46% العكس فهي تجد في تعاونها (وسائل الإعلام) أحد الحلول للأزمة.

جدول رقم (94) يبين دور وسائل الإعلام في تجاوز الصعوبات أثناء الأزمة:

النسبة	التكرار	دور وسائل الإعلام في تجاوز الصعوبات
70	26	إيجابي
30	11	سلبي
100	37	المجموع

تبين النتائج أعلاه أن الدور الإيجابي لوسائل الإعلام في تجاوز الصعوبات أثناء الأزمة كان غالباً بنسبة كبيرة قدرت بـ 70%، عكس أولئك الذين يرون في أن دورها سلبي والمقدرة نسبتهم بـ 30%، ومن هنا يظهر مدى مساهمة وتعاون وسائل الإعلام مع المؤسسة أثناء الأزمة.

ولكي تحقق وسائل الإعلام الأدوار المرجوة منها من قبل كافة الأطراف على النحو الأمثل، لا بد أن يتسم الأداء بمزيد من المصداقية، من خلال التزامها بعدد من الضوابط التي تحكم دورها في إدارة الأزمات، ومنها الفورية في نقل الأزمة، والتعريف بها وإمداد الجمهور بالحقائق التفصيلية أولاً بأول، والعمق والشمول في تغطية جوانبها المختلفة، وضبط النفس والتعامل بموضوعية مع أجهزة الرأي العام، والاعتراف بالأخطاء التي قد تحدث أثناء التغطية، والرجوع والاعتماد على المصادر الأصيلة ومن الأهمية بمكان إدراك أن تحقيق المصداقية لدى الجماهير عامة والنخب باختلاف مجالاتها ليس بالأمر السهل، وخاصة خلال الأزمات التي تطول مدتها، كما أن وجود قانون للمعلومات يرتب الحصول عليها وتبادلها يعد البوابة الرئيسية لتحقيق إعلام يسهم في مواجهة الأزمات، وليس إعلاماً يؤدي إلى اختلاق أزمات أو التهويل من بعضها¹.

وتلقتي النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا مع تلك التي توصلت إليها الباحثة * هامل مهديّة حيث وجدت أنه " من خلال ردود فعل المؤسسة اتجاه بعض المقالات ولاسيما السلبية منها كيف أن هذه العلاقة قائمة بين المد والجزر، وعلى الرغم من ذلك فإن سونلغاز (ولاية عنابة مجتمع البحث) تعتبر أن الصحفيين وبخاصة إذاعة عنابة متعاونة معها في بعض الأزمات.²

وبالعودة إلى الفئة التي تؤكد على عدم إبلاغ وسائل الإعلام بهذه الصعوبات فإن ذلك راجع إلى:

¹ آية محمد علي، " التعرض للبرامج الحوارية التليفزيونية ومواقع التواصل الاجتماعي وعلاقته بمستوى الثقة السياسية لدى الجمهور المصري " ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإذاعة والتليفزيون، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 2017، ص 99،
² هامل مهديّة، مرجع سابق، ص 225.

جدول (95) يبين سبب عدم إبلاغ وسائل الإعلام بصعوبات الأزمة:

النسبة	التكرار	سبب عدم إبلاغ وسائل الإعلام بالصعوبات
53	23	واجب التحفظ
21	9	طبيعة الأزمة
26	11	الدور السلبي لوسائل الإعلام
100	43	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن واجب التحفظ يمثل أكبر نسبة بـ 53%، فيحين جاء الدور السلبي لوسائل الإعلام والمتمثل في عدم تفاعلها مع جميع الأزمات في المرتبة الثانية بنسبة 21%، وهو ما يؤكد أن وسائل الإعلام لا تهتم بالأزمة بالمؤسسة بقدر اهتمامها بمصالحها الخاصة والمتمثلة في تحقيق الأرباح والتسويق على حساب المؤسسة، فهي كثيرا ما تتفاعل مع الأزمات التي تريدها فقط وعادة تلك التي تشغل الرأي العام المحلي والوطني، وهو ما أكدته آخر فئة والمقدرة بنسبة 21%.

جدول رقم (96) يبين دور الاتصال الداخلي بالمؤسسة في تجاوز العوائق المتعلقة بالأزمة:

النسبة	التكرار	دور الاتصال الداخلي في تجاوز الصعوبات
64	51	إيجابي
36	29	سلبي
100	80	المجموع

جاءت نتائج الجدول أعلاه لتؤكد الدور الإيجابي الذي يلعبه الاتصال الداخلي بالمؤسسة أثناء الأزمات، والذي بلغ ما نسبته 47% من مجموع العينة الكلية، في حين أجابت الفئة الثانية والمقدرة بنسبة 36% بالسلب، وقد يكون ابتعادها عن مراكز اتخاذ القرار بحكم المستوى التعليمي والمنصب الذي تشغله سببا مباشرا في عدم تفاعلها مع الأزمات وبالتالي استحالة معرفتها لدور الاتصال الداخلي بغض النظر عن باقي المصالح داخل المؤسسة.

جدول رقم (97) يبين دور القائم بالاتصال في تجاوز الصعوبات المتعلقة بالأزمة:

النسبة	التكرار	دور القائم بالاتصال في تجاوز الصعوبات
16	13	جيد
50	40	متوسط
34	27	دون فعالية
100	80	المجموع

تشير نتائج الجدول رقم (97) الدور السلبي إلى حد ما "للقائم بالاتصال" على مستوى المؤسسة، فنجد نسبة العينة التي أجابت بأن دوره متوسط قدرت بـ 50% وقد يكون ذلك حسب طبيعة الأزمات ونوعها، أما ثاني عينة والمقدرة بنسبة 34% فقد أكدت ما نحن بصدد الوقوف عليه، حيث ترى أن دوره دون فعالية، وهو ما يتطلب من المؤسسة إعادة النظر في المهام الموكلة للقائم بالاتصال أثناء الأزمة، حتى يصبح دوره إيجابي أكثر، أما ثالث عينة من مجتمع بحثنا والمقدرة بنسبة 16% فقد أكدت على الدور الإيجابي للقائم بالاتصال أثناء الأزمة، نلاحظ أنها نسبة ضئيلة تمثل في الغالب فئة المسؤولين الذين يحاولون عن طريق إجاباتهم تلميع صورة المؤسسة أمام الرأي العام الخارجي من مواطنين، وسائل إعلام، المؤسسات الأخرى... الخ.

جدول رقم (98) مدى زوال العوائق بنهاية الأزمة:

النسبة	التكرار	العوائق تزول بنهاية الأزمة
45	36	نعم
55	44	لا
100	80	المجموع

أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة يرون أن العوائق التي يواجهها فريق العمل أثناء الأزمة، لا تنتهي بنهاية الأزمة وذلك بنسبة 55%، وقد يرجع السبب في ذلك إلى حجم الأزمات من جهة وغياب ثقافة التخطيط طويل المدى لدى المؤسسة من جهة أخرى، أما فئة العمال التي أجابت بأن العوائق تزول بزوال الأزمة والمقدرة بما نسبته 45%، يمكن أن يفسر ذلك أنها من خارج فريق عمل خلية الأزمة، وبالتالي لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تعرف توقيت نهاية الأزمة.

جدول رقم (99) يظهر اقتراحات العمال لتفعيل دور الاتصال في تسيير الأزمة:

النسبة	التكرار	اقتراحات العمال لتفعيل دور الاتصال بالمؤسسة
24	19	اللامركزية واستشارة جميع العمال حول القرارات المتخذة
30	42	توفير الوسائل والإمكانات اللازمة للحد من الأزمة
46	37	بدون إجابة
100	80	المجموع

تشير نتائج الجدول رقم (99) إلى مدى تباين هذه الاقتراحات والتي يمكن تلخيصها في: العينة الأكبر من المبحوثين والمقدرة بنسبة 46% رفضت الإجابة على السؤال وتقديم اقتراحات أو حلول للمشكلة، وقد يعود ذلك إلى التزامها بالتحفظ والتستر حول أي موضوع

تراه حساس مبررة ذلك غالبا "بالسر المهني"، أو يمكن أن يكون السبب في مستواها الفكري والتعليمي الذي لا يسمح لها بالخوض في موضوع من هذا النوع.

أما ثاني عينة والمقدرة بنسبة 30% فقد أكدت على ضرورة وضع الإمكانيات اللازمة للحد من الأزمات، وهو ما يمكن تفسيره بنقص العتاد والتجهيزات الخاصة والتي دائما ما تقف كحاجز أمام قدرتها على تجاوز الأزمات المتتالية وخاصة الموسمية التي ترتفع في فصل الشتاء بحكم الظروف الجوية، يمكن ربط هذه الفئة من العمال بالمسؤولين بالمؤسسة الذين يدركون أهمية هذه الوسائل خاصة أثناء الأزمات.

فيحين طالبت الفئة الثالثة والمقدرة بنسبة 24% بالقضاء على المركزية واستشارة جميع العمال دون استثناء، وهو ما يعاب على المسؤولين بالمؤسسة من انفراد بالقرارات وتغيب دور الاتصال خاصة الغير الرسمي وما يلعبه من دور في خلق مناخ عمل ملائم، وهو ما من شأنه أن يساهم في التخفيف من حدة الأزمات، تمثل هذه العينة فئة العمال البسطاء والذين لا يأخذ بأرائهم في الغالب ولا يتم استشارتهم أصلا، وهو ما وقفنا عليه بالملاحظة.

نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا لموضوع الفعالية الاتصالية في تسيير الأزمة في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو، والتي اعتمدنا فيها على أدوات تمثلت في الاستمارة الملاحظة والمقابلة تمكنا من معالجة الإشكالية المطروحة وتفسير العلاقات بين أسئلة الاستبيان ومتغيرات الدراسة وحاولنا التعمق والبحث في الموضوع وفق ما تفضيه الأمانة العلمية وما اكتسبنا من معارف حول التخصص طوال مشوارنا الجامعي، وأيضا ما توفر لدينا من مراجع لنتمكن في الأخير من استخلاص النتائج التالية:

النتائج الجزئية

1. اتضح لنا أن نسبة الذكور بالمؤسسة مرتفعة مقارنة بالإناث، حيث قدرت بما قيمته بينما (85%) لم تتجاوز عند الإناث 15، وهذا راجع إلى طبيعة العمل الميداني للمؤسسة.
2. تشكل الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة النسبة الأكبر من مجتمع البحث بما نسبته (65%)، ومنه نستنتج أن أغلب العمال مزيج من الخبرة والشباب.
3. أغلب العمال المبحوثين بالمؤسسة يحوزون خبرة مهنية من 16 إلى 15 سنة، وهذا بنسبة (54%) وهو ما يفسر نسبة الفئة العمرية الغالبة على المؤسسة.
4. المستوى التعليمي لعينة الدراسة متقارب وتجانس من حيث الكم، وهو ما تفسره النسب المتحصل عليها: تقني (31%)، ماستر (28%)، ليسانس (21%)، ثانوي (20%).
5. أغلبية أفراد عينة الدراسة يقرون بوجود مؤشرات أو إichاءات عن احتمال حدوث أزمة بالمؤسسة، بما نسبته (80%).
6. اتفق غالبية المبحوثين على امتلاك المؤسسة لمخطط طوارئ خاص بالأزمة، وهذا بنسبة (62,5%).
7. (69,5%) من عينة الدراسة يرون أنه يتم تشكيل خلية أزمة بالمؤسسة، يشرف عليها المدير.
8. (54%) من المبحوثين يعترفون أن خلية الأزمة لا تتمتع بجميع الصلاحيات.
9. معظم أفراد الدراسة لا يتم استشارتهم أثناء الأزمة، وذلك بما نسبته (80%).

10. غالبية أفراد الدراسة تؤكد على أنه يتم إبلاغ وسائل الإعلام بالأزمة بما نسبته 54%.
11. يؤكد غالبية أفراد العينة أن خلية الأزمة تملك المعلومات الخاصة حول كيفية تسييرها بما نسبته (57,5%)، وهي (المعلومات) ذات مصادر داخلية وخارجية معا بنسبة (54%)
12. (66%) من المبحوثين يقرّون أن المؤسسة لا تعمل دائما وفق مخطط الطوارئ المتفق عليه مسبقا، بل "أحيانا" فقط بنسبة قدرت بـ (66%)
13. معظم العمال يعترفون بعدم إبلاغهم بنهاية الأزمة وهذا بنسبة (62,5%)، وإن حدث ذلك فيكون عن طريق الوسائل المكتوبة بما نسبته (46%).
14. غالبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون أنه لا يتم إبلاغ الجمهور الخارجي بوقوع أزمة تكون المؤسسة أحد أطرافها، حيث قدرت النسبة بـ (60%).
15. (59%) من العمال يؤكدون أنه لا يتم الرجوع إلى أسباب حدوث الأزمة بالمؤسسة.
16. يؤكد معظم المبحوثين أنه نادرا ما يتم إعلان نهاية حالة الطوارئ، وبنسبة (46%).
17. يراهن معظم المبحوثين على أن المؤسسة لا تقوم بتحليل المقالات الصحفية المعالجة للأزمة، بما نسبته (52,5%).
18. يرى معظم المبحوثين ومن أجل تطوير دور الاتصال الأزمات بالمؤسسة وجب تكوين موظفين مؤهلين، وهذا بنسبة (90%).
19. يتفق معظم المبحوثين وبنسبة (86%) أن المؤسسة تملك موقع إلكتروني على شبكة الأنترنت، وهو يساهم في تسيير الأزمة بما نسبته (52,5%).
20. يعتبر أغلب أفراد عينة الدراسة أن المؤسسة لا تستعين بمواقع التواصل الاجتماعي لتسيير الأزمة قدرت النسبة بـ (57,5%)، في مقابل ذلك تحتل الوسائل المكتوبة المرتبة الأولى في ذلك، بما نسبته (47,5%)، وتعتبر الأكثر فعالية بنسبة (45%)، مقارنة بالشفوية (16%) والإلكترونية (36%).

21. يرى أغلب أفراد عينة البحث أن فعالية وسائل الاتصال "مقبولة" من حيث تسييرها للأزمة، بما نسبته (57,5%)، وأن توظيفها أثناء الأزمة من صلاحيات إطارات ومسؤولي المؤسسة بنسبة (67,5%).
22. يؤكد أغلب المبحوثين وبما نسبته (79%) أن وسائل الاتصال تساهم في تسيير الأزمة، لكن في الوقت نفسه يرون أنها غير كافية، حيث قدرت النسبة بـ (61%)، كما أجزموا أن الوسائل المستعملة على المستوى الداخلي ليست نفسها على المستوى الخارجي، بما نسبته (65%).
23. نستنتج من إجابات المبحوثين أن النموذج الاتصالي المعتمد من قبل المؤسسة أثناء الأزمة، يكون "حسب طبيعة الأزمة" وبنسبة (52,5%).
24. يرى أغلب المبحوثين أن المؤسسة تملك إستراتيجية خاصة بالأزمة، بنسبة (62,5%)، وأن "إستراتيجية التحفظ" هي الإستراتيجية الأكثر اعتمادا من قبل المؤسسة أثناء الأزمة، بما نسبته (47,5%)، مقارنة بإستراتيجيتي "التبرير" (34%)، و"الشفافية" (19%).
25. يؤكد معظم الباحثين وبما نسبته (56%) أنه لا يتم تخصيص ميزانية خاصة بالإستراتيجية، وأن نسبة (64%) لا يعلمون من يقوم بوضع الخطوط العريضة لبرنامج الخطوط العريضة لبرنامج الإستراتيجية.
26. يتفق أغلب أفراد العينة وبنسبة (61%) بأنه لا يتم التعاقد مع مختصين من أجل وضع برنامج الإستراتيجية، وفي نفس الوقت تؤكد الفئة الأكبر من مجتمع البحث والمقدرة بنسبة (80%) أنه لا يتم استشارتهم في ذلك.
27. يقر (57,5%) من أفراد عينة البحث أنه يتم تطبيق برنامج الإستراتيجية في الميدان، بما نسبته (57,5%)، في حين يتفق المبحوثون على وضع برنامج إستراتيجي خاص بالأزمة من عدمه بنسبة (50%)، وأن الإستراتيجية تساهم في تحقيق أهداف متوسطة بنسبة (45%).

28. يصادف فريق العمل صعوبات في تسيير الأزمة بما نسبته (87,5%)، وأن طبيعة العوائق تكمن بالدرجة الأولى في "الظروف الطبيعية" بنسبة (34%)، في حين يتم تجاوز هذه الصعوبات من خلال تشكيل خلية الأزمة وهذا بنسبة (41%).

29. يؤكد أغلب المبحوثين أن هذه الصعوبات تظهر عند النزول إلى الميدان حيث قدرت نسبة ذلك بـ(87,5%)، وأن "العوائق الأكثر تأثيرا هي تلك "الخاصة بالأزمة"، وهذا بنسبة (37,5%) مقارنة بـ"العوائق الداخلية" بنسبة (35%) و"العوائق الخارجية" بـ(27,5%).

30. يرى أغلب المبحوثين وبنسبة (54%) أنه لا يتم إبلاغ وسائل الإعلام بهذه الصعوبات، وهذا مراعاة لواجب "التحفظ" والذي قدرت نسبته كما رأينا بـ (47%)

31. يتفق معظم أفراد العينة على الدور الإيجابي للاتصال الداخلي في تجاوز هذه الصعوبات، وذلك بنسبة (64%)، وفي نفس الوقت يرون أن دور القائم بالاتصال في تجاوز هذه الصعوبات متوسط بنسبة (50%).

32. كشفت الدراسة أن ما نسبته (55%) من المبحوثين ينفون نهاية هذه الصعوبات بنهاية الأزمة.

33. تعددت اقتراحات العمال من أجل تفعيل دور الاتصال الأزماتي بالمؤسسة، لكنها تلخص في الغالب إلى وجوب تكوين عمال مختصين في ميدان الاتصال، ووضع كل شخص في منصبه المناسب، بالإضافة إلى توفير الجو الملائم لذلك كعقد اجتماعات دورية، ملتقيات، ندوات.

النتائج العامة للدراسة:

1) دور الفاعلية الاتصالية في تسيير مراحل الأزمة بالمؤسسة:

من خلال ما سبق التطرق إليها خاصة في الجانب التطبيقي للدراسة، نستنتج أن هناك فعلا استعدادات قبلية من قبل عمال مؤسسة سونلغاز تيزي وزو تسبق مراحل الأزمة المختلفة، والتي تظهر من خلال إعلان حالة الطوارئ بالمؤسسة حال وقوع الأزمة، ليتم بعدها تشكيل خلية الأزمة، والتي يتمثل دورها غالبا في محاولة احتواء الأزمة بالإضافة إلى التواصل مع

الجمهور الخارجي وإبلاغ وسائل الإعلام التي تلعب هنا دور الوسيط بين المؤسسة ومختلف الفاعلين الاجتماعيين،.

وما لاحظناه أيضا بالملاحظة الميدانية أو بعد تحليل نتائج الدراسة: أن إعلان حالة الطوارئ، الإشراف على خلية الأزمة بما في ذلك ترأس فريق العمل، وبدرجة أقل إبلاغ وسائل الإعلام، كل هذا يتكفل به المدير العام أو من يمثله، وهو ما يعاب على المؤسسة ككيان اجتماعي توافقي منظم، وذلك راجع إلى مركزية اتخاذ القرار بالإضافة إلى نقص وفي بعض الحالات انعدام الاتصال بين مختلف العمال بالمؤسسة وخاصة في سياقه غير الرسمي، ونفس الشيء بالنسبة للاتصال الرسمي خاصة ما تعلق بالاتصال النازل، ويظهر ذلك جليا من خلال عدم إبلاغ الغالبية العظمى من العمال ببداية الأزمة أو نهايتها، ولا يتم استشارتهم أثناء مراحل الأزمة المختلفة، بل يتوقف الأمر عادة فقط على المسؤولين بالمؤسسة، وهو ما يمكن اعتباره شكلا من أشكال غياب الاتصال بالمؤسسة.

وما يمكن أن يعاب على المؤسسة وخاصة القائمين على جهازها التنفيذي (المسؤولين) هو الدور الثانوي وغير الفعال "للمكلف بالاتصال بالمؤسسة"، ويبرز ذلك من خلال مختلف القرارات بما فيها الاتصال بوسائل الإعلام، والتي تتمركز في قمة هرم المؤسسة ممثلة في المدير العام كمتحدث رسمي باسم المؤسسة خاصة أثناء الأزمات"، والسبب في ذلك حسب أغلب المبحوثين يعود إلى نقص الكفاءة والتكوين المتخصص.

أما عن دور الاتصال في الوقاية من الأزمات قبل حدوثها، أو تقديم حلول واقتراحات أثناء وقوعها، أو الخروج بتوصيات ومبادرات بعد نهايتها فيمكن اعتباره هامشي لا يرقى إلا أن يكون كأداة تستعملها المؤسسة أثناء الأزمات.

(2) توظيف المؤسسة لوسائل الاتصال المختلفة للخروج من الأزمة:

نستنتج بما لا يدعو مجالا للشك أن المؤسسة توظف العديد من وسائل الاتصال المتاحة، ويرتبط ذلك بنوع الأزمة، طبيعتها، بالإضافة إلى إطارها الزمني والمكاني.

تختلف الوسائل المستعملة في الاتصال الخارجي عن تلك الموظفة في الاتصال الداخلي، وهنا لاحظنا أن المؤسسة تعتمد غالبا على الوسائل المكتوبة والتي تعتبر الأكثر اعتمادا من قبل القائمين على المؤسسة في الاتصال بنوعيه، الصاعد: طلبات، إقتراحات، شكاوي...الخ، الاتصال النازل: أوامر، بلاغات...الخ، أو تلك التي تأتي من جهة موازية للاتصالين (الصاعد والنازل)، كأن يكون مصدرها مصلحة معينة تقوم بإعداد مذكرة مصلحة مثلا تكون ذات اتجاهين للاتصال، أي تستهدف المسؤولين "للإعلام" والموظفين "للتنفيذ"، تكون هذه الأخيرة بصفة كثيرة أثناء الأزمات أما استعمال المؤسسة للاتصال الخارجي فيكون من خلال استعمالها لها الوسائل الإلكترونية (فايسبوك، الموقع الرسمي للمؤسسة) بالإضافة إلى تسخيرها للإذاعة المحلية من أجل التواصل مع الجمهور الخارجي أثناء الأزمة من خلال تقديم شروحات ومعلومات عن الأزمة، أما عن الوسيلة الأكثر استعمالا وتوظيفا فهي تلك المتعلقة بالبيانات الصحفية كوسيلة رسمية وفعالة للاتصال مع مختلف المؤسسات، الجمهور، ووسائل الإعلام.

3) الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة للخروج من الأزمة:

تختلف الإستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة باختلاف الأزمة، ظروفها، توقيتها، وطبيعتها بالإضافة إلى حجم المؤسسة، ففي بعض الحالات (الأزمات) يجب توظيف إستراتيجية "التحفظ" عندما يتعلق الأمر بأزمة تكون مجهولة الأسباب والنتائج أو تكون أحد المؤسسات الحكومية ذات الطابع (الأمني مثلا) طرفا فيها، أما حول إمكانية استعمال إستراتيجية "التبرير" فعادة ما تكون العلاقة مع وسائل الإعلام، سواء كأداة للتواصل مع الجمهور أو علاقة مؤسسة-إعلام، أي بوسائل الإعلام نفسها، وهنا نؤكد أن المؤسسة تتمتع بإستراتيجية اتصالية تتمتع "الشفافية" خاصة مع الصحفيين، رغم وجود بعض الحالات التي يكون فيها سوء تواصل مع الصحفيين، وهي الحالات التي تلتزم فيها المؤسسة بواجب "التحفظ" والتي تعتبر الأكثر استعمالا من قبل المؤسسة أثناء الأزمة وهو ما كان منتظرا بالنظر إلى طابع عمل المؤسسة، التي تعتبر مؤسسة اقتصادية ذات طابع خدماتي، بالإضافة إلى تمتعها

بالاستقلال المالي وأصبحت مؤخرا ذات طابع مساهمي Actionnaire أو مؤسسة ذات أسهم SPA، وهذا النوع من المؤسسات غالبا ما يكون متعلقا على المحيط الخارجي وصعوبة تقديم معلومات.

4) العوائق التي يواجهها فريق العمل أثناء الأزمة:

يواجه فريق العمل العديد من العوائق، تختلف باختلاف المهام المكلف بها، والذي يواجه (فريق العمل) العديد من الصعوبات خاصة أثناء النزول إلى الميدان، من ظروف طبيعية، نقص في الإمكانيات، عدم تعاون الجمهور الخارجي والذي يكون في الغالب محايدا بل قد يتعدى الأمر لأن يصبح عبئا على فريق العمل، إذا كان طرفا في الأزمة (ضحية). إن المعوقات التي يواجهها فريق العمل تزداد بصفة ملحوظة خاصة خلال فترة الشتاء نظرا لطابع عمل المؤسسة، والتي تكون في أغلبها عبارة عن انقطاعات في التزود بالكهرباء، بالإضافة حوادث الاختناق بالغاز، وهي أغلب الأزمات أو التدخلات التي تكون المؤسسة طرفا فيها.

قد تتمثل الصعوبات أيضا في وسائل الإعلام إذ يمكن أن يتحول دورها إلى سلبي أو عدائي من خلال محاولة تشويه صورة المؤسسة لدى الرأي العام وإعطاء نظرة سيئة، خاصة إذا ما فشلت أو لم تتمكن المؤسسة من الخروج بنتائج مرضية لأزمة معينة، التزمت من خلالها بواجب "التحفظ" فهنا يظهر الموقف العدائي للصحافة بمحاولة إثارة بعض الأحداث ولاسيما في حالة غياب مصادر للمعلومات.

التوصيات والاقتراحات:

استنادا إلى النتائج المتوصل إليها من خلال أسئلة استمارة البحث، قمنا بصياغة مجموعة من التوصيات مبنية على تصورات شخصية، متعلقة أساسا بـ"دور الفاعلية الاتصالية في تسيير الأزمة بالمؤسسة" تمثلت هذه الاقتراحات فيما يلي:

- ❖ على القائمين على المؤسسة ضرورة تكثيف جهودهم لتطوير الاتصال الداخلي بالمؤسسة لما له من دور في إمكانية التنبؤ بالأزمات، وبالتالي تجنبها.
- ❖ وجوب التكوين التخصصي للمكلفين بالاتصال حسب المعايير المناسبة خاصة في ظل التطور التكنولوجي في وسائل الاتصال، وذلك عن طريق العاقد مع مختصين في ذلك.
- ❖ ضرورة إشراك جميع العمال ولو بشكل غير مباشر في تسيير الأزمات، مما يشعرهم بأهميتهم بالمؤسسة وهو ما من شأنه ضمان السير الحسن للعمل داخلها وتفادي ظهور صراعات بين العمال.
- ❖ ربط علاقات أساسها الثقة مع الجمهور الخارجي، بالنظر إلى دوره الإيجابي في التعاون مع المؤسسة،
- ❖ العمل على تخصيص ميزانية وإمكانات كافية لتطوير الاتصال بالمؤسسة لمجابهة التحديات التي يضافها.
- ❖ محاولة العمل وفق إستراتيجية واضحة المعالم يشرف عليها مختصون في المجال وتفادي العشوائية في التسيير.
- ❖ التوزيع العادل للمسؤوليات بين العمال والمسؤولين وفق مبدأ المستوى التعليمي والكفاءة المهنية، بعيدا عن المحسوبية (الرجل المناسب في المكان المناسب)
- ❖ تفادي مركزية اتخاذ القرار لما لها من دور سلبي في خلق عدم الثقة بين العمال والمسؤولين.

- ❖ خلق علاقات جيدة أساسها الاحترافية والشفافية مع وسائل الإعلام، نظرا لدورها خاصة أثناء الأزمات، حيث تعتبر الوسيط الفعال بين المؤسسة وجمهورها الخارجي، وبالتالي ضرورة تسخيرها وفق ما تمليه الحدود القانونية وأخلاقيات المهنة.
- ❖ محاولة الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات الجمهور سواء المسجلة في سجل الاقتراحات أو التي يدونها إلكترونيا عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي
- ❖ ضرورة المحافظة على سمعة المؤسسة من كافة التهديدات الخارجية ومكانتها الاقتصادية عن طريق ترسيخ مبدأ التنافس الشريف وإتقان العمل وبالتالي كسب رضى الزبائن وتحقيق النمو الاقتصادي، وذلك يمر عن طريق شبكة من الاتصالات الخارجية توضع لهذا الغرض.
- ❖ وجوب إدراج "اتصال الأزمة" كأحد أهم عناصر التكوين بالمؤسسة، لما له من دور في تقادي الأزمات أو التخفيف من حدتها قبل وقوعها، يشرف عليه مختصين في المجال، أو من خلال التعاقد أو خلق اتفاقيات مع معاهد تكوين ومؤسسات خاصة بذلك.

خاتمة

بتطرقنا للإجراءات المنهجية والفصول النظرية والتطبيقية في معالجة موضوع "فاعلية الاتصال في تسيير الأزمة" نكون قد وصلنا إلى تحقيق جملة الأهداف التي سطرناها لهذه الدراسة، والذي قادتنا إليها رغبة شخصية حاولنا من خلالها لفت نظر المؤسسة وتوجيهها لتحقيق رضى الجمهور واكتساب سمعة جيدة بين مختلف المؤسسات، خاصة في ظل التطور التكنولوجي الذي بات يشهده العالم اليوم بما في ذلك تطور شبكة الاتصالات، وبالخصوص المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي والخدماتي، فالمؤسسة اليوم تقف بين تحديين هما تقديم خدمة عمومية في المستوى لكن دون الإخلال بالنظام الداخلي أو تعريض نفسها للخطر اقتصاديا (الإفلاس)، وذلك من خلال التعامل الاحترافي مع كل ما يهدد كيانها ورأسمالها خاصة ما تعلق بالأزمات على اختلاف أشكالها وأنواعها، عن طريق الاستغلال الأمثل لكل الوسائل المادية واللوجستيكية واستثمار العنصر البشري، لما له من أهمية في النهوض بالمؤسسة والتصدي لمختلف الصعوبات التي تهددها والتحديات التي تواجهها. إن تغليب دور الاتصال واستغلاله وفق ما تمليه الضرورة أصبح ضروريا لدى المؤسسات، خاصة في حالة الأزمات داخلية كانت أو خارجية، فيظهر دور التسيير بشكل موازي للاتصال، هذا الأخير (التسيير) لا يمكن أن يتم دون وجود فاعلية اتصالية كأداة لممارسته، فتنشأ علاقة تكاملية بين التسيير من جهة والاتصال من جهة أخرى من خلال التواصل وبشكل مستمر مع الفاعلين الاجتماعيين (جمهور، وسائل إعلام، مؤسسات... الخ) لأن الاتصال هنا يصبح الأداة الأولى والأساسية للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها. لتتوصل في نهاية بحثنا إلى أن الاتصال يكتسي دورا فعالا في التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها، ومرافقتها أثناء وقوعها ونموها، بالإضافة إلى دوره بعد نهاية الأزمة من خلال عمله (الاتصال) على محاولة استعادة سمعة المؤسسة والدفاع عنها خاصة في وجه الحملات الإعلامية، التي غالبا ما تتعرض لها المؤسسة من خلال الاستعانة "بحق الرد" المكفول قانونيا.

إن التسيير الجيد للأزمات التي تهدد المؤسسة قد يتحول بالأزمة من الطابع السلبي إلى الطابع الإيجابي، خاصة إذا تمكن القائمون عليها (فريق العمل، خلية الأزمة) من تسييرها إيجابيا والتخفيف من حدتها والخروج بنتائج مرضية وخسائر قليلة، هنا يظهر الجانب الإيجابي للأزمات من خلال كسب ثقة الجمهور والعملاء، فتعطي المؤسسة الانطباع للرأي العام عن طريق وسائل الإعلام أنها جاهزة لمثل هكذا تحديات وأزمات.

الملاحق

الملحق رقم (01) دليل المقابلة

مع السيد/ بن حمو سعيد؛ المكلف بالاتصال على مستوى مؤسسة سونلغاز تيزي وزو، يوم
2019/09/26 على الساعة 14:30.

السؤال 01: ما هو تخصصكم (طبيعة الشهادة المحصل عليها)؟

السؤال 02: ما هو دوركم كمكلف بالاتصال أثناء الأزمات؟

السؤال 03: كيف تقيم فاعلية الاتصال أثناء الأزمة بمؤسستكم؟

السؤال 04: هل يتم استشارتكم من قبل المسؤولين أثناء وقوع الأزمة؟

السؤال 05: كيف يكون تعاملكم مع وسائل الإعلام خلال الأزمات؟

السؤال 06: بصفتم مكلف بالاتصال على مستوى المؤسسة، كيف تقيم فاعلية الاتصال
الداخلي بالمؤسسة أثناء الأزمة؟

السؤال 07: من يشرف عادة على خلية الأزمة، وما هو دوركم في ذلك؟

السؤال 08: كيف تقيمون مدى احترام مخطط الطوارئ من قبل العمال بالمؤسسة؟

السؤال 09: هل حدث وأن عجزتم عن احتواء أزمة معينة بالمؤسسة، كان نقص الاتصال
سببا مباشرا فيها؟

السؤال 10: بصفتم مكلف بالاتصال، ما هي اقتراحاتكم لتطوير دور الاتصال بالمؤسسة،
خاصة أثناء الأزمة (الاتصال الأزماتي)؟

الملحق رقم 03: استمارة الدراسة الميدانية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

فرع الإعلام و الاتصال

استمارة بحث بعنوان :

فاعلية الاتصال في تسيير الأزمة في المؤسسة

دراسة حالة:مؤسسة سونلغاز تيزي وزو

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام و الاتصال

تخصص "اتصال التنظيمي"

إشراف الأستاذة :

نصيرة خالفي

إعداد الطالبين :

. حسام ضحوة

. محند بلكبير

نرجو منكم مساعدتنا في ملئ هذه الاستمارة المكملة لبحثنا،و المندرجة ضمن دراسة حول مؤسستكم.

نأمل أن تكون إجابتكم عن أسئلتنا تتسم بالمصداقية و الموضوعية.

ملاحظة هامة : ضع علامة X أمام الإجابة التي تراها مناسبة.

شكرا على تعاونكم.

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

السنة الجامعية 2019/2018

أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية :

1- الجنس :

ذكر أنثى

2- السن :

من 20 إلى 30 من 31 إلى 40 من 41 فما فوق

3- الخبرة المهنية :

أقل من 05 سنوات من 06 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

4- المستوى التعليمي :

المحور الأول / دور الاتصال في تسيير مراحل الأزمة في مؤسسة - سونلغاز -

*قبل الأزمة :

1/ هل توجد مؤشرات أو إichاءات عن احتمال حدوث أزمة ؟ نعم لا

2/ هل تملك المؤسسة مخطط طوارئ حول كيفية التعامل مع الأزمة ؟

نعم لا

في حالة لا ؛ لماذا ؟

*أثناء الأزمة :

3/ هل يتم إبلاغ جميع العمال بالأزمة ؟ نعم لا

. إذا الإجابة بنعم ؛ من يقوم بذلك ؟

4/ هل يتم في الغالب تشكيل خلية أزمة ؟ نعم لا

. إذا كانت الإجابة بنعم ؛ من يقوم بذلك ؟

من يشرف عليها ؟

5 / هل تتمتع بجميع الصلاحيات ؟ نعم لا

6/ هل يتم استشارة جميع العمال دون استثناء ؟ نعم لا

7/ هل يتم إبلاغ وسائل الإعلام ؟ نعم لا

8/ هل تملك خلية الأزمة معلومات كافية حول تسيير الأزمة ؟ نعم لا

. إذا كانت الإجابة بنعم ؛ ما هي مصادرها ؟ داخلية خارجية

داخلية و خارجية معا

*بعد الأزمة :

9/ هل يتم العمل وفق مخطط الطوارئ المتفق عليه مسبقا؟ دائما

أحيانا أبدا

. إذا كانت الإجابة أبدا ؛ لماذا ؟

.....

10/ هل يتم إبلاغ العمال بنهاية الأزمة ؟ نعم لا

. إذا كانت الإجابة بنعم ؟ كيف ذلك (بأي وسيلة) ؟ بشكل مباشر (شفهي)

عن طريق وسائل مكتوبة اجتماعات

11/ هل يتم إعلام الجمهور الخارجي ؟ نعم لا

. إذا كانت الإجابة بنعم ؛ من يقوم بذلك ؟

. بأي وسيلة ؟ ندوة صحفية بيان صحفي وسائل التواصل

الاجتماعي أخرى، أذكرها
.....

12/ هل يتم الرجوع إلى أسباب حدوث الأزمة ؟ نعم لا

13/ هل يتم إعلان نهاية حالة الطوارئ ؟ نعم لا

14/ هل تقوم المؤسسة بتحليل المقالات الصحفية المعالجة للأزمة ؟

نعم لا

15/ حسب رأيك؛ ما هي الإجراءات الواجب اتخاذها لتطوير دور الاتصال؟

مراجعة الميزانية تكوين موظفين مؤهلين أخرى ؛ أذكرها

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

المحور الثاني / توظيف المؤسسة لوسائل الاتصال لتسيير الأزمة :

16/ هل تملك المؤسسة موقع إلكتروني على شبكة الانترنت ؟ نعم لا

. لا ؛ السبب

17/ هل يساهم هذا الموقع في تسيير الأزمة ؟ نعم لا

18/ هل تملك صفحة على مواقع التواصل الاجتماعي (فيسبوك) ؟ نعم لا

19/ هل تستعين المؤسسة بمواقع التواصل الاجتماعي لتسيير الأزمة ؟ نعم لا

. كيف ذلك ؟

. إعداد منشورات إلكترونية حول الأزمة

-قياس مدى تفاعل جمهور هذه الوسائل مع الأزمة، عن طريق ملاحظة التعليقات

-تفاعل مختلف الصفحات و المواقع مع الأزمة

. أخرى ؛

حددها.....

20/ ما هي الوسائل التي توظفها المؤسسة أثناء الأزمة ؟ مكتوبة إلكترونية

شفهية مباشرة

21/ من بين تلك الوسائل، ما هي الوسيلة الأكثر فعالية ؟

22/ ما مدى فعالية هذه الوسائل في تسيير الأزمة ؟ جيدة مقبولة دون فعالية

23/ من يقوم بتوظيف هذه الوسائل ؟ خبراء إطارات المؤسسة عمال بسطاء

24/ ما هي المعايير التي يتم بموجبها اختيار الوسيلة أو التقنية المناسبة ؟

حسب نوع الأزمة حسب توقيت الأزمة حسب مكان حدوث الأزمة

25/ هل يساهم حسن توظيف هذه الوسائل في تسيير الأزمة ؟ نعم لا

. إذا كانت الإجابة لا ؛ لماذا ؟ سوء الاستعمال طبيعة الوسائل أخرى

/26 هل كانت هذه الوسائل كافية لتسيير الأزمة ؟ نعم لا

/27 هل الوسائل والتقنيات المستعملة على المستوى الداخلي هي نفسها على المستوى؟

الخارجي ؟ نعم لا

المحور الثالث / الاستراتيجيات و النماذج المتبعة في تسيير الأزمة ، بمؤسسة سونلغاز

- 28/ ما هو نموذج الاتصال الذي تعتمدة المؤسسة أثناء الأزمة؟ الاتصال الصاعد
- الاتصال النازل الاتصال الأفقي حسب طبيعة و نوع الأزمة
- 29/ هل ملك المؤسسة إستراتيجية خاصة بتسيير الأزمة ؟ نعم لا
- 30/ ما هي الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة من قبل المؤسسة ؟ إستراتيجية الشفافية
- التحفظ التبرير أخرى (أذكرها).....
- 31/ هل يتم تخصيص ميزانية خاصة بالإستراتيجية ؟ نعم لا
- . إذا كانت الإجابة نعم ؛ هل تكون كافية ؟ نعم لا
- . إذا كانت الإجابة لا ؛ لماذا ؟ نقص التمويل سوء التسيير توالي الأزمات
- 32/ من يقوم بوضع الخطوط العريضة للإستراتيجية ؟
- 33/ هل يتم التعاقد مع مختصين في المجال قبل وضع الإستراتيجية ؟ نعم لا
- . إذا كانت الإجابة نعم ؛ ما طبيعتهم ؟ خبراء اقتصاديين مستشارين قانونيين
- آخرين ؛ أذكرهم ؟
- 34/ هل يتم استشارة جميع العمال حول برنامج الإستراتيجية ؟ نعم لا
- 35/ هل يتم تطبيق الإستراتيجية المتفق عليها آنفا في الميدان ؟ نعم لا
- . إذا كانت الإجابة لا ؛ لماذا ؟.....
- 36/ هل يتم وضع إستراتيجية جديدة بعد كل أزمة ؟ نعم لا
- 37/ ما مدى تحقيق الإستراتيجية للأهداف المرجوة ؟ جيدة متوسطة ضعيفة

المحور الرابع / العوائق التي يواجهها فريق العمل في تسيير الأزمة:

38/ هل يصادف فريق العمل صعوبات في تسيير الأزمة ؟ نعم لا

. إذا كانت الإجابة نعم ؛ ما طبيعة هذه العوائق ؟ زيادة المهام نقص التمويل

نقص المتعاونين الظروف الطبيعية أخرى؛حددها؟

39/ كيف يتم تجاوز هذه الصعوبات ؟ الاجتماعات المتكررة خلية الأزمة

إعادة النظر في الميزانية طلب المساعدة الخارجية(خارج المؤسسة)

40/ متى تظهر هذه الصعوبات ؟ أثناء التخطيط عند النزول إلى الميدان

41/ ما هي العوائق الأكثر تأثيرا و لا يمكن تجاوزها بسهولة ؟ الداخلية (عمال ، مسؤولين ،

تجهيزات ..) الخارجية (الجمهور، وسائل الإعلام) عوائق خاصة بالأزمة

42/ هل يتم تبليغ وسائل الإعلام حول هذه الصعوبات ؟ نعم لا

. إذا كانت الإجابة نعم ؛ ما دورها في تجاوز هذه العوائق ؟ إيجابي سلبي

. إذا كانت الإجابة لا ؛ لماذا ؟ واجب التحفظ طبيعة الأزمة عدم تفاعل وسائل الإعلام

أسباب أخرى

43/ ما دور الاتصال الداخلي في تجاوز الصعوبات ، و بحث سبل جديدة ؟ إيجابي

سلبي

44/ ما دور القائم بالاتصال على مستوى المؤسسة في تجاوز هذه الصعوبات ؟ جيد

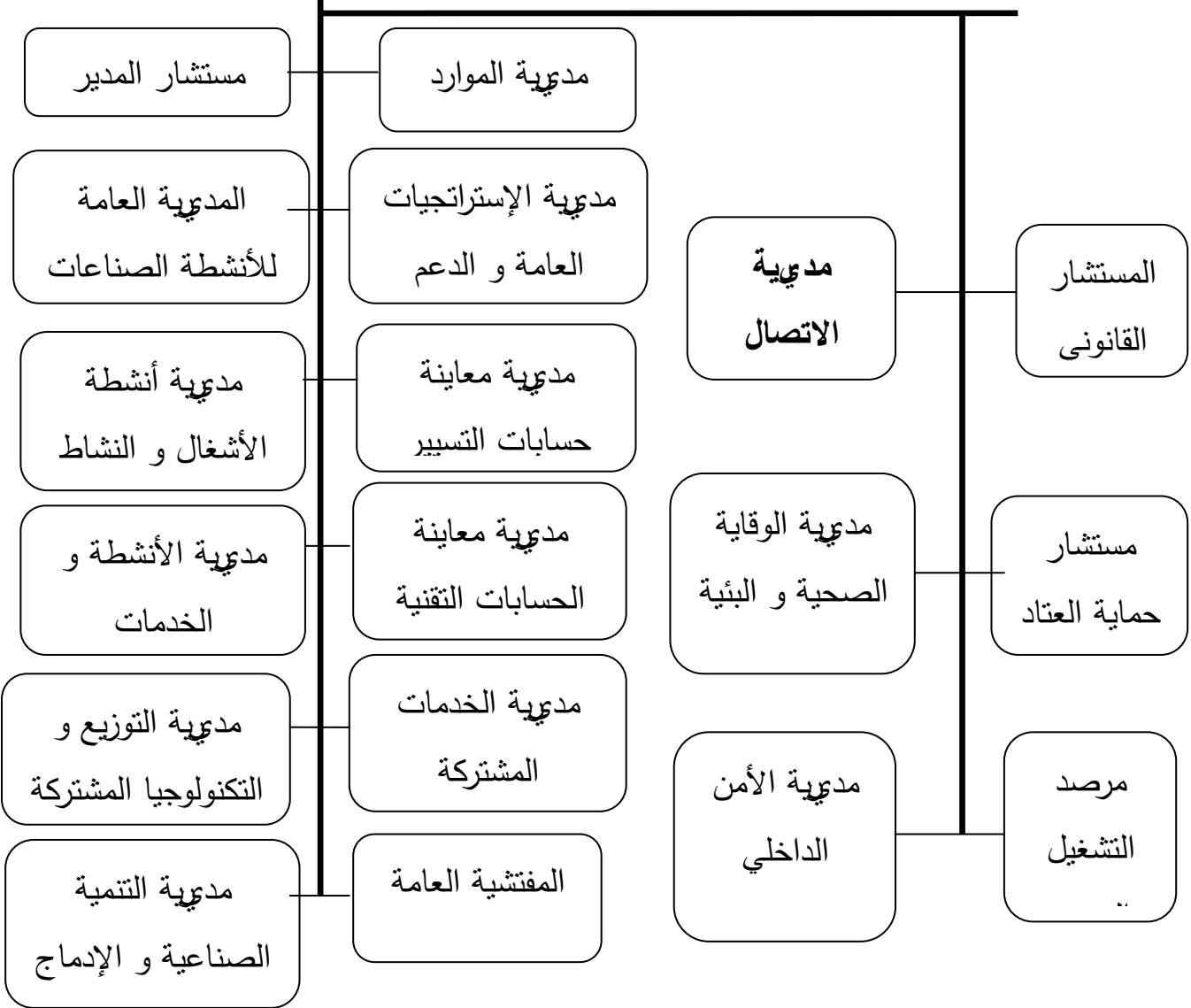
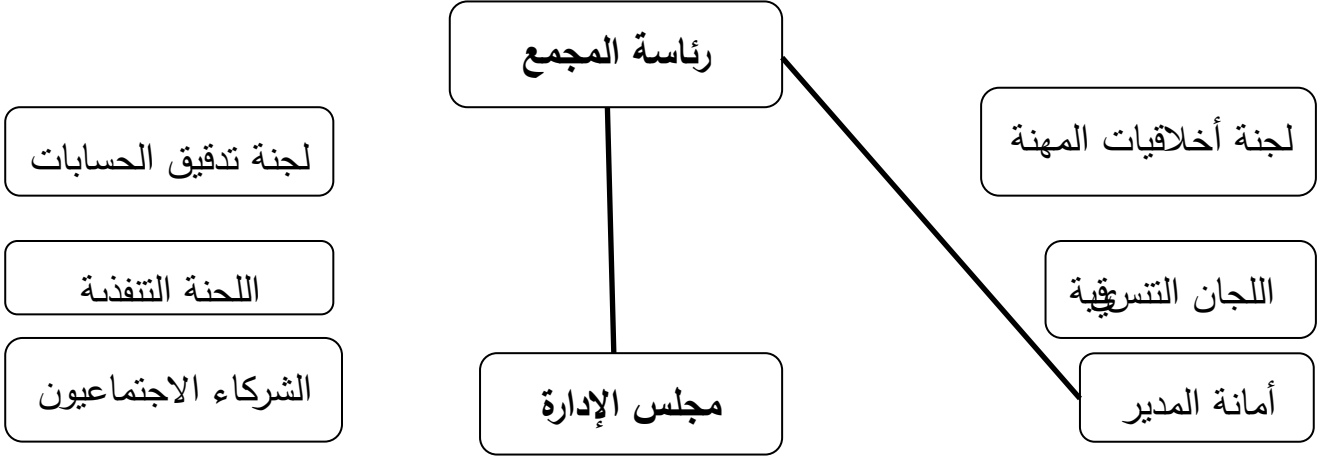
متوسط دون فعالية

45/ هل تنتهي هذه العوائق بنهاية الأزمة ؟ نعم لا

46/ ما هي اقتراحاتكم لتفعيل دور الاتصال في تسيير الأزمة ؟

.....

الملحق رقم (04): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



ملحق رقم (05) الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - تيزي وزو-



ملحق رقم (06) بيان صحفي خاص ببداية الأزمة :

Concession de Distribution de Tizi-Ouzou
Réf CC/DDTO/2019

Le 01/08/2019

Communiqué de Presse

La wilaya de Tizi-Ouzou a enregistré des perturbations électriques importantes suite à une tempête violente de vent et de pluie la nuit du 31 juillet au 01 aout 2019 qui a causé des dommages conséquents sur les deux réseaux transport et distribution. Les travaux de réparation du pylône haute tension tombé à Thala Bounane sur le réseau transport nécessitent environ trois jours vu l'importance des dégâts.

L'indisponibilité de cette ligne de transport qui assure l'alimentation des postes sources à savoir :

1-Poste source BOUKHALFA couvrant trois localités suivantes : une grande partie de la ville de Tizi-Ouzou ; Makouda et Mizrana ;

2-Poste source DBK couvrant dix localités suivantes : ville de DBK, Tadmaït, Sidi Namane, Mouldiouene, Ait Yahia Moussa, Tirmatine , Mkira, Maatkas, Souk El Thenine et Tassadourte.

3-Transformateur N°02 du poste source Tizi Mdene couvrant huit localités suivantes: Ain Zaouia, Boghni, Maatkas, Assi Youcef, Beni Mendes, Beni Koufi, la ville de Draa El Mizane et Frikat.

a engendré la coupure d'électricité à environ 10 000 clients.

Aussi, la même tempête a touché le réseau de distribution qui a causé des dégâts importants suite à la chute des troncs d'arbre et des objets volants provoquant la rupture des conducteurs.

Mobilisation de toutes nos équipes de maintenance spécialisées, les équipes des districts accompagnées de celle du gestionnaire du réseau de transport électricité pour le rétablissement de la situation malgré toutes les difficultés d'intervention dans ces zones.

Le système électrique sera perturbé durant toute la période des travaux, à cet effet nous lançons un appel à nos clients afin de consommer d'une manière rationnelle et non abusive car le système actuel d'alimentation se trouve en situation critique et ne peut supporter la charge en période de pointe tel que se fait en temps normal.

Nous tenons aussi exprimer toutes nos excuses à nos chers clients pour les désagréments causés suite à ces perturbations électriques.

ملحق رقم (07) بيان صحفي خاص بنهاية الأزمة:

Concession de Distribution de Tizi-Ouzou

Le 02/08/2019

Réf CC/DDTO/2019

Communiqué de Presse

La wilaya de Tizi-Ouzou a enregistré des perturbations électriques importantes suite à une tempête violente de vent et de pluie la nuit du 31 juillet au 01 aout 2019 qui a causé des dommages conséquents sur les deux réseaux transport et distribution. Les travaux de réparation du pylône haute tension tombé à Thala Bounane sur le réseau transport nécessitent environ trois jours vu l'importance des dégâts.

La concession de distribution de Tizi-ouzou informe ses chers clients que les travaux de réparation des pannes enregistrés sur le réseau électricité de distribution public sont achevés à cent pour cent sur l'ensemble des 28 localités touchées.

Par conséquent, la dernière localité est reprise à 23H30 à savoir une partie de la commune de BENNI AISSA. La reprise tardive de cette localité s'explique par la complexité des conditions d'intervention qui se trouve dans la zone d'incident majeur.

Malgré la complexité des conditions d'intervention sur le réseau de distribution, il a pu être réparé, par contre les travaux de réparation du réseau du transport n'ont pas encore démarré suite à une opposition du propriétaire du terrain qui fait que retarder davantage les travaux de réparation du réseau de transport et perdurer les perturbations du système électrique.

En effet la chute du pylône haute tension de la ligne du transport électricité vers le poste source BOUKHALFA a causé plusieurs ruptures de conducteurs de la ligne de distribution de moyenne tension s'y trouvant à proximité. Il n'en demeure pas moins que la chute de pylône haute tension provoque des centaines d'alimentations pendant les périodes de forte demande allant de 13 heures à 16 heures et de 20 heures à 02 heures du matin qui toucheraient principalement les localités suivantes

Tizi Ouzou, Sidi Naamane, Draa Ben Khedda ; Mizrana, Tigzirt, une partie de Makouda, Tadmaït, Maatka, Tirmatine, Souk El Thnine, une partie de Tizi N'Tleta, Ait Yahia Moussa, Mkira, Tizi Ghenif, Draa El Mizane, Ait Zaouia, Boughni, Assi Youcef et Ait Boumalou.

Durant la période des travaux qui est estimée à 3 jours, nous lançons un appel aux citoyens en vue de rationaliser leur consommation et d'éviter de faire fonctionner tous les équipements électricité de la fois.

Nous tenons aussi exprimer tous nos regrets à nos chers clients pour les désagréments causés suite à ces perturbations électriques.

LE DIRECTEUR DE LA CONCESSION DE DISTRIBUTION

L'indisponibilité de cette ligne de transport qui assure l'alimentation des postes sources à savoir :

1-Poste source BOUKHALFA couvrant trois localités suivantes : une grande partie de la ville de Tizi-Ouzou ; Makouda et Mizrana ;

2-Poste source DBK couvrant dix localités suivantes : ville de DBK, Tadmait, Sidi Namane, Mouldiouene, Ait Yahia Moussa, Tirmitine , Mkira, Maatkas, Souk El Thenine et Tassadourte.

3-Transformateur N°02 du poste source Tizi Mdene couvrant huit localités suivantes: Ain Zaouia, Boghni, Maatkas, Assi Youcef, Beni Mendes, Beni Koufi, la ville de Draa El Mizane et Frikat.

a engendré la coupure d'électricité à environ 10 000 clients.

Aussi, la même tempête a touché le réseau de distribution qui a causé des dégâts importants suite à la chute des troncs d'arbre et des objets volants provoquant la rupture des conducteurs.

Mobilisation de toutes nos équipes de maintenance spécialisées, les équipes des districts accompagnées de celle du gestionnaire du réseau de transport électricité pour le rétablissement de la situation malgré toutes les difficultés d'intervention dans ces zones.

Le système électrique sera perturbé durant toute la période des travaux, à cet effet nous lançons un appel à nos clients afin de consommer d'une manière rationnelle et non abusive car le système actuel d'alimentation se trouve en situation critique et ne peut supporter la charge en période de pointe tel que se fait en temps normal.

Nous tenons aussi exprimer toutes nos excuses à nos chers clients pour les désagréments causés suite à ces perturbations électriques.

LE DIRECTEUR DE LA CONCESSION DE DISTRIBUTION

Jeudi le 01/08/2019 à 08H00

ملحق رقم (08) مخطط إستراتيجي خاص بالأزمة

District	Nombre de localités touchées	Localités touchées	Commune	Départ	Nombre d'abonnés
TO	13	TAGMONTE OUKHAROUCHE - BENI AISSI- UNE PARTIE DE BENI DOUALA- TALA BOUNANE	Les 4 communes de la daïra de BENI DOUALA Et une partie de la commune de TO	AEP	10000
		L'AUTRE PARTIE DE BENI DOUALA- AIT MAHMOUD		SED	
		BENI ZMZNZER-ZIB AHMED- BOUHINOUNE- 1500 LOGTS OUED FALI- THASADORT		BOUKHALFA	
		THALA ATHMANE		TAMDA	
		ZONE D'ACTIVITE		ZONE D'ACTIVITE SONITEX	
		TAKSEBT			
DBK	05+3 poste pompages	AIT AREF - ZERROUDA - SIDI ALI BOUNAB - AIN FASSI	Une partie de TIRMITINE Une partie de TADMAIT Une partie de DBK	OUED KSARI	
		LES TOUMIS		BOUKHALFA	
DEM	01	UNE PARTIE DE FRIKAT	Une partie de FRIKAT	DEM	
LNI	10	THAWRIRTE MOUKRANE -ATH FRAH- IRDJEN- AIT YAKOUB-- ATH ATELI- UNE PARTIE YAKOURENE- ATH HELI- ADNI- ELMA	Une partie de IRDJENE Une partie de LNI Et une partie de TIZI RACHED	SED	
		EL AINSAR KACI		SNLB	
AZA	06+2 POSTES ADES	CHAIB- THALATEGANA- AIT ALI BOUABDELLAH- POLE UNIVERSITAIRE TAMDA- THALA ZAOUCHE-TAMDA- DEUX POSTES ADE	Une partie de de lala d'AZAZGA et une partie de MEKLA	AZEFFOUNE	
TIG	02	UNE PARTIE DE TIMIZART LOUGHBAR- AIT AISSA MIMOUNE	Une partie de TIZI OUZOU et AIT AISSA MIMOUNE	SEMPAC	
AEH	01	IMSOUHAL	Une partie d'IMSOUHAL	IFERHOUNENE	
NOMBRE D'ABONNES TOTAL					10000

قائمة المراجع :

❖ المراجع باللغة العربية :

- 1- أبو النصر مدحت محمد، الأداء الإداري المتميز ، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريس و النشر، 2010.
- 2- أبو سمرة محمد، الاتصال الإداري والإعلامي ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 3- التوبجري صالح بن حمد، الكوارث و الأزمات، التخطيط، الاستعداد، الإدارة ، الطبعة الأولى، مكتبة المبيعات للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2018.
- 4- الحميلي خيرى خليل، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث ، المكتب الجامعي الحديث، مصر، القاهرة، 1997.
- 5- الدباغ إسماعيل محمد، أصول البحث العلمي و مناهجه في علم السياحة، الوراقة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، شارع الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2013.
- 6- الزبيدي منذر صالح، دور وسائل الاعلام في صنع القرار السياسي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن 2013.
- 7- السامرائي حذيفة عود معهدي، وسائل الاتصال الحديثة وتأثيرها على الأسرة، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الثاني، كلية العلوم الاسلامية، جامعة سامراء، 2013.
- 8- السعيد أحمد العيد، عباد زهير، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين ، الطبعة الأولى، دار الباروني للنشر و التوزيع، الأردن، 2014.

- 9- الطويل رواء زكي، محاضرات في الاقتصاد السياسي، الطبعة الأولى، دار زهرات للنشر و التوزيع، الأردن، 2016.
- 10- الطيب محمد رفيق، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء الأول، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 11- ألمرو روبرت و آخرون للتواصل الفعال مع الأزمات الانتقال من الأزمة إلى التوصل للطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2015.
- 12- المريض رجب ضو خليفة، إدارة الأزمات الدولية ، الطبعة الأولى، دار زمران للنشر و التوزيع، 2014.
- 13- المفلح خضرة عمر، الاتصال المهارات و النظريات وأسس عامة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2015.
- 14- الهادي محمد محمد، أساليب إعداد وتوثيق لبحوث الاعلامية، الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية، الدقي، القاهرة، 1990.
- 15- الهادي محمد محمد، تكنولوجيا الاتصالات و شبكة المعلومات، الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة، مصر، 2001.
- 16- أونيس عبد المجيد أونيس، ادارة العلاقات العامة الانسانية ، دار الباروني العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 17- بدوي عبد الرحمن، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، 1988.
- 18- بلقاسم سلطانية، علم الاجتماع الاعلامي ، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2012.

- 19- بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2000.
- 20- بودهان يامين، تحولات الإعلام المعاصر ، الطبعة الأولى، دار الباروني العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 21- حرحوش عادل صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 22- خضور أديب، الإعلام والأزمات ، مركز الدراسات والبحوث، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.
- 23- دويدري رجاء وحيد، البحث العلمي أساسياته النظرية و ممارسته العلمية ، دار الفكر المعاصر، بيروت، لبنان/دار الفكر، دمشق، سورية، 2000.
- 24- ذو الفقار زغيب شيماء، مناهج البحث والاستخدامات الإحصائية في الدراسات الإعلامية، دار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2009.
- 25- رايح الصادق، وسائل التواصل الاجتماعي وإدارة الأزمات ، نماذج عملية ورؤية إستراتيجية، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، جوان 2013.
- 26- رايس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والنظرية والتطبيق، دار الباروني للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016.
- 27- ربحي مصطفى، غنيم عثمان محمد، مناهج وأساليب البحث العلمي ، النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 28- ردينة عثمان، ا لصيد محمود جاسم، تكنولوجيا التسويق ، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.

- 29- سمارة فوزي أحمد، أساسيات في الإدارة التربوية الحديثة ، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر و الطباعة، عمان، 2017.
- 30- سيد سليمان عبد الرحمن، مناهج البحث ، الطبعة الثانية، دار عالم الكتب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2014.
- 31- شريف طارق، الفكر الإستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002.
- 32- عبد الجبار مفتحي، الإحصاء والاحتمالات ، الطبعة الأولى، شركة دار الأكاديميين للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 33- عبد الحميد صلاح، الإعلام وإدارة الأزمات ، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، 2013.
- 34- عبد الرحيم درويش، مقدمة إلى علم الاتصال، مكتبة نانسي، مصر، 2006.
- 35- عبد القادر محمد عبد القادر، لقاء حول فن ادارة الأزمات.
- 36- عبد الكريم أحمد جميل، ادارة الأزمات و الكوارث، الطبعة الأولى، دار الجنادرية للنشر و التوزيع، الأردن، 2016.
- 37- عبد المجيد إبراهيم مروان، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2000.
- 38- عبيدات محمد، أبو نصتار محمد، مبيضين عقلة، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل و التطبيقات، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، الجامعة الأردنية، الأردن، 1999.
- 39- عدوان عزت كريم، العلاقة بين خصائص القيادة و ادارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.

- 40- عدون ناصر داني، اقتصاد المؤسسة ، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة للنشر، الجزائر، 1998.
- 41- عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مديولي، جامعة الفاتح، الكلية الاجتماعية، 1999.
- 42- عقيلان فادي حسن، إدارة الأزمات والكوارث الطبيعية وغير الطبيعية الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010.
- 43- علاق بشير، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة الطبعة الأولى، دار العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009.
- 44- علي الشرقاوي، العملية الإدارية ووظيفة المديرين ، دار الجامعة الحديثة للنشر، القاهرة، 2002.
- 45- عليان مصطفى، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2000.
- 46- عمارة حسين حسن، إدارة شؤون الموظفين، معهد الإقامة العامة، السعودية، 1991.
- 47- عيوي زيد منير، الدارة الأزمات ، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، 2017.
- 48- غنايم عمرو، الشرقاوي علي، تنظيم وإدارة الأعمال ، دار النهضة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت.
- 49- فيلاي حمزة ، محاضرات في مادة منهجية البحث العلمي ، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2015.

- 50- قانة الطاهر ، علم الاقتصاد لطلبة العلوم الاقتصادية ، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر و التوزيع، الأردن، 2002.
- 51- كافي مصطفى يوسف ، الرأي العام ونظريات الاتصال ، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 52- لقماطين أحمد عبد الله، الإدارة الإستراتيجية،: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار محلاوي للنشر والتوزيع، 2002.
- 53- مانيو حيدر، ترجمة من الفرنسية، ملكة أبيض، منهجية البحث العلمي، دليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث ورسائل الماجستير و الدكتوراه.
- 54- مرتضي البشير الأمين،الاتصال التنظيمي أمواج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2016.
- 55- مطر مدحت، لغة الإعلام و الخطاب ، الطبعة الأولى، دار الباروني العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2017.
- 56- مكاوي حسن عماد ، تكنولوجيا الاتصال الحديثة و عصر المعلومات ، الدار المصرية اللبنانية للمركز الثقافي الاسلامي ، مكتبة آية الله العظمى، القاهرة، رقم 3097.
- 57- نجم طه عبد العاطي، مناهج البحث العلمي ، الطبعة الأولى كلية الآداب، جامعة الاسكندرية، مصر، 2010.
- 58- نجم طه عبد العاطي، منهج البحث الإعلامي، الطبعة الأولى، كلمة النشر و التوزيع، كلية الآداب جامعة الاسكندرية، مصر 2016.
- 59- هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق ، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة نشر.

60- هويدة مصطفى، الإعلام و مواجهة الارهاب ، الطبعة الأولى، دار العربي للنشر و التوزيع، مصر، القاهرة، 2018.

61-أياد نصر، سيكولوجية إدارة الأزمات ، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر و التوزيع، عمان، 2017.

62 حجاب محمد منير، الموسوعة الاعلامية ، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2003.

63-فرحاني علي، العلاقات العامة و إستراتيجيات الاتصال ، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.

❖ مراجع باللغة الأجنبية :

- 1- Bouzon Arlette, **la communication organisationnelle en débat**, PARIS, 2000.
- 2- Cornier Solange, **la Communication de la Gestion**, L'édition revue et corrigée, presse de L'Université Québec, Canada.
- 3- De bruin Robert, **La Communication financière et marketing del'entreprise**, édition h'aison, Paris,1999.
- 4- Devirieux Claude Jean, **Pour une communication efficace**, presse de l'université du Québec canada, 2008.
- 5- Fao, **Gestion des entreprises et salubrités des aliments**, Organisations des Nations Unis pour l'alimentation et l'agriculture, Rome, Italie, 1997.
- 6- Farge Pascal-Jean et Jean, **Entreprise et Crise**, édition Rio8, cité paradis, Dunod, Paris, 2004.

- 7– Kugler, **Des compagnes de communication réussies**, 43 étude de cas primes, presse de l'université du Québec, Canada, 2014.
- 8– Laurens Patrick, **Qualité et Organisation**, la preuve par Communication, P241.
- 9- Likert, "**Strategic Thinking : Can it be Taught**" Long range Planning , Vol. 21 , No,1 1998.
- 10– Lusanga Franck Elias, **La Communication Institutionnelle des Entreprises**, Etablissement et Service Public Rue RDC, Paris, 2016.
- 11– Mispelblom Bayer, **communication et parlars ordinaire**, les dementions politique de langage.
- 12– Montoussé Marc et chamblay Dominique, **100 Fiches pour comprendre les science économiques**, édition3, écoles commerce, 2em,3ém cycle universitaire,2005.
- 13– Thierry Libaert, **La Communication de Crise**, 4em édition, 5 rue La romiguière, 75005 Paris, 2015.
- 14– Thierry Tardy, **gestion de crise Maintien et Consolidation de la paix**, Edition 01, Bibliothèque National, Paris, 2009.
- 15–Doussy Madeline, **Information et Communication**, Edition Bréal, **Rasnysous** bois, Rome, 2005.
- 16–Johanson Winni et Frandsen finn, **Gestion de crise, Société Management, communication, Culture**, Nancy, Paris, 2000.
- 17–Quirion Team, Loic Depesker, Rousseau Louis-Team, **Dans tous les sens du termes**, Office Québécois du langue française, Canada, 2013.

18-Tixier,M, **La Communication De Crise, Enjeux et Stratégies**,
McGraw-hill, Paris, 1991.

❖ **الرسائل و الأطروحات الجامعية :**

- 1- التجاني قاسمي، عبد الغني سعيد، **التخطيط وعلاقته بتسيير المؤسسة**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر ، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية، 2015/2014.
- 2- بن داود العربي، **فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية**، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2009/2008.
- 3- بوشارب شوقي، **اتصال الأزمة ودورها في ادارة الأزمات**، مذكرة ماستر في علوم الاعلام و الاتصال، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية، قسم العلوم الانسانية، تخصص اتصال و علاقات عامة، 2015/2014.
- 4- دفلة شاكر ، **تأثير تكنولوجيا على وكالات الأنباء**، نموذج وكالة الأنباء الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام و الاتصال، 2008/2007.
- 5- رماش صبرينة، **الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، دراسة ميدانية في الشرة الوطنية للكهرباء و الغاز، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2009.
- 6- سلامي منير، **سياسات تسيير المؤسسة**، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017/2016.
- 7- طيب أحمد أحمد، **إستراتيجية الاتصال في التسيير الاداري**، رسالة ماجستير في علوم الاعلام و الاتصال، الجزائر، 2002/2001.
- 8- كموش مراد، **العلاقات العامة و ادارة الأزمة**، دراسة تجربة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج، مذكرة ماجستير في علوم الاعلام و الاتصال، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008.

- 9- مالك محمد ، مقارنة تحليلية وصفية لدور الاتصال في ادارة وتسيير الأزمات بالمؤسسات، دراسة تجربة سونطراك كنموذج، مذكرة ماجستير في علوم الاعلام و الاتصال، جامعة الجزائر، 2007.
- 10- محمد علي آية، التعرض للبرامج الحوارية التلفزيونية ومواقع التواصل الاجتماعي وعلاقته بمستوى الثقة السياسية لدى الجمهور المصري، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإذاعة والتلفزيون، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 2017.
- 11- نايلي خالد، ادارة اتصال أزمة فيفري 2012 بمؤسسة سونلغاز، مذكرة ماجستير في الاتصال و ادارة الأزمات، جامعة عنابة، 2013.
- 12- هامل مهدية، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية، رسالة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2009.
- 13- هدية طارق، الاتصال و تنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم الاعلام و الاتصال، تخصص اتصال مؤسساتي، جامعة الجزائر3، كلية علوم الإعلام والاتصال، 2018/2017.

❖ المجالات :

- 1- بن العربي يحي، دور الاتصال في ادارة الأزمات، العدد 15، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، الجزائر، 2016.
- 2- رويم فائزة ومهيري بلخير، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، مطبعة قاصدي مرياح، ورقلة، عدد خاص بالملتقى و المعاناة في العمل، الجزائر، 2015.
- 3- مجلة الفيصل، اتصال المؤسسة، العدد 131، الرياض ، السعودية، 2017.

❖ المعاجم و القواميس :

- 1 - ميشين عبد الله ، المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام و الاتصال، المشروع العربي لتوحيد المصطلحات، دار المجد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014.

❖ المواقع الإلكترونية:

- 1) [http// :books.google.dz](http://books.google.dz). consulté le : 10/08/2019 à 21à00
- 2) www.alfaisalmag.com. Consulté le : 21/10/2019.à 19H00 اسم المؤلف صاحب المقال، د/ سعيد عام.
- 3) www.dr kader.com. consulté le : 18/04/2019.à 11H30 اسم المؤلف صاحب المقال، د/ عبد القادر محمد عبد القادر.
- 4) www.sdc.dz. Consulté : 13/10/2019. à 20H00
- 5) www.sonelgaz.dz. Consulté le : 09/09/2019. à 17H00
- 6) www.univ-oran1.dz. Consulté le :03/11/2019. à 19h15 موسى نبيل سمير.

❖ فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس	121
02	يمثل توزيع المبحوثين حسب السن.	121
03	يمثل توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية.	122
04	يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.	122
05	يمثل توزيع المبحوثين حسب وجود مؤشرات أو إichاءات عن احتمال حدوث أزمة بالمؤسسة.	124
06	يبين علاقة متغير الخبرة المهنية بإمكانية وجود مؤشرات أو إichاءات عن احتمال حدوث أزمة بالمؤسسة.	124
07	يبين علاقة متغير المستوى التعليمي بإمكانية وجود مؤشرات أو إichاءات عن احتمال حدوث أزمة.	125
08	يمثل امتلاك المؤسسة لمخطط طوارئ للتعامل مع الأزمة.	126
09	يبين سبب عدم امتلاك المؤسسة لمخطط طوارئ للتعامل مع الأزمة.	127
10	يبين علاقة الجنس بإمكانية امتلاك المؤسسة لمخطط طوارئ للتعامل مع الأزمة.	127
11	يبين علاقة الخبرة المهنية بإمكانية امتلاك المؤسسة لمخطط طوارئ للتعامل مع الأزمة.	128
12	يبين علاقة المستوى التعليمي بإمكانية امتلاك المؤسسة لمخطط طوارئ للتعامل مع الأزمة.	129
13	يبين علاقة الخبرة المهنية بسبب عدم امتلاك المؤسسة لمخطط طوارئ.	130
14	يبين علاقة المستوى التعليمي بسبب عدم امتلاك المؤسسة لمخطط طوارئ.	131
15	يبين مدى إبلاغ العمال بالأزمة من عدمه.	123

133	يبين المكلف بإعلام العمال بالأزمة.	16
134	يبين تشكيل خلية الأزمة من عدمه.	17
134	يظهر المشرفين على خلية الأزمة.	18
136	يبين صلاحيات خلية الأزمة.	19
136	يبين مدى استشارة العمال أثناء الأزمة من عدمه.	20
137	يبين إبلاغ وسائل الإعلام بالأزمة.	21
138	يبين علاقة متغير الجنس بمدى إبلاغ العمال بالأزمة.	22
139	يبين علاقة متغير السن بمدى إبلاغ العمال بالأزمة.	23
140	يبين علاقة متغير الخبرة المهنية بمدى إبلاغ العمال بالأزمة.	24
141	يبين علاقة متغير المستوى التعليمي بمدى إبلاغ العمال بالأزمة.	25
141	يبين مدى امتلاك خلية الأزمة لمعلومات كافية لتسييرها.	26
142	يوضح مصادر المعلومات التي يعتمد عليها فريق خلية الأزمة.	27
143	يبين مدى احترام مخطط الطوارئ المتفق عليه.	28
143	يوضح مدى إبلاغ العمال بنهاية الأزمة من عدمه.	29
144	يظهر الوسائل المستعملة لإعلان نهاية الأزمة.	30
145	يبين مدى إبلاغ الجمهور بنهاية الأزمة.	31
145	يبين الوسائل المستعملة لإعلام الجمهور بنهاية الأزمة.	32
146	يبين علاقة متغير الجنس بمدى إبلاغ الجمهور بنهاية الأزمة.	33
147	يبين علاقة متغير الخبرة المهنية بإمكانية إبلاغ الجمهور الخارجي بالأزمة.	34
148	يبين علاقة متغير المستوى التعليمي بإمكانية إبلاغ الجمهور الخارجي بنهاية الأزمة.	35
149	يبين علاقة متغير الخبرة المهنية بالوسائل المستعملة في إبلاغ الجمهور الخارجي بالأزمة.	36

150	يبين علاقة متغير المستوى التعليمي بالوسائل المستعملة في إبلاغ الجمهور الخارجي بالأزمة.	37
151	يبين إمكانية الرجوع إلى أسباب حدوث الأزمة.	38
152	يبين إعلان نهاية حالة الطوارئ من عدمه.	39
152	يبين مدى تفاعل المؤسسة مع المقالات الصحفية المعالجة للأزمة.	40
153	يبين الإجراءات الواجب اتخاذها لتطوير الاتصال الأزماتي بالمؤسسة.	41
154	يبين علاقة متغير الخبرة المهنية بالإجراءات الواجب اتخاذها لتطوير دور الاتصال الأزماتي.	42
155	يبين علاقة متغير المستوى التعليمي بالإجراءات الواجب اتخاذها لتطوير دور الاتصال الأزماتي.	43
156	يبين امتلاك المؤسسة لموقع إلكتروني على شبكة الأنترنت.	44
157	يبين مدى مساهمة الموقع في تسيير الأزمة بالمؤسسة.	45
157	يظهر مدى امتلاك المؤسسة لصفحة فايسبوك.	46
158	يبين استعانة المؤسسة بمواقع التواصل الاجتماعي لتسيير الأزمات.	47
160	يبين الكيفية استغلال المؤسسة لمواقع التواصل الاجتماعي لتسيير الأزمة.	48
161	يبين نوع وسائل الاتصال التي توظفها المؤسسة أثناء الأزمة.	49
161	يبين وسائل الاتصال الأكثر فعالية في مؤسسة سونلغاز أثناء الأزمة.	50
162	يبين مدى فعالية وسائل الاتصال بالمؤسسة.	51
163	يبين علاقة متغير السن بمدى فعالية وسائل الاتصال في تسيير الأزمة.	52
164	يبين علاقة متغير الخبرة المهنية بمدى فعالية وسائل الاتصال في تسيير الأزمة.	53
165	يبين علاقة متغير المستوى التعليمي بمدى فعالية وسائل الاتصال في تسيير الأزمة.	54
166	يبين المسؤول عن توظيف وسائل الاتصال بالمؤسسة.	55

167	يبين المعايير التي يتم بموجبها اختيار الوسيلة المناسبة لتسيير الأزمة.	56
168	يبين علاقة متغير الخبرة المهنية بالمعايير التي يتم بموجبها اختيار الوسيلة أو التقنية المناسبة لتسيير الأزمة.	57
169	يبين علاقة متغير المستوى التعليمي بالمعايير التي يتم بموجبها اختيار الوسيلة أو التقنية المناسبة لتسيير الأزمة.	58
170	يبين مدى مساهمة حسن توظيف وسائل الاتصال في تسيير الأزمة.	59
171	يوضح سبب عدم مساهمة وسائل الاتصال في تسيير الأزمة.	60
171	يبين قدرة وسائل الاتصال على تسيير الأزمة بالمؤسسة.	61
172	يبين طبيعة الوسائل المستعملة على المستوى الداخلي والخارجي.	62
173	يبين النموذج الاتصالي الذي تعتمد المؤسسة أثناء الأزمة.	63
173	امتلاك المؤسسة لإستراتيجية خاصة بتسيير الأزمة.	64
174	يبين نوع الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة أثناء الأزمة.	65
175	يبين علاقة متغير الخبرة المهنية بالإستراتيجية الاتصالية المعتمدة من قبل المؤسسة أثناء الأزمة.	66
176	يبين علاقة متغير المستوى التعليمي بالإستراتيجية الاتصالية المعتمدة من قبل المؤسسة أثناء الأزمة.	67
177	يبين تخصيص المؤسسة لميزانية خاصة بالإستراتيجية.	68
178	يوضح مدى قدرة الميزانية على تسيير الأزمة.	69
178	يبين سبب عدم تخصيص المؤسسة لميزانية خاصة بالإستراتيجية.	70
179	يبين المسؤول عن وضع إستراتيجية تسيير الأزمة بالمؤسسة.	71
180	يبين قيام المؤسسة بالتعاقد مع مختصين قبل وضع الإستراتيجية.	72
180	يبين طبيعة المختصين المتعاقدين مع المؤسسة.	73
181	يبين مدى استشارة جميع العمال ببرنامج الإستراتيجية أثناء الأزمة.	74
182	يظهر مدى تطبيق الإستراتيجية في الميدان.	75
182	يبين سبب عدم تطبيق برنامج الإستراتيجية في الميدان.	76

183	يبين وضع إستراتيجية جديدة من عدمه بعد كل أزمة.	77
184	يبين مدى تحقيق الإستراتيجية للأهداف المطلوبة.	78
185	يبين مصادفة فريق العمل لصعوبات في تسييره للأزمة.	79
185	يبين طبيعة العوائق التي يصادفها فريق العمل أثناء تسيير الأزمة.	80
186	يبين علاقة متغير الجنس بمصادفة فريق العمل لصعوبات في تسيير الأزم	81
187	يبين علاقة متغير الخبرة المهنية بمصادفة فريق العمل لصعوبات في تسيير الأزمة.	82
188	يبين علاقة متغير المستوى التعليمي بمصادفة فريق العمل لصعوبات في تسيير الأزمة.	83
189	يبين علاقة متغير الجنس بطبيعة العوائق التي يصادفها فريق العمل في تسيير الأزمة.	84
190	يبين علاقة متغير الخبرة المهنية بطبيعة العوائق التي يصادفها فريق العمل في تسيير الأزمة.	85
192	يبين علاقة متغير المستوى التعليمي بطبيعة العوائق التي يصادفها فريق العمل في تسيير الأزمة.	86
193	يظهر كيفية تجاوز هذه الصعوبات من طرف المؤسسة أثناء الأزمة.	87
194	يوضح توقيت ظهور الصعوبات.	88
194	يبين نوع وطبيعة العوائق الأكثر تأثيرا.	89
195	يبين علاقة متغير الجنس بالعوائق الأكثر تأثيرا.	90
196	يبين علاقة متغير الخبرة المهنية بالعوائق الأكثر تأثيرا.	91
197	يبين علاقة متغير المستوى التعليمي بالعوائق الأكثر تأثيرا.	92
198	يبين إمكانية إبلاغ وسائل الإعلام بهذه الصعوبات.	93
199	يظهر دور وسائل الإعلام في تجاوز الصعوبات أثناء الأزمة.	94
200	يبين سبب عدم إبلاغ وسائل الإعلام بصعوبات الأزمة.	95
201	يبين دور الاتصال الداخلي في تجاوز العوائق المتعلقة بالأزمة.	96

201	يبين دور القائم بالاتصال في تجاوز الصعوبات المتعلقة بالأزمة.	97
202	يوضح إمكانية زوال العوائق بنهاية الأزمة.	98
202	يظهر اقتراحات العمال لتفعيل دور الاتصال في تسيير الأزمة.	99

❖ فهرس المحتويات

مقدمة.....

الإطار المنهجي:

- 5الإشكالية وتساؤلات الدراسة.
- 7أسباب اختيار الموضوع.
- 7أهداف الدراسة.
- 8أهمية الدراسة.
- 9مصطلحات ومفاهيم الدراسة.
- 12منهج الدراسة وأدواته.
- 19مجتمع البحث وعينة الدراسة.
- 22الدراسات السابقة.

الإطار النظري: الفصل الأول: ماهية اتصال المؤسسة.

تمهيد.

- 35-33.....المبحث الأول: تعريف اتصال المؤسسة.
- 37-35المبحث الثاني: خصائص اتصال المؤسسة.
- 44-37المبحث الثالث: أهمية اتصال المؤسسة.
- 49-44المبحث الرابع: أنواع اتصال المؤسسة.
- 57-49المبحث الخامس: نماذج الاتصال في المؤسسة.
- 66-57المبحث السادس: معوقات الاتصال في المؤسسة.

الفصل الثاني: التسيير في المؤسسة.

تمهيد.

المبحث الأول: التسيير في المؤسسة مفهومه ومستوياته..... 76-69

المبحث الثاني: خصائص التسيير في المؤسسة..... 78-76

المبحث الثالث: أهمية التسيير في المؤسسة..... 79-78

المبحث الرابع: وظائف التسيير في المؤسسة..... 81-79

المبحث الخامس: دور تكنولوجيا الاتصال في التسيير في المؤسسة..... 85-81

المبحث السادس: معايير التسيير في المؤسسة..... 86-85

الفصل الثالث: اتصال الأزمة في المؤسسة.

تمهيد.

المبحث الأول: ماهية الأزمة التنظيمية..... 93-89

المبحث الثاني: مفهوم اتصال الأزمة..... 94-93

المبحث الثالث: خصائص اتصال الأزمة في المؤسسة..... 96-95

المبحث الرابع: إستراتيجية اتصال الأزمة في المؤسسة..... 101-96

المبحث الخامس: مراحل اتصال الأزمة في المؤسسة..... 104-101

المبحث السادس: معايير اتصال الأزمة..... 107-105

الإطار التطبيقي:

الفصل الأول: تحليل بيانات الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز.....109-120

نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز.....109-115

التعريف بالمديرية الجهوية تيزي وزو.....115-120

المبحث الثاني: مجتمع البحث وخصائصه.....121-123

المبحث الثالث: دور الاتصال في تسيير مراحل الأزمة في مؤسسة سونلغاز...123-156

المبحث الرابع: توظيف المؤسسة لوسائل الاتصال في تسيير الأزمة.....156-172

المبحث الخامس: الإستراتيجيات والنماذج المتبعة في تسيير الأزمة بالمؤسسة..172-184

المبحث السادس: العوائق التي يواجهها فريق العمل في تسيير الأزمة بالمؤسسة.184-203

نتائج الدراسة.....204-209

التوصيات والاقترحات.....210-211

خاتمة.....212-213

قائمة المراجع.....

الملاحق.....

الفهرس.....

الإطار المنهجي:

- الإشكالية والتساؤلات.
- أسباب اختيار الموضوع.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- منهج البحث وأدواته.
- مجتمع البحث وعينة الدراسة.
- مصطلحات ومفاهيم الدراسة.
- الدراسات السابقة.

الفصل الأول: ماهية اتصال المؤسسة.

تمهيد.

المبحث الأول: تعريف اتصال المؤسسة.

المبحث الثاني: خصائص اتصال المؤسسة.

المبحث الثالث: أهمية اتصال المؤسسة.

المبحث الرابع: أنواع اتصال المؤسسة.

المبحث الخامس: نماذج الاتصال في المؤسسة.

المبحث السادس: معايير الاتصال في المؤسسة.

الفصل الثاني: التسيير في المؤسسة.

تمهيد.

المبحث الأول: التسيير في المؤسسة مفهومه ومستوياته.

المبحث الثاني: خصائص التسيير في المؤسسة.

المبحث الثالث: أهمية التسيير في المؤسسة.

المبحث الرابع: وظائف التسيير في المؤسسة.

المبحث الخامس: دور تكنولوجيا الاتصال في التسيير في المؤسسة.

المبحث السادس: معوقات التسيير في المؤسسة.

الفصل الثالث: اتصال الأزمة في المؤسسة.

الفصل الثالث: اتصال الأزمة في المؤسسة.

تمهيد.

المبحث الأول: ماهية الأزمة التنظيمية.

المبحث الثاني: مفهوم اتصال الأزمة.

المبحث الثالث: خصائص اتصال الأزمة في المؤسسة.

المبحث الرابع: إستراتيجية اتصال الأزمة في المؤسسة.

المبحث الخامس: مراحل اتصال الأزمة في المؤسسة.

المبحث السادس: معوقات اتصال الأزمة في المؤسسة.

الإطار التطبيقي:

الفصل الأول: تحليل بيانات الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز.

المبحث الثاني: مجتمع البحث وخصائصه.

المبحث الثالث: دور الاتصال في تسيير مراحل الأزمة في مؤسسة سونلغاز.

المبحث الرابع: توظيف المؤسسة لوسائل الاتصال في تسيير الأزمة.

المبحث الخامس: الإستراتيجيات والنماذج المتبعة في تسيير الأزمة بمؤسسة سونلغاز.

المبحث السادس: العوائق التي يواجهها فريق العمل في تسيير الأزمة بمؤسسة سونلغاز.

نتائج الدراسة.

التوصيات والاقتراحات

الإطار النظري

الإطار المنهجي

الإطار التطبيقي

قائمة المراجع

الملاحق