

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



العنوان :

دور الإستراتيجية الإتصالية في إدارة الأزمة بمؤسسة إقتصادية
دراسة حالة المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمينات تيزي وزو



مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال
تخصص:الاتصال الجماهيري والوسائط الجديدة.
نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2019/11/28.
أمام اللجنة المكونة من:

الدكتورة:..... سجية جمعي رئيسا.
الأستاذة:..... فروجة موساوي مشرفا.
الأستاذ:..... كريم حمون مناقشا.
من إعداد الطالبين :

تحت إشراف الأستاذة:
- فروجة موساوي

- فتيحة أوشيش.
- لياس إدري.

السنة الجامعية: 2018-2019

كلمة الشكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين
سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

الشكر والحمد حمدا وشكرا يليقان بجلاله وعظيم سلطانه على إنارة
طريق العلم أمامي.

فما كان من تمام شكر العبد لربه أن يشكر من أجري علي يديه النعم، لذا نتقدم بأسمى
آيات

الشكر والتقدير والعرفان بالجميل لكل من تعلمنا على يديهم.

و ننتهز هذه الفرصة لتتقدم بخالص شكرنا وعميق تقديرنا

إلى أستاذتنا الفاضلة فروجة موساوي

على ما بذلته معنا من جهد وعناء طوال مدة إعداد هذه الرسالة وما تحملته من جهد
الإشراف

فأعطيت من علمها ووقتها وجهدها الكثير فكانت بذلك أبعد الأثر في إتمام هذا العمل

المتواضع

فجزاها الله خير الجزاء.

و لا يفوتنا أن نشكر كل موظفين الشركة الوطنية للتأمينات SAA، خاصة من المديرية العامة

السيد علي سوخال، ومن المديرية الجهوية لتيزي وزو السيدة كهينة بن أعمار.

الإهداء

كان لابدّ عندي إلا أن تكوني أول من أهديكي

إلى أمي

التي أنارت الشموع كي تضيء طريقي فكانت من يسهر علي ومن يتعب
من أجلي ولن يكفي الكلام فيا ربي أحفظها و أرهاها.

إلى أبي

الذي علمني الإخلاص و العطاء

و إلى من كانت لي سنداً
أخص بالذكر فيها أختي كاثية

إلى كل عائلة أوشيش عماتي و أعمامي و أولادهم
إلى كل عائلة أماوز

و من ساندني من كل أعماق قلبه
خالتي شريفة و عمتي مليكة

وإلى من رافقتني طوال مشواري وكل خطواتي وقدمت لي الدعم والسند وظلت لي

الأخت

و الصديقة الوفية التي بعثها الله لي هاجر

وإلى من يشغل مكانا في قلبي وحياتي أهدي هذا العمل المتواضع.

فتيحة

الإهداء

اهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

إلى عائلتي الكريمة

الزملاء والأصدقاء والأساتذة الكرام

وإلى كل الذين عرفتهم فأحببتهم وأحبوني

وإلى كل من آزرني في مسيرة عنوانها

إقرأ

ملخص الدراسة

يهدف هذا البحث إلى معرفة واقع وطبيعة الإستراتيجية الاتصالية والدور الذي تؤديه في إدارة الأزمة بالشركة الوطنية للتأمينات، كما يبين مدى أهمية الاتصال في تحسين صورتها وسمعتها، وهدفت هذه الدراسة أيضا للتعرف إلى الوسائل الاتصالية المستخدمة وعلى كيفية توظيفها وكذا على النماذج والاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في الشركة الوطنية للتأمينات لإدارة الأزمة، وكيفية تطبيق المخطط الاتصالي بالمؤسسة ومدى مساهمته في إدارة تلك الأزمة.

وقد انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي الآتي:

ما هو دور الإستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمة في الشركة الوطنية للتأمينات SAA ؟

وقد تفرع السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما ماهية الإستراتيجية الاتصالية ؟

✓ ما هو واقع الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة الجزائرية للتأمينات SAA ؟

✓ كيف يتم تطبيق الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة الجزائرية للتأمينات SAA ؟

✓ ما هي الإستراتيجية الاتصالية الموظفة من طرف المؤسسة الجزائرية للتأمينات SAA

لمواجهة الأزمات ؟

✓ ما هي الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة الجزائرية للتأمينات SAA في

إدارة و تسيير الأزمات ؟

✓ ما هي الأساليب الاتصالية المنتهجة من طرف المؤسسة الجزائرية للتأمينات SAA

لإدارة الأزمات ؟

✓ كيف تساهم الإستراتيجية الاتصالية في مواجهة الأزمة والحد من خطورتها بالمؤسسة

الجزائرية للتأمينات SAA ؟

✓ ما هي العلاقة بين الإستراتيجية الاتصالية و تحسين أداء العمال بالمؤسسة و المتغيرات

التالية : السن، الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية ؟

✓ ما هي المعوقات الاتصالية لإدارة الأزمة بالمؤسسة الجزائرية للتأمينات SAA ؟

وللوصول إلى أهداف بحثنا هذا، استخدمنا منهج دراسة الحالة كونه يساعد

على وصف وتحليل وجمع الحقائق والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة واستخلاص النتائج

والكشف عن النقائص ونقاط الضعف والخلل وإيجاد أوجه الإخفاق والقصور التي تشوب

إدارة اتصال الأزمات في الجزائر ، كما يسمح بتحليل وتفسير البيانات عن طريق الاعتماد

على الأسلوب الإحصائي الكمي الذي يساعد على تحويل المعطيات الكيفية لدراستنا

إلى معطيات رقمية كمية قابلة للقياس ميدانيا.

تم الاعتماد في بحثنا هذا على أداتين رئيسيتين، لا يمكن إغفال أي واحدة منها، وهما:

➤ **الاستمارة** : وكان هدفها جمع البيانات والمعطيات الممثلة لمجتمع البحث.

➤ **المقابلة** : وكانت من أجل الوصول إلى بيانات جديدة تخدم بحثنا هذا.

ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة:

- أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعتمد على الإستراتيجية الاتصالية قصيرة المدى.
- الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسات الجزائرية في إدارة وتسيير الأزمات هو الهاتف والانترنت.
- أن الإستراتيجية الاتصالية المنتهجة من قبل المؤسسات الاقتصادية هي إستراتيجية التحفظ.
- أن هناك علاقة بين إدراك العمال لأهمية دور الإستراتيجية الاتصالية ومتغيرات الدراسة خاصة فئة الجامعيين كونهم الأكثر إدراكا واستيعابا.
- أن الإستراتيجية الاتصالية تساهم في مواجهة الأزمة والحد منها هي من خلال النقاش حول طرق مواجهة الأزمة، وتليه تصحيح الأخطاء والنقائص.

الكلمات المفتاحية:

- الإستراتيجية، الاتصال، الإستراتيجية الاتصالية، الأزمة، إدارة، إدارة الأزمة.

Résumé de l'étude

L'objectif de cette recherche est de connaître la réalité et la nature de la stratégie de communication et son rôle dans la gestion de crise de la compagnie d'assurance nationale, ainsi que de montrer l'importance de la communication pour améliorer son image et sa réputation. Dans la société nationale des assurances pour la gestion de crise, comment mettre en œuvre le plan de communication de l'institution et l'ampleur de sa contribution à la gestion de cette crise. Cette étude a été lancée à travers la question clé suivante:

Quel est le rôle de la stratégie de communication dans la gestion de crise dans la SAA?

La question principale est divisée en sous-questions suivantes:

- ▶ Qu'est-ce qu'une stratégie de communication?
- ▶ Quelle est la réalité de la stratégie de communication de la compagnie nationale des assurances SAA?
- ▶ Comment la stratégie de communication de l'SAA est-elle mise en œuvre?
- ▶ Quelle est la stratégie de communication utilisée par la SAA pour répondre aux crises?
- ▶ Quels sont les moyens de communication dont dépend la compagnie nationale des assurances SAA dans la gestion et la gestion des crises
- ▶ Quels sont les moyens de communication sur lesquels la compagnie nationale des assurances SAA s'appuie sur la gestion de crise?
- ▶ Quelles sont les méthodes de communication utilisées par la compagnie nationale des assurances SAA pour la gestion de crise?

- ▶ Comment la stratégie de communication contribue-t-elle à faire face à la crise et à réduire ses risques pour la compagnie nationale des assurances SAA?
- ▶ Quelle est la relation entre la stratégie de communication et l'amélioration de la performance des travailleurs de l'institution et les variables suivantes: âge, sexe, niveau d'instruction, ancienneté?

Notre recherche s'appuie sur deux outils Qu'aucun d'eux ne peut être négligé Pour atteindre les objectifs de cette recherche, nous avons utilisé l'approche par étude de cas car elle permet de décrire, d'analyser et de rassembler des faits et des informations liés au sujet de l'étude, de tirer des conclusions, de détecter les lacunes, les faiblesses et les déséquilibres, de rechercher les défaillances et les faiblesses de la gestion de la communication en cas de crise en Algérie et de permettre l'analyse et l'interprétation des données.

Sur la méthode statistique quantitative qui aide notre étude à convertir les données qualitatives de notre étude en données numériques quantitatives et quantificatives.

- ✓ Le questionnaire : A été conçu pour collecter des données représentant la communauté de recherche.
- ✓ Interview : Nos recherches servent également à accéder à de nouvelles données.

Les principales institutions de cette étude sont:

- Les institutions économiques algériennes s'appuient sur une stratégie de communication à court terme.
- Les moyens de communication sur lesquels les institutions algériennes s'appuient dans la gestion de crise sont le téléphone et l'internet.

- La stratégie de communication adoptée par les institutions économiques est la stratégie du conservatisme.
- Il existe un lien entre la perception qu'ont les travailleurs de l'importance du rôle de la stratégie de communication et les variables de l'étude, en particulier la classe universitaire qui est la plus consciente et la plus accommodante.
- La stratégie de communication contribue à faire face à la crise et à réduire ses effets par le biais de discussions sur les moyens de faire face à la crise, suivies de la correction des erreurs et des lacunes.

Les mots clés:

Stratégie, communication, stratégie de communication, gestion, crise, gestion de crise.

Summary of the study

This research aims to know the reality and nature of the communication strategy and the role it plays in the management of the crisis of the National Insurance Company, and shows the importance of communication in improving its image and reputation, and this study also aimed to identify the means of communication used and how to use them as well as on the models and communication strategies used In the National Insurance Company for crisis management, how to implement the communication plan of the institution and the extent of its contribution to the management of that crisis.

This study was launched through the following key question:

What is the role of communication strategy in crisis management in SAA?

The main question is divided into the following sub-questions:

What is a communication strategy?

What is the reality of the communication strategy of the National insurance company SAA?

How is the SAA communication strategy implemented?

What is the communication strategy employed by SAA to respond to crises?

What are the communication means on which the National insurance company SAA relies on crisis management?

What are the communication methods used by the National insurance company SAA for crisis management?

How does the communication strategy contribute to the face of the crisis and reduce its risk at the National insurance company SAA?

What is the relationship between communication strategy and improving the performance of workers in the institution and the following variables: age, sex, educational level, seniority?

What are the communication obstacles to the management of the crisis in the National insurance company SAA?

To reach the objectives of this research, we used the case study approach as it helps to describe, analyze and collect facts and information related to the subject of the study, draw conclusions, detect shortcomings, weaknesses and imbalances, find failures and deficiencies in crisis communication management in Algeria, and allow analysis and interpretation of data by relying On the quantitative statistical method that helps our study to convert qualitative data of our study into quantifiable quantitative digital data.

Our research relied on two main tools, none of which can be overlooked:

- ✓ The questionnaire: was designed to collect data representing the research community.
- ✓ Interviewer: As well as to access new data serve our research this.

Some of the main findings of this study are:

Algerian economic institutions rely on short-term communication strategy.

The communication means on which Algerian institutions rely on crisis management are telephone.

The communication strategy adopted by economic institutions is the strategy of conservatism.

There is a relationship between the workers' perception of the importance of the role of communication strategy and the study variables, especially the university class being the most aware and accommodating.

The communication strategy contributes to confronting and reducing the crisis through discussion on ways to respond to the crisis, followed by correcting mistakes and shortcomings.

key words:

Strategy, communication, communication strategy, management, crisis, crisis management.

خطة الدراسة

مقدمة

الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

- 1- إشكالية و تساؤلات الدراسة.
- 2- أسباب اختيار الموضوع.
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- نوع الدراسة.
- 6- منهج الدراسة و أدواته.
- 7- مجتمع البحث و عينة الدراسة.
- 8- تحديد المفاهيم و المصطلحات.
- 9- الدراسات السابقة.

الإطار النظري

الفصل الثاني: التأطير النظري لمفهوم الإستراتيجية الاتصالية.

تمهيد

- المبحث الأول: مفهوم الإستراتيجية الاتصالية.
 - المبحث الثاني: أنواع الإستراتيجية الاتصالية.
 - المبحث الثالث: مبادئ الإستراتيجية الاتصالية.
 - المبحث الرابع: مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية.
 - المبحث الخامس: أهداف الإستراتيجية الاتصالية.
 - المبحث السادس: أهمية الإستراتيجية الاتصالية.
 - المبحث السابع: معوقات الإستراتيجية الاتصالية.
- خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: عموميات حول الأزمة.

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم الأزمة.

المبحث الثاني: المفاهيم المقاربة للأزمة.

المبحث الثالث: التطور التاريخي للأزمة.

المبحث الرابع: تصنيف الأزمة.

المبحث الخامس: خصائص الأزمة.

المبحث السادس: مراحل نشوء الأزمة.

المبحث السابع: أسباب الأزمة

المبحث الثامن: أبعاد الأزمة .

خلاصة الفصل.

الفصل الرابع: دور الإستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمة

تمهيد

المبحث الأول : مفهوم إدارة الأزمات .

المبحث الثاني : مناهج تشخيص الأزمات .

المبحث الثالث : مراحل إدارة الأزمات .

المبحث الرابع : استراتيجيات وأساليب إدارة الأزمات .

المبحث الخامس : عوامل نجاح إدارة الأزمات .

المبحث السادس : معوقات نجاح إدارة الأزمات .

المبحث السابع : التخطيط الاتصالي لإدارة الأزمات .

المبحث الثامن : أهمية اتصالات الأزمة عند التخطيط لإدارة الأزمات .

خلاصة الفصل.

الإطار التطبيقي

الفصل الخامس: التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة و المركبة

عرض البيانات وتحليلها

- 1- نبذة تاريخية للشركة الوطنية للتأمينات SAA.
- 2- الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمينات.
- 3- الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية تيزي وزو SAA.
- 4- أهداف الشركة الوطنية للتأمينات (SAA).
- 5- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة .
- 6- التحليل الكمي و الكيفي للجداول المركبة.
- 7- المقابلات والتعليق عليها.
- 8- النتائج الجزئية للدراسة.
- 9- النتائج العامة للدراسة.
- 10- التوصيات والاقتراحات.

خلاصة الدراسة

قائمة المراجع.

الملاحق.

يعتبر العقد الأخير من القرن العشرين عصر الاتصالات حيث انه ليس بإمكاننا تصور وجود فرد أو مؤسسة أو مجتمع يستطيع العيش والعمل في عزلة عن غيره. عرف الإنسان الاتصال منذ القدم، حيث احتك قديما بأسرته أو قبيلته والنطاق الذي يفرض عليه التحرك فيه لكسب عيشه، وعبر الزمن ظل الإنسان يطور ويحسن من أساليبه الاتصالية والتفاعلية. فالمؤسسات على اختلاف مهامها و أنشطتها تسعى إلى تفعيل آليات الاتصال.

تعتبر المؤسسة احد الهياكل التي لا يمكنها الاستغناء عن الاتصال، فالمؤسسة كمنظمة اقتصادية مهمة في إنتاج المواد والسلع، وتقديم الخدمات، بحيث أصبحت في موقف يتحتم عليها العمل الجاد والمستمر من أجل تحسين عملية الإتصال الذي يعتبر ركن أساسي لسير نشاطاتها نظرا لما له من أهمية بالغة على مختلف الأصعدة وحتى تقوم المؤسسة بالمهام المنوطة بها وجوانبه النظرية وهذا لأنه لم يعد أمام موظفي ومديري المؤسسات في البيئة المعاصرة إلا أن يفكروا ويتصرفوا إستراتيجيا ولم يعد في مقدور هؤلاء جميعاً أن يتخذوا قراراتهم من خلال سياسات تقليدية أو الاعتماد على منهج بسيط للأحداث والمواقف التي تواجههم، حيث يجب أن يتوفر لديهم الرؤية لاستطلاع الأحداث المستقبلية عند التحديد للأهداف ووضع السياسات وصياغة الاستراتيجيات.

خاصة أن الوقت الحالي يتسم بكثرة حدوث الأزمات والتي أصبحت في الغالب تأخذ بعدا استراتيجيا والتي تمثل خطرا مباشرا يمس مستقبل المنظمات والمؤسسات والمجتمع برمته، والتي قد تؤدي إلى حدوث كارثة إذا لم يحسن التعامل معها وإدارتها بأسلوب علمي سليم، وغالبا ما تحدث هذه الأزمات بسبب عدم وجود مكتب خاص للاتصال ما تسبب في نقص في عملية الاتصال بين العمال وإدارة المؤسسة ما يجعل مناقشة المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة ناقص، فهذا المكتب الذي بإمكانه تحديد

مقدمة

الإستراتيجية الاتصالية الأنسب لإدارة الأزمات، ومواجهتها قبل، أثناء وبعد حدوثها من خلال تحديد أهداف المؤسسة، وأهم الوسائل و الأساليب الاتصالية التي من الضروري الاعتماد عليها لمواجهة الأزمات.

إن مهمة الإتصال الأساسية في أوقات الأزمات أيا كان نوعها جعل المعلومات التي تريد إرسالها معروفة ومفهومة لدى المرسل إليه حتى تحدث تفاعلا، ويعتمد الإتصال في الأزمة على استخدام الرموز، والكلمات والصور وغيرها لنقل أفكار، معلومات وخبرات يتفاعل بمقتضاها مختلف العناصر المعنية، بحيث تتوافق مضامين الرسالة عند المرسل.

و يتفاعل بمقتضاها مختلف العناصر المعنية، بحيث تتوافق مضامين الرسالة عند المرسل والمتلقي بما يحقق فهم المعلومات ويستخدمها في تجاوز الأزمة بأقل الخسائر الممكنة، وهذا ما يحتم على المؤسسات إتباع استراتيجيات اتصالية مناسبة تمكنها من مواجهة لإدارة الأزمات.

ومنه نحاول من خلال هذه الدراسة إبراز دور الإستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمة في الشركة الوطنية للتأمينات من خلال إعطاء مفهوم الإستراتيجية الاتصالية أهدافها وفيما تكمن أهميتها خاصة أثناء تعرض المؤسسة للأزمة. وتناولنا أيضا في دراستنا تعريف الأزمة و كيفية مساهمة دراسة أسباب نشوئها وأبعادها في إعطاء فكرة لفريق العمل على نوع الأزمة التي تواجههم. وفي الأخير تطرقنا إلى مفهوم إدارة الأزمة والتخطيط الاتصالي لإدارة الأزمة لأهمية هذا المجال و نقص المراجع في مكتبة الجامعة.

ولتنفيذ هذا العمل سنقسم البحث إلى ثلاث أطر، حيث سنتناول في الإطار الأول وهو الجانب المنهجي و يتضمن فيه إشكالية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة وأهميتها، منهج الدراسة وأدواته، مجتمع وعينة البحث، المفاهيم والمصطلحات وأخيرا الدراسات السابقة.

مقدمة

أما الإطار النظري فتضمن ثلاث فصول حيث الفصل الأول: مدخل إلى الإستراتيجية الاتصالية، المبحث الأول سنتناول فيه مفهوم الإستراتيجية والاتصال، المبحث الثاني يتضمن أنواع الإستراتيجية الاتصالية، المبحث الثالث مبادئ الإستراتيجية الاتصالية، المبحث الرابع أهداف الإستراتيجية الاتصالية، والمبحث الخامس حول أهمية الإستراتيجية الاتصالية، المبحث السادس مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية، و المبحث السابع معوقات نجاح الإستراتيجية الاتصالية.

الفصل الثاني: سنتطرق في هذا الفصل إلى الأزمة، فسننتاول فيه تعاريف عامة للأزمة، المفاهيم المقاربة للأزمة، أنواعها، خصائصها، مراحل نشوئها، أسبابها، أبعادها، وهذا مقسما على ثمانية مباحث. في حين خصصنا الفصل الثالث لدور الإستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمة حيث تضمن ثمانية مباحث و فيه مفهوم إدارة الأزمة، مناهج تشخيص الأزمة، مراحل إدارة الأزمة، استراتيجيات إدارة الأزمة، عوامل نجاح إدارة الأزمة، معوقات نجاح إدارة الأزمات، التخطيط الاتصالي لإدارة الأزمة، أهمية اتصالات الأزمة عند التخطيط لإدارة الأزمة.

وأخيرا الإطار التطبيقي لدراستنا حيث قدمنا المؤسسة ميدان الدراسة وهي الشركة الوطنية للتأمينات المديرية الجهوية لولاية تيزي وزو من خلال نبذة تاريخية، الهيكل التنظيمي وأهداف المؤسسة، لننتقل بذلك إلى التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة والمركبة، ومن ثم إلى تحليل المقابلات. وأخيرا خلاصة الدراسة ومجموعة من الاقتراحات والتوصيات، ثم تطرقنا إلى قائمة المراجع المستخدمة فالملاحق التابعة للدراسة.

مقدمة

الإطار المنهجي للدراسة

- 1- إشكالية وتساؤلات الدراسة.
- 2- أسباب اختيار الموضوع.
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- نوع الدراسة
- 6- منهج الدراسة و أدواته.
- 7- مجتمع البحث وعينة الدراسة.
- 8- تحديد المفاهيم والمصطلحات.
- 9- الدراسات السابقة.

الإطار المنهجي

الإطار النظري

الفصل الأول: التأسيس النظري الإستراتيجية الاتصالية.

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم الإستراتيجية الاتصالية.

المبحث الثاني: أنواع الإستراتيجية الاتصالية.

المبحث الثالث: مبادئ الإستراتيجية الاتصالية.

المبحث الرابع: مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية.

المبحث الخامس: أهداف الإستراتيجية الاتصالية.

المبحث السادس: أهمية الإستراتيجية الاتصالية.

المبحث السابع: معوقات الإستراتيجية الاتصالية .

خلاصة الفصل.

الإطار النظري

الفصل الثاني: عموميات حول الأزمة.

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم الأزمة.

المبحث الثاني: المفاهيم المقاربة للأزمة.

المبحث الثالث: التطور التاريخي للأزمة.

المبحث الرابع: تصنيف الأزمة.

المبحث الخامس: خصائص الأزمة.

المبحث السادس: مراحل نشوء الأزمة.

المبحث السابع: أسباب الأزمة

المبحث الثامن: أبعاد الأزمة .

خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: دور الإستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمة

تمهيد

المبحث الأول : مفهوم إدارة الأزمات.

المبحث الثاني : مناهج تشخيص الأزمات.

المبحث الثالث : مراحل إدارة الأزمات.

المبحث الرابع : استراتيجيات وأساليب إدارة الأزمات.

المبحث الخامس : عوامل نجاح إدارة الأزمات.

المبحث السادس : معوقات نجاح إدارة الأزمات.

المبحث السابع : التخطيط الاتصالي لإدارة الأزمات.

المبحث الثامن : أهمية اتصالات الأزمة عند التخطيط لإدارة الأزمات.

خلاصة الفصل.

الإطار التطبيقي

التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة و المركبة
عرض البيانات وتحليلها .

- 1- نبذة تاريخية للشركة الوطنية للتأمينات SAA.
- 2- الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمينات.
- 3- الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمينات تيزي وزو SAA.
- 4- أهداف الشركة الوطنية للتأمينات (SAA).
- 5- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة
- 6- التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة.
- 7- المقابلات والتعليق عليها.
- 8- النتائج الجزئية للدراسة.
- 9- النتائج العامة للدراسة.
- 10- التوصيات والاقتراحات.

خلاصة الدراسة

الإطار التطبيقي

المقابلات

والتعليق عليها

قائمة المراجع

الملاحق

الإشكالية

أصبح الإتصال يحظى باهتمام بالغ من طرف المفكرين والمسيرين كونه أحد العوامل التي تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها والوصول إلى حل لمختلف مشاكلها، فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها، إذ على قدر ما يكون الإتصال فعال تكون النتائج مبينة بصفة إيجابية في حسن سيرورة وانسياب المعلومات بين أطراف العملية الإتصالية، وبقدر ما كان الإتصال في المؤسسة غير فعال فإنه يصبح وسيلة عرقلية. والمؤسسة أثناء سيرها العادي قد تعترضها أزمات ما كالأزمات الاقتصادية أو المالية أو قد تكون أزمات داخلية أو خارجية انتقلت وأثرت على النظام الداخلي للمؤسسة، أصبح بالتالي الإتصال محورا مهما وأساسيا لحل المشكلات وتدارك الأخطاء وذلك عن طريق تصحيحها أو الحد من تأثيراتها أو إخفائها كليا.

وبما أن الشركة الوطنية للتأمينات من بين المؤسسات العمومية التي لها مكانتها الخاصة في البيئة المحلية، فهي تحاول تكثيف نشاطاتها عبر تقديم حزمة من الخدمات لمختلف الزبائن والمحافظة عليهم في نفس الوقت إلا أن الجانب التجاري وحده لا يكفي لتحقيق ذلك إن لم تكن إستراتيجية قائمة على أساس اتصالي و تواصلية خاصة وأن كل مؤسسة معرضة لمختلف الأزمات في أي وقت. ففي أوقات الأزمات تصبح المؤسسات عرضة لمراقبة الإعلام فنقوم وسائل الإعلام والجمهور معاً بوضعها على طاولة التشريح لفحصها بدقة وتصبح جميع حركات المؤسسة وسكناتها موضع مراقبة وتحليل وانتقاد من جمهورها بجميع شرائحه.

ولهذا ظهر إلى الأفق نوع حديث من الاتصالات وهو اتصال الأزمة حيث يتم توظيف استراتيجيات وخطط اتصالية، معتمدة على مجهودات ونشاطات طاقم أفراد المؤسسة. فإدارة الأزمات لها أسس عامة يجب أن تترجم إلى خطة جاهزة للتطبيق في أي موقف طارئ تعتمد على السرعة والعمل الجماعي

والأساليب العلمية والهدوء وعدم الانفعال طيلة فترة معالجة الأزمة، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتشجيع المبادرات والإبداعات وبيت روح الحماس بين العاملين، والابتعاد عن البيروقراطية، والاهتمام أولاً بتطبيق الأزمة وعدم السماح بتوسعها، وأيضاً تقييم دروس الأزمة لضمان عدم تكرارها، وتقسيم العمل على مراحل متسلسلة لمواجهة الأزمة، وكذلك تحديد المستلزمات المادية وإعداد الأجهزة والمعدات والآليات ووسائل الإتصال بالحد الكافي وحسب متطلبات الأزمة.

وللإستراتيجية الاتصالية أهمية كبيرة، فالمؤسسة لا تضمن السير الحسن لمهامها إلا عند وجود إستراتيجية اتصالية فعالة وذلك قصد تسهيل أداء الأفراد لأدوارهم ووظائفهم داخليا وخارجيا وحتى تقوم الإدارة بالمهام المنوطة بها، فمن واجبها الإهتمام بالإتصال حتى تتمكن من الاستفادة منه في التأطير والتوجيه والمتابعة والملاحظة ، ومن هنا أدركت المؤسسات مدى أهمية برامج الإتصالات داخل هيكلها خاصة في المؤسسة العمومية فلا يمكن لأي مؤسسة أن تتجح في ظل عدم بناء إستراتيجية إتصالية فعالة.

ومن هذا المنطلق سنحاول تسليط الضوء على وظائف الإستراتيجية الإتصالية التي تكمن في تشخيص الوضع الراهن و تحديد القوى والوسائل الاتصالية المتاحة ووضعها في منظومة واحدة مترابطة لتحقيق التكامل والتفاعل. والتركيز على أهميتها في المؤسسة الجزائرية للتأمينات، فالمؤسسة التي تطمح في الإزدهار والتقدم هي التي تحاول تطبيق إستراتيجية اتصالية تعمل على إيضاح المسؤوليات و الحريات و الوظائف التي تتعلق بالموظفين. بالإضافة إلى دور الإستراتيجية الاتصالية في التنبؤ بمستقبل المؤسسة لتستعد لمواجهة وإدارة الأزمات. ولكون المؤسسة خدماتية بالدرجة الأولى تهدف إلى تقديم وتوفير خدمات لأفراد المجتمع وإبراز أهمية الاتصال المؤسساتي في التسيير الإداري للامتيازات من خلال إيجاد الحلول اللازمة وتحسين صورة المؤسسة وإعادة كسب ثقة الجمهور. وانطلاقا مما سبق ذكره يمكننا صياغة التساؤل الجوهرى التالي:

ما هو دور الإستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمات في المديرية الجهوية للشركة الوطنية

للتأمينات SAA بتيزي وزو؟

ويتفرع هذا السؤال الى الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما ماهية الإستراتيجية الاتصالية؟

2- ما هي نوع الإستراتيجية الاتصالية المعتمد عليها من طرف الشركة الوطنية للتأمينات SAA

لمواجهة الأزمات؟

3- ما هي الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمينات SAA

بتيزي وزو في إدارة و تسيير الأزمات؟

4- ما هي الأساليب الاتصالية المنتهجة من طرف المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمينات

SAA بتيزي وزو لإدارة الأزمات؟

5- كيف تساهم الإستراتيجية الاتصالية في مواجهة الأزمة والحد من خطورتها بالمديرية الجهوية

للشركة الوطنية للتأمينات SAA بتيزي وزو؟

6- ما هي العلاقة بين إدراك العمال لأهمية دور الإستراتيجية الاتصالية في حل الأزمة والمتغيرات

التالية : السن , الجنس , المستوى التعليمي , الأقدمية؟

7- ما هي المعوقات الاتصالية التي تعيق إدارة الأزمة بالشركة الوطنية للتأمينات SAA؟

أسباب اختيار الموضوع

هي الركائز أو الانطلاقة التي جعلتنا نهتم لدراسة هذا الموضوع البالغ الأهمية وهو الإستراتيجية

الاتصالية وإدارة الأزمات.

الأسباب الذاتية

- 1- اهتمامنا الشخصي في التعرف على أهمية الإستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمة لنقص أو انعدام الأبحاث في هذا المجال في الجزائر وكون الأزمات موضوع الساعة.
- 2- الرغبة في التعمق في أسباب حدوث الأزمات ووسائل إدارتها مع التركيز على الدور الفعلي للإستراتيجية الاتصالية في ذلك.
- 3- الرغبة الشخصية في التقرب من مؤسسة ذات أهمية في مجال الخدمات و الرغبة في التعمق والتوسع في هذا المجال، مع العلم أن ارتباط العمل بالاهتمام أو الميل الذاتي يحقق دافعية أكثر للعمل.
- 4- رغبتنا في معرفة مدى نجاح وفعالية الإستراتيجية الاتصالية ودورها في التصدي للآزمات في المؤسسة الجزائرية للتأمينات بدارسة مختلف جوانب الأزمة وعلاقتها بوسائل الإتصال خاصة الجماهيرية.

الأسباب الموضوعية

- 1- نقص الدراسات بالمكتبة الجامعية والتي تهتم بالإستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمة رغم أهميتها خاصة مع التطورات والمنافسة التي تشهدها المؤسسات لمواكبة التطور التكنولوجي.
- 2- تزايد الاهتمام بإعداد خطط إستراتيجية لما تشمله من أساليب ووسائل اتصالية تسهل من مواجهة الأزمات مهما كانت أنواعها.
- 3- أهمية الموضوع في وقتنا الراهن خاصة مع ما يشهده العالم من تطورات و تقلبات سريعة في المؤسسات و ما ستوفره الإستراتيجية الاتصالية من مزايا للمؤسسات.

4- المنافسة الحادة التي تواجهها المؤسسات حاليا تجعلنا نفكر بجدية في كيفية مواكبة خطوات المؤسسات العالمية في مجال إدارة الأزمات وتوظيف اتصال المؤسسة في ظل هذه الأوضاع الطارئة.

5- عدم استيعاب المؤسسات الجزائرية المفهوم العلمي للإستراتيجية الاتصالية نظرا لوجود التشابه الكبير بين مفهوميها والمفاهيم المقاربة لها كالتخطيط الإستراتيجي و إستراتيجية التنويع , كما أنها تقوم بالخلط بين نشاط الاتصال و العلاقات العامة. و من خلال هذه الدراسة سنحاول تقديم إضافة لشرح و تفسير هذا المفهوم.

6- اهتمام وسائل الإعلام بتغطية لأهم الأخبار المتعلقة بالأزمات خاصة التي تجذب انتباه الجمهور و فضوله, مما يشير إلى حاجة المكتبة العربية إلى المزيد من الدراسات لتأصيل علاقة الإتصال بإدارة الأزمات أو ما يصطلح عليه باتصال الأزمة.

7- تزايد عدد الأزمات التي تعاني منها المؤسسات و الهيئات وهذا بسبب ربط الأزمة بالجزائر بالطابع السياسي أو الاقتصادي و لهذا حاولنا إعطاء مفهوم آخر للأزمة و إبراز دور الاتصال والإستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمة.

أهداف الدراسة

انطلاقا من أهمية الموضوع في الدراسة كانت الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال دراستنا هي كالاتي:

- البحث في دور الإستراتيجية الاتصالية في مواجهة الأزمة قبل ،أثناء وبعد حدوثها، وأهم الخطط الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسسة SAA لمواجهتها.

- التعرف على نوع الإستراتيجية الاتصالية المستعملة من قبل الشركة الوطنية للتأمينات لربح ثقة جمهورها وإقناعهم باقتناء خدماتهم.
- محاولة إبراز مدى مساهمة الإستراتيجية الاتصالية في مواجهة الأزمة والحد من خطورتها بالشركة الوطنية للتأمينات SAA.
- التعرف على المهام والصلاحيات الموكلة لخلية الاتصال في الشركة الوطنية للتأمينات لمواجهة الأزمة.
- التعرف على موقف الإدارة العليا من فعالية و دور خلية الاتصال في إدارة الأزمات.
- البحث عن مدى نجاح و فعالية الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة عليها في المؤسسة لإدارة الأزمات.
- محاولة معرفة مدى مواكبة الشركة الوطنية للتأمينات لمجال اتصال الأزمات وكيفية اعتمادها
- التعرف على أهم الوسائل والأساليب الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسسة SAA لمواجهة الأزمة، ومحاولة إيجاد حلول لها.
- الكشف عن العراقيل التي تواجهها خلية الاتصال في المؤسسة قبل أثناء و بعد الأزمة.

أهمية الدراسة

- لقد بدأت المؤسسات الجزائرية بإدراج مكاتب خاصة بالاتصال، وهذا بعدما أعطت السلطات العليا موافقتها واعتبرته تحدي من تحديات العصر وأيضا لمواكبة الدول المتقدمة، التي أعطت أهمية أولية للاتصال ولا تستغني عنه وتكمن أهمية الدراسة في:
- إثراء مكتبة الجامعة بدراسة حول إدارة الأزمات وتزويد الطلاب للاستفادة منها لقلة المراجع حول الأزمات وربطه بأهمية الإستراتيجية الاتصالية.

- وتأتي أهمية الدراسة من خلال الدور الإيجابي الذي تؤديه خلية الاتصال في تحسين صورة المؤسسة خاصة من خلال التأثير الكبير والمدمر للأزمة على سمعة المؤسسة وعلاقتها بجمهورها والمؤسسات الأخرى.

- أهمية الموضوع في حد ذاته، خاصة في ظل إهمال المؤسسات الجزائرية لدور الاتصال بأساليبه، ووسائله، وتقنياته في البحث عن أسباب الأزمات وأبعادها والحد من خطورتها وإيجاد حلول لها.

- الحاجة إلى نشر الوعي بأهمية الاتصال بوسائله وأساليبه وأنماطه المختلفة وتصحيح بعض المفاهيم الخاطئة لدى بعض المسؤولين عن الاتصال داخل المنظمة.

- قد تلفت دراستنا نظر مسؤولي المؤسسة حول موضوع الإستراتيجية الإتصالية ومدى أهميتها في التصدي للأزمات وتوفير المعلومات ليكون حافزا لهم ولضمان التسيير الفعال للمؤسسة.

- وبالتالي قد نساهم ببعض الاقتراحات والحلول التي من شأنها مساعدتهم على مواجهة الأزمة خاصة فيما يخص العملية الاتصالية و كيفية تحديدها.

منهج الدراسة و أدواته

- نوع الدراسة

وبما أن دراستنا تتمحور حول: "دور الإستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمات"، فإنها تنتمي إلى الدراسات الوصفية الشائعة في بحوث الاتصال، والتي تقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو للمشكلة ووصف خصائصها من خلال تحديد ظروفها وأبعادها والعلاقة بين متغيراتها، بهدف الانتهاء إلى وصف عملي ودقيق ومتكامل للظاهرة أو المشكلة من أجل استخلاص النتائج. وتعرف الدراسات الوصفية على

أنها البحوث التي تقدم وصفا للظواهر والأحداث موضع البحث دون أن تسعى لتفسير الأحداث والظواهر أو تحليلها والخروج بنظريات وقوانين بقصد التعميم والتنبؤ.¹

- منهج الدراسة

تستدعي كل دراسة منهج مناسب لها يختلف باختلاف طبيعة الدراسة المراد انجازها. المقصود بمنهج البحث العلمي تلك المجموعة من القواعد و الأنظمة العامة التي يتم وضعها من اجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظواهر موضوع الاهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية.²

المنهج العلمي هو أسلوب للتفكير والتنفيذ، يعتمده الباحث لإنجاز بحثه، لتنظيم أفكاره وتحليلها، وعرضها للوصول إلى حقائق حول الظاهرة، أو الحدث موضوع الدراسة. ويتم ذلك وفق مجموعة من الخطوات المتلازمة، التي تؤدي كل منها إلى الخطوة التالية. حيث يبدأ المنهج بالخطوة الأولى، وهي تحديد مشكلة البحث مرورا بصياغة الأهداف والفرضيات، وتحديد الأبعاد والحدود، ومصادر البيانات، وطرق معالجتها، والمنهج المستخدم في ذلك لعرض النتائج، واقتراح التوصيات.³

وفي دراستنا هذه قمنا باختيار منهج دراسة حالة الذي يعرف بأنه عبارة عن دراسة متعمقة لنموذج واحد أو أكثر لعينة يقصد منها الوصول إلى تعميمات إلى ما هو أوسع عن طريق دراسة نموذج مختار.⁴ و هو أيضا المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة في تاريخ الوحدة، أو دراسة

¹ محمد أبو نصار و آخرون، منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 35.

² عبد الرحمن احمد عثمان، مناهج البحث العلمي وطرق كتابة الرسائل الجامعية، (بدون طبعة)، دار جامعة إفريقيا العالمية للنشر، الخرطوم، 1995، ص 63.

³ كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، (بدون طبعة)، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب، سوريا، 2016، ص 53.

⁴ شهارة جلفاوي، منهج دراسة حالة، موضوع منشور على موقع azzedine.yooh.com تاريخ الدخول: 2019/11/13 الساعة 23:45.

جميع المراحل التي مرت بها، وذلك قصد الوصول إلى تعليمات متعلقة بالوحدة المدروسة وغيرها من الوحدات المتشابهة.¹

ولقد اعتمدنا على هذا المنهج إذ يسمح لنا بوصف وتحليل كامل جوانب هذا الموضوع بشقيه الإستراتيجي والاتصالية وإدارة الأزمة في الشركة الوطنية للتأمينات من خلال مسح آراء العمال بالمؤسسة.

أدوات جمع البيانات :

لكل بحث علمي أدوات يعتمد عليه، وتعمل هذه الوسائل التقنية على مد الباحث بمادة ثرية تكسب بحته عمقا وتكسب الباحث نفسه التصاقا وتفاعلا مع موضوع بحثه. ويتم جمع البيانات والمعلومات، وفق منهج دراسة الحالة بالوسائل المتعارف عليها مثل المقابلة الشخصية، الاستبيان، الوثائق المنشورات المهنية والحكومية وغيرها.

ومن الأدوات التي اعتمدنا عليها في دراستنا هذه:

الاستمارة

تعرف الاستمارة "بأنها أسلوب لجمع البيانات التي تستهدف استشارة الأفراد المبحوثين بطريقة منهجية مقننة، لتقديم حقائق وآراء و أفكار معينة في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها".² اختيارنا للاستمارة فرضته طبيعة الدراسة المراد القيام بها. و قد استخدمت أيضا لجمع المعلومات و ذلك عن طريق توجيه مجموعة من الأسئلة المرتبطة بالمعلومات التي يسعى الباحث للوصول إليها من خلال مبحوثيه. و قد قسمنا استمارتنا إلى المحاور التالية :

- المحور الأول: حول البيانات الشخصية: الجنس، السن، المستوى التعليمي،الأقدمية.

- المحور الثاني: طبيعة الإتصال في المؤسسة الجزائرية لتأمينات SAA.

¹ عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي أسس وأساليب، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2000،ص119.

² محمد عبد الحميد، دراسات الجمهور في بحوث الإعلام، الطبعة الأولى، عالم الكتاب، القاهرة،1993،ص191.

- المحور الثالث: الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة الجزائرية للتأمينات SAA.
- المحور الرابع: طبيعة الأزمة بمؤسسة SAA.
- المحور الخامس: دور الإستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمة بالمؤسسة الجزائرية للتأمينات SAA.

و تتضمن عادة الاستمارة : الورقة المرفقة بالاستمارة، البيانات الشخصية، أسئلة الاستبيان , و حاولنا قدر الإمكان أن تكون أسئلة الاستبيان مركزة وواضحة، قصد المحافظة على وحدة الموضوع وأهدافه الأساسية، وكذا توجيه المبحوث وإعطائه فرصة الإجابة السهلة.

المقابلة

وتعرف على أنها لقاء يتم بين الشخص المقابل (الباحث) الذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة الأشخاص المستجيبين وجها لوجه، ويقوم الباحث أو المقابل بتسجيل الإجابات على الاستمارة.¹ تعتبر المقابلة إلى حد كبير استبياناً شفوياً بدلاً من كتابة الإجابات فان المستجيب يعطي معلومة شفوية في علامة مواجهة فإذا قام بالمواجهة شخص ماهر فإن المقابلة تصبح أفضل وأعلى من طرق جميع البيانات الأخرى وأحد . الأسباب أن الناس تحب تتحدث أكثر من رغبتها في الكتابة². وقد استخدمت لجمع البيانات و المعلومات من العينة المختارة، خاصة في الجانب التطبيقي للدراسة أو للتأكد من صحتها و القصد من المقابلة الحصول على بيانات يريدها الباحث و التعرف على مشاعر و تصرف و ملامح المبحوثين في مواقف معينة.³

¹ ربحي مصطفى عليان و آخرون، مناهج و أساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 102.
² احمد الماحي ابوبكر ، التخطيط الاستراتيجي لوسائل الإعلام في السودان ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة ام درمان الإسلامية، كلية الإعلام، 2008 ، ص 13.
³ محمد عبيدات وآخرون، دراسات الجمهور في بحوث الإعلام، الطبعة الأولى، عالم الكتاب، القاهرة، 1993، ص 191.

وقد استخدمنا في دراستنا هذه المقابلة المقننة و فيها تكون الأسئلة محددة مسبقا من قبل الباحث، وكذلك تسلسلها، و غالبا ما يتقيد الباحث بهذه الأسئلة، ولا يمنع ذلك من طرح أسئلة غير محددة مسبقا، وقد يستدعي ذلك إشارة إجابة المبحوث لبعض التساؤلات الهامة.¹

ولقد قمنا بإجراء مقابلتين، الأولى مع السيد علي سوخال مستشار رئيس مدير العام في الشركة الوطنية للتأمينات يوم 2019/11/12 على الساعة 16:44 في مكتبه الواقع في مبنى الشركة الوطنية للتأمينات في الجزائر. و الثانية قمنا بها مع السيدة كهينة بن أعمر مسؤولة الموارد البشرية في المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمينات لولاية تيزي وزو يوم 2019/06/18 على الساعة 10:30 في مكتبها في الإدارة العامة للشركة.

مجتمع البحث وعينة الدراسة

مجتمع البحث :

لا يمكن القيام ببحث علمي دون وجود مجتمع بحث لدراسته، ولكي يكتمل بحثنا استعنا بمجموعة من الأفراد من اجل الحصول على بعض الإضافات لدراستنا من خلال الإجابة على بعض الأسئلة.

يقصد بمجتمع البحث مجموع محدود وغير محدود من المفردات (العناصر والوحدات) المحددة مسبقا بمعنى جميع المفردات التي يقوم الباحث بدراستها ويقصد بمفردات البحث الجزء الأساسي المكون للمجموع البحثي أي الأجزاء المكونة لمجتمع البحث. ويعد الاعتماد على الحصر الشامل أي الدراسة الكلية لمفردات المجتمع أمرا صعبا حيث يؤدي بالباحث إلى مواجهة صعوبات وعراقيل تمنعه من الوصول إلى الأهداف التي يسعى إلى ها والوصول إلى نتائج دقيقة وصحيحة وخاصة إذا كانت مفردات المجتمع المبحوث شاسعة وكبيرة الحجم.²

¹ رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية و ممارسته العلمية، الطبعة الأولى، دار الفكر، دمشق، 2000، ص326.

² أحمد بن مرسل، مناهج البحث في علوم الإعلام و الإتصال، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2005، ص288.

و عليه فان مجتمع بحثنا هو العاملين في الشركة الوطنية للتأمينات بصفة عامة لان هدف دراستنا هو البحث في معرفة آراء العمال فيما يخص موضوع دور الإستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمة، و بما أننا لا نستطيع إجراء دراسة شاملة لكل العمال المقدرين ب 400 عامل موزعون بين ثلاث ولايات وبين المديرية الجهوية و وكالاتها، لذا سنكتفي بعينة ستمثل مجتمع البحث .

عينة الدراسة

تعتبر دراسة العينات من الدراسات الأساسية في بحوث الإعلام والاتصال، لان الباحث يعتمد في إجراء دراسته على اختيار عينات تمثل مجتمع البحث تمثيلا صحيحا، تعرف العينة على أنها جزء من المجتمع الكلي المراد تحديد سماته.¹ والعينة أيضا هي جمع البيانات من جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع الكلي.² لقد اعتمدنا على الاختيار القسدي لمفردات العينة بالمجتمع المدروس، الذي تتواجد مفرداته بكل من المديرية الجهوية للشركة، ومختلف وكالاتها التجارية. وقد وقع اختيارنا على هذه النوع من العينات القصدية نظرا لطبيعة الدراسة في حد ذاتها.

وتعرف العينة القصدية على أنها "عينة تتكون من مفردات معينة، تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا سليما، فالباحث في هذه الحالة قد يختار مناطق أو أشخاصا محددين، أو مواد إعلامية متميزة، يتميزون بخصائص تمثيلية لمجتمع البحث، وهذه النتائج أقرب ما تكون إلى النتائج التي يمكن أن يصل إليها الباحث بمسح المجتمع كله."³

¹ سامي طابع، مقدمة في مناهج البحث، (بدون طبعة)، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، مصر، 2004 ، ص196 .

² محمد عبد الحميد، تحليل المحتوى في بحوث الإعلام، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1979، ص 16 .

³ طلعت همام، سين وجيم عن مناهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار عمار للنشر و التوزيع، الأردن، 1989 ، ص56.

و تعرف أيضا "على أنها الاختيار المقصود من طرف الباحث لعدد من وحدات المعاينة و التي تمثل مجتمع البحث تمثيلا صحيحا".¹

يعتبر اختيار العينة من المراحل الهامة أثناء انجاز الدراسة و لتوفير الجهد والوقت وللحصول على اكبر عدد من المعلومات والاستنتاجات عن المجتمع المبحوث، فقد قمنا باختيار العينة و هي من العمال والبالغ عددها (50) مفردة والموجودة عبر إدارة ووكالة الشركة الوطنية للتأمينات (المديرية الجهوية لولاية تيزي وزو) من اجل البحث في دور الإستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمة .

تحديد المفاهيم و المصطلحات

المفاهيم مسألة ضرورية في البحث العلمي حيث أنها توضح الغموض لدى القارئ ، وقد حددت مفاهيم الدراسة فيما يلي:

مفهوم الإستراتيجية **La stratégie**:

الإستراتيجية لغة: جاءت كلمة الإستراتيجية من الكلمة الإغريقية (Statos) و التي تعني (Army) أي الجيش و الجزء الثاني (Agein) و معناه (to lead) أي القيادة. (Stratéges) في أثينا القديمة و التي تعني القائد المنتخب و هي وظيفة أُنعت عندما كانت أثينا في حرب مع الفرس عام (509 قبل الميلاد).²

الإستراتيجية اصطلاحا: وبأنها الخطة أو الاتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدفًا ما وهي المحرك الأكبر الذي يأخذنا من هنا إلى هنا وهي الأسلوب وهي مكان أو موقع وهي منظور.³

¹ سمير محمد حسين، دراسات و مناهج البحث العلمي ، الطبعة الثانية، بحوث الإعلام، عالم الكتاب، 1990، ص 293.
² روبرت أبتس وديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008، ص 28.
³ محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق " مدخل كمي وتحليلي"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 18.

وقد عرفها سعيد محمد المصري بأنها خطة رئيسية يتحدد بموجها المسار الذي يجب أن تسير عليه المنشأة وأنشطتها المختلفة خلال فترة زمنية تمتد من الآن إلى تاريخ معين في المستقبل من أجل تحقيق هدف محدد أو أهداف محددة لها ذات البعد الزمني وتم تحديدها كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي¹. كما عرفها براون و أوكونور Brown and O'connor الإستراتيجية هي تحديد وتقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدد ثم اختيار البديل المناسب.

جلويك و جاوش Glueck and Jauch: هي خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة.²

أما Drucker فقد عرف الإستراتيجية على أنها تحليل الوضع لحالي وتغييره إذا تطلب الأمر و يتضمن ذلك فرز الموارد المتاحة لغرض استخدامها بما يحقق الأهداف المنتخبة.³ الإستراتيجية إجرائيا: هي عبارة عن تخطيط منظم يقوم بتسيير النشاطات والمهام داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها ومواجهة المنافسة الخارجية. أما الإستراتيجية بدراستنا هذه هي الخطط والتدابير التي تعتمد عليها الشركة الوطنية للتأمينات لتحديد أهدافها ومحاولة الوصول لتحقيقها.

الاتصال La communication:

الاتصال لغة: الاتصال في اللغة العربية هو "الوصل بين شيئين أي علاقة الشيء بالشيء"⁴.

في القواميس العربية هي كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني أساسا الوصلة و بلوغ الغاية.

¹ سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم والاستراتيجيات، الطبعة الأولى، دار الجامعية للطباعة والنشر، 2002، ص190.

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبيحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص30.

³ الفيروز أبادي، القاموس المحيط، الجزء الرابع، دار القلم للملايين، بيروت، ص64.

⁴ فضيل دليو، اتصال المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة، 2003، ص22.

إلى الكلمة Communication يرجع أصل كلمة اتصال المترجمة عن الانجليزية Communicare

التي تعني المشترك و فعلها Common و معناها Communis اللاتينية يذيع أو يشيع.¹

الاتصال اصطلاحا : مفهوم الاتصال ليس مفهوما حديثا في علم الاجتماع فقد استخدمه علماء الاجتماع الأوائل وخاصة تشارلز كولي Coly و جون ديوي J. Dewey و كانوا يركزون على أنه عملية اجتماعية تنتقل بها الأفكار و المعلومات بين الناس، وقد وضعت عدة تعريفات للاتصال في إطار علم الاجتماع حيث يرى عالم الاجتماع تشارلز كولي "بأن الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية و تنمو و تتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان".²

تعريف كارل هوفلاند Carl Hofland الإتصال هو العملية التي يقوم بها الفرد الذي يقوم بنقل المثير - و غالبا ما تكون رموز شفوية - لتعديل سلوك الأفراد الآخرين.

الإتصال هو إطلاق المعلومات وإصابة الهدف بها " و ذلك بالتأكد من أن تلك المعلومات تم فهمها متخطية العوائق التي تقابلها لكي تحقق الرسالة هدفها." ويتم ذلك من خلال ثلاث خطوات هي، الإرسال، الوسيلة والاستقبال.³

ويرى علماء النفس والاجتماع أن الاتصال بصفة إجمالية: عملية تبادل للمعاني فيها طرفين مرسل ومستقبل، والتبادل لا يتم إلا إذا وقع بين شخصين أو أكثر، فإن وقع بين شخصين فإنهم يسمونه بالاتصال الفردي الشخصي وهو اتصال بدائي، وإن وقع بين مرسل وعدد كبير من الأشخاص فإنهم

¹ - فضيل دليو،الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله،الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة ، 2003 ،ص15.

² - حسان حجاج ، الاتصال الحديث في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية لمكانة الإتصال الحديث في المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز شرق

قسنطينة 2، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص إتصال وعلاقات عامة،جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص36.

³ زهير إحدان، مدخل لعلوم الإعلام والاتصال،الطبعة الثانية، الديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1993،ص9.

ويسمونه بالاتصال الجماعي أو الجمعي أو الجماهيري وهو الاتصال المتطور.¹

الاتصال إجرائيا: هو عملية يتم فيها نقل المعلومات من شخص لآخر من خلال استخدام وسيلة، ويكون

الاتصال إما رسمي أو غير رسمي مع وجود رد فعل من خلال رأي أو إشارات.

مفهوم الإستراتيجية الإتصالية **La stratégie de communication**:

تعرف الإستراتيجية الإتصالية على أنها " المخطط العام للسياسة الإتصالية للمؤسسة أو المنظمة،

مشروع إجمالي متوسط أو طويل المدى يحدد الأهداف و يختار الوسائل.²

كما تعرف الإستراتيجية الإتصالية على أنها " الاختيار بين مختلف الطرق الممنوحة لأخصائي

التسويق من أجل التعريف بالمنتج أو الخدمة، و تتمثل هذه الطرق عموما في الإتصال المباشر، بمعنى

وجه لوجه بين البائع و الزبون المحتمل، والإتصال غير المباشر كالإشهار والترويج للمبيعات، فطبيعة

المنتج والسوق هما اللذان يقومان بتحديد الإستراتيجية الإتصالية للمنظمة أو المؤسسة³ .

الإستراتيجية الاتصالية إجرائيا هي الخطة المدروسة و المرسومة من قبل الإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة

لضمان سيرورة نشاطات المؤسسة إذ لا يمكن تنفيذ أي عمل على أكمل وجه دون التخطيط له.

مفهوم الأزمة **La crise**:

الأزمة لغة: في اللغة العربية نجد في معجم لسان العرب ، الأزمُ: شدة العض بالفم كلّه ، وقيل بالأنياب ،

والأنياب هي الأوزمُ ، وقيل هي أن يعضّه ثم يكرّر عليه ولا يرسله ، وقيل: هو أن يقبض عليه بفيه ،

والأوزمُ والأزمُ والأزمُ: الأنياب ، فواحدة الأوزمُ آزمَةٌ ، وواحدة الأزمُ آزمٌ ، وواحدة الأزمُ أزمٌ ، والأزمُ

:الجدب والمحل ، وفي الحديث: إشتدّي أزمَةٌ تنفرجي ، قال : الأزمَةُ السّنة المجديّة ، والأوزمُ : السنون

¹ Marie Hélène Westphalen, le dictionnaire de la communication, 1ere édition, triangle édition, paris, 1992, p 103.

² Les édition d'organisation, dico marketing, 1 ère édition, cedex, Paris, 1994 , p 220.

³ محمد بن مكرم ابن منظور أبو الفضل ، لسان العرب، الطبعة الأولى ، المجلد 12 ، دار صادر ، بيروت، 2000 ، ص47.

الشّدائد كالبوّازيم ، وأزَمَ عليهم العام أو الدهر يَأْزِمُ أزمًا وأزومًا : إشتدَّ قحطه ، وقيل : إشتدَّ وقلَّ خيرُهُ ، وسنة أزمَةٌ وأزمَةٌ وأزومٌ وأزِمَةٌ.¹

الأزمة اصطلاحًا : وفي قاموس Webster تعرف الأزمة على أنها " فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تحدث تغييرًا إلى الأفضل أو الأسوأ.²

وهي في Le petit robert مرحلة صعبة تعرف حالة من الاضطراب تتعلق بأشياء ما أو أحداث وأفكار.³

وقدم ليار تيري Libaert Thierry في كتابه اتصال الأزمة عشر تعريفات للأزمة، وسنتناول التعريف الذي تبناه في مؤلفه وهو أكثر اتساقًا مع أزمة المؤسسة، حيث اعتبرها " :المرحلة الأخيرة لتتابعات الخلل الوظيفي الذي يهدد شهرة واستقرار المؤسسة.⁴

و هي أيضا هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرار ينتج عنه مواقف جديدة .وهي كذلك عدم الاستقرار في سير العمل نتيجة حدوث تغير مفاجئ وقد يؤدي هذا التغير إلى نتائج غير مرغوب فيه.⁵

الأزمة إجرائيًا: هو خطر غير معلوم يعترض نشاط المؤسسة مما يؤدي إلى حدوث حالة من الذعر لدى العمال التي تعرقلهم على أداء مهامهم.

مفهوم إدارة الأزمة

L'administration

الإدارة لغة: تعني كلمة الإدارة لغويًا أداة تحقيق غرض معين أو محدد ولقد اشتقت كلمة إدارة

¹ The New International Webster's comprehensive Dictionary of the English Language, third edition , J.G Fregus Public company , Chicago , 1999, page 596.

² Michèle Gabay, **la nouvelle communication de crise concepts et outils**, 1ere édition, Edition stratégie, paris,2001,page 33.

³ Libaert Thierry, **la communication de crise**, deuxième édition, Dunod, Paris, 2005, page9.

⁴ محمد عبد الله مجدي أحمد، .سيكولوجية الأزمات والشدائد : دراسة في الإدارة والمواجهة والوقاية، (دون طبعة)، دار المعرفة الجامعية، لإسكندرية، 2013، ص20.

⁵ أحمد خاطر ومحمد يمحت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية،(دون طبعة) ،المكعب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص116.

من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين AD, Mistrare ومعناها أداء خدمة للآخرين.¹

الإدارة اصطلاحاً: هي عملية اتخاذ القرارات التي تهدف إلى استخدام الموارد المختلفة الموجودة في

المؤسسة أو المنظمة على أكمل وجه، بحيث يكفل تحقيق أهداف المؤسسة المخطط لها و نجاحها و لا

يسبب الهدر لهذه الموارد، كما يحقق الرضا لموظفي وزبائن المؤسسة و ذلك باستخدام و تطبيق مجموعة

من النظم التكنولوجية، و الفنية، و الإدارية، و الاجتماعية، و البيئية، و هي التي يقع على عاتقها

استمرارية وجود المؤسسة ومواجهة التحديات التي قد تواجهها.

الإدارة إجرائياً: هي تنظيم و ترتيب للأعمال التي يقوم بها العاملين، من خلال عملية تكامل الجهود

المبذولة باستخدام الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة.

مفهوم إدارة الأزمة عند الحملوي ومني صلاح الدين : وهي " عملية إدارية مستمرة تهتم بالتنبؤ

بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات

وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة

والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة والعاملين والبيئة مع ضمان العودة إلي

الأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة مع ضرورة دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج

لمنع حدوثها و تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً مع محاولة تنظيم الفائدة الناتجة عنها إلي أقصى

درجة ممكنة".²

¹ شهيرة دعنوع، مفهوم الإدارة بشكل عام، <https://mawdoo3.com/%D9%85%D9> ، تاريخ الدخول 2019/11/16، على الساعة: 11:55.

² مني عبد المنعم محمد أحمد، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية، تخصص إدارة تعليمية ، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر، 2008، ص41.

و يرى مهنا أن إدارة الأزمات تعني كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة والتكيف مع المتغيرات المختلفة، وبحث آثارها في كافة المجالات.¹

ويعرفها قطيش على أنها عبارة عن تقنية أو أسلوب معين يستخدم عند مواجهة الحالات الطارئة، والتعامل مع الأزمات التي لا بد من مواجهتها والتخطيط لأسلوب المواجهة بشكل مبكر بناء على الافتراضات المبنية على المعلومات التي تنبئ بحدوث مثل هذه الأزمات.²

إدارة الأزمة إجرائيا: هو أسلوب إداري منظم يعمل على التنبؤ بالأزمة ومواجهتها، وهذا من خلال إستراتيجية يقوم بها فريق عمل خاص.

الدراسات السابقة

الدراسة الأولى

وهي دراسة هامل مهدية بعنوان: "اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية دراسة حالات لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية" وهي أطروحة لنيل درجة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2009.

تهدف الدراسة إلى إبراز دور الاتصال في مواجهة الأزمات وتجاوزها على مستوى المؤسسة الجزائرية كرهان يفرض نفسه في ظل هذه الظروف المستجدة.

وقد طرحت الباحثة سؤالا جوهريا في دراستها جاء كالتالي:

كيف يسيّر اتصال الأزمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية؟

¹ محمد مهنا نصر، إدارة الأزمات والكوارث، الطبعة الأولى، دار الفتح للنشر، الإسكندرية، 2008، ص20.

² نواف قطيش، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار الريا للناشر، عمان، 2009، ص25.

كما طرحت مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي جاءت كالتالي:

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

اتصال الأزمة في مراحلها المختلفة؟

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

اعتمدت الباحثة على ثلاثة (03) أدوات أساسية أثناء قيامها بجمع المعطيات والبيانات التي أرادت

الوصول إليها ، وهذه الأدوات هي كالتالي :الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

وتوصلت الباحثة للنتائج التالية:

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

- لا تستعمل المؤسسة الجزائرية الاتصال قبل الأزمة للوقاية حيث ينتفي هذا الدور بل يظهر دور الاتصال بشكل محتشم أثناء وقوع الأزمات، وبشكل مكثف نحو الجهات المتداخلة لمواجهة الأزمة ونحو المستويات الإدارية العليا فقط .وتبقى خطوط الاتصال الأخرى تنتقل فيها المعلومات عن الأزمة بصورة اعتباطية وغير مقصودة وغير مهيكلة.
- تهتم المؤسسات الجزائرية بالاتصال الخارجي الموجه نحو جهات حكومية رسمية معينة تعد الأزمة جزءا معنيا بها و يخصها، والهدف من الاتصال بها هو خوفها من التعرض للمتابعة

القانونية، ولا تهتم على الإطلاق بالاتصال بوسائل الإعلام باعتبار هذه الأخيرة غير احترافية وعديمة الخبرة، كما أن المؤسسة تهتم بإنقاذ ما يمكن إنقاذه دون الاهتمام بعلاقتها مع الصحافة.

أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراستين:

تناولت الباحثة في دراستها هذه كيفية سير اتصال الأزمة داخل المؤسسات الجزائرية معتمدة بذلك على المنهج المقارن في حين استخدمت الملاحظة و المقابلة و الاستمارة كأدوات لجمع البيانات. أما فيما يخص موضوع دراستنا فقد تمحور حول دور الإستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمة بالشركة الوطنية للتأمينات saa وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة بالإضافة إلى الاستمارة والمقابلة كأدوات لجمع المعلومات.

وقد أفادتنا هذه الدراسة كثيرا من الناحية النظرية و المنهجية خصوصا من حيث تحديد المصطلحات.

الدراسة الثانية

وهي دراسة بعنوان **العلاقات العامة وإدارة الأزمة دراسة تجرية شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج**، مذكرة مكملة لشهادة الماجستير، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، ل: " كموش مراد"

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

وقد قام الباحث بطرح السؤال الجوهرى التالي:

ما هو دور العلاقات العامة في إدارة وتسيير الأزمات بشركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج من المؤسسات الجزائرية؟

وقد تفرعت عن السؤال الجوهرى التالي مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي جاءت كالتالى:

- ما هي أوجه الاختلاف والتشابه في تفسير مفاهيم العلاقات العامة ؟
- ما هي أبرز النماذج النمطية لدور العلاقات العامة في المؤسسة؟
- كيف يمكن توظيف العلاقات العامة إجرائيا في إدارة الأزمة؟
- ما هي الرؤية السائدة لدى المؤسسات الجزائرية حول العلاقات العامة؟
- ما هي المرتبة التي تحتلها العلاقات العامة في مديرية الأرصاد الجوية بقسنطينة؟ وكيف يتم بها معالجة الأزمات؟

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

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

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج:

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

أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراستين:

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث المنهج المستخدم فقد اعتمد الباحث في دراسته هذه على المنهج

المسحي في حين اعتمدنا نحن في دراستنا على منهج دراسة الحالة' كما أنها تختلف عن دراستنا التي تبحث في دور الإستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمة بينما تبحث دراسة مراد كموش في دور العلاقات العامة في إدارة وتسيير الأزمات.

أما عن أوجه التشابه فان هاتين الدراستين كلاهما تصنف ضمن الدراسات الوصفية كما أنهما اعتمدا على الاستمارة و المقابلة كأدوات لجمع البيانات' وقد استفدنا من هذه الدراسة من الناحية النظرية حيث ساعدتنا على تحديد مفهوم الأزمة .

الدراسة الثالثة

دراسة السيد سعيد بعنوان استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث دور العلاقات العامة وهو كتاب يشمل رسالة ماجستير للمؤلف لسنة 2006. لقد سعت الدراسة الراهنة إلى تناول إجراءات التخطيط لإدارة الأزمات و اتصالاتها على المستوى البحثي والميداني ، وخلصت إلى تقديم نموذج مقترح يتضمن الإجراءات الإستراتيجية لمحور عمل مسؤولي العلاقات العامة عند التخطيط لإدارة الأزمات في المؤسسات المصرية.

لم يعتمد الباحث على سؤال جوهري، و إنما اعتمد على مجموعة من الأسئلة الفرعية.

وقد تفرعت هذه الدراسة إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية التي جاءت كالتالي:

- ما الخصائص المهنية والشخصية لدى مسؤولي العلاقات العامة في مؤسسات النقل؟
- ما الأدوار الرسمية لإدارات العلاقات العامة داخل مؤسسات النقل؟
- ما الإجراءات المتبعة في التخطيط لإدارة الأزمات بمؤسسات النقل ومدى استعدادها لمواجهة الأزمات بتوفير المتطلبات المادية والبشرية اللازمة؟

• ما مدى مشاركة إدارات العلاقات العامة في إجراءات الاستعداد والتخطيط لإدارة الأزمات

وفق خطط مكتوبة لاتصالات الأزمة والاعتناء بها تنظيمياً ومهنيًا داخل مؤسسات النقل؟

• ما الأدوار الفعلية التي شاركت بها إدارات العلاقات العامة في إدارة الأزمات التي تعرضت

لها مؤسسات النقل من قبل؟

• ما الإجراءات الأساسية لمحور عمل العلاقات العامة في مرحلة ما قبل وقوع الأزمة؟

• ما الإجراءات الأساسية لمحور عمل العلاقات العامة في مرحلة حدوث الأزمة والتعامل

معها؟

• ما الإجراءات الأساسية لمحور عمل العلاقات العامة في مرحلة ما بعد وقوع الأزمات؟

استهدف المؤلف دراسة مجال التخطيط لإدارة الأزمات في سياق العلاقات العامة ومحاولة الاستفادة من

الأدوار الأساسية لمراحل عمل العلاقات العامة وهي البحوث، والتخطيط، والاتصال،، والتقييم في مجال

إدارة الأزمات بحيث يتبلور موضوع الدراسة في محاولة التعرف على الإجراءات الإستراتيجية والمتطلبات

الأساسية اللازم توافرها لدى المؤسسات ومسؤولي العلاقات العامة بها، حتى يكونوا على استعداد لمواجهة

أي أزمة قد تحدث مستقبلاً.

تتتم هذه الدراسات إلى الدراسات الوصفية التحليلية، وعلى هذا الأساس فإن المنهج المستخدم هو المنهج

المسحي، كما استخدم كل من الأدوات التالية: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة وتحليل المضمون.

وقد توصل الباحث للنتائج التالية:

• كشفت الدراسة الميدانية عن وجود نمطين من المؤسسات، النمط الأول تعتمد على الأسلوب

التقليدي في التعامل مع الأزمات والمتمثل في رد الفعل الشامل لمجموعة القرارات الوقتية والتي

تتخذ عند وقوع الأزمة وبرز ذلك في مؤسسة النقل البري والبحري، أما النمط الثاني خص

مؤسسات الطيران بتصميم خطط وإستراتيجيات في هذا الشأن.

- في مؤسسات النقل البري والبحري تتدخل إدارات متعددة في التعامل مع أي حادث كإدارة الأمن الصناعي والشؤون الفنية والهندسة وغرف العمليات وكلها تعمل تحت تعليمات الإدارة العليا للمؤسسة.
- على مستوى مؤسسات الطيران يوجد لجان وفرق عمل لإدارة الأزمات.

أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراستين:

تتمحور دراسة السيد علي حول الإجراءات الأساسية التي تتبعها المؤسسات وإدارات العلاقات العامة في إدارة الأزمات مستخدما المنهج المسحي كما اعتمد على كل من الملاحظة 'المقابلة' الاستمارة وتحليل المضمون كأدوات لجمع البيانات.

أما عن دراستنا فقد تمحورت حول الإستراتيجية الاتصالية المتبعة في الشركة الوطنية للتأمينات saa لمواجهة وإدارة الأزمات وقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة وقد استخدمنا المقابلة والاستمارة لجمع البيانات.

ونتشابه هاتين الدراستين في كونهما تنتميان للدراسات الوصفية كما أنهما تدرسان إدارة الأزمة. وقد استفدنا من خلال هذه الدراسة من الجانب المفاهيمي الأزمة وإدارة الأزمة، و من الناحية النظرية في مراحل إدارة الأزمة، التخطيط و استراتيجيات إدارة الأزمة.

الدراسة الرابعة

دراسة محمد مالك تحت عنوان مقارنة تحليلية وصفية لدور الاتصال في إدارة و تسيير الأزمات بالمؤسسة دراسة تجربة سوناپراك كنموذج وتدرج ضمن رسالة مقدمة من اجل نيل شهادة الماجستير.

استهدفت دراسة الباحث تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه الاتصال في تسيير الأزمات في شركة سونا طراك، وإبراز أهمية ودور الاتصال المؤسساتي في التسيير الإداري للزمات من خلال إيجاد حلول لمختلف مظاهر الأزمة التي تؤثر بطريقة مباشرة على صورة الشركة وسمعتها.

وقد طرح الباحث السؤال الجوهرى التالى:

ما هو دور الاتصال في إدارة الأزمات بشركة سونا طراك؟

وقد تفرعت من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي مكانة وموقع الاتصال في الهيكل التنظيمي لشركة سونا طراك؟
- ما هي الإستراتيجية الاتصالية الموظفة من طرف الشركة لمواجهة الأزمات؟
- كيف توظف المؤسسة تقنيات الاتصال لمجابهة الأزمات التي تتعرض لها؟
- ما هي العوائق التي يواجهها فريق العمل خلال فترة الأزمات؟
- ما هي الوسائل أو الدعائم الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة في إدارة وتسيير الأزمة؟
- ما هي النماذج الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة لمجابهة الأزمات؟

ويعد هذا البحث من الدراسات الوصفية التي تستهدف الحصول على معلومات دقيقة وكافية

حول العلاقات العامة والأزمات وبناء على ما تقدم، فسيتم استخدام منهج دراسة حالة.

لقد قام في هذه الدراسة بالاستعانة بالأدوات العلمية التالية: المقابلة، واستمارة الاستبيان، كما استعان

بالوثائق والسجلات والتقارير الرسمية للمؤسسة والمصادر.

وقد توصل الباحث للنتائج التالية:

وصلنا بالتالى من خلال هذه الدراسة إلى أن إدارة الأزمات بالمؤسسة تستلزم الوقوف

عند الاتصال باعتباره مصدر إدارة فاعل وموجه أساسى لإدارة وتسيير الأزمة، ومصدر ربط مباشر بين

العديد من الأطراف التي لها علاقة مباشرة ومؤثرة في كيان المؤسسة.

هذا ما يسوقنا للقول أن الاتصال أصبح كنموذج تسييري في المؤسسة يعتمد عليه في إدارة الأزمات وبالتالي فإن موقع الاتصال من الهيكل التنظيمي للمؤسسة يفرض نفسه بقوة واستحقاق من طرف أي منظمة.

غير أن هذا لا يجعلنا نجزم بان ما تحققه المؤسسة ناجم عن سياستها الاتصالية فحسب، بل يدفعنا للتساؤل عن وزن العوامل الأخرى وهو ما يشكل مادة لمواضيع أخرى تخرج عن أهداف ما ذهبنا إليه.

أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراستين:

تتشابه دراسة محمد مالك مع دراستنا كثيرا من حيث الإجراءات المنهجية فكلاهما تتدرجان ضمن الدراسات الوصفية كما اعتمدت هاتين الدراستين على منهج دراسة الحالة بالإضافة إلى المقابلة والاستمارة كأدوات لجمع البيانات. كما أن كلاهما تبحثان في إدارة الأزمة.

هناك اختلاف طفيف بين هاتين الدراستين من حيث إشكالية الدراسة حيث تدور إشكاليتنا حول دور الإستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمات في حين تدور إشكالية محمد مالك حول دور الاتصال في إدارة وتسيير الأزمات.

و قد استفدنا من هذه الدراسة من الجانب المنهجي من حيث تحديد مفهوم دراسة الحالة، وأيضا من الناحية النظرية الأزمة و مراحل نشوئها.

تمهيد:

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي يحظى باهتمام الباحثين في كل المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، حيث يعتبر أساس النظم الاجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد في المجتمع أو المؤسسة. بما أن المؤسسة جزء من المجتمع أصبحت تعتمد على الاتصال لتحقيق أهدافها وخططها العامة. إلا أن مع تطور المؤسسات وفي ظل الأوضاع التي تتسارع فيها حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية عليها إعداد إستراتيجية إتصالية موجهة لمجموع العاملين بداخلها لضمان وصول المعلومات وسهولة انتقالها بين الأجزاء المختلفة للتنظيم، وأيضاً لجمهورها الخارجي الواسع من زبائن وموردين.

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الإستراتيجية الاتصالية، أنواع الإستراتيجية الاتصالية، مبادئ الإستراتيجية الاتصالية، مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية، أهداف الإستراتيجية الاتصالية، أهمية الإستراتيجية الاتصالية، معوقات الإستراتيجية الاتصالية.

المبحث الأول : مفهوم الإستراتيجية الاتصالية

ارتبط مفهوم الإستراتيجية سابقا بالميادين الحربية، فكانت تستخدم في التخطيط عسكريا بهجوم الجيوش والدفاع عن موقعها. ليمدد استخدامها بعد ذلك إلى ميادين عدة، من بينها الميدان الاقتصادي خاصة في المجال إدارة الأعمال، لتعبر عن خطة المؤسسات في مواجهة المنافسين وتحقيق أهدافها.

1. مفهوم الإستراتيجية

الإستراتيجية لغة: الإستراتيجية مشتق أصلا من الكلمة اليونانية strato بمعنى جيش أو حشد، و من مشتقات هذه الكلمة stratego والتي تعني فن القيادة، كما من مشتقاتها أيضا strategem والتي تعني الخدعة الحربية التي تستخدم في مواجهة العدو.¹

الإستراتيجية اصطلاحا: يعرف Thomas الإستراتيجية على أنها خطط وأنشطة المنظمة التي يمكن وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.² حيث يرى Clausewitz و هو خبير استراتيجي عسكري بأن الإستراتيجية تمثل الأساليب و الوسائل المستخدمة والتي يراد منها تحقيق الهدف النهائي لكسب الحرب.³

أما Thompson في كتابه strategic Management فقد عرفها بأنها الطريقة التي من خلالها تحقق المنظمة أهدافها، و يمكن أن تكون هناك إستراتيجية خاصة بكل منتج أو خدمة.

و قد عرفها Alfred Chandler احد المهتمين بموضوع التنظيم و الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، على أنها تمثل سواء إعداد الأهداف و الغايات الأساسية طويلة الأجل لمؤسسة أو اختيار خطط العمل و تخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات.⁴

¹ - صباح بالة: الإستراتيجية الدولية، في موقع، <https://political-encyclopedia.org/dictionary>، تاريخ الدخول: 2019/11/16، ساعة الدخول: 12:06.

² - فلاح الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص13.

³ - طاهر محسن منصور الغالي، محمد صبيحي ادريس: الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص90.

⁴ - ناصر داوي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1997، ص263.

2. مفهوم الإتصال

الإتصال لغة: في اللغة العربية هي الوصلة بين شيئين أي علاقة الشيء بالشيء¹. فإن كلمة اتصال يقابلها Communication المشتق من الكلمة اللاتينية Communis أي commun مشترك، للتعبير بذلك عن ما مفاده إقامة رسالة مشتركة مع شخص آخر أو جماعة أخرى².

الاتصال اصطلاحاً: فنجد أن Antoine Virat الاتصال جاءه هو إرسال و استقبال للمعلومات التي تتعلق بنشاطاته أعضاء التأطير فيجب أن يكون كل عضو على علم بما يجري فيما يتعلق بنشاطه اليومي³. و عرفه Pierre G.Bergeron الاتصال هو سيرورة نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل بهدف إفهامه الرسالة و التأثير على سلوكه⁴.

بينما عرفه Jaques Durnat بأنه الفعل الذي من خلاله يثري اثنان أو جماعة من الأفراد كل منهما الآخر عن طريق قناة معينة تحمل معلومات معينة⁵.

أما عند Chantal Bussenauet عرفت الاتصال هو سيرورة بين شخصين أو عدة أشخاص مستعملين رمزا مكون من حركات، تعابير، كلمات تجعل من المعلومة المنقولة مفهومه من المرسل إلى المستقبل⁶.

▶ الإتصال الرسمي في المؤسسة

لقد وجدت عدة تقسيمات لأشكال الإتصال، يتم تبنيها طبقا للحاجة و الاستعمال و كذا الهدف منها. ومن بين هذه التقسيمات الاتصال على أساس الاتجاه.

¹ - محمد يعقوب الفيروز الأبادي، القاموس المحيط، الطبعة الثامنة، دار القلم للملايين الجزء الرابع، بيروت، 2005 ص.46.

² - جيهان احمد رشدي، الإعلام و نظريته في العصر الحديث، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 1971 ص43

³ - Antoine Virat, **L'efficacité de l'encadrement un impérative pour l'entreprise**, chotard et associés et éditeurs, Paris, 1982, P205.

⁴ - Pierre G BERGERON, **la gestion moderne théories et cas**, 2ème Edition Gaétan Morin éditeur, Québec, 1989, P369.

⁵ - Jaques Durand, **les formes de communication**, paruis Bordas 1981, P57.

⁶ - Chantal Bussenault et Martine pretet, **Organisation et gestion de l'entreprise**, 1ere Editions. paris, 1990.P190.

1- الإتصال النازل

يمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر و التعليمات و التوجيهات، من الرؤساء و المشهد فيه إلى المرؤوسين و العمال، و ذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهدم التنظيمي¹.

و يحدد D.KATZ et D.KAHN خمسة أنواع أساسية من الإتصالات الهابطة :

- توجيهات العمل : التوجيهات الخاصة و الدقيقة للعمل.
- ترشيد العمل : معلومات موجهة لفهم المهام و علاقاتها بالمهام الأخرى.
- الإجراءات و الممارسات التنظيمية.
- إرجاع الصدى حول المرؤوسين.
- تشرب الأهداف : لخلق الإحساس بالمسؤولية لدى المرؤوسين²

2- الإتصال الصاعد :

يتم إرسالها من المرؤوسين إلى الرئيس يقوم بها العاملون أو من ينوب عنهم المشرفين بإبلاغ المنظمة و المستويات الإدارية العليا بمدى تقدم الأداء، أو عن مشاكل العمل³. و تتمثل الإتصالات النازلة في :

- مجموعة من الأوامر و القرارات و التعليمات.
- مجموعة من الكتب الدورية و التفسيرية.
- التوجيهات الصادرة عن رؤساء العاملين بهدف تحسين سير العمل.
- أوامر المشرفين للمرؤوسين لتقديم بيانات عن سير العمل.
- منشورات تشمل الأمور الخاصة بعلاقات العمل بالعاملين¹.

¹ - سعيد ياس عامر: الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، الطبعة الثانية، دار الكتب الحديثة، الرياض، 2000، ص47.

² - ربحي مصطفى عليان: وسائل الاتصال و تكنولوجيايات التعليم، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 1999، ص77.

³ - محمد عبد الحميد: الاتصال في مجال الإبداع الفني الجماهيري، الطبعة الأولى، عالم الكتب، مصر، 1993، ص24.

3- الإتصال الأفقي :

تتضمن الإتصالات التي تكون بين الوحدات التنظيمية على نفس المستوى الإداري يفيد هذا النوع في عملية التنسيق بين الوحدات وتشجيع التعاون، ونشر المعلومات التي تسهل أداء العمل².

ومن أبرز ما يحققه الإتصال الأفقي مايلي :

- تكامل الجهود لصالح المؤسسة أو تماسك موظفيه على اختلاف مستوياتهم نحو تحقيق الأهداف للمؤسسة وخلق روح التعاون.
- الاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم.
- يسمح بالإتصال المباشر³.

الإستراتيجية الاتصالية

تعرف الإستراتيجية الاتصالية على أنها المخطط العام للسياسة الاتصالية للمؤسسة أو المنظمة مشروع إجمالي متوسط أو طويل المدى يحدد الأهداف و يختار الوسائل⁴.

لقد وردت مفاهيم عدة حول إستراتيجية الإتصال و معناها، فنجد التعريف الذي يعتبرها مجموعة من الخطوات العلمية المدروسة والمنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الإستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي كل من المؤسسة و جماهيرها معا و ليكون التطور و التقدم آمنا و مستقرا و متوازنا⁵.

أما بيير قريغوري Pierre Grégorie فيرى أن الإستراتيجية الاتصالية هي مجموعة متناسقة من الوسائل العمل في الأسواق التي تسمح للمنظمة أو المؤسسة بالإتصال لمحيطها و التأثير على الجماهير⁶.

² - محمد عبد الحميد: دراسات الجمهور في بحوث الإعلام، مرجع سبق ذكره، ص25.

³ - محمد ميزان: الاتصال المؤسسي الأنواع و الأنماط الحوليات، الجزء الأول، دار الحكمة، العدد 11، أبريل، الجزائر، 1983، ص111.

⁴ - عيسى بوكرموش: إستراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية دراسة وصفية لإستراتيجية التوعية المرورية ولاية غرداية نموذجا، تخصص علوم الإعلام والاتصال، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2013، ص34.

⁵ - محمد محمد البادي: التخطيط الاستراتيجي للاتصال، الطبعة الأولى، دار المهندس للطباعة، دمايط الجديدة، 2005، ص105.

⁶ Pierre Gregory, Jean mark lilieu, **marketing publicité**, bordomme, septembre, 1994, page220.

ويعرف فيليب كوتلر Philippe Kotler الإستراتيجية الاتصالية على أنها أسلوب المؤسسة بان تبذل وتحافظ على الرابطة الضيقة بين الأهداف والوسائل من الناحية والإمكانات المتاحة في السوق من ناحية أخرى، وهو يدور بصفة خاصة حول كيفية تحديد ولتسيير النشاطات التي اخترتها المؤسسة كمجال للاستثمار¹.

المبحث الثاني : أنواع الإستراتيجية الاتصالية .

إن المؤسسات على اختلاف مهامها وأنشطتها تسعى إلى تفعيل آليات الاتصال وفق إستراتيجية مدروسة تتضمن نوعين منها و كواحد مكمل للآخر وتتمثل هذه الأنواع في إستراتيجية الاتصال الداخلي وإستراتيجية الاتصال الخارجي .

1. إستراتيجية الاتصال الداخلي :

إن الاتصال الداخلي في المنظمة، وإن كان من الضروري وضعه في إطار استراتيجي فهو لا يبتعد عن كونه احد المهام والوظائف التي تساعد المنظمة في تنفيذ إستراتيجيتها العامة. وفق الطرق والسياسات الموضوعية للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة فيها، وإستراتيجية الاتصال الداخلي قريبة جدا من تلك المعدة للاتصال الخارجي وهي تعرف على أنها نقل ونشر المعلومات والمعرفة بين الموظفين لزيادة وعيهم وتنمية روح الانتماء وتفعيل مشاركتهم لتعزيز أدائهم الفردي والمؤسسي.

و من أهداف إستراتيجية الاتصال الداخلي نجد :

- إيصال المعرفة لكافة المستويات الإدارية .
- ترسيخ الثقافة المؤسسية و تعزيزها .
- توجيه العاملين و تنسيق جهودهم بما يحقق الأهداف المؤسسية².

¹ Philippe KOTLER: Marketing management ,7 eme édition, publi union, paris, 1999,page34.

² Fanelly Nguyen: **la communication**, une stratégie au service de l'entreprise, 1er édition, economica, PARIS, 1991, page 39.

وعلى ذلك نجد أن المنظمة تتكيف وفق البيئة الموجودة فيها وإن كانت سياسية اقتصادية ثقافية

أو اجتماعية لذلك نجد انه من أسباب إعداد إستراتيجية الاتصال الداخلي :

- الحاجة للاتصال **Le besoin de communiquer**: وجد الاتصال مصدره في العلاقات العامة

بين البشر و يعرف المختصون الاجتماعيون الاتصال على انه حاجة إنسانية أساسية أو أسلوب أولي

مكلف بتعريف الفرد الاجتماعي من هذا المنطلق يتضح أن الاتصال يستند على الأفراد وحاجاتهم.

- الإرادة الإستراتيجية **La volonté stratégique** : الاتصال الداخلي باعتباره نشاط استراتيجي

عليه أن ينتج عن الإرادة الإستراتيجية التي تحملها المديرية العامة في اعتبار انه سيشارك في إعداد

هوية المنظمة، وتساعد في تلبية أهدافها العامة لذلك لا يمكن للمديرية العامة أن تبقى خارج عملية

الاتصال .

2. إستراتيجية الاتصال الخارجي :

تعرف إستراتيجية الاتصال الخارجي على أنها خطة عمل واضحة يتم فيها تحديد المسؤوليات والأولويات

والميزانية والأطر والإجراءات لخلق وتوزيع المعلومات فيها يخص علاقات المنظمة مع الخارج و

لإستراتيجية الاتصال الخارجي أهداف منها :

✓ تلبية احتياجات متلقي الخدمة و المعنيين .

✓ بناء سمعة طيبة للمؤسسة يساهم في جذب المستثمرين .

✓ المشاركة في تنمية المجتمع المحلي .

✓ بناء معرفة عن المنافسين .

✓ الدخول في مشروع الحكومة .¹

و فيما يلي بعض أنواع الاستراتيجيات الاتصالية التي يمكن إتباعها:

¹-Fanelly Nguyen: **la communication « une stratégie au service de l'entreprise »** , op.cit , P .44

أ. إستراتيجية الانتشار و التوسيع :

هناك مؤسسات خاصة تهدف إلى الريح، و تتبع في إستراتيجيتها مبدأ الغزو السريع للجمهور بمعنى البدء ببرنامج واسع شامل تبذل فيه طاقة مادية و فنية كبيرة، وتستخدم فيه كافة أساليب التأثير والتسويق للوصول إلى تأييد الجمهور لإنتاج المؤسسة، ثم يعقب ذلك التوسع نوع من الانكماش التدريجي بعد أن تتوطد أركان المؤسسة وهذا المبدأ لا يتفق مع أهداف العلاقات العامة وأخلاقيتها .

ب. إستراتيجية التوقيت :

و تعتمد على اختيار الوقت المناسب لبدأ الحملة الإعلامية، فإذا لم يراع التوقيت الدقيق بالنسبة لأنشطة الإعلام والاتصال فقد تضع جهود وأموال سدى، وتستخدم استراتيجيات التوقيت في بعض الأحيان لإعلان قرارات تستهدف إرضاء المواطنين في مناسبات الأعياد والاحتفالات .

ت. إستراتيجية الصبر و الاحتمال :

في بعض الأحيان تتعرض بعض المؤسسات لحمات التشكيك و الهجوم من مؤسسات أخرى تعمل في نفس المجال وقد أثبتت الأبحاث أن إستراتيجية الاحتمال وعدم الاستجابة لمحاولات جر المؤسسة إلى معارك جانبية كانت الحكمة الباقية إلا الرد بالرجوع إلى إستراتيجية الصبر و الاحتمال .

ث. إستراتيجية المفاجآت :

وهذا النوع من الاستراتيجيات مألوف في المجال السياسي، حيث تستخدم في اللحظات الأخيرة التي تسبق الانتخابات حيث تقدم معلومة جديدة تقلب الموازين لصالح احد المرشحين وتحدث عندما يدلي احد رجال الدولة بمعلومات هامة في توقيت معين للتأثير على اتجاهات الجماهير لتكسب تأييدهم. كما تستخدم هذه الإستراتيجية في مجال التسويق حيث تتكتم المؤسسات عن موعد بدا الحملة لمنتج جديد عن المنافسين حتى لا يتعرض المنتج الجديد في الأسواق إلى طوفان مفاجئ من الإعلانات والنشرات من السلع.¹

¹ Fanelly Nguyen: **la communication « une stratégie au service de l'entrepris**, Op.cit, P 46.

ج. إستراتيجية المشاركة:

ترتكز هذه الإستراتيجية على مبدأ تشجيع الأفراد على تقديم اقتراحاتهم وإتاحة الفرصة أمامهم للتعبير عن آرائهم، وهذه تزاوت في وسائل الاتصال المختلفة عندما يسأل متابعوها عن أحب المواضيع والأنشطة والهوايات إليهم. كما زاولتها المؤسسات التي تدعو عملائها إلى وضع اقتراحاتهم في صندوق معين.

ح. إستراتيجية الارتباط و الاقتران:

و هي الإستراتيجية التي يتم فيها اقتران اسم منتج باسم شخصية بارزة بمقتضى هذه الإستراتيجية يتاح لرجل الاتصال و العلاقات العامة أن يعرض بضاعته أو قضية بلسان شخص آخر. وهي خطوة في الاتجاه السليم لأنها تحول الجمهور من الاهتمام بشيء مادي إلى الاهتمام بشخص مرموق¹.

خ. إستراتيجية ملتقى الطرق :

و تعني هذه الإستراتيجية بتنفيذ خطة مرسومة تنفيذًا دقيقًا. ومن شأن الخطة الاتصالية أن يصنع الفرد نفسه أو مؤسسته أو مشروعه في ملتقى القوى متوقعًا من وراء ذلك تحقيق مزايا واقعية و مراعيًا المخاطر التي يمكن أن تستهدف وتتم هذه الإستراتيجية باختيار الأماكن و المؤتمرات و المواسم التي يلتقي فيها أكبر عدد من الناس لتقديم أنشطة الاتصال و العلاقات العامة بالإضافة إلى التعرف على الشخصيات المؤثرة و توثيق الصلة بهم .

هذه بعض الأساليب والاستراتيجيات الاتصالية التي يلجأ إليها رجال الاتصال و العلاقات العامة لتحقيق أهدافهم ، و من المهم أن نؤكد على ضرورة دراسة الموقف قبل اختيار الإستراتيجية المناسبة².

1- جمال مجاهد : العلاقات العامة رؤية نظرية ، الطبعة الأولى ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية، 2005. ص 68 .

2 - سارة قلقول : الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة السياحية دراسة ميدانية بالمركز السياحي سيدي فرج ، مذكرة شهادة الماستر في الاتصال و العلاقات العامة ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة العربي بن مهيدي - ام بواقي 2015 . ص 77 .

المبحث الثالث : مبادئ الإستراتيجية الاتصالية :

لكي تحظى الإستراتيجية الاتصالية بالقبول من طرف المؤسسة أو المنظمة عليها أن تجيب على المبادئ الثمانية الأساسية :

✓ **الوجود** : يجب على المؤسسة تعريف إستراتيجيتها الاتصالية وزاويها اهتماماتها بحيث تكون لها أهداف التعريف الحقيقي للمنافسة، أشغال السوق الإعلانية بفضل ميزانية قوية، متابعة السير، البحث عن المستهلكين الجدد والوفاء لزيائن الحاليين.

✓ **الاستمرار** : يجب أن تكون إستراتيجية الاتصال طويلة الأجل ونشطة لعدة سنين لكي تصبح فعالة.

✓ **التمييز** : إن واقع الأسواق المالية تتميز غالبا بعروض خاصة، من أهم ادوار الاتصال هو إضفاء التميز للمنتوج الذي لا يوجد في العرض القاعدي الذي تخافه المؤسسات.

✓ **الوضوح** : حتى يكون الاتصال مفهوما و فعالا يجب أن يكون واضحا، وبسيطا و سهلا للفهم ولا يحمل أي تناقضات و أن تكون الرسالة مفهومة لدى الجمهور المستهدف .

✓ **الواقعية** : يجب أن يكون الاتصال معبرا عن حقيقة المنتوج لكي يقبل من طرف الجمهور لان الكذب في عملية الاتصال يشوه صورة المنتوج .

✓ **الاستغلال** : يجب على الاتصال أن يستغل مجموعة من التقنيات (إشهار، وسائل الإعلام ، الإشهار المباشر، العلاقات العامة. و هذا بدون فقدان قوتها وهويتها.

✓ **التلاحم** : يجب أن يكون الاتصال متوافق و منسجم مع مجموعة قرارات المؤسسة خاصة قرارات التسويق .

✓ **القبول الداخلي** : يجب ان يكون مستخدمى المؤسسة متوافقين مع الاتصال الخارجي وإلا نشاطهم يولد عدم توافق او رفض الرسالة للجمهور¹ .

¹ – Jean-Marc Decauquin : **la communication marketing concepts** , techniques stratégies , 2eme édition ,économica , PARIS , 2002. P 39-46.

المبحث الرابع : مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية .

إن إستراتيجية الاتصال يجب أن تمر بمجموعة من المراحل حتى تستطيع أن تؤثر في مواقف وسلوكيات مختلف الجماهير حيث أن تواصل المؤسسة مع مختلف الجماهير يتم عن طريق إعداد ورقة عمل تدعى بالتحكم الاستراتيجي *Recommandation stratégique*¹ و مثل مختلف الخطط الإستراتيجية فإن إستراتيجية الاتصالية في المؤسسة تمر على أكثر من مرحلة لإعدادها .

1. تحديد الأهداف و الجمهور المستهدف:

1.1. تحديد الأهداف : و تعتبر مرحلة تحديد الأهداف أول مرحلة لإعداد أية إستراتيجية،

وإستراتيجية الاتصال تنتج بشكل مباشر من الإستراتيجية العامة للمؤسسة. كما أنها تترجم النظرة الإستراتيجية للمسير أو المدير العام أو مجلس الإدارة. لا وهو في هذا المعنى ضامن للانسجام العام في المؤسسة ذلك بإشراك مختلف الأطراف على مستوى الهرم الإداري بواسطة التشاور والحوار والاستفادة من التغذية العكسية و يمكن تقسيم الأهداف إلى قسمين:

• الأهداف العامة : تتمثل في :

- تجنيد مجموع المستخدمين حول هدف أو مشروع ما .
- السماح لكل عامل بتطوير مشروع خاص من خلال المشروع الجماعي و المتعلق بالمؤسسة .
- إعطاء معنى داخلي للصورة الخارجية للمؤسسة .
- خلق روح الفريق و تجنيد مجمل الموارد البشرية حول مشروع وطموح معين .

• الأهداف الخاصة :

- تحديد مصداقية المسعى و مدى اهتمام كل مسير بالمسعى الكلي للمؤسسة .
- انسجام الهيئة المسيرة حول الأهداف التي تسمح برفع الالتباسات.

¹ -Eric Bijot , Marie Helene , **la communication le programme en 70 fiches** , 2eme édition , Philippe Legendre , Belgique , 2010 . P36 .

- تسلسل الأعمال على كل المستويات

و كما تجدر الإشارة أن عملية تحديد الأهداف في الإستراتيجية الاتصالية لها أهمية كبيرة وذلك لان الأهداف توجه الإستراتيجية و تسمح بمراقبة فعالية الوسائل المستخدمة في تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية. إضافة إلى أن الأهداف تسهل عملية تحليل لما يجري بالأخص في الحملات الإعلامية.¹

2. تحديد الجمهور المستهدف :

نقصد هنا بتحديد الجمهور هم الأفراد الذين سوف يتأثرون بالخطة الاتصالية ، و الرغم من البساطة التي تبدو في هذا المصطلح ، إلا أن الواقع الفعلي غير ذلك فليس من السهولة دائما تحديد الجمهور ، لدرجة يمكن القول أن الجمهور يتميز بالديناميكية، و كل قضية تخلق جمهور خاص بها . لذلك يجب ان تكون المنظمة حريصة على اختيارها هذا الجمهور².

و الجمهور المستهدف هو مجموعة الأفراد أو الجماعات المتجانسة التي توجه إليها الرسائل الاتصالية كما أن تحديد هذا الجمهور يعتبر ذو أهمية كبيرة فيمكن أن يختلف حسب الموضوع المحدد، و كلما اتسع نطاق الأهداف زاد عدد الجمهور المستهدف، و تعتبر هذه المرحلة مهمة جدا في إستراتيجية الاتصال لأنها توفر الكثير من النفقات بالتركيز على الجماهير التي تتعلق بتلك الأهداف فقط ، فهي لا توجه رسائلها الاتصالية إلى كافة الجماهير و بهذا فتحدد الجمهور يساهم في خفض التكاليف و زيادة فعالية رسالة الاتصال ، إلى جانب توفير الوقت بالنسبة للمنظمة و لكي نستطيع تحديد الجمهور المستهدف يوجد معيارين أساسيين هما :³

- **المعيار الكمي** : و يتضمن الخصائص السوسيوغرافية و الجيوغرافية للمستهلك و من خلاله

يمكن تحديد حجم الجمهور المستهدف و ينظر إن كان يتوافق مع الميزانية المحددة للحملة .

¹ - ناصر دادي عدون:الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية و تطبيقية، (دون طبعة)، دار المحمدية العامة،الجزائر،2004،ص77.

² - عبد العزيز محمد النجار : العلاقات العامة (مدخل بيئي) ، (دون طبعة) ، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية ، 1993 ،ص151 .

³ - Liliane DEMONT-LUGOL , Alair KEMPF et autre : **communication d'entreprise : stratégies et pratiques** , 2eme édition , cursus , PARIS , 2006 , P17

- **المعيار النوعي:** ويتضمن الخصائص النفسية و طريقة العيش كما ينقسم الجمهور المستهدف إلى مباشر و غير مباشر و إلى داخلي و خارجي.
- **الجمهور المباشر و الغير المباشر :** الجمهور المستهدف المباشر هو الجمهور المعرض مباشرة لأدوات و ممثلي الاتصال، أما الجمهور المستهدف الغير المباشر هو الذي توجه إليه الرسائل لأنه قادر على أن يؤثر في الجمهور المباشر حيث أن فئات الجمهور الغير مباشر لها مصداقية كبيرة عند جمهور المؤسسة .
- **الجمهور الداخلي و الخارجي :** الجمهور المستهدف الداخلي يتكون من مختلف أعضاء المنظمة يشمل مجلس الإدارة ، حملة الأسهم ، العمال ، فهذا الجمهور له مصالح تربطه ارتباطا وثيقا بالمنظمة فهؤلاء الأعضاء هم من بين النواقل الأساسية لصورة المؤسسة التي تتطلب وجود تجانس بين السلوك الفيزيائي واللباس الذي تنشط فيه المؤسسة. يمكن تقسيم جمهور الداخلي للمؤسسة على حسب السلم الإداري كجمهور المسيرين و جمهور العمال وإلى جماهير فرعية على سبيل المثال فيمكن تقسيم جمهور الإطارات إلى إطارات تجارية مالية. أما الجمهور المستهدف الخارجي يتمثل في كل من المستهلكين و كذلك مختلف المؤسسات الأخرى كالبنوك و السلطات الإدارية و المحلية و كذلك الموردين¹ .

II. دراسة المحيط الاجتماعي و الثقافي :

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بكل من :

1. **البحث عن هوية المؤسسة و صورتها :** وهوية المؤسسة تعتبر اسمنت المؤسسة، فالهوية القوية

للمؤسسة تسمح بتحقيق الانسجام، وهكذا فكل عمل اتصال يرتبط بهوية المؤسسة يدعم هذا الانسجام.

فالمؤسسة كشخص معنوي مثل الشخص الحقيقي، لها هوية تحديد من خلال عدد من العوامل منها: هياكلها،

¹ - نادية العارف : التخطيط الاستراتيجي و العولمة , (دون طبعة) , دار الجامعة , الإسكندرية , 2002 , ص21.

أنظمتها، تاريخها، المجموعات الثقافية التي تكونها.... الخ وصورة المؤسسة تنتج أو هي انعكاس للهوية، و تقييم من خلال المكونات الأساسية، وعادة ما يكون الحديث عن صورة المؤسسة الخارجية من خلال عمليات التسويق (Marketing) أما الصورة الداخلية فتنتج عن إدراك أو معرفة الهوية في الداخل .

2. تأكد أهداف الاتصال المحددة من الإدارة و تكييفها: تحدد الأهداف من طرف إدارة الاتصال،

انطلاقاً من تصورها لواقع المؤسسة و ترجوه منها، وهذه الأهداف بعرضها على واقع المؤسسة الحقيقي يتم اكتمالها.

3. تعيين خطوط حركة المعلومات في المؤسسة: الدراسة الثقافية الاجتماعية تسمح بتحديد خريطة

لقنوات الاتصال سواء الرسمية، وهي الضرورية للقيام بالاتصال و الواجب معرفتها بالمؤسسة، والقيام بتعديلات عليها للاستعمال الأمثل والفعال. و يتم مختلف هذه العمليات عادة من طرف مجموعة مؤقتة، يتم تكوينها من طرف الإدارة لهذا الغرض، وتحديد صلاحيتها، وتنتهي أو تحل بمجرد نهاية العمل .

4. تعيين المستقبلين و تكييف الرسائل : بعد تحديد أهداف الاتصال النهائية يجب ترجمتها الى

رسائل اتصال ، و تعيين المستقبلين للاتصال التي ترسل إليهم و تكييفهم مع المستقبلين المحفوظ بهم ، و المستقبلين هم أشخاص في المؤسسة او مجموعات منسجمة من الأشخاص ، و الذين يستهدفون بالرسائل الاتصالية ، و يمكن ان يكونوا مباشرين او غير مباشرين¹.

III. اختيار وسائل و روابط الاتصال :

بالنسبة لوسائل الاتصال يمكن أن تكون شفوية أو كتابية ، كما يمكن تقسيمها إلى تلك التي لا يترك أي اختيار للمستخدم و هي تخضع فقط لإدارة السلطة الرئاسية ، كما نجد تلك التي يشارك فيها المواطن مثل الاجتماعات العملية ، و هناك من يترك تدخل ايجابي بالنسبة للمستخدم .

¹ - ناصر دادى عدوان : الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية و تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص80

و تجدر الإشارة هنا إلى انه كلما كانت وسائل الاتصال اقرب إلى العلاقات الشخصية كلما كان الاتصال أكثر فعالية .

أما بالنسبة للروابط فهنا يمكن القول انه كلما كان هناك عدد اكبر من الوسطاء بين المرسل و المستقبل كلما زادت إمكانية تحريف المعلومة و بالتالي فان تحريف المعلومة يتناسب تناسبا طرديا و كثرة الوسطاء ، كما يشترط ان تكون على قدر كبير من المميزات و المؤهلات الشخصية العالية¹.

IV. تنفيذ إستراتيجية الاتصال :

تنفيذ إستراتيجية الاتصال التي تعد في فترة زمنية من سنتين إلى خمس سنوات و فيها تحدد العناصر المختلفة اللازمة لتطبيق الإستراتيجية و متابعتها ابتداء من الأهداف ، الخلايا الاتصالية ، و المستهدفين و الوسائل ، والوسطاء و التواريخ ، الى التكاليف المتعلقة بها ، و الحدود او القيود التي تواجهها العملية الاتصالية².

المبحث الخامس: أهداف الإستراتيجية الاتصالية .

إن الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة تسعى لتحقيق الهدف العام و المتمثل في التأثير في المستقبل أي جمهورها الخارجي و حتى جمهورها الداخلي، إلا أن المؤسسة لتضمن استمراريتها عليها بالتخطيط الجيد. من بين الأهداف التي تدفع المؤسسة لوضع إستراتيجية اتصالية :

- تنمية المعلومات و الفهم الجيد بين جميع الموظفين.
- تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين و الرضا الوظيفي .
- تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مظلمة أو غموض في السياسات أو إشاعات مفوضة .

¹ - الجودي بن قيط ، إستراتيجية الاتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية ، دراسة وصفية للإدارة الإستشفائية بالاغواط ، مذكرة لنيل رسالة الماجستير في علوم الاعلام و الاتصال ، جامعة الجزائر 3 ، 2011-2012 . ص 64 .

² - ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكر . ص 81 .

- إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدما.
- تشجيع المرؤوسين العمال على تقديم أفكارهم و اقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بيئة العمل و اخذ هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة .
- تحسين العلاقات بين الموظفين و الإدارة بالمحافظة على قنوات اتصال مفتوحة .
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بتعزيز الاتصالات بينهم¹.
- الصورة التي ترغب المؤسسة أن تكون عليها، أي إلى ماذا تريدان تصل إليه من خلالها .
- تحديد و ترتيب الجمهور المستهدف حسب مساهمته في تحقيق الأهداف ثم تحديد الوسائل التي تستعملها .
- التنسيق بين الأشكال الاتصالية المختلفة التي تقوم بها للمحافظة على صورتها الحالية² .

المبحث السادس : أهمية الإستراتيجية الاتصالية .

لنجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة لابد من وضع إستراتيجية مناسبة، لكن رغم أهمية هذه الخطوة إلا أنها لم تحض بعد بالانتشار اللازم، إذ قليلة هي المؤسسات التي تأخذها ضمن برنامج تفسيرها، و ننبه الباحث في حقل الإتصال الداخلي إلى ضرورة رسم سياسة اتصالية داخلية لضمان السير الحسن لمهامها و وظائفها ، و توفير الجو المناسب لمجموع الفاعلين داخل المنظمة للوصول إلى أحسن النتائج و بلوغ الأهداف المسطرة من قبل مسيرها.

- **تحفيز المستخدمين:** اتضح اليوم لمعظم مسيري المؤسسات انه من دون تحفيز للمستخدمين لا يمكن تطوير مؤسساتهم . ولأن التحفيز لا يمكن فرضه على الأشخاص فلا بد للمؤسسة أن تجد الظروف

¹ - توماس وهلين , دافيد هنجر : الإدارة الإستراتيجية , ترجمة محمود عبد الحميد المرسي و زهير نعيم الصباغ , الإدارة العامة للبحوث , الرياض , 1990 . ص 77 .

² - مؤيد سعيد سالم : أساسيات الإدارة الإستراتيجية , الطبعة الأولى , دار وائل للنشر , عمان , 2005 . ص 45 .

المواتية لظهوره وتطويره، وذلك من خلال الإجابة تساؤلاته المتعلقة بأهداف المؤسسة ورؤيتها المستقبلية و رهاناتها .

- **تنسيق الأفعال:** لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها الإستراتيجية إذا لم تتمكن تنسيق بجمل أفعالها ومبادلاتها وقد يؤدي غياب المعلومات على المستوى العام إلى عدم التجانس وظهور انقسامات بين مجموع أطراف عملية الاتصالات ولتحقيق التنسيق الكافي لابد على المسيرين توفير الشروط التالية :

- لابد أن يكون المسير قادر على بث المعلومات الضرورية لمسيحيه .
- عليه أن يكون قادرا على إتاحة صعود المعلومة (رجع الصدى) .
- تمكنت بعض المؤسسات من تحقيق هذا الغرض بفضل إعطاء إطاراتها الأدوات اللازمة لإيصال و شرح أهداف و إستراتيجية المؤسسة.

- **تغيير التصرفات و العقليات :** تواجد المؤسسات اليوم مجموعة من التغييرات الداخلية و الخارجية وتستدعي ضرورة التأقلم معها من اجل النقاء، ومن هذه المتغيرات تغيير مجال النشاط أو ظهور المنافسة الحادة بالإضافة إلى ظهور التكنولوجيا و الاستثمارات .

- **تحسين الإنتاجية :** الرهان الرابع الذي تعمل المؤسسة الى كسبه هو تحسين الإنتاجية و المنافسة و قد تصل المؤسسة الى تحقيق هذا الهدف إذا نجحت في تحقيق الأهداف الثلاثة السابق ذكرها ، و يساعد الاتصال على بلوغ هذه الغاية من خلال بث المعلومات و التعريف لمجمل الخطوات و الإجراءات و القواعد و المعارف¹ .

المبحث السابع : معوقات الإستراتيجية الاتصالية

إن عملية الاتصال تبدأ من المرسل وتنتهي إلى المستلم و خلال هذه العملية تتعرض الى معوقات مختلفة

¹ - فريد عشوش : أزمة حوادث المرور والإستراتيجية الاتصالية للمديرية العامة للأمن الوطني , رسالة ماجستير في علوم الإعلام و الاتصال جامعة الجزائر , 2010 . ص 37 .

تعمل على تشويش المعلومات مما يؤدي الى الحد من فعالية الاتصال ، لذلك و عند البدء في إعداد الخطة الإستراتيجية للاتصال .

✓ أولاً : المعوقات النفسية الاجتماعية :

يختلف الأفراد في ميولاتهم ، و لذا فان تفسير الفرد لمضمون اي رسالة يرسلها او يتسلمها يتوقف على حالته النفسية و طريقة تفكيره و مستوى إدراكه .

كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دورا كبيرا في ترجمة و تفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة حسب ما يخالجهم من عواطف و مشاعر من هذه المعوقات نجد :

1. تباين الإدراك : أن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود الى اختلافاتهم الفردية و البيئية مما يؤدي الى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء .

2. الإدراك الانتقائي : يميل الفرد للاستماع الى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وأرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم و اتجاهات وأراء وأفكار .

3. الانطواء : عدم مخالطة الآخرين ، أو تبادل المعلومات .

4. حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها : أو المبالغة في عملية الاتصال كالإفراط في كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات .

5. سوء العلاقات بين الأفراد: و بالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة¹.

✓ ثانيا : المعوقات التنظيمية :

إن للملامح التنظيمية تأثير كبير على نوعية الاتصال السائد ، و من ذلك :

- عدم تطابق التنظيم المخطط له مع النظام الهيكلي المنظم .

- جهل اغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم.

¹ - محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر،الأردن، 2004. ص252.

- عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسيير فيها البيانات و المعلومات في جميع الاتجاهات .
- النقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة و المسؤولية .
- توجه الأفراد الى سلطات أعلى من السلطات المباشرة لهم مما يضيف أعباء على السلطات يخلط أحيانا بعض الأعمال .¹

✓ **ثالثا : الحواجز التعبيرية :**

تبدو هذه العوائق نظرا لاستخدام الرموز داخل الكلمات مما قد يؤدي الى تفاوت المعنى أي أنها قد تؤدي الى العديد من المعاني و يرجع هذا للاختلافات في الشخصية بين الأفراد و الخبرة و الخلفية الثقافية .

1. **تغيير المعنى المقصود :** قد يحدث تغيير في المعنى المقصود لأسباب ميكانيكية كعيوب في العصب البصري أو ضعف في تصوير الرسالة نتيجة تغيير في موجة الإرسال، و إذا ما حدث ازدواج في المعنى أو الفكرة يمكن التغلب على ذلك عن طريق ما يسمى بالنقص و ذلك بوضع الشخص نفسه في مكان الآخر .

2. **العقبات التعبيرية:** فالكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه و قد تكون لها نفس المعنى و المفهوم ففي لغة ما أو ثقافة ما بينما لا يكون لها معنى أو لها معنى في لغات و ثقافات أخرى.

3. **القابلية للقراءة:** فعندما تستخدم الكلمات المكونة من عشرة أحرف و كذلك الجمل المركبة في الكتابة، فإن من الصعب على الشخص العادي أن يفهم محتوى الرسالة حيث يجب أن يصمم الاتصال لتثبيت الرسالة من خلال استخدام اللغة السهلة .

¹- نيبيل خليل مرسي: التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص26.

4.التوقيت: يتطلب الأمر للحصول على النتائج المرجوة وصول الرسالة في نفس الوقت لكل الأفراد،

بينما في أحوال أخرى يتطلب الأمر وصول المعلومات بالتتابع حسب توقيت زمني مخطط.

5.التجريد: نقصد بها إهمال التفاصيل بحيث يقتصد الاتصال على الحقائق كما تدركها ليس وكما هي

موجودة فعلا.¹

¹ - محمد فريد الصحن ،سعيد محمد المصري: إدارة الأعمال، الطبعة الأولى ،الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ،1996، ص267 .

خلاصة الفصل:

لا يمكن لأي مؤسسة اقتصادية أن تنفذ مهامها دون الاستعداد والتخطيط فالإستراتيجية الاتصالية هي خطة عمل واضحة يتم فيها تحديد أهداف المؤسسة ، المسؤوليات والأولويات والتي تبنى على قاعدة هامة من المعلومات .

فالإستراتيجية الاتصالية من أسس نجاح و استمرارية المؤسسة ، رغم أن بعض المؤسسات لا تكون ضمن أولوياتها خاصة مع وجود المنافسة الخارجية .

وهذا ما تطرقنا إليه من خلال الفصل الأول حيث قمنا بتحديد مفهوم الإستراتيجية الاتصالية مبادئها أهدافها ، مراحل صياغتها ، و معوقات نجاحها .

تمهيد :

ارتبط وجود الأزمات بوجود الإنسان على الأرض فهي ليست سمة من سمات العصر الحالي كونها وجدت منذ بدء الخليقة وهذا ما أكده القرآن الكريم والعديد من الكتاب والباحثين في هذا الموضوع، وإن أول أزمة في تاريخ البشرية حدثت عندما أفتعت حواء ادم عليه السلام بأكل التفاحة التي حرمها الله تعالى وكان نتائجها خروجها من الجنة حيث كانا .

والواقع أن في ظل هذه التطورات المتسارعة في هذا العصر المليء بالتغيرات أصبح مصطلح الأزمة أكثر شيوعاً واستخداماً، فما يعيشه العالم اليوم من عصر الاتصالات و المعارف يستدعي وجود أزمات تكون بمثابة عقبات رئيسية تهدد كيان المنظمات، حيث أصبحت لا تتجزأ من نسيج الحياة، و وقوعها من حقائق الحياة اليومية .

و من خلال دراستنا هذه سنحاول تحديد مفهوم الأزمة، المفاهيم المقاربة للأزمة، التطور التاريخي لمفهوم الأزمة، تصنيف الأزمة، خصائص الأزمة، مراحل نشوء الأزمة، أسباب الأزمة، أبعاد الأزمة.

المبحث الأول : مفهوم الأزمة

1- الأزمة لغة: في اللغة العربية تأتي كلمة أزمة من مادة أزم، والأزمة في مختار الصحاح هي الشدة والقحط. وأزم عن الشيء امسك عنه، وعن عمر رضي الله عنه انه سال الحارث بن كلدة : ما الدواء فقال الأزم ويعني الحمية و كان طبيب العرب.¹

وفي المعجم الوجيز: أزمتم السنة أي اشتد قحطها، تأزم أصابته أزمة، والأزمة هي الشدة والقحط والجمع أو زام وأزمات.²

2- الأزمة اصطلاحاً: يعرف قاموس أمريكيان هرينج الأزمة بأنها وقت أو قرار حاسم أو حالة غير مستقرة تشمل تغييراً حاسماً متوقفاً كما في الشؤون السياسية.³

أما قاموس اوكسفورد فيقول: أن الأزمة هي نقطة تحول ولحظة حاسمة في مجرى حياة الناس، كالأزمة المالية والسياسية.⁴

وعرف بوث BOOTH الأزمة : بأنها حالة يواجهها أفراد أو جماعات أو منظمة ولا يمكن التعامل معها استخدام الإجراءات الروتينية العادية وفيها تظهر الضغوط الناشئة عن التغيير الفجائي.⁵

وقد أشار العماري: أن الأزمة هي موقف طارئ يحدث ارتباكاً في تسلسل الأحداث اليومية للمنظمة ويؤدي الى سلسلة من التفاعلات ينجم عنها تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية للمصالح الأساسية للمنظمة، مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد. وفي ظروف يسودها التوتر نتيجة لنقص المعلومات، وحالة من عدم التيقن التي تحيط بأحداث الأزمة.⁶

¹ - محمد جمال راسم: مقدمة من مناهج البحث في الدراسات الإعلامية، برنامج بكالوريوس الإعلام الجزء الثاني، (بدون طبعة) مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، ، 1999ص133 .

² - محمد بن أبي بكر عبد القادر الرازي: الجزء الأول، الطبعة الخامسة ، المكتبة العصرية الدار النموذجية ، بيروت،1999،ص15.

³ - عثمان محمد العربي: اتصالات الأزمة مسح و تقييم للتطورات النظرية فيها ، المجلة المصرية لبحوث الإعلام ، العدد الخامس ، جانفي - افريل . 1999 . ص149.

⁴ - OXFORD Dictionary, 7eme edition , the claendon press , 1992, Page194.

⁵ -Booth Simon, **Crisis Management strategy** , 1er edition, Rutledge, New York, 1993,Page34.

⁶ - عباس رشدي العماري: إدارة الأزمات الدولية المعاصرة ، مجلة السياسة الدولية، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام، العدد90، مصر1987، ص18.

ويعرف MAYERS الأزمة على أنها : مهددة للأعمال و إذا لم يتم التعامل معها يعقبها مندفع و مدمر.¹ ومن هنا نستنتج أن الأزمة في دراستنا هذه تعني أنها تحدث في حالة افتقاد المؤسسة لجانب التخطيط لها.

المبحث الثاني : المفاهيم المقاربة للأزمة .

لقد سبق لنا الإشارة الى أن استعمال مفهوم الأزمة لا يقتصر على مجال علمي متخصص بعينه . بل شمل مجالات متعددة متنوعة تسمح بظهور خلط كبير بينه و بين مفاهيم أخرى مشابهة تبدو لنا في بعض الأحيان مرادفة لهاو من بين هذه المفاهيم: الحادثة Accident، المشكلة Problème، والنزاع Conflit، والكارثة Désastre، والواقعة Incident.

1. الحادثة Accident:

تشير الى خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام بأكمله الذي يتوقف إنتاجه أو يجب إيقافه حتى يتم إصلاح الخلل.² كما يمكن أن يكون أيضا: " شيء مفاجئ غير متوقع ، تم بشكل سريع و انقض أثره فور إتمامه ولا تكون له صفة الاستمرارية بعد حدوثه الفجائي العنيف"³.

2. المشكلة Problème :

تعتبر المشكلة باعنا رئيسيا بسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها، غير أنها تحتاج الى جهد كبير ومنظم التعامل معها. فالمشكلة قد تكون هي سبب للأزمة التي تمت، ولكنها بالطبع لن تكون هي الأزمة بحد ذاتها، فالأزمة عادة ما تكون احد الظواهر المتفجرة عن المشكلة والتي تأخذ موقعا حادا، شديد الصعوبة والتعقيد، غير معروف أو محسوب النتائج كما يحتاج التعامل معه الى قمة السرعة والدقة في حين أن المشكلة عادة ما تحتاج الى جهد منظم للوصول إليها والتعامل معها⁴ .

1 - محمد هدير: الإعلام والاتصال وإدارة الأزمات، مذكرة شهادة الماجستير علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر3، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2005، ص32.

2 - محمد صالح سالم: إدارة الأزمات والكوارث بين مفهوم النظري والتطبيق العلمي، الطبعة الأولى، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية القاهرة، 2005، ص45.

3 - محمد شومان: الإعلام و الأزمات مدخل نظري وممارسات عملية، الطبعة الثانية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص13.

4 - بوعزيز بويكر: الإعلام و إدارة الأزمات دراسة حالة إدارة أزمة القبائل من خلال جريدة الخبر، مذكرة شهادة الماجستير علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2005، ص35.

3. النزاع Conflict :

ويقصد بالنزاع: " حدوث شيء يترتب عليه تعرض الهيكل الرمزي للنظام للخلل أو الاضطراب، ليس بدرجة تصل الى تحديد الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام ".¹ ويقترب مفهوم الصراع والنزاع من مفهوم الأزمة، و ذلك على اعتبار أن بعض الأزمات إلا تصارع بين إرادتين و تضاد مصالحهما و تعارضهما ² .

4. الكارثة Désastre :

فهي من المفاهيم التي يصعب الفصل بينها وبين الأزمة وما يسمى أيضا مصدرا للخطر تهديد. وفي مداخلتها بعنوان: "دور القيادة في إدارة الأزمات" قدمت الباحثة عفاف محمد الباز مفهوم للكارثة حيث عرفت أنها بأنها: "حدث مفاجئ يهدد المصالح القومية للبلاد ويخل التوازن الطبيعي للأمر وتشارك في مواجهته كافة أجزاء الدولة المختلفة"³.

5. الواقعة Incident :

شيء حدث وانتهى أثره وهي مجرد خلل في مكون أو وحدة نظام فرعي في نظام اكبر". وما يمكن استنتاجه أن الواقعة خلل جزئي حدث في الماضي وانتهى دون أن يخلف آثار وخيمة وعليه فهي تختلف عن الأزمة لان هذه الأخيرة تكون تأثيراتها شاملة على كامل النسق. كما أن مدتها أطول بكثير من تسلسل أحداث الواقعة.⁴

1 - قدرى علي عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2008، ص78.

2 - أديب حضور: الإعلام والأزمات، الطبعة الأولى، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999، ص8.

3 - عفاف محمد الباز: دور القيادة في إدارة الأزمات، مجلة النهضة، العدد 11، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2002، ص17.

4 - عبد الرحمان برفوقي و عبد العالي ديلة: "تخطيط الاتصالات في المؤسسة أثناء الأزمات نموذج لتجربة عملية"، فعاليات المنتدى الوطني الثاني للاتصال في المؤسسة"، منشورات منبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2003، ص154.

المبحث الثالث: التطور التاريخي لمفهوم الأزمة.

استعير مصطلح crisis من التراث الطبي اليوناني الذي كان يعبر بهذا المصطلح عن التغيرات المفاجئة والسريعة التي تطرأ على الحالة العامة للمريض، فتقضي إما بالشفاء التام أو التدهور ثم الوفاة، وقد استعمله الأوروبيين لأول مرة خلال القرن السابع عشر في المجال السياسي للدلالة على حدة التوتر الذي ساد العلاقات بين رجال الدولة والكنيسة التي كانت تدافع عن آخر ما تبقى لها من التحولات الفاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

ثم استعير هذا المصطلح مرة أخرى في السنوات الثلاثين من القرن العشرين للتعبير عن الكساد والدمار الاقتصادي الذي ساد العالم وتسبب في صراعات سياسية دولية بلغت ذروتها في الحرب العالمية الثانية. أما الخمسينات من القرن نفسه فقد أصبح المصطلح مستخدماً من قبل علماء النفس لوصف حالة التفسخ الاجتماعي والأخلاقي الذي أصاب المجتمعات الصناعية على وجه الخصوص بعد الحرب العالمية الثانية وفي السبعينات أطلقه الديموغرافيون على الانفجار السكاني وفي الثمانينات استعاره علماء الاجتماع لوصف الصراعات الاجتماعية التي نشأت عن تنامي مجتمع الرأسمالي، مما أدى إلى شعور بعض الطبقات الاجتماعية بالاغتراب داخل مجتمعاتها.

وبالرغم من قدم الأزمات فإن تأصيلها العلمي يرجع إلى عام 1962 عندما أصبح الصدام وشيكا في ذلك الوقت بين الاتحاد السوفيتي والولايات المتحدة الأمريكية، وقد قال حينها روبرت ماكنمارا أنه لم يعد بعد الآن مجال للحديث عن الإستراتيجية وإنما إدارة الأزمة.¹

المبحث الرابع: تصنيف الأزمات.

يمكن تصنيف الأزمات وفقاً لأسباب الناتجة عنها إلى أزمات اقتصادية فنية اتصالية أو مهنية هذه الأزمات مصدرها إما البيئة الداخلية أو الخارجية، وسنعرض تلك الأزمات على النحو التالي:

¹ - عبد الرزاق الدليمي: العلاقات العامة وإدارة الأزمات، الطبعة الثانية مطبعة رساد برس، بيروت، 2010، ص 127.

1- تصنيف الأزمات من حيث معدل تكرار حدوثها:

-أزمات ذات طابع دوري متكرر الحدوث.

-أزمات ذات طابع فجائي عشوائي غير متكرر.

2- تصنيف الأزمات من حيث عمق الأزمة:

-أزمات سطحية غير عميقة " هامشية التأثير."

-أزمات عميقة متغلغلة جوهرية " هيكلية التأثير"¹.

3- تصنيف الأزمات من حيث المظهر:

- الأزمة الضمنية المستترة: فهي أزمة غامضة في كل شيء، سواء في أسبابها، عناصرها، أطرافها

وحتى العوامل التي ساعدت في ظروفها وتفاقمها.

- الأزمة الصريحة العلنية وهي أزمة لها مظاهرها الصريحة والعلنية الملموسة، بحيث يشعر بها كل

أطرافها منذ نشأتها.

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

نحو قمة الأزمة وانفجارها.²

4- تصنيف الأزمات من حيث المدة:

- قصيرة المدى من يوم الى ستة أشهر.

- طويلة المدى تمتد أكثر من ستة أشهر.³

¹-لوتسبرغ ارك، سيلفر بيرغ بيفلي: توجيه الرسالة الصحيحة عند وقوع الأزمة، مجلة الثقافة العالمية، العدد 79، نوفمبر 1996، عمان، ص32.

²-عقيد ركن أحمد الجالي: الأزمات في العصر الحديث، موضوع منشور على الموقع الإلكتروني، <http://defense-arab.com>، تاريخ

الدخول: 2019/10/29، على الساعة: 18:48.

³- فهد احمد الشعلان، إدارة الأزمات (الأسس، المراحل، الآليات)، الطبعة الأولى، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1999، ص55.

5- تصنيف الأزمات من حيث الآثار:

تقسم الأزمات وفق هذا النوع إلى :

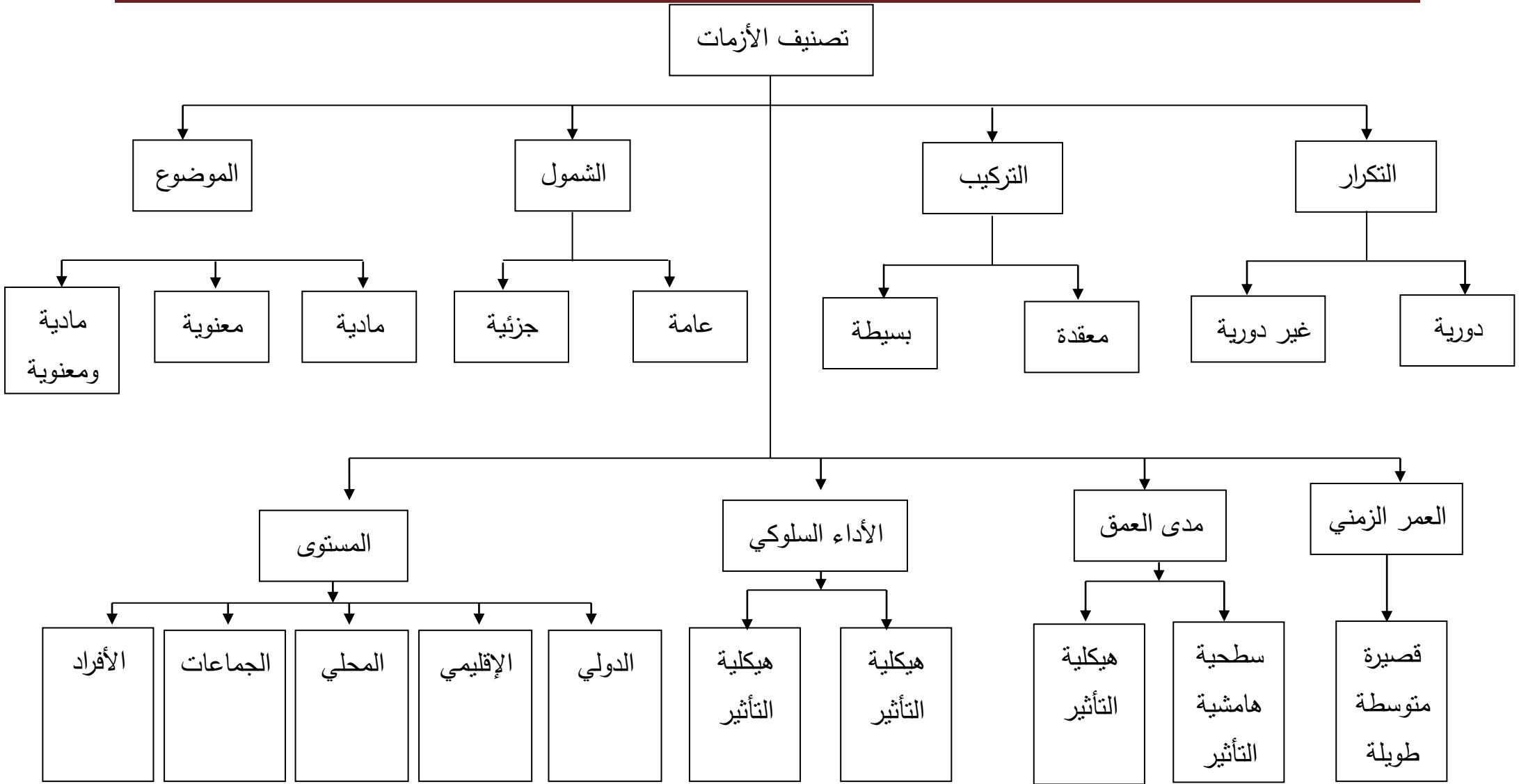
- أزمات ذات آثار وخسائر بشرية .
- أزمات ذات آثار وخسائر مادية .
- أزمات ذات آثار وخسائر معنوية .
- أزمات ذات آثار وخسائر مختلطة¹.

6- تصنيف الأزمات من حيث المستهدف بالاعتداء:

- اعتداء على شخصيات .
- اعتداء على الممتلكات.²

1 - فهد احمد الشعلان: إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات، الطبعة الأولى، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، ص 54.

2 - فيحان فهد غازي السهلي: متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من أضرار الكوارث، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص 29.



المرجع: رائد فؤاد محمد عبد العال، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في أصول التربية الإدارية التربوية، الجامعة الإسلامية غزة كلية التربية، 2009، ص24.

المبحث الخامس: خصائص الأزمة.

هناك خصائص تتطلب توفر البعض منها في الحدث ليعد أزمة، وهي:

1- **المفاجأة:** وتعني أن الأزمات تحدث بدون سابق إنذار بل بشكل مفاجئ، وتتسم أحداثها

بالغموض ويهدد المسار الطبيعي للمنظمة، ولا يعرف على الدقة نوع التأثيرات الناجمة عنه سواء

سلبية أو ايجابية.

2- **تعدد وتشابك الأبعاد:** تتأثر المنظمة بمتغيرات عديدة أثناء موقف الأزمة، ومن أطراف مختلفة:

قانونية، اقتصادية، إعلامية، حكومية.

3- **نقص المعلومات:** وتعني عدم توفر معلومات عن المتسبب في هذه الأزمة، ويعود السبب إلى

النقص في المعلومات، خصوصا إذا كانت تحدث لأول مرة حيث لا نعرف من المتسبب في

حدوثها، ولا يعرف حجم الأزمة ولا توجد ضوابط علمية لمعرفة كيفية التصرف.¹

وتأخذ الأزمة بعدين:

البعد الأول: بعد الرعب الناجم عن التهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية.

البعد الثاني: بعد الزمن الناتج عن الوقت المحدود المتاح أمام مدير الأزمات لاتخاذ قرار سريع.²

4- **الاستحواذ على اهتمام الجمهور:** أية أزمة تتعرض لها المنظمة تستقطب اهتمام الإعلام وتصبح

شائعة ومعروفة لدى الرأي العام.

5- **العمل تحت ضغوط عديدة:** تتطلب مواجهة الأزمة اتخاذ مجموعة من القرارات الإدارية الاتصالية في

وقت قصير ومحدود، وفي ظل مناخ عمل يسوده التوتر نتيجة وجود ضغوط نفسية وعصبية وزمنية

¹ - علي فحوة، فريد كريمان: إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص31.

² - محمود جاد الله: إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص21.

عديدة لا يمكن فيه الاعتماد على الطرق التقليدية في اتخاذ القرار وتنفيذه، وفي ظل ضغط الجماهير المتضمنة في الأزمة، وكذلك ضغوط وسائل الإعلام على اختلافها.

6- سرعة اتخاذ القرار: تتطلب إدارة الأزمة اتخاذ مجموعة قرارات إدارية واتصالية في وقت قصير ومحدد، وفي ظروف يسودها عدم التيقن ولا تتوافر فيه الوقت الكافي لتحليل ودراسة الموثق.

7- غياب الحل الجذري السريع: غلا يوجد هناك فرصة أو مهمة لإيجاد حل جذري متأنى.¹

المبحث السادس: مراحل نشوء الأزمة.

تمر الأزمة بعدة مراحل، وكل مرحلة جاءت كسبب لأخرى، فهي مرتبطة ببعضها البعض تختص كل مرحلة منها على الأخرى بجملة من الخصائص والركائز من أهمها:

1- مرحلة بؤرة الأزمة:

وهي أهم وأخطر مرحلة، والتي كثيرا ما يتم تجاهلها، حيث يكون جدار الحماية والوقاية قد حدثت فيه ثغرة، ومن ثم أصبح مفتوحا أمام تسرب قوي صنع الأزمة التي تمكنت بالفعل من الولوج إلى داخل كيان المؤسسة وبدأت في التوسع والانتشار تتشكل بؤرة من العوامل الآتية والبيئية المحيطة بها في حين يتشكل البعد الأزموبي للبؤرة من خلال الضغوطات المتتالية التي تولدها قوى الأزمة.

2- مرحلة إيجاد المناخ المحابي أو توافره:

وفي هذه الحالة تعمل القوى الصانعة للأزمة على إيجاد المناخ المحابي، الذي يشجع على نمو واستفحال الضغط الأزموبي وان تستفيد من الظروف المواتية المتواجدة فعلا داخل الكيان الإداري، وأهم هذه الظروف:

- سيادة حالة من اللامبالاة.

- سيادة حالة من الاغتراب.

¹ - جمال الدين المرسي: إدارة الأزمات البيعية والتسويقية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص23.

- سيادة حالة من انفصام العلاقات وانفصالها
- سيادة مناخ من الجهل والتجهيل
- سيادة مناخ من الفساد الإداري والديكتاتورية
- سيادة حالة من التشاؤم والاكتئاب والإحباط

3- مرحلة استخدام العوامل المساعدة:

وهي عوامل يطلق عليها مؤكدات نجاح عمليات صنع الأزمة، واهم هذه العوامل تلك التنظيمات غير الرسمية المؤثرة في كيان المؤسسة وسياسة الأبواب المغلقة، وصنع الحوافز التي تعزل متخذ القرار الإداري الذي يعمل فيه بعيدا عن ما يجري.

ومن خلال استخدام قوى وعناصر التنظيمات غير الرسمية، يتم زرع بذور الأزمة داخل كيان المؤسسة وتغذيتها واكتساب مؤيدين وروافد جديدة لها، وفي الوقت ذاته ضمان عدم مهاجمة الكيان الإداري لها بما يتم أحاطها بسياج من الحوافز الآمنة.¹

4- عدم إحساس متخذ القرار والتغاضي عن بوادر قوى الأزمة.

في هذه المرحلة كثيرا ما تبدو مظاهر التعبئة الازموية والحشد الأزموي في ذروتها ولكن متخذ القرار لا ينتبه إليها، بل أحيانا يكذب ما يصله بشأنها، لإحساسه أن الكيان السياسي تحت السيطرة الكاملة له.

5- سيادة مظاهر التوتر والقلق.

وهي نقطة تجمع الهواء قبل اندفاع الإعصار، في هذه المرحلة تكون قوى الأزمة قد عبأت بالكامل كافة العوامل وأصحاب المصالح داخل الدولة، وأصبح الجميع ينتظر حالة ما أو حادثا ما للتحرك، وخاصة بعد اشتداد حالة الاختلال، وفشل متخذ القرار في استعادة حالة التوازن، وهذه الحالة تسمى بنقطة التحول

¹ - عاصم حسين الاعرجي: إدارة الأزمات بين الوقاية والعلاجية: دراسة مسيحية في المصارف الأردنية، العدد الأول، المجلد 39، الإدارة العامة، ابريل 1999 ص99.

وهي النقطة التي تتحول فيها قوى الأزمة من وضع الترقب (anticipation) إلى وضع الفعل (action) حدوث العامل المرتقب (العامل X):

وهو مثل القشة التي تقصم ظهر البعير وبمعنى آخر ليس من الضروري أن يكون هذا الحدث شديد الضخامة، أو ذا مغزى كبير ولكنه قد يكون من التفاهة بحيث انه قد حدث عشرات المرات سابقا دون أن يسبب أزمات إلا انه في هذه المرحلة يكون بمثابة المعرقل للأزمة واندلاعها بشدة.

6- انفجار الأزمة.

في هذه المرحلة تتفجر الأزمة مولدة طاقة ضخمة ذات أبعاد مختلفة يصعب حصر آثارها، فإذا كانت إدارة الأزمة هزيلة ناجمة عن عدم التوازن، وفقدان الرؤيا لدى متخذ القرار فان الانفجار قد يؤدي إلى سقوطه، أو إلى لجوئه إلى اتخاذ قرارات ارتجالية عشوائية بسبب وقوعه ضحية مستشاريه عديمي الخبرة، وطلاب المناصب وقد يؤدي ذلك إلى انهيار النظام السياسي القائم، أما أطراف الصراع، فمنهم المستفيد ومنهم المتضرر ومنهم المنتظر لكفة الرجحان فيميل إليه، أما في حالة إدارة الأزمات بعقلانية وحكمة ووجود مستشارين مقتدرين فان متخذ القرار سوف لن يفاجأ، وإنما يحقق الهدف المطلوب ويكيف قراراته بالشكل الملائم ليخرج منها غانما.¹

المبحث السابع: أسباب الأزمة.

هناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى وقوع الأزمات وهي كالتالي:

- عدم فهم الأمور بشكل صحيح والعجلة في اتخاذ القرارات الهامة أو الحكم على احد الأمور بشكل خاطئ دون تخطيط أو دراسة.
- نشر الشائعات والأخبار الزائفة فهناك فئة من الأشخاص تحاول استغلال الحقائق بشكل سيئ من خلال دمجها مع بعض البيانات أو المعلومات الغير صحيحة، والعمل على نشرها بين أبناء المجتمع في وقت محدد، وبالطبع غرضهم الحقيقي من ذلك هو قو عازمة.

¹ - منى صلاح الدين الشريف: إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، الطبعة الأولى، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، 1998، ص21.

- عدم تقدير الموقف بشكل صحيح فمثلا نجد أن بعض الأشخاص يتقنون بقدراتهم وبأنفسهم بشكل زائد يدفعهم إلى عدم الاهتمام بقوة الأطراف الأخرى، وبالطبع يكون لذلك عواقب وخيمة.
- كثرة الأخطاء التي يتسبب فيها الأفراد سواء بشكل مقصود أو غير مقصود، والتي تنتج في كثير من الأحيان عن سوء التخطيط والأخلاقيات الغير مستحبة، والتي من أبرزها الطمع والفشل في التعامل مع الآخرين بأسلوب لائق والكراهية والعنف في التعامل قد ينتج عنه الكثير من الأزمات فمثلا تصرف احد الموظفين التابعين لشركة ما بشكل خاطئ في حق احد الشركات المنافسة بالطبع من الممكن أن يكون له اثر في وقوع أزمة بين الشركتين.
- مجموعة من الأسباب التي لها صلة بالفرد فمثلا هناك الكوارث الطبيعية والتي من بينها الزلازل، والبراكين، وغير ذلك من الظواهر الأخرى التي ينتج عنها الكثير من الأزمات بالإضافة إلى ذلك قيام الكثير من الأشخاص بسوء استغلال الموارد الطبيعية، وعدم المحافظة عليها، وهذا ما نتج عنه التلوث بمختلف أنواعه، وكذلك تسبب في انقراض الكثير من الحيوانات، وغير ذلك.
- انتشار الجهل والفقر والأخلاقيات الغير مستحبة كالاستغلال والأنانية وتفضيل المصالح الشخصية يمهّد لوقوع الكثير من الأزمات.
- الاعتماد بشكل أساسي على الوسائل والأدوات التكنولوجية الحديثة فمثلا أصبحت الكثير من الشركات تعتمد بشكل جوهري على الحاسب الآلي وبرامجه المتعددة، وبالطبع في حالة إصابة هذه الأجهزة بعطل ما أو تعرضها للفيروسات يسبب ذلك في فقدان كافة الملفات الهامة، ويؤدي ذلك إلى تعطيل مصلحة العمل والعملاء.¹

المبحث الثامن: أبعاد الأزمة.

يمكن النظر لكل أزمة من زوايا عدّة: مادية، معنوية، إعلامية، وسياسية... إلخ، تشكل جوانبها وأبعادها المتعددة وغالبا ما يتوافق مع الأزمة ثلاثة جوانب أو أزمات مترابطة مع بعضها وهي: الأزمة الإعلامية média crisis وتتعلق بكيفية تقديم المعلومات عن الموقف، والأزمة المحلية local crisis وترتبط

¹ -هاجر هاجر: مفهوم الأزمة وأسبابها، موضوع منشور على موقع <https://www.almarsal.com/post/465328>، تاريخ الدخول: 08/07/2019، على الساعة

بتقديم التعويضات للضحايا المتضررين أو ما يدعى بالأزمة السيكولوجية psychological crisis وأخيرا

الأزمة الفنية technical crisis وتتعلق بتأمين موقع الحادث وإيجاد الحل الفني.¹

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

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

¹ - إيفار عبد الهادي محمد: "إستراتيجية إدارة الأزمات تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 64، جامعة بغداد 201،

• **البعد الاجتماعي:** يرجع علماء الاجتماع الأزمات إلى عدم المساواة الاجتماعية ونقص الحوافز والدوافع تحدي السلطة وفشل نظام الرقابة والتحكم كما يهتم هذا البعد برصد التأثير الاجتماعي للأزمة وخاصة خلال الأزمات التي تحدث خارج نطاق الإدارة الإنسانية مثل الزلازل والبراكين والفيضانات كأزمة تسونامي وكذلك الأزمات الاجتماعية التي يتسبب فيها الإنسان مثل: أزمات البيئة المجاعات والحرائق.¹

ويشمل تأثير البعد الاجتماعي للأزمة إلى ما يلي:

- القتل والتشريد
- الفوضى وعدم الاستقرار
- كما تقود إلى أزمات أخرى، أهمها (أزمة السكن، أزمة غذاء، أزمة صحة وعلاج، أزمة نقل، أزمة أمن، الآثار النفسية المترتبة عليها...)
- كما تدفع إلى بعض السلوكيات الاجتماعية السلبية مثل: انتشار السرقة، انتشار الاغتصاب، ممارسة الفساد كالمخدرات ونحوها، ممارسة الجريمة، زيادة البطالة... إلخ.²

• **البعد الإعلامي:** يتصل البعد الإعلامي بعمليات الاتصال السابقة أو المتزامنة مع الأزمة أو الكارثة والثابت أن الأزمة الكروي ذات الطبيعية المجتمعية العامة تحتاج بالضرورة إلى ممارسة أنشطة وبرامج الإعلام والاتصال الجماهيري، كما أن هذه الأزمات تفرض على وسائل الإعلام المحلية أو الدولية متابعة إخباره بالكلمة والصورة، ومثل هذه الممارسة تدخل في نطاق البعد الإعلامي.³

¹ - عادل صادق محمد: الصحافة وإدارة الأزمات (مدخل نظري-تطبيقي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007، ص113.

² - أركان علي بن لهلول الرويلي: إستراتيجية إدارة الأزمة، إستراتيجية المواجهة كلية العلوم الإستراتيجية، الطبعة الأولى، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011، ص16.

³ - محمد شومان: الإعلام وإدارة الأزمات مدخل نظرية وممارسات عملية، مرجع سبق ذكره، ص31.

خلاصة الفصل:

وما يمكن أن نستخلصه، مما سبق عرضه من تعريف الأزمة خصائصها مراحلها، تعتبر الأزمة حالة غير مرغوبة نظراً لما تنطوي عليه من خطورة عالية والنتائج المترتبة على الأزمة والتي تكون في معظمها سلبية، وتجعل متخذ القرار في حيرة من أي قرار يتخذه إلا أنها لا شك أنها تحوي في طياتها على آثار إيجابية. إلا أنها أصبحت جزءاً لا يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة، وهو الأمر الذي يدفع بنا إلى الاهتمام بعلم إدارة الأزمات على اعتبار أن الجميع قد يكونوا أحياناً عرضه لها.

تمهيد

لقد شهد القرن العشرين ظهور العديد من التطبيقات الإدارية الجديدة التي أفرزتها التحولات السريعة والمتلاحقة، حيث أصبحت نظم الإدارة بحاجة مرغمة إلى تطوير أساليبها، فالاتصال في هذه الحالة يعتبر احد أهم الدعائم الإستراتيجية بالمنظمة في مجابهة الأزمات التي تتعرض لها مرارا والتي قد تؤدي بها إلى الزوال. إلا أن مع ظهور علم إدارة الأزمات قد اثبت جدارته من خلال إدارته للعديد من الأزمات الكبرى، مما استدعى الاهتمام به و تدريسه على مستوى الجامعات لما يتطلب من ذكاء و فطنة للتعامل مع الأمور الصعبة.

حيث سنتطرق في دراستنا هذه إلى مفهوم إدارة الأزمات،مناهج تشخيص الأزمات، مراحل إدارة الأزمة،استراتيجيات وأساليب إدارة الأزمات،عوامل نجاح إدارة الأزمات، معوقات نجاح إدارة الأزمات، التخطيط الاتصالي لإدارة الأزمات، أهمية اتصالات الأزمة عند التخطيط لإدارة الأزمات.

المبحث الأول: مفهوم إدارة الأزمات.

إن اقتران الأزمة بالإدارة يعني محاولة التحكم في الأزمة بشكل أفضل وذلك بسحب الوظائف الإدارية الأساسية عليها.

أي استخدام عمليات التخطيط والتوجيه والرقابة والتنظيم وتسخيرها لتسيير الأزمة لصالح المؤسسة وتعرف إدارة الأزمة بكيفية التعامل والتغلب على الأزمة بالأدوات العلمية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة منها مستقبلاً.¹

هي مصطلح مستجد في العلاقات والدبلوماسية الدولية، ويعني مجموع الأساليب والأطر والمؤسسات المكلفة باتخاذ القرارات السريعة والعقلانية لمواجهة التحديات والتطورات الدولية بقصد منع امتداد واتساع نطاق النزاعات والصدمات ومنع الإخلال الكبير في موازين القوى لتجنب احتمالات المجابهة بين الدول الكبرى في العالم.²

فإدارة الأزمات هي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة³ ويرى بعض أن إدارة الأزمة: "عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور"⁴

¹ - ادريس لकिन: إدارة الأزمات الدولية في عالم متحول: مقارنة للنموذج الأمريكي في المنظمة مركز دراسات الوحدة العربية، العدد 287 المستقبل العربي، لبنان 2003، ص33.

² - عبد الوهاب الكيالي: الموسوعة السياسية، الجزء الأول، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، القاهرة د ت ، ص 145.

³ - احمد إبراهيم احمد، إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002، ص33.

⁴ - سعد الدين عشاوي، إدارة الأزمة، مجلد 5، العدد 2، مجلة الفكر الشرطي الإمارات، 1996، ص199.

وتعرف على أنها أسلوب إداري يحقق تسوية ومواجهة للآزمة بطريقة مرنة، بما يكفل عدم الوصول بها إلى مرحلة أكثر خطورة ويقلل الأضرار الممكنة والأفراد.¹

كما أنها تعرف على أنها: أسلوب للإدارة يختص بالتعرف على الأزمات قبل حدوثها من خلال آليات معينة بما يضمن مواجهتها والتغلب عليها خلال مدة محددة.²

المبحث الثاني: مناهج تشخيص الأزمات.

يعتبر مفتاح التعامل مع الأزمات هو التشخيص السليم لها و بدون هذا التشخيص السليم يصبح التعامل مع الأزمة عشوائيا و ارتجاليا. وأساس التشخيص السليم هو وفرة المعلومات أمام متخذ القرار أو من يتولى مهمة تشخيص الأزمة و المعرفة و الممارسة و الخبرة و الإدراك.

1- المنهج الوصفي التحليلي :

يعتمد هذا المنهج على تشخيص الأزمة وفقا للمرحلة التي وصلت إليها من حيث تحديد ملامحها والنتائج التي أفرزتها وتأثيرها على هيكل الكيان الذي حدثت فيه الأزمة وعرض أبعادها.

2- المنهج التاريخي:

ويعتمد على النظرية المبنية على أن أي أزمة من الأزمات لا تنشأ فجأة، وإنما هي وليدة الخطة، ولكنها تظهر نتيجة أسباب وعوامل لها تاريخ ولذلك فإن التعامل وفق هذا المنهج مع الأزمة يبني على أساس معرفة كاملة بتاريخ الأزمة وتطورها والعوامل التي ساهمت وأثرت فيها.

3- منهج النظم :

ينطلق هذا المنهج من أن الأزمة نظام متكامل يحتوي على أربعة عناصر، كالاتي:

- مدخلات الأزمة.

¹ - جمال حواس، التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص2.

² - The new shelter oxford English dictionary on historical principles, Oxford University press, New York, 1993, p551.

- نظام تشغيل الأزمة .
- نظام التشغيل مخرجات.
- العكسية التغذيةية.

ويعتبر هذا المنهج مناسب لدراسة الأزمة والتعامل معها في جميع مراحلها بفاعلية ونجاح والسيطرة عليها حتى تطويقها من منابعها ومصادرها إلى القضاء على التوتر والقلق .

4- المنهج البيئي

ينظر هذا المنهج للأزمة على أنها وليدة البيئة التي نشأت فيها وتفاعلت معها لذلك يقوم هذا المنهج على تشخيص أي أزمة بتحليل قوى البيئة المؤثرة في صنع الأزمة ليساعد متخذ القرار الإداري على التعامل مع القوى البيئية التي ساعدت على ظهورها.

5- منهج دراسة الحالة :

يعتمد هذا المنهج على دراسة كل أزمة على حدى باعتبارها حالة مستقلة لها طبقة خاصة، ويقوم بتشخيص دقيق للأزمة مع إعطاء تحليل تاريخي والتطرق إلى العناصر المؤثرة فيها وهنا تصبح الأزمة هي الميدان البحثي.

6- منهج الدراسات المقارنة :

ويعتمد هذا المنهج على دراسة الأزمات التي حدثت في الماضي ومقارنتها موضوعيا بالأزمات التي تواجه الإنسان في الحاضر مع إبراز أوجه الاختلاف¹.

7- منهج الدراسات المتكاملة: هو المنهج الذي يستفيد من جميع المناهج السابقة

✓ يصف و يشخص الحالة المعروضة التي وصلت إليها الأزمة.

✓ يتبع الأزمة تاريخيا.

¹حورية معلوي، تكنولوجيا المعلومات و إدارة الأزمات في الجزائر نموذج أزمة الجزائر مصر الكروية نوفمبر 2009، مذكرة تخرج شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، تخصص اتصال الأزمات، جامعة الجزائر 3، 2014، ص28.

✓ يدرس الأزمة في ضوء الدراسات المقارنة التي تمت في الماضي و في البلدان الأخرى.

✓ يضيف إليها دراسة الأزمة كنظام.¹

المبحث الثالث: مراحل إدارة الأزمات.

يعد التعامل مع الأزمات احد المحاور المهمة في الإدارة ، حيث يقضي التعامل مع الأزمات وجود

نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة و الثبات و الاتزان الانفعالي

والقدرة على التفكير الإبداعي و القدرة على الاتصال و الحوار و صياغة و رسم التكتيكات اللازمة

للتعامل مع الأزمة.

وقد اتفق معظم الكتاب و الباحثين على المراحل الخمس لإدارة الأزمة و هي:

1- مرحلة الأزمة التحذيرية:

هناك بعض الباحثين يطلقون علي هذه المرحلة اسم مرحلة ما قبل الأزمة. إن إدراك

هذه المرحلة وتشخيصها هو أمر في غاية الأهمية، إذ أن الفشل في تشخيص هذه المرحلة في وقتها

يؤدي إلي إن تضرب الأزمة المنظمة بقوة كبيرة ،حيث أن معني عدم إدراك المرحلة الأولى هو أن

تجد المنظمة نفسها أمام المرحلة الثانية مباشرة، وهنا فان حدة الأزمة وشدتها تكون أكبر وأضخم

بكثير.²

2- الاستعداد والوقاية

يجب أن يتوافر لدى المجتمع الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية

إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تنتبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، إن الهدف

من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع المدني.¹

¹ أديب حضور، الإعلام و الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص12.

²عزيزة سهيل أبو حليلة: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، بحث مكمل لنيل درجة الدبلوم العالي تخصص إدارة مؤسسات مجتمع مدني، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص13.

3- احتواء الأضرار والحد منها:

وهي أصعب مراحل إدارة الأزمات وأكثرها تعقيداً، حيث أنها تمثل المواجهة الحقيقية للأزمة وتداعياتها، وعادة ما يتم احتواء الأزمة على مراحل متوازية تحتاج إلى درجة عالية من سرعة رد الفعل المحسوب والخاضع للدراسة والتقدير.

4- استعادة النشاط:

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل، وتتضمن هذه المرحلة عدة جوانب منها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية المفقودة.

5- الدراسة والتحليل (التعلم) :

هذه المرحلة تفيد في معرفة مدى فاعلية المبادئ والأساس المتعارف عليها في مواجهة الأزمات أو المواقف المختلفة ومدى الحاجة لاستنباط مبادئ عمل جديدة تتلاءم مع المتغيرات المتتابة التي تميز عالمنا المعاصر.²

المبحث الرابع: استراتيجيات وأساليب إدارة الأزمات.

لقد تنوعت وتطورت الاستراتيجيات التي يجري استخدامها في المؤسسات لإدارة الأزمة وأهمها: الاستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات والاستراتيجيات الغير التقليدية لإدارة الأزمات وهي كالتالي:

1- الاستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمة:

إن الاستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمة هي مجموعة من الطرق والتقنيات التي استخدمتها المؤسسات في أغلب دول العالم (حيث كانت تواجه الأزمات)، وهي استراتيجيات ذات طابع خاص وهذا الطابع ينبع من خصوصية المواقف الازموية التي تتعرض لها المؤسسات، وفيما يلي بعض الاستراتيجيات التقليدية.

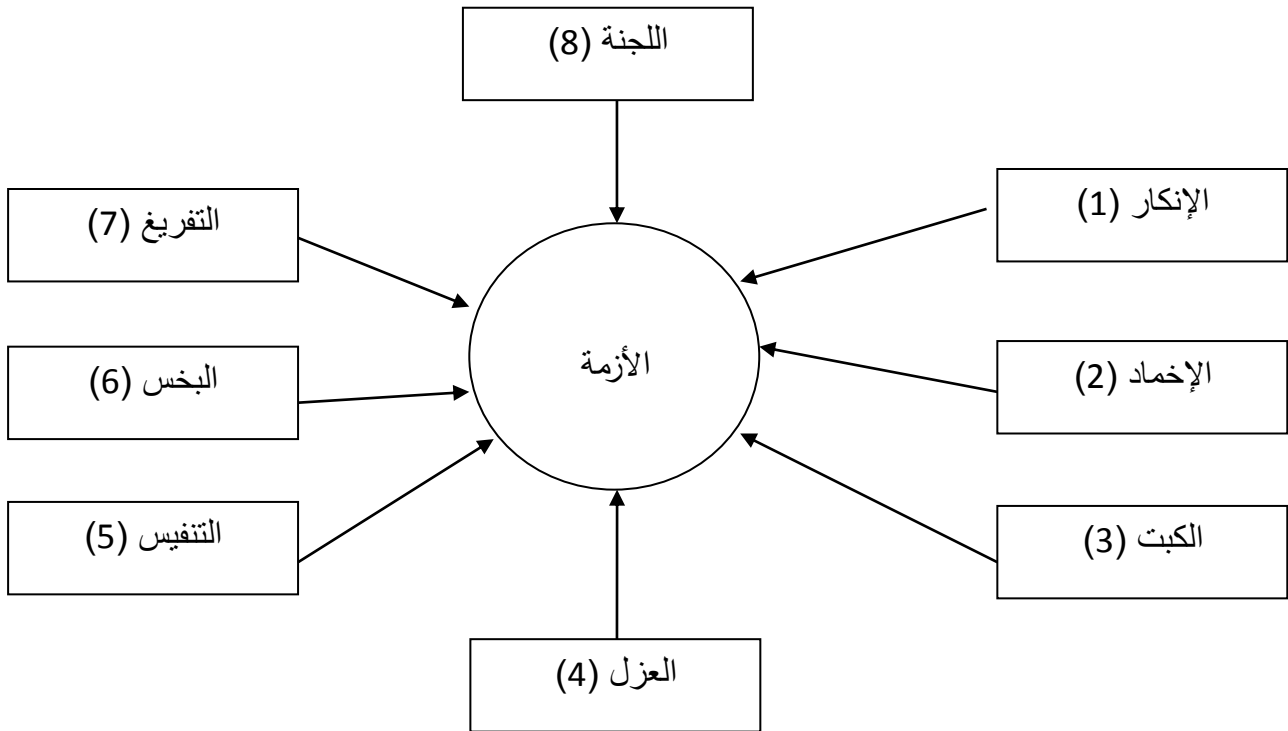
¹أمنية مصطفى صادق، إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات،الدار المصرية اللبنانية ،القاهرة،2002، ص95.

²خاروق السيد عثمان،التفاوض وإدارة الأزمات،الطبعة الأولى،دار الأمين للطباعة، مصر،2004،ص141.

*إستراتيجية إنكار الأزمة: ابسط الطرق التقليدية إذ يعلن المسؤول بأنه لا توجد أزمة وان الوضع القائم أفضل وأحسن الأوضاع وليس بالإمكان بان يكون أفضل مما عليه الآن، ويطلق عليها طريقة التقييم الإعلامي اللازمة وتستخدم هذه الطريقة في ظل وجود إدارة اوتوقراطية شديدة التسلط.

*إستراتيجية كبت الأزمة: تحرك سريع ضد قوى الأزمة بهدف إغلاق منافذ العناصر الأساسية المكونة للأزمة، وهي إستراتيجية تشير إلى أن المؤسسة المستخدمة لها متسلطة ومستبدة.

*إستراتيجية تكوين لجان لدراسة الأزمة: تحدث عندما تفقد المؤسسة المعلومات الكافية عن القوى الفاعلة في الأزمة ويكون الهدف الأساسي من تكوين اللجان لتحديد العناصر الأساسية بنشئها والمحركين لها وإفقادها قوى دفعها.¹



الشكل: يوضح الاستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات.

¹ - فهد علي ناجي، اثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، مذكرة شهادة الماجستير في إدارة الأزمات قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص32.

2- الأساليب غير التقليدية

- 1- الفريق المتكامل: وهو الفريق الذي يضم كافة التحقيقات ذات العلاقة بالأزمة لتجنبها و دراستها وتحديد سبل التعامل معها وتحديد خطة العمل التي تكفل تحقيق النجاح.
- 2- ادخار الاحتياطات: وهو يستخدم في الكيانات الإنتاجية الصناعية التي تحتاج إلى مواد خام لعمليات الإنتاج وبذلك يمكنها مواجهة أزمة النقص في المواد الخام.
- 3- المشاركة الديمقراطية: هذا الأسلوب شديد التأثير عندما تتعلق الأزمة بالعنف البشري.
- 4- تفتيت الأزمة: ويتم فيها تفتيت قوى الأزمة إلى أجزاء صغيرة ليسهل التعامل معها منفردة ويتم في ثلاث مراحل هي الاصطدام وإعطاء البدائل ومرحلة التفاوض مع كل فريق.
- 5- احتواء الأزمة: ويتم فيها محاصرة الأزمة وحصرها في نطاق ضيق ومحدود وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها مع استيعاب الضغوط المولدة لها في نفس الوقت لإفقادها قوتها¹.

المبحث الخامس: عوامل نجاح إدارة الأزمات.

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

إدراك أهمية الوقت: إن عنصر الوقت احد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل قدرته خطرا بالغا على إدراك الأزمة وعلى عملية التعامل معها إذ أن السرعة المطلوبة لاستيعاب والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمة.

إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات: الخاصة بكافة أنشطة المؤسسة وكافة أنشطة المؤسسة وكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها وآثار تداعيات ذلك على مجمل أنشطتها ومواقف الأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل.

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص119.

توافر نظم إنذار مبكر: أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة

على صد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار.¹

الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمة: وتعني تطوير القدرات العلمية لمنع حدوث الأزمة أو مواجهتها إن حدثت، مراجعة إجراءات الوقاية، وضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات والكوارث وثلاثة متغيرات تنظيمية وهي:

- حجم المؤسسة

- الخبرة السابقة للمؤسسة بالكوارث

- المستوى التنظيمي لمديرية المؤسسة.

القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة: من خلال تعظيم شعور المشترك بين أعضاء المؤسسة

بالمخاطر التي تطرحها الأزمة وبالتالي استفاد الطاقات من اجل مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة.

نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفعالية: حيث تلعب اتصالات الأزمة دور بالغ الأهمية في سرعة وتدفق

المعلومات والآراء داخل المؤسسة وبين المؤسسة والعالم الخارجي ويقدر السرعة والوفرة للمعلومات بقدر

نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد ومواجهة الشائعة وكسب الجماهير التي تتعامل مع المؤسسة علاوة

على كسب الرأي العام أو على الأقل تحييده ومن الضروري وضع خطط وقوائم للاتصالات أثناء الأزمة

وتجديدها أولاً بأول²

المبحث السادس: معوقات نجاح إدارة الأزمات.

يمكن تصنيف المعلومات التي تعرقل عملية إدارة الأزمة عن تحقيق أهدافها في التخلص من الأزمة إلى

أربعة أقسام وهي الأكثر شيوعاً عند بعض الباحثين:

¹ - مصطفى يوسف كافين، العلاقات العامة وإدارة الأزمات والمراسيم، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص143.

² - دهاني جميلة، اثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات، مذكرة تخرج شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص سياسات عامة والتنمية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، كلية حقوق والعلوم السياسية، سعيدة، 2018، ص47.

معوقات تنظيمية: عدم تحديد واضح للسلطة، اختلاف الثقافة بين الأفراد، ضعف التدريب، عدم تأييد الإدارة العليا لأساليب عملية إدارة الأزمة.

معوقات متعلقة بالمعلومات: تتعلق بصحة المعلومات من حيث تشخيص دقتها، ضمان مصادرها أو حجب جزء من المعلومات المطلوبة عن متخذ القرار.

معوقات متعلقة بالاتصال: تتعلق بصعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج المؤسسة ومحدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للزمات.

معوقات إنسانية: تتعلق بالأفراد ومنها: الاعتماد الزائد على رأي الجماعة، الاعتقاد بعدم أهمية إدارة الأزمة، وقصور الأفراد في معرفة وفهم طبيعة الأخطار.

معوقات بيئية: تتعلق بالبيئة المحيطة والتي تواجه الإدارة لتحديد من فعاليتها بمواجهة الأزمة كالتلوث الناجم عن المخلفات الصناعية والمبيدات الحشرية، وضعف الوعي البيئي للمواطنين وعدم وجود حملات توعية كافية للتعامل مع الأزمات.

معوقات اقتصادية: تتعلق بالوضع الاقتصادي الراهن سواء كان داخليا أو خارجيا، كقلة المخططات المالية، ارتفاع تكاليف مواد الخام والصيانة ونقص الموارد المالية.

معوقات تكنولوجية: تتعلق بالعوامل الفنية والتقنية للمؤسسة والتي تعد عائقا لمواجهة الأزمة كقلة استخدام التقنيات الحديثة كالانترنت وغيرها وعدم توافر أجهزة عملية متطورة وتؤدي الى تشخيص خاطئ للأزمة.¹

وبناء على ما تم ذكره من قبل من معوقات هي الأكثر شيوعا وتأثيرا (إنسانية، تنظيمية، اتصال ومعلومات) وقد تمت إضافة معوقات أخرى بسبب التعقيد والتشابك للأزمة (اقتصادية بيئية وتكنولوجية) تكون ضد فعالية عملية إدارة الأزمة.

¹ - نابلي خالد: إدارة الاتصال لازمة فيفري 2012 مؤسسة سونلغاز، مذكرة شهادة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال تخصص الإدارة واتصال الأزمات، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص 113.

المبحث السابع: التخطيط الاتصالي لإدارة الأزمات.

لا تتفصل اتصالات الأزمة عن إدارة الأزمة، فهي جزء مكمل لها، فإذا كانت الإدارة تشارك في تنفيذ بعض المهمات المتعلقة بإدارة الأزمة، إلا أن اتصالات الأزمة بالكامل تقع على عاتق مسئول الاتصال بحكم أنها نشاط اتصالي إن الاتصال أثناء الأزمة لا يتم عشوائيا، بل من خلال خطة تضعها الإدارة. لذلك فإنّ خطتها لاتصالات الأزمة بصفة عامة تتكون من العناصر التالية:

أ- تحديد وسائل الإعلام :

تتوقف كفاءة عمل إدارة الأزمة في المنظمة على حسن التعامل مع وسائل الإعلام، لذلك ينبغي أن تتم الاتصالات مع وسائل الإعلام بشكل عقلائي حتى يمكن كسبها وتصبح عنصرا مساندا للمؤسسة في الأزمة.

ب - تحديد الجماهير :

وتشمل الجماهير الداخلية والخارجية للمؤسسة و يوصي الخبراء بضرورة تحديد الجماهير في كل أزمة محتملة، لأن لكل أزمة جمهورا خاصا، وذلك بحسب طبيعة ونوعية الأزمة.

ج - إعداد الرسالة الإعلامية :

تعتبر هذه المرحلة خطوة بالغة في مواجهة الأزمات، ومن الضروري أن تلائم هذه الرسائل اهتمامات واحتياجات كل فئة من الجمهور المستهدف.

د - تحديد وسائل الاتصال :

هناك مقولة إعلامية شهيرة تقول (الوسيلة هي الرسالة)، بمعنى إذا أحسن اختيار الوسيلة التي يخاطب بها الجمهور المستهدف ، فقد تم ضمان قدر كبير من نجاح الرسالة ، وبالتالي لا يمكن النظر إلى الرسائل بدون النظر الى وسائلها.¹

¹ شهرزاد نجد: الإعلام و إدارة الأزمات الإعلام الأمريكي نموذجا، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013، ص 68.

ولذلك فإنه لا توجد خطة موحدة لإدارة الأزمات، فهي تختلف حسب طبيعة وأهداف المؤسسة،

وكذلك حسب الأزمات المحتملة، وهي تتكون بصفة عامة من العناصر التالية:

► تحديد الأزمات المحتملة التي تغطيها الخطة:

إنّ الخطة لا يمكنها أن تتلاءم مع جميع الأزمات المحتملة، بل هي تختص بمجموعة معينة منها.

► تحديد الوسائل والإمكانيات المتاحة:

تتطلب خطة إدارة الأزمة إمكانيات مادية وفنية وعناصر بشرية "فريق إدارة الأزمات"، فمن المفترض أن تجهز المؤسسة بالحد الأدنى من هذه الإمكانيات، لتحقيق أهداف الخطة في التعامل مع الأزمات المختلفة ويعتبر فريق الأزمة أمراً جدياً هاماً في هذه الخطة، حيث يعد المسؤول الأول عن مواجهة الأزمة فعلى أساسه يتوقف نجاح أو فشل إدارة الأزمات¹.

► سيناريوهات الأزمة:

ويعرف السيناريوهات بأنه مجموعة من الظروف المستقبلية ويعتمد على مجموعة مختارة من هذه الظروف من خلال الافتراضات والتوقعات المتعلقة بالأزمة.

- إنّ سيناريوهات الأزمة تتيح تسهيل مهمة اتخاذ القرار أثناء المواجهة والتعامل مع المتغيرات لنقادي المواقف الحرجة، ويتم كتابتها وفق قدرة المشاركين في إعدادها على التخيل. ومن هنا فإنّ كتابة تصورات وسيناريوهات الأزمة هي جمع ما بين الحقيقة والخيال.

► التعامل مع جماهير المنظمة أو المؤسسة الداخلية والخارجية:

تقع على عاتق العلاقات العامة مهمة أساسية وهي بمثابة وظائف إدارة العلاقات العامة سواء مع الجمهور الداخلي أو الخارجي للمؤسسة من خلال:

1- إعلام جميع العاملين بحدوث الأزمة، ورفع درجة الاستعداد للمواجهة.

¹ فليب هنسلو، العلاقات العامة، الطبعة الثانية، دار فاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2006، ص 80.

2- تقديم بيان موجز حول نوعية الأزمة مع توضيح الأسباب والإجراءات المراد اتخاذها.

3- التركيز على إزالة الغموض ، وإمداد وسائل الإعلام بكافة الحقائق.¹

المبحث الثامن: أهمية اتصالات الأزمة عند التخطيط لإدارة الأزمة

عند عملية التخطيط لإدارة الأزمة من الأهمية تحديد شكل و مضمون الإتصال في إدارة هذه الأزمة وأن يتم تحديد الشخص أو الإدارة أو المجموعة المسؤولة عن هذه الإتصالات و غالبا ما يكون مدير الإعلام في المؤسسة هو المسؤول عن اتصالات الأزمة و يكون أيضا المتحدث الرسمي وتصب كل المعلومات عن الأزمة في المركز الصحفي الذي يكون مدير الإعلام مسؤولا عنه أيضا و يمكن أن تساعده مجموعة من المختصين و ذلك يعتمد على حجم المنظمة و مدى تأثير الأزمة و خطورتها.

إن قائمة أولئك الذين يريدون معرفة ماذا يحدث يمكن أن تزداد بسرعة كبيرة ولكن يجب عمل قائمة بالأولويات و القائمة تشمل:

الإدارة العليا بدءا من المدير التنفيذي ، المحافظ ، أعضاء المجالس النيابية ، قادة السياسة المحلية مثل العمدة و أعضاء المجلس المحلي ، وسائل الإعلام ، الموظفين، عائلات الضحايا، القوى الأخرى المؤثرة في المجتمع.

فعندما واجهت شركة ball بولاية Muncie بالهند حالة طوارئ لعدم الصلاحية في المعلبات أثناء موسم الحصاد سنة 1975 ، فقد قامت بتحديد الجمهور المستهدف مثل المستهلكين و الموزعين و تجار الجملة و المسؤولين الحكوميين ، ووسائل الإعلام ، ثم الموظفين و الإدارة و مجتمع الأعمال . و كقاعدة عامة فإن مسؤولي الإدارة العليا ووسائل الإعلام و كبار المسؤولين في المنطقة المتأثرة بالأزمة ينبغي أن تكون خدمات الخطوط المحلية مرتبطة مع الخدمات الدولية حيث أن لكل منهم مكاتب في كل عاصمة

¹ - عمري لطيفة، دور القائم بالعلاقات العامة في إدارة أزمة الإفلاس، مؤسسة التفصيل الجديدة بسعيدة، مذكرة تخرج شهادة الماستر في الإعلام و الاتصال، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2017، ص92.

ومدينة كبيرة أحيانا وينبغي إعطاء الملاحظات للوكالات الحكومية كما في حالة تسرب الكيماويات وبعض المواد السامة .

من الأهمية عند التخطيط لإدارة الأزمات تحديد أسماء المتخصصين في مختلف المجالات التي يمكن أن تتعرض للأزمات و يجب تحديث هذه القائمة بشكل مستمر .

فمثلا عند حدوث أزمة بسبب تسرب مواد سامة ينبغي تحديد اسم المهندس أو العالم الذي سيتحدث عن احتمالية تأثيرها على الصحة و الأمن ، أيضا عند سرقة بنك من الذي سيصف عمليات الأمن التي اتخذها البنك ؟ و لو أن الحكومة أعلنت عن سحب منتج ما فمن الضروري أن يتحدث عن ذلك متخصص في هذا المجال¹.

¹-Frاند M. corrado , Media for managers , (New jersey : printice hall inc , 1984) , p.109

خلاصة الفصل:

ومن خلال عرضنا لمفهوم إدارة الأزمة وأهمية التخطيط الاتصالي لمواجهة الأزمة نستنتج أن لإدارة مؤسسة تواجه أزمة يجب استغلال كل الإمكانيات المادية والمعنوية لإعداد مخطط من خلال دراسة المحيط الاجتماعي و الثقافي للجمهور الخارجي للمؤسسة، الاعتماد على الأزمات التي مرت بها المؤسسات المنافسة و كيفية مواجهتها و هذا عن طريق دراسة الخطوات التي اتبعتها لإخراجها من مشكلة يمكن أن تهز سمعتها و تفقد جمهورها.

ويكون دور الإستراتيجية الاتصالية فعالا من خلال الاعتماد على مختصين في مجال الاتصال الذين يعتمدون على مناهج تقوم بالتركيز على استخدام الوسائل الاتصالية وحسن استخدام الموارد والإمكانات وتطويرها واستغلال الوقت للتقليل من أضرارها.

1- نبذة للشركة الوطنية للتأمينات SAA

► نشأة وتطور الشركة الوطنية للتأمينات:

أنشئت الشركة الوطنية للتأمينات SAA في 12 ديسمبر 1963 كمؤسسة مختلطة جزائرية مصرية بنسبة 61% و 39% على التوالي من رأس المال، ويعود بالدرجة الأولى إلى افتقار الجزائر إلى عقب الاستقلال مباشرة للإطارات ذات كفاءة في مجال التأمينات.

بدأت المؤسسة نشأتها ابتداءً من سنة 1964 بواسطة مؤطرين مصريين وعمال جزائريين إلا أنه بعد ذلك وتحديداً في 27/05/1966 تم تأمين الحصة المصرية خلال قمة الهرم وبذلك تم احتكار الدولة لنشاط قطاع صناعة التأمين.

في سنة 1976 تحصلت في نطاق سياسية تخصص أنشطة التأمين أجبرت الشركة الوطنية للتأمين SAA على تحول إلى السوق المحلية للأخطار البسيطة كتأمين السيارات، التأمين على الحياة، التأمين على الأخطار البسيطة للخوادم كالتجار والحرفيين.

وفي سنة 1989 تحصلت الشركة الوطنية للتأمينات على استقلاليتها المالية وتحولت من مؤسسة عمومية إلى شركة ذات أسهم برأسمال قدره 500 مليون دينار جزائري ليرتفع في سنة 1992 إلى 800 مليون دينار جزائري ليصل في سنة 1988 إلى 2.5 مليار ليلعب سنة 2005 8.8 مليار دينار جزائري ثم 16 مليار دينار سنة 2008.

في سنة 1995 واثراً وزارياً من خلال التعليم 95/07 حول نشاط صناعة التأمين التي منحت الوعاء الخواص الحرة لمزاولة نشاط التأمين والإضافة إلى إجراءات تنظيمية المتعلقة بالسلع والنقل والمسؤولية المدنية وأيضاً التأمين المتعلق بقطاع التأمين.¹

- مقابلة مع السيدة كهينة بن أعمار مسؤولة الموارد البشرية، في مكتبها في المديرية الجهوية، يوم 2019/06/06، على الساعة 11:15¹

يتواجد مقر الشركة المتمثلة في المديرية العامة بالجزائر العاصمة تتوسع على المستوى الوطني تتحكم في 14 مديرية جهوية كل مديرية مسؤولة عن عدد معين من الوكالات التي قدر عددها على المستوى الوطني بـ 291 وكالة مباشرة بالإضافة إلى 125 وكيل عام يقوم بتوزيع منتجات الشركة نيابة عنها و 16 سمسار بالإضافة إلى ثلاث مراكز التكوين تقوم من خلالها الشركة بتكوين وإعادة رسمية عمالها وحوالي 35 مركز خبرة يقوم بإعداد التقارير الخاصة بالحوادث ويقدر رأسمالها بـ 16 مليار دينار.

حيث نجد حسب تقارير أنشطتها تعتبر الشركة الوطنية للتأمينات SAA.

● شركة اقتصادية عمومية ذات مساهم وحيد هو: الدولة "الوزارة المالية"

● شعارها SAA مؤمنكم الأحسن la SAA votre meilleur assurance

● قدر رأسمالها بـ 20 مليار دينار جزائري فقد احتلت المرتبة الأولى في قطاع التأمين الجزائري باكتسابها 25% من حصة السوق.

● يتمثل نشاطها كل ما يخص عمليات التأمين وإعادة التأمين

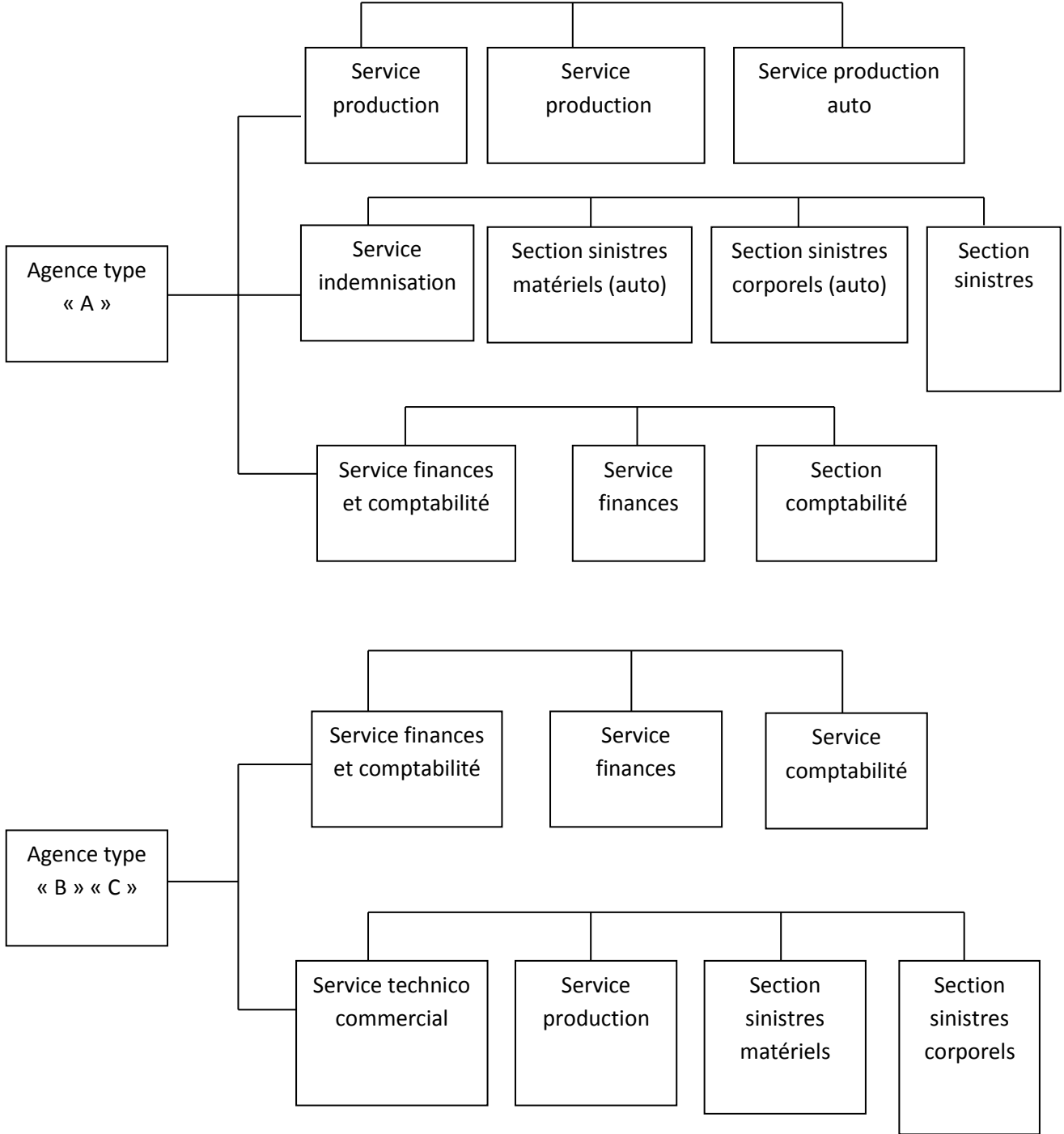
● قدر العدد الإجمالي للبيد العاملة بالشركة في 2018 بـ 4645 عامل.

● قدر رقم أعمالها لسنة 2018 بـ 27 مليار دينار جزائري.¹

¹ - مقابلة مع السيدة كهينة بن أعمار مسؤولة الموارد البشرية، تم من خلالها تقديم وثائق، في مكتب التموين في المديرية الجهوية، يوم

Organigramme fonctionnel de la SAA

Organigramme des agences



المصدر: مقابلة تم من خلالها تقديم وثائق مقدمة من قبل السيدة بن أعمر كهينة مسؤولة الموارد البشرية، في مكتب التموين في

المديرية الجهوية، يوم 2019/06/12 على الساعة 09:30

► المديرية الجهوية لتيزي وزو:

تأسست المديرية الجهوية لتيزي وزو عام 1969 فهي تابعة لإدارة الشركة الأم حيث تتولى التنسيق المباشر لإنشاط الوكالات التجارية التابعة للشركة عبر ولايات البويرة، المدية، ووكالتين بولاية بومرداس. تقع المديرية الجهوية لتيزي وزو في شارع المدينة الجديدة حيث بلغ عدد الوكالات التجارية 26 وكالة. التأمينات المقدمة للأفراد.

وتتمثل في التأمين على:

السيارات: التأمين على السيارات

الحماية العائلية: وتخص التأمين على الحياة والموت

التقاعد: بالنسبة للعمال، الموظفين، التجار، أصحاب المهن الحرة، الحرف التقليدية، الفلاح

التأمين الفردي للحوادث: تمنح التأمين ضد الحوادث البدنية، وضمانات أخرى متعددة

المسؤولية المدنية:

مختلف المخاطر السكنية: حيث توفر مجموعة من الضمانات ضد الحريق، أضرار المياه، كسر الزجاج، السرقة.

التأمين على الكوارث الطبيعية:

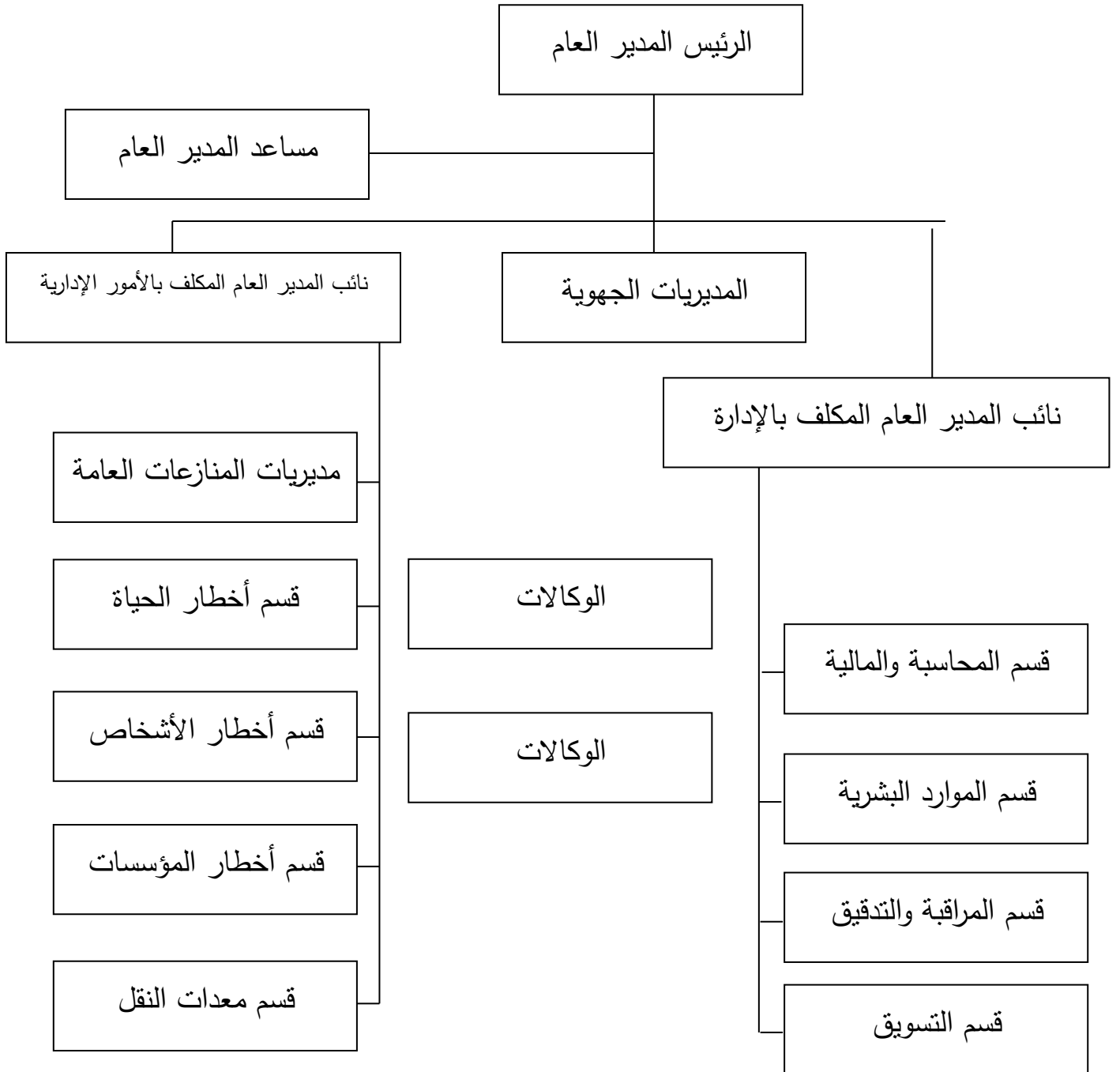
التأمين على المستقبل: تمنح ضمانات مختلفة لتمويل مشاريع الفرد في المستقبل

مختلف الأخطار المهنية: توفر ضمانات واضحة وبسيطة تسمح للفرد بأداء عمله بثقة

كما أطلقت الشركة الوطنية للتأمينات منتجا جديدا للتأمين: نقل جثمان الجزائريين المقيمين بالخارج.¹

¹ مقابلة تم من خلالها تقديم وثائق مقدمة من قبل السيدة بن أعمار كهيبة مسؤولة الموارد البشرية، في مكتب التموين في المديرية الجهوية، يوم 2019/06/12 على الساعة 09:30.

الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمينات

المديرية العامة في الجزائر¹

¹ - مقابلة مع السيد كمال بطوش، نائب المدير في المؤسسة الجهوية في مكتبه، يوم 2019/06/24 ، على الساعة 11:00.

► أهداف الشركة الوطنية للتأمينات (SAA)

يمكن تلخيص أهداف الشركة الوطنية للتأمين كما يلي:

- المحافظة على مكانتها كرائد في السوق.
- الرفع من رقم الأعمال وذلك من خلال البحث عن الفرص خاصة المتعلقة بالإخطار المختلفة " Les Risques Divers ".
- تحسين نظام الاستغلال وذلك بتحديثه.
- التحسين من الصورة الذهنية للمؤسسة l'image de la marque.
- والبحث عن إرضاء أكبر عدد من الزبائن من خلال التحسين المستمر لجودة الاستقبال والتعويض في اقرب الآجال في حالة الضرر.
- إنشاء فرع للصيانة ومركز
- طرح منتجات جديدة للتأمين ومتطلبات الزبائن حيث تعتمزم المؤسسة طرح منتجين جديدين للتأمين على

الأشخاص¹



المقابلات والتعليق عليها

مقابلة مع مساعد رئيس المدير العام ل SAA

السيد علي سوخال

1- ما مفهومكم للإستراتيجية الاتصالية؟

أوضح لنا السيد علي سوخال أن الإستراتيجية الاتصالية هي عملية تحديد محاور وأهداف الاتصال و تنسيق الإجراءات ذات الصلة (الرسائل الجيدة و القنوات والدعم ، الميزانية، مؤشرات المراقبة و إدارة التغيير)، جانب "التغيير الدافع" مهم هنا، لاسيما في سياق اتصال الأزمة. في الواقع نحن ننقل نظريا من موقف إلى آخر في اتصال الأزمة.

2- ما هي الخطوات التي تتبعونها عند إعداد الإستراتيجية الاتصالية؟

أجابنا بأنه يجب أن تبدأ أي محاولة لإنشاء إستراتيجية اتصال داخلية أو خارجية من ممارسة سابقة لتطوير ما يسمى "منصة العلامة التجارية وتتمثل منصة العلامة التجارية في :

- وضع العلامة التجارية للشركة والرسائل المنقولة مقارنة بالمنافسين استراتيجيات كل منهما .

- معالجة الهدف المزدوج من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر :
بناء إستراتيجية اتصالات مؤسسية /مؤسسية (الصورة، الهوية / القيم ، إدارة أصحاب المصلحة) و كذلك التجارية (المنتجات أو الخدمات).

-في بناء مزيج الاتصالات أصبحت الرقمية عبر قناة الشبكات الاجتماعية ضرورية
و هذا يقودنا الى النظر بعناية في التحكيم في اختيار قناة الشبكة الاجتماعية
الأكثر ملائمة لأهدافنا الأكثر ملائمة لأهدافنا و كذلك الحاجة الى إدارة وجودنا على
شبكة الانترنت ،وبالتالي السمعة الالكترونية للشركة وعند الاقتضاء إدارة الأزمات
ذات الصلة .

3- ما هو نوع الإستراتيجية الإتصالية التي تعتمدون عليها لمواجهة الأزمة و هل هي
نفسها قبل و أثناء وبعد الأزمة أثناء تعرض المديرية الجهوية لتيزي وزو للأزمة ؟
-فأجاب كما ذكرت في البداية في النقطة الثانية فبالنسبة لأي إدارة للزمات و
بافتراض نشوء موقف ما ، فهناك ما يسمى بإستراتيجية اتصال الأزمة ، تدار الأخيرة
بواسطة المديرية العامة .

4- ما هي الوسائل و الأساليب الاتصالية التي تعتمدون عليها لمواجهة الأزمة ؟
أكد لنا السيد علي انه لم يكن لديهم للتعامل مع إدارة الأزمات ومع ذلك يوصى
بوضع خطة عمل لإدارة الأزمات تغطي جميع الجوانب المحددة للمخاطر و نطاقها،
يمكن بعد ذلك إنشاء منظمة قائمة على المشاريع، مع تعيين متحدث رسمي، ثم
التعريف بعناصر اللغة المستهدفة التي سيتم طرحها، نسخها احتياطيا أثناء
الاتصالات التي تستهدف الأهداف المحددة، قد يكون من المستحسن أيضا إنشاء
وحدة أزمات لإجراءات/ نتائج التشغيل والإبلاغ الى المدير العام.

5- من يتكفل بإعداد خطة الإستراتيجية الاتصالية ؟

أجابنا بأنه يجب وضع الإدارة الإستراتيجية الاتصالية المعنية بالتفصيل، ومناقشتها مع الموظفين وإقرارها من قبل المدير العام.

6- هل لديه خبرة في مجال الاتصال؟ أو تعتمدون على أشخاص لديهم خبرات أخرى؟

معظم المهن والمهارات في مجال الاتصالات هي في الأعمال التجارية. مع ذلك تتطلب بعض مشكلات الاتصال مساعدة ودعم تقنيين من خلال إستراتيجية استشارات الاتصالية أو الاستشاريين المتخصصين وظيفيا ومثاليا في القطاع.

7- ما هي المبادئ التي تعتمدون عليها عند إعدادكم للإستراتيجية الاتصالية ؟

أوضح لنا بأنه قد تم تقديم جزء كبير من الإجابة على هذا السؤال في السؤال الثاني ويبقى المبدأ الرئيسي هو ملائمة إستراتيجية الاتصال مع إستراتيجية الشركة وضمان التماسك والكفاءة.

8- هل تخصصون ميزانية خاصة عند إعداد و تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية؟

أجاب بأنه يجب تقسيم إستراتيجية التواصل إلى خطة عمل مع الأهداف ومؤشرات المراقبة وبالتالي هناك ميزانية مخصصة مصادق عليها بالإشارة إلى إجراءات التي تم تحديدها والتحقق من صحتها.

تختلف هذه الميزانية كل عام وفقا للإنجازات والأولويات للمقايضات في السياق ودائما في دعم أعمال الشركة وأهدافها.

9- ما هي المهام التي تقومون بها لتحقيق استمرارية نجاح الإستراتيجية الاتصالية أثناء وقوع الأزمة؟

تعتبر المراقبة الشاملة للمعلومات والتنبؤ بالقضايا و مجالات المخاطرة من أهم الأدوات الرئيسية هذا ما أشار إليه، وأيضا تعريف مؤشرات المراقبة ووحدة الأزمات كلها أدوات لتوجيه الإجراءات .

10- هل وضع إستراتيجية اتصالية تساهم في حل الأزمة و كيف تساهم في ذلك ؟
أكد لنا بان التواصل مع الأزمات يعتبر جزءا لا يتجزأ من الإستراتيجية الاتصالية للشركة والعكس صحيح،و لقد قمنا بالإجابة في السؤال رقم 4.

11- ما هي المعوقات التي تواجهكم عند إعداد الإستراتيجية الاتصالية؟
مرة أخرى أوضح لنا بان الشركة الوطنية لتأمينات لم تختبر إدارة الأزمات ولكن الأمر المؤكد هو أن خطة العمل المبنية على إستراتيجية اتصال يجب أن تدمج جميع الاحتمالات والسيناريوهات المرتبطة بها، يبقى العنصر المركزي هو العامل البشري في أي وضع إداري، علاوة على ذلك داخل مكون الاتصال داخليا وخارجيا.

التعليق على المقابلة:

نستنتج من خلال المقابلة أن الإستراتيجية الاتصالية هي عملية تحديد محاور وأهداف الاتصال و تنسيق الإجراءات ذات الصلة كالرسائل الجيدة والقنوات، وانه يجب أن تبدأ أي محاولة لإنشاء إستراتيجية اتصال داخلية أو خارجية من ممارسة سابقة لتطوير بما يسمى بمنصة العلامة التجارية. إن نوع الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في الشركة هي إستراتيجية اتصال الأزمة، تدار الأخيرة بواسطة المديرية العامة . لم تتعرض المؤسسة لازمة لتتعامل مع إدارة الأزمات ومع ذلك يوصى بوضع خطة عمل لإدارة الأزمات تغطي جميع الجوانب المحددة للمخاطر و نطاقها، يمكن بعد ذلك إنشاء منظمة قائمة على المشاريع، مع تعيين متحدث رسمي، ثم التعريف بعناصر اللغة المستهدفة التي سيتم طرحها، نسخها احتياطيا أثناء الاتصالات التي تستهدف الأهداف المحددة، قد يكون من المستحسن أيضا إنشاء وحدة أزمات لإجراءات و أيضا نتائج التشغيل والإبلاغ الى المدير العام. عند إعداد الإستراتيجية الاتصالية يتكفل الموظفين بدراستها ثم يتم إقرارها من قبل المدير العام. تتطلب بعض مشكلات الاتصال مساعدة ودعم تقنيين من خلال إستراتيجية استشارات الاتصالية أو الاستشاريين المتخصصين وظيفيا ومثاليا في القطاع. المبدأ الرئيسي هو ملائمة إستراتيجية الاتصال مع إستراتيجية الشركة وضمن التماسك والكفاءة. هناك ميزانية مخصصة مصادق عليها بالإشارة الى إجراءات التي تم تحديدها والتحقق من صحتها. تعتبر المراقبة الشاملة للمعلومات والتنبؤ بالقضايا

ومجالات المخاطرة من أهم الأدوات الرئيسية لتحقيق استمرارية نجاح الإستراتيجية الاتصالية أثناء وقوع الأزمة. التواصل مع الأزمات يعتبر جزءاً لا يتجزأ من الإستراتيجية الاتصالية للشركة والعكس صحيح. الشركة الوطنية لتأمينات لم تختبر إدارة الأزمات ولكن الأمر المؤكد هو أن خطة العمل المبنية على إستراتيجية اتصال يجب أن تدمج جميع الاحتمالات والسيناريوهات المرتبطة بها، يبقى العنصر المركزي هو العامل البشري

مقابلة مع مسؤولة الموارد البشرية في مؤسسة SAA

السيدة كهينة بن أعمر

لقد قمنا بإجراء هذه المقابلة مع مسؤولة الموارد البشرية السيدة كهينة بن أعمر بتاريخ
في مكتب المالية بمقر الشركة الوطنية للتأمينات SAA.

س1: ما هي إدارة شؤون الموظفين ؟

أوضحت لنا السيدة كهينة بن أعمر أن إدارة شؤون الموظفين هي التكفل العميق بكل
ما يتعلق بالعامل (الموارد البشرية) من كل الجوانب من مسار مهني، انتقالات، راتب،
حياة مهنية بصفة عامة، راحة في العمل، أهم مهمة هي اعتبار العامل مورد بحد
ذاته وليس له موارد.

س2: ما هي أهم النشاطات التي يقوم بها قسم الموارد البشرية ؟

أكدت لنا المسؤولة أن أهم النشاطات التي يقوم بها قسم الموارد البشرية هي:

1- القسم الاجتماعي: التوظيف . التصريح لدى CNAS .

2- التسيير الإداري: المسار المهني carrière.

3- قسم الأجور: التقاعد .

س3: فيما تتمثل أهمية هذا القسم على الصعيد الجمهور الداخلي للمؤسسة ؟

حيث أكدت لنا بان هناك تناقضات : فالعامل حقيقة قد يرى أن قسم الموارد البشرية أهم
قسم في المؤسسة كما قد يراه عدو لدود.

فأهمية قسم الموارد البشرية بالنسبة للعامل تكمن في نوعية الخدمة التي يقدمها هذا
القسم.

- خدمات جيدة مرضية: حيث يراك العمال قسم ذو أهمية عالية.
- خدمات غير مرضية: يراك العمال قسم ليس لك أهمية بل ويقارنك بنفسه و عمله. إذ قد يرى إن عمله مهما كان منصبه (حارس مثلا) أهم مما يقوم به كل قسم الموارد البشرية.

س4: ما هي الوسائل الاتصالية التي تستخدمونها مع جمهوركم الداخلي للمؤسسة؟
أجابتنا السيدة كهينة بن أعمر بان الوسائل الاتصالية التي تستخدمها مع جمهورها الداخلي للمؤسسة هي: الشفهي (اللفظي): الكلام المباشر. الهاتف .شخص ثالث(مرسول).
الكتابي: INTERNET "e-mail". الرسائل الإدارية.

س5: هل الاتصال له مكانة مهمة في مؤسستكم؟

أكدت لنا بان الاتصال لديه مكانة مهمة في مؤسستهم، فيما أن المؤسسة هي كيان من بين مكوناته العمال الذي يعتبرونه "جمهور". أن الاتصال بالنسبة للعمال له مكانة مهمة حقا وتسعى مؤسستنا لتحقيق ذلك حاليا ففي المديرية العامة لدينا خلية اتصال تسعى لتحقيق أهدافها(الخارجية خاصة) أما على المستوى الجهوي (تيزي وزو) لا يوجد خلية اتصال بل نقترح ربما أن تكون على مستوى مصلحة الموارد البشرية لتتكفل على الأقل (بالاتصال الداخلي).

س6: أي جانب من جوانب العمل وجدته أكثر صعوبة في وظيفتك ؟

أوضحت لنا مسؤولة الموارد البشرية بان الجانب الأكثر صعوبة في وظيفتها هي:

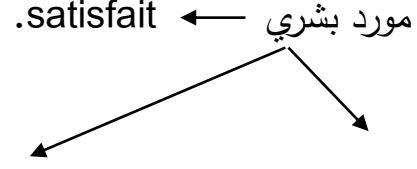
- الجانب النظري: متمكنين.

- الجانب التطبيقي: متمكنين.

الإعاقة تكمن هنا في: الجانب العلاقتي (relationnel). و الإمكانيات المادية.

س7: اشرح كيف تحفز الموظفين و تساعدهم في تحقيق الأهداف المهنية ؟

شرحت لنا السيدة بان تحفيز الموظفين ومساعدتهم في تحقيق الأهداف المهنية:
تحقيق الأهداف المرجوة بكاملها أو أغلبيتها يعتمد بالدرجة الأولى على المورد البشري



تحفيز معنوي

تحفيز مالي

الاعتراف بالجميل .la reconnaissance

الأجر (la paie)

الاعتبار .considération

علاقات .les relations

الاقتراح لمنصب أعلى Proposition a grade

Supérieur.

فهي تظن أن التحفيز المعنوي له أهمية أكثر من التحفيز المادي، لان التحفيز المادي لوحده غير كاف.

قد نجد عامل محفز ماديا لكنه يبحث عن منصب آخر في مؤسسة أخرى وذلك راجع لسوء العلاقات، وانعدام التحفيز المعنوي .

س8: ما هي طرق تقييم الأفراد عند الاختيار ؟

أما بالنسبة لطرق تقييم الأفراد عند الاختيار فقد أكدت لنا بأنه يختلف ترتيبهم عند الغير فانا أرتبهم كالتالي:

1- الشخصية .

2- طريقة التعامل و التصرف.

3- المكتسبات العلمية.

التعليق على المقابلة:

نستنتج من خلال المقابلة أن مكتب الموارد البشرية تتمتع بأهمية كبيرة، وذلك من خلال التكفل العميق بكل ما يتعلق بالعامل (الموارد البشرية) من كل الجوانب من مسار مهني، انتقالات، راتب، حياة مهنية بصفة عامة، راحة في العمل، في حين تتمثل أهميته على صعيد الجمهور الخارجي للمؤسسة في خدمات جيدة مرضية، حيث يراه العمال قسم ذو أهمية عالية، وخدمات غير مرضية إذ يراه العمال قسم ليس له أهمية بل ويقارنه بنفسه وعمله. كما يقوم هذا القسم بنشاطات مهمة ومتعددة من أهمها القسم الاجتماعي التوظيف . التصريح لدى **CNAS** . التسيير الإداري، قسم الأجور .

1- التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة:

الجدول رقم (01): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس:

النسبة	التكرار	الإجابة
50%	25	ذكر
50%	25	أنثى
100%	50	المجموع

يوضح لنا الجدول توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس الذي راعينا فيه التوازن في حجم

الذكور والإناث بـ 25% لكل نوع والسبب يعود لكون هدفنا في الدراسة هو معرفة رأي العمال ذكورا أم

إناثا في نوع الإستراتيجية الاتصالية المعتمد عليها ودورها في إدارة الأزمات في مؤسسة SAA.

الجدول رقم (02): توزيع مفردات العينة حسب متغير السن.

النسبة	التكرار	الإجابة
8%	4	20 سنة - 29 سنة
38%	19	30 سنة - 39 سنة
40%	20	40 سنة - 49 سنة
14%	7	50 سنة فما فوق
100%	50	

يوضح الجدول أعلاه توزيع عينة البحث حسب متغيرات السن، وتمثل الفئة العمرية من 40 سنة

إلى 49 سنة فئة الكهول كأكبر نسبة بـ 40% من نسبة المبحوثين ثم تليها الفئة العمرية من 30 سنة إلى

39 سنة بنسبة 38% وهذا دليل على أن المؤسسة تعتمد على فئة الشباب وأيضا على الفئة التي تملك

أقدمية في العمل ما يؤهلها للاعتماد عليها في إدارة الأزمات خاصة، ثم تعد الفئة العمرية من 50 سنة

فما فوق بنسبة 14% فالمؤسسة تحتاج أيضا الكبار السن لما يملكونه من معلومات وخبرات في هذا

المجال، وفي الأخير نجد فئة الذين تتراوح اعمارهم بين 20 و 29 سنة وهم من الشباب، وتعتبر الفئة

الأقل سنا في المؤسسة بنسبة 8% وهي فئة جاءت لتكتسب الخبرات من الفئات الأكبر منها.

الجدول رقم (03): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	الإجابة
0%	0	ابتدائي
6%	3	متوسط
8%	4	ثانوي
76%	38	جامعي
10%	5	تكوين مهني
100%	50	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الأفراد ذات المستوى التعليمي المرتفع أي الجامعيين بنسبة تقدر ب 76% فمؤسسة SAA بحكم نوعية العمل تحتاج إلى عمال ذوي المستويات التعليمية العليا يمتلكون المعرفة والمهارة إنجاز الأعمال بنجاح داخل المؤسسة، ثم تليه نسبة التكوين المهني بنسبة 10% وتليها نسبة الثانويين ب 8% في حين بلغت نسبة المتوسط 6% ومن خلال هذه النسب نجد أنه يعود ضعفها إلى استخدام هذه الفئة من العمال في الأعمال مثل موظف استقبال.

وفي الأخير نجد أن نسبة الابتدائي منعدمة بنسبة 0% فينتضح لنا أن المؤسسة تعتمد على العمال ذو كفاءات ومستويات تعليمية عالية.

الجدول رقم (04): توزيع مفردات العينة حسب متغير الأقدمية.

النسبة	التكرار	الإجابة
42%	21	من سنة إلى 10 سنوات
48%	24	من 11 سنة إلى 20 سنة
10%	5	20 سنة فما فوق
100%	50	المجموع

يوضح لنا الجدول رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية، فنجد أن أعلى نسبة من العمال هم من لديهم من 11 إلى 20 سنة بنسبة 48% وهم من فئة الكهول وهم من المستوى الجامعي

وهي الفئة التي تعتمد عليها المؤسسة وهذا بسبب مستواهم التعليمي وأيضا الخبرة والكفاءة التي يتميز بها، ثم تليها % 42 من سنة إلى 10 سنوات وأغلبهم من فئة الشباب، وفي الأخير بسبة %10 وهم 20 سنة فما فوق وهي الفئة التي لديها الكفاءة والخبرة أكثر في المؤسسة وتسعى لتعليمها للفئات الأخرى.

جدول رقم (05): يبين وجود جهاز مختص بالاتصال في المؤسسة

النسبة	التكرار	الإجابة
58%	29	نعم
42%	21	لا
100%	50	المجموع

يبين الجدول أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة يرون أن هناك جهاز مختص بالاتصال في المؤسسة بالإجابة بـ"نعم" نسبة 58% إلا أنه هناك نسبة متقاربة ترى أنه لا يوجد وأجابوا بـ"لا" بنسبة 42% وهذا يعود لعدم تحديد وجود أو عدم وجود هذا الجهاز في الهيكل التنظيمي لمؤسسة SAA. فهو جهاز لم تتضح معالمه فمهام الاتصال في المؤسسات الاقتصادية تقوم بها عادة عدة أقسام كقسم التسويق وقسم الموارد البشرية.

الجدول رقم (06): يبين الجهة المختصة التي تقوم بالاتصال بالموظفين في المؤسسة.

النسبة	التكرار	الإجابة
50%	20	السكرتارية
25%	10	مكتب الموارد البشرية
7,5%	3	مكتب العلاقات العامة
17,5%	7	خلية اتصال
100%	40	المجموع

يوضح الجدول أن 50% من العمال يرون أن الجهة المختصة التي تقوم بالاتصال بالموظفين في المؤسسة هي مكتب السكرتارية لارتباطه مباشرة بمكتب المديرية الذي يصدر منه الأوامر والتعليمات ثم تليه نسبة 25% لمكتب الموارد البشرية حيث يهتم بشؤونهم المالية والاجتماعية، وفي الأخير تليه نسبة

17,5% لخلية الاتصال و7,5% لمكتب العلاقات العامة رغم عدم وجود هذين المكتبين في المؤسسة إلا أن نسبة من العمال أكدوا وجودهما وهذا قد يعود لعدم فهم مفهوم العلاقات العامة كما ينبغي.

الجدول رقم (07): يبين نوع الاتصال السائد بالمؤسسة.

النسبة	التكرار	الإجابة
11,1	7	الصاعد
65	41	النازل
23,8	15	أفقي
%100	63	المجموع

يبين لنا الجدول أن نوع الاتصال السائد في المؤسسة من خلال رأي العمال بنسبة 65% هو النازل لأنه كل الأوامر والتعليمات تأتيهم من المديرية أو المرؤوسين، وتليه نسبة 23,8% تمثل الاتصال الأفقي وهذا النوع يستخدمه معظم العمال داخل المؤسسة وهذا التبادل المعلومات والأخبار و11,1% للاتصال الصاعد ويستخدمه العمال إما للشكاوي أو لطلب الاستفسارات حول الأوامر والاستفسارات.

الجدول رقم (08): يبين الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في المؤسسة.

النسبة	التكرار	الإجابة
%14,4	21	الاتصال الشخصي
%10,9	22	المقابلة
%21,3	43	الهاتف
%9,4	19	الاجتماعات
%8,4	17	الوسائل العادية
%17,9	36	انترنت
%14,9	30	الفاكس
%6,4	13	الإعلانات
%100	201	المجموع

يشير الجدول أعلاه الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في المؤسسة حسب رأي العمال فنجد أن الهاتف بـ 21,3% والانترنت بـ 17,9% والفاكس بـ 14,9% وهذا لسهولة استخدامها، ثم تليه المقابلة بـ 10,9% والاتصال الشخصي بـ 10,4% والاجتماعات بـ 9,4% لسرعة انتقال المعلومات وتداولها بين العمال، وفي الأخير نجد الرسائل العادية بـ 8,4% والإعلانات بـ 6,4% وهي نسبة قليلة ويعود ذلك إلى عدم سرعة وصولها وأيضا إهمالها وعدم قراءتها.

الجدول رقم (09): يبين اللغة الأكثر استخداما للاتصال في المؤسسة.

النسبة	التكرار	الإجابة
11,4%	7	العربية
47,5%	29	الفرنسية
9,8%	6	الأمازيغية
31,1%	19	جميعها
100%	61	المجموع

تُوضح الأرقام في الجدول أعلاه أن اللغة الأكثر استخداما من قبل العمال في المؤسسة هي اللغة الفرنسية بنسبة 47,5% ويعود هذا لتلقي المبحوثين تعليمهم العالي باللغة الفرنسية وكون اللغة الفرنسية متداولة في منطقة القبائل، ثم تليها نسبة 31,1% للعمال الذين يرون أن جميع اللغات مستخدمة في المؤسسة.

أما 11,4% اختاروا اللغة العربية لكونها اللغة الرسمية ويعود أيضا لوجود فئة أصولها عربية، وفي الأخير نجد أن 9,8% يتحدثون باللغة الأمازيغية في ولاية تيزي وزو ولكون معظم العمال ينحدرون من ولاية تيزي وزو والقرى المجاورة ولوجود المديرية.

الجدول رقم (10): يبين تقديم العمال للشكاوي في حال مواجهتهم لمشاكل في العمل.

النسبة	التكرار	الإجابة
66%	33	نعم
34%	17	لا
100	50	المجموع

تشير المعطيات في الجدول إلى أن 66% من العمال يقدمون شكاويهم للإدارة، ويتعلق الأمر غالبا بالذين يملكون مناصب جيدة في المؤسسة. أما 34% من العمال قد أجابوا بالنفي أي أنهم لا يستطيعون تقديم شكاويهم بسبب خوفهم على مناصبهم نظرا لكونهم جدد في هذا المجال.

الجدول رقم (11): يبين طريقة تقديم الشكاوي من طرف العمال.

النسبة	التكرار	الإجابة
53,48%	23	الاتصال المباشر
4,65%	2	صندوق الشكاوي
41,86%	18	طلب خطي
100%	43	المجموع

يوضح الجدول أن 53,48% من المبحوثين يقدمون شكاويهم بطريقة مباشرة بالاتصال المباشر وهذا لسهولة إيصال الرسالة أو الطلب الخطي بنسبة 41,86% وفي الأخير نجد 4,65% اختاروا صندوق الشكاوي ولهذا يجب تخصيص وقت لإنصات لشكاوي العمال.

الجدول رقم (12): يبين وظيفة الاتصال في مؤسسة SAA.

النسبة	التكرار	الإجابة
31,95%	31	تبليغ القرارات
32,98%	32	الحصول على المعلومات
27,83%	27	مناقشة مسائل تتعلق بالمؤسسة
7,21%	7	رصد مؤشرات متعلقة بالأزمة
100%	97	المجموع

يبين الجدول التالي من خلال المعطيات أن وظيفة الاتصال في المؤسسة تكمن في الحصول على المعلومات بنسبة 32,98% وأيضا تبليغ القرارات بنسبة 31,95% وهذا لإنجاز المهام المرسومة لتحقيق أهداف المؤسسة وتليها مناقشة مسائل تتعلق بالمؤسسة بنسبة 27,83% فهي بنسبة جيدة تخدم المؤسسة من خلال تداول المعلومات وبالتالي تساهم في تسييرها.

وفي الأخير نجد أن رصد المؤشرات المتعلقة بالأزمة نسبتها ضئيلة جدا وهي بنسبة 7,21% حيث يمكن أن يؤدي إلى نشوء أزمات في المؤسسة قد تؤثر على مردوديتها.

المحور الثالث: الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة الجزائرية للتأمينات SAA.

الجدول رقم (13): يبين نوع الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة عليها في المؤسسة.

النسبة	التكرار	الإجابة
23,07%	15	طويلة المدى
23,07%	15	متوسطة المدى
42,30%	22	قصيرة المدى
100%	52	المجموع

يوضح الجدول من خلال معطياته أن 42,30% من المبحوثين أكدوا أن المؤسسة الوطنية للتأمينات تعتمد على إستراتيجية اتصالية قصيرة المدى ويعود ذلك لكون المؤسسة تعالج أزماتها في وقت قصير وفيما تساوت نسبة اللذين أكدوا بأن الإستراتيجية المعتمدة في المؤسسة طويلة ومتوسطة المدى بـ 23,07%. ويعود ذلك لاعتقادهم بان مؤسستهم يجب عليها أن تعتمد أكثر على الإستراتيجية الاتصالية متوسطة وطويلة المدى لمواجهة وإدارة الأزمات المعقدة والصعبة.

الجدول رقم (14): يبين أهداف المؤسسة من خلال وضع إستراتيجية اتصالية.

النسبة	التكرار	الإجابة
28,16%	40	تحسين صورة المؤسسة عند الجمهور الداخلي والخارجي
12,67%	18	تعزيز العلاقات بين الموظفين
14,08%	20	تحديد أهداف المؤسسة
15,42%	22	تحسين الاتصال بين الجمهور الداخلي والخارجي
17,60%	25	تحسين أداء العمال
11,97%	17	توزيع المهام على العمال
100%	142	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية المبحوثين أكدوا أن الهدف الرئيسي من الإستراتيجية الاتصالية هو تحسين صورة المؤسسة عند الجمهور الداخلي والخارجي بنسبة 28,16% من خلال تقديم الهدايا والحوافز للعمال لخلق جو من التفاهم والانسجام بينهم ورفع مستوى الخدمات لكسب ولاء الجمهور الخارجي، وتليه نسبة 17,60% لتحسين أداء العمال لأن الإستراتيجية الاتصالية لها دورا مهما في تعزيز روح الفريق والتعاون لدى الموظفين من خلال الاتصال والتواصل مع بعضهم البعض، ثم تحسين الاتصال بين الجمهور الداخلي بنسبة 15,42% وتحديد أهداف المؤسسة بنسبة 14,08% لإستمراريتها من خلال تحقيق أهدافها وتليه تعزيز العلاقات بين الموظفين بنسبة 12,67% فالأريحية في العمل وتوفير المحيط المناسب يرفع من مستوى أداء العمال وخلق روح الفريق وتنمي التعاون بينهم، وفي الأخير 11,97% من المبحوثين يرون أن الهدف من الإستراتيجية الاتصالية هو توزيع المهام على العمال لأن من مهامها هو توضيح وإعلام العمال أدوارهم ووظائفهم في المؤسسة لتحقيق عمل منظم ومنسق.

الجدول رقم (15): يبين دور مكتب الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة.

النسبة	التكرار	الإجابة
%13,58	11	تكوين علاقات جيدة مع زملاء العمل
%17,28	14	تقريب وجهات النظر بين المسؤولين والموظفين
%51,85	42	تكوين علاقات جيدة بين المؤسسة وزبائنها
%17,28	14	تنظيم النشاطات الاتصالية داخل المؤسسة
%100	81	المجموع

يبين الجدول أن معظم العمال أجابوا أن دور مكتب الإستراتيجية الاتصالية هو تكوين علاقات جيدة بين المؤسسة وزبائنها بنسبة %51,85، وهذا يدل على أن المؤسسة تلي أهمية كبيرة لكسب ولاء زبائنها من خلال التحفيز على اقتناء منتجاتها، وتليه نسبة متساوية بين تنظيم النشاطات الاتصالية داخل المؤسسة تقريب وجهات النظر بين المسؤولين والموظفين بنسبة %17,28 لأنه يساهم في تفعيل نشاط الموظفين وعدم نشوء النزاعات و ثم تكوين علاقات جيدة مع زملاء العمل بنسبة %13,58 لأنه يساهم في تحسين الأداء بين أقسام المؤسسة.

الجدول رقم (16): يبين الأولويات التي تعتمد عليها المؤسسة عند إعداد الإستراتيجية الاتصالية.

النسبة	التكرار	الإجابة
%30	24	تحديد أهداف الاتصال
%26,25	21	دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي
%21,25	17	تعيين المتقبلين وتوفير الوسائل
%22,5	18	اختيار انسب وسائل وأساليب الاتصال
%100	80	المجموع

نلاحظ من خلال الأرقام في الجدول أن 30% من العمال يرون أن الأولوية الأولى عند إعداد الإستراتيجية الاتصال هو تحديد أهداف الاتصال لضمان سيرورة العمل، ثم تليه بنسبة 26,25% دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي للجمهور الداخلي والخارجي لعرض منتجاتها حسب متطلبات جمهورها. وهناك من يرى أن اختيار انطب وسائل وأساليب الاتصال من الأولويات بنسبة 22,5% لأنها تساهم في سرعة تمرير المعلومات والتعليمات والأوامر وفي الأخير تعيين المستقبلين وتوفير الوسائل بنسبة 21,25% لأنه يعتبر عاملا لنجاح المؤسسات وأداء مهامها وتحسين علاقاتها.

الجدول رقم (17): يبين الجهة المعنية بالتخطيط للإستراتيجية للاتصالية في المؤسسة.

النسبة	التكرار	الإجابة
56,06%	37	الإدارة العليا
16,67%	11	فريق عمل خاص
9,09%	6	العاملين
18,18%	12	مدير المؤسسة
100%	50	المجموع

يوضح الجدول أن 56,06% من العمال يرون أن الإدارة العليا هي التي تقوم بالتخطيط للإستراتيجية الاتصالية لكونها المسؤولة في التحكم ونجد 18,18% يرون أن مدير المؤسسة هو المسؤول باعتباره رئيسهم في العمل ويتلقون الأوامر منه، ونجد من يرى أن هناك فريق عمل خاص يتولى هذه المهمة بنسبة 16,67% والعاملين بنسبة 9,09% مقارنة بالنسب الأخرى.

الجدول رقم (18): يبين مشاركة العمال في وضع خطط اتصالية.

النسبة	التكرار	الإجابة
18%	9	نعم
82%	41	لا
100%	50	المجموع

يشير الجدول أعلاه أن أغلبية العمال أي بنسبة 82% لا يشاركون في وضع خطط اتصالية وهذا يعود إلى عدم ثقة المسؤولين بالعمال وأيضا بسبب أن ليس لديهم خبرة في مجال التخطيط و18% من العمال أجابوا بـ"نعم" لأنهم من الفئة التي لديها مناصب عالية في الشركة ولديها الخبرة والأقدمية للمشاركة وأيضا وضع خطط اتصالية.

الجدول رقم (19): يبين مظاهر تتجسد مشاركة العمال في وضع الخطط الاستراتيجية.

النسبة	التكرار	الإجابة
35,29%	6	الاجتماعات
35,29%	6	مناقشة بين العمال
29,41%	5	مقابلات فردية مع المدير
100%	17	المجموع

من خلال الجدول نجد أن الفئة التي تشارك في وضع الخطط الاتصالية أنها تشارك من خلال الاجتماعات وأيضا المناقشة مع العمال بنسب متساوية وهي 35,29% حيث يقوم الرؤساء بالتخطيط لها من خلال الاجتماعات ومن ثم تصريحها للعمال لتطبيقها، أما الآخرون فيرون بنسبة 29,41% من خلال مقابلات فردية مع المدير يمكن اقتراح خطط اتصالية تساعد العمال على أداء مهامهم وتنظيمها.

الجدول رقم (20): يبين مدى أخذ المؤسسة آراء العمال بعين الاعتبار .

النسبة	التكرار	الإجابة
22%	11	نعم
78%	39	لا
100%	50	المجموع

يوضح الجدول أن معظم العمال لا تأخذ آرائهم بعين الاعتبار وبإجاباتهم بـ"لا" بنسبة 78% وهذا لأنه لا يمكن للمؤسسة أن تأخذ برأي عمال لا خبرة لديهم وليسوا متخصصين في مجال التخطيط وبنسبة 22% يرى بعض العمال أنه تأخذ آرائهم بعين الاعتبار ويدل ذلك أن المؤسسة تهتم بآراء هذه الفئة من العمال لكون آرائهم تصلح للتنفيذ، ولكون المؤسسة تؤمن بتعدد الآراء واختلافها.

الجدول رقم (21): يبين مدى حصول العمال على المعلومات الخاصة بالعمل في الوقت المحدد.

النسبة	التكرار	الإجابة
61,53	24	غالبا
15,38	6	أحيانا
23,07	9	نادرا
%100	39	المجموع

يشير الجدول أن المبحوثين يرون أنهم غالبا ما يحصلون على معلومات في الوقت المحدد لتأدية مهامهم، وهناك من يرى أنه نادرا ما يتلقون المعلومات في الوقت المحدد بنسبة 23,07% وقد يكون سبب وجود مشاكل وعوائق في إيصال المعلومات وهذا يعود إلى قدم الوسائل الاتصالية التي يستخدمونها في المؤسسة، وهناك من يرى أنه أحيانا وهذا بنسبة 15,38% إلا أنها لا يعيقهم في مواصلة أعمالهم.

الجدول رقم (22): يبين العوائق التي تواجه العمال أثناء عملية إعداد الإستراتيجية الاتصالية.

النسبة	التكرار	الإجابة
%22,03	26	قصور في هيكله الاتصالات الرسمية
%16,10	19	ضعف وافتقار التعاون بين العاملين
%12,71	15	تعدد قنوات الاتصال الغير الرسمي
%13,56	16	عدم وضع السياسات والأهداف للعاملين
%9,32	11	كثرة متخذي القرارات
%5,08	6	سوء توزيع الميزانية
%21,18	25	عدم وجود مختصين في مجال الاتصال
%100	118	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن أفراد العينة يرون أن القصور في هيكله الاتصالات الرسمية من المعوقات التي يواجهونها عن إعدادهم للإستراتيجية الاتصالية بنسبة 22,03% وتليه عدم وجود مختصين في مجال الاتصال بنسبة 21,18% ويعود ذلك باهتمام الكلي للمؤسسة بالجانب الاقتصادي وإهمالها

لمجال الاتصال الذي يعتبر مهما في كل مؤسسة اقتصادية وكون المبحوثين يملكون مستوى جامعي في التسيير والاقتصاد وأيضا القانون وهناك من يرى أن ضعف وافتقار التعاون بين العاملين بنسبة 16,10% حيث عدم وجود التعاون بين العمال يقضي على روح التنسيق داخل المؤسسة، ونجد من العوائق عدم وضوح السياسات والأهداف للعاملين بنسبة 13,56% وتعدد قنوات الاتصال الغير الرسمي بنسبة 12,71% وكثرة متخذي القرارات بنسبة 9,32% وسوء توزيع الميزانية بنسبة 5,08% ويعود ذلك لإهمال المؤسسة لعنصر الاتصال وهذا ما رأيناه في الهيكل التنظيمي حيث لم نجد مكتب خاص بالاتصال الذي يقوم بشرح سياسات وأهداف المؤسسة وتحديد أهم قنوات الاتصال الغير الرسمي وتخصيص ميزانية خاصة لتكوين مكتب خاص بالاتصال وعمال لديهم خبرة في هذا المجال وتعيين متخذي قرار لديهم حس القيادة وإصدار القرارات لكسب ثقة العمال وتأييده في قراراته.

المحور الرابع: طبيعة الأزمة بمؤسسة SAA

الجدول رقم (23): يوضح الجدول تعريف العمال للأزمة

النسبة	التكرار	الإجابة
23,23%	23	مشكلة
14,14%	14	ظاهرة غير مألوفة
21,21%	21	موقف طارئ
11,11%	11	إضراب العمال
18,18%	18	انقطاع أو تعطل مصادر الامتداد
12,12%	12	حريق بالمنشآت والمعدات
100%	99	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن 23,23% من العمال عرفوا الأزمة أنها مشكلة، ويليه موقف طارئ بنسبة 21,21% وهذا ما تحدده تعاريف الباحثين حيث يرون أن المشكلة قد تكون سبب في حدوث الأزمة وتعرف أيضا أنها حدث مفاجئ يؤدي إلى نتائج غير مرغوبة ويليه انقطاع أو تعطل مصادر

الإمدادات بنسبة 18,18% فهذا يؤدي إلى تغيير مسار أداء العمال مما ينتج توقف سيرورة العمل وهناك من يراه أنها ظاهرة غير مألوفة بنسبة 14,14% وحريق بالمنشآت والمعدات بنسبة 12,12% وإضراب العمال بنسبة 11,11% ومن خلال هذه النتائج نرى أن المبحوثين لديهم فكرة على مفهوم الأزمة.

الجدول رقم (24): يبين المسؤول الأول عن إدارة الأزمة في المؤسسة

النسبة	التكرار	الإجابة
80,76%	42	المدير
7,69%	4	مكتب التسويق
11,53%	6	مكتب الموارد البشرية
100%	52	المجموع

يمكن أن نلاحظ من خلال الجدول أن الآراء اختلفت عن الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة في المؤسسة، حيث أن نسبة 80,76% رأت أن المدير هو المكلف بإدارة الأزمة بما أنه المسؤول عن المؤسسة وهناك من يرى أن مكتب الموارد البشرية هو المسؤول عن إدارة الأزمة بنسبة 11,53% والبعض الآخر يرى أنه مكتب التسويق بنسبة 7,69% إلا أن من خلال استنتاجنا نرى أن المسؤول الأول هو الإدارة العليا لأنه المشرف الأول على جميع المديرية للمؤسسة الوطنية للتأمينات.

الجدول رقم (25): يبين مدى تعرض المؤسسة إلى أزمات

النسبة	التكرار	الإجابة
48%	24	نعم
52%	26	لا
100%	50	المجموع

من خلال نتائج الجدول نجد أن النسبة الأولى نفت تعرض المؤسسة لأزمات بالإجابة بـ"لا" بنسبة 52% أما 48% فقد أكدوا تعرض المؤسسة لأزمات، يعود هذا التناقض إلى إنكار العمل لتعرض المؤسسة للأزمات لكون هذه المعلومات تعتبر سرية عند البعض ولا يجب الإدلاء به

الجدول رقم (26): بين نوع الأزمة التي تتعرض لها المؤسسة.

النسبة	التكرار	الإجابة
36,95	17	من حيث التكرار (الأزمة الاقتصادية).
23,91	11	من حيث العمق (الإشاعات).
13,04	6	من حيث المظهر (أزمة الثقة في الجهاز المصرفي).
10,86	5	من حيث المدة (قصيرة أو طويلة المدى).
13,64	6	من حيث الآثار خسائر مادية أو معنوية أو مختلطة
2,17	1	من حيث المستهدف بالاعتداء (اعتداء على ممتلكات المؤسسة).
%100	46	المجموع

يشير الجدول أن النوع الأكثر الذي تتعرض له المؤسسة الوطنية للتأمينات من الأزمات هو من حيث التكرار بـ 36,95% حيث يعود الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية للمجتمع الذي يحيط المؤسسة التي قد تسبب في توقف سيرورة المؤسسة وإفلاسها، ثم تليه من حيث العمق بنسبة 23,91% ويعود نشوء هذا النوع من الأزمة إلى المحيط الداخلي الذي يعمل فيه المبحوثين فكلما كانت البيئة مستقرة قل هذا النوع من الأزمة، ثم بنسب متساوية بـ 13,04% من حيث المظهر ومن حيث الآثار وقد يحدث هذا النوع من الأزمات بسبب سوء تفنهم خاصة فيما يتعلق بالجانب المالي للعمال، وتليه من حيث المدة بنسبة 10,86% ومن حيث المستهدف بالاعتداء بنسبة 2,17% ويعود ذلك إلى أن المؤسسة تتعرض إلى أزمات قصيرة المدة ممكن أن لا تتعدى أيام.

الجدول رقم (27): يبين أسباب حدوث الأزمة في المؤسسة.

النسبة	التكرار	الإجابة
%22,05	15	مشاكل اتصالية
%19,11	13	عدم وجود الكفاءة والخبرة
%30,88	21	نقص في الموارد البشرية
%27,94	19	المنافسة الخارجية
%100	68	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن السبب الأول لحدوث الأزمة في المؤسسة بنسبة 30,38% هو نقص في الموارد البشرية حيث كلما كان عدد العمال أقل زادت نسبة العمل والضغط عليهم مما يسبب مشاكل بين العمال، وتليه المنافسة الخارجية التي تعتبر ثان مسبب للأزمة بنسبة 27,94% لأنه رغم وجود إستراتيجية اتصالية غير كافية لمواجهة ما يترك العمال دائما في حالة تأهب لضمان بقاء واستمرارية المؤسسة من خلال خلق ضغط نفسي وأيضا إبداعي لجعل المنتج ينبض دائما في السوق واحتلاله المراتب الأولى والسبب الثالث للمشاكل الاتصالية بنسبة 22,05% ويعود إلى قصور المؤسسة وعدم إعطاء مجال الاتصال حقه ومكانة مهمة في الهيكل التنظيمي من خلال وضع أشخاص لديهم خبرات وكفاءات في هذا المجال المهم وفي الأخير نجد عدم وجود الكفاءة والخبرة بنسبة 19,11% أي أن عدم وجود الرجل المناسب في المكان المناسب قد يسبب خلل في تسيير أنشطتها مما يعرض الشركة لمشاكل قد تؤدي إلى أزمات.

الجدول رقم (28): يبين تعرض العمال للمشاكل بسبب عدم نشر المعلومة في الوقت المحدد.

النسبة	التكرار	الإجابة
52%	26	نعم
48%	24	لا
100%	50	المجموع

يوضح لنا الجدول أن المبحوثين منقسمين بنسب متقاربة حيث يرى 52% من المستجوبين أنهم يواجهون مشاكل بسبب عدم نشر المعلومة في الوقت المحدد وهذا يعود لاعتماد المؤسسة على الطرق التقليدية التي تعيق نقل المعلومات وعدم توفير وسائل التكنولوجيا الحديثة التي تسرع من نقل المعلومات بكل سهولة و48% فتري أنها لا تواجه أي مشاكل بسبب عدم نشر المعلومة في الوقت المحدد ويعود ذلك أن الإدارة في المؤسسات لم تصل إلى مستوى الاحترافية مما جعل العمال يتعودون على هذا النوع من العمل.

الجدول رقم (29): يبين مدى انتشار الشائعات في المؤسسة.

النسبة	التكرار	الإجابة
76%	38	نعم
24%	12	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية العمال أكدوا على أنه سبقت وانتشرت شائعات في المؤسسة

بنسبة 76% ويعود ذلك إلى كثرة متخذي القرار وعدم تأكيد المعلومات من قبل الإدارة وتليه نسبة 24% أن المؤسسة لا تنتشر فيها الإشاعات.

الجدول رقم (30): يبين مصدر الإشاعة في المؤسسة من عدمه.

النسبة	التكرار	الإجابة
15,78%	9	الإدارة العليا
17,54%	10	النقابة
66,67%	38	العمال
100%	57	المجموع

يشير الجدول أعلاه أن معظم المستجوبون أكدوا أن مصدر الإشاعة في المؤسسة هم العمال بنسبة

66,67% ويعود ذلك أنهم ينشرون كل ما يسمعون وكل ما يقرؤون عبر مواقع التواصل الاجتماعي دون

التأكد من صحتها، وتليه النقابة 17,54% والإدارة العليا بنسبة 15,78% ويعود ذلك إلى أن الإدارة

تعمل على نشر بعض المعلومات الخاطئة لأغراض إستراتيجية تخدم مصلحتها.

الجدول رقم (31): يبين خلق الإشاعات للنزاعات أو الأزمات في المؤسسة.

النسبة	التكرار	الإجابة
56%	28	نعم
44%	22	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول نرى أن 56% من العمال يرون أن الإشاعات قد تسبب النزاعات أو الأزمات حيث تتسبب في إضراب العمال وهذا بسبب عدم تأكيد الإدارة أو نفيها، و44% منهم قد نفوا تسببها لأي مشاكل داخل المؤسسة ويعود ذلك لكثرة هذا النوع من الإشاعات في المؤسسة.

الجدول رقم (32) : يبين الوسائل الاتصالية التي تستعملها المؤسسة لإعلام العمال في حال حدوث الأزمة.

النسبة	التكرار	الإجابة
30,64%	19	اتصال شخصي
19,35%	12	الهاتف
30,64%	19	اجتماع عمل
8,06%	5	الفاكس
11,29%	7	البريد الالكتروني
100%	62	المجموع

يتضح من خلال بيانات الجدول أن الوسيلتين الأكثر استعمالا هما الشخصي واجتماع العمل بنسب متساوية بـ30,64% لكونها أكثر فعالية خاصة في سرعة تبليغ وإخبار العمال بحدوث الأزمة خاصة كما يتيح من تبادل الأفكار وطرح الأسئلة ويليها الهاتف ويليها الهاتف بنسبة 19,35% والفاكس بنسبة 11,29% لسهولة استعمالهما والوسيلة التي أخذت أقل نسبة هي البريد الالكتروني بنسبة 11,29% وتعود قلة نسبته لكون العمال في المؤسسة يستعملون الشخصي أكثر.

الجدول رقم (33): يبين طبيعة الإستراتيجية الاتصالية التي تعالج بها المؤسسة أزماتها.

النسبة	التكرار	الإجابة
%18,98	15	الشفافية
%30,37	24	التحفظ
%29,11	23	التكتم
%11,39	9	التبرير والاعتذار
%3,79	3	الإعلام
%6,32	5	التوجيه
%100	79	المجموع

نلاحظ أنه ليس هناك إستراتيجية واضحة وهذا من خلال النتائج في الجدول إلا أننا نرى أنه إستراتيجية التحفظ بنسبة %30,37 وإستراتيجية التكتم بنسبة %29,11 هما الإستراتيجيتين التي تعتمد عليها المؤسسة وهذا يعود إلى عمل المؤسسة على عدم وصول خبر الأزمة لوسائل الإعلام والاتصال وحفاظا على سمعتها، وتليه نسبة %18,98 وهي الفئة التي ترى أن المؤسسة تعتمد على الشفافية حيث تعتمد عليها داخل المؤسسة مع العمال لضمان حلها وإبقائها داخليا وتليه نسبة %11,39 لإستراتيجية التبرير والاعتذار

الجدول رقم (34): يبين دور الإستراتيجية الاتصالية في حل الأزمة في المؤسسة.

النسبة	التكرار	الإجابة
%18,6	24	الاجتماع مع فريق العمل
%8,52	11	المسارعة في تقديم المعلومات الخاصة بالأزمة
%5,42	7	المشاركة في ابتكار القصة الخيرية المتعلقة ببحوثات الأزمة
%18,6	24	البحث في حلول للأزمة
%14,72	19	البحث في طرق الحد من خطورتها
%14,72	19	البحث في طرق مواجهة المناقشة الخارجية
%13,17	17	البحث في سبل حماية الأملاك المادية والمعنوية للمؤسسة
%6,2	8	البحث في سبل مواجهة الاعتداءات الخارجية
%100	129	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة تلجأ للاجتماع بفريق العمل والبحث في حلول للأزمة بنسبة 18,6% وذلك لما لها من فعالية كون هاتين الإستراتيجيتين تمكن العمال من إبداء آرائهم واقتراحاتهم للوصول إلى حلول مناسبة لمواجهة الأزمة، فيما تليها كل من البحث في طرق الحد من خطورتها والبحث في طرق مواجهة المنافسة الخارجية بنسبة 14,72%، ثم تليها المسارعة في تقديم المعلومات الخاصة بالأزمة بنسبة 8,52% وذلك لمعرفة أسباب وقوع الأزمة ومناقشتها من أجل تقديم اقتراحات وذلك لمحاولة حلها، ثم البحث في سبل مواجهة الاعتداءات الخارجية بنسبة 6,2% وذلك من خلال الاجتماع بفريق العمل أو تخصيص مكتب خاص بالاتصال من أجل وضع خطة اتصالية لمواجهة الأزمة، بالإضافة إلى العمل على تحسين الخدمات التي تقدمها للزبائن من أجل تحسين صورتها أمام الجمهور الخارجي ومواجهة المنافسة الخارجية، وتأتي أخيرا المشاركة في ابتكار القصة الخيرية المتعلقة بحثيات الأزمة بنسبة 5,42% وذلك كون هذه الإستراتيجية تتطلب وقت كبير للحصول على المعلومات وكتابتها.

الجدول رقم (35): بين مساهمة وظيفة التخطيط في مواجهة الأزمة.

النسبة	التكرار	الإجابة
18%	18	إعطاء مفهوم واضح حول الأزمة
23%	23	التنبؤ بحدوث الأزمة
27%	27	وضع استراتيجيات خاصة لمواجهة الأزمة
32%	32	اقتراح حلول لمواجهة الأزمة
100%	100	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يؤكدون أن وظيفة التخطيط تساهم في مواجهة الأزمة من خلال اقتراح حلول لمواجهة الأزمة بنسبة 32%، وذلك من خلال دراسة أسباب حدوث الأزمة ومحاولة حلها من خلال تقديم الاقتراحات اللازمة، تليها نسبة 27% من الذين أكدوا أنها تساهم من خلال

وضع إستراتيجية خاصة لمواجهة الأزمة، ذلك لأن هذه الاستراتيجيات تساعد المؤسسة على دراسة أسباب حدوث الأزمة وبالتالي معرفة كل كبيرة وصغيرة تمكنها من مواجهة هذه الأزمات، تليها التنبؤ بحدوث الأزمة بنسبة 23% وذلك من خلال دراسة العوامل والظروف التي تؤدي لوقوع الأزمة، وأخيرا نجد إعطاء مفهوم واضح حول الأزمة بنسبة 8%، وذلك من خلال فهم الأزمة ومعرفة الأسباب التي تؤدي لوقوعها وبالتالي تجنبها.

الجدول رقم (36): يبين مدى مساهمة البعد الاجتماعي والثقافي للجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة في مواجهة الأزمة.

النسبة	التكرار	الإجابة
84%	42	نعم
16%	8	لا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية الباحثين أكدوا أن دراسة البعد الاجتماعي والثقافي للجمهور الداخلي والخارجي يساهم في مواجهة الأزمة وذلك بنسبة 84% وذلك من خلال معرفة كيفية تأثر الجمهور الداخلي والخارجي بالأزمة ومحاولة إقناعهم بمواجهتها، فيما أكد 16% منهم علة عدم مساهمته في مواجهة الأزمة، وذلك لأنها لا تقنعهم بكيفية مواجهة الأزمة ولا تساعدهم على تجاوزها.

الجدول رقم (37): يبين كيفية مساعدة دراسة البعد الاجتماعي والثقافي على فهم طبيعة الجمهور وخصائصهم.

النسبة	التكرار	الإجابة
32,43%	24	تهيئتهم لتقبل الأزمة
37,83%	28	التعرف على كيفية تأثرهم بالأزمة
29,72%	22	إقناعهم بضرورة مواجهة الأزمة
100%	74	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 37,83% من المبحوثين أكدوا بأن دراسة البعد الاجتماعي والثقافي تساعد على فهم طبيعة الجمهور وخصائصهم من خلال التعرف على كيفية تأثرهم بالأزمة، وذلك لمحاولة إيجاد حلول من طرف المؤسسة لمساعدتهم على تجاوزها وتخفيف الصدمة بالنسبة لهم، تليها نسبة 32,43% من الذين أكدوا بأنها تهيئتهم لتقبل الأزمة من خلال شرح معنى الأزمة والأسباب المؤدية لها، تليها نسبة 29,72% للذين يرون بأنها تساعد على إقناعهم بضرورة مواجهة الأزمة من خلال التعويضات والمكافآت التي تقدمها لهم لمساعدتهم على تجاوز الأزمة من جهة، وتعويضهم من جهة أخرى.

الجدول رقم (38): يبين توفر أشخاص مسؤولين عن التنبؤ أو إدارة الأزمة.

النسبة	التكرار	الإجابة
52%	26	نعم
48%	24	لا
100%	50	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن 52% من المبحوثين أكدوا على توفر المؤسسة على أشخاص مسؤولين عن التنبؤ أو إدارة الأزمة وذلك من خلال الاجتماعات التي يقوم بها بعض المسؤولين من أجل دراسة الأسباب التي تؤدي لوقوع الأزمة وكيفية مواجهتها بينما يرى 48% منهم أن المؤسسة لا تتوفر على أشخاص مسؤولين على التنبؤ أو إدارة الأزمة وذلك بسبب غياب مكتب خاص بالأزمة، وهذا ما يلغي وجود أشخاص مسؤولين عن إدارة الأزمة.

الجدول رقم (39): يبين على أي أساس يتم اختيار المسؤولين عن التنبؤ بالأزمة.

النسبة	التكرار	الإجابة
33,78%	25	الكفاءة والخبرة
25,67%	19	الأقدمية
22,97%	17	التعويض
17,56%	13	التخصص
100%	74	المجموع

يبين لنا نتائج الجدول أن أغلبية المبحوثين يرون بأن اختيار المسؤولين عن التنبؤ بالأزمة يتم على أساس الكفاءة والخبرة بنسبة 33,78% وذلك لما يتمتعون به من حكمة وذكاء في التعامل مع الأزمات بالإضافة للخدمات الكبيرة التي يقدمونها للمؤسسة لإدارة الأزمة ومواجهتها، فيما تعود نسبة 25,67% للأقدمية وذلك بسبب الخبرة الكبيرة التي يتمتع بها هؤلاء الأشخاص في ميدان عملهم، تليها نسبة 22,97% بالنسبة للتعويض وأخيرا التخصص بنسبة 17,56% وهذا راجع لأهمية هاذين الاختيارين في اختيار الشخص المناسب الذي يقوم بالتنبؤ بالأزمة وإدارتها.

الجدول رقم (40): يبين مدى إعلام العمال بالمؤسسة عن الأزمة.

النسبة	التكرار	الإجابة
70%	35	نعم
30%	15	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن 70% من المبحوثين يؤكدون بأن المؤسسة قوم بإعلامهم عن الأزمة، وذلك من خلال الاجتماعات أو الاتصال المباشر لأجل البحث عن حلول تخرج المؤسسة من هذا الموقف الصّعب، في حين أكد 30% منهم أن المؤسسة لا تقوم بإعلامهم عن الأزمة، ويعود ذلك لكون الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة مؤقتة ولا تؤثر على سمعتها.

الجدول رقم (41): يبين كيف يتم إعلام العمال بالمؤسسة عن الأزمة.

النسبة	التكرار	الإجابة
35,82%	24	شرح الأزمة
19,4%	13	إعلام سلبياتها
23,88%	16	إعلامكم بخطرورها
20,89%	14	إعلامكم بكيفية مواجهتها
100%	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 35,82% من المبحوثين أكدوا بأنه يتم إعلامهم عن الأزمة من خلال شرحها، وذلك من أجل فهم العمال لمفهوم الأزمة والسباب التي أدت لوقوعها وبالتالي محاولة تفاديها، تليها إعلامهم بخطرورها بنسبة 23,88% وذلك لجعلهم يتحملون المسؤولية وبالتالي أداء واجباتهم كاملة لمواجهة هذه الأزمات والحفاظ على مؤسستهم، ثم تليها إعلامهم بكيفية مواجهتها بنسبة 20,89% ويعود ذلك لتهيئتهم ذهنيا لمواجهة الأزمة من خلال إعطائهم حلول تمكنهم من تجاوز الأزمة وأخيرا إعلامهم بسلبياتها بنسبة 19,4% وذلك من أجل التوعية ومحاولة تحذيرهم من خطرورها.

الجدول رقم (42): يبين هل تحديد أهداف المؤسسة يساعدها على مواجهة الأزمة.

النسبة	التكرار	الإجابة
35,92%	37	إيجاد الطرق المناسبة لتحقيقها رغم الأزمة
18,44%	19	يوضح لكم مدى خطورة الأزمة على المؤسسة
23,30%	24	يدفعكم لتحقيقها رغم وجود الأزمة
22,33%	23	يجنبكم أزمات كثيرة
100%	103	المجموع

أكد أغلبية المبحوثين من خلال نتائج الجدول أعلاه أن تحديد أهداف المؤسسة يساعدها على تجاوز الأزمة وذلك من خلال إيجاد الطرق المناسبة لتحقيقها بنسبة 35,92% وذلك وفق تحديد إستراتيجية تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، وبالتالي تجنب الأزمات، تليها نسبة 23,30% للذين

أكدوا أنها تدفعهم لتحقيقها رغم وجود الأزمة، فالتحديد المسبق يساعد على تحقيقها بالرغم من العراقيل التي يواجهونها، ثم نجد يجنبهم أزمات كثيرة بنسبة 22,33% وذلك من خلال التخطيط الجيد لتحقيق أهداف المؤسسة وتجنب الكثير من الأزمات وأخيرا يوضح لكم مدى خطورة الأزمة على المؤسسة بنسبة 18,44% وذلك من خلال معرفة الآثار السلبية التي تخلفها الأزمة والنتائج الوخيمة التي قد تؤدي إلى خسارة المؤسسة.

الجدول رقم (43): يبين الإجراءات والتدابير التي يتم اتخاذها بمؤسستكم لتطوير دور الاتصال في إدارة وتسيير الأزمة.

النسبة	التكرار	الإجابة
18,09%	19	تحديد الهيكل التنظيمي
20,95%	22	تدريب الموظفين
16,19%	17	إعداد المعدات والتجهيزات
10,47%	11	تحديد الميزانية
18,09%	19	التخطيط والتدبير المسبق
16,19%	17	إنشاء مكتب خاصة لإدارة الأزمة
100%	105	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن 20,95% من المبحوثين يؤكدون انه من بين الإجراءات والتدابير التي يتم اتخاذها بمؤسستكم لتطوير دور الاتصال هي تدريب الموظفين وذلك من خلال تعليمهم وتدريبهم على تطوير عملية الاتصال بالمؤسسة نظرا لأهميته، تليها كل من تحديد الهيكل التنظيمي والتخطيط والتدبير المسبق بنسب متساوية قدرت بـ 18,09% لكل منهما ويعود ذلك إلى أهمية هاتين الوصيلتين في تطوير دور الاتصال الذي يساعد المؤسسة على تجاوز أزمته، تليها كل من إعداد المعدات والتجهيزات وإنشاء مكتب خاص لإدارة الأزمة بنسبة 16,19% وذلك لان مكتب إدارة الأزمات يعمل على وضع خطط واستراتيجيات لإدارة الأزمات ومحاولة تجنبها وبالتالي تطوير دور الاتصال في مواجهة الأزمة

وأخيرا تأتي تحديد الميزانية بنسبة 10,47% ويعود ذلك لان تحديد الميزانية هو إجراء مهم للمؤسسة لتطوير دور الاتصال في إدارة وتسيير الأزمة، ذلك لأنها تحدد كل كبيرة وصغيرة تخص المؤسسة.

الجدول رقم (44): يبين الإجراءات المرتبطة بالاتصال التي تؤدي دورا قبل الأزمة

النسبة	التكرار	الإجابة
52,94%	36	وضع خطط سياسة لتجنب وقوع الأزمة
29,41%	20	وضع دليل حول طبيعة الأزمة المتوقعة
17,64%	12	تحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة
100%	68	المجموع

تبين نتائج الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أكدوا أنه من بين الإجراءات المرتبطة بالاتصال التي تؤدي دور قبل الأزمة هي وضع خطط وسياسة لتجنب وقوع الأزمة وذلك بنسبة 52,94% وهذا من أجل تقادي وقوع الأزمة من خلال التخطيط الجيد لتجنب الأزمات، تليها وضع دليل حول طبيعة الأزمة المتوقعة بنسبة 29,41% وذلك لمعرفة نوع الأزمة ومحاولة معالجتها، ثم تليها تحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة بنسبة 17,64% ويعود ذلك إلى كون هذه الخطوة تساعد المؤسسة في مساعدة الجمهور على تخطي الأزمة من خلال تعويضهم، ومساعدتهم على تجاوزها.

الجدول رقم (45): يبين الإجراءات التي تؤدي دورا أثناء الأزمة.

النسبة	التكرار	الإجابة
24,71%	22	تقديم المعلومات حول الأزمة
32,58%	29	الاجتماع مع العمال
42,69%	38	النقاش حول طرق مواجهة
100%	89	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه أن من بين أهم الإجراءات التي تتبعها المؤسسة والتي تلعب دورا أثناء الأزمة هي النقاش حول طرق مواجهة الأزمة بنسبة 42,69% وذلك يعود إلى أن هذا النقاش يفتح للعمال مجال إبداء آرائهم واقتراح حلول مناسبة للقضاء على الأزمة، في حين تليها الاجتماع مع العمال بنسبة

32,58% وذلك لأن الاجتماع بالعمال يفتح باب المناقشة وهذا يساعد على فهم الأسباب المؤدية للأزمة وبالتالي معالجتها والتخلص منها، لتليها تقديم المعلومات حول الأزمة بنسبة 24,71% وهذا ما يوضح مفهوم الأزمة لدى العمال لمحاولة تجنبها ومواجهتها.

الجدول رقم (46): يبين الإجراءات التي تؤدي دورا بعد انتهاء الأزمة

النسبة	التكرار	الإجابة
32,05%	25	إعادة بناء العلاقات مع الجمهور
19,23%	15	دعم العلاقات مع وسائل الإعلام
48,71%	38	تصحيح الأخطاء والنقائص
100%	78	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه الإجراءات التي تؤدي دورا بعد انتهاء الأزمة، حيث يرى أغلب المبحوثين أن من بين أهم هذه الإجراءات هي تصحيح الأخطاء والنقائص وذلك لتجنب الأخطاء السابقة وبالتالي عدم تكرار الأزمة، ثم تليها إعادة بناء العلاقات مع الجمهور بنسبة 32,05% وذلك من خلال التعويضات والتخفيضات التي تقدمها المؤسسة لزيائنها من أجل استعادة ثقتهم فيها وتحسين صورتها لدى جمهورها. وأخيرا دعم العلاقات مع وسائل الإعلام بنسبة 19,23% وذلك من أجل تلميع صورتها وتحسينها وبالتالي استعادة ثقة جمهورها.

الجدول رقم (47): يبين كيفية مساعدة مؤسسة SAA جمهورها وزيائنها على تجاوز الأزمة.

النسبة	التكرار	الإجابة
30,30%	20	تحديد الفئة المتضررة من الأزمة
50%	33	تقديم المساعدات والتعويضات للمتضررين من الأزمة
19,69%	13	تقديم التحفيزات للعمال على مخلفات الأزمة
100%	66	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يرون بأن مؤسسة SAA تساعد جمهورها على تجاوز الأزمة من خلال تقديم المساعدات والتعويضات للمتضررين من الأزمة بنسبة 50% وذلك

بتعويضهم ماديا ومحاولة مساعدتهم على تجاوز مختلف الأزمات التي تعرضوا لها لتخفيف الأضرار الناجمة عن الأزمة، تليها تحديد الفئة المتضررة من الأزمة بنسبة 30,30% وذلك لمعرفة نوع المساعدة التي تقدمها لهم لتجاوز الأزمة، في حين تأتي أخيرا تقديم التحفيزات للعمال على مخلفات الأزمة بنسبة 19,69% وذلك لمساعدتهم على العودة بقوة للعمل وبالتالي عليهم في المؤسسة.

الجدول رقم (48): يبين العوائق الاتصالية التي تعترض فريق العمل أثناء وقوع الأزمة.

النسبة	التكرار	الإجابة
13,82%	17	قدم الوسائل الاتصالية المستخدمة
19,51%	24	عدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال
23,57%	29	غياب التشاور مع المسؤولين
13%	16	صعوبة إيصال المعلومة للجمهور الداخلي والخارجي
12,19%	15	صعوبة استخدام أنسب أساليب الاتصالية للتواصل مع العمال
19,88%	22	عدم التحكم في مهارات الاتصال
100%	113	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه بأن من أبرز العوائق الاتصالية التي تعترض فريق العمل أثناء وقوع الأزمة

هي غياب التشاور مع المسؤولين وذلك بنسبة 23,57%، ويعود ذلك لغياب الحوار والتنسيق مع المسؤولين مما يؤدي إلى عدم التفاهم والتوصل إلى القرارات المناسبة، تليها عدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال بنسبة 19,51%، وذلك بسبب عدم قيام العاملين بدورات تدريبية تساعدهم على التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة وهذا ما يصعب من مأمورية العمال للتحكم في هذه الوسائل، ثم تليها عدم التحكم في مهارات الاتصال بنسبة 17,88%، وهذا ما يؤدي إلى عدم وصول المعلومات بالشكل اللازم، وبالتالي تشكيل صعوبات في التفاهم فيما بينهم، تليها كل من قدم الوسائل الاتصالية المستخدمة وصعوبة إيصال المعلومة للجمهور الداخلي والخارجي بنسبة 13,82% و 13% على التوالي، وذلك يعود لعدم توفر الوسائل الاتصالية الحديثة والتي تسرع من العمل مما يصعب من وصول المعلومات للجمهور

وبالتالي وجود مشاكل اتصالية، تليها صعوبة استخدام أنسب الأساليب الاتصالية للتواصل مع العمال بنسبة 12,9% وذلك يعود إلى نقص الخبرة من جهة وعدم القيام بدورات تدريبية لمساعدة العمال على تحسين عملية الاتصال وكذلك تحسين تعاملهم مع الوسائل الاتصالية الحديثة من جهة أخرى.

التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة:

الجدول رقم (01): يبين العلاقة بين متغيرات الدراسة ونوع الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة

الوطنية للتأمينات SAA

المجموع		قصيرة المدى		متوسطة المدى		طويلة المدى		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	تكرار	المتغير	
%50	25	%36,36	8	%46,15	6	%73,33	11	ذكر	الجنس
%20	25	%63,63	14	53,84%	7	%26,66	4	أنثى	
%100	50	%100	22	%100	13	%100	15	المجموع	
%8	4	%9,8	2	%0	0	%13,33	2	20سنة -29سنة	السن
%38	19	%40,90	9	%30,76	4	%40	6	30سنة -39سنة	
%40	20	%40,90	9	%53,84	7	%26,66	4	40سنة -49سنة	
%14	7	%9,09	2	%15,38	2	%20	3	50سنة ما فوق	
%100	50	%100	22	%100	13	%100	15	المجموع	
%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	ابتدائي	المستوى التعليمي
%6	3	%9,09	2	%0	0	%6,66	1	متوسط	
%8	4	0	0	7,69%	1	%20	3	ثانوي	
%74	37	81,81	18	84,61%	11	%60	9	جامعي	
%12	6	9,09	2	7,67%	1	13,33%	2	تكوين مهني	
%100	50	%100	22	%100	13	%100	15	المجموع	
%42	21	%45,45	10	%38 ,46	5	%40	6	من سنة إلى 10 سنوات	الاقدمية
%48	24	%40,90	9	%53,84	7	53,33%	8	من 11 إلى 20 سنة	
%10	5	%13,63	3	%7,69	1	6,66%	1	20 سنة فما فوق	
%100	50	%100	22	%100	13	100%	15	المجموع	

التحليل:

يوضح لنا الجدول العلاقة بين متغيرات الدراسة ونوع الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة، وحسب نتائج الجدول نلاحظ أن أغلبية الذكور يرون أن الإستراتيجية طويلة المدى هي المعتمدة في المؤسسة بنسبة 73,33% ثم تليها نسبة 46,15% الذين يرون أنها متوسطة المدى ونسبة 36,36% يرون أنها قصيرة المدى.

أما بالنسبة للإناث فعكس الذكور فأغلبيتهن يرون أن الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة هي قصيرة المدى بنسبة 63,63% وتليه نسبة 53,84%، ونسبة 26,66% اللواتي يرون أن الإستراتيجية طويلة المدى.

ومن بيانات الجدول ومن خلال متغير الجنس نستنتج أن الذكور يرون أن الإستراتيجية المعتمدة هي طويلة المدى أما الإناث يرون أن الإستراتيجية هي قصيرة المدى ونجد أن هناك تباين في الإجابات وهذا لعدم اعتماد المؤسسة على إستراتيجية ثابتة.

أما متغير السن فتبين بيانات الجدول أن الفئة العمرية بين 20 سنة إلى 29 سنة المقدره نسبتهم 13,33% أجابوا ب طويلة المدى وتليه نسبة 9,09% أجابوا قصيرة المدى، أما بالنسبة للفئة من 30 سنة إلى 39 سنة فقدرت أعلى نسبة 40,90% أجابوا على قصيرة المدى ثم تليه نسبة 40% للذين أجابوا على طويلة المدى ثم تليه نسبة 30,76% لمتوسطة المدى أما بالنسبة للفئة 40 سنة إلى 49 سنة فأعلى نسبة كانت لمتوسطة المدى بنسبة 53,84% وتليه نسبة 40,90% لقصيرة المدى وتليه 26,66% لطويلة المدى.

أما آخر فئة فأجابوا بنسبة تقدر ب 15,38% على متوسطة المدى ثم تليه نسبة 20% على طويلة المدى ثم 9,09% لقصيرة المدى.

ومنه نستنتج أن كل أفراد العينة المتراوحة بين 40 سنة إلى 49 سنة و 50 سنة فما فوق يرون أن الإستراتيجية المعتمدة في المؤسسة هي متوسطة المدى ويعود ذلك أن هذه الفئة من العمال لديها الخبرة في مجال معرفة الإستراتيجية لكونهم الفئة الكبيرة في المؤسسة.

أما فيما يتعلق بالمستوى التعليمي فان نسبة 9,09% من العمال الذين لديهم مستوى متوسط أجابوا على قصيرة المدى ثم تليه 6,66% لنفس الفئة على طويلة المدى، بالنسبة للثانوي فقد أجاب 20% على طويلة المدى أما 7,69% على متوسطة المدى، ثم يليه المستوى الجامعي حيث قدرت أعلى نسبة بـ 84,61% لمتوسطة المدى، ثم 81,81% لقصيرة المدى ثم 60% لطويلة المدة، وفي الأخير فمستوى تكوين مهني بنسبة طويلة المدى قد قدرت بـ 13,33% ثم 9,09% لقصيرة المدى بالنسبة لمتوسطة المدى فبلغت نسبتهم 7,69%.

ونستنتج من خلال الجدول المستوى التعليمي أن الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة حسب رأي العمال هي متوسطة المدى لمستوى الثانوي وتكوين مهني مقارنة مع باقي المستويات التي ترى قصيرة المدى لمستوى متوسط وجامعي متوسطة المدى، ومن هنا نجد أن كلما زاد المستوى التعليمي لأفراد زادت قدراتهم على استيعاب الإستراتيجية المتبعة من خلال تكوينهم الدراسي.

وأخيرا فيما يتعلق بالأقدمية بالنسبة للفئة الأولى والتي تتمثل من سنة إلى 10 سنوات فلقد بلغت نسبة 45,45% للعمال الذين أجابوا قصيرة المدى ثم تليه نسبة 40% لطويلة المدى ثم 38,46% لمتوسطة المدى، ثم تليه الفئة الثانية من 11 سنة - 20 سنة قدرت أعلى نسبة للإيجابتين طويلة المدى ومتوسطة المدى بنسبتين مقاربتين 53,84% و 53,33% ثم تليه نسبة 40,90% لقصيرة المدى.

وفي الأخير فئة 20 سنة فما فوق فنسبة 13,63% بالنسبة لقصيرة المدى ونسبة 7,69% لمتوسطة المدى و 6,66% لطويلة المدى.

وفي الأخير نستنتج أن من خلال متغير الأقدمية نجد أن الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة هي قصيرة المدى ويعود ذلك إلى أن عامل الأقدمية تعكس الخبرة والتجربة هي التي جعلتهم لاختيارهم لهذه الإجابة.

لجدول رقم (02): يبين العلاقة بين متغيرات الدراسة ودور الإستراتيجية الاتصالية.

المجموع		تنظيم النشاطات		تكوين علاقات جيدة		تقريب وجهات النظر		تكوين علاقات جيدة		الإجابة	المتغيرات
		الاتصالية داخل المؤسسة		بين المؤسسة وزبائنها		بين المسؤولين والموظفين		بين زملاء العمل			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	تكرار		
59,25	48	%78,57	11	%47,61	20	%64,28	9	%72,72	8		ذكر
40,74	33	%21,44	3	%52,38	22	%35,71	5	%72,72	3		أنثى
100	81	%100	14	%100	42	%100	14	%100	11		المجموع
7,40	6	%0	0	%7,14	3	%7,14	1	%18,18	2		20 سنة - 29 سنة
33,33	27	%35,71	5	%35,71	15	%28,57	4	%27,27	3		30 سنة - 39 سنة
40,74	33	%42,85	6	%40,47	17	%42,85	6	%36,36	4		40 سنة - 49 سنة
18,51	15	%21,42	3	%16,66	7	%21,42	3	%18,18	2		50 سنة ما فوق
100	81	%100	14	%100	7	%100	14	%100	11		المجموع
%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0		ابتدائي
%9,87	8	%14,28	2	%7,14	3	%14,28	2	%9,09	1		متوسط
%7,40	6	%7,14	1	%9,52	4	%7,14	1	0%	0		ثانوي
%77,90	55	%64,28	9	%71,42	30	%64,28	9	%63,63	7		جامعي
%14,8	12	%14,28	2	%11,90	5	%14,28	2	%27,27	3		تكوين مهني
%100	81	%100	14	%100	42	%100	14	%100	11		المجموع
%35,80	29	%28,57	4	%42,85	18	%28,57	4	36,36%	4		من سنة إلى 10 سنوات
%48,46	39	%42,85	6	%45,23	19	%50	7	%54,54	6		من 11 إلى 20 سنة
%16,04	13	%28,57	4	%11,90	5	%21,42	3	%0,09	1		20 سنة فما فوق
%100	81	%100	14	%100	42	%100	14	100%	11		المجموع

التحليل:

يوضح الجدول أعلاه رأي العمال بدور الإستراتيجية الاتصالية حيث أن أعلى نسبة عند الذكور تقدر بـ

%78,57 لتنظيم النشاطات الاتصالية داخل المؤسسة، و%72,72 لتكوين علاقات جيدة بين زملاء

العمل، ثم 64,28% تقرب وجهات النظر بين المسؤولين والموظفين ثم تليه 47,61% تكوين علاقات جيدة بين المؤسسة وزبائنها، أما الإناث فأعلى نسبة تمثل 52,38% لتكوين علاقات جيدة بين المؤسسة وزبائنها، ثم 35,71% تقرب وجهات النظر بين المسؤولين والموظفين، ثم 27,27% تكوين علاقات جيدة بين زملاء العمل، ثم 21,42% تنظيم النشاطات الاتصالية داخل المؤسسة.

ومن خلال الجدول يتضح لنا حسب متغير الجنس نرى أن آراء الذكور والإناث مختلفة إلا أن كلا الرأيين مكملين يخدم مصلحة المؤسسة لأنه كلما كان اهتمام مكتب الإستراتيجية الاتصالية بتنظيم النشاطات الاتصالية داخل المؤسسة أي التنظيم الداخلي جيد فينعكس على العمل الخارجي لتحقيق الهدف الأسمى للمؤسسة وهو تكوين علاقات جيدة بين المؤسسة وزبائنها.

أما حسب متغير السن فنجد فئة من 20 سنة - 29 سنة فنجد أعلى نسبة هي 18,18% تكوين علاقات جيدة بين زملاء العمل وبنسبة متساوية 7,14% لتقريب وجهات النظر بين المسؤولين والموظفين وتكوين علاقات جيدة بين المؤسسة وزبائنها، وتليه فئة 30 سنة - 39 سنة ونجد نسبتيين متساويتين 35,71% لتكوين العلاقات بين المسؤولين وزبائنها وتنظيم النشاطات الاتصالية داخل المؤسسة وتليه نسبة 28,57% لتقريب وجهات النظر بين المسؤولين والموظفين و 28,57% تكوين علاقات جيدة بين زملاء العمل ثم تليه فئة من 40 سنة إلى 49 سنة ونجد نسبتيين متساويتين بـ 42,85% تقرب وجهات النظر بين المسؤولين والموظفين وأيضا تنظيم النشاطات الاتصالية داخل المؤسسة ثم 40,47% لتكوين علاقات جيدة بين المؤسسة وزبائنها و 36,36% تكوين علاقات جيدة مع زملاء العمل أما 50 سنة فما فوق فنجد أنهم اختاروا تقرب وجهات النظر بين المسؤولين والموظفين وتنظيم النشاطات الاتصالية داخل المؤسسة بـ 21,42% وتليه نسبة 18,18% لتكوين علاقات جيدة بين زملاء العمل وفي الأخير تكوين علاقات جيدة بين المؤسسة وزبائنها.

ونستنتج من خلال متغير السن ان الفئة العمرية من 40 سنة إلى 49 سنة ترى أن وظيفة مكتب الإستراتيجية الاتصالية هي تقريب وجهات نظر المسؤولين والموظفين وأيضا تنظيم النشاطات الاتصالية داخل المؤسسة ويعود ذلك إلى أن وعي هذه الفئة جعلته يختار هذه الأجوبة وبما أن العامل يبحث دائما على الاستقرار في عمله من خلال التفاهم بين المؤسسة وموظفيه ويتحقق ذلك بوجود الاتصال.

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي المستوى الابتدائي لم نسجل له أي نسبة، أما المتوسط فوجدنا نسبتين متساويتين تقريبا وجهات النظر بين المسؤولين وتنظيم النشاطات الاتصالية داخل المؤسسة بنسبة 14,28% وتليه نسبة 9,09% لتكوين علاقات جيدة بين زملاء العمل وتليه تكوين علاقات جيدة بين المؤسسة وزبائنها بنسبة 7,14% أما ثانوي فأعلى نسبة كانت هي تكوين علاقات جيدة بين المؤسسة وزبائنها بنسبة 9,52% وتليه نسبة متساوية لتنظيم النشاطات الاتصالية داخل المؤسسة وتقريب وجهات النظر بين المسؤولين والموظفين بنسبة 7,14% أما بالنسبة لمستوى جامعي نجد فيه أعلى النسب وتقرب بـ 71,42% لتكوين علاقات جيدة بين المؤسسة وزبائنها وتليه بنسب متساوية تنظيم النشاطات الاتصالية داخل المؤسسة وتقريب وجهات النظر بين المسؤولين والموظفين وتليه نسبة 63,63% لتكوين علاقات جيدة بين زملاء العمل وآخر مستوى تكوين مهني 27,27% إختاروا تكوين علاقات جيدة بين زملاء العمل وتليه بنسبة متساوية بـ 14,28% تقريبا وجهات النظر بين المسؤولين والموظفين وتنظيم النشاطات الاتصالية داخل المؤسسة.

نستنتج من خلال الجدول أن أكبر نسبة أختاره الجامعيين وهي تكوين علاقات بين المؤسسة لزبائنها ويعود ذلك لمستواهم التعليمي الذي جعلهم يدركون أن الهدف الأساسي في المؤسسة هو تحقيق علاقات جيدة تربطهم بزبائنها.

أما بالنسبة للأقدمية فنجد أول فئة وهي من سنة إلى 10 سنوات فأكثر نسبة تكوين علاقات جيدة بين المؤسسة وزبائنها وتكوين علاقات جيدة بين زملاء العمل بنسبة 36,36% وتليه بنسب متساوية

بنسبة 28,57% لتقريب وجهات النظر بين المسؤولين والموظفين وتنظيم النشاطات الاتصالية داخل المؤسسة، وتليه فئة من 11 سنة إلى 20 سنة 54,54% لتكوين علاقات جيدة بين زملاء العمل وبنسبة 50% لتقريب وجهات النظر بين المسؤولين والموظفين وتليه تكوين علاقات جيدة بين المؤسسة وزبائنها وفي الأخير تنظيم النشاطات الاتصالية داخل المؤسسة.

وفي الأخير حسب متغير الأقدمية فإن فئة من 20 سنة فما فوق 28,57% لتنظيم النشاطات الاتصالية داخل المؤسسة وتليه 21,42% لتقريب وجهات النظر بين المسؤولين والموظفين وتكوين العلاقات الجيدة بين المؤسسة وزبائنها بنسبة 11,90% وأخيرا تكوين علاقات جيدة بين زملاء العمل وفي الأخير نستنتج أن فئة من 11 سنة إلى 20 سنة إختاروا أعلى نسبة 36,36% وهي تكوين علاقات جيدة بين زملاء العمل وهذا راجع إلى خبرتهم في كون مشوارهم في المؤسسة يدركون أن أهمية وجود مكتب الإستراتيجية الاتصالية لضمان جو مستقر ومتفاهم لسيرورة العمل في المؤسسة من خلال العلاقات الجيدة بين العاملين.

جدول رقم (03): علاقة متغيرات الدراسة ونوع الإستراتيجية الاتصالية التي تعالج بها المؤسسة أزماتها.

المجموع		التوجيه		الإعلام		التبريد والاعتذار		التكتم		التحفظ		الشفافية		الإجابة		المتغيرات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
%51,85	41	%40	2	%100	3	%77,77	7	%52,17	12	%45,83	11	%40	6	ذكر		الجنس
%48,10	38	%60	3	%0	0	%22,22	2	%47,82	11	%54,16	13	%60	9	أنثى		
%100	79	%100	5	%100	3	%100	9	%100	23	%100	24	%100	15	المجموع		
%8,86	7	%0	0	%0	0	%11,11	1	%4,34	1	%8,33	2	%20	3	20سنة -29سنة		العمر
%36,70	29	%60	3	%66,66	2	%33,33	3	%39,13	9	%33,33	8	%26,66	4	30سنة-39سنة		
%36,70	29	%40	2	%0	0	%22,22	2	%34,78	8	%41,66	10	%46,66	7	40سنة-49سنة		
%17,72	14	%0	0	%33,33	1	%33,33	3	%21,73	5	%16,66	4	%6,66	1	50سنة ما فوق		
%100	79	%100	5	%100	3	%100	9	%100	23	%100	24	%100	15	المجموع		
%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	ابتدائي		المستوى التعليمي
%6,32	5	%0	0	%0	0	%11,11	1	%8,69	2	%8,33	2	%0	0	متوسط		
%7,59	6	%0	0	%0	0	%11,11	1	%13,04	3	%4,16	1	6,06%	1	ثانوي		
%75,94	60	%100	5	%100	3	%66,66	6	%69,56	16	%79,16	19	%73,33	11	جامعي		
%10,12	8	%0	0	%0	0	%11,11	1	%8,69	2	%8,33	2	%20	3	تكوين مهني		
%100	79	%100	5	%100	3	%100	9	%100	23	%100	24	%100	15	المجموع		
%39,24	31	%60	3	%66,66	2	%44,44	4	%30,43	7	%41,66	10	46,66%	7	من سنة إلى 10 سنوات		الأقدمية
%48,10	38	%20	1	%33,33	1	%44,44	4	%52,17	12	%41,66	10	%53,33	8	من 11 إلى 20 سنة		
%12,65	10	%20	1	%0	0	%11,11	1	%17,39	4	%16,66	4	%0	0	20 سنة فما فوق		
%100	79	%100	5	%100	3	%100	9	%100	23	%100	24	100%	15	المجموع		

التحليل:

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن الإستراتيجية الاتصالية التي تعالج بها مؤسسة SAA أزماتها هي الإعلام وذلك بنسبة 100%، وهذا حسب ما أكده الذكور، تليها التبرير والاعتذار بنسبة 77,77%، ثم التكتم بنسبة 52,17% والتحفظ بنسبة 45,83% وهذا يعود لكون المؤسسة تريد أن تترك مشاكلها داخليا ولا تصل لوسائل الإعلام، ثم تليها الشفافية والتوجيه بنسبة 40%، أما الإناث فأكدوا أن المؤسسة تعتمد على الشفافية والتوجيه بنسبة 60% تليها إستراتيجية التحفظ بنسبة 54,16%، ثم التكتم بنسبة 47,82%، يليها التبرير والاعتذار بنسبة 22,22%، فيما تنعدم عند الإعلام.

نستنتج من خلال هذه النتائج أن هناك تناقض إجابات الذكور والإناث بشأن الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة لمعالجة أزماتها ذلك لأن الذكور أكدوا على أن المؤسسة تعتمد على إستراتيجية الإعلام في حين انعدمت عند الإناث، أما الإناث فقد أكدوا بأن الإستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة هي الشفافية والتوجيه في حين جاءت هاتين الإستراتيجيتين أخيرا عند الذكور وهنا نستنتج أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الإعلام والشفافية والتوجيه في معالجة أزماتها.

وفيما يخص متغير السن فإننا سجّلنا أعلى نسبة عند الفئة العمرية (30-39) بالنسبة للذين أكدوا أن الإستراتيجية الاتصالية المتبعة هي الإعلام بنسبة 66,66% تليها إستراتيجية التوجيه بنسبة 60%، ثم تليها التكتم بنسبة 39,19%، فيما سجّلنا نفس النسبة عند التحفظ والتبرير والاعتذار بنسبة 33,33%، وأخيرا إستراتيجية الشفافية 26,66%، تليها الفئة العمرية (40-49) وذلك بنسبة 46,55% لإستراتيجية الشفافية، ثم كل من التحفظ بـ 41,66% والتوجه بـ 40%، تليها إستراتيجية التكتم 34,78%، ثم التبرير والاعتذار بنسبة 22,22% تليها الفئة العمرية 50 فما فوق حيث سجّلنا أعلى نسبة عند التبرير والاعتذار والإعلام بنسبة 33,33%، ثم التكتم بنسبة 21,73% ثم التحفظ بنسبة 16,66% وأخيرا الشفافية بأدنى نسبة 6,66%، وأخيرا الفئة العمرية (20-29) حيث سجّلنا أعلى نسبة لإستراتيجية الشفافية 20%، تليها

التبرير والاعتذار بنسبة 11,11%، ثم تليها التحفظ بنسبة 8,33%، والتكتم بـ 4,34%، فيما تنعدم عند الإعلام والتوجيه بنسبة 0%.

نستنتج من خلال هذه النتائج أن متغير السن يلعب دورا مهما في اختيار المؤسسة الإستراتيجية الاتصالية التي تعالج بها أزماتها، حيث نلاحظ أن أكثر الفئات العمرية التي تملك نسب كبيرة تعود لأصحاب الخبرة في المؤسسة وذلك لما يتمتعون به من خبرة وحنكة في إدارة شؤون المؤسسة ومعالجة أزماتها .

أما فيما يخص المستوى التعليمي فقد سجلنا أعلى نسبة عند المستوى الجامعي بالنسبة للاستراتيجيات الإعلام والتوجيه وذلك بنسبة 100% لكل منهما تليها التحفظ بنسبة 79,16% والشفافية بنسبة 73,33%، ثم كل من التكتم بنسبة 69,56%، ثم التبرير والاعتذار بنسبة 66,66%، تليها لتكوين المهني بأعلى نسبة 20% التي تعود للشفافية، تليها التبرير والاعتذار 11,11%، ثم التكتم بنسبة 8,69% والتحفظ بـ 8,33%، فيما تنعدم عند الإعلام والتوجيه، يليها كل من المستويين الثانوي والمتوسط بنسب متقاربة، فقد سجلنا أعلى نسبة عند المستوى الثانوي والتي تعود إلى إستراتيجية التكتم بنسبة 13,04%، فيما سجلنا نسبة 8,89% عند المستوى المتوسط، فيما سجلنا تعادل في النسب لكلا المستويين عند التبرير والاعتذار وذلك بـ 11,11%، ثم 6,06% للمستوى الثانوي فيما يندم عند المستوى المتوسط، يليها التحفظ بنسبة 8,33% أما الثانوي فسجلنا نسبة 4,16%، فيما تنعدم عند الإعلام والتوجيه في كلا المستويين.

نستنتج من خلال متغير المستوى التعليمي أن أعلى النسب سجلت عند العمال المتعلمين، منه نلاحظ أن أكثر الاستراتيجيات الأكثر استخداما في المؤسسة نجد الإعلام والتوجيه والشفافية، تنصدها المستوى الجامعي وذلك لأن أغلب العاملين بالمؤسسة هم من فئة المتعلمين.

أما فيما يخص متغير الأقدمية فإن النسبة الأعلى تعود لفئة (1-10) والتي تعود إلى إستراتيجية الإعلام بنسبة 66,66%، تليها إستراتيجية التوجيه بنسبة 60%، تليها الشفافية بنسبة 46,66%، ثم 44,44% بالنسبة للتبرير والاعتذار، ثم التحفظ بنسبة 41,66% والتكتم 30,43% بأدنى نسبة، ثم تليها أصحاب الأقدمية من 11 إلى 20 سنة بأعلى نسبة 53,33% والتي تعود للشفافية، تليها التكتم بنسبة 52,76%، ثم التبرير والاعتذار بنسبة 44,44%، ثم التحفظ بنسبة 41,66%، ثم أخيرا الإعلام بـ33,33% والتوجيه بنسبة 20%.

فيما جاء أصحاب الأقدمية 20 سنة فما فوق أخيرا حيث تعود أعلى نسبة عند هذه الفئة إلى إستراتيجية التوجيه بنسبة 20%، ثم تليها كل من التكتم والتحفظ بنسبة 17,39% للأولى و16,66% للثانية، ثم تليها التبرير والاعتذار بنسبة 11,11% لتتقدم عند كل من الشفافية والإعلام.

نستنتج من خلال هذه النتائج أن جميع هذه المتغيرات مهمة لاختيار المؤسسة للإستراتيجية الاتصالية المناسبة لمعالجة أزماتها، ومنه نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على هذه الاستراتيجيات بنسب متفاوتة تعود للجنس والسن والمستوى التعليمي والأقدمية، فالكل يقترح الإستراتيجية المناسبة حسب خبرته أو جنسه أو سنه أو مستوى تعليمه، إلا أن الإستراتيجية الأكثر استخداما هي التوجيه والإعلام والشفافية وأحيانا التحفظ والتكتم.

جدول رقم (4): علاقة متغيرات الدراسة ودور الإستراتيجية الإتصالية في حل الأزمة.

المجموع		البحث في أساليب مواجهة الاعتداءات الخارجية		البحث في سبل حماية الأملاك المادية والمعنوية للمؤسسة		البحث في طرق مواجهة المنافسة الخارجية		البحث في طري الحد من خطورتها		البحث في حلول للأزمة		المشاركة في ابتكار القصة الخيرية المتعلقة بحثثيات الأزمة		المسارعة في تقديم المعلومات الخاصة بالأزمة		الاجتماع مع فريق العمل		الإيجابية		المتغيرات	
%53,48	69	%50	4	%52,94	9	%42,10	8	%68,42	13	%41,66	10	%85,71	6	%54,45	6	%55,16	13	ذكر		الجنس	
%46,51	60	%50	4	%47,05	8	%57,85	11	%31,57	6	%58,33	14	%14,28	1	%45,45	5	%45,83	11	أنثى			
%100	129	%100	8	%100	17	%100	19	%100	19	%100	24	%100	7	%100	11	%100	24	المجموع			
%5,42	7	%0	0	%0	0	%5,26	1	%10,52	2	%0	0	%14,28	1	%0	0	%8,33	2	20سنة -29سنة		العمر	
%37,98	49	%37,5	3	%41,17	7	%36,84	7	%36,84	7	%33,33	8	%28,57	2	%54,54	6	%37,56	9	30سنة-39 سنة			
%32,55	42	%37,5	3	%35,29	6	%31,54	6	%31,57	6	%45,83	11	%28,57	2	%27,27	3	%29,16	7	40 سنة-49سنة			
%23,25	30	%25	2	%23,52	4	%26,39	5	%21,05	4	%20,83	5	%28,57	2	%18,18	2	%25	6	50 سنة ما فوق			
%100	129	%100	8	%100	17	%100	19	%100	19	%100	24	%100	7	%100	11	%100	24	المجموع			
%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	ابتدائي		المستوى التعليمي	
%8,52	11	%0	0	%5,88	1	%5,26	1	%5,26	1	%8,33	2	%14,28	1	%27,27	3	%8,33	2	متوسط			
%6,20	8	%0	0	%0	0	%5,26	1	%5,26	1	%8,33	2	%0	0	%9,09	1	%12,5	3	ثانوي			
%70,54	91	%75	6	%82,35	14	%68,42	13	%68,42	13	%70,83	17	%71,42	5	%54,54	6	%70,83	17	جامعي			
%14,72	19	%25	2	%11,76	2	%21,05	4	%21,05	4	%12,5	3	%14,28	1	%9,09	1	%8,33	2	تكوين مهني			
%100	129	%100	8	%100	17	%100	19	%100	19	%100	24	%100	7	100%	11	%100	24	المجموع			
%37,98	49	%37,5	3	%29,41	5	%42,10	8	%42,10	8	%33,33	8	%42,85	3	%45,45	5	37,5%	9	من سنة إلى 10 سنوات		الإقامة	
%46,51	60	%62,5	5	%58,82	10	%47,36	9	%47,36	9	%45,83	11	%42,85	3	%27,27	3	%41,66	10	من 11 إلى 20 سنة			
%15,50	20	%0	0	%11,76	2	%10,52	2	%10,52	2	%20,83	5	%14,28	1	%27,27	3	%20,83	5	20 سنة فما فوق			
%100	129	%100	8	%100	17	%100	19	%100	19	%100	24	%100	7	100%	11	100%	24	المجموع			

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه دور الإستراتيجية الاتصالية في حل الأزمة بالمؤسسة من خلال متغير الجنس فنجد أن الذكور أجابوا على المشاركة في ابتكار القصة الخبرية المتعلقة بحيثيات الأزمة بنسبة 85,71% وتليه البحث في طرق الحد من خطورتها بنسبة 68,42%. أما الإناث فنجد البحث في حلول الأزمة بنسبة 58,33% وتليه 58,85% للبحث في طرق مواجهة المنافسة الخارجية.

فنستنتج من خلال متغيرات الجنس أن دور الإستراتيجية الاتصالية في حل الأزمة هي المشاركة في ابتكار القصة الخبرية المتعلقة بحيثيات الأزمة والبحث في حلول للأزمة لكون هاتين الخطوتين ومهمتين للخروج من الأزمة.

فأما متغير السن ففئة من 20 سنة-29 سنة فأجابوا بالمشاركة في ابتكار القصة الخبرية المتعلقة بحيثيات الأزمة بنسبة 14,28% والبحث في طرق الحد من خطورتها بنسبة 10,52% وتليه فئة 30 سنة-39 سنة بالمسارعة في تقديم المعلومات الخاصة بالأزمة بـ 54,54% وتليه البحث في سبل حماية الأملاك المادية والمعنوية للمؤسسة بنسبة 41,17% أما فئة 40 سنة 49 سنة أجابوا على البحث في حلول للأزمة بنسبة 45,83% وتليه البحث في أساليب مواجهة الاعتداءات الخارجية بنسبة 37,50% وفي الأخير فئة 50 سنة فما فوق نجد المشاركة في ابتكار القصة الخبرية المتعلقة بحيثيات الأزمة بنسبة 28,57% والبحث في طرق مواجهة المنافسة الخارجية بنسبة 26,30%.

نستنتج من خلال متغير السن أن فئة من 30 سنة 39 سنة هي أعلى نسبة للمسارعة للمسارعة في تقديم المعلومات الخاصة بالأزمة بنسبة 54,54% ويعود ذلك لكون هذه الفئة شبابية وتتميز بالحيوية والسرعة ولذلك أول خطوة هي تقديم أكبر عدد ممكن من المعلومات لإيجاد الحلول قبل تفاقم الأزمة.

فأما متغير المستوى التعليمي نجد أن مستوى متوسط أجابوا على المسارعة في تقديم المعلومات الخاصة بالأزمة بنسبة 27,27% وتليه المشاركة في ابتكار القصة الخبرية المتعلقة بحيثيات الأزمة

بنسبة 14,28%، ثم مستوى ثانوي بالاجتماع مع فريق العمل بنسبة 12,50% والمشاركة في تقديم المعلومات الخاصة بالأزمة بنسبة 09,09%.

أما المستوى جامعي فقد أجابوا بالبحث في سبل حماية الأملاك المادية والمعنوية للمؤسسة بنسبة 82,35% والبحث في أساليب مواجهة الاعتداءات الخارجية بنسبة 75%، وفي الأخير المستوى تكوين مهني بالبحث في أساليب مواجهة الاعتداءات الخارجية بنسبة 25% والبحث في طرق الحد من خطورتها والبحث في طرق مواجهة المنافسة الخارجية بنسب متساوية وهي 21,05%.

ونستنتج في الأخير من خلال متغير المستوى التعليمي أن فئة المستوى الجامعي أعلى بنسبة البحث في بيل حماية الأملاك المادية والمعنوية للمؤسسة بنسبة 82,35% وتعود هذه النسبة إلى كون هذه الفئة ذات المستوى التعليمي العالي مدركون لأهمية المحافظة على أملاك المؤسسة المادية وأيضا المعنوية التي لها دور تحيزي للعمال في المؤسسة.

أما بالنسبة للأقدمية فنجد من سنة إلى 10 سنوات المشاركة في تقديم المعلومات الخاصة بالأزمة بنسبة 45,45% وتليه المشاركة في ابتكار القصة الخيرية المتعلقة بحوثيات الأزمة بنسبة 42,85% ثم من 11 سنة -20 سنة للبحث في أساليب مواجهة الاعتداءات الخارجية بنسبة 62,50% وتليه نسبة 58,82% للبحث في سبل حماية الأملاك المادية والمعنوية للمؤسسة وفي الأخير فئة 20 سنة فما فوق والذين أجابوا في تقديم المعلومات الخاصة بالأزمة وتليه البحث في حلول للأزمة بنسبة 20,83%.

ونستنتج في الأخير أن دور الإستراتيجية الاتصالية في حل الأزمة لدى متغير الأقدمية هو البحث في أساليب مواجهة الاعتداءات الخارجية بنسبة 62,50% ويعود ذلك إلى أن هذه الفئة لديها خبرة في مجال المنافسة حيث تساهم الإستراتيجية في معرفة نقاط قوة وضعف المؤسسات المنافسة والتخطيط لمواجهةتها.

جدول رقم (05): يبين علاقة متغيرات الدراسة لمساهمة وظيفة التخطيط في مواجهة الأزمة

المجموع		اقتراح حلول لمواجهة الأزمة		وضع استراتيجيات خاصة لمواجهة الأزمة		التنبؤ بحدوث الأزمة		إعطاء مفهوم واضح حول اللازمة		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	تكرار	المتغيرات	
%50	50	%50	16	%37,03	10	%55,52	13	%61,11	11	ذكر	
%50	50	%50	16	%62,96	17	%43,47	10	%38,88	7	أنثى	
%100	100	%100	32	%100	27	%100	23	%100	18	المجموع	
%56	5	%6,25	2	%3,70	1	%4,34	1	%5,55	1	20 سنة - 29 سنة	
%40	40	%34,37	11	%44,44	12	%47,47	10	%38,88	7	30 سنة - 39 سنة	
%38	38	%43,75	14	%37,03	10	%34,78	8	%33,33	6	40 سنة - 49 سنة	
%17	17	%15,62	5	%14,8	4	%17,39	4	%22,22	4	50 سنة ما فوق	
%100	100	%100	32	%100	27	%100	23	%100	18	المجموع	
%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	ابتدائي	
%100	7	%9,37	3	%3,70	1	%8,69	2	%5,55	1	متوسط	
%7	8	%6,25	2	%3,70	1	%8,69	2	%16,66	3	ثانوي	
%8	72	%71,87	23	%81,48	22	%69,5	15	%61,11	11	جامعي	
%13	13	%12,5	4	%11,11	3	%13,04	3	%16,66	3	تكوين مهني	
%100	100	%100	32	%100	27	%100	23	%100	18	المجموع	
%38	38	%37,52	12	%37,03	10	%39,13	9	%38,58	7	من سنة إلى 10 سنوات	
%46	46	%46,87	15	%48,46	13	%43,47	10	%44,44	8	من 11 إلى 20 سنة	
%16	16	%15,62	5	%14,51	4	%17,39	4	%16,66	3	20 سنة فما فوق	
%100	100	%100	32	%100	27	%100	23	100%	18	المجموع	

التحليل:

يتضح من خلال الجدول مساهمة وظيفة التخطيط في مواجهة الأزمة وحسب نتائج الجدول نلاحظ

أن أكبر نسبة عند الذكور هي 61,11% لإعطاء مفهوم واضح حول الأزمة وتليه نسبة 56,52% التنبؤ

بحدوث الأزمة وتليه نسبة 50% اقتراح حلول لمواجهة الأزمة و 37,03% لوضع استراتيجيات خاصة

لمواجهة الأزمة، أما الإناث 62,96% لوضع استراتيجيات خاصة لمواجهة الأزمة ثم 50% اقتراح حلول لمواجهة الأزمة ونسبة 43,47% التنبؤ بحدوث الأزمة و 38,88% إعطاء مفهوم واضح حول الأزمة.

ونستنتج من البيانات أن التخطيط يساهم في مواجهة الأزمة من خلال رأي الذكور والإناث.

من خلال رأي الذكور أن الخطوة الأنسب هي إعطاء مفهوم واضح للأزمة ويعود ذلك لكونهم الأقدم على مواجهة الأزمة عكس الإناث اللواتي يملن إلى القيام بكل ما يملهن الرؤساء لبداية مهامهن ومن هنا نجد أن الذكور سياستهم هي استيعاب المشكلة ثم إتباع الإستراتيجية المؤسسة لإيجاد الحلول.

أما بالنسبة لمتغير السن أن الفئة من 20 سنة إلى 29 سنة فاخترت الإجابة اقتراح حلول لمواجهة الأزمة بنسبة 6,25% أما فئة 30 سنة إلى 39 سنة فجاءت بوضع استراتيجيات خاصة لمواجهة الأزمة بنسبة 44,44%، وتليه فئة 40 سنة إلى 49 سنة للاقتراح حلول لمواجهة الأزمة بنسبة 43,75% وتليه فئة 50 سنة فما فوق بالنسبة لإعطاء مفهوم واضح حول الأزمة بنسبة 22,22%.

ونستنتج من خلال متغير السن أن وظيفة التخطيط تساهم في مواجهة الأزمة من خلال وضع استراتيجيات خاصة لمواجهة الأزمة ويعود ذلك لكون فئة من 30 سنة إلى 39 سنة محتكة بالواقع وتعرف كيفية التفكير والإبداع وخلق طرق جديدة تساهم في حل الأزمة.

أما المستوى التعليمي فنجد مستوى متوسط أجابوا باقتراح حلول لمواجهة الأزمة ب 9,37% ويليه ثانوي بإعطاء مفهوم واضح حول الأزمة بنسبة 16,66% نفس النسبة والإجابة للمستوى التكويني المهني أما جامعي فنجد فيه أعلى نسبة 81,48% لوضع استراتيجيات خاصة لمواجهة الأزمة.

نستنتج من خلال متغير المستوى التعليمي أن أعلى نسبة تعود لمستوى جامعي بالإجابة على وضع استراتيجيات خاصة لمواجهة الأزمة ويعود اختيارهم إلى كون هذه الفئة أدركت من خلال مستواها التعليمي ومع التخصصات الجامعية على أهمية إدراج استراتيجيات لكل المواقف التي قد تحصل في المؤسسة.

وفي الأخير نلاحظ من خلال البيانات حسب متغير الأقدمية أن فئة من سنة إلى 10 سنوات أجابوا على التنبؤ بحدوث الأزمة بنسبة 39,13% وتليه نسبة 48,46% لفئة 11 سنة إلى 21 سنة لوضع استراتيجيات خاصة لمواجهة الأزمة وتليه في الأخير فئة 20 سنة فما فوق بالإجابة على التنبؤ بحدوث الأزمة بنسبة 17,39% .

ونستنتج من خلال متغير الأقدمية أن وضع استراتيجيات خاصة لمواجهة الأزمة هي التي حصدت أكبر عدد من النسبة ويعود ذلك إلى كون هذه الفئة من العمال أقنعتهم تجربتهم في المؤسسة إلى أن وضع استراتيجيات خاصة عامل من عوامل نجاح سيرورة العمل في المؤسسة.

جدول رقم (06): علاقة متغيرات الدراسة بدراسة البعد الاجتماعي والثقافي للجمهور في فهم خصائصهم

المجموع		إقناعهم بضرورة مواجهة الأزمة		التعرف على كيفية تأثرهم بالأزمة		تهيئتهم لتقبل الأزمة		الإجابة	
								المتغير	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	تكرار		
%45,94	34	%45,45	10	%50	14	%41,66	10	ذكر	الجنس
%54,05	40	%54,54	12	%50	14	%58,33	14	أنثى	
%100	74	%100	22	%100	28	%100	24	المجموع	
%4,05	3	%0	0	%7,14	2	%4,16	1	20 سنة - 29 سنة	السن
%36,48	17	%31,81	7	%39,2	11	%37,5	9	30 سنة - 39 سنة	
%39,18	29	%45,45	10	%35,71	10	%37,5	9	40 سنة - 49 سنة	
%20,27	15	%22,78	5	%17,85	5	%20,83	5	50 سنة ما فوق	
%100	74	%100	22	%100	28	%100	24	المجموع	
%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	ابتدائي	المستوى التعليمي
%5,40	4	%4,54	1	%7,14	2	%4,16	1	متوسط	
%8,10	6	9,09	2	%10,71	3	4,16%	1	ثانوي	
%78,37	58	81,81	18	%75	21	79,16%	19	جامعي	
%8,10	6	4,54	1	%7,14	2	%12,5	3	تكوين مهني	
%100	74	%100	22	%100	28	%100	24	المجموع	
%33,78	25	%31,81	7	%35,71	10	33,33%	8	من سنة إلى 10 سنوات	الاقدمية
%50	37	%54,54	12	%46,42	13	%50	12	من 11 إلى 20 سنة	
%16,21	12	%13,63	3	%17,85	5	16,66%	4	20 سنة فما فوق	
%100	74	%100	22	%100	28	100%	24	المجموع	

التحليل:

يظهر لنا من كيف يساهم دراسة البعد الاجتماعي والثقافي للجمهور الداخلي والخارجي لفهم طبيعتهم وخصائصهم حسب رأي فئة الذكور أن 50% منهم يرون أنه يساهم في التعرف على كيفية تأثرهم بالأزمة و 45,45% أفتاعهم بضرورة مواجهة الأزمة و 41,66% تهيئتهم لتقبل الأزمة، أما الإناث

فأعلى نسبة فتقدر بـ 58,33% تهيئتهم لتقبل الأزمة، ثم 54,54% إقناعهم بضرورة مواجهة الأزمة، أما 50% منهم التعرف على كيفية تأثرهم بالأزمة

ونستنتج من خلال متغير الجنس أن كل من الذكور والإناث حسب رأيهم من خلال الجدول أن دراسة البعد الاجتماعي والثقافي للجمهور يساهم المؤسسة في اتخاذ الإجراءات اللازمة وهذا بإتباع خطة مرسومة لتفادي تأزم الأزمة.

ومن خلال متغير السن أن الفئة من 20 سنة إلى 29 سنة أنها تساهم في التعرف على كيفية تأثرهم بالأزمة بـ 7,14% وتليه نسبة 4,1% لتهيئتهم لتقبل الأزمة، وتليه فئة 30 سنة إلى 39 سنة حيث 39,20% تمثل التعرف على كيفية تأثرهم بالأزمة وتليه تهيئتهم لتقبل الأزمة بـ 37,50% وتليه 31,81% لإقناعهم بضرورة مواجهة الأزمة. وتليه فئة 40 سنة إلى 49 سنة 45,45% لإقناعهم بضرورة مواجهة الأزمة و 37,50% تهيئتهم لتقبل الأزمة و 35,71% التعرف على كيفية تأثرهم بالأزمة. وفي الأخير فئة من 50 سنة فما فوق 22,78% يرون أن إقناعهم بضرورة مواجهة الأزمة وتليه 20,83% تهيئتهم لتقبل الأزمة و 17,85% لتهيئتهم لتقبل الأزمة.

نستنتج أن فئة (40 سنة إلى 49 سنة) يرون بأنها إقناعهم بضرورة مواجهة الأزمة وهذا لكون هذه الفئة أكثر وعياً وأكثر إدراكاً لما يحدث داخل المؤسسة وأيضاً المحيط حول المؤسسة ومدى مساهمته في زيادة ثقة الجمهور بالمؤسسة.

أما المستوى التعليمي أن المستوى متوسط 7,14% يرون أن التعرف على الأزمة تأثرهم بأزمة و 4,54% إقناعهم بضرورة مواجهة الأزمة و 4,16% تهيئتهم لتقبل الأزمة، أما الثانوي 10,71% التعرف على كيفية تأثرهم بالأزمة ثم 9,09% إقناعهم بضرورة مواجهة الأزمة و 4,16% تهيئتهم لتقبل الأزمة وتليه فئة جامعي حيث أكبر نسبة بـ 81,81% إقناعهم بضرورة مواجهة الأزمة ثم 79,16%

تهيئتهم لتقبل الأزمة و75% التعرف على كيفية تأثرهم بالأزمة وآخر فئة تكوين مهني 12,5% تهيئتهم لتقبل الأزمة و7,14% التعرف على كيفية تأثرهم بالأزمة و4,54% إقناعهم بضرورة مواجهة الأزمة. ونستنتج أن الجامعيين يرون أن إقناعهم بضرورة مواجهة الأزمة يساعد المؤسسة لإيجاد حلول سريعة ومعرفة نقاط القوة والضعف للتعامل مع هذه التغيرات المفاجئة

أما فيما يتعلق بالأقدمية ففئة من سنة إلى 10 سنوات فأكبر بنسبة تقدر 35,75% للتعرف على كيفية تأثرهم بالأزمة 33,33% تهيئتهم لتقبل الأزمة 31,81% إقناعهم بضرورة مواجهة الأزمة، وثم فئة من 11 سنة إلى 20 سنة 54,54% إقناعهم بضرورة مواجهة الأزمة و50% تهيئتهم لتقبل الأزمة و46,42% التعرف على كيفية تأثرهم بالأزمة، والفئة الأخيرة 20 سنة فما فوق 17,85% التعرف على كيفية تأثرهم بالأزمة و16,66% تهيئتهم لتقبل الأزمة و13,63% إقناعهم بضرورة مواجهة الأزمة.

ونستنتج من خلال نتغير الاقدمية أن أكبر نسبة كانت من فئة من 11 سنة إلى 20 سنة وذلك بإقناعهم بضرورة مواجهة الأزمة، ويعود ذلك إلى أن كلما كان للأفراد سنوات أكثر من الخبرة زاد إحساسهم في إيجاد الاقتراحات الصائبة لمعرفتهم بمجال عمل المؤسسة.

جدول رقم (07): علاقة متغيرات الدراسة و توفر أشخاص مسؤولين عن التنبؤ أو إدارة الأزمة

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	تكرار	المتغير	
%50	25	%45,83	11	%53,84	14	ذكر	
%50	25	54,16%	13	%46,15	12	أنثى	
%100	50	%100	24	%100	26	المجموع	
%8	4	%12,5	3	%3,84	1	20 سنة -29 سنة	
%38	19	%41,61	10	%34,61	9	30 سنة-39 سنة	
%40	20	%29,16	7	%50	13	40 سنة-49 سنة	
%14	7	%16,66	4	%11,53	3	50 سنة ما فوق	
%100	50	%100	24	%100	26	المجموع	
%0	0	%0	0	%0	0	ابتدائي	
%6	3	%8,33	2	%3,84	1	متوسط	
%8	4	4,16%	1	11,53%	3	ثانوي	
%76	38	75%	18	76,92%	20	جامعي	
%10	5	12,5%	3	7,69%	2	تكوين مهني	
%100	50	%100	24	%100	26	المجموع	
%42	21	%50	12	34,61%	9	من سنة إلى 10 سنوات	
%48	24	%41,66	10	53,84%	14	من 11 إلى 20 سنة	
%10	5	%8,33	2	11,53%	3	20 سنة فما فوق	
%100	50	%100	24	100%	26	المجموع	

التحليل:

يوضح الجدول رأي أفراد العينة في توفر أشخاص مسؤولين عن التنبؤ أو إدارة الأزمة ومن خلاله

يظهر أن نسبة 53,84% من الذكور أكدوا وجودهم مهمتهم إدارة الأزمات أما 45,93% نفوا عدم وجود

أشخاص مختصين في إدارة الأزمات.

أما الإناث فيرون أن لا وجود لمختصين في هذا المجال أما نسبة 46,15% فأكدوا وجود في المؤسسة.

نستنتج من خلال متغير الجنس وجود تباين في إجابات الذكور والإناث رغم وجود تقارب في النسب، ويعود ذلك إلى عدم وجود مكتب خاص يهتم بإدارة واتصال الأزمة مما جعل العمال غير متأكدين من امتلاك المؤسسة للأشخاص للاعتماد عليهم أثناء الأزمة وفيما يخص متغير السن فالفئة العمرية من 20 سنة إلى 29 سنة أجابوا بـ"لا" بنسبة 12,5% و 3,84% بـ"نعم" ثم تليه الفئة من 30 سنة إلى 39 سنة بالنفي بنسبة 41,66% والإيجاب بـ34,61%.

أما الفئة 40 سن إلى 39 سنة 50% أجابوا بوجود أشخاص يتنبئون وإدارة الأزمة و 29,16% نفوا وجودهم وفي الأخير الفئة 50 سنة فما فوق حيث 16,66% أجابوا بالنفي أما 11,53% فأجابوا بـ"نعم".

نستنتج أن معظم فئات العمرية ترى أن لا وجود لأشخاص مختصين في التنبؤ أو إدارة الأزمة ويعود ذلك أنه عندما ترى الهيكل التنظيمي للمؤسسة لا نجد أي مصلحة تشير إلى وجود مكتب خاص بإدارة الأزمات.

ويليه ما يخص المستوى التعليمي فنرى أن 8,33% أجابوا بـ"نعم" بالنسبة للمتوسط و 3,84% أجابوا بـ"لا" وتليه مستوى ثانوي 11,53% أكدوا أن للمؤسسة أشخاص يتنبئون بالأزمة و 4,16% نفوا وجودهم أما الجامعي فأكبر نسبة أكدوا وجودهم بـ76,92% وبنسبة متقاربة أجابوا بلـ"لا" وتقدر بـ75% وفي الأخير المستوى التكوين المهني 12,5% أجابوا بـ"لا" و 7,69% أجابوا بـ"نعم" ولم نسجل أي نسبة لابندائي.

نستنتج أن الفئات متوسط، ثانوي، جامعي قد أكدوا وجود أشخاص مسؤولين عن التنبؤ وإدارة الأزمات لأنه كلما زاد مستوى تعليمهم كانت نسبة تنبئهم بالأزمة أكثر.

وفي الأخير نجد متغير الأقدمية فنلاحظ أن الفئة من سنة إلى 10 سنوات 50% أجابوا بـ"لا" و34,61% أجابوا بـ "نعم" أما الفئة من 11 سنة إلى 20 سنة 53,84% أجابوا بـ"نعم" مقابل 41,66% أجابوا بـ"لا" وتليه فئة 20 سنة فما فوق حيث 11,53% أجابوا بـ"نعم" و8,33% أجابوا بـ"لا".

ونستنتج من خلال متغير الأقدمية أنه يوجد أشخاص مسؤولين في التنبؤ وإدارة الأزمة وبسبب إرتفاع النسبة في الفئة من 11 سنة إلى 20 سنة تعتبر مدة طويلة وهذا راجع لمعرفتهم بعمال المؤسسة ودورهم في مختلف أهداف المؤسسة.

جدول رقم (08): يبين علاقة المتغيرات و الهدف من إعلام الشركة لعمالها عن الأزمة.

المجموع		يجنبكم أزمات كثيرة		يدفعكم لتحقيقها رغم وجود الأزمة		يوضح لكم مدى خطورة الأزمة على المؤسسة		إيجاد الطرق المناسبة لتحقيقها رغم الأزمة		الإجابة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
%58,20	39	%71,42	10	%62,50	10	%61,53	8	%47,83	11	ذكر	
%41,79	28	%28,57	4	%37,5	6	%38,46	5	%54,16	13	أنثى	
%100	67	%100	14	%100	16	%100	13	%100	24	المجموع	
%4,47	3	%7,14	1	%0	0	%0	0	%8,33	2	20سنة -29سنة	
%25,37	17	%14,28	2	%37,5	6	%23,07	3	%25	6	30سنة -39سنة	
%46,26	31	%42,85	6	%31,25	5	%53,84	7	%54,16	13	40سنة -49سنة	
%23,88	16	%35,71	5	%31,25	5	%23,07	3	%12,5	3	50سنة ما فوق	
%100	67	%100	14	%100	16	%100	13	%100	24	المجموع	
%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	ابتدائي	
%11,94	8	%14,28	2	%12,5	2	%15,38	2	%8,33	2	متوسط	
%10,44	7	%21,42	3	%12,5	2	%7,69	1	%4,16	1	ثانوي	
%64,17	43	%42,85	6	%68,75	11	%69,23	9	%70,83	17	جامعي	
%13,43	9	%21,42	3	%16,25	1	%7,69	1	%16,66	4	تكوين مهني	
%100	67	%100	14	%100	16	100%	13	%100	24	المجموع	
%20,89	14	%14,28	2	%12,05	2	%15,38	2	%33,33	8	من سنة إلى 10 سنوات	
%55,22	37	%57,14	8	%62,05	10	%53,84	7	%50	12	من 11 إلى 20 سنة	
%23,88	16	%28,57	4	%25	4	%30,76	4	%16,66	4	20 سنة فما فوق	
%100	67	%100	14	%100	16	100%	13	100%	24	المجموع	

التحليل:

من خلال الجدول وحسب البيانات المقروءة حول كيفية إعلام عمال المؤسسة بوجود الأزمة فيلاحظ أن فئة الذكور أول خطوة تقوم بها المؤسسة هي إعلامهم بكيفية مواجهتها بنسبة 71,42% ثم تليها 62,50% بإعلامهم بخطورتها، ثم 61,53% إعلامهم بسلبياتها، وتليه 45,83% بشرح الأزمة، أما فئة الإناث فأعلى نسبة فأعلى نسبة هي 54,16% لشرح الأزمة وتليه نسبة 38,46% لإعلامهم بالأزمة، ثم 37,5% إعلامهم بخطورتها وبنسبة 28,57% لإعلامهم بكيفية مواجهتها.

ونستنتج من خلال متغير الجنس أن أول ما تخبر به المؤسسة عمالها هو كيفية مواجهة الأزمة، وهو حسب فئة الذكور ويعود ذلك إلى أنهم كلما تعاملوا مع الأزمة بسرعة خفت الأضرار أما الإناث فيرون أنه شرح الأزمة.

نستنتج أن المؤسسة تعتمد على هاتين الطريقتين لإبداع العمال بوجود الأزمة، وفيما يتعلق بمتغير السن فإن أعلى نسبة تعود لفئة 40 سنة إلى 49 سنة، وذلك بـ 54,12% لشرح الأزمة، 53,84% لإعلامكم بسلبياتها، تليها إعلامكم بكيفية مواجهتها بنسبة 42,85% وأخيرا إعلامكم بخطورتها وذلك بنسبة 31,25% ثم تليها الفئة العمرية 50 سنة فما فوق وذلك بأعلى نسبة لإعلامكم بكيفية مواجهتها بـ 35,71%، تليها إعلامكم بخطورتها بنسبة 31,25%، ثم كل من إعلامكم بسلبياتها وشرح الأزمة بـ 23,07% و 12,5% على التوالي، لتأتي بعدها فئة من 30 سنة إلى 39 سنة بأعلى نسبة فيها والتي تعود إلى إعلامكم بخطورتها وذلك بنسبة 37,5%، ثم شرح الأزمة بنسبة 25%، تليها إعلامكم بسلبياتها بنسبة 23,07%، وأخيرا إعلامكم بكيفية مواجهتها 14,28% لتأتي أخيرا فئة من 20 سنة إلى 29 سنة حيث تعود أعلى نسبة عند هذه الفئة إلى شرح الأزمة بنسبة 8,33%، تليها إعلامكم بكيفية مواجهتها بنسبة 7,14% فيما تتعدم عند كل من إعلامكم بسلبياتها وإعلامكم بخطورتها.

نستنتج من خلال متغير السن أن الفئة العمرية التي سجلنا عندها أعلى نسبة هي من 40 سنة إلى 49 سنة، وهي من ذوي الخبرة في المؤسسة والذين أكدوا أن المؤسسة تعلم العمال بالأزمة شرح الأزمة نفس الشيء عند الفئة العمرية من 20 سنة إلى 29 سنة منه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على شرح الأزمة من خلال إظهار سلبياتها وخطورتها.

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي فإن أعلى نسبة فيه عادت للمستوى الجامعي بنسبة 70,83% والتي تعود إلى شرح الأزمة، ثم تليها إعلامكم بسلبياتها وذلك بنسبة 69,23%، تليها إعلامكم بخطورتها بنسبة 68,75%، وأخيرا إعلامكم بكيفية معالجتها بأدنى نسبة بـ 42,85%. ثم يليها التكوين المهني حيث تعود أعلى نسبة إلى إعلامكم بكيفية مواجهتها بـ 21,42%، تليها شرح الأزمة بنسبة 16,66%، وإعلامكم بسلبياتها بنسبة 7,69% ثم أخيرا إعلامكم بخطورتها بنسبة 6,25% كأدنى نسبة، يليها المستوى الثانوي حيث تعود النسبة العلى إلى إعلامكم بكيفية مواجهتها بنسبة 21,42%، تليها إعلامكم بخطورتها بنسبة 12,5%، تليها إعلامكم بسلبياتها 7,69%، وأخيرا شرح الأزمة بنسبة 4,16%، يليها المستوى المتوسط إذ سجلنا أعلى نسبة عند إعلامكم بسلبياتها بنسبة 15,38% وإعلامكم بكيفية مواجهتها بنسبة 14,28% ثم إعلامكم بخطورتها بنسبة 12,5% وأخيرا شرح الأزمة 8,33%، بينما إنعدمت عند المستوى الابتدائي.

وبالتالي نستنتج بأن أغلب العمال بالمؤسسة لديهم مستوى تعليمي جيد، وبالتالي فالمؤسسة تعتمد بشكل كبير على شرح الأزمة لأن مستوى التعليمي للعمال جيد ما جعل التواصل معهم سهل وفعال.

أما من حيث الأقدمية فقد سجلنا أعلى نسبة عند ذوي الأقدمية من 11 سنة إلى 20 سنة والتي تعود إلى إعلامكم بخطورتها وذلك بنسبة 62,5%، تليها إعلامكم بكيفية مواجهتها بنسبة 57,14%، ثم 53,85% لإعلامكم بسلبياتها، وأخيرا شرح الأزمة بنسبة 50%، تليها فئة الأقدمية من سنة إلى 10 سنوات بنسبة 33,33% والتي تعود لشرح الأزمة، تليها كل من إعلامكم بسلبياتها وإعلامكم بكيفية

مواجهتها وذلك بـ 15,38% لأولى و 14,28% للثانية، لتأتي أخيراً نسبة 12,5% لإعلامكم بخطورتها، لتأتي أخيراً فئة الأقدمية 20 سنة فما فوق وذلك بأعلى نسبة لإعلامكم بسلبياتها وذلك بـ 30,76%، تليها إعلامكم بكيفية مواجهتها بنسبة 28,57%، تليها إعلامكم بخطورتها وذلك بـ 25% لتأتي أخيراً شرح الأزمة بنسبة متدنية، وذلك بـ 16,66%.

نستنتج من خلال متغير الأقدمية أن أصحاب الخبرة هم من يملكون النسب الأعلى والذين أكدوا أن المؤسسة تخبرهم بالأزمة عن طريق إعلامهم بخطورتها أو عن طريق شرح الأزمة، وذلك لمحاولة توعيتهم بأضرار الأزمة ومحاولة التوصل لحلول فعالة للخروج من الأزمة.

نستنتج من خلال هذه النتائج أن مؤسسة SAA تلجأ لطرق عديدة متنوعة لإخبار عمالها عن الأزمة، إلا أن الطريقة الأكثر انتشاراً هي شرح الأزمة، وتختلف رؤى العاملين للطرق التي تنتهجها مؤسساتهم لإعلامهم بالأزمة وذلك حسب الخبرة أو الجنس أو المستوى التعليمي أو السن.

جدول رقم (09): علاقة متغيرات الدراسة بكيفية مساعدة الإستراتيجية الاتصالية في تحديد أهداف المؤسسة.

المجموع		يجنبكم أزمات كثيرة		يدفعكم لتحقيقها رغم وجود الأزمة		يوضح لكم مدى خطورة الأزمة على المؤسسة		إيجاد الطرق المناسبة لتحقيقها رغم الأزمة		الإجابة	
										المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%47,57	49	%43,47	10	%50	12	%47,36	9	%48,64	18	ذكر	الجنس
%52,42	54	%56,52	13	%50	12	%52,63	10	%51,35	19	أنثى	
%100	103	%100	23	%100	24	%100	19	%100	37	المجموع	
%4,85	5	%13,04	3	%0	0	%5,26	1	%2,70	1	20 سنة - 29 سنة	السن
%40,77	42	%39,13	9	%45,83	11	%47,36	9	%35,13	13	30 سنة - 39 سنة	
%35,92	37	%34,78	8	%33,3	8	%26,31	5	%43,24	16	40 سنة - 49 سنة	
%18,44	19	%13,04	3	%20,83	5	%21,05	4	%18,91	7	50 سنة ما فوق	
%100	103	%100	23	%100	24	%100	19	%100	37	المجموع	
%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	ابتدائي	المستوى التعليمي
%7,76	8	%8,69	2	%12,5	3	%5,26	1	%5,40	2	متوسط	
%5,82	6	%0	0	%4,16	1	%5,26	1	%10,81	4	ثانوي	
%77,66	80	%69,56	16	%79,16	19	%84,21	16	%78,37	29	جامعي	
%8,73	9	%21,73	5	%4,16	1	%5,26	1	%5,40	2	تكوين مهني	
%100	103	%100	23	%100	24	100%	19	%100	37	المجموع	
%31,06	32	%34,78	8	%29,16	7	%31,57	6	%32,43	12	من سنة إلى 10 سنوات	الاقدمية
%52,42	54	%52,17	12	%50	12	%47,56	9	%54,05	20	من 11 إلى 20 سنة	
%16,50	17	%13,04	3	%20,83	5	%21,05	4	%13,51	5	20 سنة فما فوق	
%100	103	%100	23	%100	24	100%	19	100%	37	المجموع	

التحليل:

يوضح الجدول أعلاه كيف يساعد تحديد أهداف المؤسسة على إدارة الأزمة بالنسبة للذكور وتحديد الأهداف يدفعهم لتحقيقها رغم وجود الأزمة بنسبة 50% وتليه نسبة 48,64% لإيجاد الطرق المناسبة لتحقيقها رغم الأزمة ثم 47,36% يوضح لكم مدى خطورة الأزمة على المؤسسة وتليه نسبة 43,47% يجنبهم أزمات كثيرة، أما فئة الإناث نجد أن أعلى نسبة هي 56,52% أنه يجنبك أزمات كثيرة ثم يوضح لكم مدى خطورة الأزمة على المؤسسة بنسبة 52,63% ثم إيجاد الطرق المناسبة لتحقيقها رغم الأزمة بنسبة 51,35% وفي الأخير يدفعهم لتحقيقها رغم ودود الأزمة أخذت نسبة 50%.

نستنتج من خلال متغير الجنس أن تحديد أهداف المؤسسة يساعد على دفع العمال لتحقيق هذه الأهداف رغم وجود الأزمة بالنسبة للذكور ويعود ذلك لكون الذكور يعلمون كيف يواجهون بدون تردد، أما الإناث فيعتبرون أن تحديدها يجنبهم أزمات كثيرة ومنه فتحدد أهداف المؤسسة يعمل على مواجهة الأزمة وتجنبها في نفس الوقت.

ونلاحظ من خلال السن أن فئة (20-29 سنة) يرون أن تحديد أهداف المؤسسة يساعد على تجنب أزمات كثيرة بنسبة 13,04% وتليه نسبة 5,26% ليوضح لكم مدى خطورة الأزمة على المؤسسة وتليه نسبة 2,70% إيجاد الطرق المناسبة لتحقيقها رغم الأزمة ولم يسجل أي نسبة أما فئة 30 سنة إلى 39 سنة 47,36% يوضح لكم مدى خطورة الأزمة على المؤسسة وتليه نسبة 45,83% اختاروا يدفعهم لتحقيقها رغم وجود الأزمة، ثم نسبة 39,13% يجنبهم أزمات كثيرة و35,13% لإيجاد الطرق المناسبة لتحقيقها، وتليه فئة (40 سنة إلى 49 سنة) فأعلى نسبة هي 43,24% لإيجاد الطرق المناسبة لتحقيقها رغم الأزمة وتليه نسبة 34,78% ليجنبهم أزمات وتليه نسبة 33,33% ليدفعهم لتحقيقها رغم وجود الأزمة وتليه فئة 26,31% يوضح لكم مدى خطورة الأزمة على المؤسسة وفي الأخير فئة 50 سنة فما فوق فنجد أعلى فئة هي 21,05% يوضح لكم مدى خطورة الأزمة على المؤسسة وتليها 20,83%

يدفعهم لتحقيقها رغم وجود الأزمة وتليها فئة 18,11% إيجاد الطرق المناسبة لتحقيقها رغم الأزمة وفي الأخير 13,04% يجنبهم أزمات كثيرة.

نستنتج من خلال متغير السن أن أعلى نسبة كانت ليوضح لكم مدى خطورة الأزمة على المؤسسة للفئة من 30 سنة إلى 39 سنة ويعود ذلك لكون هذه الفئة شبابية ولديها بعض الخبرة والإبداع ولذلك نجد أن الهدف الأساسي للمؤسسة هو تحقيق أهدافها التي تم رسمها لنجاح واستمرارية المؤسسة.

فأما المستوى التعليمي فنجد أن مستوى متوسط أجابوا بنسبة 12,50% أجابوا يدفعهم لتحقيقها رغم وجود أزمة وتليها 8,69% يجنبهم أزمات كثيرة أما ثانوي 10,81% أجابوا بإيجاد الطرق المناسبة لتحقيقها رغم الأزمة أما جامعي فنجد 84,21% يوضح لكم مدى خطورة الأزمة على المؤسسة وتليها 79,16% يدفعكم لتحقيقها رغم وجود أزمة 78,37% إيجاد الطرق المناسبة لتحقيقها رغم الأزمة ثم 69,56% وتليها المستوى تكوين مهني 21,73% يجنبهم أزمات كثيرة.

نستنتج من خلال المعطيات أن الإجابة يوضح لكم مدى خطورة الأزمة على المؤسسة هي أعلى نسبة عند الجامعيين ويعود ذلك أن عند تحديد أهداف المؤسسة يكون لكل موظف مهمة أو هدف يجب أن يصل إليه ولهذا إن وجد أن العمال وجدوا أنفسهم يقومون بشيء منافي لعملهم فهذا يعني أن المؤسسة تواجه مشكلة.

وفي الأخير متغير الأقدمية نجد أن فئة من نسبة سنة إلى 10 سنوات جاوبت على يجنبكم أزمات كثيرة بنسبة 34,78% وتليها 32,43% إيجاد الطرق المناسبة لتحقيقها رغم الأزمة وتليها نسبة 31,57% ليوضح لكم مدى خطورة الأزمة على المؤسسة، ثم 29,16% يدفعهم لتحقيقها رغم وجود الأزمة، ثم فئة من 11 سنة إلى 20 سنة إيجاد الطرق المناسبة لتحقيقها رغم الأزمة ثم تليها نسبة 52,17% لتجنبهم أزمات كثيرة وتليها 50% ليدفعكم لتحقيقها رغم وجود الأزمة و 47,36% ليوضح لكم مدى خطورة الأزمة على المؤسسة، وفي الأخير فئة 20 سنة فما فوق ونجد أعلى نسبة 21,50% يوضح لكم مدى خطورة

الأزمة على المؤسسة وتليه 20,83% ليدفعكم لتحقيقها رغم وجود الأزمة وتليه بنسب متقاربة إيجاد الطرق المناسبة لتحقيقها رغم الأزمة بـ13,51% ويجنبهم أزمات كثيرة بنسبة 13,04%.

ونستنتج من خلال متغير الأقدمية أن أعلى نسبة عادت لأصحاب الأقدمية من 11 إلى 20 سنة، والذين يمثلون فئة الشباب والذين يتمتعون بخبرة جيدة، والذين أكدوا أن إيجاد الطرق المناسبة لتحقيقها رغم الأزمة وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

نستنتج من خلال نتائج الجدول أن كل متغيرات الدراسة مهمة في الإجابة عن كيف يساعد تحقيق الأهداف المؤسسة على إدارة الأزمة، وذلك من خلال التفاوت التي لاحظناها حيث سجلنا أن أكثر الأشياء التي تساعد المؤسسة على الإدارة هي تحقيقها رغم وجود أزمة بالإضافة إلى تجنبك أزمات كثيرة.

جدول رقم (10): يبين علاقة متغيرات الدراسة والإجراءات والتدابير التي يتم اتخاذها بالمؤسسة لتطوير دور الاتصال في إدارة وتسيير الأزمة.

المجموع		إنشاء مكتب خاص لإدارة الأزمات		التخطيط والتدبير المسبق		تحديد الميزانية		إعداد المعدات والتجهيزات		تدريب الموظفين		تحديد الهيكل التنظيمي		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
%51,42	54	%58,82	10	%42,6	8	%63,63	7	%58,82	10	%40,90	9	%52,63	10	ذكر	الجندر
%48,57	51	%41,17	7	%57,89	11	%36,36	4	%41,17	7	%59,09	13	%47,36	9	أنثى	
%100	105	%100	17	%100	19	%100	11	%100	17	%100	22	%100	19	المجموع	
%5,71	6	%11,76	2	%5,26	1	%0	0	%0	0	%13,63	3	%0	0	20 سنة - 29 سنة	السن
%37,14	39	%35,29	6	%31,57	6	%45,45	5	%47,05	8	%40,90	9	%26,31	5	30 سنة - 39 سنة	
%33,33	35	%35,29	6	%42,10	8	%36,36	4	%23,52	4	%22,27	5	%42,10	8	40 سنة - 49 سنة	
%23,80	25	%17,64	3	%21,05	4	%18,18	2	%29,41	5	%22,27	5	%31,57	6	50 سنة وما فوق	
%100	105	%100	17	%100	19	%100	11	%100	17	%100	22	%100	19	المجموع	
%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	ابتدائي	المستوى التعليمي
%8,57	9	%11,76	2	%5,26	1	%18,18	2	%5,88	1	%9,09	2	%5,26	1	متوسط	
%6,66	7	%11,76	2	%5,26	1	%0	0	%5,88	1	%4,54	1	%10,52	2	ثانوي	
%72,36	76	%58,82	10	%73,68	14	%63,63	7	%82,32	14	%72,72	16	%78,94	15	جامعي	
%12,38	13	%17,64	3	%15,78	3	%18,18	2	%5,88	1	%13,63	3	%5,26	1	تكوين مهني	
%100	105	%100	17	%100	19	%100	11	%100	17	100%	22	%100	19	المجموع	
%38,09	40	%47,05	8	%42,16	8	%36,36	4	%41,17	7	%36,36	8	%26,31	5	من سنة إلى 10 سنوات	الإقليمية
%43,80	46	%41,17	7	%42,16	8	%45,45	5	%35,19	6	%40,90	9	%57,89	11	من 11 إلى 20 سنة	
%18,09	19	%11,76	2	%15,76	3	%18,18	2	%23,52	4	%22,74	5	%15,78	3	20 سنة فما فوق	
%100	105	%100	17	%100	19	%100	11	%100	17	100%	22	100%	19	المجموع	

التحليل:

تشير البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلب الذكور أكدوا بأن التدابير ولإجراءات التي تتبعها مؤسسة SAA لتطوير دور الاتصال في إدارة وتسيير الأزمة هي تحديد الميزانية بنسبة 63,63%، وذلك لأن تحديد الميزانية هو إجراء مهم للمؤسسة، وهذا لأنها نحدد كل كبيرة وصغيرة تخص المؤسسة مما يساعد على تطوير دور الاتصال في تسيير وإدارة الأزمة، تليها كل من إعداد المعدات والتجهيزات وإنشاء مكتب خاص لإدارة الأزمات بنسبة 58,82% وذلك لأن هذا المكتب يعمل على التخطيط الجيد وتحديد أهداف المؤسسة ما يجنبها أزمات كثيرة، كما أن المعدات والتجهيزات توفر كل متطلبات العمال لأداء عملهم على أحسن وجه، في حين تليها تحديد الهيكل التنظيمي بنسبة 52,63% والتخطيط والتدبير المسبق بنسبة 42,10%، وأخيرا تدريب الموظفين بنسبة 40,90%، وذلك بسبب قلة الدورات التدريبية التي تخصصها المؤسسة لتدريب العمال.

أما الإناث فقد عادت أعلى نسبة لتدريب الموظفين وذلك بنسبة 59,09%، تليها التخطيط والتدبير المسبق بنسبة 57,89%، في حين سجلنا 47,36% لتحديد الهيكل التنظيمي وذلك لما له من أهمية في تطوير دور الاتصال، بينما سجلنا نفس النسبة بالنسبة لكل من إعداد المعدات والتجهيزات بالإضافة إلى إنشاء مكتب خاص لإدارة الأزمات بنسبة 41,17% لكل منهما في حين كانت أدنى نسبة لتحديد الميزانية بنسبة 36,36%.

يتضح لنا من خلال النتائج المسجلة أن الإجراءات والتدابير التي يتم اتخاذها على مستوى المؤسسة تساهم في تطوير دور الاتصال في تسيير وإدارة الأزمة، وقد وجدنا تباين في آراء الذكور والإناث فقد عادت أعلى نسبة عند الذكور 63,63% أما عند الإناث فقد عادت إلى تدريب الموظفين.

نفس الشيء بالنسبة للسن حيث نلاحظ نفس التفاوت في الإجابات بالنسبة للفئات العمرية حيث لاحظنا من خلال الفئة العمرية (20-29) أن أكبر نسبة تعود تدريب الموظفين بنسبة 13,63% تليها

إنشاء مكتب خاص لإدارة الأزمات بنسبة 11,76%، ثم التخطيط والتدريب المسبق بنسبة 5,26% فيما انعدمت عند كل من تحديد الهيكل التنظيمي، إعداد المعدات والتجهيزات بالإضافة إلى تحديد الميزانية، ويعود ذلك لكون هذه الفئة هي من الشباب إذ أنهم لا يتمتعون بالخبرة اللازمة، باعتبارهم حدد في المؤسسة ما يجعلهم يجهلون طريقة تسيير المؤسسة، ثم تليها فئة (30-39)، حيث سجلنا أعلى نسبة بـ 47,05% تعود لإعداد المعدات والتجهيزات، ثم تليها تحديد الميزانية بنسبة 45,45%، والتي تعد مهمة جدا في تطوير دور الاتصال، تليها تدريب الموظفين بنسبة 40,90% ثم تحديد الهيكل التنظيمي 36,31% وإنشاء مكتب خاص لإدارة الأزمات بنسبة 35,29% بنسب متقاربة وأخيرا التخطيط والتدريب المسبق بنسبة 31,57%، ومن خلال هذه الفئة سجلنا نسب عالية نوا ما باعتبار هذه الفئة من الشباب الذين يتمتعون بالخبرة في العمل، تليها فئة (40-49) حيث تعود أعلى نسبة تحديد الهيكل التنظيمي والتخطيط والتدريب المسبق بنسب متساوية بلغت 42,10%، تليها تحدد الميزانية وإنشاء مكتب خاص لإدارة الأزمات بنسب متقاربة بـ 36,36% و 35,29% على التوالي، ثم أخيرا إعداد المعدات والتجهيزات وتدريب الموظفين بـ 23,52% و 22,27% على التوالي، وأخيرا نجد فئة 20 فما فوق حيث تعود أعلى نسبة إلى تحديد الهيكل التنظيمي 31,57%، تليها إعداد المعدات والتجهيزات بنسبة 29,41%، ثم تدريب الموظفين بـ 22,27% والتخطيط والتدريب المسبق بـ 21,05% وأخيرا تحديد الميزانية بنسبة 18,18% وإنشاء مكتب خاص لإدارة الأزمات بنسبة 17,64%.

كما توضح لنا البيانات الواردة في الجدول أن متغيرات المستوى التعليمي يؤثر على التدابير والتجهيزات التي يتم اتخاذها من طرف المؤسسة لتطوير دور الاتصال في تسيير وإدارة الأزمة، حيث نلاحظ أن أعلى النسب المسجلة وردت لصالح إعداد المعدات والتجهيزات بنسبة 82,35% وتحديد الهيكل التنظيمي بنسبة 78,94%، ثم تليها 73,68% للتخطيط والتدريب المسبق، وتدريب الموظفين بنسبة 72,72%، وأخيرا تحديد الميزانية 63,63%، وإنشاء مكتب خاص لإدارة الأزمات بنسبة

58,82%، وذلك يعود إلى تمتّعهم بمستوى عالي مقارنة بباقي المستويات، ثم يليها التكوين المهني والمستوى المتوسط في المرتبة الثانية، حيث احتلت تحديد الميزانية الصدارة بنسبة 18,18% في كلا المستويين، تليها إنشاء مكتب خاص لإدارة الأزمات بنسبة 17,64% للتكوين المهني، و 11,76% للمستوى المتوسط، في حين سجّلنا نسبة 15,78% للتكوين المهني و 5,26% للمستوى المتوسط من الذين أجابوا بالتخطيط والتدبير المسبق ثم تدريب الموظفين بنسبة 13,69% للتكوين المهني و 9,09% للمستوى المتوسط، في حين تساوت النسب بالنسبة لإعداد المعدّات والتجهيزات بنسبة 5,88% لكل من التكوين المهني والمستوى المتوسط، نفس الشيء نلاحظ بالنسبة لتحديد الهيكل التنظيمي وذلك بنسبة 5,26% للمتوسط والتكوين المهني، وذلك يعود إلى أن أغلب الذين يملكون مستوى متوسط يقومون بالتكوين المهني للحصول على مستوى جيد يسمح لهم بالحصول على الخبرة اللازمة للعمل.

تليها المستوى الثانوي حيث تعود أعلى نسبة لإنشاء مكتب خاص لإدارة الأزمات بـ 11,76%، تليها تحديد الهيكل التنظيمي بنسبة 10,52%، تليها إعداد المعدّات والتجهيزات، والتخطيط والتدبير المسبق بنسب متقاربة بـ 5,88% للأولى، و 5,26% للثانية، تليها تدريب الموظفين بـ 4,54%، فيما تنعدم عند تحديد الميزانية، وتعتبر هذه الفئة أيضا ذو مستوى عال نوعا ما مقارنة بالنسب الأخرى، فيما تنعدم عند المستوى الابتدائي وذلك يرجع لعدم وجود عمّال ذو مستوى ابتدائي في مؤسسة SAA.

نستنتج من خلال هذه النتائج أن متغير المستوى التعليمي يؤثر في الإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة لتطوير دور الاتصال في تسيير وإدارة الأزمة، وذلك لكون أغلب العاملين يملكون مستوى تعليمي عالي يسمح لهم باقتراح بعض الإجراءات والتدابير المناسبة.

تليه في ذلك متغير الأقدمية حيث سجّلنا حسب الجدول أن أعلى نسبة لموظفي ذوي أقدمية تتراوح من 11 إلى 20 سنة التي تمثل تحديد الهيكل التنظيمي بنسبة 57,85%، تليها ذوي الأقدمية من سنة إلى 10 سنوات بنسبة 47,05%، ثم ذوي الأقدمية أكثر من 20 سنة التي تمثل إعداد المعدّات والتجهيزات

بنسبة 23,52%، ثم تليها تحديد الميزانية بالنسبة للفئة (11-20) بنسبة 45,45%، ثم التخطيط والتدبير المسبق وإنشاء مكتب خاص لإدارة الأزمة بالإضافة لتدريب المواطنين بنسب متقاربة 42,10%، 41,17%، 40,90 على التوالي، وأخيرا إعداد المعدات والتدريبات بنسبة 35,29%، ثم أصحاب الأقدمية من سنة إلى 10 سنوات بنسبتين متقاربتين تمثلان التخطيط والتدبير المسبق، وإعداد المعدات والتجهيزات بـ 42,10% للأولى و 41,17% للثانية، ثم تدريب الموظفين وتحديد الميزانية بنسب متساوية بلغت 36,36%.

لتأتي أخيرا تحديد الهيكل التنظيمي بنسبة 26,31%، أما دوي الأقدمية أكثر من 20 سنة فقد سجلنا نسبة 22,74% بالنسبة لتدريب الموظفين تليها تحديد الميزانية بنسبة 18,18%، ثم التخطيط والتدريب المسبق وتحديد الهيكل التنظيمي بـ 15,78% لكل منهما لنجد أخيرا إنشاء مكتب خاص لإدارة الأزمة بنسبة 11,76%.

وهذا لكون متغير الأقدمية يلعب دورا هاما في تحديد الإجراءات التي تطور دور الاتصال لإدارة وتسيير الأزمة نظرا لما يلعبه أصحاب الخبرة في اتخاذ القرارات التي تساعد المؤسسة على الخروج من الأزمة.

في الأخير نستنتج أن مؤسسة SAA تتخذ مجموعة من القرارات والإجراءات التي تساهم في تطوير دور الاتصال لإدارة الأزمة، وذلك مع مراعاة مختلف المتغيرات كالجنس والأقدمية والمستوى التعليمي والسن وذلك من أجل اتخاذ أحسن القرارات لمواجهة الأزمات.

جدول رقم (11): علاقة متغيرات الدراسة وكيفية مساعدة المؤسسة لجمهورها وزبائنها على تجاوز الأزمة

المجموع		تقديم تحفيزات للعمال للتغلب على مخلفات الأزمة		تقديم المساعدات والتعويضات للمتضررين من الأزمة		تحديد الفئة المتضررة		الإجابة		المتغيرات	
										النسبة	التكرار
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	تكرار				
%48,68	37	%46,15	6	%45	15	%53,33	16	ذكر		الجنس	
%51,31	39	%53,84	7	%45	18	%46,66	14	أنثى			
%100	76	%100	13	%100	33	%100	30	المجموع			
%7,89	6	%7,69	1	%9,09	3	%6,66	2	20سنة -29سنة		السن	
%38,15	29	%30,76	4	%39,39	13	%40	12	30سنة-39 سنة			
%36,84	28	%46,15	6	%33,33	11	%36,66	11	40 سنة-49سنة			
%17,10	13	%15,38	2	%18,18	6	%16,66	5	50 سنة ما فوق			
%100	76	%100	13	%100	33	%100	30	المجموع			
%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	ابتدائي		المستوى التعليمي	
%7,89	6	%7,69	1	%9,09	3	%6,66	2	متوسط			
%5,26	4	7,69	1	%9,09	3	0%	0	ثانوي			
%75	57	61,53	8	%72,72	24	83,33%	25	جامعي			
%11,84	9	23,07	3	%9,09	3	%10	3	تكوين مهني			
%100	76	%100	13	%100	33	%100	30	المجموع			
%38,15	29	%30,76	4	%42,42	14	40%	12	من سنة إلى 10 سنوات		الاقدمية	
%50	38	%61,53	8	%42,42	14	%50	15	من 11 إلى 20 سنة			
%11,84	9	%7,69	1	%15,15	5	10%	3	20 سنة فما فوق			
%100	76	%100	13	%100	33	100%	30	المجموع			

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن كيفية مساعدة المؤسسة لجمهورها وزبائنها حسب رأي فئة الذكور تكون من خلال تحديد الفئة المتضررة بنسبة 53,33% وتليه نسبة 46,15% لتقديم تحفيزات للعمال للتغلب على مخلفات الأزمة و 45,45% لتقديم المساعدات والتعويضات للمتضررين من الأزمة، بالنسبة للإناث فتقديم المساعدات والتعويضات للمتضررين من الأزمة هي اكبر نسبة بـ 54,54%، ثم تقديم التحفيزات للعمال للتغلب على مخلفات الأزمة وتليه بنسبة 53,84% ثم تليه نسبة 46,66% بالنسبة لتحديد فئة المتضررين.

ومن خلال نتغير الجنس نستنتج أن هناك اختلاف في رأي العمال في طريقة مساعدة المؤسسة لجمهورها إلا أن أكبر نسبة كانت لتقديم المساعدات والتعويضات للمتضررين ويعود ذلك لكون المؤسسة خدماتية تساعد الجمهور على تجاوز الأزمة.

وفيما يخص متغيرات السن فنجد فئة من 20 سنة 29 سنة فأعلى نسبة حازت على تقديم المساعدات والتعويضات للمتضررين من الأزمة بنسبة 9,09% وتليها بنسبة 7,69% تقديم تحفيزات للعمال للتغلب على مخلفات الأزمة، وتلها تحديد فئة المتضررة بنسبة 6,66 وفئة (30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة أعلى نجد تحديد الفئة المتضررة وتليها نسبة 39,39% لتقديم المساعدات والتعويضات للمتضررين من الأزمة ثم 30,76% تقديم تحفيزات للعمال للتغلب على مخلفات الأزمة، أما فئة من 40 سنة إلى 49 سنة فأكبر نسبة تقدر بـ 46,15% لتقديم التحفيزات للعمال للتغلب على مخلفات الأزمة وتليه 36,66% لتحديد الفئة المتضررة، وتليه نسبة 33,33% لتقديم المساعدات والتعويضات للمتضررين من الأزمة وفي الأخير نجد فئة 50 سنة فما فوق فنجد تقديم المساعدات والتعويضات للمتضررين من الأزمة، وتليه نسبة 16,66% لتحديد الفئة المتضررة وفي الأخير تقديم تحفيزات للعمال للتغلب على مخلفات الأزمة بنسبة 15,38%.

ونستنتج من خلال النتائج أن فئة 40 سنة إلى 49 سنة هي أعلى نسبة وقد اختارت هذه الفئة أن المؤسسة تساعد جمهورها وزبائنهم من خلال تقديم التحفيزات للعمال من خلال التشجيعات المعنوية ويعود ذلك أن التشجيعات تصل الأفراد في جميع المستويات المهنية.

ومن خلال متغير المستوى التعليمي نجد أن كلا من الفئتين المتوسط والثانوي سجلتا نفس النسبة لكل من تقديم المساعدات والتعويضات للمتضررين بالأزمة بنسبة 9,09% وتليه تقديم تحفيزات للعمال للتغلب على الأزمة بنسبة 7,69%، وتليه 6,66% بالنسبة تحديد الفئة المتضررة لمستوى متوسط ولم نسجل أي نسبة بالنسبة لثانوي، وتليه فئة جامعي حيث يرون بنسبة 83,33% أنه من خلال تحديد الفئة المتضررة وتليه تقديم المساعدات والتعويضات للمتضررين من الأزمة بنسبة 72,72% ثم نسبة 61,53، لتقديم التحفيزات للعمال للتغلب على مخلفات الأزمة، وتليه فئة تكوين مهني أن أعلى نسبة وهي 23,07% تعود لتقديم تحفيزات للعمال للتغلب على مخلفات الأزمة وتليه 10% لتحديد الفئة المتضررة ثم 9,09% لتقديم المساعدات والتعويضات للمتضررين من الأزمة.

نستنتج أن المستوى التعليمي للعمال قد أثر على اختيارهم ونراه من خلال إجاباتهم فنرى أن من أعلى النسب نجدها عند هذه الفئة حيث أن كلما زاد المستوى التكويني والمعرفي لدى العمال زاد إدراكهم حيث نجد أن أعلى نسبة هي تحديد الفئة المتضررة لأن عند وجود أزمة هي أول خطوة تقوم بها المؤسسة وتليه تقديم المساعدات والتعويضات للمتضررين من الأزمة.

وهذا من أجل معرفة مدى تضررهم والعناية بهم ثم تليه الخطوة الخيرة وهي تقديم تحفيزات للعمال للتغلب على مخلفات الأزمة وهذا لمكافئتهم على تعاونهم لتجاوز هذه المرحلة.

وفي الخير فمن خلال الجدول نلاحظ أن إجابات المبحوثين حسب متغير الأقدمية أن الفئتين من سنة إلى 10 سنوات تتفق مع إجابات فئة من 20 سنة فما فوق ونجد أن الفئة الأولى أعلى فنسبة 42,42% لتقديم المساعدات والتعويضات للمتضررين والفئة الثانية بنسبة 15,15% وتليه تحديد الفئة

المتضررة بنسبة 40% أما الفئة الثانية 10%، ثم بنسبة 30,76% لتقديم تحفيزات للعمال للتغلب على مخلفات الأزمة والفئة الثانية بنسبة 7,69، وفي الأخير بـ61,53% لتقديم التحفيزات للعمال للتغلب على مخلفات الأزمة، وتليه نسبة 50% تحديد الفئة المتضررة ثم 42,42% لتقديم التعويضات للمتضررين. ونستنتج من خلال الجدول أن فئة من 11 سنة إلى 20 سنة تهتم أكثر بالتحفيزات المقدمة أكثر من الاقتراحات الأخرى ويعود ذلك أنه هذه الفئة تشجع المؤسسة على الاهتمام أكثر بالعمال داخل المؤسسة وتحسين مكافآتها.

جدول رقم (12): يبين علاقة متغيرات الدراسة والعوائق الاتصالية التي تعترض فريق العمل أثناء وقوع الأزمة .

المجموع		عدم التحكم في مهارات الاتصال		صعوبة استخدام أسس الأساليب للتواصل مع العمال		صعوبة إيصال المعلومة للجمهور الداخلي والخارجي		غياب التشاور مع المسؤولين		عدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال		قدم الوسائل الاتصالية المستخدمة		الإيجابية	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
%53,65		66	%45,45	10	%53,33	8	%50	8	%65,51	19	%54,16	13	%47,05	8	ذكر
%46,34		57	%54,54	12	%46,66	7	%50	8	%34,48	10	%45,83	11	%52,94	9	أنثى
%100		123	%100	22	%100	15	%100	16	%100	29	%100	24	%100	17	المجموع
%6,50		8	%4,54	1	%13,33	2	%0	1	%3,44	1	%4,16	1	%11,76	2	20سنة -29سنة
%40,65		50	%40,90	9	%40	6	%6,25	7	%34,48	10	%50	12	%35,29	6	30سنة-39سنة
%37,39		46	%36,36	8	%26,66	4	%43,75	6	%48,27	14	%29,16	7	%41,17	7	40سنة-49سنة
%15,44		19	%18,18	4	%20	3	%37,5	2	%13,79	4	%16,66	4	%1,76	2	50سنة ما فوق
%100		123	%100	22	%100	15	%100	16	%100	29	%100	24	%100	17	المجموع
%0		0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	ابتدائي
%8,13		10	%9,09	2	%13,33	2	%0	0	%6,89	2	%12,5	3	%5,88	1	متوسط
%6,50		8	%4,54	1	%6,66	1	%6,25	1	%10,34	3	%4,16	1	%5,88	1	ثانوي
%73,17		90	%68,18	15	%73,33	11	%87,5	14	%72,41	21	%75	18	%64,70	11	جامعي
%12,19		15	%18,18	4	%6,66	1	%6,25	1	%10,34	3	%8,33	2	%23,52	4	تكوين مهني
%100		123	%100	22	%100	15	%100	16	%100	29	100%	24	%100	17	المجموع
%37,39		46	%27,27	6	%40	6	%50	8	%31,03	9	%41,66	10	%41,17	7	من سنة إلى 10 سنوات
%48,78		60	%54,54	12	%33,33	5	%43,75	7	%58,62	17	%41,66	10	%52,94	9	من 11 إلى 20 سنة
%13,82		17	%18,18	4	%15,76	4	%6,25	1	%10,34	3	%16,66	4	%5,88	1	20 سنة فما فوق
%100		123	%100	22	%100	15	%100	16	%100	29	100%	24	100%	17	المجموع

التحليل:

يوضح الجدول العوائق الاتصالية التي تعترض فريق العمل أثناء وقوع الأزمة حيث أكبر نسبة من الذكور أجابوا بنسبة 65,51% على غياب التشاور مع المسؤولين، ثم تليه نسبة 54,16% لعدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال، ثم 53,33% لصعوبة استخدام أنسب الأساليب الاتصالية للتواصل مع العمال، ثم 50% لصعوبة إيصال المعلومة للجمهور الداخلي والخارجي ثم 47,05% لقدم الوسائل الاتصالية المستخدمة وبنسبة 45,45% بالنسبة عدم التحكم في مهارات الاتصال، تليه أجوبة الإناث التي تقدر أكبر نسبة 54,54% لعدم التحكم في مهارات الاتصال، ثم 52,94% بالنسبة لقدم الوسائل الاتصالية المستخدمة، ثم تليه نسبة 50% لصعوبة إيصال المعلومة للجمهور الداخلي والخارجي، ثم 46,66% بالنسبة لصعوبة استخدام أسس للأساليب الاتصالية للتواصل مع العمال، ثم عدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال بنسبة 45,83% وتليه نسبة 34,48% لغياب التشاور بين المسؤولين.

من خلال الجدول يتضح لنا حسب متغير الجنس أن أكبر نسبة ترى أنه غياب التشاور بين المسؤولين هي من أكبر العوائق الاتصالية التي تواجه فريق العمل ويعود ذلك إلى عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وهذا ما أدركه المبحوثين حيث عند وجود شخصية مسيطرة يساعد على حل المشكلات بكل سهولة عند إعداد أو التخطيط للإستراتيجية الاتصالية التي تعمل على حل الأزمة.

ونلاحظ من خلال فئة السن أن الفئة من 20 سنة إلى 29 سنة أن أكبر نسبة كانت 13,33% لصعوبة استخدام أنسب الأساليب الاتصالية للتواصل مع العمال أما فئة من 30 سنة إلى 39 سنة هي 50% لعدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال أما من 40 سنة إلى 49 سنة فأكبر نسبة لعدم التشاور مع المسؤولين بـ 48,27% أما الفئة الأخيرة 50 سنة فما فوق لصعوبة استخدام أنسب الاتصالية للتواصل مع العمال.

ونستنتج من خلال متغير السن أن عدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال هي أكبر نسبة من خلال فئة 30 سنة إلى 39 سنة ويعود ذلك لكون هذه الفئة شبابية وبما أنه مجتمع معاصر يعتمد على السرعة

والتكنولوجيا الحديثة فكما رأينا عند زيارتنا للمؤسسة فإن وسائل الاتصال المؤسسة مازالت تقليدية وتحتاج أكثر للصيانة.

أما المستوى التعليمي فأخذت أكبر نسبة لمستوى متوسط 13,33% لصعوبة استخدام أنسب الأساليب الاتصالية للتواصل مع العمال ثم تليه ثانوي 10,34% لغياب التشاور مع المسؤولين ثم المستوى الجامعي لصعوبة إيصال المعلومة للجمهور الداخلي والخارجي بنسبة 87,5% وفي الأخير مستوى تكوين مهني 23,52% تعود إلى قدم الوسائل الاتصالية المستخدمة.

ونستنتج من خلال متغير المستوى التعليمي أن أكبر نسبة كانت من نصيب الجامعيين لأنهم يمثلون أكبر حصة في المؤسسة ويجدون صعوبة إيصال المعلومة للجمهور الداخلي والخارجي أكبر عائق ويعود ذلك إلى قصور المؤسسة في عدم إعطائها أهمية للاتصال ودوره في سير المعلومات داخل وخارج المؤسسة. وفي الأخير نجد أن أكبر نسبة عند متغير الأقدمية لفئة من سنة إلى 10 سنوات لصعوبة إيصال المعلومة للجمهور الداخلي والخارجي بنسبة 50% أما فئة من 11 سنة إلى 20 سنة لغياب التشاور مع المسؤولين أما فئة 20 سنة فما فوق إلى عدم التحكم في مهارات الاتصال.

ونستنتج في أن فئة 11 سنة إلى 20 سنة هي أكبر نسبة وترى أن غياب التشاور مع المسؤولين ويعود ذلك أن مدة عملهم في المؤسسة جعلتهم يدركون أن كلما كان هناك ضعف في التناسق الداخلي بين المسؤولين فهناك تأثير سلبي على اتخاذ القرار.

نتائج الدراسة

النتائج الجزئية للدراسة:

بعد التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة والمركبة توصلنا إلى النتائج الجزئية التالية:

1. نستنتج أن الشركة الوطنية للتأمينات لديها جهاز مختص بالاتصال، وهذا حسب 58% من العمال. 50% يرون أن الجهة المختصة التي تقوم بالاتصال بالموظفين في المؤسسة هي مكتب السكرتارية لكونه مرتبط مباشرة بالمسؤول الأول في المؤسسة حيث يصدر الأوامر.
2. يتبين من خلال إجابات المبحوثين 65% من رأي العمال في الشركة الوطنية للتأمينات أن نوع الاتصال السائد هو الاتصال النازل لكونهم يتلقون الأوامر و التعليمات أكثر من تقديمهم للاقتراحات و الشكاوي.
3. من خلال دراستنا تبين لنا أن الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في المؤسسة الوطنية للتأمينات هو الهاتف بنسبة 21,30% لسهولة إيصال المعلومات و التعليمات التي تنظم العمل لكافة الموظفين.
4. نستنتج أن اللغة الأكثر استخداما للاتصال في المؤسسة هي اللغة الفرنسية بنسبة 47% لكون معظم العمال في المؤسسة جامعيين و زالوا تعليمهم باللغة الفرنسية و كونها اللغة المتداولة في الأوراق الرسمية للمؤسسة.
5. يتبين من خلال دراستنا أن العمال يقدمون الشكاوي عند مواجهتهم للمشاكل بنسبة 66% و يقدمونها بالاتصال المباشر لسهولة إيصال الرسالة و فهم مضمونها من قبل الإدارة.
6. نستنتج من خلال دراستنا أن أهمية الاتصال في المؤسسة الجزائرية للتأمينات تكمن في الحصول على المعلومات بنسبة 32,98% وهذا لإتمام المهام المرسومة من قبل الإدارة.

نتائج الدراسة

7. يتبين من خلال إجابات أفراد العينة إن نوع الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة عليها في المؤسسة الوطنية للتأمينات هي متوسطة و قصيرة المدى بنسب متساوية قدرت ب %23.07 لكون المؤسسة تعتمد على استراتيجيات تخدم المدة التي تكون فيه بحاجة إلى مخطط.
8. من خلال دراستنا أن الهدف الرئيسي للمؤسسة الوطنية للتأمينات عند الجمهور الداخلي والخارجي بنسبة %28,16 من خلال تقديم التحفيزات للعمال و رفع مستوى الخدمات لكسب ولاء جمهورها.
9. يتبين لنا من خلال إجابات العمال أن أهم وظيفة يقوم بها مكتب الإستراتيجية الاتصالية هو تكوين علاقات جيدة بين المؤسسة و زبائننا بنسبة %51,85 لان كسب ثقة الجمهور و وفائهم يكون من خلال الأداء الجيد و الفعالية في العمل.
10. نستنتج أن الأولويات التي تعتمد عليها المؤسسة عند إعداد الإستراتيجية الاتصالية هي تحديد أهداف الاتصال بنسبة %30 لكون الاتصال يساهم في سيرورة و تنظيم العمل الداخلي في المؤسسة
11. يتبين لنا من خلال دراستنا أن من يقوم بالتخطيط للإستراتيجية الاتصالية هو الإدارة العليا بنسبة %56,06 لأنها المسؤولة المباشرة عن إدارة المؤسسة و وكالاتها.
12. توصلنا من خلال دراستنا أن من العمال لا يشاركون في وضع خطط اتصالية بنسبة %82 لان المؤسسة الوطنية للتأمينات لا تأخذ برأي عمال مبتدئين و ليس لديهم خبرة في مجال الاتصال
13. استنتجنا من خلال إجابات أفراد العينة أن %78 من العمال لا تأخذ آرائهم بعين الاعتبار لكونهم غير مدربين و ليس لديهم معرفة في هذا المجال
14. يتبين لنا من خلال اجابات المبحوثين من العمال انه غالبا ما يتحصلون على المعلومات الخاصة في الوقت المحدد بنسبة %61 رغم أن المؤسسة لا تستخدم الوسائل تكنولوجيا الجديدة.

نتائج الدراسة

15. يتبين لنا من خلال دراستنا أن العوائق التي تواجه العمال أثناء إعداد الإستراتيجية الاتصالية هي القصور في هيكله الاتصالات الرسمية بنسبة % 22,03 و هذا يعود إلى عدم وجود أخصائيين في مجال الاتصال ليهتموا بوضع مكتب أو مصلحة خاصة للاتصال في المديرية و في الهيكل التنظيمي
16. يتضح لنا من خلال رأي عمال المؤسسة الوطنية للتأمينات أن الأزمة هي مشكلة بنسبة % 23,23 لكون أن الأزمة تبدأ بمشكلة إذا لم تحل تتفاقم لتصبح أزمة.
17. نستنتج من آراء العمال أن المسؤول الأول عن إدارة الأزمة في الشركة الوطنية للتأمينات هو المدير بنسبة % 80,76 لكونه المسؤول الأول عن الشؤون الداخلية و الخارجية للمؤسسة.
18. يتبين لنا من خلال إجابات المبحوثين أن % 52 من العمال نفوا تعرض المؤسسة لكون المؤسسة لا تصرح لجمهورها أو للإعلام للضرورة لكي لا تفقد مكانتها في المجتمع.
19. يتضح لنا من خلال دراستنا أن نوع الأزمة التي تتعرض لها الشركة الوطنية للتأمينات بنسبة % 32,95 من آراء العمال هو من حيث التكرار لكون المؤسسة تتأثر دائما بالبعد السياسي والاقتصادي والاجتماعي الذي يحيط بالمجتمع التي فيه.
20. تكمن أسباب حدوث الأزمة في الشركة الوطنية للتأمينات من خلال دراستنا في نقص الموارد البشرية بنسبة % 30,88 حيث كلما كان فيه نقص في اليد العاملة زادت نسبة العمل مما يشكل الضغط و عدم التفاهم في المؤسسة مما يسبب تشكل الأزمات.
21. يتضح لنا من خلال دراستنا للمبحوثين أن % 52 منهم يواجهون مشاكل بسبب عدم نشر المعلومة في الوقت المحدد و يعود ذلك لعدم توفر أجهزة الكترونية جديدة تساعد في انتقال المعلومات الخاصة بالعمل بسرعة.

نتائج الدراسة

22. يتبين من خلال دراستنا لأجوبة أفراد العينة أن 76% من العمال انه قد سبق وانتشرت بعض الشائعات في المؤسسة لكثرة متخذي القرار و عدم التأكد من صحة المعلومة و عدم تصريح الإدارة بأي جواب.

23. تشير إحصائيات دراستنا أن 66,67% من المستجوبين أن العمال هم مصدر الإشاعة في الشركة الوطنية للتأمينات لشهرهم للمعلومات المسموعة أو المقروءة في المؤسسة أو عبر مواقع التواصل الاجتماعي دون التأكد من صحتها.

24. نستنتج من خلال أجوبة المبحوثين أن الإشاعات قد تسبب نزاعات أو أزمات بنسبة 56% من العمال لأنه يمكن لسوء فهم أن يسبب في تشكيل مشكلة و مع انتشار المعلومات الخاطئة يمكن أن تتحول إلى أزمة.

25. يتبين لنا من خلال دراستنا أن من أكثر الوسائل الاتصالية المستعملة في الشركة الوطنية للتأمينات لإعلام العمال في حال حدوث الأزمة هما الاتصال الشخصي و اجتماع العمل بنسب متساوية 30,64% لكونهما أكثر فعالية و سرعة لتبليغهم و تمكنهم من الاستفسار.

26. يتضح لنا من خلال دراستنا أن الإستراتيجية الاتصالية التي تعالج بها المؤسسة أزماتها هي التحفظ بنسبة 30,37% لكون الشركة الوطنية للتأمينات تريد المحافظة على اسمها في السوق خاصة بوجود مؤسسات منافسة أخرى.

27. نستنتج من خلال دراستنا أن الشركة الوطنية للتأمينات تلجا للاجتماع بفريق العمل و البحث في حلول اللازمة بنسبة 18,60% لسماح هاتين الإستراتيجيتين العمال في المشاركة بإبداء رأيهم و اقتراحاتهم في حل الأزمة.

نتائج الدراسة

28. نستنتج من خلال دراستنا انه يتم اختيار المسؤولين عن التنبؤ بالأزمة يتم على أساس الكفاءة و الخبرة بنسبة 33,78% و ذلك لمل يتمتعون به حنكة و ذكاء في التعامل مع الأزمات.

29. يتبين لنا من خلال إجابات المبحوثين أن 70% من العمال يؤكدون بان المؤسسة تقوم بإعلامهم عن الأزمة من خلال الاجتماعات أو الاتصال المباشر لإيصال المعلومة مباشرة و إتاحة فرصة للعمال للاستفسار.

30. يتضح لنا من خلال دراستنا أن تحديد أهداف المؤسسة يساعدها على مواجهة الأزمة من خلال إيجاد الطرق المناسبة لتحقيقها بنسبة 35,92% رغم وجود عراقيل إلا انه يجب على الشركة الوطنية للتأمينات العمل على حل أزمته و مواصلة نشاطاتها لاستمرارية المؤسسة.

31. نستنتج من خلال أجوبة أفراد العينة أن 20,95% يؤكدون أن الإجراءات و التدابير التي يتم اتخاذها بالشركة الوطنية للتأمينات لتطوير دور الاتصال في إدارة وتسيير الأزمة يكون من خلال تدريب الموظفين و هذا بإرسالهم لمدة تدريبية في احد المراكز الخاصة بالمؤسسة .

32. يتبين لنا أن الإجراءات المرتبطة بالاتصال التي تؤدي دورا قبل الأزمة هي وضع خطط و سياسة لتجنب الوقوع في الأزمة بنسبة 52,94% و هذا بالاعتماد على فريق خاص له معرفة في مجال التخطيط بالاعتماد على سنوات الخبرة في المؤسسة.

33. يتضح لنا من خلال أجوبة أفراد العينة أن 32 % من المبحوثين يؤكدون مساهمة التخطيط في مواجهة الأزمة في الشركة الوطنية للتأمينات و ذلك من خلال دراسة أسباب نشوء الأزمة و محاولة حلها من خلال تقديم الاقتراحات.

34. نستنتج من خلال أجوبة المبحوثين أن 84 % يؤكدون على ان دراسة البعد الاجتماعي و الثقافي للجمهور الداخلي و الخارجي يساهم في مواجهة الأزمة لان المؤسسة تتأثر بالمحيط الذي تعمل فيه.

نتائج الدراسة

35. نستنتج من خلال إجابات المبحوثين أن 52% أكدوا توفر الشركة على أشخاص مسؤولين عن التنبؤ أو إدارة الأزمة و ذلك من خلال الاجتماعات التي يقوم بها بعض المسؤولين من اجل دراسة أسباب التي أدت لوقوع المؤسسة في أزمة .

36. نستنتج من خلال دراستنا أن الإجراءات التي تؤدي دورا أثناء الأزمة هي النقاش حول طرق مواجهة الأزمة بنسبة % 42,69 و ذلك يعود لإعطاء فرصة للعمال بإبداء آرائهم و اقتراحاتهم بإيجاد حل سريع لمواجهة الأزمة.

37. يتبين لنا من خلال دراستنا أن الشركة الوطنية للتأمينات تساعد جمهورها على تجاوز الأزمة من خلال تقديم المساعدات و التعويضات للمتضررين من الأزمة بنسبة %50 و ذلك بتعويضهم ماديا على خسائرهم للتخفيف من محنتهم.

38. نستنتج من خلال دراستنا أن العوائق الاتصالية التي تعترض فريق العمل أثناء وقوع الأزمة هي غياب التشاور مع المسؤولين و ذلك بنسبة % 57,23 و يعود ذلك لغياب الحوار و التنسيق مع المسؤولين مما يؤدي إلى عدم التفاهم و التوصل إلى القرارات المهمة .

39. نستنتج من خلال متغير المستوى التعليمي %84,61 أن من الجامعيين أجابوا أن الشركة الوطنية للتأمينات تعتمد على إستراتيجية متوسطة المدى، فنجد أن المؤسسة ليس لديها إستراتيجية طويلة المدى تعتمد عليها لعدم وجود قسم أو مكتب خاص يقوم بالتخطيط رغم أن اكبر نسبة من العمال هم جامعيين .

40. يتضح لنا من خلال متغير الجنس حيث أن آراء اغلب الذكور بنسبة % 78,57 هو تنظيم النشاطات الاتصالية داخل المؤسسة، لان العمل المنظم و المنسق يأتي لما يكون جو العمل و العمال متفاهم و مستقر .

نتائج الدراسة

41. نستنتج من خلال متغير المستوى التعليمي أن % 79,16 من الجامعيين أجابوا على أن الشركة الوطنية للتأمينات تعتمد على إستراتيجية التحفظ من خلال دراستهم لكيفية مواجهة الشركة للأزمة.
42. يتضح لنا من خلال متغير المستوى التعليمي أن % 70,83 من الجامعيين أجابوا على شرح الأزمة لمعرفة أسبابها و لكونهم متعلمين مما يجعل التواصل معهم سهل و فعال لإيجاد الحلول بسرعة.
43. نستنتج من خلال متغير المستوى التعليمي الجامعي فوجد أن % 84,21 من الجامعيين انه يوضح لكم مدى خطورة الأزمة على المؤسسة لكون هذه الفئة متعلمة فكما كانت المؤسسة تعمل على تحقيق أهدافها فهي لن تواجه أية أزمة.
44. نجد انه من خلال متغير المستوى التعليمي الجامعي أن إعداد المعدات و التجهيزات هي من أهم التدابير التي يتم اتخاذها بنسبة % 82,53 و ذلك للحد من خطورة الأزمة و تجنب أزمات أخرى و المسارعة في إيجاد الحلول.
45. يتبين لنا من خلال متغير الجنس أن الذكور بنسبة % 85,71 يرون أن دور الإستراتيجية الاتصالية في حل الأزمة هي المشاركة في ابتكار القصة الخبرية المتعلقة بحثثيات الأزمة لحماية سمعة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي و الخارجي.
46. نلاحظ أن من خلال المستوى التعليمي الجامعي أن التخطيط يساهم في مواجهة الأزمة وذلك من خلال وضع استراتيجيات خاصة بنسبة % 81,48 لان الشركة تعتمد على هذه الفئة المتعلمة لوضع المخطط المناسب لمواجهة تلك الأزمة.
47. يتضح لنا من خلال المستوى التعليمي أن الجامعيين بنسبة % 81,81 يرون أن إقناعهم بضرورة مواجهة الأزمة لكونهم مدربون على إيجاد الحلول السريعة للتعامل مع هذه التغيرات المفاجئة

نتائج الدراسة

48. نستنتج من خلال متغير المستوى التعليمي أن الجامعيين بنسبة 76,92 يؤكدون ذلك لأنه كلما زاد مستوى تعليمهم كانت نسبة تنبئهم بالأزمة أكثر.

49. أما من خلال متغير المستوى التعليمي الجامعي أن أعلى نسبة هي % 83,33 لتحديد الفئة المتضررة لكونها أول خطوة تقوم بها المؤسسة بعد تعرضها للآزمة ذلك يعود لمستواهم التكويني العالي.

50. أما من خلال المستوى التعليمي الجامعي أن صعوبة إيصال المعلومة للجمهور الداخلي و الخارجي بنسبة %87,50 و يعود ذلك لعدم استخدام خطة اتصالية محكمة و أيضا عدم الاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة لضمان إيصال المعلومة.

نتائج الدراسة

النتائج العامة للدراسة:

من أهم الاستنتاجات التي توصلنا إليها من خلال الدراسة :

- إن الوسائل الاتصالية التي تستخدمها الشركة الوطنية لتأمينات مع جمهورها الداخلي للمؤسسة هي الشفهي (اللفظي): الكلام المباشر، الهاتف، شخص ثالث(مرسول).

الكتابي: e-mail، INTERNET، الرسائل الإدارية.

- إن الإستراتيجية الاتصالية هي عملية تحديد محاور وأهداف الاتصال و تنسيق الإجراءات ذات الصلة كالرسائل الجيدة والقنوات إذا ما وضعت بشكل دقيق و مدروس من شأنها تطوير أداء المؤسسات الاقتصادية و استقطاب أكثر للزبائن و تحسين خدماتها.

- نستنتج أن الشركة الوطنية للتأمينات تعتمد على الإستراتيجية الاتصالية قصيرة المدى، ونوع الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في الشركة هي إستراتيجية اتصال الأزمة.

- الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسات الجزائرية في إدارة و تسيير الأزمات هو الهاتف و الانترنت.

- تبدأ أي محاولة لإنشاء إستراتيجية اتصال داخلية أو خارجية من ممارسة سابقة لتطوير بما يسمى بمنصة العلامة التجارية من خلال مقارنة الرسائل المنقولة باستراتيجيات المنافسين و تحليل نقاط الضعف و القوة.

- نستنتج أن الإستراتيجية الاتصالية المنتهجة من قبل المؤسسات الاقتصادية هي إستراتيجية التحفظ و التي تترجم التزام السرية وإبقاء الأزمة و كتمانها على الجمهور الداخلي و الخارجي.

- نستنتج أن رغم المكانة الكبيرة التي يحظى بها الاتصال في الشركة الوطنية للتأمينات إلا انه لا يوجد خلية اتصال على المستوى المديرية الجهوية بتيزي وزو.

نتائج الدراسة

- تتطلب بعض مشكلات الاتصال مساعدة ودعم تقنيين من خلال إستراتيجية الاستشارات الاتصالية أو الاستشاريين المتخصصين وظيفيا ومثاليا في القطاع.
- عند إعداد الإستراتيجية الاتصالية يتكفل الموظفون بدراستها ثم يتم إقرارها من قبل المدير العام.
- التواصل مع الأزمات يعتبر جزءا لا يتجزأ من الإستراتيجية الاتصالية للشركة.
- تساهم الإستراتيجية الاتصالية في الشركة الوطنية للتأمينات SAA في مواجهة الأزمة والحد منها من خلال تبني النقاش حول طرق مواجهة الأزمة، وتليه تصحيح الأخطاء والنقائص للإستراتيجية المنتهجة من قبل.
- نستنتج أن هناك علاقة بين إدراك العمال لأهمية دور الإستراتيجية الاتصالية و متغيرات الدراسة خاصة فئة الجامعيين كونهم الأكثر إدراكا و استيعابا ومن خلاله نصل الى ما يعرف بالإدراك المتكافئ بين أعضاء المؤسسة و فصل الإدراك الانتقائي.
- إن العوائق الاتصالية التي تعترض فريق العمل أثناء إدارة الأزمة هو غياب التشاور بين المسؤولين لتعدد القنوات الرسمية.
- نستنتج أن الاتصال لديه مكانة مهمة في الشركة الوطنية لتأمينات، وهذا لما توليه المؤسسة من أهمية للإستراتيجية الاتصالية و تكييفها بطريقة منتظمة حسب متغيرات البيئة
- الاتصال يحظى بمكانة هامة بالشركة الوطنية للتأمينات وهذا بربطه مباشرة مع الأهداف التي تسعى إليها.

خلاصة الدراسة:

تؤدي الإستراتيجية الاتصالية دورا كبيرا ومهما في تسيير المؤسسات، فالمؤسسة لا تضمن السير الحسن لمهامها إلا عند وجود إستراتيجية اتصالية فعالة تعمل على تسهيل أداء الأفراد لأدوارهم ووظائفهم داخليا وخارجيا وحتى تقوم الإدارة بالمهام المنوطة بها، فمن واجبها الإهتمام بالإتصال حتى تتمكن من الاستفادة منه في التأطير والتوجيه والمتابعة والملاحظة ، لذلك فقد أدركت المؤسسات مدى أهمية برامج الإتصالات داخل هياكلها خاصة في المؤسسة العمومية فلا يمكن لأي مؤسسة أن تمتنع عن بناء إستراتيجية إتصال.

ولقد ازداد اهتمام المؤسسات بالإستراتيجية الاتصالية نظرا لما تؤديه هذه الأخيرة في إدارة الأزمات وتقديم الحلول المناسبة، وتحسين صورة المؤسسة بالإضافة إلى العمل على استرجاع ثقة المؤسسة مع جمهورها.

فمن خلال الدراسة التي قمنا بها حول دور الإستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمة حيث توصلنا إلى أن المؤسسة المدروسة تستخدم مختلف وسائل الاتصال ومن أهمها الهاتف، وذلك لتوفره عند كل العمال وسهولة استخدامه، بالإضافة إلى الخدمات الكبيرة التي يقدمها، كما توصلنا إلى أن الإستراتيجية المنتهجة من قبل الشركة الوطنية للتأمينات لإدارة ومواجهة أزماتها هي إستراتيجية التحفظ، وذلك لمحاولة حل وإدارة أزماتها من دون المساس بسمعتها وحرصا منها على عدم خسارة ثقة جمهورها.

إن دور الإستراتيجية الاتصالية يتجسد أكثر في توفر الشركة على أشخاص مسؤولين على التنبؤ أو إدارة الأزمة والنقاش حول طرق مواجهتها و مساعدة جمهورها على تجاوز الأزمة من خلال تقديم المساعدات و التعويضات للمتضررين.

خلاصة الدراسة

بفضل الدور الذي تؤديه الإستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمات وازدياد أهميتها أصبحت المؤسسات اليوم تعتمد عليها كثيرا وذلك من خلال التخطيط الجيد وإمكانية إيجاد الحلول المناسبة للزمات ومواجهتها بطرق وأساليب ووسائل اتصالية مدروسة و مخطط لها مسبقا، ومبنية على أسس علمية سليمة تضمن نجاح المؤسسة في مواجهة أزماتها قبل أثناء و بعد حدوثها، ومن أهمها الدور الكبير الذي تلعبه هذه الاستراتيجيات في إدارة الأزمة بالشركة الوطنية للتأمينات **saa** .

الاقتراحات و التوصيات

وبعد انتهائنا من دراستنا ووصولنا إلى تحديد أهم الاستنتاجات لا يسعنا الآن إلا تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات لتستفيد منها المؤسسة المدروسة ولا ننسى الباحثين المهتمين بهذا المجال.

- العمل على إنشاء مكتب خلية إتصال وأيضاً قسم خاص بإدارة الأزمة للتعويض بها، دراستها، ومناقشتها لإيجاد الحلول.
- تشكيل فريق عمل خاص بقيادة متخصص في إدارة الأزمات وتكون لديه الكفاءة والخبرة في مجال الاتصال.
- تزويد المؤسسة بوسائل الاتصال الجديدة لتفعيل عملية الاتصال.
- تبني في المؤسسة إستراتيجية اتصالية طويلة المدى لتجنب الوقوع في نفس الأزمات.
- توظيف وسائل تكنولوجيا الاتصال الجديدة و تدريب العمال على استخدامها.
- الاعتماد على نظام مفتوح لتسهيل عملية الاتصال بين جميع أعضاء المؤسسة.
- تنظيم دورات تدريبية للعمال وتكوينهم على أساس إبراز أهمية الاتصال ووجود إستراتيجية اتصالية في المؤسسة لتسيير أنشطتها.
- الاجتماع مع العمال كل 06 ستة أشهر على الأقل وإعطاء حرية التعبير للعمال والأخذ بالاعتبار بآرائهم حسب مستواهم التعليمي، وأيضاً حسب خبراتهم و ليس حسب مناصبهم في المؤسسة وإعطاء فرصة للعمال بالمساهمة في إدارة الأزمات.

الاقتراحات والتوصيات

- الاعتماد على الموقع الرسمي ومواقع التواصل الاجتماعي لتبليغ القرارات لضمان وصولها في نفس الوقت لجميع العمال.
- الاعتماد على إستراتيجية الشفافية لإبلاغ العمال، الجمهور والإعلام أثناء تعرض المؤسسة لازمة.
- العمل على تحفيز العمال ماديا ومعنويا لتشجيعهم على زيادة جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1-المرجع باللغة العربية:

1. أبو نصار محمد و آخرون: منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
2. إحدان زهير: مدخل لعلوم الإعلام والاتصال، الطبعة الثانية، الديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
3. احمد احمد إبراهيم: إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002.
4. أحمد محمد عبد الله مجدي: سيكولوجية الأزمات والشدائد : دراسة في الإدارة والمواجهة والوقاية، (دون طبعة)، دار المعرفة الجامعية، لإسكندرية، 2013 .
5. البادي محمد محمد: التخطيط الاستراتيجي للاتصال ، الطبعة الأولى، دار المهندس للطباعة، دمياط الجديدة، 2005.
6. بتس روبرت و لي ديفيد: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008.
7. بن مرسلي أحمد: مناهج البحث في علوم الإعلام و الإتصال، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجزائر، 2005 .

قائمة المراجع

8. بوحوش عمار والذنيبات محمد محمود: **مناهج البحث العلمي أسس وأساليب**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
9. جاد الله محمود: **إدارة الأزمات**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
10. حسين سمير محمد: **دراسات و مناهج البحث العلمي**، الطبعة الثانية، بحوث الإعلام، عالم الكتاب، 1990.
11. الحسيني فلاح: **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
12. حواس جمال: **التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة**، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
13. خاطر أحمد وكشك محمد بهجت: **إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية**، (دون طبعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
14. دشلي كمال: **منهجية البحث العلمي**، (بدون طبعة)، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب، سوريا، 2016.
15. دليو فضيل: **اتصال المؤسسة**، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة، 2003.
16. دويدري رجاء وحيد: **البحث العلمي أساسياته النظرية و ممارسته العلمية**، الطبعة الأولى، دار الفكر، دمشق، 2000.

قائمة المراجع

17. رشتي جيهان احمد: الإعلام و نظريته في العصر الحديث، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 1971.
18. الرويلي أركان علي بن لهول: إستراتيجية إدارية الأزمة، إستراتيجية المواجهة كلية العلوم الإستراتيجية ، الطبعة الأولى، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011.
19. سالم مؤيد سعيد: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
20. الشريف منى صلاح الدين: إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، الطبعة الأولى، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، 1998.
21. صادق أمنية مصطفى: إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2002.
22. الصحن محمد فريد والمصري سعيد محمد: إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية، 1996 .
23. الصميدعي محمود جاسم: استراتيجيات التسويق " مدخل كمي وتحليلي"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
24. طابع سامي: مقدمة في مناهج البحث، (بدون طبعة)، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، مصر، 2004 .

قائمة المراجع

25. الظاهر نعيم إبراهيم: إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
26. العارف نادية: التخطيط الاستراتيجي والعولمة، (دون طبعة)، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002 .
27. عامر سعيد ياس: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، الطبعة الثانية، دار الكتب الحديثة، الرياض، 2000.
28. عبد الحميد محمد ، دراسات الجمهور في بحوث الإعلام، الطبعة الأولى، عالم الكتاب، القاهرة، 1993.
29. عبد الحميد محمد: الاتصال في مجال الإبداع الفني الجماهيري، الطبعة الأولى، عالم الكتب، مصر، 1993.
30. عبد الحميد محمد: تحليل المحتوى في بحوث الإعلام، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1979.
31. عبيدات محمد وآخرون: دراسات الجمهور في بحوث الإعلام، الطبعة الأولى، عالم الكتاب، القاهرة، 1993.
32. عثمان عبد الرحمن احمد: مناهج البحث العلمي وطرق كتابة الرسائل الجامعية، (بدون طبعة)، دار جامعة إفريقيا العالمية للنشر، الخرطوم، 1995.

قائمة المراجع

33. عثمان فاروق السيد ،التفاوض وإدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار الأمين للطباعة، مصر، 2004.
34. عدون ناصر دادي: اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1997.
35. عدون ناصر دادي: الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية، (دون طبعة)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
36. عليان ربحي مصطفى وآخرون: مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
37. العميان حمد سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
38. الغالبي طاهر محسن منصور وإدريس محمد صبيحي: الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
39. فهد احمد الشعلان: إدارة الأزمات: الأسس- المراحل - الآليات، الطبعة الأولى، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002.
40. قطيش نواف: إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر، عمان، 2009.
41. كافين مصطفى يوسف: العلاقات العامة وإدارة الأزمات والمراسيم، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

قائمة المراجع

42. لمجد شهرزاد: الإعلام و إدارة الأزمات الإعلام الأمريكي نموذجا، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2013 .
43. مجاهد جمال: العلاقات العامة رؤية نظرية، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
44. محمد عادل صادق: الصحافة وإدارة الأزمات (مدخل نظري - تطبيقي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007.
45. المرسي جمال الدين: إدارة الأزمات البيعية والتسويقية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2006.
46. مرسي نبيل خليل: التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996.
47. المصري سعيد محمد: إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم والاستراتيجيات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2002.
48. النجار عبد العزيز محمد: العلاقات العامة (مدخل بيئي)، (دون طبعة)، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
49. نصر محمد مهنا: إدارة الأزمات والكوارث، الطبعة الأولى، دار الفتح للنشر، الإسكندرية، 2008.

قائمة المراجع

50. هلين توماس و هنجر دافيد : الإدارة الإستراتيجية, ترجمة محمود عبد الحميد المرسي وزهير نعيم الصباغ، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1990 .

51. همام طلعت: سين وجيم عن مناهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار عمار للنشر والتوزيع، الأردن، 1989.

52. هنسلو فليب: العلاقات العامة، الطبعة الثانية، دار فاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.

المنشورات والدوريات:

(1) الاعرجي عاصم حسين: إدارة الأزمات بين الوقاية والعلاجية: دراسة مسيحية في المصارف الأردنية، العدد الأول، المجلد 39، الإدارة العامة، ابريل، 1999 .

(2) لركين إدريس: إدارة الأزمات الدولية في عالم متحول: مقارنة للنموذج الأمريكي في المنظمة مركز دراسات الوحدة العربية، العدد 287، المستقبل العربي، لبنان، 2003.

المجلات:

(1) عثماوي سعد الدين ، إدارة الأزمة، مجلد 5، العدد2، مجلة الفكر الشرطي الإمارات، .

(2)محمد إيثار عبد الهادي: إستراتيجية إدارة الأزمات تأطير مفاهيمي على وقف المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 64، جامعة بغداد 201.

(3)مزيان محمد: الاتصال المؤسساتي الأنواع والأنماط الحوليات، الجزء الأول، دار

الحكمة، العدد 11،أفريل، الجزائر،1983.

قائمة المراجع

الموسوعات والقواميس:

- 1) ابن منظور أبو الفضل محمد بن مكرم: لسان العرب، المجلد 12، الطبعة الأولى، بيروت، دار صادر، 2000.
- 2) الكيالي عبد الوهاب: الموسوعة السياسية، الجزء الأول، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، القاهرة، (دون سنة النشر).
- 3) محمد يعقوب الفيروز الأبادي، القاموس المحيط، الطبعة الثامنة، دار القلم للملايين الجزء الرابع، بيروت، 2005.

أطروحات ومذكرات والرسائل الجامعية:

- 1) أبو بكر احمد الماحي: التخطيط الاستراتيجي لوسائل الإعلام في السودان، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة ام درمان الإسلامية، كلية الإعلام، 2008.
- 2) أبو حليلة عزيزة سهيل: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، بحث مكمّل لنيل درجة الدبلوم العالي تخصص إدارة مؤسسات مجتمع مدني، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.
- 3) أحمد مني عبد المنعم محمد: إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية، تخصص إدارة تعليمية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر، 2008.

قائمة المراجع

(4) بن قيط الجودي: إستراتيجية الاتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية، دراسة وصفية للإدارة الإستشفائية بالأغواط، مذكرة لنيل رسالة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2011-2012 .

(5) بوكرموش عيسى: إستراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية دراسة وصفية لإستراتيجية التوعية المرورية ولاية غرداية نموذجا، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص علوم الإعلام والاتصال ، جامعة الجزائر 3، 2013.

(6) حجاج حسان: الاتصال الحداثي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية لمكانة الإتصال الحداثي في المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز شرق قسنطينة 2، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص إتصال وعلاقات عامة، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.

(7) عشوش فريد: أزمة حوادث المرور والإستراتيجية الاتصالية للمديرية العامة للأمن الوطني، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال جامعة الجزائر 3، 2010 .

(8) معلاوي حورية: تكنولوجيا المعلومات و إدارة الأزمات في الجزائر نموذج أزمة الجزائر مصر الكروية نوفمبر 2009، مذكرة تخرج شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال الأزمات، جامعة الجزائر 3، 2014.

(9) ناجي فهد علي: اثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، مذكرة شهادة الماجستير في إدارة الأزمات قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط 2012.

قائمة المراجع

10) نايلي خالد: إدارة الاتصال لازمة فيفري 2012 بمؤسسة سونلغاز، مذكرة شهادة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال تخصص الإدارة واتصال الأزمات، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013 .

11) دهاني جميلة: اثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات، مذكرة تخرج شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص سياسات عامة والتنمية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، كلية حقوق والعلوم السياسية، سعيدة، 2018.

12) عميري لطيفة: دور القائم بالعلاقات العامة في إدارة أزمة الإفلاس، بمؤسسة التفصيل الجديدة بسعيدة، مذكرة تخرج شهادة الماستر في الإعلام والاتصال، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2017.

13) قلقول سارة: الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة السياحية دراسة ميدانية بالمركز السياحي سيدي فرج، مذكرة شهادة الماستر في الاتصال والعلاقات العامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2015 .

2-المراجع باللغة الأجنبية:

1. Chantal Bussenault et Martine pretet, **Organisation et gestion de l'entreprise**, 1ere Editions، paris, 1990.

2. Jaques Durand, **les formes de communication**, paruis Bordas1981.

قائمة المراجع

3. Les édition d'organisation, dico marketing,1 ère édition, cedex, Paris, 1994 .
4. Liliane DEMONT-LUGOL , Alair KEMPF et autre :
communication d'entreprise : stratégies et pratiques , 2eme édition , cursus , PARIS , 2006 .
5. Pierre G BERGERON, **la gestion moderne théories et cas**, 2ème Edition Gaétan Morin éditeur, Québec, 1989.
6. Pierre Gregory, Jean mark lillieu, **marketing publicité**, bordomme, septembre, 1994.
7. The new shelter oxford English dictionary on historical principles, Oxford University press,New York, 1993.
8. Antoine Virat, **L'efficacité de l'encadrement un impérative pour l'entreprise**, chotard et associates et éditeurs, Paris, 1982.
9. Eric Bijot , Marie Helene , **la communication le programme en 70 fiches** , 2eme édition , Philippe Legendre , Belgique , 2010 .
10. Fanelly Nguyen: **la communication**, une stratégie au service de l'entreprise, 1er édition, economica, PARIS, 1991.
11. Frand M. corrado , Media for managers , (New jersey : printice hall inc , 1984).
12. Jean-Marc Decauquin : **la communication marketing concepts** , techniques stratégies , 2eme édition ,economica , PARIS , 2002.

قائمة المراجع

13. Libaert Thierry, *la communication de crise*, deuxième édition, Dunod, Paris, 2005.
14. Marie Hélène Westphalen, le dictionnaire de la communication, 1ere édition, triangle édition, paris, 1992.
15. Michèle Gabay, **la nouvelle communication de crise concepts et outils**, 1ere édition, Edition stratégie, paris,2001.
16. Philippe KOTLER: Marketing management ,7 eme édition, publi union, paris, 1999.
17. The New International Webster's comprehensive Dictionary of the English Language, third edition , J.G Fregus Public company , Chicago , 1999.

المواقع الالكترونية:

1. عقيد ركن  محمد الجالي:ال زمات في العصر الحديث،موضوع منشور على الموقع الالكتروني، <http://defense-arab.com> ،تاريخ الدخول:2019/10/29، على الساعة: 18:48.
2. صباح بالة:  لستراتيجية الدولية، في موقع، <https://political-encyclopedia.org/dictionary> ،تاريخ الدخول:2019/11/16، ساعة الدخول:12:06.
3. مفهوم ال زمة وأسبابها، موضوع منشور على موقع <https://www.almarsal.com/post/465328> ،تاريخ الدخول:08/07/2019، على الساعة 14:33.

ملحق رقم (1)

دليل المقابلة

المقابلة الأولى: مقابلة مع مستشار رئيس مدير العام في الشركة الوطنية للتأمينات.

الأسئلة

1. ما مفهومكم للإستراتيجية الاتصالية ؟
2. ما هي الخطوات التي تتبعونها عند إعداد الإستراتيجية الاتصالية؟
3. ما هو نوع الإستراتيجية الاتصالية التي تعتمدون عليها لمواجهة الأزمة و هل هي نفسها قبل و أثناء وبعد الأزمة؟
4. ما هي الوسائل و الأساليب الاتصالية التي تعتمدون عليها لمواجهة الأزمة ؟
5. ممن يتكفل بإعداد خطة الإستراتيجية الاتصالية ؟
6. هل لديه خبرة في الإتصال ؟ أو تعتمدون على أشخاص لديهم خبرات أخرى ؟
7. ماهي المبادئ التي تعتمدون عليها عند إعدادكم للإستراتيجية الاتصالية ؟
8. هل تخصصون ميزانية خاصة عند تنفيذ الإستراتيجية ؟
9. ماهي المهام التي تقومون بها لتحقيق استمرارية نجاح الإستراتيجية الاتصالية أثناء وقوع الأزمة؟
10. هل وضع إستراتيجية اتصالية تساهم في حل الأزمة و كيف تساهم في ذلك ؟
11. ما هي المعوقات التي تواجهكم عند إعداد الإستراتيجية الاتصالية؟

ملحق رقم (2)

المقابلة الثانية: مقابلة مع مسؤولة الموارد البشرية في مؤسسة SAA :

1. ما هي إدارة شؤون الموظفين ؟
2. ما هي أهم النشاطات التي يقوم بها قسم الموارد البشرية ؟
3. فيما تتمثل أهمية هذا القسم على الصعيد الجمهور الداخلي للمؤسسة ؟
4. ما هي الوسائل الاتصالية التي تستخدمونها مع جمهوركم الداخلي للمؤسسة؟
5. هل الاتصال له مكانة مهمة في مؤسستكم؟
6. أي جانب من جوانب العمل وجدته أكثر صعوبة في وظيفتك ؟
7. اشرح كيف تحفز الموظفين و تساعدهم في تحقيق الأهداف المهنية ؟
8. ما هي طرق تقييم الأفراد عند الاختيار ؟

ملحق رقم (3)

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
فرع علوم الإعلام و الاتصال
تخصص اتصال جماهيري و الوسائط الجديدة



استمارة استبيان حول:

دور الإستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمة

دراسة حالة بالمؤسسة الجزائرية للتأمينات SAA

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة الإستبائية التي تعد أداة بحث مهمة جدا في دراستنا، ونطلب منكم مساعدتنا وذلك بالإجابة الدقيقة والصادقة عن الأسئلة الواردة فيها، سنعدكم بان المعلومات التي ستدلون بها لن نستعملها إلا لأغراض البحث العلمي ولكم منا فائق الاحترام و التقدير والشكر على تعاونكم معنا.
ملاحظة : ضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

تحت إشراف الأستاذة :

- أ/ فروجة موساوي

من إعداد الطالبين:

- فتيحة أوشيش

- لياس إدري

السنة الدراسية: 2018 - 2019

المحور الأول : معلومات شخصية .

1- الجنس :

- ذكر - أنثى

2- السن :

- 20 سنة - 29 سنة

- 30 سنة - 39 سنة

- 40 سنة - 49 سنة

- أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي :

ابتدائي متوسط ثانوي

جامعي تكوين مهني

4- الأقدمية:

- من سنة - إلى 10 سنوات

- من 11 سنة - إلى 20 سنة

- أكثر من 20 سنة

المحور الثاني : طبيعة الإتصال في المؤسسة الجزائرية لتأمينات SAA.

5- هل هناك جهاز مختص بالاتصال في مؤسستكم ؟

نعم لا

6- إذا كانت الإجابة ب نعم : ما هي الجهة التي تقوم بالاتصال بالموظفين في المؤسسة ؟

السكرتارية مكتب الموارد البشرية مكتب العلاقات العامة خلية الاتصال

أخرى اذكرها.....

7- ما نوع الاتصال السائد في مؤسستكم؟

الصاعد النازل أفقي

8- ما هي وسائل الاتصال الأكثر استخداما في مؤسستكم ؟

الاتصال الشخصي المقابلة الهاتف
الاجتماعات الرسائل العادية انترنت
الفاكس الإعلانات

9- ما هي اللغة الأكثر استخداما للاتصال في مؤسستكم؟

العربية الفرنسية الأمازيغية جميعها

10- عندما تواجهك مشكلات في العمل هل تقدم شكاوي؟

نعم لا

11- إذا كانت الإجابة ب " نعم " : فبأي طريقة تقدم شكاويك؟

الاتصال المباشر صندوق الشكاوي طلب خطي

أخرى اذكرها.....

12- فيما تكمن وظيفة الاتصال في مؤسسة SAA ؟

تبليغ القرارات الحصول على المعلومات

مناقشة مسائل تتعلق بالمؤسسة رصد مؤشرات متعلقة بالأزمة

أخرى أذكرها.....

المحور الثالث: الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة الجزائرية للتأمينات SAA.

13- ما نوع الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة عليها في مؤسستكم؟

طويلة المدى متوسطة المدى قصيرة المدى

14- ما هي أهداف مؤسستكم من خلال وضع إستراتيجية اتصالية؟

- تحسين صورة المؤسسة عند الجمهور الداخلي و الخارجي للمؤسسة.

تعزيز العلاقات بين الموظفين . تحديد أهداف المؤسسة.

تحسين الاتصال مع الجمهور الداخلي و الخارجي. تحسين أداء العمال.

توزيع المهام على العمال.

أخرى أذكرها.....

15- ما هو دور الإستراتيجية الاتصالية بمؤسستكم؟

تكوين علاقات جيدة بين زملاء العمل.

تقريب وجهات النظر بين المسؤولين و الموظفين.

تكوين علاقات جيدة بين المؤسسة و زبائنها.

تنظيم النشاطات الاتصالية داخل المؤسسة.

أخرى اذكرها.....

16- ما هي الأولويات التي تعتمد عليها مؤسسة SAA عند إعداد الإستراتيجية الاتصالية؟

دراسة المحيط الاجتماعي و الثقافي للجمهور

تحديد أهداف الاتصال .

تعيين المستقبلين وتوفير الوسائل.

الداخلي و الخارجي.

اختيار انصب و وسائل و أساليب الاتصال.

أخرى اذكرها.....

17- من هي الجهة المعنية بالتخطيط للإستراتيجية الاتصالية في مؤسستكم؟

فريق عمل خاص

الإدارة العليا

مدير المؤسسة

العاملين

أخرى اذكرها.....

18- هل تشارك في وضع خطط اتصالية؟

لا

نعم

19- إذا كانت إجابتك ب " نعم " فهل تتجسد هذه المشاركة من خلال

الاجتماعات مناقشة بين العمال مقابلات فردية مع المدير

20- هل تؤخذ أرائك بعين الاعتبار؟

نعم لا

21- هل تتحصلون على المعلومات الخاصة بالعمل في الوقت المناسب؟

غالبا أحيانا نادرا

22- ما هي العوائق التي تواجهونها أثناء عملية اعداد الإستراتيجية الاتصالية؟

- قصور في هيكله الاتصالات الرسمية.
- ضعف و افتقار التعاون بين العاملين.
- تعدد قنوات الاتصال الغير الرسمي.
- عدم وضوح السياسات و الأهداف للعاملين
- كثرة متخذي القرارات سوء توزيع الميزانية
- عدم وجود مختصين في ميدان الاتصال

المحور الرابع : طبيعة الأزمة بمؤسسة SAA

23- ماذا تعني لك الأزمة؟

مشكلة ظاهرة غير مألوفة موقف طارئ إضراب

العمال انقطاع أو تعطل مصادر الإمدادات (الكهرباء، الانترنت، الماء)

حريق بالمنشآت و المعدات

أخرى اذكرها

24- من هو المسؤول الأول عن إدارة الأزمة في مؤسسة SAA؟

المدير مكتب التسويق مكتب الموارد البشرية

آخرون اذكرهم.....

25 - هل سبق و إن تعرضت المؤسسة لازمة؟

نعم لا

26- إذا كانت الإجابة ب " نعم " ما هو نوع الأزمة التي تتعرض لها المؤسسة غالبا؟

- من حيث التكرار (الأزمة الاقتصادية).
- من حيث العمق (الإشاعات).
- من حيث المظهر (أزمة الثقة في الجهاز المصرفي).
- من حيث المدة (قصيرة أو طويلة المدى).
- من حيث الآثار (خسائر مادية أو معنوية أو مختلطة).
- من حيث المستهدف بالاعتداء (اعتداء على ممتلكات المؤسسة).

أخرى اذكرها

27- هل تكمن أسباب حدوث الأزمة بمؤسستكم في :

مشاكل اتصالية عدم وجود الكفاءة والخبرة في التسيير

نقص في الموارد البشرية والمادية المنافسة الخارجية

أخرى أذكرها.....

28- هل سبق و إن واجهتك مشكلة سببها عدم نشر المعلومة في الوقت المحدد؟

نعم لا

29- هل سبق و إن انتشرت بعض الشائعات في مؤسستكم؟

نعم لا

30- فما هو مصدر هذه الإشاعة؟

الإدارة العليا النقابة العمال

أخرى اذكرها.....

31- هل سبب ذلك نشوء نزاعات أو أزمات داخلية؟

نعم لا

32- إذا كانت إجابتك ب " نعم " ما هي الوسائل الاتصالية التي تستعملها المؤسسة لإعلامك

في حال حدوث أزمة؟

شخصي الهاتف اجتماع عمل الفاكس

البريد الإلكتروني

المحور الخامس: دور الإستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمة بالمؤسسة الجزائرية للتأمينات

.SAA

33- ماهي طبيعة الإستراتيجية الاتصالية التي تعالج بها مؤسستكم أزماتها؟

الشفافية التحفظ التكتم التبرير و الاعتذار

الإعلام التوجيه

أخرى اذكرها

34- ما هو دور الإستراتيجية الاتصالية في حل الأزمة بمؤسستكم؟

- الاجتماع مع فريق العمل .
- المسارعة في تقديم المعلومات الخاصة بالأزمة.
- المشاركة في ابتكار القصة الخبرية المتعلقة بحيثيات الأزمة .
- البحث في حلول للأزمة.
- البحث في طرق الحد من خطورتها.
- البحث في طرق مواجهة المنافسة الخارجية.
- البحث في سبل حماية الأملاك المادية و المعنوية للمؤسسة.
- البحث في أساليب مواجهة الاعتداءات الخارجية.

أخرى اذكرها.....

35- كيف تساهم وظيفة التخطيط في مواجهة الأزمة؟

- إعطاء مفهوم واضح حول الأزمة.
- التنبؤ بحدوث الأزمة.
- وضع استراتيجيات خاصة لمواجهة الأزمة .
- اقتراح حلول لمواجهة الأزمة .

36- هل دراسة البعد الاجتماعي و الثقافي للجمهور الداخلي و الخارجي للمؤسسة يساهم في

مواجهة الأزمة؟

نعم لا

37- إذا كانت الإجابة بنعم فكيف يساهم دراسة البعد الاجتماعي و الثقافي في فهم طبيعة

الجمهور وخصائصهم؟

- تهيئتهم لتقبل الأزمة .

- التعرف على كيفية تأثرهم بالأزمة.

- إقناعهم بضرورة مواجهة الأزمة .

أخرى اذكرها.....

38- هل يتوفر في مؤسستكم أشخاص مسئولين عن التنبؤ أو إدارة الأزمة؟

لا

نعم

39- على أي أساس يتم اختيارهم؟

الأقدمية

الكفاءة و الخبرة

التخصص

التفويض

40 - هل يتم إعلام العمال بالمؤسسة عن الأزمة؟

لا

نعم

41 - إذا كانت الإجابة بنعم فهل يكون ذلك من خلال :

إعلامكم بخطورتها

إعلامكم بسليبتها

شرح الأزمة

إعلامكم بكيفية مواجهتها

42- هل تحديد أهداف المؤسسة يساعدكم على :

- إيجاد الطرق المناسبة لتحقيقها رغم الأزمة .

- يوضح لكم مدى خطورة الأزمة على المؤسسة.

- يدفعكم لتحقيقها رغم وجود الأزمة.

- يجنبكم أزمات كثيرة .

أخرى اذكرها.....

43- ما هي الإجراءات و التدابير التي يتم اتخاذها بمؤسستكم لتطوير دور الاتصال في إدارة و

تسيير الأزمة بالمؤسسة؟

تحديد الهيكل التنظيمي تدريب الموظفين إعداد المعدات و

التجهيزات تحديد الميزانية التخطيط و التدبير

المسبق إنشاء مكتب خاص لإدارة الأزمة

44- ماهي الإجراءات المرتبطة بالاتصال التي تؤدي دورا قبل الأزمة؟

- وضع خطط و سياسة لتجنب وقوع الأزمة
- وضع دليل حول طبيعة الأزمة المتوقعة.
- تحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة.

أخرى اذكرها.....

45- ماهي الإجراءات الاتصالية التي تؤدي دورا أثناء الأزمة؟

- تقديم معلومات حول الأزمة.
- الاجتماع مع العمال.
- النقاش حول طرق مواجهة الأزمة.

أخرى اذكرها.....

46- ماهي الإجراءات التي تؤدي دورا بعد انتهاء الأزمة؟

- إعادة بناء العلاقات مع الجمهور.
- دعم العلاقات مع وسائل الإعلام.
- تصحيح الأخطاء و النقائص.

أخرى أذكرها.....

47- كيف تساعد مؤسستكم جمهورها و زبائنها على تجاوز الأزمة؟

- تحديد الفئة المتضررة من الأزمة.

- تقديم المساعدات و التعويضات للمتضررين من الأزمة.

- تقديم تحفيزات للعمال للتغلب على مخلفات الأزمة.

48- ما هي العوائق الاتصالية التي تعترض فريق العمل أثناء وقوع الأزمة؟

- قدم الوسائل الاتصالية المستخدمة .

- عدم التحكم في تكنولوجيا الإتصال.

- غياب التشاور مع المسؤولين.

- صعوبة إيصال المعلومة للجمهور الداخلي والخارجي.

- صعوبة استخدام أنسب الأساليب الاتصالية للتواصل مع العمال.

- عدم التحكم في مهارات الاتصال.

أخرى أذكرها.....

49- ما هي الاقتراحات التي تقدمونها للإدارة لمواجهة الأزمة بالاعتماد على انسب إستراتيجية اتصالية

في مؤسسة SAA ؟

.....

.....

فهرس الدراسة

-	كلمة شكر
-	إهداء
أ-ب-	مقدمة
ج	
-	الإطار المنهجي
06	الإشكالية
08	تساؤلات الدراسة.
08	أسباب الدراسة.
10	أهداف الدراسة.
11	أهمية الدراسة
12	نوع الدراسة .
13	منهج الدراسة وأدواته.
16	مجتمع البحث وعينة الدراسة.
18	تحديد المفاهيم ومصطلحات الدراسة.
24	الدراسات السابقة .
	الإطار النظري
35	الفصل الأول: التآطير النظري لمفهوم الإستراتيجية الاتصالية
35	تمهيد
36	المبحث الأول: مفهوم الإستراتيجية الاتصالية.
40	المبحث الثاني: أنواع الإستراتيجية الاتصالية.
44	المبحث الثالث: مبادئ الإستراتيجية الاتصالية.
45	المبحث الرابع : مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية .
49	المبحث الخامس : أهداف الإستراتيجية الاتصالية.
50	المبحث السادس : أهمية الإستراتيجية الاتصالية.
51	المبحث السابع : معوقات الإستراتيجية الاتصالية .
55	خلاصة الفصل.
	الفصل الأول: عموميات حول الأزمة
57	تمهيد
58	المبحث الأول: مفهوم الأزمة.
59	المبحث الثاني: المفاهيم المقاربة للأزمة.
61	المبحث الثالث: التطور التاريخي لمفهوم الأزمة.
61	المبحث الرابع: تصنيف الأزمات.
65	المبحث الخامس: خصائص الأزمة.
66	المبحث السادس : مراحل نشوء الأزمة .

68	المبحث السابع : أسباب الأزمة.
69	المبحث الثامن : أبعاد الأزمة.
72	خلاصة الفصل.
	الفصل الثالث: دور الإستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمة
74	تمهيد
75	المبحث الأول : مفهوم الإدارة الأزمة.
76	المبحث الثاني : مناهج تشخيص الأزمة.
78	المبحث الثالث : مراحل إدارة الأزمة.
79	المبحث الرابع : استراتيجيات وأساليب إدارة الأزمة.
81	المبحث الخامس : عوامل نجاح إدارة الأزمة .
82	المبحث السادس : معوقات نجاح إدارة الأزمات.
84	المبحث السابع : التخطيط الاتصالي لإدارة الأزمات.
86	المبحث الثامن : أهمية اتصالات الأزمة عند التخطيط لإدارة الأزمة.
88	خلاصة الفصل.
	الإطار التطبيقي
91	1- نبذة تاريخية للشركة الوطنية للتأمينات SAA.
93	2- الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية تيزي وزو SAA.
95	3- الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمينات.
96	4- أهداف الشركة الوطنية للتأمينات (SAA).
98	5- تحليل المقابلات.
108	6- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة.
136	7- التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة.
179	8- النتائج الجزئية للدراسة.
187	9- النتائج العامة للدراسة.
189	10- خلاصة الدراسة.
191	11- الاقتراحات والتوصيات.
-	قائمة المراجع
-	الملاحق
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الجداول

فهرس الجداول:

الجداول البسيطة:

الصفحة	عنوان الجداول	الرقم
108	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس.	1
108	توزيع مفردات العينة حسب متغير السن.	2
109	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	3
109	توزيع مفردات العينة حسب متغير الأقدمية.	4
110	جدول يبين هل هناك جهاز مختص بالاتصال في الشركة.	5
110	جدول يبين الجهة المختصة التي تقوم بالاتصال بالموظفين في الشركة.	6
111	جدول يبين نوع الاتصال السائد بالشركة.	7
111	جدول يبين الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في الشركة.	8
112	جدول يبين اللغة الأكثر استخداما للاتصال في الشركة.	9
113	جدول يبين هل يقدم العمال الشكاوي في الشركة.	10
113	جدول يبين طريقة تقديم العمال للشكاوي في الشركة.	11
113	جدول يبين أهمية الاتصال في شركة SAA.	12
114	جدول يبين نوع الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة عليها في المؤسسة.	13
115	جدول يبين أهداف المؤسسة من خلال وضع إستراتيجية اتصالية.	14
116	جدول يبين الوظائف التي يقوم بها مكتب الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة.	15
116	جدول يبين الأولويات التي تعتمد عليها المؤسسة عن إعداد الإستراتيجية الاتصالية.	16
117	جدول يبين من يقوم بالتخطيط للإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة.	17
117	جدول يبين مشاركة العمال في وضع خطط اتصالية.	18
118	جدول يبين فيما تتجسد مشاركة العمال في وضع هذه الخطط.	19
118	جدول يبين مدى اخذ المؤسسة بعين اعتبار آراء العمال.	20
119	جدول يبين حصول العمال على المعلومات الخاصة بالعمل في الوقت المحدد.	21
119	جدول يبين العوائق التي تواجه العمال أثناء إعدادهم.	22
120	جدول يبين تعريف العمال للزامة.	23
121	جدول يبين المسؤول الأول عن إدارة الأزمة في المؤسسة.	24
121	جدول يبين هل سبق و إن تعرضت المؤسسة للزامة.	25
122	جدول يبين نوع الأزمة التي تتعرض لها المؤسسة غالبا.	26
122	جدول يبين فيما تكمن أسباب حدوث الأزمة في المؤسسة.	27
123	جدول يبين مواجهة العمال للمشاكل سببها عدم نشر المعلومة في الوقت المحدد.	28
124	جدول يبين هل تنتشر بعض الإشاعات في المؤسسة.	29

124	جدول يبين مصدر الإشاعة في المؤسسة.	30
124	جدول يبين إلى أي مدى تتسبب الإشاعات النزاعات و الأزمات في المؤسسة.	31
125	جدول يبين الوسائل الاتصالية التي تستعملها المؤسسة لإعلام العمال في حال حدوث أزمة.	32
126	جدول يبين الإستراتيجية الاتصالية التي تعالج بها المؤسسة أزماتها.	33
126	جدول يبين دور الإستراتيجية الاتصالية في حل الأزمة في المؤسسة.	34
127	جدول يبين مساهمة وظيفة التخطيط في مواجهة الأزمة.	35
128	جدول يبين هل دراسة البعد الاجتماعي و الثقافي للجمهور الداخلي و الخارجي يساهم في مواجهة الأزمة.	36
128	جدول يبين مدى مساعدة دراسة البعد الاجتماعي و الثقافي على فهم طبيعة الجمهور و خصائصهم.	37
129	جدول يبين هل يتوفر أشخاص مسؤولين عن التنبؤ أو إدارة الأزمة.	38
130	جدول يبين على أي أساس يتم اختيار المسؤولين عن التنبؤ بالأزمة.	39
130	جدول يبين مدى إعلام العمال بالمؤسسة عن الأزمة.	40
131	جدول يبين كيف يتم إعلام العمال بالمؤسسة عن الأزمة.	41
131	جدول يبين مدى مساعدة تحديد أهداف المؤسسة.	42
132	جدول يبين الإجراءات و التدابير التي يتم اتخاذها بمؤسستكم لتطوير دور الاتصال.	43
133	جدول يبين الإجراءات المرتبطة بالاتصال التي تؤدي دورا قبل الأزمة.	44
133	جدول يبين الإجراءات التي تؤدي دورا أثناء الأزمة.	45
134	جدول يبين الإجراءات التي تؤدي دورا بعد انتهاء الأزمة.	46
134	جدول يبين كيفية مساعدة المؤسسة لجمهورها وزبائنها على تجاوز الأزمة.	47
135	جدول العوائق الاتصالية التي تعترض فريق العمل أثناء وقوع الأزمة.	48

الجدول المركبة:

الرقم	عنوان الجداول	الصفة
1	جدول يبين العلاقة بين متغيرات الدراسة و نوع الإستراتيجية الاتصالية في الشركة الوطنية للتأمينات SAA.	137
2	جدول يبين العلاقة بين متغيرات الدراسة و الوظائف التي يقوم بها مكتب الإستراتيجية الاتصالية.	140
3	جدول يبين العلاقة بين متغيرات الدراسة و الإستراتيجية الاتصالية التي تعالج بها المؤسسة أزماتها.	144
4	جدول يبين العلاقة بين متغيرات الدراسة و دور الإستراتيجية الاتصالية في حل الأزمة.	148

151	جدول يبين العلاقة بين متغيرات الدراسة و مساهمة وظيفة التخطيط في مواجهة الأزمة.	5
154	جدول يبين العلاقة بين متغيرات الدراسة بدراسة البعد الاجتماعي والثقافي للجمهور في فهم خصائصهم.	6
157	علاقة متغيرات الدراسة و توفر أشخاص المسؤولين عن التنبؤ أو إدارة الأزمة	7
159	جدول يبين العلاقة بين متغيرات الدراسة و كيفية إعلام الشركة عمالها عن الأزمة.	8
163	علاقة متغيرات الدراسة وكيفية مساعدة على تحديد أهداف المؤسسة.	9
167	جدول يبين العلاقة بين متغيرات الدراسة و الإجراءات و التدابير التي يتم اتخاذها بالشركة لتطوير دور الاتصال في إدارة و تسيير الأزمة.	10
172	جدول يبين العلاقة بين متغيرات الدراسة وكيفية مساعدة المؤسسة لجمهورها وزبائنها على تجاوز الأزمة.	11
176	جدول يبين العلاقة بين متغيرات الدراسة والعوائق الاتصالية التي تعترض فريق العمل أثناء وقوع الأزمة.	12