



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر
شعبة: علوم الإعلام والاتصال
تخصص: اتصال وعلاقات عامة

الموضوع:

دور استراتيجية الاتصال الأزماتي في إدارة العلاقة مع الجمهور
الخارجي في المؤسسات العمومية.
- دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز قالمة-

إشراف الدكتورة:

- بن زارة أمينة

إعداد الطلبة:

- بودم طارق

- خماري فيروز

- بن رجم محمد

- توaimية خير الدين

شكر و عرفان

الحمد لله الذي أنزل الكتاب على خير الخلق وأفصح من نطق
بالضاد صلاة الله وسلامه عليه.

الحمد لله حمدا لا إنقطاع له، عليك ربنا توكلنا فأعنتنا وسألناك
فأجبتنا، فلك الحمد حتى ترضى ولك الحمد بعد الرضا إلى الدكتور
" بن زرارة أمينة "

التي يسرت لنا كل ما تعسر بملاحظاتها وتوجيهاتها القيمة، فكانت وراء كل كلمة صائبة في هذه الدراسة
وأحاطت بحثنا بالعناية والاهتمام، وكان لها الفضل في إخراج هذا البحث
إلى الوجود، فلها منا كل الامتنان والشكر والتقدير
كما لا يفوتنا أن نشكر كل من أعاننا في مراحل إنجاز هذا البحث
كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل أساتذة قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات
الذين أشرفوا علينا أثناء مشوارنا الدراسي في الجامعة والذين لم ييخلوا علينا بالمعلومات
إلى زملائنا وأصدقائنا الأعزاء في دفعة "2020-2019"
وفي الأخير نسألك اللهم خير المسألة وخير النجاح وخير العلم وخير الثواب

هَدَاءٌ

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله والشكر لله كما ينبغي

أهدي هذا العمل إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه
بكل إفتخار " أبي الغالي."

إلى من كن دعائها سر نجاحي إلى أغلى حبيبة " أمي الغالية."

إلى سندي في الحياة إخوتي

وإلى جميع أصدقائي وكافة الأهل والأقارب.

إلى كل من نساهم قلمي ولم ينساهم قلبي..

محمد

هَدَاءٌ

إلى الذي قال تعالى فيهما: ﴿وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ

أَرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا﴾

إلى الماس الذي لا ينكسر نبع العطاء الذي زرع الأخلاق بداخلي وعلمني طرق

الارتقاء إلى "أبي العزيز".

إلى الزهرة التي لا تبذل نبع الحنان التي ساندتني ووقفت إلى جانبي حتى وصلت

إلى هذه المرحلة من التقدم والنجاح إلى من تعجز الكلمات عن وصفها وتسكن

أمواج البحر لسماع اسمها إلى أُمي الغالية.

إلى كل أخواتي الأعزاء الذين سرت معهم خطوة بخطوة في الحياة.

إلى كل الأصدقاء والزملاء الذين أعرفهم.

طارق

هَدَايَا

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله والشكر لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه صلى الله على سيدنا محمد.

أهدي ثمرة جهدي إلى الوالدين الكريمين، الذين لم يبخلا عليا من نبع دعائهما الصالح

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى جميع الأهل والأصدقاء الأعزاء

إلى من كان سندا في إتمام هذا العمل

إليكم فقط أهدي هذا العمل

خير الدين

هَدَايَا

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي ثمرة جهدي إلى الذي قال فيهما الحق وبالوالدين إحساناً، إلى من تربيته
في ظلها ومن ألبستني ثوب ثمارها ورسمت مستقبلي في راحة كفها إلى الصدر
الطيب والقلب الحنون إلى من منحني السعادة في ابتسامتها إلى روح الغالية "أمي الغالية".
إلى الذي أحاطني بوشاح العناية ومن أضاء لي درب حياتي وعلمني أن العظمة لا
تكفي إلا إذا كان الجرح عظيماً وكان لي سنداً ومفخرة مثلي الأعلى "أبي الغالي".
إلى من لا أستطيع رد فضلهم وعطائهم إلى من أزهروا في قلبي حبا وعطاء وحناناً
"إلى إخواني وأخواتي الذين تقاسمت معهم لسعة الضيق والفرح "دنيا، فريدة، صبرينة"
إلى عمود البيت أخي العزيز "موسى"
إلى أعز أصدقائي: مروة وسلمى
وإلى كل من عرفتهم من قريب وبعيد.

فيروز.

الفهرس

شكر وعرهان

إهداء

.....	ملخص الدراسة
.....	الفهرس
أ-ج	مقدمة
4.....	الإشكالية
6.....	أهمية الدراسة
6.....	أهداف اختيار الدراسة
7.....	أسباب اختيار الموضوع
7.....	المقاربة النظرية للدراسة
9.....	الدراسات السابقة
12.....	مفاهيم الدراسة

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاتصال و الأزمة

المبحث الأول: عموميات حول الاتصال الازماتي

- 1.....18 خصائص اتصال الازمة
- 2.....20 اهداف اتصال الازمة
- 3.....21 مبادئ اتصال الازمة

المبحث الثاني: الازمة و العملية الادارية

- 1.....25 خصائص و انواع الازمة
- 2.....29 اسباب و دورة حياة الازمة
- 3.....33 المتطلبات الادارية للتعامل مع الازمة و نتائجها

الفصل الثاني: استراتيجية الاتصال و دورها في ادارة الازمات مع الجمهور الخارجي

المبحث الاول : ادارة الازمة في المؤسسة

- 1.....38 العمليات المرتبطة بإدارة الازمة في المؤسسة

الفهرس

2. استراتيجيات مواجهة الازمة في المؤسسة.....41

3. نموذج ادارة الازمة.....46

المبحث الثاني : الاتصال و ادارة الازمة في المؤسسة

1. الاتصال و العلاقات العامة في مراحل الازمة47

2. استراتيجيات اتصال الازمة.....48

القسم التطبيقي

1. منهج الدراسة.....52

2. مجتمع البحث.....52

3. عينة الدراسة.....53

4. أدوات جمع البيانات.....53

5. الإطار المكاني والزمني.....54

6. تعريف بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز.....55

7. تعريف الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز - فرع قالمة-.....64

الخاتمة.....68

قائمة المصادر والمراجع.....70

الملاحق.....

مقدمة

مقدمة:

يعتبر الاتصال في العصر الحديث ضرورة أساسية في مختلف الإدارات والمؤسسات، نظراً لما يوفره من خدمات أساسية للأفراد من جهة وحماية للمجتمع من جهة أخرى من أي انحراف يحول دون الاستقرار وتحقيق الترابط الاجتماعي غي كافة المجالات. فالمؤسسة مهما كان نوعها تعتبر كوحدة اجتماعية مصغرة عن المجتمع الكبير حيث تضم مجموعة من الفاعلين الاجتماعيين يعملون وفقاً لنظام تقسيم السلطة و العمل وتسعى إلى تحقيق أهداف معينة وجدت من أجلها، و أثناء سيرها العادي قد تعترضها التزامات ما.. كالأزمات الاقتصادية أو أزمة سوسيو مهنية وغيرها أو قد تكون التزامات داخلية أو خارجية انتقلت واثرت على النظام الداخلي للمؤسسة أو قد تكون هذه الأخيرة طرفاً أساسياً للإدارة للالتزامات الخارجية. و في الغالب يرافق الالتزام عنصر المفاجأة و ضيق الوقت و التهديد و ندرة المعلومات و هنا يظهر دور اتصال الالتزام باعتباره القلب النابض لعمليات التسيير في المؤسسات و موضوع من المواضيع الحديثة العهد نظراً لحدثة علم إدارة الالتزام و حداثة اتصال المؤسسة.

وبناءً على ما سبق ذكره فقد تناولنا في دراستنا موضوع: دور استراتيجية الاتصال للالتزامات في إدارة العلاقة مع الجمهور الخارجي، و بالتحديد مؤسسة سونلغاز- فرع قالمة- كميدان للدراسة حيث ركزنا فيها على دراسة دور وفاعلية الاتصال للالتزامات في إدارة العلاقة مع الجمهور الخارجي بمؤسسة -سونلغاز- انطلاقاً من أسباب وعوامل نشوؤها وصولاً إلى دراسة المعوقات التي تواجهها المؤسسة أثناء الالتزام والاستراتيجيات اللازمة لإخمادها، وذلك في إطار الأبعاد التي تتمحور في: إشكالية الدراسة، أهمية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، تحديد المفاهيم مروراً بالمقاربات النظرية والتي حددت في نظرية العلاقات الإنسانية، وبعض الدراسات السابقة بالعربية والأجنبية وذلك لفهم الموضوع من كل جوانبه وبشكل دقيق، حيث قسمنا هذه الدراسة إلى قسمين: قسم نظري وقسم تطبيقي.

والقسم النظري بدوره ينقسم إلى فصلين هما على التوالي:

الفصل الأول: مدخل عام إلى اتصال الأزمة، يضم مبحثين، حيث تناولنا في المبحث الأول:

عموميات حول اتصال الأزمات في ثلاثة عناصر هي: خصائص اتصال الأزمة و أهدافه بالإضافة إلى مبادئ اتصال الأزمة، أما المبحث الثاني تناولنا فيه خصائص و انواع, اسباب و دورة حياة الازمة ,المتطلبات الادارية للتعامل مع الازمة و نتائجها.

ويتناول الفصل الثاني: استراتيجية الاتصال و دورها في ادارة الازمات مع الجمهور الخارجي يضم

مبحثين هما: المبحث الأول بعنوان: الاتصال و الازمة تضمن ثلاث عناصر هي: الاتصال في مراحل الازمة، استراتيجيات اتصال الازمة ,نماذج عن اتصال الازمة أما المبحث الثاني ارتئينا تقديمه في عنصرين هما: العمليات المرتبطة بإدارة الأزمة في مؤسسة سونلغاز ، استراتيجيات مواجهة الازمة.

الفصل الثالث: تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة: بمنهج الدراسة ومجتمع البحث والعينة

والأدوات المعتمدة في جمع البيانات وأخيرا مجالات الدراسة، لتكون آخر مرحلة هي خاتمة دراستنا.

الإشكالية:

تعتبر المؤسسة مهما كان نوعها كوحدة اجتماعية مصغرة عن المجتمع الكبير تضم مجموعة من الفاعلين الاجتماعيين يعملون وفقا لنظام تقسيم السلطة والعمل، وتسعى إلى تحقيق أهداف معينة وجدت من أجلها. وأثناء سيرها العادي قد تعترضها أزمات ما كالأزمات الاقتصادية أو المالية أو أزمات سوسيو مهنية، أو أزمة الأخطار الصناعية والتلوث البيئي وغيرها؛ أو قد تكون أزمات داخلية أو خارجية انتقلت وأثرت على النظام الداخلي للمؤسسة ، كالأزمة مع جمهورها الخارجي ، و الذي يشكل نقطة محورية لنجاح المؤسسة ، لذا كان من الضروري أن تهتم المؤسسات بنيل ثقة جمهورها الخارجي باستمرار و أن تتابع ميولهم ورغباتهم وأذواقهم وتعمل على إنتاج ما يتلاءم معها، و أن تكون قادرة على التأثير في هذا الجمهور وكسب تأييده، خاصة أثناء الأزمات.

وهنا يظهر دور الاتصال باعتباره القلب النابض لعمليات التسيير في المؤسسات ويطلق على الاتصال المرافق للأزمة باتصال الأزمة، والذي يعد منطقة تقاطع بين إدارة الأزمات واتصال المؤسسة؛ بل إن اتصال الأزمة هو اتصال المؤسسة الذي يتم تكييفه أثناء الأزمات، لذلك فإن الاتصال المؤثر و الفعال بهذا الجمهور من خلال وسائل الإعلام و وسائل الاتصال الأخرى يؤدي حتما إلى نتائج ايجابية وملموسة عند إدارة أي أزمة، لذلك أصبح من الضروري الاهتمام بموضوع اتصال الأزمة الذي حظي باهتمام كبير من طرف الباحثين نظرا لأهمية هذا الموضوع في المؤسسات و الدور الاستراتيجي الذي يلعبه في تحسين صورتها الذهنية ومحاولة الخروج باقل خسائر ممكنة اثناء وقوع الأزمة، فالاتصال عموما يخلق جوا من التفاهم والتعاون والتنسيق ما بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة من جهة ومع جمهور المستهدفين من جهة أخرى. لذلك ينبغي على المؤسسة إتباع استراتيجية اتصالية للتخطيط للاتصال الأزماتي خاصة فيما يخص إدارة العلاقة مع الجمهور الخارجي.

إلا أن إدارة الاتصال في الأزمات التي تتعلق بالجمهور الخارجي بالخصوص، تعد مسألة تحتاج إلى الكثير من المهنية، والقدرة على الإدارة والتخطيط، وتنفيذ برامج اتصال فعالة، ولمناقشة مناحي هذه الإشكالية نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور استراتيجيات الاتصال الأزماتي في إدارة العلاقة مع الجمهور الخارجي بالمؤسسة العمومية الجزائرية؟

وللإجابة على هذا التساؤل نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مدى أهمية الاتصال الأزماتي في إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الجزائرية؟

2. ماهي الاستراتيجية الاتصالية التي تعتمدها المؤسسة العمومية الجزائرية في ادارة ازماتها مع جمهورها الخارجي؟
3. ما مدى استجابة ورضا الجمهور على نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة العمومية الجزائرية؟
4. ماهي العوائق والتحديات التي تواجهها المؤسسة العمومية في ادارة ازماتها مع جمهورها الخارجي؟

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في:

- التعرف على طبيعة عمل العاملين بالمؤسسة سونلغاز وعلى مدى الصعوبات والتحديات التي تواجههم وطرق أساليب حل المشاكل والأزمات، مما يثري معلومات وفكر الباحث بأنواع الأساليب والاستراتيجيات المستخدمة من قبل هاته المؤسسة في مجال إدارة الأزمات.
- الاستفادة من نتائج الدراسة وتوصيتها والاسترشاد بها في التعامل مع الأزمات بفاعلية للحد من آثارها السلبية واستغلالها كفرص نحو التقدم والنجاح.
- فهذه الدراسة قد تفيد عدد من المسؤولين في المؤسسات العمومية الجزائرية حيث توضح لهم أهمية الأخذ بالمنهجية العلمية في إدارة العلاقة مع الجمهور الخارجي، للحد من وقوع الأزمات.

أهداف الدراسة:

- التعرف على أنواع الأزمات والمخاطر الإدارية التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات العمومية الجزائرية.
- التعرف على أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات التي تستخدمها المؤسسات العمومية الجزائرية.
- محاولة التعرف على طبيعة عمل أهمية واقع العملية الاتصالية بالمؤسسة العمومية الجزائرية والعراقيل التي تتعرض لها مع اقتراح الحلول المناسبة لها.

أسباب اختيار الموضوع:

- أهمية الموضوع والحاجة الماسة لمعالجته لما له من أهمية في مجال الاتصال والعلاقات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- الاهتمام الخاص بموضوع اتصال الازمة وبما يقدمه من مكاسب و خبرة للعاملين.
- الرغبة في اجراء دراسة ميدانية تتناول الدور الذي يلعبه الاتصال الازماتي في ادارة العلاقة مع جمهورها الخارجي للوصول إلى حل نهائي يرضي به.
- السعي إلى رفع رصيدنا المعرفي والعلمي وزيادة معارفنا في هذا المجال.

المقاربات النظرية: تتعدد المقاربات النظرية إتجاه الدراسة لتسهم بدورها في تحديد إطار البيانات المطلوبة وكذا النتائج أو الحقائق المستهدفة، ولذلك سنحاول في هذا العنصر عرض أهم التصورات النظرية التي ستتطلب منها هذه الدراسة في مقارنة دور استراتيجية الاتصال الازماتي في ادارة العلاقة مع الجمهور الخارجي في المؤسسة العمومية الجزائرية.

(1) المقاربة النسقية:

لقد ادى التطور العلمي والتكنولوجي بعد الحرب العالمية الثانية الى تغيرات في طرق و اساليب ادارة المؤسسات ما ادى بدوره بالفكر الاداري الى الانتقال من التركيز على الفرد كالة تعمل داخل المؤسسة الى الاهتمام بالجوانب الانسانية و النفسية و اعتبار ان الفرد العامل هو اساس العملية الانتاجية في تحقيق الاداء المؤسسي.¹

اما اتجاه المقاربة النسقية فيسير نحو التركيز على ان الكل ذو الدلالة أكبر من مجموع الاجزاء المشكلة له حيث ينظر الى المؤسسة بانها عبارة عن فروق ذات علاقة متبادلة تؤثر في الاخرى وتتكيف مع التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية.²

في الحقيقة تعود البدايات الاولى لهذه المقاربة الى اعمال العديد من العلماء والباحثين من بينهم فان بيتزلانفي الذي اعتبر المؤسسة نسقا اجتماعيا مجسدا في الواقع يتمتع بخصائص تنظيمية اضافة الى كونه متعامل اقتصادي مهم يتكيف بعقلانية مع متغيرات البيئة الخارجية.

¹ عشوي مصطفى: أسس علم التنفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية، 1992، ص ص 85-89.

² عشوي مصطفى: مرجع سابق، ص 91.

كما نجد كذلك العالم الاجتماعي الشهير نالكوت بارسونز نظرا الى المؤسسة على انها نسق اجتماعيا مجسدا انشئ من اجل تحقيق هدف معين ويجب عليه تحقيق أربع مسائل مهمة ان ارادا البقاء والاستمرار هي:

1. العمل على تلبية الحاجات الحقيقية للبيئة الخارجية من خلال الاداء الجيد لجميع الموارد البشرية والعاوية وهو ما يعرف بالمواءمة.

2. تحديد الاهداف وتسخير كل الموارد التنظيمية المتاحة لتحقيقها.

3. ارساء مجموعة من العلاقات بين مختلف وحدات وفروع المؤسسة وهذا لضمان التنسيق والتكامل داخل المؤسسة.

4. ان تحافظ كل مؤسسة على استمرار ملائمة نفس الظروف السائدة في النسق الرئيسي.

ان هذه المقاربة تعتبر المؤسسة مجموعة من الانساق الفرعية متفاعلة فيما بينها يؤثر كل منها في الاخر و تتفاعل هذه الانساق بدورها مع البيئة الخارجية للمؤسسة كما تعتبرها ايضا مجموعة من الوحدات تتفاعل فيما بينها و بين النسق الذي ينظمها و التي تعتمد كل واحدة منها على الاخرى لتحقيق الاهداف التي يسعى اليها النسق العام (الكلي) بمعنى ان البيئة الداخلية للمؤسسة هي امتدادا للبيئة الخارجية و في اغلب الحالات ما تكون هذه الوحدات مرتبطة وظيفيا لتحقيق هدف محدد و هذا الهدف هو الذي يحدد علاقات هذه الوحدات مع بعضها و هذه الوحدات بدورها تسعى الى تحقيق الاهداف العامة للنسق الكلي.

وضمن هذا الإطار غالبا ما ينظر علماء الادارة الى موضوع المؤسسة من منظورين:

- المنظور الذي يعتبر المؤسسة كنسق مغلق وعي المؤسسات التي تعمل بشكل منعزل عن البيئة الخارجية وحسب هذه المقاربة فهي مؤسسة غير نافعة ومهددة بالفناء
- المنظور الذي يعتبر المؤسسة كنسق مفتوح و هي المؤسسة التي تتفاعل باستمرار مع بيئتها الخارجية عن طريق مختلف عمليات التبادل (المدخلات و المخرجات) حيث تتشكل حاجات البيئة الخارجية جزء هام من اداء المؤسسة.¹

¹ طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيمي، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص ص 100-

وهنا يقول فليت من ان النسق هو فئة مترابطة من العلاقات المتبادلة من العناصر التي تعمل ككل، فالمؤسسة تستورد وتدخل اليها معلومات تستطيع ان تتجنب معوقات الاداء وهذا ما يسمح لها بخلق الاسبقية والتفرد التنافسي والمحافظة على بقائها واستمرارها.

فالرغم من الخدمات التي قدمتها هذه المقاربة الا انه يصعب تحديد المتغيرات التي تفصل بين المؤسسة كنسق مفتوح والبيئة الخارجية حيث يقول جيمس طومسون ان الانساق المفتوحة تعد الاكثر تعقيدا ولها تفاعلات متغيرة تغييرا مستمرا داخل المؤسسة ومع البيئة الخارجية وهكذا فان القدرة على التنبؤ تكون فيها اقل.

وفي ظل هذه النظرية نجد ان للاتصال دورا كبيرا في السياق الاداري للمؤسسات فهي التي تجعل من وظيفة الاتصال جزء من اي فعل او نشاط يقوم به الافراد والعاملين والمشرفون داخل المؤسسة وبتنتج من عملية الاتصال مخرجات تتجه عائدة الى البيئة الخارجية.¹

الدراسات السابقة:

من المهم جدًا لأي باحث اجتماعي أن يطلع على البحوث التي سبقت بحثه لأن إطلاع على ما سبق يجنبه التكرار ويمكنه من تفادي أخطاء الآخرين وقد يسمح له ذلك بفهم موضوع بحثه أكثر واختيار الطرق والإجراءات المنهجية الملائمة لدراسته. فضلا عن أن هذه الدراسات تتضمن قوائم بالمراجع الهامة التي اعتمدت عليه، فتفيد الباحث في التعرف على الكثير من مراجعه ومصادره لذلك حاولنا قدر الإمكان الحصول على دراسات سابقة أو سابقة أو مشابهة لهذه الدراسة، قد أسفر جهدنا على الحصول على:

الدراسة الأولى: تسيير المؤسسة في حالة أزمة.

مهدت لنا الباحثة حرشب ليلي في دراستها لتسيير المؤسسة في حالة أزمة في مقدمة الدراسة عن الأزمات التي رافقت حياة الشعوب منذ القديم ومن تم كيفية التعامل معها وتسييرها في المؤسسات بأنواعها خاصة في حالة عدم التنبؤ بها وكيف يمكن تجاوزها بالإضافة إلى ابراز فاعلية الاتصال في خطوات تسييرها. حيث تحدثت في الإشكالية عن أهم الخطوات التي تتبعها المؤسسة لتسيير أزمة ناتجة عن الكوارث الطبيعية وكيفية تجاوزها عن طريق الاعتماد على الاتصال أثناء تسييرها وقدمت لنا مفاهيم البحث المتجسدة في الخطر والحادث والصدمة والإعلام التدريبي والسيناريوهات والفاعلية، وقد استخدمت منهج التحليلي والمنهج الوصفي واعتمدت على أداة الاستمارة لجمع المعلومات والمقابلات الشخصية ويمثل الفصل الثاني

¹ طلعت إبراهيم لطفي: مرج سبق ذكره، ص 102.

الإطار النظري حيث شمل التعريف بالأزمة والخطر الأكبر والكوارث الطبيعية ثم بكيفية تسيير الأزمة في المؤسسة عبر مراحلها وأخيرًا الفصل الثالث الذي يشمل نتائج الدراسة و توصلت الى الدور الفعال اتصال الازماتي في تسيير المؤسسة في حالة الازمة جنبا الى جنب مع الاستراتيجيات وقت الازمة.

نقد وتقييم الدراسة

تعتبر فرعا من دراستنا حيث تناولت أمم الخطوات التي يقوم بها الاتصال في إدارة الأزمة داخل المؤسسة، كما تتشابه الإجراءات المنهجية لهذه الدراسة مع دراستنا، حيث تتدرج كلاهما في الدراسات الوضعية وقد استخدمنا للوصول إلى النتائج استمارة استبيان بالإضافة إلى المقابلة وبغض النظر عن الاختلافات فقد أفادتنا هذه الدراسة كثيرا في الإحاطة بالموضوع المدروس خاصة من الناحية النظرية.

الدراسة الثانية: -اتصال الازمة في المؤسسة الجزائرية-

حيث تناولت الباحثة-هامل مهدية- في هذه الدراسة مختلف الاساليب و الطرق التي تتعامل مع مختلف الازمات التي تعترض المؤسسة بهدف تحويل المؤسسة الى فاعل ايجابي ترتقي الى مستوى التحكم في ازماتها و استثمار نظامها الاتصالي في مختلف مراحل نمو الازمة كما اعتمدت على المراجعة بين المدخل النظري لمدرسة بالو التو المتعلق بالعملية الاتصالية و مدرسة الانساق المفتوحة على مستوى المؤسسة و اعتمدت في تحليلها المنهجي على الدراسات السابقة الوصفية مع الاستعانة بالاسلوب الكيفي و الكمي لتوظيف منهج المسح الاجتماعي بالعينة و تكون وحدة التحليل هي المؤسسة الجزائرية

نقد و تقييم الدراسة:

تتشابه هذه الدراسة كثيرا مع دراستنا و ذلك في تركيزها الواسع على اتصال الازمة و دوره في تحويل المؤسسة الى فاعل ايجابي بناءا على استراتيجيات و اعداد الخطط اللازمة لذلك,كما استعاننا بالمدرسة الانساق في مقاربتها النظرية و المنهج الوصفي الذي اتبعناه في تحليل و عرض النتائج

الدراسة الثالثة:- التخطيط لادارة الازمة الامنية-دراسة تحليلية لاستراتيجية مواجهة الازمات

المحتملة في موسم الحج.

استهل الباحث-عبد الله عبد العزيز الفواز في مقدمة هذا الموضوع التاكيد على ان مهام الاجهزة الامنية قد تغيرت , فقد فرضت الاوضاع الراهنة على الكوادر الامنية بذل المزيد من الجهود لمواجهة الازمات المتعددة و المتنوعة منها لاستمرارها او استئصالها او تكرارها و لا جدال ان الاعتماد على القهر لا يمكن ان يحقق الامن فالامر يتطلب تطبيق الاسلوب العلمي الناتج عن البحوث و الدراسات المستفيضة

في هذا المجال و اعتمدت في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي لرصد الظاهرة الامنية المؤدية للارزمة كما يشهدها الواقع الامني في الساحات المختلفة مع التركيز على الازمات المحتملة دائما في موسم الحج و كيفية مواجهتها بناءا على استراتيجيات

نقد و تقييم الدراسة

تتشابه هذه الدراسة كثيرا مع دراستنا و ذلك من حيث الاجراءات المنهجية و في تركيزها الواسع على الاستراتيجيات اللازمة لمواجهة الازمات و الخطط الجاهزة لادارة الازمة قبل وقوعها فقد افادتنا كثيرا في التعرف على اهم الخطط اللازمة لاحتواء الازمة و السيطرة عليها بشكل سريع

ب-الدراسات الاجنبية

دراسة بعنوان: -التغطية الاعلامية للحوادث الكيميائية و استراتيجيات الاتصال في الازمة-للباحث

(HOLLADAY ;S.T

تقدم هذه الدراسة تقريرا عن النتائج التي توصلت اليها عن التقارير الاعلامية التي تحدثت عن الازمة التي تبعت الحادث الكيميائي

-تتمحور حول الاشكال التالي: الى اي مدى استراتيجيات اتصال الازمة محتواة في الردود الاعلامية, و توصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج اهمها:-ان الناطقين الرسميين باسم المؤسسة لا يتم ابرازهم بوضوح في التقارير الاعلامية و على الشركة ان توجد خليطا من الناطقين الرسميين و الخبراء في مجال الاعلام من اجل التامين على المعلومات الصحيحة لوسائل الاعلام خلال الازمات

نقد وتقييم الدراسة

تتشابه هذه الدراسة كثيرا مع دراستنا وذلك في تركيزها الواسع على الاستراتيجيات اللازمة لمواجهة الأزمات وعلى الخطط الجاهزة لإدارة الأزمة قبل وقوعها فقد أفادتنا كثيرا في التعرف على أهم الخطط اللازمة لإحتواء الأزمة والسيطرة عليها بشكل سريع

الدراسة الثانية: دراسة بعنوان: إدارة الأزمات

1989 FINK Crisis Managment للباحث

تتمحور هذه الدراسة حول الإشكال التالي: ماهي أهم الاستراتيجيات اللازمة لمواجهة الأزمات.

تهدف الدراسة إلى تحليل الأزمات والإستفادة من الأخطاء التي أدت إلى تصعيدها، والتوصل إلى استراتيجيات لمواجهة الأزمات والتخطيط للتنبؤ والحد من آثار تلك الأزمات. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، كما طبق استبانة على 500 مدير ومديرة. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أولى الاستراتيجيات اللازمة لمواجهة الأزمة هي وجود المدير مباشرة في مكان الأزمة، لمحاولة السيطرة عليها وعدم تصعيدها وامتدادها.

نقد وتقييم الدراسة

تتشابه هذه الدراسة كثيراً مع دراستنا وذلك في تركيزها الواسع على الاستراتيجيات اللازمة لمواجهة الأزمات وعلى الخطط الجاهزة لإدارة الأزمة قبل وقوعها فقد أفادتنا كثيراً في التعرف على أهم الخطط اللازمة لإحتواء الأزمة والسيطرة عليها بشكل سريع.

تحديد المفاهيم:

1. تعريف الاتصال:

1-2: لغة: الاتصال كلمة مشتقة من الأصل اللاتيني Communic ومعناها عام أو شائع أو

مألوف.¹

الاتصال عملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة وذلك عن طريق انتشارها أو شيوعها بين أطراف العملية الاتصالية.²

2-2: اصطلاحاً: هناك مجموعة من التعاريف أهمها:

- الاتصال يعني تفاعل بالرموز اللفظية وغير اللفظية بين طرفين أحدهما مرسل يبدأ بالحوار والثاني مستقبل يكمل الحوار.³
- هو العملية التي تنقل بها المعلومات والأفكار بين الناس داخل نسق اجتماعي معني يختلف من حيث الحجم ومحتوى العلاقات المتضمنة فيه، وهذا النسق قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع.⁴

¹ سوزان يوسف القليني: الاتصال وسائله ونظرياته، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998، ص15.

² حسن عماد مكاي، ليلي حس السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998، ص23.

³ على عوجة وآخرون: مقدمة في وسائل الاتصال، مكتبة مصباح، جدة، 1989، ص18.

⁴ محمد عودة: أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1998، ص5.

- هو إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها وتبادلها أو إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة، أو التغيير في التغيير في هذا السلوك وتوجيه وجهه معينة.¹

2-3: التعريف الإجرائي: هو ذلك التفاعل الذي يتم بين مؤسسة سونلغاز وجمهورها من خلال

تبادل المعلومات والآراء عن طريق مختلف الوسائل الاتصالية لتحسين نوعية العلاقة معهم.

2. تعريف الأزمة:

1-3: لغة: الأزمة تعني القحط والشدة، فيقال أزم عليهم الدهر أي اشتد وقل خيره.²

- تعريف قاموس Webster: يعرف الأزمة على أنها "فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر تغيير حاسم وهجمة مبرحة من الألم أو الخلل الوظيفي".³
- تعريف قاموس جامعة أكسفورد للغة الإنجليزية: يعرفها على أنها "نقطة التحول في مرض، حياة أو تاريخ.... وهي وقت الصعاب والخطر والقلق على المستقبل وأهمية اتخاذ قرار محدد".⁴

2-3: إصطلاحاً: هناك عدة تعاريف أهمها:

- الأزمة هي تعاقب أحداث مع الوقت على أنها نذير خطر وتعقيدات تزداد بسرعة وتتشابه ديناميكياتها مع النظام الفوضوي، وتتطور به الأمور بصورة تصاعدية تنتهي إلى مراحل مركبة من حالة عدم الاستقرار.⁵
- هي حدث مفاجئ غير متوقع له نتائج سلبية وترتبط به حدوث خسائر في الموارد البشرية والأموال والموارد والثروات الخاصة بالنظام موضوع الأزمة، وهذا الحدث تتلاحق فيه الأحداث بسرعة كبيرة وتكون هناك درجة من المجهودات تشوب تطورات ما قد يحدث فيه مستقبلاً، ويجعل متخذ القرار في

¹ عبد الرحمن توفيق وآخرون: مهارات الاتصال والعلاقة مع الآخرين، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1998، ص9.

² نشادية أحمد عبد الخالق: مستويات اكتشاف إعاقة الأنباء وعلاقتها بالضغوط الوالدية، دراسة مقارنة، المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات والكوارث، ص527.

³ سي.تي.هيو: إدارة الأزمات، ترجمة عبد الفتاح الصبحي، الثقافة العالمية، ديسمبر 1998، ص9.

⁴ منى صلاح الدين شريف: إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، دار البيان للنشر، القاهرة، 1998، ص49.

⁵ Philip Lesly : The hand book of public relation and communication, Fourth edition,

Chicago: MC – Graw – Hill Book company, 1998, p23.

حيرة في أي قرار يتخذه وتتفاقم في حالة أن تكون المعلومات الدقيقة غير متاحة للأطراف المتورطة فيها.¹

- هي موقف ضاغط بفعل مؤثرات بيئية داخلية أو خارجية ينشأ ويتطور بسرعة كبيرة ويحتاج إلى التدخل السريع المنظم حتى يتم إزالة الموقف الضاغط تمامًا والعودة إلى الموقف السابق.²
- 3-3: التعريف الإجرائي:** هي تلك التراكمات المستمرة للأوضاع المتردية لمؤسسة سونلغاز-قائمة وجمهورها الخارجي في ظل غياب الاتصال الفعال، والتي وصلت إلى درجة عدم الرضا عن الخدمة والغضب.

3. تعريف اتصال الأزمة:

1-4: إصطلاحاً: هناك عدة تعاريف منها:

- تعريف عثمان محمد العربي: يعرف أنها "اتصالات تجريها العلاقات العامة بالمؤسسة عند حدوث الأزمة، حيث تتصف اتصالات الأزمة بكونها تجري في ظروف غير اعتيادية وفي جو مشحون بالسلبية والعداء من قبل وسائل الإعلام، ومن قبل واحد أو أكثر من الجماهير الاستراتيجية للمؤسسة ويكون الهدف الأساسي من اتصالات الأزمة تخفيف حدة السلبية العامة التي تغمر المؤسسة وظروف عملها والتي تهدد بالتفاقم لتشمل تدخل أطراف أخرى، الأمر الذي يهدد سمعة المؤسسة واستمرارية بقاءها وعملها ونتاجها.³
- تعريف محمد شومان: " اتصالات الأزمة هي كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة ويندرج في إطار هذه الأنشطة كل أنواع الاتصالات بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها، وهذا يعني أن نطاق اتصالات الأزمة ليست قاصرة على وظائف ومهام العلاقات العامة بل أن مسؤولية القيام بها تضع أيضاً على وسائل الإعلام الجماهيري.⁴

¹ إيمان محمد عبد الفتاح منيجي: ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية لمواجهة الأزمات في قطاع السياحة من منظورين، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات والبحوث الفنية بجامعة عين الشمس، القاهرة، 1993، ص33.

² عصام الدين محمود العناني: أزمات الصيانة واستخدام أنظمة وبرامج الحاسب الآلي لتفعيل إدارتها، بحث مقدم إل المؤتمر الرابع لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس كلية التجارة، 30-31 أكتوبر، 1999، ص82.

³ عثمان محمد العربي: اتصالات الأزمة، مسح وتقييم للتطورات النظرية فيها، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد الخامس، يناير - أبريل 1999، ص122.

⁴ محمد شومان: إدارة الصحف المصرية لكارثة قطار كفر الدوار، دراسة تحليلية لعينة من الصحف القومية والخبرية، 1999، ص17، 519 من المجلد.

4-2: **التعريف الإجرائي:** هي قنوات الاتصال والحوار التي تفتحتها مؤسسة سونلغاز -قائمة مع جمهورها الخارجي للتخفيف من حدة الأزمة التي تواجهها معهم، من خلال الاستراتيجيات التي تضعها.

4. **تعريف إدارة الأزمة:**

5-1: **اصطلاحا:** هناك مجموعة من التعاريف أهمها:

- هي فن إدارة السيطرة أي محاولة تحقيق السيطرة على الأحداث وعدم السماح لها بالخروج من اليد فإبقاء الأحداث تحت السيطرة هو محور إدارة الأزمة، وهي تعني أيضا إمكانية التعامل مع أية حالة غير اعتيادية تهدد أهداف ونشاط محور الأزمة.¹
- هي عبارة عن أسلوب التحكم في مسار الأزمة باستخدام البيانات والمعلومات المناسبة للقرار المناسب، وهي إدارة تقوم على التخطيط والتوجيه والمراقبة.²
- هي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولودة للأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، بما تحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمؤسسة وللبيئة وللعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة.³

5-2: **التعريف الإجرائي:** هي مختلف الاستراتيجيات الاتصالية الفعالة التي تتبعها مؤسسة سونلغاز -قائمة- عند حدوث الأزمة للخروج منها بأقل الأضرار وأسرع وقت ممكن.

¹ اسماعيل عبد الفتاح: إدارة الصراع والأزمات الدولية بالتطبيق على الصراع العربي الإسرائيلي، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص112.

² عباس أبو شامة: إدارة الأزمة في المجال الأمني، مجلة الفكر الشرطي، الشارقة، إدارة شرطة الشارقة، المجلد الرابع، العدد الثالث، 1995، ص298.

³ منى صلاح الدين شريف، مرجع سابق، ص53.

الفصل الأول: مدخل عام إلى
الاتصال و الأزمة

تمهيد:

يعتبر الاتصال وليد تطور العديد من العمليات الادارية في المؤسسة فهو يتعلق بطبيعة المؤسسة ونوع الازمات التي تعترضها وهذا ما سنحاول طرحه من خلال هذا الفصل الذي قسمناه الى مبحثين فالمبحث الاول هو عموميات حول الاتصال والازمة (خصائص، اهداف، مبادئ اتصال الازمة)، اما المبحث الثاني فحددنا فيه (المتطلبات الادارية للتعامل مع الازمة وأهم النتائج).

القسم النظري:

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاتصال والأزمة

المبحث الأول: عموميات حول اتصال الالتزامات

1- خصائص اتصال الأزمة:

لاتصال الأزمة خصوصيات تجعل منه نوعا متميزا من أنواع اتصال المؤسسة فهو يتسم بمجموعة من السمات يمكن عرضها فيما يأتي:

- **عدم الاستقلالية:** يعد اتصال الالتزامات فرعا من فروع اتصال المؤسسة هذا الأخير إذا لم تتوفر على استراتيجية شاملة للاتصال فان ذلك سوف يؤثر بشكل كبير على فعالية اتصالها خلال الالتزامات وذلك بالنظر الى ان دعائم استراتيجية اتصال الالتزامات (كالرسائل والمستهدفين والوسائل) لا تعد وان تكون سوى توابع مشتقة من الركائز الأساسية التي تقوم عليها الاستراتيجية العامة لاتصال المؤسسة، فنجاح الاستراتيجية الأولى مرتبط أساسا بوجود الاستراتيجية الثانية وهو ما يدل على تبعية اتصال الالتزامات بشكل مطلق وتام لاتصال المؤسسة.¹

- **التشتت و الاندماج مع أنواع الاتصال الأخرى:** يستند اتصال الالتزامات في أصله على مرجعية اتصالية مؤسسية و لا يمنع ذلك استلهامه من مختلف جوانب اتصال المؤسسة بما في ذلك الاتصال الداخلي نظرا لان الجمهور الداخلي يعد من أبرز المعنيين بأي أزمة كما ان اتصال المنتج و العلامة يمثلان محور الأنشطة الاتصالية في تسويق الالتزامات بالإضافة الى ذلك نجد بان الاتصال البيئي يعتبر قطعة أساسية في أي عدة لإدارة الالتزامات البيئية و نفس الشيء يقال بالنسبة للاتصال المالي في حالة الالتزامات المالية (كانخفاض أسعار الأوراق المالية في البورصات).

على هذا الأساس نستنتج بان اتصال الالتزامات لا يظهر بهوية مستقلة بل بتشتت الى عدة أنواع لاتصال المؤسسة وفق طبيعة الأزمة وهو ما يؤدي في الأخير الى اندماجه وذوبانه بشكل كلي في هذه الأنواع ويفرز بذلك جملة من النتائج نوجزها فيما يأتي:

1. هناك علاقة وطيدة بين مستوى جودة صورة المؤسسات و مدى نجاح او الفشل في ادارة الالتزامات فكلما كانت الصورة قوية و حسنة كلما ساعد ذلك على تجاوز الالتزامات بأخف الأضرار و هو

¹ Dalmeida Nicole et Libeart Thierry, la communication interne des entreprises, 7é édition, Dunod, Paris, 2014 (1ér édition 1998).

ما يحدث بالضبط مع شركة كوكاكولا في ازمتها التي تعرضت لها في جوان 1999 حيث تم اكتشاف مادة الديكسون (DIOXINE) في بعض عبواتها التي تم توزيعها على اطفال المدارس البلجيكية فالبرغم من عدم ممارستها لاتصال جيد خلال هذه الازمة الى ان ممارستها السابقة لاتصال علامة قوي سمح لها باحتواء الوضع باقل الخسائر مما يدفعنا للقول في هذه الحالة بان حضور اتصال العلامة كان قويا جدا و فعالا في ادارة هذه الازمة بالمقارنة مع حضور اتصال الازمات الذي كان محتشما و بالتالي كلما كانت ممارسة اتصال الازمات و مستوى بروز انواع اخرى من اتصال المؤسسة.

2. يتم تحديد اهداف اتصال الازمات على اساس رهانات اتصال المؤسسة فحتى و لو يتضح ظاهريا للراي العام بان مردود اتصال احدى المؤسسات خلال ازمة معينة كان محدودا جدا الا انه بالنسبة للمؤسسة فاتصالها بشكل عام ناجح كون رهانها الاتصالي الذي رفعته مسبقا قد تحقق بفضل انواع اخرى للاتصال و بعيدا عن اتصال الازمات و افضل مثال على ذلك هو ما قامت به شركة التأمينات الفرنسية (Axa) في فيفري 2000 حيث قررت رفع قسط التامين على حياة الاطفال ذوي الاحتياجات الخاصة و هو ما ادى الى تهقر مرتبتها في باروماتر الصورة ب32% غير انه من وجهة نظر مالية نجد ان الشركة قد ارتفع تقييم اسعار اسهمها في البورصة بأكثر من 11 نقطة فقد يبدو لأول وهلة بان هذا القرار قد احدث لها ازمة في صورتها و لم تنجح في تسيير اتصال ازمتها و لكنها تفوقت من الناحية المالية و كسبت رهانها الاتصالي بتوظيفها الجيد لاتصالها المالي.

3. في بعض الحالات يظهر اتصال الازمات بفاعلية محدودة جدا مثلما هو الشأن في وضعية الحوادث القاهرة فلا يمكن ان نتصور في كارثتين مثل: تشيرنوبيل او بوبال نجاح اتصال الازمات في التخفيف من حدة الازمتين فالواقع الكبير لبعض الازمات لا يمكن ان يصده في مجمله اي اجراء اتصالي.¹

¹ سعيد عيمر: إدارة الاتصال في حالة الأزمات في حالة الأزمات المستهدفة إعلاميا، حالة فرع التوزيع لشركة سونالغاز - قسنطينة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، سطيف، 2017، ص ص 65-66.

2. أهداف اتصال الأزمة:

الهدف الاساسي من اتصال الازمة هو ضمان نقل المعلومات بسرعة المطلوبة لإدراك ما يحدث وتخفيض حدة السلبية التي تغمر المؤسسة وظروف عملها وتسعى اتصالات الازمة الى عدة اهداف منها:

- محاولات منع وقوع الازمة ان أمكن ان التصدي لها عند وقوعها بأكبر قدر من الفعالية.
- توزيع المهام والادوار على الاجهزة المختلفة وحصر وتوفير الموارد للزمات.
- تقليل الخسائر الى أدنى حد وتوفير سرعة الاستجابة.
- زيادة قدرة المؤسسة على التعامل مع وسائل الاعلام.
- استعادتها (المؤسسة) لعافيتها في أقصر مدة زمنية ممكنة واستمرار ادائها لدورها في المجتمع.
- تخفيف الآثار السلبية وإزالة رواسبها على المستوى الجماهير الداخلية والخارجية.
- الاستفادة من معطيات الازمة ونتائجها لمنع تكرار ازمات مماثلة ما أمكن.

يضيف الباحث "عماد المكاوي" اهداف اخرى حصرها في مرحلة الازمة وما بعد الازمة وهي:

أ- اهداف الاتصال في مرحلة الازمة:

- التنسيق بين الاجهزة المختلفة المعنية بمواجهة الازمة
- القضاء على الشائعات التي تنتشر في حالة نقص المعلومات المتعلقة بالأزمة
- تزويد وسائل الاعلام بالمعلومات الدقيقة المرتبطة بالأزمة
- كسب تأييد الجمهور الداخلي وتعاطف الجماهير الخارجية

ب- اهداف الاتصال في مرحلة ما بعد الازمة

- الاستمرار في جذب الجماهير نحو أنشطة المؤسسة
- عدم الاهتمام بالمعالجات السلبية لما تنتشره وسائل الاعلام والاهتمام بالرد الفوري على كافة الانتقادات والادعاءات.
- العمل على تقليص الآثار السلبية الناتجة عن الازمة.
- بذل الجهود لإعادة بناء سمعة جيدة للمؤسسة
- رصد ردود الأفعال الرسمية والشعبية اتجاه الازمة، اتجاهات الحلفاء والمنافسين لبناء خطط الاتصال للتعامل مع هؤلاء.
- تقويم مدى فاعلية خطط اتصالات الازمة ورصد استجابات الإدارة العليا والعاملين والجماهير.

3- مبادئ اتصال الأزمة:

يتوفر اتصال الازمات على مجموعة من المبادئ التي تعطي دفعا قويا لإدارة الازمات في حالة ما إذا تم احترامها ومن هذه المبادئ نذكر ما يأتي:¹

- أ- **السرعة في ردة الفعل:** تعد الخفة في التصرف الاتصالي من بين اهم عوامل النجاح في اتصال الازمات فكلما تأخرت المؤسسة في رد فعلها الاتصالي اتجاه مخلفات الازمة كلما ازدادت الاشاعات وخيمت الشكوك حول مدى قدرتها على التعامل الجيد مع الازمة مما يدفعنا للقول بانه:
 - ❖ ينبغي التفرقة بين السرعة و التسرع و ذلك من خلال عدم الاندفاع الى قول كل شيء و التصريح بكل ما هو متوفر من معلومات و الاجابة على كل الاسئلة المطروحة و محاولة الاستجابة لكل الانشغالات من اول وهلة فهذا من شأنه ان يضع المؤسسة في ورطة بالنظر الى التطور الغير متوقع لسياق الاحداث لاحقا مما قد يعاكس تماما و يتناقض مع كل ما قد تم التصريح به سابقا لذلك يستحسن الخفة في رد الفعل مع الخرص على توفير المعلومات الاساسية الكفيلة مبدئيا بتوضيح ما حدث وما تم اتخاذه من تدابير لمعالجته و تجنب التسرع في التصريح بكل ما قد يفضي إلى مازق سيترتب عنه سحب المصادقية من كل ما سيتم الادلاء به مستقبلا.
 - ❖ لتجسيد السرعة في التصرف الاتصالي يستحسن احترام اهم شرط لتحقيق ذلك والمتمثل أساسا في عدم تضييع الوقت غير ان هناك في المقابل عدة عوائق تحد من الوفاء بهذا الشرط نذكر من أبرزها:
 - ❖ التأخر في جاهزية المعلومات داخليا نتيجة عدة اسباب نذكر من بينها ثقل تداول المعلومات بين المستويات السليمة داخل الهرم التنظيمي.
 - ❖ جمع المعلومات الدقيقة والوافية يتطلب عادة وقتا طويلا نسبيا.
 - ❖ وضعية الموارد المتاحة للمؤسسة قد لا تتناسب مع المتطلبات المستعجلة التي يفرضها اتصال الازمات فوسائل الاتصال التي لا تقي بالغرض كمرکز استقبال للمكالمات الهاتفية لا يستطيع استيعاب الكم الهائل من الاتصالات ومركز القيادة الغير مجهز بالشكل الكافي لتسهيل عمل خلية الازمة كلها عوامل اعاقه تقلل من فاعلية ونجاعة اتصال الازمات وتغوت على المؤسسة فرصة التدخل الاتصالي السريع.

¹ Michel Ogrizeh et Jean-Michel Guilley, la communication de crise, presses, universitaires de France, Paris, PP 79-80.

❖ البحث على المثولية المبالغ فيها في إعداد البيانات الصحفية وهو ما يؤثر سلبا على مضمونها ويأخذ من الوقت كثيرا قبل الادلاء بها.

❖ عمليا ومن اجل تلاقي كل العراقيل المذكورة سابقا يتطلب الامر التجهيز المسبق لعدة كاملة لإدارة الازمات وهو ما يعني ضمنا وضع اجراء يسمح بتداول المعلومات بشكل سلس بين مختلف المستويات السلمية (من يخبر من) وتوضيح الادوار بشكل سليم (من يعمل ماذا) وتوفير كل الامكانيات لتسهيل عمل اعضاء خلية الازمة.

يرى المتخصصون ان المدة الزمنية التي يتطلبها التدخل الإتصالي السريع بعد حدوث الازمة مباشرة هي ساعتين وهو الوقت الملائم لإخبار وسائل الاعلام والاطراف المجاورة للمؤسسة.

ب- الاستباق على المدى المتوسط:

تعد الاستجابة الفورية كما راينا سابقا ضرورة ملحة تملئها متطلبات ادارة الازمات عموما و ادارة اتصال الازمة خصوصا ولكن هذا لا يعني في المقابل التقليل من شأن مقاربة التفكير على المدى المتوسط اذ لا يستحسن توقع اعضاء خلية الازمة و انغلاقهم على انفسهم باتخاذهم من كل ما هو تسيير للقريب العاجل مبدا متقدرا و متفضلا في ادارة اي ازمة فما هو معلوم عن الازمات انها ذات طابع ديناميكي تظهر في البداية بشكل تم تتوالى الاشكال و تتعدد مع استقرار الازمات و استتبابها و قد تتولد عنها ازمات اخرى مع تطور سياق الاحداث لذا من الاجدر لخلية الازمة ان تتبنى الى جانب اسلوب التدخل السريع نمط ادارة يقوم على توقع ما قد سيحدث في الاجل المتوسط و ذلك من خلال رسم سيناريوهات تسمح بتوضيح الرؤية لأعضاء الخلية و تساعدهم على الاستعداد بشكل افضل لمجابهة التداعيات القادمة للازمة و التي نذكر من بينها.

- قد يتبادر للذهن لايزال وهلة بانه تم التحكم التقني في مخلفات الازمة لكن سرعان ما قد تنقلت زمام الامور ويخرج الوضع عن نطاق السيطرة مجددا.

- حصيلة الخسائر البشرية قد في الايام المقبلة لتبلغ حدا مقلقا لدى الراي العام.

- الزمن كفيل بان يتكشف عن حملة اتهامات خطيرة وفضائح واحتجاجات تهدد بشكل جدي صورة

المؤسسة.¹

¹ Michel Ogrizeh et Jean-Michel Guilley, OP, Cit, PP84-85.

ج- التواجد كمصدر معلومات ذو مصداقية:

يتضمن النشاط اليومي لكل مؤسسة حجما كبيرا من العمليات (كالإنتاج والتوزيع والتخزين) مما يضاعف من احتمال التعرض لعدة مخاطر تنجز عنها العديد من الحوادث التي قد تخلف خسائر مادية و بشرية و بيئية جسيمة و هو ما يولد ردود فعل متفاوتة لدى مختلف الاطراف الفاعلة ما بين متعاطف و حيادي و غير متعاطف و بالتالي يتوقف التسامح مع المؤسسة التي تعرضت او تسببت في ازمة على كيفية تعاملها مع الوضع فكلما حاولت المؤسسة ان تتنكر او تنفي مسؤولياتها او تتعامل مع الوضع باستخفاف و استصغار و ادلت بتصريحات غير كاملة او مثيرة للشكوك او حتى خاطئة او كاذبة نجد بان وسائل الاعلام و الاطراف الفاعلة الاخرى ستسحب منها الثقة و المصداقية في كل ما تفعله او تصرح به لاحقا و تبحث عن الحقيقة في اماكن اخرى غير تلك المؤسسة على هذا الاساس تتجلى اهمية البروز كأول مصدر للمعلومات بامتياز من خلال بث رسائل واضحة ووافية و دقيقة و منسجمة وهو ما يكسب المؤسسة ثقة وسائل الاعلام وباقي فئات جمهورها الداخلي والخارجي و يضفي على اجراءاتها المتخذة وبياناتها المصرح بها المصداقية و الموثوقية التامة.

إلا أنه في المقابل يبدو من الصعب عمليا كسب ثقة الاطراف السابقة وخاصة في المراحل الاولى من حدوث الازمة الامر الطي يحتم على اعضاء خلية الازمة التحكم في المعلومات من اول وهلة واختيار الناطق الرسمي المناسب وفرض أنفسهم كمصدر المعلومات الرسمي والوحيد.

د- التواجد في نفس المستوى مع طبيعة وإدراك الجمهور الخارجي للحوادث:

تحدث الازمة اثناء وقوعها اختلافا في ادراك تبعاتها بين المنشأة و جمهورها الخارجي اذ لا يمكن ان نتصور تغيير الراي العام و وسائل الاعلام لكل ما يحسونه و يسمعونه و يشاهدونه عبر القنوات التلفزيونية و الانترنت من مظاهر الازمات وفق منظور موضوعي بحث خال من كل ذاتية و احساس مرهفة مجبولة عليها الذات البشرية في حين تحاول المؤسسة من جهتها اضعاف العقلانية على رسائلها الموجهة لهذه الاطراف الخارجية ولذلك من خلال توظيف المعطيات التقنية والاحصائية لوحدها في خطابات و تصريحاتها ففي حالة مخلفات ازمات ذات ابعاد صحية و امنية لا تنتظر من الراي العام ووسائل الاعلام ان يتعاطفان او يتسامحان مع المؤسسة المتسببة في هذه الاوضاع المتأزمة و لهذا تكون الرسائل الحسية و الرمزية الممزوجة بالواقعية و المدعمة بالإجراءات الفعالة ميدانيا و الكفيلة باحتواء المخلفات الصحية و الامنية اكثر تقبلا و اقناعا و هو ما يسمح بالتقريب بين ادراك المؤسسة و جمهورها الخارجي لكل ما يتعلق بالأزمات.

ه- اتخاذ موقف واضح من الازمة:

على المؤسسة ان تتخذ مواقف صريحة من الازمات التي تمر بها وهو ما يعكس جليا توجهاتها المؤسسية ويحدد التزاماتها اتجاه الغير فبمجرد حدوث ازمة تحرص المؤسسة على ترك بصمتها من خلال الاجراءات المتخذة و التي ترى بانها كفيلة بمعالجة الوضع المتأزم من جهة و من جهة اخرى تسمح هذه التدابير لكسب تأييد و رضا الراي العام و هو ما يعزز في الاخير صورتها ويدعم سمعتها لدى جمهورها الخارجي و لعل ابرز مثال على ذلك هو السحب الفوري للمنتجات الذي تقوم به المؤسسة حرصا منها على سلامة وصحة زبائنها مما يوحي بتمسكها بمبدأ تغليب الاعتبارات الانسانية على الاعتبارات المالية والتجارية،¹ و تمسكها بمواطنتها قبل كل شيء و ما يدعم هذا التوجه اكثر هو ما قامت به شركة "تويوتا" في و م ا بعد وفاة عائلة "سايلور اثر" في حادث مرور وقع في اوت 2001 حيث قررت سحب اكثر من 10 ملايين سيارة كما اعلنت نفس الشركة يوم الاربعاء 14 اكتوبر 2014 عن سحبها ب 1.75 مليون سيارة عبر العالم مما يؤكد حرصها الدائم على سلامة زبائنها كمبدأ راسخ في ثقافتها أثناء الازمات.²

و- الاجابة الفورية على الاتهامات والغموض:

يمثل التكتم على الحقيقة سواء في الفترات الهادئة او الحرجة أحد اسباب ظهور الاشاعات داخل وخارج المؤسسة كما يتسبب ايضا في كثرة التساؤلات والاستفهامات وحتى الاتهامات نظرا للتعصب الكبير لمعرفة ما يخفيه هذا التكتم اذ لا يكفي مجرد انكار وجود ما يضيء لسد الفراغ الذي يتركه نقض المعلومات بل يستحسن ان يرافق هذا الانكار شرح وافي ودقيق لجوانب المسالة التي يشوبها التستر.

ز- تجنيد وتنسيق الموارد الداخلية والخارجية:

تحتاج المؤسسة الموارد البشرية الداخلية لتجاوز عقبة الازمات التي تعاني منها ويتجسد ذلك من خلال تعبئة كافية لهذه الموارد وضمان تنسيق جيد فيما بينها ولا يتأتى ذلك الا من خلال الدورات التدريبية في اطار ما يعرف بتمارين المحاكاة ففي غياب التجنيد والتنسيق اللازمين تبرز بعض السلوكات السلبية التي من شأنها التأثير على الروح الجماعية في العمل للحد من الازمات ومن بين التصرفات الغير مرغوب فيها نذكر توقع وانغلاق المسؤولين داخل ابراجهم العادية مبتعدين بذلك عن كل مأمّن شأنه ان يضاعف قلقهم واضطرابهم مع استحوادهم على كل المعلومات دون اي نية مسبقة في تركها بطريقة

¹ Michel Ogrizeh et Jean-Michel Guilley, OP, Cit, PP83

² Jerrrey Liker et Timothy OG Pent, Toyot, un modèle de gestion de crise, Pearsons, paris, 2011, pp 17-18.

منظمة وتقاسمها مع المرؤوسين في شكل تعليمات واضحة محفزة على العمل الجماعي وهو ما يضرب بعمق اثر التآزر ويحد كثيرا من فعالية الاتصال وإدارة الأزمة.¹

ح- الوضع حيز التنفيذ لجملة من الانشطة المؤثرة على سياق احداث الازمة

لا ينبغي حصر دور اتصال الازمات في العمل على انسياب المعلومات و التحضير لإجابات مسبقة على الاسئلة المتوقع طرحها فقط بل يمتد الى الاسهام في التغيير بشكل فعال في منهي تتابع الاحداث الناجمة عن الازمة وذلك من خلال تبني أنشطة اتصالية في شكل مبادرات رمزية فاصلة تسمح بقلب موازين القوى لصالح المؤسسة في مجابتهها للازمة و من امثلة ذلك ما يمكن ذكره بخصوص ما قامت به الادارة المستقلة للنقل الباريسي فور العملية الارهابية التي استهدفت احد قطارات ضواحي باريس في 03 ديسمبر 1996 حيث سارعت هذه الهيئة الى اطلاق حملتها الاتصالية بعنوان " لن ننتبه معا" من خلال توزيع بطاقات لاصقة وشعارات مستديرة تجعل عدة نصائح وهو ما استحسنه المسافرون كثيرا و دفعهم الى التجند اكثر ضد اي محاولة ارهابية اخرى.

المبحث الثاني: الازمة والعملية الادارية

1. خصائص وانواع الازمة:

• خصائص الازمة:

هناك العديد من الخصائص التي تتيحها الازمة وهي:

- سيادة نوع من الجهل وعدم المعرفة وذلك في ظل وجود غيمة مظلمة من عدم وجود المعلومات الكافية والهامة والضرورية للمنظمات والهيئات.
- الدهشة والمفاجآت والسرعة الفائقة في حصول الازمة وتتابع أحوالها المعقدة.
- والازمة بطبيعتها معقدة ومعطياتها متداخلة ومعلوماتها متشابكة ومتعددة.
- سيادة وظهور حالة من الخوف والرعب من المجهول والخوف من الازمات القادمة والخوف من حدوثها وشدتها وآثارها.
- أزمات قد تسبب انهيار وتدهور وخسارة وعجز للمنظمات الإدارية.²
- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.

¹ سعيد عامر، مرجع سابق، ص ص70-71.

² محمد سرور الحريري: إدارة الأزمات: مشكلات الاقتصادية والمالية والإدارة، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص ص: 137-139.

- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
- ينقص فيها التحكم في الأحداث.
- تسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات ومديرو الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.
- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم اصلاح هذا الخطأ.
- تساعد الأزمة على ظهور أعراض سلوكية مرضية خطيرة مثل القلق والتوتر وفقدان العلاقات الاجتماعية وشيوع المبالاة وعدم الانتماء.¹
- إن مصدر الأزمة يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متعاقبة ومتسارعة.
- أنها تسبب في بداية حدوثها صدمة ودرجة عالية من التوتر مما يضعف إمكانات الفعل لمواجهتها.
- أن تصاعدها المفاجئ يؤدي إلى درجات عالية من الشك في الحلول المطروحة لمواجهة الأحداث المتسارعة نظرا للضغط النفسي ولندرة المعلومات أو نقصها.
- أن مواجهة الأزمة تستلزم خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة وابتكار نظم أو نشاطات تمكن من استعاب ومواجهة الظروف الجبرية المترتبة على التغيرات الفجائية.²

أنواع الأزمات:

تتعدد أنواع الأزمات وتختلف وفقاً لعدة أسس أهمها:

1.2. من حيث معدل تكرار حدوثها: وفقاً لهذا الأساس يمكن أن نفرق بين نوعين من الأزمات هما:

أ- الأزمات الدورية: يرتبط هذا النوع من الأزمات في أسباب حدوثه، وفي حجم اتساعه وتأثيره بل وفي طرف ووسائل معالجته بطبيعة النظام الاقتصادي والاجتماعي والسياسي المسيطر على حركة قوى الفعل في الدولة التي حدثت فيها الأزمة وأبرز مثال على ذلك ما يحدث من أزمات بسبب الكساد الكبير الذي مر به العالم عام 1929 وما تخلف عنها من دمار اقتصادي

¹ د محمد الفاتح محمود بشير المغربي: إدارة الأزمات من منظور إداري، أمانة البحوث والتوثيق والنشر، الخرطوم، ص:11.

² عبد العزيز سلطان الضويحي: التخطيط الإعلامي ودوره في مواجهة الكوارث والأزمات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2007، ص:31.

واجتماعي حيث أنه في كل مرحلة من مراحل الدورة الشرائية الاقتصادية تظهر نوع من الأزمات، فهناك أزمات خاصة بمرحلة الرواج وأزمات خاصة بمرحلة الإنكماش وأخرى خاصة بمرحلة الركود وأزمات خاصة بمرحلة الإنتعاش.

ب- **الأزمات غير الدورية:** هذه الأزمات عشوائية الحدوث لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية متكررة مثل الأزمات المرتبطة بالدورة الاقتصادية، بل تحدث نتيجة عوامل متعددة وتكون مفاجئة دون مقدمات مثل الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية وهذه الأزمات غالبا ما يتم معالجتها بمعالجة النتائج التي أفرزتها عكس الأزمات الدورية التي يتم معالجتها بمعالجة الأسباب التي أنشأتها.

1.2. من حيث عمق الأزمة: وتنقسم وفقا لعمقها وتغلغلها في الكيان الإداري إلى نوعين:

أ- أزمات سطحية لا تشكل خطورة شديدة وتحدث طفرة بشكل فجائي وتنتهي بسرعة بالتعامل مع أسبابها غير العميقة، فهي أزمة بدون جذور مثل الأزمات التموينية المفتعلة لإحداث إقبال على سلعة والدة لها مخزون كبير وبمجرد معرفة هذه الحقيقة تنتهي الأزمة.

ب- أزمات عميقة متغلغلة: وهي أخطر أنواع الأزمات ذات الطبيعة شديدة القسوة لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به الأزمة وهذا الأخير يتأثر بشدة بحدوث الأزمة بناءً على مقدار التغلغل أو عمق الأزمة أو طول جذورها في هذا البنيان.¹

1.2. من حيث التأثير: تقسم الأزمات وفقا لحجم ومقدار تأثيرها إلى نوعين:

أ- **أزمات ظرفية هامشية محدودة التأثير:** وهي أزمة وليدة ظروفها وتحدث عادة دون أن تترك بصمات واضحة على الكيان الذي حدثت فيه مثل أزمة عدم توفير سلعة تموينية معينة ولديها بديل يحل محلها بالكامل ومتوفر بالأسواق.

ب- **أزمة جوهرية هيكلية التأثير:** هذا النوع يختلف كلياً عن النوع الأول من حيث اتصاله ببنيان الكيان الإداري، فمثل هذه الأزمات لا يمكن تجاهلها أو التغاضي عنها أو حتى مجرد إهمالها وإرجائها إلى حين نظراً لأن استمرارها قد يؤدي إلى إفراز نتائج صعبة بالنسبة للكيان الإداري الذي حدثت فيه وقد يؤدي إلى أزمات أكثر خطورة وأشد تدميراً مثل: أزمات المياه، أزمات الوقود، أزمات الغذاء ... إلخ.

¹ محسن أحمد الخضيرى: إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، مكتبة مديولي، (د.م)، ص ص: 76-82.

4.2. من حيث درجة شدتها: وفقا لهذا الأساس تقسم إلى نوعين هما:

- أ- **الأزمات العنيفة:** وهي أزمات بالغة الشدة والعنف تهز الكيان الإداري وتكاد تقلع أعمدته، وهذا النوع من الأزمات لا يقف شيء في طريقها، فهي تجتاح كل شيء وتعصف به ولا يسيل للتصدي لها إلا بإفقادها قوة الدفع الخاصة بتتار الأزمة وتفقيتها إلى عناصر وأجزاء ومعالجة كل جزء على حدى وحرمانها من أي فرصة لإعادة التوحيد مثل الأزمات العمالية العنيفة التي تصل إلى حد الإضراب والامتناع عن القيام بأي وظيفة حتى تتم الاستجابة لكافة المطالب، فضلا عما يسببه الإضراب من إصابة جهاز الإنتاج بالشلل التام وما يترتب عليه من خسائر.
- ب- **الأزمات الهادئة الخفيفة:** هذا النوع من الأزمات يكون تأثيره على الجمهور المحيط خفيفا ويسهل معالجته بشكل فوري وسريع بمجرد معرفة أسبابه ومن ثم يتم التعامل معها ايجابيا مثل: الأزمات الناتجة عن الأشاعات.¹

5.2. من حيث المستوى: وفقا لهذا الأساس يمكن التمييز بين نوعين هما:

- أ- **الأزمات على المستوى الكلي:** هذا النوع يصيب الدولة ككل ويتأثر به المجتمع ككل لكونه متصلا بأدائه ككل، وهي أزمات شاملة عامة سواء في أسبابها أو في نتائجها التي أفرزتها أو في متطلبات العلاج الخاص بها، ولها من التدخلات والأبعاد المختلفة التأثير ومثل هذه الأزمات تحتاج إلى جهود ضخمة لمعالجتها وكثيرا ما تكون هذه الجهود المبذولة من قوى خارج الدولة، أزمات الوضع الأمني الداخلي أو الخارجي للدولة ... إلخ.
- ب- **الأزمات على المستوى الجزئي:** ينشأ هذا النوع في الوحدات الانتاجية ويفرز نتائجه المختلفة ويتميز بأنه متنوع ومتعدد إلى حد كبير، نظرا لأن الوحدات الانتاجية بطبيعتها متعددة ومتنوعة فضلا عن التأثيرات المتباينة التي تولدها عوامل انتشارها وارتباطاتها وتكاملها، ومن ثم فإنه إذ لم تعمل علاقات التوازن وأليته على معالجة وامتصاص التأثيرات المتباينة للأزمة الناشئة داخل الوحدة الانتاجية فإن على الدولة أن تتدخل لحماية الكيانات الادارية من هذه التأثيرات حتى لا تتحول إلى أزمة كلية شاملة.²

¹ شهرزاد المجد: الاعلام وإدارة الأزمات: الإعلام الأمريكي نموذجا، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص: 57-58.

² وسام صبحب مصباح إسلام: سمات إدارة الأزمة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2007، ص 25.

6.2. من حيث محور أو موضوع الأزمة: وفقا لهذا الأساس تقسم الأزمات إلى:

أ- **أزمات مادية:** هي أزمات تدور حول شيء مادي ملموس يمكن التحقق منه ودراسته والتعامل معه ماديا وطبيعيا بأدوات التعامل المختلفة، وقياس مدى توافق أدوات التعامل في إدارة الأزمة بنجاح ومعرفة ذلك بالنتائج المادية المترتبة عن التدخل مثل: أزمة الثقة، أزمة المصادقية، أزمة الولاء ... إلخ.

ب- **أزمات معنوية:** تدور حول محور معنوي شخصي غير ملموس، بمعنى لا يمكن الإمساك به ماديا أو لمسه أو تذوقه أو رؤيته أو سماعه، وإنما التعامل معه يتم من خلال إدراكه المضموني مثل: أزمة الثقة، أزمة المصادقية، أزمة الولاء ... إلخ.

ج- **أزمات تجمع بين المادية والمعنوية:** هذا النوع من الأزمات كثيرا ما تلمسه في المشكلات الدولية والمحلية مثل: أزمة الرهائن، أزمة الإرهاب، أزمة الاغتراب فكل منها جانبان، جانب مادي متمثل في الواقع المادي الذي أحدثته الأزمة أو نجمت عنه، والجانب المعنوي الذي تحدثه الأزمة في نفسية المحطين بها.¹

7.2. وفقا لطبيعة الأزمة والمدى الزمني: هناك نوعان من الأزمات:

- **الأزمات المفاجئة:** تحدث نتيجة تأثير مفاجئ ناجم عن اضطرابات داخلية أو خارجية وهذه الاضطرابات والأحداث غالبا تكون عامة أكثر مما هي محددة، ويكون التنبؤ بوقوعها صعبا وأكثر صعوبة من التنبؤ بالأزمة غير المفاجئة أو التراكمية.
- **الأزمات غير المفاجئة (التراكمية):** هي أزمات تتجم عن أحداث تراكمية تتراكم داخل أو خارج المنظمة عبر مدة من الزمن ولكنها أيضا تقع بصورة مفاجئة.²

2-أسباب ودورة حياة الأزمة:

1. أسباب الأزمة: من بين الأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمة ما يلي:

- أ- **سوء الفهم:** وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين هامين هما:
 - المعلومات المبتورة.
 - التسرع في اصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها.

¹ شهرزاد المجد: مرجع سابق، ص 30.

ب- **سوء الإدراك:** الإدراك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية، حيث يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور من خلالها فإذا كان هذا الإدراك غير سليم نتيجة للتشويش الطبيعي أو المتعمد يؤدي بالتالي إلى انفصام العلاقات بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها مما يشكل ضغطاً من الممكن أن يؤدي إلى انفجار الأزمة.

ج- **سوء التقدير والتقييم:** يعد سوء التقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات وعلى وجه الخصوص في المجالات العسكرية، وينشئ سوء التقدير الأزموي من خلال جانبين أساسيين هما:

- المغالاة والإفراط في الثقة سواءً في النفس أو في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.
- سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به وإستصغاره والتقليل من شأنه.¹
- **الإدارة العشوائية:** ويطلق عليها مجازاً "إدارة" ولكنها ليست إدارة بل هي مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية وتتصف بعدم الاعتراف بالتخطيط بأهميته وضرورته
- د- للنشاط وعدم الاحترام للهيكل التنظيمي وعدم التوافق مع روح العصر والسيطرة الأحادية السوداوية.

هـ- **الرغبة في الابتزاز:** تقوم جماعات الضغط وأيضاً جماعات المصالح باستخدام مثل هذا الأسلوب وذلك من أجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري وأسلوبها في ذلك هو صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري.

و- **اليأس:** ويعد من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير، حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد "الأزمات" النفسية والسلوكية والتي تشكل خطراً داهماً على متخذ القرار.²

ز- **الإشاعات:** من أهم مصادر الأزمات، بل إن الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها بشكل معين، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة، وإعلانها في توقيت معين.

¹ محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات، المرجع، ص ص: 51-52.

² أخيارهم عبد الله أحمد: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2012، ص ص: 28-29.

ح- **استعراض القوة:** وهذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل الكيانات الكبيرة أو القوية ويطلق عليه أيضاً مصطلح " ممارسة القوة " واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أو حصول ضعف لدى الطرف الآخر أو للاثنتين معاً.

ط- **الأخطاء البشرية:** وتعد الأخطاء البشرية من أهم أسباب نشوء الأزمات سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وتتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين، واختفاء الدافعية للعمل، وتراخي المشرفين، وإهمال الرؤساء، وإغفال المراقبة والمتابعة، وكذلك إهمال التدريب.¹

الأزمات المخططة: حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، ومن خلال التتبع تتضح لها الثغرات التي يمكن أحداث أزمة من خلالها.

ي- **تعارض الأهداف:** عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك مدعاة لحدوث أزمة بين تلك الأطراف خصوصاً إذا جمعهم عمل مشترك، فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته، والتي قد لا تتوافق مع الطرف الآخر.

ك- **تعارض المصالح:** يعد تعارض المصالح من أهم أسباب حدوث الأزمات، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، ومن هنا يقوي تيار الأزمة.²

كما يرى "سليم بطرس جلدة" أن من أسباب الأزمات هي:

- أسباب خارجية عن إدارة المنظمة مثل: الزلازل والبراكين.
- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات.
- تجاهل إشارات الإنذار المبكرة والتي تشير إلى إمكانية حدوث الأزمة.
- عدم وضوح أهداف المنظمة.
- الخوف الوظيفي وما ينتج عنه.
- صراع المصالح بين العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم.
- ضعف نظم المعلومات ونظم صنع القرار.
- القيادة الإدارية غير كفوءة.

¹ محمود جاد الله: إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 153.

² نجم العزاوي: أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات، تحت مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع، جامعة الزرقاء الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2009-2010، ص:10.

- عدم إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة.
- ضعف العلاقات بين العاملين في المنظمة.
- وجود عيوب في نظم الرقابة والاتصال والمعلومات والحوافز.¹

2. دورة حياة الأزمة:

لما كانت الأزمات على اختلاف أشكالها وأنواعها لها دورة حياة مستقلة ومحدودة، فقد لوحظ بأن تتمثل فيما يلي:

- **مرحلة النشوء (الولادة):** تبدأ على شكل إحساس مبهم وينذر بوجود شيء يولح في الأفق مجهول المعالم والاتجاه والحجم، والأزمة غالباً لا تنتشئ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها، وهذه المرحلة تتطلب من متخذ القرار (تنفس الأزمة) وإفقادها مرتكزات النمو تم تجميدها أو القضاء عليها، وهي وليدة دون أدنى خسائر مادية أو بشرية وقبل وصولها للتصادم.
- **مرحلة الزيادة (النمو):** نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى في الوقت المناسب لذا فإن الزمة تأخذ النمو من خلال محفزات أخرى تنمو من خلالها.²
- **مرحلة النضج والصدام:** تعد من أخطر مراحل الأزمة ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة إلا إذا قبلت باللامبالاة من قبل متخذ القرار، وعند نضج الأزمة يحصل الصدام.
- **مرحلة الانحسار والتقلص:** تبدأ الأزمة بالخسائر والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي يتم اتخاذه والذي يفقد الأزمة جزءاً هاماً من قوتها، على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه.³

¹ سليم بطرس جلد: الاستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات في ظل متغير، دار الرابية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2007، ص ص: 22-24.

² <http://azarmaryam.net/ways/edart.doc> 25/03/2020 22:02.

¹ ايثار عبد الهادي محمد: استراتيجية إدارة الأزمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (17)، العدد (64)، بغداد، 2011، ص: 53.

- مرحلة الاختفاء والتلاشي: تصل الأزمة في هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها ولعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام والحديث عنها.¹

أسباب نشوء الأزمات



شكل رقم (01): أسباب نشوء الأزمات.

3. المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمة ونتائجها:

المتطلبات:

يتطلب التعامل مع الأزمات استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، وفيما يلي أهم هذه المتطلبات:

أ. عدم خضوع معالجة التعامل مع الأزمات إلى نفس الإجراءات المنصوص عليها في التعامل مع الأزمات الأخرى ومعالجة المشاكل الأخرى.

ب. إخضاع التعامل مع الأزمات للمنهجية العلمية وذلك من خلال:

- التخطيط: ويعني التحديد المسبق لما يجب عمله والكيفية التي يتم بها هذا العمل والوقت المحدد لها، ثم التصور الدقيق للواقع وللمستقبل، إضافة إلى توقع الأحداث التي من الممكن أن تترافق مع ذلك الواقع والإعداد للطوارئ.
- التنظيم: يوفر نوعاً من التناسق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة، كما يجب تحديد المساعدين والمسؤولين وسبل الاتصال وأماكن المواجهة والتعرض والتنفيذ.

¹ عبد الرحمن الشبلي: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، تحت مقوم لنيل درجة الدبلوم في العلاقات العامة، الأكاديمية السورية الدولية، 2009، ص:10.

- التوجيه: حيث تعتمد إدارة الأزمات على فن المواجهة الجريئة والسريعة والصحيحة لأحداث الأزمة، وهي عملية تحتاج إلى معرفة امكانيات الأفراد القائمين عليها والظروف المحيطة بالواجهة وإحاطة الأفراد بالمعلومات الضرورية والتوجيهات التي تضمن لهم فاعليتهم.
- المتابعة: إن نتائج الأزمة ليست نهائية بل هي مرحلية وعليه تكون معالجتها هي الأخرى مرحلية، إضافة إلى أن بعض الأسباب التي تقود إلى افتعال أزمات ستبقى كامنة، فمعظم الأزمات تأتي من أسباب غير مهمة أو صغيرة لا يحسب حسابها بدقة ولذلك يجب أن تكون هناك متابعة حقيقية وتحري مستمر.
- ج. الوفرة والحضور الدائم وهي توفير الطاقات والوسائل المناسبة لتدخل في الأوقات الضرورية لمقاومة أي عجز أو قصور يمكن أن يواجه مدير الأزمة أثناء عملية إدارة الأزمة ومعالجتها.
- د. تفويض السلطة هو القلب النابض في عملية الدورة الدموية لإدارة الأزمات وأكثر من ذلك فإن العمل الإداري يبقى مرتبطا بحدود الامكانيات المتاحة لمدير الأزمة وأن تفويض السلطة يتم أيضا في إطار المستويات الإدارية ذاتها، ولذلك فهو يشكل عنصرا جوهريا في إدارة الأزمات.
- هـ. فتح قنوات الاتصال والابقاء عليها من الطرف الآخر حيث تحتاج إدارة الأزمات إلى توفير كم مناسب من المعلومات وإلى متابعة فورية للأزمة وسلوكيات أطرافها، وذلك يحتاج إلى استخدام سياسية الباب المفتوح الذي يسهل عملية زيادة المعلومات وتوفيرها بالقدر المناسب، ثم يتم فتح قنوات اتصال والابقاء عليها مع الطرف الآخر.
- و. مرحلية العمل الإداري في مواجهة الأزمات يتطلب توفير خططا معينة يجب اتباعها مع التحرك باتجاه الحدث وليس النوع والانصياع له والتحكم بعوامل الكم والكيف والوقت والكلفة والسيطرة عليها وتحويل قوى الفعل الإداري الصانعة للأزمة إلى اتجاهات أخرى كتصدير الأزمة أو ركودها أو تحويلها إلى حالة ايجابية.¹

نتائج الأزمة:

من بين النتائج المترتبة عن الأزمة ما يلي:

¹ وسام صبيحي، مصباح اسليم، سمات إدارة الأزمة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، المرجع السابق، ص ص: 40-

- **الكشف عن الممارسات الداخلية:** أمام الطلب المتزايد للشروعات حول أسباب الأزمة ليس للمؤسسة اختيارات أخرى غير الكشف عن بعض أسرار سير عملها، وهذا صحيح بالنسبة للأزمات التقنية التي أثرت على جودة المنتج أي أسرار إجراءات الصنع غير متوفرة.¹
- **الأثر على استراتيجية المؤسسة:** من أجل توضيح النتائج على استراتيجية المؤسسة يجب البحث عن آثار الأزمة على كل من موارد المؤسسة هدفها ورسالتها والقطاع الذي تعمل فيه، فالأزمة تسبب حالة إلغاء سوية الضغط التنافسية أي الأطراف المعنية للمؤسسة تتواجه كي تتمن أو تحافظ على الأهداف المتضادة المتنازعة ويظهر الأثر الإستراتيجي للأزمات بديها نظرا لضخامة الظاهرة يمكن للأزمة أن تهدد بسقوط الوضعية التنافسية للمؤسسة في قطاعها، كما أنها في إطار أخطر أكثر منه من سيرورة إتخاذ القرار الاستراتيجي، فالأزمات يمكنها أن تهدد بسقوط حتى أهداف المؤسسة ونسبة أرباحها وبقاءها.
- **انهيار المراجع وعدم القدرة على التفسير:** هناك شيء مؤكد وهو أن الأزمة تعبر عن وضع مراجع المؤسسة تحت الإختبار، هذا معناه اهتزاز كل مكان يمثل استقرار في طرق التنبؤ وتعميم المحيط والنشاط في المؤسسة.²

¹ Sartre, V: La communication de crise, anticiper et communiquer en situation de crise, les édition demos, Paris, 2003, p:25.

² Roux, Dufort.ch: La gestion de crise un enjeu stratégique pour les organisation, D Boeck uniersité, Paris, 200, p:40.

الفصل الثاني: استراتيجية الاتصال و دورها
في ادارة الازمات مع الجمهور الخارجي

تمهيد:

دائماً تسعى الادارة لإنهاء اي ازمة بأقل الاضرار ممكنة لذا عليها ان لا تكتفي بالرد الفعل فقط بل بوضع خطة محكمة حتى يتسنى لها الدفاع عن نفسها امام الانتقادات الموجهة من قبل جماهيرها والاطراف الخارجية من خلال وضع استراتيجيات اتصالية معدة من قبل فريق ادارة الازمات الخاص بالمؤسسة اختلف الاستراتيجيات باختلاف الازمات التي استحدثت لأجلها.

الفصل الثاني: استراتيجية الاتصال ودورها في ادارة الازمات مع الجمهور

المبحث الأول: ادارة الازمة في المؤسسة:

1. العمليات المرتبطة بإدارة الأزمة في المؤسسة:

أ. دور التخطيط في إدارة الأزمة: يعد بمثابة الإطار العام الذي يتم في نطاقه التعامل مع الأزمات الجامعية، فهو العملية المنظمة التي تخضع الأزمة لفكر متخذ القرار.

• مفهوم التخطيط لإدارة الأزمة: هو وضع مجموعة من التدابير والنشاطات والترتيبات والعمليات المستقبلية بطريقة عملية للإستثمار الموارد المتاحة لأقصى حد ممكن بغرض منع أخطارها والإستفادة من فرصتها.¹

• أسس وقواعد التخطيط السليم لإدارة الأزمة بالمؤسسة:

الشمول: حيث يجب أن يشتمل التخطيط على مستويات العمل بقطاعته المختلفة والوقوف على مقوماته وإمكانياته البشرية والمادية وما يشوبه من مشكلات.

الواقعية: يجب أن يكون التخطيط واقعيًا ملائمًا لظروف المنظمة الجماعية فلا يكون متفائلًا أكثر من اللازم ولا متشائمًا أكثر من المعقول.

المرونة: أي استجابة الخطة للظروف الطارئة بحيث يمكن إعادة التشكيل التنظيمي للمؤسسات الجامعية وإعادة تشكيلها وفق ظروف الأزمة.

التكامل: أي وجود تكامل بين جوانب التخطيط ونواحيه في المجالات المختلفة بحيث تؤدي إلى تحقيق الغايات والأهداف.

المتابعة والتقييم: وذلك لمعرفة نواحي القوة والضعف والتقدم والقصور وأسباب ذلك الأمر الذي يدفع بالتخطيط إلى الاتجاه السليم لتعديل القصور.

التدريب: فالإهتمام بالتدريب كجزء عضوي لمعالجة الأزمة من خلال مجموعة معينة متخصصة.

الوضوح: فالتخطيط الجيد يجب أن يتصف بالوضوح وعدم التعقيد والبعد عن سوء الفهم.

الإنسانية: فيجب أن يراعي المخطط أنه يتعامل مع بشر وليس آلات صماء.

السرية: فجوانب الخطة تحتوي على أمور تكون في غاية السرية فلا يجب أن يطلع عليها أي فرد.

وجود نظام فعال للإتصال: مرتبط بالأزمة وذلك من خلال تشكيل طاقم اتصالات الأزمة.

وجود نظام فعال للمعلومات: فالتخطيط يحتاج لنوعيات متنوعة تفصيلية ودقيقة من المعلومات.

¹ Martim, D: Mangment, MC Graw Hill, London, 1990, p:155.

• مراحل التخطيط لإدارة الأزمة:

المرحلة الأولى: هي الإحساس بالواقع ومحاولة معرفة مشكلاته.

المرحلة الثانية: تتمثل في جمع البيانات والمعلومات التي توضح وتبرز موضوع التخطيط.

المرحلة الثالثة: تتمثل في تحديد وتوضيح الهدف أو الأهداف التي من أجلها يوضح التخطيط.

المرحلة الرابعة: تتمثل في تنظيم الأولويات البداية بالأهم ثم الأقل أهمية ثم توضع معايير المتابعة

والتوجيه والتقييم.

المرحلة الخامسة: تتمثل في معرفة الحالات المماثلة في هذا المجال للإستفادة من تجارب وخبرات

الغير.

المرحلة السادسة: تتمثل في عملية التنفيذ أو التجريب المحدود أو المتدرج والوقوف على نتائجها

لمعرفة الإيجابيات والسلبيات.¹

ب. دور الاتصالات في إدارة الأزمات بالمؤسسة:

• مفهوم الاتصال الفعال لإدارة الأزمة: يعني عملية نقل البيانات أو الحقائق بين فردين على الأقل في

المنظمة الجامعية عن طريق وسائل بها إشارات لها دلالاتها يدركها المستقبل تساعده إما في

الاستعداد لأزمة قبل حدوثها للتخفيف من حدتها أو السيطرة والتحكم فيما بعد حدوثها.²

• القواعد والمبادئ التي تحكم عملية الاتصال في أوقات الأزمة:

❖ أن تكون جميع الاتصالات بلغة مفهومه تماما وبسهولة من مرسلها ومستقبلها.

❖ تأمين نقل التعليمات والأوامر من الرئيس للمرؤوسين والإيضاحات من المرؤوس للرئيس.

❖ يجب أن يدعم الاتصال الأهداف المطلوبة تحقيقها، فالإتصال ما هو إلا وسيلة وليس غاية في

حد ذاتها.

❖ توفير وسائل اتصالات حديثة غير تقليدية مؤمنة من أي تسرب أو سوء فهم أو سوء تقدير.

¹ منى عبد المنعم محمد أحمد: إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية تخصص (إدارة تعليمية)، جامعة الزقازيق كلية التربية قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، 2008، ص ص: 52-55.

² Soreusou, R and, other: Business and Management Commuication, Prentice Hall, New Jerrey, 2002, p:2.

ج. دور المعلومات في إدارة الأزمة:

• أهمية نظام المعلومات في إدارة الأزمة:

- ✓ توفير البيانات عن التهديدات المحتملة والتي تعتبر الأساس الذي تبنى عليه المعرفة بطبيعة الأحداث المتوقعة.
- ✓ الاستخدام الفعال لكم البيانات من خلال معالجتها وتحويلها إلى معلومات وتوفيرها بالشكل الذي يتناسب مع متطلبات مواجهة الأزمة.
- ✓ توفير كافة الإجابات المناسبة لكافة الأسئلة التي يطرحها أو يثيرها موقف التعامل مع الأزمات المحتملة بسرعة ودقة وتمدها بالخطط اللازمة.
- ✓ تجنب المفاجأة فهي تحدث في حالة تصور المعلومات أو عدم دقة تقديمها وتقديرها.
- ✓ سرعة اتخاذ القرار وتحقيق أهدافه.
- ✓ البعد عن انطباعات خاطئة لصانعي ومتخذي القرار.
- ✓ زيادة المرونة في اتخاذ القرار حيث يساعد على تغيير القرارات.
- ✓ تعظيم الإمكانيات والقدرات الخاصة بإدارة الأزمة حيث تساعد على استثمار الإمكانيات المتاحة لإدارة الأزمة.
- ✓ توفير المعلومات عن الأحداث والظواهر المستقبلية الأمر الذي يمكن الإدارة من الإعداد لها والتخطيط لمواجهتها.

د. دور اتخاذ القرار في إدارة الأزمة:

• أنواع القرارات التي تتخذها المنظمة الجامعية لإدارة الأزمة:

- القرارات الاستراتيجية: تدخل إدارة الأزمة كعنصر من عناصر تفوق المنظمة الجامعية، وإشراك أشخاص من خارج المنظمة في فريق إدارة الأزمة.
- القرارات الفنية والهيكلية: إنشاء وحدة أو فريق لإدارة الأزمة تخصيص ميزانية مستقلة لإدارة الأزمة.
- القرارات المتعلقة بالتنظيم: وضع أنظمة للإنذار المبكر ودراسة الأزمات السابقة، وتحليلها وإجراء بحوث متعمقة عن المخاطر التي تهدد الجامعة.¹

¹ مني عبد المنعم محمد أحمد: إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 60-65.

القرارات المتعلقة بالاتصالات: تدريب فريق الأزمات على التعامل مع وسائل الاعلام وتنمية العلاقات مع الأطراف التي تتدخل أثناء الأزمة واستخدام تكنولوجيا ووسائل الاتصالات الحديثة.

القرارات المتعلقة بالجوانب الثقافية والنفسية: دعم الإدارة العليا لفريق الأزمات، الدعم النفسي للعاملين بالجامعة.

وسائل الاتصال وإدارة الأزمات:

يقصد بوسائل الاتصال تلك الطريقة أو القناة أو الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل الرسالة من القائم بالاتصال إلى الجمهور.

وعند إدارة الأزمة يتوقف اختيار الأشكال والطرق المستخدمة في الاتصال واختيار الوسائل الإعلامية على مدى ملائمة الوسيلة لنوع الجمهور المستهدف ومن الطرق والوسائل الشائعة الاستخدام في التعامل مع الأزمات، المؤتمرات الصحفية، البيانات الصحفية، المؤتمرات التلفزيونية، الإعلانات، البريد الإلكتروني، المحادثات التلفزيونية، الأفلام التسجيلية، الزيارات الميدانية، بالإضافة إلى تكثيف عمل وسائل الاتصال الجماهيرية داخل الدولة على أن تراعي فئات الجمهور المستهدف من الرسائل الإعلامية.¹

2. استراتيجيات مواجهة الأزمة:

1.2. الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات:

- إذ الأزمة تختلف من حيث نوعها وشدتها وأسبابها، والهدف من مواجهة الأزمات هو السعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوفرة إلى إدارة الموقف وذلك يكون عن طريق:
- وقف التدهور والخسائر.
 - تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الأزموي.
 - السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها.
 - الإستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.
 - دراسة الأسباب والعوامل التي أدت إلى الأزمة، وذلك بهدف إتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة لها.

¹ قدرى على عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص ص: 300-301.

والتعامل مع الأزمة لتحقيق الأهداف السابقة يمكن أن تكون عن طريق استخدام أكثر من أسلوب، ومن أهم الأساليب التقليدية في مواجهة الأزمة:

أ. أسلوب نعامه:

حيث أن الأزمة بطبيعتها متطورة وغير جامدة وذلك لأنها تنتج عن إحتكاك أو تصادم عوامل بشرية أو صناعية أو طبيعية ونظرا لأن هذه العوامل متغيرة بطبيعة التطور الذي يشملها، حيث تكون الأزمات الناتجة عنها أيضا متطورة، وتبدأ مظاهرها بالغة التعقيد والصعوبة، مما يؤدي للغموض وتجعل الفرد حائرا وعاجزا عن التعامل معها بالشكل الصحيح.

وحتى يتخلص الفرد من التوتر النفسي الناتج عن وجود الأزمة من جانب وما ينتج عن عجزه عن مواجهتها من جانب آخر، فإنه يلجأ إلى بعض الأساليب السلبية بطريقة لا شعورية بهدف التخلص من هذه الحالة عن طريق الهروب من الموقف كله، وذلك حتى لا يستمر تعرضه لتلك المشكلة.

ب. القفز فوق الأزمة:

ويركز هذا الأسلوب على التظاهر بأنه قد تم السيطرة على الأزمة عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة والتي هنالك خبرة في التعامل معها، أو هناك تشابه فيها مع الخبرات القديمة، وهذا الأسلوب يؤدي عادة إلى ترك النار تحت الرماد، حيث قد يعتقد المسؤول نفسه والمحيطون في المجتمع الذي تقع فيه الأزمة أنه قد تم السيطرة عليها في حين أنها تستعد للظهور مرة أخرى ويكون تأثيرها أكثر قوة ويرى آخرون أن الطرق أو الأساليب التقليدية في التعامل مع الأزمة تشمل أيضا:

❖ انكار الازمة

❖ كبت الازمة

❖ تشكيل لجان

❖ تفيس وغيرها

2.2. الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمات Scientific Methods Crisis Confrontation:

ويمثل الأكثر ضمانا لسيطرة على الأزمات وتوجيهها إلى مصلحة التنظيم أو مجتمع الأزمة، فقد أصبحت الأساليب الإجتهدادية أو الحماسية غير كافية لوحدها في التعامل مع الأزمات الحديثة لتقيدها أو تشابكها.

أ-الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة: حيث أن الهدف من الدراسة المبدئية هو:

- تحديد العوامل المشتركة في الأزمة.
 - تحديد أسباب الإحتكاك الذي أشعل الموقف.
 - تحديد المدى الذي وصل إليه الموقف.
 - تحديد العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها.
 - تحديد القوى المؤيدة والمعارضة.
 - تحديد نقطة البداية للمواجهة.
- ب- الدراسة التحليلية للأزمة: إن من الصعوبة مواجهة الأزمة بشكل كلي وشامل، وذلك نظرا لأنه في كثير من الأحيان يعتبر ذلك خارج نطاق الإمكانيات المتاحة. وتحليل الموقف وتقسيمه إلى أجزاء.
- التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب.
 - التأكد والتيقن من الأساليب.
 - دور المكون البشري ومدى تأثيره في ظهورها.
 - دور المكون الطبيعي (العوامل الطبيعية).
 - دور المكون الصناعي أو التكنولوجي وأسباب الخلل الذي أدى إلى حدوث الأزمة.
- ج. التخطيط لمواجهة والتعامل مع الأزمة:
- إن هذه المرحلة تعتمد على الخطوات السابقة بالتحديد الواضح للأسباب والأبعاد والعناصر، ويجب أن تنتهي مرحلة التخطيط بوضع عدد من الحلول وبدائلها من خلال الفهم الكامل للبيانات والتركيز على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها وتحدد خطة المواجهة التحرك في الاتجاهات الآتية:
- الاستعداد للمواجهة.
 - التخطيط للتعامل مع الأزمة.
- 1.2. استراتيجيات المواجهة مع ال:**
- أ- استراتيجية العنف الحالات التالية:
- وتستخدم هذه الاستراتيجية الحالات التالية:
- المواجهة مع الأزمة المجهولة حيث لا تتوفر المعلومات الكافية.
 - المواجهة مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم.
 - المواجهة مع الأزمات التي تؤكد المعلومات ضرورة استخدام العنف فيها.
 - الانتشار (السرطاني) لأزمة للأزمة في عدة اتجاهات.

إن التكتيك المستخدم في التعامل العنيف مع الأزمة يشمل:

- التدمير الداخلي للأزمة.
- التدمير الخارجي للأزمة.

ب- استراتيجية وفق النمو Growth Stopping Strategy:

وتهدف هذه الاستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره، وتستخدم في

الحالات التالية:

- المواجهة مع قوى ذات حجم كبير.
- قضايا الرأي العام والجمهير.
- الإضرابات العمالية.

أما بالنسبة إلى التكتيك المستخدم في هذه الاستراتيجية:

- التعامل بذكاء وحرص مع القوى المسببة للأزمة.
- الاهتمام والاستماع لقوى الأزمة.
- تلبية بعض متطلبات وتقديم بعض التنازلات التكتيكية.
- التوجه والنصح والإرشاد لتحقيق حدة الأزمة.

ج. استراتيجية التجزئة Segmentation Strategy:

تعتمد هذه الاستراتيجية على الدراسة والتحليل الكافي والدقيق للعوامل المكونة والقوى المؤثرة

والعلاقات الارتباطية بينها وترتكز هذه الاستراتيجية على الأمور التالية:

- ضرب الروابط المجمعدة للأزمة لتجزئتها.
- تحويل العناصر الممتدة إلى عناصر متعارضة.
- أما بالنسبة للتكتيك الذي يستخدم في استراتيجية تجزئة الأزمة هي:
- خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة.
- مساعدة بعض القيادات الصغيرة على الظهور والصراع على قيادة أحد الأجزاء.
- تقديم الإجراءات ضد استمرار التحالفات.

د. استراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة:

يمثل في الفكر الذي يقف وراء الأزمة في صورة قيم واتجاهات معينة تأثيراً قوياً على الأزمة وشدة تأثيرها، وتركز هذه الإستراتيجية على التأثير على هذا الفكر وإضعاف المبادئ أو الأسس التي يقوم عليها، أما بالنسبة للتكتيك الذي يستخدم في استراتيجية الإجهاض:

- التكتيك في العناصر المكونة للفكر.
- الاقتراب من بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف بالفكر.
- التضامن مع الفكر الذي يقود الأزمة ثم التخلي عنه وإحداث الانقسام.

هـ. استراتيجية دفع الأزمة للأمام Crisis Forwarding Strategy:

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوي المشاركة في صناعة الأزمة إلي:

- مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع وتصلح هذه الإستراتيجية عند تكتل وتضامن قوي غير متشابهة ومتنافرة من أجل صناعة الأزمة.

أما بالنسبة إلى التكتيك المستخدم في هذه الاستراتيجية هي:

- التظاهر بعدم القدرة على المقاومة.
- تسريب معلومات خاطئة عن انهيارات حدثت نتيجة لحدوث الأزمة.

و. استراتيجية تغيير المسار Change of Route Strategy:

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات الشديدة التي يصعب الوقوف أمامها، وهي تركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصى مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه الأزمة، ويمكن الاستفادة منها في تحقيق بعض النتائج الجيدة، مثل خلق نوع من التحدي والمبادأة والإقدام لدى الأفراد بغرض تعويض الخسائر وتحقيق نتائج أفضل من تلك التي كانوا يحققونها قبل بداية الأزمة.

والتكتيك الذي يستخدم في استراتيجية تغيير مسار الأزمة يشمل على:

- الإنحناء للعاصفة:
- محاولة إبطاء سرعة العاصفة.
- التوجه بالأزمة الناتجة إلى مسارات فرعية.
- تصدير الأزمة لخارج المجال الأزموي.
- إحكام السيطرة على اتجاه الأزمة.

- استثمار نتائج الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة.¹

3. نموذج إدارة الأزمة

نموذج: GONGOLEZ PRATT:

يقوم على أن لكل أزمة دورة حياة ويمكن استخدام دورة حياة الأزمة بمراحلها المختلفة (الولادة - النمو - النضج - الموت) في محاولة منع الأزمة قبل ولادتها (إجهاض الأزمة) أو الاستعداد لمواجهتها قبل أن تحدث، والإدارة التي لا تهتم بالتعامل مع المشكلات إلا بعد أن تتحول إلى أزمات تهدد مصالحها هي إدارة قاصرة لدوافع $95 G \alpha P$ نموذجا لإدارة اتصالات الأزمة المكونة من أربعة مراحل أساسية موضحة في الشكل التالي، هذا النموذج يقوم على ما يلي:

- 1- مرحلة تقييم العوامل البيئية: وتطوير استراتيجية اتصالية وقائية تمنع وقوع الأزمة (اتصالات إدارة القضايا).
- 2- مرحلة التخطيط لاتصالات الأزمة: بهدف الوقاية والاستعداد (تفعيل الاتصالات الداخلية والخارجية وتحليل ردود أفعال وسائل الإعلام).
- 3- مرحلة تنفيذ خطة الاتصالات: يهدف لمواجهة الأزمة (توجيه رسائل المنظمة للجماهير المستهدف من خلال وسائل الاعلام).
- 4- مرحلة اتصالات ما بعد الأزمة: استرضاء الجماهير من خلال (برامج اجتماعية، برامج صورة، تطوير استراتيجية إعلامية طويلة المدى).²

¹ سليم بطرس جلدة: الاستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص ص: 83،95.

² علي عوجة، كريما فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، 2005، ص ص: 300-301.

المبحث الثاني: الاتصال وإدارة الأزمة في المؤسسة

1. الاتصال والعلاقات العامة في مراحل الأزمة:

1: الاتصال ما قبل الأزمة: وتشمل على مهام وقائية تتمثل في الاتصالات إدارة التغيير واتصالات إدارة القضايا وكذلك المهام التخطيطية وتتمثل في وضع خطة الاستعداد لمواجهة الأزمة قبل وقوعها.¹

2: دور العلاقات العامة ما قبل الأزمة: تتمثل فيما يلي:

- الاسهام في عمليات التنبؤ بالأزمة وتوقعها.
- وضع أساليب ووسائل تلاقي وقوع الأزمة المتوقعة وإزالة ما يمكن أن يؤدي إلى وقوعها من أسباب أو أوجه قصور.
- إعادة خطة الطوارئ البديلة.
- تدبير الامكانيات المادية المناسبة لمواجهة الأزمة.
- الإسهام في أعمال واختصاصات إدارة مواجهة الأزمة بالمؤسسة والعمل على تطوير مهامها واختصاصها.
- إعداد العاملين بالمؤسسة مهنيا وتدريبيا وتأهيلهم علميا لمواجهة الأزمة.
- التدريب العلمي على مواجهة الأزمة عن طريق استخدام أساليب التدريب الشائعة ومنها الإنذار الكاذب والبلاغي الوهمي.²

1: الاتصالات في قلب الأزمة (أثناء الأزمة): فور وقوع الأزمة يتم التعامل معها بعقد اجتماع فوري لفريق إدارة الأزمات للقيام بمراجعة الخطة الوقائية المعدة سلفا في ضوء الموقف الفعلي لأحدث الأزمة وطبيعتها ونطاقها وحجم التأثيرات الناجمة عنها واتخاذ قرار سريع بالأعمال الإدارية التي يجب القيام بها لاحتواء الأضرار الناجمة عن الأزمة أو التقليل من تأثيراتها السلبية وهو ما يعني تحويل الخطة الوقائية إلى خطة علاجية.³

2: دور العلاقات أثناء وقوع الأزمة: وتتمثل فيما يلي:

- استعاب الموقف الناجم عن الأزمة عن طريق:
- سرعة تحديد أسباب الأزمة ونتائجها وتأثيراتها وتوابعها.

¹ علي عجوة، كريما فريد: المرجع السابق، ص217.

² زايد منير عبوي: إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص:99.

³ قدرى علي عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، المرجع السابق، ص223.

- تحليل للعناصر الأزمة وتحديد مدى خطورة كل عنصر .
 - الالتفات إلى العناصر المستغلة للأزمة واتخاذ التدابير اللازمة.
 - الاحتواء الإعلامي لتفصيلات الأزمة ودواعيها وآثارها.
 - سرعة استخدام خطة الطوارئ البديلة لانتظام العمل بالمؤسسة.¹
- 1: اتصالات ما بعد الأزمة: وتتعلق باستمرارية المهام الاتصالية بعد إنتهاء الأزمة حتى استعادة المنظمة لنشاطها وعودة الأمور إلى طبيعتها، كما تتعلق بمهام تقويمية تدرس نقاط القوة والضعف، اتصالات الأزمة وتستخلص منها للإسترشاد بها في عمل العلاقات العامة في المستقبل من خلال إجراء تعديلات في القواعد أو النظم أو الهيكل الاداري أو توزيع المسؤوليات وبالتالي تجنب حدوث الأزمات في المستقبل.²

2: دور العلاقات العامة بعد وقوع الأزمة: وتتمثل فيما يلي:

- إعادة ترتيب المؤسسة بعد وقوع الأزمة.
- دراسة أسباب الأزمة وتحليل دوافعها.
- إعادة التوازن النفسي للعاملين.
- إزالة رواسب الأزمة بالنسبة للجمهور الخارجي للمؤسسة.³

2. استراتيجيات اتصال الأزمة:

يجمع الكثير من الباحثين على أن الاستراتيجيات الاتصالية الأتية من أكثر الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الأزمات وهي:

- **استراتيجية الصمت NORESPONSE:** بعض المنظمات تعتقد أن الرأي العام لا يعرف بالأزمة وأن بإمكانهم الحفاظ على سريتها من خلال التعميم على أحداثها وبالتالي لا يقومون بأن رد فعل اتصالي وهنا تلجأ وسائل الإعلام إلى البحث عن المعلومات من مصادر أخرى مما قد يؤدي إلى الإضرار بسمعة المنظمة، إذ يطلق عليها البعض استراتيجية التجاهل والتعميم.
- **استراتيجية الإنكار DENIAL STRATEGY:** تذكر المنظمة وجود أزمة وتقدم المعلومات التي توضح ذلك.

¹ زايد منير عبوي: إدارة الأزمات، المرجع السابق، ص:100.

² علي عوجة، كريما فريد، المرجع السابق، ص:218.

³ زيد منير عبوي: إدارة الأزمات، المرجع السابق، ص:101.

- استراتيجية حائط الصد **BLOCKSTONE STRATEGY**: وفي هذه الاستراتيجية لا تعترف الادارة بالخطأ وترفض الاستجابة لضغوط القوى الخارجية وتحاول صد محاولات الأطراف الخارجية المتعددة للحصول على معلومات عن الموضوع، في نفس الوقت الذي تفسر فيه الجماهير ووسائل الإعلام ذلك بأنه إخفاء لأخطاء كبيرة وبذلك تزداد انتقاداتهم السلبية.¹
- استراتيجية التملص من المسؤولية **EVASION OF RESPONSIBILITY**: في هذه الاستراتيجية تحاول المنظمة تحويل المسؤولية في وقوع الأزمة إلى جهات أخرى وإظهار أن المنظمة ضحية هي الأخرى في الموضوع وأن الأزمة مجرد حادث مؤسف.
- الاستراتيجية القانونية **LEGAL-STRATEGY**: تعتمد المعالجة الإعلامية للأزمة فيها على آراء وتوجيهات رئيس الشؤون القانونية للمنظمة والتي عادة ما تؤكد على ما يحفظ الحقوق القانونية لها وحمايتها من أية مساءلة قانونية ومن بينها ذكر أقل قدر من المعلومات عن سياسة المنظمة.
- استراتيجية التبرير والاعتذار **APOLOGY AND RESPONDE**: وفيما تعترف المنظمة بالخطأ وتعذر عنه بأكثر الطرق ملائمة ولباقة وتعلن تبريراتها وتفسيراتها له من خلال إعداد دفاع يتضمن معلومات حقيقية يقدمها المتحدث الرسمي للمنظمة، وهي من التكتيكات الناتجة والفعالة في إدارة لأزمة.²
- استراتيجية الإعتذار الكامل **FULL APOLOGY**: وهي تعتمد على إظهار الخزي والعار وطلب الغفران والسماح من الجماهير والاعتذار من العمل الخاطئ، وهي بذلك تسعى للإستعادة الصورة الذهنية الايجابية.
- استراتيجية الدفاع الهجومي **ATTACKS DEFEND STRATEGY**: تعتمد على تخفيض مدة الهجوم على المنظمة وذلك بعدة أسباب منها:

- التركيز على الأعمال الايجابية للمنظمة والتقليل من مصداقية الناقدین ومواساة وتعويض المتضررين.

فهذه الاستراتيجية تؤدي إلى منع تدهور المواقف وتقليل مشاعر الغضب من خلال التعامل بذكاء مع أطراف الأزمة، وغالبا ما تستخدم في قضايا الرأي العام لوقف نمو الأزمة، كما أنها تسعى للتعامل مع

¹ علي عوجة، كريما فريد، المرجع السابق، ص ص: 206-209.

² قدری علی عبد المجید: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، المرجع السابق، ص: 210.

الأزمة كفرصة لخلق رأي عام مساند للمنظمة من خلال تفسير سياستها وأعمالها على نطاق واسع وأنها تستهدف الصالح العام وتحرص على تأكيد ذلك بذكر معلومات تفصيلية تتجاوز توقعات الجماهير لذا يطلق البعض عنها استراتيجية الصالح العام.

- **استراتيجية الهجوم المضاد CONTER ATTACKS STRATEGY:** هي استراتيجية تتصرف فيها المنظمة إعلامياً بشكل هجومي من خلال تجميع وحشد القوى الناقدة ودفعها داخل مجال الأزمة، كما تعمل على تحطيم المقومات الأساسية التي اعتمدت عليها هذه الأطراف في مهاجمة المنظمة وهي استراتيجية تصلح للاستخدام في حالة تعرض المنظمة لجملة تشهير وتناول أحداث الأزمة بشكل غير منصف أو تناول قائم على اختلاف وقائع غير حقيقية وذكر قصص وهمية، وقد تستخدم المنظمة حقها في اللجوء إلى القضاء.
- **استراتيجية الأفعال التصحيحية CORRECTIVE ACTIONS STRATEGY:** تقوم على الاعتراف بالمشكلة والتأكيد على العمل على منع تكرارها وذكر الخطوات التي تم اتخاذها لإصلاح الأضرار الناتجة عن الأزمة وذكر سياسة المنظمة المستقبلية في هذا الشأن، ويتميز أسلوب الخطاب الإعلامي بالصدق والصراحة وتحري الدقة ويطلق البعض على هذه الاستراتيجية "استراتيجية العلاقات العامة" وهي تلقى معارضة شديدة من المسؤولين القانونيين للمنظمة لأن الاعتراف بالخطأ قد يؤدي إلى استخدام ذلك في رفع دعاوي قضائية ضد المنظمة، وقد يسبب لها خسائر مادية فادحة.¹

¹ حمدي محمد شعبان: الاعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2005، ص ص: 360-359.

القسم التطبيقي

الجانب التطبيقي: إجراءات الدراسة الميدانية

1- منهج الدراسة:

تعتبر مناهج البحث من المجالات التي يعطي لها المتخصصين أهمية خاصة ويرتبط هذا المجال بطبيعة جمع البيانات التي يستخدمها الباحثين عند اجراء بحوثهم النظرية والميدانية.¹ بما أن دراستنا تتمحور حول دور استراتيجية الاتصال الأزمات في إدارة العلاقة مع الجمهور الخارجي، فإنها تنتمي إلى الدراسات الوصفية التي تقوم على تفسير والوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها والعلاقة بين متغيرتها، بهدف الانتماء إلى وصف علمي ودقيق ومتكامل للظاهرة أو المشكلة التي تقوم على الحقائق المرتبطة وقد حدد لهذه الدراسة المنهج التحليل والوصفي باعتباره يقوم على جمع البيانات وتطبيقها وتبويبها ومحاولة تحليلها بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة بمعنى معرفة أثر وتأثير العوامل على احداث الظاهرة محل الدراسة ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل.²

وبالتالي فإن استخدام المنهج التحليلي الوصفي في هذه الدراسة سيقوم على وصف وتحليل إجابات عينة الدراسة إتجاه مدى فاعلية ودور الاتصال الازماتي في إدارة العلاقة مع الجمهور الخارجي.

2- مجتمع البحث:

يعرف مجتمع البحث حسب مادينا غرافيت أنه: مجموعة عناصر له خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي.³ ويتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في المؤسسات العمومية الجزائرية، حيث نهدف إلى معرفة اسباب الازمات التي تعترضها والدور الكبير الذي يؤديه الاتصال الازماتي بناءا على العديد من الاستراتيجيات للوصول الى حل لتلك الازمات فيما يخص علاقتها بجمهورها الخارجي.

¹ عبد الله عبد الرحمن: علم الاجتماع، النشأة والتطور، دار المعرفة الجامعية، دم، دون سنة نشر، ص:43.

² خير الله عمار: محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص:70.

³ المرجع نفسه، ص 71.

3- عينة الدراسة:

تعرف العينة على « أنها المجموعة الجزئية التي يقوم الباحث بتطبيق دراسته عليها وهي تكون متمثلة لخصائص مجتمع الدراسة الكلي، إذا هذه العينة تتوزع خصائص المجتمع بنفس النسب الواردة في المجتمع ». ¹

ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على العينة المتاحة أو المتوفرة أو الملائمة، وهي أسلوب معاينة غير احتمالي، يتم من خلاله سحب عينة ممن يحملون صفة معينة في المجتمع يقوم مبدأ عمل هذه الطريقة في اختيار العينة كما هو وأضح من عنوان هذه الطريقة على أساس الملائمة بالنسبة للباحث. حيث يتم اختيار المفردات التي يمكن العثور عليها في مكان وفترة زمنية محددة وذلك لسهولة استخدامها، وهي بتأكيد أحيانا لا تمثل المجتمع الأصلي في الكثير من الأحيان. يتميز هذا النوع من العينات بالسهولة في اختيار عينة الدراسة وانخفاض التكلفة والوقت والجهد المبذول وبسرعة الوصول إلى مفردات الدراسة والحصول على النتائج. ²

حيث تم اختيار مؤسسة سونلغاز قالمة، على أساس التوافر والسهولة من ناحية القرب المكاني إضافة على ملاءمتها لموضوع الدراسة، حيث تعد من المؤسسات التي تتعاطى بكثرة مع الجمهور الخارجي نظرا لنوعية خدماتها المتمثلة في تزويد المواطنين بالكهرباء والغاز وما يترتب عنها من خدمات كالدفع، والصيانة... الخ، وبالتالي، حيث تشهد العلاقة بين هذه المؤسسة وزبائنها العديد من التوترات التي تظهر في شكل شكاوى، أو احتجاجات نظرا للانقطاعات والتذبذب في التزويد بالكهرباء والغاز. كل هذه المعطيات جعلت من مؤسسة سونلغاز قالمة مفردة ممثلة نسبيا لمجتمع البحث بما يتلاءم مع موضوع الدراسة ومتطلباتها.

4- أدوات جمع البيانات:

تختلف وسائل وأدوات البحث العلمي من بحث لآخر فمن أجهزة القياس إلى أدوات الفحص إلى إجراءات إستمارات الإستفتاء وما إلى ذلك وتتحول الوسيلة أو الأداة واحدة أو أكثر من أداة حتى يتمكن من الإجابة على جميع الأسئلة التي تصدرها دراسته لهذا كان من الضروري على الباحث أن يكون على

¹ بلقاسم سلاطونية، حسان الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر

² مركز الإحصاء: دليل المعاينة الإحصائية، على الرابط التالي:

<https://www.scad.gov.ae/MethodologyDocumentLib/1-.pdf>، فحص بتاريخ، 16-09-2020 على الساعة

علم بوسائل وأدوات البحث العلمي وأنوعها، لكي يختار منها ما يتناسب مع بحثه وكذلك عليه أن يكتسب مهارة استخدام هذه الوسائل بشكل فعال ومن أكثر وسائل البحث استخداماً خاصة في العلوم الاجتماعية والإنسانية: الإستبيان، المقابلة، الإختبار، الملاحظة.

واعتمدنا على المقابلة المقننة التي تعتبر من أدوات البحث العلمي الأكثر شيوعاً يمكن عن طريقها جمع أكبر عدد ممكن من البيانات، كما تساهم في المراحل الأولى من البحث والفروض¹، كما تسمح المقابلة المقننة بالإلتقاء المباشر مع المبحوث ما يسمح بطرح أسئلة جديدة تعطينا معلومات أكثر دقة ووضوح. وقد كان من المفروض أن تجرى هذه المقابلة مع مدير مؤسسة سونلغاز قائمة وكذا مع المسؤولين على إدارة العلاقة مع الزبائن (المكلف بالاتصال والعلاقات العامة)².

ولرصد ردود أفعال الجمهور الخارجي تجاه نوعية الخدمات التي تقدمها مؤسسة سونلغاز وكذا مدى تفاعله مع الجهود الاتصالية للمؤسسة أثناء الأزمات، قمنا بإعداد استمارة سبر آراء للجمهور الخارجي لهذه المؤسسة بولاية قائمة، كأداة ثانوية مدعمة³.

5- الإطار المكاني والزمني للدراسة:

تنص الدراسة الميدانية على تحليل واقع الميدان الذي يجري فيه البحث وبما أن أي دراسة ميدانية تتطلب تحديد مجالاتها المختلفة من مجال مكاني وزماني، فهي دراستنا كالاتي:

المجال المكاني:

كان من المفترض ان يتم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز- فرع قائمة- الا انه نظرا للوضع الصحي الراهن المتعلق بجائحة (كوفيد 19) تم اتخاذ كافة الاجراءات الصحية المتعلقة بالتباعد الاجتماعي والتي منعت تواصل الطلبة مع موظفي المؤسسة ومديريها والاطلاع على الوثائق وبالتالي تعذر علينا اجراء الدراسة الميدانية.

المجال الزمني: تم الشروع في هذه الدراسة مع نهاية شهر فيفري للعام الدراسي 2020/2019

وخلال ذلك -فترة الإنجاز- انقسمت هذه الأخيرة إلى جانبين:

جانب نظري: استقر البحث فيه طوال الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى شهر أفريل.

¹ عريفج سامي وآخرون: في مناهج البحث العلمي وأساليبه، دار مجدلاوي، عمان، دون سنة، ص:68.

² راجع الملاحق

³ راجع الملاحق

6- تعريف بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز:

أقر المخطط التنظيمي الجديد المعد من طرف السلطات العمومية إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسماة اختصارا SDC شركة ذات أسهم، كنتيجة لضم شركات للتوزيع للشرق والوسط والغرب من جهة وإلحاق شركة التوزيع للجزائر كفرع من جهة أخرى. حيث أنشئت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز "ش ذ أ" شركة ذات أسهم بتاريخ 04/04/2017 برأس مال يفوق 64 مليار دينار جزائري يتواجد مقرها الاجتماعي بـ 20 نهج محمد بوضياف — بالبلدية، تسير عبر 52 مديرية للتوزيع 48 ولاية موزعة عبر التراب الوطني.

بتواجدها في السوق الوطنية، تطور الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مجموعة من النشاطات تمس مجال شراء الطاقنتين (الكهرباء والغاز) وبيعهما للزبائن النهائيين (توتر عالي ومتوسط ومنخفض وضغط عالي ومتوسط ومنخفض)، كما تسير الشركة نمو وتطور الشبكات والتركيبات الكهربائية والغازية وتضمن معها تلبية كافة طلبات الربط بالتوتر المتوسط والمنخفض والضغط المتوسط والمنخفض في إطار دفاتر الشروط والنظام تجازي المفعول.¹

1- من نحن:

أقر المخطط التنظيمي الجديد المعد من طرف السلطات العمومية إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسماة اختصارا SDC شركة ذات أسهم، كنتيجة لضم شركات للتوزيع للشرق والوسط والغرب من جهة وإلحاق شركة التوزيع للجزائر كفرع من جهة أخرى. حيث أنشئت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC "ش ذ أ" شركة ذات أسهم بتاريخ 04/04/2017 يرأس مال يفوق 64 مليار دينار جزائري،² يتواجد مقرها الاجتماعي بـ 20 نهج محمد بوضياف - بالبلدية، تسير عبر 52 مديرية للتوزيع 48 ولاية موزعة عبر التراب الوطني. وتتمحور مهام الشركة حول:

• تكييف الشبكات الحالية مع التكنولوجيات الحديثة للغد من اجل البقاء دوما على استعداد لتلبية حاجيات الزبائن.

¹ - وثائق مقدمة من طرف قسم العلاقات العامة للمؤسسة، ص.10

² - WWW.SDC.DZ Consulter le.2 2020/08/27a 11.20h

• تأمين الهياكل والبنىات الأساسية لمواجهة نزايد الاستهلاك وخاصة استهلاك للطاقة الكهربائية (قدرات الشبكات والمحولات الرئيسية، تأمين الخطوط من العوامل المناخية) من جهة، والتزايد المستمر في الإنتاج والحوادث واسعة النطاق.

• ظبية طلبات الربط بالكهرباء والغاز في أحسن الظروف.

• المساهمة في بناء السياسة الاجتماعية انسجاما مع قيمنا وأهدافنا.

في إطار برامج الدولة مرافقة وإنجاز مشاريع التنمية وفقا لمهام الشركة.

وعليه وفي إطار مهامها وتخصصها، تضمن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز توزيع وتسويق الطاقة الكهربائية والغازية، ومن أجل ذلك وضعت الشركة في خدمة زبائنها الذين يفوق عددهم 8 312 810 زبون في الكهرباء و 4 921 959 زبون في الغاز 190 مقاطعة للكهرباء و 181 مقاطعة للغاز بالإضافة إلى 353 وكالة تجارية.

تشير الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز شبكات كهربائية تتكون من 508172 كلم في التوتر المنخفض و 825 143 كلم في التوتر المتوسط بمجموع 333 316 كلم من الشبكات، هذا من جهة¹، ومن جهة أخرى، شبكات للغاز الطبيعي تفوق 107,35 92 كلم منها 074 85 كلم من البولي يثيلان PE.

وبتعداد إجمالي للعمال يفوق 060 30 عامل معظمهم من الموارد الشابة والمؤهلة، تسعى الشركة إلى تسخير كل طاقاتها وإمكانياتها في تحسين نوعية خدماتها التقنية والتجارية المقدمة لزبائنها وهذا من خلال إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة لتسهيل منظومة تسيير الزبائن واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية.

الهوية المرئية والميثاق الخطي:

اعتمدت شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط ميثاق خطي جديد لتحديد هويتها وموقعها بالنسبة

للشركة القابضة وبالضبط لشركات التوزيع الأخرى.

الشارة أو العلامة المعتمدة مستوحاة من هوية الشركة القابضة وتحتوي على رموز خطية وألوان

(الأزرق والبرتقالي) تمثل مهن الكهرباء والغاز. الكاليفرافيا تعبر عن التنوع: في الطاقنين، في المهن وفي الزبائن.

¹ - الوثائق المقدمة من طرف العلاقات العامة للمؤسسة، المرجع السابق ص.10

تغيير الهوية المرئية تبعه تعديل في التسمية حيث تم استحداث أو (تجديد) اسم شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط)، هذه التسمية، التي تعتبر جزءا لا يتجزأ من الصورة الجديدة، تعكس مهنة الشركة والإقليم الذي تنشط فيه.

بدا تطبيق الهوية المرئية الجديدة للشركة ويجري تعميمها على جميع الدعامات (لافتات مديريات التوزيع، الوكالات التجارية، المصالح التقنية كهرباء وغاز، السيارات، الملصقات الإعلانية، المراسلات، الوثائق، إلخ (بما في ذلك جميع دعامات الاتصال للشركة.¹

2- أهداف المؤسسة:

تسعى سونلغاز (شركة التوزيع الغاز والكهرباء) من خلال الوظائف التي تمارسها، الى تحقيق مجموعة من الاهداف والنتائج فلقد قامت هذه المؤسسة بتحديد الاهداف التي تسعى الى بلوغها نذكر منها:

1- ان الهدف الرئيسي لمؤسسة (ش، ت ش) هو تقديم خدمات للغاز والكهرباء لزبائن في أحسن صورة وجودة عالية

2- ضمان نوعية انتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية والامن وبأقل تكاليف

3 - ضمان تحكم في السير الحسن للبرامج الموضوعة

4- تمثيل سونلغاز على مستوى المحلي أحسن تمثيل.²

3- المهام والصلاحيات:

1- المهام:

شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مكلفة (في حدود صلاحياتها) بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية عبر القنوات وضمن احتياجات الزبائن مع توفر الشروط المطلوبة من حيث التكلفة، نوعية الخدمات والأمن، حيث يقوم كل قسم من اقسامها يقوم بأداء مهام مختلفة المتمثلة فيما يلي:³

1/ مدير التوزيع:

يعتبر المدير المسؤول الاول للمديرية وتتمثل مهمته الأساسية في:

¹ www.sonelgaz.dz consulter le 23/08/2020 a 13:30h

² مرجع سابق، WWW.sonelgaz.dz consulter le 30/07/2020 a 15.00h

³ WWW.sonelgaz.dz

*تنظيم وتسيير ومراقبة كل الإمكانيات الموضوعية تحت تصرفه من اجل خدمة المواطن فيما يتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز في أحسن الظروف.

وللمديرية عدت مهام من بينها:

-توجيه وقيادة الاعمال وإنجاز مخططات والبرامج والميزانيات.

-المشاركة في مختلف العقود.

-يسهر على امن المديرية كما انه يشرف على حسن سير كل مصالح المديرية.

2/أمانة المدير (الأمانة العامة):

تكون تحت اشراف المدير وهي تتكلف بالمهام التالية:

-البريد والمراسلات.

-تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن.

-تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد.

-طباعة الرسائل والوثائق السرية.

3/المكلف بالشؤون القانونية:

وهو المكلف بالشؤون القانونية للمؤسسة وتتمثل مهامها في:

-التكليف بالشؤون القانونية لهياكل المديرية.

-ترسي ومراقبة الملفات المعقدة.

- تمثيل سونلغاز ببعثة المدير امام الهبات القانونية واخذ الإجراءات اللازمة والردعية لصالح

المجموعة

-تقييم ونشر المعلومات القانونية في نطاق الحاجة.

4 / المكلف بالاتصال:

تتكلف بالاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتتمثل مهامها فيما يلي:

-تصميم وتنظيم المعلومات الموجهة للعامة والزبون خاصة باستعمال وسائل الاتصال

المحلية.

-المساهمة مع المديرية العامة في الأنشطة التجارية.

-اقترح مواضيع حول الإعلان والاعلام نحو الزبون وفق المعطيات المحلية.

5/ المكلف بالأمن المحلي:

يسهر دائما على امن المؤسسة وتتمثل مهامه فيما يلي:

-تحضير اجتماعات لصالح المدير .

-القيام بتحضير حوادث محاكية للحوادث الخفيفة، وهذا بالتعاون مع المصالح التقنية.

-تطبيق كل التوجيهات والتعليمات المتعلقة بالصحة والسلامة.

6/ قسم الموارد البشرية:

يهتم هذا القسم بالتزويد المادي بالموارد البشرية وتسيير شؤون العمل بدوره الى قسمين او

مصلحتين:

-مصلحة المستخدمين مصلحة التطوير والمكلف بتطوير الموارد البشرية والنشاطات المتعلقة

بها:

-التخطيط-التوظيف-دفع الأجور -الترقية-المسار المهني.

7/ شبه الأشغال العامة:

-يهتم بكل ما يخص بيانات المصلحة وضمان تأثيرها وتزويدها بالتجهيزات والوسائل المختلفة

للسير الاحسن.

8/ قسم المحاسبة والمالية:

يسهر على استعمال أحسن التقنيات لمتابعة النشاطات في المؤسسة ويسجل كل كتابات المحاسبة

انطلاقا من التقدم النقدي للتحويلات المالية وهذه المعلومات تسمح بتقدير إنجازات المؤسسة ويتكون من

ثلاث مصالي وهي:

أ/ مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير

ب/ مصلحة المالية.

ج/ مصلحة الاستغلال.

9/ قسم تسيير نظام المعلوماتية:

يتكلف بتسيير الشبكة المعلوماتية وتتمثل مهامه في:

-انشاء بنك المعلومات.

-حفظ المعلومات المتعلقة بالزبائن.

-تسيير جميع تجهيزات الاعلام الالي.

-صيانة أنظمة الاعلام الالي

10/ قسم العلاقات التجارية:

هو قسم يتكلف بتسيير المصالح التجارية المتواجدة بالمصلحة وينقسم الى قسمين:

*مصلحة التقنين التجاري:

توجد فيه مجموعة ربط الزبائن الجدد التي تهتم وتتمثل مهامها فيما يلي:

-استقبال زبائن الكهرباء والغاز وتسجيلهم.

-وضع فاتورة الدفع.

*مصلحة الزبائن: تهتم بمراقبة ورصد فواتير العداد.

2-الصلاحيات:

• ضمان نوعية واستمرارية للخدمة.

• استغلال وصيانة شبكات توزيع الكهرباء والغاز.

• تطوير شبكات الكهرباء والغاز من اجل ربط الزبائن الجدد.

• ضمان أمن وفعالية الشبكات.

• ضمان التوازن بين العرض والطلب على الطاقة.

• تسويق الكهرباء والغاز.

4-القواعد التنظيمية الداخلية والخارجية:

يهدف النظام الداخلي للمؤسسة الي تسيير علاقات العمل ضمن الشركة مع تحديد إطار ممارسة مسؤوليات جميع المتعاملين المدعويين للتنفيذ وذلك في إطار النظام والاحترام للمهام المرتبطة بمناصب عملهم كما هي مقررة في التنظيم العام للشركة حيث يعتمد اساسا على ثقافة الشركة وعلاقات عمل تهدف الى المحافظة على التناسق الاجتماعي والتشاور.

تطمح شركة توزيع الغاز والكهرباء من خلال اعدادها للنظام الداخلي والاتفاقية الجماعية الى تأسيس جهاز ونظام يعتمد في ذات الوقت على اقوى القيم الاجتماعية والمهنية المرسخة في ثقافة العمال التسعيرية فالنظام الداخلي كوثيقة تحدد فيها الشركة القواعد المتعلقة لتنظيم التقني للعمل والانضباط والصحة والامن.

ينص النظام الداخلي على القواعد التي تسمح بتسهيل التعاون بين جميع عمال الشركة ويشجع الابقاء على جو عمل هادئ وهذا عندما تحدد المسؤوليات بوضوح وتقنن من خلال تفويض السلطات وادخال إطار التشاور مع ممثلي العمال.

يحدد النظام في مجال الانضباط وصف الاخطاء المهنية ودرجات العقوبات المناسبة واجراء التنفيذ وذلك عن طريق الاخ بعين الاعتبار الاحكام التي ينص عليها الاجتهاد القضائي في هذا المجال والتي ليست معروفة من الشركات في بعض الاحيان وكذلك التأكيد على مبدأ التشاور والحوار بأشراك ممثلي المستخدمين لاحترام الانضباط العام.¹

مع ذلك فان طبيعة وانواع عقود العمل المقامة في الفروع وعقود احترام الاجراءات القانونية والتنظيمية تكون في غالب الاحيان مصدر النزاعات لصالح العمال.

يمكن معالجة الانقطاع علاقة العمل من جانب واحد بسبب العامل ما يسمى ترك النصب ب:

- اما الرجوع لرفض تنفيذ العمل {حسب مفهوم العمل}

- واما كعدم احترام التزامات عقد العمل {ينبغي الإشارة الى حكم كهذا كبند مكتوب في عقد العمل}

ستتطرق الى اهم النقاط التي يتناولها النظام الداخلي والواجب الاحد بها

المادة 4: تقسم المدة القانونية الأسبوعية للعمل على خمسة أيام بالنسبة لمجموع عمال الشركة

ويحدد توزيع مدة العمل هذه في اليوم والأسبوع حسب خصوصيات مكان العمل بالتفاوض الجماعي

المادة 6: تعيين مواقيت العمل فترة الشغل الفعلي لمنصب العمل وتنفيذ المهام الموكلة، بالإضافة

الى وقت الاستراحة

المادة 12: تحدد العطل القانونية الأسبوعية وايام الأعياد طبقا للقانون، ويمكن تأجيل الاستقادة من

العطل القانونية و الراحة وايام الأعياد الى يوم اخر في حالة ضرورة المصلحة.

المادة 16: يمكن منح فترات غياب استثنائية غير مدفوعة الاجر للعون الذي له حاجة ماسة لتغيب

في حالة مرض ابنه او زوجته مع تحفظ التبليغ و التبرير المسبقين.²

المادة 32: يمنع على العون مغادرة مكان عمله خلال مواقيت العمل دون ترسيخ مسبق موقع على

مطبوعة قانونية للمسؤول السلمي المباشر لسبب شخصي او مهني.

¹ الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية

² الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية ، ص.38

المادة 71: يمكن للرئيس المدير العام من باب الاستثناء و المخالفة بموجب قرار من مجلس ادارته ان يقوم بتنصيب مباشر لأي اطار يراه كفؤاً لشغل وظيفة سامية

المادة 76: يتعين على جميع المستخدمين الخضوع الى مختلف الفحوصات الطبية المنصوص عليها في التشريع وبنود الاتفاقية الجماعية أي:

- فحوصات التوظيف

- الفحوصات الدورية

- الفحوصات الاستثنائية بعد المرض او حادث عمل.¹

5- بيئة المؤسسة المتعاملون المنافسون:

تقدم مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء قائمة الى زبائنها مجموعة من الخدمات من اجل ان تمنحهم الغاز والكهرباء فهذه المؤسسة ليس لها منافسين لأنها المؤسسة الوطنية الوحيدة التي تعمل في هذا المجال اما فيما يخص المتعاملين الذين يتعاملون معها فان مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء لديها الكثير من المتعاملين ودلاك حسب نوع التوتر والضغط {المنخفض، متوسط، مرتفع}

اولا: فيما يخص التوتر:²

1 التوتر المنخفض: بالنسبة لهذا النوع تتعامل المؤسسة من خلاله مع:

_ البيوت العادية

_ المحلات الصغيرة {المقهى، محل بيع مثل الحلويات المخازن.... الخ}

2 التوتر المتوسط: تتعامل المؤسسة مع:

_ المدارس

-الجامعات

-الاقامات

-البلديات

-الادارات العمومية

-الولاية

¹ وثائق مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية، المرجع نفسه.

² -وثائق مقدمة من طرف قسم العلاقات التجارية.

-المجمعات مثل مجمع بن عمر. بالعبيدي.....الخ

3/ التوتر المرتفع: مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء ليس لها متعاملين من هذا النوع وذلك راجع لعدم

وجود المؤسسات العملاقة تعمل بهذا النوع في ولاية قالمه.

ثانيا: فيما يخص الضغط: ¹

1 الضغط المنخفض: تكون طريقة التعامل مع هذا النوع كالآتي:

_عملية رفع البيانات تكون كل ثلاث أشهر وذلك للبيوت والمحلات الصغيرة

_يتم دفع او تسديد الفاتورة عن طريق احدى الوكالات التابعة لسونلغاز

2 الضغط المتوسط: تكون طريقة التعامل على النحو الآتي:

_عملية رفع البيانات تكون كل شهر للمؤسسات التي تعمل بهذا النوع

_تسديد الفاتورة يكون بالتوجه للوكالة التجارية

3 الضغط المرتفع:

_تتعامل شركة سونلغاز مع زبائن الضغط المرتفع بنفس الطريقة التي تتعامل معها مع زبائن

الضغط المتوسط

"في حال وجود مشاكل مع المتعاملين يتم الاتصال بالمؤسسة عبر الهاتف على الرقم

037.26.78.78 تعطي المؤسسة مدة 18يوم للدفع بالنسبة للمتعاملين الذين لم يتم دفع مستحقاتهم اد

تقوم المؤسسة بإجراءات اخرى في حالة عدم تسديد الفاتورة وذلك بقطع التيار الكهربائي او الغاز

ومتابعتهم قضائيا ان لزم الامر. ²

6 -الإطار القانوني للسياسة الاتصالية والعلاقات العامة:

ان الاتفاقية الجماعية في المؤسسة فيها قواعد و قوانين تطبق على الكل واي قانون رسمي يخرج

من المديرية يجب ان يحرز على المدير و المعلومات التي تقدم الى الجمهور المستهدف وهو المواطن

يجب ان تمر على الادارة العليا لكي يتم منها الموافقة قبل عرضها و كل معلومات الجرائد الرسمية

للمؤسسة سواء كانت ايجابية او سلبية يقوم المكلف بالإيصال بعد الاستشارة من الادارة العليا ليتم الموافقة

¹ وثائق مقدمة من طرف قسم العلاقات التجارية.

² وثائق مقدمة من طرف قسم العلاقات التجارية. نفس المرجع.

عليها في مراجعتها اد هذه المعلومة صحيحة او خاطئة و التعليق عليها وادا كانت المعلومات خاطئة يقوم المكلف بمتابعة هذه الجريدة قضائيا لتبرير هذه الاخطاء التي تشوه من سمعة المؤسسة.

7- السياسة الداخلية نحو العمال:

تتميز السياسة الداخلية نحو العمال:

تتميز هذه السياسة بترسيخ مبدا المساوات في الحقوق والواجبات المنصوص عليها ضمن احكام القانون الداخلي والاتفاقية الجماعية فمن بين هذه الحقوق نذكر: ¹

_الحق في العطل المرضية

_الحق في الصحة والامن

_الحق في الدفاع عن النفس بإعداد تقارير كتابية وجعل لجنة الانضباط تسمعه بالاستعانة بالمندوب النقابي للدفاع عن حقه

_الحق في الترقية والتحفيزات المقدمة من طرف المؤسسة دون تحيز او تمييز

_الحق في استعمال الوسائل والتجهيزات المقدمة من طرف الشركة لأغراض مهنية

الواجبات وتتمثل فيما يلي:

-الانضباط في العمل وانجاز الاعمال المقدمة لهم من طرف الشركة

-الامتثال بصرامة لتعليمات المسؤول السلمي المخول لإدارة وحراسة ومراقبة الاعمال الموكلة له

في إطار التزامات تعاقدية

- احترام احكام تنظيم المطبق في الشركة.

7- تعريف الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (فرع قائمة):

هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات، وقانونها الأساسي الجديد يسمق لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة الى المؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

تعتبر شركة سونلغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفت الجزائر فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية.

¹ وثائق مقدمة من طرف المكلفة بالاتصال.

تدخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز ضمن فرع توزيع الكهرباء والغاز للشرق حيث تتمثل مهمتها الرئيسية في ضمان أحسن الظروف التقنية والاقتصادية والتجارية لسير المديرية وكذا توزيع الغاز والكهرباء وتسيير المشاركين والموصلين في هذه الشركة.

تقع مديرية توزيع الغاز والكهرباء في شارع -أو مرزوق حسين - أمام مقر بلدية قالمة في وسط

الولاية

7-1- تاريخها:

تم في سنة 1947 انشاء المؤسسة العمومية كهرباء والغاز المعروفة اختصارا بالحروف الرامز EGA التي اسند اليها احتكار انتاج الكهرباء ونقله وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز، وهي تنتمي الى قانون الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ثم وقعت تحت مفعول SEA اساسي خاص منها لزبون وشركائه قانون التأميم الذي اصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

طموح سونلغاز هو ان تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الافق وان تكون في الامد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الابيض المتوسط. وهي شركة مساهمة في مشروع محطة توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية والغاز في حاسي الرمل.

7-2- مراحل تطور شركة سونلغاز:

* في سنة 1947: تم انشاء كهرباء وغاز الجزائر رقم 471002 في 5 جوان 1947 مكلفة بإنتاج الكهرباء والغاز.

E G A : هي عبارة عن مجمع لأقدم شركة انتاج وتوزيع الغاز الكهرباء ذات الطابع الخاص التي اسقطت تحت قانون التأميم سنة 1947 الصادر عن السلطة الفرنسية.

* في سنة 1969: انشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز وفي هذا الوقت كانت الشركة في الحجم الكبير الذي تجاوز عدد عمالها 6000 موظف وقد حدد المرسوم مهمة بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد.

إن احتكار ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسو نغاز وقد عزز من مكانة الشركة. كما انها وجدت نفسها قد اسند لها الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا لجميع أصناف الزبائن (صناعيون محطات توليد الطاقة الكهربائية الزبائن العدييين).

خاتمة

خاتمة:

تناولت هذه الدراسة موضوع "دور استراتيجية الاتصال الازماتي في ادارة العلاقة مع الجمهور الخارجي في المؤسسة العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز قالمة، لاستقصاء استراتيجيات الاتصال الازماتي في المؤسسة العمومية الجزائرية(سونلغاز فرع -قالمة) فيما يتعلق بجمهورها الخارجي اضافة الى العوائق و التحديات التي تواجهها المؤسسة العمومية في ادارة هذه العلاقة الباحثين .

حيث تضمنت هذه الدراسة ثلاثة فصول يعرض الفصل الاول منها مدخل عام الى الاتصال و الازمة اما الفصل الثاني فتعرضنا فيه الى استراتيجية الاتصال و دورها في ادارة الازمات مع الجمهور الخارجي اما الفصل الثالث تناولنا فيه الاجراءات المنهجية، الا انه تعذر علينا اجراء الدراسة الميدانية و الوصول الى النتائج بسبب الوضع الصحي الراهن المتعلق بفيروس كورونا(كوفيد19) تم اتخاذ اجراءات صحية المتعلقة بمنع تواصل الطلبة مع موظفي المؤسسة و المدير و بتالي لم نتوصل الى النتائج المحتملة.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

- 1- أحمد عبد الكريم أبو شنب: شرح قانون العمل (وفقا لأحداث التعديلات)، دار الثقافة، عمان، 2009.
- 2- اسماعيل عبد الفتاح: إدارة الصراع والأزمات الدولية بالتطبيق على الصراع العربي الاسرائيلي، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 3- بن مرسللي أحمد: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الجزائر، 2005.
- 4- جاد الله محمود: إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 5- جلدة سليم بطرس: الاستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2007.
- 6- الحريري محمد سرور: إدارة الأزمات: مشكلات الاقتصادية والمالية والإدارة، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
- 7- حسن عماد مكاوي، ليلي حس السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998.
- 8- حمدي محمد شعبان: الاعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2005.
- 9- الخضير محسن أحمد: إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، مكتبة مديولي، (د.م).
- 10- خير الله عمار: محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
- 11- سلاطنية بلقاسم، الجيلاني حسان: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
- 12- سوزان يوسف القليني: الاتصال وسائله ونظرياته، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998.

- 13- سي.تي.هيو: إدارة الأزمات، ترجمة عبد الفتاح الصبحي، الثقافة العالمية، ديسمبر 1998.
- 14- طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيمي، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 15- عبد الرحمن توفيق وآخرون: مهارات الاتصال والعلاقة مع الآخرين، مركز الخيرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1998.
- 16- عبد الله عبد الرحمن: علم الاجتماع، النشأة والتطور، دار المعرفة الجامعية.
- 17- عبوي زيد منير: إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 18- عوجة علي، كريما فريد: إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، 2005.
- 19- عريفج سامي وآخرون، في مناهج البحث العلمي وأساليبه، دار مجدلاوي، عمان.
- 20- عشوي مصطفى: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية، 1992.
- 21- على عوجة وآخرون: مقدمة في وسائل الاتصال، مكتبة مصباح، جدة، 1989.
- 22- قدرى علي عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، 2008.
- 23- المجد شهرزاد: الاعلام وإدارة الأزمات: الإعلام الأمريكي أنموذجا، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 24- محمد شومان: إدارة الصحف المصرية لكارثة قطار كفر الدوار، دراسة تحليلية لعينة من الصحف القومية والحزبية، 1999.
- 25- محمد عودة: أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1998.
- 26- محمود بشير المغربي محمد الفاتح: إدارة الأزمات من منظور إداري، أمانة البحوث والتوثيق والنشر، الخرطوم.
- 27- منى صلاح الدين شريف: إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، دار البيان للنشر، القاهرة، 1998.

- 28- هيثم حامد المصاورة: المنتقي في شرح قانون العمل (دراسة مقارنة بالقانون المدني)، كلية الحقوق، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، 2008.
- 29- يوسف أحمد أبو فارة: إدارة الأزمات: مدخل متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

المعاجم والقواميس:

- 1- الغرباوي عبد الحميد: منجي الطلاب، دار القبس، 2001.
- 2- عيسى مومني: المنار، قاموس لغوي (عربي - عربي)، دار العلوم، الحجار، عنابة، 2008.
- 3- عزة عجان: المفضل، قاموس عربي للتلاميذ والطلاب، دار هومة، الجزائر، 2001.

الرسائل الجامعية:

- 1- أخيارهم عبد الله أحمد: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: السياسة العامة والإدارة المحلية، بجامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2012.
- 2- إيمان محمد عبد الفتاح منيجي: ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية لمواجهة الأزمات في قطاع السياحة من منظورين، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات والبحوث الفنية بجامعة عين الشمس، القاهرة، 1993.
- 3- بن سلامة زهية: أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل الماجستير، تخصص تنمية وتسير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، والديموغرافيا، 2006-2007.
- 4- الشبلي عبد الرحمن: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، تحت مقوم لنيل درجة الدبلوم في العلاقات العامة، الأكاديمية السورية الدولية، 2009.

- 5- الضويحي عبد العزيز سلطان: التخطيط الإعلامي ودوره في مواجهة الكوارث والأزمات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2007.
- 6- عبد المنعم محمد أحمد منى: إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في مصر، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية تخصص (إدارة تعليمية)، جامعة الزقازيق كلية التربية قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، 2008.
- 7- وسام صبحي مصباح إسليم: سمات إدارة الأزمة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2007.

المجلات:

- 1- ايثار عبد الهادي محمد: استراتيجيات إدارة الأزمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (المجلد 17) العدد (64)، بغداد، 2011.
- 2- عباس أبو شامة: إدارة الأزمة في المجال الأمني، مجلة الفكر الشرطي، الشارقة، إدارة شرطة الشارقة، المجلد الرابع، العدد الثالث، 1995.
- 3- عثمان محمد العربي: اتصالات الأزمة، مسح وتقييم للتطورات النظرية فيها، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد الخامس، يناير - أبريل 1999.

المؤتمرات والندوات:

- 1- شادية أحمد عبد الخالق: مستويات اكتشاف إعاقة الأبناء وعلاقتها بالضغوط الوالدية، دراسة مقارنة، المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات والكوارث.
- 2- عصام الدين محمود العناني: أزمات الصيانة واستخدام أنظمة وبرامج الحاسب الآلي لتنفيذ إدارتها، بحث مقدم إلى المؤتمر الرابع لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس كلية التجارة، 30-31 أكتوبر، 1999.
- 3- نجم العزاوي: أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات، تحت مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي 2010 السابع، جامعة الزرقاء الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2009.

المواقع الإلكترونية:

1. <http://azarmaryam.net/ways/edart.doc>

الكتب باللغة الأجنبية:

- 1- Martim, D: Mangmement, MC Graw Hill, London, 1990.
- 2- Philip Lesly : The hand book of public relation and communication, Fourth edition, Chicago: MC – Graw – Hill Book company, 1998.
- 3- Roux, Dufort.ch: La gestion de crise un enjeu stratégique pour les organisation, D Boeck uniersité, Paris, 2000
- 4- Sartre, V: La communication de crise, anticiper et communiquer en situation de crise, les édition demos, Paris, 2003,
- 5- Soreusou, R and, other: Business and Management Commuication, Prentice Hall, New Jerrey, 2002.
- 6- Jerffrey Liker et Timothy Ogden, Toyota, un modele de gestion de crise, Pearson, Paris, 2011.
- 7- Michel Ogrizek et Jean-Michel Guillery, la communication de crise, presses universitaires de France , Paris, 1997.

الملاحق

جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم العلوم الانسانية
تخصص: اتصال وعلاقات عامة

استمارة بحث حول:

دور استراتيجية الاتصال الأزمات في ادارة العلاقة مع الجمهور الخارجي
-مؤسسة سونلغاز قالمة-

- مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر-

تحت اشراف الدكتورة

بن زرارة أمينة

إعداد الطلبة:

- بودم طارق
- خماري فيروز
- بن رجم محمد
- توaimية خير الدين

ملاحظة:

إن معلومات هذه الاستمارة سرية، ولم تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، لذا نرجو الاجابة بكل موضوعية.

ضع علامة(*) في خانات الاجابة التي تعبر عن اجباتكم مع امكانية اختيار أكثر من خانة

-شكرا لكم على المساهمة-

المحور الاول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر انثى

2- السن:

3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4- المنصب: مدير مكلف لاتصال و العلاقات العامة مساعد مدير

5- طريقة التوظيف : على اساس الشهادة مهني

المحور الثاني: اهمية الاتصال الأزماتي في ادارة الازمة بالمؤسسة العمومية الجزائرية

6- هل توجد خلية للاتصال الأزماتي على مستوى مؤسستكم؟

نعم لا

7- تعمل هذه الخلية على تحسين سمعة مؤسستكم؟

نعم لا

8- هل تقوم خلية الاتصال الازماتي بعملية التنسيق بين جميع المستويات الإدارية؟

نعم لا

9- هل يعمل المكلف بالاتصال على شروط الجمهور داخلي و خارجي بالمعلومات؟

نعم لا

10- في حالة تعرض مؤسستكم لازمة معينة من يبادر الاتصال؟

مدير مكلف بالاتصال والعلاقات العامة او جهة اخرى

11- متى يتم الاعلان بوقوع الازمة التي قد تعترض مؤسستكم؟

قبل حدوثها اثناء حدوثها بعد حدوثها

12- هل تعمل خلية الاتصال داخل مؤسستكم على تخفيض من مدة الازمات؟

نعم لا

المحور الثالث: الاستراتيجية الاتصالية التي تعتمدھا المؤسسة العمومية الجزائرية في ادارة أزماتها مع

الجمهور الخارجي

13- هل تتحدث خلية اتصال الازمة على المعلومات اذا حدثت ازمة لمؤسستكم؟

نعم لا

14- هل يقوم القائم بالاتصال في مؤسستكم بتقديم المعلومات و تبرير موقف لوسائل الاعلام ؟

نعم لا

15- هل تقوم خلية الاتصال الازماتي بالتملص من المسؤولين من خلال تجاهلها للازمة؟

ابدا احيانا دائما

16- ماهي الاستراتيجية المستخدمة من طرف مؤسستكم؟

قبل الازمة

اثناء الازمة

بعد الازمة

المحور الرابع: العوائق والعراقيل التي تواجهها المؤسسة العمومية في ادارة ازمتهامع جمهورها

الخارجي

17- ماهي الصعوبات و العراقيل التي تواجهها في ادارة ازمتهامع الجمهور الخارجي؟

-ضعف الاتصال

-عدم وجود قنوات حوار

-تجاهل شكاوي الجمهور

-اخرى.....

18- هل لوسائل الاعلام دخلا في تأزم الوضع؟

نعم لا

كيف ذلك.....

جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية
قسم العلوم الانسانية
تخصص: اتصال وعلاقات عامة

استمارة بحث حول:

دور استراتيجية الاتصال الازماتي في ادارة العلاقة مع الجمهور الخارجي

-مؤسسة سونلغاز قالمة-

- مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر -

تحت اشراف الدكتورة

بن زرارة أمينة

إعداد الطلبة:

➤ بودم طارق

➤ خماري فيروز

➤ بن رجم محمد

➤ توaimية خير الدين

ملاحظة:

إن معلومات هذه الاستمارة سرية، ولم تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، لذا نرجو الاجابة بكل موضوعية.

ضع علامة(*) في خانات الاجابة التي تعبر عن اجباتكم مع امكانية اختيار أكثر من خانة

-شكرا لكم على المساهمة-

المحور الاول: البيانات الشخصية.

- 1- الجنس: ذكر انثى
- 2- السن: من 25-30 30-35 35-40 40-45
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

المحور الثاني: تعامل مؤسسة سونلغاز مع جماهيرها.

- 4- هل تتعاملون مع مؤسسة سونلغاز؟
دائماً احياناً نادراً؟
- 5- منذ متى و انتم تتعاملون مع المؤسسة؟
منذ سنة سنتين ثلاثة سنوات أكثر من أربع سنوات
- 6- فيما تتمثل هذه التعاملات مع المؤسسة؟

- تسديد مبلغ

- تقديم شكوى

- طلب خدمة

- اخرى اذكرها.....

07- ماهي الجهة التي تتعاملون معها؟

- مكتب الاستقبال -المدير -المكلف بالزيائن
- جهة اخرى اذكرها.....

المحور الثالث: مدى رضا الجمهور الخارجي لخدمات سونلغاز.

08- هل لديكم فكرة بالخدمات التي تقدمها مؤسسة سونلغاز؟

نعم لا

- اذا كانت الاجابة بنعم اذكرها.....

09- اين وصل مستوى رضاك عن هذه الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة سونلغاز؟

-راض جدا - راض - غير راض - غير راض على الاطلاق

10- كيف تقدم شكوى الى مؤسسة سونلغاز؟

-اتصال مباشر - طلب خطي - عن طريق صندوق الشكاوي

- اخرى.....

.....

11- هل تلقى هذه الشكاوي اهتماما بالرد؟

- دائما - أحيانا - نادرا

12- ماهي اقتراحاتك التي تقدمها حول تلبية مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز لخدماتكم؟

.....

.....

.....



مقر فرع سونلغاز قالمة



رمز مؤسسة سونلغاز

الملخص:

يحظى موضوع اتصال الازمة بأهمية قصوى في المؤسسات مهما كان طابعها(نشاطها و حجمها) اذ يعتبر القلب النابض لعمليات تسييرها لذلك يجب العناية به حتى نصل الى تحقيق الاهداف المرجوة، وقد اهتمت هذه الدراسة بالكشف عن دور استراتيجية اتصال الازمة في ادارة العلاقة مع الجمهور الخارجي بمؤسسة سونلغاز قالمة، و قدم من خلال اعتماد المنهج التحليلي الوصفي و اداة المقابلة المقننة مع مسؤولي الاتصال و العلاقات العامة بمؤسسة سونلغاز(لتوزيع الكهرباء و الغاز فرع قالمة)، و كذا استمارة سبر آراء حول الرضا عن الخدمات بنسبة لعينة من الجمهور الخارجي للمؤسسة، وقد تعذر علينا إجراء الدراسة الميدانية نظرا للظروف و الاجراءات الصحية المتعلقة بالحجر الصحي و التباعد الاجتماعي بسبب جائحة كوفيد19.

الكلمات المفتاحية: -اتصال الازمة-الجمهور الخارجي- المؤسسة العمومية الجزائرية-قالمة-

الملخص بالفرنسية:

LA COUMMUNICATION EN CRISE EST TRÉ importante peu importe ses tendaces (sa gardeur ou ses activités) c'est le cœur des opérations de sa direction c'est pourquoi il faut la protéger afin d' atteindre ses objectifs souhaités.

Cette étude est fixé sur la détection du role de la stratégie de la coummunication en crise sur la relation avec le monde extérieur de la société sonalgaz à guelma.Et a travers la méthode à la fois analytique descriptive et un atout comme l'entretien avec les responsables de la coummunication et les relations générales au sein de l'entreprise Sonalgaz (distribution de l'électricité et gas section Guelma).Et un questionnaire sur la satisfaction de Notre services pour le monde extérieur de cette société.

Notre étude a été empêché par la situation et les protocoles sanitaire et le confinement àet d'identifier le role de la communication en crise a travers la direction de la relation entre la société sonalgaz et son public en vue de cette période très critique. Cause du Covid 19.

Mots clé

Communication-crise le monde extérieur- société générale Algérienne-Guelma .