



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

شعبة: علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

الموضوع:



استراتيجيات الاتصال في إدارة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية العمومية

الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - قالة -

إشراف الأستاذ(ة):

-د. خالد نايلي

إعداد الطلبة:

-دعاء زيتوني

-مسعودة لعفايفية

-رامي جربوح

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة	الجامعة
زغدود مبارك	أستاذ محاضر -ب-	عضوا رئيسا	جامعة 8 ماي 1945 قالة
حاجي أسماء	أستاذ محاضر -ب-	عضوا مناقشا	جامعة 8 ماي 1945 قالة
نايلي خالد	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا	جامعة 8 ماي 1945 قالة

السنة الجامعية: 2022/2021

# شكر وتقدير

يقول رسولنا الكريم عليه أفضل الصلاة و السلام :

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

أولا وقبل كل شيء أشكر و أحمد الله عز و جل الذي أمدني بالجهد، و أعانني على إنجاز هذا العمل و إخراجه بهذه الصورة فله الحمد والشكر.

بعد ذلك و من باب الاعتراف بالجميل و عرفانا بالمساعدات التي قدمت لي، أتقدم بجزيل الشكر و التقدير لأستاذ الفاضلة "نايلي خالد" التي أسعدتني بالإشراف على هذه المذكرة ،فلها أخلص تحية و أعظم تقدير على كل ما قدمته لي من توجيهات و إرشادات، و على كل ما خصتني به من وقت و جهد طوال إشرافها على هذه المذكرة.

كما أتقدم أيضا بوافر الشكر و الإمتنان للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة عن تفضلهم لمناقشة هذه المذكرة.

و لا يفوتني توجيه الشكر لكافة أساتذة قسم اتصال وعلاقات عامة

## إهداء

حلم الأملس... حقيقة اليوم... ذكرى الغد.

الاهي لا يطيب الليل الا بشكرك ولا يطيب النهار الا بعبادتك ولا تطيب اللحظات الا بذكرك ولا تطيب الجنة الا برويتك جل جلالك.

من منطق الحب والوفاء أهدي الفرحة بإتمام مذكرتي الي من علمني العطاء دون انتظار الي من أحمل اسمه بكل فخر والدي الغالي صالح.

الي ملاكي في الحياة الي معنى الحب والحنان والتفاني الي بلمس جراحي الي بسمة الحياة وسر الوجود الي أمي العزيزة نصيرة.

الي توأم روحي ورفيقة دربي صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة الي من رافقتني وسارت معي الدرب خطوة بخطوة وما تزال ترافقتني أختي الغالية منال.

الي من تجمعت فيهم عظمة الاخوة وتواضع الرجال، الي من أثروني على أنفسهم اخوتي أحمد سامي، أسامة، الي عائلتي الذين ساندوني ودعموني عماتي عزيزة، نعيمة وخالتي نعيمة، الي فقيدتي خالتي عمتي حورية رحمها الله وأسكنها فسيح الجنان.

الي زوجة أخي التي كانت بمثابة الأخت والرفيقة بسمة.

الي براعم العائلة وفرحتها الأحفاد المدللين نور اليقين، أيهم شاهين، ساجدة.

الي من علموني معنى الصداقة وشاركوني أحزاني وأفراحي، سوسو، سارة.

الي كل من يتمنى أن يراني ناجحة ومثالقة دائما، الي كل من دعمني ودعني لي في ظهر

الغيب، دعاء تهديكم جهد سنتي الماسترو تعدكم بالمزيد انشاء الله.

"دعاء"

## إهداء

بدأنا أكثر من يد وقاسينا أكثر من هم، وتغلبننا على الكثير من الصعوبات وما نحن اليوم و الحمد لله نطوي  
سهر الليالي و تعب الأيام و خلاصة مشوارنا بين ظفتي هذا العمل المتواضع.

أهدي ثمرة جهدي الى صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة، الذي لم يبخل على طيلة حياته والذي العزيز  
لحسن.

والى التي علمتني أن أقف وكيفية أبدأ، الى أغلى وأعزما أملك في الوجود نبع العنان أمي الحبيبة خنية التي  
منحتني القوة.

الى اخوتي وسندي ومصدر سعادتي عاطفة وهدي حفظهما الله لي.

الى أصدقائي وأحبتي جميعا، الى من أمسك بيدي أهدي له نجاحي، الى كل من دعمني في الأوقات الصعبة  
وأخذ بيدي نحو النور دعاء، دنيا، ملاك، سارة.

الى أساتذتي المميزين، أتقدم لكم بجزيل الشكر و التقدير....أهديكم بحثه تخرجي.

و الحمد لله الذي وفقني على إتمام هذا العمل المتواضع.

" سوسو "

## إهداء

أحمد الله عز و جل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي و الذي أئمننا الصحة و العافية و العزيمة،

فالحمد لله حمدا كثيرا أتقدم بجزيل الشكر و التقدير الى الأستاذ الدكتور المشرف "نايلي خالد"

على ما قدمه لنا من معلومات قيمة ساهمت في اطراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة، كما نتقدم بجزيل

الشكر الى أعضاء اللجنة المناقشة الموقرة أستاذ زغود مبارك، و الأستاذة حاجي أسماء.

و لا ننسى تقديم الشكر لكل من ساندني في مشواري الدراسي كل من عائلتي الكريمة و الأصدقاء،

و الوالد و الوالدة التي وافتها المنية رحمة الله عليهما و جعل مثواها الجنة،

و في الأخير تقبلو مني فائق الاحترام و التقدير و شكرا.

"راهي"

## الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف عن قرب على استراتيجيات الاتصال في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية "مؤسسة سونلغاز قالمة"، كما هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية ومكانة اتصال الأزمة واستراتيجياته لتحقيق الإدارة المثلى للأزمة، ومن أجل تحقيق ذلك قمنا بإجراء مسح شامل لفريق الأزمة من خلال توزيع استمارة استبيان كأداة لجمع المعلومات في الدراسة مع الاستعانة بالمقابلة والتي أجريناها مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة "سونلغاز قالمة".

وقد تمكنا من خلال هذه الدراسة التوصل إلى:

أن مؤسسة "سونلغاز قالمة" ومن خلال فريق إدارة الأزمة تلجأ إلى استراتيجيات وقائية وذلك من أجل تفادي الوقوع في الأزمة بوضع خطط وسيناريوهات محتملة وتدريب الفريق... الخ، وتلجأ إلى استراتيجيات دفاعية أثناء وقوع الأزمة لتحاول بذلك الخروج منها بأقل الخسائر الممكنة مع الاستفادة من الدروس.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجيات الاتصال، اتصال الأزمة، إدارة الأزمات، المؤسسة الاقتصادية.

## Sammury :

This graduation project aims to deal closely with the communication strategies in crisis management within the economic institution "Sonelgaz - Guelma Headquarters". This study project also aims to highlight how substantial and important crisis communication is and its strategies to achieve optimal crisis management. To reach the previously-mentioned goals, we conducted a comprehensive survey of the crisis-management team by distributing a questionnaire as a tool for collecting data, besides the interview that we executed with the Communications Officer of Sonelgaz – Guelma.

Through this study, we were able to reach the following results:

Sonelgaz Guelma, under the auspices of the crisis management team, resorts to preventive strategies in order to avoid the crises by anticipating plans and potential scenarios, team-training....etc. The institution also resorts to defensive strategies during the ongoing crises to get over them with the least possible losses and expertise alongside.

**Keywords :** Communication Strategies ; Crisis Communication ; Crisis Management ; Economic Institution.

## Resume :

Ce projet de fin d'études vise à aborder de près les stratégies de communication en gestion de crise au sein de l'institution économique "Sonelgaz - Siège de Guelma". Le projet vise également à souligner l'importance de la communication de crise et à citer ses stratégies pour parvenir à une gestion de crise optimale. Pour atteindre ces objectifs, nous avons mené une enquête exhaustive auprès de l'équipe de gestion de crise en diffusant un questionnaire comme outil de collecte de données, en plus de l'entretien que nous avons réalisé avec la chargée de communication de Sonelgaz – Guelma.

Grâce à cette étude, nous avons pu arriver aux résultats suivants :

Sonelgaz Guelma, sous l'égide de l'équipe de gestion de crise, recourt à des stratégies préventives afin d'éviter les crises en anticipant les plans et les scénarios potentiels, la formation des équipes... etc. L'institution recourt également à des stratégies défensives lors des crises pour les surmonter avec le moins de pertes possible et d'expertise davantage.

**Mots-clés** : Stratégies de communication ; Communication de crise ; Gestion de crise ; Institution économique.

# الفهارس

## فهرس المحتويات

-	شكر وتقدير
-	إهداء
-	ملخص الدراسة
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الأشكال والجداول
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة	
03	1-الإشكالية
04	2-أهمية وأسباب اختيار الموضوع
05	3-أهداف الدراسة
05	4-تحديد المفاهيم
08	5-الدراسات السابقة
14	6-المقاربة النظرية
15	8-مجالات الدراسة
16	9-منهج الدراسة
17	10-مجتمع البحث
17	11-أدوات جمع البيانات
الفصل الثاني: اتصال الازمة واستراتيجياته:	
21	1. خصائص اتصال الأزمة
23	2. وظائف اتصال الأزمة
24	3. أهمية اتصال الأزمة
26	4. أهداف اتصال الأزمة
27	5. نماذج اتصال الأزمة
44	6. مبادئ اتصال الأزمة
46	7. مراحل إدارة الازمة
49	8. فريق إدارة الأزمة

52	9. استراتيجيات اتصال الأزمة
57	10. عوامل نجاح إدارة الأزمة ومعوقاته
الفصل الثالث: المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية:	
62	تمهيد
63	1- التعريف بمؤسسة سونلغاز قلالة
71	2- عرض وتحليل بيانات الدراسة
90	3- نتائج الدراسة
96	الخاتمة
98	قائمة المصادر والمراجع
-	ملاحق

الصفحة	عنوانه	الرقم
23	الفرق بين اتصال الأزمات والاتصال الكلاسيكي	01
43	يوضح الإدارة الاستراتيجية لاتصالات الأزمة حسب نموذج Burnett	02
71	يبين الجنس	03
72	يبين سنوات الخبرة	04
74	يبين تحديد الازمات المحتملة	05
75	يبين الخطة المحتملة	06
76	يبين نسخ الخطة	07
77	يبين مراجعة الخطة وتحديثها	08
78	يبين تدريب فريق الأزمة	09
79	يبين كيفية تدريب فريق الازمة	10
80	يبين متى يتم جمع فريق الأزمة	11
81	يبين كيف يتم استدعاء فريق الأزمة	12
82	يبين انشاء مكان مخصص لإدارة الأزمة	13
82	يبين كيف يتم جمع المعلومات	14
83	يبين وجود سجل الأزمة	15
84	يبين متابعه وسائل الاعلام	16
85	يبين الوسائل الإعلامية والاتصالية لمعالجه الأزمة	17
86	يبين لاستعانة بخبراء	18
87	يبين الاقتراحات المناسب من أجل تطوير إدارة الأزمة في مؤسسة سونلغاز قالمة	19

الصفحة	عنوانه	الرقم
28	يوضح نموذج إدارة اتصالات القضايا	01
30	يوضح اتصالات الأزمة وارتباطها بطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة	02
34	النموذج المتعدد الأبعاد لاتصالات الأزمة	03
36	رسم توضيحي للمباراة الغير صفرية	04
39	يمثل نموذج مارا Marra لاتصالات الأزمة	05
41	نموذج Burnett للتخطيط الاستراتيجي لاتصالات الأزمة	06
48	المراحل الخمسة لإدارة الأزمة	07
65	الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية سونلغاز قلمة	08
71	يبين الجنس	09
72	يبين سنوات الخبرة	10
74	يبين تحديد الازمات المحتملة	11
75	يبين الخطة المحتملة	12
76	يبين نسخ الخطة	13
77	يبين مراجعة الخطة وتحديثها	14
78	يبين تدريب فريق الأزمة	15
79	يبين كيفية تدريب فريق الازمة	16
80	يبين متى يتم جمع فريق الأزمة	17
81	يبين كيف يتم استدعاء فريق الأزمة	18
82	يبين انشاء مكان مخصص لإدارة الأزمة	19
83	يبين كيف يتم جمع المعلومات	20
84	يبين متابعه وسائل الاعلام	21
85	يبين الوسائل الإعلامية والاتصالية لمعالجة الأزمة	22
86	يبين لاستعانة بخبراء	23
87	يبين الاقتراحات المناسب من أجل تطوير إدارة الأزمة في مؤسسة سونلغاز قلمة	24

# مقدمة

يعتبر الاتصال العمود الفقري لأي مؤسسة، حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تنشأ وتستمر دون الاتصال، كونه الجهاز المسير داخلها خاصة من ناحية استراتيجيات الاتصال، التي تعتبر أداة أساسية تحاول من خلالها المؤسسة تحقيق اهدافها ووظائفها.

وباعتبار المؤسسة بنية اجتماعية، فلا بد من تعرضها للعديد من الازمات، وحل هذه الازمات يستدعي وجود استراتيجيات اتصالية فعالة في محاولة فك الازمة وادارتها، وهنا تبرز ضرورة ادارة الازمة وفق اسلوب يسمح بمواجهة الصعوبات والمخاطر، وهذا يتم من خلال كفاءة قادرة على تجاوز هذه الصعوبات، تحت ما يسمى فريق الازمة، الذي أصبح حاجة ملحة بالنسبة للمؤسسة. وبما ان مؤسسة سونلغاز قائمة ليست بمعزل هي الاخرى عن باقي المؤسسات التي تعاني من الازمات، حيث كان ولا بد من محاولة التعرف على كيفية مواجهتها للازمات التي تعترضها، من خلال تكييف اتصال الازمة لتفادي الوقوع فيها او الخروج منها بأقل الخسائر الممكنة، ولذلك نجد فريق الازمة بمؤسسة سونلغاز قائمة يعمل على توظيف خبرته في حل هذه الازمات، وقد تم اجراء هذه الدراسة وفق تسلسل منطقي والذي يتجسد في ثلاث اطر وهي كالتالي:

**الفصل الأول: الإطار المنهجي والنظري للدراسة:** الذي بدأ بتحديد المشكلة وعرض اهمية واسباب اختيار الموضوع، اضافة الى اهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، مروراً بالدراسات السابقة لنعرج بعد ذلك الى المقاربة النظرية ثم تناول في نقطة اخرى المنهج ومجالات الدراسة وكذلك ادوات جمع البيانات.

**الفصل الثاني: اتصال الازمة واستراتيجياته:** والذي يضم خصائص، وظائف، اهمية، اهداف، نماذج، مبادئ اتصال الازمة، ثم تناولنا كل من مراحل إدارة الازمة وفريق الازمة، لنعرج بعدها الى استراتيجيات اتصال الازمة، لنتطرق في الأخير الى شروط نجاح إدارة الازمة ومعوقاتها.

**الفصل الثالث: المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية:** وقد اشتمل على التعريف بمؤسسة سونلغاز قائمة وهيكلها التنظيمي، ثم تحليل بيانات الدراسة الميدانية بدأ بتفريغ البيانات وتحليلها وانتهاء بنتائج الدراسة (حسب التساؤلات، حسب الاهداف، نتائج عامة) ثم الخاتمة والتوصيات.

# الفصل الأول: الإطار المنهجي والنظري

1-الإشكالية:

تعتبر المؤسسة على اختلاف نوعية نشاطها وحدة اجتماعية مصغرة عن المجتمع الكلي، تضم مجموعة من الفاعلين الاجتماعيين يعملون وفق نظام معين، حيث تسعى لتحقيق اهداف معينة وجدت من اجل تحقيقها، وقد تعيش المؤسسة عصر من الازمات التي يصعب تشخيصها والتحكم فيها في معظم الأحيان مثل: الازمة المالية، التسويقية، السوسيو مهنية<sup>1</sup>، الاقتصادية وغيرها من الازمات، نتيجة للتطورات والتغيرات المتسارعة، حيث بات الوقوع في أزمات امر حتمي، وهذا ما جعل المؤسسة تتعامل معها وتحاول ادارتها، في إطار ما يسمى بإدارة الازمات، الذي اصبح يصنف ضمن العلوم المعرفية.

حيث تعد إدارة الازمات عملية جماعية تعتمد على أسلوب الفريق الواحد في العمل، وتتطلب التكامل والتعاون بين مختلف الإدارات في المؤسسة. اذ تتأسس سيكولوجية إدارة الازمات على قاعدة جوهرية مفادها ان قلة المعلومات تؤدي الى تفاقم الازمات، فالمعلومات لها أهمية حيوية في الوقت الحالي نظرا للدور المهم في عملية ترشيد القرارات المختلفة، وهذا يعني ان غياب المعلومات يزيد من حدة الازمة، باعتبار هذه الأخيرة تتميز بالفجائية وضيق الوقت في ادارتها والتحكم فيها ومما يزيد الامر تعقيدا هو التقدم والتطور الهائل لوسائل الاعلام والاتصال والتغطية الجماهيرية الواسعة التي تساهم بشكل كبير في انتشار المعلومات.

وهذا ما يقودنا للتفكير بصورة جدية في كيفية مواجهتها والتعامل معها وادارتها للحد من اثارها السلبية، ولعل اهم عنصر يجب اشراكه في تشكيل إدارة الازمات هو استراتيجيات إدارة الازمات وبشكل خاص استراتيجيات الاتصال، التي لها دور مهم في جميع مراحل إدارة الازمة " قبل، اثناء، بعد الازمة"، باعتبارها القلب النابض لعمليات التسيير في المؤسسة. حيث تعمل على خلق علاقة جيدة بين المؤسسة وجمهورها ويتمثل ذلك في تفسير ونقل وتبادل المعلومات والآراء سواء داخل المؤسسة او خارجها، واستعادة سمعة المؤسسة وثقة جماهيرها مع اخذ العبرة منها حتى لا تتكرر، وبالتالي خلق جو من الاستقرار داخل المؤسسة وتجنّبها العديد من المخاطر والازمات.

ان العلاقة بين استراتيجيات الاتصال وإدارة الازمات علاقة وثيقة ووطيدة الصلة، فالاتصال يعد مصدرا للمعلومات الأولى عن الازمة ويبرز ذلك أكثر من خلال ما يقدمه أعضاء خلية إدارة الازمة من نشاطات ومجهودات اتصالية تتطلب التعيين والتوزيع الجيد للمهام، أي انه مجموعة مركبة من العمليات والأفكار والمهارات المتداخلة والتي

<sup>1</sup> مهدية هامل، اتصال الازمة في المؤسسة الجزائرية" دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية والخدمية"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة

تتطلب استراتيجيات اتصال متنوعة بتنوع الموقف الازموي ، والتي تنفذ من خلال خطط قابلة للتطبيق في الواقع وبالتالي التخفيف من حدة الاضرار التي تلحق المؤسسة وظروف عملها.

لذا تعمل مختلف المؤسسات الاقتصادية على اختيار استراتيجية الاتصال لإدارة الازمة تحقق لها الفعالية، ومن بين هذه المؤسسات نجد مؤسسة سونلغاز، حيث تسعى بذلك الى تحسين صورتها الذهنية وتحاول الخروج بأقل الخسائر الممكنة اثناء وبعد وقوع الازمة وذلك من اجل تحقيق أهدافها، باعتبارها من أكثر المؤسسات عرضة للازمات على اختلافها فمنها المتعلقة بالانقطاعات المتكررة للكهرباء وخاصة في فصل الصيف ومنها المتعلقة بتسرب الغاز الذي اودى بحياة الكثير، ليرز هنا العنصر الفعال وهو فريق إدارة الازمة في مؤسسة سونلغاز قائلة الذي من شأنه محاولة تدارك مثل هذه الازمات وتسييرها بأساليب فعالة.

وبناء على ما سبق سنحاول معالجة الموضوع من خلال طرح التساؤل الرئيسي:

هل يتم الاعتماد على استراتيجيات الاتصال في إدارة الازمات في مؤسسة سونلغاز قائلة؟

وللإجابة عن الإشكالية المطروحة سيتم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يتم الاعتماد على الاستراتيجيات الاتصالية الوقائية قبل حدوث الازمات في مؤسسة سونلغاز قائلة؟
2. هل يتم الاعتماد على الاستراتيجيات الاتصالية الدفاعية عند حدوث الازمات في مؤسسة سونلغاز قائلة؟

## 2- أهمية وأسباب اختيار الموضوع:

يعتبر موضوع استراتيجيات الاتصال في إدارة الازمات، من الموضوعات ذات الأهمية في المجال العلمي والعملية، وتكمن هذه الأهمية في كيفية ادارتها والحد منها، وهذا ما يقودنا الى إدراك أهميته ومدى حاجة المؤسسة اليه، ومن بين الأسباب التي جعلتنا نميل لاختيار هذا الموضوع ما يلي:

1. تماشي الموضوع مع اختصاص الدراسة
2. غالبية الاحداث والمشاكل كثيرا ما تتفاقم وتتحول الى أزمات، وبالتالي هذه الدراسة جاءت كمحاولة لضبط هذه الاحداث والحد من تراكماتها وتفادي انعكاساتها السلبية
3. أهمية الموضوع وحداثته، اذ يعتبر اتصال الازمة من بين المواضيع الجذابة علميا، فقد حظي باهتمام بالغ من قبل الباحثين وهو ما دفعنا الى الخوض فيه

4. طبيعة نشاط المؤسسة في المجال الاقتصادي له أهمية واسعة، وبالتالي وجود متغير يتحكم في سيرورة مهامه ونظامه كالأزمة لا بد من التحري في أسبابه ودوافعه واستراتيجياته.

### 3-أهداف الدراسة:

نسعى من خلال بحثنا الى تحديد الأهداف التالية:

1. ابراز الحاجة الكبيرة الى تطبيق استراتيجيات الاتصال في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز، لما له من دور فعال في مواجهة الازمات.
2. التعرف على استراتيجيات الاتصال الوقائية في إدارة الازمات الموضوعية من قبل مؤسسة سونلغاز قالمة.
3. التعرف على استراتيجيات الاتصال الدفاعية في إدارة الازمات الموضوعية من قبل مؤسسة سونلغاز قالمة.
4. التركيز بشكل كبير على إدارة اتصال الازمة بمختلف مراحلها في مؤسسة سونلغاز قالمة.

### 4-تحديد المفاهيم:

تعتبر هذه المرحلة من بين اساسيات البحث العملي، حيث يتم تعريف المفاهيم التي سيتم التطرق اليها ودراستها، وتتضمن دراستنا المفاهيم التالية:

#### استراتيجيات الاتصال:

#### اصطلاحا:

- عرفت الموسوعة الإعلامية: " انها مجموعة من القواعد التي توضع على أساسها صيغة الاتصال وتتضمن الهدف منه وخواصه والجمهور الموجه اليه " <sup>1</sup>
- "هي فن للتسيير ووضع اشكال الاتصال في المنظمة من اجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة، وتحقيقها يمر عبر تطوير وتنمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين المؤسسة وجمهورها الخارجي " <sup>2</sup>

<sup>1</sup> حمد منير حجاب، الموسوعة الاعلامية، دار الفجر، القاهرة، 2003، ص 219

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 72

- ويعرفها فيليب كوتلر " على انها أسلوب للمؤسسة بان تبعد وتحافظ على الربطة الضيقة بين الأهداف والوسائل المتاحة والامكانيات المتاحة في السوق من ناحية اخرى، وهو يدور بصفة خاصة حول كيفية تحديد وتسيير النشاطات التي اختارتها المؤسسة كمجال للاستثمار"<sup>1</sup>
- ما نلاحظه من خلال التعاريف السابقة الذكر انها تكلمت عن اهداف المؤسسة التي يتم تحقيقها من خلال استراتيجيات الاتصال، في حين ان استراتيجيات الاتصال مفهوم واسع وشامل لعدة مفاهيم أخرى كالعلاقات العامة والتخطيط الاستراتيجي

#### اجرائيا:

هي البرامج والأساليب التي تتخذها مؤسسة سونلغاز قائمة لإدارة الازمات التي تواجهها

#### اتصال الازمة:

#### اصطلاحا:

-يعرفه محمد شومان بأنها " كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس اثناء المراحل المختلفة للازمة، ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها، وعلى هذا الأساس فان الأنشطة والأدوار التي تقوم بها المنظمات اثناء مراحل الازمة تدخل في نطاق اتصالات الازمة، كذلك فان الأنشطة التي تمارسها وسائل الاعلام فيما يتعلق بالازمة، تدخل في نطاق اتصالات الازمة"<sup>2</sup>

-ويعرفه عثمان محمد العربي: أنه اتصالات تجربها العلاقات العامة في المؤسسة ويتبع ذلك ان تتصف اتصالات الازمة بكونها تجري في ظروف غير اعتيادية وفي جو مشحون بالسلبية والعداء من قبل وسائل الاعلام ومن قبل واحد او أكثر من الجماهير الاستراتيجية للمؤسسة، ويكون الهدف الأساسي من هذه الاتصالات تخفيف حدة السلبية التي تمر بها المؤسسة وظروف عملها والتي تهدد بالتفاقم لتشمل تدخل أطراف أخرى، الامر الذي يهدد سمعة المؤسسة بل واستمرارية عملها ونتاجها وبقائها"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Philippe kotler, Marketing Management, 7ème édition, paris, 1999, p 34

<sup>2</sup> محمد شومان، الاعلام والأزمات مدخل نظري وممارسات علمية، دار الكتب العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 70

<sup>3</sup> عثمان محمد العربي، اتصالات الازمة والتقييم للتطورات النظرية فيها، المجلة المصرية لبحوث الاعلام، القاهرة، جانفي \_ افريل 1999، ص 122

وأكد LAGADECK ان اتصال الازمة لا يجب ان يكون في أي ظرف من الظروف آخر ما تبقى للمنظمة العاجزة، إذا لا يمكنه استدراك مسؤوليته حتى بمساعدة أحدث تقنيات الاتصال، لهذا استلزم الامر التأكيد أولاً على فكرة هامة من شأنها الهام اتصال الازمة وتوجيه الاتصال المباشر على الأفعال وليس الوعود والاقتراحات مع وجوب تحمل الاحداث الى النهاية " <sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ انها حاولت حصر مفهوم اتصال الازمة في الظروف الغير اعتيادية، وذلك في جميع مراحل إدارة الازمة

#### اجرائياً:

وهو جملة الأنشطة والعمليات الاتصالية التي تقوم بها مؤسسة سونلغاز قالمة اثناء مراحل الازمة وتعاملها مع جمهورها الخارجي

#### إدارة الازمات:

#### اصطلاحاً:

➤ يعرفها زيد منير عبوي: "على انها منهجية التعامل مع الازمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والادراك والإمكانيات المؤثرة والمهارات وانماط الإدارة السائدة، أي هي تطبيق وظائف العملية الإدارية خلال البحث عن أسباب الازمة لتحديد تلك الأسباب وابعادها في انتظار التوصل الى حلول مناسبة لها " <sup>2</sup>

➤ كما يعرفها LITTLEJOHN " : بأنها مجال ديناميكي يزيد من كفاءة وفعالية المنظمة في التعامل مع كثير من الحوادث التي تتعرض لها المنظمات وهي تطبيق طريقة إدارية صممت للتعامل مع مواقف الازمة اثناء تحقيق اهداف المنظمة وهذه الطريقة تحاول تطبيق أكثر الوسائل تحقيقاً للكفاءة الاقتصادية " <sup>3</sup>

<sup>1</sup> فاطمة بوهاني، دور الاتصال في إدارة الازمات كارثة غرداية 2008 نموذجاً، رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والاعلام، 2010، ص 35

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، إدارة الازمات، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 21

<sup>3</sup> على عبد المجيد قديري، اتصالات الازمة وإدارة الازمات، دار الجامعة الجديدة، 2008، ص 137

➤ تعرف أيضا على أنها فن إدارة السيطرة أي محاولة تحقيق السيطرة على الاحداث وعدم السماح لها بالخروج من اليد فإبقاء الاحداث تحت السيطرة هو محور إدارة الازمة، وهي تعني أيضا إمكانية التعامل مع اية حالة غير اعتيادية تحدد اهداف ونشاط محور الازمة<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا انها كانت شاملة باعتبار ان إدارة الازمة تكون قبل وبعد الازمة، كنوع من الإجراءات الوقائية والدفاعية وهذا يحتاج الى كفاءة بشرية تنحصر في الفاعلين بفريق إدارة الازمة

#### اجرائيا:

هي سلسلة الإجراءات التي يقوم بها فريق إدارة الازمة لمواجهة الاحداث عبر مختلف مراحلها والتحكم فيها والحد من خسائرها وذلك باتخاذ القرارات السريعة التي تعتمد على البيانات المتاحة وردود أفعال متوقعة لأطراف أخرى في مؤسسة سونلغاز قلمة

#### المؤسسة الاقتصادية:

تعرف المؤسسة الاقتصادية كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني<sup>2</sup>، وهناك من يعرفها على انها شركة تجارية ذات رأسمال عمومي مملوك للدولة<sup>3</sup>

#### 5-الدراسات السابقة:

نظرا لأهمية الدراسات السابقة في اثراء البحث، فهي تعد مصدرا ثريا لجميع الباحثين، فهي تساعد في تكوين خلفيات ومنطلقات علمية عن موضوع الدراسة وفيما يلي عرض لبعض الدراسات التي اعتمدها:

<sup>1</sup>إسماعيل عبد الفاتح، إدارة الصراع والازمات الدولية بالتطبيق على الصراع العربي الاسرائيلي، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 112  
<sup>2</sup> عبد الرزاق حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 2827  
<sup>3</sup> سمية بملول، النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماستر قانون اداري، جامعة خيضر، بسكرة، 2013، ص 28

الدراسة الأولى:

بعنوان: " استراتيجيات إدارة الازمات في المؤسسات الاقتصادية " <sup>1</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: الى أي مدى يمكن وضع استراتيجية فعالة لإدارة الازمات داخل المؤسسة الاقتصادية؟

وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية اعتمدت الباحثة فيها على المنهج الوصفي وقد جاءت كدراسة نظرية عرضت فيها مختلف جوانب إدارة الازمة واستراتيجياتها وهو عبارة عن مقال دعمت به أطروحة الدكتوراه التي كانت في نفس الموضوع

نتائج الدراسة:

من اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة نجد ان الهدف الأساسي من وراء تطبيق مفهوم إدارة الازمات في المؤسسات الاقتصادية هو عمل على تنمية قدرات المؤسسة وتطوير مهارات العاملين، بهدف تصدي للازمات والمحافظة على مكانتها في السوق.

إن التقييم الجيد لمرحلة إدارة الازمة يرتبط بالتخطيط الجيد لمرحلة ما بعد الازمة، حيث لا يقصر التقييم على قياس النتائج فقط بل يتعدى ذلك الى ان تتم عملية الإدارة ما بعد الازمة والتي تشمل عدة جوانب منها التعلم من الازمة والشروع في الإجراءات التصحيحية.

علاقتها بدراستنا:

لقد استفدنا من هذه الدراسة باعتبارها تشبه دراستنا، فعند النظر لاتصال الازمة فانه يهدف لتفادي وقوع الازمة والتخطيط التنبؤي لها، ومحاولة احتوائها وهذا هو لب الموضوع، وما نريد الوصول اليه والتعرف عليه من خلال دراستنا المتمثلة في " استراتيجيات الاتصال في إدارة الازمات في مؤسسة سونلغاز قالمة.

لكن هذه الدراسة تختلف عن طبيعة دراستنا في كونها لم تتعمق في الموضوع اما دراستنا فقد قمنا باستخدام المسح الشامل لكافة فريق إدارة الازمة، باعتبار اننا قمنا بدراسة مؤسسة واحدة والمتمثلة في مؤسسة سونلغاز قالمة

<sup>1</sup> نور الهناء براهيم، استراتيجيات إدارة الازمات في المؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاد الاعمال JFBE، المجلد 03، العدد 01، شهر مارس 2019، صص 2 \_ 3

التي تُهدف من خلالها إلى معرفة استراتيجية الاتصال في إدارة الأزمة، وقد استفدنا من هذه الدراسة من خلال إزالة اللبس عن بعض المفاهيم الخاصة بالدراسة.

### الدراسة الثانية:

بعنوان: " اتصال الأزمة ودورها في إدارة الازمات " مديرية الحماية المدنية لولاية ام البواقي نموذجاً<sup>1</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: فيم يبرز دور اتصال الأزمة في إدارة الازمات بمديرية الحماية المدنية بولاية ام البواقي؟

وقد تناولت هذه الدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ فيما تكمن أهمية الاتصال بمختلف أشكاله في إدارة الازمات في مديرية الحماية المدنية؟
- ✓ ما هو الدور الذي تقوم به وسائل الاتصال الجماهيري في إدارة الازمات بمديرية الحماية المدنية؟
- ✓ كيف يتم التخطيط لإدارة الأزمة ومواجهتها في مديرية الحماية المدنية؟

وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات المسحية حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي من خلال المسح بالعينة واعتمد في جمع المعلومات على الملاحظة والمقابلة

### نتائج الدراسة:

إن للاتصال الداخلي والخارجي بالمديرية دور بالغ الأهمية في عملية التنسيق بين مختلف المعلومات والبيانات المرسل والمستقبل والتي من شأنها المساهمة في إدارة الازمات باحترافية وفعالية، كما تساهم وسائل الاعلام وبشكل كبير في اخبار وتذكير المواطنين من اخطار يمكن التعرض لها والإجراءات اللازم اتباعها لمنعه او تحقيقه نظرا للخصائص التي تمتاز بها عن غيرها في إمكانية الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور في ظرف قياسي.

إن الخطة المنتهجة لإدارة الازمات تحدد حدود المسؤوليات وتنظيم علاقات المؤسسات مع بعضها لتسهيل انجاز المهام الموكلة على عاتق كل جهاز من الأجهزة المعنية بإدارة الأزمة ومدى براعة وتنظيم الخطط المنتهجة في إدارة أي نوع من الازمات الممكنة الحدوث.

<sup>1</sup> شوقي بوشارب، اتصال الأزمة ودورها في إدارة الازمات مديرية الحماية المدنية لولاية ام البواقي، مذكرة ماستر، قسم العلوم الانسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، 2014 - 2015

علاقتها بدراستنا:

لقد افادتنا هذه الدراسة في كون موضوع الدراسة شبيه الى حد كبير بموضوع دراستنا، حيث ساعدتنا في تحديد أدوات جمع البيانات حيث اعتمد الباحث على المقابلة والملاحظة وهذا ما استخدمناه أيضا في موضوع بحثنا بالإضافة الى الاستمارة .

أما الجانب الذي يختلف عن دراستنا كون الباحث أجرى الدراسة الميدانية بمديرية الحماية المدنية اما دراستنا قمنا بإجرائها في مؤسسة سونلغاز قالمة، كما تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في كون الباحث استخدم " المسح بالعينة " اما دراستنا استخدمت المسح الشامل، كذلك الباحث في دراسته اعتمد على موضوع اتصال الازمة ودورها في إدارة الازمات دراسة حالة مديرية الحماية المدنية ام البواقي، اما موضوع دراستنا كان يدور حول استراتيجيات الاتصال في إدارة الازمات بمؤسسة سونلغاز قالمة، وقد وجهتنا هذه الدراسة في اختيار أدوات جمع البيانات.

الدراسة الثالثة:

بعنوان: استراتيجية إدارة الازمات الاقتصادية في المؤسسات العمومية " دراسة حالة بريد الجزائر سعيدة <sup>1</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في طرح التساؤل الرئيسي التالي: الي أي مدى تؤثر استراتيجية إدارة الازمات الاقتصادية في مؤسسة بريد الجزائر؟

وقد تناولت هذه الدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ هل يؤثر صياغة الاستراتيجية على أداء المؤسسات العمومية؟
- ✓ كيف تتعامل المؤسسات العمومية مع الازمات التي تواجهها؟
- ✓ هل هناك وجود علاقة بين وضوح مفهوم الاستراتيجية ودرجة ممارستها في هذه المؤسسات؟

وقد اعتمدت الباحثة في اجرائها للبحث على عدة مناهج من بينها المنهج التاريخي وذلك في السرد التاريخي للاستراتيجية من ظهورها ونشأتها واما المنهج الوصفي لوصف الازمة الاقتصادية وتحديد الاثار المترتبة والمنهج

<sup>1</sup> زهرة بن جراد، استراتيجية إدارة الازمات الاقتصادية في المؤسسات العمومية دراسة حالة بريد الجزائر سعيدة، مذكرة ماستر، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2017-2018 .

التحليلي من خلال تحليل الازمات التي وقعت في فترة 2009 ودراسة الحالة من خلال الولوج الى ميدان العمل وأدوات جمع البيانات المعتمد عليها من الباحثة في هذه الدراسة هي المقابلة.

#### نتائج الدراسة:

صعوبة السيطرة على الازمات وهذا بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية ضف الى ذلك ضعف الإدارة المسؤولة على القدرة في تبني استراتيجية ملائمة لتفسيرات التي تطرأ على المؤسسات العمومية رغم الصعوبات التي تطرأ على المؤسسات العمومية الا ان هناك تواجد لكفاءات بشرية لتعامل مع إدارة الازمات.

#### علاقتها بدراستنا:

لقد افادتنا الدراسة في كون موضوعنا شبيه بموضوع الدراسة, الا ان وجه الاختلاف يكمن في ان الباحثة اعتمدت على 04 مناهج علمية بينما قمنا في بحثنا بالاستعانة بالمنهج الوصفي فقط لتكون دراستنا ضمن الدراسات الوصفية, ومن خلال استطلاعنا على هذه الدراسة تبين لنا ان استراتيجية إدارة الازمات لها هدف أساسي هو محاولة السيطرة على الازمة ومحاولة احتوائها ويتمثل الهدف الأساسي من خلال دراستنا التي بعنوان " استراتيجيات الاتصال في إدارة الازمات بالمؤسسة الاقتصادية مؤسسة سونلغاز قلمة هو التعرف على الدور البارز الذي يشغله استراتيجيات اتصال الازمة في هذه المؤسسة.

كما يجدر بنا الإشارة الى ان هذه الدراسة قامت الباحثة بإجراء مقابلة مع رئيس الإدارة العامة والمدير الفرعي للخدمات المالية والبريدية للتوزيع, بينما قمنا في دراستنا بإجراء مقابلة مع المكلفة بالاتصال وتوزيع الاستثمارات على باقي فريق إدارة الأزمة, وقد استفدنا من هذه الدراسة كونها تعالج نفس موضوع الدراسة ونفس القطاع الاقتصادي.

الدراسة الرابعة

بعنوان: "اتصال الازمة في المؤسسة الجزائرية" دراسة حالات من المؤسسات الصناعية والخدمية<sup>1</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في طرح التساؤل الرئيسي التالي: كيف يتم تسير اتصال الازمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية؟

وقد تناولت الدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

✓ كيف يسير الاتصال قبل حدوث الازمة في المؤسسات الجزائرية (الصناعية والخدمية)؟

✓ ما هو مسار الاتصال اثناء وقوع الازمة في المؤسسات الجزائرية؟

✓ كيف يفعل الاتصال بعد الازمة في المؤسسات الجزائرية؟

هل هناك فروق واضحة بين المؤسسات (الصناعية والخدمية) الجزائرية على مستوى عمليات اتصال الازمة في مراحلها المختلفة؟

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية فقد استخدمت الباحثة منهج المسح الاجتماعي بالعينة، بالإضافة الى المنهج المقارن حيث يعتبر من بين أكثر الطرق كفاءة للحصول على المعلومات، كما اعتمدت الباحثة على 03 أدوات أساسية عن جمعها للمعلومات، والتي تمثلت في: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة

نتائج الدراسة:

لا تستعمل المؤسسة الجزائرية الاتصال قبل الازمة للوقاية حيث ينفى هذا الدور بل يظهر دور الاتصال بشكل محتشم اثناء وقوع الازمات، وبشكل مكثف نحو الجهات المتداخلة لمواجهة الازمة ونحو المستويات الإدارية العليا فقط، وتبقى خطوط الاتصال الأخرى تنتقل المعلومات عن الازمة بصورة اعتباطية وغير مقصودة وغير مهيكلة تهتم المؤسسات الجزائرية بالاتصال الخارجي الموجه نحو جهات حكومية رسمية معينة، وتعد الازمة جزءا معنيا بما ويخصها، والهدف من الاتصال بها هو خوفها من التعرض للمتابعة القانونية، ولا تهتم على الاطلاق بالاتصال

<sup>1</sup> مهدية هامل، اتصال الازمة في المؤسسة الجزائرية" دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية والخدمية"، أطروحة لنيل شهادة دكتورا، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة.

بوسائل الاعلام باعتبار هذه الأخيرة غير احترافية وعديمة الخبرة، كما ان المؤسسة تهتم بإنقاذه ما يمكن إنقاذه دون الاهتمام بعلاقتها مع الصحافة.

#### علاقتها بدراستنا:

لقد افادتنا هذه الدراسة في كون موضوع الدراسة شبيهة بدراستنا الا ان وجه الاختلاف يكمن في ان الباحثة اعتمدت على أربع مؤسسات وقامت بإجراء مقارنة بينها في استعمال اتصال الازمة في مراحلها الثلاث (قبل، اثناء، بعد) لإدارة الازمة، وعند الاطلاع على هذه الدراسة استنتجنا ان لاتصال الازمة هدف يتمثل في تفادي انحراف المعلومة وهذا ما نسعى لتحقيقه من خلال دراستنا المتمثلة في استراتيجيات الاتصال في إدارة الازمات بمؤسسة سونلغاز قلمة.

كما يجدر بنا الإشارة الى ان الباحثة في دراستها اعتمدت على عدة نماذج من المؤسسات الجزائرية بينما اعتمدنا في دراستنا على مؤسسة واحدة والمتمثلة في مؤسسة سونلغاز قلمة، وقد افادتنا الدراسة في توجيه الدراسة من ناحية الجانب المنهجي والنظري.

#### 6-المقاربة النظرية:

تعد المقاربة النظرية أداة يلجأ اليها الباحث عند دراسة ظاهرة معينة، أي انها بمثابة ربط واسقاط للجانب النظري والجاني التطبيقي العملي للموضوع وهذا من اجل فهم الظاهرة والوصول الى نتائج، وفيما يلي عرض للمقاربة النظرية التي لها صلة مباشرة وموضوع دراستنا:

#### نظرية البنائية الوظيفية:

اذا نظرنا الى تركيبة البنائية الوظيفية على مستوى المصطلح فإنها مكونة من جزئين هما البناء و الوظيفة وهما يختلفان ولكنهما يكملان بعضهما البعض، فالبنائية تشير الى تحديد عناصر التنظيم و العلاقات التي تقوم بين هذه العناصر، و الوظيفة تحدد الأدوار التي يقوم بها كل عنصر في علاقته بالتنظيم الكلي، وهو مدى مساهمة هذا العنصر في النشاط الاجتماعي الكلي، ويتحقق الثبات و الاتزان من خلال توزيع الأدوار على العناصر، في شكل متكامل وثابت، والتنظيم في رأي هذه النظرية هو غاية كل بناء في المجتمع حتى يحافظ هذا البناء على استقراره و توازنه، ولا يسمح التنظيم بوجود خلل في هذا البناء سواء من حيث العلاقات او الوظائف يؤثر على التوازن و الاستقرار

وهنا يجب الإشارة ان الخلل الوظيفي من الناحية البنائية هو الحالة التي يفقد فيها بعض أجزاء النسق التنظيمي توازنها البنائي بسبب ضعف الهيكلة سواء من حيث عدم ادراج بعض الأقسام المكملة او تباعد اقسام التنظيم وتوزيعها بطريقة عشوائية وعدم ترتيبها منطقيا يسهل وظائفها.

وفي هذا السياق يبرز روبرت ميرتن الذي رأى عكس ذلك، فالعناصر في نظره لا يمكن ان تؤدي دائما وظائف إيجابية، فقد تعجز في بعض الأحيان عن أداء وظيفتها وهو ما سماه بالخلل الوظيفي، ففي عام 1949، نشر ميرتن مقالة أصبحت البيان الرئيسي للبنائية الوظيفية، وسعى في هذه المقالة سعيا دقيقا لتوضيح العناصر الأساسية لهذه النظرية و امتدادها الى بعض الاتجاهات الجديد، و أعلن ميرتن بجلاء ان البنائية الوظيفية لا ينبغي ان تدرس الوظائف الإيجابية فقط، بل يجب ان تهتم أيضا بالآثار السلبية " الاختلال الوظيفي " ويجب ان تركز على التوازن الصافي بين الوظائف و الاختلالات الوظيفية او ما اذا كان البناء يقوم بأداء وظائفه او يعاني اختلالا وظيفيا.<sup>1</sup>

#### 7-مسلمات النظرية:

1. النظر الى المجتمع على انه نظام يتكون من عناصر مترابطة، وتنظيم لنشاط هذه العناصر بشكل متكامل
2. النظر الى المجتمع في حركته نحو التوازن ومجموع عناصره تضمن استقرار ذلك بحيث لو حدث خلل في التوازن فان القوى الاجتماعية تنشط لاستعادة التوازن
3. كل عناصر النظام والأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على استقرار النظام
4. كل عناصر النظام والأنشطة المتكررة في المجتمع تعتبر ضرورة لاستمرار وجوده وهذا الاستمرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة تلبية لحاجته<sup>2</sup>

إن لكل منظمة وظيفة وتمثل هذه الوظيفة في اشباع الحاجة التي هي أساس لوجودها الاجتماعي، وكل خلل يصيب المنظمة يؤثر فيها وحتى في منظمة أخرى وهنا يأتي دور البنائية الوظيفية التي تناولت المؤسسة كنسق متكامل ومتوازن وان أي خلل فيها يسبب لها حالة اللاتوازن، وهذا ما نستشفه من مؤسسة سونلغاز قائمة كنسق متكامل ومتوازن وفي حالة حدوث الازمة التي تعتبر خلل وظيفي يصيب المؤسسة، وهذا ما يوجهنا الى دراسة مدى

<sup>1</sup> ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص63

<sup>2</sup> مي العبد الله، نظريات الاتصال، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2010، ص175 .

اعتماد استراتيجيات الاتصال في معالجة هذا الخلل الوظيفي من خلال إبراز اهم الاستراتيجيات الاتصالية الوقائية والدفاعية التي يعتمدها فريق الازمة في إدارة الازمة ومحاولة التقليل من اضرارها.

#### 8-مجالات الدراسة:

يضع الباحث في دراسته الميدانية ثلاثة عناصر أساسية تعتبر ركيزة لحدود بحثه والمتمثلة في:

#### -الحدود المكانية:

ويقصد بذلك المجال الجغرافي الذي تدور فيه الدراسة الميدانية، وقد تمثلت الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز قالة الواقعة شمال شرق ولاية قالم، الكائن مقرها بنهج مرزوق.

#### -الحدود الزمنية:

وهي المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة من بدايتها التي غاية اجراء الدراسة الميدانية وانتهاء بالنتائج المتوصل اليها وفيما يلي عرض لاهم مراحل الدراسة:

**-مرحلة الاعداد النظري:** والتي كانت بداية شهر جانفي 2022 حيث تم جمع المادة العلمية والاطلاع عليها، بالإضافة الى اعداد خطة الدراسة وصياغتها ثم عرضها ومناقشتها مع الأستاذ المشرف ومعالجة الملاحظات المقدمة ومن ثم البدء في الإطار المنهجي والنظري للدراسة الذي قمنا بإنهائه منتصف شهر ماي

**-مرحلة الدراسة الميدانية:** وقد تمت هذه الدراسة بمؤسسة سونلغاز قالم وكانت هذه الدراسة تهدف الى معرفة دور استراتيجيات الاتصال في إدارة الازمات بالمؤسسة، وقد قسمنا فترة البحث الى عدة مراحل وهي على النحو التالي:

- 28 / 02 / 2022 : قمنا بأخذ الموافقة بإجراء الزيارة الميدانية
- 15 / 03 / 2022 : قمنا بإجراء زيارة أولية للمؤسسة موضوع الدراسة من اجل الاستطلاع على المكان قيد البحث وتدوين الملاحظات
- 27 / 03 / 2022 : قمنا بزيارة أخرى من اجل تحديد يوم لقاء مع المكلفة بالاتصال
- 18 / 04 / 2022 : قمنا بالتواصل مع المكلفة بالاتصال التي قدمت لنا معلومات حول المؤسسة وكيفية عملها بالإضافة الى ملفات على شكل PDF

- 27 / 04 / 2022 : قمنا بإجراء مقابلة رسمية مع المكلفة بالاتصال التي زودتنا بالمعلومات جد مهمة حول كيفية إدارة الازمة
- 15 / 05 / 2022 : تم توزيع استمارات البحث على عينة الدراسة في مؤسسة سونلغاز قالمة
- 18 / 05 / 2022 : تم استرجاع الاستمارات من ميدان البحث

### 9- منهج الدراسة:

يعد المنهج العلمي الطريقة المنظمة لدراسة ظاهرة معينة، وذلك قصد التوصل للحقائق، وعادة ما يتوقف تحديد منهج الدراسة على الهدف الذي نسعى اليه وطبيعة الدراسة في حد ذاتها، حيث يعرف المنهج على انه " مجموعة الإجراءات والخطوات الدقيقة من اجل الوصول للخطوات الفكرية والعقلانية الهادفة الى بلوغ نتيجة معينة"<sup>1</sup>

وعلى أساس ما تم إنجازه تدرج دراستنا ضمن الدراسات الوصفية، التي تستهدف الحصول على معلومات دقيقة وكافية حول طبيعة استراتيجيات الاتصال في إدارة الازمات في مؤسسة سونلغاز قالمة، ولهذا يعد المنهج الوصفي المنهج الملائم لدراستنا لذا اتبعنا الخطوات التالية:

- ✓ ضبط الإشكالية من خلال تحديد المشكلة وصياغة التساؤلات.
- ✓ جمع المعلومات الأولية والتي تفيدنا في تحديد أدوات جمع البيانات.
- ✓ تحديد العينة وضبطها.
- ✓ اعداد أدوات جمع البيانات وتصميمها.

### 10- مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في دراستنا في المؤسسة الاقتصادية " مؤسسة سونلغاز قالمة"، التي نهدف من خلالها الى معرفة استراتيجيات الاتصال في إدارة الازمات. وقد اعتمدنا على المسح الشامل لجميع فاعلي فريق الازمة بمؤسسة سونلغاز قالمة، وبما ان موضوع بحثنا يتعلق باستراتيجيات الاتصال في إدارة الازمات فان الفاعلين هنا هم فريق إدارة الازمة في مؤسسة سونلغاز قالمة والمتمثلين في 30 مفردة، وهذا لان فريق إدارة الازمة هنا يمثل مجتمع البحث بالإضافة الى ان هذا الأخير له علاقة مباشرة بموضوع الدراسة

<sup>1</sup> Maurice Angers, initiation pratique a la méthodologie de science humaine, Alger casbah, 1997, p 09

## 11- أدوات جمع البيانات:

إن تجميع البيانات والمعلومات مهمة جدا في البحث العلمي لان دقة النتائج التي يتوصل اليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الوقت تتوقف على الاختيار السليم والمناسب لأدوات جمع المعلومات، فهذه الأخيرة عبارة عن مجموعة من الوسائل والطرق والأساليب التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على المعلومة اللازمة لإنجاز بحثه حول موضوع معين. وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على ما يلي:

➤ **استمارة الاستبيان:** وتعرف الاستمارة على انها: " مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي يتم اعدادها للحصول على معلومات او اراء المبحوثين حول ظاهرة او موقف معين، وتعد من أكثر الأدوات استخداما في جميع المعلومات حيث انها توفر كثيرا من الجهد والوقت على الباحث " <sup>1</sup>

وقد لجانا الى استمارة الاستبيان لما فرضته علينا الدراسة وتتضمن الاستمارة على مجموعة من الاسئلة، وهي مقسمة على 03 محاور أساسية كما يلي:

**المحور الأول:** محور البيانات الشخصية.

**المحور الثاني:** محور الاستراتيجيات الاتصالية الوقائية.

**المحور الثالث:** محور الاستراتيجيات الاتصالية الدفاعية.

ومن اجل إضفاء الدقة على الاستمارة تم ضبط اسئلتها من خلال تحكيمها، حيث قمنا بصياغتها وعرضها على الأستاذ المشرف والأساتذة المحكمين في مجال التخصص وذلك لخبرتهم ومعرفتهم بمجال البحث العلمي الذين قدموا ملاحظات حول مدى تطابقها واهداف الدراسة، وبناءا على ما تم تقديمه قمنا بتعديل الاستمارة ثم توزيعها

➤ **المقابلة:** وتعرف المقابلة على انها: " المحادثة الموجهة بين الباحث وشخص او بين اشخاص اخرين بهدف الوصول الى حقيقة او موقف معين يسعى الباحث التعرف عليه من اجل تحقيق اهداف الدراسة، والقصد من المقابلة الحصول على بيانات يريد الباحث والتعرف على مشاعر وتصرفات وملامح المبحوثين في مواقف معينة " <sup>2</sup>

<sup>1</sup> ذوقان عبيدات واخرون، البحث العلمي، مفهومه، ادواته واساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص 223

<sup>2</sup> ذوقان عبيدات واخرون، مرجع نفسه، ص 46

وقد افادتنا المقابلة من خلال الاستعانة بها في الجانب التطبيقي ولأثبتات المعلومات والتأكد من صحتها، ولقد قمنا باختيار المكلفة بالاتصال لأنها من نفس تخصصنا ولديها خبرة في المؤسسة بالإضافة الى انها فاعلة في فريق إدارة الازمة وهي من قامت بالأشراف علينا في المؤسسة، وقد اعتمدنا في مقابلتنا على عدة أسئلة كانت تدور حول: فريق إدارة الازمة، الاستراتيجيات الوقائية، الاستراتيجيات الدفاعية.

## الفصل الثاني: اتصال الأزمة واستراتيجياته

1. خصائص اتصال الأزمة:

يتميز اتصال الأزمة بمجموعة من الخصائص تجعل منه نوعا متميزا من أنواع اتصال المنشأة، اذ انه يتسم بمجموعة من السمات يمكن ايجازها فيما يأتي:

الفرع الأول: عدم الاستقلالية

حيث يعتبر اتصال الأزمة من اهم فروع اتصال المنشأة، وهذا الأخير إذا لم يتوفر على استراتيجية شاملة للاتصال، فإن ذلك سوف يؤثر بشكل مباشر على فعالية اتصالها خلال الأزمة، وذلك من خلال النظر إلى أن دعائم استراتيجية اتصال الأزمات (كالرسائل والمستهدفين والوسائل)، لا تعدو أن تكون سوى توابع مشتقة من الركائز الأساسية التي تقوم عليها الاستراتيجية العامة لاتصال المنشأة<sup>1</sup> فنجاح الاستراتيجية الأولى مرتبط أساسا بوجود الاستراتيجية الثانية، وهو ما يدل على تبعية اتصال الأزمات بشكل مطلق وتام لاتصال المنشأة.

الفرع الثاني: التشتت والاندماج مع أنواع الاتصال الأخرى

يستند اتصال الأزمة في أصله إلى مرجعية اتصالية مؤسسية، وهذا لا يمنع استلهامه من مختلف جوانب اتصال المنشأة، وذلك من خلال الاتصال الداخلي، باعتبار ان الجمهور الداخلي يعد من أبرز المعنيين بأي أزمة كانت، كما أن اتصال المنتج والعلامة يمثلان محور الأنشطة الاتصالية في تسويق الأزمات، بالإضافة إلى ذلك، نجد بأن الاتصال البيئي يعتبر قطعة أساسية في أي عدة لإدارة الأزمات البيئية، ونفس الشيء يقال بالنسبة للاتصال المالي في حالة الأزمات المالية (كأنخفاض أسعار الأوراق المالية في البورصات مثلا)<sup>2</sup>.

ومن خلال هذا المنطلق، نستشف بأن اتصال الأزمة لا يظهر بهيئة مستقلة، بل يشتمل إلى عدة أنواع لاتصال المنشأة وفق طبيعة الأزمة، وهو ما يؤدي في الأخير إلى اندماجه وذوبانه بشكل كلي في هذه الأنواع، ويفرز بذلك جملة من النتائج نوجزها فيما يأتي<sup>3</sup>:

1- هناك علاقة وطيدة بين مستوى جودة صورة المنشآت ومدى النجاح أو الفشل في إدارة الأزمات: فكلما كانت الصورة قوية وحسنة، كلما ساعد ذلك على تجاوز الأزمات بأخف الأضرار، وهو ما حدث بالضبط مع شركة كوكا كولا في أزمتها التي تعرضت لها في جوان 1999، حيث تم اكتشاف مادة "الدوكسين" (Dioxine) في بعض عبواتها التي تم توزيعها على أطفال المدارس البلجيكية، فبالرغم من عدم ممارستها لاتصال جيد خلال هذه الأزمة، إلا أن ممارستها السابقة لاتصال علامة قوي، سمح لها باحتواء الوضع وبأقل الخسائر، مما يدفعنا للقول في هذه الحالة، بأن

<sup>1</sup> Thierry Libaert, communication, de crise, le choix des messages' Humanisme et Entreprise, n236, paris, Septembre 1999, P13.

<sup>2</sup> Thierry Libaert ,p 13.

<sup>3</sup> Thierry Libaert p.p 13-15.

حضور اتصال العلامة كان قويا جدا وفعالا في إدارة هذه الأزمة، بالمقارنة مع حضور اتصال الأزمات الذي كان محتشما، وبالتالي، كلما كانت ممارسة اتصال الأزمات سيئة وضعيفة، كلما أدى ذلك إلى بروز أنواع أخرى من اتصال المنشأة على حسابه، إذن هناك علاقة عكسية بين مستوى ممارسة اتصال الأزمات ومستوى بروز أنواع أخرى من اتصال المنشأة.

2- يتم تحديد أهداف اتصال الأزمات على أساس رهانات اتصال المنشأة، فحتى ولو يتضح ظاهريا للرأي العام بأن مردود اتصال إحدى المنشآت خلال أزمة معينة كان محدودا جدا، إلا أنه بالنسبة للمنشأة فاتصالها بشكل عام ناجح كون رهانها الاتصالية الذي رفعته مسبقا، قد تحقق بفضل أنواع أخرى للاتصال، وبعيدا عن اتصال الأزمات، وأفضل مثال على ذلك هو ما قامت به شركة التأمينات الفرنسية "أكسا" (Axa) في فيفري 2000، حين قررت رفع قسط التأمين على حياة الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، وهو ما أدى إلى تقهقر مرتبتها في "بارومتر الصورة" (Baromètre d'Image) ب 32% غير أنه من وجهة نظر مالية نجد بأن الشركة قد ارتفع تقييم أسعار أسهمها في البورصة بأكثر من 11 نقطة، فقد يبدو لأول وهلة بأن هذا القرار قد أحدث لها أزمة في صورتها، ولم تنجح في تسيير اتصال أزمته. ولكنها تفوقت من الناحية المالية، وكسبت رهانها الاتصالية بتوظيفها الجيد لاتصالها المالي.

3- في بعض الحالات يظهر اتصال الأزمات بفعالية محدودة جدا، مثلما هو الشأن في وضعية الحوادث القاهرة (Evénement Majeurs). فلا يمكن أن نتصور في كارثتين مثل "تشيرنوبيل" (Tchernobyl) أو "بوبال" (Bhopal) نجاح اتصال الأزمات في التخفيف من حدة الأزمتهن، فالوقوع الكبير لبعض الأزمات لا يمكن أن يصدده في مجمله أي إجراء اتصالي.

تجدد بنا الإشارة إلى أنه بالإضافة إلى الخاصيتين السابقتين، يتميز اتصال الأزمات بخصائص أخرى ترتبط أساسا بجمهوره المستهدف بشكل يختلف من خلاله على الإتصال الكلاسيكي (أي الاتصال التجاري أو الإعلان)، وهو ما يتضح لنا من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 1: الفرق بين اتصال الأزمات والاتصال الكلاسيكي

فرقين أساسين بين الإعلان واتصال الأزمات	
الاتصال الكلاسيكي	اتصال الأزمات
الجمهور المتلقي مشبع بالرسائل: وبالتالي يجب جذب اهتمامه.	الجمهور المتلقي هو بصدد البحث عن معلومات عن الأزمة.
الجمهور المتلقي حيادي وغير متحيز	الجمهور المتلقي غير متسامح وشكالك.

source: Marion Brasseur et Bernard Fourgues, « Communiquer en temps de crise », Revue :

Française de Gestion, Vol 28/137, Paris, (2002), pp.61-70.

تمكننا من معرفة الفرق بين نوعي الاتصال بكل وضوح، فالاتصال الكلاسيكي يكون جمهوره المتلقي مشبعا بالرسائل الإعلانية المنبثقة من عدة دعائم إعلانية وسائطية (Publicité-Médias). دون أن يتم استهداف الجمهور بشكل جيد، فقد تصل الرسائل الإعلانية إلى جمهور غير معني بها، وهو ما ينتج عنه تصرف المتلقين بشكل حيادي وغير متحيز تجاهها، في حين تتبنى الأطراف المستقبلة الأخرى إما سلوكيات مساندة للاتصال التجاري (Publiphiles)، أو معادية لها (Publiphobes)<sup>1</sup>.

أما من ناحية اتصال الأزمات، نجد بأن الجمهور المتلقي يكون في موقف الباحث عن المعلومات، هذه الأخير تكون غير متوفرة كما ونوعا خاصة في بداية الأزمة، كما أن عدم اعتراف المسؤولين بالأزمة وتجاهلهم وإنكارهم لها يزيد الوضع غموضا وتأزما، مما ييقي الرأي العام في حالة حرما وتلهف متزايدين لمعرفة الحقيقة، وهو ما يدفعه إلى تبني سلوك عدم التسامح والتشكيك في كل ما يصدر من طرف المنشأة من معلومات متأخرة، وما يدعم هذا الموقف العدائي أكثر هو انتشار الشائعات والتأويلات من عدة أطراف، وهو ما ينعكس سلبا في النهاية على مصداقية ومن ثم صورة المنشأة. مما لا يعني بالضرورة أن يتصرف الجمهور المتلقي مع كل المنشآت بنفس الشكل، فكلما زاد الوعي الاتصالي للمنشأة بأهمية توفير المعلومة الصادقة والدقيقة والوفية والمناسبة زمنيا لمن يحتاجها، كلما قابل ذلك تفهم وتعاطف وتقدير واحترام من طرف الآخر، وهو ما يدفعنا في الأخير إلى الرغبة في التعرف على المبادئ الأساسية الكفيلة بإضفاء الفعالية والنجاعة والمصداقية على اتصال المنشآت خلال الأزمات.

## 2. وظائف اتصال الأزمة:

وهنا يجب التنويه إلى أهمية التفرقة بين النظام والاتصالات الداخلية والجهود الاتصالية التي تبذل لإدارة الأزمة على المستوى الداخلي للمؤسسة وبين الجهود الاتصالية مع الجمهور الخارجي ووسائل الإعلام.

<sup>1</sup> Jean- Marc Décaudin et Afifa Bouguerra, La communication marketing intégrée, édition Economica, Paris, 2011,p.6.

## 1.2. وظائف اتصال الأزمة بالنسبة للجمهور الداخلي:

- أ- إعلام جميع العاملين في المنظمة أو المؤسسة في كافة المواقع بحدوث الأزمات ورفع درجة الاستعداد إلى أعلى مستوى وتوجيه كل فرد بالتواجد في موقعة والاستعداد لأداء مهامه المكلف بها.
- ب - تقديم بيان موجز ودقيق بنوعية حدث الأزمة أو الكارثة مع توضيح الأسباب والإجراءات الواجب القيام بها، وما تم القيام به على وجه السرعة كإجراءات مطلوبة لاحقا.
- ج- إصدار نشرة داخلية أو تعميم رسمي سريع يتم تعميمه على منتسبي المؤسسة ويتضمن المعلومات المحددة في الفقرة السابقة.

- د- التأكيد على أن المنظمة أو الهيئة مهتمة بتقديم معلومات للعاملين فيها أو منسبها بصفة منتظمة لأنهم سيكونون مقصدا لوسائل الإعلام للحصول منهم على معلومات ومن ثم يجب أن تتوفر لديهم معلومات واضحة وصادقة.

## 2.2. وظائف اتصال الأزمة بالنسبة للمستوى الإعلامي والجمهور العام:

هذه الوظائف تتبلور في العمل على الآتي:

- أ- التركيز على إزالة الغموض الذي يكثف الأزمة منعا للشائعات.
- ب - التعامل بذكاء مع وسائل الإعلام للحد من سلبياتها وإشباع شراحتها إلى المعلومات إبان الأزمة، وبطريقة تكفل عدم تفاقمها.
- ج - إمداد وسائل الإعلام بكافة حقائق الموقف وتطوراتها أولا بأول، والجهود المبذولة في التعامل مع الأزمة.
- د - الصدق والدقة في المعلومات لكسب ثقة الجمهور وضمان دعم موقف الشرطة في مواجهة الأزمة.
- هـ - إعداد آلية للرد على استفسارات الجمهور فيما يتعلق بتطورات الأزمة وجهود مواجهتها.
- و- العمل على أن تجتاز أجهزة الأمن الساعات الأولى للأزمة بثقة وتماسك، وربما اليوم الأول والثاني للأزمة فكل جهود الاتصال تهدف إلى دعم قوات الأمن وكسب الجمهور<sup>1</sup>.

## 3. أهمية اتصال الأزمة:

يتفق جل الباحثين ان للاتصال دور في بالغ الأهمية عبر مختلف مراحل الأزمة، ومن هنا تزايد الاهتمام النظري والعملية باتصالات الأزمة، والتي تتسع لكل أنماط الاتصالات ومجالاته أثناء الأزمات، وفي هذا السياق تطورت على النحو سريع واستخدامات العلاقات العامة لاتصالات الأزمة حيث تعمل العلاقات العامة على الاتصال بجماهير

<sup>1</sup> علي منصور الشميري، دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية، جامعة نابف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص ص 13-14.

المنظمة الداخلية والخارجية بما فيها وسائل الإعلام وأطراف الرأي العام لإخراج المنظمة من ورطتها وتهيئة الظروف لإعادة سمعة المنظمة وصورتها إلى ما كانت عليه من قبل الأزمة.<sup>1</sup>

ويمكن ارجاع البداية العملية الجادة لدراسة أدوار ووظائف الاتصال والإعلام أثناء الأزمات إلى الستينيات من القرن العشرين، فقد أشار الباحثون الأوائل إلى أهمية دور الإذاعة في نقل رسائل التحذير عن الأزمات والكوارث وركزت البحوث على عملية التحذير وتصميم رسائل التحذير وخصائصها والعقبات التي تواجهها لكن أغلب هذه البحوث في الستينيات من القرن الماضي لم تهتم بمجال عمليات الاتصال الجماهيري في مرحلة ما قبل وما بعد انفجار الأزمة أو الكارثة.<sup>2</sup>

ولاتصالات الأزمة أهمية كبيرة في أثناء وقوع الأزمة، وتبرز هذه الأهمية من خلال مجالات ومحاور متعددة:

### 1.3- الانعكاسات النفسية للأزمة: إذ أن الأزمة تترك آثارا نفسية تتطلب معالجة ومواجهة من خلال اتصالات

الأزمة "الخطوة الإعلامية للأزمة"، إذ أن هذه الاتصالات تركز على إزالة هذه الآثار والانعكاسات.

وتجدر الإشارة إلى أن أهم الانعكاسات والآثار السلبية للأزمة هي:

✓ الخوف والتوتر

✓ نقص الشعور بالأمان والتأثر بالآراء والمواقف المعلنة

✓ رواج الشائعات... الخ

### 2.3. تعدد وتنوع وسائل الإعلام في ظل ثورة الاتصالات:

تتمثل أهمية إعلام الأزمة في الظل التعدد والتنوع الكبير لوسائل الإعلام على الصعيد المحلي وعلى الصعيد العالمي، فصارت وسائل الإعلام تتنافس على الاستئثار بالسبق الإعلامي لتغطية حدث الأزمة، ومن هنا، فإن وضع خطة إعلامية محكمة يعد من العوامل الحرجة لتحقيق الإدارة الفاعلة في الأزمة.

### 3.3. الدور المتزايد لوسائل الإعلام في تكوين الآراء والمواقف والاتجاهات:

أصبح الإعلام يلعب دورا متزايد في تكوين آراء الأفراد ومواقفهم واتجاهاتهم، ولم تعد التجربة الشخصية وحدها هي المسؤولة عن هذا التكوين، ومن هنا، فإنه عندما تقع أزمة ما في المؤسسة فإن آراء الأفراد " من داخل المنظمة وخارجها" ومواقفهم واتجاهاتهم وقيمهم تتأثر بدرجة كبيرة بأسلوب وطبيعة تناول وسائل الإعلام لهذه الأزمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد شومان، إدارة الصحف المصرية لكارثة قطار كفر الدوار، دراسة تحليلية لعينة من الصحف القومية والفردية، بحث مقدم إلى مؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين الشمس، كلية التجارة، 1999، ص16.

<sup>2</sup> محمد شومان، "شكاليات في مسار تطور إعلام الأزمات والكوارث"، المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، العدد الثاني، يوليو/ سبتمبر، 2001، ص153.

<sup>3</sup> يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات مدخل متكامل، ط1، اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص254-246.

وتمثل وسائل الإعلام والعاملون فيها جمهورا له أهمية بالنسبة للمنظمات لأنهم يقدمون المعلومات والمضامين التي تساهم في تشكيل الصورة الذهنية لهذه المنظمات، ولذا كان من الضروري التعرف على الإعلاميين الذين يعملون في وسائل الإعلام المختلفة والذين من المفترض قيامهم بتغطية الأزمة التي تواجه خصوصا اذا حدث خصومة أو معادلة أو تكبر أو تجاهل و لهذا فمن الضروري ان يكون هناك تخطيط و اتصال جيدين لمعالجة الموقف كما يجب التعامل مع ملاحظات وسائل الإعلام بكل جدية و دراستها و محاولة تلافيها.<sup>1</sup>

#### 4. أهداف اتصال الأزمة :

يتفق جل الباحثون والمفكرون في حقل الأزمات وإدارتها على أن الاتصال يلعب دور بالغ الأهمية في المراحل المختلفة للأزمات، ومن هنا تنامي الاهتمام النظري والعلمي باتصالات الأزمات، والتي تتسع لكل أنماط الاتصالات ومجالاته أثناء الأزمة، وعلى الرغم من اختلاف المؤسسات واختلاف الأزمات التي تواجهها إلا أنه يمكن تحديد أهداف الأزمة كالآتي:<sup>2</sup>

#### 1.4. أهداف الاتصال في مرحلة الأزمة:

- ✓ سرعة مواجهة الأزمة والحد من خسائرها.
- ✓ طمأنة الجمهور الداخلي والخارجي.
- ✓ التنسيق بين الأجهزة المختلفة المعنية بمواجهة الأزمة.
- ✓ القضاء على الشائعات التي تنتشر في حالة نقص المعلومات المتعلقة بالأزمة.
- ✓ تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات الدقيقة المرتبطة بالأزمة.
- ✓ كسب تأييد الجمهور الداخلي وتعاطف الجماهير الخارجية.

#### 2.4 أهداف الاتصال في مرحلة ما بعد الأزمة:

- وتتمثل هذه الأهداف الاتصالية فيما يلي:
- ✓ الاستمرار في جلب الجماهير نحو أنشطة المنظمة.
- ✓ عدم إهمال المعالجات السلبية لما تنشره بعض وسائل الإعلام والاهتمام بالرد الفوري على كافة الانتقادات.
- ✓ الاستمرار في تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات على أسس إصلاح هياكل المؤسسة وكسب ثقة هذه الوسائل.

<sup>1</sup> Frank Jefkins, public relations techniques, first published, ( london : Heinemann professional Publishing L.T.D 1989), P297.

<sup>2</sup> نايلى خالد، إدارة، إدارة اتصال الأزمة، فيفري 2012 بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، تخصص اتصال وإدارة الأزمات، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013م، ص143.

✓ رصد ردود الأفعال الرسمية والشعبية اتجاه الأزمة واتجاهات الحلفاء والمنافسين لبناء خطط الاتصال الفعال للتعامل مع تلك الفئات.<sup>1</sup>

### 5 نماذج اتصال الأزمة:

لازم الاهتمام الذي لقيه موضوع اتصال الأزمة تعدد النماذج العلمية المتناولة له من طرف العديد من الباحثين وخبراء الإعلام والاتصال، وهي نماذج تختلف من حيث النمط ومن حيث باحث لآخر، فمنها الوقائية والعلاجية ومن تجمع بين الإثنين "الوقائية والعلاجية"، وسنحاول تقديم أشهر النماذج تبعا لكل نمط، وذلك على النحو التالي:

### 1.5 نماذج ذات نمط وقائي:

#### • نموذج اتصالات إدارة القضايا:

إدارة القضايا عبارة عن شبكة ذكاء غير رسمية وتضم هذه الإدارة رؤساء أقسام المنظمة وبعض السياسيين والبرلمانيين والإعلاميين والأكاديميين المرتبطين بأنشطة المنظمة وتجتمع هذه الإدارة على فترات دورية بهدف التحذير المبكر للتهديدات المحتملة التي تواجه المنظمة وتناقش هذه الإدارة أهم القضايا المتعلقة بالنشاط بشكل منتظم للوصول إلى حلول واقعية أو قابلة للتنفيذ ويتم الترويج لها من خلال وسائل الإعلام.<sup>2</sup>

ويرى أصحاب النموذج أن إدارة القضايا تعد بمثابة الوقاية من حدوث الأزمة، وفي هذه المرحلة يكون دور اتصالات الأزمة على النحو التالي:<sup>3</sup>

- مراقبة البيئة والبحث في الأفكار السائدة والاتجاهات المتعلقة بقضايا المنظمة، خاصة القضايا التي يمكن أن يكون لها تأثير ملحوظ في المستقبل القريب.
- تجميع معلومات عن قضايا التي يحتمل أن تسبب إزعاجا أو قلقا للمنظمة، وتقييم هذه المعلومات ومدى ارتباطها بسمعة المنظمة.
- تطوير استراتيجية اتصال تستهدف منع حدوث الأزمة أو إعادة توجيه القضايا على النحو المرغوب من جانب المنظمة وجماهيرها.

ولزيادة فعالية نظم الاتصال في إدارة قضايا المنظمة فإن ذلك يتطلب الاهتمام بالأسس التالية:<sup>4</sup>

- التخطيط والتشغيل الذكي للاتصالات Smart planning operation communication.

<sup>1</sup> حسن عماد مكاوي، الإعلام ومعالجة الأزمات، دار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005، ص 175.148.

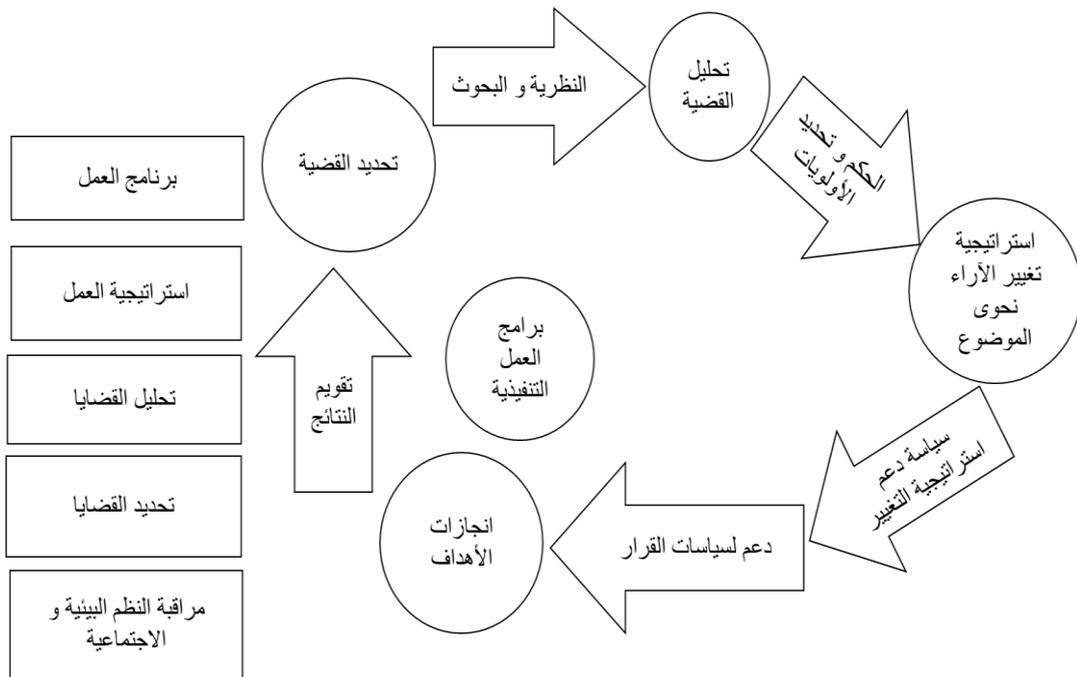
<sup>2</sup> Michal bland, op.cit, p 171.

<sup>3</sup> حسن عماد مكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>4</sup> علي عوجة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتاب، القاهرة، 2005، ص 289.

- إجراء مسح متواصل لموضوعات السياسة العامة في بيئة المنظمة لملاحظة الموضوعات الحساسة التي قد تؤثر سلبا أو إيجابا على مصالح المنظمة.
  - تحليل المعلومات المتاحة حول قوى السوق، وتحليل التأثيرات المحتملة بها على المنظمة وتتم من خلال عمل عقلي لتحليل النظم المختلفة.
  - الدفاع القوي والهجوم الذكي من خلال المشاركة في المناقشات العامة الدائرة حول الموضوعات الحساسة مبكرا كلما أمكن ذلك مع الجماهير العامة، مما يعزز من احتمال نجاح الحملات الاتصالية للمنظمة.
  - تحقيق الاستجابة المطلوبة للمسؤوليات الاجتماعية للمنظمة، ويتطلب ذلك الالتزام بالمعايير الأخلاقية في الممارسات الاتصالية ومراعاة اتجاهات القوى الداخلية والخارجية للمنظمة، وتجسيد ذلك في اتصالات المنظمة.
  - إدماج إدارة القضايا في عملية التخطيط الاستراتيجي لاتصالات المنظمة.
- والشكل التالي يوضح نموذج إدارة اتصالات القضايا:

الشكل رقم 01: يوضح نموذج إدارة اتصالات القضايا



المصدر: علي عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية و إدارة الأزمات، ص 290.

وعن الدور الذي يقوم به القائمين بالاتصال على مستوى المنظمة قصد معالجة القضايا يمكن حصره في النقاط

التالية:<sup>1</sup>

- ✓ التعرف المستمر على دوافع واحتياجات جماهير المنظمة وتحليل تلك الاحتياجات وبناء خطط الاتصال المناسبة لذلك.
- ✓ الاهتمام الكامل بمدركات الجمهور وتبني قضايا لاكتساب المصداقية وتحقيق فعالية الاتصال.
- ✓ إبداء التفهم والرغبة في المشاركة لتحقيق أهداف جماهير المنظمة.
- ✓ العمل على الوصول لحلول مقبولة وقابلة لما يلي رغبات واحتياجات الجماهير.
- ✓ المتابعة المستمرة لما تنشره وسائل الإعلام وتقييم ما يتم نشره فيما يتعلق بنشاط المنظمة ورصد اتجاهات المعالجة الإعلامية لكل وسيلة تمهيدا لإعداد الرسائل المناسبة التي تضمن صيانة الصورة الذهنية للمنظمة.
- ✓ رصد القضايا الجديدة والتنبؤ بتوجهات وسائل الإعلام حيالها.
- ✓ إقامة روابط إيجابية وفعالة مع مندوبي وسائل الإعلام واكتساب ثقتهم وإقناعهم بوجهة نظر المنظمة ودورها في خدمة الجماهير والمجتمع وتوفير كافة البيانات والمعلومات المرتبة بالقضية لمندوبي وسائل الإعلام.
- ✓ توفير المعلومات الكاملة عن القضايا الطارئة، واستباق المصادر الأخرى في إمداد وسائل الإعلام بها.
- ✓ الالتزام بالوضوح والصراحة عند التعامل مع مندوبي وسائل الإعلام والسعي لإقناع مسؤولي هذه الوسائل بوجهة نظر المنظمة والرد على كافة الانتقادات والادعاءات.

وإذا استطاعت المنظمة إدارة القضية بفعالية يمكن ان تتجنب وقوع الأزمة وبالتالي تصل إلى نقطة لا أزمة No crisis أو على الأقل تستطيع تخفيض النتائج السلبية في حالة وقوع الأزمة إلى أدنى درجة ممكنة.<sup>2</sup>

### • نموذج متغير الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية هي "الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم) فهم موحد بينهم) والذي يميز تنظيم عن غيره، وهي القيم المشتركة والمعتقدات التي يعمل بها التنظيم سواء داخله أو مع من حوله والتي تنبثق من محيط العمل، تشمل القيم التنظيمية والثقافة الإدارية والقصص التنظيمية والرموز التنظيمية والطقوس التنظيمية."<sup>3</sup>

ولهذا النموذج بعد وقائي في التعامل مع الأزمات، بحكم أنه يهتم بثقافة المنظمة كمتغير غير منظور يؤثر على درجة سلبية أو إيجابية النتائج المترتبة على إدارة الأزمة، وأن وجود فلسفة تنظيمية تكفل وجود نظم مفتوحة للاتصالات في

<sup>1</sup> حسن عماد مكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 85.84.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 79.

<sup>3</sup> محمد صيرفي، الإدارة الاستراتيجية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008، ص 198.

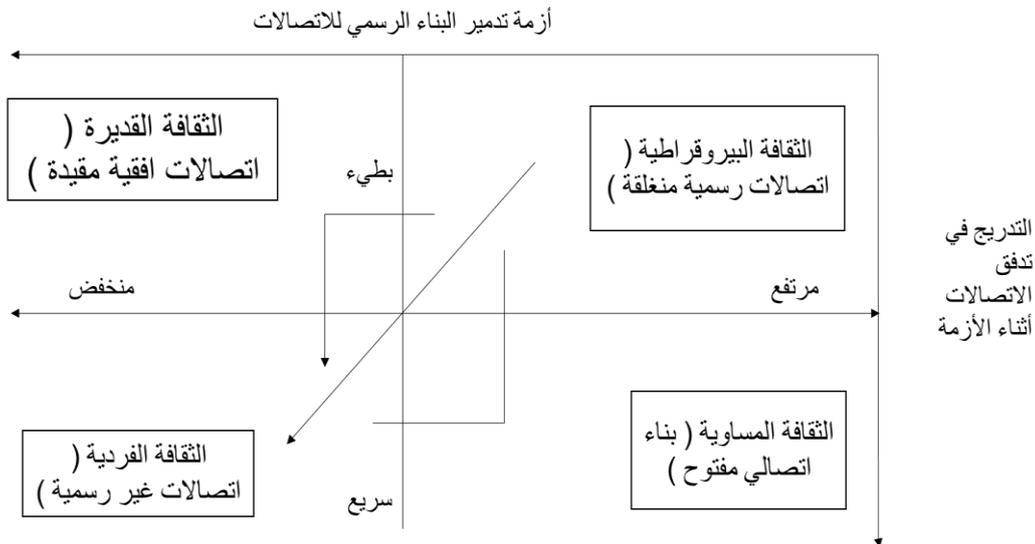
التوقيت المناسب وبالسرعة المطلوبة في تعامله مع وسائل الإعلام هي عامل حاكم في نجاح أو فشل خطة اتصالات الأزمة.

لذا قدم كل من<sup>1</sup> (Weir, Gliver, Penrose.J) نموذجاً لاتصالات الأزمة يوضح تأثير الثقافة التنظيمية على اتصالات الأزمة مستخدماً أربع نظم ثقافية لمنظمات و علاقتها بالنظم الاتصالية للأزمة و هي:

- **منظمات بيروقراطية:** الاتصالات فيها شديدة الرسمية والبطء.
- **منظمات تؤمن بثقافة المساواة:** وهي ذات نظم اتصالية مفتوحة وسريعة وجماعية.
- **منظمات ذات ثقافة تؤمن بالقدرية:** اتصالات أفقية في معظمها مقيدة وبطيئة.
- **منظمات ذات ثقافة تؤمن بالفردية:** تتميز اتصالاتها بالتدفق على أساس غير رسمي.

ووفقاً لتلك الثقافات المتعددة التي تسود المنظمات فإن الأزمات ستؤثر بقوة على المنظمات البيروقراطية التحكيمية الثقافة، وبالتالي فإن فشل الاتصالات سيكون الاحتمال الأكبر لوجود هياكل السلطة الرسمية تمنع الرسائل والمعلومات من التداول وتعرضها للتقنية والتشريح، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 02: يوضح اتصالات الأزمة وارتباطها بطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة



المصدر: علي عوجة، كريمان فريد، إدارة العلاقات بين الإدارة الاستراتيجية و إدارة الأزمات، ص312.

<sup>1</sup> علي عوجة، كريمان فريد، مرجع سبق ذكره، ص 313.311.

ويؤكد Penrose على أن للأزمات معاني مزدوجة ونتائج مزدوجة، فالأزمة تمثل تهديد أو فرصة، فالتهديد يتطلب الاستعداد للمواجهة، وهذا لا بد من أن يتم التحول من نموذج الفعل إلى نموذج الرد بالفعل الذي يهتم بأساليب الوقاية وتحديد آليات الاتصال الجماهير المتأثرة والإجراءات الاتصالية للأزمة المحتملة، وهناك تأثير لثقافة المنظمة على سلوكها الإتصالي في إدارة الأزمة وذلك للأسباب التالية:

✓ ميل أعضاء المنظمة إلى الاعتماد على التسلسل الهرمي التنظيمي في نقل المعلومات دون النظر إلى ضرورة إعطاء أهمية خاصة لنقل المعلومات محدودة بسرعة دون التقييد بالتسلسل الهرمي، وهذا يتطلب ثقافة تنظيمية لدى المستويات الإدارية المختلفة عن دور كل منهم في هذا الشأن ودوره في التدفق السريع والانتقال للمعلومات.

✓ التفسير الخاطئ للمعلومات، وعدم الاهتمام بقياس ردود الأفعال اتجاه قرارات المنظمة.

✓ إهمال بعض المصادر الفرعية للمعلومات، والتي قد تكون ذات أهمية كبرى،) العاملون في المستويات الإدارية (الدنيا).

✓ الاعتماد على اللغة المهنية والفنية المعقدة، وعدم إعطاء الاهتمام الكافي للتعبير، والحرص على نقل الآراء والأفكار بشكل كفي وليس كمي.

✓ تعرض المعلومات أثناء انتقالها إلى عمليات تشريح بالحذف والإضافة.

✓ نقص الروابط الأفقية بين العاملين في بعض المنظمات التي تكون الاتصالات بين الأقران فيها مقيدة.

✓ ضعف خطوط الاتصال الرسمية وتدفق المعلومات عبر قنوات غير رسمية على أساس فردي.

## 2.5 نماذج ذات نمط علاجي:

### • نظرية الاعتذار كنموذج في اتصالات الأزمة: <sup>1</sup>Apologia theory

ترى هذه النظرية أن الكثير من المنظمات تواجه هجوما واتهامات من وسائل الإعلام عندما تواجه تلك المنظمات أزمة، وان الجماهير ترى أن تلك الاتهامات المنشورة صحيحة، فهنا يتعين على المنظمة أن تتقدم باعتذار، و غالبا ما يكون الاعتذار عن عمل قد تسبب للأفراد أو البيئة خطر معنيا في المنظمة إلى تحقيق الربح، و تشير النظرية إلى أنه يوجد استراتيجيات من الاعتذار هي:

✓ تركز المنظمة على موضوعات أخرى، بغرض تشتيت الجماهير وصرفها عن التهمة الأساسية الموجهة إلى المنظمة.

<sup>1</sup>Keith Michael Hearit, The use of counter attach in apologetic public relation crisis, the case of general motors, dateline N.B.C, public relation review, V: 22, N; 03, Fall, 1996, p 233-280.

✓ التركيز على تحدي صحة تلك الاتهامات الموجهة إلى تلك المنظمة، وذلك بتنفيذها والقول بأن تلك الاتهامات لا أساس لها من الصحة.

✓ إصدار اعتذار مضاد يشكك بصفة مباشرة في أخلاقيات وسيلة الإعلام التي وجهت الاتهام.

ووفقا لهذه النظرية فإن الاعتذار له هدفان أساسيان هما:

- السعي إلى رفع الاتهامات الموجهة إلى المؤسسة وإثبات أنها باطلة.

- الحكم بأن الاتهامات باطلة ضد وسيلة الإعلام التي نشرتها.

وإذا تمكن ذلك الاعتذار من إثارة الشبهات حول أخلاقيات وسيلة الإعلام التي نشرت الاتهامات، فسوف يكون من السهل الادعاء بأن تلك الاتهامات لا أساس لها من الصحة.

وترى النظرية أن الهجوم المضاد كاستراتيجية، تزيد من قوة المنظمة في مواجهة الاتهامات ويجب أن تعتمد تلك

الاستراتيجية في الهجوم على:

■ أن تلك الاتهامات والقصة التي رويت بها قد تم نشرها أو إذاعتها بطريقة غير واقعية، و ان هناك تسرع و عدم تحييص من قبل وسائل الإعلام.

■ أن تلك الاتهامات مبنية على قصص قديمة وسابقة وليس لها علاقة بما يحدث.

■ أن تلك القصة المنشورة تحمل اتهامات جوفاء، ولا تسعى إلى تفصي الحقائق، والإشارة إلى أن هدفها الأساسي هو تشويه صورة الشركة لدى الجماهير.

ويؤكد أصحاب هذه النظرية على ضرورة توخي الحذر عند استخدامها، وصلاحيه تطبيقها تتحكم فيها مجموعة من المعايير والظروف وذلك للأسباب التالية:

■ أن الكم الهائل من الاتهامات المنشورة وما يقابله من هجوم من جانب المنظمة قد يأتي بنتائج عكسية ليست في صالح المنظمة.

■ لا تحتاج الجمعيات والمؤسسات الغير ربحية إلى هذه النظرية، إلا في حالات نادرة نظرا لعدم وجود بيئة تنافسية بينها.

■ أن استخدام هذه النظرية يمكن أن يعرض المنظمة للكثير من المخاطر، خاصة فيما يتعلق بتشويه سمعتها وصورتها الذهنية لدى جماهيرها.

أما في الحالات التي يمكن استخدام هذه النظرية يجب الالتزام بالآتي:

■ التركيز على إعداد التقارير والمعلومات اللازمة التي تؤكد عدم صحة تلك الاتهامات.

■ تقديم ما يثبت أن تلك الاتهامات غير صحيحة.

● نموذج الاستجابة الموقفية: **Situational requirements**

يقوم هذا النموذج على فكرة أن لكل أزمة طبيعة وتفاعلات مختلفة، وبالتالي تتطلب استراتيجيات اتصالية مختلفة تعكس المتطلبات الموقفية لها، وهو يفسر بذلك كيفية استجابة اتصالات المنظمة لموقف الأزمة وما تحققه كل استراتيجية اتصالية من أهداف في ضوء فلسفة الإدارة، والتي تؤدي لاختلاف نماذج اتصالات الأزمة تبعاً لاختلاف فلسفة الإدارة كما قدمها (Tilson.J and Stacks.D) وهي على النحو التالي:<sup>1</sup>

❖ **نموذج وكيل النشر:** يعتمد على نقل وجهة نظر المنظمة للجماهير حول الأزمة في اتجاه واحد من المنظمة إلى

الجماهير، ويركز على التكتيكات العاطفية في الرسائل الاتصالية لتفتح الطريق أمام الاستراتيجيات الاتصالية الأخرى، ويتجاهل هذا النموذج الجمهور الداخلي للمنظمة في اتصالات الأزمة.

❖ **نموذج الإعلام العام:** يستخدم لمحاولة تغيير سلوك الجماهير دون إحداث تغيير في سلوك المنظمة، وتندفق فيه

المعلومات في اتجاه واحد أيضاً من المنظمة إلى الجماهير.

❖ **نموذج الاتصال غير المتناسق في اتجاهين:** يستخدم لتحسين عملية التفاهم المتبادل بين المنظمة وجماهيرها،

ويهتم بالاعتماد على التكتيكات العقلية في الرسائل الاتصالية، و يهتم بقياس ردود أفعال الجماهير في تعميق فاعلية الرسائل الاتصالية للمنظمة لمعالجة تأثيرات الأزمة.

❖ **نموذج الاتصال المتناسق في اتجاهين:** يستخدم بهدف بناء الثقة بين المنظمة والجماهير، ويعتمد ذلك على

إجراء تغييرات في سلوك المنظمة لإرضاء الجماهير، ويعطي أهمية لتأثيرات كل أطراف الأزمة في اتصالات المنظمة، لاستخدام استراتيجية شاملة تتضمن مجموعة من الأنشطة الاتصالية تستهدف الجماهير الداخلية والخارجية معاً، لتأسيس تفاهم متبادل بين المنظمة وجماهيرها المتعددة، وعدم إهمال الاتصال بأي فئة، وإعطاء أهمية كافية للاتصالات الشخصية المباشرة إلى جانب الاتصالات المنقولة عبر وسائل الإعلام.

<sup>1</sup> علي عجوة، كريمان فريد، مرجع سبق ذكره، ص 303.302 .

الشكل رقم 03: النموذج المتعدد الأبعاد لاتصالات الأزمة:

الجماهير



المصدر: علي عوجة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية و إدارة الأزمات، ص 303.

• نظرية المباريات كنموذج للاتصال أثناء الأزمة:

اقترحت برسيليا ميرفي<sup>1</sup> (Priseilla . M) إستخدام نظرية المباريات كنموذج لمتخذي القرارات على مستوى الاتصال و العلاقات العامة خلال الأزمة، و لذلك فعند وقوع الأزمة يجب مناقشة كافة المعلومات و الأخبار من جانب القائمين بالاتصال و قبل نشرها بوسائل الإعلام، فالأساس في عملية إدارة الأزمات هو التفاوض بين أطراف الأزمة للوصول إلى أفضل النتائج.

وتفترض هذه النظرية أن هناك لاعبين 02 أو أكثر يسعى كل منهم لتحقيق أهدافه، وأن أحد اللاعبين هو جهاز الاتصال، والآخر هو الجمهور سواء كان داخلي أو خارجي، وعلى اللاعبين اختيار الألعاب والاستراتيجيات المناسبة للوصول إلى أفضل النتائج.

و من الناحية العلمية، فإن هذه النظرية تستخدم كأداة تحليلية لصناع القرار، حيث تتيح للمسؤولين تنظيم بدائل و اختيار الاستراتيجيات المناسبة و الممكنة، و وفقا لهذه النظرية فإن الوقت يلعب دورا هاما لاتخاذ القرار المناسب خلال الأزمة، لذلك يجب على مسؤولي الاتصال الاهتمام بعملية الوقت عند القيام بترتيب مؤتمر صحفي أو

<sup>1</sup> Priseilla Murphy, using games as model of crisis communication, public relation review, V :xiii, N: 04, Winter,1987, pp: 19-28.

نشر أخبار متعلقة بالأزمة، و في هذه الحالة فإن القائم بالاتصال هو اللاعب الأول في المباراة، و اللاعب الآخر هو وسائل الإعلام، وفي هذه المباراة فإن تحقيق الهدف بالنسبة لوسائل الإعلام هو الحصول على المعلومات إخبارية عن الأزمة، أما تحقيق الهدف بالنسبة للقائم بالاتصال هو جعل الأزمة تحت السيطرة الكاملة قبل أن تصل أخبارها إلى الجمهور، (أي حتى يتمكن فريق إدارة اتصالات الأزمة من إعداد القصة الإخبارية التي تخدم الإدارة العامة للأزمة). لذلك فإن نظرية المباريات بمختلف جوانبها و استراتيجياتها هدفها واحد، و هو صياغة مبادئ كاملة بصورة رياضية لتحديد كل ما هو السلوك الرشيد لأنواع معينة من المواقف الاجتماعية، و السلوك الرشيد هو سلوك مخطط لإنتاج قرارات و مسارات تجسد أقل السبل تكلفة لتحقيق الأهداف، و هي بذلك أسلوب للتحليل و أسلوب لاختيار مسارات الفعل المثالي في المواقف أثناء الأزمات.

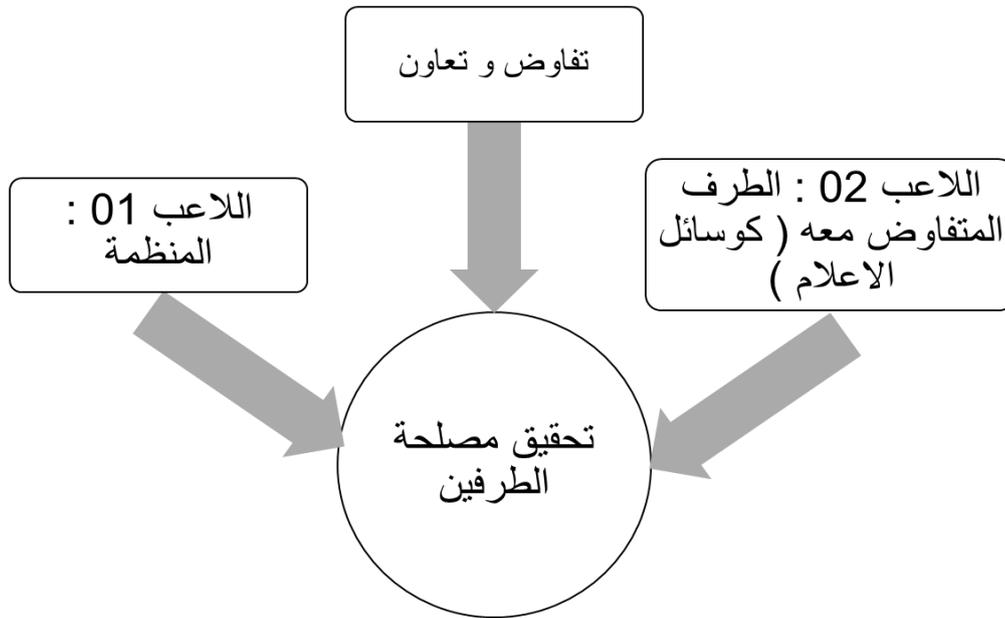
ومن المباريات التي يمكن عرضها في ظل هذه النظرية كنماذج لاتصالات الأزمة نذكر:<sup>1</sup>

❖ **المباراة الصفريّة:** وفيها لا بد أن يربح أحد اللاعبين ويخسر الآخر، وعلى سبيل المثال قد يحصل أحد الصحفيين على معلومات قد تضر بسمعة المنظمة في حالة نشرها، ولكنه سيعزز موقفه المهني بهذا النشر وفي هذا مكسب له خسارة للمنظمة.

❖ **المباراة الغير الصفريّة:** و في هذه المباراة تكون هناك فرصة لجميع اللاعبين لتعظيم العائد لكل من الفريقين عن طريق التفاوض، و ليس في هذه المباراة خاسر فجميع اللاعبين يربحون بصورة أو بأخرى، و التعاون بين اللاعبين أساسي في هذه المباراة، لأن القضية ليست خسارة أو مكسب و قد تم تطبيق هذه المباراة في أزمة "التنيليون" لشركة "جونسون أند جونسون"، و فيها تحقق مكسب لجميع الأطراف عن طريق التعاون بين اللعبين، فوسائل الإعلام استطاعت أن تقدم تفصيلات الأزمة و ردود الأفعال، و في نفس الوقت استطاعت الشركة القيام بمجموعة من الأفعال و الأنشطة و كسبت بها احترام و تقدير الرأي العام، و يمكن توضيح المباراة غير الصفريّة من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> منى صلاح الدين شريف، إدارة الأزمات وسيلة للبقاء، دار البيان للنشر، القاهرة، 1998، ص 166، 170.

الشكل رقم 04: رسم توضيحي للمباراة الغير صفيرية:



المصدر: علي عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية و إدارة الأزمات، ص299.

❖ **المباريات في الوقت:** و هي تهدف إلى اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، و مثال ذلك سيناريو التالي: عند إبلاغ مدير الاتصال و العلاقات العامة بإحدى الشركات الكيميائية بوقوع حادث بخط أنابيب في أحد أجزاء النظام، و أن العمال يحاولون تحديد مكان الكسر و قد يستغرق ذلك عدة ساعات، و لذلك يعلم المدير بأن هذا الوقت غير مناسب لإبلاغ وسائل الإعلام بالحادث، و أن التأخير في صالح الشركة لأنه يمكن السيطرة على الموقف و ان النشر قد يخلق الأزمة و يضر بسمعة الشركة، و حتى إذا لم يتم السيطرة على الموقف فإن هذا التأخير سيمكنه من إعداد المعلومات المناسبة للموقف، و إن السرعة في النشر لن تكون في صالح الشركة.

ولكن الوقت يعتبر في غاية الأهمية، لأن معرفة وسائل الإعلام بالحادث من مصادر أخرى سيؤدي لاتخاذ مواقف معادية اتجاه الشركة، و هنا سيكون مدير الاتصال و العلاقات العامة أحد اللاعبين ووسائل الإعلام اللاعب الآخر، و أن النشر عن الحادث عن طريق مصادر أخرى سيكون مكسبا للاعب الثاني و خسارة اللاعب الأول، لذلك يجب على المدير أن يتبع الإستراتيجية التي تقلل من خطورة الموقف عن طريق الموازنة بين تأخير الإعلان و خطر التغطية الإعلامية و وصولها للرأي العام، و هدف المباراة هنا الوصول إلى الوقت المناسب للإعلان عن الأزمة.

3.5 نماذج ذات غط وقائي وعلاجي:

• نموذج برات و هيريرو: Pratt & Herrero

يقوم هذا النموذج على أن لكل أزمة دورة حياة، و يمكن استخدام دورة حياة الأزمة بمراحلها المختلفة (الولادة، النمو، النضج، الموت) في محاولة منع الأزمة قبل ولادتها (إجهاض الأزمة) أو الاستعداد لمواجهتها قبل أن تحدث، و الإدارة التي لا تهتم بالتعامل مع المشكلات إلا بعد أن تتحول إلى أزمات تحدد مصالحها في إدارة قاصرة، و لهذا وضع Pratt.Cornelues & Herrero . Gonzales نموذجاً لإدارة اتصالات الأزمة يتكون من أربعة مراحل أساسية

هي:<sup>1</sup>

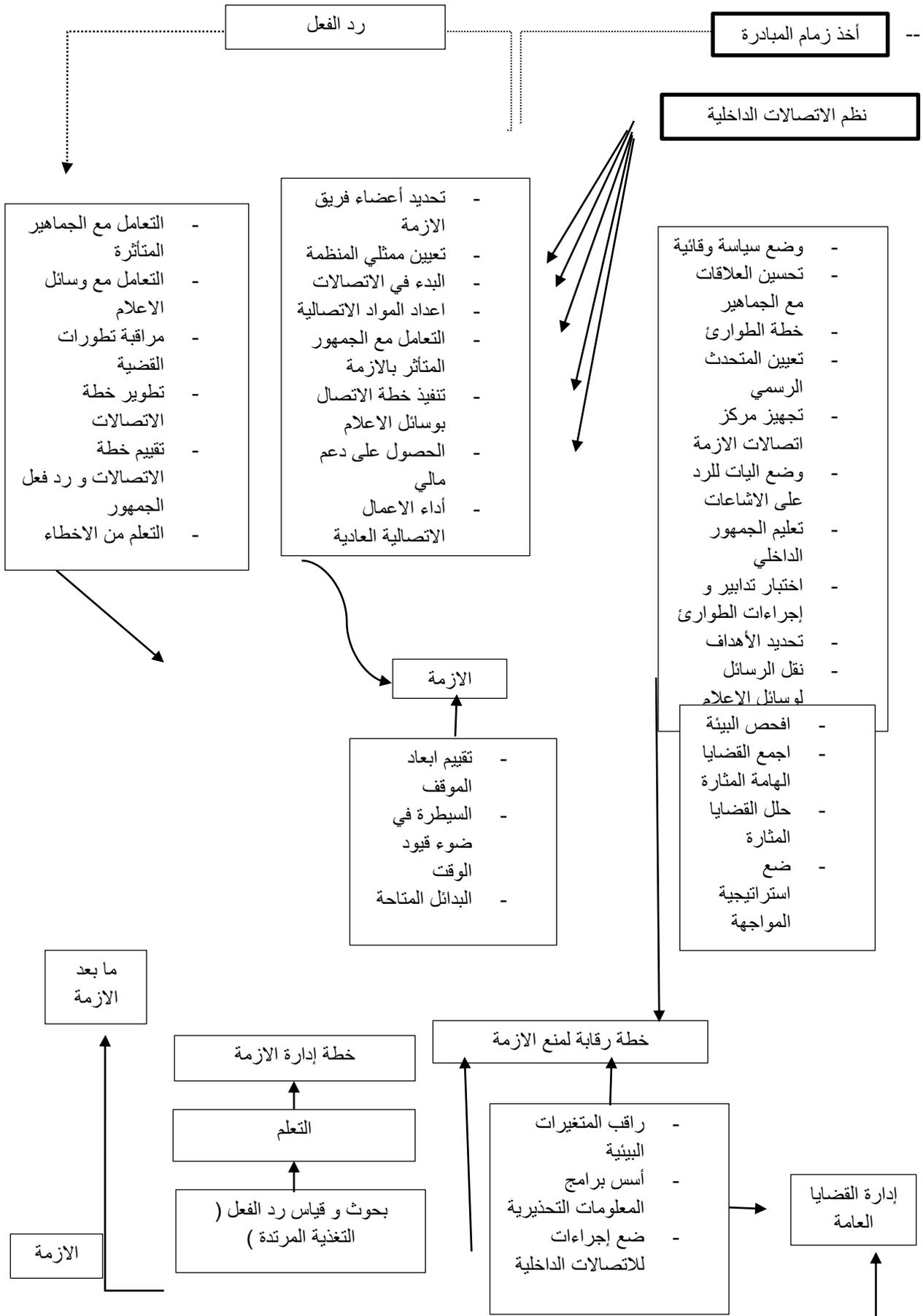
❖ المرحلة الأولى: تقييم العوامل البيئية وتطوير استراتيجية اتصالية وقائية لمنع وقوع الأزمة، "اتصالات إدارة القضايا".

❖ المرحلة الثانية: التخطيط لاتصالات الأزمة بهدف الوقاية والاستعداد، "تفعيل الاتصالات الداخلية".

❖ المرحلة الثالثة: تنفيذ خطة اتصالات بهدف مواجهة الأزمة، "توجيه رسائل المنظمة للجماهير المستهدفة، من خلال وسائل الإعلام/ برنامج إعلامي داخلي"

❖ المرحلة الرابعة: إجراءات الاتصالات ما بعد الأزمة، لاسترضاء الجماهير من خلال برامج اجتماعية برامج مصورة، وتطوير استراتيجية إعلامية طويلة المدى قائمة على التغذية الرجعية.

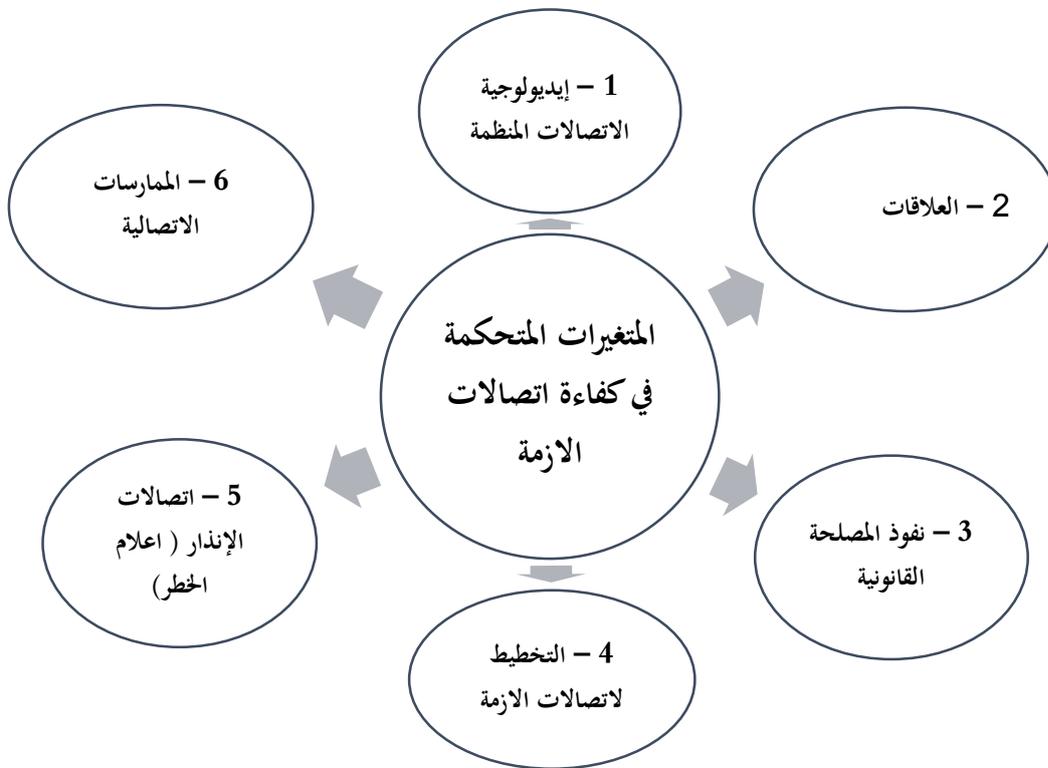
<sup>1</sup>علي عجوة، فريد كريمان، مرجع سبق ذكره، ص300.



• نموذج مارا Marra لاتصالات الأزمة<sup>1</sup>:

هو نموذج يهتم بالمتغيرات الرئيسية المؤثرة على كفاءة إدارة الاتصالات أثناء الأزمة، ويفسر العلاقة بين خطة الاتصالات ومخرجاتها، ويؤكد على ضرورة اعتبار الاتصال جزء هام في صناعة القرارات الاستراتيجية لإدارة الأزمة استراتيجيا، وسنحاول أولا تمثيل هذا النموذج في الرسم التالي لتتناول بعدها كل متغير على حدى وفقا لما قدمته صاحبة النموذج مارا:

الشكل رقم 06: يمثل نموذج مارا Marra لاتصالات الأزمة:



Source :Marra Francis John : Crisis Public Relations A Theoretical Model, U.S.A, Published PH, 2001, p:67.

- ❖ **إيديولوجية اتصالات المنظمة:** وهي ثقافة الاتصالات التنظيمية والفلسفة التي تؤمن بها المنظمة، فبعض المنظمات تملك إيديولوجيات اتصالية مفتوحة تشجع وتساعد على الاتصالات داخليا وخارجيا مع الجماهير المعنية لمنظمة، وفي المقابل توجد منظمات مغلقة السياسة الاتصالية، سواء من الداخل أو الخارج.
- ❖ **العلاقات:** ويقصد بها علاقة المنظمة مع جماهيرها المعنية، والعلاقات إما تكون سلبية أو إيجابية أو محايدة، وعندما تكون علاقات المنظمة ضعيفة مع جماهيرها في الأوقات العادية فإن هذه العلاقات تزداد سوءا أثناء

<sup>1</sup>علي عجوة، كرمان فريد، مرجع سبق ذكره، ص301.

الأزمات، والعلاقات الإيجابية حسب هذا النموذج هي: الثقة، التفاهم، الرضى، التوافق بين المنظمة وجمهورها، المصادقية.

❖ **نفوذ المصلحة القانونية:** إن قوة الإدارة القانونية بالمنظمة متغير قوي قد يؤثر في الاتصالات عند مواجهة الأزمة، فعند نشوب الأزمة دائما تتعارض نصائح المقدمة إلى الإدارة بين القائمين بالاتصال و الإدارة القانونية، فرجال القانون ينصحون الإدارة بالتكتم مع الجماهير أثناء الأزمة خوفا من أن تلحق بالإدارة مسائلات قانونية قد تكلفها الكثير في المحاكم، و عكس ذلك فإن القائمين بالاتصال دائما ينصحون الإدارة بأن تقول الحقيقة و بأسرع وقت ممكن من أجل أهداف طويلة المدى و قد لا تكون ملموسة على المدى القريب، مثل سمعة المنظمة و صورتها أمام الجماهير.

❖ **التخطيط لاتصالات الأزمة:** وتعني الاتصالات المنظمة القائمة القائمة على خطط موضوعة مسبقا من أجل التعامل مع ظروف الأزمة، وخطط اتصال الأزمة تشتمل على عمليات الهدف منها توفير الاتصالات اللازمة لإدارة الأزمة أثناء وقوعها.

❖ **اتصالات الإنذار (إعلام الخطر):** و هي الاتصالات التي تتم بين المنظمة و جمهورها و خاصة الجماهير الخارجية قبل وقوع الأزمة بوقت طويل، و هي تعني كذلك إعلام و تثقيف الجماهير المعنية عن احتمال وقوع الأزمات أو المخاطر قد تؤثر عليها.

❖ **الممارسات الاتصالية:** المنظمة عندما تواجه أزمة ما فإنها قد تختار واحدة من استراتيجيات الاتصال التالية:

- استراتيجية السكوت أو لا تعليق.
- استراتيجية الاتصال باتجاه واحد أو الاتصال غير المتناسق.
- استراتيجية الاتصال باتجاهين أو الاتصال المتناسق.

• **نموذج بيرنت Burnett لاتصالات الأزمة:**

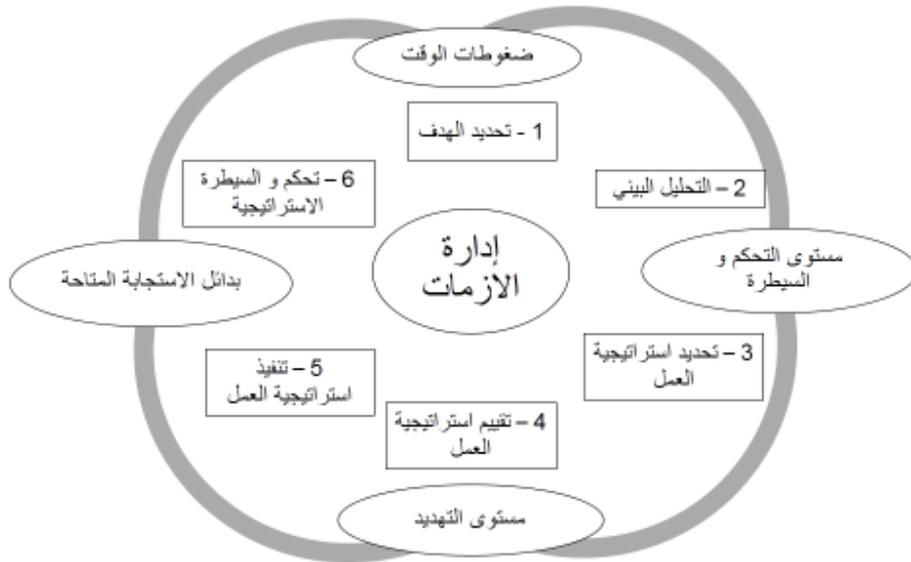
إن إدارة الأزمات هي عملية إدارة مستمرة تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتهيئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين<sup>1</sup>، والواقع أن

<sup>1</sup> محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص167.

وجود تغذية عكسية يعززها كفاءة الاتصال ويشذب المعلومات بطريقة تجعل منها أكبر انسجاما مع ما تستهدفه الإدارة الاستراتيجية من غايات.<sup>1</sup>

لذلك يعتبر نموذج Burnett من بين نماذج الاستراتيجية، كونه ينطلق من التخطيط الاستراتيجي لاتصالات الأزمة، و يعتمد على وظائف ثلاثية الأبعاد تتعلق بالأنشطة الاتصالية المختلفة قبل، أثناء، بعد الأزمة "كما موضح في الشكل التالي"، وتدرج الوظائف على تطبيق استراتيجية نظامية لإدارة عملية اتصالات الأزمة تبدأ من المهام الوقائية و تنتهي بالاتصالات التنفيذية، آخذت في اعتبارها عدة متغيرات، هي مستوى التهديد الذي تسببه الأزمة، تقييم الاستراتيجية و البدائل المتاحة قدرة القائمين بالاتصال على التحكم السيطرة في ضوء قيود الزمن، و البناء التنظيمي الجماعي و الفردي السائد في المنظمة.

الشكل رقم 07: نموذج Burnett للتخطيط الاستراتيجي لاتصالات الأزمة:



المصدر: علي عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية و إدارة الأزمات، ص304.

و مضمون هذا النموذج<sup>2</sup> انطلاقا من الشكل السابق الذي يوضح أن إدارة الأزمات هي عملية استراتيجية أساسا تتطلب قيام فريق اتصالات الأزمة بستة "06" مهام رئيسية للإدارة الاستراتيجية اللازمة هي:

✓ تحديد الهدف Goal Formation

✓ التحليل البيئي (الداخلي و الخارجي) Environmental Analysis

<sup>1</sup> حميد الطائي، بشير العلاق، أساسيات الاتصال، نماذج و مهارات، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 1998، ص94.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص305.

✓ تحديد وصياغة الاستراتيجية Strategy Formulation

✓ تقييم الاستراتيجية Strategy Evaluation

✓ تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation

- التحكم والسيطرة على الاستراتيجية Strategic Control

وتتأثر هذه المهام الست "06" التي يضطلع بها الاتصال في عملية الإدارة الاستراتيجية للأزمة بعدة كوابح وقيود

كما هو موضح في الشكل السابق:

✓ ضغط الوقت Time Pressures

✓ مستوى التحكم التنظيمي في الموضوعات المثارة "القضايا" Control Issues

✓ مستوى التهديد أو الخطورة Threat Level Concens

✓ قيود البدائل المتاحة

فإدارة الأزمة تتطلب قرارات تتسم Response Option Constraints بالسرعة والحالية، و ضغوط الوقت يشكل تحديا كبيرا للقائمين بالاتصال للقيام بكل مهمة من المهام الست التي يتكون منها نموذج الإدارة الاستراتيجية للأزمة، حيث تضطر الإدارة إلى اتخاذ القرارات سريعة و تنفيذها بشكل فوري أثناء الأزمة مثل: منتج به عيوب أو تعرض للإتلاف المتعمد و الشيء الذي يتطلب شهور عديدة من الفحص و التدقيق للظروف الطبيعية، و يضاف إلى هذا العامل بعض العوامل الأخرى المؤثرة على إدارة الأزمة، هي درجة التحكم و السيطرة حيث تؤدي بعض الأزمات إلى أن تفقد المنظمة القدرة على التحكم في الأحداث، كما أن الأزمات تخلق تهديدات تختلف في نوعها و شدتها، و هو ما يفرض تحديات لا يمكن تجاهلها أمام الإدارة عند تحديد و تنفيذ و تقييم استراتيجية مواجهة الأزمة، و يجعل من الصعوبة بما كان التنبؤ بنوعية التهديدات الناتجة عن الأزمة و تحديد درجة شدتها، هذه الكوابح الأربعة تشكل قيود على بدائل الاستجابة المطلوبة من الإدارة.<sup>1</sup>

و يرى Burnett أن إدارة الأزمات تتطلب إتباع أسس الإدارة الاستراتيجية، بدءا من الخطة الأولى الحاسمة و هي التحديد السليم لهوية الأزمة، مروراً لتحليل الظروف البيئية المحيطة و تحديد الهدف، ثم تحديد و تقييم بدائل الاستجابة المطلوبة، و أخيرا مهام التنفيذ الاستراتيجي الذي يتطلب من المنظمة إعادة ترتيب و حشد قوى المواجهة لديها من مواردها البشرية و المادية معا، حتى يتحقق لها التحكم الاستراتيجي في موقف الأزمة، و يوضح الجدول

<sup>1</sup>مرجع نفسه، ص306.

التالي النظرة المتكاملة لعملية الإدارة الاستراتيجية للأزمة في ثلاث مستويات متدرجة هي: التحديد ، المواجهة ، إعادة الترتيب ، كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 02: يوضح الإدارة الاستراتيجية لاتصالات الأزمة حسب نموذج Burnett

مستويات إدارة الأزمة	الأهداف	تحديات اتصالات الأزمة	الأدوات الاتصالية
تحديد الموقف بناء على التحليل البيئي	فهم الموقف	نظام المعلومات للعلاقات العامة يتسم بالحساسية للأزمات	. بحوث العلاقات العامة . تقرير يتضمن بيان المشكلات
المواجهة: تشكيل وتقييم وتنفيذ استراتيجية المواجهة	تقليل المخاطر ووضع خطط المواجهة	الالتزام بأسس الاتصال الاستراتيجي	— خطة للاتصالات متعددة الأنشطة والمجالات . تجزئة الجمهور المستهدف . حملات إعلامية وإعلانية
إعادة ترتيب الأوضاع والتحكم الاستراتيجي	حل المشاكل — التعلم . السيطرة	اتصالات داخلية مكثفة لإدارة القضايا الهامة	— بحوث العلاقات العامة الخاصة بالقضايا الداخلية

المصدر: علي عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية و إدارة الأزمات، ص 307.

ومن المسلمات التي أكدتها جميع الدراسات في مجال مواجهة الأزمات، أن الاتصال الفعال يقوم بدور جد مؤثر سواء على المستوى الداخلي للمنظمة أو البيئة المحيطة بها، وهذا من خلال وجود قنوات تدفق المعلومات في الاتجاهين.<sup>1</sup>

وعلى هذا الأساس يشير Burnett من خلال نموده إلى دور الاتصالات الاستراتيجية الداخلية والخارجية في مواجهة الأزمة، وهو ما نتطرق إليه فيما يلي:<sup>2</sup>

1. الاتصالات الداخلية: تتطلب الإدارة الفعالة للأزمة بناء ثقافة تنظيمية موجهة و مرنة من خلال الاتصالات

الداخلية التي تعمل على إعلام الموظفين و توعيتهم بالمفاهيم الأساسية لإدارة الأزمة، و حثهم على القيام بأدوار المنوطة بهم، و خلق دوافع المشاركة لديهم و تطوير مهارات الموظفين في هذا الشأن من خلال عملية للتسويق الداخلي لتلك الأخطار و المفاهيم، و هي مهمة تتطلب عمل طويل الأجل لتحقيقها "من خلال التخطيط" و إعطاء القائمين بالاتصال الدعم الإداري المطلوب لتعميم و تنفيذ برامج اتصالية داخلية، حيث تلعب برامج الاتصالات الداخلية دور حيوي في تنفيذ استراتيجية مواجهة الأزمة، حيث يتم تقييم جمهور

<sup>1</sup> Michal bland, op.cit, pp49-50.

<sup>2</sup> علي عجوة، كريمان فريد، مرجع سابق، ص 308,307.

الموظفين إلى قطاعات هامة و تصميم الاتصالات الملائمة لكل مجموعة منهم، و تحديد احتياجاتهم التنفيذية و تدريب و تنظيم أفراد لمساعدة في مواجهة الأزمة، و يمكن أن تحقق برامج الاتصالات الداخلية نتائج سريعة يمكن حسابها في مدة قصيرة الأجل.

2. **الاتصالات الخارجية:** يتطلب مواجهة الأزمة والحد من تأثيراتها السلبية تخطيط وتنفيذ اتصالات استراتيجية بالبيئة الخارجية للمنظمة، وهي اتصالات تتطلب برامج طويلة الأجل لتحقيق السيطرة بقدر أكبر على المتغيرات البيئية المتعددة، وبتاح للعلاقات العامة استخدام أدوات وأساليب اتصالية مختلفة مثل: الحملات الإعلامية لتأسيس صورة إيجابية عن المنظمة لدى الجماهير والقيام بسلوك مبادر ونشط بمجموعة من الأنشطة الاتصالية للحد من التأثيرات العكسية اللازمة.<sup>1</sup>

### 6. مبادئ اتصال الأزمة:

هناك مجموعة من المبادئ التي تتوفر في اتصال الأزمة التي تعطي دفعا قويا لإدارة الأزمات، في حالة ما إذا تم احترامها، ومن هذه المبادئ نذكر ما يأتي<sup>2</sup>:

#### الفرع الأول: السرعة في رد الفعل:

تعد الخفة في التصرف الاتصالي من بين أهم عوامل النجاح في اتصال الأزمات؛ فكلما تأخرت المنشأة في رد فعلها الاتصالي تجاه مخلفات الأزمة، كلما ازدادت الإشاعات وخيمت الشكوك حول مدى قدرتها على التعامل الجيد مع الأزمة، مما يدفعنا للقول بأنه:

1 - ينبغي التفرقة بين السرعة والتسرع، وذلك من خلال عدم الاندفاع إلى قول كل شيء، والتصريح بكل ما هو متوفر من معلومات، والإجابة على كل الأسئلة المطروحة، ومحاولة الاستجابة لكل الانشغالات من أول وهلة فهذا من شأنه أن يضع المنشأة في ورطة، بالنظر إلى التطور الغير متوقع لسياق الأحداث لاحقا، مما قد يعاكس تماما ويتناقض مع كل ما قد تم التصريح به سابقا، لذلك يستحسن الخفة في رد الفعل مع الحرص على توفير المعلومات الأساسية الكفيلة مبدئيا بتوضيح ما حدث. وما تم اتخاذه من تدابير لمعالجة، وتجنب التسرع في التصريح بكل ما قد يفضي إلى مآزق سيزرتب عنه سحب المصدقية من كل ما سيتم الإدلاء به مستقبلا.

2- لتجسيد السرعة في التصرف الاتصالي، يستحسن احترام أهم شرط لتحقيق ذلك، والمتمثل أساسا في عدم تضييع الوقت غير أن هناك في المقابل عدة عوائق تحد من الوفاء بهذا الشرط الذكر من أبرزها:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Danielle Maisonneuve, op.cit, p :09.

<sup>2</sup> Michel Ogrizek et Jean –Michel Guillery, op.cit.pp.78-85.

<sup>3</sup> Ibid., p,79.

- التأخر في جاهزية المعلومات داخليا، نتيجة عدة أسباب نذكر من بينها ثقل تداول المعلومات بين المستويات السلمية داخل الهرم التنظيمي.
- جمع المعلومات الدقيقة والوافية يتطلب عادة وقتا طويلا نسبيا.
- وضعية الموارد المتاحة للمنشأة قد لا تتناسب مع المتطلبات المستعجلة التي يفرضها اتصال الأزمات، فوسائل الاتصال التي لا تفي بالغرض، كمركز استقبال للمحلات الهاتفية لا يستطيع استيعاب الكم الهائل من الاتصالات، ومركز القيادة ( Poste de Commandement ) الغير مجهز بالشكل الكافي لتسهيل عمل خلية الأزمة، كلها عوامل إعاقة تقلل من فعالية ونجاعة اتصال الأزمات، وتفوت على المنشأة فرصة التدخل الاتصالي السريع.
- البحث على المثلية المبالغ فيها في إعداد البيانات الصحفية، وهو ما يثر سلبا على مضمونها، ويأخذ من الوقت كثيرا قبل الإدلاء بها

3- عمليا، ومن أجل تلافي كل العراقيل المذكورة سابقا يتطلب الأمر التجهيز المسبق لعدة كاملة لإدارة الأزمات، وهو ما يعني ضمنا وضع إجراء يسمح بتداول المعلومات بشكل سلس بين مختلف المستويات السلمية (من بحير من؟)، وتوضيح الأدوار بشكل سليم (من يعمل ماذا؟)، وتوفير كل الإمكانيات لتسهيل عمل أعضاء خلية الأزمة.

يرى المتخصصون أن المدة الزمنية التي يتطلبها التدخل الاتصالي السريع بعد حدوث الأزمة مباشرة هي ساعتين<sup>1</sup>، وهو الوقت الملائم لإخبار وسائل الإعلام والأطراف المجاورة للمنشأة (Riverains)، والهيئات الوصية وحتى الجمهور الداخلي، وباقي الأطراف الفاعلة الأخرى المعنية بالمعطيات الأولية حول الأزمة.

### الفرع الثاني: الاستباق على المدى المتوسط

تعد الاستجابة الفورية، كما رأينا سابقا، ضرورة ملحة تملئها متطلبات إدارة الأزمات عموما، وإدارة اتصال الأزمات خصوصا، ولكن هذا لا يعني في المقابل التقليل من شأن مقارنة التفكير على المدى المتوسط، إذ لا يستحسن تقوقع أعضاء خلية الأزمة وانغلاقهم على أنفسهم، باتخاذهم من كل ما هو تسيير للقريب العاجل مبدأ متفردا، ومفضلا في إدارة أي أزمة، فما هو معلوم عن الأزمات أنها ذات طابع ديناميكي: تظهر في البداية بشكل، ثم تتوالى الأشكال وتتعدد مع استقرار الأزمات واستتبابها، وقد تتولد عنها أزمات أخرى مع تطور سباق الأحداث لذا، من الأجدر لخلية الأزمة أن تتبنى إلى جانب أسلوب التدخل السريع، نمط إدارة يقوم على توقع ما قد سيحدث في الأجل المتوسط، وذلك من خلال رسم سيناريوهات تسمح بتوضيح الرؤية لأعضاء الخلية، وتساعدهم على الاستعداد بشكل أفضل لمجابهة التدايعات القادمة للأزمة، والتي تذكر من بينها.

<sup>1</sup> Michel Ogrizek et Jean –Michel Guillery, op.cit.pp.79.

- قد يتبادر للذهن لأول وهلة بأنه تم التحكم التقني في مخلفات الأزمة، لكن سرعان ما قد تنفلت زمام الأمور، ويخرج الوضع عن نطاق السيطرة مجدداً.
- . حصيللة الخسائر البشرية قد تتناقل في الأيام المقبلة، لتبلغ حداً مقلقا لدى الرأي العام.
- . الأثر البيئي للأزمة قد يكون مبدئياً منعدماً، لكي يتحول لاحقاً ليصبح سلبياً.
- . الزمن كفيل بأن يتكشف عن حملة اتهامات خطيرة وفضائح واحتجاجات، تهدد بشكل جدي صورة المنشأة.
- في الأسابيع القليلة المقبلة، لا يستبعد تدخل أطراف (اقتصادية وسياسية وحتى اجتماعية) فاعلة بعيدة عن نظر المنشأة لتخلط الأوراق من جديد.<sup>1</sup>

### 7. مراحل إدارة الأزمة: Crisis Management Phases

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل، فإنه يصبح مسؤولاً عن وقوع وتفاقم أحداثها.<sup>2</sup>

#### 7.1 اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: Signal Detection

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تتنبأ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدى، وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران أو في بعض الأماكن الخاصة مثلاً تعبيراً عن غضب في صدور بعض العاملين، أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقاً، وربما تعني زيادة عدد أعطال الآلات فجأة إشارة إنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد، أو ربما تكون نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع.

وقد لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات Crisis Prone على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تتنبأ بوقوع الأزمات، بينما يتوافر لدى المديرين في المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات Crisis Prepared مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى وإن كانت خافتة، والأسوأ من ذلك أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات لا يعتمدون حجب إشارات الإنذار فحسب ولكنهم يعاقبون حملة الأخبار السيئة، وشعارهم: "No news, good news"

<sup>1</sup> Ibid, p 80.83

<sup>2</sup> محمد رشاد الحملاوي، التخطيط لمواجهة الأزمات، عشر كوارث هزت مصر، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1995، ص 62.

### 7.2. الاستعداد والوقاية: Preparation/ Prevention

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 تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها، إذ تعتبر الزلازل والحرائق والسيول وانهيارات المباني القديمة أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول، حيث انعكس ذلك على خطط الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني، بما تتضمنه من تدريب للأفراد واختيار للمعدات وما إلى ذلك، ولكن تعرض المباني الحديثة متعددة الطوابق للانهدام، لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جداً من الناس أن يتصرف بهدوء وبكفاءة دون أن يكون مدرباً على ذلك، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة نتجها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً.

### 3.7 احتواء الأضرار والحد منه: Containment / Damage Limitation

من سوء الحظ، بل إنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، وعلى ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع، فعلى سبيل المثال نجد أن كارثة غرق عبارة، وغرقها السريع لم يجعل هناك أي مجال لحماية أرواح من غرقوا فعلاً، كما في حال التعرض للعمليات الإرهابية يصعب أن نفعل شيئاً لتقليل التأثير الناتج عن الصدمة على نفوس أولئك الأشخاص.

ويعد تسرب المواد الكيماوية من أخطر الأزمات التي يمكن أن تعرض الناس والبيئة لمخاطر لا حدود لها، وإذا أخذنا تسرب الوقود من صهاريج شركات أنابيب البترول وما يترتب عليه من تشريد العديد من الأسر وإتلاف الأراضي الزراعية والمحاصيل، وكذلك تعريض العديد من القرى للحرائق وتهديد الأرواح والممتلكات والثروة الحيوانية، فإننا ندرك أبعاد أهمية احتواء الأضرار التي تنشأ عن مثل هذه الأزمات.

### 4.7 استعادة النشاط: Recovery

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة واخترت بالفعل (قصيرة وطويلة الأجل)، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها، محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت والملاحظ أن المديرين الذين يحددون

مسبقاً العناصر والعمليات والأفراد، الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة.

وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأ جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً<sup>1</sup>.

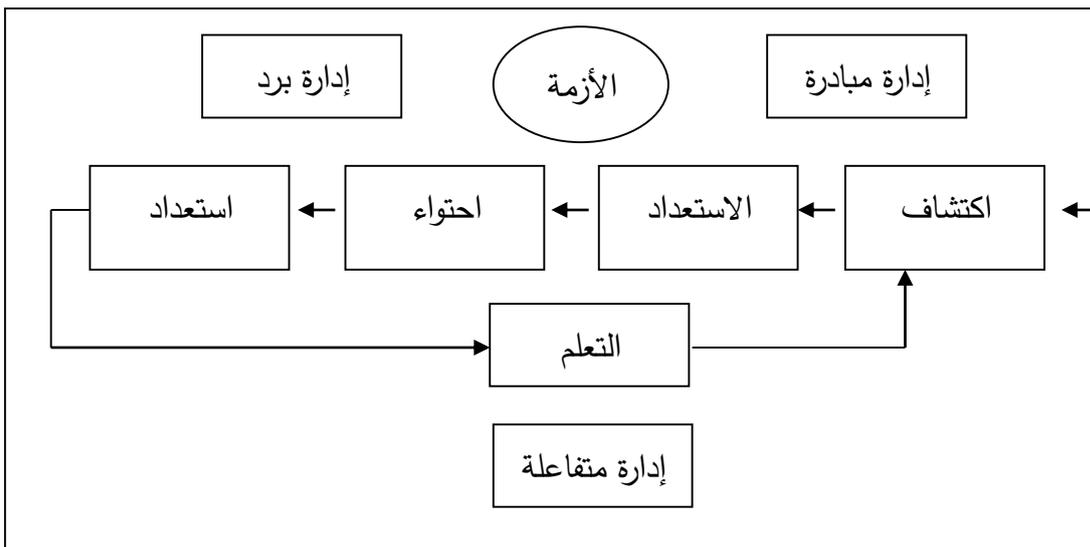
### 5.7 التعلم Learning :

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث أن التعلم يعد أمراً حيوياً، غير أنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة.

ولكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفرع.

إن استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة رهن بتوافر حسن مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الغير ويتصور نفسه أو أحب الناس إليه يمرون بتجربة الغير. والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات، أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية، أو البحث عن كبش فداء أو ادعاء بطولات كاذبة. ويوضح النموذج التالي الذي قام بإعداده كل من Pearson و Mitroff الذي يمثل المنظور المتكامل والمنهج الشامل في التعامل مع الأزمات بمراحلها المختلفة تخطيطاً وتنفيذاً ومعالجة.

شكل رقم(08): المراحل الخمسة لإدارة الأزمة



**Source:** Cristine Person and Ian Mitroff, From crisis Prone to Prepared, A Framework For crisis Management, Academy of Management Executive, Vol 7, No 1, 1993, p:53

ولقد تعددت وجهات نظر الباحثين في تحديد مراحل إدارة الأزمات على أوجه شتى فمنهم من حددها في ثلاث مراحل فقط، ومنهم من جعلها أربعة، ومنهم من حددها في خمسة كما في النموذج السابق، ومنهم من زاد فجعلها ستة، وكما اختلفوا في تحديد المراحل اختلفوا أيضا في المراحل الزمنية التي تشملها، فمنهم من جعلها تشمل مرحلة ما قبل حدوث الأزمة ومرحلة حدوث الأزمة ومرحلة ما بعد انتهاء الأزمة ومنهم من جعلها دون ذلك. ولقد قام آل الشيخ بإعداد جدول يوضح فيه مراحل إدارة الأزمات ومقارنة كل مرحلة من هذه المراحل مع الفترة الزمنية ولقد رأى الباحث أنه من المفيد عرض هذا الجدول لتوضيح الآراء المختلفة لمراحل إدارة الأزمات. والشكل التالي يعرض الجدول الذي أعده آل الشيخ لمراحل إدارة الأزمات حسب التقسيمات المختلفة للباحثين<sup>1</sup>.

#### فريق إدارة الأزمة:

هم مجموعة من الأفراد المنتقاة في إدارة المنشأة ولها المقدرة على التعامل المرن والهادف مع الأزمات المختلفة المتوقع منها وغير متوقع، قبل وأثناء وبعد الوقوع، وهذا الفريق يرصد مؤثرات ونتائج الأزمة ويحدد مدى التعلم من الأزمات التي وقعت.

ويتكون فريق إدارة الأزمات عادة من:

<sup>1</sup> محمد رشاد الحملوي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

الفترة الزمنية	الخضيري	الحملاوي	آل سعود	الطيب	ماهر	الشعلان
قبل حدوث الأزمة	-----	1- اكتشاف الإنذار 2- الاستعداد والوقاية	1- تجنب الأزمة 2- التحضير والاستعداد لمواجهة الأزمة.	1- تلطيف وتخفيف حدة الكارثة 2- الاستعداد والتحضير	1- ما قبل الأزمة - اكتشاف إشارات الإنذار - الاستعداد والوقاية.	1- التلطيف والتحضير
أثناء الأزمة	1- الاختراق 2- التمرکز 3- التوسيع 4- الإنتشار 5- التحكم والسيطرة 6- التوجيه	3- احتواء الأضرار والحد منها	3- الاعتراف بوجود الأزمة. 4- احتواء الأزمة ومجابهتها.	3- المجابهة	2- مرحلة الأزمة - حدوث الأزمة - احتواء الأزمة	2- المواجهة
بعد انتهاء الأزمة	-----	4- استعادة النشاط 5- التعلم.	5- الاستفادة من الأزمة	4- إعادة التوازن	3- ما بعد الأزمة - استعادة النشاط - التعلم	3- إعادة الأوضاع

المصدر: آل شيخ بدر بن عبد المحسن "مدى جاهزية إدارات الأمن والسلامة لمواجهة الأزمات والكوارث: دراسة مسحية على العاملين بإدارات الأمن والسلامة بالهيئة الملكية

لجيبيل وينبع" رسالة ماجستير، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008: 45).

**8- رئيس المنظمة:** من المتوقع أن يكون لدى رئيس المنظمة صورة واضحة و شاملة و معلومات كافية، وأن يكون لديه إلمام الكامل بمواقع كل شخص و كل آلة في منشأته، و بإمكانيات كل شخص و كل قسم و كل إدارة خاصة في مواجهة ما يتوقع حدوثه في المنشأة من مخاطر، و اتصالات بكافة الأطراف المعنية و الحكومية و غيرها من القطاعات و الإدارات و الجهات التي يمكن الاستعانة بها عند وقوع الخطر، و بالتالي فإن دور رئيس المنظمة وقت الأزمة هو دور محوري تبدأ و تنتهي عنده جميع الاتصالات و التصرفات و الأفعال و ردود الأفعال و النتائج و هو في النهاية الذي سوف تحمله جميع الأطراف مساوئ أو محاسن ما حدث، فلا بد من وجوده كرئيس لفريق إدارة الأزمات في منظمة منذ بدء تكونه و تحديد أفراد و يجب عليه متابعة نشأة و تطور و اكتساب خبرات فريق الأزمات في منظمته، و مناقشة متابعة تدريب العاملين على خطط مواجهة الأزمات التي يضعها فريق إدارة الأزمات في أوقات الأمان تجنباً لما قد يحدث من أزمات متوقعة و غير متوقعة.

**2.8- مدير إدارة الأزمات:** يقوم بدور الأساسي في الاتصال بجهات الإنقاذ والجهات الحكومية، وتوجيه أفراد طاقم الاتصالات بإرسال الإشارات والتحذيرات والتوجيهات إلى مكان الأزمة، ومتابعة تنفيذ الخطة أولاً بأول بالتنسيق مع باقي أفراد الفريق وتنسيق وإدارة التعاون مع الجهات المعاونة والتطوعية التي يرى إمكانية الاستعانة.

**3.8- أخصائيو الاتصالات:** ويقصد بذلك كل ما يمكن استخدامه كوسائل اتصال سواء الشخصية أو الإلكترونية أو البريد أو أي نوع من أنواع الاتصال الذي يلعب دور أساسيا وفعالا في التسارع المطلوب لإدراك الأزمة واستشارة الأطراف والجهات الفعالة لتقديم العون لمواجهة الأزمة بفعالية أكبر.<sup>1</sup>

فالاتصال بحد ذاته هو الوسيلة الأكثر فعالية في مجال إدارة الأزمات، ولكن الأهم من ذلك هو شخص المتعاملين مع أجهزة الاتصال والذين يجب أن يكونوا من ذوي الخبرة الفنية في التعامل مع الأجهزة بأنواعها المختلفة، كما لا ينبغي تجاهل ضرورة توفير البدائل للوسائل المستخدمة لتعويضها في حالة التوقف وعدم التمكن من إصلاحها.

**4.8- أخصائي العلاقات العامة:** إن لأخصائي العلاقات العامة الدور الأساسي في عمليات التخطيط و التنفيذ و المتابعة لهذه الأزمات، و قد يكون العمل الإعلامي الصحفي من الضرورة بمكان في بعض الأزمات حتى لتتفاهم و تتخذ أبعاد غير حقيقية بما قد يؤثر على الجهات التطوعية للإنقاذ و يشترط في أخصائي العلاقات العامة المختار لفريق الأزمات أن يكون لديه الخبرة الكافية بالاتصالات بحيث يستطيع فهم احتياجات المراسلين الصحفيين الذين يغطون أحداث الأزمة، و يكون له دور بمراجعة الجوانب المتعلقة بالتصريحات و البيانات عند إعداد خطة إدارة الأزمات، و عقد المؤتمرات الصحفية، و القدرة على التدريب خاصة بالمدرسين الذين يستحدثون أمام وسائل الإعلام و الجمهور و الصحافة.

**5.8- الخبراء الفنيون:** إن لكل أزمة جوانبها الفنية والهندسية والعملية التي لا بد أن تتصل بدقائق العمل الإدارات الفنية المختلفة في المنظمة وغيرها من الإدارات الفنية المعنية، و يجب إذن مشاركة الفنيون في تشكيل إدارة الأزمات، فضلا على مشاركتهم في اجتماعات الفريق لإعداد ووضع خطط إدارة الأزمات وتجنبها، فيجب وضعهم بكل إمكانياتهم من اتصالات وعلاقات وقدرات وإمكانيات فنية تحت الطلب وقت تصرف إدارة الأزمات عند وقوعها.

**6.8- أخصائي مالي:** وهو حلقة وصل بين رئيس الفريق رئيس المنظمة و المنفذين الفعليين و مطالبهم المالية للتنفيذ فعند إعداد خطة إدارة الأزمات المستقبلية فإنها تترجم إلى خطة مالية و ميزانية تقديرية ترصد لها أموال متوازنة مع حجم الخطة و درجات طموحها في تأمين سلامة المنشأة و مواجهة أزماتها بكفاءة و فعالية عالية، فالمخصصات المالية المقدرة و الموضوعة تحت تصرف إدارة الأزمات، و التي تبدأ الإنفاق منها فور تكوين فريق يجب أن يتطلب ذلك وجود مسؤول مالي لإدارة أموال الفريق، أو ميزانية للإنفاق على خطط إدارة الأزمات و هو بالتالي غير منفصل عن الإدارة المالية للمنشأة بل هو حلقة وصل بين فريق الأزمات و الإدارة المالية، كما أنه يلعب دورا هاما عند وقوع الأزمات

<sup>1</sup>رواد غالب سليقي، إدارة الأزمات الدولية في ظل نظام الأمن الجماعي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص554.

لتوفير الأموال المطلوبة للإنفاق على تنفيذ الخطط بكفاءة و دون عوائق سواء كانت مالية أو إجرائية لإنفاق هذا المال.

**7.8-المعاونون (العمال):** إن جودة الإدارة العليا من رئيس المنظمة و مدير لإدارة الأزمات لا يغني عن ضرورة وجود مجموعة معاونة من الكتاب و الفنيين و معاونين و العمال الذين تناط بهم تسجيل مخاطر الجلسات و نسخ ما يقرر إعلانة و تعميمه من مقررات و خطط و كتابة و إرسال المراسلات للإدارات و استدعاء أفراد الفريق قبل كل اجتماع و إعلان المتدربين قبل كل تدريب و إعداد وسائل تنفيذ النماذج التدريبية و الاختبارات و غيرها. وكل ذلك يؤكد ضرورة وجود عدد من معاونين قد يكثر أو يقل حسب حجم العمل و عدد دورات انعقاد جلسات واجتماعات فريق العمل.<sup>1</sup>

### 9. استراتيجية اتصال الأزمة:

تعددت أنواع الاستراتيجيات المعتمدة في إدارة الأزمات من باحث لآخر وذلك وفقا لطبيعة الأزمات ووفقا للظروف والسياقات التي توجد فيها المنظمة، وسنحاول في هذه النقطة التعرض لبعض الاستراتيجيات المعتمدة بشكل عام في إدارة الأزمات باعتبار أن الاتصال موجود في جميع هذه الاستراتيجيات، وقد قسمت هذه الاستراتيجيات إلى نوعين من الاستراتيجيات التقليدية والحديثة:

**الاستراتيجيات التقليدية:** ما يميز هذه الاستراتيجيات أنها ذات طابع خاص لأن استخدمها يتم وفقا لطبيعة الموقف الأزموي الذي تتعرض له المنظمة من أهم أنواعها يمكن ذكر:

➤ **استراتيجية إنكار الأزمة:** في مثل هذا الوضع لا يعلن المسؤول عن وجود أزمة وأن الوضع على أحسن ما يرام ويطلق عليها كذلك استراتيجية التعتيم الإعلامي للأزمة، وتستخدم خاصة في المؤسسات ذات الأنظمة الإدارية الشديدة التسلط، ما يميز هذه الاستراتيجية أنها تسود خاصة في المؤسسات التي تتميز بتعاملها العنيف ومن أهم خصائصها:<sup>2</sup>

➤ تعتيم إعلامي حتى لا يوفر فرصة للطرف الآخر.

➤ تحصين الأفراد من الحملات الإعلامية وإقناعهم بعدم وجود أي أزمة أو التهوين من شأنها.

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص58.

<sup>2</sup>نوي راسم محمد الجمال، إدارة ع، ع والمدخل الاستراتيجي، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2008، ص.99

- استراتيجية بخس الأزمة: هنا تقوم المؤسسة بالاعتراف بوقوع أزمة معينة والتقليل من شأنها كأنها أمر بسيط وتحت السيطرة وسوف تعالج في الوقت المناسب، تفيد هذه الطريقة في الأزمات البسيطة المحدودة والجزئية حين تكون المنظمة قادرة على التحكم في الوضع والتقليل من حجم الأزمة.
  - استراتيجية تنفيس الأزمة: وذلك من خلال إيجاد منافذ للتقليل من الآثار الوخيمة والتقليل من حدة الصراع والضغط وذلك من خلال التصريح ببعض المعلومات كمتنفس لتهديئة الأوضاع وإعادة المياه إلى مجاريها.
  - استراتيجية عزل قوى الأزمة: حيث تقوم هذه الاستراتيجية بإبعاد قوى الأزمة عن الموقف الأزموي وذلك بإبعاد المحركين الرئيسيين وعزلهم جغرافياً عن أطراف الأزمة.<sup>1</sup>
  - استراتيجية إخماد الأزمة: يكون ذلك بعد صراع عنيف وعلمي بين أطراف الأزمة، ثم تأتي مرحلة الخمود بعد اتخاذ مجموعة من الإجراءات، منها تصفية محركي الأزمة من خلال منع موارد مالية عنهم ومنع الاتصال بينهم وبين مؤيديهم، وتلجأ المنظمة لهذه الاستراتيجية عند الوصول لمرحلة الخطر لذلك تلجأ لهذه الأساليب حتى تحافظ على بقائها واستمرارها.
- الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمة:
- استراتيجيات تغيير المسار: تستخدم في التعامل مع الأزمات الخطيرة التي يصعب احتوائها وذلك من خلال خلق روح التحدي لدى الأفراد لتعويض الخسائر وتصحيح الوضع.
  - استراتيجيات تفتيت الأزمة: تسعى هذه الاستراتيجية لتحليل الأزمة بشكل دقيق من أجل ضبط الأسباب الحقيقية للأزمة ومحاولة معالجة كل سبب تستخدم عند معالجة الأزمات الخطيرة والكبيرة.
  - استراتيجيات احتواء الأزمة: وذلك عن طريق حصر مجال الأزمة ومحاولة وضع حدود لها من أجل تجميدها وإفقادها قوتها، من خلال التفاوض مع مختلف أطراف الأزمة باستخدام قنوات تفاوض رسمية كالنقابات.
  - استراتيجيات تدمير الأزمة: تستخدم عندما تدرك المنظمة أنها في خطر مدمر يهدد بقائها واستمرارها وهنا تلجأ المؤسسة لما يسمى التفجير الداخلي لعناصر الأزمة وذلك بإتباع الخطوات التالية:
    - ضرب مؤيدي الأزمة بشدة والهجوم على فكر الأزمة مع استقطاب القوى المؤيدة.
    - تصفية واستبعاد محركي الأزمة مع محاولة إيجاد قادة للأزمة أكثر اعتدالاً يملكون القدرة
  - على تحويل مؤيدو الأزمة إلى عناصر فاعلة في مساندة الأزمة وإيجاد حلول لها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>علي وحامد، العلاقات العامة و إدارة الأزمات، دار الكتاب الحديث، الإمارات، 2017، ص100.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص ص101.102.

➤ **استراتيجية فرق العمل:** إذا كانت الأزمة متشعبة الجوانب فلا بد من توفر فرق عمل من كل التخصصات مما يساهم في طرح عدة رؤى في مواجهة الأزمة، وذلك من خلال تشكيل فرق عمل بعضها دائمة وأخرى مؤقتة.

تختلف استراتيجيات الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمات باختلاف الأزمات فلكل أزمة استراتيجية تصلح للتطبيق أكثر من غيرها، كما يمكن استخدام أكثر من استراتيجية في إدارة الأزمة الواحدة وذلك حسب تطور الموقف الأزموي أي أن استخدام هذه الاستراتيجيات هو استخدام يرتبط بطبيعة الموقف الأزموي فما يصلح لموقف أو أزمة معينة لا يصلح لموقف أو أزمة أخرى وأن اختيار الاستراتيجية المناسبة لا بد أن يتم وفقاً لفلسفة الإدارة بما لا يتعارض مع متطلبات الموقف ومن أهم الاستراتيجيات الاتصالية الأكثر استخداماً نذكر الأنواع التالية

➤ **استراتيجية الصمت:** "الهدف من هذه الاستراتيجية هو غلق المجال أمام وسائل الإعلام وعدم تقديم المعلومات، مع الإشارة إلى أنها استراتيجية غير معتمدة كثيراً لأنها تتأثر بشكل عام بتحقيقات هيئات الرقابة وكذا تحقيقات وسائل الإعلام المختلفة، كما تتأثر بسرعة انتشار الإشاعات عبر مواقع التواصل الاجتماعي، لأن المؤسسة إذا كانت فضلت الصمت فإن أشخاص آخرون سينشرون خبر الأزمة، مع الإشارة إلى أن هذه الاستراتيجية ترتبط بثقافة المؤسسة "Danglade, Avril, 2019" فبعض المنظمات تعتقد أن الرأي العام لا يعرف بالأزمة وأن بإمكانهم الحفاظ على سريتها من خلال التعتيم على أحداثها، بالتالي لا يظهر أي فعل اتصالي وهنا تلجأ وسائل الإعلام إلى البحث عن المعلومات من مصادر أخرى، مما قد يؤدي إلى إلحاق الضرر بسمعة المنظمة لذا يطلق عليه البعض استراتيجية التجاهل أو التعتيم.

➤ **استراتيجية الحائط الصد:** في هذه الاستراتيجية لا تعترف الإدارة بالخطأ وترفض الاستجابة لضغوط القوى الخارجية، وتحاول صد محاولات الأطراف الخارجية المتعددة للحصول على معلومات عن الموضوع في الوقت الذي تفسر فيه الجماهير ووسائل الإعلام ذلك بأنه إخفاء لأخطاء كبيرة وبذلك يزداد تماطل الانتقادات الكبيرة كما تتشكل اتجاهات سلبية عند الرأي العام<sup>1</sup>:

➤ **الاستراتيجية القانونية:** تسعى المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية أن تضع حداً للإشاعات وتحمل مسؤولية الأزمة، كما تقدم بيانات وإحصائيات حول خسائر ومخلفات الأزمة، وهو أسلوب يعكس صرامة المؤسسة في التعامل مع الأزمة (Luc Marcomae, 1996) كما تعتمد المعالجة الإعلامية للأزمة في

<sup>1</sup> علي وكريمان، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص206.

هذه الحالة على آراء وتوجيهات المسؤول المختص في الشؤون القانونية للمنظمة، والتي عادة ما يركز في مثل هذا الوضع على الأطر القانونية التي تحمي الهيئة من أي مسائلة قانونية ويعتمد في هذا الوضع على الأطر القانونية التي تحمي الهيئة من أي مسائلة قانونية ويعتمد في ذلك على المبادئ التالية:

التقليل من حجم المعلومات المصرح حول المنظمة وطبيعة الأزمة كل ما يخص سياسة المنظمة.

عدم التصريح بأي معلومة خاصة يمكن أن تورط المنظمة وتحملها مسؤولية الأزمة.

التحلي بالحذر الشديد من اللغة الإعلامية التي تستخدمها المنظمة تفاديا للوقوع في أي فخ قد يعود بنتائج وخيمة على المنظمة ويهدد بقائها واستمرارها.

➤ **استراتيجية التبرير والاعتذار:** في هذه الحالة تلجأ المنظمة للاعتراف بالأزمة وتعترف بالخطأ باستخدام أساليب راقية ولبقة تعلن من خلالها عن تبريراتها ودفاعها عن أسباب وقوع الأزمة، فتقدم معلومات حقيقية يقدمها المتحدث الرسمي للمنظمة وهي من الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة والناجحة في إدارة الأزمات.<sup>1</sup>

➤ **استراتيجية التملص من المسؤولية:** تحاول المنظمة تمويل أسباب الأزمة لأطراف أخرى وإظهار أنها مجرد ضحية، مما يدفعها لنشر معلومات تؤكد على ذلك حتى تظهر في مظهر الضحية وأن الأزمة مجرد حادث مؤسف.

➤ **استراتيجية الدفاع الهجومي:** تسعى المنظمة من خلال هذه الاستراتيجية للتعامل بذكاء مع إدارة أطراف الأزمة ومنع تدهور الموقف وغالبا ما تستخدم في الأزمات ذات العلاقة بالرأي العام، محاولة خلق رأي عام مساند للمنظمة من خلال محاولة تفسير سياساتها وأعمالها على نطاق واسع للمنظمة كما تحاول أن تؤكد أنها تستهدف الصالح العام وذلك من خلال نشر معلومات مفصلة تتجاوز توقعات الجماهير، لذلك هناك من يطلق عليها استراتيجية الصالح العام وكل ذلك من أجل التخفيض من حدة الهجوم على المنظمة وذلك باستخدامها لعدة أساليب من بينها: - حرص المنظمة على الاعتبارات ذات الصالح العام. - التركيز على الجواب الإيجابية للمنظمة والتقليل من مصادقية الناقدین. - مواساة وتعويض المتضررين من الأزمة.

➤ **استراتيجية الهجوم المضاد:** في هذه الاستراتيجية تقوم المنظمة بهجوم إعلامي وحشد جميع قواها لمواجهة القوى النافذة وتحطيم المقومات التي اعتمدت عليها في مهاجمة المنظمة، وتستخدم في حالة تعرض المنظمة

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص208.

لحملة تشهير وتناول أحداث الأزمة بشكل غير منصف مع ذكر قصص وهمية ليس لها علاقة بالحقيقة ويمكن للمنظمة أن تواجه الوضع بتوفير إعلام مضاد كما يمكن أن تستخدم حقها في اللجوء للقضاء.

➤ **استراتيجية الأفعال التصحيحية:** تقوم على الاعتراف بالأزمة والتأكيد على العمل على عدم تكرارها مع ذكر الإجراءات المتخذة لإصلاح الأضرار الناجمة عن الأزمة، مع ذكر سياسة المنظمة المستقبلية في هذا الشأن. يتميز الخطاب الإعلامي بالصدق والصراحة وتحري الدقة ويسمى البعض استراتيجية العلاقات العامة، وهي استراتيجية تلقى معارضة شديدة من المسؤولين القانونيين للمنظمة لأن الاعتراف بالخطأ قد يؤدي إلى استخدام ذلك في رفع دعوى قضائية ضد المنظمة مما قد يسبب لها خسائر مادية ومعنوية.<sup>1</sup>

كما قدمت Marie-Helene نموذج آخر من الاستراتيجيات الاتصالية قسمتها إلى الأنواع التالية:

- **استراتيجية الاتصال الأدنى:** أي أن تتكلم المنظمة بشكل قليل ووجيز من أجل التحفظ وعدم تضخيم الأزمة، تتميز بالسرعة والبساطة والمحدودية ولا تقدم المعنى أحيانا.

- **استراتيجية الإخفاء المتحكم:** تقوم على إرسال المعلومات بشكل متدرج ولكن بشكل بطيء تتميز بالفاعلية والقوة والمخاطرة أحيانا أخرى وهي تتطلب تقنيات عالية المادية منها والمعنوية.

- **استراتيجية الشفافية:** تتميز بالانفتاح الكلي على الجمهور والجدية والمصداقية ومشاركتها وسائل الإعلام لكنها في بعض الأحيان تكون خادعة، لأنه ليس كل ما يصرح به يعكس الحقيقة فكثيرا ما تلجأ بعض المؤسسات لاستخدام أساليب مراوغة وإخفاء الحقيقة وإخماد الوضع بتصريحات وهمية فقط.

يتضح مما سبق أن استخدام الاستراتيجيات الاتصالية تمثل استجابة اتصالية تستخدمها العلاقات العامة في المنظمات المختلفة للدفاع عن المنظمة وشرح الوضع لكسب الجمهور والحفاظ على صورتها الذهنية، مع الإشارة إلى أنها يمكن أن تستخدم أكثر من استراتيجية وفقا لتطورات الأزمة، ويرى في هذا المجال علي عجوة أن اختيار استراتيجية على حساب أخرى يتم وفقا لمجموعة من الشروط من بينها:

- ✓ تحليل أسباب حدوث الأزمة وتحديد المدى الذي وصلت إليه الأزمة.
- ✓ ترتيب العوامل المؤثرة على الأزمة وتحديد القوى المؤيدة والمعارضة.
- ✓ تحديد الأهداف المرجوة في المرحلة الحادية ثم تجسيد فلسفة المنظمة في تلك الاستراتيجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 209.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 205.

### 10. عوامل نجاح إدارة الأزمة ومعوقاتها:

حتى يتم النجاح في إدارة الأزمة لا بد من التركيز على أهم العوامل ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمة وبالمراحل المختلفة لتطورها، وفي هذا الإطار نركز على العوامل التالية:

1- يشكل عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات التي تحكم في إدارة الأزمات، إذ أنه يمثل العنصر الوحيد الذي تشكل نذرتة خطرا بالغاً على إدراك الأزمة وعلى عملية التعامل معها، لأن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة النشاط.<sup>1</sup>

2- إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة الأزمات والمخاطر لأن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة .

3- القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة، وذلك بالعمل على حسن إدارة مجتمع الأزمة وتعبئة شعوره بضرورة الاشتراك ومواجهة خطر الأزمة.<sup>2</sup>

4- توفير نظم إنذار مبكر: الذي يجب أن يتسم بالدقة والكفاءة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل ذلك وتبليغه إلى متخذي القرار.

5- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات. ويقصد به هو العمل على تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات، ومراجعة الإجراءات الوقائية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على أداء أدوارهم أثناء مواجهة الأزمات.

6- توفر نظام اتصال يتسم بالكفاءة والفعالية، لأن الاتصال أثناء الأزمة يلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة وتدقيق المعلومات الخاصة بالأزمة بالإضافة إلى مواجهة الشائعات وكسب الجمهور.

كما أن النجاح في عملية إدارة الأزمات وفق ما يراه "د. حسين الطراونة" يعتمد على عدة عوامل أخرى منها:

✓ إيجاد وتطوير نظام إداري متخصص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المتخصصة أولاً بأول.

✓ العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة أو المنظمة.

<sup>1</sup> محسن احمد الخضري ، إدارة الأزمات . منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات ، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1990، ص 188.187.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 236.

- ✓ ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين أو العاملين في مجال إدارة الأزمات وطرق التعامل معها.
- ✓ ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد والعاملين العمل تحت الضغوط المحتمل وقوعها.
- ✓ التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر. وختاما أود أن أوضح أنه ليس هناك حل مثالي للأزمات وأن الحل لكل أزمة يتمثل في محاولة معرفة الأسباب والمسببات في ظل وجود نظام مؤسسي يقوم على التخطيط الاستراتيجي في المنظمة إضافة إلى توافر عوامل نجاح إدارة الأزمات.<sup>1</sup>
- ✓ وتجدر الإشارة هنا أنه من الضروري وضع خطط وقوائم للاتصالات أثناء الأزمة وتحديدتها مع إعداد الرسائل الإعلامية أو الاتصالية المناسبة للأزمة.<sup>2</sup>

### معوقات نجاح إدارة الأزمات:

يمكن تصنيف المعوقات التي تعرقل عملية إدارة الأزمة عن تحقيق أهدافها في التخلص من الأزمة إلى أربعة أصناف وهي أكثر:

**المعوقات الإنسانية:** وتعلق بطبيعة الفرد والثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة ومن هذه المعوقات ما يلي:<sup>3</sup>

- ✓ الإيمان بعبارة هذا لا يمكن أن يحصل لنا، وفي الغالب يتجنب الأفراد التفكير في التخطيط للأزمة لأنهم يستبعدون إمكانية حدوثها.
- ✓ قصور الأفراد في معرفة وفهم مكامن الأخطار.
- ✓ الاعتماد الزائد على رأي الجماعة.
- ✓ الاعتقاد بأن إدارة الأزمة ليست ذات أهمية.
- ✓ وجود مفاهيم خاطئة عند بعض الأفراد مثل (مع الأزمة لمنع حدوثها).
- ✓ الإيمان بعبارة لا تستطيع توفير الوقت والمال.

**المعوقات التنظيمية:** وتتعلق هذه المعوقات بالجوانب التنظيمية، ومنها<sup>4</sup>

- ✓ عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في المؤسسة.
- ✓ اختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الأفراد.

<sup>1</sup> عبد الرزاق محمد الدليمي، الإعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 118.119.

<sup>2</sup> محمد رشاد الحملاوي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>3</sup> ميسون طلاع الزعبي، درجة توفر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مقال منشور، مجلة العلوم التربوية، المجلد 411، العدد 01، الأردن، 2014، ص 382.

<sup>4</sup> عزت كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات (دراسة ميدانية)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 95.

✓ صعوبة التنسيق في اتخاذ القرارات.

✓ ضعف دعم وتأيد الإدارة العليا ومحدودية فهم واستيعاب المدراء لأساليب عملية إدارة الأزمة.

✓ ضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات.

✓ عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات.

**المعوقات المتعلقة بالمعلومات:** تتعلق بتوفير المعلومات وصحتها، وذلك من خلال صعوبة تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدرها، أو حجب جزء من المعلومات المطلوبة عن مركز اتخاذ القرار والتحكم في عمليات النقل عن طريق التلاعب في إيصال المعلومات في الوقت المناسب.

**المعوقات المتعلقة بالاتصال:** إن صعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج المؤسسة وكذلك محدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات، وعدم إطلاع اعضاء فريق الأزمات على تطورات الأحداث يؤدي إلى عدم السيطرة على الأزمة، ومنه الاستخدام الخاطى لعملية الاتصالية في المؤسسات ونشر المعلومات بصورة عشوائية عند حدوث أزمة يؤدي إلى تفاقمها.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى ما سبق هناك العديد من المشكلات العلمية التي يواجهها علم إدارة الأزمات، كما توجد هناك الكثير من الصعوبات التي تقف عائقا في طريق عمل إدارة الأزمات، ومن هذه المشكلات العلمية ما يلي:<sup>2</sup>

✓ الندرة النسبية لمكاتب المهتمة بإدارة الأزمات وقلة الأبحاث العلمية المتخصصة في مجال علم إدارة الأزمات.

✓ عدم وجود مراجع علمية إدارية موسوعية في علم إدارة الأزمات نظرا لنسيان علماء الإدارة لأهمية هذا العلم في مواجهة المشكلات المادية والإدارية.

✓ عدم وجود الأقسام العلمية المتخصصة في مجال علم إدارة الأزمات على الرغم من أهميته ومكانته في علم الإدارة.

✓ نسيان وتغافل وجهل الإدارات العليا لأهمية إنشاء قسم مختص متكامل لإدارة الأزمات في المؤسسات المالية والشركات التجارية.

✓ ندرة وضعف وقلة المهارات الشخصية والتطورات العلمية الفكرية وكذا الإداريين والموظفين.

✓ وقوع المدراء والمسؤولين والموظفين في نفس الأخطاء الماضية وسلوكهم، وكذا الطرق تقليدية قديمة أثناء بحثهم عن حلول لأزماتهم المالية والتجارية دون أن يسلكوا طرق جديدة إبداعية وابتكارية.

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص96.

<sup>2</sup> محمد سرور، إدارة الأزمات والمشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص85.

✓ عدم تعاون الموظفين مع بعضهم البعض، كما أن هناك صعوبة وعقبات التواصل مع المدراء والمسؤولين بهم لإعطائهم معلومات.

✓ التزييف والتغيير في المعلومات الصادرة والواردة في الملفات والتقارير الرسمية من وإلى الإدارة العليا وذلك لتغطية عمليات العجز المالي وضعف الإنتاج.

من خلال ما سبق يستنتج أن علم إدارة الأزمات أصبح مؤخراً أحد أهم مكونات الإدارة في أي مؤسسة وذلك لاعتبار إدارة الأزمات نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة، التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب التعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة، والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مرجع نفسه، ص86.

الفصل الثالث: المعالجة الكمية والكيفية

للبينات الميدانية

تمهيد:

انطلاقاً من الفصل السابق، سنحاول في هذا الفصل اسقاط الجوانب النظرية المتعلقة بدراسة استراتيجيات الاتصال في مؤسسة سونلغاز قالمة، وقد قمنا باختيار هذه المؤسسة كونها تعتبر ذات طابع اقتصادي خدماتي.

## 1- تقديم ميدان الدراسة في مؤسسة سونلغاز قلمة

### ❖ التعريف بشركة سونلغاز قلمة

بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02 195 المؤرخ في الفاتح من جوان 2002 والمتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز" تحولت من مؤسسة عمومية الى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها، مهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء والغاز ونقلها.

### ❖ تعريف المديرية الفرعية سونلغاز قلمة:

إن مديرية التوزيع قلمة هي مؤسسة مساهمة، تابعة لشركة تسيير وتوزيع الكهرباء والغاز للشرق ومديريتها العامة المتواجدة بولاية قسنطينة أنشأت سنة 1979 مقرها شارع مرزوق حسين، تأسست برأسمال قدره 24 مليار دينار جزائري، وتعمل على تغطية كل قطاع الولاية عن طريق توزيع الكهرباء والغاز.

تحتوي المديرية على 6 وكالات تجارية موزعة حسب الكثافة السكانية لكل من دوائر وبلديات ولاية قلمة، وتعمل هذه الوكالات على مسك وتسديد فواتير الكهرباء والغاز واستلام طلبات الاستفادة من خدماتها وهذه الوكالات هي:

وكالة وسط قلمة، وكالة واد لمعيز، وكالة هليوبوليس، وكالة واد الزناتي، وكالة بوشقوف، وكالة بلخير.

تمتلك المؤسسة إمكانيات مالية وبشرية كالآتي:

**الإمكانيات المالية:** تمتلك المؤسسة رأسمال قدره 24 مليار دينار جزائري.

**الإمكانيات المادية:** تظهر الأجهزة والآلات في إعلام آلي في كل قسم ووسائل النقل وأجهزة الكشف عن الغاز DTG، أجهزة الكشف عن الأسلاك الكهربائية الموجودة في باطن الأرض DTE.

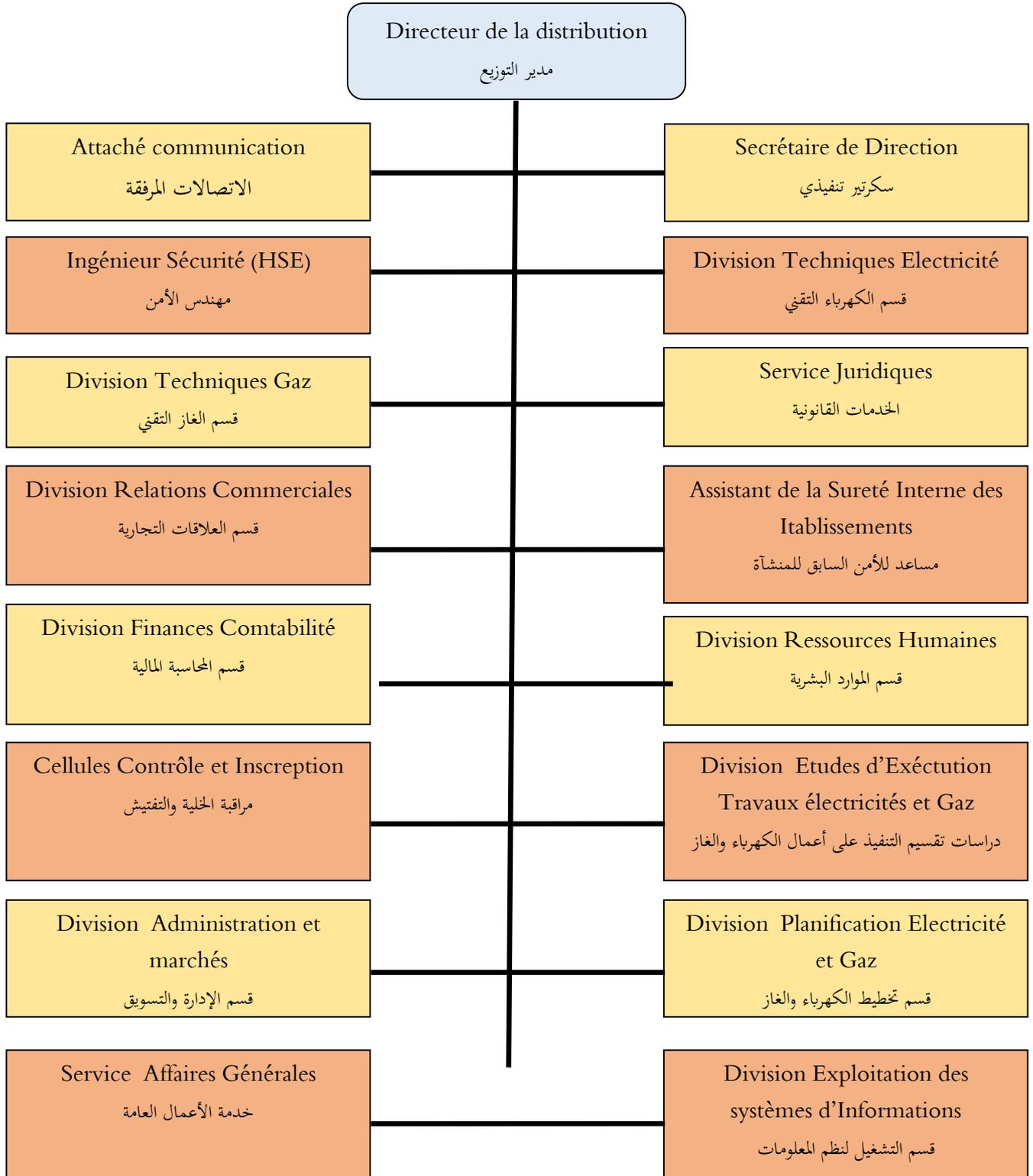
**الإمكانيات البشرية:** هناك ما يزيد عن 400 عامل من مختلف التخصصات لشغل العديد من المناصب في المؤسسة.

الفرع الثاني: أهداف شركة سونلغاز قالمة

هناك أهداف عامة لكل مؤسسة، وهي تسعى لتحقيقها وأهداف خاصة يمكن حصرها في العناصر التالية:

- ❖ هي مرفق عام يهدف إلى تحقيق الربح.
- ❖ توزيع وتغطية كافة بلديات ودوائر ولاية قالمة بالغاز والكهرباء.
- ❖ ادخال أجهزة متطورة للكشف عن الأعطاب وتصليحها في الوقت المناسب لتفادي حدوث الكوارث.
- ❖ التوسيع في حملاتها التحسيسية من قبل مهندس الأمن المتواجدين في المؤسسة لتوعية المواطنين في كيفية استعمال الكهرباء والغاز.

• الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية سونلغاز قالمة:



المصدر: وثيقة من إدارة السونلغاز - قالمة-

- ❖ **مدير التوزيع:** هو المسؤول الأول في المؤسسة يعين من طرف المدير العام لمؤسسة الغاز والكهرباء، يعمل على السير الجيد للأشغال وتوفير ظروف عمل مناسبة للعاملين، وتقديم الإرشادات والنصائح وغيرها من المهام الأخرى.
- ❖ **مصلحة المراقبة:** من مهامها القيام بزيارات ميدانية للتأكد من سلامة الأشغال. المسؤول الأول في المؤسسة، يعين من طرف المدير العام لمؤسسة الغاز والكهرباء، يعمل على السير الجيد للأشغال وتوفير ظروف عمل مناسبة للعاملين، وتوزيع المهام على الأقسام، والسهر على مراقبة وسلامة الأجهزة الموجودة بالمؤسسة، وتقديم الإرشادات والنصائح وغيرها من المهام الأخرى.
- ❖ **الأمانة:** تقوم باستقبال الاتصالات الخاصة بالمدير، وأيضاً كتابة المراسلات للمدير وإرسالها بالفاكس إلى المؤسسات التي تتعامل معها، واستقبال ضيوف المدير ولها صلاحيات كثيرة.
- ❖ **القسم الفني للكهرباء:** يشرف على تسيير شبكة الكهرباء على مستوى الولاية وبه عدة مصالح منها:
  - ✚ **مصلحة الصيانة:** من مهامها تصحيح الأعطاب.
  - ✚ **مصلحة التخطيط:** تزويد مجموعة سكانية بالكهرباء والغاز أو ما ينقصها من أجهزته
- ❖ **مصلحة الشؤون القانونية:** هي مكلفة بحل النزاعات التي تكون المديرية طرف بها من قبل جهات مختصة تابعة للمؤسسة.
- ❖ **مساعد الأمن الداخلي للمؤسسات:** السهر على توفير الأمن وسلامة الأجهزة الموجودة بالمؤسسة.
- ❖ **قسم الموارد البشرية:** مكلف بوضع الأجور ودراسة ملفات التوظيف والتكوين ومنح الإجازات والعطل المرضية....
- ❖ **قسم تخطيط الكهرباء والغاز:** وضع مخطط على المدى المتوسط والبعيد وكيفية توصيل الكهرباء والغاز عن طريق مخطط للتوجيه والتعمير ووجود دراسات سابقة واقتراحات من طرف مدير التخطيط.
- ❖ **قسم الدراسات وتنفيذ الأعمال:** إنجاز الدراسات الخاصة بالكهرباء والغاز وتنفيذها، ومن ثم مراقبة حسن إنجاز المشاريع.
- ❖ **قسم التشغيل لنظم المعلومات:** يقوم بتحرير الفواتير وسجلات العمل في مجال الإعلام الآلي.
- ❖ **مهندس الأمن:** من مهامه السهر على شروط الأمن والسلامة المعمول بها في المؤسسة، ومن بين الشروط مثلاً اللباس الرسمي.

- ❖ المكلف بالاتصال: وهو الممثل الرسمي للمديرية.
- ❖ القسم الفني للغاز: يشرف على السير الجيد لشبكة الغاز على مستوى الولاية وبه عدة مصالح مثل ما هو عليه في القسم الفني للكهرباء.
- ❖ قسم العلاقات التجارية: التعامل مع الزبائن من خلال استقبال الفواتير وتحصيلها، تحديد المواعيد استقبال الشكاوى ومعالجتها في فترات لاحقة.
- ❖ قسم المحاسبة والمالية: تمسك المحاسبة إعداد الميزانية المالية، وضع جدول حسابات النتائج الخاصة بالمؤسسة وتتبعها، دفع الفواتير....

#### وظائف مؤسسة سونلغاز:

يمكن شرح كل قسم وإدارة كما يلي:

#### 1- مدير التوزيع: يعتبر المدير المسؤول الأول في المديرية وتمثل مهامه فيما يلي:

- ✓ تنظيم وتسيير ومراقبة كل الإمكانات الموضوعة تحت تصرفه من أجل خدمة المواطن فيما يتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز في أحسن الظروف.
- وللمديرية عدة مهام من بينها:

- ✓ توجه وقيادة أعمال انجاز المخططات والبرامج الميزانيات في المديرية الخاصة بتوزيع الكهرباء والغاز.
- ✓ يسهر على أمن المديرية كما أنه يشرف على حسن سير كل مصالح المديرية.
- ✓ يشارك في مختلف العقود.

#### 2- أمانة المدير (الأمانة العامة)

تكون تحت اشراف المدير وهي تتكلف بمهام التالية:

- ✓ المراسلات والبريد
- ✓ تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن
- ✓ تسجيل المكالمات أو ضبط المواعيد للمدير.

✓ طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.<sup>1</sup>

### 3-المكلفة بالشؤون القانونية:

وهي التي تتكلف بالشؤون القانونية للمؤسسة ومن صلاحياتها ما يلي:

✓ التكفل بالشؤون القانونية لهياكل المديرية.

✓ متابعة قرارات المحكمة.

✓ ترسيم ومراقبة الملفات المعقدة.

✓ تمثيل سونلغاز أمام الهيئات القانونية وأخذ الإجراءات الودية لصالح المجموعة.

✓ تقييم ونشر المعلومة القانونية في نطاق الحاجة.

### 4-المكلفة بالاتصالات:

وهي التي تتكلف بالاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة وتتمثل صلاحياتها فيما يلي:

▪ تصميم وتنظيم المعلومة الموجهة للعمامة والزبون خاصة استعمال وسائل الإذاعة المحلية.

▪ المساهمة مع المديرية في الأنشطة التجارية.

▪ اقتراح مواضيع حول الإعلان نحو الزبون وفق معطيات المحلية.<sup>2</sup>

### 5-المكلف بالأمن الداخلي:

يسهر دائما على أمن المؤسسة ويتمثل مهامه فيما يلي:

➤ القيام بالزيارات مع برمجة عمليات النوعية.

➤ تحضير اجتماعات لصالح المديرية.

➤ القيام بتحضير حوادث محاكية للحوادث الحقيقية وهذا بالتعاون مع المصالح التقنية.

➤ تطبيق كل التوجيهات والتعليمات المتوقعة بالصحة والسلامة.

### 6-قسم الموارد البشرية:

<sup>1</sup> ووثائق المؤسسة.

<sup>2</sup> ووثائق المؤسسة.

يهتم هذا القسم بتزويد المديرية بالموارد البشرية وبتسيير شؤون العمال وينقسم بدوره إلى قسمين أو مصطلحتين: مصلحة المستخدمين ومصلحة التطوير ومكلف بتطوير الموارد البشرية ولكل نشاطات متعلقة بمهماثها: التوظيف، التخطيط، دفع الأجور، حساب مبالغ التقاعد، الترقية، المسار المهني.

#### 7- شبه أشكال العامة:

يهتم بكل ما يخص بنايات المصلحة وضمان تأثيرها وتموينها بالتجهيزات والوسائل المختصة للسير الحسن.<sup>1</sup>

#### 8- قسم المحاسبة المالية:

يسهر على استعمال أفضل التقنيات لمتابعة النشاطات في المؤسسة ويسجل كل الكتابات المحاسبة إنطلاقاً من التقدم النقدي للتحركات المالية وهذه المعلومات تسمح بتقدير إنجازات المؤسسة ويتكون من ثلاث مصالح وهي:

➤ مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

➤ مصلحة المالية.

➤ مصلحة الاستغلال.

#### 9- قسم تسيير نظام المعلوماتية:

يتكلف بتسيير نظام المعلوماتية وتتمثل مهامه فيما يلي:

▪ حفظ المعلومات المتعلقة بتاريخ الزبائن.

▪ تسيير جميع تجهيزات الإعلام الآلي.

▪ صيانة أنظمة الإعلام الآلي.

#### 10- قسم العلاقات التجارية:

والقسم يتكلف بمصالح التجارية المتواجد بالمصلحة الجارية قائمة ينقسم إلى مصطلحتين:

- مصلحة تقني تجاري: وتتمثل مهامها فيما يلي:

▪ استقبال زبائن الكهرباء والغاز وتسجيلها.

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة.

▪ وضع فاتورة الدفع.<sup>1</sup>

- مصلحة الزبائن:

▪ تهتم بمراقبة ورصد فواتير.

▪ تهتم بوضع فواتير التغطية.

### 11- قسم استغلال الكهرباء والغاز:

ويهتم بكل ما يتعلق بأشكال الكهرباء والغاز وينقسم إلى 04 مصالح وهي:

✓ مصلحة دراسة أنتقال الكهرباء.

✓ مصلحة دراسة أنتقال الغاز.

✓ شعبة الاستغلال (الاستثمار).

✓ شعبة التسويق.

### 12- قسم استغلال الغاز:

وهو قسم يهتم بشبكة الغاز وينقسم إلى مصلحتين وهي:

➤ مصلحة مراقبة واستغلال الغاز.

➤ مصلحة صيانة الغاز<sup>2</sup>

### أهداف مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء:

تسعى شركة سونلغاز من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج:

▪ التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات تهدف لترقية والتحسين الدائم لصورة علامتها.

▪ تلبية الحاجات الوطنية.

▪ توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجاتها.

▪ المشاركة في الإنجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون أقرب من الزبون النهائي.

▪ استقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات طابع تجاري.

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة.

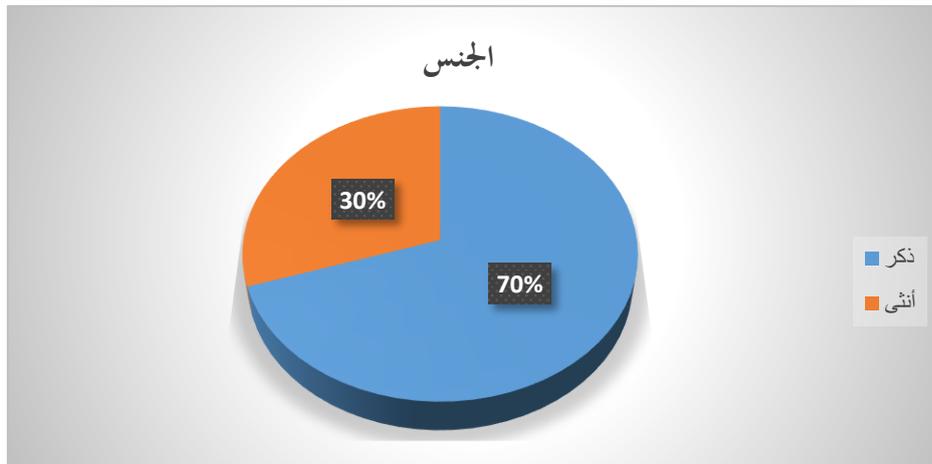
<sup>2</sup> وثائق المؤسسة.

- الحصول على حصة السوق العالمي خاصة.
- وعموما فإن هدفها هو أن تصبح أكثر تنافسية والتمكن من مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل حيث تعتبر شركة سونلغاز في صف أحسن خمس مؤسسات الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط ومن أهداف شركة سونلغاز ذات أسهم هي:<sup>1</sup>
- إنتاج الكهرباء في الجزائر في التراب الوطني والخارج بنقلها وتوزيعها وتسويقها.
- نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية.
- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
- تكوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة وغير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغاية وكل نشاط يمكن أن تترتب منه فائدة سونلغاز (ش. ذ. أ)<sup>2</sup>

## 2- عرض وتحليل بيانات الدراسة:

الجدول رقم (01): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس :

النسبة	التكرار	الخيارات
70%	21	ذكر
30%	09	أنثى
100%	30	المجموع



<sup>1</sup> فرطاس أميرة وآخرون، أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة 08 ماي 1945، 2019-2020، ص 99.

<sup>2</sup> فرطاس أميرة وآخرون، مرجع نفسه، ص 99.

يتبين من خلال الجدول رقم 01 والخاص بمتغير الجنس اما أكثر اجابات المبحوثين ذكور بنسبة 70 % على حساب نسبة الاناث التي لا تتعدى 30%.

نستنتج من خلال هذه البيانات ان اغلب الموظفين في مؤسسة سونلغاز قلمة العاملين في فريق إدارة الأزمة ذكور وهذا ما لاحظناه اثناء تواجدها بالمؤسسة، عكس العاملين الاناث التي كانت اقل نسبة ويمكن ارجاع ذلك الى ان كثيرا ما تكون المناصب العليا والمهمة للذكور بدل الاناث باعتبار الذكور لهم القدرة على تحمل المسؤولية عكس الاناث خاصة في إدارة الازمة باعتبار الاناث يتعاملون بعواطفهم عكس الذكور الذين يتميزون بالصرامة والجدية اضافه الى ان تخصصات مؤسسة سونلغاز قلمة معظمها اذ لم نقل كلها ذكور مثل الصيانة والتدخل عكس الاناث الذين يميلون الى المناصب الإدارية.

الجدول رقم (02): يبين توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة:

النسبة	التكرار	الخيارات
30%	09	أقل من 10 سنوات
50%	15	من 10 إلى 20 سنة
20%	06	من 21 إلى 32 سنة
100%	30	المجموع



من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ ان الفئة التي نالت حصة الاسد هي الفئة من 10 الى 20 سنة خبره حيث قدرت بنسبة 50% ، لتليها فئة اقل من 10 سنوات في نسبة 30 % اما النسبة الثالثة كانت لفئة من

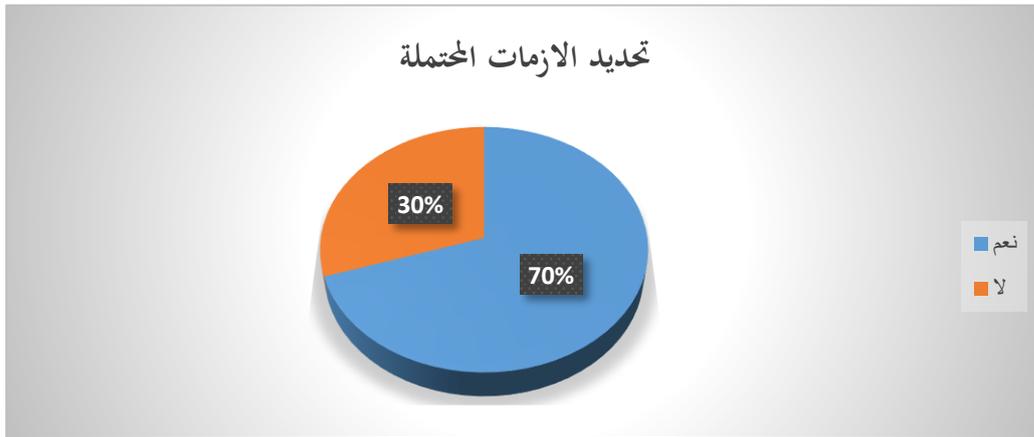
21 الى 32 سنة قدرت ب 20 % ان ما تقدمه لنا معرفة سنوات الخبرة محاولة فهم واكتشاف مدى استيعاب الموظف لسياسة المؤسسة التي هو يعمل فيها وخططها واهدافها ومكانتها لان كل هذا يجعلنا نعرف مدى خبره العمال وخاصة في إدارة الأزمة ومعرفته بنشاطاتها وخاصة الاتصال وعلى وجه الخصوص اتصال الازمة ، لان زيادة الخبرة المهنية هي زيادة الوعي بمهامه داخل المؤسسة مما يؤدي الى تمكنه وحنكته في حل الازمات باعتبار ان مؤسسة سونلغاز قالمة من بين المؤسسات التي تتعرض للازمات بين الحين والآخر .فخبرة فريق إدارة الأزمة لها دور كبير في استطاعة هذا الاخير من تشخيص الأزمة ومعرفة اسبابها بشكل دقيق وهذا ما اكده، عبد الرحمن محمد في مؤلفه إدارة الازمات وذلك من خلال تأكيده انه تتم إدارة الازمة عن طريق مجموعة من القدرات الإدارية المؤهلة والمدربة على مواجهة الازمة والتي تكون مختارة على اقدميتها في المهنة لضمان الخبرة<sup>1</sup> وعند قيامنا بإجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز قالمة لفت انتباهنا ان فريق إدارة الأزمة كلهم رؤساء المصالح وهذا لخبرتهم وتمكنهم وهذا دليل يثبت ان للخبرة دور في إدارة الأزمة

<sup>1</sup>عبد الرحمن محمد، إدارة الازمات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 1994، ص 5

المحور الثاني: الاستراتيجيات الاتصالية الوقائية:

الجدول رقم (03): يبين تحديد الازمات المحتملة الحدوث بمؤسسة سونلغاز قائمة :

النسبة الكلية	النسبة الفرعية	التكرار	الخيارات	التكرار	الخيارات
70%	42.85 %	9	التخطيط التنبؤي	21	نعم
	28.57 %	6	إعطاء أهمية كافية للأمن والسلامة داخل المؤسسة		
	28.57 %	6	وجود سياسة خاصة بإدارة الأزمة		
30%	55.55 %	5	عدم فعالية خلية الأزمة	09	لا
	44.45 %	4	عدم إعطاء أهمية للأزمة		
100%		30			المجموع



تبين لنا من خلال جدول التالي تحديد الازمات المحتملة حيث قدرت نسبة الذين جاابوا بنعم 70 % في

حين كانت نسبة الذين جاابوا ب لا 30 %

وما يمكن استنتاجه من خلال الجدول ان اغلب الموظفين كانت اجابتهم بنعم وهذا يرجع الى التخطيط التنبؤي الذي تقوم به المؤسسة مع اعطاء اهمية كافية للأمن والسلامة داخل مؤسسة سونلغاز قائمة كنوع من الإجراءات الوقائية لصد الازمة قبل حدوثها

بينما الذين أجابوا بـ لا يرجع ذلك الى عدم فعالية خلية الازمة وعدم الانتباه لإشارات الانذار المبكرة وهذا ما اراده الكاتب محمد رشاد الحملاوي في كتابه (التخطيط لمواجهة الازمات) (عشر كوارث هزت مصر) انه ما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الاشارات فمن المحتمل جدا ان تقع الازمة.<sup>1</sup>

الجدول رقم (06): يبين وضع الخطة المحتملة " سيناريوهات " للتعامل مع الازمة بمؤسسة سونلغاز قائمة:

الخيارات	التكرار	النسبة
نعم	24	80%
لا	06	20%
المجموع	30	100%



جدول من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ ان الفئة التي اجابت بنعم حصلت على اعلى نسبة والتي قدرت 80% عكس الفئة التي اجبت بلا والتي تحصلت على نسبة 20%

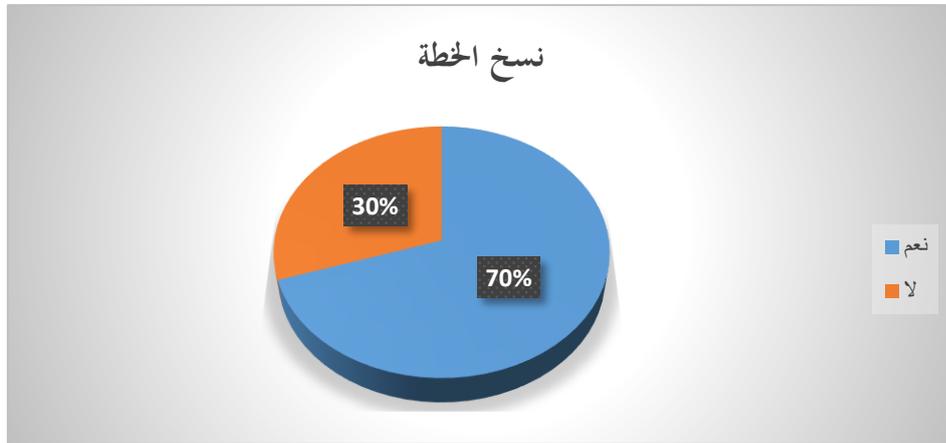
وما يمكن استنتاجه من خلال تحليل ارقام وبيانات الجدول يتضح لنا ان يتم وضع خطه محتمله لتجنب الوقوع في الازمة دائما وذلك من اجل تفادي الوقوع في الازمة والاستفادة من الازمات التي مرت سابقا، وكنوع

<sup>1</sup> محمد رشاد الحملاوي التخطيط لمواجهة الازمات 10 كوارث هزت مصر مكتبة عين الشمس القاهرة 1995 صفحه 62 63

من المبادرة في محاولة احياء الاتصال الداخلي في المؤسسة واستعداد فريق الازمة للتصدي للازمات، وهذا ما اكدته  
المكلفة بالاتصال لدى مؤسسة سونلغاز قلمة في المقابلة.<sup>1</sup>

الجدول رقم (07): يبين نسخ الخطة وتوزيعها على فريق الازمة بمؤسسة سونلغاز قلمة:

النسبة	التكرار	الخيارات
70%	21	نعم
30%	09	لا
100%	30	المجموع

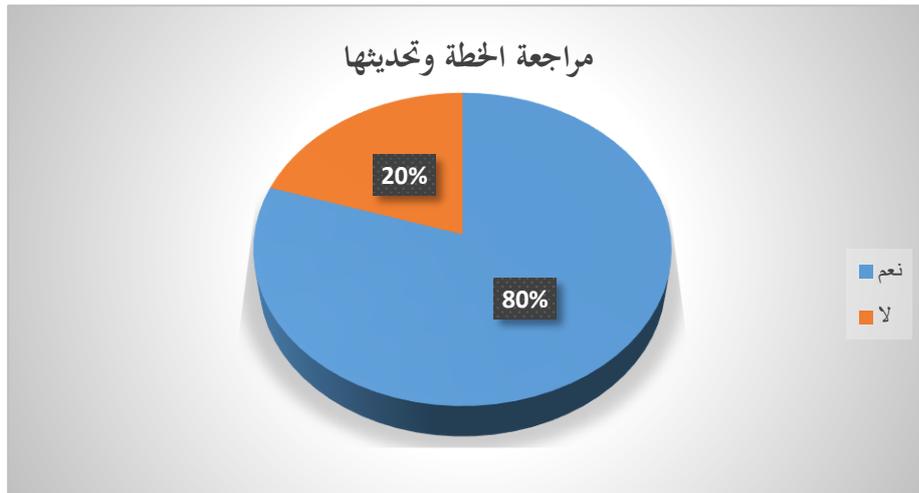


من خلال بيانات الجدول الموضحان لاحظ انه يتم نسخ الخطة وتوزيعها على فريق إدارة الأزمة بنسبة  
70 % عكس الذين قاموا بنفي ذلك وقد قدرت نسبتهم ب 30%  
من خلال الجدول يتضح لنا انه يتم نسخ الخطة وتوزيعها على فريق الأزمة وهذا ما اكده اغلب المبحوثين،  
لان نسخها وتوزيعها يؤدي إلى احاطة كافة الفاعلين بفريق الأزمة بالمعلومات اللازمة ووضعهم في الصورة كخطوه  
وقائية في حال حدوث الأزمة، ومن وجهة نظرنا قد تكون طريقة لفتح مجال الابداع والتخطيط الاستراتيجي،  
وخاصة من طرف الفئة الشبابية التي تكون أكثر طاقة وحيوية.

<sup>1</sup> مقابلة مع المكلفة بالاتصال في مؤسسة سونلغاز قلمة بتاريخ الاربعاء 2022/04/27 على الساعة 10:00 صباحا.

الجدول رقم (08): يبين مراجعة الخطة وتحديثها تبعا للمستجدات بمؤسسة سونلغاز قالمة:

الخيارات	التكرار	النسبة
نعم	24	80%
لا	06	20%
المجموع	30	100%



جدول من خلال بيانات الجدول الموضحة نلاحظ انه يتم مراجعته الخطة وتحديثها بالمعلومات حيث

قدرت نسبتها 80% في حين بلغت نسبة الذين صرحوا بانه لا يتم مراجعته الخطة وتحديثها بـ 20%

نستنتج من خلال جدول اعلاه ان مؤسسة سونلغاز قالمة ومن خلال فريق الأزمة تقوم بتحديث الخطة

ومراجعتها كخطوه إجرائية من شأنها ان تساعد المؤسسة في التعامل مع الازمة، وباعتبار ان مؤسسة سونلغاز قالمة

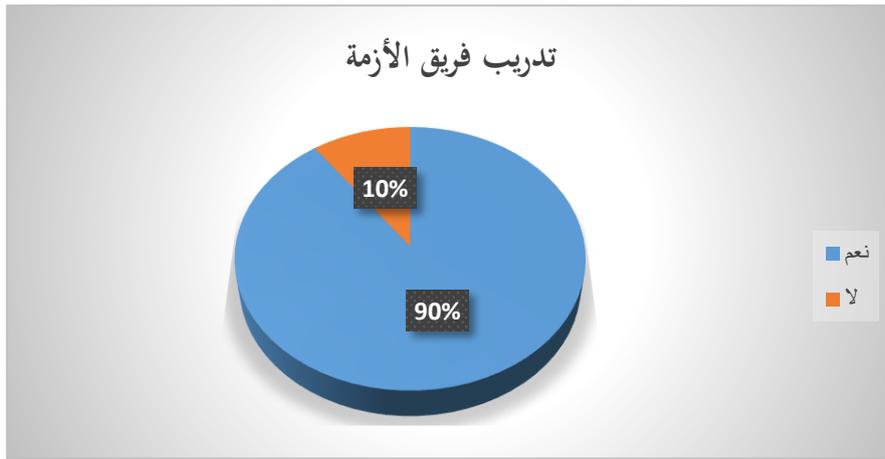
من بين المؤسسات التي تتعرض دائما للالزمات فمن الواجب والمنطقي تحديث المعلومات لان الالزمات تختلف من

حيث الاسباب والدوافع ناهيك عن التطور الهائل لوسائل الاعلام والتكنولوجيا الحديثة مما يجتم على فريق الأزمة

عدم اهمال الخطة وتحديثها من حين لأخر لتفادي سلبيات التصرف العشوائي للتعامل مع الأزمة

الجدول رقم (09): بين القيام بتدريب فريق الأزمة بمؤسسة سونلغاز قائمة:

الخيارات	التكرار	النسبة
نعم	27	90%
لا	03	10%
المجموع	30	100%

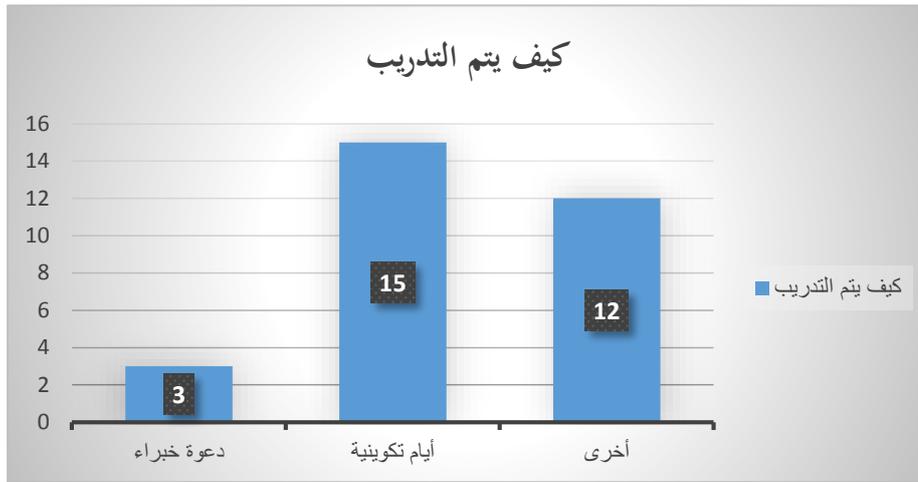


من خلال جدول يتبين لنا انه يتم تدريب فريق الأزمة وهذا ما اكده غالبية الفريق بنسبة 90 % وقدرت نسبة الذين صرحوا انه لا يتم تدريب فريق الأزمة ب 10 % ونستنتج من خلال تحليلنا للجدول انه يتم عقد دورات تكوينية وتدريبية لفريق إدارة الأزمة وهذا ما اكده النتائج وذلك من اجل تحسين ادائهم ومنه القيام بمهامهم على أحسن وجه وقد اكدت المكلفة بالاتصال انه تقوم بتنظيم ايام تكوينية لتدريب فريق الأزمة باعتبار ان المؤسسة مهتمة بتدريب موظفيها واكسابهم الخبرة<sup>1</sup>, لمواجهة أي موقف يعترض نشاط المؤسسة.

<sup>1</sup> مقابلة مع المكلفة بالاتصال في مؤسسة سونلغاز قائمة.

الجدول رقم (10): يبين كيف يتم تدريب فريق الازمة بمؤسسة سونلغاز قالملة:

النسبة	التكرار	الخيارات
10%	03	دعوة خبراء
50%	15	أيام تكوينية
40%	12	أخرى
100%	30	المجموع



يوضح الجدول اعلام تدريبات التي يتلقاها فريق إدارة الأزمة في مؤسسة سونلغاز قالملة حيث جاءت ايام تكوينيه في المرتبة الاولى بنسبة 50% لتاتي بعدها اخرى تذكر والتي كانت في اقامه مناورات بنسبة 40% واخر نسبة كانت من نصيب دعوه خبراء بنسبة 10% .

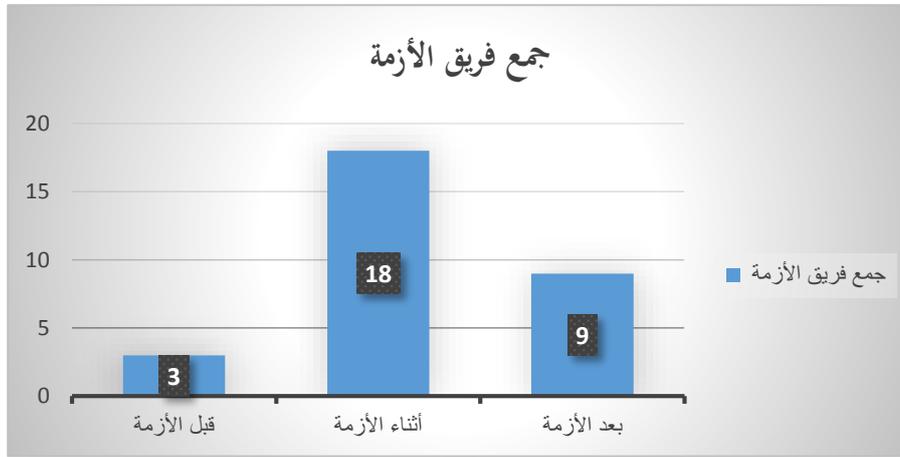
ونستنتج من هذه النسب ان مؤسسة سونلغاز قالملة تقوم بتدريب فريق الأزمة من خلال ايام تكوينيه من اجل تكوينهم على كيفية التعامل مع الأزمة وإيجاد حلول لها والخروج منها بأقل خسائر، بالإضافة الى المناورات التي تقوم بها المؤسسة لزيادة خبره فريق إدارة الأزمة، وتفعيل تأدية مهامهم، وهذا ما أكدته المكلفة بالاتصال عند اجراء المقابلة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مقابله مع المكلفة بالاتصال في مؤسسة سونلغاز يوم الاربعاء 27/ 04 /2022 على الساعة 10:00 صباحا

المحور الثالث: الاستراتيجيات الاتصالية الدفاعية:

الجدول رقم (11): يبين متى يتم جمع فريق إدارة الأزمة بمؤسسة سونلغاز قالمة:

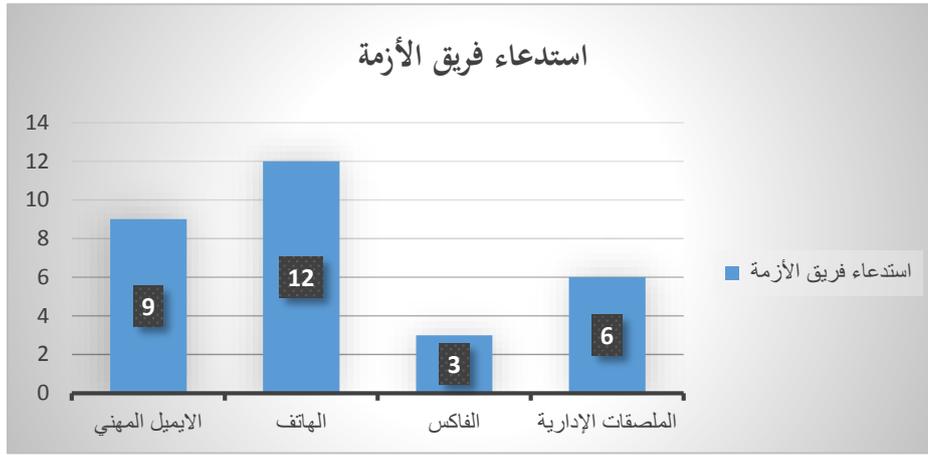
النسبة	التكرار	الخيارات
10%	03	قبل الأزمة
60%	18	أثناء الأزمة
30%	09	بعد الأزمة
100%	30	المجموع



يوضح الجدول اعلاه جمع فريق إدارة الأزمة حيث لاحظنا من خلال النسب انه هناك تباين فقدرت نسبة الذين جابوا اثناء الأزمة بـ 60% لتاليها فئة الذين كانت اجابتهم بعد الأزمة بنسبة 30% اما الفئة التي تحصلت على اقل نسبة هي فئة الذين جابوا قبل الأزمة بنسبة 10% من خلال الاجابات لاحظنا انه يتم جمع فريق إدارة الأزمة في مؤسسة سونلغاز قالمة اثناء الأزمة والنسبة التي تليها لفئة الذين جابوا بعد الأزمة وهذا يدل على عدم فعالية فريق الأزمة باعتبار ان جمع الفريق قبل الأزمة كانت اقل نسبة مما يؤكد ان الفريق لا ينتبه لإشارات الانذار المبكر مما يؤدي الى تفاقم الأزمة واعاده حدوثها مره اخرى وعدم المتابعة المستمرة لتطورات الحاصلة في مجال الخطط الطوارئ والاستجابة الازمات المحتملة، أي انه ينبغي قيام المؤسسة بخطط وقائية قبل الازمة.

الجدول رقم (12): بين كيف يتم استدعاء فريق إدارة الأزمة بمؤسسة سونلغاز قائمة:

الخيارات	التكرار	النسبة
الايمايل المهني	09	30%
الهاتف	12	40%
الفاكس	03	10%
الملصقات الإدارية	06	20%
المجموع	30	100%

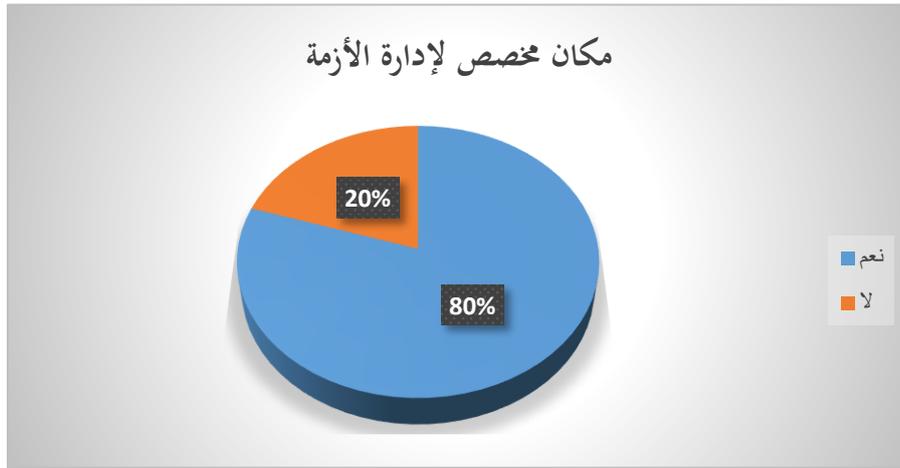


من خلال الجدول يتبين لنا ان مؤسسة سونلغاز قائمة تقوم باستدعاء فريق إدارة الأزمة كأعلى نسبة عن طريق الهاتف بنسبة 40% ليأتي بعدها الايمايل المهني بنسبة 30% ثم تتبعهم الملصقات الاعلانية بنسبة 20% ليأتي في الاخير الفاكس بنسبة 10%

ومن خلال تحليلنا لبيانات وارقام الجدول يتبين لنا بان المرتبة الاولى عادت للهاتف وهذا يرجع لكثرة استخدامه ولكسب الوقت والجهد وايصال المعلومة وتداول الاخبار بشكل مرن، اما بالنسبة للايمايل المهني وهذا لكونه وسيلة اتصال رسمية لتفادي تحريف المعلومة ولكونه يستوعب العديد من الرسائل التي تكون محفوظة فيه، اما الملصقات إدارية فهي وسيلة رسمية ذات اتصال مباشر يتم من خلالها تداول المعلومة بشكل واسع من خلال عرضها في مداخل المؤسسة حتى يتسنى لهم ملاحظتها ومعرفة الموضوع وتعتبر من بين الطرق العملية في إيصال المعلومة، ام الفاكس فهو وسيلة تستوعب الوظائف والمهام المتداولة داخل المؤسسة وتبادلها مع الفروع الاخرى التابعة لها وهو وسيلة عمليه داخل المؤسسة ولا يحتاج الى خبرة او فني متخصص.

الجدول رقم (13): يبين انشاء مكان مخصص لإدارة الأزمة بمؤسسة سونلغاز قالمة:

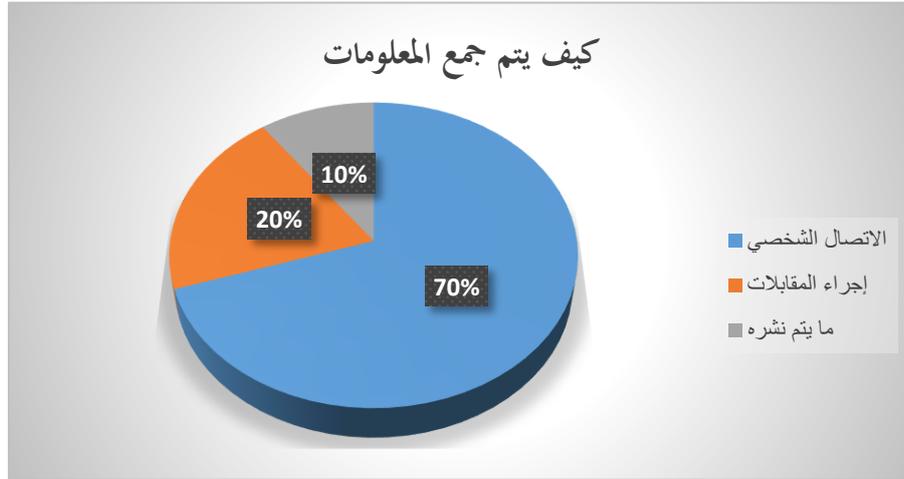
النسبة	التكرار	الخيارات
80%	24	نعم
20%	06	لا
100%	30	المجموع



يبين لنا جدول اعلى ان مؤسستنا تقوم بإنشاء مكان مخصص لإدارة الأزمة، وهذا ما لاحظناه من خلال النسب التي قدرت ب 80% تاليها الفئة التي كانت اجابتهم تم في وجود مكان مخصص بنسبة 20 % من خلال الاجابات لاحظنا ان مؤسسة قالمة تقوم بتشكيل غرفه عمليات مجهزة بالتقنيات المطلوب لاحتواء الأزمة والحد من اضرارها، وهذا يعتبر نقطة لصالح المؤسسة في تسيير الأزمة بطريقة حديثة سلسلة.

الجدول رقم (14): يبين كيف يتم جمع المعلومات الأساسية بمؤسسة سونلغاز قالمة:

النسبة	التكرار	الخيارات
70%	21	الاتصال الشخصي
20%	6	إجراء المقابلات
10%	3	ما يتم نشره
100%	30	المجموع

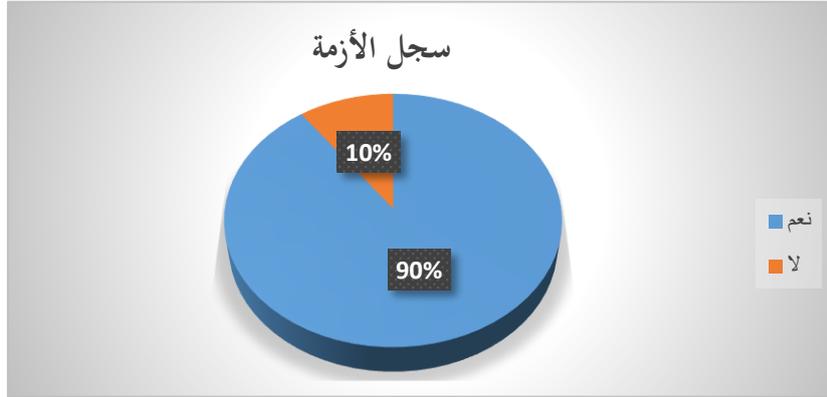


يبين الجدول اعلاه كيفية جمع المعلومات الأساسية حيث عبرت نسبة 70% على ان الوسيلة الاكثر استخداما لجمع المعلومات هي الاتصال الشخصي، لتليها نسبة 20% للذين كانت اجابتهم بان الوسيلة المستخدمة هي اجراء مقابلات، في حين تأتي بعدها فئة 10 الذين أجابوا انه يتم جمع المعلومات من خلال ما يتم نشره وقد حازت على اقل نسبة .

نستنتج من خلال النسب ان الوسيلة المستخدمة في جمع المعلومات هي الاتصال الشخصي واجراء المقابلات في مؤسسة سونلغاز قالمة في حين نرى ان الاعتماد على ما يتم نشره وسيلة غير مفعلة بالرغم من التطور الهائل لوسائل الاعلام والاتصال وتميزها بالآنية

الجدول رقم (15): يبين انشاء سجل اخاص بالأحداث و المستجدات بمؤسسة سونلغاز قالمة :

النسبة	التكرار	الخيارات
90%	27	نعم
10%	03	لا
100%	30	المجموع



من خلال بيانات الجدول اعلاه يتبين لنا انه يتم انشاء سجل خاص بالأحداث والمستجدات باليوم والتاريخ بنسبة 90% وهذا ما أكدته الفئة التي اجابت بنعم، بينما بلغت الفئة التي كانت اجابتها بانه لا يوجد سجل الخاص بالأحداث والمستجدات كانت نسبتهم 10%

استنتج من خلال جدول انه يتم انشاء الجدول الخاص بالأحداث وهذا ما أكده فريق الأزمة وذلك من اجل اعتباره مرجع يتم اللجوء اليه في حاله وقوع الأزمة حيث يساعد المؤسسة بصفه عامه وفريق الأزمة بصفه خاصة على تدارك النقائص والتقليل منها والخروج من الأزمة بأقل الخسائر، وهذا يدل على اهمية والدور الكبير الذي يشغله سجل الاحداث.

الجدول رقم (16): يبين متابعه ما يتم نشره عبر وسائل الاعلام :

الخيارات	التكرار	النسبة
نعم	24	80%
لا	06	20%
المجموع	30	100%

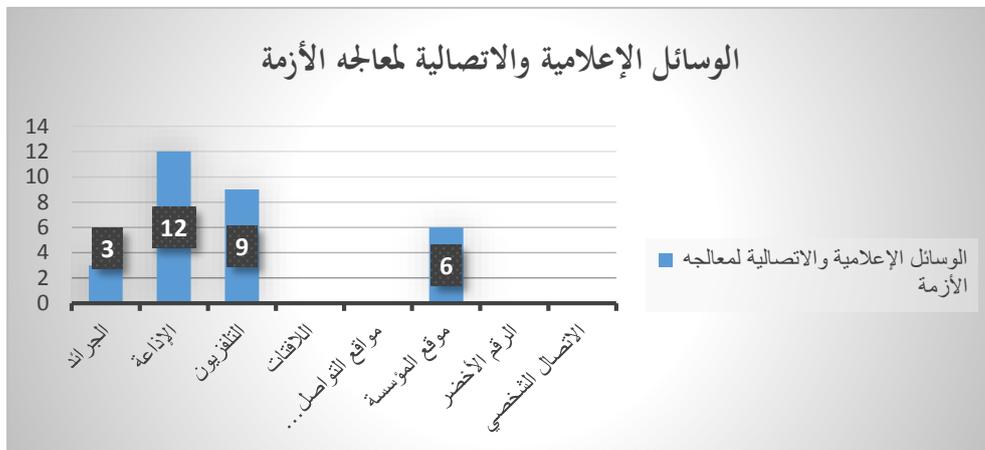


الجدول اعلاه يبين متابعه ما تنشره وسائل الاعلام، حيث كانت نسبة الفئة التي اجابت بنعم 80 % في حين ان الفئة التي اجابت بلا كانت نسبتها 20 %.

وما نستنتجه من خلال نسب ان فريق الأزمة يقوم بمتابعة متى تنشره وسائل الاعلام بشكل متواصل وذلك اثناء تعرضها للازمه، بينما تقوم بمتابعه ما تنشره وسائل الاعلام بشكل ظرفي في الحالات العادية، ففي حاله وقوع الأزمة تحتاج المؤسسة لمعرفة راي جمهورها والانتقادات الموجهة لها

الجدول رقم (17): يبين الوسائل الإعلامية والاتصالية المعتمدة لمعالجة الأزمة بمؤسسة سونلغاز قائلة:

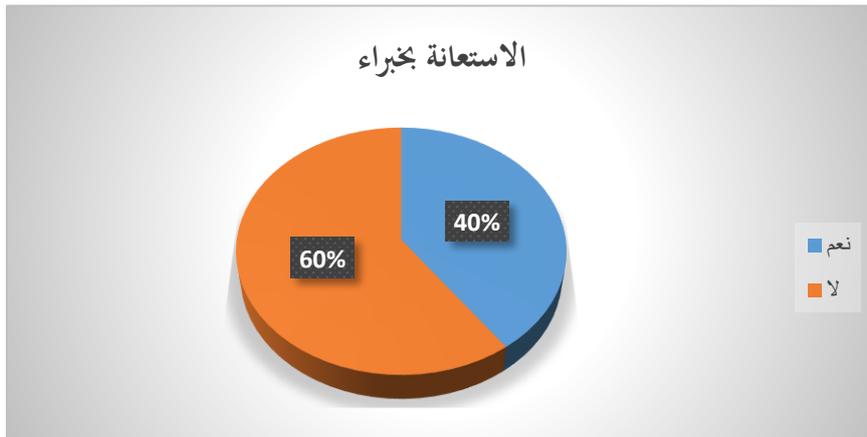
الخيارات	التكرار	النسبة
الجرائد	03	10%
الإذاعة	12	40%
التلفزيون	09	30%
اللافتات	-	-
مواقع التواصل الاجتماعي	-	-
موقع المؤسسة	06	20%
الرقم الأخضر	-	-
الاتصال الشخصي	-	-
المجموع	30	100%



من خلال جدول اعلاه يتضح لنا ان هنالك تفاوت في استخدام الوسائل الإعلامية والاتصالية لمعالجة الأزمة من قبل فريق إدارة الأزمة في مؤسسة سونلغاز قالملة حيث احتلت الإذاعة المرتبة الاولى بنسبة 40 % يليها مباشرة التلفزيون والتي تمثلت بنسبة 30 % اما موقع المؤسسة فقدرت بنسبة 20 % في حين احتلت الجرائد المرتبة الأخيرة بنسبة 10 % من خلال الجدول نستنتج ان المرتبة الاولى كانت من نصيب الإذاعة, باعتبارها وسيلة اتصال جماهيرية ذات اهمية, ويتم الاعتماد الإذاعة المحلية لتقديم التصريحات والاحصائيات كمحاولة للتخفيف من شدة الازمة, او في حالة تقديم الارشادات والنصائح المقدمة للمواطنين, اما بالنسبة للتلفزيون فهو يتميز بالصورة والصوت ويحاول تقريب الفكرة والمعلومة للمشاهد وخاصة في نقل الحدث مباشرة , اما بخصوص موقع مؤسسة سونلغاز قالملة فهو يعد مصدر للمعلومات التي تصدر من المؤسسة تكون موجهة في الغالب للجماهير الداخلية و الخارجية وتتحكم في محتواها ومضمونها, وتعد الجرائد موجهة لفئة القراء من خلال نشر الاخبار بخصوص الازمة في شكل مقال يكون في العادة مرفق بصور, وما نلاحظه من خلال هذه النتائج ان مؤسسة سونلغاز قالملة تعتمد على الوسائل الإعلامية والاتصالية المحلية الجوارية في معالجة الازمة ومنه مخاطبة جميع فئات ومستويات الجماهير.

الجدول رقم (18): يبين لاستعانة بخبراء وطنيين او دوليين لإدارة الازمة بمؤسسة سونلغاز قالملة :

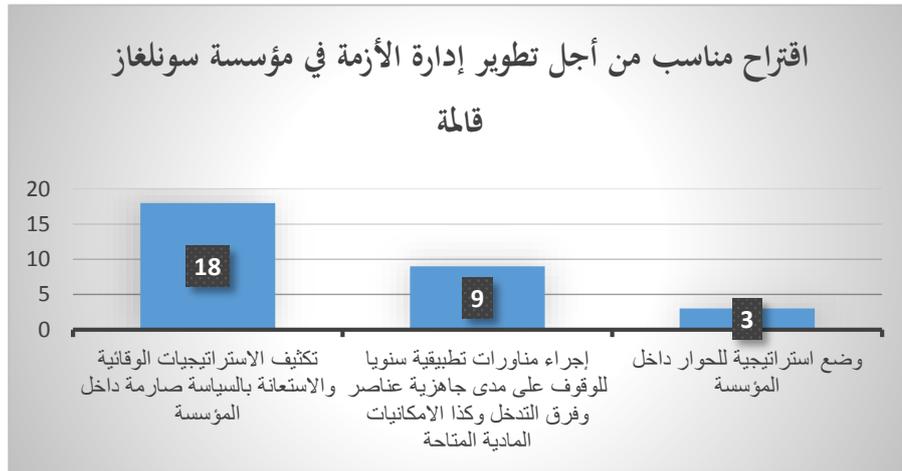
الخيارات	التكرار	النسبة
نعم	12	40%
لا	18	60%
المجموع	30	100%



من خلال تحليلنا لأرقام وبيانات الجدول نلاحظ انه لا يتم الاستعانة بخبراء في إدارة الأزمة وهذا ما أكدته الأغلبية الساحقة بنسبة 60% في حين لم تبلغ نسبة الذين جابوا بلا سوى 40% ومن خلال نسب الجدول نستنتج انه لا يتم الاستعانة بالخبراء اثناء الأزمة من خلال ما أكدته المكلفة بالاتصال لدى مؤسسة سونلغاز قائلة باعتبار ان فريق الأزمة خبير في مجال عمله ويحاول الخروج بأقل الخسائر في اقل وقت ممكن، وهذا لمرورهم بعده ازمان مشابهة<sup>1</sup>.

الجدول رقم (19): يبين الاقتراحات المناسب من أجل تطوير إدارة الأزمة في مؤسسة سونلغاز قائلة:

النسبة	التكرار	الخيارات
60%	18	تكثيف الاستراتيجيات الوقائية والاستعانة بالسياسة صارمة داخل المؤسسة
30%	09	إجراء مناورات تطبيقية سنويا للوقوف على مدى جاهزية عناصر وفرق التدخل وكذا الامكانيات المادية المتاحة
10%	03	وضع استراتيجية للحوار داخل المؤسسة
100%	30	المجموع



نلاحظ من خلال الجدول ان اغلب الاجابات كانت الذين صرحوا بضرورة تكثيف الاستراتيجيات الوقائية والاستعانة بالسياسة صارمة داخل المؤسسة وذلك بنسبة 60% في المقابل هناك فئة صرحت بضرورة

<sup>1</sup> مقابله مع المكلفة بالاتصال في مؤسسة سونلغاز قائلة بتاريخ... / 04 / 2022 على الساعة 10:00 صباحا

إجراء مناورات تطبيقية سنويا للوقوف على مدى جاهزية عناصر وفرق التدخل وكذا الامكانيات المادية المتاحة بنسبه 30 % لتأتي في الأخير فئة الذين اقترحوا وضع استراتيجية للحوار داخل المؤسسة بنسبة 10% ويمكن ان نستنتج من خلال المعطيات الجدول أن فريق إدارة الازمة بمؤسسة سونلغاز قلمة يسعون لخلق استراتيجيات وقائية من شأنها الحد من اضرار الازمه وقد كانت من بين اقتراحاتهم ان تكثف المؤسسة الاستراتيجية الوقائية وفرض السياسة الصارمة داخل المؤسسة لتفادي تصرفات العشوائية ناهيك عن اجراءات مناورات تطبيقية للتأكد من جاهزية فريق الازمه احد طرق تدريبية للفريق وتكوينية ومحاولة تدارك الاخطاء وتوفير الامكانيات الضرورية لإدارة الازمه هو ضرورة التشديد على وضع استراتيجية الحوار التي تعتبر اساس أساسها وهو اتصال الأزمة.

### تحليل المقابلة:

السؤال الأول: ماهي اختصاصات فريق إدارة الأزمة؟ (يهدف هذا السؤال لمعرفة المهام الموكلة لفريق إدارة الأزمة من خلال التخصص):

ومن خلال البيانات المتحصل عليها يمكن القول، انه لا يوجد تخصص معين لفريق إدارة الأزمة، لكون الأزمات تختلف ويختلف معها الفاعلين داخل الفريق، أي أن طبيعة الأزمة هي من تحدد اختصاص الفريق.

السؤال الثاني: هل يتم اختيار المتحدث الرسمي باسم مؤسستكم أثناء وقوع الأزمة؟ على أي أساس يتم اختياره؟ (يهدف هذا السؤال الى معرفة دور المتحدث الرسمي في إدارة الأزمة).

ومن خلال البيانات المتحصل عليها يمكن القول، إن المتحدث الرسمي بمؤسسة سونلغاز قلمة يقتصر فقط على المدير أو المكلف بالاتصالات داخل المؤسسة، باعتبار الأول صاحب السلطة المركزية في اتخاذ القرار والمكلف بالاتصال ذو خبرة في التعامل مع وسائل الاعلام على اختلافها، ولا يتم اختياره وانما يعتبر ذلك من بين المهام الموكلة اليه، ان مؤسسة سونلغاز تحاول حصر مصدر المعلومة في شخصين اثنين وهما المدير والمكلف بالاتصال وذلك لتوحيد مضمون الخبر الاتصالي.

السؤال الثالث: هل يتم تدريب فريق إدارة الأزمة؟ (يهدف هذا السؤال الى معرفة مدى جاهزية فريق الأزمة في مجابهة الأزمة والتصدي لها).

ومن خلال البيانات المتحصل عليها يمكن القول انه يتم تدريب فريق الازمة وانه يكون ذو خبرة في مجال تخصصه بالإضافة الى تنظيم أيام تكوينية من أجل زيادة الخبرة وكسب مهارات جديدة.

السؤال الرابع: ماهي الاستراتيجية الوقائية التي يتم العمل بها في مؤسستكم؟ (يهدف هذا السؤال الى معرفة الاستراتيجية الاتصالية الوقائية التي تلجأ اليها المؤسسة قبل حدوث الأزمة).

من خلال البيانات المتحصل عليها يمكن القول، أن الأعمال والمهام اليومية من ضمن الإجراءات الوقائية في حل المشاكل اليومية ومعالجتها قبل تفاقمها كالصيانة ومعالجة مختلف المشاكل، أي انها تحاول معالجة الازمة يوميا حتى لا تتفاقم ويصعب التحكم فيها.

السؤال الخامس: هل الإجراءات الوقائية المعتمد عليها من طرف مؤسسة سونلغاز قائمة تهدف للحد من وقوع الأزمة أو عدم تكرارها؟ (يهدف هذا السؤال الى معرفة مدى مساهمة مؤسسة سونلغاز من التقليل من حدوث الأزمات وعدم تكرارها من خلال الإجراءات الوقائية).

ومن خلال البيانات المتحصل عليها يمكن القول، أن الهدف من استراتيجيات الاتصال الوقائية هو عدم وقوع الأزمة وفي حال وقوعها تحاول المؤسسة الخروج منها بأقل الخسائر والأضرار الممكنة ومحاولة تثبيط تفاقمها والتحكم فيها.

السؤال السادس: هل يتم برجة إجراءات وقائية ضمن المخطط السنوي للمؤسسة؟ (يهدف هذا السؤال الى معرفة مدى حرص المؤسسة على ادراج الإجراءات الوقائية ضمن برنامجها السنوي).

من خلال البيانات المتحصل عليها يمكن القول، أنه يتم برجة الإجراءات الوقائية ضمن المخطط السنوي ويكون ذلك اما كل ثلاث أشهر أو ستة أشهر وأن كل قسم له ما يتعلق ويرتبط بطبيعة عمله ومحاولة تدارك جوانب النقص من خلال هذا البرنامج الذي يتم تحديثه من حين لآخر وفقا للمستجدات.

السؤال السابع: هل يتم الرجوع الى المعلومات المحفوظة سابقا بخصوص الأزمات القديمة؟ (ويهدف هذا السؤال الى معرفة مدى استفادة مؤسسة سونلغاز من الأزمات السابقة وابرار دور سجل الأحداث في إدارة الأزمة).

ومن خلال البيانات المتحصل عليها يمكن القول، إن سجل الأحداث يعتبر مرجع معلوماتي يساعد في إدارة الأزمة، ووضع خطط بديلة، إضافة الى الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب ويعتبر هذا السجل مرجع مهم في إدارة الأزمة وذلك للاستفادة منه وخاصة في تكرر الأزمات المتشابهة واستخلاص الدروس.

السؤال الثامن: هل يتم دعوة خبراء من أجل حل الأزمة أم يتم الاكتفاء بفريق الأزمة؟ (ويهدف هذا السؤال الى معرفة إذا يتم دعوة خبراء في إدارة الأزمة).

ومن خلال البيانات المتحصل عليها يمكن القول، أنه لا يتم استدعاء خبراء لإدارة الأزمة، ويتم الاكتفاء بالفريق الخاص بإدارة الأزمة باعتبار هذا الأخير يتلقى تدريب خاص بإدارة الأزمة ويكون متتبع عن كتب المهام والأحداث

التي تدور داخل المؤسسة، وتمكنه في مجال عمله، لذا ترى المؤسسة أنها تكتفي بفريق الأزمة باعتبارها توفر كافة الإمكانيات له.

السؤال التاسع: ما هي الاستراتيجية الاتصالية التي يتم اعتمادها في مؤسسة سونلغاز قالمة في حالة حدوث الأزمة؟ (ويهدف هذا السؤال الى معرفة مدى اعتماد مؤسسة سونلغاز قالمة على استراتيجيات اتصالية دفاعية التي تحاول من خلالها كبت الأزمة).

ومن خلال البيانات المتحصل عليها يمكن القول، أن الاستراتيجية الاتصالية الدفاعية تختلف باختلاف الموقف الازموي وحسب نوعها وتأثيرها، وأنه لا يمكن أن نجزم أن استراتيجية اتصالية دفاعية واحدة تصلح لكل المواقف وانما تختلف تبعا للمجريات وبيئة المؤسسة.

#### 4-نتائج الدراسة:

لقد قمنا بعرض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بمساهمة استراتيجيات الاتصال في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز -قالمة- وبعد تحليل ومناقشة أسئلة الاستمارة والمقابلة التي أجريناها مع المكلفة بالاتصال من خلال الدراسة الميدانية بالمؤسسة السابقة الذكر توصلنا إلى جملة من النتائج يمكن عرضها كما يلي:

#### -نتائج الدراسة وفق التساؤلات:

#### بخصوص الاعتماد على الاستراتيجيات الاتصالية الوقائية قبل حدوث الأزمات بمؤسسة سونلغاز قالمة:

✓ أظهرت النتائج أن فريق الأزمة بمؤسسة سونلغاز قالمة يقوم بتحديد الأزمات المحتملة، عن طريق التخطيط التنبؤي بنسبة 70%، وهذا يدل على قيام المؤسسة بالتخطيط المسبق قبل حدوث الأزمة من خلال التنبأ بما قبل حدوثها وهذا ما يوضحه الجدول رقم "03".

✓ نستنتج ان فريق الازمة بمؤسسة سونلغاز قالمة يقوم بوضع خطة محتملة " سيناريوهات " للتعامل مع الأزمة في حال وقوعها، وهذا يعتبر اجراء احترازي تقوم به المؤسسة كخطة بديلة في حالة وقوع الأزمة، وتوضع هذه السيناريوهات انطلاقا من الأزمات السابقة والمؤشرات التي تعطيها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وهذا ما يوضحه الجدول رقم "04" بنسبة 80%.

✓ يقوم فريق الأزمة بمؤسسة سونلغاز قالمة بنسخ الخطة وتوزيعها على فريق الأزمة بنسبة 70%، وهذا لأخذ الموافقة من جميع الفاعلين بالفريق ومناقشة مختلف النقاط التي تم تناولها في الخطة، حتى يكون الفريق على علم بكافة المجريات الخاصة بالأزمة والجدول "05" يوضح ذلك.

✓ يقوم فريق الأزمة بمؤسسة سونلغاز قائمة مراجعة الخطة وتحديثها تبعاً للمستجدات وذلك بنسبة 80%، وهذا يدل على ضرورة تحيين المعلومات وتحديثها من حين لآخر، نظراً للتطور المتسارع للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بالإضافة الى أننا نمر بعصر الأزمات على اختلاف أنواعها، وباعتبار المؤسسة بنية اجتماعية فهي تؤثر وتتأثر بمحيطها وهذا ما يوضحه الجدول رقم "06".

✓ تقوم مؤسسة سونلغاز قائمة بتدريب فريق إدارة الأزمة وذلك بنسبة 90%، حيث يعتبر التدريب من ضروريات تطوير فريق إدارة الأزمة في مواجهة الأزمات، وهذا ما يتم تأكيده من خلال الجدول رقم "07".

✓ يتم تدريب فريق الأزمة من خلال أيام تكوينية بنسبة 50%، باعتبار اجراء أيام تكوينية من شأنه رفع رصيد الفريق في كيفية إدارة الأزمة، وأن الوسائل والإمكانيات تختلف وتحدث فلابد من اجراء أيام تكوينية حتى يكون الفريق مع مواكبة التطورات الحاصلة، وهذا ما يؤكد الجدول رقم 08.

#### بخصوص الاعتماد على الاستراتيجيات الاتصالية الدفاعية اثناء الازمة بمؤسسة سونلغاز قائمة:

✓ يتم جمع فريق إدارة الأزمة في مؤسسة سونلغاز قائمة اثناء الازمة وهذا بنسبة 60%، مما يدل على أن الفريق يتفاعل خلال الأزمة فقط، مما ينفي وجود الاستراتيجيات الاتصالية الوقائية السابقة، واهمالها وتجاهل إشارات الانذار المبكرة وهذا ما يؤكد الجدول رقم 09.

✓ يتم استدعاء فريق الأزمة بمؤسسة سونلغاز قائمة عن طريق الهاتف، وذلك كونه وسيلة سهلة ومرنة يتم من خلالها تبادل المعلومات في وقت سريع، وذلك من خلال جدول رقم 10 بنسبة قدرت ب 40%.

✓ يتم انشاء مكان مخصص لإدارة الأزمة بمؤسسة سونلغاز قائمة بنسبة 80% وهذا ضمن تجهيز كافة الإمكانيات اللازمة، من أجل إدارة الأزمة ومعالجتها بالطريقة الحديثة وهذا ما يؤكد الجدول 11.

✓ يتم جمع المعلومات الأساسية بمؤسسة سونلغاز قائمة الخاصة بالأزمة عن طريق الاتصال الشخصي بنسبة 70%، باعتبار الاتصال المباشر من أهم طرق جمع المعلومات وخاصة داخل المؤسسة، وهذا ما يؤكد الجدول رقم 12.

✓ يتم انشاء سجل خاص بالأحداث والمستجدات باليوم والتاريخ بنسبة 90%، وذلك من خلال تدوين مختلف المعلومات الخاصة بالأزمة ومراحل ادارتها، ويعتبر سجل الأحداث مرجع مهم خاصة في وضع الخطط البديلة والاستفادة من التجارب السابقة وهذا ما يوضحه الجدول رقم 13.

- ✓ يقوم فريق الازمة بمؤسسة سونلغاز قلمة بمتابعة ما يتم نشره في وسائل الاعلام بنسبة 80%، باعتبار وسائل الاعلام ذات صلة مباشرة بالأزمة، وذلك من ناحية البحث عن المعلومة ومحاولة تغطية الأزمة ومعرفة أسبابها ونتائجها واءاء الجمهور الخارجي، هذا ما يؤكد الجدول رقم 14.
- ✓ يقوم فريق الازمة بمؤسسة سونلغاز قلمة الاعتماد على الإذاعة لمعالجة الازمات التي تحدث بالمؤسسة بنسبة 40%، حيث تلجأ الى الإذاعة المحلية الجوارية كوسيلة لمخاطبة جماهيرها والتغطية الواسعة وهذا ما يوضح الجدول رقم 15.
- ✓ لا يعتمد فريق الازمة بمؤسسة سونلغاز قلمة اللجوء الى خبراء وطنيين او دوليين في إدارة الازمة التي تحدث بالمؤسسة بنسبة 60%، باعتبار أنه يتم تجهيز وتدريب الفريق مسبقا، وتوفير كافة الإمكانيات لإدارة الأزمة والجدول رقم 16 يؤكد ذلك.
- ✓ يقترح فريق الازمة بمؤسسة سونلغاز قلمة من اجل تطوير إدارة الازمة، تكثيف الاستراتيجيات الاتصالية الوقائية والاستعانة بالسياسة الصارمة داخل المؤسسة بنسبة 60%، وهنا نستشف ضرورة الاتصال قبل الأزمة كمرحلة أساسية مهمة في إدارة الأزمة وهذا ما يؤكد الجدول رقم 17.

#### -نتائج الدراسة حسب الأهداف:

- من خلال النتائج المتوصل إليها من خلال الاستمارة والمقابلة يتضح لنا ان معظم أهداف الدراسة حققت:
- ✓ تعزيز الحاجة الماسة إلى تطبيق استراتيجيات الاتصالية الوقائية والدفاعية في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز قلمة انطلاقا من الإجراءات التي تسخرها قبل واثناء الازمة.
- ✓ معرفة استراتيجيات الاتصال الوقائية الموضوعية من خلال مؤسسة سونلغاز قلمة، وذلك من خلال اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة، ووضع خطط محتملة سيناريوهات مع نسخ الخطة وتحديثها وتوزيعها على الفاعلين بفريق الأزمة، والحرص على تدريبه من خلال أيام تكوينية من شأنها رفع رصيده ومهاراته في إدارة الأزمة وهذا ما يؤكد الجداول من رقم "03" الى غاية الجدول رقم "10".
- ✓ معرفة الاستراتيجيات الاتصال الدفاعية الموضوعية في مؤسسة سونلغاز قلمة ، و ذلك من خلال جمع الفريق عن طريق الهاتف، ثم انشاء مكان مخصص لإدارة الأزمة الذي يكون مجهز لاجتماعات الفريق ، مع توفر كافة الإمكانيات اللازمة لإدارة الأزمة ، والحرص على ضرورة حضور سجل الأحداث من أجل تدوين كافة المعلومات التي يمكن اللجوء إليها فيما بعد و الاستفادة منها، و لا ننسى متابعة ما تنشره وسائل الاعلام التي

تعد وسيلة تلجأ إليها المؤسسة لمعالجة الأزمة ، كالإذاعة المحلية الجوارية التي يتم من خلالها نشر المعلومات و محاولة احتواء الأزمة، أما بخصوص الخبراء الدوليين أو الوطنيين فلا يتم اللجوء اليهم و الاكتفاء بفريق الأزمة كونه متخصص في مجاله و يتم تدريبه مسبقا و هذا ما تم تناوله في الجداول من " 11" إلى " 19".

✓ تعتمد مؤسسة سونلغاز قالمة على إدارة اتصال الازمة بمختلف مراحلها الوقائية والدفاعية، بشكل متذبذب نوعا ما وهذا ما تم استنتاجه من خلال استمارة الاستبيان واجراء المقابلة مع المكلفة بالاتصال.

### 5-النتائج العامة للدراسة:

من خلال تحليلنا لاستمارة الاستبيان وكذا المقابلة والتي قمنا بإجرائها مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز قالمة:

نستنتج ان فريق الازمة بمؤسسة سونلغاز قالمة يقوم بالاعتماد على استراتيجيات اتصالية وقائية وذلك من خلال:

- تحديد الازمات المحتملة يتم من خلال التخطيط التنبؤي للازمة قبل حدوثها بنسبة 70%، كخطوة أساسية لتفادي وقوع الازمة وهذا ما يوضحه الجدول رقم 03.
- وضع خطة محتملة "سيناريوهات" للتعامل مع الازمة، يعتبر اجراء احترازي من أجل تفادي الوقوع في الازمة انطلاقا من المؤشرات التي تعطيها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم 04 بنسبة 80%.
- يقوم فريق الازمة بمؤسسة سونلغاز بنسخ الخطة وتوزيعها وتحديثها، بهدف اعلام الفاعلين بالفريق ومناقشة مختلف النقاط وتحديد المعلومات، هذا ما يؤكد الجدول رقم 05 والجدول رقم 06.
- يتم تدريب فريق الازمة من اجل مواجهة الازمات، من خلال جدول رقم 07 بنسبة 90% باعتباره امر ضروري لا بد من التركيز عليه.
- يتم تدريب فريق الازمة من خلال أيام تكوينية بنسبة 50%، باعتبارها وسيلة لتطوير مهارات الفريق لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، ومحاولة مجابهة الازمة، والجدول رقم 08 يؤكد ذلك.
- نستنتج ان فريق الازمة بمؤسسة سونلغاز قالمة يقوم بالاعتماد على استراتيجيات اتصالية دفاعية وذلك من خلال:

- جمع فريق إدارة الازمة بمؤسسة سونلغاز اثناء الازمة بنسبة 60 %، يدل على عدم تفعيل الاستراتيجية الاتصالية الوقائية التي تتم قبل الازمة وهذا ما يوضحه الجدول رقم 09.
- استدعاء فريق الازمة في مؤسسة سونلغاز قالمة يتم من خلال الهاتف، كونه وسيلة سريعة وسهلة وهذا بنسبة 40 % الموضح بالجدول رقم 10.
- انشاء مكان مخصص لإدارة الازمة، مع توفير كافة الإمكانيات اللازمة هذا ما يؤكد الجدول رقم 11 بنسبة قدرت ب 80 %.
- يتم جمع المعلومات الأساسية بمؤسسة سونلغاز من خلال الاتصال الشخصي، باعتباره طريقة عملية في جمع المعلومات، وطريقة سهلة ومرنة، وهذا ما ورد في الجدول رقم 12 بنسبة 70%.
- يتم انشاء سجل خاص بالأحداث والمستجدات باليوم والتاريخ بنسبة 90 %، وتدوين كافة المعلومات الخاصة بالأزمة وكيفية ادارتها، حيث يعتبر مرجع جد مهم في حالة وقوع الازمة، او في حالة وضع الخطط المحتملة، لأنه يحوي جميع المعلومات السابقة وهذا ما يؤكد الجدول رقم 13.
- يقوم فريق الازمة بمؤسسة سونلغاز قالمة بمتابعة ما تنشره وسائل الاعلام بنسبة 80 %، لأنها تعتبر ذات صلة مباشرة بالأزمة وتغطيتها، والجدول رقم 14 يؤكد ذلك.
- يقوم فريق الازمة بمؤسسة سونلغاز قالمة الاعتماد على الإذاعة المحلية، وذلك لمعالجة الازمة التي تحدث على مستواها كوسيلة لمخاطبة الجماهير، بنسبة 40 % من خلال الجدول رقم 15.
- لا يعتمد فريق الازمة بمؤسسة سونلغاز قالمة على خبراء وطنيين او دوليين، لأنه يتم تجهيز الفريق وتدريبه مسبقا لمواجهة الازمة، بنسبة 60 % والجدول 16 يوضح ما تم ذكره.
- يقترح فريق الازمة بمؤسسة سونلغاز قالمة من اجل تطوير إدارة الازمة، تكثيف الاستراتيجيات الاتصالية الوقائية والاستعانة بالسياسة الصارمة داخل المؤسسة، لتحقيق الإدارة المثلى والحفاظ على الاستقرار داخل المؤسسة، ويتضح ذلك بالجدول رقم 17 بنسبة وصلت الى 60 %.

خاتمة

### خاتمة:

وفي الأخير يمكن القول ان هذه الدراسة جاءت كمحاولة لمعرفة مدى اعتماد استراتيجيات الاتصال في ادارة الازمات بمؤسسة سونلغاز قالمة، ومدى اعتماد فريق الأزمة على استراتيجيات وقائية ودفاعية من شأنها التصدي للأزمة والخروج بأقل الخسائر منها، وقد حاولنا قدر المستطاع من خلال دراستنا هذه التنويه بأهمية اتصال الازمة والدور الفعال الذي يشغله خلال جميع مراحل الازمه مع الاخذ بعين الاعتبار الدروس المستفادة من الازمات السابقة.

من أجل معالجة جوانب القصور في اتصال الأزمة على مستوى مؤسسة سونلغاز قالمة نورد جملة من الاقتراحات التالية:

- ✓ وضع خطط محتملة على أسس ومعايير واضحة ومحددة للتعامل مع الأزمة، بالإضافة إلى المراجعة الدورية لهذه المعايير لتحقيق استمرارا الفعالية وكذلك متابعة المستجدات.
- ✓ يجب تخصيص مصلحة خاصة بإدارة الأزمات تكون تابعة للإدارة العليا وتكون هذه الأخيرة مسؤولة بشكل مباشر عن إدارة الأزمات.
- ✓ الحرص على تدريب فريق إدارة الأزمات، حتى يصبح هذا الفريق جاهز لمراجعة الأزمات وذلك من خلال أيام تكوينية أو ملتقيات أو حتى مناورات تقوم بها المؤسسة في إطار تكوين الفريق.
- ✓ انشاء سجل خاص بأحداث الأزمات وتدوينها بالتفاصيل وذلك للاستفادة من نتائجها وأخذ العبرة وأن تكون مرجعا في المستقبل لمواجهة الأزمات.
- ✓ الاستعانة بالخبراء دوليين أو وطنيين في إدارة الأزمة وفتح المجال لأخذ الخبرة والدعم المعرفي وخاصة في مثل هذه الظروف الحرجة.
- ✓ الاهتمام بالوسائل الإعلامية والاتصالية لما لها دور من معالجة الأزمات تحت ما يسمى باليقظة الإعلامية خاصة قبل وبعد الأزمة.
- ✓ إلتزام الفاعلين بفريق الأزمة باليقظة الإعلامية، كنوع من الإجراءات الاتصالية الوقائية ضد الأزمات.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب

- 1- أحمد منير حجاب، الموسوعة الاعلامية، دار الفجر، القاهرة، 2003
- 2- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 3- محمد شومان، الاعلام والأزمات مدخل نظري وممارسات علمية، دار الكتب العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- 4- عثمان محمد العربي، اتصالات الازمة والتقييم للتطورات النظرية فيها، المجلة المصرية لبحوث الاعلام، القاهرة، جانفي \_ أبريل 1999
- 5- زيد منير عبوي، إدارة الازمات، ط 1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 6- على عبد المجيد قدرى، اتصالات الازمة وإدارة الازمات، دار الجامعة الجديدة، 2008.
- 7- إسماعيل عبد الفاتح، إدارة الصراع والازمات الدولية بالتطبيق على الصراع العربي الاسرائيلي، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 8- عبد الرزاق حبيب، اقتصاد وتسير المؤسسة، ط 3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 9- مي العبد الله، نظريات الاتصال، ط 1، دار النهضة العربية، بيروت، 2010.
- 10- ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 11- ذوقان عبيدات واخرون، البحث العلمي، مفهومه، ادواته واساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1998.
- 12- علي منصور الشميري، دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
- 13- محمد صيرفي، الإدارة الاستراتيجية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008.
- 14- منى صلاح الدين شريف، إدارة الأزمات وسيلة للبقاء، دار البيان للنشر، القاهرة، 1998.
- 15- محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 16- حميد الطائي، بشير العلاق، أساسيات الاتصال، نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
- 17- محمد رشاد الحملاوي، التخطيط لمواجهة الأزمات، عشر كوارث هزت مصر، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1995.

- 18- رواد غالب سليقي، إدارة الأزمات الدولية في ظل نظام الأمن الجماعي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 19- نوي راسم محمد الجمال، إدارة ع، ع والمدخل الاستراتيجي، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2008.
- 20- علي وحامد، العلاقات العامة و إدارة الأزمات، دار الكتاب الحديث، الإمارات، 2017.
- 21- علي وكريم، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 22- محسن احمد الخضري، إدارة الأزمات، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1990.
- 23- عبد الرزاق محمد الدليمي، الإعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 24- عزت كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات (دراسة ميدانية)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 25- محمد سرور، إدارة الأزمات والمشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 26- يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات مدخل متكامل، ط1، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 27- حسن عماد مكاي، الإعلام ومعالجة الأزمات، دار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005.
- 28- علي عوجة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية و إدارة الأزمات، عالم الكتاب، القاهرة، 2005.
- 29- عبد الرحمن محمد، إدارة الأزمات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 1994.
- 30- محمد رشاد الحملاوي، التخطيط لمواجهة الأزمات 10 كوارث هزت، مصر، مكتبة عين الشمس القاهرة 1995.

#### ثانيا: المذكرات

- 1- مهدي هامل، اتصال الازمة في المؤسسة الجزائرية" دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية والخدمية"، أطروحة لنيل شهادة دكتورا، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة.
- 2- سمية بملول، النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماستر قانون اداري، جامعة خيضر، بسكرة، 2013.
- 3- فاطمة بوهاني، دور الاتصال في إدارة الأزمات كارثة غرداية 2008 نموذجاً، رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والاعلام، 2010.

- 4-شوقي بوشارب، اتصال الازمة ودورها في إدارة الازمات مديرية الحماية المدنية لولاية ام البواقي، مذكرة ماستر، قسم العلوم الانسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، 2014 – 2015
- 5-زهرة بن جراد، استراتيجية إدارة الازمات الاقتصادية في المؤسسات العمومية دراسة حالة بريد الجزائر سعيدة، مذكرة ماستر، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2017 – 2018.
- 6-نايلي خالد، إدارة، إدارة اتصال الأزمة، فيفري 2012 بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، تخصص اتصال وإدارة الازمات، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013م.
- 7-فرطاس أميرة وآخرون، أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة 08 ماي 1945، 2019-2020.

#### ثالثا: المجلات

- 1-محمد شومان، "شكاليات في مسار تطور إعلام الازمات والكوارث"، المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، العدد الثاني، يوليو/ سبتمبر، 2001.
- 2-ميسون طلاع الزعبي، درجة توفر إدارة الازمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مقال منشور، مجلة العلوم التربوية، المجلد 411، العدد 01، الأردن، 2014.
- 3-نور الهناء براهيم، استراتيجيات إدارة الازمات في المؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاد الاعمال JFBE، المجلد 03، العدد 01، شهر مارس 2019.
- 4-محمد شومان، إدارة الصحف المصرية لكارثة قطار كفر الدوار، دراسة تحليلية لعينة من الصحف القومية والفردية، بحث مقدم إلى مؤتمر السنوي الرابع لإدارة الازمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين الشمس، كلية التجارة، 1999.

#### رابعا: المراجع باللغة الفرنسية

- 1-Maurice Angers, initiation pratique a la méthodologie de science humaine, Alger casbah, 1997.
- 2-Thierry Libaert, communication, de crise, le choix des messages' Humanisme et Entreprise, n236, paris ,Septembre 1999.
- 3-Jean- Marc Décaudin et Afifa Bouguerra, La communication marketing intégrée, édition Economica, Paris, 2011 .
- Philippe Kotler, Marketing Management, 7ème édition, paris, 1999.

4-Frank Jefkins, public relations techniques, first publishedi,( london : Heinemann professional Publishing L.T.D 1989.

5- Danielle Maisonneuve, op.cit, p :09.

6-Keith Michael Hearit, The use of counter attach in apologetic public relation crisis, the case of general motors, dateline N.B.C, public relation review,V: 22,N; 03, Fall, 1996,p 233-280.

7-Priseilla Murphy, using ganres as model of crisis communication, public relation review, V :xiii ,

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات

إستمارة إستبيان



بعد التحية والتقدير:

نضع بين أيديكم إستمارة إستبيان في إطار انجاز مذكرة تخرج ماستر-تخصص اتصال وعلاقات عامة-حول موضوع "استراتيجيات الاتصال في إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية ب مؤسسة سونلغاز قالمة نرجو منكن الإجابة على الأسئلة المدرجة بعد القراءة المتأنية لها كما نحيطكم علما بأن المعلومات المقدمة من طرفكم لن تستعمل الا لأغراض البحث العلمي.

شكرا مسبقا على تعاونكم

تحت إشراف الاستاذة:

د. نايلي خالد

من إعداد الطلبة:

-زيتوني دعاء

-لعفايفية مسعودة

-جربوح رامي

ملاحظة:

- الرجاء وضع العلامة (x) في الحالة المناسبة.
- بإمكانكم اختيار أكثر من إجابة في بعض الأسئلة.
- أسئلة أخرى مفتوحة تحررن فيه إجاباتكم.

السنة الجامعية: 2021 / 2022

### المحور الأول: البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر  انثى
2. سنوات الخبرة: اقل من 10 سنوات  من 10 الى 20 سنة  من 21 الى 32 سنة

### المحور الثاني: الاستراتيجيات الوقائية:

1. هل تقومون بتحديد الازمات المحتملة الحدوث: نعم  لا
2. إذا كانت الإجابة ب " نعم " يرجع ذلك الى: التخطيط التنبؤي  إعطاء أهمية كافية للأمن والسلامة   
داخل المؤسسة  وجود سياسة خاصة بإدارة الازمة
3. إذا كانت الإجابة ب " لا " يرجع ذلك الى: عدم إعطاء أهمية لازمة  عدم فاعلية خلية الازمة
4. هل تقومون بوضع خطة محتملة " وضع سيناريو محتمل " للتعامل مع الازمة: نعم  لا
5. هل يتم نسخ الخطة وتوزيعها على فريق الازمة: نعم  لا
6. هل يتم مراجعة الخطة وتحديثها تبعاً للمستجدات: نعم  لا
7. هل يتم تدريب فريق إدارة الازمة: نعم  لا
8. كيف يتم تدريبهم: ملتقيات  دعوة خبراء  أيام تكوينية  أخرى تذكر

### المحور الثالث: الاستراتيجيات الدفاعية:

1. متى يتم جمع فريق إدارة الازمة: قبل الازمة  اثناء الازمة  بعد الازمة
2. كيف يتم استدعاء فريق إدارة الازمة: الإيميل المهني  الهاتف
3. هل يتم انشاء مكان مخصص لإدارة الازمة: نعم  لا
4. كيف يتم جمع المعلومات الأساسية: الاتصال الشخصي  اجراء المقابلات  ما يتم نشره
5. هل يتم انشاء سجل خاص بالأحداث والمستجدات باليوم والتاريخ: نعم  لا

6. هل يتم متابعة ما تنشره وسائل الاعلام: نعم  لا

7. هل يتم الاعتماد على الوسائل الإعلامية والاتصالية التالية لمعالجة الازمات التي تحدث بمؤسستكم:

الجرائد  الإذاعة  التلفزيون  اللافتات

مواقع التواصل الاجتماعي  موقع المؤسسة  الرقم الأخضر  الاتصال الشخصي

8. هل يتم الاستعانة بخبراء " دوليين او وطنيين " في إدارة الازمة التي تحدث بمؤسستكم:

نعم  لا

قدم اقتراح مناسب من اجل تطوير إدارة الازمة في مؤسسة سونلغاز قالمة:

.....

.....

.....

## المقابلة: المكلفة بالاتصال في مؤسسة سونلغاز قالملة

- ماهي اختصاصات فريق إدارة الازمة؟
- ليس هنالك تخصص معين باعتبار جميع الأقسام معنية، وأحيانا تختلف حسب نوع الازمة، وهنالك أعضاء دائمين مثل المدير والمكلفة بالاتصال وغيرهم
- هل يتم اختيار المتحدث الرسمي باسم مؤسستكم اثناء وقوع الازمة ؟ وعلى أي تساس يتم اختياره؟
- المتحدث الرسمي في المؤسسة اما المدير او المكلفة بالاتصال ولا يتم اختيارهم انما هي من بين مهامهم
- هل يتم تدريب فريق إدارة الازمة؟
- كل واحد مدرب في مجال تخصصه بالإضافة الى أيام تكوينية تقوم بها المؤسسة
- ماهي الإجراءات الوقائية التي يتم العمل بها في مؤسستكم؟
- تعتبر الاعمال اليومية مهام من خلالها يتم صيانة ومعالجة بعض المشاكل بالإضافة الى وضع سيناريوهات متوقعة بصفة عامة، محاولة معرفة طبيعة الازمات التي تواجهها
- هل الإجراءات الوقائية المعتمد عليها من طرف مؤسسة سونلغاز قالملة تهدف للحد من وقوع الازمة او عدم تكرارها؟
- نحن نهدف كفريق إدارة ازمة الى عدم حدوث أزمات منذ البداية وفي حال وقعت نحاول السيطرة عليها
- هل يتم برمجة إجراءات الوقاية من حدوث الازمات ضمن المخطط السنوي؟
- كل قسم له مخطط، اما يكون ثلاثة أشهر او ستة أشهر ويشمل هذا المخطط لعناصر متعددة ومختلفة
- هل يتم الرجوع الى المعلومات المحفوظة سابقا بخصوص الازمات القديمة؟
- نعم يتم الرجوع الى السجلات القديمة وهناك مختص بهذا الامر
- هل يتم دعوة خبراء من اجل حل الازمة ام تكتفون بفريق إدارة الازمة؟
- لا يتم دعوة خبراء لان فريق إدارة الازمة يتوفر على خبراء في المجال و متمكنين
- ماهي الاستراتيجية التي يتم اعتمادها في مؤسسة سونلغاز في حالة حدوث الازمة؟
- ليس هناك استراتيجية معينة حيث تختلف باختلاف الازمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique Université 8 mai 45 Guelma		وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة 8 ماي 45 قالمة
Faculté des sciences humaines et sociales Département des sciences de l'information et de la communication et de la bibliothéconomie		كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية قسم علوم الإعلام و الإتصال و علم المكتبات
Réf :.....D.S.I.C.B Guelma le :.....		الرقم:.....ق.ع.ل.ع.م قالمة في:.....

إلى السيد: .....  
صديق

سوداوات (عاملة)

الموضوع: ف / ي إجراء زيارة ميدانية

نحن رئيس قسم علوم الإعلام و الإتصال و علم المكتبات نشهد بأن:

الطالب(ة): .....  
ريوحي عمار

الطالب(ة): .....  
لعمراوية مسعودة

الطالب(ة): .....  
هير بوع راهي

مسجل(ة) بقسم علوم الإعلام و الإتصال و علم المكتبات.

تخصص: .....  
للمصال و علاقات عامة

موضوع الزيارة: .....  
استراتيجية الاتصال في زيارة الميدان

في الفترة الممتدة من: ..... إلى: .....

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.

و لكم منا فائق التقدير و الاحترام.

إمضاء رئيس قسم علوم الإعلام و الإتصال و علم المكتبات

اسم و لقب و إمضاء الأستاذ المشرف

ريمة مضاوي  
مكفلة بالاتصال و الإعلام

رئيس قسم علوم الإعلام و الإتصال و علم المكتبات  
مضاه الدكتور: رواجية مريم

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

حسين شعبان

